



# 引言

1990年11月，直到那时仍令美国东西两岸重要城镇的消费者感到陌生的沃尔玛，超过了位居美国折扣百货业龙头10年的凯玛特（K-Mart），成为全美销售额第二的零售公司；第二年初，沃尔玛又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。而谁能想到，仅仅10年前，沃尔玛的总销售额还不足西尔斯的12%，况且，在刚刚过去的80年代里，西尔斯的销售业绩亦在以每年14%的速度增长。但沃尔玛的增长速度更快，是前者的一倍还多。这使人想起“三国”里周瑜的一句无可奈何的叹息：既生瑜，何生亮。

现在，8年过去了，1999年1月，沃尔玛公布的年销售收入达到1392亿美元，利润44.3亿美元，在《财富》杂志500强排行榜上从上一年的全球第8名跃至全球第4，全美第3，是前50强中惟一的零售公司，且大有超过通用、戴姆勒-克莱斯勒和福特三大汽车公司（分别位居前三名），成为全球第一大公司之势。

年末，沃尔玛又入选《财富》杂志“全球最受赞赏公司排行

榜”名列第 7。在该排行榜上，沃尔玛名列第 6，与著名 IT 业新星戴尔公司一起成为两家新进入的公司，二者被认为在精确掌握数据、快速传递商品和最好地满足消费者需要上有着惊人相似的一面。

1999 年还是全欧洲零售业竞相讨论怎样抵御沃尔玛的大举进攻的一年。在此之前，沃尔玛刚在德国一举兼并了 95 家商店（这种兼并速度以前只在美国近邻的墨西哥和加拿大发生过）而且似乎一切进展顺利。

一家从美国南部不起眼的阿肯色州西北角丘陵地区本顿威尔小镇走出来的乡村杂货店，一位白手起家、出身农民家庭、身为小镇居民的山姆·沃顿，怎样在不到 30 年的时间里实现的这一切，不仅引起了美国人，现在也正引起世界各国人们的极大兴趣。

何况，沃尔玛不像其他世界著名公司，它几乎不做广告，力图尽可能地保持低姿态，以至它已成为美国零售第一了，还有许多美国消费者不了解它；它从事的事业或业务一点儿也不激动人心，是再平常不过的零售业，而且卖的是廉价商品；它看上去与高科技也不沾边，它在全世界开有约 3 500 家实实在在的商店，却没怎么进行网上销售；它雇用了全世界最庞大的员工队伍——约 110 万人，其中绝大部分为兼职工，只有中学文化程度。

但它确实又很了不起，20 世纪 70 年代，它就建起了自己的计算机信息管理系统；80 年代，即与休斯公司合作，发射了自己的通信卫星；它有自己庞大的配送系统，在全世界采购和销售商品；90 年代，它又将自己那套在美国已证明行之有效的经营方式和策略成功地推向了世界。谁又能说 20 年后，它不会在全世界享有今日可口可乐的地位，成为又一个美国文化象征呢？现在，它不就正在拉丁美洲、亚洲和欧洲的十数个国家里传播着普通美国人的生活方式和企业的经营理念吗？

沃尔玛在美国零售业界建起了更严格的商品价格和质量标

准，影响了整整一代消费者的购买习惯和期望，并且通过扩大零售在营销和商品分销上的力量和影响，极大地改变了制造商与零售商的关系。

沃尔玛还有一位颇具传奇色彩的创始人和领导者——山姆·沃顿。他出身美国中西部普通农民家庭，靠打工读完大学，白手起家，在偏僻的乡村小镇建起自己最初的小商店，最后把它做到了全美第一。他被誉为 20 世纪除福特以外美国最伟大的企业领导者，又曾被评为全美首富，却生活简朴，信仰虔诚，待人和善。被《财富》杂志评为当今世界最受赞赏公司的通用电气公司董事长、首席执行官的杰克·韦尔奇( Jack Welch ) 当年曾这样评价山姆：“山姆·沃顿了解人性，就像爱迪生了解创新发明，亨利福特了解制造生产一样。他给员工最好的，给顾客最好的，任何与他接触过的人 都可以学到一些有用的东西。”



