



MBA 实战案例
WTO 示范教程

信任萨姆

Wal-Mart
SAM
WE
TRUST

全球最大零售商沃尔玛的秘密

(美) 鲍勃·奥尔特加 著 屈陆民 韩红梅 石艳 译

信任萨姆



(美) 鲍勃·奥尔特加 著 屈陆民 韩红梅 石艳 译

华夏出版社

《书》

姜金
刘菊
彭明

图书在版编目(CIP)数据

信任萨姆:全球最大零售商沃尔玛的秘密/(美)奥尔特加(Ortega,B.)著;屈陆民等译.-北京:华夏出版社,2001.1

(世界500强企业发展丛书)

ISBN 7-5080-2276-9

I. 信… II. ①奥… ②屈… III. 沃尔顿-生平事迹
IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第74961号

Copyright © 1998 by Bob Ortega

华夏出版社出版发行

北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028

新华书店经销

中国人民大学印刷厂印刷

880×1230 1/32 开本 17.75 印张 361 千字 2 插页

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

定价:35.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向发行部调换

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，

等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长,企业以此占据并保持其领先地位,而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司,不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长,而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力,并了解其形成的过程。

“学习 500 强”,要从三个方面来学习:

一、学习他们的经验和教训。

据报道,在 20 世纪初的世界最大企业中,至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右,很多公司经过了大起大落,其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素,但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下,有的企业善于趋利避害,能取得令人赞叹的绩效,有的企业却因没有抓住机遇,被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验,吸取教训,适应环境,规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发,在不断变化的客观环境下,巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格,在美国汽车行业的发展历史中,福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年,他们所处的环境各不相同,管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国

现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

前言

当他 1992 年去世的时候,已经积累了美国历史上数额最大的一笔财富。他创建的公司也由阿肯色一个穷乡僻壤小镇主广场上的一家微小日用百货店,发展成了世界上最大的零售帝国。

萨姆·沃尔顿去世后的几年之间,他的公司,沃尔玛,拓展到比紧随其后的三个零售商联合起来还要大,年销售额超过了 1180 亿美元——也就是说,比全美国的男人、女人和孩子年平均 440 美元还多。沃尔玛是全世界所有公司中最大的公司之一,员工人数比通用汽车公司还要多,其购买网络延伸到了世界的每一个角落,它的长远计划要在规模上再次扩展,超过现在的三倍以上。

在美国,它是内衣、肥皂、牙膏、儿童服装和其他许许多多商品最大的销售商。而在图书、音像、电器、录像机和 CD 光盘一类的商品销售中,它亦名列最大的零售商之中。公司高层人士如大卫·格拉斯,公司沉着稳重的首席执行官,和罗宾·沃尔顿,萨姆的儿子,公司董事长,均希望在 20 世纪 90 年代末之前,使沃尔玛也成为全国最大的食品杂货商。它主宰了加拿大的零售业,并已经进入墨西哥、阿根廷、巴西、中国、印度尼西亚和德国;而另有许多国家正在它的拓展计划之中。

但是,实际上,这一切都是次要的。

2 信任萨姆

有关萨姆·沃尔顿和他所创造的零售业世界主宰的更重要的意义则超过了其公司本身的成功：他的思维方式、沃尔玛具体体现出来的看世界的方式更为重要。这是支撑着沃尔玛惊人成功的一种思维方式；但是还不止这些，这种思维方式已经变成了零售业和美国商业乃至全球商业大多数其他领域的标准。

电视台、报纸和杂志的记者常把一些迅速崛起的公司冠以其行业的“沃尔玛”称号，那些大吹大擂的企业家也经常地宣布他们一定要把他们的公司变成神奇的“沃尔玛”！

有时候，这仅仅是一种大肆渲染的广告宣传，是更方便地指出某些行业的巨头或者想成为巨头商家的方式。但是很多这些名目的“沃尔玛”正在把被萨姆·沃尔顿视为自己原则的基本信条运用到他们的企业、他们的行业中去：提供尽可能低廉的价格，扩大规模，保持低成本，使任何其他的考虑都退居其次。这看起来是不是最基本的东西？当然是的。但是如果以沃尔顿和他的助手们能够做到的那种坚持不懈的、一心一意的态度去应用这些基本的信条，这些信条就会威力无比，从而明显地和逐渐地改变商业惯例，并使整个社区发生蜕变，同时，塑造出我们所谓的美国人的生活方式。

沃尔玛代表了零售业的最高峰，是特别发达的零售业主干上一个最重要的分枝。回首 200 年前，在最初零售业的泥沼中，没有像“消费者”这样的概念。没有连锁店，没有广告业，没有“保证满意”的服务。在这个国家，没有人为了消遣而购物；而渴望商品的想法恰恰与美国社会中广泛的清教徒式特性，与它宣称的生活简朴、工作努力（有名的“职业道德”）、节俭及通过信仰来寻求解脱的价值观背道而驰。

