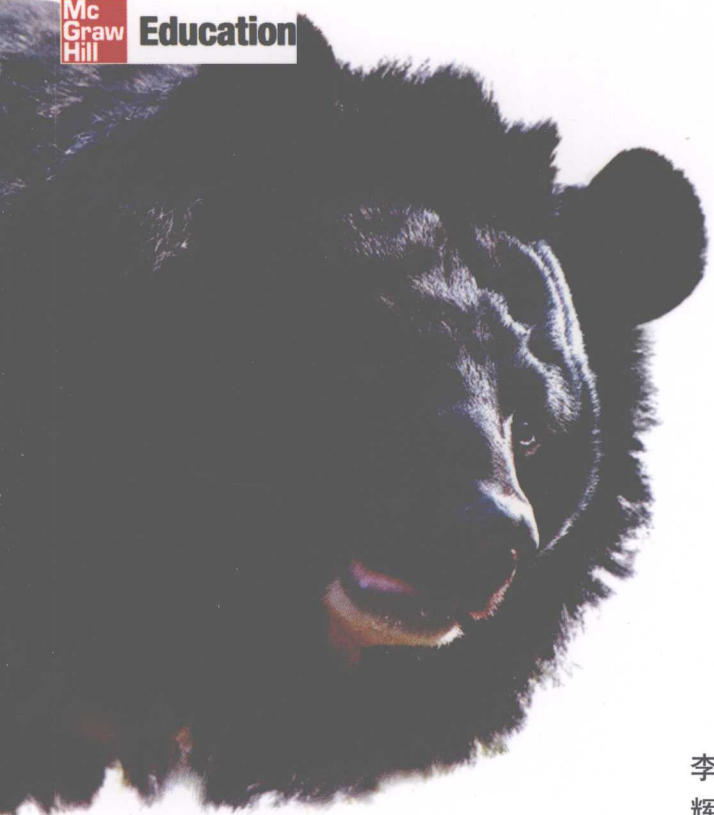


Mc
Graw
Hill Education



与熊共舞

如何在沃尔玛时代制胜

[美] 威廉姆·H·麦考得 (William H. Marquard) 著

李辉 译

WAL-SMART

选择或者失败？

要么在沃尔玛这头巨熊的时代里选择正确的生存之道，
与之共舞！

要么在巨熊的阴影下继续守旧，等待最后的失败！
除此之外，别无选择，无路可退！

Mc
Graw
Hill

東 方 出 版 社

Mc
Graw
Hill

Education

与熊共舞

如何在沃尔玛时代制胜

〔美〕威廉姆·H·麦考得 (William H. Marquard)

李辉

WAL-SMART

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与熊共舞——如何在沃尔玛时代制胜/[美]威廉姆·H·麦考得著;李辉译.
—北京:东方出版社,2009.5
ISBN 978-7-5060-3517-0

I. 与… II. ①麦… ②李… III. 零售商业—连锁店—商业经营—经验—美国
IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 073106 号

WAL-SMART: What It Really Takes to Profit in a Wal-Mart World by William H. Marquard.

ISBN: 0-07-147516, Copyright © 2007 by William H. Marquard

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed by any means,

or stored in a database or retrieval system,

without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co.
and Oriental Publishing House.

本书中文简体字版由东方出版社和美国麦格劳·希尔教育(亚洲)出版公司合作出版

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售

著作权合同登记号:图字:01-2008-3897

与熊共舞——如何在沃尔玛时代制胜

作者:[美]威廉姆·H·麦考得

译者:李辉

责任编辑:姬利钱星

出版:东方出版社

发行:东方出版社 东方音像电子出版社

地址:北京市东城区朝阳门内大街166号

邮政编码:100706

印刷:北京智力达印刷有限公司

版次:2009年5月第1版

印次:2009年5月第1次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16

印张:16

字数:171千字

书号:ISBN 978-7-5060-3517-0

定价:38.00元

发行电话:(010) 65257256 65215857 65276861

团购电话:(010) 65230553

版权所有,违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题,请拨打电话:(010) 65266204

