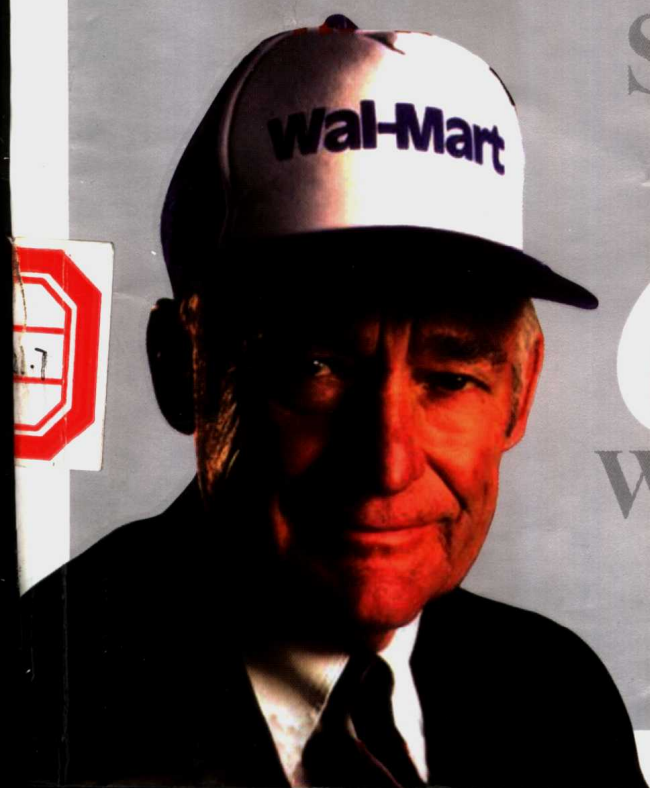


连锁经营理念探析与案例研究

零售巨头 沃尔玛

零售业连锁经营的成功奥秘

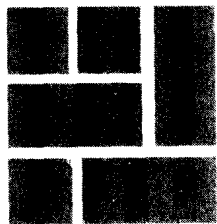
赵凡禹 编著



SUCCESS
of
WAL-MART

民主与建设出版社

连锁经营理念探析与案例研究



赵凡禹 ● 主编

零售巨头沃尔玛

Wal-Mart

——零售业连锁经营的成功奥秘

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售巨头沃尔玛：零售业连锁经营的成功奥秘/赵凡禹主编. —北京：民主与建设出版社，2003

ISBN 7 - 80112 - 566 - 5

I. 零... II. 赵... III. 零售商业 - 连锁商店 - 商业经营 - 经验 - 美国 IV. F737.121.7

中国版本图书馆 CIP 数据数字(2003)第 027933 号

责任编辑	赵振兰
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	长城印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
印 张	17.75 印张
字 数	280 千字
版 次	2003 年 4 月第 1 版 2003 年 6 月第 3 次印刷
书 号	ISBN7 - 80112 - 566 - 5/F · 260
定 价	35.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

序 言

沃尔玛，这个名词对许多人来说已经不算陌生了。它在1990年超过位居美国折扣百货业龙头10年的凯玛特(K-Mart)，成为美国最大的折扣百货连锁公司；1991年超越自二战后即名列全美第一的老百货业盟主西尔斯(Sears)，坐上了全美零售业第一把交椅。

谁也没想到，这个从美国中西部阿肯色州本顿威尔成长起来的公司能在这么短的时间内打败业内的所有巨头，走到了同行中的最前列。要知道在沃尔玛超过西尔斯之前的10年间，西尔斯公司的销售业绩仍在以每年14%的速度增长，这个速度在零售业来说已让许多人望尘莫及了，但是沃尔玛的速度更快，沃尔玛销售业绩的增长速度几乎是西尔斯的一倍，并且它能够一直保持这样的高速发展。20世纪80年代，沃尔玛的总销售额还不及西尔斯的12%，而现在，他所取得的成绩已足以让所有的同行们瞠目结舌了。

在1999年1月，沃尔玛又以年销售收入1392亿美元、利润44.3亿美元的成绩跃居全球500强企业的第四位，并且它是前50强中唯一一家零售公司。沃尔玛的发展势头至今没有减弱，而是越来越迅猛，大有超过世界500强公司中前3强成为全球第一大企业的势头。

