

周 军 李九江◎著

所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作。事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱，就可做到这一点。衡量我们成功与否的重要的标准就是看我们让顾客——我们的老板满意的程度。让我们都来支持盛情服务的方式，每天都让我们的顾客百分之百地满意而归。

山姆·沃尔顿——沃尔玛创始人

LEGEND OF WAL★MART

沃尔玛传奇



中國社會出版社

沃尔玛传奇

周 军 著
李九江

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛传奇 / 周军, 李九江著. —北京: 中国社会出版社,
2005. 5

ISBN 7-5087-0494-0

I. 沃… II. ①周… ②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(2005)第040334号

书 名: 沃尔玛传奇
著 者: 周 军 李九江
责任编辑: 尤永弘

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲33号新龙大厦
电话: 66051698 电传: 66051713 邮购电话: 66060275
经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 15
字 数: 150千字
版 次: 2005年8月第1版
印 次: 2005年8月第1次印刷
书 号: ISBN 7-5087-0494-0/F·103
定 价: 24.00元

(凡中国社会版图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换)

前 言

沃尔玛公司的成功可以说是一个奇迹。

而在这个奇迹的背后，则是供应链管理的胜利。

虽然在沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿眼里，“供应链管理”这个词语过于深奥，然而他却最准确地实践了这一理论。

沃尔玛的创建人山姆·沃尔顿最初借钱开了一家杂货店，以“廉价销售”作为自己的经营招牌，就是这个“廉价销售”使沃尔玛迄今发展成为拥有近 5000 家营业零售单位，员工总数超过 130 万人的全球连锁企业。目前，沃尔玛的年营业额高达 2000 多亿美元，而且仍保持着年增长超过两位数的发展势头。

为了达到廉价销售，沃尔玛从规模、采购、管理和销售方式上进行了大胆而成功的创新，从而使自己能够在保持一定盈利水平的基础上实现廉价销售。

本书在揭示了沃尔玛成长经历的同时，分析了沃尔玛成功的原因，以及如何做到“供应链管理”和“顾客导向”的经验，对于读者具有启迪和参考价值。

目 录

第一章 零售业中的最成功者 / 1

零售业诞生王者 / 1

低价格——沃尔玛的杀手锏 / 7

第二章 沃尔顿家族 / 11

最富有的家族 / 11

充满开拓进取精神的家族 / 15

零售业来了一位天才 / 26

成为杂货铺老板 / 32

第三章 缔造沃尔玛 / 42

不放过每一个开店的机会 / 42

- 廉价销售的真正价值 / 52
- 开办第一家沃尔玛商店 / 55
- 不遗余力物色人才 / 64
- 全美采购 / 73
- 建立分销中心 / 76

第四章 上市给企业插上扩张的翅膀 / 83

- 财政危机拖了扩张的后腿 / 83
- 股票上市即被追捧 / 88
- 每年以 150 家新店的速度高速扩张 / 99
- 以收购加快步伐 / 102
- 沃尔顿不能没有权力 / 108
- 寻找新助手 / 123

第五章 现代供应链管理 / 130

- 重视用新技术管理商店 / 130
- 改进分销中心 / 134
- 卫星系统进入信息管理 / 137
- 阻力无处不在 / 141
- 不拘一格使用人才 / 153

第六章 创造奇迹 / 162

- 沃尔玛的神奇世界 / 162
- 试图折价出售汽车 / 170
- 特立独行的亿万富豪 / 173
- 捐赠最慷慨的企业 / 179
- 倡导购买美国货 / 185
- 与病魔周旋到底 / 190
- 儿子罗伯森·沃尔顿接棒 / 203

第七章 全球化时代 / 207

- 雄心勃勃的全球扩张计划 / 207
- 彻底打破欧洲零售业形象 / 209
- 成功开拓海外市场的六大要点 / 214
- 也有强劲的竞争对手 / 219
- 开拓海外市场面临两难选择 / 222

