

百家企业文化工程丛书②

M 华新世纪管理文库
主编：莫少昆 梅霖

袁宝华先生亲自为本套丛书题词

沃尔玛

我们与**众**不同

赵文明 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:李 茸

装帧设计:刘 杰

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛:我们与众不同/赵文明编著. —北京:中华
工商联合出版社,2004.1。

(百家企业文化工程丛书/莫少昆,梅霖主编)

ISBN 7-80193-051-7

I.沃… II.赵… III.零售商业-连锁店-企
业文化-美国 IV.F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 002145 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京世艺印刷有限公司印刷

新华书店总经销

889 × 1194 毫米 1/32 印张 5 80 千字
2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-9000 册

ISBN7-80193-051-7/F·23

定 价:22.80 元

《百家企业文化工程丛书》

顾问委员会和编委会

总 顾 问 袁宝华

顾 问 委 员 会	陈清泰	张瑞敏	竺延风	魏家福
	刘国胜	刘振亚	李文新	赵新先
	英长斌	朱继民	王 珏	吴敬琏
	周叔莲	厉以宁	魏 杰	樊 纲
	金 碚	张 德		

编 委 会 主 任 胡 平

编委会副主任 贾春峰 马役军

编 委 会 委 员	莫少昆	梅 霖	谢 悦	尹援平
	刘建湖	黄新惠	韩 旭	金思宇
	张 政	陈久霖	魏允平	马欣来
	史秋秋	冯建福	李祖荣	王旭晓
	王春生	徐文中	李 茸	贾 萌
	赵文明			

策 划	梅 霖	金思宇	张 政
主 编	莫少昆	梅 霖	
执 行 主 编	金思宇	李 茸	

总 序

国家的繁荣在于经济,经济的发展在于企业,企业的兴衰在于管理,管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司,尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界,却始终保持着稳定的核心理念。譬如,通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信,注重业绩,渴望变革”;沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工,服务每位顾客,每天追求卓越”;诺基亚的价值观是“科技以人为本”;惠普之道是“我们信任并尊重个人”等;松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”;英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”;可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”;宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品,美化消费者的生活”;联想的核心价值观是“服务客户、精

准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

企业好比一部机器。机器由成千上万个零部件组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理的力量。但如何让企业机器转动得更正常更长久？这就需要润滑油。企业机器的润滑油就是企业文化。如果说科学管理

是让你这么做而不那么做,那么企业化管理则能够让应该这么做的你做得更好。

既然企业化管理在企业中如此重要,那么企业文化究竟是什么呢?

根据一般理论,企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念,我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念和基本的经营理念和管理理念。企业愿景表明企业应该往哪里去,给所有员工一份希望和盼头;企业使命表明企业存在的价值和意义是什么,企业为什么要存在和持续成长;企业精神表明企业在面临重大事件或困难时,应该具备什么样的心理能量来面对;核心价值观表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则;经营理念表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等;管理理念则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的,不论企业未来如何发展,采取怎样的发展战略和经营思路,都是基本保持不变的;经营理念和管理理念相对于核心理念而言,则是相对变化的,根据企业的战略需求,可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的发挥，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于易经的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家

的核心思想“道”。

第三,不能忘记我们是世界人。我们是属于世界的一员,我们的文化根植但不局囿于中国传统文化。西方先进的文化和现代文明也是塑造企业文化的重要源泉。

第四,不能忘记我们是企业人。企业文化毕竟是企业的文化,要体现企业的个性,尊重企业的历史变迁,符合企业的发展现状,匹配企业的未来战略。

基于上述“四个牢牢不能忘记”,我们在帮助企业塑造文化时,分为四部曲:第一部曲是弘扬,弘扬公司员工已认同已执行到位的企业文化;第二部曲是提炼,提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化;第三部曲是提升,公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性,需要国内外相对优秀的文化来提升;第四部曲是推广,企业文化重在推广,如果说前面的三部曲是万里长征走了第一步,那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练,必须关注企业文化的建设和提升。这是刻不容缓的。我们意识到了这一点,并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究,了解和洞察在成功企业背后,企业文化的形成轨迹和影响力。我们力求原汁原味地展现此 100 家企业文化的内容,并提供与其相匹配的企业文化故事和点评。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中,我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持,非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析,更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展,从而推动中国社会文化的发展,因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的,但愿我们的成果正是你们所需要的,但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

