

沃尔玛打造“零售帝国”的 44 个奥秘

揭秘“零售帝国”的崛起山姆经验证明：你也可以创建一个零售帝国

奥秘 1 山姆经验证明：你也可以创建一个“零售帝国”

众所周知，创业并非易事，辉煌事业并非由金钱堆积起来的，而是由贤人精心经营而成的。在研究山姆·沃尔顿(一个家境贫寒，为赚取学费而寻求兼职工作的普通人)成功缔造世界“零售帝国”的经历之后，相信你也会创造属于自己的“零售帝国”……。且听山姆之教诲：“如果您热爱您所从事的工作，那么，每天您都会想尽办法把工作做得最好，不久，您周围的每一个人都会从您那儿感染上那份热情。”

就外表看上去，山姆·沃尔顿是一个老实巴交的“乡巴佬”。他成长于美国经济大萧条时期，二战时期曾在军中服过役，正是这个名不见经传的人后来创建了世界上最大的零售企业。

1918 年，山姆·沃尔顿出生于美国阿肯色州的一个偏僻小镇上。山姆·沃尔顿小时候家里并不富裕，这使他养成了勤俭、节约的良好习惯。自幼便尝尽的生活艰辛在山姆·沃尔顿心目中早已根深蒂固地扎下了“对每一个美元都珍重不已”的观念，这对他后来形成的经营风格不无影响。他曾言：“我们并肩合作，这就是秘诀。我们为每一位顾客降低生活开支。我们要给全世界一个机会，来看一看通过节约的方式改善所有人的生活，会是个什么样子的。”

山姆·沃尔顿有着极强的竞争意识和冒险精神。他早已意识到，沃尔玛要想获得成功，除了为顾客提供低价位的商品之外，还必须超越顾客对优质服务的期望。因此山姆·沃尔顿倾其毕生精力为此理念而不懈地努力。他激励并鼓舞员工，并身体力行地实践他所倡导的一切。

1936 年，山姆·沃尔顿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，他成功获得了密苏里大学的经济学学士学位毕业证书。大学期间，山姆·沃尔顿原计划拿到学士学位后能进入宾夕法尼亚的一所金融学院继续深造。但是当他紧巴巴地读完大学后，山姆·沃尔顿意识到，半工半读根本无法筹到去沃尔顿金融学院继续深造的学费。于是，他决定找一份实际的工作发挥自己的才能。1940 年 6 月 3 日，他作为管理实习生参加了依阿华得梅因的彭尼店的工作。正是在这里短期的工作经历，为他后来选择以零售业作为自己的事业奠定了基础，也可以说这里是现代零售巨头的起源地。

经过反复考虑，山姆·沃尔顿最终决定加入了彭尼公司，正式步入了他的零售业生涯。在彭尼店里，山姆·沃尔顿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 1942 年初，美国对日宣战，作为预备役军官训练团的一员，山姆·沃尔顿辞去了彭尼公司的工作，报名应征入伍。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很有主见的漂亮女孩；二是决定将来选择零售业作为自己的事业，而且要自己独立创业。

1945 年 8 月二战结束后，沃尔顿复员回到家乡，恰逢在阿肯色的新港——一座仅有 7000 人口的小城，有一个巴特勒兄弟公司所属的本·富兰克林杂货连锁店正待出售，所有条件都符合山姆·沃尔顿和海伦的标准。但是，沃尔顿和海伦只能筹集到 5000 美元，好在岳父罗布森借给他们 2 万多美元，于是他们与店主很快便达成协议，沃尔顿在他 27 岁的这一年接管了他的第一个零售店，专卖 5 美分至 10 美分的商品。由于山姆·沃尔顿待人和善，附近的住户都愿意到他店里来选购商品。

虽然当时沃尔玛还只是一个鲜为人知的小店，但在几十年后，这一天的重大意义就变得清晰起来了，沃尔玛每年都会把这个商店的开业日期做为它崛起的起点而加以庆祝，沃尔玛也会被看成是零售业重大变革的旗手。这场变革改变的不仅仅是整个国家如何购物，它也改变了我们购买商品的方式和地点；它会加速全美由生产型经济向服务型经济的过渡；而且，他甚至会改变众多美国人居住的郊区风景。

自此，山姆·沃尔顿开始尝试直接向制造商进货，这样他可以节省 25% 左右的费用。因此，他的零售价也可以随之得以降低。然而，事情并不是一帆风顺的，因为在大多数情况下，这些制造商为了不触犯像巴特勒这样的大公司，往往会拒绝山姆·沃尔顿的要求。于是，山姆·沃尔顿只好驾着汽车到邻近的州去寻找供货商。终于，他在田纳西州找到了愿意按低于本·富兰克林的批发价向他供货的供应商。山姆·沃尔顿与他们建立了稳定的购销关系。这样一来，他必须白天在自己的店中忙碌一天，等到工作结束后，紧接着就跳上他的老爷车，一路风尘地赶往田纳西州去拉货。尽管很辛苦，但当他的整个驾驶舱、后座和自制拖车满载着按优惠价买到的货物时，山姆·沃尔顿觉得所付出的一切都是值得的。

山姆·沃尔顿对顾客的服务细致入微，比如，在他的小店里，商品的摆放方式更便于顾客进行挑选。他对每位顾客都面带微笑，甚至能叫出大多数客人的姓名，让所有的顾客都感动于他的真诚和热情。

山姆·沃尔顿有善良、随和、充满爱意的一面，也有严格、认真、讲究原则的一面。这也预示着他日后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。几十年后，也正是由于有山姆·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。

在山姆·沃尔顿的努力下，小店业绩由第一年的 10.5 万美元，到第二年的 14 万美元，再到第三年的 17.5 万美元……。而在原店主手中时仅为 7.2 万美元。在接下来的时间

里，沃尔顿使他的商店销售额增加到每年 25 万美元，成为整个六个州位居首位的本·富兰克林特许经营店。在这里，他赚到了他的第一桶金——5 万美元。

1950 年，租赁合同到期，原店主看到山姆·沃尔顿小店的良好业绩，就打算将小店收回，沃尔玛只得放弃了原有的发展计划，但同时，一个更大的机遇和挑战随之到来……。

其实，1945 年沃尔顿选择在新港小镇开店纯属偶然（那时，他的妻子海伦喜欢该小镇的生活），不过，新港小镇初战告捷促使沃尔顿看到了别人看不见或是不入眼的发财机会。自此之后，沃尔顿一直将小镇和小城郊区作为选址开店的金科玉律。这一战略使沃尔玛在相当长的时期内远离了大城市的残酷竞争，在不为人所注意的时候悄然长大成林。

1951 年，山姆·沃尔顿夫妇以投资额两倍的价钱卖掉了小店，转而迁居本顿维尔。当山姆·沃尔顿带着全家搬到位于阿肯色州西北角的本顿维尔时，这个小镇还是个只有 3000 人口的农村边远地区小镇，离最近的城镇罗杰斯也有约 10 公里。这里的情形可以用海伦的一句话来形容“实在是一个看起来糟透了的乡下地方”。山姆·沃尔顿在这里买下了一家名为哈里逊的杂货店，加上另租下的隔壁理发店，拥有了不足 400 平方米的店面，但在本顿维尔及其附近地区来说，他的店已是最大的商店了。山姆·沃尔顿把小店命名为“沃尔顿 5 分 ~ 1 角商店”。

为了为小店争取第一批顾客，沃尔顿在当时的《本顿先民主报》上刊登广告说：“沃尔顿 5 分 ~ 1 角商店重新装修开业，保证所有商品物美价廉，儿童可免费获赠气球，别针一打只要 9 分钱，玻璃杯一只 9 角……”这恐怕是山姆·沃尔顿所作的第一个广告，也是为数不多的广告之一。

老店原来每年的营业额只有 32000 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·沃尔顿扩大了店面，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，营业额也直线上升。

沃尔顿一开始就获得巨大的成功。第一年本顿维尔的商店营业额就已经达到了 70 万美元。1964 年，沃尔玛已经拥有 5 家连锁店，1969 年增至 18 家商店。沃尔玛把中小城市和附近大的村镇放在优先地位。其经营模式都是一致的：低利润、小库存、大批量进货、多在成本上下功夫并且积极利用信息工具。

沃尔顿完全明白取得成功的关键因素是哪些，要想继续前进，任何一个因素都不能忽视。美国实行五天工作制，但沃尔顿深信，只要选择了零售业这一行，周末上班就是应该履行的职责。一年四季除了圣诞节上午关门半天，让职工去参加普天同庆的庆祝活动外，天天都要开门营业。对沃尔玛的员工来说，以真诚热情的态度、细致周到的服务把人们吸引至自己的商店，并且使他们不断地重新光顾，这才是首要的任务。

山姆·沃尔顿开店坚守着一个信念，“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。”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，如果顾客提出特殊的要求，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 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着顾客的眼睛。除此之外，他还提出十大经营法则：全心经营，比别人更尽心尽力；和同事分享利润；激励你的同事；凡事和同事商量；感激同事对公司的贡献；成功之后要大肆庆祝，失败之后则不丧心志；聆听公司内每一个人的意见；超越顾客的期望，他们就会再度光临；控制成本低于竞争对手；逆流而上，走不同的路，放弃传统的观念。

这一时期山姆·沃尔顿的经营主要有两个特点，第一，就是一家店赚了钱，马上投资再开另一家店，不断扩张。到 1968 年，他有 15 家商店分布在本顿维尔周围地区，年营业总额达到了 140 万美元。第二，就是不断改变经营方式，力求创新。

成功的发展进一步促进了沃尔顿的扩张欲望，1962 年，他决定尝试一种更大规模的本·富兰克林经营模式，他与弟弟巴德在密苏里的圣·罗伯特开了一家面积为 13000 平方英尺的商店——沃尔顿家族中心。开始时的营业面积只有 1200 平方米，后来扩大到近 2000 平方米，年营业额超过了 200 万美元。对于圣·罗伯特这个不过是个人口仅 15000 人的小镇来说，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·沃尔顿也感到难以置信。到 1962 年底，沃尔顿与巴德·沃尔顿和罗布林家族的合伙王国已发展到 16 家，一跃成为全国最大的本·富兰克林单一特许加盟店和全美最大的独立杂货店经营者。

但是，沃尔顿通过阅读商业期刊以及与制造商和供应商谈生意得知，他现在控制的这些日用百货正面临着严重的威胁，这种威胁已经在东部具体化。这种威胁就来自廉价销售。到 1962 年，廉价销售已经成为一个年销售额 20 亿美元的行业。他已经确信，如果他不从事廉价销售，他的百货连锁店肯定在劫难逃。

于是，山姆·沃尔顿又对一种全新的经营形式——折扣商店产生了浓厚的兴趣。这种营销模式的特点是以低价大量进货，然后便宜卖出，经营系列综合商品。即它以同样的商品，只要卖得比别家商店便宜，销量就能高出别家商店许多。沃尔顿认为，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。于是，1960~1962 年间，山姆·沃尔顿带着自己的想法跑遍了全国各地，考察了当时国内主要的几个折扣商店连锁集团。回到本顿维尔后，他又就近仔细观察了已在阿肯色州西北郡开业的一家叫做霍沃德的折扣商店。1962 年 7 月 2 日，第一家沃尔玛折扣百货店在离本顿维尔不远的罗杰斯城隆重开业，占地 16000 平方英尺，店名为沃尔玛。这一次，沃尔顿第一次打出了“沃尔玛”这一招牌和“天天低价”的口号。

商店经营的商品品种繁多，其中包括珠宝首饰、涂料及工具、礼品、家具、布匹、婴儿用品及儿童和成年男女服装等 22 类。店内共设 3 个收款通道，其中有一个是“快道”，是专为那些购买品种少于 5 种的顾客设置的。

在当地报纸上刊登的促销广告上，沃尔玛宣称：将“每天对所有的商品提供最低价”，日后的每一天，沃尔玛都认真地履行了自己对顾客的承诺，这条亲切周到的服务口号，帮助沃尔玛创造了一次又一次的奇迹，战胜了自己的对手，赢得了顾客的心。一些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，例如，月光牌熨斗，一般商店卖 17.95 美元，在沃尔玛仅卖 11.88 美元，可以便宜 34%；春明牌手套，在别处卖 10.80 美元，沃尔玛售价只要 5.97 美元。广告上还许诺，上衣、外套、裙装等便宜 1/2 ~ 1/3。并且所有商品的质量都是一流的，由制造商提供品质担保。第一家沃尔玛折扣店第一年的营业额就达到了 70 万美元。而且事实证明，沃尔顿的这一创新产生了深远的效应，到 1974 年，这家店的营业面积达到 5500 平方米，销售额达到 540 万美元。

1983 年 4 月，沃尔顿自己的仓储俱乐部——山姆批发俱乐部正式开业。不到 3 年时间，又有 40 个山姆俱乐部开业，在商店的数量上很快超过了普格斯。

到 1988 年，普格斯俱乐部和山姆俱乐部共同统治了整个行业。沃尔顿变得非常有信心，他一下子又投入到一项更加雄心勃勃的实验之中，那就是超级玛特项目。每个沃尔玛店平均占地 62000 平方英尺，山姆俱乐部平均占地 10 万平方英尺，第一个超级玛特却占到了 22 万平方英尺。1987 年圣诞节过后的第三天，这种超级玛特在达拉斯郊区正式开业，一个星期就有 5 万名顾客光临。一个月后，沃尔顿在堪萨斯的托皮卡开了第二家超级玛特。

1988 年，凯玛特年销售额是 273 亿美元，沃尔玛是 206 亿。但是，沃尔玛的纯利润却首次超过了它的竞争对手，达到 8.372 亿美元，而凯玛特是 8.03 亿美元。在接下来的 90 年代，沃尔玛成功成为了全世界最大的零售商。这时候，它的新任领导人格拉斯给沃尔玛制订了一份野心勃勃的长期目标：年销售额达到 3000 亿美元。实现此目标的唯一途径是：用沃尔玛控制整个零售业的方法来占领食品杂货领域，并将沃尔玛模式推向更加广阔的海外市场。

1991 年末，沃尔玛进军墨西哥；1992 年进入波多黎各市场；1994 年初挺进加拿大，同年秋，在香港开了一家合资店；1995 年，分别在阿根廷和巴西小试牛刀；1996 年，在印尼和中国深圳开了第一家沃尔玛店；1997 年底，沃尔玛进军德国。至此，沃尔玛国际市场的销售额已达到每年 50 亿美元。

到 1997 年为止，拥有 728000 名工人的沃尔玛早已超过了通用汽车公司，一跃成为全国最大的独立雇主。更具有深刻意义的是，沃尔玛和其他廉价连锁店——凯玛特、

目标、家居用品、如意玩具公司等，提供的工作岗位已取代了制造业，造就了充斥美国的新蓝领阶层。

沃尔玛的销售收入在持续上升，速度之快令人瞠目结舌，当时预计 2000 年会突破 2000 亿美元大关。事实证明这并非妄言。2001 年初，全世界的受众听到了一条令人震惊的消息：沃尔玛的销售额超过了比尔·盖茨控制的微软，成了当今世界上最大的公司。

然而，山姆·沃尔顿平凡的经历似乎在向世人讲述：你也完全可以创造一个“零售帝国”。

揭秘“零售帝国”的崛起借助“女裤理论”，实施农村包围城市战略

奥秘 2 借助“女裤理论”，实施农村包围城市战略

——沃尔玛从无到强大的崛起历程

“一件商品，成本 8 角，如果标价 1 元，销售数量就是标价 1.2 元的 3 倍。我在一件商品上所赚不多，但卖多了，我就会有利可图。”——山姆·沃尔顿“女裤理论”

借助此项理论，沃尔玛很快就在消费者心目中树起了质优价廉的良好形象。此后，沃尔玛很快打出了“天天低价”的口号，并始终奉行着这一经营宗旨。此举不仅使沃尔玛的销售额一路攀升，而且为日后的规模扩张打下了坚实的基础。

虽然山姆·沃尔顿在早期发现了折扣商店这一商机，但在沃尔玛发展初期，几乎没有人相信或支持山姆·沃尔顿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，投资沃尔顿的这种商店。山姆·沃尔顿专程跑到芝加哥本·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，但主管们没有意识到折扣店的前景，拒绝了他。山姆·沃尔顿又拜访了附近吉伯森折扣百货连锁店，希望能加盟，但该公司亦因他既缺乏财力，又没有在百货业经营的背景而拒绝了他。

虽然山姆为这一前景良好的事业奔走游说，但最后只有山姆·沃尔顿的弟弟巴德·沃尔顿出于手足之情投入了 3% 的资金，刚被山姆·沃尔顿请来的新经理唐·惠特克投入了 2%，而山姆·沃尔顿自己则要设法筹足剩下的 95%。于是，山姆·沃尔顿不得不在征得海伦的同意后，签署了他们所有的票据，把家里所有的一切——住房及财产统统抵押出去。这就使沃尔顿面临着巨大的资金危机。

与此同时，由于沃尔玛在起初开业时不断扩张的架势引起了其他竞争者的警觉，并且同行众多而市场有限，经营并不顺利，曾一度陷入困境。在沃尔玛的经营过程中，竞争是不可避免的，甚至可以说万分激烈。实际上，1962年，可以说是整个廉价销售业大发展的一年。在那一年里，至少有三家大公司开设了廉价销售连锁商店，它们包括S·S·克里斯吉公司，是一家拥有800个店铺的杂货连锁店，在密歇根州的加登城开了一家廉价商店，称之为凯马特商店；F·W·伍尔沃思公司，就是从事廉价零售业的公司，开设了伍尔科连锁商店；还有一家从明尼阿波利斯发展起来的戴顿——赫德森公司，开设了它的第一家塔吉特折扣商店。

沃尔玛最初的发展势头是无法与那些拥有很强实力的大公司匹敌的，山姆·沃尔顿认为公司若要摆脱困境就必须采取相应的折价经营策略来参与市场竞争。于是，他把思路集中到公司的现在与未来的问题上。他决心在百货业开辟一块新天地。他要用两年的时间来研究变化中的竞争环境，尤其是给百货业带来威胁的折价业。在两年中，山姆·沃尔顿辗转20万英里的路程，调查了全国范围的市场竞争情况。在详细调查了公司的重要商店以后，他认为折价是一个绝妙的主意，其诀窍在于高周转率。同时山姆·沃尔顿看到了公司的弊病：这就是在组织方面缺乏专家，因而不能控制他所期待的发展规模。他还从中反省自己管理公司的问题，他为沃尔玛公司在百货经营方面发展过度，布局不合理，以至于出现了在繁华地带自己商店与自己商店的竞争，而其它商店则由于长期地租合同被限制在不景气的经营地点。在其他折价销售商们不借血本地猛降价格时，山姆·沃尔顿的公司由于经营成本过高而使其销售停滞不前，利润下滑。

山姆·沃尔顿认为，沃尔玛开始主要经营的是名牌商品，价格定位自然较高，但当时国内经济很不景气，沃尔玛为了避开大城市商业的竞争，又主要选择在小城镇建店，面对的是大量中低档收入水平的顾客群，因此如果价格定位过高，顾客就会跑到城里或其他商店去购买。沃尔顿及时调整了经营策略，仅选择一些对消费者有一定影响的大众化商品，但一定要是优质品牌，通过有利于获得价格折扣的大批量、规模化采购来降低进价，再以明显低于当地的市场价格进行销售，价格一般低于超市的20%~40%。这一招果然奏效，沃尔玛很快就在消费者心目中树起了质优价廉的新形象。

此后，沃尔玛便打出“天天低价”的口号，并始终奉行着这一经营宗旨。为了使价格低廉，沃尔顿主要在降低进货成本上动脑筋，采取两种方法：一是大量采购，尽可能地把中间环节价格压低；二是大多数商品都是直接从制造商处进货，节省中间费用。

沃尔顿的“女裤理论”，不仅使沃尔玛的销售额一路攀升，而且为日后的规模扩张打下了坚实的基础。借助“女裤理论”，沃尔玛又一步开展了其“农村包围城市”的发展战略。正确而独特的经营策略，使沃尔玛的经营逐步走上了正轨，而且出乎意料地红火起来，这更坚定了沃尔顿创业的信心。他决定搞连锁经营，扩张企业规模，逐步将沃尔玛发展成为大型的连锁商业零售企业。在扩张战略的选择上，精明的沃尔顿

冷静分析了当时的市场分布情况，没有像其他企业那样重点在大城市布局，而是避开竞争，走“农村包围城市”的道路。

在具体的扩张策略上，沃尔顿主要采取由里向外，递进发展，先是以公司总部为轴心，逐步向四周扩散。起初为了不超过自己的配送范围和能力，沃尔玛一直围绕着公司总部本顿维尔周围一天车程，即 500 公里左右的范围内建店。然后，在边缘地区之外，再建一个配送中心，再在该配送中心的有效范围内建立分店。1990 年，沃尔玛终于成为美国第一大零售商。但是，沃尔顿似乎并不满足现状，他决定向海外市场进军。1991 年，沃尔玛在海外的第一家连锁分店在墨西哥城成立。

在此后的数 10 年间，沃尔玛将业务拓展到包括英国、韩国、巴西、德国、加拿大以及中国等 10 个国家，旗下的国内外连锁分店已达到 5600 多家。1996 年，沃尔玛在中国深圳成功开设了亚洲第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店，迄今已在中国开设了 26 家连锁商店。1999 年，沃尔玛国际员工总数达到 114 万人，成为全球最大的私有雇主。这些事实再一次证明，沃尔玛早期“农村包围城市”战略的前瞻性和正确性。

揭秘“零售帝国”的崛起零售业的财源：连锁经营突显规模化效应

奥秘 3 零售业的财源：连锁经营突显规模化效应

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。

果不其言，今天，沃尔玛的成绩令整个商界折服，虽然沃尔玛历史并没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远，但在短短的 40 多年时间里，它已经发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业，如此迅猛的发展，不得不说是零售业的一个奇迹。追根溯源，恰恰是连锁经营造成的规模化效应造就了如此骄人的成绩。

（一）连锁店的经济优势

1. 有助于形成企业的规模经济性，同时满足消费者的分散性

在零售业发展的初级阶段，商店的规模普遍都不大，数量也不多，尚未形成规模优势。店主只要在自己店中坐销，自会有顾客上门购物，但顾客们往往会被迫驱车往返几十公里。当时的零售业竞争并不激烈，顾客对零售业提供的商品和服务没有什么特殊要求。随着经济的发展和高级管理人才的出现，涌现出了一批实力雄厚，规模较大

的商业集团。这些集团的董事们都清楚现在已是买方市场了，不能再固步自封。要增加利润就不能只局限于那几个商业区，于是他们大开分店，把销售网伸向了全国甚至全球。而中、小商店店主们在看到强大的对手的同时也看到了这些集团的运行方式——连锁经营给他们带来的好处，这就是规模经济。中、小商店店主们为了生存，联小为大，聚众为多，成为大集团的分店。经过连锁，无论是大集团，还是小型商店都把资本经营的大规模要求同消费者的分散化、个性化的特点有机结合在一起，创造了不违背经营本身要求的零售形式。

2.有助于为消费者提供更多的购物便利性

在商店提供的服务中，最重要的一条就是便利。这也是沃尔玛的成功经验中最为得意的一条原则。这不仅仅包括了购物时在距离上的便利性，也包括了购物时，顾客在店中买到所需商品的便利性。试想，顾客走进一家与自己平时常往的商店摆设、价格、服务完全不同的店铺时，他会怎么想呢？他会觉得很陌生、不方便。如果让顾客出现了这种感觉，那么下次也就不再用再指望他会再进这家店了。连锁店很好地解决了这个问题。它的众多分店使顾客很方便地就能找到一家店铺购买所需的商品。但最主要的是连锁经营的统一性，使顾客一进入商店就有一种回到家里的感觉，无论他（她）走进哪一家分店，他（她）不仅知道食品放在什么地方，洗手间卫生用具放在哪儿，而且知道多少价钱，及有什么优惠。这样才是一家购物店滚动发展的捷径。

（二）连锁经营对宏观经济的意义

目前，连锁经营对经济发展起着巨大的促进作用已为业内外众多人士所共识。山姆·沃尔顿进一步指出，对宏观的经济发展还有普遍意义：

1.整合了流通领域的分散局面

连锁经营采用的大规模集中化管理模式。在整个商品流通过程中把生产商、批发商与零售商紧密结合成一个整体。通过商品传送中心、发货中心和生鲜食品处理中心，把货物从生产商手中及时地、完好地运送到各分店手中，进而提供给消费者。这样的途径减少了流通环节，使企业可以更直接地面对消费者。其结果不仅仅加快了流通速度，也加快了信息的反馈速度。

2.有利于社会资金和劳动力的合理配置

连锁店的迅速发展不仅方便与刺激了顾客的购买行为，而且增加了就业机会与创业机会。它的经营范围以第三产业为主，属于劳动密集型经济形态，所以对劳动力的需求量很大。连锁店的开业必定会为社会公众提供大量的就业机会。而且总店积极利用社会闲散的资金，为公众提供采购、进货、经营技术、声誉和督导等方面的帮助，为产业者打开“方便大门”。

3.避免了重复的经济支出

连锁店的统一管理、统一运作程序工作是由总店来承担的。比如：需要进什么货，怎样做宣传，怎样服务顾客等。这样不仅可以使各分店遵循统一的规范，也使它们不必再各自支出宣传费、进货费、储存费等营业以外的费用。因为总店对这些费用都有统筹安排。高度的统一可以避免许多不必要的经济支出与浪费，在费用上可以实现 $1 + 1 > 2$ 。

山姆·沃尔顿以其惊人的毅力克服了一个又一个的困难，又以其敏锐独到的眼光发掘出了无限的商机。70 年代刚刚通过股票融资解决了资金不足这一发展瓶颈，山姆·沃尔顿便开始了大刀阔斧的扩张行动。1971 年，沃尔玛新开张 6 家分店，总店数达到 25 家，销售额达 4400 万美元。1971 年以后，为加快发展速度，公司内成立了一个不动产和建筑规划部门，专职负责勘测发展新店，包括为新店选址、设计、建房。其方法是将造好的房子卖给某些房地产投资商，公司再以租赁的方式开设新店。这种做法比把一切都委托给房地产商更能节省时间，在位置的选择上也更加灵活。在扩张折扣百货连锁店的同时，公司继续缩减其小杂货店的数量，到 1974 年，只剩下了 6 家；直到 1978 年，山姆·沃尔顿关闭了最后一家小杂货店和家庭中心，全面开始折扣连锁百货经营。

有经济学家曾经这样评论：“发展连锁店的过程，实际上就是建立网络、整合网络以及控制网络的过程。在这三个环节中，建立网络并不难，难就难在网络建立之后，如何去整合这个网络，使之成为一个统一的整体，真正发挥连锁的优势，而不是各自为阵，反为‘连锁’所累。”沃尔玛拥有低价格的商品，还有优质的服务，就首先征服了消费者，然后它还不断扩大规模，并强化自身的规模优势。而其能够成为世界第一大零售商的最关键一步，则是成功地完成了对整个连锁网络的整合。沃尔玛富有生命力的企业文化和现代化的技术设备，抵消了因规模过大可能出现的两大问题，即管理成本过高和管理漏洞的出现。沃尔玛总部能够高效地控制整个网络不仅是经营上的成功，而且还是管理上的成功。

从地域角度来看，沃尔玛也在扩大经营范围。沃尔玛的分店从阿肯色州西北角的本顿维尔周围百公里内的小镇上，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。

从 1970 年至 1980 年的 10 年间，沃尔玛从 18 家分店发展到 276 家分店，总营业面积达到 117 万平方米，每店平均 4200 平方米；销售收入从 1970 年的 3100 万美元增至 1980 年的 12.48 亿美元，利润从 120 万美元增至 4100 万美元，二者的年均增长速度都超过了 40%。同时，在区域性零售公司中，它也是成长最快的，也是惟一的销售收入超 10 亿美元的公司。

1981年初，沃尔玛共计有330家分店，销售收入达到16亿美元，纯收入达8300万美元。此时，沃尔玛踏上了新的征程——向全国扩展。虽然此时沃尔玛在全美最大零售企业排行榜中仅名列第33位，其销售收入只及位居第一的西尔斯公司销售收入的9%；与折扣百货连锁业的老大凯玛特比，也只有其销售收入的11%。然而，另一组数字却给了山姆·沃尔顿很大信心：西尔斯公司销售年增长率几乎为零，凯玛特也只有9%，而沃尔玛则达到了40%。

从1984年开始，公司一面加快增建折扣百货分店，一面开始实行多样化扩张的计划。其中“多样化”的内容包含：大型仓储式批发俱乐部、小型的折扣价药店、还有工艺品商店。1985年，沃尔玛的分店数增至745家，分布在20个州，年销售收入达到64亿美元，纯收入2.71亿美元，分别比5年前增长400%和327%。1987年，沃尔玛的分店数达到980家，分布在全美的23个州，总销售收入120亿美元，在全美零售公司排行榜上的位置升至第7位。1989年，沃尔玛扩展到25个州，并在该成为全美大零售公司，同时仍是全美增长最快的公司。

经过10年发展后，1990年沃尔玛已有1402家分店，分布在29个州，年销售收入258亿美元，净收入达10亿美元，总营业面积近1000万平方米，并被评为全美十大最卓越的公司之一。

然而山姆·沃尔顿并未就此止步不前，他的最终宿愿是让沃尔玛发展成全美第一大零售公司。为此他继续努力着：1990年8月，沃尔玛在全美人口最多的加利福尼亚的兰开斯特开了第一家店，新店面积达1万平方米。公司有效地利用了媒体的宣传、公关活动及居民口传信息，吸引来众多购物者。这一年，公司在加利福尼亚开了76家新店，并建立一个大型的配送中心。而且，沃尔玛计划在90年代初向整个美国东北地区渗透，分别在每州开几家折扣百货店和批发仓储店。就这样，随着沃尔玛向东西两个海岸的成功扩张，1990年，沃尔玛终于成为了全国性连锁公司，而且是全图第二大零售公司和最大折扣百货连锁公司。1991年初，沃尔玛终于超过了百年老店西尔斯（Sears），成为全美零售第一大公司。

1991年7月，沃尔玛与墨西哥最大的零售公司宣布建立两家全资公司，一家为仓储俱乐部，另一家为进出口公司。这一年，沃尔玛建立了10家海外分店，展开了迅猛的全球攻势。

经过几年的努力，到1998年，沃尔玛的资产价值为455亿美元。公司在美国国内拥有2800余家分店，在世界范围则已有600余家分店，共雇用了82.5万名员工。经过几十年的奋斗，山姆·沃尔顿终于实现了它的梦想——建立起全球最大的零售业王国。

在沃尔玛的一路征程之中，山姆·沃尔顿以其卓越的领导才能和非凡的经营理念实现了多个飞跃：当早期折扣店作为一种新的业态在城区出现时，山姆·沃尔顿便以其独到

的敏锐眼光看到，类似的商店可能在农村和小城镇市场有很大的发展潜力。按美国零售业经营常识，在人口不到 5 万的小城镇开办折扣店是行不通的，但山姆·沃尔顿却以惊人的魄力打破了这一惯例。1962 年，山姆·沃尔顿与其兄弟一起开设了第一家沃尔玛折扣店，此后更不断扩张，渐成燎原之势。当连锁之风盛行全球，传统连锁店将经营、定价、促销权高度集中在公司一级时，沃尔玛又一次反其道而行之。事实上，在沃尔玛的庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于整套的高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可以迅速而准确畅通地运行。

今天，沃尔玛的成绩令整个商界折服，虽然沃尔玛历史并没有美国零售业百年老店“西尔斯”那么久远，但在短短的 40 多年时间里，它已经发展壮大成为全美乃至全世界最大的零售企业，在短短几十年中有如此迅猛的发展，不得不说这是零售业的一个奇迹。

揭秘“零售帝国”的崛起山姆·沃尔顿经营思想荟萃

专题：山姆·沃尔顿经营思想荟萃

当沃尔顿决定将自己的事业投入到零售业的时候，他和妻子手中只有可怜的 5000 美元。而沃尔玛的历史，即使从沃尔顿盘下新港的第一家店时算起，至今也不过 50 多年的历史，这比西尔斯、彭尼、凯玛特等的发展历史要短得多。当沃尔玛跨越微软这座“喜马拉雅山”的时候，它带给世人的不仅仅是震惊，而且更多的是人们对新经济的迷惑。

在人们为沃尔玛今日的成绩所惊叹的同时，往往忘记了沃尔玛成长过程中的艰难险阻。当初，沃尔玛是那样的弱小，它是凭什么从险恶的竞争中脱颖而出的呢？它凭什么避开了一次又一次经济萧条的灾难，并从灾难中实现一次又一次的大跨越的呢？它又是怎样抗击地方保护主义的猛攻，在此伏彼起的“阻止沃尔玛”的运动中前进不止的呢？不思考这些问题，你就不会明白为什么“你就是不能打败沃尔玛”，也就无法破译沃尔玛成功的秘密。

将沃尔顿的经营思想汇集起来，可以总结为五大战略思想。

第一战略：人才战略。虽然沃尔玛最初时在人才竞争方面处于劣势地位，但是沃尔顿硬是通过他的诚意和坚持不懈的努力，将一个又一个销售经理和杰出人才网罗进来。例如，沃尔顿花了一年多的时间才请来了他的第一任财务主管詹姆斯·亨利。罗·迈尔是亨利的继承者，并一度当上了沃尔玛的董事长和首席执行官。他曾屡次拒绝过沃尔玛的邀请，但最终被山姆·沃尔顿的真诚与热情所打动。后来，罗·迈尔帮助沃尔玛建立了零售业效率最高的配货中心，令沃尔玛雄居一方。对于沃尔顿来说，把在某些方面比自己强的人吸引进公司，是他永远追求的目标。正是这些人才的进入，推进并保持了公司的可持续发展。

第二战略：“农村包围城市”战略。这一战略使沃尔玛在相当长的时期内远离了大城市的残酷竞争，在不为人们所注意的时候悄然长大成林。在二战之后一次又一次的经济萧条中，沃尔玛的销售额不但没有下滑，反而一次又一次地大踏步前进。

第三战略：市场饱和渗透战略。沃尔玛的扩张是以总部本顿维尔为中心向四周呈发散状扩散的。它每扩张一县，就会以二十英里左右为间隔，密密麻麻地开满沃尔玛店，使该县的零售市场趋于饱和。这样做有两个目的：第一，可以避免竞争对手公司进入——沃尔顿宁可让沃尔玛店之间互相争抢顾客，也不让其他公司和沃尔玛争抢顾客。第二，可以充分发挥配货中心的效率，降低配货成本。