但是从 19 世纪早期开始，这些信仰却逐渐、稳步地被一

种新的风气所取代。当工业革命波及到美国时,工厂费力地、拼命地生产商品的能力——纺织品、五金、手表、服装——忽然间一下子超过了需求。这种新商品的极大丰富要求有新的销售方式。在纽约、费城和芝加哥,第一批百货商店随即诞生,铁路和电报服务线蜿蜒穿过全美各地,给商店店主提供了一种新的订货方式,使他们比以往任何时候都更快地把商品摆到货架上。一大批全然一新的行业涌现出来,通过带着充满诱惑力的图片和聪慧的广告词,说服人们购买他们以前从来不知道自己所需要的东西,百货商店的先驱者约翰·沃纳梅克说:美国被变成了充满欲望的土地。

随着广告商把这种对物质财富渴望的烈火越烧越旺,有关市场的观念也在进行彻底的革新。顾客变成了消费者;追求物质财富变成了美德;在独特的美国式的曲解当中,欲望大众化了。零售业与社会价值观在共同发展。西尔斯·罗巴克公司的邮购目录成为新消费者文化的圣经,通过多多购买改变了人们对于幸福的观念。

与此密切相关的是,出现了占统治地位的商业形式——大公司的崛起。重工业有标准石油公司(Standard Oil)和美国钢铁公司(U.S. Steel);消费商品中肉类加工业有斯威夫特(Swift),烟草业有雷诺(R. J. Reynolds),在洗涤用品业有宝洁(Procter & Gamble);在销售终端,一个接一个的零售业不断更换演化,吞并了比它更小的对手,然后在一种更新、更凶猛的模式出现时衰弱消失。伍尔沃思(Woolworth)、彭尼(Penny)、西尔斯(Sears)、A & P、克罗格——每个公司都有它最灿烂辉煌的时刻。

第一批小的廉价商店——不加装饰、地处公共汽车站周围的商店,却有着非常便宜的价格——开始在 20 世纪 30 年

4 信任萨姆

代的零售领域的边缘地带冒了出来,就像恐龙时代出现的第一批哺乳动物一样。第二次世界大战以后迅速发展的年代里,伴随着美国人空前的消费欲望,它们也发展起来。到了20世纪60年代,巨型廉价连锁店开始崛起,仍旧不加装饰,但是现在,巨大的商店里却充满了名牌产品。其中发展最快的——比如,凯玛特——在大城市周边建起了一圈连锁店,以适应不断扩展的郊区的需要,甚至它们的商品也在推动郊区的扩展。就是在这个时候,一位40岁,来自荒野地带的、普通的成功商人有了一个伟大的想法:为什么不能在别人认为太小而被忽视了的小城镇尝试一下同样的廉价销售呢?萨姆·沃尔顿在阿肯色,位于俄克拉荷马和密苏里的乡村深处呆了几十年,他知道,小镇的人们像任何郊区的人们一样,渴望所有消费者文化所许诺的优质商品。他知道,在乡村小城镇,有远远超出人们想象的更多的生意可以做,而竞争却少得多。

就是这种卓越的洞察力使他走上了一条致富之路。对于沃尔顿,人们有一种感觉,即使他错过了那次成功的机遇,他还会抓住另外一个,他把主动向前的自我与十足的谦逊态度结合起来,使他的朋友和竞争对手都感到异常地吃惊。他好像从来也没有被他的成功所迷惑——事实上,他引以为荣的,是他对财富和权力外在标志的忽视,是他用那辆破旧的、座位上还散发着湿漉漉的狗身上异味的小卡车,把一些他偶然遇到的前来参观的公司巨头或社会名流带进了公司。他会忽然在不知不觉中显出一种坦率友好和友善的魅力——或者他可能会变得无法通融,像钢钻一样具有穿透力的目光会洞察一切。甚至当他还是个大学生的時候,他就已经注定要干一番大事业了,尽管没有人,甚至沃尔顿自己,能够十分确定究竟是什么大事业。也许是法律或者政治?保险?仅仅是在他的

妻子海伦的坚持下,他才开始了作为一个小镇零售商的事业。萨姆曾经想在圣·路易斯经营一家百货店。甚至当他获得的成功足以使他开第二家店时,他还在企图成为一名购物中心的开发商,只是在他遭受了两年惨重的经济损失之后,他才终于放弃了那个想法。