当你必须做出决定之时，而没有做出决定，这本身就是一次抉择。

——威廉·詹姆斯

见义不为，无勇也。

——孔子

我知道你所做的任何事情，而且你总是不温不火。我希望你会在两者之间做出抉择，或者冷淡如冰，或者激情似火！……你就像一袭温水。

——《启示录》3：15～16a

前言

一、选择或者失败

2003年8月，使命召唤之日^①降临到了弗莱德·麦吉尔（Fred Meijer）的身上，面对抉择他再也不能逃避了。沃尔玛超市已经悄悄地步入了他的生活之中；它初时好像是一个好奇的来访者，但是随后就好像是一个充满仇恨而实施报复的敌人。弗莱德·麦吉尔，这个美国中西部的商人对即将到来的翻天覆地的变化再也无法等闲视之了。这一时刻，面临着对其工作和生活都会造成巨大影响的威胁，他必须问一下自己：“在这样一个沃尔玛统治的世界里，我怎么做才可以立于不败之地？”

麦吉尔创建了以自己名字命名的连锁超级购物中心，并成功地将购物中心发展到170家分店的规模。这天他将旗下70名高级管理人员召集起来，共同来到位于密歇根州的大急流城（Grand Rapids）参加为期三天的会议，寻求问题的解决办法。他希望通过这三天的战略研讨会，能够协助他们谱写出应对沃尔玛的战略。期间我作为战略咨询小组的成员之一参加了会议。麦吉尔提醒所有与会的高级管理人员一定要注意这个事实，就是沃尔玛已经在麦吉尔所在的州开设了沃尔玛的第14家超级购物中心。面对来自强大对手所带来的竞争压力，已经有好几家麦吉尔购物中心的业绩出现了下滑，包括联合商店和折扣超市。

麦吉尔作为公司的名誉董事主席，给大家讲了这样一个传统而又古老的故事，为这次重要会议的召开定下了基调。他说道：“有两个朋友在森林里遭遇到熊的攻击，这头熊紧跟在这两位朋友的后面穷追不舍。

^① 对于麦吉尔来说，召唤之日这则关于麦吉尔和麦吉尔超级购物中心的故事来源于本书作者在2003~2006年间为其提供咨询工作过程时的亲身经历。

跑在前面的这位突然间脚下不稳，滑了一下，停顿了下来。他正好利用这个机会坐在一块岩石上，大口喘气休息了一会，并迅速将自己的鞋带重新系好。这时跟在后面的朋友赶了上来，看到这种情景，大惑不解，并气喘吁吁地说道：‘你简直是疯了，跑得这么快！可是你怎么能够跑得过头熊呢？’这时刚刚跑在前面的这位朋友回答道：‘我根本就没有必要去和这头熊比谁跑得快。我只要比你跑得快就可以解决问题了！’”

这样一个故事引来了高管们的阵阵笑声，虽然笑声听起来有些谨慎，但是每一个人都清楚地知道麦吉尔是多么严肃地对待这个问题。萦绕在会议室上空的问题其实也很简单，那就是：麦吉尔连锁企业在沃尔玛这头巨熊的阴影之下将如何获得生存与发展。作为公司的领导者，麦吉尔自己其实早已对此问题展开思考，寻求可能的对策，而且他对一件事情是非常清楚的：如果公司不做出任何迅速果断的抉择，那么他的企业最终只会成为别人餐桌上的午餐。

麦吉尔也在思索：公司是应该厉兵秣马，与沃尔玛展开针锋相对的竞争，还是采取撤退措施，与其他公司一样，委曲求全而成为沃尔玛的手下败将？抑或是采取措施快速地降低成本，维护麦吉尔企业在其顾客心目中的独特地位呢？

弗莱德·麦吉尔到底将采取何种措施来应对这个竞争性的威胁局面呢？其实这本身就已经体现了本书中的核心理念：我们必须做出明智的抉择——坚决而且清楚，只有这样我们才能够在当今全球化的市场经济环境中，从容地面对由沃尔玛和其他行业巨头所带来的挑战，使我们最终立于不败之地。

对于这样一个理念，我们简单描述为：选择或者失败。

“选择”对于我们任何一个人来说都是不可避免的，无论是不是因为沃尔玛给我们带来了直接的影响。今天，沃尔玛是企业巨头当中的一个典型代表。它现在的企业规模史无前例、无与伦比，散发出令人生畏的力量，影响着我们的生活，也改变了我们自己与身边所有环境之间的关系。这就是为什么所有公司的领导人——不管是公共的还是私有的、生产型的还是服务型的、地方的还是国际化的、大型的还是小型的，都不得不面对由沃尔玛和其他巨头所带来的挑战，并做出回应。本书给商业世界里的领导人、管理人员以及任何相关人员提供了必需的而且是切实有效的战略，在这个勇者为王的沃尔玛式新世界里能够成功地生存并