目录

第一章	沃尔玛回眸	1
	走进沃尔玛	1
	一个现代版商业神话的诞生	5
	沃尔玛领袖	16
第二章	沃尔玛的企业文化	25
	沃尔玛企业文化内容	25
	沃尔玛企业文化内涵	26
第三章	沃尔玛企业文化故事	45
	故事 1 “为顾客节省每一分钱”	45
	故事 2 人人有效才省钱	51
	故事 3 为挖人才,游说戴维 12 年	59
	故事 4 给员工责任,并信任他们	64
	故事 5 竞吃馅饼	68
	故事 6 今日事绝不拖到明天	70
	故事 7 零售就是细节	72
	故事 8 享受的是一种气氛	77
	故事 9 不拘一格的促销游戏	80
	故事 10 千奇百怪的娱乐工作法	87

目录

故事 11	不合常规的会议沟通	91
故事 12	兜售亲切	97
故事 13	亲如一家的合伙人关系	99
故事 14	与供应商的战斗	105
故事 15	把美国带回家	111
第四章	华新世纪文化点评	117
	沃尔玛:文化制胜的典范	117
主题链接		131
	杰克·韦尔奇谈沃尔玛	131
	沃尔玛在中国	134
	戴维·格拉斯讲述沃尔玛成功之路	141
参考资料		149

第一章 沃尔玛回眸

一、走进沃尔玛

美国《财富》杂志 2002 年评选出全球 500 强企业,零售业巨子沃尔玛连锁店终于将埃克森·美孚石油公司拉下马,以 2198.1 亿美元的营业收入总额,登上了美国乃至世界企业的第一把交椅。这是美国历史上服务业公司第一次成为《财富》500 强的龙头老大。《财富》杂志记者无不惊叹地写道:“一个卖廉价衬衫和鱼竿的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢?”

其实,沃尔玛的成功并无玄机奥秘,只不过是它几十年如一日地恪守自己的经营理念,说到做到,坚韧不拔,孜孜以求,一步一点利润,铁棒成针,集腋成裘。靠着这种独特的企业文化和奋斗精神,沃尔玛



终于力拔头筹,荣登全球 500 强之首的宝座。这不仅令人叹服,而且已经成为万千企业效法的蓝本。

(一)商业巨兽

美国阿肯色州本顿维尔市有一个庞然大物,仅仅一幢楼居然占了 24 个足球场的面积。楼上悬挂一条“我们与众不同”的广告牌分外抢眼。这就是赫赫有名的零售业巨头沃尔玛总部大楼。

在普通人眼中,美国沃尔玛零售连锁集团的成功就像一个商业神话。因为它引领了 20 世纪中期的“现代流通革命”,连锁经营和超级市场被称为是这场革命的两大标志,而沃尔玛独创的一切企业文化和经营理念,现在都已经成为行业标准,争相被人效仿。而在小零售业主眼里,沃尔玛无疑更像一个“商业巨兽”,因为它无情地改变了行业规则。沃尔玛所到之处,大批中小零售店纷纷倒闭,批发商更是无路可逃、一败千里,沃尔玛摧毁了他们曾经拥有的美丽世界。沃尔玛称霸零售业似乎只是个时间问题。

(二)跨越微软的世界首富

1955 年《财富》杂志开始评选 500 强时,沃尔玛还根本不存在。而在 47 年后,英国《星期日泰晤士



报》公布的“2002 年富豪排行榜”上,美国零售公司沃尔玛主席罗伯逊·沃尔顿力挫微软公司董事长比尔·盖茨,以身价 453 亿英镑成为世界首富。沃尔玛公司领导核心沃尔顿家族五人包揽了《福布斯》全球富翁榜的第 7 至 11 位。五人的资产总额达到 931 亿美元,成为世界上最富有的家族。实际上早在 1985 年,沃尔玛公司的创始人和董事长山姆·沃尔顿就被《福布斯》杂志称为“全美第一富豪”。