## 沃尔玛——美国零售业奇迹

许多美国人，尤其是那些见多识广的大城市居民，一直搞不清楚这个沃尔玛是从哪里冒出来的，又是怎么冒出来的。而沃尔玛公司，即使在美国，也属于那种基本不上电视，甚至很少做报纸广告的零售商。后来，人们终于知道了它来自中西部阿肯色州的一个小镇。即使对喜欢西部片的美国人来说，那里也够偏僻了。而对大多数中国人来说，那里则只是个因出了克林顿总统才听说过的小州。可那时克林顿还没有竞选总统，因此也还远没有今天这么出名。不过，我们确实从 1990 年沃尔玛董事会成员的照片上看到了克林顿夫人，想来克林顿夫妇也是沃尔玛公司的股票持有者吧。

### 1962 年：诞生在美国中西部小镇

说到美国中西部，人们眼前会自然浮现出好莱坞西部片里一望无际的草场、丘陵、荒野或麦田。其实，即使今天，在中西部

的高速公路上驾车行驶数百里，仍可能不见多少人烟。路过的小镇不过是一两条空旷安静的街道加上一些房子，最显著的标志是加油站和麦当劳。偶有个别漆有标记的小店铺，也鲜见有人出入。走进这类小店，你若没有经验，还会以为进了“无人商店”。仔细辨认后，才发现有位店员正在收款机后忙些什么，而你很可能是他惟一的顾客。在这类小镇上，提示你尚有人烟而非空城的主要标志是那些停在空场上的汽车，它们悄悄开来，悄悄停在那儿，不知何时，又被悄悄地开走。这样的小镇，实在鲜有中国式小城镇的热闹和喧哗。

在这种“人迹罕见”的地方，人们难以想像会成长出巨型企业，特别是巨型零售企业。无论如何，至少在中国人的想像中，大零售店、购物中心、超市，总是与熙熙攘攘的人群连在一起的，像北京王府井的百货大楼、上海南京路的一百。然而，今日纵横美国且已跨越太平洋来到中国的世界第一大零售集团沃尔玛，30多年前确实就诞生在这样一个不起眼的中西部小镇上；而且，它现在美国的2000多家分店，仍主要分布在这类几千到万把人的乡村小镇上；它庞大而现代化的总部、信息中心、配送中心，也仍坐落在它诞生的那个不出名的阿肯色州本顿威尔（Bentonville）小镇上。套用中国的一句俗语，颇有点“山沟里飞出金凤凰”的味道。一个现在已面向全球、年销售额达1400亿美元的、位居全球第一的零售业巨人，它的双脚却一直站在家乡小镇的土地上——这一点，很符合传统美国人的口味。沃尔玛的创始人山姆·沃顿今日也被视为美国创业者、企业家的楷模。

本顿威尔位于阿肯色州西北角，紧邻密苏里、堪萨斯和俄克拉何马三州，是一个多丛林的山地、丘陵、平原混杂的地区。沃尔玛的创始人山姆·沃顿（Sam Walton）当初之所以选中这里开自己的第一家店，用他的话说，一是离他妻子海伦在俄克拉何马的父母家很近；二是该地及附近地区多山、多丛林，适合打猎，可以满足山姆保持终生的打猎嗜好；三是该城当时恰好有一家老

式杂货店要出售。

山姆 1951 年带着全家到那儿时 本顿威尔还是个只有 3 000 人口的农村边远地区小镇，离最近的城镇罗杰斯（Rogers）也有约 10 公里。30—40 年代时，罗杰斯曾是周围农业区的一个贸易中心。当地最有名的产品是苹果，后来，鸡肉也渐渐有了些名气，家禽业成了经济支柱。然而，无论从哪方面看，用海伦的话说，当时的本顿威尔“实在是一个看起来糟透了的乡下地方”。

山姆在这里盘下的老店，加上另租下的隔壁理发店，总共不足 400 平方米，但已是本顿威尔及其附近地区最大的商店了。老店原来每年的营业额只有 32 000 美元，主要卖些花边、帽子、裁剪纸样等乡下杂货店的传统商品。山姆扩大了店面，重新设计了窗户，将老式货架换成新式陈列架和柜台，并开始采用自助式服务的经营方式，小店面貌立刻焕然一新。