第四战略：低价战略。第一家沃尔玛店开业的时候，即打出了“天天低价”的口号，而且在以后的几十年中始终坚持这一原则，既在消费者中赢得了良好的商誉，又使自身保持了长盛不衰的竞争力。后来，当一种更低价格的仓储俱乐部渐成气候的时候，沃尔玛又一次立即介入并成了排头兵和垄断者，以低价令其他对手望而生畏。

第五战略：高新技术战略。沃尔顿于 1997 年花了几亿美元，安装完成了沃尔玛第一套真正的计算机网络系统。从这时候起，改进就从未停止过。到了 1988 年，沃尔玛拥有了全国最大的私有卫星通讯网络。此外，沃尔玛在信用卡和条形码设备使用上，也都走在了时代的前列。高新技术的快速引进，不仅极大地提高了沃尔玛的工作效率，而且成了公司核心竞争力的一部分，它的竞争对手们在跟进的过程中，不仅动作迟缓，而且步履沉重。

山姆·沃尔顿的经营思想不仅体现在其出众的经营战略上，还体现在沃尔玛独特的企业文化中。山姆·沃尔顿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，如果顾客提出特殊要求，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 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。

山姆·沃尔顿认为，要想获得发展就必须不断学习先进的技术和其他对手的长处。20 世纪初期，约翰·凯什·彭尼开始创办连锁店。当他的继任者山姆·沃尔顿来到彭尼公司时，彭尼已经 60 多岁了，可他仍然非常勤奋。他常常抽时间来到自己的店里看看售货员的表现，碰到一个员工他就会和他聊上几句。有一次，他看见了山姆·沃尔顿在卖东西。接着他就走过来，告诉山姆·沃尔顿应该如何包装商品才能不浪费纸张。

可以这么说，在许多方面，山姆·沃尔顿都是以约翰·彭尼作为自己的榜样。在德斯莫尼斯的这段日子里，他学到了零售业的许多知识。其中有件事给他留下深刻的印象。

1940 年，彭尼公司已经在全美国拥有 1586 家商店，每年的销售额达到 3 亿美元。沃尔顿刚刚到来时，被分派的第一件任务就是牢记“彭尼七项原则”。这些原则的基本出发点是，顾客是否满意比公司是否赢利更重要，而且公司一定要对表现出色的员工进行奖励。后来，沃尔顿将彭尼这种独特的经营原则和理念贯彻到对连锁店的经营中，使公司获得了巨大的发展。60 年代刚刚开始的时候，山姆·沃尔顿被零售业的一个新名词吸引，那就是折扣商店，他遍访所有这种类型的新店，与公司管理人员、商店经理、职员甚至顾客讨论此事。他研究了商店的布局陈设和定价，在笔记本上写写画画。后来有一位商人这样描述山姆·沃尔顿，说他是“不停地问问题，而且努力学习”的人。

罗德岛卡姆伯兰是沃尔顿的第一站。他想看看安霍普折扣店，这是一家低经营费用、自助式的商店，建在一座废弃的纺织厂里，占地五千平方英尺。当时，同本·富兰克林连锁店经营类似业务的克莱斯吉公司也对折扣店的想法很感兴趣。该公司的哈利·库宁汉姆研究了安霍普店后，提出了建设 K-Mart 店的计划。沃尔顿密切关注着这件事。

在 1960 年~1962 年期间，沃尔顿继续巡视新英格兰地区，也就在这时，他的计划开始成形了。超级市场是另一个引起沃尔顿兴趣的新点子。起源于欧洲的超级市场一般设计成巨型、一站式零售商场。一般占地面积达二十万平方英尺，商场里的货物一应俱全，食品百货、服装、普通商品和诸如干洗修鞋等服务都有，而且所有物品都以折扣价出售。美国的第一家超级市场开业于 1964 年，名字叫 biggs，位于俄亥俄州辛辛那提市。由于商场面积太大，在这种“没有墙的商场”里，员工们穿着滚轴冰鞋跑来跑去。沃尔顿被这种大型折扣商场深深吸引了，他开始策划沃尔玛自己的超级市场。通过与得克萨斯的干家食品批发商合作，1967 年 12 月，第一家“超级美国店”在得克萨斯市加兰德的达拉斯郊区开业。此后不久又有另外三家开业。

食品杂货销售对沃尔顿来说是零售的新领域。由于美国人每年支出 2400 亿美元以上用于购买食品杂货。沃尔顿相信这必定是个获利丰厚的领域。超级市场激发了沃尔玛开设另一种类似的商场，名为“超级中心”。沃尔玛超级中心占地 12 万平方英尺，

其中既有折扣店，也有仓储式超市。第一家沃尔玛超级中心于 1988 年开业于密苏里州华盛顿市，里面甚至还有药店、园艺中心、快餐店和眼镜店。

正是这几条简单的理论和信念，造就了一个令世人瞩目的“沃尔玛帝国”。虽然现在沃尔顿本人已经离我们远去，但他的经营思想仍然在商海之中闪闪发光，为这一行业的后来者指路导航。

揭秘“零售帝国”的人才管理人才发展培训：让员工都知道我们很重视他们

奥秘 4 人才发展培训：让员工都知道我们很重视他们

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，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。山姆·沃尔顿曾对《福布斯》杂志记者说，“我们想让员工知道：我们很重视公司的员工，对我们来说，他们非常重要，因为事实确实如此。”

人才是企业的根本。作为世界上最大的零售商之一，沃尔玛十分重视人才的选拔与培养。员工一直被视为公司的最大财富，因为零售业的竞争，归根到底是人才的竞争。沃尔玛的经营者在不断的探索过程中，领悟到人才对于企业成功的重要性，对于人才的教育和培训，是提高人才素质的重要渠道，人才素质得到了提高，公司才会有发展的机会。沃尔玛公司把如何培养人才、引进人才以及对既有人才的培训，看成一项首要任务。

在美国，沃尔玛被管理界公认为是最具文化特色的公司之一，《财富》杂志评价它“通过培训方面花大钱和提升内部员工而赢得雇员的忠诚和热情，管理人员中有 60% 的人是从小时工做起的”。因此，沃尔玛在用人上注重的是能力和团队协作精神，学历和文凭并不占十分重要的位置。

沃尔玛为员工安排了一系列的培训：入职培训、技术培训、工作岗位培训、海外培训等，而且所有管理人员都会接受领导艺术培训。为了让员工不断进步，公司提供大量的培训课程，给他们实现自我价值的机会。沃尔玛采用的是经验式培训，以生动活泼的游戏和表演为主，训练公司管理人员“跳到框外思考”。在培训课上，老师讲讲故事、做做游戏，再让学员自己搞点小表演，让他们在培训中展现真实的行为，协助参与者分析，通过在活动中的行为，进行辅导，这种既有趣又有效的方法获得了不俗的成绩。

山姆·沃尔顿和海伦还在阿肯色大学专门成立沃尔顿学院，一些早年没有机会接受高等教育的经理，可以到那里继续深造。对于每一位员工的工作表现，人力资源部门会定期进行书面评估，并与员工进行面谈，存入个人档案。据了解，沃尔玛对员工的评估分为试用期评估、周年评估、升职评估等。其评估内容包括员工的工作态度、积极性、主动性、工作效率、专业知识、有何长处以及需要改进之处等。沃尔玛的成功正是基于这样一种牢固的信念：让每一名员工实现个人价值。沃尔玛的员工培训与发展计划，让员工更好地理解他们的工作职责，并鼓励他们勇于迎接工作中的挑战。沃尔玛公司对合乎条件的员工进行横向培训和实习管理培训。横向培训是一个长期的计划，在工作态度及办事能力上有突出表现的员工，会被挑选去参加横向培训。例如，收银员会有机会参加收银主管的培训。为了让具有领导潜力的员工有机会加入沃尔玛，公司领导岗位还设立了管理人员培训课程，符合条件的员工还会被派往其他部门接受业务及管理上的培训。

在人才培养方面，沃尔玛有着世界上独一无二的交叉培训方案，此套培训方案主要有如下优势：

优势一：有助于员工掌握新职业技能。所谓交叉培训就是一个部门的员工到其它部门学习，培训上岗，实现达到这位员工在对自己从事的职务操作熟练的基础上，又获得了另外一种职业技能。从而使这位员工在整个商场的其他系统，其他角落都能够提供同事或者顾客希望你给予的帮助，促使你能够完美、快速地解决他们所面临的问题，从而避免了你的同事或者顾客浪费了宝贵的时间，提高工作效率和缓解顾客的购物心理压力，让其轻松地度过购物时间。

优势二：有助于员工提高积极性，祛除以往只从事一种完全没有创新和变革的单调的职务的一种不利心理因素。零售业是人员流动较大的一种职业，而造成这种现象的原因是员工对本身的职务的厌烦；还有一种人是认为他所从事的职务没有发展前途，不利自身以后的发展，就会选择离开。

优势三：有助于祛除员工之间的利益冲突。在生活中，我们往往会听到有人抱怨自己和同事一样的学历和一样的劳动，就因为自己的工作职务低，拿的工资就少，低人一等。从而就会造就了等级分化，消减员工的积极性，不利于为公司创造更多的利润，阻碍了公司很好的发展；同时也不利于员工追求新技术和探索创新，让其满脑子就是在“当一天和尚敲一天钟”。而沃尔玛，不仅做到了这一点优势互补，同时处理上下之间关系也变得随意亲切。沃尔玛的“直呼其名”就是很好的证明。

优势四：有助于让员工在全国的任何一家店相互支援。这种优势也就是沃尔玛的骄傲所在，因为它是世界零售巨鳄，开的店多，开新店也如家常便饭。比如要到新的城市去开店，假如是重新去招聘新的员工，来完成开店前的准备，常常会由于新员工处

理事件上不成熟，让顾客对公司的品牌贬值，同时也无法提高工作效率。而让老员工去支援，就避免了这样的不利发展的事。

优势五：有助于不同部门的员工从不同角度考虑到其他部门的实际情况，减少公司的损耗，达到信息分享。最能证明这一点的是，假如你是采购部门的同事，而你没有从事过销售，就不知道哪种商品的销售好，和顾客的需求，假如你也进入销售部门，现在你从采购部门转到销售，为以后在采购时能够从不同角度全盘考虑，减少公司的损耗，达到信息分享。

优势六：有助于快速完成公司的“飞鹰行动”。在周末和节假日，特别是在圣诞节到春节期间是沃尔玛购物最疯狂的时间，顾客的热情采购使卖场挤得水泄不通，也造成了顾客排队结算时间，所以沃尔玛创造了“飞鹰行动”——对非收银人员进行收银业务培训，让不是前台的员工也能够从事收银，从而帮助顾客快速地离开超市，减少顾客的购物时间。

此外，沃尔玛的培训还加强了企业与员工之间的沟通。培训使员工们的素质得到了提高，同时又了解了公司。沃尔玛公司里有一个培训图书馆，在那里，员工们可以知道新闻资料和其他部门的情况。所有员工进入沃尔玛公司后，经过岗位培训，对公司的背景、福利制度以及规章制度等都会有更多的了解和体会。山姆·沃尔顿这位出色的领导始终坚信，员工是推动企业发展的原动力，并把这个道理传授给沃尔玛现在和未来的经营者，乃至推广到世界各地的沃尔玛。

揭秘“零售帝国”的人才管理员工是最大的财富——沃尔玛成功的核心

奥秘 5 员工是最大的财富——沃尔玛成功的核心

沃尔玛的成功可算是一个神话，短短的 40 多年时间里，它连续挫败凯玛特、西尔斯等传统零售巨头，荣夺零售业桂冠，那么，到底什么是这个神话制造者的核心呢？答案只有一个“员工是沃尔玛最大的财富”。

对于许多人来说，沃尔玛的成功简直就是一个神话，到底什么是这个神话制造者的核心呢？答案只有一个——员工，因为“员工是沃尔玛最大的财富”。直到今天，这个世界上最大的零售企业仍然将它自己视作一个小镇上普普通通的档口，而这也许正是它最伟大的长处。一直以来，沃尔玛的“小镇情结”一直主导着它和雇员之间的关系。尽管它的员工队伍如此庞大，但是沃尔玛仍然给人一种“严父”的感觉。就好像

这里的每一个人都是在给一位严厉无情的“大叔”打工，尽管人们知道他其实宅心仁厚。

在沃尔玛，有一套特殊的对待员工的政策：员工不是被称为“EMPLOYEE(雇员)”而是“PARTNER 或 ASSOCIATE(合作者、同事)。员工若是不同意自己主管的意见或看法，有“门户开放、思想开放”的政策，可让员工直接与主管的上级对话，以求得到满意的答复，而不必担心受到报复。

在沃尔玛，员工们享有高度的自治权和管理权。金·施罗德是阿肯色州西罗亚·斯普林斯沃尔玛购物广场的商店经理。他很自豪地展示了他的浏览器，它可以让所有的部门经理都准确地知道所有的商品卖得怎么样，和前一年相比形势如何，库存还有多少，在途的还有多少。这些详尽、及时的数据使得每一个部门经理都自然而然地变成了一个小小的店铺老板，像打理一个独立店铺那样经营他自己的部门，而且尽最快的速度消化他的库存（沃尔玛的库存周转速度比行业平均值要快一倍）。

此外，在沃尔玛，任何一位哪怕身份最低微的商店员工，如果他发现其它任何地方卖的某样东西比沃尔玛更便宜，他就有权把沃尔玛的同类商品降价。这种授权的意识在沃尔玛商店以外的地方也表现得同样突出。比如说，乔治·特雷西是本顿维勒一个配送中心的人事负责人，对于所有推高成本的行为他都要处罚，当然，所有降低成本的举措他也都会给予奖励。又比如，负责后勤的老总迈克尔·杜克让他手下的 6000 名卡车司机（他们大多数都拥有沃尔玛的股份）来监督检查各个商店的库存问题。参与直接带来了忠诚：沃尔玛司机的年流动率仅仅为 5%，而行业平均水平是 125%。

全球第一 CEO、GE 公司的杰克·韦尔奇先生曾这样评价沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿：“他了解人性，就像爱迪生了解创新发明，亨利·福特了解汽车制造一样。他给员工最好的，给顾客最好的。”沃尔玛现任 CEO 李斯阁也说过，“早在多年前，沃尔顿就指出我们成功的秘诀之一就是尊重个人。做到了这一点，我们就有可能做到一切。”

沃尔玛为每位员工提供了和谐友好的工作氛围、完善的薪酬福利计划、广阔的人生发展空间。在人才体制建设方面，沃尔玛有着自己十分独特的一套政策和制度。

例如：离职面试制度——确保每一位离职员工在离职前都有机会与公司管理层坦诚交流和沟通，从而能够了解到每一位同事离职的真实原因，有利于公司制定相应的人力资源策略。

挽留政策——一方面有助于将员工流失率降低到最低程度，另一方面，即使这名同事离职，但他或她也可以成为沃尔玛的一位顾客。沃尔玛专门从事员工关系工作的部门，受理投诉，听取员工意见，为员工排忧解难，让每一位同事感受到沃尔玛大家庭的温暖。

门户开放政策——确保无论何时何地，任何员工有关于自己或公司的建议、意见、想法、投诉等，都可以口头或书面形式报告公司管理层，而不必担心遭到打击报复。

为了实现这三方面的基本战略，帮助人力资源密集型产业的经理们充分利用手中资源，沃尔玛还特意聘请波士顿咨询公司开发了一套新的策略，名为“用工经济学”。开发用工经济学的目的是回答有关员工业绩评估方面的问题，这些问题与传统的评估及控制系统所需要回答的关于资本业绩的问题是相同的。这套用工经济学提供了可量化、偏重于人力的评估指标，这些指标可以与传统的控制系统对照起来，并在资本评估及人力资源考核之间架起一座桥梁。

用工经济学把传统对员工生产率的评估（如人均销售量、平均每家店铺的员工工作时间及员工周转率）与每个店铺及地区内的财务业绩和各种公司职能连接在了一起。例如，为了弥补人力资源密集型产业内的投资回报率的局限，用工经济学计算了员工的人均增加值（VAP），以此来衡量平均生产率。从人均增加值（VAP）中减去人均平均成本（ACP），再将此差额乘以雇员数（P）得到剩余所得，这个值就被称作经济增加值（EVA）或现金增加值（CVA）。

EVA 或 CVA 的增长意味着更高的股东价值。因此，雇员生产率或人均增加值直接与 EVA 或 CVA 相挂钩，在很多公司中这都是核心财政指标。用工经济学并不是要替代旧的、以资本为基础的控制系统；相反，通过融合人力资本评估措施并将其直接连接到股东价值上，用工经济学可以使旧的系统更加符合现实的需求。

用工经济学还能使零售商在不同地区、不同形式和不同职能部门的情况下，对现有运行模式的有效性进行持续监控。利用 VAP 对相互比较的店铺进行计算，经理们可以分辨出生产率的高低，并找出增加价值的潜力。

用工经济学适用于公司营运过程中所有的阶层。例如，在分店这一级上，公司可以分解用工经济学中的指标，挑出那些影响价值的因素，如波动率（员工流动率）或病假率。然后，公司可以对此进行敏感度分析，找出哪些指标的变动将最有可能影响到 EVA 或 CVA。这样，用工经济学便找出了与股东价值产生最直接关系的那部分指标，并且创造了比传统记分卡计算方式更显著的优势。

这样，用工经济学在生产率和关键财务比率之间建立了分析性的连接。如果经理们运用这些分析结果将自己的各分店与竞争地位、地理位置及购买行为都相似的商店进行比较，他们将清楚地看到当前的人均生产率，以及每个分店、部门及产品小组的改进潜力。

实际上，用工经济学对急需采取改革措施的领域备加关注，并且为人事部门提供了战略性工具，使之可以配合财务部门以资本为基础的控制措施一起使用。这些紧密、严格的跟踪措施帮助经理对每个分店均能制定更好的决策，例如：是应该增加鼓励措

施，还是应该紧缩开支；是应该投资于更多的服务项目，还是应该减少员工的工作时间；是应该适当换人，还是要帮助员工自身发展等。

正如山姆·沃尔顿对《福布斯》杂志记者所说的，“我们想让员工知道：我们很重视公司的员工，对我们来说，他们非常重要，因为事实确实如此。”当然，目前最紧要的不光是对员工的重视而已。要想让员工及股东接受这种管理方式，让他们感受到这是公平合理的，财务上也有据可依，那么零售商就必须拥有一套监控和管理其运营情况的严格的量化系统。用工经济学就提供了这样的系统。

揭秘“零售帝国”的人才管理借助利润分享计划，让 130 万员工成为合伙人

奥秘 6 借助利润分享计划，让 130 万员工成为“合伙人”

据统计，沃尔玛的劳资双方分红计划从 1972 年 1 月开始实施，当年公司分红额为 17 万美元，合计 128 人分到利润。这笔款项随着公司的利润和股票的增值而增长。到 1985 年时达到 21800 万美元，1986 年为 30300 万美元，而到了 1992 年，这笔资金达到 18 亿美元。目前，全球每年共有 130 万员工可以享受沃尔玛的此项利润分红。

事业的成功有赖于组织内部全体成员的共同努力。沃尔玛公司的成功有诸多因素，其中最为重要的一点就是，管理者与员工之间良好的合作关系，视员工为事业合作伙伴。这种合作关系按沃尔顿的说法，就是全体成员之间的“合伙关系”。

沃尔玛为什么把雇员称为“合伙人”呢？这与山姆·沃尔顿的个人经历密切相关。当山姆·沃尔顿还是彭尼公司的店员时，老板詹姆斯·卡什·彭尼把他的计时工资雇员称为“同仁”，也就是“合伙人”，这在山姆·沃尔顿的脑海中留下了深刻的印象。

而将此称呼在沃尔玛公司付诸于实践的念头却来源于山姆·沃尔顿在英格兰的一次旅行。那次山姆·沃尔顿和海伦到温布尔登去看网球赛。一天，他们正在伦敦的一条街上散步，山姆·沃尔顿忽然在一家商店的门前停了下来——不管他走到哪儿，总喜欢停下来看看商店。那是 J·M·刘易斯合伙公司。山姆·沃尔顿目不转睛地盯着这家公司的招牌，兴奋地高叫：“瞧这招牌写得多棒。”原来，招牌上面列有所有员工的姓名，而管理者与这些员工之间则是一种合伙关系。山姆·沃尔顿啧啧赞叹不已，告诉海伦：“沃尔玛也该这么做。”同沃尔玛所有员工建立合伙关系，这是山姆·沃尔顿年轻时还未开零售店就已有的想法。如今，这一想法使山姆·沃尔顿激动不已。

于是，一回到家，他就作出了一项决策——从此把商店员工称为“合伙人”，而不再是雇员。而沃尔玛在做出这个决策时，本身就包含了这样一个决心——从此以后，尽量给员工以更平等的对待，真正建立起一种合伙关系。而不是像一般人想象的那样，只是一种叫法的改变。

目前，沃尔玛在全球共拥有近 130 万员工。沃尔玛的员工不是被称为“雇员”，而是被称为“合作者”或“同事”。山姆·沃尔顿认为，顾客、员工和股东都是公司的上帝。公司发展要靠员工团结一致的献身工作，公司也要照顾好它的员工，让他们感到像是在一个大家庭里，自己是公司的重要一员，他也因此提出“关心自己的同事，他们就会关心你”，培养职工“爱公司如爱家”的精神。公司对员工利益的关心并不只是停留在口头上或是几条标语式的企业文化理论，而是有一套详细而具体的实施方案。公司将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策主要包括以下五个方面：

1.利润分享计划。员工利益与沃尔玛紧紧相联。除了让工资奖金与员工自身的工作业绩挂钩外，沃尔玛还实行职工入股、利润分享等制度。沃尔玛的员工为合伙人，坚持让员工从公司的成长中获得好处。沃尔玛的最大股东是员工分红信托基金组织。1977 年，该基金只有 440 万美元，到 1983 年已达 9850 万美元，随着沃尔玛的成长，该基金也不断增加。1982 年，沃尔玛发给每一位员工的红利，相当于其年薪的 5.6%。此外，沃尔玛的员工可以利用扣薪的方式购买公司股票，公司补助 15%的价款。沃尔玛股票从 80 年代开始成为纽约证券交易所的明星，从 1977 年到 1987 年，股票价格上涨了 20 倍，1992 年，沃尔玛公司董事会宣布自 1971 年以来的第 10 次一分为二的股票拆细，20 年的股票回报高达近 4000 倍。参加股票购买方案的员工都得到了丰厚的回报。正因为沃尔玛与员工利益紧密相联，沃尔玛的每个基层店，都挂有这样的标记牌：“今天我们公司的股票价格，就靠我们的工作。”通过一个与利润增长相关的公式，沃尔玛把每个够格的员工的工资按百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以现金或股票方式取走这个份额。

2.损耗奖励计划。自然损耗大是零售业赢利的大敌，沃尔玛控制这一漏洞的方法是与员工们共享公司因减少损耗而获得的赢利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内，该店每个员工都可获得奖金，最多可达 2 0 0 美元。结果，沃尔玛的损耗只是行业平均水平的一半。而且，它还促使员工们彼此增加了信任感。

3.例会制度。沃尔玛把每周的例会定在星期六早晨。例会是探讨和辩论经营思想、管理战略的地方。在会议上可以提出建议，表扬先进，发现问题并讨论解决办法。这样，发现的问题马上在周末就可以及时解决，而不必等到下星期。沃尔顿说，星期六晨会是沃尔玛文化的核心。它的基本目的是交流信息，减轻每个人的思想负担、团结队伍。公司经常在星期六晨会后举行联谊活动，喊口号、鼓劲、联欢，减轻每一个员工的负担，使员工身心得到愉悦，同时也增强了凝聚力、团结了队伍。员工们很容易

把星期六联欢所产生的欢娱气氛带到工作中去，而这正是沃尔玛所追求的“让商店保持轻松愉快的气氛”。

4.微笑服务。为了给顾客创造一个愉快的购物气氛，沃尔玛还规定每一位员工进店的第一天起就举手宣誓，保证顾客在走到离售货员3米时，就要上前打招呼，笑脸相迎。为了培训员工，公司还成立了沃尔顿研究院，尽可能给员工最佳的培训。公司掀起“给总经理写信”的运动，鼓励员工给总经理写信。这些都表明公司注意倾听来自基层的声音。因为沃尔玛的信条是“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。这种体制保证了信息的及时反馈，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了独特的沃尔玛文化，它是支撑这个零售业巨人的中流砥柱。

5.充足的职工培训。沃尔玛雇佣当地人，给予训练，并鼓励他们提出问题。公司非常重视对职工的培养和教育，在总部和各级商店开设各类培训班，利用晚间上课；并设有沃尔顿零售学校、山姆营运学院等培训组织，专门培养高级管理人员。沃尔玛还非常注重提高分店经理的业务能力，并且在做法上别具一格。沃尔玛的最高管理层不是直接指导每家分店负责人该怎样做生意，而是要创造一种环境，让分店经理们从市场、从其他分店学习这门功课。例如，沃尔玛的先进情报资讯系统，为分店经理提供了有关顾客行为的详细资料。此外，沃尔玛还投资购置了专机，定期载送各分店经理飞往公司总部，参观有关市场趋势及商品采购的研讨会。后随公司规模持续扩大又装置了卫星通讯系统，公司总部经常召开电话会议，分店经理无须跨出店门便能和其他分店彼此交换市场信息。沃尔玛正是通过其独特的培训方法，长此以往，迅速提高其员工的能力和业务水平。

沃尔玛的管理者们发现，这种关系的建立，的确使他们在该行业以及所在的地区中具有竞争力——他们吸引和留住了人才。而且，从长远来看，由于信任，公司一直沿着正确的方向发展。在山姆·沃尔顿看来，沃尔玛与员工之间的这种伙伴关系是使公司不断在竞争中取胜的真正原因。

沃尔玛有着几十万的股东，不少员工本人就是股东。在公司成立早期，由于财力不足，吸引住专业人才和经理的重要措施就是入股或分享利润。总之，与员工分享利润的做法坚定了员工把公司看成是自己的公司的想法，从而提高了他们齐心协力做好工作的热情。

山姆·沃尔顿曾在其自传中对自己还没有很快想到这个问题而感到懊悔不已，他回忆道：“很长的一段时间内，我并没有意识到这个问题。事实上，我整个事业中的最大缺憾就是，当1970年，我们的公司公开发行股票时，我们最初的利润分享计划只包括经理，而没有扩大到所有员工。由于我太担心自己的负债情况，也太急于让公司迅速扩展了，因而忽视了这一点。”

山姆·沃尔顿在企业日后的发展中很快意识到这些问题的严重性。于是在 1971 年，利润分享计划全面实施了，不仅是对高层人员，而且包括大部分员工。1971 年，公司开始正式在全公司内推行利润分享计划：凡加入沃尔玛公司一年以上，每年工作时数不低于 1000 小时的所有员工都有权分享公司的一部分利润。公司根据利润情况按每位员工一定百分比提留。当员工离开公司或退休时，可以从公司连本带利领取，可选择现金，也可选择公司股票。总体看来，公司每年提留的金额大约是工薪总额的 6%，结果计划发展极快。在 1972 年，用于该计划的金额是 173 万美元，共 128 人获益。而 1991 年，公司为当年利润分享计划提留的资金已高达 12500 万美元。到 1992 年，涉及金额已达 18 亿美元。总之，随着公司销售额和利润的增长，所有员工的红利也都在增加。员工为公司发展而不断努力，也因此而获益匪浅。

由于计划中的提留基金的主要部分被投在了公司股票上，而沃尔玛的股票 20 年里随公司业绩的成长不断上升，这使许多在沃尔玛长期工作的员工退休后都拥有了一笔可观的财产。一位在沃尔玛已工作了 20 年的货车司机说，他 1972 年进公司时，参加了公司的讲习班，山姆·沃尔顿在培训时对他们说：“如果你们在公司持续工作 20 年以上，你们将能领到 10 万美元以上的利润分红。”这位司机当时根本不相信。因为他刚从一家工作了 13 年的运输公司辞职，只拿到 700 美元。如今 20 年过去了，他的利润分享金不是 10 万美元，而是 70.7 万美元。

乔伊斯·麦克默里是阿肯色州斯普林代尔的沃尔玛 54 号分店地区教员，他在沃尔玛工作了 15 年，利润分享款额为 47.5 万美元。而他现在才 40 多岁，还打算在沃尔玛继续干下去。他想买架钢琴或是某一天造一栋梦寐以求的房子，其他的钱可以用作退休之后的生活费。由于沃尔玛股票的良好表现，他相信，只要他继续把他的股票留在手上，他终会梦想成真。

乔治亚·桑信斯，这位俄克拉荷马州克莱尔莫尔的沃尔玛 12 号分店退休员工回忆到：“1968 年 4 月，我开始担任照相器材、电子产品和小家电部门的负责人。起初，我每小时最低赚 1.65 美元。1989 年我退休时，我每小时的工资达到 8.25 美元。我离开公司时从利润分享计划中得到 20 万美元，进行了其他的投资。我买进和卖出了一些沃尔玛公司的股票，由于股票还被拆分了好多次，因此我仍然拥有较多数量的股票。我用其中一部分钱为母亲买了幢房子。我觉得能为沃尔玛公司工作说实在是幸运的。”

一位女士，也因加入了这一计划而感到由衷的庆幸，她名叫琼·凯利，是沃尔玛总部员工，负责处理货物索赔事项。她 20 岁时进入沃尔玛 25 号分店工作，是沃尔玛的老员工。一开始，她的哥哥试图说服琼辞去工作，他认为她在沃尔玛以外的任何地方的工资都会比这里高。然而，琼留了下来，并成了公司“利润分享计划”中的一员。到了 1991 年，她的利润分享数字变成了 22.8 万美元。琼很庆幸坚持了自己的意见，没有听从哥哥的话，也很高兴自己对沃尔玛忠心耿耿。现在她所挣的钱可以供她的宝贝

女儿阿什莉上大学了。琼从自己的故事中总结出一个朴素的道理——忠于这家公司，那么她的忠诚所获得的报酬将是惊人的。

这些故事的主人公都是沃尔玛的员工，也是山姆·沃尔顿的“合伙人”。就是这些对沃尔玛有着坚定信念的员工，与山姆·沃尔顿团结在一起，伴着沃尔玛走过了许多的风风雨雨，也正是因为他们的努力，沃尔玛才有了今天的辉煌。这一切，也全归功于山姆·沃尔顿的远见卓识和他为员工着想而进行的这项计划。

随着利润分享计划的成功，山姆·沃尔顿又有了许多新的想法。例如，公司的福利计划，它包括员工的疾病信托基金、为员工子女而设的奖学金、分享减少商品短缺的节约奖等。以 1990 年为例，沃尔玛的各项福利计划，加上分店经理奖和补偿方案等，使公司除了工资和基本补助以外多支付了 1 亿美元。

在此基础上，山姆·沃尔顿又制定了一系列行之有效的计划。例如雇员购股计划。它让员工通过工资扣除的方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。这样，80% 以上的员工或借助利润分享计划，或直接地有沃尔玛公司股票。另外，沃尔玛还推行了许多其他的奖励和奖金计划。其中，最成功的奖金项目之一是损耗奖励计划，它最好地体现了合伙的原则。1980 年，山姆·沃尔顿作出决定，与员工们共享公司因减少损耗而获得的赢利。比如，某家商店将损耗维持在公司的目标以内，该店每个员工都可获得奖金，最多可达 200 美元。结果，这一计划十分见效，沃尔玛上下掀起了防止损耗的热潮。到了 90 年代，沃尔玛公司的损耗率大约只有该行业平均水平的一半。

沃尔玛的管理者们发现，这种关系的建立的确使他们在该行业以及所在的地区具有极强的竞争力——他们以此吸引和留住了人才。而且，从长远来看，由于信任，公司一直沿着正确的方向发展。在山姆·沃尔顿看来，沃尔玛与员工间这种真正意义上的合伙关系是使公司不断在竞争中取胜的惟一原因。2002 年 1 月 21 日，沃尔玛作为唯一一家上榜的零售企业，再次被《财富》评为“100 家最适合工作的公司”之一。而在当时过去的五年中，沃尔玛共有四次获此殊荣。沃尔玛 CEO 李斯阁认为，沃尔玛的上榜得益于它多项政策和措施。如为全职员工和兼职员工同样提供医疗保障，如让兼职员工享受诸如激励奖金、购买股票、购物折扣、带薪假期等服务，这在经济不景气、失业率上升，且“9.11”让很多公司管理层失去对员工同情心的情况下，显得难能可贵。

揭秘“零售帝国”的人才管理善待员工就是善待顾客

奥秘 7 善待员工就是善待顾客

你越与员工共享利润，不管是以工资、奖金、红利方式，还是股票折让方式，源源不断流进公司的利润就会越多。因为员工们会不折不扣地以管理层对待他们的方式来对待顾客。公司善待员工，给员工以归属感，那么员工们就能够善待顾客，顾客们就会不断地去而复返，顾客多了，销售额上升，利润自然也会上升，这正是零售行业利润的真正源泉。

沃尔玛公司创始人沃尔顿对待人力资源的眼光无疑是超前的。在他那个年代，雇员往往被看作是需要尽量削减的“成本中心”，而沃尔顿却把他们看成是一种需要培养和管理的资本，而正是这一超常的认识使沃尔玛终于在今天登上了零售业全球霸主的地位。当年零售商们如何正确评估员工创造的价值，员工的问题究竟出在哪里、如何解决？这些长期困扰着财务部门的问题终于有了解决方法。

如今看来，当年沃尔顿的行为似乎已不再代表一种革命性的眼光。为了在当今市场上争得一席之地，高级经理已经知道他们必须吸引并留住最好的人才。但是他们的做法却凸现了一个在很多公司中都明显存在的局限性：这些公司的管理系统仅仅专注于如何有效地利用这些资本，而不是员工。山姆·沃尔顿经营理念的创新，就是他坚持认为：善待员工就是善待顾客。

这个极其重要的事实，从表面上看似乎是矛盾的，就像折价零售商信奉的“售价越低，赚的就越多”的原则一样。但是，它又是完全合理的，那就是公司越与员工共享利润，不管是以工资、奖金、红利还是股票折让方式，源源不断流进公司的利润就会越多。因为员工们会不折不扣地以管理层对待他们的方式来对待顾客。公司善待员工，给员工以归属感，那么员工们就能够善待顾客，顾客们就会不断地去而复返，顾客多了，销售额上升，利润自然上升，这正是零售行业利润的真正源泉。把新顾客拉进商店来，做一笔生意算一笔，或不惜血本大打广告是达不到这种效果的。

