



Walmart

一分钱优势

沃尔玛连锁制胜之道

● 从乡村小店到世界零售业霸主

● 白手起家 50 年创造连锁第一



前 言

成功者有成功者的哲学，成功有成功的理由。多年来，沃尔玛矢志不渝地采用基于“总成本最低”这一经营原则和“商业营销模式”，一路走来，一路壮大。并在追求“总成本最低”的“商业营销模式”上显示出自己的万丈雄心。

沃尔玛从事的是最传统的产业——零售行业；使用的是最简单的战略——低价制胜；却创造了最辉煌的成就——世界第一。从1962年山姆·沃尔顿开第一间连锁性质的零售店算起，沃尔玛经过50年的发展，把一家又一家大小公司兼并或者甩在身后，最终成为全球零售业的领头羊，登上世界500强的榜首，创造了传统行业发展的奇迹。

世界500强创造的辉煌神话为所有渴望成功的个人和企业管理者所羡慕，激励着所有渴望攀登事业巅峰的人们，研究和挖掘世界500强经营策略和管理方法也成为必需。另外，世界500强在商业竞争中战胜对手逐步走向卓越的众多策略，对中国本土零售业产生了巨大的启示，成为中国零售企业未来发展的指引。

本书作者经过多年的分析和研究，选取沃尔玛发展历程中的经典

案例，从企业文化、品牌、市场、渠道、管理、危机处理以及用人等方面，用全景式的、立体的手法把沃尔玛成长、壮大的全过程清晰地呈献给读者。全书语言轻松生动，又不失专业性，相信读者一定能有所收获。

目 录



Contents

前 言 / 1

绪 论 连锁制胜之道 / 1

“总统自由奖章” / 3

灵魂工程——零售业也可以创造奇迹 / 6

第一章 引领创业时代 / 15

成长的魔方 / 17

非常规经营 / 23

挣钱游戏 / 36

珍视每个一分钱 / 51

第二章 服务精神 / 55

创造顾客 / 57

帮客户节省每一分钱 / 67

“颠覆” 廉价 / 74

第三章 非常规经营 / 81

天天平价 / 83

地点是成功关键 / 92

成本领先战略 / 98

扁平化管理 / 104

规模化采购 / 112

控制供应商 / 116

第四章 超导物流 / 127

配送系统 / 129

“无缝”物流体系 / 140

“伞形结构”优势 / 145

第五章 利润分享 / 161

员工是合伙人 / 163

“倒金字塔”概念 / 170

员工创造力 / 179

第六章 全球化扩张 / 185

海外扩张之路 / 187

放大优势 / 193

低价制胜 / 204

第七章 运筹帷幄的“资本论” / 221

美国经营管理得最好的公司 / 223

透视资本 / 230

第八章 数字化经营 / 239

起步信息化管理 / 241

“e”露锋芒 / 247

B2B时代——亚马逊计划 / 254

数字营销 / 261

第九章 新型挑战 / 267

“邻家铺子” / 269

附 录 / 275

绪 论

连锁制胜之道



“总统自由奖章”

2010年，沃尔玛公司再次荣登《财富》世界500强榜首，并在《财富》杂志“2010年最受赞赏企业”调查的零售企业中排名第一。

《金融时报》这样评价当代的风云人物：“20世纪90年代美国的理想人物是微软的比尔·盖茨，而20世纪80年代的经营天才是山姆·沃尔顿（Samue Walton）。”

山姆·沃尔顿的荣誉来自沃尔玛，他的成功并不是偶然的，主要取决于他辛勤的劳动和敏锐的市场洞察力。当1983年山姆·沃尔顿成功地推出山姆俱乐部时，《纽约时报》这样评价山姆·沃尔顿的经营哲学：“山姆俱乐部相当受欢迎，非常成功。山姆可称得上20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，是无人可比拟的。”接下来，沃尔玛百货公司又尝试另一新型的业态：超级购物中心（Hyper mart），山姆·沃尔顿喜欢称这种超级购物中心为“没有墙的购物中心”。标准的沃尔玛百货公司有5种，最大的一种占地6万平方英尺，而超大型商场占地22万平方英尺，里面什

么都有，由食品杂货到钓鱼竿，甚至理发服务。当沃尔玛百货公司计划开设第一批50家超大型商场时，食品杂货商也变得草木皆兵，和其他零售业一样，紧张地树立防御工事，以抵御沃尔玛百货公司的破坏力。

1991年，沃尔玛百货公司送给山姆·沃尔顿一件礼物，一项事前未料想到的成就：沃尔玛百货公司已超越西尔斯百货公司（Sears）成为美洲最大零售商。20年前，沃尔玛百货公司的26亿美元营业额和西尔斯的200亿美元不能相比，但是1991年，沃尔玛百货公司的营业额为326亿美元，超越了西尔斯的320亿美元。

作为一名来自中西部地区普通农民家庭的子弟，既无家产可继承，又无任何政治背景可依靠，山姆所取得的成就，确实值得骄傲，无怪乎人们标榜他为“美国制造（Made in America）”、“唯有在美国（Only in America）的奇迹”。在一个崇尚个人奋斗和企业家精神的国家，他的一生确实可圈可点。

对于山姆·沃尔顿这样一个出生在普通农民家庭，成长于大萧条时期的美国男孩来说，努力工作和节俭是一种生活方式。正是这种生活方式及其个性特点，造就了他日后的不断进取和成功。

山姆一生中得到了许多奖项，这其中最让他感到欣喜的是他去世前不久由前美国总统布什亲自授予的“总统自由奖章”。1992年3月17日，前美国总统布什亲自飞往本顿维尔，授予山姆这项美国最高的平民奖，前美国总统布什出席颁奖仪式，并称他为“商业的统帅，在生活上和在企业上一样成功”。前美国总统布什在颁予山姆“总统自由奖章”的嘉奖状中写道：“山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影……”

山姆坐在轮椅上出席了这个仪式并接受了奖章，地点就在沃尔玛公司总部的大礼堂——山姆曾无数次主持周六晨会的地方。山姆显然十分高兴，他说：“这是我们整个事业最辉煌的一刻。”

灵魂工程——零售业也可以创造奇迹

《纽约时报》曾在新闻评论中这样说：“山姆·沃尔顿被誉为沃尔玛的灵魂一点不为过。山姆亲手创建了沃尔玛，在将近30年的岁月里，一直亲自料理它的日常业务，决定它的发展方向，并以自己的风格、理念深刻地影响着它，使沃尔玛不仅创造了第二次世界大战后美国零售业的最大奇迹，而且成为零售巨型公司中最具个性的公司。”

伟大的创造者

沃尔顿公司崇尚俭朴和节约的经营之道，相信由此带来的最低价格符合消费者的最大利益。从5美分到10美分商店开始，沃尔顿公司始终采用大众化、低加价的零售经营方式，而这一点是通过从日常管理中节省每一分钱达到的。

早年，山姆的家人（包括孩子们放学后）都到店里帮忙，尽可能依靠自己，减少雇工。打烊后，他经常亲自开着旧货车跑出几百里地

去进货。成功后，外出采购或洽谈业务，他也总是与几个人合住在小旅馆内，在小饭馆用餐，在街头理发店理发。

沃尔顿公司通常很少在店内或店外装饰上花钱，也很少登广告，对供应商则是一副强硬的讨价还价者形象。而无论公司以多么低的价格购进商品，沃尔玛坚持加价率绝不超过30%，即使比竞争对手同样商品的价格低得多，也要坚持将此利益让给顾客，且决不放弃对顾客许下的“任何商品都比竞争者价格低”的诺言。

山姆终生勤勉工作，精力充沛，敏于行动。20世纪80年代早期，他已60多岁，每天仍坚持从早上4点30开始工作，直到晚上，偶然还会在某个凌晨4点访问一处配送中心，与员工一起吃早点喝咖啡。他常自己开着双引擎飞机，从一家分店跑到另一家分店，每周至少有4天花在这类访问上，有时甚至6天。在周末上午的经理会前，他通常3点就到办公室准备有关文件和材料。在20世纪70年代时，山姆保持一年至少对每家分店访问两次，他熟悉这些分店的经理和许多员工。后来，公司太大了，不可能遍访每家分店了，但他仍尽可能地跑。山姆曾评价自己的管理风格是巡视型，是出于本能。

在用人上，沃尔玛也总是挑选那些精力充沛、乐于工作并忠于公司的人。沃尔玛用人并不太注重学历，很多员工包括经理都只是高中毕业。不少经理是从内部逐级提升上来的，山姆相信个人的努力和诚意，并尽力保持与员工的大量个人接触。

山姆待人非常友好，没有一点成功商人的架子。当他与某个员工谈话时，眼睛总是不离开对方的脸，眼神中露出真正的关心和兴趣。山姆确实在沃尔玛的员工中享有很高的个人威望，包括在他的顾客——许多小镇居民中也是如此。他和他们一样同为小镇居民，他们

的许多感受、欢乐和烦恼是相通的。山姆的个人魅力鼓励和维系了员工和顾客对公司的忠诚和赞扬。当20世纪80年代末，山姆将公司领导权移交给新班子时，一些分析家认为，沃尔玛面临着真正的考验，因为难以想象没有山姆的沃尔玛将会怎样。如果沃尔玛出问题，它不会是来自外部的竞争，而是由于内部少了山姆这个掌舵人。现在十几年过去了，沃尔玛仍在蓬勃发展，这说明山姆在选择接班人和完成企业权力交接上也取得了成功。

1976年时，山姆曾一度将公司最高权力让给其他人，设想自己退居幕后，将更多的时间留给自己享受生活，满足打猎的嗜好。

山姆任命一位新人杰克·休梅克任公司行政、人事及商品执行副总裁，山姆还请来了大卫·格拉斯接任负责财务及配送的副总裁。靠山姆个人的威望，靠公司正确的经营理念及多年来形成的健全组织体系和顾客的忠诚，再加上两位新副总裁的无间合作，沃尔玛再次创下了令专家惊讶的成长速度。

按山姆的观点，作为主管，首要任务就是挑选适当的人，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工作。

20世纪80年代中期，山姆已65岁，他又一次想到任命继任者。他脑子里的两个候选人就是8年前任副总裁的休梅克和格拉斯。1984年，山姆让休梅克和格拉斯交换他们的工作，格拉斯任公司总裁，负责经营；休梅克任副总裁兼财务主管。虽然休梅克要向格拉斯汇报工作，但两人的工资都是6位数的。最后，直到1988年，69岁的山姆才结束了他对两人的考察，宣布任命格拉斯为最高行政主管，并留任董事会主席。这一年格拉斯52岁。后来，49岁的休梅克辞职，山姆又任命了两位新的副总裁，一位负责经营，另一位负责财务，至此，山姆

的交班工作基本完成。

在格拉斯领导下，公司进入20世纪90年代后直至1995年，销售额都以25%左右的速率上升，利润的年增长速度也超过20%，分店数量则从1500余家增至近3000家。这些成就对一个年销售额已近1000亿美元的大公司来说实属不易。而今，沃尔玛CEO的麦道克（Mike Duke）的领导下，沃尔玛在全球27个国家开设了超过10,000家商场，下设69个品牌，全球员工总数220多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。营业额超过4000亿，始终保持零售业的霸主地位。

《追求卓越》一书的作者，著名的管理大师汤姆·彼得斯曾这样评论：“除了亨利·福特之外，山姆·沃尔顿可说是20世纪最了不起的创业家。”

山姆在自传结尾总结自己的一生：“我一直都在照着自己的志向做事，许多人对工作不满意，我却一生在做自己喜爱的工作，我的生命远比我所能想象的更为充实有趣，富有挑战性，而且收获丰富……有一件事我可以确定，那就是我们改变了美国的零售业。如果我还是个年轻人，拥有50年前我所具有的才能、精力与精神，我会做什么呢？这有点难以回答，但我可以确定的是，我会从事销售，而且我希望是零售，因为可以和顾客建立直接的关系。我想我会研究今天的零售业，然后选择一项投资少、回报大的业务，可能是比较特殊的零售业，也许和电脑有关，或者是健美沙龙之类的小铺子。”

无法阻止

沃尔玛商场因让小镇居民也能享受低价商品而广受赞誉，但它在

发展过程中却遭遇到来自各方面的攻击。也正是在这些攻击中，沃尔玛不断完善、壮大自己。

沃尔玛已经成为美国最大的零售商店，公司的经营范围对于美国生活的影响是巨大的，同时，也给其他零售商带来了极大的威胁。

随着沃尔玛商场在阿肯色州接二连三地开店，许多城镇的商业生活已经徒有虚名了。20世纪90年代被贴上“蔓延商场”标签的沃尔玛商场，被指责为破坏具有小城特色的商业中心，妨碍乡村发展。有些小镇的顾虑不无道理。在这些小镇里，充满风俗老店的市镇中心是重要的旅游资源。有的小镇因为已有的商场和目标商店，而阻止沃尔玛商场再去设店。

“阻止沃尔玛”的俱乐部在数百个小镇出现。资深的经济学家普拉姆利（Plumly）向其他零售商提出许多建议，其中包括如何销售一些沃尔玛商场没有的商品，改进服务以及延长营业时间。普拉姆利到处给其他零售公司提出各种建议的目的不是要与沃尔玛商场搏斗，而是要告诉人们如何与它竞争。1994年，《纽约时报》甚至登出“八种阻止沃尔玛商场的方法”供“对抗沃尔玛商场”的人士参考。

反对者组织了抵制委员会，准备工作很快开展起来。他们印制了上百份汽车广告，上面写着“阻止沃尔玛”，并把它们贴到汽车上，越多越好。他们又组织了一次新闻发布会，会上展示了一张4英尺宽、6英尺长的广告牌，上面贴着当地和其他地方沃尔玛反对者的来信。抵制委员会在当地报纸和电台播发了一连串悲观广告，其中一个广告说：“你不能在沃尔玛享受到小城镇的生活方式，你只会失去它。”委员会还仓促制作了长达4页的小报广告传单，并分发到6000多个当地报纸订户手中。和其他的抨击评论一样，广告传单上有来自其

他城镇的警告信。委员会成员说服志愿者向所有地方报纸写信，有许多的读者来信诽谤说：“沃尔玛是一个贪婪的地方商业和小城镇生活方式的破坏者，是一个狡诈的掠夺者。”

在本顿维尔的沃尔玛经理们，面对无数竞争对手的攻击，他们已放弃了很久前在斯廷博特斯普林斯采取的消极做法。几乎在同时，沃尔玛在马萨诸塞东北部一个小城西福德进行了一次更为大胆的尝试。经过3年的艰苦努力，在圣奥尔本斯，有1000多名市民已签名支持沃尔玛。但是，在佛蒙特州的威里斯顿建立商店的计划还是没有成功。在美国的其他地区，一直到20世纪90年代初期，沃尔玛平均每6~9个月就可以获得土地及必要的许可证，筹建新商店。而在新英格兰，平均要30个月的时间。

许多有沃尔玛商场的小镇，市中心小店的生意的确被抢走不少，例如在得克萨斯州的泰勒。但真正的原因也许不在新来者，正如一位顾客发表的评论：“沃尔玛商场在这里开店前，城中心的那些店从未减价过。”

至于山姆·沃尔顿，他并不同情那些输给沃尔玛商场的店铺：“事实是，那些人一直没有把服务顾客的工作做好，直到我们或其他店进来，提供新的商品和服务。那些小店的数目注定要减少，而这个过程是由顾客带动的，他们有权选择到何处购物。”

沃尔玛商场遇到有对抗的情形时，公司会遵循法律途径及广告宣传来阐明，沃尔玛商场拥有在任何有客源地点设店的自由，其结果相当有成效。其实也并非所有店主都不欢迎沃尔玛商场，有些店还蓄意靠近它，借助于它，经营沃尔玛商场未提供的服务，反而因沃尔玛商场带来的人潮而生意兴隆。

例如艾奥瓦一家五金店，自从沃尔玛商场成为它的邻居后，3年内业务增长了3倍。虽然店主必须更加辛勤工作，以更好的方法进货，以更低的价钱出售商品，使他免于落入牺牲者的行列。他所指的牺牲者是“顾客知道许多店竞争激烈，但他本身却不知道，因为他从不离开店面”的那些商人。这位店主在沃尔玛商场旁的经营之道，听来极像山姆·沃尔顿经营沃尔玛商场的成功之道。他的成功从某一层面上讲也是沃尔玛的成功。

一个企业只有具备了先进的管理模式和经营理念，才能够获得不可阻挡的威力。沃尔玛正具备了这一优势。虽然反对势力越来越强，但这也正是沃尔玛成功的明证，沃尔玛店给格林菲尔德带来177个新工作岗位，每年向地方财政缴税690万美元，前景美好。

其他零售商的日子也不好过。他们受沃尔玛成功的吸引，纷纷仿效，结果也遇到困难。大体说来，正是这种呈爆炸式发展的“巨箱”式零售连锁店引发了当地社区的反抗活动。连锁店将低价位、高周转这种经营策略推广到更多的特色经营中。同沃尔玛一样，这些商店周围有宽大的停车场，并且紧邻公路出口，以方便货车运送货物。仓储俱乐部也在山姆俱乐部、佩斯、普赖斯俱乐部和考斯特克之间的竞争中蓬勃发展起来。这种直销中心数量成倍增长，成为零销业的发展趋势。

沃尔玛作为世界上最大的零售商，在全球拥有最多的连锁店，也是众人模仿的原型，自然也成为反对派的首选目标。沃尔玛和其竞争对手们的迅速发展也为家庭手工业业主带来了新生。

许多专家认为：“社区已在他们身边渐渐衰落下去，而沃尔玛的规模和扩张进程使之成为了美国社会最恶劣、最令人失望的体现：‘漫不经心的消费方式，自然景观的破坏，商店购物特色的消失。’沃尔

玛消除特色、千店一面的新形象最终在流行文化中有所反映。”

开创了一个时代

人们相信石油大王的实力，也不怀疑像微软这样的科技企业所创造的奇迹。但谁会相信一家服务公司也能写出神话？要知道，制造企业辉煌时，服务企业不值一提；当纳斯达克的科技股炙手可热时，穿着传统企业外衣的服务企业更是被投资者弃如敝屣。

沃尔玛有什么了不起？不就是一家连锁零售企业吗？同样做连锁零售的企业，为什么美国第二大连锁零售商凯马特（K-mart），21世纪初期被逐出激烈竞争的零售市场，并开始实施破产保护。与此同时，沃尔玛却稳居世界500强的榜首。

分析事实可以发现：沃尔玛战胜群雄靠的是价格，而价格策略的实施靠的又是网络，一个遍布全球的连锁企业网络，一个为降低销售成本、减轻库存压力而立下汗马功劳的互联网络。

沃尔玛既不抱残守缺，又善于通过科技挖潜。20世纪70年代末，沃尔玛开始使用计算机进行管理，20世纪80年代初，又花费4亿美元从休斯公司购买商用卫星，实现全球联网。掀起了沃尔玛互联网时代的新序幕。

2010年，沃尔玛执行长杜克（Mike Duke）在股东年会上表示，将会采取一切可能的措施，透过网络等方式在海内外市场提升销售收入。杜克说，“我们正面对下一代客户，其中包含全球数百万新兴中产阶级，他们利用智能手机和社群媒体获取讯息，改变了购物的时间和方式，而且知道谁的售价最低。要获取成功，我们必须以最佳方式经营业务。”

正是连锁网络，使山姆·沃尔顿拥有了采购优势，使其薄利多销的信念几十年以来得以遵循；正是互联网络，保证了沃尔玛“大而不笨”，即便在强手如林的今天，仍然可以随时清点任何一家连锁企业店内的库存、销售和上架情况，调整货车送货的最佳路线，使其拥有战胜对手的绝对价格优势。谁说沃尔玛仅仅是一家传统企业，当网络泡沫破灭、一些网络销售公司相继破产后，沃尔玛加入了网络销售行列，网络销售与柜台销售的互补使沃尔玛拥有了自己的核心竞争力。

沃尔玛并不神秘，它所做的看起来也非常简单，但沃尔玛的店开到哪里，钱就赚到哪里，有多少企业能这样？为什么全球连锁零售企业中没有一个能“克隆”成功的？沃尔玛的成功或许可以证明，科技公司并不都是旭日东升，如日中天的石油大王也不可能永远“日不落”，传统企业也并非夕阳西下，与科技无缘？没有好的行业，只有好的企业，或者说，没有坏行业，只有坏企业，这或许对那些正徘徊在科技股、商业股等股票前，打算以科技含量、行业特性等进行投资取舍的投资者具有启示意义。

从1962年山姆·沃尔顿开第一间连锁性质的零售店算起，沃尔玛家族用了不到半个世纪的时间，终于将事业推上了巅峰。比起微软财富的速成，沃尔玛的步子确实迈得有些艰难而悠长。但当埃克森美孚退居500强次席、通用汽车也只能在季军的板凳上遥望稳坐了15年的榜首宝座时，人们不禁说，一个划时代的变化开始了。

第一章

引领创业时代



成长的魔方

20世纪80年代中期以前，山姆与其他的公司的创立者一样默默无闻。但在1985年10月，他突然被著名杂志《福布斯》公布为世界第一富豪，舆论哗然。人们惊异，零售业竟出了世界第一富豪，而且是在这样一个不起眼的中西部小镇，一个以经营廉价商品为业的零售公司。山姆及其沃尔玛公司一时成了世界新闻界关注的焦点。

不乱花一分钱

山姆对自己所取得的成就颇为自豪，因为他从心底里热爱零售业，相信零售业也能做成大公司，他实现了自己的理想。他并不太看重财富，他的所有财产都投在了沃尔玛的经营上。在他看来，他的数百亿美元财富只不过是纸面上的东西——因沃尔玛股票的升值而上升，而他自己，只要有足够的日常用品、不错的居住环境、能够养狗狩猎、打打网球便足矣了。

1918年3月29日，山姆出生在美国中西部俄克拉荷马州金费舍附

近的一个普通农家。山姆的父亲是一位辛勤工作的老实人，不过，他喜欢并擅长讨价还价。山姆5岁时，父亲决定离开不景气的农场，全家搬到附近的密苏里州，去做一个农场贷款调查员。

1936年，山姆进入密苏里大学攻读经济学学士学位，并担任过大学学生会主席。1940年毕业后，加入彭尼公司工作。第二次世界大战爆发后，山姆毅然报名参军，在美国陆军情报部门服役。战争结束后，山姆回到故乡，他向岳父借了2万美元，和妻子海伦开了一家小店，学会了采购、销售。这时，山姆结识了来自纽约的一名厂商销售代理亨利·维尼尔，他又学会了如何定价。

山姆从小就懂得了赚钱的重要和辛苦，也体会到了辛苦的价值。特别是在20世纪二三十年代的经济大萧条时期，那是一段相当艰难的日子，许多农户入不敷出。因此，沃尔顿家的人在对待金钱上的态度是：认真看待每一分钱的值，绝不乱花一分一毫。多年后巴德（山姆的弟弟）曾这样说：“如果有1分钱掉在地上，有多少人会弯下腰去捡起来呢？至少我会，我想山姆也会。”

山姆的节俭是出了名的。当《福布斯》宣布山姆为美国第一富翁时，追踪他的新闻记者们发现：“有亿万家财的他却驾着一辆老旧的货车；戴着印有沃尔玛标志的棒球帽；仍在小镇街角的理发店理发；在自家的折扣百货店购买便宜的日常用品；公务外出时，总是尽可能与他人同住一个房间，旅馆多为中档的；外出就餐也只会去家庭式小餐馆……”

山姆始终认为，奢侈炫耀的生活方式是不合理的。他看不惯那些喜欢舒适、追求奢侈的总裁们，说他们实在太注重享受了，必疏于照料自己的事业，自然不能期待事业成功。随着公司的壮大，许多同事也跟着发了大财，开始自我吹嘘和在住宅、汽车等方面追求奢侈，山

姆受不了他们，经常直言不讳地告诫他们。对实在劝说无效、不能自我节制的人，公司则不得不请他们离开，因为他们已经不可能再兢兢业业做好工作了。

山姆坦言，并不指望自己的子孙将来为上学去打工，但他写自传的目的之一就是要让后代知道，如果他们追求奢侈生活而不努力工作的想法，即使百年之后，他也会从地底下爬出来找他们算账，所以，“他们最好现在就打消追求奢侈生活的念头”。他认为不论什么事情，只要确定了目标就应该非常投入地去做，因为任何空洞的说教都比不上实实在在地工作。

沃尔顿计划

山姆·沃尔顿认为：“干事业前应该先有干事业的信心和决心。不论处境如何艰难，都应该有创下一番事业的志向。”山姆·沃尔顿自身的经历就是极好的明证。从孩提时期起，山姆·沃尔顿就下定决心要样样干得出色，这是他的天性。

山姆·沃尔顿的母亲是一个相当出色的鼓励者，她告诉山姆·沃尔顿，任何事情都应该始终尽自己的力量去把它干好。在母亲的敦促下，山姆·沃尔顿总是满怀热情地、执著地去从事他所感兴趣的一切事情，直至获得成功。

山姆·沃尔顿第一次接触零售业是在1939年。当时他家恰好搬到一位名叫休·马丁利的人家的隔壁，马丁利曾经是美国密苏里州敖德萨镇上的的一名理发师，后来他和他的兄弟合伙开设了一家连锁杂货店。当山姆·沃尔顿家搬来时，该连锁店已发展到有60家左右的

分店。山姆·沃尔顿同休·马丁利先生谈论过有关经商以及如果山姆·沃尔顿为他工作会有什么好处等问题。

1940年6月3日，大学毕业刚3天的山姆·沃尔顿就到位于依阿华州得梅因市的J·彭尼分店报到并作为一名管理部门的受训人员开始了工作，月薪为75美元。那是山姆·沃尔顿正式进入零售业的第一天，从此，在这个行业整整干了52年。

山姆·沃尔顿为彭尼公司工作了大约18个月。1942年年初，作为美国预备役军官训练团的一员大学毕业生，山姆·沃尔顿雄心勃勃地参了军，并成为预备役的一名少尉军官。同一时期，他还完成了人生的两件大事。1943年的情人节，他和海伦结婚，并共同度过了两年的军营生活；当山姆·沃尔顿在1945年离开军队时，他已不仅决定要进入零售业，而且还决定要开创一番事业。

激励制胜

沃尔玛的零售折扣商店在40年间改变了全球的零售业历史。山姆·沃尔顿过人的管理才能和身体力行的魄力，成为所有企业成功的典范。山姆·沃尔顿无与伦比的经商历史，是20世纪几个最惊人的个人成功经典案例之一。那么山姆·沃尔顿是怎样做到这些的呢？

1970年，沃尔玛商场股票上市，筹集到500万美元，增建了6家分店，并完成第一座发货中心。这一次及后来的股票发行，使公司有充足的资金来实现山姆·沃尔顿的计划。

山姆·沃尔顿在沃尔玛商场成立后的第一个10年内，共设立了39家分店，之后在20世纪70年代增设了452家，20世纪80年代1237家。

自1970年到1990年，沃尔玛商场的股价不仅胜过股市整体表现，甚至超过任何投资人的幻想。1970年以1650美元购买的100股，到1992年时价值260万美元。

随着股票上市，沃尔玛商场的主管们开始加入正式的利润分享计划，次年其他员工也加入，山姆·沃尔顿还为没能早点想起他们而后悔，在公司工作满一年，每周工作超过20小时的员工，平均可以得到年薪5%的红利。但红利是先记在账上，直到人离开公司时才能取，由于红利是以公司的股票支付，而股价飞涨，许多经理退休时都成了百万富翁，甚至许多普通员工也是如此。

单是以金钱和权力来酬劳员工还是不够的，山姆·沃尔顿时想出新点子，激励合伙人。他设下高标准、强调竞争性，必要时调整管理阶层的人员，让他们始终面对挑战，感受其中的刺激和有趣。

利润分享计划是员工长期留在公司的一大诱因。但即使如此，山姆·沃尔顿仍要花许多时间，想办法让员工喜欢他们的工作。虽然沃尔玛的商场商品的定价较其他商场及目标商店略低，但真正能让沃尔玛商场与众不同的在于销售人员。其他商店不重视服务，沃尔玛商场的人员却必须具备友善、热心、乐于助人的品质，山姆·沃尔顿正是依赖他们的多方服务而使沃尔玛商场走向成功。

沃尔玛商场不断扩张，山姆·沃尔顿则依然使用私人飞机，每周巡视许多家店。有时，他会坐上公司货车，与司机一起送货到商店。通常，他会无预告地走进一家沃尔玛商场，四处观看一番，才通过广播向员工及顾客自我介绍。

并非每次巡视都令他满意，如果他看见一家商店不够整洁，会当场下令关门改进。但一般来说，山姆·沃尔顿的巡视会变成类似政治

人物的竞选活动，他走进人群倾听抱怨，同人们寒暄一番。山姆·沃尔顿尽管平易亲切，可是搜集资料时相当敏锐。

管理企业不能用简单的方法指导企业。通常，作为企业领导不仅要对公司情况了如指掌，而且要和员工和睦相处。山姆·沃尔顿以三项原则来激励士气、保持沟通：

第一项原则是尽可能参加新店开幕式。山姆·沃尔顿特有的幽默感和魅力，可以把开幕式和公司集会变成振奋士气的聚会，他一般都是先赞美员工的优秀表现，然后再要他们做得更好。通常他在开幕式开始或者结束时跳上桌面，带领大家为沃尔玛商场欢呼万岁。有些商店甚至组成员工拉拉队，还编写了欢呼词，带着大家练习。山姆·沃尔顿发现，员工希望归属于想拥有员工的公司，而他们在沃尔玛有归属感，为沃尔玛欢呼就像为自己欢呼。

第二项原则是保持良好沟通。员工对公司的情况了解得越多，就越在乎公司的成败，这对公司而言，有百利而无一害。但如果公司的经理不相信员工，他们自然无法产生向心力。相信员工是山姆·沃尔顿成功的秘诀之一。他还经常邀请员工和他一起讨论业务上的问题，倾听批评或构想。任何写信给他的人，都会得到他的亲笔回信；任何到本顿维尔去找他的人，必定会见到山姆·沃尔顿先生（许多员工这样称呼他）。

第三项原则是在公司报纸《沃尔玛天地》开辟专栏，每个月亲自执笔。1983年，他在专栏中挑战众同事，要他们帮助公司缔造税前纯利增加8%的纪录。山姆·沃尔顿写道，如果他们办得到，他愿意沿着沃尔玛街跳草裙舞。结果沃尔玛商场的员工真的办到了，山姆·沃尔顿也信守承诺，因此到处出现山姆·沃尔顿穿草裙在沃尔玛街沿路跳舞的镜头，这样做或许有失尊严，但也大大鼓舞了士气。

非常规经营

任何一个企业的发展都经历了由小到大的过程，沃尔玛也不例外。在美国中西部的高速公路上驾车行驶数百里，仍可能见不到多少人烟。路过的小镇不过是一两条空旷而安静的街道加上一些房子，最显著的标志是加油站和麦当劳。在这类小镇上，提示你尚有人烟而非空城的主要标志是那些停在空场上的汽车。而在这种“人迹罕见”的地方，人们难以想象会成长出巨型企业，特别是巨型零售企业。

小镇发家

山姆·沃尔顿走的是一条“农村包围城市”的道路。他在罗杰斯镇开的传统杂货店是沃尔玛的前身，在那里，山姆奠定了沃尔玛经营的基本理念——通过折扣商品扩大销售，以便获得更大的利润。山姆的获利公式是：按较低零售价出售商品赚得的利润大于按较高零售价出售商品所得的利润。这种薄利多销的经营理念，成为沃尔玛的全球

战略和企业文化。

（1）连锁推进

1962年，山姆·沃尔顿在美国阿肯色州本顿维尔市开了第一家名为沃尔玛的折扣店，1969年正式成立沃尔玛连锁有限公司。20世纪60年代后期沃尔玛还只有十几家沃尔玛百货商店和十几个特价店；到了20世纪80年代，已经扩展到11个州，销售额从80年代初的10亿美元增加到1989年的260亿美元，增加了25倍，连锁店也接近1400家，并在1983年成立了第一家仓储式商店——山姆会员店；1988年成立第一家沃尔玛购物广场。沃尔玛在全球27个国家开设了超过1万家商场，下设69个品牌，全球员工总数220多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。

（2）品牌战略

1991年，沃尔玛在美国境外开设的第一个国际店——山姆会员店在墨西哥开业。不到10年的时间里，沃尔玛的触角进入到加拿大、德国和英国，并大力向亚洲、拉丁美洲扩展。2011财政年度（2010年2月1日至2011年1月31日）销售额达4190亿美元，比2010财年增长3.4%。

沃尔玛全球化目标的成功关键在于推行沃尔玛文化的品牌战略，产生沃尔玛现象，被世界不同国家和地区接受；而精髓则在于用所有消费者认同的“物美价廉”的经营理念、规模与效益统一的连锁经营的创新制度，与现代化的管理手段有机结合。

（3）双赢战略

1996年，沃尔玛进入亚太地区并发展迅速。沃尔玛给国际市场带来了新的经营理念、经营方式和现代化管理手段，也带来了国际惯例

和先进经营模式，不仅推动了世界零售业国际化的进程，也推动了地方对外贸易的发展。

（4）天罗地网

今天，沃尔玛竞争的优势还在于它拥有两张重要的网，“天罗”和“地网”。“天罗”指的是沃尔玛曾投资4亿美元，委托休斯公司发射的商用卫星，实现了沃尔玛全球的联网；“地网”则是指沃尔玛高效的现代配送系统。

