

沃尔玛

家族全传

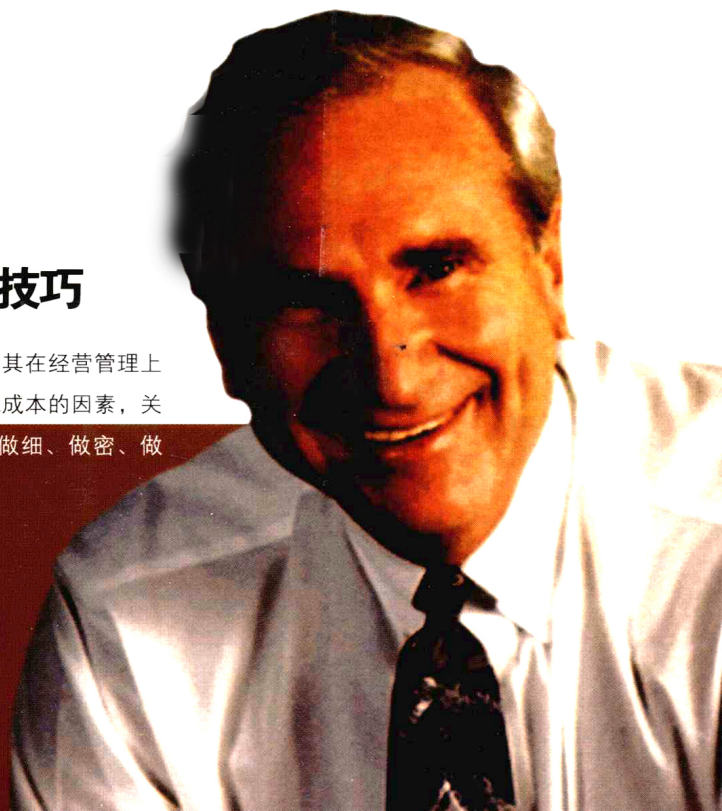
从乡村小店到世界零售业霸主



静涛
牧之 / 编著

**读透沃尔顿这个人，
学习他做事的方法和经营的技巧**

山姆·沃尔顿是一位经营奇才，也是一位管理宗师，其在经营管理上的可圈可点之处数不胜数。他专注于每一个可能降低成本的因素，关注任何一个可能影响顾客消费感受的细节，将工作做细、做密、做实，从而成就了一个超级商业帝国。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



沃爾瑪

从乡村小店到世界零售业霸主

静涛 牧之 / 编著

华中科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛家族全传 / 静涛 牧之 编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5609-6463-8

I. 沃… II. ①静… ②牧… III. ①沃尔玛-家族-史料 ②零售商业-连锁商店-商业经营-经验-美国 IV. ①K837.125.38②F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 153319 号

沃尔玛家族全传

静涛 牧之 编著

责任编辑: 孙 倩

特约编辑: 李 勇

封面设计: 久品轩

责任校对: 孙佳志

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮政: 430074 电话: (027)87556096 (010)84533149

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

开 本: 720mm×1040mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 320 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

1950 年山姆·沃尔顿开设了第一家特价商店。

1962 年沃尔顿以 Wal-Mart 为名在美国阿肯色州拉杰斯市开办了第一家沃尔玛平价商店。

1974 年沃尔玛公司在纽约股票市场上市，其价值在以后的 25 年间（到 1999 年）增长了 4900 倍。

1979 年沃尔玛总销售额首次突破 10 亿美元。

1985 年美国著名财经杂志《福布斯》把山姆·沃尔顿列为全美首富。

1993 年在英、法、德等欧洲国家已拥有 330 家零售商店，其海外营业额已占总营业额的 27.6%。

平均每一小时，美国人就在沃尔玛花掉 3500 万美元。

90% 的美国人在方圆 15 英里（1 英里=1609.3 米）之内就能找到一家沃尔玛超市；

美国零售业 70% 的新增就业机会来自沃尔玛；

沃尔玛一年就能为美国消费者节约大概 300 亿美元

这就是一个普通美国人——山姆·沃尔顿的传奇经历。2008 年 7 月 11 日，在美国《财富》杂志公布的 2008 年世界 500 强排行榜中，沃尔玛以 3780 亿美元的年营业收入超过埃克森-美孚，再度名列榜首。

