



全球最大连锁零售商

WAL★MART

沃尔玛

Diana Lo / 著

1969年 沃尔玛百货成立

1990年 沃尔玛成为美国第一大零售商

1999年 成为全球最大企业主

沃尔玛缔造出辉煌的成就，

未来的沃尔玛

依然会畅想无限、缔造非凡。

F737.124.2

4

2007

世界顶级企业
传奇系列

全球最大连锁零售商

沃尔玛

Diana Lo / 著



上海财经大学出版社

图字:09—2007—068 号

维德文化事业有限公司授权出版

2007 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

图书在版编目(CIP)数据

全球最大连锁零售商:沃尔玛/Diana Lo 著. —上海:上海财经大学出版社, 2007. 4

(世界顶级企业传奇系列)

ISBN 978-7-81098-898-8/F·844

I. 全… II. D… 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(2007)第 032209 号

QUANQIU ZUIDA LIANSUO LINGSHOU SHANG

全球最大连锁零售商

沃尔玛

Diana Lo 著

责任编辑 张 健 封面设计 路 静

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 6.5 印张(插页:2) 114 千字

印数:0 001—5 000 定价:19.00 元

前 言

谁是全球最大的企业？是沃尔玛(Wal-Mart)。截至2004年5月，沃尔玛在全球共拥有5 085家商店（包括沃尔玛购物广场、山姆会员商店和折扣连锁店），103家配送中心，150多万名员工。沃尔玛的年销售额超过2 000亿美元，它的业务遍及欧、美、亚洲。它每天的货物流动量十分巨大：每天销售鞋子474 000多双，胸罩208 000多件，尿布279 000箱……沃尔玛依靠全球的65 000多个供货商来满足这些需求。

2003年，沃尔玛再次登上《财富》(Fortune)杂志“全球最受尊敬的企业”排行榜，并位居榜首。著名的投资家沃伦·巴菲特(W. Buffett)也投了它一票，尽管他自己的企业也在候选之列。他评价说：“沃尔玛



是世界上最大的公司,但是它还保持了最初创业时的活力。”而这个企业的创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)则是全球最有影响的企业家之一。

山姆·沃尔顿(Sam Walton),出身贫寒之家,在他求学期间,其学费和生活费用还大部分靠自己打工筹措。自1945年退伍后,他在纽波特(Newport)开始经营杂货店,展开其创业生涯。经过几十年的奋斗,沃尔玛百货公司一跃成为《财富》杂志2001、2002、2003、2004年度连续四年位居全球企业500强排行榜第一名的企业。山姆·沃尔顿还在1985年10月被《福布斯》(Forbes)杂志评为全美第一富豪,因其卓越的企业家精神而于1992年3月被老布什总统授予“总统自由勋章”。这是美国公民的最高荣誉。

一个小小的杂货店何以能成为全球零售业的巨无霸?本书将揭开沃尔玛百货的神秘面纱,同时了解山姆·沃尔顿先生的创业精神、经营理念。

本书从四个部分详细介绍沃尔顿及其庞大的零售帝国——沃尔玛百货公司。第一部分“小杂货店的雪球”。主要讲述沃尔玛从一家小杂货店如何滚雪球似的壮大起来,成为全球零售业霸主,以及创始人山

姆·沃尔顿艰苦创业,以小事情成就大事业,在零售生涯中演绎传奇。第二部分“沃尔玛的独家哲学”。讲述沃尔玛只成立了40多年,却在这短短的40多年里,在全球开设了5 000多家商店,并在10个国家共雇有150多万名员工,其企业文化至今未变,然而其销售业绩不仅远远超过美国著名的百年老店席尔斯(Sears),更挤垮了凯玛百货(K-Mart),并长期保持每年两位数的增长,它的成功有什么秘诀呢?第三部分“沃尔玛的走向”。讲述没有一个企业是一帆风顺发展的,沃尔玛也不例外。会不会再发生“周末夜的屠杀”[罗恩·迈耶(Ron Meyer)突然卸职]事件?会不会再发生一次高层经理人员“大出走”?沃尔玛公司一直宣扬团结,为什么内部仍然分为两个派别?即使如此,华尔街为何还是看好沃尔玛的发展后劲?第四部分“与沃尔玛共舞”。沃尔玛会不会成为下一个微软公司,垄断零售业最后面临分拆?沃尔玛的经验和管理的借鉴意义?面对沃尔玛的咄咄逼人之势,有多少企业被挤得无还手之力,又有多少企业在重压下学会了与其竞争并求得发展?