沃尔玛顾客称心满意，反复光临，是沃尔玛公司能够获得惊人利润的关键。而那些顾客之所以愿意经常光顾沃尔玛，是因为公司的员工比其他商店的售货员待他们更好，而员工的态度又来自于管理者对他们的态度。山姆·沃尔顿很早就说过要善待员工，因为他明白这就是在善待顾客。就满足顾客需要而言，山姆·沃尔顿深知第一线员工扮演着非常重要的角色，于是，沃尔玛公司推出了一系列策略，例如员工入股、利润分享等。一方面强化组织的能力，一方面激励第一级员工快速周到地满足顾客的需要。甚至为了员工，沃尔玛调整了组织结构，使分店有 36 个部门。在同类的折扣店里，凯玛特店只有 5 个部门。因此，商店项目分类越细，训练越耐心，员工对顾客的服务就越周到。

为了激励员工们不断取得最佳的工作业绩，沃尔玛公司设想出许多不同的计划和方法。其中最核心的一条，是感激之情。山姆·沃尔顿相信所有人都喜欢受到别人的赞扬，希望别人的肯定。因此，公司应该找出值得表扬的事，寻找出色的东西，要让员工们知道他们的杰出表现，让他们知道自己对公司而言有多么重要。

公司专门创办了一个员工杂志——《沃尔玛世界》，这是一个对员工大加赞扬的讲坛。杂志上亲切地叙述着利润分成的不断增长，以及即将退休的员工得到的高额分红。而且，这会使员工们详细地回想起过去。不可避免的，人们常常会回想起山姆·沃尔顿，每当提起他时，员工们总是亲切地称他为山姆先生。“有两件他告诉过我们的事，我永远不会忘记，”杰希·兰卡斯特在一期特刊里说，这位店员曾在山姆·沃尔顿新港的第一个商店里工作过，后来调到新港的沃尔玛店。“他对我们的工作大加赞扬，他还会告诉我们，永远都不要以为自己是无人能取代的重要人物。我以前从未听人说过，以后也再没有听到有人这样讲过。”沃尔玛的员工对公司、对山姆·沃尔顿有着一种异乎寻常的钟爱，也把同样的表情回报给了顾客。这使员工、公司、顾客都得到了益处。

沃尔玛公司还十分重视对员工的精神鼓励，总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。各个商店都安排一些退休的老员工，身穿沃尔玛工作服，佩戴沃尔玛标志，站在店门口迎接顾客，不时有好奇的顾客会同其合影留念。这不但起到了保安员的作用，而且也是对老员工的一种精神慰藉。公司还对特别优秀的管理人员，授予“山姆·沃尔顿企业家”的称号，目前此奖只授予了5个人，沃尔玛中国公司总裁就是其中的一个。

为了给予员工不断的激励，以鼓励他们创造更好的工作业绩，沃尔玛在激励制度方面也做出了不断的努力和尝试，从各方面激发员工的工作热情。

（一）多种薪资制度相结合

沃尔玛在薪资给付时，针对员工本身的特点和工作情况，采用了多种计酬方式：

1.固定薪资制。按照同业比较认定的职位价值核定给薪标准，不断吸引人才加盟沃尔玛。

2.薪资加奖金制。除固定薪资外，另行增加销售奖金或目标达成奖金的方式。

3.单一奖金制。薪资所得完全来自于奖金，没有保障薪资，奖金高低完全决定于销售业绩或达成目标的状况。

4.钟点计薪制。以工作时数作为薪资计算的标准，主要用于吸引兼职人员。另外这一方法也对工作累计达一定时数的员工产生了持续的激励作用。

5.论件计酬制。工资=生产件数×每件工资额，沃尔玛把它使用于包装工人的身上，大大提高了员工的办事效率和积极性。

（二）奖金及福利制度

1.固定奖金方式：沃尔玛采用固定月数的年终奖金，除去了员工的担心和紧张。

2.依公司营运状况决定方式：同时，沃尔玛对员工的一部分奖金金额依公司年度营运状况而定，将员工绩效表现及员工职级列入发放参考指标。

3.依部门目标达成状况决定：依照部门目标设定预拨比例金额发放，采用每月或每年目标达成即发放。

4.保险：劳工保险、公司团体保险、员工意外险及汽车保险等。

5.休闲：国内外旅游招待或补助、休闲俱乐部会员卡、社团活动、员工休闲中心等。

6.补助：子女教育补助、急难救助、紧急贷款、生日礼物、购物折扣等。

7.进修：在职进修、岗内培训等。

8.奖励：分红奖金、员工入股、资深职工奖励、退休金等。

（三）晋升制度

1.明确的晋升渠道。员工进入一家公司后的未来升迁发展，经常是员工最关注的问题，因此，沃尔玛将晋升路线制度化，并让员工充分知悉这一制度，使员工对其职业生涯发展有明确的依循方向。

2.公平的评选方式。沃尔玛晋升的选拔完全取决于员工的个人业绩及努力程度，而非上级主管个人的喜好。

3.晋升与训练相结合。在人员晋升的选拔过程中，沃尔玛还使人员在各阶层的训练中落实，在完成相关的训练后，再经由考试测验合格才能取得晋升资格，如此对人员素质的提升大有裨益。

沃尔玛在实现对员工的激励工作中，充分协调了以上的方法和手段，使员工充分发挥了各自的才能和工作能力，为公司创造了一次又一次的销售高峰。

揭秘“零售帝国”的人才管理公仆领导：全新的人才管理理念

奥秘 8 公仆领导：全新的人才管理理念

沃尔玛的管理者都被亲切地称为“公仆”，员工服务、指导、帮助和鼓励员工、为员工的成功创造机会成为“公仆”领导日常事务的重要组成部分。因此，沃尔玛公司的诸位“公仆”，并不是坐在办公桌后发号施令，而是走出来和员工直接交流、沟通，并及时处理有关问题，实行“走动式管理”。他们的办公室虽然有门，但门总是开着，有的商店办公室甚至没有门，以便让每个员工随时可以走进去，提出自己的看法。这些也构成了沃尔玛企业文化中独特的一条——“公仆文化”。

在人才管理出现竞争以后，沃尔玛马上推出了独具特色的全新人才管理概念——公仆领导。也就是领导和员工之间是一个“倒金字塔”的组织关系，领导在整个支架的最基层，员工是中间的基石，顾客永远是放在第一位。领导为员工服务，员工为顾客服务。

为什么沃尔玛会这样做？因为山姆·沃尔顿早已意识到：零售业是服务性行业，顾客就是“老板”，这是一个真真切切、实实在在的事实。员工的工资和生活享受不是从总经理那儿获得，而是来自他们的“老板”——顾客。只有把“老板”伺候好了，员工的口袋里才会有更多的钞票。员工作为直接与“老板”接触的人，其工作精神状态至关重要。领导的工作就是指导、支持、关心、服务员工。员工心情舒畅，有了自豪感，就会更好地服务于顾客。在沃尔玛，任何一个员工佩带的工牌注明“OUR PEOPLE MAKES DTFFRENCE”，也就是“我们的同事创造非凡”。除了名字外，在工牌上没有任何职务标明，包括最高总裁。公司内部没有上下级之分，直呼其名，营造了一个上下平等的气氛。

沃尔玛的管理者都被亲切的称为“公仆”，员工服务、指导、帮助和鼓励员工、为员工的成功创造机会成为“公仆”领导日常事务的重要组成部分。因此，沃尔玛公司的诸位“公仆”，并不是坐在办公桌后发号施令，而是走出来和员工直接交流、沟通，并及时处理有关问题，实行“走动式管理”。他们的办公室虽然有门，但门总是开着，有的商店办公室甚至没有门，以便让每个员工随时可以走进去，提出自己的看法。这些也构成了沃尔玛企业文化中独特的一条——“公仆文化”。

得克萨斯州欧文镇 880 号分店坐落在城市的贫民区，无论是员工，还是顾客的年纪都很小，各色人种都有。分店的经理对员工和顾客始终有这样一种看法：“这些白人、黑人和墨西哥人既年轻又贫困，他们随时都可能会去偷，而对此我无能为力。”他不信任他的顾客，也不信任他的职工，对他们态度粗暴，十分严厉。因此，在实际工作中，这个经理经常使用的方式要么是对员工大声责骂，要么是对他们的小偷小摸听之任之。结果这家商店成了沃尔玛旗下最差劲的商店之一，它的损耗率也是在沃尔玛所

有商店中最高的，达到了 6%。而且该店几乎每天都在发生偷盗，行窃者既包括顾客，也有店员，因此商店每年损失达 50 万美元以上。

“不是一个合格的雇员的领袖，绝对不是好领袖。”山姆·沃尔顿严厉地批评这家分店的经理。他派了一位地区经理去这家店，重新训练这位不负责任的分店经理。

派去的地区经理叫埃德·纳吉。在这家店里，他首先召集该店的经理和各部门主管，与他们详细讲述了沃尔玛的经营理念，并重新培训他们。他为这些以往对本职工作采取无所谓态度的“基层领导”设立了一些现实的目标，鼓励他们尽量做得更好，并指出其他公司不成功的原因正是在于没有让员工参与进来。埃德建立了一系列严格的员工行为规范，加强管理，并把责任具体落实到每一个店员的身上。同时他还积极地引导大家建立起相互信赖、团结一致的关系。他本人也尊重信赖店员。埃德所做的一切令店员们感到自己被信赖，因而觉得自己有责任为商店做好工作。并以一种新的积极的态度加入商店的运作，努力做好自己的工作。

结果，不过一年半时间，这家商店的面貌焕然一新，损耗率下降到 2%，销售额直线上升，商店开始扭亏为盈。当山姆·沃尔顿再次去那里观察时，他说：“这是沃尔玛历史上最令我骄傲的商店之一。”在肯定他们的价值的同时，山姆·沃尔顿也从埃德的管理中获得启示，那就是应当尽力减少损耗。

埃德在到达该店时就发现，商店丢失东西是因为店员和顾客都普遍存在偷窃行为，这种现象出现的根本原因在于没人制定任何制度，也没有任何奖励机制，同样也没有严格的惩罚规章。因此，埃德对员工们严格要求，甚至规定他们必须仔细检查每个被送出商店后门的空盒子，并制定出一系列奖惩机制。比如，有一天，一个女店员发现了一只装婴儿车的大箱子，里面藏着价值 400 美元的磁带，于是他们很快抓住了偷窃者。第二天早上，埃德开了个会，表扬了发现盒子和抓住小偷的女职员，她成了一位英雄，每个人都对她报以热烈的掌声。就这样，每个人都开始乐于为店里的事操心，在短短的一段时期内，原来懒散的风气都被扭转过来了。

埃德的行为成为“公仆文化”的典型，一时间，“员工的错误就是经理人的失误”成为沃尔玛教育管理人员的口号。在大力宣扬“公仆文化”的同时，山姆·沃尔顿一直坚信沃尔玛不需要成立工会。他认为，虽然员工需要能代表他们利益的发言人，但只要管理有方，认真推行“员工高于管理者”的管理信念，照顾好员工的利益，关心员工，帮助员工解决困难，沃尔玛就不需要工会。直到今日，“公仆行为”仍在支持沃尔玛战舰的不断前行。

揭秘“零售帝国”的人才管理店中有店：将权利下放给每一位员工

奥秘 9 店中有店：将权利下放给每一位员工

“山姆·沃尔顿了解人性，就像爱迪生了解创新发明，亨利·福特了解生产制造一样。他给员工最好的，给顾客最好的，任何和他接触到的人，都可以学到一些有价值的东西”——杰克·韦尔奇（前通用电气公司董事长）

山姆·沃尔顿早期的创业十分艰苦，许多事务都要亲力亲为。早期在经营富兰克林杂货连锁店时，从采购、选点以及日常经营管理，都要他一人来负责。他自己每天一大早就到店里，挽起袖子做一切事情，一直呆到下班一切就绪才走，而且周六、周日仍要继续工作。随着公司的扩大，他不可能参与一切事情，同时也意识到，有必要将责任和职权下放给第一线的工作人员，因为，他们对商店和顾客更了解，也更知道如何使商店兴旺起来。70 年代，山姆·沃尔顿阅读了 W·爱德华兹·戴明的著作。这是一位著名的统计学专家，他介绍了许多日本人有关提高生产率和竞争能力的知识，并将自己独特的见解写入书中，给了山姆·沃尔顿不少启示。后来，山姆·沃尔顿在日本和韩国的一次旅行更激发了他的这些想法，他认为可以用某些方法来加强沃尔玛的团队精神，比如将更多的权责授给商店里的员工们。

这时，一个全新的管理思路在山姆·沃尔顿的脑海里浮现出来——“店中有店”的模式。许多大零售公司的部门经理，通常只是一些按时打卡上班，然后打开纸箱将商品放上货架，只把自己作为一名雇员。而山姆·沃尔顿认为使商店里的部门经理相对独立地管理自己的业务，并将其收入和未来的提升与业绩挂钩的方法，可以增强商店经理的工作积极性。于是沃尔玛试用了让每位部门经理充分了解有关自己业务的资料，如商品采购成本、运费、利润、销售额等，以及自己的店和商品部在公司内的排名的方法。鼓励每位部门经理管理好自己的商店，如同商店真正的所有者一样，并且需要他们拥有足够的商业知识。尽管许多商店的经理们还没有上过大学或是没接受过正式的商业培训，但是只要他们真正努力专心工作和培养做生意的技巧，沃尔玛就会把权力下放给他们，由他们负责商店全套的事务。

为了实现这一目标，山姆·沃尔顿一直尝试在自治和控制之间实现最佳的平衡。沃尔玛不仅给经理派任务，落实职责，而且允许其行动自由并享有决策资格。他们有权根据销售情况订购商品并决定商品的促销策略。同时每个员工也都可以提出自己的意见和建议，供经理们以参考。

（一）尊重员工

沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿，早在创业之初就为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。

山姆·沃尔顿非常重视团队的作用，在他看来，公司中的每一个成员就像墙上的一块块砖头，每块砖头固然牢固，但要使砖凝结成具有力度的一堵墙，不可缺少的则是沙浆。就是说，整个团队要制定奋斗目标，团队全体人员为共同目标一起努力、相互尊重、相互信任、畅所欲言，这样团队才会不断地前进。

（二）下放职权

公司发展越大，就越有必要将责任和职权下放给第一线的工作人员，尤其是清理货架和与顾客交谈的部门经理人。沃尔玛的这些做法实际上就是教科书中关于谦虚经营的范例。山姆·沃尔顿将它称为“店中有店”，他让部门经理人有机会在竞赛的早期阶段就能成为真正的商人，即使这些经理人还没有上过大学或是没接受过正式的商业训练，他们仍然可以拥有权责，只要他们真正想要获得，而且努力专心地工作和培养做生意的技巧。

同样，山姆·沃尔顿在经营初期就决定将各种信息在公司内分享，而不是将每件事都当作机密。只有这样，授权才能着实起到作用。“店中有店”的方法就是公开货物的成本、运输成本和利润，让沃尔玛的部门经理人管理他们自己的业务。沃尔玛让所有的经理人知道，他们的商店在公司排名情况如何，并且利用刺激手段，鼓励他们去争取好成绩。

沃尔玛一直尝试在自治和控制之间实现最佳的平衡。同任何大零售店一样，沃尔玛公司当然有某些规定是要求各家商店都必须遵守的，有些商品也是每家商店都要销售的。但山姆·沃尔顿还是逐步保证各家商店拥有一定的自治权限。订购商品的权责归部门经理人，促销商品的权责则归商店经理人。沃尔玛的采购人员也比其他公司人员拥有更大的决策权。

（三）集思广益

沃尔玛总是寻求新的方法，以鼓励商店里的员工能够通过整个制度将他们的想法提上来。在每个周六的早晨，沃尔玛都会邀请一些有真正能改善其商店经营的想法的员工来和其他员工分享他们的心得。“创数量商品”比赛就是沃尔玛进行这种方案的一个绝好的例子。各个部门经理人、各个级别的员工都能选择一项他们愿意促销的商品，并带有相关的宣传材料，然后对该商品的销售潜力情况进行评比。“创数量商品”竞赛不仅仅是刺激销售的方法，而且还是教导沃尔玛的员工如何成为零售商的方法，让他们知道如何去挑选一项可供应的商品，并想出创造性的办法去促销或采购它们。同样，沃尔玛也邀请那些想出节省金钱办法的员工来参加它的星期六早晨会议。

山姆·沃尔顿特别强调倾听员工的意见，帮助他们解决实际问题。山姆·沃尔顿很尊重每一位员工，在本顿维尔总部，经常能看到一些员工从密西西比或堪萨斯的什么地方，开着小货车来到本顿维尔，坐在总部大厅等着见董事长。虽说山姆并不可能接待每一

位等待在那儿的员工，而且未必能解决每个问题或赞同每一条建议，但通过这个过程和事实，它保持了公司内部的开放环境。让员工感到公司真心地关心他们，乐于帮助他们，并且非常欣赏他们的努力。这对每一位员工来说，就是一种尊重，也证实了他们的价值得到了肯定。比如，20 世纪 80 年代末，来自佛罗里达大学的营销专业学生，在沃尔玛的配送中心工作了一个夏天，提出了一个使工作更有效的建议——如何更快填写订单，结果建议被公司采纳，公司以他的名字在佛罗里达大学设了一个 5 年的销售专业奖学金，以此表明沃尔玛对员工创造性的高度认可。

（四）让每一位员工实现个人的价值

“毫无疑问，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。”沃尔玛百货有限公司高级副主席唐·索德奎斯说：“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。”沃尔玛尊重每位员工，二者之间不是等级森严的上下级关系，而是利益共享的伙伴关系。沃尔玛实行“门户开放”的政策，在开放式的气氛中鼓励员工多提问题，多关心公司，努力营造畅所欲言的文化环境。在沃尔玛，任何员工都可以直接向任何一位经理提出改进公司的建议，如果被采纳，将会得到奖励。经理们被看作“公仆领导”，他们通过培训、表扬及建设性的反馈意见帮助新的员工认识、发掘自己的潜能。在物质待遇上，沃尔玛为全职员工和兼职员工同样提供医疗保障；兼职员工与全职员工一样也能享受诸如激励奖金、购买股票、购物折扣、带薪休假及 24 小时免费职业咨询热线等服务；无论沃尔玛的员工是否有过个人捐赠，都有资格获得公司的利润分享捐赠。在职位晋升上，以业绩和实干为标准，山姆·沃尔顿曾解释说：“如果我们把机会、鼓励和奖励给予那些平凡而普通的员工，以使他们尽最大努力，他们的成就绝对是无可限量的。”沃尔玛总裁兼首席执行官大卫·格拉斯说得更明确：“是我们的员工创造了沃尔玛的价值体系。”

与其它大型零售店一样，沃尔玛当然有某些规定是要求各家商店都必须遵守的，有些商品也要求每家商店都要销售的。但在这个前提下，他们还是逐步保证基层商店拥有一定的自治权限。一方面，公司有许多规定是各分店都要遵守的，包括商品定价，而且有些商品是每家分店都要销售的；另一方面，每家店又有自主权，如部门经理负责商品订购，分店经理则可以决定商品促销计划，而且，沃尔玛的采购人员比其他公司人员拥有更大的决定权。例如沃尔玛在佛罗里达州巴拿马市有一家分店，3 公里外的海滩附近还有一家分店。即使两家店同属沃尔玛公司，而且相距不远，差异仍很大。他们的目标顾客和商品陈列完全不同。前者为城市居民日常生活购物服务，后者目标为海滩游客，因此公司让每家店的经理根据顾客实际需要全权负责经营，每店再各自培养部门经理。订购商品的权责归部门经理人，促销商品的权责则归商店经理人。

同时，沃尔玛的各家分店可以采用不同的管理模式，可以有自己独特的风格，但每一个员工也要遵守公司制定的《沃尔玛员工手册》；员工可以有不同的思想观念和生活方式，也可以各抒己见、畅所欲言。但一旦公司或商店部门作出决策，就必须维护决策的权威。虽然允许他们保留意见，但决策的权威性不可动摇，所有人都要服从。当然，如果有较大的分歧，公司或商店部门也可以将意见直接反映到总部。

将权力下放后，公司就想方设法去激励他们争取取得好成绩，如将各家商店的所有政绩资料，如货物的采购成本、运输成本、销售和利润等都实行了内部完全公开化。这更有利于经理们管理公司，并且员工知道自己的商店在公司排名情况后，会产生更大的压力去争取更好的成绩。通过一段试行期，有不少经理积累起商店管理的经验，还有不少人在沃尔玛半工半读完成了大学学业后，又在公司内逐渐升任要职。

另外，在沃尔玛合伙关系中，最早也是最重要的内容是，沃尔玛希望与所有员工共同掌握公司的业务指标。因为，了解其业务进行的状况是让员工最大限度地干好其工作的惟一途径。

因此，沃尔玛“业务运转透明化，授予员工参与权”的办法是全行业中最时兴的，而且至今仍远远领先于其他所有同行。沃尔玛的一切营运指标从一开始就不向员工们保密，当它决定实行合伙关系后，又把分享信息的做法更推进了一步。为何要实行业务运转透明化？实际上，这是由分享信息与分担责任共同构成的。分享信息与分担责任相辅相成，两者共同构成了任何合伙关系的核心，因为它使人产生了责任感和参与感。随着公司规模的扩大，要让所有的员工及时准确地掌握他们所希望得到的信息是很难的。这不仅是一个传递或统计的问题，同时更是一个能否坚持将“合伙”这一信念贯彻到位、贯彻到底的问题。因此，沃尔玛至今依然恪守着它的诺言，公开每件关于公司的事情，这也是它恪守着其独特的经营原则的一个方面。

在沃尔玛的各个商店里，定期公布该店的利润、进货、销售和减价情况。其面对的人员包括经理及其助理，每个商店的小时工和兼职雇员。显然，部分信息也会流传到公司外。但山姆·沃尔顿相信与员工分享信息的好处远大于信息泄漏给竞争对手所带来的副作用。并且到目前为止，它看来并没有对沃尔玛造成任何危害，甚至成为当今企业界最流行的趋势之一：分享信息。

山姆·沃尔顿很看重共享信息的重要性，他说：“如果你想出销售的好办法，却不能加以实施，那又有什么用呢？如果本顿维尔的采购员不知道夏天海滩浴巾畅销而忽略了这一项，那些商店就会没有任何东西可卖。”因此，山姆·沃尔顿把有关信息共享方面的管理文章看作是公司的力量源泉。当他仅有几家商店时就已经这样做了，并且在沃尔玛的发展中始终坚持这么做。那时，山姆·沃尔顿认为商店经理应该知道沃尔玛商店有关的每个数字，后来各部门主管也开始分享这些。这也是为什么山姆·沃尔顿将数亿美元投资于计算机和卫星的原因，其主要目的就是为了尽可能快地将所有细节情况在整

个公司内散播开来。而且这是非常有价值的投资。正因为有了信息技术，沃尔玛的经理才能真正清晰地了解大多数时间内的经营状况，并且将自己商店的信息通过卫星以极快的速度传送出去：比如其每日的损益报表能够说明他们商店内在出售些什么东西的最新的销售数据等等。

山姆·沃尔顿对这种运作方式相当满意，他说：“我视察一家商店时，会看到某个部门经理自豪地向我汇报他的各个业务指标的完成情况，并告诉我他位居公司第几名，而下一年他要夺取第一名。没有什么比这更令我欣慰的了。我喜欢与商店经理们会面，当他们指给我看货架上堆满的发笔、婴儿润肤油或午餐盒，告诉我它们有很高的利润率和销量时，我简直无法掩饰自己为他们所感到的骄傲。这是我的心里话，是我最感到骄傲的一件事。”事实上正是这种业务运转透明化，为沃尔玛公司的发展起到了巨大的推动作用。

揭秘“零售帝国”的人才管理身着红旗袍的沃尔玛英雄

奥秘 10 身着红旗袍的沃尔玛英雄

——不拘一格用人才之经典事例

一个人缺乏工作经验及相关知识并没有多大关系，只要他肯学习并全力以赴，绝对能够以勤补拙。而挑选适格的人，放到适当的位置上工作，然后鼓励他们运用自己的智慧和创造性做好他们的工作，正是沃尔玛管理者的主要任务。

山姆·沃尔顿深知公司员工的素质对于沃尔玛的成功具有至关重要的作用。良好的管理、先进的技术、正确的经营决策、周密的计划固然十分重要，但如果没有忠诚而努力工作的各级经理和普通员工，这一切就都没有任何价值，甚至根本不可能发生了。1999年，《财富》杂志有一篇文章对沃尔玛作了这样的评价：不拘一格地提拔人才，并通过在培训方面花大钱提升内部员工而赢得雇员的忠诚和热情。

沃尔玛在成立之初并没有很多高学历的员工，直到20世纪70年代以后，公司才开始聘用受过大学教育的专业人才从事管理工作。在此以前的员工招聘中，公司的高级主管坦言，他们对那些有着工商管理硕士文凭或更高学历的应聘者并没有多大的兴趣，因为沃尔玛更注重集体的力量，而不是强调个人英雄主义。公司认为高学历者往往会强调个人而非集体，而那些没有大学文凭的员工往往更容易形成对公司的忠诚。早先

进入沃尔玛的大学生们得到的都只会是公司内的经理们不信任的目光，要证明自己的实力，得到大家的认同，他们需要付出比别人更多的努力。

山姆·沃尔顿本人也承认，从一开始，公司的文化就排斥受过高等教育的人，但随着公司的成长，技术、营销、财务、法律等方面的专门人才变得不可或缺，公司需要依靠他们注入的新活力带动新的发展。为此，公司的用人标准也相应作了一些根本性的改变与调整。公司鼓励员工积极进取，他们为每一个想提高自己的员工提供接受训练和提升的机会。通过对员工们的再培训，坚定员工们留在公司发展的信心，这使得沃尔玛的经理和员工队伍一直都比较稳定。

1975年，沃尔玛公司成立了培训部，开展对员工的全面培训，新员工、分店经理、助理经理到商品部门经理和销售员，无论是谁，只要你希望自己有学习和获得提升的机会，公司就会帮你实现，而且，如果第一次的努力失败了，还有第二次机会。尽管，公司的一些分店经理和部分高级主管，是从其他零售公司挖来的，还有一些是刚毕业的大学生，但绝大多数经理人员都是通过公司的管理培训计划，从公司内部逐级提拔上来的。仅1988年，沃尔玛就提升了53名以前从事非管理职务的员工担任管理工作。

沃尔玛的每一位员工都成为管理人员，都会具备成为管理人员的潜质，每一位有能力、肯努力工作的员工都会被鼓励去从事管理工作，伴随着沃尔玛极快的扩张速度，这一用人和提拔人才的政策更加突出。从20世纪70年代后期直到90年代，沃尔玛每年以100家到200家新店的速度扩张，需要越来越多的管理人才，但是公司的组织结构十分精简，根本没有多余的人力资源。

因此，通常的做法就是在准备开某个新店时，从其他店抽调人手先帮忙，开业后就走马上任了。公司扩大后，作为总裁的山姆·沃尔顿很清楚自己应该寻找适当的人选，放到适合他们发挥的位置上，然后放手让他们去实践和表现自己。与一般的零售公司不同。沃尔玛的员工经过6个月的训练以后，如果表现良好，只要能够管理好员工、具有良好的商品销售的潜力，山姆·沃尔顿就会给他机会，先做助理经理或去协助开设新店，如果干得不错的话，他就会有机会单独管理一个分店。这些人如果是在别的公司，没有10年以上的工作经验，就别想被提升为经理。

山姆的这种大胆使用新人的作法，曾经使公司的人事主管深表怀疑，但山姆·沃尔顿说：“一个人缺乏工作经验及相关知识没有多大关系，只要他肯学习并全力以赴，绝对能够以勤补拙。”事实证明，山姆·沃尔顿的判断根本没有错。实际上，这也是山姆·沃尔顿自身成长走过的道路。山姆·沃尔顿相信，只要愿意像他那样努力工作，精力充沛，追求成功，就能成为一个好的经理。而且，他更乐于雇佣那些有家室和强烈宗教信仰的人，认为他们更稳定、更努力。这种用人方式使沃尔玛避免了产生其他零售业那样由于大量使用兼职工、非熟练工以压低成本，员工流失率居高不下的现象。

山姆·沃尔顿自己就是一个只求实效、做事不拘一格的人，因此他从不勉强下属对一切循规蹈矩。他向同仁们灌输这样的思想，“只要把事做好，用什么办法都无所谓。”因此，他的助手们逐渐在实践中磨练，变得思维活跃、反应敏捷，总能在关键时刻出奇制胜。也正是因为这样，沃尔玛能够迅速地提拔人才，最大限度地发挥人才的潜力，才能迅速选拔出足够多的人才来支撑企业。正是公司上下团结一致、同心协力才有了今天的沃尔玛。

正是由于沃尔玛对员工提供了如此多的机会，才进一步激发了员工的归属感和使命感。在沃尔玛的管理人员中，有 60%是从普通员工培养选拔出来的，也正是这条重视培养的方针，激发了一批与一批的人才加盟沃尔玛。以下便是一名沃尔玛高级管理人员的成长历程：

杜丽敏在沃尔玛的职业化进程，在沃尔玛只是一个普通的例子。

当 1995 年沃尔玛在深圳招兵买马时，杜丽敏还不知道沃尔玛为何物，更不知道“仓储”、“配送”背后的真正含义。只不过是弹指六年间，杜丽敏一跃由当年的零售门外汉，悄然成长为沃尔玛深圳山姆会员店的总经理，就是人们俗称的“店长”。而今，杜丽敏又开始带领和培养着她的同伴，并告诉新进来的同事：“沃尔玛最大的财富就是员工自身。”

在加入沃尔玛前杜丽敏学的是财务，此前从未从事过服务业。而杜丽敏回忆最初被沃尔玛吸引时说，“不是被它大公司的名头，而是因为它新颖而有趣的培训。”一开始，杜丽敏在沃尔玛当的是一个最普通的现金办主管，一方面，掌管前台服务。另一方面，和同事一起负责深圳山姆会员店会籍的推广。这一段时间，她和同事创造了山姆会员店还未正式开业就进帐 300 万的奇迹，而这 300 万元全来自会员卡的服务。

1997 年，杜丽敏走出前台，进入市场部当助理经理。杜丽敏说，这一段时间最辛苦，但是收获不少。她先是在夜班部，这让她得以一步步熟悉货架摆放、专柜设置的奥妙。而后在五金部，这让她学到了不少商品分类的知识。这样一路下来，杜丽敏的有关零售分销方面的知识就越来越丰富了。由于她工作的尽职和突出表现，在接下来的几年里，杜丽敏不断晋升，在沃尔玛的六年时间里，杜丽敏先后晋升了五次，到最后，杜丽敏成长为沃尔玛深圳山姆会员店的总经理。

2001 年，杜丽敏代表中国总部的同事去美国参加了沃尔玛一年一度的股东大会，顿时感受到了沃尔玛王国的伟大。沃尔玛关海外员工就多达 30.3 万，来自十个不同国度的员工代表穿着各自民族的喜庆服饰表达着对沃尔玛的热爱。杜丽敏说，她先后两次作为杰出员工参加这样的盛会。第一次，她和中国的同事敲锣打鼓，挥舞着狮子；第二次，她是作为 2001 年度为数不多的“沃尔玛英雄”上台领奖，为了突出自身的文化

背景，杜丽敏毫不犹豫的穿上了一身红旗袍。杜丽敏这样总结在沃尔玛的六年：因为拥有一块自我发展的空间，在沃尔玛的日子因此而变得无私和广阔。

沃尔玛的早期人才搜索

20 世纪 60 年代后期，沃尔玛公司已有了十几家沃尔玛百货商店和十四五家特价商店。山姆·沃尔顿和总部的三位女士，以及唐·索德奎斯特，再加上每一家店里的经理，共同管理着这个具有相当规模的公司。但是，在他们中间几乎没有人真正懂得进货，手下的人要么经验有限，要么一点经验也没有，也没有人知道何种规模才有利于采购。这时，山姆·沃尔顿决定找个内行真正值得仰仗的专家来做这件事。

这时，从纽伯瑞店里雇来的加里·赖因博恩，向山姆·沃尔顿推荐了费德罗·阿伦，他是纽伯瑞百货公司的地区经理，也是该公司西部地区的商品采购负责人，他当时在内布拉斯加，并已经在纽伯瑞工作了 20 年。山姆·沃尔顿马上和巴德乘上飞机专程去拜访阿伦。1966 年，当时沃尔玛的一家分店正在阿肯色州的康韦筹建。山姆·沃尔顿激动地邀请阿伦进行参观，山姆·沃尔顿凭借其独特的魅力，说服了阿伦和他的夫人上了飞机，飞抵康韦。

到了康韦，阿伦才发现，这一家未建成的商店有着糟糕至极的环境——一边是棉花加工厂，另一边是牲畜围场。当时他只想到：店决不能设在这里。这让他认为本顿维尔的店绝不会有很好的组织规划，当时在他的头脑中也还没有沃尔玛是如何经营的概念，所以他拒绝了山姆·沃尔顿的邀请。

后来，康韦的沃尔玛分店开业不久，山姆·沃尔顿没有向阿伦发出正面的邀请，而是一五一十地把该店的销售情况告诉了阿伦，令阿伦大吃一惊的是，这家店一天的营业额竟比纽伯瑞最大的一家分店一个月的营业额还高。察觉到阿伦的惊异，山姆·沃尔顿趁热打铁，接着告诉阿伦，他每平方米只需付 97 美分的店租。阿伦在惊异于事实的同时，对山姆·沃尔顿以及沃尔玛公司产生了浓厚的兴趣。就在那时，纽伯瑞决定改组，阿伦将被分到新的部门去。总部要他在为之工作了 21 年的公司里重新开始，这时候阿伦想，为什么不去接触一下自己真正感兴趣的新事物呢？

最后，他告诉山姆·沃尔顿，他决定选择沃尔玛为今后的去向，山姆·沃尔顿在欣喜之余立刻任命他为副总裁。沃尔顿公司当时正需要一个像阿伦这样的管理人才来把有些失控的场面收拾起来，组织得更好一些，而阿伦的到来又推动了沃尔玛的进一步发展。

20 世纪 70 年代中后期，山姆·沃尔顿开始了解到利用电脑进行存货管理的重要性，也曾努力学习并向专家请教。但他知道自己不是精通电脑的人，沃尔玛需要精通电脑管理的专业人才。于是他进到电脑学校里，但目的不在于学习电脑知识，而是要搜寻到一个理想的电脑管理人才。他在电脑学校遇到许多能干的人，但最后把目标锁定在了罗恩·迈耶身上，罗恩·迈耶当时是堪萨斯州达克沃百货的财务主管。山姆·沃尔顿开始