第八章 打开中国市场 / 225

- 深圳成为第一站 / 225
- 全球最大的采购中心落户中国 / 230
- 中国攻略：采购比销售更重要 / 232

第一章 零售业中的最成功者

零售业诞生王者

在一向被认为不可能诞生超级企业的零售业，如今有一位王者已经君临天下，它就是沃尔玛。目前，世界上还没有其他任何一家零售业集团超过沃尔玛百货有限公司而成为世界最大的零售连锁集团。沃尔玛现拥有近 5000 多家营业零售单位，员工总数超过 130 万人。早在 2001 年沃尔玛销售额增至 2200 亿美元，被《财富》杂志列为全球 500 强企业的榜首，并被命名为“求职者首选折扣零售公司”和全美“求职者首选的 100 家公司”之一。而靠沃尔玛超市起家的沃尔顿家族 5 位

股东包揽了美国《福布斯》杂志全球富豪榜的第6至10位，总资产1029亿美元，约为世界首富比尔·盖茨个人资产（528亿美元）的两倍。沃尔玛这5名持股人组成了名副其实的全球最富家族。

1962年，沃尔玛有15家购物中心，1990年达1700家，到现在沃尔玛仅仅在美国就有3000多家，并且以每两个工作日新开张一家，每年打入一个新国家的速度继续发展。1980年销售额10亿美元，1989年就达260亿美元。沃尔玛高踞全球财富五百强之首。每个星期，全美国有1亿人次逛沃尔玛。沃尔玛雇佣的工人人数，在商界位居第一，总数仅次于联邦政府，要知道联邦政府的雇佣人数是把美国军队全算进去的。

沃尔玛的胜利只是一个象征。它昭示着一个制造商一统天下的时代已经过去，一个零售为王时代的来临。而沃尔玛的历史其实就是一部“零售为王”的历史！在上个世纪50年代起步时，沃尔玛依赖销售P&G起家，那时，零售商靠制造商给予机会养活自己。但逐年销售的数据分析表明，制造业与零售业对比的重心正在向零售业倾斜，P&G现一年赚300亿美元，但它养出来的零售巨鳄一年却赚2000亿美元。可以说，沃尔玛的胜利对服务业经济是一种实实在在的鼓励。要知道在1995年之前，世界500强中根本难觅服务业公司的位置。

英国《金融时报》十年前曾预言——21世纪，全球最大的公司将不再是传统的钢铁大王或汽车巨头，而是新兴的连锁零售帝国。而今，零售业之飞扬跋扈，已初露几分王者的

风范。

其实，这样说来，沃尔玛的胜利很简单。它是成本的胜利，是科技的胜利，是供应链与最时髦的新经济嫁接的胜利！

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿 (Sam Walton) 1918 年出生在美国阿肯色州的一个小镇上。山姆小时候家里并不富裕，这使他养成了节俭的习惯。1936 年，山姆进入密苏里大学攻读经济学学士学位，并担任过大学学生会主席。1940 年毕业时恰逢第二次世界大战爆发，山姆毅然报名参军，在美国陆军情报部门服役。

第二次世界大战结束后山姆回到故乡，向岳父借了 2 万美元，和妻子海伦在纽波特租到几间房子开了一家小店，专卖 5 至 10 美分的商品。由于山姆待人和善，附近的住户都愿意到他店里来买东西。谁知，房东嫉妒山姆的小生意红红火火，找借口收回了店面。无奈之下，山姆来到本顿维尔。1962 年，他开了一家连锁性质的零售店，取名沃尔玛 (Wal-Mart)。

山姆的“薄利多销”政策是沃尔玛成功的最重要因素。他的“女裤理论”就是对沃尔玛营销策略的最好阐释：女裤的进价 0.8 美元，售价 1.2 美元。如果降价到 1 美元，会少赚一半的钱，但却能卖出三倍的货。

此外，山姆开店还坚守着一个信念，“只要商店能够提供最全的商品、最好的服务，顾客就会蜂拥而至”。因此，他向员工提出了两条要求：“太阳下山”和“十英尺态度”。

“太阳下山”是指每个员工都必须在太阳下山之前完成自

己当天的任务，而且，如果顾客提出要求，也必须在太阳下山之前满足顾客；“十英尺态度”是指，当顾客走进员工所处 10 英尺的范围内时，员工就必须主动地询问顾客有什么要求，而且说话时必须注视顾客的眼睛。