这样的发展势头不能不让全球所有的零售业同行们打起十二分的精神，如在德国，沃尔玛一举就兼并了95家商店，迅速占领了德国的市场，这一举动不得不让全欧洲的零售业联合起来，讨论如何抵御沃尔玛强大的攻势，如何保住自己的市场与地位。而今，沃尔玛也来到了中国，中国的消费者也已经有机会享受到沃尔玛物美价廉的商品、优质高效的服务，并且领略到沃尔玛独特的企业文化了。同时，中国的商家也应该认识到，如果他们能将沃尔玛所长纳为己用，

那是再好不过的了。

是什么使得沃尔玛有如此强大的竞争力呢?沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿在美国一个中西部的小镇白手起家,他将独特的处世原则以及做人的理念融入到了沃尔玛的企业文化中,由小到大,由小镇到全美到全世界,山姆不仅创造了一个零售业的奇迹,还创造了零售业新的经营方式。虽然是世界首富,但山姆的生活却十分简朴,他曾被誉为了20世纪除福特以外美国最伟大的企业领导者。他在短短的几十年间所取得的巨大成绩,不仅引起了美国人,而且引起了全世界千千万万人的关注。

尽管如此,沃尔玛却是一个一直保持低姿态的公司,它不为自己做太多的广告宣传,以至于当它成为全美零售业第一时,美国还有很多消费者并不了解它。它卖的是廉价的商品,却拥有全美最大的销量;它在世界上开了那么多家分店,却几乎没有进行过网上销售。而在这么普普通通的经营背后,却有着十分坚实的基础。早在20世纪70年代,沃尔玛就建立起了自己的计算机信息管理系统;80年代沃尔玛发射了自己的通信卫星;并且拥有庞大的配送系统,保证了其货架能在48小时内补充货物。沃尔玛保持与供应商的良好关系,它得到的低价商品并非通过剥夺供应商的利润来实现。沃尔玛善于发挥集体的力量,独特的企业文化使其具有极强的企业凝聚力。沃尔玛的每一位员工都能在沃尔玛中找到正确的位置,并且在沃尔玛得到培训,然后再为沃尔玛投入一分光、一分热。

凡此种种造就了今天的沃尔玛,当然,每一个成功的背后都包含了许多艰辛与汗水,沃尔玛是如何一步一步地走到今天的呢?现在让我们来一同走近沃尔玛吧。



录

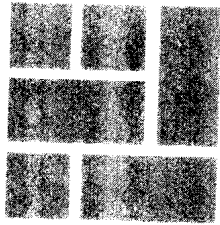
第 1 章	沃尔玛崛起的策略	1
	一位伟大的开拓者	3
	勇气十足地探索零售业	7
	零售王国沃尔玛的诞生	10
	扩张、扩张、快速地扩张	15
	成为全美最大的连锁公司	18
	沃尔玛咄咄逼人的全球攻势	21
	沃尔玛的成功法则	22
	遭遇负债的危机	24
	压力之下的股票上市	27
	在股票增值中前进	30
	与众不同的股东会议	32
	平衡股票市场与经营原则	35
专题一：山姆·沃尔顿的商业理念	37	
第 2 章	沃尔玛运营策略	41
	不惜最低的价格	43
	绝不忽视采购	45
	高效率的运作模式	45
	仓储式经营	46
	匠心独运的广告	48
	精兵简政，轻装前进	50
	高速流转以求降低成本	53
	建立高效的分销系统	56
	专题二：连锁企业的采购组织与流程	62

第 3 章	沃尔玛的顾客策略	67	
	赢得顾客就赢得竞争	69	
	公司最大的老板是顾客	72	
	用微笑感染顾客	77	
	从供货商那里为顾客争取利益	79	
	善待员工就是善待顾客	82	
	专题三：连锁企业的顾客满意战略	84	
	专题四：提高连锁企业服务质量的 三个突破	86	
	第 4 章	沃尔玛的销售策略	91
		做一个强硬的竞争者	93
以己之长克敌之短		94	
周密的“圈地运动”		97	
从不断试验中寻找机会		98	
用速度来打击竞争者		100	
罗马并不是一天建成的		102	
不断创新的沃尔玛		103	
以小城镇为发展中心		110	
建立自己的配送系统		113	
建立电子信息通信系统		116	
建立山姆仓储俱乐部		119	
建立特级市场		121	
尝试超级购物中心		124	
专题五：连锁店促进销售的 分类与方法		126	
第 5 章		沃尔玛的人力资源管理策略	135
		独特的合伙关系	137
	善待每一位员工	140	

