



郭卫东 聂铁尊 著

广东旅游出版社

Wal-Mart

沃尔玛 美国造

Made in American

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛,美国造 / 邹卫东等编著. —广州: 广东旅游出版社, 2002.3

ISBN 7-80653-303-6

I. 沃… II. 邹… III. 零售商业 - 商业经营 - 商业史 - 美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 008821 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编:510600)

广东科普印刷厂印刷

(广州市广花四路棠新西街 69 号)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

广东旅游网

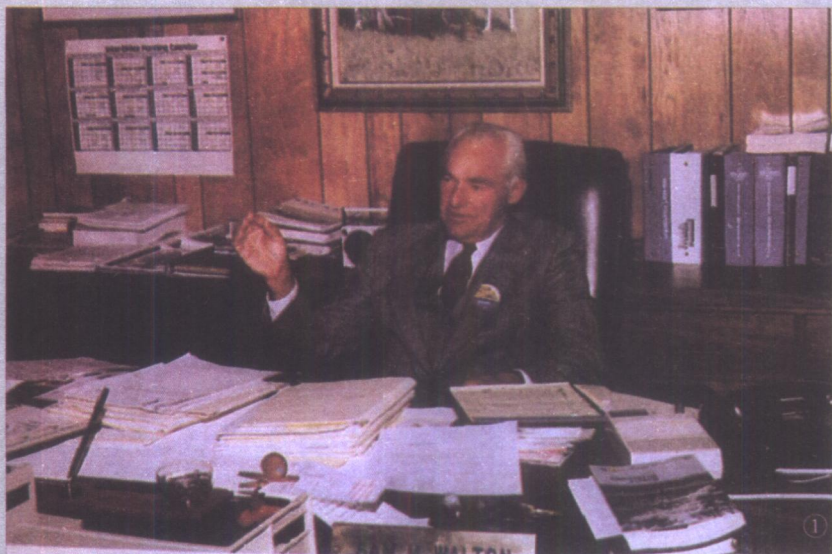
www.gdtravel.com

850×1168 毫米 32 开 12.25 印张 250 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

印数 10000 册

定价:23.00 元



① 我的办公室。

② 沃马特董事会。

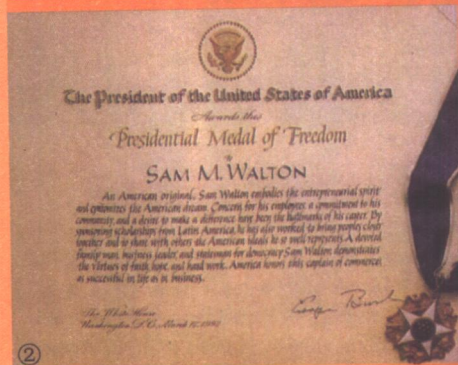
Wal-mart

沃尔玛——美国造

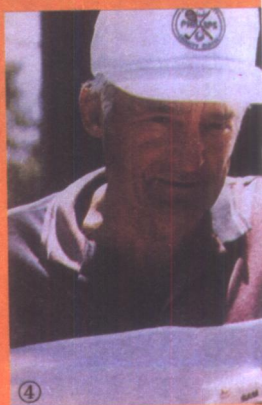
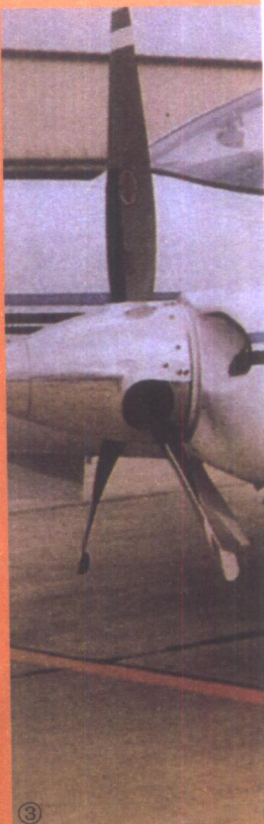
Walmart

沃尔玛

美国制造



- ① 第一家沃尔玛商店的开张广告（阿肯色州，罗杰斯市1962年）。
- ② 褒扬状。
- ③ 我一直热爱飞行，已飞行了数百万英里。
- ④ 海伦是我同甘共苦49年的老伴，也是最初的伙伴。
- ⑤ 我和弟弟巴德不仅对零售业有相同的热爱，也喜欢一起去打猫。







