

◆ 连锁经营理论探析与案例研究 · 赵凡禹主编 ◆

零售业

连锁经营之王

W

沃尔玛成功的奥秘

al-Mart



民主与建设出版社

WAL-MART

零售业

连锁经营之王——沃尔玛成功的奥秘

赵凡禹 主编



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛成功的奥秘/赵凡禹主编. —北京: 民主与建设出版社, 2002.1

(零售业连锁经营之王)

ISBN 7-80112-388-3

I. 沃… II. 赵… III. 零售商业-连锁商店-商业经营-经验-美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093871 号

责任编辑	李保华
封面设计	浩景
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京金鼎印刷厂
开 本	880×1230 1/32
印 张	12.5 印张
字 数	250 千字
版 次	2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-388-3/F.198
定 价	25.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前 言

沃尔玛，这个名词对许多人来说已经不算陌生了。它在1990年超过位居美国折扣百货业龙头10年的凯玛特（K - Mart），位居全美零售公司第二；1991年超越自二战后即名列全美第一的老百货业盟主西尔斯（Sears），坐上了全美零售业第一把交椅。

谁也没想到，这个从美国中西部阿肯色州本顿威尔成长起来的公司能在这么短的时间内打败业内的所有巨头，走到了同行中的最前列。要知道在沃尔玛超过西尔斯之前的十年间，西尔斯公司的销售业绩仍在以每年14%的速度在增长，这个速度在零售业来说已让许多人望尘莫及了，但是沃尔玛的速度更快，沃尔玛销售业绩的增长速度几乎是西尔斯的一倍，并且它能够一直保持这样的高速发展。20世纪80年代，沃尔玛的总销售额还不及西尔斯的12%，而现在，他所取得的成绩已足以让所有的同行们瞠目结舌了。

在1999年1月，沃尔玛又以年销售收入1392亿美元、利润44.3亿美元的成绩跃居全球500强企业的第四位，并且它是前50强中惟一一家零售公司。沃尔玛的发展势头至此并没有减弱，而是越来越迅猛，大有超过世界500强公司中前3强成为全球第

零售业连锁之王

一大企业的势头。

这样的发展势头不能不让全球所有的零售业同行们打起十二分的精神，如在德国，沃尔玛一举就兼并了 95 家商店，迅速占领了德国的市场，这一举动不得不让全欧洲的零售业联合起来，讨论如何抵御沃尔玛强大的攻势，如何保住自己的市场与地位。而今，沃尔玛也来到了中国，中国的消费者也已经有机会享受到沃尔玛物美价廉的商品、优质高效的服务，并且领略到沃尔玛独特的企业文化了。同时，中国的商家也应该提高警惕，如果他们能将沃尔玛所长纳为己用，那是再好不过的来了。

是什么使得沃尔玛有如此强大的竞争力呢？沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿在一个美国中西部的小镇白手起家，他将其独特的处世原则以及做人的理念融入到了沃尔玛的企业文化中，由小到大，由小镇到全国到全世界，山姆不仅创造了一个零售业的奇迹，还创造了零售业新的经营方式。虽然是世界首富，但山姆的生活却十分简朴，也曾被誉为 20 世纪除福特以外美国最伟大的企业领导者。他在短短的几十年间所取得的巨大成绩，不仅引起了美国人，而且引起了全世界千千万万人的关注。

尽管如此，沃尔玛却是一个一直保持低姿态的公司，它不为自己做太多的广告宣传，以至于当它成为全美零售第一时，美国还有很多消费者并不了解它。它卖的是廉价的商品，却拥有全美最大的销量；它在世界上开了那么多家分店，却几乎没有进行过网上销售。而在这么普普通通的经营背后，却有着十分坚实的基础。早在 20 世纪 70 年代，沃尔玛就建立起了自己的计算机信息管理系统；80 年代沃尔玛发射了自己的通信卫星；沃尔玛还拥有庞大的配送系统，保证了其货架能在 48 小时内补充货物；沃

尔玛保持与供应商的良好关系，它得到的商品低价并非通过剥夺供应商的利润来实现；沃尔玛善于发挥集体的力量，独特的企业文化使其具有极强的企业凝聚力；沃尔玛的每一位员工都能在沃尔玛中找到正确的位置，并且在沃尔玛中得到培训，然后再为沃尔玛投入一分光、一分热。

