

WAL★MART[®] SUPERCENTER

还在滚动的雪球

沃尔玛

帝国传奇



世界财富 500 强之首启示录

湖北科学技术出版社

主编 / 杨 薇 王宗军 杨 炬

WAL★MART® SUPERCENTER

还在滚动的雪球

沃尔玛

帝国传奇



主 编 杨 薇 王宗军 杨 炬
主 审 [美]Kevin Y · Huang 郭奉元

湖北科学技术出版社

主 编	杨 薇	王宗军	杨 炬
主 审	[美] Kevin Y · Huang	郭奉元	
编 委	邓 怡	郭建新	景 捷
	唐 伟	成 国	黄 悦

还在滚动的雪球
沃尔玛帝国传奇

© 杨 薇 王宗军 杨 炬 编著

责任编辑：高诚毅 策划：刘安民 高诚毅 装帧设计：张 浩

出版发行：湖北科学技术出版社 电话：86782508
地 址：武汉市武昌黄鹄路 75 号 邮编：430077

印 刷：武汉大学出版社印刷总厂 邮编：430015
督 印：李 平

850mm × 1168mm 32 开 10 印张 2 插页 240 千字
2002 年 11 月第 1 版 2002 年 12 月第 2 版第 2 次印刷

ISBN 7-5352-2891-7 / G · 55 定价：18.00 元

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

WAL★MART[®] SUPERCENTER

A sure-fire
all-American
success story

我一直思考着我们通用电气公司怎样应用沃尔玛的这种做法。一看到这种对市场的敏感和高科技的信息管理结合起来的办法，我们的管理人员就立刻喜欢上了。

——杰克·韦尔奇

现代商业竞争宝典

现代企业管理圣经

青年人生成功教案

WAL★MART® SUPERCENTER

A sure-fire
all-American
success story

美国那么多商业企业都被沃尔玛
挤垮或吞并，现今全美商业零售业协会
联合起来，都难以完全与沃尔玛抗衡。

——美国商业零售业协会
主席乔·奥韦迪亚

我们怎么办？

责任编辑 / 高诚毅
美术编辑 / 张 浩

WAL★MART®

SUPERCENTER



2002年10月9日,江泽民在中南海接见沃尔玛
总裁兼首席执行官

美国那么多商业企业都被沃尔玛挤垮
或吞并,现今全美商业零售业协会联合起
来,都难以完全与沃尔玛抗衡。

——美国商业零售业协会
主席乔·奥韦迪亚

我们怎么办

WAL★MART®

SUPERCENTER



WAL★MART®

SUPERCENTER

沃尔玛公司员工



沃尔玛超级市场

竞赛中的沃尔玛员工



沃尔玛在中国深圳



前 言

“顾客是真正的上帝。”这句话说起来容易做起来难！真正地为顾客思前虑后，把本来可以卖贵的商品贱卖，这实在难让一些唯利是图的商人们接受。

“你不愿意我愿意”，天底下就有一个人。他不仅这样说，而且这样做；他不仅做一天，而且天天做，一直做了一生。最后他终于求证了一句话：好心人必有厚报。一生奉顾客为老板的他，一举成为全球最富有的人。他就是沃尔玛公司的创始人山姆·沃尔顿。而他创立的沃尔玛公司已成为世界500强之首。

沃尔玛是神奇的。在科学技术这样发达，生产技术这样先进的今天，搞航空航天不是第一，搞钢铁、石油的不是第一，搞电脑、IT业不是第一，搞汽车、电信、金融、房产的也不是第一，全世界把第一的桂冠隆重加冕给了一个零售企业沃尔玛公司。

这个神奇的沃尔玛公司正在大举进入中国！中国入世，世界也将闯入中国，不少国人惊呼：狼来了！是的，对于手持原始武器的部落，围墙与栅栏的确很重要，然而打开门，与对手周旋搏斗，不断改良完善自身，让自己也成为狼，成为虎，更是一件极大的好事。

学会与狼周旋，是问题的关键，却并不是件轻松的事。美国及西方经过了较长一段高速发展期，在技术、方法、理念



上确有胜人之处。我们如果不正视它、重视它、研究它,那么,与狼共舞,其险若何?

美国那么多商业企业都被沃尔玛挤垮或吞并,现今的全美商业零售业协会联合起来,都难以完全同沃尔玛抗衡。我们怎么办?本书展示的正是开始进入我国的世界商业巨人的真实形象及其成功奥秘。

像许多世界上著名的企业家一样,山姆·沃尔顿是从零开始的。他从少年时代起就卖报自食其力。第二次世界大战后从军队复员,夫妻两人在美国阿肯色州偏僻小镇本顿维尔开设了一家小百货店,经过40年的艰苦经营,终于发展为全球最大的零售企业,其间经历的艰难可想而知。资本家的经营原则是将本求利,力求成本最小化,利润最大化,而山姆的可贵在于诚信为本,视顾客为老板,为创低价绞尽脑汁,耐心细致地为顾客服务,最终达到他事业的巅峰。山姆在发达之后,又慷慨解囊,资助教育事业和慈善事业,而在生活上则极其低调、节制,从不奢侈。可以说,山姆是一个极有远见和良知的企业家。今天,他的长子罗伯森不仅守业有成,而且把企业发扬光大,再创辉煌,与其父的垂范是分不开的。

当今美国经济发达,其主要原因之一是特别善于吸收外国文化中的精华。先有美国西点军校引入学雷锋的活动,后有美军在海湾战争中应用孙子兵法,而沃尔玛的经营战略,与中国现代文明精华也有着奇妙的默契。第一个亮点是毛泽东的农村包围城市战略与沃尔玛中小城市发展策略异曲同工;第二个亮点则是沃尔玛采取对绝大多数老百姓有利的廉价方略,让老百姓少掏钱,让利给千百万顾客与中国共产党倡导的要为大多数人民谋利益的思想十分相似。这种文