第 6 章

利润分享计划	143
损耗奖励计划	147
业务运转透明化	149
良好的沟通	151
适时下放权力	155
沃尔玛的人才观	157
有效地吸纳每一个得力的人才	160
迅速发展时期的人才获得	162
有效地利用外援	164
山姆与人才	166
戴维·格拉斯的魅力	170
培训,经常地培训	176
专题六:连锁企业的教育训练制度	178
专题七:连锁企业的薪资制度	180
专题八:连锁企业的绩效管理	186
沃尔玛的企业文化策略	195
塑造家庭般的环境	197
商业秘诀:尊重每一个人	198
与众不同的沃尔玛人	200
沃尔玛式的欢呼	203
喧闹的游戏娱乐	204
不拘一格的星期六周会	206
大出风头的公司年度大会	209
做到谦虚经营	211
关心公益事业	215
关心教育事业	216
关心慈善事业	219
沃尔玛的“购买美国货运动”	222
专题九:山姆·沃尔顿的诫语	224

第 7 章	沃尔玛的危机策略	227
	不向龙卷风低头	229
	被扫地出门的痛苦	231
	周六夜的屠杀	236
	将挫折转化为机遇	242
	赢得员工的心	244
	避过媒介绞杀战	246
	与工会的斗争	249
	解决销售难题	254
	专题十：沃尔玛公司的文化	256
第 8 章	沃尔玛中国市场拓展策略	259
	沃尔玛挑战中国零售业	261
	沃尔玛的中国总部	264
	深圳沃尔玛经营管理概况	266
	沃尔玛的中国战略	268



第 1 章

沃尔玛崛起的策略

山姆·沃尔顿的风格和创新就是沃尔玛的风格和创新，山姆和沃尔玛是融在一起的，密不可分。山姆的奋斗史和成功史，也就是沃尔玛的奋斗史和成功史。



一位伟大的开拓者

山姆·沃尔顿，作为沃尔玛公司的创始人，由始至终都是作为沃尔玛的灵魂存在的。

从1962年~1992年，他亲自执掌沃尔玛达30年。在此期间，他创造了沃尔玛的奇迹，也创造了有关他自己的神话——一个普通美国人梦想实现的神话。

因此，把山姆·沃尔顿称为沃尔玛的灵魂，他绝对当之无愧。山姆亲手创建了沃尔玛，在将近30年的岁月里，一直亲自领导它的日常业务，决定着它的发展方向，并以自己的风格、个性、理念深刻地影响着它，使沃尔玛不仅创造了二战后美国零售业的最大奇迹，而且成为美零售巨型公司中最具个性的公司。而沃尔玛的每一方面无不体现着山姆个人思想性格的一点一滴。

山姆崇尚节俭的经营之道，相信由此带来的价格最低符合消费者的最大利益。从5分~1角钱商店开始，他始终采用大众化、低加价的零售经营方式，而这一点是通过日常管理中节省每一分钱达到的。例如，公司通常很少在店内或店外装饰上花钱，也很少登广告，对供应商则是一副强硬的讨价还价者形象。而无论公司以多么低的价格购进商品，山姆坚持加价率绝不超过30%，即使比竞争者同样商品的价格低得多，也要坚持将此利益让给顾客，且决不放弃对顾客许下的任何商品都比竞争者价格低的诺言。

在用人上，山姆总是挑选那些精力充沛、乐于工作并忠于公司的人。沃尔玛用人并不太注重学历，很多员工包括经



山姆·沃尔顿—沃尔玛的伟大开拓者

理都只是高中毕业。不少经理是从内部逐级提上来的，山姆相信个人的努力和诚意，并尽力保持与员工的大量个人接触，这也许是他在沃尔玛的员工中享有很高的个人威望的原因吧。山姆的个人魅力鼓励和维系了员工和顾客对公司的忠诚和赞扬。

另外，不论是在生活上还是在事业上，山姆都保持着旺盛的斗志。20世纪80年代早期，他已60多岁，每天仍从早上4:30开始工作，在清静的环境中进行思考和计划，直到晚上，偶然还会在某个凌晨4:00访问一处配送中心，与员工一起吃早点喝咖啡。他常自己开着双引擎飞机，从一家分店跑到另一家分店，每周至少有4天时间花在这类访问上，有时甚至6天。在周末上午的经理会前，他通常3:00就到办公室准备有关文件和材料。70年代时，山姆保持一年至少对每家分店访问两次，他熟悉这些分店的经理和许多员工，认真聆听意见，通常他也会直接地提出他自己的一些看法。公司太大了，不可能遍访每家分店，但他仍尽可能地跑。