诸此种种的一切造就了今天的沃尔玛，当然，每一个成功的背后都包含了许多的艰辛与汗水，沃尔玛是如何一步一步地走到今天的呢？现在让我们来一同走近沃尔玛吧。

目 录

前言	/1
第一章 沃尔玛零售帝国的创始人： 山姆·沃尔顿	
沃尔玛的灵魂	/3
不放过地上的每一枚硬币	/6
永远活力四射的“老家伙”	/7
活到老，学到老	/10
山姆的风格 = 沃尔玛的风格	/11
坎坷的成功之路	/15

专题一：山姆·沃尔顿的商业理念	/23
第二章 从街头百货店到全球最大零售 连锁公司	
零售业的探索	/29
创建沃尔玛	/32
成功进行扩张	/37
全美最大的百货连锁公司	/41
沃尔玛咄咄逼人的全球攻势	/45
沃尔玛的成功法则	/46
负债的尴尬	/48
去纽约上市	/53
不断增值的沃尔玛股票	/60
热闹的股东会议	/64
山姆的股票观	/68
专题二：沃尔玛的成长与美国零售业发展 背景	/70
第三章 沃尔玛独特而高效的运营体系	
最低的价格	/81
严格的采购环节	/83
迅捷的运作环节	/83

仓储式经营	/84
独特的广告的方式	/86
精简机构以求高效运作	/89
高速流转以求降低成本	/93
建立高效的分销系统	/96
专题三：连锁企业的采购组织与流程	/103
专题四：新科技与连锁业自动化	/106
第四章 沃尔玛公司的顾客策略	
重视顾客的需求	/113
顾客至上原则	/120
微笑的魅力	/126
从供货商那里为顾客争取利益	/127
善待员工以善待顾客	/131
专题五：连锁企业的顾客满意战略	/133
专题六：提高连锁企业服务质量的三个突破	/136
第五章 沃尔玛的行销竞争策略	
竞争的生存之道	/143
以己之长克敌之短	/144
成功进行兼并收购	/147

多角化试验	/149
速度致胜	/151
稳扎稳打	/153
专题七：如何测量连锁店经营之 “规模经济”	/155
第六章 沃尔玛公司的行销创新	
不断创新的沃尔玛	/175
抓住小城镇	/182
建立自己的配送系统	/186
建立电子信息通信系统	/189
建立山姆仓储俱乐部	/192
建立特级市场	/194
尝试超级购物中心	/198
专题八：连锁店销售促进的分类与方 法	/200
第七章 沃尔玛的人力资源管理策略	
独特的合伙关系	/211
善待每一位员工	/214
利润分享计划	/217
损耗奖励计划	/222

业务运转透明化	/224
良好的沟通	/226
适时下放权力	/231
沃尔玛的人才观	/234
有效地吸纳每一个得力的人才	/237
迅速发展时期的人才获得	/239
有效地利用外援	/242
山姆与人才	/245
戴维·格拉斯的魅力	/249
培训，经常地培训	/256
专题九：连锁企业的教育训练制度	/258
专题十：连锁企业的薪资制度	/260
专题十一：连锁企业的绩效管理	/268

第八章 独树一帜的沃尔玛企业文化

塑造家庭般的环境	/279
商业秘诀：尊重每一个人	/280
与众不同的沃尔玛人	/282
沃尔玛式的欢呼	/286
喧闹的游戏娱乐	/288
不拘一格的星期六周会	/290
大出风头的公司年度大会	/294
做到谦虚经营	/296

关心公益事业	/299
关心教育事业	/302
关心慈善事业	/304
沃尔玛的“购买美国货运动”	/308
专题十二：山姆·沃尔顿的诚语	/310

第九章 沃尔玛公司解决困难的机制

不向龙卷风低头	/315
被扫地出门的痛苦	/318
周六夜的屠杀	/323
将挫折转化为机遇	/331
赢得员工的心	/333
避过媒介绞杀战	/336
与工会的斗争	/339
解决销售难题	/345

第十章 沃尔玛公司在中国市场的拓展

沃尔玛挑战中国零售业	/351
走近沃尔玛的中国总部	/354
深圳沃尔玛经营管理概况	/357
沃尔玛的中国战略	/359

第一章

沃尔玛零售帝国的创始人： 山姆·沃尔顿

山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影……

——美国前任总统布什

原书空白页

沃尔玛的灵魂

山姆·沃尔顿，作为沃尔玛公司的创始人，由始至终都是作为沃尔玛的灵魂存在的。

山姆颇为自己取得的成就自豪，因为他从心底里热爱零售业，相信零售业也能做成大公司，而且他实现了自己的理想。山姆并不太看重财富，把所有财产都投在了沃尔玛的经营上，再没有其他投资。由此可以看出，零售业对他来说是多么地重要。因此，在他看来，他的数百亿美元财富不过是纸面上的东西——因沃尔玛股票的升值而上升。而他自己，只要有足够的日常用品，不错的居住环境，能够养狗狩猎，打打网球，便足够了。