正如山姆·沃尔顿先生在其自传前言的末尾所



说,这里正好引用来作为这篇前言的结尾:“沃尔玛公司的经历是独一无二的、前所未闻的。所以,把公司实际经历的事情告诉人们,也许可以藉此帮助其他人采用相同的原则,应用到他们的梦想中去,使之梦想成真。”

目 录

前言 / 001

① CHAPTER 1

小杂货店的雪球

- ① 新星的诞生——美国梦的缩影 / 003
- ② 小小杂货店对抗大商场 / 012
- ③ 从杂货店主到全美首富 / 028
- ④ 巅峰——全球零售业霸主 / 036



② CHAPTER 2

沃尔玛的独家哲学

- ① 疯狂的促销术 / 047
- ② 把低价做到最低 / 056
- ③ “沃尔玛的欢呼” / 069
- ④ 超出顾客想象的满意 / 077
- ⑤ 谦虚经营 / 083
- ⑥ 配送与物流 / 090
- ⑦ 员工与财富 / 102
- ⑧ 向世界进军与本土化策略 / 122

③ CHAPTER 3

沃尔玛的走向

- ① 攘外与安内 / 135
- ② “好人”企业还是“恶棍”公司 / 148
- ③ 依然冲劲十足 / 163

4 CHAPTER 4

与沃尔玛共舞

- ① 创新之路 / 171
- ② 周旋沃尔玛 / 175



小杂货店的雪球

CHAPTER 1

- ①新星的诞生——美国梦的缩影
- ②小小杂货店对抗大商场
- ③从杂货店主到全美首富
- ④巅峰——全球零售业霸主



从1962年创办第一家沃尔玛百货商店以来,经过40多年的奋斗,如今沃尔玛已经跃升为世界头号零售企业,目前仅在美国就开店3 500多家,业务遍及美国以外10个国家。令人难以置信的是,在山姆·沃尔顿时代,沃尔玛公司一年要开50家商店,在业务膨胀时期,一年要开100家店,有时甚至开150家店!也许有人不觉得怎样,如果不加以对比的话,在当时,其他零售企业一年只能开一两家店,最多不过区区五六家店!这是什么样的扩张速度啊?

山姆·沃尔顿先生,有史以来最伟大的零售企业家之一。如果说美国许多大企业的创始人都几乎是白手起家,然后奋斗不息直至达到腰缠万贯,也许是个夸大说法;但是说起山姆·沃尔顿先生的艰苦创业,你却不得不信!山姆·沃尔顿先生的父母都是老老实实的农民,最多在山姆小时候开过一家小牛奶店,而山姆读书时还是一个一边打工一边读书的穷小孩,在退伍后身上仅存下5 000美元。为什么这样的一个穷小子最终却超越了众多美国富豪,创建了庞大的零售帝国沃尔玛百货公司?尤其令人惊叹的是,这些超人战绩竟然是在纽波特小镇——一个只有7 000多人口的美国小镇上取得的。



① 新星的诞生——美国梦的缩影

一天夜里我难以入睡，打开收音机，听到广播宣布，山姆·沃尔顿是美国当今最富裕的人。于是我想：“山姆·沃尔顿？不就是过去我班上的学生吗！”我激动不已。

——海伦·威廉丝(Helen Williams)

是的，这就是山姆·沃尔顿先生，1985年《福布斯》杂志评选出的美国第一富豪，1992年由老布什(J. Bush)总统亲自颁发的“总统自由勋章”的获得者，并在当时被布什总统称赞道：“山姆·沃尔顿，一个地道的美国人，他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。他关怀员工，奉献社区，而希望与众不同是他生平事业的特色。通过设立拉丁美洲奖学金，他使人们更加接近，并与他人共同分享他所代表的美国理想。他是忠实于家庭的男人，企业的领导人，也是倡导民主制度的政治家。山姆·沃尔顿具有诚实、希望和努力工作的美德。美国向这位商业领袖致敬，祝他的生活和他的事业一样成功。”这种荣耀代表了美国公民的最高荣



誉。从此,世界开始重新认识这位商界的伟人和奇人。

事实上,沃尔玛的辉煌时代是在山姆去世之后才充分展现出来的。但是不可否认,没有山姆打下的坚实基础,今天的沃尔玛也不可能取得惊人的业绩。正像《财富》杂志的记者所惊叹的那样:“一个卖廉价衬衫和鱼竿的小贩怎么会成为美国最有实力的公司呢?”