这两张网同时发挥作用，相互配合，构成了沃尔玛高人一筹的核心竞争力。“天罗”以先进的信息技术为高效的配送系统“地网”提供有力保证。通过“天罗”这个全球网络，沃尔玛总部可以在1小时内对全球4500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。

如今沃尔玛50%以上的销售额都是应用科技发展而取得的。人们根本无法想象沃尔玛50年前，诞生在中西部的小镇上。而且，在全美有几百家分店，都是分布在居住几千到上万人的乡村小镇上。沃尔玛庞大而现代化的总部、信息中心、配送中心，就坐落在阿肯色州本顿维尔小镇上，位居全球第一的零售业巨人的双脚，一直站在家乡小镇的土地上——这一点，很符合传统美国人的口味。

本顿维尔位于阿肯色州西北角，紧邻密苏里、堪萨斯和俄克拉荷马三州，是一个多丛林的山地、丘陵、平原混杂的地区。

山姆·沃尔顿带着全家到那儿时，本顿维尔还是个只有3000人口的农村边远小镇，离最近的城镇罗杰斯也有约10公里。用山姆·沃尔顿妻子海伦的话说，当时的本顿维尔“实在是一个看起来糟透了乡下地方”。

山姆·沃尔顿开了一个小商店，一个属于本·富兰克林连锁集团的加盟连锁店，于1950年7月开业，山姆·沃尔顿在当时的小报上刊登广告说：“沃尔顿小商店重新装修开业，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美分，玻璃杯一只1美元……”这恐怕是山姆·沃尔顿所做的第一个广告，也是为数不多的广告之一。

1952年3月，山姆·沃尔顿又投入5万多美元再次整修店容和采购商品。他已有7年在零售业工作的宝贵经验和一些已证明行之有效的经营理念；他刚刚30出头，身强力壮，充满活力，热爱零售业。后来，他在本顿维尔以南约30公里阿肯色大学所在地的费特威尔找到了一家打算出售的老杂货店，他不仅盘下了这家店，还准备以独自经营的方式向其他连锁店挑战。这家店第一年的营业额就达到了9万美元。

山姆·沃尔顿以滚雪球的方式实现了沃尔玛的不断扩张。这是山姆·沃尔顿事业起步的前10年，虽说比起他日后的成就不过是沧海一粟，但却孕育了未来使他令沃尔玛大获成功的宝贵经验和行之有效的经营策略及管理方法。山姆·沃尔顿依靠先进的经营理念和科学的管理模式，一步一个脚印地从偏僻小镇的农村男孩逐步成长为世界零售业的巨人。

“滚雪球”战略

山姆从小就富有进取心，喜欢不断超越自己和别人。作为一个企业家，山姆有难能可贵的敢于尝试、不怕碰钉子、不怕打破常规的冒险精神。

还是在新港的时候，刚开始从事零售经营的山姆毫无经验，因此

一切几乎完全按加盟手册的指示去做。但不久之后，山姆就开始按照自己的想法进行实验了。例如，他常直接向制造商进货，而不想通过巴特勒兄弟公司这个中间商，因为这样可以省下25%的佣金。而当时巴特勒公司对加盟店进货有严格规定，必须保证80%以上的货物从巴特勒公司采购。一方面，山姆不得不到处去找尽可能便宜的货源，另一方面尽量遵守80%货物从巴特勒公司采购的承诺。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。他还通过纽约的采购服务公司直接向生产厂家下订单，服务公司只收取相当于货款5%的佣金。显然，从这时起，山姆就已深谙了绕过批发，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。

山姆的“擦边”做法令本·富兰克林总部十分生气，但总部年底还是给了他奖金回扣，主要是因为山姆的经营业绩太好了，虽然他向总部进货的比例可能未达到80%，但由于销售额非常高，进货的绝对量还是大大增加了。

山姆经营新港第一家店时的另一创新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。许多人就是冲着冰淇淋机到山姆店里来的，而当时的加盟店里没有一家有类似的举动。

在本顿维尔开新店之前，山姆偶然读到一篇报道，说明尼苏达州有两家本·富兰克林的加盟店开始采取开架自选的经营方式。这种方式源自20世纪30年代开始的食品超市，但直到20世纪50年代在杂货业仍是一种全新的做法。为了解情况，山姆千里迢迢乘长途车北上亲自

参观考察。看后他感到很对自己的心思，马上在新店里如法炮制，成为全国第二家采用开架自选服务方式的杂货店，也是附近8个州中唯一的一家。

新店开张后，山姆每天都在寻找创意和新产品，以创造营业佳绩。20世纪50年代后期，美国兴起了呼啦圈热，弄得小商人很难进货，然而这可难不倒山姆·沃尔顿，他认为那是相当简单的玩意儿，任何经营小塑胶管的人都能生产。于是，他联系吉姆·多德森合伙制造。他们买来塑胶管，截成9英尺一节，两端用一塞子连接，再用U形钉钉住，就成了圆形呼啦圈，只卖1美元1个，十分抢手。不久，阿肯色州西北部的小孩几乎人手一个呼啦圈。山姆·沃尔顿在自己的店里大约销售了1吨的呼啦圈。

山姆在自传中曾谦虚地说：“其实，我做的每一件事情几乎都是从别处学来的。”事实也许确实如此，零售业毕竟不是什么高新技术行业，但难能可贵的是山姆不断地探求、观察、思考，一旦发现有价值的东西，就马上采取行动。

在新港第一次加盟本·富兰克林时，山姆所有的货架都是向总部采购的，当时最为普遍的是木货架。山姆经常去街对面斯特林店观察它的经营情况，一次他发现该店使用的都是金属货架。于是，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，山姆到本·富兰克林在堪萨斯城的区域办公室办事，听说该城要开发一个新区，并在新区中心建一个占地1万平方米的购物中心，购物中心里包括百货店、药店、一些小店铺和一家富兰克林杂货店。在20世纪50年代中期，购物中心还是全新的概

念，山姆很为这一前景所吸引。他立刻打电话给弟弟巴德，巴德也同样看好这一事业，于是两人马上各自设法借了一大笔款，合伙顶下了这家本·富兰克林杂货店。果然，这家店的营业额非常好，第一年销售额就达到了25万美元；第二年又增至35万美元，成为山姆店中业绩最好的。

看到购物中心杂货店的成功，山姆联想到购物中心很可能会成为未来零售业的主流。事实上，购物中心在美国也是20世纪50年代初才出现的，大发展则是在20世纪60年代中期，它是居民不断迁往城市郊区居住以及城郊高速公路网发展的结果。一家购物中心通常以两三家百货店和一家药店或杂货店为骨干，加上众多小型专业店组成，若是在郊区，还提供宽敞的免费停车场。山姆在20世纪50年代中期就到处向人推销购物中心的概念，并积极寻找理想地点，开创购物中心事业。后来山姆终于找到一个理想地点，并谈妥了租约，开始筹款动工。但后来他发现事情远不像自己想象的那么简单，这已属于不动产投资经营。最终，他在大约浪费了两年的时间并赔进去2.5万美元后不得不放弃了，重回零售业老本行，由别人完成了这个购物中心的建设。不过，从这次经验中，山姆学到了不少有关不动产的知识，对他日后发展沃尔玛分店很有帮助。

正在这时，山姆和巴德在堪萨斯城郊购物中心开的那家最成功的本·富兰克林店又遭受了灭顶之灾。1957年5月，在一场飓风的袭击之下，整个购物中心几乎夷为平地，虽说商品和店铺都买了保险，但这个他们最寄予厚望、业绩最好的店在一夜之间化为乌有，对山姆和巴德仍是相当沉重的打击，他们不得不重建一切。

一天，弟弟巴德突然接到山姆的电话说他想买架飞机，请巴德帮

助参谋一下，因为巴德在第二次世界大战时在太平洋战区当过飞行员。但巴德不支持山姆的这个主意，他知道山姆是个糟糕的汽车驾驶员，他们的父亲甚至不愿搭山姆开的车，如果上天开飞机，岂不更要把人吓死？可巴德的劝说根本不起作用，山姆需要飞机来提高他在各分店之间穿梭旅行的效率。不久，山姆就在俄克拉荷马城以1850美元买下了一架二手的“空中跑车”双人座机。

这架所谓的飞机引擎是洗衣机用的马达，螺旋桨时转时停，用巴德的话来说，怎么看都不像是架飞机。巴德这位老飞行员整整两年时间都未敢靠近它，不善于驾车的山姆却驾着它飞来飞去。两年后，巴德第一次搭乘山姆开的这架飞机，几乎吓了个半死。结果每次只要山姆一上飞机，店里的人就开始为他担心，但他倒次次顺利，且由此开始了山姆连锁店的飞行时代。后来，沃尔玛还买过好多架飞机，包括喷气式飞机，但全是便宜的二手货。山姆和他的高级经理们驾着这些飞机穿梭于众多的分店之间，大大提高了工作效率，大概这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事例。

1960年，山姆独立从事零售业整整10年，拥有了15家连锁杂货店，每年共有140万美元的营业额，这在杂货业中已经是很大的成功了。可山姆却感到太慢了，并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，就必须尝试建立大型商店。于是，山姆开了一家营业面积有1800平方米、大约是一家杂货店4~6倍的商店，取名“沃尔顿家庭中心”。该中心一年的营业额就达到了200万美元，这更坚定了山姆开大店的决心。

正在这时，他听到了有关折扣百货店的议论。大型折扣百货商店

这一经营形式起源于美国东北部。山姆意识到折扣店的原理印证了他的两个观念：一是规模大，有效率；二是货卖得比别人便宜，就能卖得多。于是他马上出发到全国各地去学习、考察，在对折扣店的认识上，又走在了众多零售商的前面。

然而，当他回到本顿维尔打算开办折扣百货店时，无论是本·富兰克林总部还是另一家百货连锁吉伯森公司都不肯支持他。山姆不得不下决心自己干，95%的投资都要靠自己筹集，因为几乎没有人包括银行，愿意冒投资第一家沃尔玛商店的风险。

山姆的我行我素又一次激怒了本·富兰克林总部。沃尔玛开业那天，一群来自本·富兰克林芝加哥总部的人到店里警告山姆，不希望再看到有新的沃尔玛折扣百货店出现。因为山姆还同时经营有十几家本·富兰克林的加盟杂货店，他需要来自本·富兰克林的后勤支援和合作，所以在第一家沃尔玛开业后的头两年，他只能安分经营，未像从前那样大肆扩张。但两年后，经营步入正轨，山姆又开始实施扩张战略，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。

山姆后来回忆说：“也许正因为当时我们没有足够的资金，也没人愿意投资，所以，只好在偏远的小镇开创事业——他们当时付的营业场地租金几乎没有超过每平方米10美元的。通过一点一滴的积累、奋斗，才有了后来的规模，成了气候。如果当时有充裕的资金，可能就会像一般大公司那样经营，不会从小地方做起，也许就不会有沃尔玛的成功。”

山姆评价自己，在许多基本价值观念方面，如教会、家庭、社区事务及政治上，他都是相当保守的。但在市场上，在事业上，他却相当激进，像初生牛犊，喜欢胡闯乱碰，对权威人物嗤之以鼻，他总想

在业内领先、创新和超越，为此不惜冒险、失败和推倒重来。而这些正是使他成功的企业家精神的精髓。

成功规则

从1962年到1992年，山姆·沃尔顿亲自执掌沃尔玛达30年。在此期间，他创造了沃尔玛的奇迹，也创造了有关他自己的神话——一个普通美国人梦想实现的神话，一个中西部农村孩子的梦。

他是如何成功的呢？可以总结出10条成功规则：

规则1：敬业。要比任何人更相信这一条。山姆·沃尔顿认为，他正是通过工作中的绝对热情克服了身上的每一个缺点。他不知道你是否生来就有这种热情，或者可否后天学会，但他知道你需要它。

规则2：与所有同事分享你的利润，把他们视为合伙人。作为回报，他们也将把你当做一位合伙人，最终你们将创造出超乎想象的业绩。如果你愿意，还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。鼓励你的同事们持有公司的股份，将股权打折卖给他们，承诺退休后给予股票。这是沃尔玛曾做过的最好的事情。

规则3：激励你的合伙人。仅仅金钱和所有权是不够的。经常想一些新的、较有趣的办法来激励你的合伙人。设置高目标，鼓励竞争，并且进行评分。

规则4：交流沟通。尽可能地同你的合伙人进行交流，他们知道得越多，理解就越深，对事物也就越关心。一旦他们开始关心，什么困难都不能阻拦他们。

规则5：感激你的同事为公司所做的每一件事。支票或股票可以收买某种忠诚，但所有的人都喜欢得悉某人感谢我们为之所做的工作。

规则6：成功要大肆庆祝，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，充满乐趣并经常地显示出激情。当遇到一切不幸、失败时，穿上一套戏装，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，这已经有人干过了。设计出你自己的新噱头。

规则7：倾听公司中每一位员工的意见，并要想方设法广开言路。第一线的员工（真正与客户进行交流的人们）才是唯一知道实际情况的。你要尽量了解他们所知道的事情。

规则8：要做得比顾客所期望的更好。如果你这样做了，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。让客户知道你感激他们。妥善处理你的过失，要诚心道歉，不要找借口。

规则9：比对手更好地控制费用。从这里你总能找到一种竞争的优势。

规则10：逆流而上，另辟蹊径，藐视传统的观念。如果每个人都在走老路，而你选择一条不同的路，那你就有绝好的机会。

1+1>2

山姆·沃尔顿指出，连锁店是一种新的组织形式。它把现代化大生产的规模经济原理应用于零售业，遵循简单化、专业化和标准化的原则，追求具有规模经济性的经济效益。连锁店能蓬勃地发展起来是

因为它特有的经济优势。

(1) 经济优势

在商业发展初期，商店的规模不大，数量也不多，店主只要在店中坐等销售，自会有顾客上门购物，哪怕他们驱车往返几十公里。这是因为当时的零售业竞争不激烈，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。这些集团的董事们清楚现在已是买方市场了，不能再故步自封，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，创造了既不违背经营本身要求，又能实现规模经济的零售形式。

商店提供的服务中最首要的一条就是便利，这是沃尔玛成功经营中最得意的一条原则。这不仅仅包括了购物时在距离上的便利，也包括了购物时顾客在店中买到所需商品的便利，试想顾客走进一家与自己平时常去的商店摆设、价格、服务完全不同的店铺时，他会怎么想？他会觉得陌生，不方便。那么下次也就不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来购买所需的东西。但最主要的是连锁经营的统一使顾客一进入商店就有归家的感觉，无论他（她）走进哪一家分店，他

（她）不仅知道食品放哪儿，洗手间内用具放在哪儿，而且知道多少价格，及有什么优惠。真是方便至极，这怎么能不吸引顾客上门呢？

减少商业投资风险，吸引投资者。这主要是针对特许经营。我们假定彼得想开家便民商店，在他家周围已有了形形色色的各种店铺，而其中大集团分店进价很低，卖价也低，对顾客有极大的吸引力；其他商店可能因资金雄厚，品种齐全，也可能因厂部直销，常有特殊的折扣商品出售使得它们也能立于不败之地。那么彼得应该硬着头皮也开个门面不大的小店吗？这显然行不通。在资金经验不足的创业初期，他最好以特许经营的方式出现在顾客的面前，这样能得到特许人的帮助和指导，大大减小了新行业在头五年的倒闭率。正是连锁经营这一特点吸引了大量的投资者加入这个行列。

（2）业绩斐然

正因为连锁店的普遍意义及它日益表现出来的优势使连锁经营这一比较新的经营方式在各国生根开花，并结出了累累硕果，在各个服务行业都出现了业绩斐然的连锁巨头，山姆·沃尔顿也做了简单介绍：

大型百货商店。如日本有西友公司、伊藤洋货等都在国外有大量的连锁商店？连锁经营的快餐。最著名的有麦当劳、肯德基、日本的吉野家等。

连锁经营的饭店集团。如著名的假日饭店联号、希尔顿饭店联号，日本的洲际饭店集团等。

挣钱游戏

山姆·沃尔顿认为，挣钱只不过是个游戏，这个游戏不仅能够测试他自己的想象力，还能够评判他的生意观。山姆·沃尔顿经营的观念非常简单和坚定：“便宜买进，超低价卖出，天天如此，而且面带微笑。”

超低价经营

赢得顾客的忠诚度就必须灵活地运用自己独特的企业理念和经营策略感化顾客，在沃尔玛的经营中，超低价经营就是其中的一种。

《纽约时报》就曾这样描述过山姆·沃尔顿：“他是典型的美国小镇居民，在阿肯色州的本顿维尔一住就是40年。每天一大早起床，他就到当地餐厅吃早餐，然后去办公室（星期天除外），只有猎鹌鹑可以引诱他暂时离开工作。他保持一种低调而朴素的生活方式，是那种宁愿借报纸、也不愿意花25美分去买报纸的人，但同时，他也是每个周日都会邀请穷困家庭与他们夫妇共进午餐的人。”

山姆·沃尔顿的财产在20世纪80年代就已经有63亿美元，他拥有的沃尔玛商场的年销售额为46亿美元。众多的新闻媒体纷纷涌向山姆·沃尔顿的家乡，希望挖掘出这个乡下人变成亿万富翁的秘诀，但是，从他那里只能得到这样的信息：“山姆·沃尔顿在美国经济大萧条的时期长大，读过大学，过着俭朴的基督教徒的生活。在第二次世界大战期间曾经服役，娶了一个银行家的女儿为妻。20世纪50年代在阿肯色州的一个小城市开设了第一家商店，养育了4个健康的孩子。”

沃尔玛商场遍布美国的小城镇，只要有沃尔玛商场就会有沃尔顿的身影。在连锁餐厅、购物商场、公共零售的时代，沃尔玛商场建立的哲学是对人的尊重。山姆·沃尔顿拥有沃尔玛商场20%的股票，这使得他在1985年荣登《财富》500富豪的榜首。但在使他成为亿万富翁的各种品质中，最了不起的也许是他本人并没有因为财富而改变。山姆·沃尔顿没有一般掌权者的排场，他以平易近人的作风统治沃尔玛连锁王国，称40万名员工为同事，而且这个称呼并不只是字面上所代表的意义。

当然，山姆·沃尔顿并不像表面上那样平淡，他在做生意方面是一个天才，他从不放弃自己深思熟虑的策略和方针。对于他自己来说，挣钱只不过是个游戏，这个游戏不仅能够测试他自己的想象力，还能够评判他的生意观。

山姆·沃尔顿认为，做生意必须能够关心他人，尤其是自己的员工，因为他们是企业发展的根本。

山姆·沃尔顿的心中时刻装着两种人：他的雇员和他的顾客。雇员之所以排在顾客前面，是因为山姆·沃尔顿发现，只要能够激发和保持雇员的创造性和积极性，顾客自然而然会得到优质服务。在通常

情况下，当企业（尤其是那些大型企业）为千头万绪的日常事务所困扰时，它们往往顾不上与员工进行深入的沟通，只是一个劲儿地督促员工工作，而没有注意去激发员工的主动性。山姆·沃尔顿则不然，无论在何种环境下，他都关心和体恤下属，使他们感到是在为自己的企业而工作，故而总能以饱满的热情为顾客服务。

通过倾听员工的心声、与员工打成一片、给员工以鼓励和支持、让员工分享企业的信息与利润，沃尔玛公司营造出了其他大型企业望尘莫及的“家庭式”氛围，正是在这种独特的氛围下，沃尔玛公司造就了态度永远和蔼亲切的售货员、极富竞争力和吸引力的商品价格、丰富多彩的商品品种，从而令山姆·沃尔顿关心的第二类人——顾客获得了极大的满足。

小城镇策略

小城镇策略是沃尔玛战胜竞争对手的利器。杰克·韦尔奇^①认为：“战略性机会的窗口常常被人们所忽视，要看准并抓住它着实需要智慧与胆识，在沃尔玛发展初期，山姆·沃尔顿选准了战略性机会窗口，从而避开竞争，一路发展壮大起来。”

① 杰克·韦尔奇（Jack Welch）是原通用电气（GE）董事长兼 CEO，1935 年 11 月 19 日出生于马萨诸塞州塞勒姆市，1960 年，加入通用电气塑胶事业部；1981 年 4 月，成为通用电气历史上最年轻的董事长和 CEO。2001 年 9 月退休。

由于家庭农场及企业设立在边远地区的分支机构不断减少，小城镇的人口随之下降，经济活力逐渐减弱。那些“必须卖得多才能折让得多”的大型折扣商店，理所当然地都把经营重点转移到人口稠密、市场需求旺盛的大都市中去了，小城镇中只剩下宾尼等连锁企业的小分店或当地商贩的小店铺，它们规模小、设施陈旧、品种有限，但价格却很高。

在这种情形下，山姆·沃尔顿却发现了别的零售商视而不见的机会。他认为，小城镇市场的潜力有限实际上意味着这里是竞争的真空地带，这种宽松的环境恰恰是一个后起的企业在发展初期所渴望的。山姆·沃尔顿对市场潜力的判断是动态的，他没有机械地逐点计算小城镇的购买力，而是创造性地把方圆几十英里内的人口都划入目标顾客的范围，这时的市场购买力足以与大都市的一个社区的购买力相媲美了。

20世纪80年代以前，沃尔玛公司的扩展策略一直沿袭着山姆·沃尔顿创业之初的传统——以小城镇为主要的目标市场，或者更具体地说，就是在别人忽略的小城镇开设大型的折价商店。

或许当年山姆选择进军小镇来作为自己事业的发展方向的确是个偶然，但此后的20多年间，这一战略却日益显露出它的优越性。最明显的一个好处就是，在大多数小城镇都不会与像凯马特这样强大的对手正面遭遇。这一点对于发展初期的沃尔玛而言十分重要，因为在这一期间，沃尔玛的整体实力还不足以与那些零售业中的王者抗衡，而躲在小镇求发展，则是避开它们的最有效的方法。

在那个时代，凯马特百货是根本不屑于到任何一个人口少于5万的小城镇去开店的；就是吉布森百货开店的标准也必须是1~1.2万人

口以上的城镇。而沃尔玛的信条却是，即便是少于5000人的小镇也照开不误。这些小城镇的数量要比大中城市的数量多得多，而且大多数的小城都极具发展潜力，因此，实际上沃尔玛比那些走大中城市路线的竞争对手获得了更多的扩展机会。

当凯马特有一天突然注意到了沃尔玛的存在时，沃尔玛已经通过10年的努力在小城镇市场中牢牢地扎下了根。而凯马特自己，却因为每个网点之间，即从一座大城市到另一座大城市之间的距离过长而使他们变得过于分散，对分销和控制造成了不利。

沃尔玛的方式恰恰与他的对手相反。它总是先以总部为核心快速地向外抢占据点，设下看似分散、实则相互间关系密切的“坐标”，围出一个大的目标市场轮廓，然后再由外向内逐个城镇地填满。尽管拓展的速度很快，但沃尔玛却严格地保持着各个网点之间不太大的距离，从而使后勤补给能够跟得上，也方便统一管理。同时，它通常按部就班地依次开发各个地区市场，而不像一些大公司那样在同一时间内四面出击。也许凯马特能仰仗着自己的财雄势大而同时在全国范围内开拓市场，但沃尔玛并不具备这样的实力，在有限的人力、财力、物力之下，它只能选择集中优势攻坚的策略。当然，偶尔这种模式也会稍有变动。比如，沃尔玛在开设第23家分店时，就越过了更接近本顿维尔的南阿肯色，而直接开到了路易斯安那州的拉斯顿。这种小的改变往往是出于在竞争中抢占先机的需要——当一个未开发的市场要比另外的更适合在短期内进入时，一味地墨守陈规未免太傻了些。但跳跃式的开发也需有个限度，两个商业点之间的空白若是长久地存在，会对管理和分销产生不利，或使竞争者有机可乘，因此，应该及时地回过头来把它填上。

总体而言，沃尔玛就是这样以州为单位，一县接一县地去填满，直到整个州的市场饱和之后才向另一个州继续发展。它在每一个地区市场上都有几个仓库，集中存放该地区所有商店的存货。实际上，每一个仓库都是一个圆心，各家分店分散在它的周围，并且距离圆心不超过一天的车程。这样，商品的供应和补充才不会成问题。另外，每个地区市场都设有地区经理，直接管理该地区内每家分店。这样，就在总部和各分店之间搭起了桥梁，使总公司能确实掌握每家分店的运转情况，也加强了核心对外围的辐射作用。

如果沃尔玛不是选择这样一种步步为营的渗透战略的话，它的拓展将不会如此顺利。首先，在同一时期内建立大量的分销中心往往有困难，而依靠原有的仓库又不能做到及时运送；其次，各个地区的市场状况往往有不小的差别，同时开拓各地市场将给总部的决策和管理造成很大压力；另外，网点之间彼此关联较弱，信息传递滞后，因而往往需要在每一地都开展大量的广告宣传活动。相反，渗透战略却可以相对地节约广告方面的开支。因为在任何一个地区分店都较密集，各家商店之间的距离有限，顾客很快就可以获得自己所需要的商品信息。事实上，仅在阿肯色州沃尔玛就有75家店，在密苏里也有75家，俄克拉荷马达80家之多。如此一来，这些地区的每一个居民走不多远就能看见Wal-Mart的招牌，根本无须通过广告来认识它。因此，沃尔玛不必像其他零售商那样隔三差五地跑报社、电台，只需每月印制一次夹页商品广告就行了。即便到了今天，沃尔玛已成为全球销售量最大的零售商，可它花在广告方面的费用在它的总预算支出中仍只占极小的比例。这一点，显然让所有的广告公司大失所望。不过，当今零售业中能够与沃尔玛竞争的似乎也只有它自己。比如在密苏里黄金地

段，100英里内就有40家沃尔玛分店，以至于凯马特家族在同一街区内的三家店只有招架之功，毫无还手之力。

基本上，整个沃尔玛发展的前期，它的渗透式的小城镇扩张方式还是很有效的。依靠这种方式，沃尔玛从阿肯色州、田纳西州，一路扩展到了堪萨斯州和内布拉斯加州。在那个时期，沃尔玛一直规规矩矩地照着这种战略思路向前迈进，在大多数地方，只需要重复这一做法就可以了。唯一要做的只是决定每个市场需要多大的店面规模。这一点对沃尔玛而言十分必要，因为它的每一个目标市场规模不大，所以各种不同大小的城镇都不能错过，否则就不能形成规模效应。沃尔玛的每家分店也都按当地市场的不同规模相应地确定大小——从3万平方英尺到6万平方英尺不等，共有五种规格。

在山姆看来，越是小规模社区就越有发展潜力，因此那时他还不打算真正往大城市里发展。沃尔玛将商店开到大城市附近时，它将止步，然后静候城市本身向外发展，而不主动深入闹市区。这种策略应该说非常巧妙——能花较小的气力，最终却仍能达到同样的效果，或者还不止于此，因为随着人口的增多，城市逐渐扩张，扩张的前沿地带，也就是城市郊区的土地将会渐渐增值，所以，单从地产投资这一个方面来讲，这种以守为攻的方式也不失为明智之举。

爱心和智慧成就了山姆·沃尔顿的事业，这也是所有企业和企业家应该效仿的一点。爱心不应该仅仅停留在口头上，而应该切切实实地落实到具体的经营活动中去，只有把它融入日常的企业管理中，才能够让企业实现更有效的运作。

在山姆·沃尔顿的领导下，沃尔玛商场的每位分店经理，在业务上都相当冷静、仔细，对员工和顾客也分外尊重，而这些也正是山

姆·沃尔顿的特质。可以说，山姆·沃尔顿是一位不改小镇商人本色的成功企业家。

提高顾客忠诚度

在沃尔玛的经营策略中，提高顾客的忠诚度是沃尔玛赢得最终胜利的关键因素。特别是在第二次世界大战后，消费者的结构层次有了不断的变化。原来的中下阶层已逐渐分化为“中上”和“下”两个阶层。沃尔玛针对这一变化，果断采取了不同经营形式的品牌策略。其中1983年创立的山姆会员店和1988年创立的沃尔玛购物广场是针对“下”层消费者，更彻底地做到减少开支的理想境地，从而争取到了原来属于西尔斯公司的大部分顾客。另一种是1987年创立的经营形式——沃尔玛综合性百货商店。该店装修气派，规模庞大，服务超级，出售的产品变化多样、独具特色，比较起来，西尔斯公司出售的商品多是一些朴实的样式，欠缺独特之处，因此“中上”阶层的顾客当然也就不再眷恋西尔斯公司了。由于沃尔玛从这两个方面同时向西尔斯公司提出挑战，发起进攻，西尔斯最终无力与之抗衡，让出了盟主的位置，转到零售业以外的行业去了。

为了提高顾客的忠诚度，山姆·沃尔顿把开店的方式做了科学、合理的调整。沃尔玛的商店中，包含四种零售业态：

一是折价百货店。折价百货店就是廉价商店。1962年山姆·沃尔顿开设第一家折价百货店，1970年达到18家，1980年达到276家，现在已经达到了2784家。

二是沃尔玛购物广场。购物广场，又称超级购物中心，经营应有

尽有的生活日用品，通过一站式购物，适应今天人们繁忙的生活方式，为顾客提供综合服务。

三是山姆会员商店。山姆会员商店实际上是仓储式商店，它以仓储价格向会员提供各种优质产品。山姆会员商店的利润很低，主要靠收取适当的会员费。这样，会员顾客购买商品时，能享受到低于市价10%~30%的优惠。

四是社区店。1998年，沃尔玛开始了又一次业态创新：开办了名为“邻家铺子”的零售店。这些零售店的营业面积最大只有5000平方米左右，与沃尔玛那些动辄上万平方米的超级中心和山姆仓储俱乐部相比，都是些小家伙。

沃尔玛主要业态是购物广场、山姆会员店和社区店。

在沃尔玛的业态舰队中，山姆俱乐部和折扣百货店提供的是传统的折扣商品，其大宗商品是为大型市镇社区的商户和居民准备的。而1000多家超级中心和几十家邻家铺子的杀伤力则遍及美国的小城镇和小社区。

（1）沃尔玛折扣店

沃尔玛折扣商店，这是我们比较熟悉的类型。沃尔玛折扣商店向顾客提供各种质量上乘的服务和商品以及非常舒适方便的购物环境。典型的沃尔玛折扣商店一般达到1000至1250平方米（相当于2个足球场大），平均有150名员工，大概提供8.9万种商品，商店有干净、宽敞、照明非常好的走道，货架上陈列着各种各样的优质商品，有汽车用品、美容、装潢、电子、体育、宠物、书画、家电以及杂物类。

1962年，山姆·沃尔顿创立了第一家沃尔玛折扣商店，该年度的营业额为100万美元，是同类杂货店的4~5倍。在随后的5年里，有18

家同样的沃尔玛商店开业。

1950年，山姆·沃尔顿一家驱车来到阿肯色州西北部的本顿维尔镇，立刻就喜欢上了这个风景秀美的地方。山姆·沃尔顿买下了镇上的哈里森商店，为扩大店面又租下了隔壁的理发店，这样就有了一个4000平方英尺的面积。他把这家商店命名为“山姆·沃尔顿廉价商店”，无论从时间的先后顺序还是经营思想上，它都应被看做是山姆·沃尔顿商店的雏形。

山姆·沃尔顿总是渴望做更多的生意，不久，他就开始在其他城镇寻找开设商店的机会。1952年，山姆·沃尔顿驾车南下费耶特维尔买下一家克罗格公司正打算放弃的老杂货店。这是一家又小又旧的只有18英尺门面的杂货店，而且它还面临两个主要竞争对手，一家伍尔沃思商店和一家斯科特商店，在费耶特维尔，这是两家著名的商店。当时，没有人认为这家山姆·沃尔顿廉价商店会成功。一些人甚至说：“我们给那个家伙60天，或许是90天时间。他在这里待不长。”但是这家商店的经营方式远远地走在了时代的前面，与它的竞争对手完全不同的是，它实行了自助销售。该商店开张的第一年，就做了费耶特维尔90%以上的生意。令人瞠目结舌。

在那些日子里，山姆·沃尔顿除了寻找新的开店地点外，就是寻找那些能使他的商店独树一帜、名声大震的点子 and 商品。

山姆·沃尔顿说：“其实，这一行并没有多少奥妙，你只是凭直觉判断需要进多少货。”有一次，山姆·沃尔顿廉价店的首任经理鲍勃·博格尔到一家商店去买圣诞礼物，他看到柜台下面有一排排的洋娃娃。他灵机一动，连忙赶回本顿维尔，几经查询，终于打通了纽约的生产厂家。“我们开始订货，”博格尔回忆道，“我有把握，每一个母

亲都想给自己的小女儿买一个那样的洋娃娃。我把整个橱窗全摆满了洋娃娃。说保守点，我们一下子就卖掉5000个，而当时我们只有五六家商店，洋娃娃的价格还相当贵，但我们的洋娃娃还是成了抢手货。”

1957年，山姆·沃尔顿花1850美元买了一架老式飞机。一旦使用飞机，他就更加热衷于开新店。每个星期，他都会开着飞机飞来飞去寻找开设商店的最佳地点。他以合伙企业形式，和其他合伙者开了一系列杂货店。在短短十几年时间里，他和他的合伙者开了15家杂货店，成为当时美国最大的杂货店经营者。