小店被命名为沃顿 5 分—1 角商店（Walton's 5 & 10），属于本·富兰克林连锁集团的一个加盟连锁店，于 1950 年 7 月开业。沃顿在当时的《本顿县民主报》上刊登广告说：“沃顿 5 分—1 角商店重新装修开业，保证所有商品物美价廉，儿童可免费获赠汽球，别针一打只要 9 分钱，玻璃杯一只 9 角……”加上开业时的促销拍卖活动，吸引了附近大批居民前来看热闹，妇女们则争相采购，商店业绩很快上升。

第二年 3 月，沃顿又投入 5 万多美元再次整修店容和采购商品。这次投入花光了他以往的所有积蓄及开店以来赚取的所有利润。山姆说，此时他又是“从零开始”了。

不过，严格地说，这时的他并非真正“从零开始”：他已有 7 年在零售业工作的宝贵经验和一些已证明行之有效的经营理念；他刚刚 30 出头，身强力壮，充满活力，热爱零售业。不久后，他就开始到其他城镇寻找新的开店机会，一为分散经营风险；二为满足自己喜欢同时经营多种事业的兴趣。终于，在本顿威尔以南约 30 公里阿肯色大学所在地的费特威尔找到了一家打

算出售的老杂货店。该店位于街角，总面积不到 250 平方米，且同一条街和转角不远处就有两家大连锁公司的分店。但山姆天生喜欢竞争，不仅盘下了这家店，还准备以独自经营的方式，向那两家连锁店挑战。1952 年 10 月 这家同样被命名的“沃顿 5 分—1 角商店”的小店开业，第一年的营业额就达到了 9 万美元。

就这样，山姆在一家店赚了钱，马上投资再开另一家店，不断扩张。到 1960 年，他已有 15 家商店分布在本顿威尔周围地区，年营业总额达到 140 万美元。这是山姆事业起步的 10 年，虽说比起他日后的成就不过是沧海一粟，但却孕育了未来使他令沃尔玛大获成功的宝贵经验和行之有效的经营策略和管理方法。

不过，当时山姆在杂货业的成功，除了他的努力工作和经营谋略外，还得益于该行业在当时美国零售业中的地位。40 年代后半期和整个 50 年代，杂货业在美国，特别是农村小镇上仍是一种兴旺发达的零售形式。以专营杂货业的巴特勒兄弟公司的本富兰克林连锁商店为例，它的分店数即从 1947 年的 1 277 家增至 1956 年的 2 371 家，10 年之内几乎翻了一番。1957 年，它还买下了总部在俄克拉何马城的 TG&Y 公司，而该公司在美国西部共有 153 家杂货店。

成功使山姆又有了新想法，他想把商店开得更大大些，于是开始和弟弟巴德联手投资规模较大的杂货店。第一家在密苏里州的圣·罗伯特开业，取名“沃顿家庭中心（Walton's Family Center）”。开始时的营业面积只有 1 200 平方米，后来扩大到近 2 000 平方米，年营业额超过了 200 万美元，比他所有杂货店营业额的总和还多，而圣·罗伯特不过是个人口仅 1 500 人的小镇。一个面积扩大了杂货店竟能吸引来这么巨大的购买力，连山姆也感到难以置信。这一成功鼓舞了山姆在阿肯色州的贝瑞威尔开了第二个家庭中心，又在本顿威尔开了第三家。

家庭中心的成功进一步向山姆证明了位于小城的商店只要以合理的价格提供品种齐全的商品，就能吸引来周边地区的居民，

达到过去小镇老式杂品店想像不到的可观的营业额。

正在这时，山姆听到有人谈论折扣商店（Discount Store）——一种低价大量进货，便宜卖出，以经营宽系列综合商品为特点的零售经营形式。他很赞赏折扣商店的经营哲学，认为它与自己多年的实践经验相吻合，即同样的商品，只要卖得比别家店便宜，销量就能高出别家店许多。他认为，折扣商店注定代表了未来零售业发展的主流，自己必须赶快进入。