积极游说他加入沃尔玛，但是他拒绝了，原因是沃尔玛位于阿肯色州的西北角，太偏僻了。没有人会愿意搬到那里去住，而且当时的沃尔玛还毫无名气。但山姆·沃尔顿毫不气馁，继续与罗恩保持联系，不厌其烦地劝说。在他的积极努力下，屡次回绝的迈耶先是被山姆·沃尔顿说动到沃尔玛参观，最终又加入了沃尔玛，担任财务及配送副总裁。迈耶后来又引荐了另一位专家出任沃尔玛的第一位数据处理经理，他们联手为公司建成了复杂的配送和管理信息系统，为今天成功的沃尔玛立下汗马功劳。

迈耶在电脑管理方面具有很好的天赋，而这恰好弥补了沃尔玛分销系统的薄弱。这位能力超群的分销问题专家，还为沃尔玛引进了许多全新的概念，例如商品组合、双向装卸及运转等等。事实上，罗恩所作的这一切，为今天沃尔玛分销制度走上正轨奠定了坚实的基础。

令人羡慕的是，山姆·沃尔顿的身边一直聚集着各式各样的人才，他们各有所长，可以弥补山姆·沃尔顿本人在性格上或是在知识能力等方面的不足。由于他们在公司中各尽所能，沃尔玛在各方面均衡发展，始终保持着如此旺盛的增长势头。山姆·沃尔顿很清楚，如果没有各个阶段形形色色的人才鼎力支持，沃尔玛不可能取得如此辉煌的成就。尤其是像迈耶、阿伦、舒梅克等人的努力，更为沃尔玛尽早建立分销制度，完善分销系统打下了坚实的基础，因此也为沃尔玛的成功拓展铺平了道路。

沃尔玛的第三号人物杰克·舒梅克，在很多方面都会让一些曾经在迈耶当政时的公司总部工作过的人想起他。他像迈耶一样，是一位聪明、强硬、好胜、自信，甚至有些自负的人，他拥有商人的卓越天赋，而且他的野心也是众人皆知的。他对于沃尔玛的迅速发展起到了巨大的推动作用。

1970年，他长途跋涉来到本顿维尔，到沃尔玛面试求职。在那之前，舒梅克曾寄过来一本他为联岸公司写的培训手册，和其他一些他所做过的工作简历，山姆·沃尔顿看后很久都不能忘怀。但是山姆·沃尔顿是个很漫不经心的人，在雇人方面也是如此。面试那天，山姆·沃尔顿在舒梅克到达之前，开飞机到城外巡视商店去了。所以，是由弗洛德·阿连德会见的舒梅克，阿连德让他做商店经理助理，那实际上是一份相当低层的工作。他抑制住自己的失望回绝了，然后回到了家里。当沃尔顿听说了发生的这一切以后，将舒梅克的情况告诉阿连德，并说应该给他更好的工作，然后他打电话给在布法罗的舒梅克，请他再来一次。

但是，舒梅克是个很直白的人，他直截了当地告诉沃尔顿，他没有钱再过来了。所以，沃尔顿就提出在中途与他会面。舒梅克在密苏里约普林的霍华德约翰逊餐馆的小房间里同山姆·沃尔顿进行了会面，山姆·沃尔顿当即以其独到的眼光看中了这位佐治亚技术学院毕业的工程师对系统及组织的爱好，这是当时的沃尔玛所迫切需要的人才。与大多数早期的经理人员不同的是，舒梅克是个大学毕业生。刚刚进入沃尔玛时，由于经验不足，他显得有些稚嫩，山姆·沃尔顿并没有因为他经验上的缺陷而放弃对他的

器重，相反在他刚刚加盟沃尔玛后，就交给了他一項重大的任务，要他为沃尔玛写一本经验手册。对于一位新人，这无疑是一个不小的考验，然而，山姆·沃尔顿凭借对杰克的了解，他相信杰克一定能出色地完成这个工作。因此他率直地向杰克提出要求，并只给了他 60 天的时间，舒梅克本人虽然认为用 90 天的时间才能完成这项任务，但他后来发现，实际只用了 59 天，这本厚达 360 页的书就问世了。这时他才发现山姆·沃尔顿对他的了解和信赖甚至超过他自己；同时他也察觉到他的这位老板是个缺乏耐心的“行动派”，与自己刚好形成鲜明对照。

从那时开始，他迅速一路升迁，到 1973 年已成为副总裁，在迈耶离开沃尔玛之后，他担任了执行副总裁。他是那种让山姆·沃尔顿很容易就喜欢上的人，高大、热忱，外向，很显然，他在沃尔玛店里与员工交往轻松自如。而且他也很朴实，像山姆·沃尔顿一样；他开着一辆小卡车，也像山姆·沃尔顿一样；他迷上了打猎，而且是个出色的猎手，山姆·沃尔顿在田野里又多了一个伙伴。在办公室，他为自己树立了一个有创造力的思想者的声望；在解决问题方面，他大胆而且稳妥；在察觉零售趋势方面，他总能走在竞争者前列；在销售方面，他总能做出一些漂亮的举动。他曾引导沃尔玛销售那种安装在壁橱架下面的厨具，而其他的零售商在大约 2 年之后才跟着做这种生意。

山姆·沃尔顿去世前接任其沃尔玛董事会主席和最高执行官的戴维·格拉斯，原先在密苏里春日市经营一家折扣药店连锁公司。20 世纪 60 年代中期，与格拉斯相识后，山姆·沃尔顿认为格拉斯是他所见过的最具有零售天分的人才，所以一直希望罗恩·迈耶能够雇佣他，但是罗恩不愿意。当罗恩最后在 1976 年离开沃尔玛时，山姆·沃尔顿第一个想到的就是请来戴维·格拉斯接替罗恩的工作，负责财务和配送。

山姆·沃尔顿最亲密的业务经理是唐·索德奎斯特，他是山姆·沃尔顿作为外援从阿比林的 TG&Y 公司聘请来的，山姆·沃尔顿让他担任了第一家沃尔玛商店的经理。经过一段时间的考验，证明了山姆·沃尔顿的引荐是十分明智的，此后，他又成为了山姆·沃尔顿的第一任地区经理。唐·索德奎斯特可能连高中都没有毕业，他有时还把人置之在一旁不理，因为他只有一只眼睛好使。这使他看人时的模样十分滑稽、可笑。不过有一点可能会令你大吃一惊，因为他说话态度粗鲁，以至于所有的年轻人都轻易不敢惹他。

尽管如此，山姆·沃尔顿还是相中了他，因为他看出了唐其实是个工作勤勉、讲究实际、精明洒脱的人。这些优点正是沃尔玛这样的企业所需要的。事实上，正是具有这些特质的唐，在沃尔玛公司发展的初期帮助公司奠定了其经营哲学：真诚对待顾客、实事求是经营、立即动手工作、坚持贯彻始终。

回顾沃尔玛创业之初，每家分店一年的净利润其实只有 8000 美元到 12000 美元，只要有一两个经理不诚实就会毁掉整个公司。所以山姆·沃尔顿在招募他的“将领”时，总会亲自跑到其工作的地方去仔细看看他的实际工作表现，然后再与之面谈。他总是邀请这些招募对象到沃尔玛来参观，同时向他们描绘出未来的蓝图，令这些人对山

姆·沃尔顿及沃尔玛充满了信心。但在此之前，他们必须首先赢得山姆·沃尔顿对他们的信任。其实，有时商业的信任并非那么困难，也许是短时间的交流就能赢得一个老板的心，要知道出色的老板看人的眼光都十分锐利，不会放弃任何一个宝贵的人才。

克劳德就是与山姆·沃尔顿经过了一次谈话之后，就获得了他的信任。当时，克劳德正在孟菲斯城管理着一家伍尔沃思商店。一天，山姆·沃尔顿把他“拖”到冷饮店，并开始同他聊天，聊天的内容异常轻松愉快，主要了解了他的经济状况和他对此状况的满意度。山姆·沃尔顿发现克劳德的年薪大约只有 1 万美元到 1.2 万美元，即使如此，他还能在有五个孩子的情况下使他的开支有所节余。这就是一个很有意思的暗示。山姆·沃尔顿认为既然克劳德能够理好他自己的钱财，也一定会成功地管好一家商店。基于这一点他将克劳德挖到了自己的企业中，安排他在费耶特维尔广场东面的一家沃尔玛公司杂货店当经理，目标是协助沃尔玛与西边的一家廉价商品店进行竞争。

当时与他们竞争的那家廉价店的“形象”产品正在发挥巨大的商业作用——廉价的保健品和美容护肤品，将附近的顾客不断地吸引到他们的商店里。克劳德一上任就看出了与对手竞争的窍门，于是立即着手改变整个沃尔玛的经营布局，并且用低价从麦克森·罗宾斯商店买下了许多商品，还在店内增加了大量不用开处方的成品药，最经典的一点是沃尔玛也开设了一个保健美容护肤品专柜，以更低的价格与对手唱起了对台戏。最后，这场针锋相对的减价战最终以克劳德所领导的沃尔玛分店全胜而告终。

与唐·索德奎斯特一样，克劳德也没有上过大学。事实上，起初的时候，山姆·沃尔顿所有的分店经理都没有接受过高等教育。不只沃尔玛是这样，当时大多数商店里一种典型的训练人员的方法，是将一辆两轮车交给一个刚刚报到的新人，意思是要他从运送货物开始做起。早期，沃尔玛的经理们都是出身于杂货店的最低级队员中，然后一步一个脚印地干起来的。他们共有着脚踏实地、勤俭节约等优良品质，而这正是沃尔玛的发展所需要的。也许正是这种踏实的用人原则使得沃尔玛获得了巨大的成功。

沃尔玛总是能够在它需要的时候，搜寻到人才、发现人才、利用人才，这对它的发展有百利而无一害。众多的人才为沃尔玛带来了新思想、新技术、新活力，众多的人才也是创造沃尔玛奇迹的主力军。

揭秘“零售帝国”的人才管理特色管理：为促进沟通，领导坐飞机视察店铺

奥秘 11 特色管理：为促进沟通，领导人员乘坐飞机视察店铺

必须听取员工的意见，尤其在零售业，最了解信息的往往是最基层的员工。所以，听取他们的意见非常重要。而那些远离其员工，出了问题而不愿向员工请教的经理人员，永远也不可能成为员工真正的合伙人。我们能做的事情都是我们所了解的，了解得越多，就会做得越好。向您的同事倾谈吧，相互倾谈，才能相互指导和学习。

山姆·沃尔顿认为，如果把沃尔玛的管理制度浓缩为一点，那就是沟通。对一家大公司而言，沟通的重要性确实怎样讲都不为过分。在山姆·沃尔顿看来，最重要的莫过于公司与员工的沟通。而这位经营者的卓越认识也被沃尔玛融入了公司文化之中。在沃尔玛公司，领导人被员工们称为“公仆”，他们为每一个员工服务、指导、帮助并鼓励他们，为他们的成功创造机会。事实上，即使是山姆·沃尔顿自己，也不遗余力地与他手下的经理与员工沟通。他热爱他们，他们也的确感到他的心扉是向他们敞开的。

沃尔玛在还只有几家店时就已经懂得分享信息的重要性了。现今，沃尔玛已发展成为跨国大公司，沟通对它来说显得更为重要。公司在电脑及卫星通信上花费数亿美元，每周六的工作会议，山姆·沃尔顿及各位主管每周几天乘飞机视察各店，所有这一切，都是为了沟通。在沃尔玛，每家分店经理和部门主管都知道与他们的店有关的所有数字，如果需要，也能知道其他店的有关数字，从而始终对自己的经营状况及与其他店相比的情况有清楚的了解，这也是沃尔玛致胜的法宝之一。

山姆·沃尔顿就曾说：“关于真正的合伙关系，还有一点是应该注意到的：那些远离其员工，出了问题而不愿向员工请教的经理人员，永远也不可能成为员工真正的合伙人。管理过程中的一些问题常常令人感到精疲力竭和沮丧，商店的员工会感到疲惫。他们有时得为一些与他们有很大关系的问题冥思苦想，需要找到一个人愿意听听他们的倾诉，并能帮助他们解决难题。因此，尽管沃尔玛公司规模庞大，我们仍坚持开放政策。”

由于分店数量太多，每个店的各部门主管无法与本顿维尔总部的供应商代表充分沟通，于是公司按部门举办研讨会，如运动用品部，每一区域挑选一位该部门主管，总共 184 位，集中到本顿维尔与总部采购人员沟通，再与供应商代表交换对产品优缺点的看法及下季度的计划。这些部门主管回到本地区后，再与附近商店同一部门的主管们分享获得的信息。

沃尔玛规定上至山姆·沃尔顿、各级主管，下到采购人员，都必须每周花 3~4 天巡视商店，公司有 12 架飞机供这种旅行之需。山姆·沃尔顿认为，无论有多么高级的电脑网络和多少数据，它们都只能告诉你已经卖了多少，却不能告诉你将卖多少。管理人员必须亲临基层，了解和处理店中事务。当他们周四飞回总部时，至少要带回一些有价值的情报和构想；星期五坐下来交流讨论，拿出解决问题的对策；星期六晨会后就可望得到执行。

通常，星期一地区经理和高级主管们外出，星期四回到本顿维尔，飞机又载上采购人员去各商店。每个季度每位采购人员还必须到不同商店，在自己所负责采购的商品部门担任几天部门经理，以对自己采购的商品有一种亲身的体验。

山姆·沃尔顿一直设法鼓励每位成员，无论是高级主管，还是部分时间工作的收银员，对公司方方面面的做法都应该尽力提出新的构想。如果有谁想出了什么好主意，就请他出席星期六上午的会议，并发给奖金。整个沃尔玛有几十万员工，山姆·沃尔顿相信，在他们中间必定会有很多好主意可以采纳。

就这样，山姆·沃尔顿持续不断地巡视商店，与人握手，看着别人的眼睛，设法记住众人的名字——甚至当商店太多，他不可能全都亲自前往时，也是如此。而且他还特意撰写一些友好的个人书信，登在公司的时事通讯《沃尔玛特世界》上。

除此以外，山姆·沃尔顿个人还经常会对沃尔玛商店进行不定期的视察，并与员工们保持沟通。这使他成为了深受大家敬爱的老板，同时这也使他获得了大量的第一手信息。一方面，他通过沟通发现问题，同时也乘机机会挖掘人才。因此，常有这样的情况，他会给他的业务执行副总经理打电话说：“让某某人去管一家商店吧，他能胜任。”业务经理要是对此人的经验等方面表示出一些疑虑，山姆·沃尔顿就会说：“给他一家商店吧，让我们瞧瞧他会怎么做。”因为在沟通中，他已经了解了这个人的能力。

山姆·沃尔顿绝对不能容忍任何一位经理不尊重自己店里的员工，如果在与员工的沟通中，他得知有这种现象存在，或是亲眼所见，他就会立即召集管理层加以解决。因此，沃尔玛公司里的许多员工都很尊敬他，也喜欢与他交谈，把自己的问题向他倾诉，安迪·西姆斯就是其中一位。他曾任阿肯色州罗杰斯的沃尔玛 1 号分店经理，他回忆到：

当他刚开始在得克萨斯州西部的沃尔玛商店工作时，他们期盼董事长来商店参观时的感觉，就像等待一位伟大的运动员、电影明星或州政府首脑一样。然而，山姆·沃尔顿并不像想像中那样威严，使人难以接近，相反他一走进商店，员工们原先那种敬畏的心情立即就被一种亲密感所取代。他以自己的平易近人把笼罩在他身上的那种传奇和神秘色彩一扫而光。他会问一些最令人感到亲切的问题，比如：“你想什么”、“你最关心什么”之类。

沟通不仅在公司与员工之间，还存在于公司的运作之中。由于沃尔玛规模太庞大了，不可能让每家沃尔玛商店的每个部门主管把大量时间花在与供应商讨价还价和选择货物当中。所以，山姆·沃尔顿试图想出能达到同样效果的方法。结果是，山姆·沃尔顿挑选一个部门，如体育用品或园艺用品部，然后从每个地区挑选一名部门主管——这些人是实际经营商店内该商品部门的全日制员工。然后将所有人集中到供应商所在地，比如在本顿维尔，告诉采购员该买什么和不该买什么。然后，他们会与供货商会面，

说明其产品有何优缺点。同时，所有人一起制定出下个季节的计划，然后，这些部门主管带着他们从邻近商店的里学来的东西各自回自己的地区。这种方法十分奏效，节省了公司大量的时间耗费。

随着科技的不断进步，山姆·沃尔顿与公司内的沟通手段也在不断更新，开始应用计算机、人造卫星等高科技手段。在沃尔玛公司里，除了实地调查以外，会议中还会有计算机的打印输出结果，告诉公司内部经理与员工哪些商品卖得出去，哪些卖不出去。然而会议中真正有价值的情报还是公司经理们从商店里带回来的信息。他们会在一起讨论为什么那些商品会畅销或滞销，以及随后他们会在一起讨论商店应当出售什么商品或是将它从货架上撤除。比如，如果他们到巴拿马城海滩的商店看到那里防晒油销量很好，就可以将此方法告诉其他地区的海滩商店。会议结束以后，这些地区经理应当立刻打电话给分区经理，再由他们告知各商店经理，商店经理会要求部门经理马上采取行动，于是整个公司的运转都连在一起进行促销，然后看哪项商品创造最高的销售数量。这个竞赛不仅是刺激销售的方法，而且还让员工们学会如何选择适销商品，如何选择促销方式和采购计划，同时，这也是一种相互的交流和学习，这种方式激发出无数的灵感，比如在商店中央装饰起一棵树，上面除挂满玩具长毛猴外，要促销的商品也挂上去；或者将一辆货运小卡车开进小胡同，并在上面装满洗车用的海绵进行促销。

沃尔玛的另一特色——迎宾员制度的灵感也是来自于与员工的交流。1980年的一天，山姆·沃尔顿来到一家沃尔玛商店进行考察，第一次见到了那里的迎宾员——一位年长的绅士。这位绅士向山姆·沃尔顿解释说，他这样做有两种目的：一是让人们进门能有个好的印象，二是防止人们不付钱就带着商品出去。的确，这家商店一直被失窃问题困扰着，该店经理却并不想在门口安置一名警卫，那样会吓走诚实的顾客。因此想出了迎宾员这个主意。

山姆·沃尔顿很赞成这种想法，因为他也认为迎宾员会为诚实的顾客送去一个温暖、亲切的问候，但对小偷能起到一种警告的作用。因此，即使有人反对，山姆·沃尔顿也开始着手推行这个方法。尽管有不少阻力，但一年半后，沃尔玛商店门前都出现了一位亲切的、面带微笑的迎宾员。

对于卫星电视和大众传媒，山姆·沃尔顿说：“现在我还无法知道这样的沟通会对我们的员工或顾客产生什么样的效果，但我感到通过卫星来提醒大家做到沟通是很有必要的，而且我认为没有其他的零售商能够做到。我知道许多员工已开始照我所建议的去做，而我确信许多顾客对此也颇为欣赏。我们运用大众传媒来进行沟通，但这是一个很小的构想，针对的是第一线的员工，他们才是使顾客满意并让他们不断光临的原因。我不敢说我这番鼓舞士气的讲话同公司发展有多么密切的联系，但是，从那年圣

诞节算起，我们的销售额超过凯玛特公司和西尔斯公司所花的时间，要比华尔街最乐观的分析家所估计的还要早两年。”

山姆·沃尔顿的这种带有示范效应的亲和行为带动了公司上下管理人员的行为，从一定程度上讲，“与员工沟通”已经成了沃尔玛及时处理各类商业信息和商业创意的消息所，为沃尔玛及时抢占市场、做出市场反应赢得了宝贵的时间；另一方面，沟通也降低了员工的心理压力，缓解了劳资矛盾，为沃尔玛的持续发展打下了基础。也正是由于沃尔玛尽可能给每一个员工一种自由、平等、热爱、尊重、信任的感觉，使每一个员工都能紧紧团结在沃尔玛大家庭中，并使之不断的壮大。山姆·沃尔顿的这套管理方法，也逐渐被其他的企业家所纷纷效仿。

这样，沃尔玛不断地为员工着想，员工也在尽力为沃尔玛服务，这常常使人无法分清是员工拥有商店，还是商店拥有员工。也体现了沃尔玛为增强员工与公司的相互信任的良苦用心。员工因感觉到自己在被公司重视也被尊重，会更加安心于本职工作，并尽力干得更加出色。

也正是由于沃尔玛尽可能给每一个员工一种自由平等、热烈透明、尊重信任的感觉，使每一个员工都能紧紧团结在沃尔玛的大家庭之中，并使之不断地发展壮大。山姆·沃尔顿的这套管理方法和平易近人的作风，也被沃尔玛的员工们，甚至沃尔玛的顾客们广为传颂。

揭秘“零售帝国”的人才管理协作式过渡，培养运输队长为接班人

奥秘 12 协作式过渡，培养运输队长为接班人

寻找接班人一直是众多公司最具挑战性的工作之一。沃尔玛公司换届的成功经验，似乎告诉世人：我们最喜欢战斗在一线的运输队长（因为沃尔玛连续两任总裁格拉斯与李斯格均由运输队长成长起来）。

寻找接班人是众多美国公司最具挑战性的工作之一，过去，许多公司人事更迭，而最终一些新首席执行官出现在了前台，如宝洁公司、英特尔公司以及可口可乐公司。沃尔玛当然也不例外，但在沃尔玛最高层管理者的培养过程中，以戴维·格拉斯和李斯阁两届最能体现沃尔玛对人才的不断培养和协作式交接工作的特色。

（一）戴维·格拉斯的闪现

1976年10月，山姆·沃尔顿终于请来了他垂涎已久的一位高手戴维·格拉斯。他就是在1964年沃尔玛哈里森店开业仪式上，亲眼目睹爆裂的西瓜与驴粪混合的混乱场面后，说山姆·沃尔顿不会有什么大前途的人。当然，在山姆·沃尔顿开始邀请他加盟时，必然会遭到他的断然拒绝。尽管被格拉斯一口回绝，山姆·沃尔顿却从来没有停止对格拉斯的兴趣。当山姆·沃尔顿把公司职权移交给迈耶以后，山姆·沃尔顿曾经力劝迈耶去设法把格拉斯挖过来，说他是极有天赋的人才。但是迈耶却从来也没有这样做过。这也许是因为迈耶不希望格拉斯作为一个山姆·沃尔顿崇拜的竞争对手出现在自己的面前，他不想有人在公司夺去了自己的风头。

迈耶离开沃尔玛后，沃尔顿立刻与格拉斯取得了联系。当时已40岁的格拉斯正在一家名为消费者市场的食品杂货连锁店任总经理。山姆·沃尔顿请他做财务和配货方面的执行副总裁，那是沃尔玛的第四把交椅。消费者市场连锁店当然不会这么轻易就把人放走，他们通过给格拉斯加薪来阻止沃尔顿把人挖走，但并没有奏效，沃尔顿立刻也抬高价码，直到他赢得了这场人才的激烈争夺战。

如同每一名沃尔玛人一样，格拉斯是从一个小镇男孩成长起来的成功人士。他与沃尔顿有着同样艰辛的工作背景、保守的宗教价值观和对奢华的鄙视。但同时又像舒梅克一样，格拉斯也是新技术的忠实信徒，他非常关注迅速发展中的计算机、电子和通讯卫星工业如何会给零售业带来一场革命。

格拉斯像山姆·沃尔顿一样，他的举止容易给人造成假象。在山姆·沃尔顿那令人倾倒的、友善、合群而谦卑的举止下面，掩盖的是他钢铁般的意志和敏锐的大脑。格拉斯也是一个从表面看不到真相的人，他以一副冷静、慎重、周详的态度，掩饰了他满怀的抱负和他对于自己能力的十足信心。当然，山姆·沃尔顿与格拉斯之间也有很多不同之处，他们并不是完全一样的人。格拉斯从来都不喜欢野外活动，也不关心沃尔顿的打猎活动。山姆·沃尔顿最喜欢打网球，而格拉斯更喜欢打高尔夫球。他们各自喜好的运动也恰如其分地体现了他们作为商人的不同个性，网球是一种直接交锋的、得失互为关联的运动，一方多赢一分，另一方就相应输掉一分。甚至在比赛中，山姆·沃尔顿已经绝对领先的时候，他也绝对不会轻易送给对手一分，他的本性就是这样。在他60多岁的时候，他还会在这项运动中打败比他年轻30岁的人。

但相反的是格拉斯并不喜欢网球。相比较而言，高尔夫球更适合他谨慎而又善于分析的风格。持续打好高尔夫球在很大程度上造就了他生活中始终保持镇定自若的性格。就算是在一次很不漂亮的击球以后，他仍能保持沉着和注意力集中。这恰好也是格拉斯在商场上体现出来的素质。山姆·沃尔顿也曾尝试打高尔夫球，但却发现这项运动会让他狂怒失望。早在几十年前，他就已经不参加这项运动了。在玩高尔夫球时，只要一出错他就会倍感沮丧。有一次他甚至气得把球棒打在一棵树上折断了。这是他妻子海伦后来向人提及的。

格拉斯处世过于拘谨，使他并不十分讨人喜欢。而他冷面滑稽的、相当诡秘的幽默感，也很少在公共场合上显露。格拉斯身材瘦削、中等个头，浓密而直直的黑发，长长的连鬓胡子，一副蓬松悬垂的尖尖的眉毛。要不是经过多年的实践；格拉斯很难轻而易举地应付、甚至是装作喜欢山姆·沃尔顿那些在外人看来怪诞荒谬的激发员工积极性的娱乐活动。

有一次，格拉斯必须回到哈里森参加沃尔玛 25 周年的庆祝会，那天他身着工装裤，戴一顶草帽，笨手笨脚地骑着驴在停车场上转圈。所有的人都以惊奇的目光看着他。他很庆幸自己不必成为在公司领头喝彩欢呼的人，因为那是属于山姆·沃尔顿的角色。

格拉斯对自己想要扮演什么角色非常清楚。除了山姆·沃尔顿提出给他高额薪金的吸引力以外，格拉斯愿意跳槽的一个非常重要的原因是在格拉斯的观察下，他确信山姆·沃尔顿和他的公司会处在零售业的领先地位。尽管他前面还有阿连德和舒梅克，但是他知道，这是他最好的机会。

1935 年 9 月，格拉斯出生在密苏里东南部的俄勒冈，在当时他们一家人只有通过辛勤劳动才能维持生计。他的父亲马尔文·格拉斯，曾经独自一人带着两个女儿丽吉娜和马韦琳，后来他父亲遇到了默特尔·凡·温克尔，她成了他的第二个妻子。他们给自己的第一个儿子取名戴维·戴恩·格拉斯。当他两岁的时候，全家搬到了附近一个不足 1000 人的山景区。那是戴维的外祖父母居住的地方，他们在小镇边儿上的一座 20 英亩的农场上安顿下来。和温克尔家隔着一片田野，他的父亲马尔文在一个饲料商店找到了一份工作。不久，戴维的两个小弟弟杰拉尔德和理查德也出世了。几年之后，戴维的父亲马尔文攒够了钱，开了自己的饲料厂。从这时起，经营饲料厂前后长达 50 年，但赚的钱却很少，而格拉斯一家并不觉得自己贫穷。“我们没有很多的财富，但是，我们拥有那时候多数人拥有的东西。”戴维的母亲默特尔·格拉斯是这样说的。除了从商店买来的食品外，格拉斯一家基本上能自给自足。他们自家生产的牛奶，家里人猎捕来的松鼠和兔子，以及自家园子里的蔬菜，生活得也是其乐融融。像当时乡村地区很普遍的情况一样，戴维家里既没有水暖设备，也没有电，洗浴用的水是在一个铸铁锅里烧热的。直到弟弟杰拉尔德·格拉斯上了中学，格拉斯的家中才有了室内送水管道。

在戴维还仅仅是一个 13 岁孩子的时候，他的母亲为了弥补家庭开支，到镇上安吉莉卡制衣公司的一个服装工厂做领班。姐姐马韦琳在白天则担负起了照顾弟弟们的责任。他的母亲默特尔·格拉斯是一个非常有头脑的人，从她一开始工作，就觉得自己一定要成就点什么，而她最后成了那家工厂的经理，确实取得了不小的成就。

格拉斯和姐姐马韦琳回忆起他们的童年时代时觉得悠然自在，这得归功于他们的父母沉着冷静、性情温和的良好性格，“他们从来没有真正打过我们。”理查德·格拉斯说。马尔拉斯没有太高的学历，甚至连小学也没念完，他工作努力，非常稳重而且心

肠又软，这让他难以成为一个严格的管教者。默特尔每星期日都会带孩子们去教堂，但是，小时候的戴维不喜欢这种活动，每到教堂时，他总要设法从里面逃出去。

戴维年纪很小的时候就已经去工作了，他的第一份工作是在 9 岁时开始的，每天下午在理发店里以 10 美分一双的价格为人擦皮鞋。如同常常发生在变得富有的人和名人身上的事情一样，总会有人记得那些预示了成功的轶事传闻。从他的情况看，所有的一切都预示着他将在零售业方面取得成功。乔·邓肯是当地救护中心和殡仪馆的业主，常常向人们讲起他 1945 年从军队复员以后，到理发店理发而与戴维发生的故事，“戴维在那儿擦皮鞋，唔，真的工作得很认真。”

“我说，能便宜点儿吗，戴维？他说，‘我已经是这儿价格最低的了。’然后他说，‘乔，我给你特殊优惠。第一只鞋免费。’我问道，‘那么第 2 只鞋呢？’格拉斯咧嘴笑了，然后告诉我那只鞋一角钱。”戴维是多么富有零售业的天赋，他知道如何给顾客甜头，而自己并不损失一分钱，两全齐美。”

格拉斯的表现比故事中要远为复杂，随着年龄的增长，他开始送报纸，在饲料店里帮忙，在夏天采摘黑葡萄，在加油站加油，甚至偶尔还为邓肯开救护车。因为喜欢在工作中寻找无穷无尽的乐趣，所以他喜欢做这些事情。中学时，他晚上在他的一个伙伴布拉德顿的父亲开的台球厅里工作，在那里他既能参加社交活动，又可以获得报酬，何乐而不为呢？

在中学时代的格拉斯是个普通的学生。他一向非常聪明。姐姐马韦琳还记得，弟弟戴维 4 岁的时候就开读她二年级的课本，但是在学业上他的积极性不高。数学对他来说尤其容易，他很少花很多时间做作业。“花那么多时间在学习室里，我们还不如去台球厅。”小时候的伙伴布拉德顿回忆说。50 年后，戴维成了千万富翁，经营着世界上最大的零售店，并已成为出自山景地区的最有名的人士时，他的母亲仍为他没有能成为致告别辞的学生而感到惋惜。

在别人看来，“戴维有比学习更好的事情要做。格拉斯、布拉德顿和另外一个伙伴狄恩·德克斯，自封为皇室三成员。在中学里，格拉斯打网球和篮球，领导过一个橄榄球队，而且还是圣路易斯卡迪耐尔棒球队狂热的追随者。为了收听棒球比赛的广播，格拉斯经常跑到小镇中心家具店外路边的人群中收听比赛情况，因为家具店的老板不仅有一台功率强大的收音机，他还外面装了一个扬声器，那样他可以听得更清楚。像大多数的孩子们一样，在周末，他会经常和伙伴们到他们喜欢的青少年娱乐场所去，有时间也会去小镇外面几英里远的游泳场。格拉斯还组织过很多的班级聚会。早在高中低年级的时候，到处打工的他已经攒够了钱，并且买下了伙伴布拉德顿的 1928 年款的切韦牌汽车。这一切似乎与山姆·沃尔顿小时候的成长经历颇有些相似。

在格拉斯更大一些时，他的母亲下定决心不能让孩子们像她和丈夫马尔文一样，得让孩子们上大学学习更多的知识。但是，当戴维 17 岁中学毕业以后，他并不急着注册入学。他决定到姐姐马韦琳所在的爱达荷州去一段时间，马韦琳在三年前已经结婚，并和丈夫李·格斯塔弗森搬到了那里，马韦琳的姐夫在当地的一个核电站做建筑工作。在很短的时间里，戴维依靠其姐夫的关系在公司里谋到一份临时工作，可是因为公司发现了戴维还未成年，结果他们两个都被解雇了。后来两个人又找到了为一个卡运输公司拉粮食和煤的工作，他们俩都嫌工钱太低，最后格斯塔弗森辞了这份工作，而后他和马韦琳决定回到山景。

格拉斯也离开了，他决定主动去参军。在服役期间，他被分配到墨西哥阿尔伯克基附近的一个基地。在那里，戴维遇见了他的太太鲁思·罗伯特，当时她还是一个只有 15 岁的娇小可爱的女孩。戴维穷追不舍了三个星期的时间，才得以同鲁思约会，他们相遇三个月以后，他们结婚了。婚姻和军队似乎改变了格拉斯的观点。复员以后，他带着有身孕的新娘回到了密苏里，并到斯普林菲尔德的南密立大学上学。他在学习上非常刻苦，他在夜里做全职工作，在一个卡车运输公司当调度员赚钱，以支撑家庭和完成自己的学业。

格拉斯在 1959 年得到了工商管理学士学位，之后他直接到计生用品连锁店克兰克公司工作。直到 1964 年，他还在那里并且得到了一定的提升。这时候，他遇到了山姆·沃尔顿，并且观看了沃尔玛在哈里森举办的令人心灰意冷的杂乱的开业仪式。当克兰克连锁店被二次出售以后，格拉斯放弃了在克兰克的工作，想要寻找更有前途的工作。他在得克萨斯的奥斯汀工作了很短一段时间，建了一个霍华德—约翰逊汽车旅馆。然后，格拉斯夫妇和他们当时的三个孩子搬回到了斯普林菲尔德。在那儿他进入了消费者市场公司，并且晋升为连锁店的总经理。

经过山姆·沃尔顿的诚恳劝说，格拉斯于 1971 离开消费者市场公司加入沃尔玛；出任公司财务主管和配送业务的副总裁。1984 年担任公司总裁，负责经营。1988 年，69 的山姆·沃尔顿正式宣布任命格拉斯为最高行政主管，留任董事会主席，该年格拉斯 52 岁。在他的领导下，公司从 20 世纪 90 年代初期直到 1995 年，销售额都以 25% 左右的速度上升，利润的增长速度也超过 20%，分店数量则从 1500 家增至近 3000 家。并创造了零售业的一项世界纪录，实现年销售额 936 亿美元，在《财富》杂志 1995 年美国最大企业排行榜上名列第四。稳稳奠定了沃尔玛日后成为全球第一大公司的基础。

（二）李斯阁的接任

李斯阁于 1979 年开始在沃尔玛卡车运输队工作，此后，他大多数时间花在后勤领域，曾担任运输部总监、运输部副总裁、配送部副总裁和物流部高级副总裁。该领域是沃尔玛的招牌，也是李斯阁的拿手好戏。