多年之后，在回忆自己早期的创业史时，山姆·沃尔顿说：“做生意应该逆流而上，另辟蹊径，藐视传统的观念。如果每个人都在走老路，而你选择一条不同的路，那你就拥有了绝好的机会。”

尽管山姆·沃尔顿廉价店的经营非常成功，但每个商店都是如此之小，根本成不了气候。当时，15家这样的杂货店的年总营业额仅有140万美元。山姆·沃尔顿冥思苦想，四处打探，寻求新的主意，以便能闯进某个领域。

这时，本顿维尔镇的一名理发师所开设的商店吸引了他的注意力。这名理发师的经营哲学是“低价买入，大量进货，廉价卖出”。他的商品比任何人都卖得便宜，也比任何人出售得多。在当时，他是唯一采取折扣方式销售的人。

山姆·沃尔顿立刻意识到折扣销售的想法代表着未来零售业的主流，通过扩大经营规模则可降低经营成本。那么折扣商店和以前的那种廉价店有什么不同呢？山姆·沃尔顿认为：以前的那种廉价店仅仅是低价销售某种商品的商店，而折扣商店则要使所有商品都实行廉价销售。

但是折扣销售的思想并不是每个人都能接受。山姆·沃尔顿曾找到巴特勒兄弟公司，希望能跟他们合作，但巴特勒兄弟公司认为这个计划太过冒险而拒绝了。山姆·沃尔顿又找了几个私人投资者，但都没有谈成。于是他决定自己筹资建店，因为他知道杂货业将会受到廉价销售的沉重打击。山姆·沃尔顿把自己所有住房和财产统统抵押出去以借到更多的钱。他买下了罗杰斯镇一幢大约16000平方英尺的楼房，开始建设自己的第一家连锁店。

商店快竣工时，山姆·沃尔顿与鲍博·博格尔一道乘飞机去史密斯堡审查准备招收的新雇员。在飞机上山姆·沃尔顿从口袋里掏出一张卡片，在上面写了三四个名字问博格尔喜欢哪一个。博格尔说：“我是苏格兰后裔，我只想保留山姆·沃尔顿这个姓，并且使它成为购物场所的名称。”他在卡片上写上W-A-L-M-A-R-T七个字母，并且说：“这个名称没有多少字母要购买（指用霓虹灯做的字母）。”

几天以后，即1962年7月2日，第一家沃尔玛商店终于开业了，它的名称就叫做WAL-MART（沃尔玛）。在招牌的一边写着“低价销售”，另一边写着“保证满意”。这两个作为经营思想的基础哲学至今仍指导着沃尔玛公司。

虽然这第一家沃尔玛商店并不很大，营业额为一年100万美元，但也比大多数杂货店大得多。当时，那些杂货店的一年营业额仅为20万到30万美元。在随后的五年里，又有18家同样的沃尔玛商店开业。

为了保证沃尔玛商店的价格比其他任何商店都低，每个员工都拼命干活，以便降低管理费用。沃尔玛公司想要建造几栋像样的百货大楼，但又不得不使房租维持在最低水平上——沃尔玛公司不可能支付高于每平方英尺1美元的房租。从外观来看，沃尔玛商店确实不那么

好看，以开设在阿肯色州莫里尔顿的第八家沃尔玛连锁店为例，这是一家可口可乐装瓶厂的厂房。沃尔玛公司租下它后，把它分成5个房间，再花3000美元向一家倒闭的商店买下一些旧货架。员工们用捆包的绳子把货架吊在天花板下，把服装一层层吊挂在水管上，一直到天花板，货架用铁丝固定在墙壁上。

这种尽量使商品价格降到最低的做法十分有效，使得沃尔玛商店在这些小城镇市场上的销售额不断上升。当顾客们想到沃尔玛商店时，他们就会想到低价销售和保证满意。

沃尔玛公司向顾客保证，如果他们不满意所买的货物，或在其他地方发现更便宜的价格，他们可以退货。

（2）沃尔玛购物广场

1988年3月1日，第一家沃尔玛购物广场在美国密苏里州的华盛顿开业。当时是为了满足对一站式购物越来越渴望的家庭购物的需求，如今，沃尔玛购物广场已成为顾客们的挚爱，推动着沃尔玛不断发展，现在沃尔玛在全世界已拥有1000多间购物广场。

以“天天平价”的哲学为基础，沃尔玛所开创的“购物广场”理念为顾客节省了时间和开支，并提供了一种独特的购物体验。

购物广场以沃尔玛折扣店内传统的36个非食品商品部门为特色。此外，食品杂货类还增加了面包房、熟食、冷冻食品、肉类、奶制品以及蔬果品种。另外，购物广场还卖特色商品，提供特色服务，比如汽车修理、发稿件、美发、照相、银行、职业介绍所等，这便是一站式服务。通过大规模销售，购物广场的顾客们可从每件商品中体验到“天天平价”，从蔬果到家用电器，无一例外。

沃尔玛的顾客服务准则在购物广场得以体现。在每一家沃尔玛

购物广场，顾客都是第一位的。为确保顾客的需要得到满足，每家沃尔玛购物广场都雇有200至550名员工，致力于为顾客提供热情周到的服务。

（3）山姆会员店

山姆会员商店是以沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的名字命名的会员制仓储商店。第一家山姆会员商店于1983年创立。山姆会员商店就像是会员们的采购代理，以“会员特惠价格”向公司和个人提供超值的名牌商品。

山姆会员商店专门向会员提供服务，会员分为商业会员和个人会员两种，主要定位于商业会员，这种经营模式最大的特点就是最大限度地降低营运成本从而降低商品价格。山姆会员卡是山姆会员店以缴纳年费的会籍制度的体现，个人会员持卡人为个人，主要由于家庭日常购买，任何持有有效身份证或其他证件的个人均可申请个人会籍。其中，个人会员可分为主卡会员与副卡会员，每个主卡持有人可以提名两个副卡持有人。每张主卡为每年150美元，每张副卡每年为50美元，平均下来每个个人主副卡会费为80多美元。有人为沃尔玛算过一笔账，按山姆会员店价格比其他商店低10%计算，主卡持有者要在山姆会员店消费3000美元就能赚回会员卡的费用，副卡持有者只需花费1000美元就能收回会员卡的成本了。

山姆会员商店以大包装、低利润的经营方式，使顾客可享受低廉的仓储价格。除了物美价廉、品种齐全的名牌商品之外，山姆会员商店还提供各式各样的食品，包括海鲜、蔬果、糕点及其他食品和非食品种类，此外，会员还可享受本地某些餐厅和休闲娱乐场所的折扣优惠。

(4) 沃尔玛社区店

沃尔玛社区店主要是指“邻家铺子”。“邻家铺子”是沃尔玛零售业家族的新成员。它为那些需要日用杂货、OTC药品、保健品和其他食品杂货的顾客提供极为方便的购物环境。通常，它都坐落在沃尔玛超级中心的商圈近旁，与中心一起利用其采购与物流资源，构成强大的食品分销网络，并在保持沃尔玛“天天平价”的前提下为市场提供另一种便利。

第一家“邻家铺子”开设于1998年，它的卖场面积也是在那时确定的：大约在3800平方米到5000平方米之间。也就是说，如果是正方形，它的卖场纵深只在60到70米之间。但小面积并未减少它所容纳的商品广度，它们包括：鲜菜、熟食、鲜肉和乳制品、保健和美容用品、快速照相冲洗服务，另外还提供药品、文具和纸制品、宠物用品和家用化学品。说得更加形象一点，社区店可能更像是“DIY的组装台式电脑”，所有的配置和设计都是与社区的消费情况紧密结合的，它的商品定位，卖场布局，营销策划也都是为社区服务的。上述商品的种类达到28万种，由80到100名雇员负责经营。

珍视每个一分钱

作为世界上最大的零售商，沃尔玛近20年来一直雄踞世界500强前列。沃尔玛取得今日的成就，山姆·沃尔顿当居首功。但这位亿万富翁在退休之后，继续开着那辆旧货车，甚至就连剃个头也要精打细算。山姆常常光顾一个只要5美元的小理发店，还舍不得给一分钱小费。

“乡土”理念

“有其父必有其子”，山姆这种低调的作风，他的儿子罗布森·沃尔顿真是学到了家。他从山姆·沃尔顿那里承袭了两样东西：数以百亿美元计的财富和低调的作风。山姆·沃尔顿曾经慷慨捐出数亿美元给美国5所大学，不过，人们在沃尔玛的网页上根本找不到山姆·沃尔顿的任何一张照片，外界只知道他曾居于阿肯色州故居附近，过着有节制而绝非穷奢极侈的生活。

在处事作风上，罗布森·沃尔顿可谓深得山姆·沃尔顿的真传。

山姆·沃尔顿1962年创办了沃尔玛连锁店。精明的山姆·沃尔顿认为，如果商店提供足够多的商品和良好的服务，消费者肯定会蜂拥而至。山姆·沃尔顿的判断是正确的，沃尔玛正是靠着提供品种齐全的商品、会员制、国际合作和仓储俱乐部以及良好的服务获得了越来越多的顾客信任，经过几十年的努力，终于成为全球头号连锁店，赚得一桶又一桶的“金银”。

但是他仍然坚持驾驶一辆旧货车，甚至理发也要去平价理发店。在山姆·沃尔顿眼里，创业历程充满着艰辛，铺张浪费是堕落的，颓废的。“媒介常常将我描绘成一个虚伪的、古怪的隐士。”山姆·沃尔顿在他的自传中写道，“在他们眼中，我是一个拥有数十亿美元资产，却如同乡下人一般，只会与看家狗一起栖息的守财奴。”罗布森·沃尔顿自从继任沃尔玛董事长一职以来，继续住在毫不起眼的老房子中，在美国媒体的报道中很难听到有关罗布森·沃尔顿生活的任何消息。有评论家说，有如此一对“吝啬”的父子把守，沃尔玛不发才怪！

山姆·沃尔顿成功后一直被巨额财富所困扰。就在这时，罗布森·沃尔顿开始思考被外界认为是世界最富有的“自毁悲剧”。罗布森过早地领教了其中的教训。直到现在，沃尔玛获得顾客喜爱的关键点仍是其独有的“乡土”理念。每天早上，购物者都会在进店时受到店员的问候；每家连锁店每年都要为当地一些高中毕业生提供大学奖学金；经常把卖烤饼所得收入全部捐给当地的慈善机构；当地生产的商品优先购进，并被摆在最显眼的位置；商店会员有权决定把善款捐到哪里去；通过商店赞助的“儿童奇迹网络”民间组织为附近的儿童医院募捐；将某些会员培养成“绿色协调员”。

沃尔玛一直以来拒绝透露关于它们总裁的任何消息。譬如说：罗布森·沃尔顿在哪里生活？他是不是经常旅游？他是否有一艘私人游艇？

“这些都是私人问题，我们不能代表他作答。”在阿肯色州沃尔玛总部的一名发言人如是说，对于沃尔玛的发言人来说，他们似乎更愿意回答关于公司业务发展、每周有1亿名顾客光顾它在全球的连锁店和每年公司销售额高达2445亿美元等商业上的问题。

1991年沃尔玛百货公司在墨西哥开了第一家海外连锁店。这时，山姆·沃尔顿已经将集团的管理权交给了戴维·D. 格拉斯有3年之久。然而，山姆·沃尔顿经常借礼拜之机到商店转转，对自己的庞大帝国他始终十分关注，直到1992年74岁逝世。

减少物耗

在零售商业中，把存货数量小于商品购入数量与销出数量的差额称作损耗。它是指被偷窃、损坏或丢失的商品数额，是零售业赢利的大敌之一。在沃尔玛公司，损耗的范围不仅仅指商品的失窃，还包括员工盗窃公司的时间和其他使公司利益受损的一些行为。堵塞这些漏洞，制止这些或明或暗的损耗发生，是防止经营成本上升的有效措施。

早在沃尔玛成立之初，公司创始人山姆·沃尔顿就严禁采购人员接受供应商的好处，共同进餐必须费用各付。有一次山姆发现供应商为采购员的夫人代付车钱，立即对采购员提出批评并扣发工资、调离岗位。严厉的惩处就是为了避免采购人员与供应商联手，不再去争取

最低的采购价，而使公司利益受损，进而损害消费者利益。

沃尔玛拓展国际市场后，各国总部及各零售店均设有防损部。一是对采购工作实施监控，定期对采购人员调换岗位。二是对员工在公司上班时间内逛商场、炒股，在外出差游览风景名胜等进行调查。因为在公司付酬的工作时间内，干自己的私事就是偷窃公司时间，盗窃公司钱财。三是对不买单就拿走公司物品者，加以调查和处置。

树立公司利益至上的权威，从小抓起，制止徇私舞弊，不搞“下不为例”才能防微杜渐，减少损耗，增强公司的竞争力。

第二章
服务精神



创造顾客

创造顾客，是美国著名管理学家彼得·杜拉克对企业目标的诠释。他认为企业目标唯一有效的定义就是不断地创造顾客，如果只是强调“利润最大化”这一传统意义上的企业目标，就会使企业经理人迷失方向，以致危及企业的生存，企业可能为了今天的利润竭泽而渔，从而损害了明天的长远发展。

一切为顾客考虑

“创造顾客”则意味着企业要着眼于长远发展，有效地开发和利用各种资源，向顾客提供优质产品和服务，尽可能地满足顾客的要求，从而不断扩大企业的生产经营规模。只有不断地“创造顾客”，才能实现“满意的利润和规模报酬的递增，促进企业长期、稳定、快速发展”。

沃尔玛“创造顾客”的经营实践具体表现为：

首先，为顾客省钱，让消费者满意，不断扩大顾客群体。公司创

始人老山姆常说：“我们替顾客多省一块钱，就等于在竞争中向前迈进了一步。”山姆崇尚俭朴的经营之道，始终采用大众化、低加价的零售经营方式，并相信由此带来的最低价格符合消费者的最大利益。为了向顾客提供满意的服务，公司保证无条件退款，对任何商品，无任何理由，甚至没有收据，都能退货。

其次，避“城”就“镇”，创造需求。沃尔玛认为，专注于他人忽视的市场，才能取得令人瞩目的成功。一般认为，在小城镇难以支持折扣店低价竞争所需的销售规模，但山姆认为，只要价格低，品种多，不仅可以吸引当地小镇居民，而且可以吸引周围几十英里范围内的居民。事实确实如此，20世纪70~80年代，沃尔玛坚持在人口几千到数万人的小城镇开设连锁店，不仅成功地避开了与实力雄厚的大公司在城市的直接交锋，使公司在小城镇获得迅速发展，而且为小城镇居民带来了在家门口购物的方便和按折扣购物的实惠，形成了自己稳定的顾客群体，为以后在大中城市的发展奠定了基础。

沃尔玛是从小镇上发展起来的，小镇生活总的来说相当乏味，因此需要自己想办法制造一些热闹气氛。例如：举办户外大拍卖；请乐队和小型马戏团表演；参与小镇拉拉队、花车游行等传统活动。总之，凡是能增添乐趣的事，山姆都不忘尝试，尽管有时也可能把事情弄糟。有一年乔治·华盛顿诞辰纪念日时，沃尔玛一家分店在报纸上刊登广告说当天在店里将有一台特价电视机只卖22美分，电视藏在店内的某个地方，谁最先找到就优惠卖给谁。结果，那家店开门之前就被围得水泄不通，店门打开时，五六百人蜂拥而上，几乎把店给拆了。那天该店的确卖了不少东西，但整个店的秩序完全失控。

沃尔玛经常组织各种各样的游戏娱乐顾客。沃尔玛的这些轻松、

愉快的促销方式获得了巨大的成功，它不仅提升了公司在顾客心目中的形象，增加了公司的销售额，而且也让顾客感受到了购物的乐趣。

沃尔玛公司董事会主席罗布森·沃尔顿认为，沃尔玛取得的成功与独特的企业文化密不可分。不管什么时候，只要走进任何一家沃尔玛连锁店，你肯定会找到价格最低的商品和你希望得到的真正的服务；在每一家连锁店的每一个销售间，你都会产生一种在自己家里的感觉。这就是沃尔玛的企业文化。

“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，只要是从沃尔玛购买的商品，无须任何理由，甚至没有收据，沃尔玛都无条件受理退款。沃尔玛每周都有对顾客期望和反映的调查，管理人员根据电脑信息系统收集的信息，以及通过直接调查收集到的顾客期望即时更新商品的组合、组织采购、改进商品陈列摆放，营造舒适的购物环境。

对顾客露出你的八颗牙

山姆有句名言：“请对顾客露出你的八颗牙。”在山姆看来，只有微笑到露出八颗牙的程度，才能称得上是合格的“微笑服务”。企业的存在都离不开顾客，必须让顾客成为所有工作和努力的中心。这对零售企业尤其重要，因为它们比其他企业更加直接地面对顾客。

山姆·沃尔顿说：“事实上，如果从顾客的角度考虑，你会有许多要求：商品品种繁多，质量优良，价格低廉，提供满意保证，提供友善和专业的服务，方便的购物时间，免费停车场，愉快的购物环境。而

当你来到一家比你的期望更好的商店时，你就会喜欢它；反之，如果一家商店给你带来不便或不快，或对你不理不睬时，你就会讨厌它。”

任何一家沃尔玛公司的商店开张时，山姆·沃尔顿都会亲临现场，举起他的右手，带领同事们诵读“山姆誓言”：“从今天起，每一个来到这间屋里离我10英尺范围内的顾客，不管我正在做什么，我都将注视着他，面带微笑，说一声：‘早晨好’或‘下午好’或‘我能为你做些什么？’向他表示问候。”

每到一家商店视察，山姆·沃尔顿就会对员工们重申：顾客必须觉得商店是他们的商店，必须感到他们受到公正、诚实、有礼的接待。他还经常引用沃尔玛公司当时的副董事长鲍勃·卡恩的格言：“没有靠交易获利的零售商，相反只能靠顾客。”一般来说，我们会永远失去一个不满意的顾客，或许还会连带一大群他的朋友。这是已被证明的事实——要赢回一个新顾客比保留现有的老顾客，要多花5倍的精力。”

有一次，山姆·沃尔顿邻居的女儿在罗杰斯镇的一家商店买了条短裤，回家后却发现尺寸不合适，而且店里也没有合适的尺寸。她想让商店退钱，可经理却因为短裤上有褶痕而拒绝退货。争执了一会之后，她给山姆·沃尔顿挂了电话。山姆·沃尔顿听了她的诉说后说：“让我同经理谈谈。”他同经理在电话中谈了一小会儿之后，挂断了电话。那经理变得出奇地和蔼，马上把钱退还了。

后来，山姆·沃尔顿和这位邻居谈起这件事时说：“哦！我很高兴你的女儿打了电话，那简直和黄金一样宝贵！我告诉经理，要他把那条短裤带到我们星期六晨会上去。我让他站起来，举起那条裤子，然后问他：‘什么是我们的宗旨？’他说：‘包你满意。’你知道，过不了

多久你又得清醒清醒他们的记忆了！”

《华尔街日报》曾经这样报道：一些零售业的专家们说，与更多靠产品质量取胜的制造商不同，零售商的兴衰成败掌握在消费者发出的有关各个方面的细小信息当中，从商店的标志到商店过道的宽度。沃尔玛公司的总经理大卫·格拉斯也认为：“在许多情况下我们把生意搞得过于复杂，你可以制作电脑报告，资金周转报告。但是如果你从顾客的角度来考虑，你就会把商品陈列和花色品种的搭配放在首位。这并不是件容易的事。要从顾客的角度考虑，你必须想到许多细节问题。有人说‘零售就是细节’，这话太对了。”

有一次，格拉斯到一家商店视察，他问一位部门经理：“如果你是顾客，你怎么才能买到那件物品呢？”那儿很挤，这位部门经理把那件物品放到了顾客够得到的地方。他又问她：“如果你是顾客，你还打算买哪些与之相关的东西呢？又怎么才能找到呢？”直到她把东西摆到正确的地方，格拉斯才表示满意。

有人曾对沃尔玛公司和它的主要竞争对手作过一番比较，发现消费者对两家商店的印象迥然不同，尽管两家商店在商品的价格上没有多少差别。顾客们说他们在沃尔玛花的钱更多，也觉得更满意，尤其使他们印象深刻的是沃尔玛的员工对顾客有一种“敬意”。两家商店到底有什么不同呢？在沃尔玛，员工们穿蓝背心，而竞争对手没有；沃尔玛用精心制作的褐色纸袋包装货物，而竞争对手用廉价的塑料袋。这些看起来似乎并不重要，但销售专家们认为这些小事会使消费者对零售商店的看法产生巨大影响。他们认为：“沃尔玛商店的这种做法打破了那种微妙的界限，从而使顾客相信它的价格低廉，但并不让人感到商店太廉价了。”有些竞争对手甚至有时冒险用有损形象

的办法降价，以促成快速销售。例如，赠送双份生产商优待券，或是采用“蓝光特别销售”——一种通过有线广播系统宣布的即席销售，以闪烁的蓝灯为标记。这其实更使顾客产生不信任的感觉。

即使是公司的徽标也给顾客不同印象。沃尔玛的标记是褐色背景上的白色大写印刷体，对顾客而言，暗示着一种更温暖的邀请，而竞争对手的那些鲜艳的红蓝店徽则带有赤裸裸的商业意味。

在商店内，一些微妙的布置也影响了购物者的感觉。沃尔玛店堂通道宽敞，安装在天花板里的荧光灯辉光四射，外表华丽，与竞争对手的插座外露的强光灯相比更添一种柔和的气氛。沃尔玛装饰过的百货商店铺着温暖的、秋天般灿烂的黄色地毯，而竞争对手用的是米色瓷砖。专家说：“地毯使人有一种家的感觉，而脚下的垫子可使走累了的顾客感觉舒服些。这些特征给顾客一种印象，即沃尔玛是高档的，提供的是高品质的商品。

在服务方面也有差距。在沃尔玛商店，一位特别随和的老人站在入口处，对着婴孩微笑，同购物者攀谈；同时，另一位职员跟顾客到轿车跟前取手拉式购物车，甚至停下来爱抚顾客的小狗。而竞争对手的商店门前，通常是一位年轻的女招待神情冷漠地站着，等别人问她问题。

在对顾客的关心方面，也很少有公司能赶得上沃尔玛。在佛罗里达州新士麦那海滨的露天饮食店，沃尔玛公司经理发现一位女士在附近的沃尔玛店买了一张既无螺栓也无螺母的野餐桌，她不可能再开20英里回去买零件。于是，这位饮食店经理开着他的购物车，去另一家沃尔玛店，买了零件，带到乡下那位顾客那里，并帮助她装好了桌子。这件事在当地被登了报，很快当地的几家沃尔玛店的销售额就翻

了一番。

沃尔玛在每个开店的社区都很受欢迎，其中一个原因是沃尔玛花大力气在商店管理层和员工中灌输一种对社区的参与感，使他们成为更好的员工。沃尔玛设立了社区奖学金，并制定了慈善捐助计划。员工们受到鼓励要积极参与社会活动。例如，佐治亚州的菲茨杰拉德商店的7位员工，装扮成生长在佐治亚州南部的水果和蔬菜，乘彩车参加了欧文县的“甜土豆游行”，并赢得了头奖。沃尔玛的员工总是不断提醒自己是为小镇提供服务的商人，否则就很可能破坏与顾客的特殊情谊。

10英尺原则

沃尔玛服务顾客的秘诀之一就是“10英尺原则”。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。山姆还教导员工：“当顾客走到距离你10英尺的范围内时，你要温和地看着顾客的眼睛，鼓励他向你咨询和求助。”这一条被概括为“10英尺态度”，成为沃尔玛的员工准则。每当山姆巡店时，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10英尺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。”还有沃尔玛企业文化中“不要把今天的工作拖到明天”、“永远提供超出顾客预期的服务”等规则，已被写进了哈佛商学院的营销教科书。

这就是沃尔玛人所说的“10英尺原则”，是山姆先生从小就得到了印证的原则。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；如果不认识，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。”

山姆先生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。你也可以从世界各地的沃尔玛员工身上看到这一哲学。

特色欢呼

团队是指一组有进取心的人为了一个共同的目标而一起工作。在团队里没有哪个人比其他人更重要，团队的好坏取决于所有的队员。沃尔玛非常重视团队的作用，在他们看来，公司中的每一个成员都像墙上的一块砖，每块砖头固然牢固，但要使砖凝结成具有力度的一堵墙，不可缺少的则是砂浆。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，这样的团队才会不断前进。这种团队精神就是沃尔玛成功不可缺少的条件。

沃尔玛能有今天的成功，与它的科学管理、正确运用人力资源是分不开的。我们的零售企业是否可以从沃尔玛的做法上悟出些道理呢？

沃尔玛欢呼的来源：沃尔玛创始人山姆·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：“因为我们工作很辛苦，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。”

营造幽默的文化氛围

如果雇主与经理表现出幽默并鼓励工作时享受乐趣的话，员工就会对工作持有更积极的态度。沃尔玛在这一方面做得很成功。山姆和他的高级主管都非常懂得幽默，只要是能令大家开心的事，他们都会很高兴地去做。

例如，1984年，山姆与当时的高级主管格拉斯打赌说当年的税前净利润不会超过营业额的8%，但最后超过了，为此，山姆穿着奇异服装在华尔街上跳草裙舞，此事被刊登在报纸上，还特别注明他是沃尔玛公司的董事长。又如，公司副董事长查理·塞尔夫1987年在一次周六例会上打赌说该年12月份的营业额会超过13亿美元，结果输了，不得不穿着粉红色裤子，戴着金色假发，骑着白马，在本顿维尔闹市区招摇过市。还有一次，山姆俱乐部的员工告诉当时的总裁格拉斯，说是要送他一件猪皮大衣，结果在销售竞赛的足球赛后，送了格拉斯一只活猪，意为连皮带肉一起送给他。在沃尔玛，高级主管遭受“愚弄”的事是相当常见的，山姆认为这也是公司文化的一部分，它使公司上下级更加贴近，沟通变得更加容易。

沃尔玛的经营哲学是：以轻松创效益。轻松愉快的工作环境缓

解了员工们的工作压力；增加了员工的工作兴趣；提高了员工的工作效率。

即使是一些性质较严肃的会议，沃尔玛也是在轻松中度过的。如，沃尔玛星期六早上的晨会，并不都是严肃的话题，有时还会邀请一些店外人士做嘉宾，这里有鼎鼎大名的商业巨子，如通用电气公司总裁，也有与公司有业务关系的乡下小企业的经理，有时还可能是NBA的体育明星，或俄克拉荷马的乡村歌手。喜剧明星利普希尔斯就被邀请过好几次，每次都会把参会的经理们逗得前仰后合。即使是一年一度的股东大会，公司也经常邀请一些演艺人员如歌手等出席助兴。有时候，正事在会上反而被搁在一边，大家在一起做啦啦操，唱唱歌，或吵吵闹闹，做些瞎闹起哄的事。沃尔玛的这种独特的会议风格，并不影响会议的进程，相反，它还更有利于到会者畅所欲言，从而达到有效的信息沟通的目的。

以幽默的文化氛围吸引顾客的注意力。现代经济不仅是信息经济，而且是注意力经济。企业的经营活动能否取得成功，在很大程度上取决于它能否吸引顾客的注意力。沃尔玛公司是从小镇上发展起来的，相比较而言，小镇生活比较平淡，因而公司想尽办法制造一些热闹气氛，吸引顾客。在一天的工作开始之前，公司董事长山姆总会亲自带领几百位高级职员一起欢呼口号，做阿肯色大学的啦啦操，这种“沃尔玛欢呼”成为公司幽默文化的重要内容。沃尔玛的独特文化氛围，不仅引起了顾客的瞩目，而且激发了员工的凝聚力和创造力，这正是沃尔玛创新经营、创造顾客的基础。此外，随着公司的发展壮大，沃尔玛把回报社会，回报自然作为一个基本信念，积极参与公益事业，树立良好的公司形象，这也成为打动消费者的重要措施。

帮客户节省每一分钱

沃尔玛经营秘诀在于不断地了解顾客的需要；设身处地为顾客着想；最大程度地为顾客提供方便。

顾客是上帝

山姆·沃尔顿常说：“我们成功的秘诀是什么？就是我们每天每小时甚至每分每秒都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客，你会希望所有的事情都能够符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等。”因此，沃尔玛尽管以货仓式经营崛起于零售业，其经营方式决定了不可能提供过多的服务，但他们始终把超一流的服务看成是自己至高无上的职责。在所有沃尔玛店内都悬挂着这一条标语：

顾客永远是对的；

顾客如果有错误，请参看第一条。

沃尔玛不仅为顾客提供质优价廉的商品，同时还提供细致盛情的服务。如果顾客是在下雨天来店购物，店员会打着雨伞将他们接进店内和送上车。

有一次，一位顾客到沃尔玛寻找一种特殊的油漆，而店内正好缺货，于是店员便亲自带这位顾客到对面的油漆店购买。沃尔玛经常对员工说：“我们以友善、热情对待顾客，就像在家中招待客人一样，让他们感觉我们无时无刻不在关心他们的需要。由于顾客服务是一种无形的软性工作，因人而异，服务的提供者总会出于心情、身体状况等这样那样的原因影响服务的质量，也会由于每个服务人员的个人素质、经验、训练程度的差异造成服务水平差异。为了消除服务水平差异，沃尔玛建立了规范化的服务标准。这些服务标准十分具体简洁，绝不含糊。沃尔玛商场的员工被要求宣誓：“我保证：对三米以内顾客微笑，并且直观其眸，表达欢迎之意。”在员工培训时，公司甚至要求员工微笑的标准是上下各露出一排八颗牙齿，沃尔玛这样告诫第一次进店的员工：“顾客来到商店，是来给我们付工资的。这样无论如何，我们都要好好对待顾客，永远要尽力帮助顾客，永远要走到顾客的身边，问他们是否需要帮助。”

沃尔玛还宣称：“我们争取做到每件商品都保证让你满意，可以一个月内退货，并拿回全部货款。”沃尔玛之所以要这样做，不仅仅是因为它在保持平价的同时，尽量采购名牌优质产品，商品质量有保证，更重要的是它认为，重新夺回一个顾客所耗费的成本，比保持现有顾客要多5倍，因此，沃尔玛宁可要回一件不满意的商品，而不愿失去任何一位顾客。

正是这种时刻把顾客需要放在第一位，善待顾客的优良服务品质，以及在价格上为顾客创造价值的经营战略。使沃尔玛赢得了顾客信任，从而带来了巨大的回报。“顾客永远是对的”这句山姆·沃尔顿先生对同仁的告诫一直流传至今，并继续在为沃尔玛的繁荣发挥着不可估量的作用。

三把利剑

沃尔玛公司虽然仅有50年的历史，但一直非常重视企业文化的建设。山姆·沃尔顿非常重视充分发挥企业文化的作用。同时企业文化不仅为形成良好的管理机制和促进企业的发展提供万无一失的保障，而且还能增强企业的凝聚力和战斗力。

沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿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”，这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。沃尔玛公司几十年来一直在点点滴滴中体现着这些内容。

为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式、高新技术的管理手段，努力降低经营费用，让利于消费者，而且从各个方面千方百计节约开支：大公司拥有专机是一件非常平常的小事，但沃尔玛公司的十几架专机都是二手货；大公司一般都拥有豪华的办公楼，但沃尔玛公司的总部一直设在偏僻小镇的平房中；沃尔玛公司创始人虽然家财万贯，但理发只去廉价的理发店；山姆·沃尔顿的办公室只有12平方米左右，而且陈设十分简单，公司总裁办公室也不到20平方米。对这些做法尽管可以有各种评论，但传达

给消费者的信息却是沃尔玛时刻为顾客节省每一分钱。沃尔玛公司采取各种措施维护消费者的利益，如在销售食品时，从保质期结束的前一天开始降价30%销售，保质期到了的当天上午10点则全部撤下柜台销毁。

沃尔玛公司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，不时有好奇的顾客同其合影留念。这不但能起到保安员的作用，而且也满足了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，直到21世纪初期此奖只授予了5个人，沃尔玛公司总裁是其中的一个。沃尔玛公司商店经理年薪5万美元左右，收入同该店的销售业绩直接挂钩。业绩好的可以超过区域经理的收入；区域经理以上的管理人员，年薪9万美元左右，同整个公司的业绩挂钩，工作特别出色的还有奖金和股权奖励。这种收入分配机制，使得业绩好的店铺经理收入可以超过高层管理人员，又保证了高层管理人员在总体上收入高于基层管理者，有利于调动各个层次员工的积极性。

沃尔玛公司已经连续几年位居全球商业企业榜首，但沃尔玛的员工丝毫没有满足的表示，确实体现了“每天追求卓越”的企业精神。一家沃尔玛商店的经理说他们每周至少要到周围其他商店10次以上，看看自己的商品价格是不是最低；看看竞争对手有哪些长处值得学习，丝毫不敢懈怠。公司以沃尔玛的每个字母打头编了一套口号，大概内容是鼓励员工，时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其他重要会议时以及每个商店每天开门营业前，都要全体高呼这些口号，并配有动作以振奋精神、鼓舞士气。不管是公司总裁、