山姆的工作精神影响了沃尔玛中的每一位成员，为他们做出了榜样。事实上，山姆也的确给每一位经理的肩上都压上一副很重的担子，因为他深刻地认识到沃尔玛的快速拓展



图 1.1 山姆·沃尔顿的风格

完全有赖于每一个成员尽心尽责地工作。他一方面对经理人员布置高标准的工作任务，另一方面赋予其最大的权限和责任。鼓励他们在工作中保持激情和活力，他知道，只有这样才能最大限度地让每一个人把潜力释放出来，也只有这样，才能让每一个人为沃尔玛做到最好，不断繁荣沃尔玛的生命。

同时，沃尔玛公司的进步离不开新知识新技术的推动。而山姆也不断地充实自己。早在1966年，山姆就意识到了电脑管理的重要性。他正确地判断出一点——当生意做到某一规模之后，任何商人都不能把商店扩展到界线以外，除非他有能力获得书面报告来实现控制。而要做到这一点，单靠人力已无济于事了。于是，他富有远见地把目光投向了正在初创阶段的电子计算机。在他所处的年代，小型电脑和微机还没有诞生呢，山姆却已经开始利用计算机来管理他的商品了。我们都不得不承认，他甚至比计算机业自身的发展还超前了10年。

在不断的学习与探索中，山姆建立起了他的分销系统、卫星系统，实现了现代化的管理，事实证明了活到老、学到老，使他永远也不会落后于时代的步伐。

总之，山姆的风格和创新就是沃尔玛的风格和创新，山姆和沃尔玛是融在一起的，密不可分。山姆的奋斗史或成功史，也就是沃尔玛的奋斗史或成功史。

山姆的处世原则，主要来自于父亲托马斯·沃尔玛，例如勤奋、诚实、公正、勇敢、求实、守纪律等等，加上山姆后天的学习、探索、总结和完善，已经形成了自己的模式——山姆模式或沃尔玛模式。

虽然山姆的许多成功策略都是从竞争对手那里“借”过来的，但并不能就此抹杀他自己所拥有的诸多变化和创意，以及他个人办事所独有的风格。

山姆执著坚定，一旦认准什么事，就要求自己 and 属下竭尽全力去完成，但是这样的他又常常会被人误会，认为山姆固执并且常常草率从事。实际上山姆是一个“善变”、“喜



变”的人。卡伦斯·莱斯曾经在山姆身边工作将近30年，他这样说：山姆有一种古怪本能，是别人所没有的——今天他叫你全部按一种方式操作，明天又要你全部按另一种方式操作。或许这20多年来，每一个星期他都要你这么做过五次。

也有人说，山姆不是那种静得下来的人，过不了一会儿他就要大声喧闹。他改变计划时从来没有犹豫过，有时候你不知道是因为什么，但尽管他做了改动，却很少犯错误。

但就是这么一种独特个性，帮助山姆战胜了一个个强大的竞争对手，同时也让山姆给人一种捉摸不透的神秘感。

山姆是一个很谦虚的人。他从不仗势压人，也不允许任何人乱用公司的名义或权力，他希望能不折不扣保持小镇的价值观和生活作风。同时，他也平易近人。他从不高高在上，远离员工，相反，经常主动深入基层，倾听员工的建议和意见。山姆开车也有违章的时候，交警也并没有给予他特殊待遇，只是和对待普通人一样对待他，而他也并没有因为自己的身份而盛气凌人，仍然很配合交警的工作。

山姆虽然大多数时候很平易近人，但对于具体工作却要求严格，尤其是敏感环节和敏感事情，却绝不会轻易让步。例如，山姆严禁进货人接受推销员的好处，包括任何形式的礼物和金钱，甚至连吃一顿饭也不行。在沃尔玛总部大楼过道里，还贴着这样的警示标语：推销员和沃尔玛员工共同进餐，费用各付各的！

从这些方面我们可以了解到：山姆有善良随和、充满爱意的一面，也有严格认真、讲究原则的一面。这也说明他既是一个卓越而不平凡的领导人，又是一个节俭、有主见、坚持己见，有自己喜怒哀乐的开拓者。正是由于有山姆·沃尔顿这样一位伟大的开拓者，沃尔玛才取得了今天的辉煌成就。