遵循山姆·沃尔顿的信念，沃尔玛的连锁店越开越多，1980 年，山姆的资产达到 6.4 亿美元。

沃尔玛的经营管理者们从不忽视科技的力量，20 世纪 70 年代末，公司就开始使用计算机进行管理；20 世纪 80 年代初，又花费 4 亿美元从休斯公司购买了商用卫星，实现全球联网。透过卫星和计算机互联，公司总部可以随时清点任一家连锁店内库存、销售和上架的情况，并通知货车司机最新的路况信息，调整车辆送货的最佳线路。

这样，沃尔玛最大限度地发挥了公司的运输潜能、提高工作效率、降低成本，使得沃尔玛超市所售货物在价格上占有绝对优势，成为消费者的最佳选择。

目前，沃尔玛已经将业务拓展到了十个国家：美国、墨西哥、巴西、阿根廷、德国、波多黎哥、英国、韩国、加拿大、中国。在全球拥有近 5000 家连锁商店，雇用了超过 130 万人的员工，是名副其实的全球零售业霸主。截至 2003 年 10 月，有关沃尔玛的统计资料如下：

美国	数量
沃尔玛商店	1489
沃尔玛购物广场	1397
山姆会员商店	532
沃尔玛社区店	56
合计	3474
国际部	数量
阿根廷	11
巴西	24
加拿大	214
德国	92
墨西哥	613
波多黎各	52
英国	265
中国	31
韩国	15
合计	1317
员工	数量
美国超过	100 万
国际部超过	30 万
合计超过	130 万

沃尔玛的增长速度快得惊人。1995 年以前，世界 500 强里还找不到零售业公司的名字，而现在，零售业巨人沃尔玛已经登上 500 强榜首。此前，历史上还从未出现过服务业公司取代制造业公司、名列 500 强榜首的先例。这当然与沃尔顿家族齐心协力打造沃尔玛息息相关。

由上表可见，沃尔玛的分店主要由沃尔玛商店、沃尔玛购物广场和山姆会员商店组成，在沃尔玛全球扩张的过程中，沃尔玛购物广场的发展速度最快。1988 年 3 月 1 日，第一家沃尔玛购物广场在美国密苏里州的华盛顿开业。将活鲜、食

品与传统百货业态相结合，沃尔玛购物广场“一站式”的经营方式不仅为消费者节省了时间和开支，而且提供了一种独特的购物体验。这种全新的零售业态一经推出就受到了广大顾客的青睐和喜爱。直至今天，沃尔玛在全球已拥有一千多间购物广场。

山姆会员商店是世界最大的零售商——美国沃尔玛百货有限公司的一个分支机构，其名称取自于已故的富有传奇色彩的著名零售商——沃尔玛连锁店公司的创始人山姆·沃尔顿先生。该商店是专门服务于会员的仓储式购物俱乐部，它仅向会员让利销售质优价廉的商品。第一家山姆会员商店于1983年在美国诞生，目前已在全世界拥有500多家山姆会员商店。

在中国，第一家山姆会员商店于1996年8月12日诞生于深圳，位于深圳福田区香梅北路香蜜湖北侧，总营业面积为20,000多平方米。

山姆会员商店就像是会员们的采购代理，它以“会员优惠价格”向公司和个人提供超值的名牌商品。会员可在山姆会员商店宽敞舒适的购物环境中享受山姆会员商店提供的盛情服务。山姆会员商店的主营商品有3,500多个品种，其中包括鲜食、干货、冷冻食品、饮料、烟酒、糖果、日用品、办公用品、五金家电等。所售商品多采用大箱包装或组合包装，目的是为会员省更多的钱。

此外，会员还可享受“会员权益计划”提供的各种生活上的便利及优惠。

这就是沃尔玛，一个在全球拥有近 5000 家连锁店的庞大零售帝国。

低价格——沃尔玛的杀手锏

沃尔玛赢得市场竞争的武器是低价格。对于消费者来说，低廉的价格始终是他们最看重的因素。沃尔玛不但是在用低价作宣传，事实上他们也确实能够做到。专家总结，优良的“供应链管理”是沃尔玛成功的主要经验，低价格只不过是由此带来的必然结果。