沃尔玛，这个品牌已经深入到了每个消费者的心中；

沃尔玛，这个企业似乎被赋予了左右一个城市，甚至一个国家零售业格局的力量；

沃尔玛，关于这个零售企业周边若干公里之内其他超市失去存在理由的说法从未间断过。

作为世界最大的零售商，沃尔玛近年来一直雄踞世界 500 强前 10 名

之列。取得如此辉煌的成就,山姆·沃尔顿居功至伟,可是谁都没有想到这位亿万富翁在退休之后,仍然过着最简朴的生活。他继续开着那辆伴随了他几十年的旧货车,仍然光顾一家只需5美元的小理发店。山姆的这种作风深深地影响了他身边的每一个人,儿子罗布自从继任沃尔玛董事长一职以来,继续住在毫不起眼的老房子中,奢侈的生活与这位新任掌门人无缘。在保持优良传统的同时,罗布还不断创新以适应新时代的需求,不断改变沃尔玛的零售经营模式,以应对日益激烈的市场竞争。

沃尔玛的成功给当今企业留下无数宝贵的经验,沃尔玛的失败同样也给当今企业留下了无数的教训。不管时代如何发展,不管竞争如何激烈,沃尔玛这个名字都将深深铭刻在每个消费者的心中,沃尔玛这个家族永远都是企业家们学习的榜样,沃尔玛这个企业永远与时代同步。

目 录

第一篇 传奇家族的崛起之路

一、山姆·沃尔顿的美国梦 / 2

最年轻的“鹰级”童子军 / 2

父母亲大人 / 4

全家都是小抠门儿 / 7

球场上的竞技明星 / 9

活跃分子的大学生涯 / 11

第一次接触零售业 / 13

圣瓦伦丁节上的婚礼 / 16

二、消费时代来临 / 19

“棉花城”的夫妻小店 / 19

特许经营计划 / 21

从偷学者到创造者 / 23

创新的推销方法 / 26

杂货店里长大的孩子 / 29

突如其来的变故 / 32

三、阿肯色州的梦想者之家 / 37

从纽波特到本顿维尔 / 37

第一位经理威拉德·沃克 / 40

两家杂货店 / 42

- 拉斯金高地风云 / 44
- 沃尔玛的新航空时代 / 47
- 至关重要的一步棋 / 50
- 沃尔玛折扣店开业了 / 52
- 艰难的创业之路 / 55
- 试运营期间的促销法 / 60

四、天生一个生意人 / 65

- 小镇战略 / 65
- 全美大型零售业协会 / 68
- 招贤纳士,知人善任 / 74
- 沃尔玛公司上市了! / 78
- 难忘的股东大会 / 82
- 让沃尔玛遍地开花 / 86
- 建立合伙关系 / 90
- 沃尔玛的乡村雇员 / 95
- 独特的省钱之道 / 98

五、“山姆特质”的企业文化 / 102

- 匪夷所思的周六晨会 / 102
- 华尔街上的草裙舞 / 107
- 令人癫狂的各式活动 / 109
- 企业文化=生活方式 112

第二篇 1992年之前的岁月

六、顾客才是上帝 / 118

- 小镇上的大商家 / 118
- 属于顾客的代理商 / 121

一条大船上的两家公司 / 126

规则和法则 / 129

沃尔玛的“三字诀” / 132

沃尔玛的顾客原则 / 134

七、退居二线的隐患 / 137

派系之争 / 137

“周六屠杀”事件 / 141

寻找与己有异的人 / 144

八、向竞争对手致谢 / 146

李逵和李鬼 / 146

知己知彼,百战不殆 / 148

第一次收购行动 / 151

创新构想——山姆批发俱乐部 / 154

沃尔玛与家乐福盈利模式大 PK / 157

九、特殊时期的有力手段 / 161

瑟西的第一家分销中心 / 161

双剑合璧:分销与运输 / 163

美国最大的民用数据库 / 165

利用信息技术建立合作伙伴关系 / 167

十、谦虚是经营之道 / 171

记住,沃尔玛不是大公司 / 171

每次只考虑一家店 / 173

沟通决定公司未来 / 175

倾听每一个员工的声音 / 177

十一、回报社会 / 180

- 家族慈善事业 / 180
- 特殊奖学金计划 / 183
- “把美国带回家” / 185
- 沃尔玛为地震灾区捐款 / 187

第三篇 第二代掌门的传承之路

十二、沃尔玛之殇 / 192

- 全美第一富豪 / 192
- 沃尔玛做了什么? / 195
- 美国零售业的改变 / 197
- “总统自由奖章” / 199
- 不要让财务危机毁了企业 / 202

