

Robert Slater

THE WAL-MART DECADE



忠于你的事业 沃尔玛传奇

[美] 罗伯特·斯莱特 著
黄秀媛 译

中信出版集团

Robert Slater



忠于你的事业

沃尔玛传奇

[美] 罗伯特·斯莱特 著
黄秀媛 译

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

忠于你的事业: 沃尔玛传奇 / (美) 罗伯特·斯莱特著; 黄秀媛译. -- 北京: 中信出版社, 2018.1

书名原文: The Wal-Mart Decade

ISBN 978-7-5086-8525-0

I. ①忠… II. ①罗…②黄… III. ①零售商业-连锁店-商业经营-经验-美国 IV. ①F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 003047 号

The Wal-Mart Decade by Robert Slater

Copyright ©2003 by Mirad, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

忠于你的事业——沃尔玛传奇

著者: [美] 罗伯特·斯莱特

译者: 黄秀媛

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 17.25 字数: 200千字

版次: 2018年1月第1版

印次: 2018年1月第1次印刷

京权图字: 01-2004-1739

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN978-7-5086-8525-0

定价: 49.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

目 录

contents

第一部分 成为第一

第一章 10 年营业额增长 5 倍	003
-------------------	-----

第二部分 创始人精神

第二章 经营者的灵魂	027
第三章 获得顾客的忠诚	053
第四章 专注	069

第三部分 成为最伟大的成长机器

第五章 建立职业经理人制度	087
第六章 飞速增长的法则	109

第四部分 打造成长引擎

第七章 忠于核心原则	127
第八章 人再多，也能同心同德	141
第九章 走出美国	161
第十章 进军中国	181


第五部分 重新定义沃尔玛百货

第十一章 加速发展	199
第十二章 应对危机	217
第十三章 做一家令人尊敬的公司	235

第六部分 开启未来

第十四章 “这是我的沃尔玛百货”	261
------------------	-----

THE WALMART DECADe



第一部分 成为第一

1992年，沃尔玛百货的创始人山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货就已经是美国零售业的龙头了。即使最伟大的梦想家也想象不到，这家公司会发展成这样的局面。沃尔顿去世之后，有人断言，沃尔玛百货将难以为继。

然而，10年后，这家公司的声势不仅未见减弱，2002年，其营业额竟然还突破了2 000亿美元。究竟新的管理团队是如何将这家已经很优秀的公司，推向更卓越的高峰呢？

第一章

10 年营业额增长 5 倍

2002 年 6 月 7 日一大早，沃尔玛百货公司数以千计的“死党”，成群涌进阿肯色州费耶特维尔镇的巴德·沃尔顿体育馆（Bud Walton Arena）。震天响的音乐、尖叫的群众、耀眼的灯光，把人搅得晕头转向。时间是早上 6 点钟。

谁说股东大会非得墨守成规？

现在想来令人难以置信，一年一度的股东大会 30 多年前刚开始举行的时候，只有创办沃尔玛百货的山姆·沃尔顿与另外 5 个人参加。他们在紧邻公司仓库的一家咖啡店里，围着一张桌子，两三下就把所有的事情搞定了。

这次的沃尔玛百货股东大会，从头到尾整整耗掉 6 个小时，成为费耶特维尔镇难得的盛会。从未有哪家公司如此费心，为

股东安排过这样精彩的节目。公司主管一个接一个地冲上讲台，满面笑容，挥舞着拳头，慷慨激昂地发言。现场有如誓师大会或政治大会，观众由衷地报以热烈喝彩。谁说股东大会非得墨守成规或行礼如仪？

其他公司碰到股东年会，都巴不得草草了事。这是自然的，因为这些股东大会非常枯燥乏味，任何人在里面待 15 分钟就已经坐立不安。沃尔玛百货高管们的做法与传统全然不同。他们的想法是，如果要让 2 万名对公司忠心耿耿的人员共聚一堂，至少应该让他们尽情狂欢。因此，沃尔玛百货把股东大会变成了长达一周的户外庆祝活动，安排独木舟之旅、音乐会、烟火表演、研讨会、参观公司配送中心等项目。为避免有人忘了这次活动的宗旨，公司还安排股东前往 30 分钟车程外的本顿维尔镇，参观沃尔玛百货的总部办公室。