但是,一旦他选定了廉价零售业,他就义无反顾地走了下去。尽管被拥立为那个时代的企业家,沃尔顿却否认自己有什么天才或者特殊的能力,他承认自己从任何可能的地方借鉴他人的经验。如果说他确实有天才的话,那么他的天才就在于他善于求知,并认识到自己作为商人的不足之处,甚至在他获得了巨大的成功之后,他仍然可以从任何人的身上学到东西。他从来也没有停止寻求更经济、更好的经商之道。他像行业的首长一样去质询一位商店的店员——而后,把有用的东西带走。他有一种不知满足的探求一切的好奇心,对此他会非常密切地关注。沃尔顿很少闲谈。也许人们常说的“工作就是他的一切”这句老一套的话,就是专门为他而杜撰出来的。

他始终都在坚持不懈地不断重塑自己的商人形象。销售最终几乎占据了他整个生活的全部。一个曾在大学里代授《圣经》课的人,最终谱写了一部丝毫没有提及上帝的传记,仅是蜻蜓点水般地提到了其他信仰——他对于企业自由经营和市场经济的信仰除外。他可以每个星期日都坐在教堂里,但是,他每个星期却有六天(经常是七天)在膜拜商业的祭坛。

当然,他并不是单枪匹马。他毫不动摇的献身精神,他通过自己的语言,甚至更多的是树立榜样,使人们把他对于消费者至上主义的信仰比喻为圣雄甘地对于非暴力的信仰,是不过分的。甚至在今天,沃尔玛的雇员发誓要服务于消费者,也

6 信任萨姆

不是没有理由的，“向萨姆发誓”。

在沃尔玛内部，他是受人尊敬的，他的到来总会使整个商店都兴奋起来，员工们会摒住呼吸，激动得发抖。他们与他握手并说一声你好。那种惊慌与心跳的感觉就好像见到了英国女王或者罗马教皇。员工们喜欢萨姆先生淳朴热情的家人般举止。他们喜欢他开着那辆破旧的小卡车。也许他会忽然出现在某个店里，手里牵着他的猎犬。他们喜欢他强有力的握手，他友好的微笑——而且最重要的，他们喜欢他看着他们的眼睛，认真地聆听他们的讲话。

和他周围的人们一样，他非常清楚自己的个人威信，而且他刻意地培养它。他从来没有——甚至当《福布斯》和其他杂志把他吹捧为美国首富，不必要的关注潮水般向他涌来的时候——采用过一个不曾上电话簿的号码。这是沃尔玛教义问答的一部分，即处于最低层的店员也可以给沃尔玛的创始人往家里打电话，而很多人确实这样做了。甚至在他去世六年之后，萨姆·沃尔顿的名字仍然被列在本顿威尔的电话簿上。而且，海伦·沃尔顿仍然在继续接听打给他的电话。

他巨大的个人吸引力掩盖了他的许多看似矛盾的地方，就好像它掩盖了那些看似事实、实则宣传的沃尔玛神话的诸多方面一样。萨姆·沃尔顿可以用“星条旗”把沃尔玛加以包装。甚至就在他的商店货架上出现了越来越多从第三世界的血汗工厂（工人劳动条件差、工作时间长、工资低的工厂——译者注）进口的商品时，他却在吹嘘他的“购买美国货”计划。（实际上，正是在他的“购买美国货”广告宣传全力开展之时，

沃尔玛成了全美中国各类商品的最大进口商。^①)

他可以用他的承诺来激励他那些拿着几乎是最低标准工资的员工们,他许诺通过一个超前慷慨的股票拥有计划,他们也可以变得富有。有些员工确实在退休的时候有了可观的财富,公司不停地以此提醒着那些还在辛苦工作的人们。大多数低层的员工因为太早离去或工作年限太短而没有机会赚取巨额的财富,结果是50个员工中没有一个人通过沃尔玛的股票拥有养老金计划可以积聚5万美元。不过,这没有关系。从董事会的观点看,这项养老计划的最优越之处在于,它使2800多万的股份牢牢掌握在公司经理们的手中。大多数的员工以为他们可以由此发财,所以这项计划的付出明显获得了回报:因此将工会挡在门外,同时保持低工资。

但这就是在沃尔玛的情况:在暖融融的、模糊不清的表面下,一切问题,绝对的一切,都归结成了财务底线问题。当有人讲起萨姆·沃尔顿如何经常地在路上需要打电话或者需要买汽水,向人们借10美分或者20美分硬币的故事,以及他如何避开头等舱而乘经济舱时,人们会对此付之一笑。这些被看成是这位亿万富翁对金钱毫不重视的反映。但是,这更反映了萨姆未明确说明的戒律之一:一分钱也不能乱花。

沃尔顿喜欢武断地谈起他的经营原则。他会真诚地谈起与你的“伙伴”——他称之为工人们,分享你的利润;他会谈起找你的伙伴谈一谈,确保他们知道周围都在发生什么;他会谈起一定要服务好你的顾客,给予他们所期望的东西并多出一点。他自己确实都是这样做的。

① 根据《商业日报》(Journal of Commerce)皮尔斯资料库中1994年所有美国港口进口情况资料表明的直接和间接的进口情况。