十三、新团队上台 / 208

- “乌鸦嘴”的预言 / 208
- 无尽的猜测和压力 / 210
- 接班人的备选方案 / 212
- 本顿维尔的家族会议 / 214
- 在传承中快速成长 / 216

十四、成长！成长！ / 219

- 戴维·格拉斯的挑战 / 219
- 接班人实现帝国梦 / 221
- 成长中遇到的挑战 / 223

十五、遍布全球的企业 / 227

- 从乡村走向世界的神话 / 227

征服德国市场 / 229
英国收购 ASDA / 233
转战日本 / 235

十六、进军中国大陆 / 239

绝佳的投资时机 / 239
融入中国特色 / 242
企业文化移植 / 245
沃尔玛中国攻略特色 / 248

十七、新团队的最艰难挑战 / 252

物流专家李·斯科特 / 252
临危受命 / 254
形势一片大好 / 257
谁来定义沃尔玛 / 260
如何避开外界的眼光 / 262
沃尔玛成为全民公敌 / 264
沃尔玛的新尝试——跨部门团队评估 / 266
NBC 的采访 / 267
学会应对媒体 / 269

十八、十年有成 / 273

历史性的股东大会 / 273
沃尔玛的未来 / 274

附录 沃尔玛大事年表 / 279

参考文献 / 282

第一篇

传奇家族的崛起之路

一、山姆·沃尔顿的美国梦

◎沃尔玛成功箴言

毋庸置疑，沃尔玛的成功是基于这样一种坚强的信念：“让每一位员工实现个人的价值，我们的员工不应只是被视作会用双手干活的工具，而更应该被视为一种丰富智慧的源泉。我们的同事创造非凡。”

“您如果清楚自己的目标，就会为您将拥有的机会感到吃惊。”

“在我们公司里，没有谁比谁优秀的说法。我们的力量在于我们的团结。”

——唐·索德奎斯

沃尔玛百货有限公司·高级副主席

最年轻的“鹰级”童子军

1918年的欧洲大陆，是一个弥漫着硝烟，充满着野蛮而血腥厮杀的战场，战争夺去了很多人的生命，摧毁了无数家园。“一战”留给人们的历史回忆是凡尔登“绞肉机”的血腥，是细菌战的首次登台，其残酷多年之后仍让人不寒而栗。这一年，美国总统T.W.威尔逊提出了结束第一次世界大战的纲领及战后世界的蓝图，他在国会发表演说，提出“十四点原则”作为“建立世界和平的纲领”。这一原则被人们称作是“一个不折不扣的建立美国世界霸权的纲领”。

这是一个硝烟弥漫、战火纷飞的动乱年代，也是美国历史上最困难的时期之一。

1918年3月29日，一个活泼、健康的男婴出生在美国中南部的俄克拉荷马州（名称来自印第安语，意为“红种人”）翠鸟镇一户普通的农民家庭，当他的父母深深地沉醉在初为人父母的喜悦中时，怎么也不会想到，他们怀中抱着的男婴将会在几十年后成为美国最有钱的大富豪。他，便是沃尔玛家族企业的开山鼻祖——山姆·沃尔顿。当时正逢政府恳求农场主多种些庄稼，以便将多余的粮食海运至烽烟四起的欧洲，因此农场主均从中赚取了丰厚的利润。但是同年末，战争一结束，欧洲农

场主们竞相以惊人的速度恢复生产，导致美国农场面临着生产严重过剩的问题，随后的农作物价格暴跌，使得众多农场主债台高筑，许多农民也失去了工作。尽管山姆·沃尔顿的父母拼命地找各种各样的零工来做，但是，贫穷并没有使家庭生活和社会地位得到明显的改善。他们仍处于贫困的边缘。

因此，山姆·沃尔顿的童年生活与其他农村孩子无异，小小年纪便不得不帮助家中分担生活压力，除此之外，他的童年记忆便是一段段不断迁徙搬家的场景——山姆·沃尔顿的出生地翠鸟镇位于美国中南部，干旱和尘暴的威胁让那里的人民遭受了很大的痛苦，加上家庭生活窘困，5岁的时候，山姆·沃尔顿不得不跟随父母从翠鸟镇举家迁往位于俄克拉荷马州东边的密苏里州的斯普林菲尔德，那也是他记忆中最难忘、最快乐的时光。在那里山姆·沃尔顿开始上学了，他聪明且善于思考，很快便成为老师最喜欢的学生之一。可惜，美好的日子总是过得太快，没过多久，他不得不再次踏上迁徙之路，全家人暂时安顿在密苏里州一个叫马歇尔的小镇上。在这个人口同样很少的小镇上，他完成了初中学业，并且加入了马歇尔小镇的童子军，惊喜即将降临到他的头上。