发展下去。

本书的前半部分将使我们理解自己是如何步入到这样一个沃尔玛式世界里面来的，探讨到底是哪些还不为人们所知的因素帮助沃尔玛获得如此的成功。沃尔玛外部的一些人士在谈及沃尔玛的成功时，总是提到明眼人都可以看到的一些竞争优势，比如高效物流系统、低成本架构、每日低价策略等，认为这些就是沃尔玛成功的真谛。其实并不如此，而是那些隐藏在上述方面之后的因素才真正起到了决定性的作用，成功创造并持续地维护了这些有形竞争性优势。

本书揭示了沃尔玛的经济发动机，或者我们称之为“生产力循环”，也就是沃尔玛实现创造性运营的基石。几个看似不经意的但是却具有非凡力量的管理原则持续地推动着沃尔玛高效过程架构的运行。隐藏在沃尔玛管理基因后面的关键要素才是最终形成这些有形竞争优势的主要原因。

本书的后半部分回答了令很多企业领导人都辗转难眠的问题：既然我们都已经陷入于沃尔玛的世界之中，那么面对这种局面我们该怎么办呢？本书的第二部分详细描述了可行的而且令人信服的战略，帮助我们做出明智的抉择，来解决企业所面临的各个方面的问题：作为竞争者、供应商、企业员工和社区成员都会面临的问题。这部分的四章内容当中，每一章都有胜利的故事，当然也有失败的故事，从中本书提炼出重要的“选择或者失败”战略抉择，这也是我们在面临行业巨头之时，为了最终胜利而必须要做出的抉择……要不然我们自己就必须成为巨头。

二、为什么是这本书

本书其实并不仅仅只是关于沃尔玛的一本书，而是讲述在沃尔玛世界里我们到底如何才能实现利润：如何审视我们的可选方案，如何做出正确的抉择，如何赢取二次机会并获得最终的成功。当然，这个沃尔玛世界已经改变了我们传统意义上的经济游戏规则。但是在沃尔玛继续发挥其经济影响力之时，我们还是能够提高我们的经济生活质量水平，这种可能性并不是不存在，而且有很大的可能性。

关于沃尔玛的图书，总体来说主要有四种类型。有关经济分析的：沃尔玛简直是太强大了，它只能给我们带来问题。有内部人士讲述的：

这就是沃尔玛怎么做的，完全照搬，然后你就可以获得成功了。有自助式的：按照这个表中所列出的办法来做，那么你就可以抵御住沃尔玛所带来的竞争。还有所谓活动家们出的著作：沃尔玛就是一个邪恶帝国，一定要不遗余力，不惜一切代价将其击败。

但是本书却并不一样。与历史上所有曾经出版过的、关于沃尔玛图书的作者不同，我在撰写这部关于沃尔玛的著作时采取的视角独特，与众不同。作为安永（Ernst & Young）的咨询总监，我曾经给沃尔玛设计了前无古人的战略规划，并在 20 世纪 90 年代晚期的三年半时间之内将其付诸实施。自从那时候开始，无论是作为财富 200 强企业的高级管理人员还是作为战略咨询顾问，我就一直在与该战略展开激烈的竞争。从作为局外人，到通过一个千载难逢的机会能够深入到这头巨熊的内部，我对于沃尔玛能够有今天这样的成就还是了如指掌的。在这么长时间与沃尔玛的接触中，有过胜利，有过创伤，这一切使我能够总结出获胜的秘诀，给商业企业领导人开出良方，使其根据不同的环境扮演不同的角色，可以是竞争者、供应商、公司员工或者其他成员，从而可以在这个竞争激烈的世界里与沃尔玛和其他巨头优雅地共舞。

三、巨头对你造成的影响

未来学家总是这样来描述混沌理论的效应：在巴西有一只蝴蝶，当它挥舞起翅膀时，就会对远在美国的天气状况产生影响。根据这样的理论，远在美国阿肯色州的沃尔玛高级管理人员做出企业决策，计划在土耳其的庄稼地上种植有机棉花，这个时候就会对墨西哥某个小镇上的经济产生影响。这样说并没有言过其实，这种情况其实已经降临到现在了。不管你喜欢与否，我们现在事实上就生活在沃尔玛的世界之中。