①



②

① 沃马特优秀的执行委员会成员。

② 这是我一生中最荣耀的一天，布什总统和夫人亲自到本顿维尔颁给我总统自由奖章。

Wal-mart

沃尔玛——美国造

导 言

可以说,没有一项产业会比零售业与消费者的日常生活有更密切的关系。一位美国学者曾把零售业的使命,形象地定义为“提高生活水准、传播幸福”。而沃尔玛正是这一行业中最璀璨的一颗明珠。

沃尔玛源自 1962 年萨姆·沃尔顿及其兄弟在美国阿肯色州的本顿威尔创立沃尔玛折扣商店。经过沃尔顿家族近 40 年来的苦心经营,沃尔玛从乡村走向城市,从北美走向全球,最终发展成了世界最大的零售店。目前,沃尔玛在世界 9 个国家拥有 4000 余家分店,114 万雇员。1999 年,沃尔玛跃居世界 500 强排行榜第 4 位,2000 年上升为第 2 位。据美国媒体预测,在一些重大购并和重组项目的推动下,沃尔玛很有可能在 2001 年赢得第一的位置。

与此同时,沃尔顿家族的财产也飞速膨胀。1985 年,《富布斯》杂志将萨姆·沃尔顿列到了全美富豪排行榜的首位;2001 年 4 月,据《星期日泰晤士报》所列出的年度世界富豪排行榜,沃尔玛连锁超市总裁罗宾逊·沃尔顿以 654 亿美元的身价取代了微软亿万富翁比尔·盖茨一跃成为世界首富。

沃尔玛的辉煌成就令人很难置信它从无到有,直至遍布全球的发展历程仅有短短数十年。这其中创始人萨姆·沃尔顿功

2 沃尔玛,美国造

不可没,他那锲而不舍、勇于创新、打破一切规则的精神构筑了沃尔玛独特的企业文化根基。正如曾任克雷斯哲公司总裁哈里·昆宁海姆所言:“萨姆在整个公司中所建立的沃尔顿文化是一切成功的关键,是无与伦比的。他是本世纪最伟大的商人。”好莱坞著名影星鲍勃·霍普说:“每位年轻人都说学习萨姆·沃尔顿,从他年轻到他过世的所作所为,将可激励年轻人。”

沃尔玛的营销秘密是什么?沃尔玛凭什么建立起称雄世界的跨国零售王国?让我们一起来探讨吧!

作者于暨南国

2001年11月

目 录

CONTENTS

导 言 / 1

第一章 世界首富 不沉的零售航母 / 3

目前,沃尔玛在世界 9 个国家拥有 4000 余家分店, 114 万雇员。1999 年,沃尔玛跃居世界 500 强排行榜第 4 位,2000 年上升为第 2 位。据美国媒体预测,在一些重大购并和重组项目的推动下,沃尔玛很有可能在 2001 年赢得第一的位置。2001 年 4 月,据《星期日泰晤士报》所列出的年度世界富豪排行榜,沃尔玛公司总裁罗宾逊·沃尔顿以 654 亿美元的身价取代了微软亿万富翁比尔·盖茨一跃成为世界首富。

第二章 开拓者后代 有希望就有一切 / 13

萨姆继承了开拓者的传统:珍惜每一个美元。正如巴德·沃尔顿所言:当有一枚便士硬币丢在街上时,多少人会走过去把它捡起来?我打赌我会,而我知道萨姆也会。

第三章 初涉零售业 小荷才露尖尖角 / 20

萨姆天生就是个商人,从一开始他就爱上了零售业,穷尽一生。彭尼公司早期合伙人之一布莱克曾对萨姆说:“沃尔顿,要是你不是一个出色的推销员,我早就解雇你了,也许你天生就和零售业有缘。”

第四章 水到渠成 沃尔玛横空出世 / 40

萨姆从小就富有进取心,喜欢不断超越自我。格拉斯曾说:“我认为萨姆与别人最大的不同之处有两点:一是他每天都精力充沛,认真地做每一件事情;二是他不怕犯错误,他总是勇于面对自己所犯的错误,并力求改正。”

第五章 发行股票 轻装上路马儿欢 /60

也许上帝垂青萨姆,在沃尔玛发展的任何时期,总是拥有合适的人干合适的事。迈耶,出色的电脑专家;休梅克,一位具有优秀商店管理经验的精英;格拉斯,一个被看成适合与数字和系统打交道的人。他们都为沃尔玛的发展立下了汗马功劳。