事实也确实是如此。60年代初，折扣商店在美国开始进入迅速发展的成长期，并已经对小镇的传统杂货店形成了可怕的威胁。据统计，1960年底，全美还只有折扣商店1329家；到1962年底，折扣商店的数量已达2363家，每店平均营业面积近5000平方米，年均营业收入近300万美元。而当时的小镇杂货店一般营业面积只有二三百平方米，年营业额不过10万美元~20万美元。这个反差实在是太大了。山姆清楚地意识到，由于折扣商店的出现和食品超市的扩大，小镇杂货店正面临生与死的十字路口。

山姆是个想到什么就马上采取行动的人。1960—1962年间，他带着自己想法跑遍全国，考察了当时国内主要的几个折扣商店连锁集团。回到本顿威尔后，他又就近仔细观察了已在阿肯色州西北部开业的一家叫作霍沃德（Howard's）的折扣商店。加上沃顿家庭中心的成功，这一切大大增加了山姆在小镇开大店的信心。

山姆决心从杂货业转入折扣百货业；同时，又不希望中断与本·富兰克林的加盟连锁关系，因为他需要后者在采购商品、配送和投资方面的支持。为此他专程跑到芝加哥本·富兰克林的母公司巴特勒兄弟公司总部，试图说服公司的主管们支持他投资折扣商店，但主管们认为折扣商店与杂货店相差太远，拒绝了他。山姆又拜访了附近的吉伯森（Gibson）折扣百货连锁，希望能加盟，但该公司亦因他既无财力又无在百货业经营的背景而拒绝。

两次受挫后，摆在山姆面前的路只有两条了：或者继续留在

杂货业，最终被日益壮大的折扣商店挤垮；或者自己开办折扣百货连锁。对山姆来说，答案当然是自己干。30年后，山姆在自己的传记中写道：“如果当时巴特勒兄弟公司同意了请求，我和家人可能就此平凡度过一生。”换言之，恰恰是两次碰壁，激发了日后沃尔玛的辉煌。

不过在当时，几乎没有人相信或支持山姆自己投资折扣商店的想法，也找不到一个像样的投资者甘冒风险投资第一家沃尔玛百货店。因为自从连锁商店形成气候以后，在美国，独资开商店的失败率大大高于加盟连锁的形式，何况又是在一个小镇开一家大店！山姆不得不把他与海伦共有的房子、不动产全部拿到银行作抵押，借到最高的贷款额，顶下了开办第一家沃尔玛百货店所需款项的95%，弟弟巴德投资了3%，一位分店经理投资了另外2%。

1962年7月2日，第一家沃尔玛折扣百货店在离本顿威尔不远的罗杰斯城开业，店名为Wal-Mart。店招两边按山姆的意思写着“售价最低”、“保证满意”几个字，作为企业的经营理念和对顾客的承诺。

店内，经营的商品多达22类：珠宝首饰、药品、书籍、个人嗜好品、洗发护发品、玩具、窗帘及附件、涂料及工具、缝纫用品、汽车配件、运动用品、鞋、礼品、家具、布匹、家用器皿、小型工具、婴儿用品及儿童和成年男女服装。店内共设3个收款通道，其中一个“快道”，专为那些购买品种少于5种的顾客设置。最初，全店共25位雇员，每小时工资50美分~60美分，略低于当时的最低工资。

在当地报纸上刊登的开业促销广告上，沃尔玛宣称：将“每天对所有商品提供最低价”，其中，全国性品牌商品最多可打50%的折扣，即比一般商店的售价低50%。为什么沃尔玛能为顾客提供如此大的折扣？一是靠大量采购，使中间商把价格压到最低；二是多数商品直接从制造商处进货，节省了中间费用。广