父母不愿意给孩子们未来的美梦蒙上阴影，他们只是在迫不得已的时候才轻描淡写地提及家庭的经济窘迫。因为他们期望年幼的山姆努力干活，能挣一点钱补贴家用。为了帮助家里挣钱，山姆大概在七八岁的时候便开始给订户送报纸和杂志，从七年级到大学，他都有固定的送报路线。当然，他也通过其他形式挣钱，比如出去打零工，帮助母亲挤牛奶、送牛奶。在知道挣钱不容易的同时，山姆从很小的时候就学会了节约。如果一枚硬币掉在大街上，很多人会视而不见或者一脚踢飞，可是山姆肯定会把它捡起来。因为他知道节约每一分钱的重要性。

在父母的教育下，山姆·沃尔顿还在密苏里州的马歇尔镇上读书时，便显示出一副雄心勃勃的样子。首先，他一直担任班长职务，受到同学们的拥护和喜爱。同时，他还是一个热爱体育运动的“多面手”，喜欢和其他孩子一起玩橄榄球、棒球和篮球，每当投入到比赛之中的时候，人们都会看到山姆·沃尔顿这个精力充沛，不叫苦、不喊累的活跃分子。每当夏季来临的时候，他还会跑到小镇附近的河里游泳，从小就争强好胜的山姆·沃尔顿从不错过任何一个展现自我的机会，即使在游泳时也不忘和小伙伴们打赌、比赛。

早在加入马歇尔镇的童子军阵营时，山姆·沃尔顿就曾经和其他人打赌，看谁能够第一个获得“鹰级徽章”（一种荣誉标志）。但是打赌之后

没几天，山姆·沃尔顿不得不面对一个让他头疼的问题——搬家。这一次，他们全家来到了密苏里州的谢尔拜纳——一个只有 1500 人左右的小镇。

离开马歇尔镇得那年，他赢得了一份 13 年来最好的礼物——曾经和伙伴们争论得面红耳赤的赌注——一枚“鹰级徽章”。他也成为当时密苏里州历史上最年轻的获得“鹰级徽章”的童子军。值得一提的是，1932 年夏季的《谢尔拜纳民主党人》杂志对山姆·沃尔顿荣获徽章的全过程进行了报道和记录：

住在谢尔拜纳的托马斯·吉布森·沃尔顿夫妇 14 岁的儿子，山姆·沃尔顿，由于他在童子军里受过训练，本星期四下午从索尔特河中救起了一名落水儿童唐纳德·彼特森。K.R.彼特森教授夫妇的小儿子——唐纳德掉入河中，水太深，他无法爬上岸来，大喊救命。和孩子们一起来的洛伊·琼斯使尽办法想把他拉上来，但由于唐纳德的拼命挣扎，反而几次把琼斯先生拖下了水。这时，正在不远处的少年沃尔顿见状，就在唐纳德第五次沉入水中之际及时赶到。他从背后抓住唐纳德，用他在受训时学到的技巧把小孩拖上岸，并对他施行人工呼吸——童子军必须熟练掌握这一套本领。那时唐纳德已失去知觉，全身发紫。山姆花了好长时间才使他苏醒过来。

当众人都在对山姆·沃尔顿的英勇表示赞赏的时候，他却在质疑这份杂志的报道是否过于夸大其词了。不过，成年之后的山姆·沃尔顿对整件事情的回忆依然是一副津津乐道的模样，每当回忆起这些童年时代的插曲时，他总会重新审视自己。山姆·沃尔顿确信自己从小就对“实干精神”持有一种强烈的偏爱——这最终成为沃尔玛传奇的一个重要组成部分和一种显著特征。

父母亲大人

童年时代，山姆·沃尔顿跟着父母不停地在密苏里州四处颠簸。当他准备读高中的时候，一家人生活在密苏里的谢尔拜纳小镇上。高中读到一半，他们又搬到了哥伦比亚镇，在那里，山姆·沃尔顿读完高中并大学毕业。自此，沃尔顿一家人的乔迁之旅宣告结束，他们一直在镇上生活下去，直到山姆·沃尔顿和“第一夫人”海伦结婚。