区域经理还是商店普通员工，在表演时都十分投入，充分显示了企业积极向上的精神风貌。

制胜原则

沃尔玛公司的企业文化体系内容繁荣，主要包括这样几个原则：

（1）日落原则

日落原则指的是今日的工作必须在今日日落之前完成，对于顾客的服务要求必须在当天予以满足，做到日清日结，绝不延迟。这个规则是创始人山姆·沃尔顿常说的一句谚语“为什么要把你今天能做的事推到明天”，这是沃尔玛文化很重要的一部分，也是其顾客服务如此闻名的原因。“日落原则”体现了山姆的三条基本法：“尊重他人、服务顾客和追求完美。”在沃尔玛，员工们能够充分地理解顾客，急顾客所急，想顾客所想，最大限度地保护顾客的利益。例如，一个星期天的早晨，地处阿克·哈里森的沃尔玛商店的一位药剂师杰夫接到一个从商店打来的电话，商店员工告诉他，他的一个患糖尿病的患者误把胰岛素当做垃圾扔掉了。杰夫知道糖尿病患者如果没有了胰岛素将会有生命危险。放下电话，杰夫立即冲进商店，打开药房，给顾客开了胰岛素处方。日落原则的核心就是立即服务，这一原则是与尊重个人、注重服务及精益求精的企业理念一脉相承的，体现出沃尔玛时刻为顾客着想的经营宗旨。

（2）超出顾客期望

不断改进服务，给予更好的服务，这种服务甚至超过了顾客原来的期望。要向每一位顾客提供比满意更满意的服务，一项服务做到让

顾客满意还不够，还应想方设法加以改进，以期提供比满意更好的服务。沃尔玛真的做到了这一点，顾客对公司提供的“超过期望”的服务赞不绝口。沃尔玛每天都收到大量的感谢信。许多时候，顾客们写信表达谢意仅仅是因为一个微笑，或是公司员工记住了他们的名字、帮忙提送了他们所买的东西。而更多的情况下，顾客写信是为了表扬公司员工的英雄行为，如一位名叫萨拉的员工奋不顾身，把一名儿童从马路中央推开，避免了一起交通事故的发生；而名叫安蒂的员工主动延长工作时间，帮一位母亲精心挑选儿子的生日礼物，却耽误了自己儿子的生日晚会。新伊比利亚的市长说：“我到沃尔玛商店买了根钓鱼竿。用了它两次，但我不小心把它弄断了，我把钓鱼竿送回去，他们一个问题也没问就给了我一根新的钓鱼竿。”这些在普通日常工作中的优质服务，给沃尔玛带来了大量的回头客，顾客们总是愿意在沃尔玛购物，因为这里让他们感到十分亲切。

（3）薄利多销

薄利多销这一原则早已被广泛运用，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，很难找出第二家。山姆将“低价销售、保证满意”作为企业的服务宗旨，并将这条原则写在Wal-Mart招牌两边。

沃尔玛的核心价值观是“让顾客以最低的价格换取最优良的产品和服务”，公司历来坚持的薄利多销原则是这一基本价值观最为生动的体现。在早期的经营生涯中，山姆发现，如果一件商品进货价是80美分的话，标价1美元卖出的货的数量比标价1.2美元卖出的数量要高3倍。这样做，虽然每一件商品的利润可能会减少，但由于卖出的数量剧增，因而整体利润要高许多。这个道理虽然很简单，却蕴涵着

折扣销售的精髓：降低价格，刺激销售，提高整体赢利水平，山姆认为，低价销售代表着零售业未来发展的方向，只有实行“真正低价”，才能赢得顾客。他提倡低成本、低费用、低价格，让利给消费者的经营思想，并为实现这一经营思想付出了艰辛的努力。

沃尔玛公司将企业文化原则演绎到极致，不仅获得了很高的企业文化力量分值，即“强有力型企业文化”，同时也有很高的企业长期经营业绩的分值。

“颠覆” 廉价

沃尔玛一向以服务工薪阶层为荣，在它每星期2亿的顾客中，绝大多数属于吃光、用光阶层。但它越来越多的店开设在富人区，传统的廉价策略开始被“颠覆”。

冲击折扣店

沃尔玛以往销售的电视机以杂牌为主，一台19英寸彩电仅售100美元，如今货架上同时出现了1700美元一台的60英寸大屏幕的电视，而且还是名牌的。21世纪初期开张的178家店均附设了食品部，而这食品部拥有一般大型超级商场那样的规模，价位从低到高一应俱全。除了客户的结构发生了变化外，竞争对手的策略也刺激了沃尔玛“高攀”的念头。随着塔吉特等廉价店开始引进高档货，传统的折扣店无形中向百货商店靠近了一步。另外，郊区的地皮较贵，开店成本也比农村高，卖些几百元一台的数码相机总比几块钱的东西更有赚头。但是，沃尔玛这一招存在着两处“暗礁”：

第一，这项策略有可能离间传统客户。试想，那些收入捉襟见肘的客户，见到沃尔玛货架上摆放着许多他们买不起的商品，心里会怎么想？法国炊具、瑞士巧克力、日本高档电器……这些都不是普通家庭必不可少的消费品，它们的成本结构及市场需求跟以往的沃尔玛商品大不相同，用零售业的行话来说，钻石戒指并不一定比牛奶更赚钱。因此，卖高档货的风险要比卖低档货大得多。再说，“物美”和“价廉”有时很难两头兼顾，沃尔玛在这方面已经尝到苦头。它在采购名牌服装时，不慎买了冒牌货，遭到正牌公司的起诉，最终赔偿了几百万美元才息事宁人。

第二，怎样让有钱人大大方方踏进店门，也是一个难题。嫌贫爱富乃人的天性，沃尔玛跟穷人“打成一片”，富人走进去，会不会感觉不自然？但沃尔玛主管认为，富人也爱拣便宜，比如西雅图郊区有一家普尔斯玛特就有一批忠实的微软客户，人称“百万富翁俱乐部”。富人虽有钱，但他们并不傻，他们知道大路货和价格公道的优质产品之间的区别。还有一个需要考虑的可能性，就是沃尔玛档次升级后，会不会给新的廉价店可乘之机？沃尔玛的成功秘方并不神秘，它的库存管理、进货政策、人员配置等方面的创新，很容易被竞争对手模仿。但沃尔玛的超级规模，使得它比对手有更大的优势，比如它进入超级商场业务，没有多久便成了该领域的冠军。有些本来只逛高档店的客户偶尔进沃尔玛买日用品，惊喜地发现了它无所不包的特点，比如度假别墅所需的东西应有尽有，不需要他们奔波5~10家店才买齐所要的物品。

“超级中心”模式

“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”是沃尔玛企业文化的精髓。利用“利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划”将员工视为合伙人，从而将员工利益与公司利益有机地结合在一起，造就了员工的献身精神和团队精神。凡是每年在沃尔玛工作不低于1000小时的员工，均可分享到公司的部分利润，并且沃尔玛鼓励员工购买公司的股票，让员工融入到沃尔玛这个大家庭中来，体会到公司收益的实惠。

沃尔玛60%以上的经理（店面经理以上）是从内部员工提升上来的，这极大促进了员工积极进取的敬业精神，所以各个业务价值链的流程不断得到优化，员工素质不断提升。

就像是一场橄榄球赛前鼓舞士气的动员会一样：开始和结束时伴有高声的欢呼，而其间不时响起的掌声就像是队员听到教练鼓舞迎战对手时的激烈反应。而这其实是星期六早上的沃尔玛销售人员的周会，600名经理在聆听上周的销售结果、交换在渠道中发现的意见并努力想办法提高自己的销售指标、对低迷的经济环境做出反应。世界上最大的零售企业现在更看重星期六的周会，以及山姆曾经在这里宣扬的一些销售策略和传统思想，并以此来促进销售的增长。

销售低迷的沃尔玛在2002年第一财季的利润只有4%的增长。这也就是警告说，至少在两年半之内，不会出现两位数的收入增长。“我们对整个经济环境无法控制，但是我们有信心控制自己的命运。”沃

尔玛的主席兼总裁李·斯科特充满信心地说。

沃尔玛的发展计划包括以下几个方面：在保证全球4000家商店的销售外继续挖掘市场潜力；巩固和发展海外业务；继续扩展它的“超级中心”模式，也就是将一般商业销售与超级市场的形式相结合。21世纪初期，沃尔玛就拥有了952家“超级中心”，并以每年150家的速度增长。

但是也有一些问题存在。沃尔玛能否让全球员工都能迫切地感觉到经济衰退的问题？并且沃尔玛朴素、诚实而便捷的文化传统能否贯彻到每一位员工身上？

沃尔玛以对雇员平等相待来赢得雇员对企业的忠诚，甚至被描述得像教派一样。但是当企业想要控制开支时，又会是无情的。“将沃尔玛的传统发扬到各地，是件很困难的事情。”供职沃尔玛20年的推销规划高级管理者罗布·沃斯（Rob Voss）说。

A公司的罗布·布肯南（Bob Buchanan）分析说：“沃尔玛的一些商店里已经存在着粗劣的客户服务，不友善的货物陈列及其他问题。沃尔玛正在体验成长所带来的病痛，这与它福音传道般的创始人的理念逐步大相径庭了，一切已经开始滑坡。”但是，Lehman Brothers公司的总经理杰夫·费纳（Jeff Feine）相信：“由于沃尔玛的低价及低费等原因，它还是能够在市场低迷的情况下，赢得更多的市场份额。”

如今，2000年1月成为总裁的李·斯科特已经在沃尔玛效力32年，他坚信只要有正确的商品库存和不断改善的客户服务就一定可以永远立于不败之地。以低价战略著称的沃尔玛将坚持更具侵略性的商品定价，以回应塔吉特等竞争对手的打折行动。他还计划采取削减费用、加快送货以及增加服装商品等措施以取得成功。

李·斯科特每周都会与其他高级经理到竞争对手的店里逛一圈，他说：“我们都是偏执狂，每个人都想做得更好。”他能飞快地说出Penney的家居商品越来越棒，还能说出谁家的家庭园艺商品很具竞争性。

在经济萧条时期，沃尔玛的秘密武器大概是比其他竞争对手更注意控制成本，朴素节俭是公司建立50年以来最核心的价值所在。沃尔玛66万平方英尺的总部，灰褐色的内部装修以及破了边的地毯，看起来更像一所公立学校而不是世界上首屈一指的大公司。许多业务都是在一间没有任何装修的餐厅里完成的，而供应商与这里的经理会面也是在一间光秃秃的屋子里。雇员们必须自己在下班时扔掉垃圾，而商务旅行时住的则是两人间。

自1995年以来，沃尔玛就没有裁过员，但在用人上也十分谨慎，不会随意雇用任何人。他们对每次花费都精打细算，甚至认为成功的关键就在于节约。

“不管沃尔玛做得多好，他们总相信能做得更好。”美国西北大学管理学院专攻企业文化研究的费尔克纳教授说。从沃尔玛创始人山姆·沃尔顿那里延续下来的“永不自满”的奋斗精神让所有公司的高级经理始终注意着自我反省。“就算本周一一切都令人兴奋，我们在星期六的周会上都似乎觉得公司马上就要破产似的。”在公司工作了15年的罗布·沃斯回忆说。

山姆·沃尔顿的成功就在于从不盛气凌人，时刻保持竞争意识。就算是在星期六周会上聆听了一份成功的销售报告，高层经理们还是会着眼于如何与连锁药店CVS以及Walgreens的客户服务展开竞争。

并不是所有人都能在沃尔玛的严格要求环境下取得成功，但还是

有一批员工能够很容易接受沃尔玛的理念。在空军服役20年后加入沃尔玛的乔治斯·特雷西（George Tracy）表示：“沃尔玛实施它所宣扬的：‘尊重个人、努力以求出类拔萃，满足顾客的需求。’如果你可以坚持这三个理念，你不可能不成功。”

第三章
非常规经营



天天平价

山姆·沃尔顿在他的第一家商店挂上沃尔玛招牌后，在招牌的左边写上了“天天平价”，在右边写上了“满意服务”。这几句话几乎浓缩了沃尔玛50多年来的全部经营哲学，这种平常而又非常规的营销方式，为沃尔玛带来了生机和活力，并使其飞速地发展起来。

营销战略

当山姆·沃尔顿决定进军零售业的时候，他和妻子手中只有可怜的5000美元。而沃尔玛的历史，即使从山姆·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、凯马特等的历史都要短得多。而且，在相当长的一段时间内，山姆·沃尔顿几乎没有向这些大公司叫板的机会，甚至还不得不仰仗类似于本·富兰克林之类公司的鼻息。但是，只用了40年时间，山姆·沃尔顿把一家又一家的大小公司兼并或者甩在身后，最终成了全球零售业的领头羊。当沃尔玛跨越微软的时候，它带给世人的不仅仅是震惊，而更多

的是人们对新经济的迷惑。确实，沃尔玛的成功是奇迹中的奇迹，是美国梦的代表。

但是，当人们在沃尔玛的美国梦中沉醉的时候，不要忘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，并从灾难中实现了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，就不会明白为什么“不能打败沃尔玛”，也就不能破译沃尔玛的秘密。

至少有5大因素在沃尔玛的历史上起着决定性的作用，在这里且称它为决定沃尔玛命运的“五大战略”。

（1）小城镇和郊区战略

如果说，1962年沃尔玛选择在新港小镇开店纯属偶然的话（那时，他的妻子海伦喜欢小镇生活），那么就是新港初战告捷使山姆·沃尔顿看到了别人没看到的发财机会。自此之后，山姆·沃尔顿一直把小镇和小城郊区作为选址开店的风水宝地。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，在不为人注意的时候悄然长大成林。在第二次世界大战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，依然大踏步前进。为什么？因为大城市的零售公司都陷入了恶价格战的泥潭，而在小城镇，沃尔玛因为没有竞争对手而得以幸免。沃尔玛壮大之后，它也对大城市中心不感兴趣，即使开店也只选择郊区的公路旁，这又顺应了城市人口从市中心迁往郊区的潮流。

（2）市场饱和战略

沃尔玛的扩张是以总部本顿维尔为中心向四周扩散的。它每扩张一县，就会以20英里左右为间隔，密密麻麻地开满了沃尔玛店，使该县的零售市场趋于饱和。这样做有两个目的：第一，可以避免外公司进入，山姆·沃尔顿宁可让沃尔玛店之间互相争抢顾客，也不让外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。

（3）天天平价战略

第一家沃尔玛店开业的时候，就打出了“天天平价”的口号，而且在以后的几十年中一直贯彻执行，在消费者中赢得了良好的商誉，也使其自身保持了长盛不衰的竞争力。而当一种更低价格的仓储俱乐部渐成气候的时候，沃尔玛立即介入，并成了排头兵和垄断者。

（4）人才战略

尽管沃尔玛初期在人才竞争方面处于劣势地位，但是山姆·沃尔顿硬是通过他的诚意和坚持不懈的努力，将一个又一个杰出人才网罗进来。沃尔玛第一任财务主管詹姆斯·亨利就是山姆·沃尔顿花了一年多时间才请来的。罗恩·迈耶是亨利的继承者，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，仅仅是说服罗恩·迈耶亲自到沃尔玛看一看，就花了三年时间，也正是罗恩·迈耶帮助沃尔玛建立了零售业界效率最高的配货中心。对于山姆·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。正是因为这些人才的进入，推进并保持了公司的可持续发展。

（5）高新技术战略

开商店也需要高新技术？就连山姆·沃尔顿本人也在很长一段时

期对此持消极态度。比如，当罗恩·迈耶要求建立现代化的配货中心的时候，山姆·沃尔顿一直把钱袋子捏得很紧。但是，正是现代高效的配货中心，成了沃尔玛和凯马特等正面决战的最大本钱。后来，在格拉斯和舒梅克等人的努力下，山姆·沃尔顿于20世纪70年代花了几亿美元，安装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，沃尔玛拥有了全美最大的私人卫星通信网络。此外，沃尔玛在信用卡和条形码设备的使用上，也都走在时代的前列。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，而且还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。

必须强调的是，山姆·沃尔顿的人格魅力和他所倡导并建设的公司文化。可以说，沃尔玛文化是公司五大战略得以成功实施的土壤，如果没有上述几点，沃尔玛的奇迹就不能发生。

另外，沃尔玛的成功还取决于山姆·沃尔顿的经营理念。在山姆·沃尔顿领导下，沃尔玛的发展对其他公司来说完全是一个神话，究其原因其坚持了以下三个基本策略：

（1）一流的技术水平

山姆·沃尔顿的分权管理模式使得有大量的人参与决策，但是如果如果没有强大的技术支持，这种参与是很难实现的。一个巨型的电信系统便利了沃尔玛公司决策者与分店经理的联络和交流；而且，总部的管理小组可以驾驶公司的11架直升机飞往各地的分店，去评估它们的经营状况，周五、周六再飞回公司总部参加工作会议，讨论各种问题，完成各商店间所需的商品调配；通过使用一颗6个频道的卫星，信息能向所有的商店传送；还可以运用一个主机，追踪公司复

杂的销售系统。

（2）占领小城镇

由于采取与彭尼公司半个多世纪前相似的策略，沃尔玛绕开大城市，指示它的商店面向小城市，在那里其竞争对手只有当地的商人和少数小连锁店，如伍尔沃思·盖姆博和彭尼公司等。

这些商人一般仅销售品种有限的商品，周日和傍晚还不开门，并且大部分商品定价还高于竞争更激烈的大城市。其他较大的零售商，尤其是折扣商店，都已经绕开了这些小城镇，因为它们没有足够的潜力来支撑低价策略所需要的高销售量。

但是山姆·沃尔顿却在这些小城镇里发现了巨大的潜力。由于沃尔玛的货物品种齐全，并且价格便宜，顾客们从周围的城镇、乡村成群结队地光临沃尔玛（在着眼于小城镇和乡村顾客的同时，沃尔玛打击了原有的小镇零售商）。与强大的竞争者隔绝，沃尔玛公司在这些小城镇里磨练了它的技艺，然后掉过头来，把握十足地向大城市扩展，而那些对手们，正如当初成千上万个小镇里的商人一样感到恐惧。

（3）不断扩张

沃尔玛公司在它的1995年年度报告中蛮有把握的指出：1995财年度公司新开了111家沃尔玛折扣商店，此外还要扩张60家；与此同时公司通过购买122家伍尔克商店，闯进了加拿大市场；公司开办了75个超级中心，使其总数翻了一番，达到143家；公司更有选择性地向国际市场扩张，包括在墨西哥的24家商店及在香港的3家商店。由于这些不断扩张的计划，使得沃尔玛1996年的销售额在《财富》杂志500强中名列第四，仅次于通用汽车公司、福特汽车公司和Exxon。

一分钱的价值

建连锁实际上就是建网络。作为沃尔玛的总裁，山姆·沃尔顿所面临的最大挑战就是如何建立网络，并有效地控制和指挥这张世界上最庞大的销售网。

山姆·沃尔顿和别人最大的不同就是他永不知疲倦，似乎有使不完的精力。一个目标实现了，马上又给自己制定一个新的目标。他的眼睛里总是透着自信，对周围的事物有着敏锐的觉察力和判断力，也许正是这些使他成为了零售业巨子。他喜欢挑战和竞争，总是不断地寻找开设新店的位置或发起各种有新意的商品促销活动。并且这些促销活动一经他发起，所促销的商品总是能被一抢而光。

20世纪20年代的经济大萧条冲击着整个美国经济，也冲击着山姆·沃尔顿一家。童年的山姆·沃尔顿过着居无定所的生活，拮据的家境迫使他七八岁就开始推销报纸以筹措学费及补贴家用。正是因为这样的经历，使山姆·沃尔顿对钱的价值有深刻的认识。他说：“我重视每一分钱的价值，因为我们的服务宗旨之一就是帮顾客省钱，每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。”为顾客省钱，以低于竞争对手的价格、优于对手的服务去赢得顾客的青睐，这可以说是沃尔玛连锁网络迅速扩张的首要原因。在连锁经营中，总裁不可能事事亲力亲为，山姆·沃尔顿这位零售业巨子，总是把事业的成功归功于公司的同仁，他把员工的辛勤付出看做是公司成功的最重要因素。他说：“要和同仁分享利润，视同仁为伙伴，你们一起工作

的成绩将超乎你的想象，你的行为要像是一位为合伙人服务的领导者。要想让员工好好地招呼顾客，首先得好好地招呼他们，这是企业成功的秘诀。”他倡导团队精神，鼓励员工与领导者以及员工之间的沟通。沃尔顿把这些原则融入他所热爱的事业中，并把创新、热情的工作精神注入沃尔玛连锁店，激发每一位员工的热情和创造力，使沃尔玛事业在激烈的竞争中一路领先。

领先一步

山姆·沃尔顿在总结沃尔玛成功经验时特别强调指出，实力加技术是其成功之道。以下几方面就是详细的说明：

（1）不放过任何机会

沃尔玛公司之所以取得如此辉煌的成绩，主要在于他们从小处做起，不放过任何机会，做好每一笔生意。山姆·沃尔顿说：“我们从每周、每年的销售记录中了解我们出售的每一种商品的市场占有率正在发生什么样的变化，从而把握机会。”从以下几个方面具体分析一下沃尔玛公司的经营战略。

沃尔玛的每一件商品都是“个人的日常用品”，这不仅指食物和药品，还包括电池，磁带、手表、闹钟、收音机等其他商品。山姆·沃尔顿认为，价格也与方便顾客有关。“从方便顾客的角度看，如果你的一台出毛病的收音机需要修理的话，你愿意去商店花50~100美元再买一台呢，还是去沃尔玛的任何一个商店花3.99~19.99美元换一台呢？这就涉及方便顾客的问题。”

沃尔玛选择商品一方面基于市场调查，另一方面则源于直觉。在

追踪购买者趋势之后，公司成功地推出了一种新型双铃闹钟产品，年销售量达30000只。当然这里面也有勇气的因素。

公司管理人员说：“无论顾客希望在沃尔玛买到什么商品，我们都能很快满足，我们为此十分骄傲。并且我们与生产商密切联系，随时可获取最新产品的动态。”如吉列剃须刀一面世，沃尔玛就马上购进了。

由于沃尔玛抢先出售吉列产品，它的销量竟占吉列产品的第一年全部产量的10%。公司的基本战略是：陈列商品使之便于购买，支持生产商的广告宣传，制定合理的价格，介绍新产品，最终使人们熟悉并大量购买。

当然，不是所有的产品都像“吉列剃须刀”这么成功，泰特卷刀就是一例。它恰好在1991年圣诞节前推出，是一种可切片、切丁、削皮的小工具。“我们认为它是一个多功能、精致的工艺品东西，销售应该看好，况且还有广告助阵。结果不然，它的销量平平，不足以弥补投资。”山姆·沃尔顿继而总结道，“当你在季节性销售时期推出商品，你总得冒风险，难免出现失误。”

（2）卫星系统网全国

在美国的每一间沃尔玛商店都有卫星通信系统联系着遍布全国的商店网，这套系统不仅提供各商店的销售收入及存货情况，而且还可以用来战胜竞争对手。山姆·沃尔顿说：“我们起先是从生产角度考虑安装这套设备的，现在我们试图同时转向市场角度，利用它创造我们独一无二的市场形象。”

顾客可以从任何地方拨通沃尔玛专线，找到24小时营业的最近的沃尔玛商店。如果有登记过的订货单，还可以在任一商店取货。即使

你处于沃尔玛的市场区域之外，公司也会把商品送到门前。因此，公司的广告词定为：“任何时候，任何地方。”

除此以外，卫星通信网还有一些其他好处，监测系统有助于配售中心追踪购买行为，维持适当存量；在一家商店售尽的商品，顾客可通过卫星指标到附近的其他沃尔玛商店购买；重要信息可以快速传递，比如1982年泰莱依贿赂曝光，沃尔玛的所有商店都迅速撤离股市；价格变化可以瞬间传至1700家商店。“以前出纳员总会忘记什么东西在削价，因为错误总是难免的。”山姆·沃尔顿解释道，“现在则不同了。”公司可以将音乐和广播传送到所有的沃尔玛商店，向所有的顾客介绍新药品；并且还具“双市场”功能，也就是说如果梅奈波利雨雪霏霏而佛罗里达烈日炎炎，则可分别播放由中心控制的雪刷和防晒霜的广告。

沃尔玛计划继续靠新技术在竞争中战胜对手，公司已创设了一个“战略存货管理系统（SIMS）”以促进商店的自动组货。山姆·沃尔顿说，SIMS的秘密就在于它具有预测功能。传统的“卖一买一”的存货控制战略也有优点，但缺乏季节调整，商店购货更多是依据过去的销售量而非未来可预见的销售量。SIMS将注重季节性和购买趋势对货物分配的影响，这一有力的营销策略将保证沃尔玛在未来几年内继续领先。

地点是成功关键

撇开销售服务本身不谈，选择一个适当的店址对沃尔玛的渗透发展也是具有相当重要的意义的。山姆本人在选址时往往喜欢亲力亲为，而且他对自己这方面的眼力颇为自得。

飞机勘察

在零售业中，地点始终是一个重要因素，沃尔玛对此十分清楚并采取行动，在喧闹商业区的中心地带，在城市和郊区的交叉点，在商业大厦内的显眼处，你都可以发现沃尔玛的商品。山姆·沃尔顿认为地点是零售业成功的关键所在。

对新商店公司选址的考察，是要对每一待选地点的交通状况、出口和入口、人口增长、人口分布、竞争性、销售潜力和便利性等情况进行认真研究，其中便利性又是关键，商店是否醒目？停车是否困难？进出是否方便？

进行地点选择的程序一般是这样的：

首先，由市场调查委员会研究各潜在地点，搜集信息；

其次，由一个执行小组评估经济上的可行性，然后由一个财团对该地点进行评价；

最后，由决策委员会评审决定。

这样复杂的决策过程使许多地点方案难以通过，因为正如山姆·沃尔顿说的“我们不仅希望处于一条合适的街道上，而且还要求位于这条街道的合适的一侧”。

山姆认为，在某个小镇里开店并不意味着市场范围就只局限于这个小镇之内。实际上，假如店址选得对，它还将吸引更多的外地顾客。比如，人们最初只是驱车经过而发现了沃尔玛的招牌，接着就会开始认识这家商店，最后往往就变成了沃尔玛的顾客。这一结果也许在很短的时间内就发生了，也可能要等上一段时间，但不管怎么说，它几乎总能实现。例如，许多北方人冬天到佛罗里达避寒，无意中成了当地沃尔玛分店的顾客，接着就会迫不及待地希望沃尔玛也到他们那儿去开店。他们中的很多人会在回家以后给沃尔玛寄信，要求它把店开到北方去。因为在那儿他们无法享受到像沃尔玛所提供的那样的优质服务和低廉价格。同样的事也发生在奥格兰德瓦利，南、北达科他州以及明尼苏达州的农户都到那儿去避寒，由此也认识了该地区的沃尔玛并喜欢上了它。所以当沃尔玛进入一些所谓的新市场时，实际上这些地区往往已经存在着一批它的忠实顾客了。

选址，是沃尔玛成功的一个重要方面。可以说，飞机是山姆勘察选址的最好帮手。从空中向下俯视，山姆可以了解到一个地区方圆几十里之内的全貌。比如，他可以看出交通流向，城市和乡镇发展趋向

等，从而能帮助他更准确地评估在该地区设店的可能性及发展潜力。各个地区的竞争状况也可以在空中于短时间内一目了然。然后，根据收集到的第一手资料，沃尔玛的管理层再拟出自己的开发策略，进一步增添了评估的准确性。山姆借助飞机找到过许多合适的地点。而他的同行们却比他晚了整整10年才开始使用这种便捷高效的方法。

实际上，沃尔玛最初的100多家分店的地址都是靠山姆和巴德“飞”出来的。他们亲自驾驶着小型飞机（当然不是喷气机）超低空飞行，一边掠过一个个镇子，一边从空中勘察地面，同时讨论着各地的优劣。一旦找到了他们认为合适的地点，就会马上降落，查出地产主人的姓名，然后径直摸上门去，立马与他洽谈土地买卖事宜。可见，这是一种高效率的选址方法——无论是从时间的节省方面，还是从可获得的信息量方面来说，山姆都对它非常满意。

前四五百家沃尔玛分店的开设，都使用了这种方法。山姆坚持自己或者他信任的手下亲自驾上飞机“侦察”一番才能做出结论，否则绝不轻易买下任何一块土地。他深知良好的地段和较低的地价将是取得成功的第一步，这一步迈不好，将会后患无穷。尽管山姆已从董事长的宝座上退了下来，他的接班人仍然沿袭着这一传统——亲自登机参与土地勘察。

一旦找好了地方，山姆就会立即买下来并着手商店的筹备工作。他愿意让自己人动手装潢以及做其他的一些杂事。为了不浪费钱，有一次他甚至带着他的筹备小组睡到了一个熟人家的地板上，就连汽车旅馆也不住。这些人实际上都是些经理级的人物，不过，山姆·沃尔顿都能屈就，他们又有什么可抱怨的呢？

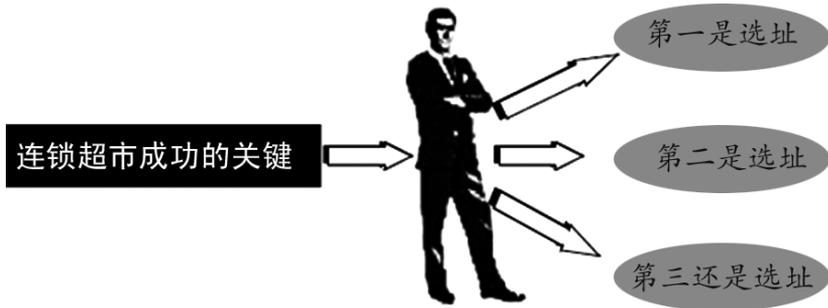
当一行人经过一段密锣紧鼓的准备工作之后，货源组织好了，货

架陈设妥了，广告出炉了，第一批员工也培训完毕了，山姆就又跳上飞机，飞往下一个城镇去继续侦察了。他不愿意浪费一丁点儿时间在毫无意义的等待上。这也是山姆总不能与飞行员相处很好的原因。因为每当山姆打算就此出发时，飞行员们总是劝他再等一等，等天气好转、飞机检修完毕等。山姆可受不了这个“等”，他希望自己能随心所欲地想飞哪就飞哪，他需要不停歇地干这干那，要他“等”，简直就是要他的命，要知道，他正迫不及待地想再去开一家沃尔玛分店。

因此，山姆总是坚持自己开飞机，这样他才不需要等了又等。不仅如此，他还鼓励他的飞机员们也像我那样，尽量把等的的时间都花在有意义的事情上。他建议公司里每一个会开飞机的人都上天去侦察地形，帮助他选择更多的理想的店址，以便于沃尔玛能以更快的速度扩张。“哈哈！”山姆为自己这个主意洋洋自得，“这样一来他们就可以为我分忧了。而且我敢肯定，他们会像我一样从中发觉无穷的乐趣的。”但他想错了，这个建议只维持了3个月，飞机员们坚持不能长期地在天上这么随随便便地盘旋。最后，山姆不得不作出些让步，不再坚持任意起降了。但另一方面，他却仍然坚持能飞的都飞起来，因为他时刻都觉得，远方的沃尔玛在召唤他。

选址，还是选址

选址是零售店成功的关键性因素。山姆有句话叫做“连锁超市成功的关键有3个条件，那就是选址，选址，还是选址”。



由此可见，选址在连锁商业的日常经营中的地位是多么的重要。因此，选址工作的步骤也就成了每个超市管理者的必修课，具体来说，连锁选址有以下5道坎：

对于人流量调查结果的分析

诚然，人流量的大小是决定店的规模的一个重要因素，但是了解客流的消费目标，将是更为重要的工作。这就需要研究零售店的有效客流量是多少，例如佛罗里达的科林海岸是集沙滩、教学、市场为一体的商业区，每天客流量在数十万以上，但是客流的大部分是旅游的，不是买客，消费目标是旅游和餐饮。如果在这里选择开近万平米的大百货商店，是肯定不行的，因此，应在预测了有效客流的预期购买量之后再作决定。

对竞争对手的分析

对竞争对手的分析，可以分为业内竞争（intertype competition）和行外竞争（intratypes competition）两种形式。随着市场竞争的加剧，为了吸引更多的顾客群体，为顾客提供一站式购物（one-stop shopping），常常会看见零售店出售的商品与商店的类型毫不相关的现象，这种现象被称为掠夺式销售（scrambled merchandise）。

地理位置

由于顾客购物时总是选择商店地址便利的原因，所以辨别竞争对手的时候，店址的临近程度是零售店选址的重要因素。要正确的判断商圈内顾客的习惯性行走路线，最先占领有利地位，为零售店的成功做好准备。

成本的核算

连锁零售店的成功之道在于利用规模经济的边际效益，而有些零售店的位置距离中心库房很远，尤其是刚好超过货车一日的行程。如果零售店之间距离很近（在互不影响的情况下），就可以节省相当一笔费用，例如两个零售店可以共用一个店长，商品配送更为便利等。

交通状况

一家大型商店在决定租赁前，通常的做法是与当地政府商讨新的交通线路。如果商店或店标在远处或至少驱车经过时很容易被看到，它的优势就会增强，明显的店标实际上就是一种广告，它能让人因一时冲动而停下来。一个道路狭窄、单行线，甚至经常交通堵塞的街道上的零售店，是不会有顾客愿意经常登门拜访的。

选址的好坏会影响零售店日常经营的业绩，同时也可以说：“连锁零售店如果有好的选址，成功的概率就已经拿到了一半！”

成本领先战略

根据零售轮转理论，成本领先战略往往是新兴零售业态企业后来居上的有力武器，这一战略的实施涵盖了商品购、存、销流转过程所有环节上的成本和费用控制，只有降低商品的进价成本和物流成本，降低商品的经营管理费用，才能实现商品流转全过程的成本费用控制。在这方面，沃尔玛无疑是零售业成本领先战略最彻底的实施者和经营典范。