1995年10月，李斯阁在欧洲进行考察物流之旅时，委任状下达了。根据传真的约定，阿肯色时间上午7时（总部召开许多会议的时间），收费电话打到了总部。他站在巴黎的收费电话前，聆听公司管理层的谈话——格拉斯、罗布·沃尔顿、菲尔兹和唐·索得奎斯特，他是沃尔玛深具影响力的资深副总裁。他们请他下周一就职。格拉斯说他知道李斯阁有胜任首席执行官的潜力，但如果公司打算接受他担当领导，他需要有零售业务方面的直接经验。看来，从那时起，李斯阁已经成为沃尔玛高层领导者心目中的未来掌门人人选了。

而此时，正值沃尔玛的营业额在多年连续增长后有所下降，这对公司是一次震动。2450亿美元的市值似乎要不可思议地化为乌有。业务萎缩，股票价格跌破每股10美元以下，沃尔玛的市场资本值降到500亿美元以下。危机袭击了沃尔玛。

1995年财政年第四季度，沃尔玛的状况恶化到了极点，圣诞节的不良销售业绩使每股收益降低到前一年的水平之下，这是沃尔顿1980年将公司上市后的第一次。沃尔玛无法将此季度业绩秘而不宣——因为它适逢沃尔玛开张后第100个季度。但这也是一个扭转乾坤的时刻，沃尔玛领导层保证这样的情况将不再发生。说到做到——从那时至今，沃尔玛一直保持着增长的势头。

受命于危难之时，给了李斯阁一个展现才能的机遇。他谦虚地请教各商店经理，积极寻求供应商的建议。李斯阁从事后勤工作的背景对他也很有帮助。李斯阁和当时担任公司运营官的汤姆·库格林一起，启用便携的电子装置进行物流配送等高科技手段进行管理，从而更好地统计存货的数量，而且，对顾客购买量的统计也更精确，并且还还为决策者提供了科学的数据和分析，从而改善了商品的销售和储存比例，启动了降低价格计划，2年内减少了20亿美元的库存，使营业额有了显著的提高。

李斯阁回忆道：“如果库存过多，就无法展示那些新产品，店面就会显得暗淡无光。而我们所进行的这些努力很快就收到了成效，我们轻易地赚到10亿美元。”从1996年至1999年，沃尔玛的销售量增加了78%，而库存仅上升了24%，可谓是一个扭转乾坤的成就。

李斯阁还领导沃尔玛对连锁店的布局进行了尽可能合理的配建，建立起了全球零售业中最为高效的分发系统之一，使公司内运输系统等部门的经营成本大为降低。

李斯阁在推销方面也发挥了关键的领导作用。他还格外悉心研究消费者购物心理，发现如果不用多走几个过道的话，消费者可能在同一个沃尔玛店中购买更多的东西。据此，他将沃尔玛店中所有商品重新分类码放，以最大限度地方便消费者。

1999年1月，他被任命为首席运营官和沃尔玛副总裁。2000年1月，李斯阁被任命为沃尔玛总裁，从李斯阁开始被培养、提拔到他接任总裁，经历了长达5年的时间。之后，就像当年山姆·沃尔顿所作的那样，格拉斯从CEO职位上退下来以后，当选为顾

问协助李斯阁工作。由于格拉斯的培养帮助，沃尔玛没有受到最高领导人更换的影响，沃尔玛在 2000 年仍保持着 1910 亿美元的收入，成为仅次于美孚石油公司的世界第二大公司。

寻找接班人一直是众多公司最具挑战性的工作之一。对于沃尔玛公司换届的成功经验与不足，现任的沃尔玛领导人李斯阁回答了《华尔街日报》记者相关的提问，并对沃尔玛和自己的将来做出了展望。

李斯阁访谈录

记者：你认为其他公司在换任过程中最大的缺陷是什么，沃尔玛是如何避免这些缺陷的？

李斯阁：我只是读过一些公司换届的报道，所以我对内情并不非常了解。但我想，我能告诉你的是，我们为什么可以避免这些缺陷。第一，前首席运营官和总裁沃尔顿使执行人员和董事会紧密联系在一起，这方面他们做得非常好。许多人并没有谈到这一点，但对于一个新任的 CEO 来说，一个主要的工作就是理解并促进他和董事会的关系，这样我们就会明白董事会的期望是什么。

第二，我们的公司不是自我驱动的，它是靠顾客的需要而不是被称为 CEO 的那个人所驱动的。山姆·沃尔顿是公司重要的驱动力，但他从不让公司围绕着自己运行。所以，当你走上这个职位，人们对你的期待就跟以前不一样了，但人们不希望你自我感觉多么了不起，也不希望你滥用 CEO 的地位和权力。我现在也并不觉得担任了这个职位就和以前有什么两样。

第三，因为我们充分地实现资源共享，而且在很多方面我们是一个中央集权的结构，所以你可以全面的了解到各部门的情况。即使你不在这个部门工作，一旦你得到晋升，你以前所了解到的情况就会使你从容面对这么庞大的公司。

记者：你是如何应付这段过渡期的？

李斯阁：戴维·格拉斯、沃尔顿和我一起坐下来，我们以正确的方式共同实现这次过渡。这是一种协作，并不像有些人想象的那样，有人把你叫进办公室，说：“从今天开始，就这样干吧。”而是：“这是我们正考虑的问题，这是我们希望完成的工作。你的目标是什么？哪些工作适合你？”我们三个一同工作，戴维进行宏观把握。从一开始我们的讨论就是非常公开而坦诚的，这一点至关重要。

记者：具体的工作计划是怎样的呢？

李斯阁：我们讨论了戴维继续留下来的好处，不是留一年，而是直到戴维完全感到满意为止。我们还谈论各种困难。今天你还是 CEO，但明天你可能就不是了，生活总

在变化；今天我不是 CEO，可能明天我就是了，我和戴维还要在同样的会议上见面，一起讨论他们以前曾遇到过的事情；以及如果我们遇到问题，他和我应该如何面对。我为自己直截了当的合作风格感到骄傲。所以遇到困难，我会毫不迟疑地坐下来和戴维谈谈，而他也会非常自然地告诉我问题的关键在哪里。

记者：和山姆·沃尔顿与戴维·格拉斯相比，你的领导风格有什么不同？

李斯阁：我也许正赶上公司发展壮大之际，要想让各连锁店之间拥有亲密的私人关系——尤其是在美国——是不太可能的了。我尽量多地去世界各地旅行，花了很多时间和山姆俱乐部成员在一起。我的工作中心可能和戴维不同，这是很自然的。我不会漠视国内的事务，但我想我们必须在国际范围内取得进展，如果我们还想以股东期望的速度实现公司的发展的话。

记者：你犯过错误吗？

李斯阁：我犯过的最大的错误就是没有很好地安排好我的个人时间表。担任这个职务后，不管是国内事务，还是国外事务，都需要我投入非常多的时间，对此，我还没有做好充分的准备。这个星期，我在迈阿密视察连锁店。我周一晚上返回进行收益让渡，接着就去了墨西哥城，参加星期二的会议。星期二下午我又飞往旧金山参加会议。星期三早晨返回本顿维尔，在那里我还要和中国上海市副市长会面。中午，我飞往小石城去会见州立法部门的参议院和代表。我仍然在努力适应。我必须确保自己待在连锁店中，确保自己能够清楚地了解公司的运行情况。

记者：作为一名 CEO，你最重要的收获是什么？

李斯阁：CEO 的工作，责任大于权力。并非每个人都能成为 CEO，我想有些人可能会认为，CEO 就是简单的作些指导，事情就会被搞定。但是事实上，你离权力本身是非常遥远的，因此你不得不通过实际执行人员来发挥它的作用。

揭秘“零售帝国”的人才管理沃尔玛的三项基本信仰

专题：沃尔玛的三项基本信仰

目前位居全球五百强之首的超级零售帝国沃尔玛，拥有分布在世界各地的 4000 余家店铺，100 余万员工，年销售额达到两千多亿美元。沃尔玛有三大基本信仰贯彻在所有的工作和活动之中，对其获得今天的殊荣起到了重要的作用。

（一）尊重个人——成功的基石

沃尔玛的主管和经理不是老板，而是教练，所有的人都在努力营造一种友好、愉快、和谐的工作氛围。沃尔玛坚信，领导不仅要精通业务，而且还要有能力帮助手下的员工成长。每一位员工都会被视为合伙人，通过培训、表扬及建设性的反馈意见，帮助新的同事认识、发掘自己的潜能。沃尔玛拥有一套完整强大的培训体系，不断通过培训来帮助沃尔玛的员工成长，留住并且吸纳越来越多的优秀人才。

认真听取每位员工的意见是沃尔玛公司独特的管理理念。员工的任何想法都可以在其特殊的门户开放政策下向主管反映，如果员工对反映的结果不满意的话，他们可以跟任何级别的上司继续反映。沃尔玛坚信，开放式的管理在开放的气氛中可以鼓励员工更多地提出工作中存在的问题，更多地关心公司，帮助公司不断发展。如果员工始终了解公司的目标以及如何去实现这些目标，工作会做的更加出色。沃尔玛认为：善待每一位员工就是善待每一位顾客。

（二）服务顾客——文化的基础

卓越的顾客服务是沃尔玛区别于所有其他公司的特色所在，沃尔玛的创办人山姆·沃尔顿说过“顾客能够解雇我们公司的每一个人，他们只需要到其他地方去花钱，就可做到这一点”，“在沃尔玛，只有顾客才是老板，顾客永远是对的”，“要为顾客提供比满意更满意的服务”，沃尔玛公司真的做到了这一点。它不仅把“顾客第一”作为口号，而且把它作为贯彻始终的经营理念，使之成为企业文化的重要组成部分。所以，沃尔玛所有的策略都是为了满足顾客的需求。不管什么时候，你只要走进任何一家沃尔玛连锁店，你肯定会得到你希望的真正的服务。尽管沃尔玛各连锁店的生意都非常好，店员非常忙碌，但当天的事情在太阳下山之前必须干完是每个店员必须达到的标准，不管是乡下的连锁店，还是地处闹市区的连锁店，只要顾客提出要求，店员就必须在当天满足顾客。这就是沃尔玛著名的“太阳下山”规则。沃尔玛公司还有一个著名的“三米原则”，即沃尔玛公司要求员工无论何时，只要顾客出现在三米距离范围内，员工必须微笑着看着顾客的眼睛，主动打招呼，鼓励他们向你咨询和求助。同时，对顾客的微笑还有量化的标准，即对顾客露出你的“八颗牙齿”。沃尔玛这些“超过期望”的服务，不仅赢得了顾客的热情称赞和滚滚财源，而且为企业赢得了价值无限的“口碑”，为企业长远发展奠定了坚实的基础。

（三）追求卓越——前进的动力

沃尔玛在追求卓越的同时首先推崇诚信原则。第一家沃尔玛店开业的时候，即打出了“天天低价”的口号，沃尔玛的“平价”观紧密地包含了两个方面：一是千方百计地降低成本、降低售价，“为顾客提供价格最低，品质超群”的商品；二是为顾客提供“超值的服务”，在顾客花费一定的情况下，顾客能获得相对“低价”的服务。为

了信守承诺，让利给顾客，沃尔玛在工作中严格预防和控制各种开销和消耗，对每一项开支都严格控制，采取仓储式经营、严格控制管理费用、以强大的配送中心和通讯设备作技术支撑等措施，有效地降低了商品的成本，通过“点子大王”的传统，使沃尔玛的员工不断向管理层提供各种各样节省费用的点子，节省每一分钱。习惯住单间的西方管理人员出差时也住双人标准间，用他们的话说是“为顾客省钱”。而且沃尔玛执行毫不犹豫的退款政策，确保每个顾客都会永无后顾之忧。

沃尔玛有四条退货准则：

- (1) 如果顾客没有收据——微笑，给顾客退货或退款；
- (2) 如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑，给顾客退货或退款；
- (3) 如果商品售出超过一个月——微笑，给顾客退货或退款；
- (4) 如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，给顾客退货或退款。

这使沃尔玛在消费者中赢得了良好的商誉，也使自身保持了长盛不衰的竞争力。

揭秘“零售帝国”的人才管理家乐福与沃尔玛人员管理之比较

专题：家乐福与沃尔玛人员管理之比较

当前，打进中国市场的大型超市品牌中，家乐福和沃尔玛属于较大的两家。在家乐福、沃尔玛大型超市的人员管理身上，我们不难发现有许多值得我们借鉴和学习的地方。

(一) 以信任及掌握赋予每位员工全责的工作

- (1) 掌握：强调必须充分了解员工。
- (2) 信任：在很大程度上关注结果。
- (3) 全责：工作任务的完整性。

在这些外资超市中，职员有一种特别的责任感，那就是上司赋予其完成任务的职权和义务，包括员工录用、升降职、工作安排、商品定价管理等等，给人一种达不到目标并非是环境和上司管理的原因，而是自己无能为力。

（二）必要时决策的制定仅限于两个阶层

为何限于两个阶层：强调效率。

必要时：当事物超过我们的职责时，必须与上级讨论。

两级决定：外资超市各岗位都有非常明确的职责，他们必须对自己职责范围内的一切事物负责，而一旦决策超出范围，他无论如何也得请示上司，否则哪怕结果对了，也会受到严厉的批评，被认为蔑视上司，但在请示和解决问题时要求及时汇报，不得耽误。

（三）借沟通激发创造力

创造力的意义在于：向顾客提供更好的服务。源动力来自于交换意见和良质的沟通。良好的沟通在于我们能相互交流及融合外界意见。我们必须分享所有的想法，改善现状。例如，家乐福在每天开店前 15 分钟给全体员工召开简单的早会。

（四）主动出击，但须团结一致

例如，当店长与全国性厂商谈判好促销条件，提高部门的营业额时，必须转告其他店。主动出击，不是为了自己的利益，他至少是为了一个部门或一个店的利益。家乐福有一条不成文的规定：另一家分店所要给的所有信息资料你都得如实提供，不得以任何理由搪塞或拖延，否则就受到投诉。你的部门业绩好了，就有义务向别家分店说明策略。

（五）可以接受错误，但此须绝对诚实

诚实：这是一个道德问题，也是尊重自己及职位的问题。超市不仅为员工提供工作的方向，同时也为员工提供了一个道德行为方向。诚实是不可商量的，欺骗是不可接受和原谅的。

家乐福和沃尔玛非常重视这一点，哪怕你的欺骗行为并不造成太严重的后果，你必受到很严厉的处罚。如沃尔玛就设有专门的稽查部门，负责对相关行为进行调查。

（六）掌握工作职责及绩效，按照公司要求的考核表及业绩做比较，否则准备离职

外资零售超市根据历史和市场情况给每个部门订下营业绩效，如毛利率、毛利额和营业额等，要求各经营部据此制定更为详尽的每周、每月营业报告，和采取一些商品促销活动等等。经营部门每天都有明确的营业目标，不断反思和进取，显得工作节奏很快，而国内一些零售超市却没有这些详细的营业指标，没有数据分析，或忽视很多商业情报的可利用性，错失商机。

掌握工作的职责及绩效，它是公司惟一生存的方法，否则超市就会结束营业，解雇员工。职责和绩效是对人员的业绩考核的实际准则。要希望在外商零售超市工作的人员，都必须遵守自己的职责和按照绩效去开展工作。

家乐福和沃尔玛在对人员的管理与使用上也存在着一些差异，那就是：

家乐福：高待遇，强硬的管理手段。

沃尔玛：高待遇，温和的管理手段。

并且沃尔玛和家乐福都非常重视推行 OJT，即在职培训，它们通常是采用小范围的方式，每次培训都是一个、两个。最多也就是十个、八个。在采用授课形式培训完后，就到现场进行现场操作演示。例如验货，现场讲解商品分类，各类商品的品质标准，怎样验货，验货程序如何；商品陈列则讲解不同的商品摆放的排面，如何陈列才能充分体现出商品的优点及品质，突出商品的量感及视觉效果等等。所有的培训项目都是逐个地进行。

因部门不一样，实际操作也不一样，所以沃尔玛并不是专门设立一个培训人员负责所有的培训，而是根据部门的情况都设立不同的培训人员，如在生鲜部门就有蔬果科培训主管，鱼科培训主管，熟食培训主管和面包科培训主管，懂得水果的人员并不一定能掌握杀鱼的技巧。家乐福也是如此，在全国的范围内设的各科别的培训主管，负责全国的培训工作。

揭秘“零售帝国”的经营策略廉价策略折服供应商

奥秘 13 廉价策略折服供应商

——成功与宝洁合作的基本策略

商业是一种竞争性活动，只有让顾客满意，才会保障工作的安全性。因此，沃尔玛不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，是在为顾客争取最低的价钱。

沃尔玛能够得以迅速发展，除了正确的战略定位以外，也得益于其首创的“折价销售”策略。每家沃尔玛商店都帖有“天天廉价”的大标语。同一种商品在沃尔玛比其他商店要便宜。沃尔玛提倡的是低成本、低费用结构、低价格的经营思想，主张把更多的利益让给消费者，“为顾客节省每一美元”是他们的目标。沃尔玛的利润通常在

30%左右，而其他零售商，如凯马特的利润率都在 45%左右。公司每星期六早上举行经理人员会议，如果有分店报告某商品在其他商店比沃尔玛低，可以立即决定降价。低廉的价格、可靠的质量是沃尔玛的一大竞争优势，就像人们一想到沃尔玛商店就会想到低廉的价格，而且他们完全可以确信不可能在其他任何地方发现更便宜的售价，从而成为沃尔玛的固定顾客。

在沃尔玛早期以低价作为自己的主要竞争策略的经营过程中，与他们发生矛盾的首先是其他零售商。在早期，零售商就向供应商施加压力，阻止他们向沃尔玛供货，因为这种低价给他们带来了竞争压力。其次，就是供应商。供应商抱怨沃尔玛总是把价格压得很低。而一些制造商的代表以及同时为几个不同的制造商服务以赚取佣金为业的独立销售代理商更对此有所不满，因为沃尔玛的做法减少了他们的佣金收入，影响了他们的生计，他们认为他们有权参与沃尔玛的供货系统，有权从这里赚取足够的利润。

对此，山姆·沃尔顿认为，所有人都必须看到，一些人认为他们有权分一杯羹，不管他们所做的贡献是多么微不足道，也不管对顾客是否有意义。如果美国商业要繁荣，要富有竞争力，就必须适应竞争观念。商业环境正在变化，幸存者必须适应这种变化中的环境。商业是一种竞争性活动，只有顾客满意，工作的安全性才有保障。谁也没有义务为别人的生存负责。之后，沃尔玛反而更加坚定了自己的“折价”之路。

比起一般的减价让利活动，折价销售作为一种特定的销售方式，实施起来要更长期、更稳定，也更需要整个经营管理过程中前后各个环节的默契配合。首先，折价销售中的商品的价格必须十分低廉。为此，山姆·沃尔顿一般的做法是：在商品进店后，首先列出发票上的进货价，然后根据对同业的调查估计出该商品的一般价格，最后再在这两个价格之间找出一个中间价作为沃尔玛对这一商品的售价。

沃尔玛的商品以“物美价廉”著称。而要做到“价廉”，就只有压低进货价格上下功夫。要理解沃尔玛与供货商的关系，就要从折扣业早期谈起。在该行业的早期，多数折价商的货源完全来自中间商、批发商，他们就是早期的供货商。他们对折扣业零售商说：“给我总量的 15%，我们就能让你的货架琳琅满目。”换句话说，批发商对于所提供的每项商品的价格要提取 15%的佣金。他们不必像零售商那样考虑许多。他们收下批发商的货物，加上佣金数目，而因此确定的商品售价仍大大低于百货店的价格。因此，他们很容易就把货物卖出去了。

沃尔玛建立之初，没有中间商愿意跨越 60 英里或 70 英里为在小镇开店的他们送货。分销商和批发商完全不把沃尔玛放在眼里。也正是因为如此，沃尔玛才不得不建立自己的分销系统以求快速回转，压低价格。因此，他们的商店拥有优质的商品，而他们获得商品的成本却是低的——因为那时他们完全没有利用任何分销商，只是依靠自己的力量进货、进货和销货。

沃尔玛直接从工厂进货，商品的中间环节大大减少。同时，精明的采购员总要进行艰苦的讨价还价，力图把价格压至最低。以往的零售业都是由分店向各制造商订货，再由各个制造商将货发到各个分店。而沃尔玛推行的是“统一订货、统一分配”。各分店的订货都先汇总到总部，然后由总部统筹订货。商品成交后，就被直接送往公司的分销中心。

沃尔玛雄厚的经济实力和独特的进货策略使之具有强大的议价能力。但是沃尔玛并不因自身规模大、实力强而肆意损害供应商来增加自身利润，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均 45 天付款，而沃尔玛仅为平均 29 天付款，大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。沃尔玛与供应商努力建立伙伴关系的另一做法是为一些沃尔玛的大型供应商安排适当空间展示他们的产品，有时甚至让他们自行布置展区，以在店内造成一种更吸引人、更专业化的购物环境，与百货公司和专业店争夺顾客。

在给供应商方便和支持后，在进货价格方面，沃尔玛绝对站在消费者采购代理的立场上，据理力争，顽强地讨价还价；公司认为，每个采购人员都必须强硬，因为这是工作。公司告诉采购人员，你们不是为公司讨价还价，而是为所有顾客讨价还价，你们应该为顾客争取到最好的价钱；永远不必对供应商感到抱歉，他们自己清楚什么价钱能赚钱，我们只要求供应商给出最低的底价，沃尔玛不搞回报，不需要供应商提供广告服务，也不需要送货，沃尔玛都会自己处理，但要得到最低价。

在沃尔玛，常会看到这样的情形：采购员与供应商不断讨价还价，“别把回扣算在里面，因为我们不这么做。我们也不需要你们做广告或送货，我们的卡车会直接到你们仓库装货，那么你们的最低价是多少？”“一美元是最低价？好吧，我会考虑的，不过我还要去你们的竞争者那儿，如果他开价 90 美分，那么这笔生意就归他了，因此你得再考虑一下，一美元是否真是你的最低价。”

对此，山姆·沃尔顿的看法是，如果在此情况下进价是 1.25 美元，那么就是在浪费顾客的钱财。如果供货商不肯让步，采购员也不会妥协。你得公平、坦率、诚实，但你也必须争取达成最好的交易，因为你是在为千百万期望得到最优价格的顾客做生意。”

沃尔玛公司主管哈莱斯也说：“有几次我们曾经讨价还价得很厉害，你必须丝毫不让步。大家都不肯妥协，因为他们要为自己的利益着想，而你得为顾客着想。但我们必须尽力与供货商保持良好关系，而他们学会了尊重我们。他们知道不能像对待其他人那样恐吓我们，当我们说要代表顾客的利益时，我们是十分严肃的。”

这方面最典型的一个例子是沃尔玛与宝洁公司之间的一场价格博弈，宝洁公司作为美国最大的日用洗涤、护肤品制造公司。沃尔玛要求宝洁公司降低商品价格；否则就不再销售它的产品，宝洁公司却认定没有它的产品沃尔玛会经营不下去。沃尔玛的采购主管回答说，那你们就等着瞧好了，我会把高露洁的产品摆在你们产品的旁边，而且每样都比你们的便宜一点点，看最后是谁撑不下去。最后，宝洁不得不让步。公司高级职员还亲自拜访了当时还只是初具规模的沃尔玛，双方就建立一个全新的供应商——零售商关系达成了协议。其中最重要的成果之一就是电脑互联网分享信息，即宝洁公司可以通过电脑监视其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，然后据此调整它们的生产计划，从而大幅提高经营效率。

就当时情况而言，沃尔玛确实非常需要宝洁公司的产品，它仍敢为最终顾客的利益硬碰硬地与宝洁公司讨价还价。最终，沃尔玛还是成了宝洁公司的最大客户，且双方建立起了一种合伙关系。宝洁中国公司有一个 7 人左右的客户服务小组，专门负责和沃尔玛的各项沟通，该小组直接向宝洁全球总部的沃尔玛项目部门负责，其运营的‘宝洁·沃尔玛’供应链协同管理模式为业界称道。后来这种合伙关系还被推广到与其他供应商的关系上。随着公司的规模越来越大，沃尔玛必须与供应商坐下来一起计划利润和成本，分享消费需求和销售信息，促使供应商不断降低成本，自己也不断降低售价以使顾客满意。

在运作环节上，配送设施是沃尔玛成功的关键之一。沃尔玛行政总裁李斯阁说：“如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”。灵活高效的物流配送系统，同时也是沃尔玛达到增加销售量和减低成本的目标。沃尔玛第一间配送中心于 1970 年建立，占地 6000 平方米，负责供货给 4 个州的 32 间商场，集中处理公司所销商品的 40%。随着公司的不断发展壮大，配送中心的数量也不断增加。如今沃尔玛配送中心，分别服务于美国 18 个州约 2500 间商场，配送中心约占地 10 万平方米。整个公司销售商品的 85% 由这些配送中心供应，而其竞争对手只有约 50% ~ 65% 的商品集中配送。

现时，沃尔玛在美国拥有 100% 的物流系统，配送中心已是其中一小部分，沃尔玛完整的物流系统不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。沃尔玛于 1983 年，开始建立全美最大的私人卫星通讯系统，加快决策传达和信息反馈的速度，提高了整个公司的运作效率，同时节省了总部与分支机构的沟通费用。在沃尔玛总部，高速电脑和各个发货中心及各家分店的电脑联接，商店付款台上的激光扫描器会把每件货物的条形码输入电脑，再由电脑进行分类统计。当某一货品库存减少到一定数量时，电脑就会发出信号，提醒商店及时向总部要求进货。总部安排货源后，送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线。这样，只需 36 小时，由商店发出订单到接到货物并把货物摆上货架销售，一整套工作

就完成了。这种高效率的存货管理，使公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势，及时补充库存不足。这样既可以减少存货风险，又可以加速资金运转速度。

另外，沃尔玛为了在商品销售成本上充分体现规模效益，往往采取仓储式经营来提高效率。例如，山姆会员店内尽量利用所有的货架空间，储存和陈列商品。价格也不是标在每件商品上，而是统一标在货架上，这样简单醒目，便于统计。

沃尔玛的与众不同之处，就在于想尽一切办法，在进货渠道、分销方式、营销费用以及行政开支等各个环节节省资金、降低成本，再把这种节约平均在每件商品中，体现在商品的价格上，而不止是追求高利润，这样，沃尔玛的商品才一直保持了最低的价格。

揭秘“零售帝国”的经营策略请对顾客露出你的八颗牙

奥秘 14 请对顾客露出你的八颗牙

“现在，我希望你们举起右手——并且记住我们在沃尔玛所发的誓言，记住‘君子一言，驷马难追’——跟着我念：我庄严地承诺和声明，从今以后，每当有顾客走近我身边十尺时，我就会微笑，看着他的眼睛，并且招呼他。请这样帮

助我山姆。” ——山姆·沃尔顿

通过卫星电视对十多万名沃尔玛同仁的讲话

80年代中期

微笑，会给人一种亲切、友好的感觉。在零售业中，服务人员对顾客的每一次微笑都会让人感到善意、理解和支持。因此，作为沃尔玛的店员，光对已经从商店里购物的客户表示感谢还不够，山姆·沃尔顿希望他们通过各种方式表明他们对顾客的真诚态度。微笑——无疑是一种最好的方式。

“山姆·沃尔顿可以称得上是本世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键，是无人可以比拟的。”——美国 Kmart 连锁店创始人哈里·康宁汉这样评论他的竞争对手。山姆·沃尔顿以沃尔玛的独特企业文化赢得了对手的尊敬，沃尔玛的完善的服务内容究竟有什么值得我们去发掘的呢？

沃尔玛服务顾客的秘诀之一就是“三米微笑原则”。它是由沃尔玛百货有限公司的创始人山姆·沃尔顿先生传下来的。每当他巡店时，都会鼓励员工与他一起向顾客作出保证：“我希望你们能够保证，每当你在三米以内遇到一位顾客时，你会看着他的眼睛与他打招呼，同时询问你能为他做些什么。”这就是我们所说的“三米微笑原则”。

这一原则在山姆·沃尔顿从孩提时就得到了印证——他总是雄心勃勃并喜欢竞争。还在他刚进入哥伦比亚州的密苏里大学时，他就下定决心要当上校学生会主席。他曾说过，“我很早就懂得要成为一名校园领袖的秘诀之一就是：要首先向对面走来的路人打招呼……我总是直视前方并朝每一位向我走来的人打招呼。”“如果我认识他们，我会叫他们的名字；但如果我不认识，我仍然会与他们说话。不久，我就成了学校里认识同学最多的人了。他们认识了我，并视我为他们的朋友。我积极参与竞选每一个社团的领导职位。”后来，山姆·沃尔顿不仅被当时学校里的所有社团选为领袖，他还将其一贯奉行的哲学带进了零售领域。现在，每个人每天都可以从世界各地的沃尔玛员工身上看到这一哲学。

作为“三米微笑”原则的补充，这位沃尔玛的创始人还有两句名言，一句是“请对顾客露出你的八颗牙”，在这位创始人看来，微笑服务，只有达到露出八颗牙的程度，才可把热情表现得完美。另一句是“为顾客节省每一美元”，在这位创始人看来，这是微笑服务的坚强后盾，不使微笑流于虚伪。山姆·沃尔顿还曾说过这样一句精彩的话：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客，是他付给我每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人，道理很简单，只要他改变一个购买习惯，换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛对商品质量、对顾客的承诺，在声声呼喊的口号中也得到体现。

沃尔玛将这则经验深入应用到了经营的每一环节，沃尔玛商店门口的欢迎者较其他同行更主动热情；收银员一律站立工作以示对顾客的尊敬；当任何一位顾客距营业员3米的时候，营业员都必须面向顾客，面露微笑，主动打招呼，并问“有什么需要我效劳的吗？”沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”，都会得到“殷勤、诚恳的接待”，以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是这事事以顾客为先的点点滴滴为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

零售企业要在顾客心目中树立品牌形象，仅靠质优价廉的商品是不够的，顾客还希望在购物的同时享受到细致盛情的服务。沃尔玛正是考虑到这一点，从顾客的角度出发，以其超一流的服务吸引着大批顾客。走进任何一间沃尔玛店，店员立刻就会出现在你面前，笑脸相迎。沃尔玛员工的热情，善待顾客的品质，以及他们在价格为顾客创造价值的经营战略，使他们赢得了顾客的信任。“顾客永远是对的。”这句沃尔顿先生对同仁的告诫一直流传至今，并一直在为沃尔玛的繁荣发挥着不可估量的作用。

在沃尔玛建立的初期，山姆·沃尔顿便意识到微笑的魅力有多大。当他还只拥有几家小店时，他就总是对每位顾客报以微笑，他亲自到柜台前接待每位顾客，并致谢意，

同时亲自操作收银机，给顾客平易近人的感觉，这些细节看起来微不足道，但对于独立经营的小零售商来说，是连接顾客的一条重要纽带。他对店员们说：“让我们成为世界上最友好的服务员——露出表示欢迎的微笑，向所有进入我们商店的人提供帮助，提供更好的超越客户期望的服务。为什么不呢？你们是世界上最好的店员，最有爱心的店员，完全可以做到这一点。并且你们会比其他任何零售公司的店员都做得好，你们会超越顾客的期望。如果你做到了，那么他们就会一次又一次光临我们的商店。”

在公司的规模扩大后，山姆·沃尔顿还特意在每家商店门口安排一位年纪较大的老店员，向每位进店的顾客问候，送上购物车和一纸广告，并且一直面带微笑，对离去的顾客也微笑着说再见。虽有些经理因增加了开支，反对设置这一工作职位，山姆·沃尔顿却极力支持。因为他认为，在沃尔玛，顾客光顾时第一印象就是微笑，这是极其重要的。

沃尔玛还与生产厂家开展销售合作，将“欢乐销售”理念融入到知名产品的品牌推广之中。据传，宝洁公司同沃尔玛的伙伴关系始于1987年的一次泛舟旅行。当时，山姆·沃尔顿和宝洁的老板普里切特同意共享信息，而不是相互隐瞒信息。可是沃尔玛在2001年不宣而战地推出了它自己的“萨姆牌美国优质”洗衣粉，价格大约只有宝洁的家庭装“汰渍”牌洗衣粉的一半。（宝洁公司的女发言人当时说，此举“丝毫不影响双方的关系。”说得好。我们也和麦当劳注册的品牌“财富”没有矛盾。）如今有一些传言——但沃尔玛没有加以证实——说，沃尔玛正在准备推出第二种价格更低的洗衣粉，用的是它的“好价钱”（Great Value）商标。行业营销公司的克利尔说：“我不敢肯定（宝洁公司）是否为获得这种伙伴关系付出了过高的代价。当初是它帮助沃尔玛了解洗涤产品的。”“汰渍”牌洗衣粉如今占据的货架仍然是“萨姆”牌洗衣粉的大约四倍；沃尔玛美国市场主管汤姆·库格林（Tom Coughlin）说，制造商的品牌仍将是沃尔玛所依赖的基石。但是，沃尔玛自有品牌所带来的威胁，把它最信赖的供应商都变成了竞争对手。沃尔玛的Ol'Roy（这是山姆·沃尔顿在1970至1981年期间养的那条英国猎犬的名字）牌狗粮没有做广告，几乎是不动声色地超过了雀巢公司的Purina牌狗粮，成为世界销量第一。“好价钱”牌漂白剂在有些商店里的销量也超过了Clorox牌。

与此同时，沃尔玛还独创了“沃尔玛欢呼”将员工的热情在每天工作前提升至最高点。这一灵感来自于一次山姆·沃尔顿在参观韩国的一家网球工厂时，发现工厂里的工人每天早上聚集在一起欢呼和做体操。他很喜欢这种做法并且急不可待地回去与同事分享。他曾经说过，“因为我们工作如此辛苦，我们在工作过程中，都希望有轻松愉快的时候，使我们不用总是愁眉苦脸。这是“工作中吹口哨”的哲学，我们不仅仅会拥有轻松的心情，而且会因此将工作做得更好。”之后，“沃尔玛欢呼”成为了每一位员工的必修课，也成为了每一天“带给顾客好心情”的前奏。

“三米原则”与“露出八颗牙”——沃尔玛中国有限公司总裁张嘉声、副总裁李成杰访谈录

记者：您是第几次来厦门？沃尔玛还要在厦门继续开店吗？

张嘉声：很久以前来过一次。这次来，发现厦门变化很大，很漂亮，对厦门印象很好。目前，沃尔玛在厦门有 2 家店，有在厦门开第三家店的计划，目前正处于考察阶段。

记者：沃尔玛进入厦门不到一年，就受到市民的欢迎。您觉得这是为什么？

李成杰：沃尔玛每开一家店都希望做到最好，对进来的每一位顾客都希望服务到最好。就像我们店里写的：一定要使每一位顾客百分之百满意。我们所做的一切都是为顾客着想。比如天天平价，大量的高科技、精密的控制件等因素使得我们能够将商品以最低的价格销售给顾客，为顾客节省每一分钱，让顾客在现有收入下享受到更高的生活水平。还有我们优秀的员工、热情的服务、良好的商业服务环境、丰富的商品、娱乐设施、参与当地社区建设的热情，这些都是我们得到市民喜爱的原因。