化发展与传播上的相通,不能不发人深省。

当今世界确实是企业家称雄的时代。如果说 20 世纪上半叶是血与火的时代,是政治家、军事家主宰世界,那么 20 世纪下半叶,则是懂经营、有知识的企业家大显身手时代。企业家驰骋于世界经济大舞台,在激烈的竞争中生存发展,建造起一个个神奇的企业王国。他们勤奋工作,善于经营,抓住机遇,创造了一个又一个的奇迹;他们敢冒风险,勇于创新,利用最新科技成果推出受人欢迎的新产品;他们审时度势,锐意改革,使老企业绝处逢生,使新企业蒸蒸日上;他们创造社会财富,创造就业机会,是当今世界的精英。今天的人们,不仅羡慕像比尔·盖茨那样用知识创造了新经济时代的大富翁,更加佩服和敬仰的是像山姆·沃尔顿那样在最平凡的事业中创造奇迹的企业家。

本书展示的正是沃尔玛公司在管理中是怎样用 40 年时间从平凡走向辉煌的,本书以沃尔玛成功的思想、方法为线索,以一个个生动的故事为珍珠,织成了当今财富 500 强之首的生动全貌。

经过 20 多年的改革开放,我国社会主义市场经济开始建立起来了,尤其是加入 WTO 后,世界经济对我们的压力越来越大。商业的微利时代悄然来临,而有作为的企业家将会用自己的全部智慧和力量去迎接挑战的。对于从事其他行业经营的人,无论是想从严酷的市场竞争中生存下来的业主,还是要脱颖而出,沃尔玛成功的思想和方法,无疑具有启迪作用,对于中国新兴白领和私营企业主们,仔细阅读沃尔玛,也会警示自己的人生,激励自己的斗志。中国的企业工作者,未来的企业家们,让我们静下心来读一读这本书,从山



姆·沃尔顿创业的经历中,体会一下,什么是真正的企业家和伟大的创业者。

编 者

2002. 9. 20

我学到了沃尔玛理念，并将其
移植到通用电气公司的文化中。

我们一直思考着怎么应用沃尔
玛的做法。

——杰克·韦尔奇

目录



WAL-MART
SUPERCENTER

一	世界第一 成功楷模	1
	1. 无上加冕	3
	2. 沃尔玛成功历程	8
二	从无到有 小店起家	11
	1. 艰难起步	13
	2. 向对手学习	16
	3. 拍卖时髦	19
	4. 真正的第一个	21
	5. 第一架飞机	23
	6. 滚雪球	25
	7. 寻找合作者	28
	8. 如鱼得水	30
	9. 沃尔玛的由来	31
	10. 恭请大卫	33
	11. 峥嵘岁月	35
	12. 促销王	40
三	立足乡镇 包围城市	47
	1. 所见略同	49
	2. 空中优势	53
	3. 直面对手	56
	4. 收购扩张	62
	5. 山姆俱乐部	65
	6. 永远的动力	69
四	诚以廉价 顾客至上	71
	1.	73

目录



2. 天天低价 74
3. 三条座右铭 79
4. 击败老店 87
5. 让利给顾客 93
6. 在供应商身上做文章 94
7. 节俭至上 99



兵马未动 粮草先行 109

1. 建立配送系统 111
2. 尝试新技术 114
3. 初学分销 118
4. 第一个电脑系统 120



企业文化 超凡脱俗 125

1. 别具一格 127
2. 赤膊上阵 129
3. 趣味购物 130
4. 怪事集锦 132
5. 竞吃馅饼 133
6. 星期六会议 133
7. 兜售亲切 136
8. 追求变化 141
9. 沃尔玛方式 143



员工合伙 同舟共济 149

1. 员工是合伙人 151
2. 一本万利 157
3. 特别的回忆 160

目录



WALMART
SUPERCENTER

- 4. 奖励计划 161
- 5. 信息共享 165
- 6. 感激之情 165
- 7. 团队的信心 167



科技领先 以新图存 173

- 1. 技术优势 175
- 2. 沃尔玛卫星 182
- 3. 分销系统 186
- 4. 高速车队 189



进入中国 更上层楼 193

- 1. 山姆来了 195
- 2. 严峻的挑战 197
- 3. 长远战略 199
- 4. 当代沃尔玛的优势 203
- 5. 中国大市场 210
- 6. 永远领先一步 214



管理有方 创业借鉴 219

- 1. 谦虚经营 221
- 2. 解剖麻雀 223
- 3. 乐于沟通 224
- 4. 吃自己做的菜 227
- 5. 敢于用人 228
- 6. 知无不言 231
- 7. 精简体制 232
- 8. 高技术管理 234

目录

9. 进入股市	236
10. 山姆的总结	239
沃尔玛轶事	243
一、家族承传	245
1. 家庭的记忆	245
2. 捂紧盖子	254
3. 子承父业	256
4. 分而合之	259
5. 山姆第二	265
二、山姆·沃尔顿	267
1. 自尊心	267
2. 父子的比较	268
3. 从未考虑零售业	269
4. 最差劲的字	270
5. 女裤理论	271
6. 买下再说	271
7. 如此招揽	272
8. 可恶的房东	273
9. 对我们的藐视反而 有利	274
10. 他们为什么失败?	274
11. 小人物时期	276
12. 总裁的办公室	277
13. 到跑不动为止	278
14. 打猎	279