第六章 谁与争锋 无法阻挡的步伐 /73

竞争的确造就了沃尔玛公司。萨姆认为与其回避竞争,或者等他们找上门来,倒不如面对面地迎接挑战。他最喜欢做的事情就是跑到竞争对手的商店里,看看从中能学到点什么。竞争实际上正是萨姆如此喜爱零售业的原因。

第七章 萨姆·沃尔顿 永不停息的人 /87

1992年3月,布什颁给萨姆总统自由奖章,他褒扬道:萨姆·沃尔顿,一个地地道道的美国人,他具体展现了创业精神,是美国梦缩影。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。萨姆·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。

第八章 独特企业文化 沃尔玛式欢呼 /108

曾任克雷斯哲公司总裁,哈里·昆宁海姆说,萨姆在整个公司中所建立的沃尔玛文化的一切成功的关键,是无与伦比的。他是本世纪最伟大的商人。

第九章 天天平价:坚定不移的营销理念 /134

1962年,萨姆·沃尔顿在他第一家商店挂上沃尔玛招牌后,在招牌的左边写上了“天天平价”,在右边写上了“保证满意”。39年来,这两句话几乎就是沃尔玛全部的经营哲学,从一家商店发展到4000余家商店,这一原则从未更改过。

第十章 十大规则 沃尔玛成功经营秘诀 /162

萨姆经营企业的规则,或许有些人觉得很简单。但其艰难之处,在于你要不断想方设法来执行这些规则,而你又不能墨守成规,因为周围的事物总在变化。要想成功,你一定得走在这些变化的前面。

第十一章 走出阴影 沃尔玛高歌猛进 /195

90年代上半期,沃尔玛的发展速度依然是十分惊人的。而同时期的西尔斯正深陷在面临亏损的泥沼里苦苦挣扎,凯玛特也每况愈下,到1995年一度濒临死亡。在劫难逃,零售巨鳄也开始跌进旋涡。

第十二章 全球化经营 尽显王者霸气 /223

西尔斯、凯玛特、伍尔沃思等纷纷向海外出兵,抢占国外零售市场,在这方面沃尔玛似乎显得落后了。亡羊补牢,为期不晚,沃尔玛后来居上。到2001年3月,沃尔玛在海外总计拥有1088家分店,其中在阿根廷有11家店,巴西20家,加拿大176家,中国11家,德国95家,韩国6家,墨西哥512家,波多黎各16家,英国241家,在海外拥有28.2万名职工。

第十三章 抢滩中国 占领亚洲桥头堡 /240

截止2000年10月底,沃尔玛在中国苦心经营近五年也只开张了8家店,但2000年年底的两个月一口气就开张了3个店,今年短短3个月不到,沃尔玛又新开了3家店,开店总数直追过去五年的总数。当年沃尔玛的CEO李斯阁来华时曾乐观地表示,希望今年能开8家店,引起了业界侧目。沃尔玛的突然提速,着实令人咂舌。

第十四章 过江龙猛 力夺大陆一杯羹 /270

在1996年沃尔玛这个零售巨人的触角伸进了中国的南大门的时候,中国零售商们立即意识到:沃尔玛并不是仅仅来“赴宴”,而是要来占领市场的,这意味着原来由他们瓜分的市场现在必须让渡一部份出来满足沃

尔玛的胃口,而且这种让渡的量和程度似乎肯定将威胁到他们的生存。

第十五章 取财有道 中国化特色经营 /282

自从进入中国市场,沃尔玛就十分注意中国市场的特色与变化,既适应市场,又引导市场,注入新鲜的气氛。刚开业时,沃尔玛店摆出了很多西式食品,但他们发现销售情况不如预期的好,于是便增加中式食品的份额,减少西式食品的品种和数量。

第十六章 诸雄拼杀 青梅煮酒论英雄 /300

就在沃尔玛在全球肆意驰骋、攻城略地的同时,他并不是孤独的战斗者,无论是在过去、现在还是将来,沃尔玛都受到同行的强有力挑战。特别是欧洲的两大零售巨人——法国家乐福和德国麦德龙在全球的许多地方都同沃尔玛正在发生面对面的碰撞。