记者：沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿编制了一套又一套的管理规则，如“十英尺态度”，即当顾客走到 10 英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，向他打招呼并询问是否需要帮助。还有：微笑时请对顾客露出 8 颗牙等等。这些服务原则有中国“版本”吗？

李成杰：“十英尺态度”在中国应称之为“三米原则”，当顾客走近时，向他微笑，主动提供服务，主要是为了让顾客有宾至如归的感觉。所谓的“露出八颗牙”，是想让员工笑得开朗一些。有些员工的微笑过于含蓄，露出八颗牙可以确保他笑得很开朗。

记者：沃尔玛企业文化的核心是尊重个人、服务顾客、追求卓越。能否对此进行一些详细的阐述？

李成杰：我们企业文化的核心是尊重个人，这不仅包括尊重员工，还包括尊重顾客、供货商、合作伙伴、政府及每一个人。我们非常注重员工的培训，给员工更多的发展事业的机会。我们提倡公仆领导，管理层的主要职责是协助员工发展，鼓励员工发挥他们的才干，比如鼓励员工想一些节约成本的好办法。做得好的，我们马上鼓励；做得不好，我们也会再鼓励。总之是鼓励员工积极尝试，失败了不要紧。

记者：有消息说，在接下来的日子里，沃尔玛将在中国开 44 家店，这个消息准确吗？

李成杰：我们不公开讨论我们的发展计划，我们主张店一家一家地开，力求每一家店都符合我们的要求，真正做到为消费者服务。

记者：据报载，在美国经济不景气的情况下，沃尔玛公司的利润、销售额大幅增长，请问这其中有什么诀窍？

李成杰：顾客的每一分钱都是辛辛苦苦挣来的，因此沃尔玛竭尽所能节约一切成本，希望顾客的每一分钱都可以得到更大的价值。在不景气的情况下，顾客在消费时更加谨慎，希望他的金钱可以得到更大的价值，这也许就是在不景气的情况下沃尔玛更受欢迎的原因吧。

长期以来，沃尔玛的企业文化使沃尔玛公司的同仁紧紧团结在一起，他们朝气蓬勃，团结友爱。

揭秘“零售帝国”的经营策略购买专用卫星，打造强势供应链

奥秘 15 购买专用卫星，打造强势供应链

沃尔玛购买了一颗专用卫星来传输公司的大量数据，由于使用了配送中心和 EDI，沃尔玛在 1992 年的配送成本低于其销售额的 3%，而其他竞争对手则高达 4.5%~5%。这意味着沃尔玛平均每年可以比竞争对手节省下 7.5 亿美元的配送支出。更重要的是，由于使用了 EDI 和配送中心，货物和信息在供应链中始终处于快速流动的状态，提高了供应链的效率。

沃尔玛之所以能够在零售市场战胜强大的对手，迅速脱颖而出，并多年活力不减，最重要的是因为它能真正为顾客节省每一分钱，以“低价销售、保证满意”作为经营宗旨，向顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”等响当当的承诺。而沃尔玛之所以能够提供“每日低价”和“最周到的服务”，又是因为它比其他任何竞争对手更有效节省开支的能力。沃尔玛采取了快速高效的现代化供应链管理，通过对信息流、物流、资金流的有效调控，利用最先进的技术和设备，把供应商、分销商和零售商、直到最终的用户连成一个整体的功能性网链结构，以便进行更加有效的协调和管理。可以说，沃尔玛是最早尝试现代企业式管理和信息传输技术的传统企业代表。

而如果想在连锁零售业中降低成本，建立配送中心、形成规模优势是必不可少的。作为美国最大的连锁公司，沃尔玛仅在美国就设有 30 个配送中心，这些配送中心只为

沃尔玛所属的连锁店配送商品，不接受任何其他商店的订单，也不实行独立核算。连锁店将订单传递给临近的配送中心，配送中心汇总后报公司总部，商品由公司总部向工厂统一采购，店铺将货款汇至总部，由总部与工厂结算，配送中心不负责货款结算。

沃尔玛创立之初的战略是以折扣店的形式服务中小城镇居民的购物需求的。当时，由于商品生产者和批发商大多服务于大城市的居民，而沃尔玛的折扣店往往集中在小城镇，这导致沃尔玛的配送成本偏高、不能履行其经营宗旨，即“天天平价”的战略。

沃尔玛不仅改变了竞争逻辑，对传统零售企业的经营战略进行了革命性的转变，即绕开中间商，直接从工厂进货，从而大大减少了进货的中间环节，为压低价格提供了更大的空间。而且沃尔玛还打破了传统零售行业的存销方式，实行“过站式”物流管理，即“统一定货、统一分配、统一运送”。

20 世纪 70 年代，沃尔玛进一步着手建立配送中心，第一个配送中心为半径 150 ~ 300 英里的 175 家商店配货。沃尔玛采用了当时两项最新的物流技术，即交叉作业和电子数据交换。供货商将货物运到配送中心，配送中心根据每个店铺的需求对货物进行重新打包。沃尔玛的价格标签和 UOC 条形码已经在供货商那里贴好，服装类商品甚至都已经挂在衣架上。货物在配送中心的一侧作业完毕后，被运送到另一侧准备送到各个店铺里。也就是说，货物从“配”区运到了“送”区。配送中心配备了几英里长的激光制导的传送带，货物整箱地被送上传送带，运送过程中激光扫描货物箱上的条形码，这些货物箱就能准确的在庞大的配送中心找到将要装运自己的卡车。在 48 小时以内，装箱的商品从一个卸货处运到另一个卸货处，而不在库房里消耗宝贵的时间，这种类似网络零售商“零库存”的做法，使沃尔玛每年都可以节省数百万美元的仓储费用。目前，沃尔玛 85% 以上的商品都是由公司的配送中心供应的，而其竞争对手仅能达到 50% 的水平。与行业平均值相比，沃尔玛的销售成本降低了 2% 到 3%。

沃尔玛对技术的探索 and 认识在各零售连锁企业中最突出的。到了 80 年代早期，沃尔玛通过计算机用 EDI 不仅将自己的各个商店与配送中心连接起来，而且把自己与供应商连接在一起。最后，沃尔玛购买了一颗专用卫星来传输公司的大量数据。由于使用了配送中心和 EDI，沃尔玛在 1992 年的配送成本低于其销售额的 3%，而其他竞争对手则高达 4.5% ~ 5%。这意味着沃尔玛平均每年比竞争对手节省下 7.5 亿美元的配送支出。更重要的是，由于使用了 EDI 和配送中心，货物和信息在供应链中始终处于快速流动的状态，提高了供应链的效率。例如，如果一名顾客在沃尔玛的一家连锁店购买了一件某种品牌的粗布衬衫，由于这种衬衫的供应商的计算机系统已经与沃尔玛的计算机系统连接在一起，供应商每天都会从沃尔玛的计算机里获取数据，包括销售额、销售单位数量、哪一个店铺、库存情况、销售预测、汇款建议等。沃尔玛的决策支持系统会向供应商提供这种衬衫在此之前 100 个星期内的销售历史记录，并能

跟踪这种产品在全球或者某个特定市场的销售状况。而且，这种衬衫的销售数据只提供给这家生产这种品牌衬衫的供应商。此后，供应商根据订单通过配送中心向沃尔玛的商店补货。从下订单货物运到商店只需要 3 天时间，而在 20 世纪 80 年代中期，整个过程需要 1 个月的时间。于是，人们将其称为快递反应系统。

随着时间的推移，沃尔玛配送中心变得更加自动化、更加复杂化。今天的配送中心有 120 万平米，如此大的空间完全可以容纳 27 个美国足球场。它不仅面积巨大，而且还采用了最先进的物资和商品目录控制法。同时，它采用了“十字入船坞”的技术，使大量的商品从调配的一端进入，在调配的另一端进入到商店，无需存放在货架上。

沃尔玛要求它所出售的每一件商品都有售货条码，从工厂运货来的卡车要进配送中心的接收一端。货箱被卸下来以后放到高速传送带上，这个传送带要经过能阅读条形码的激光扫描，最后商品按照不同商店的要求被已等候在中心另一端的运货车运走。几乎所有的沃尔玛商店每天都有进货。商店每天卖完一些商品，应一些顾客的预约第二天继续进货。因为调给中心高度复杂的进货走货渠道和条形码允许的分配制度使得所有商店的进货都畅通无阻。

在互联网时代，为了顺应数码时代的需求，沃尔玛应用数字化工具，导入了新经济管理模式，从而获得新的竞争能力。目前沃尔玛的新型交互式网站仍在建设之中，据美国著名的经济权威杂志《商业周刊》的网络专家分析，这项措施将使沃尔玛相当于新建了 25 个新商场，同时也使消费者网上购物的选择范围扩大了将近两倍。

揭秘“零售帝国”的经营策略不断创新，在竞争中永远领先一步

奥秘 16 不断创新，在竞争中永远领先一步

“凡事预则立，不预则废”——中国古语

“山姆·沃尔顿一旦明白某项技术可以改善公司的经营时，他总会不遗余力地成为最积极的号召者和推动者。”——戴维·格拉斯（沃尔玛百货有限公司原总裁兼首席行政长官）

最近数十年发生的商业变化，使几乎每一类产品的品种都令人惊异地增长。最大的不同之处在于，过去当地的企业在国内市场中进行商业竞争，而现在，人人都在一个

全球市场中同各地的竞争者竞争。沃尔玛在这场残酷的竞争中产生了一个异常突出的特点，即永远领先一步的经营思想和策略。

具体表现为以下两个值得我们思考借鉴的方面：

（一）最新的立体战略

当沃尔顿与其合伙人已有 15 家富兰克林 5~10 美分特许商店时，一种新的业态产生了，即在城区出现的早期折扣店。沃尔顿以其独到的敏锐眼光看到，类似的商店可能在农村和小城镇市场有发展潜力，但其向合伙人建议在小城镇开办折扣店的设想遭到了拒绝。按美国零售业经营常识，在人口不到 5 万的小城镇开办折扣店是行不通的，但沃尔顿却以惊人的魄力打破了惯例。

1962 年，沃尔顿与其兄弟一起开设了第一家沃尔玛折扣店，此后更不断扩张渐成燎原之势。当连锁之风盛行全球，传统连锁店将经营、定价、促销权高度集中在公司一级时，沃尔玛又一次反其道而行之。沃尔玛物流管理中心的交叉装卸法就是将需求控制逻辑倒装过来，令顾客在其所需的时间和地点拉动产品，从而真正达到最有效地满足顾客的要求。最新科技和信息系统的广泛运用。沃尔顿早年服役于陆军情报团的经历使其特别重视信息沟通。事实上，在沃尔玛那个庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。

80 年代初，当其它零售商还在钻“信息化”这个问题的牛角尖时，沃尔玛便与休斯公司合作，花费 2400 万美元建造了一颗人造卫星，并于 1983 年发射升空和启用。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于这整套的高科技信息网络，沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可迅速而准确畅通的运行。正如沃尔顿所言：“我们从我们的电脑系统中所获得的力量，成为竞争时的一大优势。”

（二）有理有节的扩张策略

在整个企业的扩张过程中，沃尔玛有整套的扩张策略。在业态上，沃尔玛选择了以 60~80 年代刚好处于业态寿命周期中成长期的折扣店，从而最有利于早期扩张。在产品 and 价格决策上，沃尔玛以低价销售全国性知名品牌，从而赢得了顾客的青睐。在物流管理上，采用配送中心扩张领先于分店扩张的策略，并极其慎重地选择营业区域内的最合适地点建立配送中心。在地点上，采用以垄断当地市场后再向下一个邻近地区进攻的基本原则和在配送中心周围布下大约 150 个左右的分店的策略。在数量上，沃尔玛更始终保持了极其理智的控制。在跨国业务上，沃尔玛海外投资相当稳健，直至最近才逐步涉足加拿大、南美、亚洲和欧洲国家，海外销售额不足销售总额的 1%。

（三）沃尔玛的形象制造

沃尔玛公司是世界上最大的零售商店，人们常说，没到沃尔玛，就等于没有考察美国的零售业。沃尔玛已经成为美国、甚至世界现代零售业的代表。一个好的形象样板店无疑会给人们深刻的印象，传达出更多更好的企业精神。那么怎样开设沃尔玛形象样板店呢？

山姆·沃尔顿认为必须做好以下两个方面的工作。

1. 树立良好的社区形象

在很多沃尔玛商店都有一个科普画廊，大约有 100 平方米左右，利用图片、实物、文字等形式向人们讲述了爱护资源、保护环境的种种途径。在寸土寸金的沃尔玛店堂中，能辟出 100 平方米来展示与商品销售无关的内容，自然有他的苦心，即树立良好的社区形象。

一家样板店的建筑与设计、材料选用都体现了“保护人类环境”的宗旨。室外设有太阳能接收装置，通过能源接收，解决了店内用电，屋顶安有折光设备，可以避免太阳光直射对人体及商品的损害，又可以借用自然光，节省能源，地面铺的地板是用废旧轮胎制成的，每个旧轮胎可加工成 15 块地板砖，柜台面是用 45% 豆浆和 25 张纸合成；店内洗手间不用纸，而用没有纸污染的烘干设备。

对于一些可利用的废旧商品，这家店还开展了回收服务活动。一些东西不慎摔碎了，可回收进行再加工，展室里有碎相机回收的样本；一些塑料桶回收后，可做成智力拼图玩具；回收的废机油加工后可以以更便宜的价格卖出，该店每月可回收 3000 加仑的废机油。

这些活动的展开，标志着沃尔玛已进入社会营销时代，通过社会环境和人类资源的保护，树立全新的企业形象，赢得社区消费者的喜爱。

2. 实行科学的店铺管理

商品组合：除了经营食品、饮料、服装等大宗商品外，还经营珠宝、照相用品、鞋、药品、汽车配件和家具等商品。由于加州的天气较热，有些夫人要自己买衣料做衣服，因此店中增加了布料的经营。在商品陈列上使布料区与轮胎区相邻，夫妇双方来店时，夫人可以去看她喜欢的布料，丈夫可看他喜欢的轮胎及汽车配件。

店铺运营：沃尔玛在全国分为 5 个大区：每个大区设有管理执行官，下设地区经理，每个地区经理负责 5~8 个店铺的管理。店长的职责是店内巡视，与员工进行沟通，检查服务项目落实情况，保证店铺的正常运转。

商店定货 95%由总部负责。5%由店铺负责，主要为周转较快的饮料。电脑联网的商品有 85%，一早在收银台售出收款，总部就定货和配送；另有 15%是手工定货。店内不设仓库，商品随来随卖，上货一般在夜里 11 点至早上 7 点，有 30 人负责。

3.各分店与总部之间开展适宜的协调与配合

商品定价由总部控制，因此，沃尔玛所有店铺的商品价格都是一样的，保持了一致的店铺形象。但是由于竞争对手是多样的，价格水平自然有所差异，因此沃尔玛店铺的商品价格水平在某个地方会低于竞争对手，在另外的地方可能高于竞争对手。

顾客服务:沃尔玛有三种店铺形态，山姆俱乐部是会员制，顾客购买是大批量的；购物广场是有现成的网点，与一个超级市场相邻，但不是以超市为主；折扣商店是非会员制的，允许小批量购买。

有的折扣商店附设有麦当劳餐厅、一小时洗相部。收银台 18 个，主通道非常明显，用红线标识，大约 2.5~3 米宽，走道与商品陈列区区别非常明显。

商店拒绝赊销，因为赊销会使费用增加，从而使商品价格提高，但是，假如顾客看中某种商品又没钱购买，可以一点一点地付钱，商店可以保留商品 60 天，顾客将价款付足后拿走商品。沃尔玛真可谓费尽心机，既不亏本，又可以增加销售机会。

（四）前瞻性的营销战略

山姆·沃尔顿能够带领着自己的员工创造出无数的“沃尔玛奇迹”，还有一个原因，就是他具有前瞻性的营销战略，这个能力也是促使沃尔玛屡屡“先行一步”，最终战胜对手，获取成功的关键所在。

1.折价商店和女裤理论

几乎谁也不会想到沃尔玛在起初开业时经营并不顺利，甚至曾一度陷入困境。但是沃尔顿及时总结经验教训，他通过市场调查发现，沃尔玛开始主要经营的是价格定位较高的名牌商品，但在国内经济不景气的宏观经济环境中，沃尔玛为了避开大城市商业的竞争，又主要选择在小城镇建店，面对的是大量中低档收入水平的顾客群，因此如果价格定位过高，顾客就会跑到城里或其他商店去购买。

针对这些不利因素，沃尔顿及时调整了经营策略，仅选择一些对消费者有一定影响的大众化商品，但一定要是优质品牌，通过有利于获得价格折扣的大批量、规模化采购来降低进价，再以明显低于当地的市场价格进行销售，价格基本上低于超市的 20%~40%。通过大规模的降价让利行动，沃尔玛很快就在消费者心目中树起了质优价廉的新形象。对这一经营策略，沃尔顿将其形象地总结为“女裤理论”。这也是我们今天常说的薄利多销。此后，沃尔玛便打出“天天低价”的口号，始终奉行着这一

经营宗旨。沃尔顿的“女裤理论”，不仅使沃尔玛的营销额一路攀升，而且为日后的规模扩张打下了坚实的基础。

2. 连锁经营扩张规模

沃尔顿在经营中发现，只有实行连锁扩张，才能同时满足企业的规模经济效应以及顾客要求购物方便的心理，于是沃尔玛在自己的发展道路上展开了大规模的“农村包围城市”的扩张运动。

通过早期的滚动式发展和后来的大规模兼并，沃尔玛实现了品牌的推广和高额的利润，从而最终立于不败之地。

（三）高效分销点石成金

众所周知的是，全世界最为强大的电子信息系统在美国。而在美国曾有这样一个说法是，沃尔玛的电子信息系统是全美最大的民用系统，甚至超过了电信业巨头美国电报电话公司。沃尔玛拥有如此先进的科技装备，这在当时美国商界是极为罕见的，这与沃尔顿先生追求卓越的经营管理理念是密不可分的。他认为，高新技术的快速引进和成功运用，可以极大地提高沃尔玛的工作效率，促进高效分销，提高公司的盈利水平和核心竞争力，起到“点石成金”之功效。

沃尔玛早在 1977 年就完成了整个公司的计算机网络配置，实现了公司总部与各分店及配送中心之间的快速直接通信。到了 80 年代初，沃尔玛开始利用电子数据交换系统与供应商实行自动订货。到了 80 年代末期，沃尔玛配送中心的运行已完全实行了自动化。通过网络，沃尔玛可以在一小时之内对全球的几千家分店的商品库存和销售量盘点一遍。到 20 世纪 90 年代初，沃尔玛在通信网络上投资已达到 7 亿美元之多，而沃尔玛的销售额和经营利润也同时获得了大幅度增长。

山姆·沃尔顿通过一次次的前瞻性的战略眼光，以超乎常人的认识和决策，走在了零售业历史的前列，它的理念和行动，也成为了商界学习的楷模。因此，沃尔玛最终战胜零售巨人凯玛特而登上零售业冠军的宝座也就丝毫不足为奇了。

附：不断更新技术

戴维·格拉斯回忆沃尔玛的技术革命

人们常常开山姆·沃尔顿的玩笑，说他不重视技术应用。而山姆·沃尔顿一旦明白技术可以改善公司经营时，就会成为最积极的号召者和推动者。1976 年，我们开始在每一家店里添设可编程的电脑，并与本腾维尔总部的主机相连。我们坚信一个理念：尽可能地集中管理。奇怪的是，当很多公司扩展到那样规模时，却开始区域化分散管理。

经过多年发展，我们还是坚持集中管理。我们始终用技术保证与每一家店的联系。最初我们的远景目标是要用我们自己的配送和运输力量，用自己的技术来建立一个营销网络，但不管做什么，我们都使每一家店与总部紧密相联。

技术使我们能够集中管理，并且公司得益于拥有最优秀的人才，所有那些好理念都能在整个公司内得以实施。如果公司实行区域化分散管理，那么每一个区域都将成为一个孤岛，公司就失去了协同作用所带来的效益。

（一）技术更新

现在，沃尔玛在努力发展配送技术，为促进存货管理系统应用到日常运营中去，沃尔玛同样做了很大的投资。在这些系统得到应用之前，管理者甚至连一些最基本的业务信息都很难做出回答。例如，这种商品在沃尔玛的商店里一共有多少？上周的销售量是多少？昨天呢？去年呢？订购了多少商品，什么时候可以到达？在过去，许多这样的信息必须通过大量的人工计算和处理才能得到。

我们深知，要想降低成本，增进存货管理和服务水平，并促使自己的配送系统的效率达到最优，首先必须在货品的层面上捕捉和掌握信息。零售商掌握货品层面信息的需要促进了条形码和 S.K.U.(Stock Keeping Unit, 库存控制单元) 货品控制技术的发展。

当沃尔玛的员工给货品贴上条形码，并且在商店安装了计算机扫描的销售点记录系统之后，沃尔玛就可以通过所有商店的货品掌握实时的销售信息。全部的货品层面数据掌握之后，就开始着手建立核心管理报告工具，它能够帮助管理者在很短的时间内获取数据以对业务做出决策。

沃尔玛保留着每件商品的 65 个星期的历史情况。这就是说，不管你拿起任何商品，比如说手中的这支笔，沃尔玛的经理就可以告诉你，上周、上个月或者去年他们总共买了多少只这样的笔；以及他们总共卖掉了多少只，其实他们手中的信息还远不止公司的总销售量那么简单，因为他们还掌握任何地区和任何商店的情况。

货品层面的信息除了在核心管理报告工具得到应用以外，还在许多其它系统中发挥很大的作用。这方面的例子包括：自动化的货品补充。这个系统集中了关于某种商品的全部信息，包括当前和过去的销售业绩，商店运送情况和商品周期，然后对这些数据进行分析，再推荐一个合适的订购量。

另一个例子是沃尔玛的决策支持系统---这个系统可以帮助管理者真正建立自己的报告工具，并且按照自己想要的方式任意地截取业务数据。管理者可以在任意的时间段定出自己关注的特定的商品、目录和商店，得到所有相关的信息。它已经成为一种分析业务趋势、预测未来产品需求的重要工具。最重要的是，随着沃尔玛的不断发展，决策支持系统帮助他们合适地匹配特定商店的各类商品的需求。

（二）沃尔玛不再手足无措

- 1.在供应商和沃尔玛之间的配送渠道方面，沃尔玛必须控制商品的变动情况；
- 2.除非你在消费者需要的时候提供货品，否则你就没有东西可以卖出去；
- 3.技术和硬件充其量不过是工具而已，沃尔玛成功的秘诀在于我们的员工队伍与众不同。

沃尔玛于 1996 年进入中国，到现在一共开了 11 家分店，其中 5 家在深圳，其他几家也多分布在汕头等沿海城市。随后，沃尔玛以山姆会员店的形式进军广州，并且已达到相当规模。相对于沃尔玛在全球的扩张速度，应该说沃尔玛在中国的发展谈不上高速，一方面，沃尔玛是出于政策方面的考虑，另一方面也在学习中国市场的游戏规则。有业内人士分析，沃尔玛在经过 5 年的学习和适应后，已经积累了足够的经验，在目前市场准入政策相对宽松的环境下，今后会加快在中国市场的拓展速度。从目前情况看，沃尔玛的战略重点仍是广东、福建等东南沿海，但中国北方市场是下一步扩张的战略之选。

既然我们的脚已经踩在中国的土地上，我们就要对在中国市场引进多种技术发展进行投资。目前，沃尔玛美国公司使用的大多数系统都已经在中国得到充分的应用发展了，现在在中国顺利运行的系统包括：存货管理系统、决策支持系统、管理报告工具、光学核心运行系统，此外，还在中国运行完整的扫描销售点记录系统。

这些技术创新使得沃尔玛得以成功地管理大量的营业单位。当沃尔玛的商店规模成倍地增加的时候，他们不遗余力地向市场推广新技术。在 1998 年，沃尔玛关注并期待“电子数据交换”（EDI）标准的发展，并为此大受鼓舞。尽管目前还有许多问题亟待解决，但可以预想到一个不太遥远的“无纸化”处理的未来。数据交换技术在其他国家已经发展了 10 年以上，预计在中国可以在 2 年内投入商业应用。想象一下，今天你所进行的大多数基本的商业交易，例如，购买订单发送、运输报酬、票据甚至资金支付---所有这些交易都能够在商家之间以电子化形式处理。

另外，沃尔玛打算引进到中国来的技术创新是一套“零售商联系”系统。零售商联系系统使沃尔玛能够和主要的供应商实现业务信息的共享。举例来说，这些供应商可以得到相关的货品层面数据，观察销售趋势、存货水平和订购信息甚至更多。通过信息共享，沃尔玛能和供应商们一起增进业务的发展，能帮助供应商在业务的不断扩张和成长中掌握更多的主动权。

技术在沃尔玛的发展中所起的作用主要遵循一个原则：在供应商和沃尔玛之间的配送渠道方面，沃尔玛必须控制商品的变动情况。沃尔玛需要掌握从商品所在位置，到

货品抵达时间的所有信息，这样沃尔玛的人员就可以确定时间并准时地把货品送到商店，保证他们的货品储存量达到最优，而这一点也是至关重要的。

（三）技术更新

1.早期的沃尔玛惟一拥有的处理系统就是底帐和铅笔；

2.没有计算机的帮助，山姆·沃尔顿是没有办法建立一个像沃尔玛这么大规模的零售帝国的——根本不可能。如果没有近 30 年来计算机领域的飞速发展，沃尔玛的发展恐怕只能是空中楼阁。突飞猛进的现代计算机技术，加上出类拔萃的员工队伍造就了沃尔玛今日的辉煌局面：不论在美国本土，还是全球市场，沃尔玛都取得了前所未有的发展。

早期的沃尔玛跟自动化这个概念几乎沾不上边。当时我们惟一拥有的处理系统就是底帐和铅笔，每到月底的时候，我们手工记录货品的名称，填入销售量和现金数额，使帐面保持平衡，然后再清点货物。现在人们对各种五花八门的记账方法，如后进先出法、先进先出法等已经耳熟能详。而那时山姆·沃尔顿只奉行一种叫做 EPS 的较特别的方法，在月底结算账簿的时候，EPS 的确可以帮他大大地提供效率。EPS 方法其实很初级：当你发现账目不能平衡的时候，不管它数目有多大，先暂时搁置起来，把它放到一个名为 EPS 的科目下，EPS 的含义即“某些地方出错”。这是保持帐面平衡的一种系统性的处理办法。

早在 1966 年，山姆·沃尔顿只拥有几家商店的时候，他就已经清醒地认识到，除非他能够及时地掌握所有账本上的信息，否则他就无法在他现有的基础上再大规模地扩张。他必须具备控制、管理处于任何方位的商店的能力。请注意，沃尔玛的商店大多分布在相对偏僻的乡村地区，对于沃尔玛或者他的管理者来说，想每天都到这些地方了解情况绝非易事，就算二、三天一次也很难做到。所以问题的关键在于：没有计算机的帮助，山姆·沃尔顿是没有办法建立一个像沃尔玛这么大规模的零售帝国的——根本不可能。而现在，一系列新的处理系统实现了创立并且成功地管理更大型的零售商店的可能性。其规模之大，甚至超出你过去的想象。

揭秘“零售帝国”的经营策略术业专攻，打造核心竞争力

奥秘 17 术业专攻，打造核心竞争力

“起步时，我并不清楚我们以后的规模会如何发展。但是，只要我们工作出色，并善待我们的顾客，我相信我们的发展是无可限量的。”——山姆·沃尔顿

众所周知，零售业作为商家的必争之地，其市场的激烈竞争必然致使零售业态的不断革新。在这个划时代的时刻，山姆·沃尔顿指出，零售商在制定其竞争战略时，必须充分认识下列当代零售业态发展的趋势：

（一）新的零售业态层出不穷

随着世界经济的不断发展和现代科技日新月异，社会生产方式和人们生活方式的巨大变化使消费需求进一步多样化、个性化。从而要求零售方式必须不断创新，以适应时代的变化。新的零售业务，如制造商专卖店、超廉价购物中心、各类直销中心、电话定购、网上服务系统等，正在威胁着现有的零售形式。

（二）零售生命周期缩短

如同产品一样，各零售业态也有一个市场生命周期，即每一种零售方式都会在中经历引进、成长、成熟、衰退直到退出的过程。在当代条件下，传统零售业态，如综合商店、百货商店正在加速衰退，而新兴业态的生命周期却变得越来越短。于上世纪中叶问世的百货商店，从出现到成熟大约经历了 80 年时间；稍后出现的邮购商店，也经历了 50 年时间。但仓储商店于本世纪 70 年代出现后，只用了短短的 10 年就到了成熟期。

（三）零售技术日益重要

在零售业从各方面展开激烈竞争的同时，销售技术作为竞争手段正变得日益重要。有实力的零售商正在使用计算机技术提高其市场预测水平，控制仓储成本；应用电子技术向供货商订货，在商店之间用电子技术传递信息，甚至在店内用电子技术向顾客售货。它们采用电子检测系统、现金电子转账装置、店内闭路电视和更好的商品处理系统，对顾客提供更加完善的服务。

（四）各业态之间的竞争日趋激烈

随着零售市场出现多业态并存局面，各业态之间的竞争越来越激烈，折扣商店、陈列式商店与百货商店之间，店内零售与百货商店之间都展开全面竞争。这些竞争使百货商店经常采用廉价拍卖活动来对抗折扣店，而折扣店则采用改善装修、增加新产品线和服务项目来回应百货商店的竞争。结果使两者甚至更多业态之间的界限越来越模糊。这种情况又进一步使零售竞争激烈化。

（五）经营向两极化方向发展

零售业态之间的激励竞争，迫使零售商向进一步规模化或专业化的方向发展。一端为零售巨人，以其资源优势发展大型、超大型综合商场；另一端则保持一定规模，侧重于更加专业化的产品线经营，甚至某一产品项目经营。

（六）垂直营销系统进一步发展

由大公司（制造商或中间商）控制或联合组织的垂直渠道营销系统，适应激烈竞争需要，进一步加强了管理与计划的专业化程度，并进一步扩大管理营销渠道。一些独立的小型商店被排挤出来，越来越难以立足于零售市场。

（七）无店铺销售迅速成长

现在，电子时代为无店铺、虚拟店铺零售业展现了广阔的前景，消费者正日益对通过电视、电脑和电话接受销售服务产生兴趣。

（八）零售界的全球化趋势

拥有独特规模和卓越品牌定位的零售商，尤其是西方成熟的零售商正积极向其他国家进军，寻求新的增长机会。另一方面，经济发达国家正在相互合作，从利用对方的销售网络推销产品，交流互换电脑化经营管理新技术到共同采购、生产、开发产品以获取规模经济效益等，零售业国际化合作已成为一种新的发展趋势。

正确的市场预测可以帮助企业加快发展的速度，山姆·沃尔顿对于零售业态的变革与发展趋势的预测必将更有力地促进零售业的不断发展与完善。他的理论必将会更有力地指导实际商业活动的开展，这一点是毋庸置疑的。

因此，沃尔玛在发展历程中，坚决地贯彻了专注于零售业的原则。早在沃尔玛稍有成就的时候，就曾有过不少投资商建议其朝多元化方向发展，凭借自身有力的零售系统，逐步控制实业生产，以便降低经营风险。然而，这些建议均遭到了山姆·沃尔顿坚决的反对。

山姆·沃尔顿完全明白如何来壮大自己的事业，即使他的同行们认为这是不可能的。1975年，西尔斯公司（Sears）的CEO罗巴克，在西北大学凯洛格商学院的课堂上说，“美国的零售业是一个成熟的、零增长的行业，这也是我们为什么进行多种经营，转向金融服务的原因。”但是与此同时，山姆·沃尔顿却增开了很多新店，并且把他的资产收益率牢牢地保持在行业平均值以上。沃尔玛很快便拉开了与西尔斯的差距。

其实，以沃尔玛的企业实力，完全可以开展多元化的企业发展模式，建造一个无与伦比的集团企业，但是沃尔顿并没有被沃尔玛所取得的成绩冲昏头脑，而是继续立足于零售业，在这个广阔的市场中开拓新的商业阵地，这才是日后沃尔玛成为世界第一的最主要原因。

揭秘“零售帝国”的经营策略视纸如命，节约是为顾客省钱

奥秘 18 视纸如命，节约是为顾客省钱

在沃尔玛，从来没有专门用来复印的纸，用的都是废报告的背面。打印纸也是一样，除非十分重要的文件，否则一律用废旧纸张的背面。每个办公室都配有一台裁纸机，而在沃尔玛的会议上，从部门经理到营运总监，随身携带的“笔记本”都是用作废的报告纸裁制而成的。

在英国《星期日泰晤士报》“2002 年富豪排行榜”上，美国零售公司沃尔玛主席罗伯逊·沃尔顿力挫微软公司董事长比尔·盖茨，荣登全球首富宝座。在全美“财富 500 强”排名中，沃尔玛成为全美(同时也是全球)最大的企业，2002 收入达到 2198.12 亿美元，商店总数 4000 多家。在全球经济不景气的情况下，沃尔玛仍然以良好的速度增长，而且不断扩张。仅仅在中国，它就计划到 2005 年开设 100 家店。

沃尔玛成功的秘密何在呢？那就是：在省钱方面，没有哪个企业能够像它那样锱铢必较。

（一）浪费的内涵

在沃尔玛的办公室里，最大的特色就是它“视纸如命”。在办公室里，如果发现没有复印纸，如果想去领取纸张，只可能得到一句轻描淡写的回答：“地上盒子里有纸，裁一下就行了。”在沃尔玛，从来没有专门用来复印的纸，用的都是废报告的背面。打印纸也是一样，除非十分重要的文件，否则一律用废旧纸张的背面。每个办公室都配有一台裁纸机。而在沃尔玛的会议上，从部门经理到营运总监，随身携带的“笔记本”都是用作废的报告纸裁制而成的。

（二）“若有若无”的办公室

许多第一次到沃尔玛来访的客人都会对经理人员的办公室感到惊讶。因为，在他们看来，这些所有经理人员的办公室就像是在卡车终点站所能找到的那种司机休息室一样。在沃尔玛，山姆·沃尔顿和总部经理都在一幢单层的、办公室兼货仓的建筑物内工作。办公室很小，四周墙壁也是那种廉价的护墙板。即使到沃尔玛壮大为跨国的大零售集团时，山姆·沃尔顿也从来没有豪华家具式的地毯，更没有通常大公司里专为经理人员设置的酒吧。对此，山姆·沃尔顿曾说：“但我同大家一样都很喜欢这些办公室。