沃尔玛百货股东大会的召开使得拥有 19 300 个座位的体育馆座无虚席，成为全球规模最大的公司年会。与会者戴着公司的各种徽章、彩条和帽子，气氛有如运动会，而不像公司聚会。红色的帽子和彩条代表沃尔玛百货的一个部门，绿色的代表另一个部门。红色和绿色阵营不断地鼓掌尖叫，当讲台上有人提到他们的部门时，呼声更是震耳欲聋。每当这种时候，体育馆某些区域就像要炸开来一样，仿佛东道主队刚刚投进制胜的一球。

参加沃尔玛百货年会的人，包括公司“第一夫人”海伦·沃尔顿（山姆·沃尔顿的遗孀）和她的 4 个子女、公司主管、领

导、基层员工、董事和股东。他们心里只有一个念头：欢喜庆祝。每年都有大批人专程赶来参加这项盛会，甚至有人千里赴会。他们都怀着双重目的，一方面想进一步了解这个与自己休戚与共的企业，另一方面也能庆祝过去一年的成就。他们也确实值得如此大事庆祝。

小镇起家的零售大亨

山姆·沃尔顿去世时，他一手打造的折扣商店事业已经发展超过10个年头。当初没有人相信他的生意能有什么作为，即使最伟大的梦想家也想象不到这个企业会发展成今天的局面。刚开始，像山姆·沃尔顿这样的乡下零售商，似乎不可能闯出什么名堂。太多零售业大亨已在大城市建立据点，这也是零售业者唯一的必争之地。但是，山姆·沃尔顿拥有两大利器。首先，他可能是当代最了不起的商人。他拥有神奇的本能，能够断言哪些产品会有销路，什么价位最合适，应该把商店开在哪里，这些商店应该布置成什么样子。

其次，他拥有高瞻远瞩而又具革命性的理想远见。他是第一个专门在美国乡村小镇发展的大众商人。怀疑论者起初对他冷嘲热讽，不相信居然有这种傻瓜，但这种怀疑却帮了他的大忙，因为他们的论调提醒了其他从业者，除了大城市之外，在其他地方做零售生意只会自讨苦吃。要是其他大型连锁零售业者跟随年轻的山姆·沃尔顿进入这些小社区，他那才刚刚起步的

事业便可能因扛不起风浪而夭折，因为那个时候，他还没有什么经验和财力。他们不理睬他的发展，使他能够默默耕耘，根据自己的步调，逐步建立他想打造的企业。他也没有虚掷光阴。1992年4月5日山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货已经是年营业额高达438亿美元的商业帝国。

正如最初怀疑论者并不看好沃尔玛百货一样，山姆·沃尔顿去世后，又出现一群乌鸦嘴，他们断言沃尔玛百货会难以为继，至少会逐渐萎缩。山姆·沃尔顿过世大约两周后，《时代周刊》(Time)写道，“全美各地无数小店都在打赌沃尔玛百货即将盛极而衰”，山姆·沃尔顿过世，“他建立的企业的灵魂也将随之改变”。打这个赌的人或许认为，如果沃尔玛百货随着创始人的去世而萎缩，至少是衰退，那真是它的竞争对手求之不得的结果。这个赌似乎十拿九稳。因为在山姆·沃尔顿去世之后，公司的所有权自动转移给了他的遗孀与儿女，而这种家族企业通常都无法承受失去创始人这种打击。山姆·沃尔顿的零售天赋，不太可能转移给其他家人。事实上，一旦失去灵魂，沃尔玛百货就似乎注定要消逝，不论这个过程如何缓慢。

沃尔顿家族绝不希望看到“山姆建造的房子”倾颓。此外，沃尔玛百货有如金矿，如果领导正确，未来的发展无可限量。沃尔顿家族成员精明睿智，知道随便更动创始人建立的基础，干扰山姆·沃尔顿已经推动的接班计划，是愚不可及的行为。

因此，沃尔玛百货虽然在后来的10年里发生了不少改变，但商场本身、公司的企业文化和理念，仍不改山姆·沃尔顿的初

衷。对于沃尔顿家族，这是至为重要的决定。他们继续参与公司事务，坚持贯彻山姆·沃尔顿的行事作风，并将其作为公司永远的精神标杆。山姆·沃尔顿的儿子约翰·沃尔顿在2002年时担任沃尔玛百货董事一职，他回忆说：“我们认为坚决维持我们家族对公司的承诺，对于我们大家的未来至关重要。”因为，让沃尔玛百货继续成长似乎势在必行，可是没有人有绝对的把握能够在这个过程中，让“过去”如此深刻地主宰“未来”。