在不断辗转的搬家途中，山姆·沃尔顿不停地看到干旱的大平原上那些无数破败的农场，这样的场景一直萦绕在他的脑海中，甚至梦中都会重现。

山姆·沃尔顿的父亲，托马斯·吉布森·沃尔顿是一个任劳任怨，肯卖力气赚钱的农村人。在山姆·沃尔顿的记忆中，父亲每天都是早出晚归，工作很长时间才回家。一直以来，山姆·沃尔顿都认为父亲是一个很会动脑筋的人，他喜欢和任何人打交道，喜欢做一些成本不太大的交易。比如，和其他人交换一些牲畜、房屋、汽车、农场等等。山姆·沃尔顿5岁那年，父亲就曾用全家在翠鸟镇的农场交换位于俄克拉荷马州靠近奥米加的另一座农场，当然，这些事情都是他长大之后，父亲讲给他听的。不过有一次，山姆·沃尔顿的确见识到父亲做交易的本事——他用自己的手表换来了餐桌上很久都不曾出现的猪肉。

打从记事起，山姆·沃尔顿就发现父亲是他遇到的最会讨价还价的人。他深信父亲有一种超乎常人的本领，那就是他和某个人谈交易的时候，能够准确地猜到对方要价可以让到多少！所以，他往往能够“狠杀到底”，用一个“恰到好处”的价码顺利地达成交易。最让山姆感到佩服的是，父亲有时出的价钱实在太低，甚至让在一旁静观的山姆都感到难堪，交易方也会和父亲争论得面红耳赤——但是，无论交易过程多么不愉快，到最后的时候，父亲总能和对方握手言和，成为朋友。

山姆·沃尔顿是从父亲那里学到了勤奋工作和诚实坦诚的优秀品质，同时也学会了讨价还价的本领。但是，他从来不认为自己是一个善于谈判的人，他经常自嘲地说：“我永远不能成为世界最佳谈判者，因为我缺乏榨取最后一个美元的能耐。”然而，这句话却成为日后沃尔玛家族声名远播的手腕之一。幸好，弟弟巴德·沃尔顿的出生让山姆·沃尔顿逃脱了这种矛盾的尴尬境地——巴德从很早起就一直是山姆·沃尔顿事业上的伙伴，他同样继承了父亲的讨价还价的本领。

然而，善于做交易的父亲之所以没有做成一番大事业，沃尔玛家族的雄起之所以从山姆这一代才开始，全因父亲的眼界和胆量不够宽广，他从未有过创建自己事业的雄心和信心。

1927年至1933年，大萧条就像寒冬一样来临，美国经济逐渐陷入毁灭性的灾难之中；银行倒闭、工厂关门、工人失业、农场主破产……人们生活普遍极其惨淡。1932年，约有200万美国人到处流浪，这些被当时媒体称为大萧条时期“漂泊无依的人”中，有两手空空的佃农，有离乡背井的农场主，有大学毕业找不到工作的青年，还有忽然失业愁眉苦脸的中年汉子。而这些人当中也不乏衣冠楚楚的中产阶级——意气风发的银行行长或曾在报纸上发表评论的名作家，如今却在夜间敲门讨饭或蜷缩在城市排队领面包的人群里。

在如此经济萧条的年代，有 1500 万以上的人到处找工作，山姆·沃尔顿的父亲就是其中的一员，迫于生计，他已经干过好多种差事了。他曾经做过银行职员、农场主和农业贷款的评估人，以及保险代理人 and 不动产经纪人。随着经济的日益萧条，父亲甚至一连几个月都没有找到工作，那段时间他经历了人生的最低谷。幸好山姆·沃尔顿兄弟正在渐渐长大，这让父亲看到了生活的希望。最后，他决定去他兄弟开的抵押公司做事，说是公司，其实也只是“大都会人寿保险”公司的一家代理商。父亲的职责是处理“大都会人寿保险”公司农业贷款积压的陈年老账。他所接触的对象大多数是还不了贷款的农场。自 1929 年至 1931 的 3 年时间里，他从数百个因经济危机而破产的农场主手中没收他们世代拥有的农场作为抵债。对于心地善良的父亲来说，这是件难以处理的事，他的情绪经常出现波动，只能尽量地平衡。他唯一能做的就是使那些失去土地的农民们保持尽可能多的尊严。