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）简单而言是一种策略，是企业交易伙伴共同承诺一起紧密合作，并有效率及效益地管理供应链中的资讯流、物流和资金流，以期在付出最少整体供应成本的情况下，为消费者和顾客带来更大的价值。

沃尔玛是最先掌握供应链管理的企业之一，沃尔玛还成功将 IT 与管理结合起来，在应用 IT 技术的时候，它往往超前一步。具有远见的沃尔玛创始人山姆·沃尔顿因而带领这个企业从小到大，成为当今全球最优秀的企业之一。

《财富》杂志记者曾经不无惊叹地写道：“一个卖廉价衬衫和渔杆的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢？”沃尔玛

四十年如一日，一些平凡的人们将平凡的零售业做到全球最大，确是非凡。2001至2002年，在低迷的美国经济中，撇去高科技泡沫和一系列公司丑闻后，竟然是从事传统零售业的沃尔玛浮出水面，傲视群雄。沃尔玛对经营理念的坚持，的确贯穿每一个细节。低价格和有保障的商品是沃尔玛赖以生存的原因，但同样的货物，同样的进货渠道，沃尔玛如何做到价格更低？降低一切成本是沃尔玛永远的追求，即使它今天是世界500强之首，它也决心省下每一分钱。沃尔玛严格控制开支，只将钱花到能增值的项目上。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿1962年在阿肯色州乡村创立第一家连锁店时靠的就是这一条。当年，沃尔顿对其商店的定位就是中下阶层，经营服装、饮食以及各种日常杂用，最重要的是以低于别家商店的价格出售，因而吸引了众多顾客，连锁店越开越多，但“天天低价”的法则却始终没有变。沃尔顿有句名言：“不管我们付出的代价多大，如果我们赚了很多，就应当转送给顾客。”

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略，沃尔玛与众不同之处在于，它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金，提出了“天天平价、始终如一”的口号，并努力实现价格比其他商号更便宜的承诺。

严谨的采购制度，完善的发货系统和先进的存货管理是促成沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。

其创始人沃尔顿曾说过，“我们重视每一分钱的值，

因为我们服务的宗旨之一就是帮每一名进店购物的顾客省钱。每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。”为此，他要求每位采购人员在采购货品时态度要坚决。他告诫说：“你们不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价钱。”

在这种理念下，要想成为沃尔玛的供应商很难！因为在一般情况下，沃尔玛会尽量绕过中间商而直接和生产商打交道。要想进入沃尔玛就要接受严格认真的资质考核，还要详细地提供企业和产品的情况。这时候沃尔玛会拼命地压低供应商的进货价格，直到对方接受为止，否则只能放弃进入这个“零售业帝国”。如果供应商向沃尔玛的采购员行贿，那么他就别想和沃尔玛再有下一次的接触了。供应商的“痛苦”换来的是沃尔玛超低的经营成本。此外，在商业流通领域十分活跃的中间商在沃尔玛面前毫无用武之地，相反，由于沃尔玛向全美及全球的大规模扩张，摧毁了许多中间商赖以生存的小商店，因此，沃尔玛成了威胁中间商生存的毫不留情的“杀手”。

以位于美国阿肯色州的总部为核心，沃尔玛建立了一个拥有1万家供货商的网络，沃尔玛的顾客在全世界寻找最便宜的商品，沃尔玛则不断压低供货商的产品价格。竞争就这样展开：一个小贩跟另一个小贩，一个国家跟另一个国家，一个比着一个降价。

目前，“中国制造”已经成为全球沃尔玛商店中最多的商品。

追求最低廉的产品进价,是沃尔玛最厉害的营销武器——天天低价的动机。只有这样,它才能掌握“成本绝对领先”的优势,在给予顾客最优惠价格的同时为自己创造可观的利润。这既是一种“顾客第一”经营理念的体现,也是商人追求利润最大化的原动力,沃尔玛巧妙地把二者合而为一,供货商和中间商哪有不痛苦、不破产的呢?