

杰克·韦尔奇、斯蒂芬·柯维等顶级人士倾力推荐

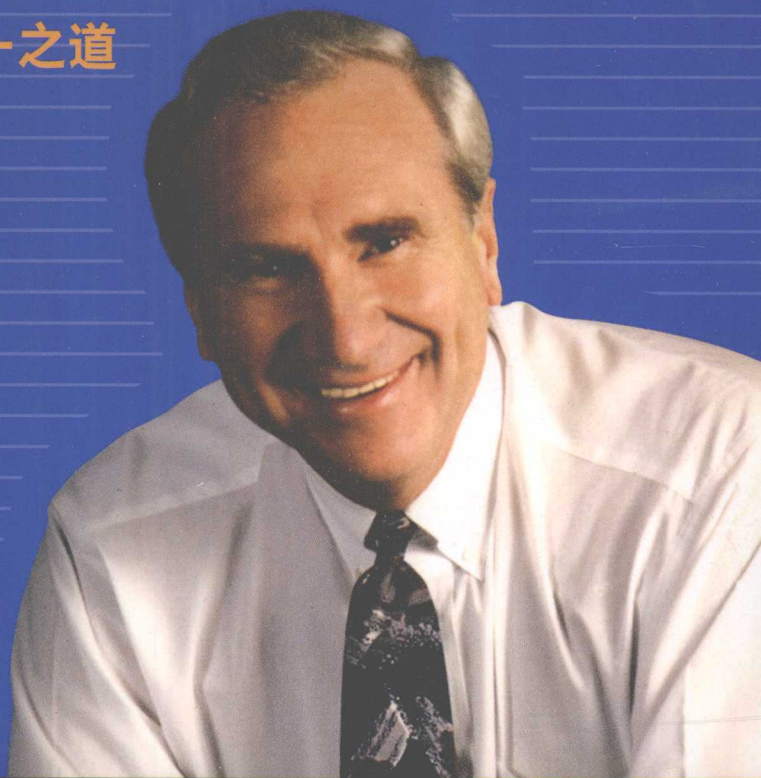
沃尔玛全球前副董事长最新力作

细解沃尔玛世界第一之道

[美] 唐·索德奎斯 著

Don Soderquist

任月园 译



★ 沃尔玛全球前副董事长揭密 ★

沃尔玛不败之谜

THE WAL★MART WAY

杰克·韦尔奇、斯蒂芬·柯维等顶级人士倾力推荐
沃尔玛全球前副董事长最新力作
细解沃尔玛世界第一之道

★ 沃尔玛全球前副董事长揭密 ★
沃尔玛不败之谜
THE WAL★MART WAY



[美] 唐·索德奎斯 著
Don Soderquist
任月园 译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛不败之谜/[美]索德奎斯著;任月园译. —北京:中国社会科学出版社, 2009.3

书名原文: The Wal * Mart Way

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7560 - 6

I. 沃… II. ①索…②任… 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 (2008) 第 212018 号

The Wal * Mart Way by Don Soderquist

Copyright © 2008 by Don Soderquist

Originally Published by Thomas Nelson, Inc.

Simplified Chinese edition Copyright © 2009 by China Social Sciences Press

All rights reserved.

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2007 - 1349

策 划 路卫军
责任编辑 路卫军
责任校对 王雪梅
封面设计 李尘工作室
责任印制 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2009 年 3 月第 1 版

印 次 2009 年 3 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 18

字 数 176 千字

定 价 48.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

序 言

你全部知道之后所学到的，才更重要。

——约翰·伍登

走进书店，好的领导力和商业成功学书籍琳琅满目，我何必再费力写一本呢？答案很简单：简易的真理，不管被说过多少次，总为人们所需。

沃尔玛的故事中充满了简单但重要的真理。它的成功让一些人费解，让一些人郁闷，更让一些人艳羡。它讲的是讲究原则、专注的领导人，以常人少见的方式将价值观始终充分发挥，同时又保留底线。它讲的是自由企业制度的力量，它像一座发动机，推动着民主的进程。它讲的是信任——所有成功关系赖以建立的基石。它讲的是一个人独特的男人——萨姆·沃尔顿，一群独特的人——我们的员工，和一个独特的企业——沃尔玛。我真的相信，沃尔玛的故事对许许多多的人和企业都有积极的影响。