降低成本

沃尔玛的经营宗旨是“天天平价，始终如一”，它指的是：“不仅一种或若干种商品低价销售，而是所有商品都以最低价销售；不仅是在一时或一段时间低价销售而是常年都以最低价格销售；不仅是在一地或一些地区低价销售，而是所有地区都以最低价格销售。”正是力求使沃尔玛的商品比其他商店更便宜这一指导思想使得沃尔玛成为本行业中的成本控制专家，它最终将成本降至行业最低，真正做到了

“天天平价”。我们来看看沃尔玛是如何做到这一点的。

（1）进货成本控制

进货成本是企业成本控制的重点，尤其是零售企业成本控制的关键。要取得较低的进货成本，必须大批量进货、大批量销售，享受价格上的批量折扣优惠，充分发挥现代大商业的规模效应。企业将这种大批量低成本进货优势，进一步转化为相对较低的价格竞争优势，从而形成对消费者的购买欲的有效刺激，并使零售企业在激烈的竞争中占有主动权，形成企业经营的良性循环。

在进货方面，沃尔玛采取了以下做法来降低成本：

采取中央采购制，尽量实行统一进货。尤其是在全球范围内销售的高知名度商品，如可口可乐、柯达胶卷等，沃尔玛一股气将一年销售的商品一次性签订采购合同，由于数量巨大，其价格优惠远远高于同行，形成他人无法比拟的优势。

买断进货，并固定时间结算。由于零售市场的变化莫测，为了规避经营风险，许多商家纷纷采用代销的经营方式，把风险转移给厂家承担，但这也提高了零售企业的进货成本。而沃尔玛却实施买断进货政策，并定时结算货款，决不拖延，这虽然要冒一些商品积压、滞销的风险，却可以大大降低进货成本，赢得供应商的信赖。

和供应商采取合作的态度。沃尔玛由于采购量巨大，一般从工厂直接进货，并同供应商保持长期合作的关系，通过电脑联网，实现信息共享，供应商可以在第一时间了解沃尔玛的销售和存货情况，及时安排生产和运输。由于效率提高，供应商成本降低，沃尔玛也就能将从中获得的优惠让利给顾客。在这种合作模式下，供应商与沃尔玛和顾客都是赢家。

（2）物流成本控制

它是衡量零售企业经营管理水平的重要标志，也是影响零售企业经营成果的重要因素。快捷的信息反馈和高效的物流管理系统，可以使商品存量大大降低，资金周转速度加快，企业成本自然也就降低了。沃尔玛在物流管理上也让同行望尘莫及，它建立了强大的配送中心系统，拥有世界最大的私人卫星通信系统和最大的私人运输车队，所有分店的电脑都和总部相连，配送中心从收到店铺的订单到向生产厂家进货和送货，只需2天的时间，而另两家大型折扣商店凯玛特和达格特则需要5天。另外，沃尔玛的物流费用率也比凯玛特和达格特低60%以上。沃尔玛的物流效率之所以高，是因为他们运用了最先进的信息技术，集团专门从事信息系统工作的科技人员有1200多人，每年投入信息系统的资金不下5亿美元。早在20世纪90年代初，沃尔玛就在公司总部建立了庞大的数据中心，全集团的所有店铺、配送中心也与供应商建立了联系，从而实现了快速反应的供应链管理。厂商通过这套系统可以进入沃尔玛的电脑配销系统和数据中心，直接从POS得到其供应的商品流通动态状况，如不同店销售量及不同商品的销售统计数据、沃尔玛各仓库的存货和调配状况、销售预测、电子邮件及付款通知等，以此作为安排生产、供货和送货的依据。生产厂商和供应商都可通过这个系统查阅沃尔玛产销计划。这套系统为生产商和沃尔玛两方面都带来了巨大的利益。

（3）其他费用控制

沃尔玛的成本控制，体现在任何一个细小的环节上。在沃尔玛的各线管理人员办公室里，看不到昂贵的办公用品、家具和地毯，更没有豪华的装饰，公司还激励员工尽力为节省开支出谋划策，并不断奖

励和提拔那些在损耗控制、货品陈列和商品促销方面有创意的员工。沃尔玛商店装修简洁，商品多采用大包装，同时店址绝不会选在租金昂贵的商业繁华地带。此外，沃尔玛尽量减少广告费，他们认为保持“天天平价”就是最好的广告，在零售业同行业中，沃尔玛的广告费用最低，但销售额最大。

“总成本最低”

成功者有成功者的哲学，成功有成功的理由。多年来，沃尔玛矢志不渝地采用基于“总成本最低”这一经营原则的“商业营销”模式，一路走来，一路壮大。并在追求“总成本最低”的“商业营销”模式上显示出了自己的万丈雄心。

（1）“商业营销”的力量

在沃尔玛，创始人山姆·沃尔顿的铜像后面贴着“成功十大法则”，其中一条印象最深刻的是——永远比对手节约成本。

“永远比对手节约成本”是沃尔玛薪火相传的一种美德，一种习惯。山姆·沃尔顿的高明之处，还在于他有时能把“节省”与“奢侈”辩证地统一到一起。如1984年，山姆·沃尔顿不惜重金租用卫星；又如在网络经济迅猛发展的时候，沃尔玛及时与时髦的“.com”沾上边，独自建立了一个与自己的全球供应商相连接的“私家”电子集市网。而这挥金如土的背后，始终是为了“节约”这一终极目的。

驱使沃尔玛不断前进的不只是其“顾客营销”的力量，也源于其对“商业营销”法则的执著追求。沃尔玛收益率的成长取决于三个方面：

首先，沃尔玛使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其

运营成本。

其次，沃尔玛不断地向供应商施加压力（如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便他们能够降低成本），沃尔玛迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作。

最后，沃尔玛强调其供应商要完全明白沃尔玛的成本构成，以便记录和展示这些供应商是如何降低了沃尔玛的成本。沃尔玛的一位服装供应商说：“他们太严格了，他们要的是最低价格。”

尽管沃尔玛已熟练掌握了“商业营销”和“顾客营销”这两种营销的法则，但这两者是有区别的。

“顾客营销”的本质是建立品牌价值，使消费者愿意出高价购买超过一般产品且具有较高“可感知价值”的品牌产品。与消费者的感情需求不同，能激发采购代理商采购欲的动因是“可以降低买家的成本”，买家想从供应商那里获取最高收益，这些买家可能是消费者，也可能是分销渠道中的中间商。

许多采购代理商只想找最低的价格。但精明的沃尔玛不仅要看产品的价格，还要考虑产品的其他因素（如技术、服务水平、系统以及社会成本），以判断是否低于自己的总成本。一家服装供应商可能在价格上优于其他竞争对手，但如果因为褪色而导致顾客退货，那么沃尔玛的服务成本将会上升——低价反而使总成本上升。

“商业营销”是一门为买主创造最低总成本的工程学。沃尔玛的供应商只要能证明自己已经为沃尔玛提供了最低的总成本，他们就可以维护他们的价格。商业营销经常会与顾客营销发生矛盾。当“Rubbermaid”坚持定一个高价以获取高于沃尔玛所能接受的利润

时，零售商们把“Rubbermaid”公司的产品放在靠后的货架上，而将其低价的竞争对手“Sterlite”的产品放在最佳位置的货架上——“Rubbermaid”过高地估计了它在沃尔玛购物者心中的品牌价值。沃尔玛给消费者品牌带来的压力是如此之大，以至于“菲利普·莫里斯”在兼并“卡夫”的纳贝斯克（Nabisco）时，在很大程度上是利用其品牌价值的杠杆作用来对沃尔玛之类的大型食品零售商的。

（2）沃尔玛的“野心”

在下一轮成长阶段，沃尔玛将进一步推行自己的“商业营销”模式，它会将“最低总成本”的法则延伸到消费者这一端——它将尽力去改变消费者的行为模式，使之从“情感品牌购买”转变为“购买总的经济价值”；慢慢地，沃尔玛将用自有品牌（Private Brand）取代其他品牌，并帮助消费者在沃尔玛和山姆会员店购物时学会计算最低总成本。沃尔玛为消费者提供了较低的家庭用品的总成本——虽然有时它的价格也会高一些，但却因便利、花费时间少以及其他方面的成本节约而得到补偿。

沃尔玛最终目标是将使消费者转变为家庭采购代理商，并将“商业营销”模式在带给供应商的同时也带给消费者，从而实现其零售总额上的又一里程碑。

扁平化管理

山姆·沃尔顿指出，零售企业的生命就是其优良的供应链。假如供应链不好，那么它也很难获得发展。要想让你的企业获得成功就必须将供应链做大做强。沃尔玛的经历告诉了人们将供应链做大做好的方法。世界上还没有任何一家零售业集团超过沃尔玛百货有限公司。

规范化管理

（1）店面设计标准化

所有新开业的零售店的店址选择都按统一标准，店铺面积大小、店铺装饰、商场货架尺寸、商品摆放位置、商品标牌放置等都由公司统一规定。为了让顾客挑选商品时观看价格标牌方便，公司一律要求所有商品的价格标牌都挂在货架上。

（2）组织结构扁平化

公司根据业务单元分为四个事业部，事业部下设区域总裁、区域经理和店铺经理。沃尔玛按业务分为折扣店事业部、购物广场事业

部、山姆会员店事业部和社区商店事业部。事业部总裁管理所有区域总裁，每一个区域总裁管理12个区域经理，一个区域经理管理其所在区域的店铺经理，管理责任层次分解，但从下到上的反馈信息是没有级别和层次的。沃尔玛老总的办公室从来不关门，鼓励和倡导公司员工与公司总裁直接对话。

（3）管理程序规范化

沃尔玛在管理上要求三个标准：

一是“日落原则”。即今天的工作必须于今日日落之前完成，对客户的服务要求在当天予以满足，绝不延迟；

二是“比满意更满意的服务原则”。不断改进服务，给予客户更好的服务，这种服务超过客户原来的期望；

三是“10英尺原则”，要求员工无论何时，只要顾客出现在距离你10英尺范围内，员工必须正视着这个客户的眼睛，主动打招呼，并询问是否需要帮助。

利润源泉

沃尔玛倡导低成本、低费用结构、低价格、让利给消费者的经营思想。那么沃尔玛的利润来源究竟在哪里？

（1）消费者定位

沃尔玛折扣店、购物广场是针对低收入阶层消费者开设的；山姆会员店是面向小企业主和其他需要进行大众购买的个体消费者而开设的仓库型大商场，其运作方式就是通过交一定的会员费，成为山姆会员店的会员，然后根据一次性消费或多次累计消费的多少来享受不同

价格折扣。而社区商店则主要针对中上层家庭消费者，这种销售模式是对前三种零售业态的一种补充。

（2）商品结构

沃尔玛在经营商品品种选择上主要以销售量大、周转速度快、购买频率高的中档商品为主，适度兼顾高低档商品。商品销售量大、周转速度快是沃尔玛经营利润来源的前提条件，因为沃尔玛在商品销售中利润率很低（1.7%左右，而行业平均5%以上），其主要是靠年销售规模优势向生产厂家收取商品上架费、商品折扣、年底退佣及资金占用费等所取得的收益。

沃尔玛在商品组合上采取“二八原则”，用20%的主力消费产品创造80%的销售额，根据零售业的不同形式采取不同的商品组合。例如山姆会员店向消费者提供“一站式购物”服务，商品种类丰富且单一商品类别齐全。商品品种在3~6万种左右，而且50%以上为食品类；社区商店商品结构为宽度广而深，商品品种在8万种左右，商品品种非常齐全；折扣店商品结构为窄而浅；购物广场的商品结构则采取窄而深，主要是日用生活品。

（3）低价格竞争

沃尔玛在价格竞争策略上，主要采取低价渗透策略和折价渗透策略两种方式。低价渗透策略主要用于新开设的商场，给消费者以物美价廉的经营特色，引起市场的轰动效应，来快速获得较大的市场占有率。而折价渗透策略主要根据竞争对手的产品定价和消费者对产品价格的敏感性而使用的。

（4）采购策略

沃尔玛始终贯彻“从供应商那里为顾客争取利益”的采购原则。

首先，对供应商进行资质认证。从供应商的生产规模、资金实力、技术条件、产品质量、资信状况、付款要求、供货及时性等方面进行全面考察，初步确定目标供应商的选择范围。

其次，采购业务洽谈。在采购业务洽谈过程中，采取规范化、标准化的谈判业务程序。第一，谈判地点统一化。与供应商谈判地点一律选择沃尔玛公司洽谈室，一方面作为谈判主战场，对公司谈判有利；另一方面使谈判透明度高，规避商务谈判风险，防止业务员的投机主义行为。第二，谈判内容标准化。按公司规定的《产品采购谈判格式》要求进行谈判。譬如，商品属性、产品质量、包装要求、采购数量、批次、交货时间和地点、价格折扣、付款要求、退货方式、退货数量、退货费用分摊、产品促销配合、促销费用分摊等相关内容。

再次，对供应商管理实行战略合作伙伴式的运行模式，即把供应商的生产成本、技术研发、管理费用等纳入到沃尔玛公司的管理体系，通过计算机数据库把沃尔玛所有商店的库存信息、销售信息、产品价格信息、客户反馈信息、内部经营计划信息等与供应商进行共享，从而降低了外部市场的交易成本，同时通过及时市场信息反馈，保证了产品质量和创新速度。

（5）促销策略

沃尔玛“品种繁多、质量优良、价格低廉”的商品是最强的卖点，又给消费者创造了“方便的购物时间、免费的停车场以及微笑、友善、热情、愉快的购物环境”，维系了忠诚的客户群体。这也是沃尔玛对消费者最有诱惑、最有传播性的促销活动。当然在具体的商品促销中更有自己的独到之处。

例如，沃尔玛把商品划分为敏感性、一般消费性、冲动性购买三

类商品，针对这三类不同的商品而采取不同的促销方式。

(6) 技术创新

沃尔玛投资7亿美元建成了计算机卫星信息数据传输系统、条形码、无线扫描枪、ECR（电子收款机）、POS（商业自动化信息管理技术设备）、EDI（电子数据交换）等，构建了信息数据交换的平台。4000千兆容量数据库的开发、全球5500多个微机工作站的建设，保证了沃尔玛能在一小时之内对全球4500多家零售店内每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍。现代通信技术的应用，使沃尔玛极大地提高了企业的运行效率。

(7) 物流配送

沃尔玛采取“过站式”物流管理方式，即由公司总部“统一订货、统一分配、统一运送”的物流供应模式。沃尔玛在全球有将近100家配送中心，每个配送中心有600~800名员工，采取24小时交叉作业的不间断服务。沃尔玛85%的商品是靠自己的仓储运输系统进行配送，每个配送中心离最远的零售店也不超过500英里，只有一天的路程，所以从零售店下订单到货物上架的响应时间只需要48小时，而大部分竞争对手则仅提供50%的商品配送，相应的货物配送响应时间至少需要120小时。沃尔玛把货物运送到商店的成本占总成本的比例低于3%，而竞争对手要运送同样的物品支付的成本在4.5%~5%。

总之，沃尔玛利润来源的主要渠道有两个，一个是向供应商要利润；另一个是向自己要利润。第一个利润渠道，沃尔玛通过规模化采购及其谈判能力成功地实现了；第二个利润渠道，沃尔玛在卫星通信数据传输技术运用的基础上，通过信息共享系统的构建、管理制度的规范化、物流配送体系和销售网络的建设，共同形成了沃尔玛的行业

优势和核心竞争力。这就是沃尔玛制胜的关键要素和秘密武器。

供应网链

沃尔玛在零售业界之所以能够所向披靡，是因为它牢牢把握住了自己的核心竞争力，即快速高效的供应链管理。所谓供应链，就是围绕核心企业，通过对信息流、物流，资金流的控制，从采购原材料开始到制成最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的全过程。它是一个将供应商、制造商、分销商和零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。供应链是一个复杂的系统，要使它运转起来，必须有效地协调和管理，这就是供应链管理。

消费者需求始终是沃尔玛供应链上最重要的环节。“让顾客满意”是沃尔玛公司的首要目标，“让顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资”，这是沃尔玛数十年如一日坚持的经营理念。沃尔玛为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”的承诺绝非一句漂亮的口号，在美国只要是从沃尔玛购买的商品，无须任何理由，甚至没有收据，沃尔玛都无条件受理退款。沃尔玛每周都有对顾客期望和反映的调查，管理人员根据电脑信息系统收集信息，以及通过直接调查收集到的顾客期望及时更新商品的组合，组织采购，改进商品陈列摆放，营造舒适的购物环境。

供应商参与了供应链的形成过程，对企业的经营效益举足轻重。供应商是沃尔玛唇齿相依的战略伙伴。早在20世纪80年代，沃尔玛就采取了一项政策，要求从交易中排除制造商的销售代理，直接向制造商订货，可以将采购价降低2%~6%，大约相当于销售、代理的佣金数

额；如果制造商不同意，沃尔玛就拒绝与其合作。沃尔玛冒天下之大不韪之举造成了和供应商关系紧张，一些供应商为此还在新闻界展开了一场谴责沃尔玛的宣传运动。直到20世纪80年代末期，技术革新提供了更多督促制造商降低成本，削减价格的手段，供应商们才开始全面改善与沃尔玛的关系，通过网络和数据交换系统，沃尔玛与供应商共享信息，从而建立伙伴关系。沃尔玛与供应商努力建立关系的另一做法是在店内安排供制造商自行设计布置自己商品的展示区，从而在店内营造更具吸引力和更专业化的购物环境。

沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说过：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，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是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。沃尔玛第一间配送中心于1970年建立，占地600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。现在沃尔玛配送中心约占地10万平方米，分别服务于美国18个州约2500间商场，整个公司销售商品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。如今，沃尔玛在美国拥有100%的物流系统，配送中心只是其中的一小部分，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。

信息共享是实现供应链的基础，供应链的协调运行建立在各个环节主体间高质量的信息传递与共享的基础上。沃尔玛投资4亿美元由休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网。通过全球网络，沃尔玛可在1小时之内对全球4000多家商店的库存、上架销售量全部盘点一遍。所以在沃尔玛的商店，不会发生缺货情况。20世纪80年代

末，沃尔玛开始利用电子交换系统（EDI）与供应商建立了自动订货系统，即电子数据交换系统，进行无纸化作业，所有信息全部在电脑上运作。该系统又称为无纸贸易系统，通过网络系统，向供应商提供商业文件，发出采购指令，获取收据和装运清单等，同时也让供应商及时准确地把握其产品的销售情况。沃尔玛还利用更先进的快速反映系统代替采购指令，真正实现了自动订货。该系统利用条码扫描和卫星通信，与供应商每日交换商品销售、运输和订货信息。凭借先进的电子信息手段，沃尔玛做到了商店的销售与配送保持同步，配送中心与供应商运转一致。

沃尔玛在全球第一个实现集团内部24小时计算机物流网络化监控，使采购库存、订货、配送和销售一体化。例如，顾客到沃尔玛店里购物，然后通过POS机打印发票，与此同时负责生产计划、采购计划的人员以及供应商的电脑上就会同时显示信息，各个环节就会通过信息及时完成本职工作，从而减少了很多不必要的时间浪费，加快了物流的循环。

沃尔玛的EDI系统规范了信息处理程序，传递信心过程中无需人工干预，在提高了信息可靠性的同时，大大降低了成本。

规模化采购

在利用其规模向海外扩张方面，沃尔玛发现很难将其最大的优势之一扩展到海外。沃尔玛在管理大规模库存和供给网络方面的专长在欧洲和亚洲没有收到预期的效果，这是由于海外的高速公路系统不够好，商店规模也往往较小。

现代流通变革

20世纪中期以后现代连锁经营在发达国家取得了普遍成功。连锁经营和超级市场，被称为是“现代流通革命”的两大标志。

沃尔玛公司总部实行扁平结构的管理体制，下设四个事业部分别管理着购物广场（含折扣店）、山姆会员店、国际业务和物流业务。两个商店管理事业部通过事业部总裁、区域总裁、区域经理、店铺经理四个层次直接对店铺的选址、开办、进货、库存、销售、财务、促销、培训、广告、公关等各项事务进行管理。除了部分生鲜食品考虑到保鲜的要求由店铺在附近自行采购外，店铺销售的所有商品全部要

由事业部的采购部门统一采购，物流部门统一配送。这种连锁经营的模式使得沃尔玛公司具有强大的市场竞争能力。

第一，由于沃尔玛公司与生产企业直接挂钩能够大量集中采购、配送，不仅减少了中间环节，降低了进货成本，而且生产厂家面对如此大批量订货的客户，愿意在价格上给予优惠。因此，沃尔玛购物广场销售的商品，比其他商店的同类商品一般要便宜10%左右。由于山姆会员店实行仓储式销售，其会员中有1/3左右是小零售商，这使会员店同时具备了批发功能，价格比购物广场还要低5%左右，大大增强了竞争能力。

第二，供应商把商品送到配送中心后，沃尔玛公司的检验部门运用多种技术手段对商品质量进行严格检验。对信用好的供应商提供的商品进行随机性的抽检；新的供应商进来的商品则要重点检验，防止假冒伪劣商品进入店内，影响整个公司几千家店铺的声誉。公司总部在配送中心对商品进行检验，不仅把住了商品的源头，而且也解决了店铺由于缺乏技术手段难以对商品质量进行规范化检验的困难。

第三，沃尔玛公司的商店管理部门不仅负责统一采购、配进商品，而且通过对市场形势进行不间断的分析研究，及时提出经营模式和销售策略，包括对商品种类、价格以及摆放位置、陈列方式等都提出具体的方案，并且用电脑制成图示发到每个店铺。使得整个公司的经营管理始终保持较高的水平，从而在竞争中处于有利的地位。

第四，沃尔玛公司除了通过订货的方式向生产企业反馈市场和消费信息以外，还不断开发公司自有品牌，即由沃尔玛公司向供货商提出商品性能、质量、外形等，要求使用沃尔玛公司确定的商标或品牌，并在沃尔玛公司的连锁店中销售。沃尔玛公司的自有品牌在连锁店中已经占到20%~25%左右。这种做法不仅直接指导生产者调整产品结构、改进产

品质量、充分发挥流通指导生产的作用，而且由于自有品牌的市场独占性也使得沃尔玛公司获得了较其他同类公司更高的利润。

沃尔玛公司1962年开始进行连锁经营，经过前十几年的探索和进步，1979年销售总额超过10亿美元。20世纪80年代沃尔玛公司逐渐成熟，经过10年的努力，1990年销售总额达到326亿美元，成为美国最大的零售企业。进入20世纪90年代后沃尔玛公司进入快速发展期并开始向国外发展，到2002年销售总额增加到2445亿美元。2010财政年度（2009年2月1日至2010年1月31日）销售额达4050亿美元，2010年，沃尔玛公司再次荣登《财富》世界500强榜首，并在《财富》杂志“2010年最受赞赏企业”调查的零售企业中排名第一。

向采购成本下手

沃尔玛越来越擅长采购，追溯到供应链上游向工厂采购，而以前是向销售商和进口商购买。负责全球采购的肯·伊顿表示：“我们认识到，随着我们越来越向海外扩张，利用国内外购买力是一大关键，唯一一种最有效率的做法就是由我们自己来做。”沃尔玛的方法是为所有可能的商店进行统一的全球采购，因此，巴西的沃尔玛商店能与美国沃尔玛商店具有相同的进货价格。目前，沃尔玛在全球15个国家开设了超过8,400家商场，下设55个品牌，员工总数210多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。通过成为一名承包商、进口商和批发商，沃尔玛希望这不仅能节约采购成本，还能通过增加供应链运转速度而削减库存。沃尔玛的绝大多数毛巾来自印度，他们每个月重新安排一次订单，如果有一种图案销售很好，提前卖光，销售收入就会受

到打击。沃尔玛要把在印度的工厂发展为零售环节系统（Retail Link System）的一部分，这将使Sara Lee等销售商经常通过沃尔玛的计算机查询销售情况并更新供应，同样，沃尔玛将对这些工厂的社会和环境影响负有更大的责任，耐克等公司的经验证明这有相应的风险。

沃尔玛希望在今后5年内能节约20%的采购成本，将全球直接采购的商品的毛利率提高9个百分点。沃尔玛具有了向法国的家乐福、荷兰的Royal Ahold、德国的Makro发动价格战的能力。这些欧洲公司都比沃尔玛更早进入全球市场。沃尔玛1999年中期收购的英国连锁店ASDA以前以24美元出售工装裤，他们以每码14美元买入原料，一次购买5万码。现在，沃尔玛在谈判一开始就说：“我们要买600万码。”价格因此降到了4.77美元，ASDA的工装裤销售价格降低了一半，年销售量从17.4万条增加到了上百万条。ASDA从沃尔玛的全球网络获得了2000多种商品，已经成为了英国最大的童装销售商。同时，ASDA也对沃尔玛提供了帮助，其George品牌是在英国最受欢迎的服装品牌之一，沃尔玛开始在美国推出。现在，ASDA和沃尔玛的设计人员一起预测趋势。沃尔玛时尚产品负责人克莱尔·瓦茨表示，这并不会使沃尔玛进入高档时装领域，公司的重点仍旧是低价的简单时尚产品。

当设计人员设计出一种新衬衣，颜色、图案、面料等所有规格都要由瓦茨在阿肯色总部的人负责。伊顿管理的部门则负责告诉工厂订货的数量。由于采用了高端计算机来演示色彩并可以打印，样品不必在大西洋两岸来回传送。他们把速度看得和价格一样重要。这种集中式管理从一开始就很合理，因为这降低了成本，员工数量也很少。但是历史表明，采购性组织最终会膨胀，就像在凯马特那样，他们会努力通过系统强迫本地经理和客户接受其商品。

控制供应商

沃尔玛认为重要的东西，都会放在比较醒目和重要的位置上。沃尔玛分为食品部和非食品部。非食品部的重点放在成衣部和非食品上。非食品包括箱包、文具、玩具等。食品则包括干货和新鲜食品。干货方面，由于各个市场的口味和消费不一样，他们会将不同产地的产品，配送到不同的地方。在食品的采购上，沃尔玛并不局限于当地采购。

沃尔玛急需什么

要想成为沃尔玛的供应商，首先要了解沃尔玛购物广场和山姆会员商店在采购模式和顾客基础上的不同，这一点非常重要。山姆会员商店是专门向会员提供服务的仓储式购物商店。它的商品策略是为会员提供比一般零售商更低的价格及更高的品质保证。主要商品是高科技产品、高档生活用品、新鲜食品、进口食品及特别为会员开发的自有品牌商品等。而沃尔玛购物广场侧重为广大市民提供“一站式购

物”。面包熟食、新鲜果蔬、肉类海鲜、冷冻食品、烟酒礼品、服装服饰、美容化妆品、图书文具等都是质优价廉的大众商品。沃尔玛社区店是沃尔玛开创的全新经营模式。它有别于沃尔玛购物广场和山姆会员商店，致力于为广大社区居民提供最便利的日常服务。

（1）10个最好的产品

在召开采购会时，样品和报价单是两样必须的东西。供货商要弄清自己的产品跟其他同类产品有什么分别，同时要提供公司的相关资料，并注明工厂的规模、产能等。“如果你有100种产品需要给沃尔玛看样时，你不必都带来，只需要带来头10个最好的产品就可以了。如果沃尔玛对你的10个产品有兴趣的话，肯定会与你做生意。”艾文纳还提醒说，“在沃尔玛的每一次采购会上，希望供货商一定要准时到会，这是入选的一个重要前提。”

每一种产品是否合乎要求，沃尔玛有四个检验标准，即你的产品拿来以后会不会提高沃尔玛的质量、会不会使沃尔玛的价格得以改善、会不会增加沃尔玛的价值、会不会丰富沃尔玛的种类。如果你的产品在市场上没什么优势，你就需要突出自己的强项，而千万不要把差的产品拿来。此外，怎么包装产品，对成功的供应商来说也是一个非常重要的问题。

（2）与贸易公司做生意

沃尔玛希望直接向厂商买货，希望与一些贸易公司成为合作伙伴。正常情况下，沃尔玛希望直接与厂家合作。理由非常简单，直接与厂家联系便于沟通。贸易公司是否有机会与沃尔玛做生意呢？答案是肯定的。但成为合作伙伴有一个前提条件，那就是贸易公司要把自身价值加到产品上面，而不是将其成本加在产品上面。技术装备方

面，沃尔玛对供应商也没有任何限制，只需要供应商具备一台电脑，会发电子邮件就可以了。沃尔玛会为供应商提供一个零售店软件。

(3) 免费进场

供货商的产品要卖到沃尔玛，不需要进场费和保证金。沃尔玛追求是“天天平价”。如果要进场费和保证金等费用的话，肯定是“羊毛出在羊身上”，对双方都会不利。

如果你是供应商想与沃尔玛做生意，其程序并不复杂，最重要的是要有好的产品及与其他零售商相区别的包装。

如果供应商有内销权时，一般会介绍到沃尔玛公司。没有内销权又要出口时，他们会把这些资料交给全球采办。如果你感觉自己的产品与竞争对手相比有突出优势，可直接把资料提供给他们。他们会挑选一些产品，推荐给他们的采购部门。当正式下订单时，采购部门会确定哪几个品种放在购物广场，哪几个品种放到山姆俱乐部。届时，他们会请供应商填写一个商品报告表。把资料放到电脑里，并将供应商的货物做出编号。出订单后，就可以发货了。在付款条件上，沃尔玛按不同的行业有不同的规定。

产销联盟

沃尔玛还与宝洁这样的生产商结成了紧密的联盟，但产销联盟如果仅仅让宝洁受益，那联盟的基础将必定变得脆弱不堪。事实上，两巨头的联盟不仅有力地支撑了宝洁销售体制和战略发展的变革，同时也为沃尔玛实现自己的战略主张和目标奠定了坚实的基础，并提供了有益的经验。

(1) 沃尔玛的宣言

就在宝洁公司果断地进行战略调整的同时，作为它的联盟伙伴沃尔玛也开始了一场同样使流通业瞠目结舌的重大革新。这项革新的内容就是全面、彻底地实现前面所谈到的单环节直接交易制度，也就是一种渠道扁平化制度，只不过这是由零售终端推动的变革。

1991年11月6日，沃尔玛以其董事长兼CEO大卫·格拉斯（David Glass）的名义向所有的供应商发了一封信，这可以看做是沃尔玛新经营制度的宣言。这封信的内容是：

我们沃尔玛正在向顾客导向型的经营体系努力。我们想与作为供应商的贵公司发展合作伙伴关系。因此，通过EDI或零售连接网络等计算机系统与贵公司共享信息，相信这能为我们共同的顾客——消费者带来巨大的利益。此外，由于我们都在急速增长，所以，我们之间在需求动向的预测、前置时间的缩短、物流管理的改善等方面实行紧密合作和共同作业是十分重要的。由于上述所涉及的问题非常复杂，往往需要及时决定，因此，我们决定直接与贵公司的代表交易。为了改善双方的关系、增加沟通，必须在商品流通的时间上得到保证，这样双方的事业才能不断发展，也只有这样，我们才能对对方的需求作出快速的回应。基于上述原因，通过第三者来交易实际上是行不通的，如果那样的话，我们会在事业的机会、问题等方面产生各种各样的误解，反应迟缓，为我们的事业带来巨大风险。

什么是供应商的代表，在这里我们认为代表就是为贵公

司实行决策、贵公司赋予其行动权限的贵公司员工。但是，如果所谓的代表是其他企业，我们将不认为他们是贵公司的代表。

为了与贵公司进一步商讨这一事情，我们欢迎贵公司的负责人前来访问，请当事人做好相应的准备。与贵公司的代表直接协商能为我们和我们的顾客带来最大的利益，对于沃尔玛的决定你们是否同意，请转告相应的负责人。

信中所讲的“第三者”或“代表是其他企业”，其实就是指多环节渠道中的中间商。但这封信并不仅仅是向渠道中间商宣战，也不光是向传统的销售渠道宣战，它是在和许多人的观念意识和利益集合宣战。

事实上，早在1986年，沃尔玛就有了排除中间商的经验——当时的“牺牲者”是自行车零部件的经销代表。上述宣言的雏形就是基于这个案例，但与宝洁公司的产销联盟为沃尔玛将直接交易制度化打下了最坚实的基础。

（2）遭遇阻击

如同前面所谈到的，沃尔玛的宣言实际上是将与宝洁公司产销联盟的成功经验推广到了所有产品供应商。

由于沃尔玛已经是世界上第一大零售企业，而且它每年的增长率都是两位数，所以，表面看来，沃尔玛要实施直接交易制度应该是势如破竹。

但是，从实际情况看，沃尔玛的这种改革在全国并非没有阻力。作为生产商，他们不得不接受沃尔玛的条件，因为拒绝就意味着交易

关系的中断，而且直接交易制度对生产商应该是利大于弊。可是，长期以来一直从事中介交易的经销商们却因此受到了极大的危害，他们对沃尔玛的直接交易制度进行了强烈的抵抗。

各级经销商组成了由24个团体结成的对抗沃尔玛的组织——CASE (the Coalition of American to Save the Economy)。该组织的活动主要集中在两个方面，一是向社会宣传流通中介组织的重要性；二是进行院外活动，1992年9月，该组织的成员访问了135名参众议员，向他们宣讲流通中介的重要性，同时还协助联邦交易委员会调查沃尔玛的经营动向。