找对接班人

有些企业家往往出于强大的自我意识，会尽可能把公司弄成没有他们就无法运作自如的样子。这是一种同归于尽的意念，或是缺乏安全感所致，担心公司由别人接手后，会比创始人亲自掌舵表现得更出色。因此，这些人拒绝建立能在他们身后继续运作的领导班子。即使他们选择了下一代的接班人，看中的也大多是与自己一模一样的角色，仿佛不这样做，就等于暗示创始人的领导方式有问题，需要修正。山姆·沃尔顿一直把全部心血投注于商店经营之中，紧盯每一个细节。他也秉持着这种精神，努力建立一个能在他身后继续向前迈进的接班团队。他苦心培养的新领导班子，由沃尔顿家族继承人和一群职业经理人组成。他也相信这个团队能够维系他的心愿。

山姆·沃尔顿的才华，有很大一部分表现为知人善任。他了解他挑选的领导班子，这些人在个性和领导作风上与他大相径

庭，可是他相信他们会忠于他的企业理念。事实上，他这个创始人也只能挑选与自己不同的接班人，因为他身边的人没有一个拥有他的独特本事，这些人也承认这一点。他大可不去理会接班人的问题，可是他没有这样做。这也是他聪明的地方。他可以把这个问题丢给底下的人，让他们在他死后自己拼凑出一个架构，可是他必然深知这种不负责任的策略可能造成最可怕的领导真空。他希望确保一旦自己撒手不管，新的管理团队就能立即就位，使企业继续运作。这一点，他确实做到了。他不担心这些接班人会用不同的方式运作。他了解，这个企业日后可能的发展与他那个时代规模有限的沃尔玛百货已完全不同。在规模较小的公司，领导人能够经常与顾客和员工接触，而这对企业确实很有帮助。他那以小镇为中心、低调经营的沃尔玛百货，不需要规模更大、更复杂、更引人注目的公司所需要的领导技能。

山姆·沃尔顿知道，沃尔玛百货下一代的领导人，不可能延续他那亲切和蔼的经营作风。他们必须应付在公司规模较小的时候能够避免的各种问题，必须仰赖更基层的领导与商店经理，以便和员工建立起山姆·沃尔顿时期公司特有的融洽的人际关系。他知道自己最大的本事就是卖东西，能够本能地创造顾客喜爱的购物环境。他最看重商店经理、员工和顾客之间的和谐关系，不喜欢花时间处理技术、配送和物流业务之类的组织性事务。这些业务都由总部办公室的人打理，而他希望能尽可能少地跟总部办公室打交道。他经常把这些业务称之为“必要的

邪恶”。他的专长在于人的层面，而不在管理层面。

但是，他知道，不论他如何抗拒某些改变，要让沃尔玛百货茁壮成长，就必须建立起庞大的组织机构，并拥有具备超越卖东西和人际交流技巧的领导人。他当然知道，他的部分或全部接班人，会比他更看重企业的成长。他接受这个事实。他知道，他必须建立一个能够为公司改进技术、扩大配送系统、管理越来越复杂的物流作业的管理团队。他知道，沃尔玛百货不需要 100 个新的山姆·沃尔顿，却需要 100 个新的主管。这些主管或许不能像他一样经常泡在商店里，可是他们将有能力使企业在他离开后的世界继续运作，而这个世界将无可避免地更加复杂、更具挑战性。

接替山姆·沃尔顿的领导班子不仅相信成长，他们也愿意采取促进成长所需要的一切行动。最重要的是，他们勇于冒险，而这是他们与山姆·沃尔顿最大的不同。他们很尊敬山姆·沃尔顿扩展公司业务的做法，可是他们也发现，山姆·沃尔顿对批准新计划总是显得很勉强，而且他们必须费尽唇舌才能让他同意推动应用新的技术。

当然，山姆·沃尔顿也有冒险的时候，譬如他相信小镇顾客会涌到他的商店购买廉价商品，而不会大老远地开车进城买东西。为了建立第一批沃尔玛百货商店，他也积欠了庞大的债务。但是，拿山姆·沃尔顿所冒的风险与新管理团队所冒的风险相比，实在是小巫见大巫。

揭示这个管理团队，以及他们过去 10 年的非凡成就，就是

本书的主旨。全书的一个核心主题，就是这个团队在决定何时及如何实现山姆·沃尔顿的愿景，以及何时及如何实现它本身的策略时，所面临的挑战。在山姆·沃尔顿过世后的10年间，这个团队在应对这种挑战时，表现得成绩斐然。