不管是沃尔玛还是其他的企业巨头，其所具备的强大力量迫使我们的生活必须做出改变。与这些改变随之而来的就是一连串不得不做出的决策，即使我们对此并不熟悉，或者担心备至。在现今的经济大潮之下，我们唯一确定的就是做出这些决策之后，过去曾经行之有效的黑白原则就再也不管用了。沃尔玛以及其他行业的企业巨头们成长到今天如此之大的规模，力量影响如此之广泛，迫使我们作为企业领导人必须不断地调整我们的企业战略。

像麦吉尔这样规模的超级购物中心都受到了沃尔玛力量的影响，其实这样的企业并不仅此一家。其他也受到沃尔玛影响的零售企业还包括便利店、蔬菜水果店、轮胎销售中心、玩具店、书店、美发沙龙等等。沃尔玛也深刻地影响着很多其他方面的生活和社会各个方面，包括供应商、制造商、公司员工、社区，甚至国家都逃脱不出沃尔玛的影响。比如，仅仅2002年一年时间，沃尔玛在美国实现的服装销售额就达到了19亿美元，其中有高达14%的服装是从孟加拉国采购运输到美国的。^①而且还有孟加拉国的社会高层人士组团出访到美国的阿肯色州，专门维护发展与沃尔玛之间的关系。^②甚至更加夸张的是，沃尔玛一家企业就在美国与中国的贸易赤字当中占了10%。^③

沃尔玛的竞争性企业使命给许多团体都带来了冲击与影响。

• **便利店：**原先主要是依靠去沃尔玛购物的大型交通流量而实现销售^④，现在这些便利店也感受到了超过1500多家的沃尔玛便利店带来的冲击，因为这些便利店自从1996年开始也安装了加油设备。便利店现在正遭受着近10年来最低的汽油销售利润。

• **蔬菜水果店：**自从1998年开始，沃尔玛通过开设其第一家超级购物中心而进入到蔬菜水果零售业务领域，此后导致了13500家美国超市关闭歇业。^⑤研究结果表明，沃尔玛本身在过去的时光里是最主要的催化剂，导致27家超市连锁店关闭或者破产。^⑥

• **金融服务机构：**尽管沃尔玛在向美国联邦存款保险公司（FDIC）申请银行业务时，宣称其开设这项业务的唯一目的是处理自己的信用卡

① 阿比·加尔高曼、南希·克里兰德，建立在廉价物品之上的帝国再次重新改造了世界，《洛杉矶时报》，2003年11月23日。

② 同上。

③ 罗伯特·弗林特，沃尔玛与中国的贸易范围远远不止局限于零售领域，《道琼斯中文财经电讯》，2004年11月16日。

④ 潘尼洛普·帕特利利斯，沃尔玛的下一个受害者，《福布斯》，2004年11月11日。

⑤ 马修斯·威贝尔，无名之辈的膳食，《福布斯》，2003年11月24日。

⑥ 凯瑟琳·帕克，注意啦！沃尔玛的购物者们，《布法罗新闻》，2006年1月29日。

和借记卡的支付业务，但是银行们还是怀疑沃尔玛对银行业务领域是有所企图的。调查显示大部分银行顾客没有什么欲望想将自己所有的金钱存放在一个金融机构里面，这就给了沃尔玛一个非常有吸引力的机会去吸引到沃尔玛购物的人群之资产。^①

• **批发商：**也许可以这样说，在所有受到沃尔玛冲击的领域中最严重的就是中间商：产品批发商。沃尔玛每年从中国进口的 180 亿美元产品中有一半现在已经是直接通过沃尔玛公司自己的采购部门来实现的。^② 在美国和全世界，批发商们要么进行业务精简，要么就是被迫退出。

• **制造商：**沃尔玛已经迫使制造商在与其进行业务谈判时只能考虑净成本。尽管许多制造商在业务谈判时，主要是通过行业惯例使用支付预付款以展示产品、销售折让、提供免费产品如超级碗赛事门票，但是沃尔玛在业务谈判时所考虑的基础就只有最低成本。沃尔玛甚至给一些制造商规定了必须遵守的运营和运输措施。