第十七章 无缝过渡 长江后浪推前浪 /315

2000年1月,62岁的公司总裁兼首席执行官戴维·格拉斯宣布退休,由副总裁李斯阁接任新一届总裁和首席执行官,实现了权力平稳顺利的交接。相对于其他公司而言,外界称之为“无缝过渡”。

第十八章 接轨未来时空 追赶网络新浪潮 /326

汤姆想买一件夹克衫,但他没有去逛商店,而是打开了电脑。连击几下鼠标后,他进入到沃尔玛公司的网址,再用鼠标点击,选择了适合自己的尺寸和款式。然后,通过加密网络渠道向零售商传送有关他的姓名、地址、订单和信用卡等资料。这样,汤姆就以优惠的价格完成了订购,接下来,沃尔玛公司会通过电脑浏览订单、组织发货或撤单、结账、通知银行划拨资金。

导 言

可以说,没有一项产业会比零售业与消费者的日常生活有更密切的关系。一位美国学者曾把零售业的使命,形象地定义为“提高生活水准、传播幸福”。而沃尔玛正是这一行业中最璀璨的一颗明珠。

沃尔玛源自 1962 年萨姆·沃尔顿及其兄弟在美国阿肯色州的本顿威尔创立沃尔玛折扣商店。经过沃尔顿家族近 40 年来的苦心经营,沃尔玛从乡村走向城市,从北美走向全球,最终发展成了世界最大的零售店。目前,沃尔玛在世界 9 个国家拥有 4000 余家分店,114 万雇员。1999 年,沃尔玛跃居世界 500 强排行榜第 4 位,2000 年上升为第 2 位。据美国媒体预测,在一些重大购并和重组项目的推动下,沃尔玛很有可能在 2001 年赢得第一的位置。

与此同时,沃尔顿家族的财产也飞速膨胀。1985 年,《富布斯》杂志将萨姆·沃尔顿列到了全美富豪排行榜的首位;2001 年 4 月,据《星期日泰晤士报》所列出的年度世界富豪排行榜,沃尔玛连锁超市总裁罗宾逊·沃尔顿以 654 亿美元的身价取代了微软亿万富翁比尔·盖茨一跃成为世界首富。

沃尔玛的辉煌成就令人很难置信它从无到有,直至遍布全球的发展历程仅有短短数十年。这其中创始人萨姆·沃尔顿功

2 沃尔玛,美国造

不可没,他那锲而不舍、勇于创新、打破一切规则的精神构筑了沃尔玛独特的企业文化根基。正如曾任克雷斯哲公司总裁哈里·昆宁海姆所言:“萨姆在整个公司中所建立的沃尔顿文化是一切成功的关键,是无与伦比的。他是本世纪最伟大的商人。”好莱坞著名影星鲍勃·霍普说:“每位年轻人都说学习萨姆·沃尔顿,从他年轻到他过世的所作所为,将可激励年轻人。”

沃尔玛的营销秘密是什么?沃尔玛凭什么建立起称雄世界的跨国零售王国?让我们一起来探讨吧!

作者于暨南园

2001年11月

第一章 世界首富 不沉的零售航母

目前,沃尔玛在世界 9 个国家拥有 4000 余家分店,114 万雇员。1999 年,沃尔玛跃居世界 500 强排行榜第 4 位,2000 年上升为第 2 位。据美国媒体预测,在一些重大购并和重组项目的推动下,沃尔玛很有可能在 2001 年赢得第一的位置。2001 年 4 月,据《星期日泰晤士报》所列出的年度世界富豪排行榜,沃尔玛公司总裁罗宾逊·沃尔顿以 654 亿美元的身价取代了微软亿万富翁比尔·盖茨一跃成为世界首富。

当《财富》1955 年开始评选“世界 500 强”时,或许没人会想到,2000 年雄踞这个著名排行榜第二名的,居然是一家零售企业。事实上,那个时候沃尔玛还不存在——萨姆·沃尔顿是在 1962 年开办他的第一家沃尔玛商店的。然而,38 年之后,沃尔玛一家一家地,滚成了一个令人叹为观止的大雪球。1999 年,它向 1 亿顾客,卖出 1650 亿美元的商品——这个数字相当于全中国消费品零售总额的 1/3。

目前,沃尔玛在世界 9 个国家拥有 4000 余家分店,114 万雇员。1999 年,沃尔玛跃居世界 500 强排行榜第 4 位,2000 年上升为第 2 位。据美国媒体预测,在一些重大购并和重组项目的推