我们肯定得不到什么室内装潢奖，但它们就是我们所需要的，而且人们照样干得都挺不错。”

以沃尔玛在中国的办公室为例，在沃尔玛大连分店里，总经理办公室处于货仓旁的一个小角落中。这是一个宽只有三、四米，长 10 米左右，形状不规则的房间。最里面用文件柜隔出一个大约几个平米的区域，摆上一张桌子和一排文件柜，就成了总经理工作的地方，对面是常务副总的桌子。文件柜另一边就是其他人工作的地方。左右两边各有一排长长的桌子，两个秘书、两个行政部工作人员，还有四位副总经理全都挤在这片狭长的空间内。楼面很忙，总经理和副总在办公室出现的时间很少有超过半小时的，基本仅限于开会、处理顾客投诉或者与员工谈话等几种情况。所以，惟一能够证明这是他们办公地点的就只有他们的抽屉和文件夹。总经办的会一般都是站着开的——因为椅子不够用；即便够用，由于空间有限，也只有让位于人。

当访客被领进经理和主管们的工作地点时，通常都会接到这样的抱怨：怎么沃尔玛这么小气，连办公室都不让自己进！沃尔玛的工作站根本谈不上是办公室，一个在售卖生肉的地方，普普通通两扇门，顾客一般发现不了，得走进销售区里面才能找到；另一个在体育用品区域，在密密麻麻的货架深处最不显眼的角落里，同样外表没有任何标记。

一般来讲，每家沃尔玛店都会有两间工作站，一个属于非食品部门，另一个属于食品部门。工作站往往是一专多能：它是沃尔玛部门经理和主管处理文字工作的地方，还是所有人到系统里察看相关数据、打印标签的地方，也是摆放商品的地方——包括散货、需要索赔的商品、临时撤下的商品、贵重商品、赠品等统统都放在这里。所以工作站可能经常拥挤不堪，杂乱不堪。另外，工作站还是召开部门会议和人力资源进行培训的地方——人力资源只有一个培训室，如果有几个培训一同发生，就只有安排到工作站进行。

（三）人人有效才省钱

一家大公司，山姆·沃尔顿知道机构臃肿将是像沃尔玛这样的大公司所面临的巨大威胁，这不仅会制约公司的进一步发展，甚至还将导致其落后。西尔斯无疑是前车之鉴，它在 20 世纪 70 年代出现的一系列错误决策和反应迟钝，就与其当时笨重的管理结构、过多的管理层次有着直接的关系。这种官僚化不仅拖延决策时间，也消耗了大批资金和精力。

沃尔玛在这个方面一直都很注意。在 20 世纪 60 年代末，当时的山姆·沃尔顿已有 12 家沃尔玛店、15 家富兰克林店时，总公司也不过就只有他和另一位主管及 3 位职员，再加上各分店的经理。而且，早在 60 年代初，山姆·沃尔顿在只有 5 家分店时就规定，公司办公室用只能占营业额的 2%。事实上，包括总公司和地区经理们的薪水、办公

室的开支，以及配送中心和电脑系统的巨额投入等全部开支在内，所有投入加起来也不过只占公司营业额的 5%。

在沃尔玛，所有的员工都有一条共同的特点——高效，虽然许多部门总是吵着人手不够，却很少见到增加人手的情况。因为平时再忙都可以顶过去，等到了节假日又会有大批“空降兵”到达——从地区营运总监，财务、人力资源、市场等各部门的经理和主管，一直到办公室的秘书，所有文职人员都将放下手头的工作，换下笔挺的套装，奋不顾身地投入到繁忙的商场中。

沃尔玛在内部建立了一套“飞鹰行动”计划：让所有管理层接受收银培训，确保管理者在任何需要的时候都能放下手中的活，在第一时间飞到前台，上岗收银。“飞鹰行动”是沃尔玛交叉培训的一个体现，沃尔玛经常在全店范围内组织员工进行跨部门培训，让所有人都有机会胜任多种工作。这种内部调剂方法保证了人员的灵活配置，更不失为一种高效的省钱方法。

（四）零成本促销

无论在美国还是在世界上任何地方，沃尔玛都很少做广告。凯玛特的广告宣传占到了总运营费用的 10.6%，沃尔玛则只占到 0.4%。平常，沃尔玛的宣传广告仅仅是黑白两色的几张纸而已，远不比其他竞争者的制作精美和发送频繁。沃尔玛旗下的各个商店的促销部经常会组织各种促销技术的培训，为的就是尽可能让一切宣传活动都在本部门内部得到解决。因为，节约人手就是节约成本。

（五）从自己身上揩油

按照沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的说法，节约的目的正是“为顾客省钱”。即使是山姆·沃尔顿亲自外出时都经常和别人同住一个房间，其他的沃尔玛员工自然不但不能例外。而且沃尔玛还一再提出精简政策。精简的观念来自于山姆·沃尔顿选定的接任者戴维，他坚信：人一开始就要正确。当你在一家公司遇到问题时，最自然的倾向是找出解决它的办法。经常被认为解决办法无非就是采用增加另一个层次的机构，而没有意识到所做的应该是到问题的源头去解决它，有时就需要解雇失职者，以获得更高的效率。

直到今天，沃尔玛的机构的精简度依然是为人所称道的：每家分店由一位经理和至少 2 位助理经理管理负责整个商店的运营，助理经理则负责商品管理。助理经理的其中一个负责耐用商品，另一个负责非耐用商品。他们又领导着 36 个商品部门经理，还有的商品部把两、三个来由一位经理负责。商品经理向地区经理汇报工作，每位地区经理大约负责 12 家商店，地区经理又向区域副总裁汇报工作，区域副总裁下设 3 位~4 位地区经理；区域副总裁向公司总裁汇报工作；另外还有 2 位高级副总裁分别负责新店公司财务等。在这套体系中，各区域副总裁是核心，他们负责整个公司的沟通和

运营管理。他们每周一从本顿维尔小镇的沃尔玛总部出发，乘飞机要飞到他们各自负责的区域去访问分店，一直呆到周四再飞回总部，准备周五、周六的会议。公司这一管理结构基本仍与其初建时一样简单、精练和有效。

揭秘“零售帝国”的经营策略 e 化传统企业，电子商务领域的侏儒变巨人

奥秘 19 e 化传统企业，电子商务领域的侏儒变巨人

沃尔玛曾被有些人称为“传统零售领域的巨人，电子商务领域的侏儒”，然而，近年来，在珍妮·杰克逊的管理下，该企业网站人气骤升，一跃成为了电子商务界的又一大巨人。

今天的沃尔玛已经成为了谁也不敢忽视的商界巨人，沃尔玛的成功，不在于其所从事的行业类别，而在于它将传统与现代经营模式成功地结合在一起，e 化了传统企业，从而得以在新兴数码时代纵横驰骋，所向披靡。这家世界最大的传统零售商“不灭的神话”，正是在高科技的鼎力支持下才得以实现的。

曾经一度，沃尔玛在全球网上零售业中的排名一度沦落到第 43 位，远远低于在网络泡沫膨胀时期迅猛发展起来的 E - BAY 和 BUY . COM 等“暴发户”。当美国亚马逊网上书店迎来第 100 万个用户时，沃尔玛的网站却只有几万人惠顾。在网站经营不振的时期，沃尔玛的在线销售额只占实际总销售额的 3%。沃尔玛因此被有些人称为“传统零售领域的巨人，电子商务领域的侏儒”。

但沃尔玛没有因公司网站几年来的萧条经营而退缩。新世纪到来之前，沃尔玛开始仔细研究网络竞争者的特性，然后制定了一系列有针对性的计划，尤其是计划建立一个从牙刷到电器等无所不包的销售网站，来与它实力雄厚的配送系统相匹配。新网站将大大增加一些贵重商品，如 DVD 播放器和数字摄像机等的品种，在线图书的书目也将从 5 百万册增加到 7 百万册。正如沃尔玛的执行总裁戴维·格拉斯所说的那样：“我们会在网络零售领域加强攻势，我们的顾客已经告诉我们什么是他们真正想要的，我们会满足他们。”这表明，这个传统零售业的巨人正期望其网上零售业有一个快速的增长。目前沃尔玛的新型交互式网站仍在建设之中，据美国著名的经济权威杂志《商业周刊》的网络专家分析，这项措施将使沃尔玛相当于新建了 25 个新商场，同时也使消费者网上购物的选择范围扩大了将近两倍。

沃尔玛拥有众多的分支、完善的配送系统、低廉的价格优势、忠心耿耿的客户群体，以及强大的技术力量，这一整套的坚实后盾令积极涉足网上零售的沃尔玛可谓如虎添翼。这种极不“势均力敌”的竞争局面恐怕没有哪家网络零售商可以承受得了。也许这正验证了如今网络业最流行的一句话：“e化的传统企业等于成功”。目前，已有许多市场分析家逐渐意识到，雨后春笋般不断兴起的 IT 产业固然是网络经济的先锋，但只有那些懂得如何搭上新经济快车的传统企业才是网络经济的主角。

各种调查表明，全球网民在不断增加，而且他们的收入和受教育程度都高于平均水平。此外，目前因特网使用者中，年轻人的比例很高。这些人在未来十几年里将成为网上购物的生力军，这无疑对传统产业，特别是对传统零售业具有极大的吸引力。

接下来我们谈一谈风险问题。如果你是世界上最大的零售商，正成为世界上最大的公司，而你要增添重大的新业务会发生什么呢？简单地说，没有一点是正面的。如果你取得成功，多数人会说：“那有什么呀，他们有出名的品牌、财务充裕、管理深入、采购规模化、还有其他一些东西，他们理应如此。”如果你失败了，那就是一场灾难，因为你被认为具有那么多优势却没有赢。

在沃尔玛的 e 化发展中，珍妮·杰克逊作为把 6000 个商店正式搬上互联网的沃尔玛商业网站，与那时最好的做法一致，沃尔玛网站是独立于核心业务之外开办的，其管理团队，网站设计与运行、在线产品选购、客户支持、营销以及有重要意义的财务都是独立的。

有了沃尔玛作为企业的赞助投资者，公司引进了成绩显赫的硅谷风险投资企业 Accel Partners，占合资企业 20% 股份。作为投资的一个部分，Accel 的主管合伙人吉姆·布雷耶接受了 4 人董事会董事的职位。引入第三方投资，是为了从财务上支持公司，开辟一个创造财富的机会吸引雇员，并且为公司和董事会增添审视企业、财务工程及技术方面的专业知识。但为了消除互联网垮掉而带来的风险，沃尔玛在 2001 年 7 月宣布买断原来由 Accel partners 持有的沃尔玛网站的少数股份。

结果，沃尔玛商业网站与零售巨人的联合被证明是不可动摇与强有力的。因此，这一新生运动，被沃尔玛总裁们精确地描述为“是演进而不是革命性的。”

首先，在线公司利用无价的沃尔玛名称及其巨大的促销能量，推动着大规模的网站访问量，并使其与其他在线零售商有显著不同。

第二，客户发现同等商品在线价与离线价码一样，以保证公司大范围内的高竞争价格。这样做的一个好处是，通过把精力集中在那些还不知道商店提供的所有商品与服务的客户上，网站能增加沃尔玛商店的生意。

第三，沃尔玛著名的后勤与流通技能及基础设施也支持在线商店，在背后帮助公司执行其运作。

最后，客户可把在线购买的任何商品退回到沃尔玛商店，从而消除了沃尔玛网站上购物的风险与争吵。

像以下讨论的那样，这最后一点是一项有力的政策，并能提供实在的战略优势。鉴于沃尔玛在线战略中一个打动人心的成分，可能在现实中，这一点不如想像的那样重要。这是因为，原先的沃尔玛商店使命是使城市与乡村客户享有同品同价。然而，当公司遍地开花的时候，现在只有大城市中的人没有临近的沃尔玛商店了。当前，沃尔玛网站能够向那些居住在大城市的美国人，提供沃尔玛产品、服务与价值，因为在大城市中建立数万平方米的商店在经济上不划算。

在杰克逊上任后的第一年，她在 2000 年秋季宣布关闭网站“重新构建”——这在电子商务界被认为是重大风险，这更增加了她的压力。珍妮认为：“当你有个很大的商店，完全关闭数周要比你在建设的同时，还力图保持开业要容易得多。但是硅谷的人却说：‘不就是个网站吗？为什么你不把它放在存贮服务器上，而继续做事呢？’然而，现实是沃尔玛网站是个商店。他们有超过 50 多万项出售的货品，50 万页内容以及 50 万个存货链接。如果你开始做代数，你要是马虎一点的话，你会出现数以亿计的潜在失败。在保持商场开张的同时，移动数据是不可能不出错的。肯定要出错。因此，与其让一个刚巧在网站上想订个电动锯的顾客失望或生气（因为那时你正在移动电动锯的数据），倒不如在移动完所有数据前，把全部内容关闭。这样就在顾客来到商店的时候，得到的是一个确定的体验。这样更经济一些，尽管关店几周挺痛苦的。”

珍妮在搞好之前使商店离线的决策招致了人们对带有电子商务的总体考虑。其一，沃尔玛来到互联网大家庭相对较晚，其开办比其主要对手亚马逊网站迟 5 年；其二，在许多人眼里，一旦它在万维网上开张，料定会把其他竞争者压倒。所以重新构建并不是每个人都期望看到的。

杰克逊完全理解这一点。她应付高风险的方法就是在公司核心优势上，经常沟通，并给雇员留有许多余地，在组织中每个人都清楚的框架中，去做对公司顾客最有利的事。她说：“沃尔玛一直都非常卓越。每当涉及到顾客的事时，我们有一个接近完美的标准。公司属于互联网的第三代。它很难导航，并精确地找到你需要的东西，而且购物花的时间太长。高级管理层决定，如果他们能得到一个严格关注顾客的团队，他们就会得到较好的顾客体验。因此，他们让我们到外面兜圈子找风险投资，作为企业资金。他们选择的 Accel Partners 这个公司不仅享有十分干练的盛名，而且，还一直相信具有与著名的公司一起，创建在线——离线战略的能力。我们参与了其中的部分工作。我们在设计网站时有 3 项准则即：可靠性、容易使用和安全。我知道当我把它做完的时候，我们将受到某些硅谷的技术奇才的强烈抨击，因为那是个非常简单的网站。

这儿没有华而不实的点缀物，它很容易导航并找到你寻求的东西，搜索能力特别强。我们的产品图像很大，顾客应当有很好的购物感受。它难以置信的可靠，有望使顾客感到它真的很容易操作。”

无法避免的是，和一个既有零售商店又有在线商场的公司打交道很有可能会把某些顾客搞糊涂。而如果两个部分成为两个独立的企业，那么冲突与混乱是在所难免的。一个零售商成功地建立一个独立，但有联系的互联网公司的角色模型太稀少了。Barnes & Noble 是第一家主要零售商，在相同品牌基础上成立的一个独立的互联网公司 Barnesandnoble.com。但是，众所周知 BN 网站只是最近才与其母公司在定价、营销与回报方面联系起来。而斯泰普尔网站（Staples.com）——这个办公用品零售巨人的在线单位也回归到斯泰普尔的核心企业，成为斯泰普尔管理的一个部分。事实上，2001 年末的一般趋势是，独立生存的电子商务公司又回归到母公司的群体，其中以沃尔玛网站代表。但是依照成功的独立但联系的 e 符号战略，这个评判还是符合潮流的。

杰克逊这位零售业老手，一直意识到麻烦所在，她下了很大功夫来缓解这些问题。“我们的行为表现为在我们各个方面都不是两个公司，这是很重要的。各个方面，包括顾客、产品系列以及与供应商的关系。到目前为止，我们在日常工作中所想的是我们都是一个公司，因为我们是一个品牌。倘若我们的反应像两个独立的公司，而且与顾客和供应商交易的方式和章程不同，这将造成顾客与供应商的混乱，那就不异于是自杀。”

“这要回到沃尔玛品牌的核心价值，它为每一位沃尔玛同事所了解。它的一切都围绕着顾客，从第一、第二、第三、第四、第五一直到第十。它也与可靠及提供重要价值有关。每位同事在他们做每一项决策时，都要考虑这三件事。”

“当你把这三样东西作为你的运行原则时，要把两个分开的公司整合就很容易，因为你你知道你需要做什么，那就是为顾客做正确的事，”杰克逊补充道，“所以，如果最好的顾客体验是通过互联网交易，那么我们就这么做；如果最好的顾客体验是在商店进行交易，那么我们就那么做。”

退货即是一例。杰克逊说从沃尔玛网站退货对公司来说，自然要在沃尔玛商店进行，然而对许多零售商来说，处理从他们的网站退货是糟糕透顶的政策。这有几个理由，有的似乎简单，某些相当复杂。对于有些零售商，其基本操作，如财务与存货管理系统对不同渠道的退货，不可能做出恰当的处理。在其他一些情况下，损益表的障碍最为严重，如产品未经个别商店或地区性售出而接受退货者要受罚。还有另外一些情形，零售商缺乏后勤系统与技能，来处理来自现场多个点，而不是来自一个中心清算所的退货。

但是，在沃尔玛网站，这永远不会成为一个问题。杰克逊解释道：“当我们决策如何处理退货情况时，如果一位顾客从我们网站买了某个东西，但不喜欢它——不论什么理由，这儿甚至不用什么真正的讨论。就会是这样，行，什么对顾客有好处？答案，当然是按顾客的意见退货，并且在他们最近的沃尔玛店进行。当我们得出那个结论——并没有多长——我们说：‘现在让我们构想出能那样办的最好系统。’” 沃尔玛从不去做因为内部会计原因而损害顾客的任何事情。很久以来一直是按顾客正确的原则行事，会计事务放后考虑。此外，公司著名的流通与后勤团队，能够开发出如何处理退货的最有效途径。

“我认为，如果你以植根于公司长期价值观与专长领域的商业眼光开始立业，” 杰克逊说，“互相冲突的决策即使出现也会变得很容易解决。我们对这个企业的眼光一直是放在优质产品、巨大价值与顾客开心上。其逻辑延伸是，我们要使我们的在线商店方便与可靠。如果你有强有力的检验标准，那么当事情突然来临时要做决策时，就会容易得多。你可这样说：‘不，那不是我们的战略。我们不会去做那件事。’或者说：‘这对我们的战略极为重要，我们保证安排能干的人去执行它。’”

沃尔玛网站在员工培训中的实际应用

沃尔玛网站采用了沃尔玛的“日落原则”，为了达到所要求的节奏，沃尔玛的员工在一天结束时相互发送电子邮件，确定每个人的责任分工。网站培训人员采用沃尔玛的“10 英尺准则”对员工进行更全面的教育，例如：“如果顾客走入你的 10 英尺范围内，你要示意他们，问他们需不需要帮忙，如果他们要帮忙，你就帮助他们。如果顾客问‘咖啡机在哪儿’，售货员应带着他们走到那个地方，而不只是说，‘向右两个通道就是’。”

作为“10 英尺准则”的一个结果，沃尔玛把网络教育投到其顾客帮助中心，理由是，只有这个领域是顾客与沃尔玛的人性化服务接触的地方。沃尔玛总服务器通过远程培训，培养快速解决任何问题的能力。例如，一位顾客打来电话说，有一台从外国商贩那儿买的电视机有毛病。标准的零售业做法是，要他给那个外国卖主服务中心打电话，这样公司就可推掉一切责任。而沃尔玛的帮助中心却不这样做，而是说，‘我会给索尼公司打电话，把问题解决掉，然后告诉你。’或他们会不放下电话而建立起会议电话。在沃尔玛的意识里，服从顾客就是要服从于保证使顾客快乐。”

沃尔玛网站在员工沟通中的实际应用——珍妮·杰克逊专访

“在一个既与母公司分立，又不容变更地联系在一起的新组织里，你怎样让这些信息为他人理解而且接受呢？你怎么让人们知道，他们在价值观和文化架构内，如果不尝试新的事物，会比一个虽未成功的智慧风险更容易遭遇麻烦？你要从在组织范围内进行令人着迷的沟通开始。” 杰克逊说。

杰克逊补充说：“我们当前确实侧重在与沃尔玛商店的沟通上，看看我们是否协调一致，确保我们的目标相同，确保我们没有使对方失望。然后，显然该开始第 2 条沟通线路，一旦我们发觉已经让每个人在同一宗旨下一致起来，就会告诉顾客我们会向他们提供什么，并保证我们会把供给工作做得很好。只有在那时，与外部沟通才是适当的。但是对我们的最大受众，那些经营着沃尔玛商店的人们，要确保我们在做决策时能得到他们的帮助。要记住，沃尔玛有 6000 个商店与差不多 100 万名工作人员。我们下一个优先级是顾客。这是我们很早就集中力量沟通的两个方面。”

“如果你认为你能仅靠 CEO 即可作决策，你错了。而如果你认为仅靠向商店经理们做经营陈述即可作决策，你也错了。在有某种决策权的链中的每个人，均需理解涉及他们层次的业务。如果他们不这样，你的决策将在未达到的那个层次之前被阻断。但是沟通是怎样在沃尔玛网站中奏效的以及其他人能从中学习到什么呢？杰克逊描述了她所遵循的交流沟通路径：“我们从高层的董事会开始。等一下，我们的董事会是由沃尔玛商店的 CEO 李·斯科特、沃尔玛商店主席洛布·沃尔玛、Accel Partners 吉姆·布雷耶和我组成。目前，只有我们 4 个人，我们要保证在目标与任务上一致。”

“往下一个层次，是沃尔玛的运营领导层，我们有一个由 6 位沃尔玛总裁班子成员组成的主意理事会，我们依靠他们帮助我们完善我们的战略与战术。我们两个月与他们会面一次，讨论全球的思路并讲述我们要怎么做。例如，我们曾讨论过开创在线婚礼登记，这确实对商店有好处，我们探究如何创立及怎样实施。我们能够围绕他们形成主意并制定商业规则，因为他们是我们的股东。在另一个层次上，我们有地区经理顾问组，帮助我们构想这些大思路对商店的影响。作为他们评论意见的成果，我们或是向商店提供能使思路行得通的工具，或提供能使其更好的合作事项，或者能避免做些令人很不满意的事。所以地区经理顾问组是十分重要的，我们每个季度开一次会议。然后就是公司范围的交流。沃尔玛内部沟通过程是少见的。公司每年要开两次会议，把 3000 名商店经理召集到会议中心，还有助理经理和副经理。他们讨论怎样把商店经营得更好，什么样的产品最重要。而我有机会在会议上向每位经理宣讲，第一，沃尔玛网站正在干什么；第二，他们在使这些事情成功中所起的作用。”

“再后，就到了最重要的层次——销售工作人员上，沃尔玛，再说一遍，拥有令人惊讶的 3 重交流网络。这儿有一个以计算机为基础的学习项目真令人难以置信。例如，有一个软件，向售货人员讲授如何接受退货，并告诉为什么办好此事是重要的。对于在接待台工作的人员，必须通过此项培训。我们还有沃尔玛电视与无线网络，两个不同的网络向商店广播，告诉售货员在沃尔玛什么是重要的。有一个节目是为我们设置的，我们能说明沃尔玛网站在做什么。沃尔玛无线电台也固定播放，也是宣传我们消息的手段。我认为如果你遗漏了某一层级，你就会留下使你的工作推进受阻的漏洞。用上述交流方式，我们把每个雇员都包纳进过程之中，在思路阶段如此，并且在战略阶段也把他们容纳进来。”

“当然，以这样的方式沟通，并建立在母公司价值、文化及资源之上，它就会确立期望雇员去运行，让雇员提供信息输入，建议新想法以及冒风险的限定范围。通过把沃尔玛网站建成为一个独立但又联系的公司，他们将有巨大的成功机遇，而雇员们将具备真正的潜势，从一个个赢利思路中得到回报。”

揭秘“零售帝国”的经营策略为顾客先讨价还价

奥秘 20 为顾客先讨价还价

“顾客至上，以满足顾客需求为己任”是沃尔玛经营的经营理念，也是山姆·沃尔顿一直都在强调的商品零售成功的秘诀。企业的生存离不开顾客，因此零售业所有工作的中心和努力的方向都是令顾客满意。对于这个原则和信念，山姆·沃尔顿会始终贯彻如一。

沃尔玛发展的始终，山姆·沃尔顿都一直强调商品零售成功的秘诀是满足顾客的要求，即“顾客至上，以满足顾客需求为己任”。那么，怎样才能满足顾客需求，让顾客满意呢？一方面是必须有足够多的产品品种，一流的商品质量，低廉的价格，这是硬件；另一方面是必须有完善的服务，方便的购物时间，免费停车场以及舒适的购物环境，这是软件。软件与硬件密不可分，相辅相成。

因此，在山姆·沃尔顿的经营准则——“顾客第一”的指引下，沃尔玛逐步扩大，发展为世界超一流的零售王国。正如可口可乐公司董事长兼总裁罗伯特·戈泽塔先生所说：

“山姆·沃尔顿比其他人都清楚，企业的生存离不开顾客。因此他一直强调，零售业所有工作的中心和努力的方向的都是令顾客满意。对于这个原则和信念，山姆·沃尔顿会始终贯彻如一。”

在沃尔玛有两句口号是十分响亮的，也是沃尔玛公司多年奉行的信条。一条是“顾客就是老板”，另一条是“顾客永远是对的”。一位自 1950 年起就在当时的沃尔顿平价商店里工作的老员工回忆说：“沃尔顿先生第一次让我们认识到顾客永远是对的。他常要我们与顾客聊一聊他们养的牛、鸡、猪，还有他们的孩子，这并非因为这些话题很重要，而是因为顾客是我们收入的源泉，是我们利润的源泉。只有和顾客保持亲近感，并且了解顾客的需求，顾客才会源源不断。这一点在以后的经营中不断得到强调。”

同时，沃尔玛始终坚持软件和硬件的结合，也就是坚持商业服务与商品价格、品种的统一。例如，山姆·沃尔顿要求每位采购人员在采购货品时要态度坚决。他总是告诫他们：“你们不是在为沃尔玛商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价格。”

翻开历史，就会发现沃尔玛的经营秘诀在于不断地了解顾客的需要，设身处地地为顾客着想，最大程度地为顾客提供方便。有一次，一位顾客在沃尔玛商店寻找一种特殊的油漆，而沃尔玛商店没有这种商品，但他们并没有一推了事，而是由油漆部门的经理亲自带这位顾客在对面的油漆店里购买，这使顾客和油漆行的老板感激不尽。

做到软件与硬件的统一说起来容易，要做好可不是一件轻松的事。在商品零售行业，舒适的购物环境、优质周到的服务必然与较高的价格相联系。而商品价格低廉的连锁超市，顾客可以得到价格上的优惠，但购物环境和服务却很可能得不到保证。美国著名的大型折扣连锁公司凯玛特，它的商店店面都很大，为了节约人工成本，店员却很少。虽然店里商品品种繁多、价格便宜，但顾客在购物时，经常会有些疑问或是需求，人手不多自然也就难以照顾到每一个顾客。顾客虽然购买便宜商品的欲望能够得到满足，但却不能充分感受到店员对他们的关心，很自然的在顾客心中，就难免会产生美中不足的遗憾。山姆·沃尔顿很早就注意到了软件对零售商店的重要性，并且力求在自己的店中将软件与硬件完美统一起来。无论你走进沃尔玛的哪一家商店，店员都会立即出现在你面前，笑脸相迎。店里还张贴着醒目的标语：“我们争取做到，每件商品都保证让您满意！”

“让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标，“顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资”。沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺不是漂亮的口号，在美国，只要是从沃尔玛购买的商品，无需任何理由，甚至没有收据，沃尔玛都无条件受理退款。山姆·沃尔顿一直强调，商品零售是直接也最终是同消费者打交道的行业，成功的秘诀其实很简单，那就是顾客至上，保证让顾客满意，以满足顾客需求为己任。

印证这些服务理念成功的最好表现，就是顾客一封封的表扬信。沃尔玛每天都收到客户表扬店员提供服务的表扬信。有时候，客户写信只是想感谢店员提供了微笑服务、记住了客户的姓名、为客户代为购物这样简单的事情。也有客户写信赞扬店员在一些事件中所体现的对客户的细致关怀。假如，店员费利斯为了保护一名儿童不被卡车撞倒而勇敢地冲上去将儿童推开；一名客户在商店里犯了心脏病，店员谢拉打电话找来了救护人员；为了向一名年轻母亲证明一套碟子不怕摔，乔斯亲手将一个碟子扔在地板上；安尼特主动放弃了好不容易给自己儿子订购的玩具，为的是让一名客户实现在生日的时候给儿子买这种玩具的诺言。正是这些小事为沃尔玛赢得了无数的顾客，他们不仅是随意的光顾，而是忠实的顾客群，因为，沃尔玛令他们感到十分满意！

揭秘“零售帝国”的经营策略讲求效率，永远力争完美

奥秘 21 讲求效率，永远力争完美

在残酷竞争的市场面前，要想赢得客户，就要做得比顾客期望的更好，如果你这样做了，他们将会成为你的回头客

沃尔玛从 20 世纪 60 年代初的一家小店到 90 年代已发展成为世界十大公司之一，可“力争完美”的雄心依然未变。沃尔玛在吸纳新的经营理念和创意的同时，还迅速跟上时代的步伐，利用新技术为自身发展服务。它曾投入 4 亿美元巨资，委托休斯公司发射商用卫星，实现了全球联网，为其高效的配送系统提供保证。据报道，通过全球网络，沃尔玛总部可在 1 小时内对全球 4000 多家分店每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍。近两年，美国网络业普遍不景气，沃尔玛网站虽然受到影响，但该网站的经营却是越来越好。

同时，沃尔玛也没有满足于自己强大的零售地位和成绩，而是进一步开发了营销互补的概念，将整个营销关系网络发展到顶点。沃尔玛始终把建立同供货商利益共享、共生共荣的关系放在重要位置。沃尔玛公司的企业文化中重要的一条就是同供货商保持良好的合作伙伴关系。

通常，在零售商拼命压低商品价格的同时，制造商却在追逐着更高的价码。正是由于买卖之间的拉锯战，造成了产销双方关系不畅。沃尔玛在改变这种长期固守的买卖关系中独树一帜。

沃尔玛与 P&G 的合作，堪称是零售商与供货商合作的典范。1987 年，沃尔玛跻身为经营世界最大的包装货品制造商之一——P&G 产品的主要零售商。此前，P&G 对生产成本高度保密，沃尔玛无法预测其最低成本价；沃尔玛对商品销售的信息也采取保密的态度，P&G 也无法制订有关沃尔玛未来需求的计划。沃尔玛主动会晤了 P&G 的高层主管，提出两家公司主要目标和关注的焦点始终应当是：不断改进工作，提供良好服务和丰富优质的商品，保证顾客满意，于是双方开始分享一切。此后，双方一同制订出长期遵守的合约，P&G 向沃尔玛透露了各类产品的成本，保证沃尔玛有稳定的货源，并享受尽可能低的价格；沃尔玛也把连锁店的销售和存货情况向 P&G 传达，双方还共同讨论了运用计算机科技交换每日信息的方法。

沃尔玛率先建立了与供应商的合作关系，而且从一开始就产生了很好的效果。这种合作关系可以让 P&G 更加高效地管理存货，简化生产程序，因而可以降低商品成本。另一方面，这种关系还可使沃尔玛自行调整各店的商品构成，做到价格低廉，种类丰富，从而让顾客受益。

不论供货商的经营规模是大是小，这种“双赢”的合作关系已经成为沃尔玛与他们交往的基础。

应该指出，工业社会发展到现在，零售商与供货商之间的关系将从互相制约、互有所图的关系向新型的互相合作、共生共荣的工商双赢的伙伴关系发展。零售商帮助供货商了解市场，了解消费者需求，提出适销对路产品和价格的建议；供货商根据市场需求调整自己的生产，降低生产成本，保证质量，使产品适销对路，生产不断发展。这种新型合作伙伴关系的形成和发展，可以给双方都带来巨大的利益，应该受到零售商和供货商的高度重视。

沃尔玛还把这种力争处处完美的精神用到了生产、成本控制、物流配送、员工服务等各个方面，为沃尔玛的高速发展做好了内因准备。可以说，这种力争完美的精神是山姆·沃尔顿及其员工的创业精神的缩影，也是沃尔玛企业精神、企业文化的灵魂。

山姆·沃尔顿指出，作为一个企业家，首先要有饱满的精力和决心。而且你要比别人更不怕犯错误，犯错之后总是敢于面对，力求改正。你必须善于思考、观察、探求致富的方法。这是实践经验的总结。刚开始经营的沃尔顿毫无经验，因此一切几乎完全按加盟手册的指示去做，但不久之后沃尔顿就开始按照自己的想法实验了。他常常是白天在店里照顾生意，打烊后就开上自制的拖车到密西西比河以东的田纳西州寻找便宜货。他总是能买来各种各样又便宜又畅销的商品。从这时起，沃尔顿就已掌握了绕过批发商，直接从生产企业进货，降低交易成本，从而降低商品售价的窍门，并把此原理用到了未来沃尔玛折扣商店的经营上。

山姆·沃尔顿经营新港第一家店时的另一大胆设想是在店前人行道旁摆了一台爆米花机，吸引来很多顾客，于是他决定再增设一台冰淇淋机，结果更为成功。开架自选的方式源自 30 年代开始的食物超市，但直到 50 年代杂货业仍是一种全新的做法。山姆·沃尔顿在新店里如法炮制成了全国第三家采取开架自选服务方式的杂货店，也是附近八个州中惟一的一家。

新店开张后，沃尔顿每天都在寻找创意和新产品，以创造营业佳绩。山姆·沃尔顿在阁楼上制作自己的呼拉圈，再分给两家的店出售。不久，阿肯色州西北部几乎每个小孩就都人手一个呼拉圈。沃尔顿不断地探求、观察、思考，一旦发现有价值的东西，就立刻采取行动实施。

当他在费特威尔开第二家店时，就请人专门设计制作了金属货架，成为全国第一家完全采用金属货架的杂货店。还有一次，是在 1954 年，沃尔顿多方筹措资金在一个新区里了一个占地一万平方米的购物中心。在当时购物中心还是一个全新的概念，他毫不犹豫地定下了这家购物中心。果然，这家店的营业额非常好，第一年就达到了 25 万美元，利润则有 3 万美元；第二年销售额又增至 35 万美元，成为当时沃尔顿店中业绩最好的。