• **公司员工：**沃尔玛大部分的工作岗位实行的都是低报酬，比如初级零售岗位，这些措施已经改变了许多市场的工资结构。同时这种做法削弱了工会的力量，而且迫使制造商将工作岗位转移至海外工厂。尽管沃尔玛每年会创造出超过 100 000 个新工作岗位，但是同时迫使竞争者不得不削减的工作数量也差不多是这个数量。^③

• **工会：**与其他的公司不同，沃尔玛不会对工会进行妥协。当沃尔玛在加拿大魁北克的容基耶尔 (Jonquiere) 的员工投票表决决定要求成立工会的时候，沃尔玛毅然决然地关闭了这个商店。因为参加工会的零售业员工的工资比非工会的至少要高出 30%^④，对于沃尔玛来说，这是唯一给维持其员工工资水平造成威胁的因素。

• **社区：**沃尔玛的扩张计划早已经激起了数年的争论，在大规模扩

① 吉姆·科尔，调查报告：只有一个银行对于大多数顾客来说是不够的，《美国银行家》，2005 年 6 月 20 日。

② 莫纳·威廉姆斯，致新闻周刊的一封信，2005 年 6 月 27 日。

③ 源自于沃尔玛商店的网站，www.walmartfacts.com/doyouknow/default.aspx#a26。

④ 马龙·G·伯奈特、兰达尔·丹尼尔·G·盖特曼、迈克尔·曼威尔，零售业之新兴策划挑战：沃尔玛案例，《美国策划协会杂志》71 (4)：2005 年秋季第 433 页。

张的过程中，如何保留地方特色和支持地方商业的发展是焦点。超过220家沃尔玛店址遭受过地方社区的围堵^①，从加利福尼亚州的英格尔伍德（Inglewood）到马萨诸塞州的格林菲尔德（Greenfield）。

当然，除了沃尔玛之外还有很多其他的大公司也在起到类似的作用。有很多大公司统治着我们的生活，如联邦快递、思科、微软、迪士尼、可口可乐以及很多其他的大公司。而且还有很多正在升起的新星也将会控制我们的生活，比如在线音乐商店（iTunes）和DVD租赁商Netflix（有一个互惠协议的故事，就是说沃尔玛在2005年与Netflix签订了协议，将沃尔玛的DVD租赁转让给Netflix，而作为回报，Netflix会将推荐顾客到沃尔玛那里去购买DVD）。

弗雷德·麦吉尔就是受到沃尔玛影响的众多领导人当中的一个，但是他做出了聪明的决策，而且获得了成功。在面对行业统治者的竞争过程中，他并没有退缩，而是选择了一条新的路径。他和他的高级管理人员共同选择而且实现了每年超过4亿美元的成本节约，这一切都是发生在2003年8月的那次会议之后。弗雷德·麦吉尔成功地给以自己名字命名的这个公司确定了合适的定位。即使他不太可能跑过那头巨熊，但是他跑过了其他竞争者。

四、“选择或者失败”这意味着什么

如果优势竞争者对我们的业务带来了不利的影响，如果我们传统的工作和生活方式已经不再适应现实情况，那么我们就必须改变我们的方法。我们必须做出明智的决策，否则我们只有失败。而现在就有一个行业巨人站在我们的背后喘着粗气，一个对俘虏决不姑息而且身上带有竞争条纹的巨头，但是我们不会因此颤抖。^②

“选择或者失败”使我们有一种紧迫感，我们必须做出清楚的而且周全的抉择，并不遗余力地付诸实施，这样才能够极大地提高我们成功的机会。“选择或者失败”并不意味着我们必须改变既定的发展路线。

① 戴维德·姆伯格，沃尔玛效应，《当今时代》，2004年6月10日。

② 历经沧海直至达人，《DSN今日零售》，2005年6月13日。

保持原先的状态本身就是一种抉择，如果我们在做出这项抉择的时候是清楚并且坚定的。如果不做出抉择，那么这种选择只会使外部竞争者和外部环境的影响我们的未来。我的父母在我事业发展早期的时候给我带来的痛苦不断提醒我注意这种危险：当你被周边环境给控制住的时候，压力就会出现。