这本书并不打算为沃尔玛写史作传，也不打算吹嘘沃尔玛创下的丰功伟绩和将来可能取得的成就。明眼的读者一下子就能看出我是多么深信沃尔玛的经营之道，然而在这里，我并不打算说我们做过哪些精彩的事情以及哪些还没做。

我写书有两个原因，都是为了帮助人。首先，这是帮助沃尔玛的新老员工以及将来的同事们学习、热爱、强化和维护我们独特企业文化的手段；其次，这是与别人分享成功的法则——小老板、中学生、大学生、世界 500 强领导者、中层经理人、企业家以及难以计数的社会大众都可能汲取我们的经验，得到灵感和启发，促进个人发展和事业进步。

若是读了这本书，有人说：“啊，我明白了。有些东西对我真有用！”那么，我，作为作者，使命就圆满完成了。生命中，最让我有干劲的就是帮助别人解决了某个问题，让他的人生发生改变。当冲破生命中的某个关口时，一个人眼中闪烁的光芒能给我带来无与伦比的喜悦。

我知道，当今时代的人喜欢怀疑和批判。有些读者打开这本书，可能预先就带着偏见：不信沃尔玛那一套。我明白这点，事实上，我很喜欢激烈活跃的讨论。我也知道人生的突破是件很奇特的事：它常常跟我们预想的方式不一样，也让我们不明就里。它常常让人吃惊，同时也带来天翻地覆的变化。人生要想突破，首要是自我发现。我鼓励所有的读者敞开心胸去读这本书。中国有句谚语说得好：弟子若准备好，师傅自会出现。

如果我能帮助某位读者理解和运用这些本来也许会错过的成功法则，那么写这本书就值得了。

唐·索德奎斯

目 录

序 言	1
引 子 沃尔玛不败之谜	1
第 一 章 梦想无极限	9
第 二 章 远见——见别人所不能见	23
第 三 章 打造文化凝聚力	41
第 四 章 员工创造成功	71
第 五 章 顾客就是老板	113
第 六 章 卓越是一种习惯	143
第 七 章 打造第一执行力	161
第 八 章 运用“变革催化剂”——技术	185
第 九 章 重塑供应链	203
第 十 章 理顺供应商关系	221
第十一章 成长无止境	237
第十二章 当社区的好邻居	249
结 束 语 冲向新的巅峰——沃尔玛的未来	269
后 记	275

引 子

沃尔玛不败之谜

成功没有秘诀。它是多准备、勤奋并善于汲取失败教训的结果。

——柯林·鲍威尔将军

多数商界观察者会承认：沃尔玛的故事是一个成功奇迹，一个自由企业制度的成功范例——也许是最伟大的例子。一个男人和他的妻子拿出省下的 6000 美元，又向亲戚们借了些钱，投资于一个小店。55 年后，从小店开始的生意扩张到全球，做成世界上最大的公司——这，若非奇迹，也足以令人感叹不已。

一个男人，揣着梦想，坚信自己的判断力，揭开了沃尔玛故事的序幕。男人能极大地调动人的积极性，激励起一群人追随他的目光，创造出世界上最独特的公司和革命性的商业模式（该模式对美国以及全球数以百万计饮食男女的生活水平造成了巨大的影响），此时，沃尔玛的故事成形了。谦逊实干的沃尔玛人不愿停留在以往的成绩上，他们还在做着更大的梦，从而推动故事向前发展……

故事还在继续。事实上，它可以被很多人复制，然而，绝不会有两个相同的故事。

秘诀是什么？

经常有人问我：“沃尔玛是怎么干的？”“有什么秘诀吗？”我必须如实地承认没有什么秘诀，没有万能公式。故事不像小说那样复杂、有着成千上万的情节曲折；事实上，它是如此简单，您若非明眼并且心态开放，甚至会错过要点。最简单的道理往往是最难抓住的，因为它看起来像大白话。许多聪明、受过良好教育、能言善辩的人会藐视简单的东西，总在想：“不可能这么容易”，或“（要是这么容易）别人早做了”，“真正的秘诀是什么呢？”另一些人，则把沃尔玛的成功全归于好运，萨姆恰恰被这种好运砸中了头。