山姆·沃尔顿也曾和父亲一起做过这样的工作，当时的景象令人感到心酸，那些苦苦哀求却又无可奈何的农民，他们愁苦的脸庞永远地刻在了山姆·沃尔顿的脑海中。所有这些都给孩提时代的山姆留下深刻的印象。

山姆·沃尔顿认为，影响他最多的还是母亲南·沃尔顿，她是一个怀有极大抱负的女人。山姆甚至觉得自己所具有的冲动和野心都是天生而来，它们从他呱呱坠地那天起便和他一起脱离了娘胎。山姆·沃尔顿的母亲和大多数普通的农村妇女一样善良、勤恳、充满慈爱。不同的是，她热爱读书，待人热情，总是把家人照顾得很好。由于家境不好，母亲十分节俭，这些品质在潜移默化中影响了沃尔顿兄弟，并被他们继承了下来。也为山姆·沃尔顿以后的成功奠定了基础。

美国经济大萧条时期，着急赚钱贴补家用的母亲灵机一动——在住处开一家小牛奶店。懂事早熟的山姆·沃尔顿每天都会很早起床，充当“挤奶工”的角色。母亲则负责加工和装瓶，一切妥当之后，山姆·沃尔顿每天下午都去和伙伴们踢一会儿足球，然后在固定的时间里跑回家帮助母亲送牛奶。订户不是很多，大概有十几户，他们花 10 美分就可以买到 1 加仑牛奶。送完牛奶之后，山姆·沃尔顿早早地守候在母亲的身边，看着她将剩下的牛奶倒入锅里，再加入一些鸡蛋和砂糖，然后倒入打蛋机里，加上一些朗姆酒。很快，他就能吃到温软美味的奶油了。由于弟弟巴德讨厌牛奶的味道，这就成了他独享的一份乐趣。这是山姆·沃尔顿童年时代最快乐的事情。

大约七八岁的时候，山姆·沃尔顿找了一份送报纸和杂志的工作。后来，从七年级到大学的阶段，山姆·沃尔顿始终按照固定的路线给订户们送报。

另外，他还饲养兔子和鸽子拿出去卖。从山姆·沃尔顿记事时起就知道，小孩子也是家里的劳动力，必须帮助父母养家糊口，贡献者永远比获取者更被别人需要。

在这样的成长过程中，山姆·沃尔顿也懂得了用自己的双手争取一个美元是多么的艰辛。同时也体会到，无论你做了任何你觉得有意义的事儿，结果好坏并不重要，它都是有意义的，所有事情都不会白白地发生。

特殊的成长和教育环境让兄弟二人始终坚定一个信念，即他们对金钱的态度：无论日后多么有钱，也绝不会乱花一美分！

全家都是小抠门儿

沃尔玛以“尊重个人，服务顾客，追求卓越”为三项基本信仰，其中“追求卓越”体现在日常公司运营层面上就是以“为顾客节省钱”为核心的经营战略。为执行这个战略，使“省钱”的理念深入人心，沃尔玛采用了各种方式从自己身上抠钱。这些省钱的习惯与方法与沃尔顿小时候的生活习惯有很大的关系。

尽管山姆·沃尔顿成了亿万富翁，但他节俭的习惯却一点儿也没改变。他没购置过豪宅，一直住在本顿维尔，经常开着自己的旧货车进出小镇。镇上的人都知道，山姆·沃尔顿是个“抠门儿”的老头儿，每次理发都只花5美元——当地理发的最低价。但是，这个“小气鬼”却向美国5所大学捐出了数亿美元，并在全国范围内设立了很多奖学金。

不仅山姆·沃尔顿节俭，他的几个儿子也都继承了父亲节俭的性格。大多企业领导人，几乎每人都有属于自己的豪华办公室。而在沃尔玛家族，不管是山姆·沃尔顿还是现任公司总裁吉姆·沃尔顿，他们的办公室只有20平方英尺（1平方英尺=0.0929平方米）那么大，公司其他高层领导人的办公室也只有十几平方英尺大，不仅面积小，办公室的陈设也都十分简单。以至于很多人把沃尔玛形容成“‘穷人’开店‘穷人’买”。

20世纪60年代，许多人都将大型超市开在了大城市，而山姆·沃尔顿却独辟蹊径，把超市开到了阿肯色州的小山村中。当时，由于缺少消费者、员工及供应商，沃尔玛不得不在经营方式上独树一帜，它提出了刺激消费者购物的经营理念：让消费者每天得到低价格商品，并保持优