这些话语我铭记于心，当我还是弗莱明（Fleming）公司执行副总裁的时候就是这样。^① 这家公司当时是全国最大的消费品批发商，那个时候它还是凯马特（Kmart）公司最大的供应商，给其供应亨氏番茄酱、宝洁公司的帮庭（Bounty）纸巾、加利福尼亚莴苣、普瑞那狗粮（Purina Dog Chow）以及一系列其他的产品，供应产品的总价值占到凯马特年营业额的17%。凯马特是弗莱明最大的顾客，它们之间每年有高达30亿美元的业务量。我那个时候是发展与凯马特业务关系的主要负责人。

2002年1月18日，星期五，这天下午我遇到了职业生涯中最令我感到痛苦的时刻，挣扎于“选择或者失败”的危机之中。我得知凯马特在下个星期可能会申请破产，但是在一年之前当我们开始给其供应产品的时候，我们给其提供了投资级信用评级。凯马特在正常情况下每个星期五都会通过电子转账方式支付弗莱明的账款。但是在这一天，现金转到我们账户的时间比往常晚了五个小时，而且电子转账在之后的半个小时就关闭了，我的电话一直响个不停，凯马特的总裁和破产代管人，弗莱明的董事主席、财务主管和仓库管理人员，以及那些银行家们一直给我打电话等我做出决策。我面临着一个重大的决策：我是不是应该切断关系，停止给我们最大的顾客供应产品，那可是全美第六大的零售商？

如果我选择停止供货，凯马特的货架上在那个周末就会什么东西都没有，这只会进一步加速凯马特的破产过程，而且弗莱明肯定会不可避免地遭到抱怨。但是如果我对送货车放行，弗莱明将会运出价值美元2500万美元的产品，而且冒着永远都不会收到货款的风险。如果我不做出任何抉择而对当时的形势置之不理，那么弗莱明也很可能也就早已完蛋了。

^① 关于弗莱明和凯马特的相关信息来源于作者1999~2002年担任弗莱明执行总裁的亲身经历。

但是到最后，我还是做出了选择。我给所有弗莱明的仓库发出停止供货的指令，而且要求所有在路上的送货车全部返回。迅速做出果断的决策带来了相应的回报。凯马特确实提出了破产申请，弗莱明也最终避免了价值2500万美元的货品损失。通过停止供货，我们在接下来与凯马特进行的谈判过程中，成功地通过破产法庭收回了7500万美元的货款，同时我们答应恢复给凯马特继续供货。如果当时我没有意识到我必须迅速做出决策，那么弗莱明绝对是输定了。

约翰·F·肯尼迪总统曾经这样说过：“任何一个行动计划都存在成本和风险。但是如果没有任何行动，那么其带来的长期风险和成本将会更高。”^①

当然我们可以肯定的是，“选择或者失败”原则是有一定限度的。我们能够而且有时我们愿意做出选择，但是我们还是可能会遭受到失败。这使我想起几个更加令人糊涂的商界历史上的评述。^②著名的演员查理·卓别林曾经一度让蓬勃发展的影视业特别沮丧：“电影只是一种时尚，来了又走。观众们其实更加想看的是舞台上活生生的演员的表演。”一位Decca唱片公司的高级管理人员在1962年的时候没有给甲壳虫乐队（Beatles）任何机会，并且还这样说道：“我们不喜欢他们的声音，而且吉他音乐现正处于衰亡之路上。”

仅仅是因为我们做出了选择，然而这样并不意味着我们绝对能够获得成功。

“选择或者失败”这个原则理解起来是非常容易的，但是将其能够付诸实施就不是这么简单容易的了。选择时所需的第一步是决定什么事情不能够做。第二步是做出清晰的、合理的决策——做什么。为了确保我们的选择可以成功，最后一步就是一旦选择了以后就不要后悔。

^① 约翰·A·伯尔尼斯，约翰·F·肯尼迪论领导力：一位总统的教训和遗训，纽约：美国管理协会出版社，2005年，第143页。

^② 斯蒂夫·D·普利斯，1001条最糟糕之言语，CT：里昂出版社，2005年，第152、154页。

五、选择什么事情不能够做

战略就是减少选项的过程。这绝对是正确的，做出选择时的第一步就是选择什么事情不能够做。许多公司战略的失败究其原因就是有太多的优先事项了，导致它根本就无法集中精力在这么广泛的方面。公司如果具有这种类型的战略，往往会信步漫游，不知目的，好像是给每一个人都安排了事情去做，但是对于每一个人来说根本不知道自己在做什么。