告接着列举了沃尔玛的商品标价，并与制造商建议的零售价进行了比较，如阳光牌自动咖啡壶，一般商店卖 \$19.95，在沃尔玛只卖 \$13.47，便宜 32%；阳光牌熨斗，一般商店卖 \$17.95，在沃尔玛卖 \$11.88，便宜 34%；一种通常卖 \$59.95 的剪草机，在沃尔玛只卖 \$37.77，便宜 37%；一种通用电气的便携式搅拌器，售价仅 \$9.86，优惠 51%；威尔森牌手套，在别处卖 \$10.80，沃尔玛只要 \$5.97。广告允诺，一般药品将便宜 20% 以上；上衣、外套、裙装等便宜 1/2~1/3。广告还向顾客保证，所有商品的质量都是一流的，并有制造商提供担保。当然，实际上山姆采购的商品远算不上一流。多数批发商对这样一家偏远地区新开的店还说不上有信心，根本不愿建立供货关系，而山姆为压低采购价，也不得不采取只要便宜，能买到什么就是什么的办法。

商店的装修和设施与一般百货店比，也只能算是简陋和勉强可用。水泥地面，木制柜台和货架，所有商品几乎都是随便堆在柜台上，营业面积也只有 1 500 平方米。不过，同样商品的售价至少比竞争对手低 20%。山姆就是想确认一下：在这种只有几千居民的小镇上，通过大量进货，强力推销，低价出售，即使商店门面简陋，仍将受到顾客欢迎。

结果果真是成千上万的顾客蜂拥而至。第一年的营业额就达到 70 万美元。

两年后，山姆将这第一家沃尔玛百货店扩大了近 400 平方米；1968 年、1969 年又经两次扩大，总面积达到了 3 300 平方米。在这期间，该店营业额以每年 30% 的速度递增。到 1974 年，这第一家沃尔玛店被重新安置在一幢 5 500 平方米的新建筑里，销售额达到了 540 万美元。

在第一家沃尔玛商店开业后的两年里，山姆安分经营，未敢像以前那样大肆扩张。待经营步入正轨，逐渐积累了在百货业的经验后，山姆又禁不住回到了以往那种大举扩张的“老路”上。

第一家店的成功鼓舞了他，即使包括弟弟巴德在内的几乎所有人仍然认为开折扣百货店不过是山姆的另一个近乎疯狂的想法。

1964年8月，第一家店开业整整两年后，山姆在阿肯色的另一个小城哈里森开了第二家沃尔玛百货店。这个小城有居民6000人，位于罗杰斯以东130公里。新店面积只有约1000平方米，木制的货架来自一个破了产的杂货店，院子则是以前用作拍卖牲口的地方。开张那天，据后来的沃尔玛集团总裁，当时是另一家连锁药店老板的大卫·格拉斯（David Glass）描述：他当时专程跑去观看沃尔玛新店开张的情形，看到的却是最糟糕不过的状况。几卡车西瓜堆在走道两边，由于气温高达35℃以上，西瓜一个个地开裂；停车场上还有许多驴子在大发脾气，乱作一团；而进到店里，情况也好不到哪去，总之，到处都乱糟糟的。

确实，看上去似乎一切都没搞对，但平均比竞争对手低20%的商品价格还是吸引了众多的顾客踊跃购买。后来，在哈里森的这家沃尔玛第二店的面积甚至扩大到了8000多平方米。

哈里森的成功对羽翼未丰的沃尔玛折扣百货公司未来的发展产生了巨大影响。沃顿又一次验证了自己物美价廉胜于店堂装潢的经营理念。反之，如果哈里森的经营失败，则很可能就不会有今天的沃尔玛了。

成功使山姆有条件将所获利润继续投入开新店。1964年的早些时候，他尝试在罗杰斯附近一个较大的城镇春谷开了第三家沃尔玛店，面积约3000平方米。

这时的山姆在更加坚定了小镇可以成功经营大型折扣百货店的信念的同时，又惟恐其他竞争对手也明白了这一道理后，会迅速进入各小镇。而每个小镇通常只容得下一家这种大型折扣商店。因此，他必须以尽可能快的速度扩张、开新店！1965年，他新开1家店，1966年，2家；1967年，20家；1968年，他第一次进入密苏里州和俄克拉何马州的邻近地区，开新店5家；1969年，又是5家。这样，截止到60年代末，沃尔玛已有18家

分店，其中 11 家在阿肯色。商店面积从 1 000 平方米到 4 000 平方米不等，多数在 3 000 平方米左右。所有分店都位于人口 5 000 到 2.5 万的小镇上。不过，除一个例外，沃尔玛在所在地区都是最大的非食品类零售店。