4 沃尔玛,美国造

动下,沃尔玛很有可能在 2001 年赢得第一的位置。

与此同时,沃尔顿家族的财产也飞速膨胀。1985 年,《富布斯》杂志将萨姆·沃尔顿列到了全美富豪排行榜的首位;2001 年 4 月,据《星期日泰晤士报》所列出的年度世界富豪排行榜,沃尔玛连锁超市总裁罗宾逊·沃尔顿以 654 亿美元的身价取代了微软亿万富翁比尔·盖茨沃一跃成为世界首富。《星期日泰晤士报》的这条消息几乎使全世界的人惊动起来了。

随后,《福布斯》杂志报道,《星期日泰晤士报》在统计沃尔玛的总裁沃尔顿财产的时候并不周密,虽然数字可统计出沃尔玛市值达 652 亿美元,但其中有 480 亿美元疑有水分。只要观察到沃尔玛的代理人透露的情况就可知道,其中有 170 亿美元的股份是由沃尔玛的创办人之一山姆·沃尔顿的寡妇和他们的四个孩子五个人中平均持有。这样,总值虽然将近 870 亿美元,但每个人分摊下来也只有 170 亿美元。

《星期日泰晤士报》对盖茨身家的统计是 540 亿美元,这个数字非常接近。根据福布斯最近的统计,这个软件巨头实质上从九月份福布斯 2000 年世界财富排名第一时的最高峰 630 亿美元减到 590 亿美元。

2000 年 6 月 22 日,《富布斯》杂志公布了世界前 500 位富人的排名情况。微软创始人比尔·盖茨以 587 亿美元的身价蝉联世界首富,而沃尔顿家族成员,沃尔玛首席执行官吉姆·沃尔顿则以 188 亿身价名列排行榜第七位,约翰·沃尔顿、罗宾逊·沃尔顿、阿莱斯·沃尔顿、海伦·沃尔顿则紧接其后,分列第八、九、十、十一位。

吉姆·沃尔顿现任沃尔玛集团首席执行官;罗宾逊·沃尔顿担任集团的董事会主席,身价 186 亿美元;约翰·沃尔顿身价 187 亿美元;阿莱斯·沃尔顿身价 185 亿美元,她不太喜欢在公开场

合露面,大多数时间都居住在得克萨斯州的农场里。海伦·沃尔顿,现年 81 岁,她和丈夫萨姆·沃尔顿创立了沃尔顿家族慈善基金会,为特殊的团体提供资金,其中包括阿肯色州立大学。

提到这一神奇家族,就不能不提沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿,因为他们自父亲那里承袭了两样东西:数以百亿美元计的财富和低调的作风。如作为全球最大零售商沃尔玛的老板,罗宾逊·沃尔顿曾经慷慨捐出数亿美元给美国五所大学。不过,人们却很少在报刊杂志上找到关于他的私人新闻,外界也只知道他现居于阿肯色州故居附近,过着有节制而绝非穷奢极侈的生活。

沃尔顿家族现经营的沃尔玛连锁店超市遍布全球,是全世界最大的零售商。其创始人天才零售商萨姆认为,如果商店能够提供丰富的商品和良好的服务,消费者肯定会蜂拥而至。他的判断是正确的,沃尔玛正是靠着提供品种齐全的商品、会员制、国际合作和仓储俱乐部以及良好的服务获得了越来越多的顾客信任,经过几十年的努力,终于成为全球连锁店巨无霸。

萨姆的经营战略确保了连锁店的规模越来越大。其他一些现代企业在营业额和利润不断增长的同时,雇用的职员却相对减少,但沃尔玛不是这样,它在确保自己利润增长的同时,给更多的人提供了就业机会。据公司公开的档案,仅 1995 年一年,沃尔玛便创造了 85000 个就业机会,在沃尔玛供职的美国人多达 60 万!

沃尔玛取得成功,与其独特的企业文化是密不可分的。不管什么时候,你只要走进任何一家沃尔玛连锁店,肯定会找到价格最低的商品和你希望得到的真正的服务。无论在哪一家沃尔玛连锁店,你都会产生一种在自己家里的感觉。这就是沃尔玛的企业文化。

沃尔玛独特的企业文化是它获得成功的秘密武器。1991