

WAL-MART



沃尔玛 *1—4000* 专业零售

WAL-MART ZHUAN YE LING SHOU

李志敏/编著

中国商业出版社

737.124.2

3

WAL-MART

95671

沃尔玛

1—4000 专业零售

WAL-MART ZHUAN YE LING SHOU

李志敏/编著
中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

1~4000 沃尔玛专业零售/李志敏编著.—北京:中国商业出版社,2003.7

ISBN 7-5044-4866-4

I. 1… II. 李… 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(2003)第 061966 号

责任编辑 常勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京金瀑印刷有限责任公司印刷

2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

880 × 1230 毫米 32 开 9 印张 220 千字

定价: 22.80 元

(如有印装质量问题可更换)



第一章 从偏僻小镇走出来 的零售王国——沃尔玛 1

当美国《财富》杂志 1955 年开始评选“世界五百强”时，沃尔玛还不存在，它直到 1962 年才创办。然而，谁也没有料到，半个世纪后的今天，在这样一个信息时代，雄踞世界 500 强排行榜首位的不是微软，也不是 IBM，而是古老得不能再古老的零售业后起之秀——沃尔玛。

凤凰从小镇起飞 3

沃尔玛王国的区域扩张	12
挑战零售巨头，向全国进军	17
日新月异的零售王国	22

第二章 山姆·沃尔顿

——沃尔玛的缔造者	27
-----------------	----

山姆·沃尔顿了解人性，就像爱迪生了解创新发明，亨利·福特了解制造生产一样。他给员工最好的，给顾客最好的，任何和他接触到的人，都可以学到一些有价值的东西。

——前通用电器公司董事长杰克·韦尔奇

来自美国中西部农民的儿子	29
创业之路从杂货店开始	34
不断创新，力争上游	39
坎坷的创业之路	45
沃尔玛的灵魂	52

第三章 以顾客为导向

——上帝永远是对的 57

我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。

——山姆·沃尔顿

提供让顾客更满意的服务 59

以微笑赢得顾客 67

为顾客节省每一分钱 71

善待员工以善待顾客 76

第四章 天天低价

——我们卖的最便宜 79

如果沃尔玛愚蠢地浪费掉一美元，那都是出自我们顾客的腰包；如果我们为顾客节省了一美元时，那就使我们自己在竞争中领先了一步。

——山姆·沃尔顿

奉行低价策略 81

ABW09/02

精简机构，降低营销成本	87
减少广告花费，确保商品低价	92
完善物流管理，减少流通费用	95

第五章 与员工合作

——善待公司每一个成员	101
-------------------	-----

关心自己的同事，他们就会关心你

——山姆·沃尔顿

公司没有雇员只有合伙人	103
利润分享，雇员购股	110
实行损耗奖励	115
业务公开，员工参与	118
倾听每一个人的意见	120

第六章 人才网罗 ——挑选

适当的人放到适当的位置上工作	127
----------------------	-----

挑选适当的人，放到适当的位置上工作，然后鼓励他们运用自己的智慧和创造性做好他们的工作。

——山姆·沃尔顿

沃尔玛的用人标准	129
广纳贤才，任其所能	133
寓教于乐的培训	140
选定优秀的继任者，确保公司发展	143

第七章 竞争之道

——敢于竞争，善于竞争	151
-------------------	-----

从孩提时起，山姆就下定决心要样样干得出色。我猜想这是他的天性。他知道他会赢，这就是他的性格。我的惟一解释是，山姆继承了我们母亲的许多性格。

——巴德·沃尔顿

充分发挥自身优势，以小克强	153
积极扩张，最大限度占领市场	158
科学营销，提升公司竞争力	161

6 第八章 尝试新形式

——不断满足消费者的新要求 165

山姆的一个伟大力量在于他的独创性，他只属于他自己，独立思考。

——沃尔玛公司副总裁 A·L·约翰逊

一切源于创新	167
成功的小镇战略	174
建立有效的配送系统	177
产生奇迹的电子通信系统	181
一举成功的山姆仓储俱乐部	185
超级购物中心——未来发展之星	189

第九章 成功路上的挫折

——在荆棘中成长 193

我不是那种对挫折耿耿于怀的人，如果你付出足够的艰辛劳动，你就能使大多数逆境变为顺境。我一直把问题看作是挑战。

——山姆·沃尔顿

龙卷风带来的“魔毯”	195
------------------	-----

与工会争夺员工	199
周六夜的屠杀	205
不成功的超级市场	211
避开媒体的明枪暗箭	217

第十章 独特的公司文化

——沃尔玛精神	223
---------------	-----

山姆可以称得上是 20 世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键。

——美国凯玛特连锁店创始人哈里·康宁汉

塑造家庭般的公司环境	225
以快乐激发热情	228
工作时吹口哨哲学	233
不拘一格的星期六晨会	237
热心公益事业，回报社会	242

8 第十一章 走向世界

——全球化的沃尔玛 249

有人问我，像沃尔玛这样的成功故事今后还可能发生吗？我的回答是肯定的。此时某处就有一个或成千上万个这样的人，有着足够优秀的构想去走完这全路程。只要你愿意付出心力去追求，成功的故事就会不断上演。这完全是态度问题，还有不断改进企业的管理能力。

——山姆·沃尔顿

向世界进军——咄咄逼人的全球战略 251

沃尔玛在中国 261

附录 山姆·沃尔顿企业成功经营十大规则 273

第一章 从偏僻小镇 走出来的零售王国——沃尔玛

当美国《财富》杂志1955年开始评选「世界500强」时，沃尔玛还不存在，它直到1962年才创办。然而，谁也没有料到，半个世纪后的今天，在这样一个信息时代，雄踞世界500强排行榜首位的不是微软，也不是IBM，而是古老得不能再古老的零售业后起之秀——沃尔玛。