沃尔玛所有的商店都位于租赁的设施内，租金一半为固定的，另一半根据年营业额的一定比例缴纳，税金、保险和维修则由屋主负责。以 1970 年度<sup>①</sup>为例，总租金 500 万美元，相当于每平方米 10 美元。

商店通常在早 9:00 开门，晚 9:00 关门，一周营业 6 天。购买是自助服务式，当然也有销售人员随时准备提供帮助。付款以现金为主，使用信用卡转账的大致只占总销售额的 3%。

在财力允许的条件下，山姆也不断扩大商店营业面积并改进营业设施，如普遍安装了空调，更新了现代化的货架，一些新店的服饰区还铺上了地毯。

与此同时，山姆继续经营他的杂货连锁店，但分店数量不再发展，其营业额在沃尔玛集团总营业额中的比重不断下降。例如 1967 年，杂货连锁店占公司总销售额的 42%，利润的 57%；3 年后，销售收入比重降至 26%，利润比重降至 20%。

1969 年 11 月，公司在本顿威尔城南 1.6 公里处铁路线旁建起了自己的总部，占地 5 万多平方米，建筑面积约 6 500 平方米，其中 5 500 平方米为配送中心，1 000 平方米办公用房，建筑总花费 52.5 万美元。据估计，这个配送中心当时能处理全公司采购配送商品的 40%。山姆显然从未考虑过在其他地方建他的总部，他喜欢本顿威尔这乡下地方，喜欢这儿的小山、丛林和农场。数年后在被问及为什么一直呆在本顿威尔时，山姆回答说：“从本顿威尔搬走？除非破产，那将是我们愿做的最后一件事。我们能

沃尔玛的财政年度以每年 1 月 31 日为截止期，所以 1970 年的数据基本反映了 1969 年的情况。

做的最好的一件事就是在这偏僻的丘陵中最终建起了一家大公司。当人们来到这儿，找到我们时，他们会感到惊讶和疑虑，但我们喜欢呆在这儿，那是由我们的信念、由人们对我们的支持决定的，这比搬到芝加哥去好得多……”

此时的山姆已有能力雇用更多的人手和有特殊才能的管理人员了。公司此时聘有 650 位全时雇员，其中包括 33 位分店经理、45 位助理经理、9 位主管和采购人员。他付给他的管理人员相当高的薪水，但作为回报，他们确实也要非常努力。

纵观整个 60 年代，沃尔玛公司的经营业绩不俗。60 年代初，山姆只有十几家小杂货店，到 1970 年，店铺总数增至 32 家，包括 14 家杂货店和 18 家沃尔玛百货店；销售收入从 300 万美元增至 3 000 万美元，增加近 10 倍；纯收入也从十几万美元增至 124 万美元，亦增长了近 10 倍。

不过，沃尔玛发展的速度此时主要还是与自己的过去相比，而在商业专家的眼里，其整体规模，以及分店均集中于阿肯色西北部本顿威尔周围百里以内小镇上的事实，使沃尔玛看上去只是“美国南部山区乡下人开的时髦女服店”。当然，此后不到 10 年，沃尔玛的发展就会使这些嘲笑者大跌眼镜，转而赞赏山姆和山姆等一群“乡下人”办的沃尔玛了不得，但这在当时没人会相信。

## 70 年代：成长为全美最大的区域性零售公司

折扣百货店连锁业 20 世纪 50 年代即诞生于美国，但至 50 年代末，虽全国已有上千家店，真正经营得好的没几家，大多数开业不久就销声匿迹了。60 年代初，尤以 1962 年为转折点，折扣百货业进入快速成长期。该年，原杂货连锁业的两大巨人——历史悠久的克瑞格公司（S. S. Kresge）和伍尔沃思公司（Woolworth）都开始进入折扣百货业。当时，前者在美国中西部和东部已有 800 多家分店，总销售额 4.5 亿美元；后者则有 2 500 家