山姆自己也说：“我把我的一生都奉献给了沃尔玛公司，从它的开创、成长到精益求精，我的生活充实而愉快，挑战和回报都超过了我最期望的。在整个过程中，我一直

掌握着主动权。很多人被迫干自己所不喜欢的工作，而我却一生都在干我所热爱的工作。”

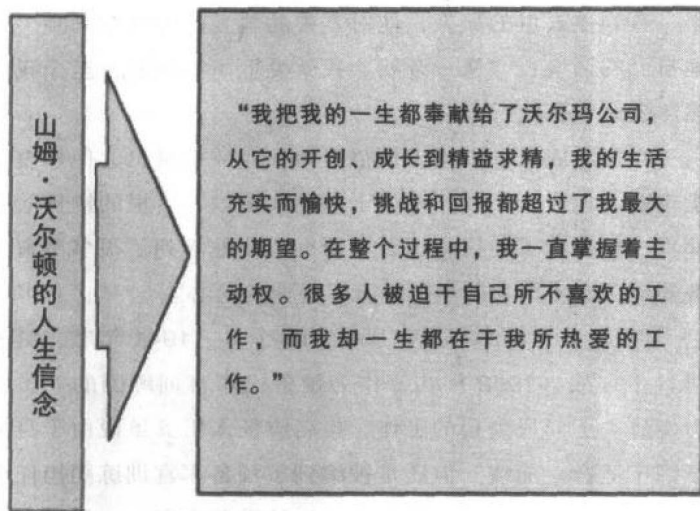


图 1.2 山姆·沃尔顿的语录

勇气十足地探索零售业

虽然山姆是沃尔玛的伟大开拓者，其实，开办零售业并非沃尔玛的创始人山姆的初衷。

1940年，山姆即将大学毕业，他原计划拿到学士学位后能进入宾夕法尼亚的沃顿金融学院继续深造。但是当他紧巴巴地读完大学时，山姆意识到，半工半读根本无法筹足去沃顿深造的学费。于是，他决定找一份实际的工作发挥自己的才能。

这时有两家公司在招募人员，这两家公司恰好都在从事零售行业。经过反复考虑，山姆最后接受了彭尼公司的职位，这是山姆零售业生涯的起点。

1940年6月1日，山姆大学毕业三天之后，他就到位于艾奥瓦州得梅因市的彭尼分店报到，作为一名管理部门的

受训人员开始工作。命运的安排就是如此巧妙，尽管山姆·沃尔顿进入零售业纯属偶然，但一旦真的干上了这一行，山姆发现他几乎是立即爱上了零售，在这一行里一干就是 52 年。直到他去世的那天，他对零售的热爱始终丝毫未减。用他自己的话说：“从一开始，我就爱上了零售业，至今我仍然热爱这项事业。”

在彭尼店里，山姆工作很努力，业绩也突出，他热衷于卖东西，也会买东西，并乐于向他人请教。店里的销售冠军邓肯·梅杰给了他许多训练和帮助，使他学到了很多零售业务知识，初步树立起了他经营零售业的信心。

但是，山姆在彭尼店只呆了 18 个月。1941 年底，美国对日本宣战。1942 年初，作为预备役军官训练团的一员，山姆辞去了彭尼公司的工作，报名应征入伍。虽说由于身体原因不适合上前线，但还是被编到了预备军官训练团担任少尉。入伍后他做了两个影响他一生的重要决定：一是决定与他热恋已久的女友海伦结婚，海伦是一位富有活力而又有主见的漂亮女孩；二是决定将来选择零售业作为自己的职业，而且要自己创业。虽然他只有在彭尼公司 18 个月的工作经验，但对自己将要从事的事业充满信心。那时，只要条件允许，他就到图书馆查阅有关零售方面的书籍，休假时他仔细研究、观察当地的零售企业，为将来开店做准备。

1945 年，二战结束了，山姆结束了军旅生涯回到家中，他打算与大学的同窗好友汤姆一起，合伙买下一家特许商店共同经营，但海伦的意见改变了他的想法，海伦认为，一万人左右的城镇也适宜零售业的发展；而对于合伙，她认为风险太大，除非合伙人是自己的家人，否则独资经营最为可靠。经过仔细考虑，山姆采纳了妻子的意见。

不久，山姆在巴特勒兄弟公司所属的本·富兰克林杂货连锁店找到另一家待售的分店。该店位于阿肯色州的新港，一座 7000 人口的小城，符合山姆和海伦的标准。于是他们与店主很快达成协议，拥有了自己的第一家店面。在巴特勒