就在2000年查克·科纳韦（Chuck Conaway）接任凯马特的董事主席和首席执行官之后不久^①，他就开始推动60多个不同的创新计划，希望改善凯马特的运营情况。在凯马特总部的走廊里面贴满了宣传海报，向人们展示科纳韦“工作为赢”的努力。这些计划范围广泛，从库存削减，到新物流配置，直至最新的仓库管理系统。凯马特公司的职员一直困惑不解，这么多的优先事务，而且又不断地变化，弄得人们晕头转向，最终导致了一场悲剧，2002年凯马特破产了。

与此形成鲜明对比的是，我在沃尔玛战略计划制定过程中的第一年的时间里，唯一的目标是帮助管理层确定五项最重要的事情，而且是每一个沃尔玛业务部门当年内必须做到的事情。对于沃尔玛的折扣店来说，提高库存状态是这五项优先事务中最最重要的。在山姆俱乐部，确定顾客最优组合，主要是涉及大客户和消费者，这才是至关重要的。

有一位沃尔玛的高级管理人员用凝练的语言对此进行了总结^②，他说话时声音非常悦耳，而且他说的也很容易让人记住，有效地将这五项优先事务传播到了所有沃尔玛折扣店，他是这样说的：“有效配货，合理定价，价值展示，完成收款，教导客户。”

在随后的三年时间里我领导了这个计划制定的全过程，期间，沃尔玛高级管理人员不断说“不”，一个接着一个。公司领导人参加战略制

^① 书中关于凯马特的故事源自于作者亲身的经历，当时作者负责管理弗莱明与凯马特之间价值30亿美元的供应联盟，而且直接与凯马特的高级管理人员合作，包括恰克·康纳威和马克·舒尔茨。

^② 基于作者本人在1996~1999年间领导沃尔玛战略规划研讨会的亲身经历。

定会议时总是有很多不错的想法。但是这些人的自律性也很强，每次都将自己的注意力集中在那五项优先事务上，而且做出承诺，同意投入必需的资源 and 人力将这些战略执行到底。通过说“不”以及集中精力于“五项优先事务”，沃尔玛高管们成功地将公司股票价格推向新高，在我与沃尔玛合作期间其公司股价实现超过 600% 的增长。

那么我们作为企业领导人如何才能知道我们已经有效地减少了选项呢？我们对战略进行负荷检查（stress-test），并广泛征询意见。如果我们对很多非常诱人的机会不能说“不”，那么我们就不能够将战略缩小至有效范围，为我所用。

六、选择做什么

选择的第二个重要方面就是对合适的选项进行精挑细选，也就是说选择做什么。那么我们如何才能获得若干个合适的选项，然后从中选择出最合适的那一个呢？

随着沃尔玛计划制定过程在后面几年时间里的不断发展进化，我们收集了越来越多的事实和研究结果，给我们提供了所需要的信息，帮助我们做出更加精确的、更加清楚的选择。我们选择与品类杀手（Category Killer）展开竞争，比如和 Toys “R” Us 的竞争，我们将玩具库存缓冲量控制在销售总量的 20%，而且实现销售库存总量的 80%。结果怎么样呢？沃尔玛在美国玩具行业市场的份额在两年的时间里就超过了 Toys “R” Us。^① 除此之外，我们决定不断完善蔬菜水果的销售战略，做出清晰并且具体的选择，包括品牌包装、地理位置、业务运营和小型零售业务。这又带来了什么样的结果呢？沃尔玛在蔬菜水果领域的市场份额实现了撑杆跳，从 1998 年的第 3 位上升至 2000 年的第 1 位。^②

① 格瑞格·约翰森，游戏已经改变了，《洛杉矶时报》，1998 年 12 月 13 日，sec. C；NPD 集团，沃尔玛之财源滚滚，《掌控之中》98（6）；2000 年 6 月 1 日，第 10 页。

② 改变队列，《超市新闻》，1999 年 1 月 25 日；埃里斯·Z·库尼奥，沃尔玛有力之市场开拓显示威力，《广告时代》73（25）：S24，2002 年 6 月 24 日。