分店，总销售额更高达 10 亿美元。但它们也都面临类似的问题：单个小杂货店的营业面积太小；成本上升；快速发展且单店规模不断扩大的超市连锁和药店连锁的竞争等。

转向单店规模大得多的折扣百货店是解决办法之一。

1962 年 3 月 1 日，克瑞格公司在北部密歇根州底特律市郊的花园开了它的第一家折扣百货店——就是后来著名的凯玛特。由于总公司实力强大，到第二年底，凯玛特名下的连锁店就已达 50 家；5 年后，扩展到 250 家，平均每店营业面积约 1 万平方米，总营业额达 8 亿美元。与之相比，沃尔玛当时还只扩张到 9 家分店，总营业额不过 900 万美元。

伍尔沃思的第一家折扣百货店开在俄亥俄州的哥伦布市，亦在北部，命名伍尔柯（Woolco），至 1968 年底发展到 92 家分店，每店营业面积 1 万到 1.7 平方米。

另一家总部在明尼苏达州的戴顿公司（Dayton，也是一家老百货公司连锁）这年也一气开了 4 家名为“塔吉特（Target）”的折扣百货店，其中 3 家在明州最大的城市明尼阿波利斯—圣保罗双城的市郊。

上述几家公司直至 90 年代都还赫赫有名，均名列全美 25 家最大零售公司之列。这些实力雄厚的大公司的介入，一方面大大推动了折扣百货连锁业的成长；另一方面也加剧了这一行业内的竞争。

山姆对竞争的担忧并非多余。作为一家小公司，要在大公司已开始介入的领域中生存下来，还要发展壮大，决非易事。虽说上述公司在扩建之初，均集中于大中城市郊区的购物中心附近，但竞争和开辟新市场的目标，使它们也逐渐进入较小的城市。如伍尔沃思 60 年代中就开始在人口 2.5 万~7.5 万的小城市建营业面积为 6 000 平方米~7 000 平方米的规模较小的折扣百货店。一家总部设在加州圣迭哥的费马特（Fed Mart）公司，此时甚至已进入了人口只有 1.2 万~3.5 万的小镇。

在这一迅速扩展的时期，折扣百货业的所有公司都在拼命扩张自己，增加分店数量。据统计，折扣百货店的数量从 1960 年的 1 329 家增至 1966 年底的 3 503 家；单店户均营业面积从 3 500 平方米增至 6 000 平方米；每店平均营业额从 148 万美元增至 428 万美元；行业总营业额从 20 亿美元增至 150 亿美元，整整扩大了 6.5 倍。

更要命的是，这个行业正在被少数大公司所统治：两家最大公司的年营业额已达 11 亿美元；分店数最多的 8 家公司，每家都已有 50 家以上的分店。虽说 75% 的分店属于只有不超过 3 家分店的小公司，但它们在 1966 年折扣百货业总营业额中的比重还不到 28% 即占分店总数  $\frac{3}{4}$  的小公司，在总营业额中的比重只有  $\frac{1}{4}$  略强。

面对全国折扣百货业如此之快的扩张速度，按山姆一切争上游的个性，他现在最关心的就是如何得到一切能弄到手的钱，扩张，扩张，再扩张。山姆后来在自传中说，我当时就是忍不住想知道我们到底能扩张到什么程度。

然而，此时，他几乎再也弄不到钱了。沃尔玛的扩张速度已经超过了他能借到资金的增长速度。他已举债几百万美元。虽然他的资产总是高于负债，但由于借得太多，已经很难再找到一家金融公司愿意借钱给他了。山姆四处奔波，拜访一切有可能借钱给他的银行和保险公司，最后还是不得不放弃了 5 个已选好的新店开设地点。他已厌倦了再去四处奔波找钱，但还是想扩建新店，惟一的出路只有让公司股票上市。

1969 年底，山姆为公司股票上市的事专程去了趟纽约，在华尔街找到怀特·韦德公司作自己的股票上市承销商。1970 年 10 月 1 日，公司股票上市，沃尔玛正式成为上市公司。不过，当时公司只将 20% 的股份上市，共发行 30 万股，每股 15 美元，溢价发行每股 16.5 美元。只有 800 位买家，总计获资金 495 万美元，但已足够还清公司欠银行的所有债务。从此以后，他再也不必向