由此可以看出，构筑新型产销关系所涉及的问题，不仅仅是两个企业之间的绩效问题，而是在一定程度上打破了现有商品流通的格局，是一种全新的交易制度的变革。正是这种制度变革影响的广泛性决定了产销联盟体系的全面推广，因此，要考虑以下因素：

实施成本的问题，即为实现协调的产销关系而建立的各种信息系统、流程变革、经营管理和物流管理的革新等成本；相应的摩擦成本，即由于建立新的制度而剥夺了一部分团体的既得利益，因此引发他们的抵触与阻碍，从而给先驱企业带来大量额外的宣传和谈判成本。

所以，在谈论供应链管理或推动产销合作时，应当认识到供应链体系的构筑具有一定的社会复杂性，而这种复杂性决定了尽管产销合作代表了现代流通的发展趋势，但是，要真正构筑并得到实施需要经历一个过程，甚至需要付出一定的代价。

(3) 供货新议案

应当讲，沃尔玛与宝洁以及后来与金佰利·克拉克公司之间的产销联盟，进一步推动了沃尔玛全面建立与供货方合作的进程，这不仅

仅表现在1991年直接交易制度的宣言和全面实施，更反映在1993年1月沃尔玛向所有供货方提出的新议案里。

这个新议案的宗旨在于：为了整合沃尔玛与供货方之间的营销战略，沃尔玛要求所有的供货方制定出整套的业务规划和方案。这一整套规划主要由两部分组成：

第一部分是沃尔玛所提供的信息，包括沃尔玛的年度事业发展计划、各商品部门的战略任务声明、各商品的经济分析和消费者分析等各种信息。

第二部分是沃尔玛要求供货方所提供的各种详细信息，内容包括：

厂商在沃尔玛内的目标市场分析；

沃尔玛的SWOT分析；

供货方的SWOT分析；

供货方与沃尔玛合作所要达到的战略目标（特定商品的销售增长率、地域目标的确立等）；

厂商每个年度在沃尔玛实施的经营战略，包括产品组合、价格战略（以后12~18个月内的降价幅度的预测）以及物流战略。

根据上述议案，沃尔玛又提出每年举行4次产销双方的协商会，该会议的目的是在整套业务规划和方案的基础上，交换信息，审查实际履行状况与计划之间的吻合程度，最终形成双方一致的营销战略。除此之外，沃尔玛要求所有厂商必须像宝洁公司那样，与沃尔玛建立起专门的项目团队，团队成员包括产品营销管理人员、财务人员、区域专家、物流管理人员等各方面的成员，专职于双方营销战略的审议制定。

除了上述内容外，沃尔玛为了在零售业竞争中立于不败之地，还

要求供货方必须符合它的下述两个条件，一是共同支付广告宣传费；二是及时向沃尔玛提出在支付条件、物流条件和地域销售规划方面存在的问题或担心。

显然，从沃尔玛的新议案中我们不难看出，沃尔玛已开始全方位地展开产销联盟和供应链的构筑，并试图以此作为沃尔玛建立竞争优势的主要源泉。

供应商守则

把价格从供货商那里压到最低是天下零售企业的共同准则。在沃尔玛，采购经理和他们的供货商这样讨价还价，“别把回扣算在里面，我们也不需要你们做广告或者送货，我们的卡车会直接到你们的商店取货，那么你们的最低价是多少？”

不断要求供货企业压低价格不可避免地会遭到供货企业的埋怨。1986年，1000多家制造商组织起来在新闻界展开了一场谴责沃尔玛的宣传活动，包括在《华尔街》杂志上刊登文章谴责沃尔玛的采购策略。还有人把沃尔玛称为“最粗暴的客户”。沃尔玛认识到与供货商的对抗，对企业的长期发展是不利的，并且着手改进这种关系。沃尔玛要让它的供货商与之分享宝贵的商业信息，而这主要得益于计算机联网和电子数据交换系统。早在1990年，沃尔玛的5000家供货商中就有1800家与沃尔玛建立了电子数据交换系统，这样供货商可以通过沃尔玛的销售统计，及时准确地掌握自己产品的销售情况，制订更加富有针对性的生产计划，从而不断提高效率、降低成本。宝洁公司和沃尔玛在这方面的合作关系就堪称典范。

沃尔玛与供货商改善关系的另一做法，是为一些大型供应商安排适当的空间展示产品，让供应商自行布置展区，在店内造成一种更吸引人、更专业化的购物环境，这样就可以与百货公司和专卖店争夺顾客。

与供货企业的和谐关系，使沃尔玛始终能够保持长期稳定的廉价货源。同时，这些产品也不会因为一味的压价而导致质量下降，因为沃尔玛亲自参与了帮助企业降低生产成本的努力。

由于消费品市场处于买方市场的状态，供货商为了使自己的产品走向市场，不得不对零售企业万般迁就，不但零售商赊欠供货商货款的现象成为业内惯例，而且零售商还经常设立各色名目，向供货商收取各种费用。

例如，供货商往往要向零售企业支付一笔价格不菲的进场费，暗含之意就是你的产品能在我这儿亮相，是看得起你，怎么也得意思意思。又如逢年过节搞促销，零售企业热热闹闹地折价让利，实际上往往是供货商买单，搞不好还要供货商再付一笔广告费、赞助费。

对此，供货商自然叫苦，零售企业当然打的是自己的算盘。这几年来，由于商业零售企业的竞争日益激烈，价格大战迫使零售商想尽一切办法降低成本，从供货商那里榨出每一滴可能的利润，自然是零售企业的最好的捷径。沃尔玛的一位采购经理说：“如果不从供货商那里额外征收一些费用，我们许多商品的销售基本就无利可图。”

在激烈的市场竞争面前，供货商和零售商的关系，越来越像一根绷紧的弦。零售企业火的时候，供货商都十分小心。一旦零售企业有风吹草动，大批供货商就翻脸不认人，不但不再发货，还争相上门讨债。而货源一断，看起来还好好的零售企业很可能就会很快关门。

对货主们来说，如果到了这一步，能把拖欠的货款追回来就很不容易了。一些供货商总结出唯一的办法是，一看超市有个风吹草动就赶紧去搬东西。所以近年来，这样哄抢商品的案例时有所闻。

沃尔玛的实践证明，零售企业和它的供货商之间并不是永远处于不可和解的利害相争之中，在供货商与零售商之间建立共生共荣的伙伴关系，以相互合作来实现双方的长期发展目标是可以做到的。

沃尔玛要求其供应商遵循执业的最高标准。沃尔玛的供应商、供应商的合同商及分包商必须遵循以下标准（不经预先通知，沃尔玛有权进行检查以核实供应商是否按标准执行）：

所有的供应商必须遵循执业所在国家的法律要求和工业标准（包括这些国家的劳工和雇用法）及任何相关的美国法律。如果工业标准超过了国家级要求，沃尔玛将选用符合工业标准的供应商。按相关法律的要求，在所有的商品上均需准确标明出产国。

沃尔玛要求其供应商遵循以下雇用原则：

报酬：供应商必须按执业所在国家的法律要求为雇员提供公正的工资和奖金，这些报酬还应和当地的普及标准一致。

工作时间：供应商必须按执业所在国家的当地标准或相关法律保持合理的工作时间。雇员每周的工作时间不得超过相关法律许可的范围，任何超时必须得到适当的补偿。对经常要求雇员超时工作而不按相关法律予以适当补偿的供应商，沃尔玛将不予接受。雇员应得到合理的休息日（每七天至少应有一天休息日）以及请假权。

强迫、监狱劳力：沃尔玛不容动用强迫劳力和监狱劳力。

童工：沃尔玛不容在产品生产过程中动用童工。不得雇用15岁（或生产所在国法律所允许的14岁）以下的儿童。

歧视权利：雇用条件必须基于个人的工作能力，而非其个性或信仰。不因种族、肤色、国籍、性别、宗教、残疾和其他类似因素而进行歧视的供应商才为沃尔玛所接受。

工作环境：供应商必须为其雇员提供安全和健康的工作环境。工厂必须提供充足的医疗设施、火警通口和安全设备、良好的照明和舒适的工作台、干净的洗手间及宽敞的活动间（若有必要）。必须对工人进行适当的培训，使其能安全工作。

环境问题：鼓励供应商减少不必要的包装，并使用可循环和无毒材料。

检查权：沃尔玛或由沃尔玛委托的第三方可采取必要行动（诸如检查生产设备）来实施和监控有关标准。

机密性：供应商不得向他人泄露，或出于自己或他人目的来使用任何贸易秘密、机密信息、知识、设计、数据、技能或任何其他沃尔玛视为机密的信息。

供应商必须将“供应商须遵标准”张贴在沃尔玛产品生产设施的醒目地点。

第四章

超导物流



配送系统

沃尔玛物流配送系统的巨大成功，实际上得益于沃尔玛同样高速运转的管理信息系统。沃尔玛用了2400万美元开始建立自己的卫星通信网络，通过这个网络，沃尔玛管理信息系统的高效准确是难以匹敌的。

物流的价值

现代物流给电子商务一个支点。电子商务能够成为21世纪的商务工具，它像杠杆一样掀起传统产业和新兴产业的革命，而在这一过程中，现代物流产业将成为这个杠杆的支点。山姆·沃尔顿认为，物流能力将是一个企业能否在激烈的市场竞争中取胜的核心力量。

世界上最大的网上书店——亚马逊网站可谓是电子商务领域的先锋，然而它也隐隐感到一个强有力对手的存在：零售业巨头沃尔玛也开始涉足网上销售，虽然沃尔玛只把它的网站当做信息浏览的窗口，并未大规模开展网上销售活动，但亚马逊已经看到最大的挑战来自沃

尔玛拥有遍布全球的由卫星通信联起来的商品配送体系。尽管沃尔玛网上业务开展的时间比亚马逊晚了3年，然而沃尔玛网上商店的送货时间却比亚马逊快了许多。亚马逊一旦意识到这个对手的可怕，立刻奋起直追，一改以零库存著称的商业作风，开始兴建大规模的储物仓库，并在全球分设配送中心，用物流体系的完善来为自己的网上销售锦上添花。

正是信息技术的进步，才使人们更加意识到物流体系的重要，现代物流产业的发展也才被提到日程上来。

人们常说物流是除成本、效率外企业的第三利润源，从中可见物流对现代企业的重要性。沃尔玛在物流配送方面的做法堪称一绝。

沃尔玛对其物流配送系统非常得意，前任总裁大卫·格拉斯曾经说过：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”

有人曾经这样形容过沃尔玛的配送中心：这些巨型建筑的平均面积超过11万平方米，相当于24个足球场那么大。里面装着人们所能想象到的各种各样的商品，从牙膏到电视机，从卫生纸到玩具，应有尽有，商品种类超过8万种。

在配送中心里，计算机掌管着一切。当每一样商品储存进去的时候，计算机都会把它们方位和数量一一记录下来。一旦商店提出要货计划，计算机就会查找出这些货物的存放位置，并打印出印有商店代号的标签，以供贴到商品上。

整包装的商品将被直接上传送带，零散的商品由工作人员取出后，也会被上传送带。商品在长达十几公里的传送带上进进出出，通过激光辨别上面的条形码，把它们送到该去的地方。传送带上一天

输送的货物可达20万箱。

配送中心的一端是装货平台，可供130辆卡车同时装货，在另一端的卸货平台，可同时停放135辆卡车。配送中心24小时不停地运转，平均每天接待的装卸货的卡车超过200辆。

这些配送中心是保障沃尔玛帝国物流畅通无阻的重要工具。在美国，沃尔玛的配送中心，服务着4000多家商场。这些中心按照各地的贸易区域精心部署，通常情况下，从任何一个中心出发，汽车只需一天即可到达它所服务的商店。

汽车也是沃尔玛自己的，沃尔玛拥有庞大的车队，旗下包括7570辆汽车、牵引车和36000多辆集装箱拖车，司机和运送员多达8300多人。这些车每日风尘仆仆地驱驰在乡间公路上，不知疲倦地传送着沃尔玛的商品。

灵活高效的物流配送，使得沃尔玛在激烈的零售业竞争中技高一筹。沃尔玛可以保证，商品从配送中心运到任何一家商店的时间不超过48小时，沃尔玛的分店货架平均一周可以补两次，而其他同业商店平均两周才补货一次。

快捷的配送系统使得沃尔玛的各分店即使维持少数存货，也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和存货成本。经济学家斯通博士在对美国零售企业的研究中发现，在美国的三大零售企业中，商品物流成本占销售额的比例在沃尔玛是1.3%，在凯马特是8.75%，在希尔斯则为5%。如果年销售额都按250亿美元计算，沃尔玛的物流成本要比凯马特少18.625亿美元，比希尔斯少4.25亿美元，其差额大得惊人。

每一家沃尔玛分店销售的任一商品，都会即时通过与收款机相连的电脑记录下来，这些信息的涓涓细流被及时汇总起来，通过卫星通

信系统，反馈到配送中心和沃尔玛总部，直至沃尔玛的5000多家供应商。从而使得配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成在线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单→各分店订单汇总→送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

不停留送货

20世纪90年代沃尔玛提出了新的零售业配送理论：集中管理的配送中心向各商店提供货源，而不是直接将货品运送到商店。完善的物流管理系统，使沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，形成了沃尔玛的核心竞争力，成为“天天平价”最有力的支持。沃尔玛补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统共包括四部分：

（1）高效的配送中心

沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心拥有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，充分显示了其规模优势。

（2）迅速的运输系统

庞大的机动运输车队是沃尔玛供货系统的另一个无可比拟的优势。在1996年的时候，沃尔玛就已拥有了30个配送中心，2000多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过48小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均每

周补两次。通过迅速的信息传送与先进的电脑跟踪系统，沃尔玛可以在全球范围内快速地输送货物，使各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和存货成本。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛85%的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有50%，因此，沃尔玛的销售成本低于同行业平均销售成本2%~3%，成为沃尔玛全年低价策略的坚实基石。

（3）先进的卫星网络

通过卫星通信系统，沃尔玛每天直接把销售情况传送给5000家供应商。沃尔玛商场的电脑与总部相连，可以随时查货、点货。任何一家沃尔玛商店都具有自己的终端，并通过卫星与总部相连，在商场设有专门负责补货的部门。沃尔玛每销售一件商品，都会即时通过与收款机相连的电脑记录下来，每天都能清楚地知道实际销售情况。沃尔玛各分店、供应商、配送中心之间建立的卫星通信网络系统使沃尔玛的配送系统完美无缺。

管理信息系统的应用使沃尔玛有关各方可以迅速得到所需的货品层面数据、观察销售趋势、存货水平和订购信息等。近年来各国公司普遍把信息技术应用于生产实际，大多数公司都采用了MRP管理系统，根据产品外部需求订单、广泛应用信息系统推算原料需求量及交货时间。以最大限度减少资金占用，减少库存，从而降低生产成本。各国通过运用信息技术改造传统产业，使传统产业的国际竞争力在20世纪90年代能够快速提升。

（4）连锁经营的流通组织

沃尔玛公司的发展充分证明了连锁经营的本质是把现代化工业大生产的原理运用于商业，努力实现商业活动的标准化（商品、服务、

店名、店貌等)、专业化(采购、配送、销售、管理等职能分离)、统一化(商品采购、物流配送、信息汇集、广告宣传、员工培训等)和单纯化(使各个环节、各个岗位的商业活动尽可能简单和规范,减少经验等因素对经营的影响),从而达到实现规模效益的目的。

物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分,没有物流配送系统就谈不上真正的连锁经营。可以说,物流配送的水平在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。

随着沃尔玛连锁店铺数量的增加和销售额的增长,物流配送逐渐成为企业发展的“瓶颈”。1970年沃尔玛公司在公司总部所在地——阿肯色州的本顿维尔镇建立了第一个配送中心。位于本顿维尔的配送中心,占地81万平方米,建筑面积11万平方米,相当于24个足球场的大小,室内净高12.5米,共有265个进货和发货用的汽车装卸口,24小时连续作业。这个配送中心主要用于除生鲜食品以外的日用商品进货、分装、储存和配送,为500公里半径内的沃尔玛购物广场和折扣店服务。配送中心的基本流程是供应商将商品送到配送中心后经过核对采购计划、商品检验等程序,分别送到货架的不同位置存放。商店提出要货计划后,电脑系统立即将所需商品的存放位置调出,并打出印有商店代号的标签。整包装的商品直接由货架上送往传送带,零散的商品由工作人员取出后也送到传送带上。在传送带的上,各种各样的商品从四面八方汇集到一起,就像是一条商品的“河流”,经传感器对标签进行识别后自动分送到不同商店的汽车装卸口。一般情况下,商店要货的当天就可以将商品送出。

沃尔玛公司的配送中心有六种形式:

第一种是“干货”配送中心。主要用于除生鲜食品以外的日用商

品进货、分装、储存和配送。

第二种是食品配送中心。包括不易变质的饮料等食品，以及易变质的生鲜食品等，需要有专门的冷藏仓储和运输设施，直接送货到店。

第三种是山姆会员店配送中心。这种批零结合，有13的会员是小零售商，配送商品的内容和方式同其他业态不同，使用独立的配送中心。

由于这种商店1983年才开始建立，数量不多，有些商店使用第三方配送中心的服务。考虑到第三方配送中心的服务费用较高，沃尔玛公司已决定在合同期满后，用自行建立的山姆会员店配送中心取代。

第四种是服装配送中心。不直接送货到店，而是分送到其他配送中心。

第五种是进口商品配送中心。为整个公司服务，主要作用是大量进口以降低进价，再根据要货情况送往其他配送中心。

第六种是退货配送中心。接收店铺因各种原因退回的商品，其中一部分退给供应商，一部分送往折扣商店，一部分就地处理，其收益主要来自出售包装箱的收入和供应商支付的手续费。

为了满足4500多个连锁店的配送需要，沃尔玛公司在国内共有近36000个大型集装箱挂车，7570辆大型货运卡车，能够24小时昼夜不停地作业。每年的运输总量达到77.5亿箱，总行程6.5亿公里。合理调度如此规模的商品采购、库存、物流和销售管理离不开高科技的手段。沃尔玛公司建立了专门的电脑管理系统、卫星定位系统和电视调度系统，拥有世界第一流的先进技术。沃尔玛公司总部只是一座普通的平房但与其相连的计算机控制中心，却是一座外貌形同体育馆的庞然大物，公司的计算机系统规模仅次于五角大楼甚至超过了联邦航天

局。全球4500多个店铺的销售、订货、库存情况可以随时调出查阅。公司同休斯公司合作发射了专用卫星用于全球店铺的信息传送与运输车辆的定位及联络。公司7570辆运输卡车，全部装备了卫星定位系统，每辆车在什么位置、装载什么货物、目的地是什么地方，总部都一目了然。这样可以合理安排运量和路程，最大限度地发挥运输潜力，避免浪费，降低成本，提高效率。

在沃尔玛公司，处处可以看到高新技术的应用。这对沃尔玛公司的高速发展起到了如虎添翼的重要作用。

配送中心

连锁店的配送中心有多种，主要有批发型、零售型和仓储型三种类型。

(1) 批发

加州食品配送中心是国内第二大批发配送中心，建筑面积10万平方米。经营的商品均为食品，有将近五万多个品种，其中有98%的商品由该公司组织进货，另有2%的商品是该中心自己开发加工的商品，主要是牛奶、面包、冰激凌等新鲜食品。该中心实行会员制。各会员超市因店铺的规模大小不同，所需商品配送量的不同，而向中心交纳不同的会员费。会员店在日常交易中与其他店一样，不享受任何特殊的待遇，但可以参加配送中心定期的利润处理。该配送中心本身不是赢利单位，可以不交营业税。所以，当配送中心获得利润时，采取分红的形式，将部分利润分给会员店。会员店分得红利的多少，取决于配送中心的送货量和交易额多少。

该配送中心主要靠计算机管理。业务部通过计算机获取会员店的订货信息，及时向生产厂家或储运部发出要货指示单；厂家和储运部再根据要货指示单的先后缓急安排配送的先后顺序，将分配好的货物放在待配送口等待发运。配送中心24小时运转，配送半径一般为50公里。

该配送中心与制造商、超市协商制定商品的价格，主要依据是：
商品数量与质量；

付款时间，如在10天内付款可以享受2%的价格优惠；

配送中心对各大超市配送商品的加价率，根据商品的品种、档次不同以及进货量的多少而定，一般为2.9%~8.5%。

(2) 零售

沃尔玛公司的东岸配送中心是典型的零售型配送中心。该配送中心是沃尔玛公司独资建立的，专为本公司的连锁店按时提供商品，确保各店稳定经营。配送中心是设立在沃尔玛100多家零售卖场中央位置的物流基地。通常以320公里为一个商圈建立一个配送中心，同时可以满足100多个附近周边城市的销售网点的需求。配送中心的一端为装货月台，另一端为卸货月台，800名员工24小时倒班装卸搬运配送。沃尔玛的工人工资并不高，因为这些工人基本上是初中生和高中生，只是经过了沃尔玛的特别培训。同时，沃尔玛首创交叉配送的独特作业方式，没有入库储存与分拣作业，进货时直接装车出货。在竞争对手每5天配送一次商品的情况下，沃尔玛每天送1次货，至少一天送货一次意味着可以减少商店或者零售店里的库存，使得零售场地和人力管理成本都大大降低。所有这些装卸分开、交叉配送、每天送货的独特细节，恰恰帮助沃尔玛提高了流通速度，降低了作业成本。

围绕着高效的配送中心，沃尔玛逐步建立起一个“无缝点对点”的物流系统。企业物流成本占整个销售额的比例一般都达10%左右，有些食品行业甚至达到20%或者30%，而沃尔玛的配送成本仅占其销售额的2%，是其竞争对手同比成本的50%，沃尔玛始终如一的思想就是要把最好的东西用最低的价格卖给消费者，这也是它成功的关键所在。

在沃尔玛各连锁店销售的商品，根据各地区收入和消费水平的不同，其价格也有所不同。总公司对价格差价规定了上下限，原则上不能高于所在地区同行业同类商品的价格。

(3) 仓储

福来明公司的食品配送中心是典型的仓储式配送中心。它的主要任务是接受独立杂货商联盟加州总部的委托业务，为该联盟在该地区的350家加盟店负责商品配送。该配送中心建筑面积为7万平方米，经营8.9万个品种，其中有1200个品种是独立杂货商联盟开发的，必须集中配送。在服务对象店经营的商品中，有70%左右的商品由该中心集中配送，一般鲜活商品和怕碰撞的商品，如牛奶、面包、炸土豆片、瓶装饮料和啤酒等，从当地厂家直接进货到店，蔬菜等商品从当地的批发市场直接进货。

配送中心的库内布局及管理井井有条，使繁忙的业务互不影响，其主要经验是：

库内货架间设有27条通道，19个进货口；

以托盘为主，4组集装箱为一货架；

商品的堆放分为储存的商品和配送的商品，一般根据商品的生产日期、进货日期和保质期，采取先进库的商品先出库的原则，在存货

架的上层是后进的储存商品，在货架下层的储存商品是待出库的配送商品；

品种配货是数量多的整箱货，所以用叉车配货；店配货是细分货，小到几双一包的袜子，所以利用传送带配货；

轻量、体积大的商品（如卫生纸等），用叉车配货，重量大、体积小的商品用传送带配货；

特殊商品存放区，如少量高价值的药品、滋补品等，为防止丢失，用铁丝网圈起，标明无关人员不得入内。

“无缝”物流体系

沃尔玛公司作为一家零售企业，它能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业，超过全世界所有的银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，可以说它强大的物流配送起了决定性作用，最起码在国内市场上是这样的。与其他竞争者相比沃尔玛之所以能够给顾客提供更好的价值，这是由于沃尔玛把注意力放在物流运输和配送系统方面，这也正是沃尔玛公司的焦点业务。沃尔玛公司的现任CEO李·斯科特，就来自物流部门，由此可见，物流和配送在公司中的重要性。

直视“无缝”

在物流方面，沃尔玛为自己提出了一系列挑战。其中的一个挑战就是要建立一个“无缝”的物流系统，能够为商店和顾客提供最迅速的服务。“无缝”指的是，使整个供应链达到一种非常顺畅的连接。沃尔玛所指的供应链是说产品从工厂到商店的货架，这种产品的物流

应当是尽可能的平滑，就像一件外衣一样是没有缝的。但是，沃尔玛真正的挑战是能够提供顾客所需要的服务。

顾客是第一位的，因此，沃尔玛就从这里开始。顾客到一个商店买了一些产品，比如说给孩子买尿布，如果物流循环是比较成功的，那么在他买了之后，这个系统就能自动地进货。这个系统当中的可变性使工厂与商场可以根据这些顾客所买的东西和订单进行及时的补货。这个系统应当是与配送中心联系在一起的，配送中心实际上是一个中枢，把供货方的产品提供给商场。供货商应当只提供给配送中心，如果提供给每个商店的话，那就太困难了。因此这个配送中心可以为供货商减少很多成本，他只需要送到配送中心这一个地方就可以了。

由于在美国沃尔玛有数以千计的商场，因此产品的需求量是非常大的。因此，沃尔玛每一个配送中心都非常大，平均面积约有11万平方米。沃尔玛降低配送成本的一个方法就是把这种配送成本和供应商伙伴们一起来进行分担。这些供货商们可以送货到沃尔玛的配送中心，也可以直接送到各家商店当中。这两者进行比较，如果供货商们采用这种集中式的配送方式，这样可以节省很多钱，供货商就可以把他省下来的这部分利润，让利于消费者。而且这样做，这些供货商们也可以为沃尔玛分担一些建立配送中心的费用。所有这些做法的最终目的都是为向消费者进行让利。通过这样的方法，沃尔玛就从整个供应链中，将这笔配送中心的成本费用节省下来。

沃尔玛的集中配送中心是相当大的，而且都在一层当中。之所以都是一层，而不是好几层，是因为沃尔玛希望产品能够流动，沃尔玛希望产品能够从一个门而进从另一个门出，如果有电梯或其他物体，就会阻碍流动过程。因此，沃尔玛所有的这种配送中心都设在一层，

且面积非常大。沃尔玛使用一些传送带，让这些产品能够非常有效地进行流动，对它进行处理不需要重复进行，都是一次。比如说，在某某货品卸下来以后，沃尔玛要对这些产品进行一些处理。如果处理好几次，这个成本就会提高，而如果沃尔玛采用这种传送带，运用“无缝”的形式，就可以尽可能地减少成本。

沃尔玛所有的系统都是基于UNIX系统的一个配送系统，并采用传送带，采用非常大的开放式的平台，还采用产品代码，以及自动补货系统和激光识别系统，所有的这些加在一起为沃尔玛节省了相当多的成本。

沃尔玛每一个星期可以处理的产品是上百万箱。由于沃尔玛公司的商店众多，每个商店的需求各不相同，沃尔玛的配送中心能够根据商店的需要，把产品自动分类放入不同的箱子当中。这样，员工可以在传送带上就取到自己所负责的商店所需的商品。那么在传送的时候，他们怎么知道应该取哪个箱子呢？传送带上有一些信号灯，有红的、绿的，还有黄的，员工可以根据信号灯的提示来确定商品应被送往的商店，来取这些商品，并将取到的这些商品放到一个箱子当中。这样，所有商场都可以在各自所属的箱子当中放入不同的货品。

沃尔玛有各种不同类型的配送中心，有一些是需要特别处理的产品，比如说需要小心提取的；还有一些副食品的，蔬菜、水果等。以沃尔玛对于香蕉的处理方法为例，香蕉一般来自南方的地区，不能让它太冷，但是为了在运输过程当中不至于损坏，采的时候是绿的。当然，到商店不能还是绿的，要在运输的过程中让它成熟。沃尔玛的配送中心各自处理不同的物品：有退回的东西；还有一些损坏的产品；还有印刷品、邮品等。当然沃尔玛还有一些非常大的区域配送中心，一个星期可能要处理几百万箱的配送货物。

对于这些庞大的配送中心所进行的集中配送以及转运配送，例如这个门进，另一个门出，沃尔玛把这个过程叫转运，就是在一天当中进出，在一天当中完成。另外对服装进行销售，需要加订标签，这是手工的过程，需要比较小心，因为不能损害产品，并且这是一个单独的过程。在这些商场当中需要有一个稳定的库存。每个商品都会有一定的库存，比如软饮料、尿不湿等。这些配送中心可以根据这种稳定的库存量的增减而进行自动的补送，每一天或者每一周根据以前确定的一些量来为商场提供。这些配送中心可以保持上万种商品的转运配送，另外就是通过指示灯光来提取货物，大约可以处理几千个品种的商品。

另外，对于新商场开业的订单。在这些新商场开业之前，沃尔玛要对这些产品进行最后一次的检查，然后运输到这些新商场当中，沃尔玛把这种叫新商场开业的订单配货。把这些商品运输到新商场以及山姆会员店，这是配送中心的最后一项职能。

零售链接

沃尔玛之所以能够取得成功，还因为沃尔玛有一个补货系统。每一个商店都有这样的系统。它使得沃尔玛在任何一个时间点都可以知道，现在这个商店当中有多少货品，有多少货品正在运输过程当中，有多少是在配送中心等。同时它也使沃尔玛可以了解，沃尔玛某种货品上周卖了多少，上年卖了多少，而且可以预测沃尔玛将来可以卖多少。沃尔玛之所以能够了解这么细，就是因为沃尔玛有UPC统一的货品代码。商场当中所有的产品都要有一个统一的产品代码叫UPC代码。

沃尔玛认为所有这种代码都是非常必要的，可以对它进行扫描，

可以对它进行阅读。因此，在沃尔玛的所有商场当中，都不需要用纸张来处理订单。沃尔玛这个自动补货系统，可以自动向商场经理来订货，这样就可以非常及时地对商场进行帮助。经理们在商场当中走一走，然后看一看这些商品，选到其中一种商品，对它扫描一下，就知道现在商场当中有多少这种货品，有多少订货，而且还知道有多少这种产品正在运输到商店的过程当中，会在什么时间到，所有关于这种商品的信息都可以通过扫描这种产品代码得到，不需要其他人再进行任何复杂的汇报。在商场当中，商场的经理拥有这样的自由度——他可以不听从这些物流系统对他的建议。虽然系统的建议很多，但是经理还可以订更多的货；或是系统建议的数额太大，经理有一些自主权来减少一些。这个系统每天提供的这种信息，都下载到沃尔玛在世界各地的办公室当中，世界各地的这些信息又都可以传送到沃尔玛的总部中。沃尔玛就是通过这种电子方式来和供货商进行联系。

沃尔玛还有一个非常好的系统，可以使供货商们能够直接进入沃尔玛的系统，沃尔玛把它叫做零售链接。供货商们可以在沃尔玛公司每一个店当中，及时了解到有关情况。任何一个供货商可以进入这个系统当中来了解他们的产品卖得怎么样，昨天、今天、上个月甚至上一年卖的怎么样。他们可以知道这种商品卖了多少，而且可以在24小时之内就进行更新。

通过零售链接，供货商们就可以了解卖的情况，来决定生产的状况。根据沃尔玛每天卖的情况，他们可以对将来卖货进行预测，以决定他们的生产情况，这样他们产品的成本也可以降低，从而使整个过程是一个“无缝”的过程。

“伞形结构”优势

沃尔玛进行物流业务的指导原则，不管是在国内还是在世界其他地方，都是100%的一致和完整的物流体系。不管物流的项目是大还是小，沃尔玛必须要把所有的物流过程都集中到一个伞形结构之下。

就近服务

运输车队是很重要的。因为车队的燃料是相当昂贵的，此外还需要请司机。在整个物流过程当中，最昂贵的就是沃尔玛运输这部分，车队省下的成本越多，那么整个供应链当中所节省的钱就越多，让利给消费者的部分也就越多。沃尔玛用一种尽可能大的卡车，大约有16米加长的货柜，比集装箱运输卡车还要更长或者更高。在公路上你可能会看到有沃尔玛的车队，你会看到它有多大。沃尔玛的车辆，都是自有的，而且这些司机也都是沃尔玛的员工。他们在美国各个州之间的高速公路上运行，而且车中的每立方米都被填得满满的，这样非常有助于沃尔玛节省成本。

沃尔玛的车队5000多名非司机员工，还有4000多名司机。卡车也是沃尔玛整个供应链当中的一部分。沃尔玛采用全球定位系统，来对车辆进行定位。因此，在任何时候，调度中心都可以知道这些车辆在什么地方，离商店还有多远，同时他们也可以了解到某个产品运输到了什么地方，还有多长时间才能运到商店。对此，沃尔玛可以精确到小时。沃尔玛知道卡车在哪里，产品在哪里，就可以提高整个系统的效率。对于运输车队来说，不仅运费昂贵，而且在运输过程中也时常存在危险因素，因此，要保证他们的安全，也要保证公路的安全，来减少出事故的危险，沃尔玛的口号是“安全第一，礼貌第一”。在运输过程当中，如果其他车的人需要帮助的话，这些卡车司机也经常帮助他们。卡车司机们都非常遵守交通法规。沃尔玛定期在公路上进行调查。卡车上面都带有公司的号码，如果看到沃尔玛司机的违章，包括越红灯或者违章的驾驶，就可以根据车上的号码来进行报告。事实上，很多人打来的电话都是表扬沃尔玛司机的，说他们非常有礼貌，而且非常遵守交通规则，还有很多来信表扬这些司机对于其他开车人的帮助。这些都证明，沃尔玛的司机做得非常好，他们的行动并不是沃尔玛进行的一种公关活动，对于沃尔玛来说，卡车不出事故，就是节省公司的费用，就是节省成本。