七、一旦选择，绝不后悔

选择时需要考虑的第三个重要方面就是做完选择之后，不要后悔。仅仅从多个选项之中精挑细选一个最中意的并不会就保证一定会获得期望的结果；我们还必须选择一种方法，能够将我们的选择为我所用，变为现实。

意志坚决就是充满无限的欲望，使得我们能够克服千难万阻，征服伴随任何变化过程中不可避免的障碍和挑战。意志坚决就是勇往直前，而不必过分担心短期的成本。缺乏坚决的意志，那么就没有什么能够发生明显的变化。

管理人员可以做出选择沿着新的方向前进，但是他们所领导的人员常常是重归老路。行为变化是很困难的。有一个不成文的说法就是：一个人必须重复某一个行为达到 30 次，这种行为才会成为一种习惯。一个公司如果要选择一个新的发展方向，那么就必须在整个公司层面发生变化。如果公司中包括上百甚至上千的员工，这时每个人的行为都需要不断地调整变化，才能够使得公司变化取得实质性的效果，而这也是实现变化发生中更加困难的方面。

在沃尔玛领导战略计划制定过程中，我的快乐之一就是一旦公司选择了某个发展方向，人们就会不遗余力，即使穿墙破壁也要实现目标，因为我们成功地将意志坚决这个理念深深地植入了我们所做的选择之中。实现意志坚决始于让所有必须执行新方向的人员参与进来。在这个过程中需要考虑所有受到影响的方面，消除其担心和恐惧；需要设定诚实的期望，并公正地评估征途之上路障的难度；而且还要求在责任面前永不退却。

八、执行方面呢

该做的都做了，但最终只有执行才会带来期望的结果。缺少明智选择三个步骤中的任何一个都会导致在执行方面发生灾难性的结果。

第一，当领导人没有选择不做什么的时候，整个公司就会失去资源。过多的选择稀释了人力和财力，使得公司不能有效地执行具有最高

价值的战略。在这些公司中的员工们经常会抱怨资源严重不足，“根本就无法实现其盘中的任何计划”。正如我们所有人都知道的，公司不可能永远都会满足任何人的任何需求。

第二，当领导人没有明确地选择做什么的时候，公司就会失去焦点。缺乏明确定义的优先计划，管理人员就会将时间和精力投入到自己最中意的项目当中。员工经常会说这些不断变化的优先事务只是“每月口味”。

第三，当领导人做出选择，但是缺乏坚决意志时，公司就会失去活力。情感的投入对于克服任何变化努力过程中均会出现的路障极其重要，但是缺乏坚决的意志，这种情感的投入很快就会消失殆尽。变化也会止步不前。不知如何是好的员工在这个时候只是等待，直至耗尽了所有为变化而付出的精力，最后只能接受这样一个理念——这个也许会管用。

到现在为止该说的说了，该做的做了，那么在这个由统治者控制的世界里要想做出明智的选择我们必须按照三个步骤来做——决定什么不能够做，决定做什么，一旦决定就不要后悔。

九、经过实际路考的选择

从过去到现在，在我作为顾问和公司高级管理人员的大部分职业生涯过程中，一直将选择或者失败这个方法应用于战略过程。在1996年，我开始和沃尔玛的庄孟哲（John Menzer，时任沃尔玛的首席财务官）共同配合，帮助沃尔玛制定战略。直到那个时候，山姆·沃尔顿还是沃尔玛的灵魂。沃尔玛的大杂烩战略逐渐进化成了每年制定战略计划，包括折扣店、超级购物中心、特色店和山姆俱乐部。除此之外，我还领导了其他具体领域的战略发展过程，比如轮胎、食品和商品销售规划过程。

在1999年，我成为新业务拓展执行副总裁和首席知识官，任职于弗莱明——一家年销售额达160亿美元的零售商和批发商。在其历史巅峰时刻，弗莱明给超过50 000多个顾客区域供应消费品（如肉类、工业产品、熟食、蔬菜水果和健康/美容产品）。其顾客包括独立运营的蔬菜水果店便利连锁店，蔬菜水果连锁店，如艾伯森（Albertsons）以及像塔吉特（Target）这样的超级购物中心。弗莱明甚至还给沃尔玛在夏威夷的商店供货，当时沃尔玛在那里还没有属于自己的食品配送中心。