如果把有眼光、勤奋、诚实、关心顾客、追求卓越、快乐工作等同于运气的话，那么我们这群人，实在是世界上活着的最幸运的一群人！

我并不想说沃尔玛的成功很容易——其实一点儿都不容易，也肯定不是靠单纯的运气，虽然我们多数人都把能为沃尔玛服务看作挺走运。沃尔玛能有今天，是无数优秀、乐于奉献的人付出无数辛劳的结果。有许多艰难的决策需要做出，许多障碍需要克服，我们在商界的跋涉中也常常风险环生。可是，若是一帆风顺，成功就不会那么伟大了，也不会那么让人感到甜蜜喜悦了。

我们是怎么做的？

没有哪个单一因素让我们成功——我们做的许多事情协同起来，产生乘数效应，让努力的效果倍增。若是您观察某个长期发展才取得巨大成功的企业或组织，您会发现：有好几个关键因素在起重大作用。我相信沃尔玛有自己的故事，有几个明显且独特的因素在我们的成功故事中唱主角。现在，我们先来预览一下以下章节我要讲到的东西和自身的思考：

1. 沃尔玛始于萨姆·沃尔顿想拥有自己商店的梦想。他珍惜和浇灌这个梦想——带着神圣的责任感，并想在实现梦想的同时促进个人成长——结果，梦想长大了，冲破了他和别人最大胆的想象。
2. 沃尔玛的使命（从开始到现在）很激动人心：看看我们能做出什么，不为金钱目标，而为服务他人。不论面前有何挑战，需要做出何种决策，我们都不愿意背离这种使命。当然，它与我们开发产品，制定策略，整合资源和人力去实现盈利模式以获得长期成功并不矛盾。每个真正成功的企业都必须努力实现持续性发展。即便我们寻求利润，但我们永远不会放弃为顾客服务的初衷。
3. 沃尔玛孕育并保有一种独特的企业文化，它的核心价值观

和信仰已深入企业骨髓。问问那些在沃尔玛干过 20 年、30 年、40 年甚至更长时间的人，他们会告诉您虽然企业在壮大，时间在流逝，但最基本的文化从来没有变过。根据我的判断，在沃尔玛持续、非凡的成功中，文化是最重要的因素。我相信，您也会发现，我们向历代继任领导人传承企业文化的努力会影响深远。

4. 沃尔玛真正地善待员工。这体现在我们提供有竞争力的薪水、投资选择权、福利、内部晋升机会以及其他种种。然而，我认为，真正独特的是各层级的人之间可以自由开放地接触、协作。人人都受尊重，人人都有尊严。我们坚信每个人对企业的成功都很重要，我们最好的想法和实践都是来自商店的一线。
5. 沃尔玛向每位员工强调：他们必须在每一天的工作中专注地服务好每一位客人。我们都深深知道：顾客是我们的衣食父母。不管是在商店门口安排迎宾，在仓库里备齐货物，还是实行“天天低价”策略，我们都有责任尽最大的力量去超出顾客的期望。
6. 沃尔玛在工作的方方面面都提倡追求卓越。我们始终追求做得好，更好，直至最好。于是，我们不怕改变，而是主动迎接改变。我们不坐等问题爆发，而是想办法把已经不错的系统和环节更完善。
7. 沃尔玛重视执行，强调干事，提倡“我能”的态度。这

意味着把工作搞定，又快又好地实现目标。这还意味着警惕机构膨胀和萌生自私的官僚作风。一个公司可以眼光正确，产品优良，但是必须有人去干，去向目标努力，去把产品推广。与此同时，我们相信：做每件事都得抱着点儿紧迫感——绝不延迟，绝没借口，绝没繁文缛节——现在就动手！为了完美执行，我们关注每个层次的细节。我们认为，即便一个人升任经理，他（她）也有责任适当地参与一线工作。