2002年6月，沃尔玛百货数以千计的忠实“信徒”聚集在费耶特维尔镇，参加股东大会，庆祝一个光荣而伟大的成就：沃尔玛百货不仅安然渡过创始人之逝，而且经由山姆·沃尔顿培养形成的沃尔玛百货新一代领导人，在热诚坚守他的企业文化和理念，并兼顾21世纪复杂的企业环境之时，也创造出全世界力量最强大的企业成长引擎。

认清自己的使命

上午7点一到，名为“让一切开始”的影片（*Let's Roll*）准时播出，扩音器里高声歌颂沃尔玛百货，并为群众打气，虽然这些兴高采烈的群众实在不需要再被鼓动了。接着是更多的演讲、影片、图表和欢呼致意。两小时后，沃尔玛百货创始人的长子，在父亲过世两天后继任沃尔玛百货董事长的罗伯森·沃尔顿，温和地提醒群众，股东大会即将开始。他对剥夺大家热烈尖叫的宝贵时间显得有点儿不好意思。观众们似乎有些意犹未尽，有些人趁机上洗手间。

大伙儿对股东大会的流程毫无兴趣，却兴奋地互相传播小道消息：几位橄榄球明星和从影的超级模特儿辛迪·克劳馥已

经到场，正等着登台。几年前的类似传闻，后来都被证明并非空穴来风，“小甜甜”布兰妮果真在股东大会狂欢周的音乐会中亮相。这次的传闻或许也不假。大家伸长脖子，希望抢先看到名人出场。观众坐立不安，巴不得罗伯森·沃尔顿赶快结束这些繁文缛节。罗布^①快马加鞭，他也急着见橄榄球明星约翰·艾威和乔·蒙塔纳、双胞胎少女电视偶像玛丽-凯特·奥尔森和阿什利·奥尔森，以及辛迪·克劳馥。

这些名人向来很少在股东大会上出现，不过，沃尔玛百货可不是泛泛之辈。它是全世界势力最强大的零售业霸主，没有任何其他公司能如此深入大众日常生活的这么多层面。没有任何其他企业像这个企业巨擘一样，有本事请到蒙塔纳和辛迪·克劳馥这样的大明星。事实上，引颈盼望这一时刻的远不只是费耶特维尔镇球场里的群众。在遍布美国、波多黎各和另外9个国家的4485家沃尔玛百货商店里，沃尔玛的员工通过计算机网络转播，都在收看这场股东大会。沃尔玛百货俨然是未来10年胜券在握的企业。

但是，新一代的沃尔玛百货领导人知道，成功可能只是过眼云烟。沃尔玛百货没有一个主管愿意露出对未来缺乏把握的样子，可是也没有人愿意表现得过度自信。罗伯森·沃尔顿说：“我们不觉得自己现在的做法完全正确，必须继续维持同样的方针。”这些领导人都虚怀若谷，山姆·沃尔顿确实教导有方。在

^① 罗伯森的呢称。——编者注

沃尔玛百货，没有人被成功冲昏头，没有人狂妄自大。因此，这些主管尽管承认他们有过一些成就，却绝不吹嘘自满。执行副总裁兼首席财务官汤姆·休威说：“我们只花大约 10 秒钟庆祝成功。”首席执行官李斯阁说，虽然华尔街和媒体很清楚沃尔玛百货的成就，可是一般顾客对此却满不在乎。他说：“我还没有碰到哪个顾客是冲着我们是最大的商店而上门采购的。顾客之所以选择沃尔玛，是冲着我们提供的服务。”

承前启后

沃尔玛百货的新管理团队可能是唯恐自满导致停滞不前，不过，他们更可能是担心自己没有能力应对眼前更艰巨的挑战——管理一个越来越复杂的组织。他们知道，他们为自己设定了一个似乎很矛盾的任务：为了让沃尔玛百货继续欣欣向荣，他们必须有如山姆·沃尔顿仍然在世一样，继续遵照他的方式经营下去；同时，他们也必须有如山姆·沃尔顿已经过世，完全把他撇开，以自己的方式经营他的企业。这绝非易事。他们必须要在山姆·沃尔顿强大的管理遗风，以及现代企业的各种急迫需求之间，设法保持平衡。虽然山姆·沃尔顿一直在努力避免难以驾驭的官僚体系，但新一代领导人却发现他们面对的是一个涵盖多个层面的庞大组织，其规模已大得远远超过任何人的预期，力量也强大得超乎任何人的想象。

新的沃尔玛百货，旗下有几千家商店，它那庞大的员工阵