那么，沃尔玛在运输方面有一些什么样的战略和策略呢？沃尔玛都把卡车装得非常满，所有的产品从卡车的底部一直装到最高并填得满满的。一些商场，只在白天开门，但是物流部门却是24小时地进行工作。如果，货物晚上送到商店当中，这些商店就可以把它整个卸下来，而不用打扰白天的运营。沃尔玛的所有配送中心和供货商及各个连锁商店都是定好时间的，都按照运行的时间表来进行。沃尔玛对时

间进行很好的管理，就可以提高效率。

那么，供货商是怎么样帮沃尔玛一起来分担整个过程当中的费用呢？供货商采用沃尔玛的运输系统来完成运输，因为沃尔玛的运输成本比供货商来进行运输要低。他们采用沃尔玛的物流配送系统可以使他们进行成本上的节省，而且从厂商到货架的过程，沃尔玛增加的部门并不会增加运作的成本，合理安排反而会降低运作的成本。沃尔玛最终的目的就是将更加物美价廉的产品提供给消费者。当然，如果有些供货商对这个过程不了解，沃尔玛还可以告诉他们怎么样进行日程上的安排。如果他们遵守时间，提高效率的话，对双方都是一个很大的帮助，而且最终让消费者来受益。

在供应链中，每一个供应者都是这个链当中的一个环节，沃尔玛必须要使整个供应链是一个非常平稳、光滑的过程，一个顺畅的过程。这样，沃尔玛的运输、配送以及对于订单与购买的处理等所有的过程，都是一个完整的网络当中的一部分。沃尔玛的供应链做到这一点，就把所有环节上可以节省的钱都节省下来。沃尔玛进行全天候的运作，而且是每天24小时，每周7天的运作。沃尔玛的销售量非常大，物流的支持是非常必要的，必须确保产品源源不断地流向沃尔玛的商店，没有任何的中断。沃尔玛为保证高效运作，节省成本，因而采用一些包括零售技术在内的更加先进的、现代化的技术。

沃尔玛正是通过对物流、信息流的有效控制，使公司从采购原材料开始到制成最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的过程变得高效有序，实现了商业活动的标准化、专业化、统一化、单纯化，从而达到实现规模效益的目的，使其在零售业界所向披靡。

沃尔玛公司世界一流的物流配送系统其他零售企业所无法企及的，

因为他们物流概念的引进相对较晚，物流业可以说还是一个新兴的产业，究竟应采用怎样的物流管理模式，许多企业还处在学习和探讨阶段。

企业的物流表面上看是货物的流动，背后是有关客户需求、服务水平、库存情况等信息的流动，而根本上也是企业利润的流动。一个好的、适合企业发展的物流模式将有利于企业经济效益的提高。近年来日渐兴起的物流产业，已逐渐地改变了许多企业固有的经济运行方式，提高了经济运行的效率，并对增强企业的国际竞争力起到了巨大的推动作用。

对企业来说，要建立一套完备的物流体系，需要在资金、人力方面做大规模的投入。而且相关公司在管理一个复杂多变的物流系统方面，必须拥有丰富的专业知识。一个处处适用的物流体系是不存在的，企业能够做到的就是，根据企业的经营战略，根据企业有别于竞争对手的产品和服务，来构造自身独特的物流战略。

全球定位

沃尔玛公司的现任CEO李·斯科特就来自于物流部门，由此可见，物流和配送在公司中的重要性。物流配送的发展有一定的历史性，要根据实际情况来做物流。山姆·沃尔顿曾说：“当我们只有25家分店时，建立物流配送中心不但起不到降低成本的作用，反而会使成本上升。因此在仓储、配送这方面，我们只能根据各地的不同情况进行处理。”

沃尔玛利用配送系统把货品送到商店的物流成本占销售额的2.5%左右，而沃尔玛的竞争对手做同样的事情一般要付出5%的成本。那就是说，当沃尔玛与对手经营同一种商品的时候，他们比竞争对手的成

本要低2.5%左右。同时，沃尔玛利用卫星资讯处理系统，把制造商、物流商融入自己的营运网络。别人要30天配送补货，沃尔玛只要5~7天，这才是沃尔玛维持“天天平价”的保障。

“建立物流配送中心对于其他零售商来说，还为时过早。从理论上讲，只有在中心城市对周边的卫星城市具有足够的辐射作用，分店的数目达到一定水平的情况下，物流配送中心才有效率。这要等到零售业达到一定规模才有现实意义。”因此，沃尔玛在业界拥有了独特的优势。

一般来说，超市赚钱之道分三个阶段：一是进销差价；二是在供应商那里找利润；三是优化供应链，降低物流成本。

沃尔玛则一直钟情于第三种。对此沃尔玛采取的策略是：营销成本的有效控制。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国内第二大连锁店西尔斯的1/3，每平方英尺销售额比国内第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的1.5%，商品损耗率仅为1.1%，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达5%和2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。沃尔玛对于行政费用的控制也到了极点，如采购费用规定不得超过采购金额的1%，整个公司的管理费用为整个公司销售额的2%，而行业平均水平为5%。

强强联合

沃尔玛的成功不仅是经营理念上的胜利，而且还是战略上的胜利。自20世纪80年代以来，流通产业迎来了巨大的变革，这种变革的背景是随着大规模零售企业的发展，特别是连锁店的发展，不仅零售

企业的规模和实力大为增强，同时由于零售企业形成了完备的流通信息网络，从而相对于商品供给方逐渐拥有了信息和实力上的优势。

如果在大型超市店门口安置一台摄像机，它拍摄下的人群可能像蚂蚁群一样杂乱无章。但如果将这台机器换成POS机，甚至只是店员手中的一些纸和笔。这时记录下来的数据可能会让很多生产商好奇。而数目上百上千的数据分析足以让任何厂商心动——通过这些数据，厂商知道的不仅仅是当期的销量，甚至能知道任一种包装规格的产品销量；大零售商们还有各竞争品牌之间的销售业绩对比，这种数据更会让厂商望眼欲穿——它的结果不仅比咨询公司的数据结果可靠，而且节省直接调研费用。

因此，整个流通产业链中的主导权已经从生产方转移到了零售商，但生产商并不肯轻易放弃自己的“尊位”。结果到20世纪80年代中期，生产商与零售商之间的冲突和矛盾日益加剧，特别是供应全国品牌（NB-National）的大型生产商，他们与拥有强大销售力和商品调配系统的大规模连锁零售业之间形成了一种对峙关系，这无疑使整个社会经济和流通产业处于动荡不安之中，也在一定程度上削弱了双方乃至所有国内企业的竞争力，致使部分国外品牌侵入。

20世纪80年代中期宝洁公司和沃尔玛（Wal-Mart）结成了战略联盟，开始探索一种新型的产销合作关系，在实践上向供应链管理方向发展，最终取得了令人惊叹的骄绩，并为20世纪90年代销售渠道全面推动ECR（Efficient Consumer Response，高效顾客反应）和QR（Quick Response，快速反应）奠定了基础。所以，迄今为止，宝洁和沃尔玛的产销联盟一直是供应链管理中的典范。

20世纪80年代以前，宝洁作为大型生产商，拥有强大的经营实力

和销售队伍，在销售政策上也一直采取强硬的态度，常常利用自身在产业链中的垄断地位和权力，严格地控制下游的经销商和零售商，并迫使后者在日常经营中贯彻宝洁制定的营销战略和各种相应的规定。

长期以来，人们借用“P&G”这两个字母形容那些充满“强压和吼叫”（Push&Grunt）的公司。因为当时宝洁公司考核销售人员的业绩时，主要是用确保汰渍和碧浪等产品的市场份额作为衡量尺度。所以，销售人员为保证自己的业绩和不断增长的市场份额，用尽各种手段强迫经销商或零售商大规模销售宝洁公司的产品。就连后来推动新型产销合作关系的宝洁公司副总经理普利切特（Pritchett）也坦言自己在做销售人员时，常常是“带着手枪”不停地追赶零售店主。

所以，当时在美国的零售业中，经常能听到各店主对宝洁公司的人员高喊：“欢迎贵公司的产品和‘死鬼’一起到我店来选。”从中不难体会出零售企业对宝洁营销人员极度反感的态度，这也从一个侧面反映了当时传统市场中以生产商为主导的产销关系是如何紧张。

（1）整改经营模式

20世纪80年代，零售业面临着巨大的挑战，市场上迫切要求变革传统的生产商主导型的流通体制。

这首先是因为，到了20世纪80年代，随着零售业的集中和大规模发展，零售企业在流通产业链中处于弱小地位的状况发生了翻天覆地的变化。例如，从20世纪70年代末开始，零售业中就一直在进行着超大规模的兼并，像1979年德国大型零售资本坦盖尔曼集团收购了美国大型的超市M&P，投入资金约1.2亿美元；连锁店界的巨型企业斯卡格茨收购了居超市业界第6位的美洲公司，投入资金约3.2亿美元（仍名为美洲公司）；1982年，超市业界另一巨型公司克罗格投入6亿美

元收购了第11位的迪龙，创下了当时“超市世界收购额”的最高纪录；只过了两年，美洲公司又以10.9亿美元轻而易举地将第6位的耶尔公司兼并了。所有这些都表明20世纪80年代既是美国零售业剧烈动荡的时代，也是它迅速发展的时期——从那些投资额就可以看出零售业界的实力，以及投资者们对该行业的乐观预期。这为大型零售企业夺回产销交易谈判中的主动权奠定了基础，毕竟资本实力决定一切。对产销关系变革产生推动作用的另一个因素是零售业中信息化的高速发展。也就是说，进入20世纪80年代以后，零售企业不仅在规模上有了巨大发展，更是在信息化的建设和运用上出现了质的飞跃。这表现在POS、EOS等现代零售管理系统开始进入零售店铺，并带来了零售经营翻天覆地的变革，即零售企业不仅经营绩效迅速提高，而且更由于他们准确、及时掌握了市场上的关键信息和顾客需求，从而相对于远离市场的生产商占据了信息上的优势地位。在上述背景和原因下，宝洁公司再像以前那样采取压迫式的销售方式显然已经行不通，其结果只能是市场占有率逐年下降，企业的长远发展面临挑战。

20世纪80年代中期，宝洁的销售副总普利切特开始推动渠道政策上的战略转换和调整。他意识到了上述两个问题，决定改革原有的企业运作方式，寻求改善与零售业中大规模、高度信息化的企业改善日益紧张的关系，建立一种长期、平等、互动式的合作关系。

（2）巨人相会

一开始，普利切特试图和当时排名第一的折扣店凯马特建立起长久的关系，但是，他的请求遭到了财大气粗的凯马特的断然拒绝。在这种状况下，宝洁公司只好把目光转向当时正处于高速发展期的沃尔玛。

可是对于普利切特来讲，与沃尔玛的合作仍然有难以逾越的障

碍，那就是由于长期以来两个企业之间的矛盾非常尖锐，甚至普利切特都很难接近沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿。显然，处于这样“互相连头儿都不相见”的状况里，宝洁与沃尔玛之间的合作关系根本无法建立。

在山姆·沃尔顿的自传中，曾经描述过当时两家企业之间的紧张关系：

我们（山姆·沃尔顿和宝洁管理者）之间经常发生激烈的争吵，我经常说“不再进你们公司的产品”来威胁宝洁公司。每当我说这话，他就反击，“如果连我们的产品都没有，还能叫销售吗？”接着我又说把你们的产品移到货架的两边，像高露洁这种产品放到你们的旁边。而且比你们的产品更便宜1美分怎么样？听完这话，他一边走向我，一边说“这些话仅是说说而已”……事实上当时我们不得不停营宝洁公司的产品。而对于宝洁公司来讲，我们存在不存在对他们无所谓……我想宝洁的员工一次都没有到我们公司拜访过，我们的采购员和他们的销售人员矛盾异常尖锐。

从以上山姆·沃尔顿的自述中可以看到，普利切特要想通过正常的渠道与山姆·沃尔顿达成合作关系几乎是不可能的。在这种形势下，普利切特委托其青少年时期的一个阿肯色州的朋友普林克斯莱与山姆·沃尔顿接触，以寻求见面的机会。

1987年7月，深知山姆·沃尔顿对正式会谈十分厌恶（特别是与宝洁的会谈），普林克斯莱不得不邀请山姆·沃尔顿去阿肯色州斯普林湖旅游，以此为名帮两公司牵线搭桥——这必将是划时代的会谈。

出发当天，由于飞机故障，山姆·沃尔顿整整晚到了3小时。而此时执意要与沃尔玛合作的普利切特和普林克斯莱一直等待着山姆·沃尔顿的出现。据说当时山姆·沃尔顿到了集会地与他们共赴斯普林湖时恰恰坐在普利切特的旁边，并和气地问普利切特：“告诉我，你正在做什么事？”得知此事后，宝洁公司的所有管理者都认为当时山姆·沃尔顿的问话非常粗鲁，但这只是宝洁公司长期以来所具有的优越感在作祟。

其实山姆·沃尔顿的“和气”是很好理解的。应当讲，尽管宝洁公司为了企业的长远发展，主动积极地寻求与沃尔玛的合作，但是，从另一个方面讲，这种意识和要求也早就滋生于沃尔玛的发展观念中。

其实“对抗”只是传统而已。在当时，国内市场面临着来自国外各行业企业和商业资本的强大挑战，单是零售企业仅凭其自身的实力和规模，仍难以应对这种国际化的竞争。因此先进的零售业管理者们也迫切地需要产销之间能紧密结合，相互补充、相互促进，形成新的竞争优势以应对日益恶劣的市场环境。

所以，在旅途中山姆·沃尔顿对普利切特也坦白了沃尔玛所面临的问题。具体讲，当时山姆·沃尔顿所面临的重大问题之一是在出货量极大的香皂市场——沃尔玛既要从事商品的配送，又要进行商品的销售，结果大大提高了成本，从而在与国外零售企业的竞争中处于不利的地位。如果把这部分成本转嫁给消费者，又不利于企业的长远发展。

因此，山姆·沃尔顿从战略角度认为：要全面提升国内企业的竞争力，只有厂商渠道之间紧密合作，才能确实地解决实际问题。而这种想法无疑与普利切特不谋而合。正是在这种背景下，双方在旅游结束时，基本达成了意向性的合作协议，而且彼此对对方产生了好感，形成了一致的对企业未来发展的设想。他们同意回去后，双方管理人

员进一步进行具体的磋商，以研究出可行的合作方法。可以说，山姆·沃尔顿与普利切特的这次会谈为推动供应链管理和构筑新型的产销合作关系揭开了序幕。

（3）合作形式与绩效

以山姆·沃尔顿与普利切特的会谈为契机，两个大型企业正式开始了合作的历程。当时，双方各有10名成员聚集到沃尔玛总部商讨今后所面临的问题。其主要的合作形式和方法正如山姆·沃尔顿所说：

3个月之内为了构筑新型的生产商和零售商之间的产销关系，宝洁和沃尔玛建立起一个协作的团队。为了推动我们的业务发展，通过联盟的形式，借助于计算机开始实现信息的共享。宝洁可以调用沃尔玛的销售和库存数据，并以此为依据制订出有效的生产和出货计划。不仅仅是单纯的财务管理，而是通过利用新型的信息技术对整个业务活动实行全方位的管理，从而使双方进入一种新的境地。

实施合作的主要组织机构是由宝洁和沃尔玛双方组成由财务、流通、生产和其他各职能部门组成的约70人的专门合作团队，派驻沃尔玛实行协作管理。根据专门合作团队的策划，沃尔玛于1989年开始对宝洁公司的纸尿裤产品实行供应链管理，即构筑JUST-IN-TIME型即时、追求极低库存的自动订发货系统。其具体的形式是：

双方企业通过EDI和卫星通信实现联网，借助于这种信息系统，宝洁公司除了能迅速知晓沃尔玛物流中心内的纸尿裤库存情况外，还能及时了解纸尿裤在沃尔玛各店铺的销售量、库存量、价格等数据，

这样不仅能使宝洁公司及时制订出符合市场需求的生产和研发计划，同时也能对沃尔玛的库存实行单品管理，做到连续补货，防止出现商品结构性的机会成本（滞销品库存过多，与此同时畅销品断货）。

而沃尔玛则从原来繁重的物流作业中解放出来，专心于经营销售活动，同时在通过EDI从宝洁公司获得信息的基础上，及时决策商品的货架和进货数量，并由MMI（Manufacture Manage Inventory制造商管理库存）系统实行自动进货。沃尔玛将物流中心或仓库的管理权交给宝洁公司（所有权仍属于沃尔玛）代为实施，这样不仅沃尔玛不用从事具体的物流活动，而且由于双方企业之间不用就每笔交易的条件（如配送、价格问题等）进行谈判，大大缩短了商品从订货，经过进货、保管、分拣、补货到销售整个业务流程的时间。

具体作业流程是：沃尔玛的各店铺都制定了一个安全库存水平，一旦现有库存低于这种水平，设在沃尔玛的计算机通过通信卫星自动向宝洁公司的纸尿裤工厂订货。宝洁公司在接到订货后，将订购商品配送到各店铺，并实施在库管理。与整个商品前置时间缩短相适应，两个企业之间的结算系统也采用了EFT（Electronic Funds Transfer，电子基金转换）系统，通过这种系统企业之间的财务结算就不需要传统的支票等物质形式来进行，而是通过计算机及终端等电子设备来完成。

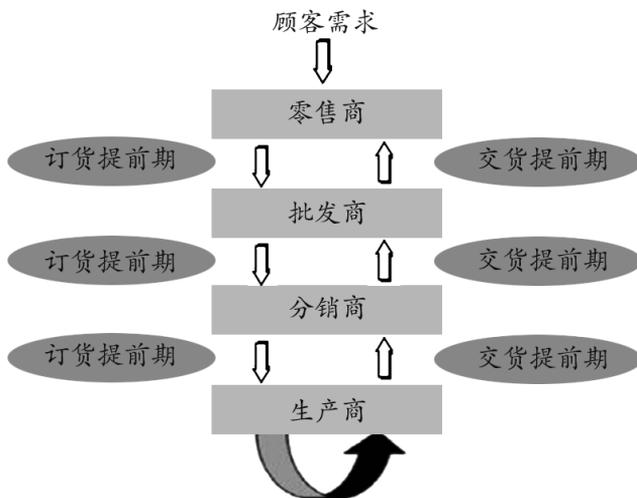
显然，EFT系统的导入不仅提高了企业之间的结算效率，而且大大降低了两个企业的间接成本，对于宝洁公司来讲，EFT加速了资金的回笼，提高了资金周转率；对于沃尔玛来讲，由于及时化的商品管理制度，保证了贷款的支付在商品完成以后进行（此前有先期垫款要求），同时，也加速了它的资金周转、提高了资金效率。

宝洁公司与沃尔玛之间的产销联盟所产生的另一个重大积极作用

是：以这两个企业为中心，彻底打破了当时在美国流通领域占统治地位的以环节为主的多环节流通体制。

所谓多环节流通体制是指商品的流通过程往往要经过批发商和零售商两个环节，甚至有的产品还要经过代理商、经销商甚至更多环节。而这种多环节的流通体制所产生的问题不仅仅在于大大增加了流通费用和相应的成本，更在于它增大了整个产业波动幅度，增加了生产商的经营风险，亦即供应链中的“牛鞭效应”。

十分有意思的是，宝洁公司在研究纸尿裤市场的需求时，恰恰证明了这种“牛鞭效应”的存在。即产品在零售市场销售时并没有表现出太大的波动性，但是，随着向上游推移，产品需求的波动越来越大，例如，零售商向分销商所发订单的变动程度比零售数量的波动大得多，而分销商向宝洁公司的订单波动程度更大。产生这种状况的主要原因在于传统的经营流程和物流管理方式造成环节越多，波动越大。假定一个四阶段供应链，即零售商、批发商、分销商和生产商（见下图）。



在通常的情况下，零售商根据自己对市场需求的预测（考虑了市场风险后）向批发商订货，即零售商在考虑了平均需求的基础上，增加了一个风险需求量；批发商接到零售商的需求，如果批发商不能获知实际市场的顾客需求数据，它必须利用零售商已发出的订单进行预测，这样批发商在零售商平均订货量的基础上，又增加了一个风险库存。显然波动已经得到了放大，或者说因为零售商订单的变动明显大于顾客需求变动，为了达到与零售商同样的服务水平，批发商被迫持有比零售商更多的安全库存。以此类推，到生产商或供应商处波动幅度就越来越大。

显然，如果能缩短产品流通的环节，缩短商品的订货期，同时实现产销之间的信息共享，“牛鞭效应”就能得到有效地控制。而宝洁公司与沃尔玛之间的产销联盟所发挥的作用恰恰就是引进了单环节的直接交易形式，使产销双方能够紧密地联系在一起，同时借助以信息共享为特征的经营和物流管理系统，使产销都能对应市场的变化作出及时响应，其结果是在库水准下降，有效遏止了滞销品的产生。

事实证明，自从宝洁公司与沃尔玛实行产销联盟以后，沃尔玛店铺中宝洁公司的纸尿裤商品周转率提高了70%，与此相对应，宝洁公司的纸尿裤销售额也提高了50%，达到了30亿美元，而且从此以后，沃尔玛一直采用单环节的直接交易形式，为其全面控制流通成本、塑造新的竞争优势打下了基础。

综上所述，不难看出宝洁公司与沃尔玛的产销联盟，对双方来讲，所产生的绩效可以归纳为（见下表）：

	沃尔玛	宝洁
主要 绩 效	交易成本的削减	交易成本的下降
	在库成本和风险的压缩	借助于 MIMI 系统使企业营销计划的指定和实现变得非常容易
	无纸贸易所产生的间接费用的削减	通过自动订货系统使削减在库成本和风险的努力成为可能
	人员管理、再配置等人力费用的下降	用于产销联盟战略的实施提高了工厂的生产体制，削减了原材料的调达成本，降低了由于价格波动而产生的机会成本
	多环节流通费用的削减等	由于派出了中间环节，节约了流通成本

由于宝洁公司和沃尔玛在纸尿裤产品合作上的巨大成功，此后，双方将合作的领域逐渐扩大到其他主要产品。

在宝洁与沃尔玛合作的第一年中，宝洁公司在国内市场销售额中的11%都是通过沃尔玛实现的，第二年这个数据上升到了20%（156亿美元中的20%）。

对于沃尔玛而言，因为其革新型销售体制的建立和拓展，1990年在零售额上一举超过了原来处于第一位的凯马特，成为国内第一大零售商。从此，沃尔玛与所有的商品供应商都建立了EDI系统，形成了以沃尔玛为核心的产销协作网络。

第五章

利润分享



员工是合伙人

山姆·沃尔顿提出“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是三个互相补充的计划：利润分享计划；雇员购股计划；损耗奖励计划。

鼓励参与

1971年，沃尔玛公司开始实施与所有员工共享利润计划。与其他大公司相比，该公司利润分享所涉及的个人账户金额是惊人的，1992年，利润分享数额总计达到18亿美元。面对如此丰厚的回报，员工自然会为公司争取更多的顾客，源源不断流入公司的利润就越多。

沃尔玛公司的成功的确有很多因素，如交易、分销、技术、市场饱和策略等。但真正使公司飞速发展的源泉在于管理者同员工的良好关系，这是一种真正意义上的合伙关系。

在沃尔玛公司创立之初，山姆·沃尔顿曾经有过建立合伙关系的想法，但他考虑更多的是竞争，要折价销售就必须降低成本，而在零售业中，工资总是管理费用中最重要的部分。当时沃尔玛公司支付给员工的工资只有每小时50美分，仅够勉强糊口。当1970年沃尔玛公司公开发行股票时，利润分享计划也只涉及经理级人员，而未扩大到普通员工。

密苏里州克林顿镇的第20家商店及在梅西科的第25家商店开张时，工会所组织的两次罢工对沃尔玛公司触动很大。虽然这两次冲突最终都以沃尔玛公司胜利而告终，但也促使沃尔玛公司和山姆·沃尔顿本人重新认识与员工的关系。

山姆·沃尔顿认为，管理层和雇员之间的相互对峙和敌视，破坏了直接的沟通，减弱了企业关照顾客、加强竞争和夺取市场份额的能力。而实行合伙关系（包括利润分享、奖金、股票折买计划，以及真正让员工参与进来，使劳资双方团结成一个整体的措施）对劳资双方来说都十分有利。

基于上述认识，山姆·沃尔顿下决心要改变沃尔玛的劳资关系：要关心员工，善待他们，让他们参与进来。为此，沃尔玛公司还特地在密苏里的一个旅游胜地组织了一次管理层的研讨会，并邀请了很多管理、法律专家参加。不久后，沃尔玛公司便推出了一个名叫“我们关心”的计划，目的是使员工们明白，当他们遇到问题时，他们可以去找管理层，从而给管理层一个解决他们问题的机会。

1970年，山姆·沃尔顿到英格兰度假，他看到J. M. 刘易斯合伙公司在它店门口的招牌上列有所有员工的姓名，显然，管理者与这些员工之间有一种合伙关系。这种做法令山姆·沃尔顿激动不已。一回到家，沃尔玛公司便开始把商店员工称为“合伙人”，而不是雇员了。

要使这种合伙关系体现出来的话，就必须有实质性的行动。1971

年，沃尔玛公司采取了第一个大步骤，即开始实施一项由所有员工参与的利润分享计划。该计划保证每一个在沃尔玛公司工作一年以上、每年至少工作1000小时的员工都有资格分享公司的利润。运用一个与利润增长相关的公式，沃尔玛公司把每个够格员工工资的一个百分比归入他或她的计划，员工们离开公司时可取走这个份额，或以现金方式，或以沃尔玛公司股票的方式。

在过去的10年中，沃尔玛公司平均将工资的6%归入这一计划。例如1992年这一额度为1.25亿美元。现在利润分享计划的管理者（包括一个员工委员会）每年都选择沃尔玛公司股票为该计划的主要投资对象，从而使该计划得到了令人难以置信的发展，也使许多员工个人账户的存款数额大增。利润分享数额总计已达18亿美元。

与其他大公司相比，沃尔玛利润分享计划所涉及的个人账户金额是惊人的。鲍勃·克拉克是阿肯色州本顿维尔的沃尔玛商店卡车司机，他于1972年加入沃尔玛公司。当他第一个月去参加安全培训时，山姆·沃尔顿曾对他说：“如果你跟我20年，我保证你将从利润分享计划中得到10万美元。”而实际上到1992年，鲍勃·克拉克的利润分享数额已达70.7万美元，而且这还不包括这些年来他添置家具，购买许多其他东西的花销。当别人问及他对沃尔玛公司的看法时，他说：“我为另一家众所周知的大公司开了13年车，结果离开时只拿到700美元。你们认为我对沃尔玛公司会怎么看？”

像鲍勃·克拉克这样的沃尔玛普通员工之所以能有这么高的利润分享计划数额，还得益于沃尔玛公司的雇员购股计划。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。目前，除了因进入公司时间短而不够资格参与利润分享计划的员工外，80%以上的员

工或借助利润分享计划，或直接拥有沃尔玛公司股票。

除了直接的利润分享之外，最能体现合伙原则的奖金项目就是损耗奖励计划了。在零售业中，损耗或下落不明的存货损失是赢利的大敌之一。因此，沃尔玛公司作出决定，控制这一纰漏的最佳途径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。这项计划实施后，损耗率大为下降，只及该行业平均水平的一半。更重要的是，它还促使员工们彼此之间增加了信任感。

对员工进行如此巨额的奖励，是否会影响公司的利润呢？山姆·沃尔顿认为不会的。他说：“从表面上看似乎是矛盾的，但这就像折价零售商所信奉的索价越低、赚得就越多的原则一样。这就是：你越与员工共享利润，源源不断流进公司的利润就越多。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。而如果员工们能够善待顾客，顾客们就会不断地去而复返，而这正是该行业利润的真正源泉。仅靠把顾客拉进商店，做一笔生意算一笔，或不惜工本大做广告是达不到这种效果的。”

各种奖励计划在建立合伙关系中固然重要，但它并不能导致真正合伙关系的实现。要想赢得员工的合作，就必须相信员工们的重要性，并加以正确的引导。

位于得克萨斯州欧文镇的880号分店曾经是沃尔玛历史上最差劲的商店之一。它是沃尔玛商店中损耗率最高的，达到闻所未闻的6%，该店每年损失50万美元以上。当时，沃尔玛公司内很多人都对它失去了信心，人们普遍认为既然这么高额的奖金也不能改善这家商店的经营状况，那么最好的办法就是放弃它。

地区经理埃德·纳吉前去整顿这家商店时发现，该店员工偷盗成风，而且对顾客的顺手牵羊行为也视而不见。他与经理们谈了一次，然后开始重新训练各部门的头头，为这些人设立了一些现实的目标。他告诉他们，沃尔玛公司成功的原因就在于员工的积极参与。经理们开始加强管理，开始谈论团结一致。一名女职员因为抓住了一名偷窃者而受到大家的热烈鼓掌。这家商店的风气终于扭转过来了，不到一年时间，损耗率就降到2%，商店开始扭亏为盈。

其实，如果员工们被正确对待，并得到适当的培训机会，任何人都不会对物质激励无动于衷的。如果你对别人友善、公正而又严格，他们最终会视你为自己人。

分享信息和分担责任是任何合伙关系的核心，它使人产生责任感和参与感。在沃尔玛公司，每件事都是公开的。在各个商店里，该店的利润、进货、销售和减价情况，不只是向经理及其助理们公布，而且向普通员工、计时工和兼职雇员公布。

在沃尔玛公司，感激之情是激励员工们不断取得最佳的工作业绩中非常核心的一条。每个人都喜欢赞扬，沃尔玛公司总是寻找一切可以被赞扬的事，寻找出色的东西。当员工有杰出表现时，应该让他们知道，让他们了解自己对公司的重要性。任何东西也不能替代几句适时而真诚的感激之辞。它们不花一分钱，但却珍贵无比。

要建立真正的合伙关系，就必须和员工打成一片。山姆·沃尔顿说：“那些远离其员工，出了问题也不愿不耻下问的经理人员永远也不可能成为员工真正的合伙人。”在沃尔玛公司，经常有人会在一时冲动之下，驾车从费城或密西西比州来到本顿维尔，然后坐在门厅里耐心等着见董事长，而他们也总能如愿。事实上，有多少500亿美元

身价的公司董事长会100%地接见所有上门求见的员工呢？

沃尔玛公司的员工工作是辛苦的，这就要求有一个轻松愉快、意趣盎然的气氛。而这种气氛也使员工和管理层团结一致、亲如一家。

山姆·沃尔顿手拿麦克风高叫：“你们刚刚开张吗？”

“是的！”整个商店沸腾起来，同事们大声回答。

“你们对顾客服务周到吗？你们要继续这么做吗？”

“是的，是的！”

“对我说个W！”

他们早就准备好了，用沙哑的嗓子吼出“W！”

“对我说个A！”

从他那些热情高涨的职员那里又爆发出一声吼叫。就这样，这些员工们一个个字母地说完了“WAL-MART”！

这样呼叫鼓劲口号通常都是在新商店开张，旧商店重新“隆重”开张，周年庆及一些特殊的场合下进行。由董事长带领员工们大呼小叫，确实让人感到有些好笑，但这就是沃尔玛公司的特色，即“工作时吹口哨”的哲学。

沃尔玛公司的员工们都在努力创造一种氛围，创造一种轻松愉快、意趣盎然的气氛。毕竟工作是非常辛苦的，员工们不必绷着脸，一副表情严肃、心事重重的样子。轻松愉快的环境不仅令人愉悦，而且也促使人们把工作干得更好。

参与带来忠诚

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

镇上普普通通的店铺，而这也许正是它的最伟大之处。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。虽然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“总裁”打工，尽管人们知道它其实宅心仁厚。

在沃尔玛，员工们多半拥有公司的股票，也享有高度的自治权。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，和上年相比形势如何，库存还有多少，在途的还有多少等。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执行总裁，像打理一个独立的士多店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，如果他发现其他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·特雷西是本顿维尔一个配送中心的人事负责人，对于所有恶意提高成本的行为他都要处罚，当然，降低成本的举措他也会适当奖励；又比如，负责后勤的迈克尔·杜克让他手下的7000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。参与带来了忠诚：沃尔玛司机的年流动率是5%，而行业平均水平是125%。

“倒金字塔”概念

沃尔玛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。

独特的人才观

为什么这样说？零售业是服务性行业，顾客就是“总裁”，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“总裁”——顾客。只有把“总裁”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“总裁”接触的人，其工作精神状态至关重要。员工整天为“总裁”服务，谁来服务员工呢？在沃尔玛就是——领导。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，所有员工佩戴的工牌都注明“our people makes

difference”，也就是“我们的同事创造非凡”。除了名字外，在工牌上没有职务标明，包括最高总裁。公司内部没有上下级之分，可以直呼其名，营造了一个上下平等的气氛。

沃尔玛采用寓教于乐的培训方式。沃尔玛为了让员工不断进步，提供了大量的培训课程，给了他们许多自我价值实现的机会。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“跳出框外思考”。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，讨论他们在活动中的行为，进行辅导，这种方式既有趣又有效。

沃尔玛鼓励员工参与管理的门户开放政策。门户开放是指任何时间、地点，任何员工都有机会发言，都可以口头或书面形式与管理人乃至总裁进行沟通，提出自己的建议和关心的事情，包括投诉受到不公平的待遇。门户开放政策保证有机会讨论他们的意见，对于可行的建议，公司会积极采纳。