8. 沃尔玛自创立伊始就在技术应用上投入大量资金。许多公司都在技术上投资颇大，但回报很小。要想提升回报，关键是让所有的技术开发和应用都围绕着最重要的商业活动进行。对于沃尔玛，就是运用技术让顾客满意，反过来，技术又会给沃尔玛带来超凡的竞争优势。
9. 沃尔玛追求卓越的精神要求我们解决好经营中的最基本问题。光说一点：把商品从供货商那里弄到商店架子上就得费尽千番周折，然而，我们想方设法在配送中最大限度节省开支，并杜绝任何形式的浪费。最终，我们为整个零售业创造了革命性的供应链管理。
10. 沃尔玛敞开胸怀、拿出信任来对待供应商，这，又一次改造了整个零售领域的商业关系。每个商业企业都是关系网的“网民”——与员工的关系、与顾客的关系、与供应商的关系、与董事会的关系、与股东的关系、与社

区的关系，等等。我们相信，这些关系需要始终拿出200%的真诚和坦率去维护。这种互相信任的关系最终会孕育出长期的忠诚，让各方都受益。

11. 沃尔玛不懈推行它那深思熟虑的成长策略，把利润的很大部分投入到强劲扩张中去，一方面大举杀入新市场，另一方面大规模地改造、提升现有的商店、会员店和配送中心。
12. 沃尔玛很早就重视企业的社会责任。我们认为，回馈商店所服务的社区和顾客很重要。我们从来都不把这当成不得不承担的义务或者利用其来做宣传。相反，我们认为“回馈”是正确之举，我们想促进社区的发展、安定、幸福和繁荣。

跟给蛋糕涂糖霜一样，我们工作得不仅卖力，还充满乐趣。我们从不认为工作的强度和快乐不兼容。如果您的清醒时间大部分用来工作，那么干嘛不享受它呢？我们对人友好，不老板着脸，有时还开点儿玩笑——经常是拿高层经理们开涮——从而创造出一种快乐轻松的氛围，让每天的工作不但不是煎熬，反而让人觉得很有劲。

这些，简而言之，就是沃尔玛不败之谜。您是怎么看待的呢？

也许，您觉得它并不适用于您的企业或机构。也许，您还不相信我们的成功真的源自这些精心孕育的法则，而依然认为它是

靠运气、靠时机。也许，您对自己企业的运营方式已经完全满意；也许，您正在被自己公司面临的无尽挑战和存在的无尽问题弄得焦头烂额。然而，也许您愿意试一试，从其他公司的经验和故事中学习。

生命中，成功的秘密就是：当机会来临时，你已经准备好了。

——本杰明·狄斯累利

好吧，让我告诉您一个秘密：接下来我要同您分享的原则会对您立竿见影地有效。我是得自第一手经验，因为我就在那里。

早在 1980 年，我就加入了沃尔玛公司，先是担任执行副总裁和做其他几项管理工作；后来，到了 1988 年初，我升任副董事长和首席运营官；1999 年 1 月，我又被提升为集团的高级副董事长。

思考和行动：

1. 您认为，在您企业的成功中，哪些因素最关键？在您个人的成功中呢？
2. 要想让事业更成功，您需要抱持何种态度，采取哪些行动？
3. 填完这句话：阅读本书，我最想得到的是_____。

第一章

梦想无极限

不平凡的人，其实就是那些在更富有成果的领域思考和梦想更大程度成功的平凡人。

——麦尔文·鲍尔

沃尔玛不败之谜：法则一

每个成功的冒险都始于一个梦想——一个有决心、激情和成长的意愿来支撑它实现的梦想。

从前，有一个男人，一个有梦想的男人。他的梦想可以说很平常，跟其他人的没什么不同。可是，在梦想的实现过程中，他又变得很不凡。男人不是要去建世界上最高的楼，造世界上最长的桥；也不是要在30岁之前赚够100万美元，或者是成为世界上最富有的人；更不是让自己博得盛誉，名满天下，或者是成为自己所热爱的国家（此处指美国。——译者注）的总统。他的梦想真的很简单：想拥有自己的商店。

可是，他的梦想也许并不那么简单，因为他对自己为何以及如何拥有一家商店想得很透彻。他的梦想承载着他的愿望：