数字上的沃尔玛

奇迹总是需要用数字来说明的。

1955年,《财富》杂志开始将大型企业排名时,沃尔玛还根本不存在。1979年,沃尔玛全年销售额才首次达到10亿美元,可到1993年,其一周的销售额就达到这个数字,2001年更是一天就予以完成。沃尔玛既不经营赚钱快的汽车、石油,更不生产获利丰厚的飞机、大炮,而是靠出售廉价的零售百货,硬是在40年内“打遍天下无敌手”。1990年,沃尔玛就成为美国第一大零售商。1991年,沃尔玛年销售额突破400亿美元,成为全球大型零售企业之一。据1994年5月美国《财富》杂志公布的全美服务行业分类排行榜,沃尔玛1993年的销售额高达673.4亿美元,比上一年增加118多亿美元,超过了1992年排名第一位的席尔斯



(Sears)公司,雄踞全美零售业榜首。1995年,沃尔玛销售额持续增长,并创造了零售业的一项世界纪录,实现年销售额 936 亿美元,在《财富》杂志 1995 年度美国最大企业排行榜上名列第四。事实上,自 1997 年年销售额首次突破千亿美元(达到1 050亿美元)以来,沃尔玛的销售业绩在全球大公司中一直都名列前茅。作为世界上最大的商业零售企业,沃尔玛 1999 年的全球销售总额达到1 392.08亿美元,在世界 500 强中排名第二,仅次于美国通用汽车公司(GM)。2000年,沃尔玛公司销售总额达到1 650亿美元,超过了通用汽车公司。在最新的 2004 年度《财富》世界 500 强排行榜上,沃尔玛更是以2 630亿美元的销售收入连续四年荣居第一。如今沃尔玛店遍布美国、墨西哥、巴西、阿根廷、德国、波多黎各、英国、韩国、加拿大、中国等地。

当 1992 年山姆·沃尔顿先生去世时,沃尔玛就已经是一家大公司了,尽管当时的规模只有现在的五分之一大小。如果按传统的衡量标准,如沃尔玛的销售额超过2 600亿美元或者沃尔玛在全球开设了5 000多家商店,并在全球 10 多个国家共雇有 150 多万名员工,仍然不能说明其庞大体系的话,那么《财富》杂志披露的一些资料也许更能让你明白:2003 年感恩节期间,沃尔玛的日销售额达到了 115.2 亿美元,超过了 36 个国家的 GDP 之和。在美国的 21 个



州,沃尔玛的雇员——红蚂蚁一样的红 T 恤军团——数目超过了美国军队的人数。沃尔玛的年增长规模,相当于建立一个全新的——以下公司里任选一个——道氏化学公司(Dow Chemical)、百事可乐(Pepsi)、微软(Microsoft)或洛克希德·马丁公司(Lockheed Martin)。如果用沃尔玛每年因失窃而损失的大约 20 亿美元成立一家公司,可以在《财富》世界1 000强中名列第 694 位。

在全世界开始惊呼于山姆·沃尔顿先生所创造的奇迹的时候,山姆·沃尔顿先生却在为自己再也不能回归以前的忙碌而平静地生活而烦恼着。山姆说:“我确实不知道这些记者们想些什么,但是我不打算与他们合作。于是,记者们便竭力想发现所有有关我的令人兴奋的事情。”不只是记者,恐怕现在全世界都想要知道山姆·沃尔顿那些令人兴奋的事情。这一切还得从山姆·沃尔顿跟沃尔玛公司的共同成长和奋斗说起。

零售业的诱惑

山姆·沃尔顿发现零售业是一个可以赚到大钱的行业,是在他进入 J. C. Penney 的一家分店做销售人员之后。在此之前,他认为自己很适合做一个保险推销员,并且



在大学时期还打算攻读金融学硕士学位。只是因为大学毕业时，他无法通过打工筹到足够的学费，才接受了这家百货公司的聘请。当时他是管理部门的一个受训人员，在一线工作。可是填写发票、打收款机、包装商品这些事情并不是沃尔顿所擅长的，而且，可以说他做得一点都不好，但他确实有推销的长处。有鉴于此，公司的经理才决定留下他。

这位经理在不知不觉中给了沃尔顿不小的影响。他是一个认真努力、脚踏实地的人，因此得到了下属们的尊重，也得到了公司高层的肯定。当这位经理获得公司的奖励，得到高额的年度红利时，沃尔顿和他的同事们都很羡慕，并且都希望像他一样做一个收入可观的好经理。

这段时间里，沃尔顿在观察他的公司，也在观察零售业的业态。他常常到其他竞争对手的商店去蹓跹，看它们都在做些什么。

在这家公司工作仅一年多，沃尔顿就服兵役去了。在第二次世界大战中，他是一名美国陆军少尉。但是他对零售业的印象实在太深刻了，就在军队的这两年中，他决定了该对什么行业托付终身。他在图书馆中阅读了大量有关零售业的书籍，并且仔细研究了犹太人合作商会，以及摩门教会办的百货商店。这些研究更加坚定了他投身零售业的决心。

退伍之后，他与妻子拒绝了他的岳父——一个成功律