如今的沃尔玛在美国有 4 000 多家连锁店,在其他国家还有 1 000 多家连锁店,由于新开店的数量在迅速更新,所以没有办法得到确切的数字;它的员工总数超过 1 200 000 人,而其出售的商品更是应有尽有、无所不包。公司分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店四种形式,全部由总公司控股,实行直营连锁。这种连锁经营的模式及其非凡的核心竞争力,使得沃尔玛公司成为无人能敌的“核动力航母”在全球经济不景气的情况下,仍然以强劲的动力乘风前行,持续扩张。



(三)为什么就是不能打败沃尔玛

当沃尔玛创始人山姆·沃尔顿和妻子海伦决定进军零售业的时候,手头的资金少得可怜。而沃尔玛的历史,至今也不到 50 年,与凯玛特、彭尼等老牌商业企业相比,沃尔玛如刚涉世的孩童。在相当长

的一段时间内,他弱小得几乎没有向这些大公司叫板的机会,甚至还不得不仰仗类似于本·富兰克林之类公司的鼻息生存。但是,只用了 50 年时间,沃尔玛把一家又一家的大小公司兼并或者甩在身后,最终成了全美乃至全球零售业的执牛耳者。当沃尔玛跨越微软这座“喜马拉雅山”的时候,它带给世人的不仅仅是震惊,而且更多的是人们对新经济的迷惑。确实,沃尔玛的成功是奇迹中的奇迹,是美国创业和创新精神的现实代表。

当初,那样弱小的沃尔玛,到底凭什么从高手如林、巨厦林立的零售业竞争中脱颖而出?它凭什么避开了一次又一次经济萧条的灾难,并从灾难中实现一次又一次的惊险跨越的呢?它又是怎样抗击利益受损者和地方保护主义的猛攻,在此起彼伏的“阻止沃尔玛”的运动中越挫越勇、奋力向前的呢?一家属于传统产业的零售企业,如何能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车巨擎,超过一些大银行、保险公司等金融大鳄,超过引领新经济、新技术的科技巨无霸?许多企业在思考这些问题——“为什么就是不能打败沃尔玛”。

也许公司现任董事长罗伯逊·沃尔顿可以解释这一切,他认为,沃尔玛的成功,与独特的企业文化密不可分。创始人山姆·沃尔顿所倡导并奉为圭臬的“为顾客节省每一分钱”、“尊重每一位员工”等文化理念,还有“不要把今天的工作拖到明天”、“永远



提供超出顾客预期的服务”等服务原则,已写进了美国的营销教科书。山姆·沃尔顿的非凡创新和他所倡导并一手建设的公司文化,是公司所有战略得以成功实施的土壤,没有这些,沃尔玛奇迹就不能发生。

二、一个现代版商业神话的诞生

1992年3月,乔治·布什总统在第一夫人的陪同下,来到沃尔玛总部的大礼堂,向山姆颁发全国最高的平民荣誉奖“总统自由勋章”。山姆只能坐在轮椅上被推出来参加这个仪式。他的皮肤苍白,浑身浮肿,但他的目光依然敏锐。当乔治·布什总统把勋章挂到他虚弱的脖子上时,他坚持站着接受这一荣誉。这就是山姆·沃尔顿,一位有独创性的美国人,美国个人奋斗的精神标本。

(一)第一桶金

1940年,山姆·沃尔顿在密苏里大学毕业后,加入了彭尼零售店。正是在这里短期的工作经历,使他选择了以零售业作为自己的事业。

1945年8月,参加完二战的山姆复员回家。在阿肯色州的纽波特镇,正好有一个本·富兰克林特许经营店正在转让经营权。这对梦想进入零售业的山

M

百家企业文化工程丛书