看到购物中心杂货店的成功，沃尔顿联想到购物中心很可能会成为未来零售业的主流。沃尔顿在 50 年代中就到处向人推销购物中心的概念，并积极寻找理想地点，拟开创发展购物中心事业。在大约共损失了 2 年的时间和 2.5 万美元后放弃了，重新回到老本行，由别人完成了这个购物中心的建设。不过，从这次经验中，沃尔顿学到了不少有关不动产的知识，对他日后发展沃尔玛商店的选址很有帮助。

山姆·沃尔顿需要飞机来提高他在各分店间穿梭旅行的效率。山姆·沃尔顿和他的高级经理们驾着这些飞机穿梭于他们众多的分店之间，提高了工作效率，大概也是最早让古老的零售业与现代的交通工具紧密连在一起的了。山姆·沃尔顿感到了杂货业这个行业本身的局限性——每一家店的规模都太小了，根本成不了什么气候，而他如果想成为更成功的零售商，就必须尝试建大型商店。于是他就开了一家比杂货店大到 4~6 倍的店，取名“沃尔顿家庭中心”，它的营业面积达到 1800 平方米。该中心一年的营业额就达到了 200 万美元。这个成绩坚定了山姆·沃尔顿增开大店的决心。

在第一家沃尔玛开业后的最初两年，他只能安分经营，从未像从前那样大肆扩张，但两年后，经营步入正轨。沃尔顿又开始了以往的扩张战略，而且速度和规模均超过了以往，因为新的起点要比过去高得多。通过一点一滴的积累、奋斗，才有了后来的规模，成了气候。如果不从小地方做起，也许就不会有沃尔玛今天的成功。这些事例印证了他的两个观念：一是规模大，有效率；二是货卖的比别人便宜，就能卖得多。

为迎合顾客需求，把握市场脉搏，沃尔玛在收银台设置顾客购买资料录入器，对顾客购买商品的数量、品种、购买频率、购买时间等都进行录入，而且在卖场里设置了顾客意见和建议反馈纪录，并派专人进行搜集整理和分析，了解顾客的需求变化。譬如，他们发现该商圈的顾客群体家庭子女已经从 5 年前的满巢时的全家聚居，变成了儿女们纷纷自立，并在本区域或者周边有沃尔玛连锁的区域租买房独自生活时，沃尔玛就可能会在店内增加家庭用品如厨具等的货量和品种，以满足这些离家自立的新家庭的需求，并且会根据这个消费群体的特征开展一些促销的活动，以吸引他们的光顾，培养他们的忠诚。

山姆·沃尔顿在许多基本价值观念方面，如教会、家庭、社区事务及政治上，都属于相当保守的人，但在市场上、在事业上，他却相当激进，总想在业内领先、创新和超越，为此不惜冒险、失败和推倒重来。这些正是使他成功的企业家精神的精髓。

揭秘“零售帝国”的经营策略沃尔玛成功的十项原则

专题：沃尔玛成功的十项原则

沃尔玛是如何从阿肯色州本顿维尔小镇的一家小店发展成为全球知名的零售业巨头的呢?在新经济时代，以传统的零售经营为主的沃尔玛究竟依靠什么力量取得了如此辉煌的业绩?这里我们不得不来谈谈沃尔玛成功的十项原则。

对于沃尔玛的理念，公认的最具有执行力的通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇这样评价：“我学到了沃尔玛的理念，并将其移植到通用电气公司的文化中。我们一直思考着怎么应用沃尔玛的做法。”山姆·沃尔顿曾经总结了一些他成功的规则，即他在经营沃尔玛的整个历程中所依赖的大多数价值观念、规则和技巧，尽管他认为成功并没有永远正确的秘诀，有许多因素使企业得以顺利运转。而从山姆·沃尔顿创业起近 50 年来，他始终灵活把握所有这些关键，这才是他真正的秘诀。

下面就是山姆·沃尔顿经营企业的一些规则：

(1)敬业。一定要相信其中的力量。山姆·沃尔顿本人正是通过工作中的绝对热情克服了自己身上的大量弱点。不管是否生来就有这种热情，但一定需要它。山姆·沃尔顿说，如果你热爱工作，每天就会尽自己所能力求完美，过一段时间后，周围的人会从这里感染到这种热情。这种热情在工作中的具体表现就是：沃尔玛对每种商品每时每刻的销售情况能够进行统计分析，筛选出畅销品和滞销品，及时进行必要的调整。更令人惊叹的是，沃尔玛能够对世界各分店做出这样的允诺：“所需产品将于明天早上 10 点在码头交货”。时间就是金钱在这里得到了最好的验证。沃尔玛对于每个环节的管理都是科学严格的。

“我对商业怀着极大的热情。这就是我在商业经营中干任何事情都享受到乐趣的原因。”山姆·沃尔顿说。沃尔玛的一位经理查利·凯特回忆道：“山姆·沃尔顿要求我们每周交一份我们店的销售额报告，附带还必须呈上‘最畅销产品’的项目。这意味着，我们必须这样做。他所作的就是教我们如何去找出那些一直畅销的商品。你必须设法去寻找那些畅销商品，因为你每周的报告中必须提到，如果你在报告中说没有什么东西畅销，沃尔顿先生就会不高兴。他会认为你没有好好研究如何搞好销售，在这种情况下，他会来帮你研究。自从 1954 年，我第一次遇见他以来，他一直是这样做的。”

(2) 视同事为合伙人，与他们分享你的利润。当沃尔玛拥有 100 多万员工的时候，沃尔玛的员工不是被称为“雇员”，而是被称为“合作人”或“合伙人”。山姆·沃尔顿提出：“关心自己的同事，他们就会关心你。”他说，你将他们视为合伙人的时候，作为回报，他们也把你当作一位合伙人。如果你愿意，仍然可以保持对公司的控制权，但应当以合伙制的精神来扮演一个公仆式的领导角色，而不是高高在上的奴隶主。

山姆·沃尔顿的“同事是合伙人”这一概念由三个计划组成：利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励的计划。这三个计划构成了山姆·沃尔顿对合伙人的金钱激励。

(3) 激励你的合伙人。山姆·沃尔顿说，仅仅金钱和所有权是不够的，每天要经常想一些新的、较有趣的方法来激励你的合伙人。设定高目标，鼓励竞争，并且进行评分。让经理们互相调换工作，以保持挑战性。让每一个人都去猜测你的下一步计策有哪些新鲜的创意。

一个人老在一个位置上干一样的工作，时间长了，惯性就会产生惰性，乏味会令效率降低。每个人都渴望新鲜的刺激，所以适当的调动，给他们接受新的挑战的机会也是对他们的一种激励。

(4) 坦诚地交流与沟通。尽可能地同你的合伙人进行交流，他们知道的越多，理解就越深，对事情也就越关心。一旦他们开始关心，什么困难也不能阻挡他们。如果你不信任自己的同事，不让他们知道事情的进程，他们会知道你没有真正把他们看作合伙人。情报信息就是力量，你把这份力量给予你的同事，所得到的益处将远远超出因消息泄漏给对手带来的坏处。

沃尔玛从上到下以许多方式进行沟通，从星期六早晨的会议到极其简单的电话交谈，乃至卫星系统。除商业信息沟通外，还有文化沟通、人力资源沟通和团体精神沟通。

(5) 感激你的同事为公司所做的每一件事。虽然支票或股票可以收买某种忠诚，但几乎所有的人都喜欢别人真情实意的感谢，感谢他们所做的工作。员工们喜欢听到这种感谢，特别是当自己做了某项引以为豪的工作时。

因此，山姆·沃尔顿就在公司中寻找一切可以被赞扬的事，特别是作为员工常有的那种不为人知的、默默的奉献。他不仅自己这样做，还要求沃尔玛的每一位经理都这样做。他说，当公司的员工有杰出表现时，公司应该知道，让员工们了解自己对于公司来说十分重要。如果你做到了这最简单的一条，员工在被感激的刺激下，人类的天性将被唤起，一种主人翁责任感也会随之油然而生，在极大的程度上能够将整体的利益置于个人需要之上。任何东西也不能替代适时而真诚的感激之辞。

(6) 成功要大庆，失败则不必耿耿于怀。不要对自己过于严肃，尽量放松，这样你周围的人也会放松，充满乐趣，经常地显示激情。当不幸失败时，穿一套戏装，唱一首

傻呵呵的歌曲，其他人也会跟着你一起演唱。不要在华尔街上跳草裙舞，这已经有人干过。设计出你自己的新创意。这一切将比你想象的更重要、更有趣。

亚拉巴马州的“竞吃馅饼”比赛就是因山姆·沃尔顿的这一理念而产生的。那是在1985年，当时亚拉巴马州奥尼昂塔商店的经理助理约翰·沃夫，偶然地订购了他原来打算订购的多四五倍的月亮馅饼，他发现自己陷入了馅饼的包围之中。绝望之余，他突然灵机一动：何不举行一次月亮馅饼竞吃大赛，以免这些馅饼白白放着变霉。没有想到这一创意竟然会流行起来，现在，这已经成了一年年一度的活动，每年10月的第二个星期六，在奥尼昂塔商店的停车场举行，它吸引了来自许多州的观众。

(7)倾听公司中每一位员工的意见，想方设法广开言路。第一线的员工是真正与客户进行交流的人，只有他们才是知道实际情况的人。你要尽量了解他们所知道的事情。这是全面质量管理的内涵。在组织中下放责权，激发建设性意见，必须倾听同事们告诉你的一切。

沃尔玛总是在寻求新的方法，以鼓励商店里的那些员工将他们的思想提出来。他们会邀请一些有真正能改进商店经营的想法，以及那些相处节省金钱办法的员工来与大家分享心得。沃尔玛有一位员工，他对拥有了全国最大私人卡车车队的沃尔玛公司，却要由一些运输公司来把沃尔玛采购的物品运进货栈感到大惑不解。她找到一种用沃尔玛自己的卡车运输这些东西的办法，并一下节省了50多万美元。

(8)要做的比顾客所期望的更好。如果这样做了，他们将成为你的回头客。给予他们所需要的，并在此基础上再增加一点什么。让顾客知道你感激他们。妥善处理你的过失，要诚心道歉，不要找借口。

(9)比对手更好的控制成本，找到一种竞争优势。25年以来，或者说在沃尔玛成为美国最大的零售商之前，沃尔玛的开支费用与销售之比一直就很低。如果是高效运营，你可以犯很多严重的错误而依然能恢复元气。但如果运作效率低下，那么你就可能显赫一时，但最终却只能走向深渊。

沃尔玛著名的低廉的运营成本主要由于信息技术的先进性、网络化的计算机销售终端、统一的产品编码、卫星追踪、电子数据交换和电子资金交换。在一些细微的管理细节上，也绝不放松，比如沃尔玛要求它的供应商在运送的商品上挂上标鉴，以便直接进入商店的销售地点，这就减少了仓储和数据处理成本以及库存面积。沃尔玛的商品库存区只占10%，而其他商店非销售区平均约占25%。沃尔玛的计算机系统与制造商直接相连，从而跳过了经纪人和其他中间商，使它可以把节约下来的钱给予顾客。

(10)逆流而上，另辟蹊径，藐视传统。如果每个人都在走老路，而你选择了一条不同的路，那你就有绝好的机会。但你要做好准备，许多人会来动摇你，告诉你路走错了。在沃尔玛建立之初，人们听到最多的莫过于这样一句话：在一个不超过5万人口的

城镇，一家折扣商店是难以长久维持的。但沃尔玛成功的事实却雄辩地证明了这种传统观念不过是庸人之见。

以上这些看上去似乎十分平常，有些人认为这过于简单了。但其艰难之处，即真正的挑战在于，既执行这些规则又不墨守成规，因为周围的事物总在变化。若要成功，不得不走在这些变化的前面。

揭秘“零售帝国”的竞争策略永恒的经营主题：节约成本

奥秘 22 永恒的经营主题：节约成本

既然“天天平价”是沃尔玛对顾客的不变承诺，那为了实现这一承诺，就必须要有低成本，必须比竞争对手更加节约成本，必须严格地控制开销，控制损耗。

沃尔玛的低价格来自于低成本，而低成本则来自于高效率的管理。沃尔玛获得成本的优势在于软、硬并举的高效管理。而这些因素，成为了后继者争先学习的教材蓝本。

（一）机器代替人力降低成本

当沃尔玛现任首席执行官李斯阁被问及公司放弃了一些商业秘密之后是如何保持竞争力时，他说，“我们最基本的竞争优势在于实施。我们只是比我们所承诺的做得更好。”像沃尔玛这样的公司，并不会认为自己的营运状况有什么秘密可言。从山姆·沃尔顿经营沃尔玛的第一天起，沃尔玛就根本不在乎别人知道其供应链存在着不小的困扰；并公开阐述自己治理公司的方法；除了创造优秀的理念，沃尔玛所拥有的最大优势就是它具有几乎完美无暇的实施能力。沃尔玛借助网络降低成本就是一个很好的案例。

一个企业需要发展，必定要从提高企业内部员工的生产力着手。为了提高生产力，有许多方式可用，最常用的方法有两种：精简人事和提高营业额。

若从精简人事的角度看，必定会直觉地想到裁员。毕竟，人事开销占了经营成本的大头，若人员减少，企业的利润必定会有所提高，这点可以直接计算出来。若营业额不变，但总人数降低，所得到的人均贡献值就会增高（人均贡献值=总营业额/总人数）。若不删减人事，企业就必须从其他方面来提高生产力，而将操作流程 e 化，就是一个值得采用的方案。

专家们总是不断鼓励企业把操作流程电子化，而其中最重要的因素就在于：企业 e 化后，很多需要人工处理的操作可由电脑代劳，这样，员工就可把节省出来的时间转换成对企业有高附加值的工作上。因此，e 化的价值，就在于它能提高员工的附加值。导入 e 化系统来节省员工在操作上所需花费的时间，使员工在相同的时间内能处理更多的事，令员工的生产效率提高。

从美国 McKinsey Quarterly 提供的数据看，其零售业的总生产力增长率，从 1987 ~ 1995 年的 2% 大幅提高了三倍，达到了 1995 ~ 1999 年的 6.3%。这种增长比例，其背后的功臣就是信息系统。通过信息系统的导入，公司能大幅改善工作人员在单位时间内的生产力，这点可从沃尔玛与其同行的竞争者相互比较的报道中看出。

（二）信息系统减少控制成本

2000 年，沃尔玛和其竞争者凯玛特和西尔斯都已经成功导入了信息系统，并将他们背后的整个操作流程串联起来。但由于沃尔玛比起其他厂商更早导入 EDI 系统，从而使其每个工作人员的生产力始终高于其他竞争者。EDI 系统对沃尔玛取得零售市场龙头的宝座功不可没。

在员工贡献价值的部分，沃尔玛更是以每个员工一年贡献 18.1 万美元的高值而使其竞争对手难望其项背。那么，沃尔玛是如何通过信息系统做到这一点的？

EDI 系统帮助沃尔玛将其前端的 POS 系统与后端的仓储资料进行实时联机。前端的收款机将每份售出的商品通过联机将销售资料用 Real-Time 的方式从后端的数据库中扣除。仅此一个 e 化流程，就能大幅降低许多过去需要人工填写销售日报表的人事安排，仅这一个动作，就足以让沃尔玛每年省下数百万美元的人事费用。一旦仓库的库存量达到了补充警戒点，数据库会通过 EDI 专线告知供货商的电脑系统，使供货商知道哪个地区的销售点需要补充货源，这样，供货商便能立刻收单、出货、将货品送达该区，以补充不足的货源，做到实时的物流管理。

通过这套信息系统，沃尔玛的员工不用再花时间做当日的销售记录了，也不需花更多的人力来管理库存，一切全都交由电脑执行。如此一来，员工便可将每天写日报表的时间节省出来，用在对其顾客提供高附加值的服务上。据 McKinsey 分析，沃尔玛用了比其竞争者更少的工作人员，却拥有比其竞争者更高的人均贡献值，它们的员工也因为处理行政操作的时间比较少，使每个员工增加了与客户接触、服务客户的机会，大大提高了客户关系管理的附加效益。

从这里可以看出沃尔玛不惜成本投资 e 化系统的用心。沃尔玛通过信息系统取代人工操作，用电脑取代耗时的低级操作。这样一来，无论他们卖出多少东西，都只用一套系统就可做出完美的进销存管理，人事成本并不因为业务量的增长而增加，反之，所带来的人均贡献值更高了。因为盘点和库存管理全部交由 EDI 系统处理，使得沃尔

玛的员工和他们的协同厂商能在第一时间知道库存是否已经到了需要补充的数量，在工作时效上得到了改善，相对的，操作流程中所需的人力配置也减少了。

同样是零售业企业，同样拥有相同的营业额，若其中一家可通过信息系统达到精简人力的目的，并从中提高员工的工作效率，在总体营业额不变的情况下，导入信息系统的企业，其员工平均贡献值自然比没有信息系统的企业要高。

因此，企业导入 e 化系统，受益最大的还是企业本身。员工的贡献度增加了，对企业财报上的数据就是个最有利的回馈，所以，e 化对企业的帮助，不仅是成本的降低，更是帮员工创造高附加值的一项策略。

（三）对房地产的准确把握，降低固定成本

沃尔顿的成功秘诀很简单：他主要在美国南部和西南部的农村地区开设超级市场，并把发展的重点放在城市的外围，赌博式地等待城市向外扩展，这一战略难以置信地成功了。

（四）在广告上压缩投入

沃尔玛为了减少经营开支，选择了压缩广告费用的策略。美国一般大型百货公司每年在电视或报纸上要做 50~100 次广告，而沃尔玛只有 12 次。面对广告泛滥的美国市场，沃尔玛大胆地采用了这种广告策略，并可长久立于不败之地，从中我们可以得到一点启示：对于商家来说，一味地追加广告投入，营业额并非一定成正比例增长。有时适当地缩减广告费用，经营成本相应降低之后，绩效也会有明显的提升。

沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的 1/3，每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。美国零售店运销成本占销售总额的比例一般为 5%，商品损耗率为 2%，而沃尔玛商店相应的数字为 1.5%和 1.1%，沃尔玛的经营成本总额只占零售额的 15.8%，而世界绝大多数零售业企业的经营成本都在 40%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

虽然沃尔玛为了降低成本，一再缩减广告方面的开支，但对各项公益事业的捐赠上，却不吝金钱、广为人善。有付出便有收获，沃尔玛在公益活动上大量的长期投入以及活动本身所具的独到创意，大大提高了品牌知名度，成功塑造了品牌在广大消费者心目中的卓越形象。另外，沃尔玛还采用了独特的管理方法，开创了低成本高效率的办公模式：

（五）低成本、高效率的特色管理

1.办公条件简化。沃尔玛中国的内部管理口号之一是实现“无纸办公”，就是说，单凭先进的电脑系统就可以对整个商店进行管理，不需要额外做任何统计和记录之类

的纸上工作。无论任何时间，员工们都可以在任何一台终端上看到任何一种商品的所有信息，包括价格及其变动情况、毛利、供应商情况、进货时间和数量、一周或者任意时间段内的销售、库存，以及促销活动等等。公司授权不同级别的人不同数量的电脑屏幕，管理层可以通过报告和电脑查询到更多的信息。对于管理层的绩效考核，也有相应的报告进行评估管理。

2.SWAS 店中店。在部门管理方面，沃尔玛提倡每个人所负责的区域就是一个“店”，每个人就是自己店的总经理。这种方法可以很好地调动起员工的积极性和创造性，提高工作效率。比如，一家店的熟食部门发现该店每天都会扔掉大量炸剩下的面筋，而当地很多人喜欢食用这种东西，于是他们找到条形码办公室员工，申请一个新条码，几分钟的时间就创造出一种叫做“口口脆”的新商品。

3.盘点公司。在美国，有一家专门为沃尔玛做盘点的公司，每年三百六十五天不停地为分布在世界各地的四千多家沃尔玛连锁店进行盘点。盘点公司一般只派两三个人负责一家店的盘点工作，他们带来专用的盘点机，盘点机和沃尔玛的整个系统相连，自动进行信息传输和计算。盘点机纯属“傻瓜型”，只要一两个小时就能学会。盘点中，专门的人负责扫描，另一些人负责录入，再有一些人负责复查等工作。对于一个营业面积上万平米的大型超市来说，整个盘点过程一般只需要一个晚上左右的时间就可以完成，顶多影响半天的销售。

4.草根会议和基层调查。每隔一段时间，店里都会举行“草根会议”，随意抽取各部门员工了解情况。每年，沃尔玛总部都会在全球范围内开展“基层调查”，以无记名形式了解整个店的经营管理情况，密封后寄至美国，由专门的调查公司进行统计分析。

揭秘“零售帝国”的竞争策略薄利多销，积极促销小杂货

奥秘 23 薄利多销，积极促销小杂货

“如果要我从我的生活中挑选出一个使我与众不同的特点，那就是对竞争的热情。这种热情激励我不断前进，继续巡视各商店，或盼望着另一个商店开张，或盼望着参加一次我亲自发起的促销活动——诸如推销一只小鱼缸或一只热水瓶或一只床垫或一大包糖果。”

——山姆·沃尔顿

在早期的经营生涯中，山姆·沃尔顿发现，如果每件商品进货是 80 美分的话，标价 1 美元，卖出的货的数量是标价 1.2 美元的 3 倍。这时，虽然每件商品的利润可能会减少，但由于卖出的数量很多，因而整体利润要高很多。这个道理很简单，但蕴含着折扣销售的精髓：降低价格，刺激销售量，进而提高整体盈利水平。

薄利多销是山姆·沃尔顿的新发明，事实上早在沃尔顿进入商界之前，这一原则已被广泛应用，但像沃尔玛公司这样实行力度之大，范围之广，持续时间之久，运用之成功，倒很难找出第二家。

沃尔玛公司的高级管理人士回忆说：“山姆·沃尔顿非常迷恋这种经销原则，并要求将这一原则作为公司的基本经营原则之一加以认真贯彻执行。”他们举例说，对于拟订标价为 1.98 美元的商品，他说 50 美分就可成交，我们建议，既然拟订价格为 1.98 美元，我们就标 1.25 美元吧，他说不，我们就标 50 美分。这种令人不敢相信的优惠价格使得公众普遍认为去沃尔玛公司购物是物有所值。”

这一“比任何一家公司都走得更远”的薄利多销原则并没有使沃尔玛公司遭受损失，反而使公司赚得了更多利润。1997 年，其销售收入高达 1198 亿美元，高居世界零售业榜首，并成功挤入世界 500 强前十名，位居第八。沃尔玛公司不仅获得了很高的企业文化力量分值，同时也有很高的企业长期经营业绩的分值。这无疑说明了强有力的企业文化能促进企业业绩的增长。

许多学者也同意这种观点，他们进一步解释说：“沃尔玛公司员工的积极性是其企业文化和公司高级管理人士激励的产物，正是这种积极性，使该公司的经营业绩成就卓著。”很显然，沃尔玛公司强有力的企业文化“是强有力型企业文化最为典型的例子之一”。在沃尔玛公司的企业文化体系中，强有力型企业文化的主要特征得到了充分的体现，并被提高到一个更高的层次，那就是“将原则演绎到极致”。在沃尔玛公司的企业文化中，许多原则并非是该公司首创，但很少有公司将它们运用得如此之好，如此有特色。这一文化体系无疑是我们建立和运用强有力企业文化的最好的实践证明。

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，最重要的是以低出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。”

如今，沃尔玛旗下在美国拥有连锁店约 3500 家，其他国家拥有 1100 家，全球雇员 1200 多万，是一个实实在在的企业帝国。但不管你走进哪里的沃尔玛，“天天低价”仍然是最为醒目的标志。为了实现低价，沃尔玛想尽了招数，其中重要的一招就是大力节约开支，绕开中间商，直接从工厂进货。统一订购的商品送到配送中心后，

配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法，使沃尔玛每年都可节省数百万美元的仓储费用。

财力资源是沃尔玛早期存在问题之一。在以 40% 的速度增长的同时，必需有足够的资金去支持成长，这非常困难。尽管从一开始沃尔玛的获利性就很好，并且直到 1970 年才上市。在此之前，沃尔玛一直都不能从社会上筹集资金。所以沃尔玛必需保证所有的扩张努力都是对的。如果开一家新的分店，沃尔玛公司通常对它的要求是能在 90 天内开始产出现金，以使用来支助其它的发展计划。

揭秘“零售帝国”的竞争策略“车到山前必有路”，诚信赢得扩张资金

奥秘 24 “车到山前必有路”，诚信赢得扩张资金

起初，山姆小店的进一步发展遇到了前所未有的压力，也让沃尔顿尝到了四面楚歌的苦头，不过沃尔顿无疑是最终的赢家，正是其诚信经营的原则拯救了他，此后沃尔顿更加意识到：必须逆流而上、另辟蹊径，不要墨守成规。

山姆·沃尔顿出身于一个农民家庭，小时候生活一直很艰辛，家里也少有积蓄。山姆不得不白手起家并且从各处借款来开始自己的事业。山姆·沃尔顿第一次从银行贷款的款是 1800 美元，是为了给纽波特的本·富兰克林商店购买冰淇淋机。债务一直让山姆·沃尔顿感到忐忑不安，但对于做生意的人来说，借款是不可避免的，而山姆·沃尔顿也精于此道。山姆的信用很好，他常到银行去，为开新店或添置设备的事贷款。随便哪家银行都乐意为他提供贷款。他们相信他的经营能力，相信他会还清贷款。于是山姆·沃尔顿在许多家银行——以阿肯色州到密苏里州——都能拿到贷款，而他也总是按时能够清偿。可以说，银行的贷款是山姆·沃尔顿早期事业获得发展的保证。

但是，随着产业不断地扩大，资金的需求与借贷也越来越多，终于，山姆·沃尔顿遇到了他一生中的第一次巨额债务危机。1969 年 8 月，由于发展过快，沃尔玛的资金严重短缺。而正在此时，山姆·沃尔顿的一些主要债权人由于对沃尔玛失去了信心，纷纷要求山姆·沃尔顿及时归还贷款。对沃尔顿而言，这无异于是釜底抽薪。山姆·沃尔顿陷入了前所未有的困境，要想摆脱危机，就要在短时期内筹到一笔巨款，用以还债。对此，山姆·沃尔顿绞尽了脑汁。

这时，还是山姆·沃尔顿的老朋友吉米救了他。吉米是达拉斯银行行长，那时已任国家商业银行总裁。在他离开达拉斯前往新奥尔良接任国家商业银行总裁之前，曾给山

姆·沃尔顿确定了一个在达拉斯银行的高额贷款限度。因此，山姆·沃尔顿这时应该可以从这家银行借到 150 万美元救急。

可达拉斯银行却不肯借给他——毕竟吉米已不在其位了。山姆·沃尔顿只好打电话直拨新奥尔良，请吉米帮忙。

吉米找到了，山姆·沃尔顿立即像久别之后见到了亲人的孩子一样，从暴跳如雷一下子变得软弱无助。他在电话里几乎快要哭出声来了，“吉米，我该怎么办哪？”

山姆·沃尔顿是一个很要强的人，而此时的他，却感到孤力无助，毫无办法，用吉米的话来说，“他可真到了四面楚歌的地步了”。吉米对此无限感慨，对这位落难英雄大喝一声：“那就驾着你的‘男爵’号飞到我这儿来吧。”

当山姆·沃尔顿走进吉米在新奥尔良的办公室时，一张无担保借据已经在办公桌上恭候多时了。吉米把它推到山姆·沃尔顿面前，用手指了指“贷方”后面的空白处，山姆·沃尔顿从老朋友的目光中看到了热情、信赖、支持和抚慰，尽管他一言未发，一股热流却早已从他的心底涌出。

山姆·沃尔顿在空白处签下了他的名字：山姆·沃尔顿。他顺利得到了 150 万美金——正是吉米承诺过的最高限额。此时的山姆·沃尔顿，就好像获得重生一样。同时，他对吉米也充满了感激。

暂时解决债务危机后，山姆·沃尔顿对资金的利用更加珍惜与小心，从一切可以降低成本的地方着手。同时，沃尔玛要实现其“天天平价”的承诺也要求其想尽一切办法节约成本，物美价廉的商品最能吸引沃尔顿的眼光。而办公费用也是“节流”的重要部分，沃尔顿深知“聚沙成塔”的道理，所以在日常的点点滴滴，他们都是尽可能地节约、节约、再节约。在广告方面，沃尔顿虽然显得有点寒酸，但在公关手段上的“物尽其用”却为其树立了良好的社会形象，同时也最大可能地降低了所需开支的费用。

山姆·沃尔顿在这次危机中汲取了教训，总结出了一种叫做“打败昨天”纪录的机制。这种纪录像账本一样，每天记载当天和过去同一天的销售数字，借以作为刺激，把标准越推越高，直到永远。

山姆完全依靠自己以前建立起的诚信赢得了朋友的信任，正是这种信任才使他安全地度过了这次危机。同时，这件事也让他学习到了在商海中沉浮的最重要的资源——自己的诚信。凭借这一点，沃尔玛最终获得了发展的一次又一次机遇。

而在经历了债务危机后，沃尔玛已经负债累累，接近了负债的最大权限，如果再不采取行动，后果将不堪设想。因此，只有股票上市一条路了。当时，美国的证券市场已经成熟起来，山姆·沃尔顿也在很早以前就考虑过股票上市，但因为公开发售股票对

于沃尔玛而言，毕竟是件非同小可的事情，一旦公开上市，一切信息就要公布于众，公司需要时刻面临着来自市场的各种风险和压力。而且，山姆·沃尔顿想让沃尔顿家族一直掌握沃尔玛公司，而上市之后，这一问题就会出现意料不到的风险。因此，山姆·沃尔顿一直没有把这一想法投入实施。

1970年初，一切准备妥当，罗恩·麦耶和山姆·沃尔顿费劲力气到美国各地区促销沃尔玛即将上市的股票，其中包括洛杉矶、旧金山、芝加哥等地，告诉人们沃尔玛公司的前途是不可限量的。但就在沃尔玛公司发行股票前，美国股市大幅度跌落，沃尔玛不得不推迟股票发行计划。

最后，于1970年10月1日，沃尔玛公司的股票正式上市。发行30万股，每股面值为5美元，溢价发行每股16.5美元。虽然市场反应良好，但只有800名买者，其中大多数是投资机构和沃尔玛公司内部员工及山姆·沃尔顿的朋友。与此同时，在那次公开发行中买进股票的人，或是原先有合伙股份并在那次上市时转换为股票的人，到了后来均成为了百万乃至千万富翁，因为在15年前，沃尔玛公司的市场价值大约是1.35亿美元，而现在的价值已经超过500亿美元。

当沃尔玛上市的时候，它仅仅是零售业雷达网上的一个亮点，它还很小，显得微不足道，以至于那年的零售杂志《廉价零售商》上列出的71家最大的零售连锁店中还没有它的位置。名单上列首位的是凯玛特，那年它的销售额是20亿美元，是沃尔玛的45倍还多。在这次增资发行中，山姆·沃尔顿一家只卖出了一小部分股票。因为在山姆·沃尔顿看来，出售家族的股票会造成家族的分裂，因为那些股票是沃尔顿家族财富的主要来源，所以他们一直保持着那些股票，不轻易出售。但山姆·沃尔顿持有股票并不是为了一种经济上的保障。有人会说，商场上竞争太过劳神，既然有了股票，就可以不用太劳累地工作，足可以轻闲地生活。况且山姆·沃尔顿终究要退休，不再过问公司的事，倒不如干脆把股权卖给那些荷兰投资人、卖给凯马特、或卖给联盟商店等其他公司。但山姆·沃尔顿天性乐于工作、乐于竞争、乐于看到沃尔玛在他手中不断壮大，因此从不停息。

这次发行股票后，虽然沃尔顿家族只拥有61%的沃尔玛公司股份，但这次上市为公司带来了大约460万美元，尽管就华尔街的标准来说仅仅是微不足道的一个小数，但对沃尔顿来说却是一大笔宝贵资金，沃尔顿在沃尔玛的股份时值近1500万美元。沃尔玛已经偿清了所有贷款，沃尔顿可以真正地开始拓展他的事业了。

沃尔顿使公司上市的主要目的就是尽快地使其拓展，解决了资金问题后，沃尔玛便一发而不可收拾地不断向前发展着。1971年，沃尔玛又新开设了14家沃尔玛连锁店，商店的总数达到了51个，遍布在阿肯色、密苏里、堪萨斯、奥克拉荷马和路易斯安那等五个州里。到1973年1月，已经有55家沃尔玛店跨越这五个州。沃尔玛销售额为7801.4万美元，一年内销售额就增长了77%。在同一时期公司的利润从48.2万美元

一跃成为 290.7 万美元。而在五年前，山姆·沃尔顿只有 24 家沃尔玛商店时，销售额只有 1261.8 万美元。

像其他公司一样，为了保持股价的持续上涨，并且尽力吸引投资，山姆·沃尔顿想出了无数的办法，也做了无数的努力。大多数股份公司每年都召开股东大会，有些公司还专门为华尔街的股票分析专家们举行研讨会，报告公司的发展状况，试图赢得他们对公司股票的支持和信心。而沃尔玛进入股市之后，把召开年会炒成一桩轰轰烈烈的大事。为了鼓励股东参加股东大会，沃尔玛一般选在周末开会，并尽量邀请各地股东参加，不管是在纽约、芝加哥或其他什么地方，并尽量给予股东方便，虽然费用自理，但因为有充足的时间，股东也乐意前来。

对于居住地较远的股东，山姆·沃尔顿还特意派人到机场为股东开欢迎会，并为与会股东安排周末的活动。这些来自不同城市的投资者，其中包括许多提供贷款给沃尔玛的银行家们，可以有机会更深入地了解沃尔玛公司。山姆·沃尔顿希望他们能结识沃尔玛各部门的经理，并了解沃尔玛公司的经营原则——诚实、奉献和工作道德。一般股东大会安排在星期五，晚上则举行盛大的营火野餐。一件件小事使沃尔玛战胜了竞争对手，得到了更多股东的支持和青睐，也得到了更多的投资者和资金。沃尔玛的这一股份融资战略，为沃尔玛争取到了宝贵的资金，也为其在接下来的美国经济大发展中充分发展写下了伏笔。同时，沃尔玛也不负众望，为众多投资者赢得了巨额的回报，从著名的《财富》杂志统计情况可见一般：

1978 年—1988 年间《财富》工业与服务公司对投资者回报排名前 10 位

- | | |
|-----|--------------------------|
| 第一位 | 哈斯布罗公司 |
| 第二位 | The Limited |
| 第三位 | 沃尔玛 |
| 第四位 | Affiliated |
| 第五位 | 远程通信 |
| 第六位 | 巨人食品公司 |
| 第七位 | 玩具“R”美国公司 |
| 第八位 | 马里昂实验室 |
| 第九位 | State Street Boston Corp |
| 第十位 | 伯克希尔·哈撒韦公司 |