从1962年~1992年，他亲自执掌沃尔玛达30年。在此期间，他创造了沃尔玛的奇迹，也创造了有关他自己的神话——一个普通美国人梦想实现的神话。

在美国这个崇尚个人奋斗和企业家精神的国家，山姆一生确实可圈可点，可称为实现了成千上万普通美国人的“美国梦”。布什总统在颁予山姆总统自由奖章时在嘉奖状中写道：“山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影……”

把山姆·沃尔顿称为沃尔玛的灵魂，他绝对受之无愧。山姆亲手创建了沃尔玛，在将近30年的岁月里，一直亲自领导它的日常业务，决定着它的发展方向，并以自己的风格、个性、理念深刻地影响着它，使沃尔玛不仅创造了二战后美国零售业的最大

零售业连锁之王

奇迹，而且成为美零售巨型公司中最具个性的公司。而沃尔玛的每一方面无不体现着山姆个人思想性格的一点一滴。

山姆崇尚节俭的经营之道，相信由此带来的价格最低符合消费者的最大利益。从 5 分~1 角商店开始，他始终采用大众化、低加价的零售经营方式，而这一点是通过日常管理中节省每一分钱达到的。例如，公司通常很少在店内或店外装饰上花钱，也很少登广告，对供应商则是一副强硬的讨价还价者形象。而无论公司以多么低的价格购进商品，山姆坚持加价率绝不超过 30%，即使比竞争者同样商品的价格低得多，也要坚持将此利益让给顾客，且决不放弃对顾客许下的任何商品都比竞争者价格低的诺言。

在用人上，山姆总是挑选那些精力充沛、乐于工作并忠于公司的人。沃尔玛用人并不太注重学历，很多员工包括经理都只是高中毕业。不少经理是从内部逐级提上来的，山姆相信个人的努力和诚意，并尽力保持与员工的大量个人接触，这也许是他在沃尔玛的员工中享有很高的个人威望的原因吧。山姆的个人魅力鼓励和维系了员工和顾客对公司的忠诚和赞扬。当 80 年代末，山姆将公司领导权移交给新班子，以及 90 年代初山姆病重时，一些分析家们认为，如果沃尔玛出现问题，它不会是来自外部的竞争，而是由于内部少了山姆这个掌舵人。然而现在几年过去了，沃尔玛仍在蓬勃发展，这证明了山姆在选择接班人和完成企业权力交接上同样也是成功的。

然而权力的交接并不是一帆风顺的。1974 年时，山姆曾一度将公司最高权力让给其他人，设想自己退居幕后，将更多的时间留给自己享受生活，满足打猎的嗜好。但事与愿违，他这次的

第一章 沃尔玛零售帝国的创始人：山姆·沃尔顿

退休计划失败了。

他将公司董事长和最高行政主管的职位让给迈耶，同时由阿伦担任总裁（迈耶和阿伦之前都为沃尔玛的副总经理），自己退居执行委员会主席。但这一举动在公司员工——大部分是分店经理——之间发生了激烈争执，公司面临分裂的危险。山姆不喜欢迈耶的一些做法，他认为迈耶鼓励了派别斗争，而这不符合公司一贯的管理理念，特别是对分店的经营管理伤害极大；同时，山姆也发现自己根本做不到不去关心和指挥公司的事务，他仍在做原来每天的例行事务，希望看到自己的想法能不断在公司实行，他实际上并未真正放弃对自己所建公司的控制权。在这种情况下，迈耶实际上根本拿不到实际独立的决策权。而山姆后来也承认，自己在56岁时就从沃尔玛的领导岗位上退休的决策是个错误。

在经历了大约1/3的高级人员流失之后，山姆请来了大卫·格尼斯接任财务及配送的副总裁。到80年代中，山姆又一次想到任命继任者。在候选人林梅克与格拉斯中，格拉斯最终得到了山姆的认同。格拉斯虽然没有山姆的经营头脑，也不擅长于促销，不过，在价值观念、零售经理理念等根本问题上他与山姆完全一致，他内在的保守及俭朴风格，也都符合沃尔玛的传统。

事实上，格拉斯的最大成就就是能在不动声色之中将沃尔玛变成掌握了最新技术的零售大公司。

不管怎么说，山姆选格拉斯做自己的接班人是正确的，在他领导下，公司进入90年代后直到1995年，销售额都以25%左右的速率上升，利润的年增长速度也超过了20%，分店数量则从1500余家增至近3000家。这些成绩对一个年销售额已近千