银行借钱来支持沃尔玛的扩张了，山姆顿感浑身轻松了许多。

公司开始以加速度的步伐扩张。1971年，沃尔玛新开张6家分店，总店数达到25家，销售额4400万美元。不过，在当时全美的折扣百货连锁公司中排名只有第71位。排名头5位的分别是：凯玛特，488家分店，年营业20亿美元；吉布森（Gibson）；赞瑞（Zayre）；考维特（Korvette）和伍尔柯。

直到此时，沃尔玛的分店还大都集中在阿肯色西北角的本顿威尔周围百公里内的小镇上，现在，沃尔玛开始向外拓展。先是俄克拉何马，然后是密苏里，第23家分店则开在了路易斯安那州的拉斯顿，再从堪萨斯州一路向北一直扩展到内布拉斯加州。

1971年后，为加快扩展速度，公司内成立了一个不动产和建筑部门，专职负责勘测发展新店，任务包括为新店选址、设计、建房，然后通常的做法是将造好的房子卖给某位房地产投资者，公司再以租赁的方式开设新店。山姆认为，这种做法比把一切都委托给房地产商更节省时间，在位置选择上也更灵活。

70年代前期，在扩张折扣百货连锁店的同时，公司继续缩减其小杂货店数量，到1974年，只剩下了6家；直到1978年，山姆关闭了最后一家小杂货店和家庭中心，结束了长达32年的与特许连锁公司的关系。

70年代初期，沃尔玛的成长与整个折扣百货业的发展基本平行。经过60年代的迅猛扩张，到70年代初，折扣百货业已超过传统百货公司成为全美零售业中的主导力量。以1973年为例，该年全美已有160家折扣百货零售公司，6500家商店，年销售额380亿美元，占了一般商品市场年销售额的20%。

不过，到70年代中期，折扣百货业开始遇到严重问题。首先是1974—1975年经济衰退以及随之而来的通货膨胀，一方面，消费者推迟了许多商品的购买，导致销售额增长速度放慢；另一方面，利息、工资、取暖和制冷费用及其他开支却像消费价格指数

一样迅速上升，而由于业内竞争激烈及作为折扣百货业本身加价率的特点，企业不能使提价与成本的上涨保持一致，从而导致销售利润全面下降。一些折扣百货连锁公司破产，另一些被迫大大放慢发展速度。以折扣百货业的老大凯玛特为例，70年代初期，它发展十分顺利，已成为零售业巨人，受到许多人，包括山姆的高度评价。实际上，山姆承认，在最初进入折扣百货业的时期中，他一直模仿凯玛特的经营策略，它的商品组合、店堂布置和展示，甚至说曾一度感到凯玛特是如此优秀，沃尔玛根本不是它的竞争对手。

但70年代中期，凯玛特的新任经理在严峻的大形势下又犯了一系列错误：一是成长速度太快，以致关注了开新店，却忽视了现有店的经营管理，结果使店内购物环境下降，商品过时，还经常缺货，一些顾客开始到别处去购物；二是在经营战略上脱离了使其成功的经营全国品牌的做法，转而更多地经营自有品牌，这样看上去毛利率较高，但很容易引起一系列管理问题；三是背离了折扣百货连锁必须通过规模获得效率的原则，在进入人口较少（1万~2万人）的小镇时，开了许多只有3 000多平方米营业面积的新店，经营商品也比标准凯玛特店少。这些经营上的问题造成公司整体销售额虽然上升，利润却不断下降，1976—1980年，销售利润率从3.1%降到了1.3%。

与此同时，其他一些著名的大百货或折扣百货连锁公司也都因遇到这样或那样的麻烦而止步不前，如最大百货公司西尔斯、彭尼（J. C. Penny）、吉伯森和蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward），而沃尔玛却一路前行，1975年分店数达到100家，进入第八个州——密西西比，销售收入2.36亿美元，较上年增长41%，净利润在改变了库存成本计算方法后，仍增长了40%以上。沃尔玛在整个零售业困难时期的突出表现促使分析家们得出结论：它的成就确实不同凡响。

与此同时，沃尔玛仍在继续成功地扩张。1976年，新增25