凤凰从小镇起飞



1990年11月，沃尔玛——一个令许多美国人，尤其是那些见多识广的大城市居民感到陌生的企业，超过位居美国折扣百货业龙头长达10年的凯玛特，一跃成为全美销售额第二的

- 4 零售公司；第二年年初，沃尔玛又超越自二战后就开始名列全美第一的老百货业盟主西尔斯，坐上了全美零售业的第一把交椅。而仅仅在 10 年前，沃尔玛的销售总额尚不及西尔斯的 12%，更何况，在 20 世纪 80 年代的 10 年里，西尔斯的销售业绩也是在以每年 14% 的速度快速增长着。

1999 年 1 月，沃尔玛公布的年销售收入高达 1392 亿美元，在《财富》杂志全球企业 500 强排行榜上跃至全球第 4 名，是前 50 强中惟一的零售公司。到 2000 年又以销售额 1913 亿美元的经营业绩荣膺世界 500 强第二名，到 2002 年，沃尔玛就跃居《财富》杂志世界 500 强排行榜首位。

1999 年 1 月，沃尔玛公布的年销售收入高达 1392 亿美元，在《财富》杂志全球企业 500 强排行榜上跃至全球第 4 名，是前 50 强中惟一的零售公司。到 2000 年又以销售额 1913 亿美元的经营业绩荣膺世界 500 强第二名，到 2002 年，沃尔玛就跃居《财富》杂志世界 500 强排行榜首位。面对这个仿佛从地下突然冒出来的庞大的商业零售集团，不仅美国人，全世界的人都不禁为之惊诧。后来，人们得知这么一个突然出现的庞然大物，竟然来自美国中西部阿肯色州的一个小镇——本顿威尔，一个“人迹罕见”的偏僻小镇！

在本顿威尔这样一个小地方，人们难以想像会成长出巨型企业，特别是巨型零售企业。在一般人的观念中，大零售店、

购物中心、超市，总是与熙熙攘攘的人群连在一起的，应该是现代化大都市的专利品。然而，当今世界第一大零售集团沃尔玛，40多年前的的确确就诞生在这样一个不起眼的小镇上，而且，现在它在美国的2654家分店，仍主要分布在几千到万把人的乡村小镇上；它那庞大而现代化的总部、信息中心、配送中心，也仍坐落在它所诞生的这个不出名气的阿肯色州的小镇上。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿随着沃尔玛的日益辉煌，也被视为美国创业者、企业家的楷模。引用管理大师汤姆·彼得斯的话来说：“也许除了福特公司的创始人亨利·福特以外，山姆·沃尔顿是20世纪美国最出色的企业家。”

1951年山姆带着全家到本顿威尔，这个小镇位于阿肯色州西北角，紧邻密苏里、堪萨斯和俄克拉荷马三州，是一个多丛林的山地、丘陵、平原混杂的地区。当时的本顿威尔只有3000人口，属于农村边远地区，离最近的城镇罗杰斯也有10公里。用他妻子海伦的话形容，当时的本顿威尔“实在是一个看起来糟透了的乡下地方”。山姆当初之所以选中这里开自己的第一家店，看起来并非是事前经过深思熟虑的，用他的话说，主要是出于以下考虑：一是离他妻子海伦在俄克拉荷马的父母家比较近；二是该地及附近地区多山、多丛林，适合打猎，可以满足自己的打猎嗜好；三是该城当时恰好有一家老式杂货店要出售。

山姆盘下了镇上一家名为哈里逊的杂货店，加上另租下的隔壁理发店，总共也不足400平方米的面积，但在当时的本顿

- 6 威尔及其附近地区，已经是最大的商店了。杂货店原来每年的营业额只有 32000 美元，主要卖些花边、帽子、裁剪纸样等乡下杂货店所经营的传统商品。山姆扩大了店面，又重新设计了窗户，并且将老式货架换成新式陈列架和柜台，同时开始采用自助式服务的经营方式，小店经过一番整理后，面貌立刻焕然一新。山姆把小店命名为“沃尔顿 5 分——1 角商店”，小店开业后，立即吸引了大批顾客，销售业绩也直线上升。

初试成功，山姆有了自信。为了分散经营风险，同时也为了满足自己喜欢同时经营多种事业的兴趣，他又开始到其他城镇寻找新的开店机会。终于，在本顿威尔以南约 30 公里的费特威尔，找到了一家打算出售的老杂货店，该城是阿肯色大学所在地。这个小店位于街角，总面积不到 250 平方米，并且同一条街和街角不远处就有两家大连锁公司的分店。但天生喜欢竞争的山姆，不仅盘下了这家店，还准备以独特的经营方式向那两家连锁店挑战。1952 年 10 月，这家小店开业，是第二家“沃尔顿 5 分——1 角商店”。第一年的营业收入就达到了 9 万美元。

在接下来的几年里，山姆在一家店赚了钱，就马上把所赚的钱全部用来投资，再开另一家店，不断扩张。到 1960 年，仅仅 8 年的时间，他已拥有了 15 家商店，分布在本顿威尔周围地区，年营业总额达到 140 万美元。这是山姆事业的起步，虽说与他日后的成就相比，这不过只是沧海一粟，但是却孕育着未来在零售业大获成功的宝贵经验和行之有效的经营策略与管理方法。