人才的本地化是沃尔玛的管理基础。本地员工对当地的文化、生活习惯比较了解，在运作时，还懂得节约成本，所以人员和管理的本地化能增强企业竞争力。整个沃尔玛公司根据其业务发展趋向，加大专业培训力度，委派当地有才华的商业管理人员进行管理。

掌握多种技能具有不可低估的优势。当员工一人能做多种工作时，工作团体的灵活性和适应性就会得到很大的提高，在有人度假、生病和任务突然变化时，他们可以轻而易举地代替工作。沃尔玛公司着重加强员工对于整体工作运行的普遍性认识，进行多技能培训，因而保持了工作的高效无误。

拒绝庸才

20世纪60年代后期，处在迅速扩张中的沃尔玛公司非常缺少一位具有管理连锁店才能的高级主管和一位会计师来做关键性的财务工作。纽伯里百货集团在奥马哈的一个地方经理费罗尔德·阿伦给山姆·沃尔顿留下了很深的印象。但是当时费罗尔德·阿伦并没有决定跳到沃尔玛公司来，毕竟，沃尔玛公司才刚刚起步，规模很小，前途未卜，而费罗尔德·阿伦又有很好的工作。

山姆·沃尔顿开始做费罗尔德·阿伦的工作，竭力想使他看到连锁销售的前途。“最后，我发现山姆·沃尔顿是有前途的。”费罗尔德·阿伦回忆说，“他相信在较小的地区搞连锁销售是可行的。而我自己也有过这方面的经验。我发现这值得一试。”

实际上，使费罗尔德·阿伦最终决定加入沃尔玛公司的原因还包括山姆·沃尔顿对员工的坦诚态度。费罗尔德·阿伦说：“我跟山姆·沃尔顿先生去考察了他的商店，发现他以前对我说的话句句属实。只要在他的商店里发现了哪位经理助理的工作很出色，他便会说他应该做点什么来回报他们。这使我非常吃惊，纽伯里从来没有说过这样的话，对于帮助他的人也漠不关心。”

后来担任沃尔玛公司负责销售的高级副总裁克劳德·哈里斯在解释自己为什么会到沃尔玛公司来时，也认为是山姆·沃尔顿的人品打动了。当时哈里斯在孟菲斯的伍尔沃思商店担任经理，当山姆·沃尔顿向他提出为沃尔玛工作的要求时，哈里斯拒绝了。但山姆·沃

尔顿没有退却，哈里斯说：“每次我和妻子去看望住在本顿维尔的祖母时，他似乎都事先知道，并且总要邀我到他家去喝杯咖啡。有一次，我在山姆·沃尔顿家里看到鲍勃·博格尔的小孩跑进屋来，跳到他的膝上，我怦然心动。山姆·沃尔顿表里如一，我终于答应了他的邀请。”

山姆·沃尔顿不仅从对手那里搜寻“将军”，同时也很注意察看自己的队伍，搜寻那些有希望在将来成为“上尉”甚至“将军”的活跃士兵。当一位经理崭露头角时，山姆·沃尔顿就会立即把他调到总部办公室做高级职员。唐·惠特克由于迅速地使在哈里斯的第二大沃尔玛店大为改观，自己很快被提升到本顿维尔做业务副总经理，随后又成为负责不动产和建设的副总经理。在挑选雇员方面，山姆·沃尔顿的标准又是什么呢？他说：“我会采用测试的方法，或从信仰伦理道德和文化教育的角度来衡量他们是否忠诚老实、富有理想和进取精神。我绝不会用满足于现状的人。我认为我所用的人必须具有多做事并把事情办得更好的雄心。如果他们做不到，我就解雇他们。”

当房东的儿子罗斯还只有8岁时，山姆·沃尔顿就对他产生了兴趣，并一直和他保持联系。后来山姆·沃尔顿主动提出帮助他上大学，但是罗斯却参加了空军部队。1964年罗斯退役后，山姆·沃尔顿为他学习连锁零售提供了机会（从基础开始）。罗斯晋升得很快，在42岁时，他已成为高级副总经理和山姆俱乐部的总经理，拿着6位数的薪水。

罗斯的第一次晋升最使人难忘。那是他从仓库保管升为圣·罗伯特百货商店宠物部门的负责人。有一次，一位顾客要买一头大象，当时年仅20岁、充满朝气的罗斯回答道：“为什么不呢？”他愉快地签了这份订单。他终于发现为什么不了，大象运到这里时已经死了。另有一次，有顾客订购了一头幼豹。幼豹运到时是活的——简直是活蹦乱

跳。顾客把它带回家里，直到家里被它搞得稀烂才把它送了回来。罗斯说：“我的有些想法付了昂贵的代价，好多年来一直成为笑话。”

也许这些努力的代价是昂贵的，但却显示出山姆·沃尔顿营造他的沃尔玛连锁王国所需要的两种品质——想象力和开拓精神。

在沃尔玛公司的发展历程中，这些年轻经理为公司的发展立下了汗马功劳。而罗恩·迈耶的作用更是首屈一指。罗恩·迈耶以前是阿肯色州阿比林市达克沃尔商店年轻的财务主管。山姆·沃尔顿判断他正是沃尔玛所需要的人才，便开始游说他。经过一年的努力，罗恩·迈耶终于被说服并于1968年加入沃尔玛公司，担任主管财务和分销方面的副总裁。

他到任之后，又引荐了一个名叫罗伊斯·钱伯斯的进入公司。钱伯斯后来任沃尔玛第一任信息部经理，为公司建立了第一个高级的管理系统，这个系统是沃尔玛公司先进管理方法的开端。

罗恩·迈耶还说服公司中的其他高级经理投资于精密设备和先进技术。他还开发了一套程序来有效地提高内部沟通的效率，并建立了一个使沃尔玛能快速增长、回收迅速的分销系统，使沃尔玛公司摆脱了旧的运货方法。而原来各个分店必须直接向制造商订货，再由制造商将货运到各个分店。可以说是罗恩·迈耶把沃尔玛公司引上了新路子。比如“商品组合”的概念（由总公司统筹订货，再由分销中心将各分店的订货组合起来，并且做到“出入分离”）就是在那时创立的。

内训出人才

作为世界最大的零售商之一，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。

沃尔玛的人力资源基本战略可概括为三项：留住人才、发展人才、吸纳人才。



（1）留住人才

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和广阔的人生发展空间。在这方面，沃尔玛有着自己十分独特的一套政策和制度，如：离职面谈制度——确保每一位离职员工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员工离职的真实原因，有利于公司制定相应的人力资源措施。

挽留政策

一方面可以将员工流失率降低到最低程度；另一方面，即使这名员工离职，但他或她也可以成为沃尔玛的一位顾客。他们有人专门从事员工关系工作，受理投诉，听取员工意见，为员工排忧解难，并在公司内部开展多种形式的文娱活动，让每一位员工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，任何员工都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给公司管理层，而不必担心遭到打击报复。

（2）发展人才

沃尔玛就像一个大舞台，所有员工都不必担心英雄无用武之地。沃尔玛有60%的管理人员是从普通营业员成长起来的。

为使员工得到长远发展，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，而所有管理人员都会接受领导艺术培训。不仅如此，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。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。其评估内容包括这位员工的工作态度、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。

沃尔玛的成功是基于这样一种牢固的信念：让每一位员工实现个人价值。山姆·沃尔顿认为员工不应被视为用双手干活的工具，而应被视为一种丰富智慧的源泉。在沃尔玛有句宣传口号叫“我们的同事创造非凡”，确实如此。

（3）吸纳人才

员工是沃尔玛公司的最大财富，如何才能招聘到沃尔玛最需要的人才，一直是沃尔玛不断追求的目标。对于每一位应聘人员，不论种族、年龄、性别、宗教等，沃尔玛都为他们提供平等的就业机会。当然，每一位被录用者都必须经过基本技能测试，如英语、电脑和专业知识考核以及两位以上的管理人员的面试评估。沃尔玛正在努力改进招聘方法，拓宽招聘渠道。如通过网络招聘，中介推荐或直接到部分高等院校招收应届毕业生。

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。

沃尔玛坚信内训出人才。在沃尔玛,很多员工都没有接受过大学教育,拥有一张MBA文凭并不见得能够赢得高级主管的赏识,除非通过自己的努力,以杰出的工作业绩来证明自己的实力。但这并不是说公司不重视员工的素质,相反,公司在各方面鼓励员工积极进取,为每一位想提高自己的员工提供接受训练和提升的机会。公司专门成立了培训部,开展对员工的全面培训,无论是谁,只要有愿望,就有学习和获得提升的机会,而且,如果第一次努力失败了,还有第二次机会。因此,今天沃尔玛公司的绝大多数经理人员产生于公司的管理培训计划,是从公司内部逐级提拔起来的。

沃尔玛看重的是好学与责任感。在一般零售公司,没有十年以上工作经验的人根本不会被考虑提升为经理,而在沃尔玛,经过6个月的训练后,如果表现良好,具有管理好员工、管理好商品销售的潜力,公司就会给他们一试身手的机会,先做助理经理,或去协助开设新店,如果确实干得不错,就会有单独管理一个分店。在公司看来,一个人缺乏工作经验和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。而且公司乐于雇用有家室的人,认为他们稳定、能努力工作。如今,零售业由于大量使用兼职工、非熟练工以压低成本,各公司的员工流失率均居高不下,唯有沃尔玛是例外。

沃尔玛崇尚岗位轮换。对于公司的各级主管,公司经常要他们轮换工作,有机会担任不同工作,接触公司内部的各个层面,相互形成

某种竞争，最终能把握公司的总体业务。这样做虽然也可能造成企业内某些主管间的矛盾，但公司认为这是对事不对人，每个人都应首先帮助公司的其他人，发扬团队精神，收敛个人野心。

沃尔玛的“新人”，90天定乾坤。随着公司在国际上的大举扩张——它现在在全世界的雇员总数大约为210万。确保有才能的员工取得成就，得到承认，并为他们提供脱颖而出的机会，就成了留住人才的关键。为此，公司将注意力集中在帮助新员工在头90天里适应公司环境。如分配老员工给他们当师傅，分别在30天、60天和90天对他们的进步加以评估等。这些努力降低了25%的人员流失，也为公司的进一步发展注入了新的动力。

员工创造力

心理学家爱丽斯·M.伊森曾做过一个测试发现，一组观看幽默喜剧片的人员比一组观看数学教育片的人员更富有创意。伊森在《魅力》（Glamour）杂志上说：“心情愉快时，人的创造力更强。因此，不应该忽略为员工创造幽默、愉快的工作环境。”

“幽默”文化

沃尔玛非常重视为员工创造一个宽松的工作环境，在这样的环境下员工可以充分发挥自己的聪明才智。

在沃尔玛内部有一种独特的文化氛围，它体现了一种团队精神，一种努力工作、友善待人的精神，人们称之为“幽默”文化。沃尔玛人一方面辛勤工作，同时在工作之余自娱自乐。业内专家认为，沃尔玛的这种文化氛围是员工们努力工作的动力之源，也是沃尔玛获得成功的最独特的秘密武器。

山姆·沃尔顿是一位在工作上非常严厉，但在工作之余却非常喜

好寻求乐趣的人。著名的“沃尔玛式欢呼”就是山姆的一大杰作。1977年，山姆赴日本、韩国参观旅行，对韩国一家看上去又脏又乱的工厂里工人群呼口号的做法颇感兴趣，回沃尔玛后马上试行。这就是后来被著称的“沃尔玛式欢呼”。在每周六早上7:30公司工作会议开始前，山姆总会亲自带领参会的几百位高级主管、商店经理们一起欢呼口号和做阿肯色大学的啦啦操。另外，在每年的股东大会、新店开幕式或其他一些活动中，沃尔玛也常常集体欢呼口号。“沃尔玛式欢呼”不仅在国内盛行，而且还出口到其他国家。尤其令人不可思议的是，素以严谨著称的德国雇员也同样练习“沃尔玛式欢呼”，而且他们表现出的热情甚至比美国本土的员工还高。公司国际业务负责人博比·埃克森说：“老实说，谁都知道没人能让德国人这样大声欢呼，然而，沃尔玛做到了。”

的确，没有多少大公司会有这类集体呼口号、做操或干一些更疯狂举动的事，大部分公司的董事长也都不会在这类活动中亲自带头，并乐此不疲。但山姆就是这样，他对此由衷的喜爱，并认为这正是沃尔玛独特文化的一部分，它有助于鼓舞员工的士气，增强公司内部的凝聚力，促进员工们更好地工作。

大胆授权

山姆·沃尔顿非常重视培养有能力的领导者，在沃尔玛所有经理都是依靠自己的能力来获取自己的领导地位。地位低下的潜在领导者往往会成为上层主管。即使公司总裁也可能让贤于他人。

山姆·沃尔顿曾把休梅克和格拉斯都叫到了他的办公室。他告诉

他们两个，他想让他们交换一下工作。格拉斯现在任总裁，山姆·沃尔顿说，而休梅克将成为财务总监。为了不使休梅克受太大打击，他告诉休梅克，他还任命他为董事会的副董事长。

“这是杰克一生中最令他吃惊的事了。”一位经理回忆说。他正好在那时撞见了目瞪口呆的休梅克，休梅克没有平静地接受降职，但是，山姆·沃尔顿说明，他的主意已定，不容更改。所以，经过了一番激烈的争论后，休梅克还是默认了。他还能做什么呢？他太忠诚了，无法就此转身离去。

在正式解释此事时，山姆·沃尔顿声明，他做的这种交换，是作为一种培训练习，一种“相互得益的交流”形式，是使他的经理们熟悉公司各个方面的案例之一。为了说明他们两人的地位仍然平等，两个人将获得同样的薪水。格拉斯和休梅克当然对此要更清楚一些。山姆·沃尔顿由此也将达摩克勒斯剑置于格拉斯的双肩之上了。

事实上，山姆·沃尔顿上一年年底就一直在考虑提拔格拉斯了。他就此事同罗伯森·沃尔顿进行了探讨，得到了后者的全力支持，之后，他们两人把做这种交换的想法向其他一些董事会成员提了出来。

“当山姆第二次跟我提起这件事时，”尤尔特说，他觉得休梅克的确是个天才，“我说：‘你和他之间有什么问题吗？’他说：‘他太粗暴了，我们控制不了他。’他和罗宾就是容忍不了他的强硬性格。”

“我说我会自始至终地与他们周旋，并且会亲自与每一位董事谈。”尤尔特回忆道。他觉得格拉斯不是一个出色的商人。山姆·沃尔顿把这件事搁置了一段时间。但是，又经过了几番激烈的争论之后，山姆·沃尔顿再一次给尤尔特打电话，说他将着手办这件事，让他们两个交换位置。尤尔特极力反对这个想法，他一放下山姆·沃尔

顿的电话，便给其他的董事会成员打电话。他们中大多数人都说，他们更喜欢休梅克，但是又附了一句，说他们会支持这种转换，他们怎么能与山姆作对呢？

休梅克克制住了自己极度的失望情绪，但是在总部，两大营地之间形成了极为紧张的气氛，尤其是许多休梅克的人现在得向格拉斯汇报工作，而反过来也一样。就像在任何公司一样，每一个管理阶层的人都感觉到了这次地震一样的变迁，但是没有人知道余震会带来什么。休梅克会离开吗？谁会和他一起走吗？他还会有机会吗？这对于忠诚他的人来说又意味着什么呢？在商店里，经理们觉得这种变化更难以理解。但是，把休梅克和沉默寡言的格拉斯相比，他们中多数人更喜欢休梅克。这次变更之后不久，在小石城举行的一次商店经理聚会上，两个人都就圣诞节的筹备工作作了讲话。格拉斯受到了很客气的鼓掌欢迎，而休梅克却得到了雷鸣般的站起来喝彩。像是为了提高格拉斯的威信，第二年，山姆·沃尔顿发起了一项活动，让所有有牢骚或者有意见的雇员直接打电话或者写信给格拉斯。他收到了18000封信，“对每一封信，他都采取了适当的行动。”唐·索德魁斯特对一位金融作家说。

如果休梅克自己认为他仍然还有机会获得那顶王冠——这看起来似乎不可能发生，他在以后的几年里一定感到了这种机会在一点一点地溜走。从外面看，他和格拉斯完全平等，在经理聚会和年度大会上有着同样的讲话时间，同时被派去会见纽约的分析家等。休梅克有时仍然去和山姆·沃尔顿打猎。而且，他工作还是非常认真。“杰克的座右铭是TGIM——感谢上帝今天星期一，”当时一位雇员讲笑话似的说，“要是杰克随心所欲，星期五会被当做星期一，而两者之间的一切都会被抹掉。”

休梅克还拒绝了所有企图把他挖走的零售商，当尤尔特问他为什么不接受别人提供给他工作时，休梅克说：“我可能是疯了，但是，我发现自己无法到另外一家公司去，却把自己花费一生精力去建设的公司毁掉或者击败。”

但是，事实越来越清楚了，山姆·沃尔顿不会改变主意，格拉斯看起来也比以前任何时候工作更努力，超负荷地每天工作16小时，好像要证明他不会给山姆·沃尔顿重新考虑的机会。终于，1985年2月的一天晚上，开了一整天的会议之后，格拉斯正在家里帮助女儿黛娜做家庭作业，忽然，他感觉胸口一阵剧痛，几乎不能呼吸，他摇摇晃晃地回到自己的床上。很快，妻子鲁思坚持开车送他去医院。

他是心脏病发作。山姆·沃尔顿急忙赶了过来，在与那里的医生谈过以后，他提出让格拉斯乘飞机去塔尔萨的一家医院，那里有处理这种情况的更好的设施。

塔尔萨的医生说，格拉斯需要进行心脏搭桥手术，但格拉斯坚决拒绝手术。一路陪着格拉斯来的山姆·沃尔顿现在开始四处寻求最好的心脏病专家。格拉斯的病情一稳定下来，山姆·沃尔顿就让他飞往休斯顿，到山姆·沃尔顿进行干扰素治疗的同一家医院检查，那里的心脏病专家同意格拉斯的意见。他们说，如果他答应作适当的休息和药物治疗，然后改进饮食，做些常规的锻炼，他不需要手术。格拉斯给自己买了一辆脚踏车（他非常不喜欢它，但却虔诚地使用着）。几个星期以后，他又回到了工作当中，日程安排得和以前一样紧凑。

终于，1988年2月，在离70岁生日还差两个月的时候，山姆·沃尔顿宣布，他把首席执行官的职权移交给格拉斯。同一天，沃尔玛淡然宣布休梅克即将退休，以寻求“个人商业爱好”，比如在他1983年

于本顿维尔附近购买的一个牧场上放养安格斯牛和赫里福德牛。

休梅克虽然早已经预料到了，但他还是非常沮丧，他在办公室里脾气变得更坏了。一次，他忽然要退出一个安排已久的演讲，那是他承诺的要在辛辛那提举行的一次宝洁公司的聚会上发表讲话。一位惊慌失措的宝洁公司经理恳求山姆·沃尔顿前去说情。“别担心，”山姆·沃尔顿笑着说，“他会去的。”

尽管他不愿意把沃尔玛的大权交给休梅克，但是，山姆·沃尔顿对他的才能却并非视而不见。让格拉斯感到懊恼的是，山姆·沃尔顿请休梅克留在董事会，并且与他签下为期5年的合同，请他做公司的顾问，每年付给他10万美元。而且，山姆·沃尔顿煞费苦心地为他举行了独特的送别会。他邀请了200多位客人前来参加在密苏里的斯普林菲尔德为休梅克举行的送别晚宴。华尔街的分析师和沃尔玛最大的供货商的经理们蜂拥而来。在晚宴上，当他开玩笑他讲起与休梅克竞赛猎捕鹌鹑时，山姆·沃尔顿送给休梅克一支口径20毫米的手枪——枪管弯成“L”形。休梅克假装把枪管向下瞄准，“那么，山姆，”他说，只是半开玩笑，“你永远都不会让任何人在任何方面胜过你，是吧？”

就这样，休梅克在他49岁的时候，在公司工作了18年之后，从他每天的繁杂公务中退了出来，并带走了沃尔玛价值2300多万美元的股票。至于格拉斯，他很快就会发现，作为当然继承者和真正上任之间有着多么悬殊的差距。

沃尔玛公司在提拔自己的领导者时，根本不会依赖人情、工作年限，作为沃尔玛公司领导者的唯一标准便是工作能力，有能力就上，没有能力就下。这也是沃尔玛纵横全球的秘密之一。

第六章

全球化扩张



海外扩张之路

沃尔玛自1991年开始向海外拓展以来，一直大力推行全球化。2011财政年度（2010年2月1日至2011年1月31日）销售额达4190亿美元，比2010财年增长3.4%。

全球化凭什么

沃尔玛为什么要实行全球化？因为国内市场的饱和，因为国际市场的广阔，还因为新兴市场为廉价折扣零售提供了巨大的发展空间。

沃尔玛成功拓展海外市场的经验，总结起来就是做好6大决策。

企业全球化绝非单凭宏伟计划就可以一蹴而就，同样也不能仅靠数量的递增和随意的决策。企业如果像沃尔玛那样开辟全球化的道路，就必须深思熟虑六个重要问题：

选择产品：选择一个或少量的产品系列作为全球化的先头部队。

选择市场：通过认真分析，挑选适合进入的市场。

选择打入市场的方式：选定目标市场后，企业应确定出口产品与

当地生产的比例。

移植企业文化与经验：把企业的经营模式带入目标市场。

占领当地市场：对当地客户、竞争对手和所在国政府的要求与行动进行预估并作出相应的调整与反应。

全球化拓展的速度：包括评估企业的管理能力是否满足企业的全球化拓展。

沃尔玛就是认真分析了这6个问题，然后才能有条不紊地开展全球化进程。

推动企业进行全球化拓展的动力主要来自五个方面。不同企业所处的产业结构与战略地位不同，这五个方面因素也将发挥不同的作用。即使对同一个企业来说，这些作用也会随着时间的推移而有所变化。

发展的需要

对许多行业来说，发达国家的市场已经非常成熟。企业出于发展的需要，必须转向新兴市场寻找新的机会。

效率的需要

当企业价值链上的某一环节（例如生产、研发等），其最小效率规模超出了在单一国家销售的最大规模时，企业就会要求向全球化发展，寻求机会发展成本优势，超越只在国内经营的同行。

知识的需要

任何两个国家的情况都不会完全相同，即使像美国和加拿大这样紧密联系的邻国也是一样。因此，当一个企业把业务拓展到外国市场时，必须根据当地市场的需求对产品和运营程序进行相应的调整，而这种调整又离不开对当地环境的深入了解。

客户全球化

如果一个专营国内市场的企业，其客户开始全球化的进程，那么该企业就必须跟上这一步伐。这些客户倾向于在全球范围内统一采购产品和服务，或者与少数供应商保持长期的交易关系。

竞争对手全球化

如果你的竞争对手开始全球化，而你还在原地踏步，你就有可能处于一种腹背受敌的境地。首先，你的对手在市场发展上占了先机，不但获得了全球规模效率，而且在吸引全球化的客户上占据了优势地位；其次，它们可以利用多个市场对你的企业进行合围，并在国内市场对你发动更加猛烈的攻势。

沃尔玛全球版图

分 布	数 量
美 国	4364
沃尔玛商店	804
沃尔玛购物广场	2767
山姆会员商店	605
沃尔玛社区	182
Marketside	4
Supermercado	2
合 计	4364
国际部	4081
中 国	284
沃尔玛购物广场	172
山姆会员商店	4

续 表

分 布	员工数目
美 国	超过 140 万
国际部	68.3 万
中 国	超过 8.7 万
合 计	超过 200 万

沃尔玛全球8455家商店，员工超过200万，美国占4364家。国际部4081家，其中中国484家。

核心竞争力

那么独立零售商和其他连锁店怎样回应进入当地市场的沃尔玛呢？根据不同情况，有三种基本的选择：

如果当地零售市场并不大，或者零售商本身没有什么资源，那么第一个选择就是将自己的店出售或干脆关闭。这没有什么难为情的，要知道，面对的对手沃尔玛是这样一个大家伙：它每年要增加70多万平方米的卖场面积，而美国零售业的增长已经没有多少空间。每年有超过300家零售店关门，这是不可避免的趋势。

如果零售商们想活下来，它就不能跟着沃尔玛的指挥棒去转。因此第二个选择就是将沃尔玛变成一个自己的非直接竞争对手。这就是将精力放在自己的卖场服务、易腐品管理、社区参与等诸如此类的举措上面。

对于资金缺乏的店来说，在价格之外要赢得更多的顾客是不可能的，但对于大型连锁，还有很多细节可供它们利用。毕竟，顾客在这里购物，不仅只看价格，价格对于某些地区、某些阶层的人来说不是

最重要的；另外，周末的家庭休闲购物者也有不限于价格的需求。

达拉斯·沃斯堡地区的赛弗威·汤姆拇指店（Safeway Tom Thumb），它就把大量精力放在了鲜菜部的经营上，这显然是针对沃尔玛的。汤姆拇指店在鲜菜部使用了不同种类的灯光，来衬托蔬菜的品质，这里还有色彩特别引人的招牌，上面写着：

“挑吧，挑吧，挑吧，我们的菜已经被检验过三遍啦！”

“有机产品：100%自然生长。”

“像乡下菜市一样新鲜，只不过配了空调。”

“我们只选择了最好的10%产品。”

汤姆拇指店显然在努力通过标牌提高与顾客的交流效果。它还为那些休闲购物者提供有指导意义的材料，例如，在奶酪货架上，有美食家撰写的奶酪食用指南。

沃斯堡的克罗格店也在一切细节上施展吸引顾客的手段，其卖场营销人员认为，应该让卖场的某些地方成为家庭主妇们津津乐道并广为传播的谈资。这里的细节转变有：在鲜菜部使用不同种类的灯光设备——这一点与汤姆拇指店一样，显然是基于同样的卖场实验结果，另外也有着同样的竞争指向——沃尔玛；克罗格店面包房的产品都被置于颇有风味的木制货架上，产品下还铺有带红格子的桌布；店里很多区域还装饰有丝制的花草；卖场部门在仔细研究后也做了变动——例如，在紧挨着香水和礼品部设置了一个花房；许多地方商品的摆放形成了一些主题，例如，在一层垫着纸制桌布的货架上，展示着一台咖啡机、几个咖啡杯、一罐咖啡、一包酥皮点心和几小瓶咖啡调味品。这些举措对增加单品销售量非常有效，并且给顾客的印象远远优于沃尔玛的货架。

阿尔伯特森店（Albertson's）的产品价格不仅远高于沃尔玛的

邻家铺子和超级中心，还高于其他大店。这也难怪，它的卖场布置是所有百货卖场中最高档的。但价格不能挡住它的成长，1996年时，阿尔伯特森在世界500强中排名306位，但2001年已经上升至102位。阿尔伯特森的商品陈列都有主题，它提供食谱卡和季节性的商品展示会。阿尔伯特森卖场的指示性标牌值得一提，其信息全面度和清晰度是所有店里最好的。在阿尔伯特森的店里，甚至有一个音乐喷泉。

阿尔伯特森最著名之处是在于它的一些专门商品部类，它们具有百货店的品质：品种齐全，中高档次。这些部类大都在顾客心中形成了自己的品牌，例如T恤专卖店，还有熟食区、花房和杂志区等，都声名远扬。

零售商们都在设计和创造令人兴奋的购物环境方面大下工夫，这些已被证明是有效的促销手段。毕竟沃尔玛不能占据所有的市场，大家的卖点也不全一样。

零售商的第三个选择就是在沃尔玛的核心——价格方面，胜过它，这就要求零售商转变成具有有限商品但聚集了精华的商店。因为在大宗日用品方面，不可能战胜沃尔玛，只有在某些商品上才有机会。就像HEB连锁店一样，它的价格控制在沃尔玛超级中心和“邻”家铺子的价格之间。

若要选择上述第二和第三条路，那必须要依靠零售商的实际能力、它在当地市场的营销手段和可利用的资源。

这些都是应该进行全面思考和研究的战略决策。沃尔玛是如此优秀的一位对手，要对付它，非进行专业的谋划不可，否则就不可能有任何机会。第一步，你必须尽可能地全面了解它。因此，对于“邻”家铺子，你了解沃尔玛自己所说的没有用，了解它的现在没有用——你应当了解得更多。

放大优势

在计算机管理进入国际市场很短的时间里面，但沃尔玛在竞争中的优势和特点已凸现出来，管理高度规范化和经营理念科学化是沃尔玛最大的特点。沃尔玛的所有管理均通过信息技术来完成，无论总部管理人员还是商场营业员都是按计算机的指令工作。可以说，沃尔玛在价格上对同行企业的杀伤力远不及其先进的经营理念和其科学化的管理。

比竞争对手快3天

沃尔玛全球化的速度是否可以更快一些？在一些人看来，沃尔玛进入新兴市场的步伐有些缓慢、保守。在亚洲某些市场，虽然只有很小一部分消费者的年收入在2万美元以上，但是这些消费者却非常偏爱也有能力购买国际知名品牌的产品。沃尔玛可以充分利用自己在国际供应商中的影响力，为这些顾客提供满意的服务。

实施全球化战略并把全球网络转化为竞争优势，离不开系统的分

析、专项的运筹和精密的配合。如果没有科学严密的方法，全球化很容易变成一条拖得过长的战线，造成管理的分散和资源的浪费，最终甚至会使得在国内市场中取得的竞争优势都丧失殆尽。在这种情况下，如果不对企业的全球化进行有效控制，就会出现企业总体业绩不进反退的局面。

零售业一向被认为是很难维持霸主地位的，因为零售业的地位极不巩固、易受冲击。因而，像沃尔玛这样有着惊人的业绩，并赢得消费者和股民的双重信任，其全球化的现象就更加引人注目。全球化意味着全球范围内市场配置效率的提高，符合自由贸易论者的终极目标。自由贸易论者认为，全球化在原有生产条件下更大程度地满足了人们的消费需求。从这一角度讲，全球化提高了市场效率，使得资源的有效配置从一国范围扩大到全球领域。但是，如果把全球化仅看做是贸易上的利益，那就太幼稚了。

全球化开始风靡于世，贸易的大门似乎向全世界敞开了，舆论的风头确实转向了。表面上的贸易全球化不能只用消费主义的观点来看，而更要从生产者的观点来看待。因为全球化从市场流通领域渗透并深入生产领域，并改变了一国生产格局和产业结构的状况。

全球化的主要推动力并不是来自市场上消费者呐喊的声音，而是来自企业的压力。首先，跨国企业扮演了极其重要的角色，跨国零售企业全球化的另一大优势，在全球范围内组织原材料、订货及资源再配置。他们长驱直入海外市场的很重要的特征便是，海外越来越成为其不可或缺的生产基地和原材料采购市场，可以为全世界提供廉价商品。其次，因为各国消费者的偏好、生活水平、收入水平不同，对产品的选择也不同，所以可以对资源进行全球范围内的重新配置。这对

于经济强国和经济弱国多少会产生不同的影响。

沃尔玛进军国际市场是其规模扩张的必然要求，正是因为规模优势，才使得沃尔玛在全球化的背景下进入国际市场。

零售业跨国企业进军国际市场似乎已成定势。海外是一个有着巨大潜力的消费市场，沃尔玛要想在全球范围内持续地保持自己的规模优势，就不能忽略对国际市场的开发。但是，沃尔玛若想以大规模优势取胜，其结果并不具有定数，因为海外的零售市场正处于极度竞争状态，都是在低成本优势下展开竞争，沃尔玛的规模优势不见得很突出，特别是低成本价格方面。事实上，沃尔玛进入国际市场后的业绩并不理想，有的甚至出现连续亏损局面。

低成本的价格优势只是沃尔玛微不足道的一方面。更重要的是沃尔玛存在着涵盖监控采购、管理、服务等成本在内的信息系统的综合优势。沃尔玛全球化的物质基础来源于信息革命，采购分销的信息系统和高效率的组织能力真正构成了沃尔玛的核心竞争力。早在20世纪70年代末，沃尔玛就建立了计算机配售体系，从计算机开出订单到商品上柜，比竞争对手快3天，节省成本2.5%，在减少库存并保持货架充实率上领先于其他零售商。

20世纪80年代，沃尔玛建立起自己的商用卫星系统，堪称世界上最大的民用数据库，甚至比美国电报电话公司的数据库还要大。这里面潜在着巨大的市场创造力，很可能造就新的竞争优势。众所周知，现在市场上好产品应有尽有，并且还会层出不穷，既然消费者有了更多更好的可选择产品，那么，厂商树立品牌或零售商销售这些好产品也就不再是成功的秘诀。在买方市场条件下，竞争日益加剧，越来越多的零售商开始针对消费者、针对需求的变化作出反应，寄希望于对

多样化需求建立的迅速反应体系，尤其是货源补给方面要具备实质性的竞争优势。这就要求零售商建立销售和客户的信息系统，汇集客户电子数据库交换系统中各个销售点的销售数据和交易资料，甚至要与客户保持良好的电子联系。只有对需求进行准确预测，才能及时地将货架上的信息和消费者的意愿反馈回来，并迅速地传递给制造商等其他生产企业。并将装货时间与需求、减少存货的可能性相联系，使订单的不稳定性降低，赢利能力大大地提高了。越来越多的案例表明，零售经营的业绩越来越重要地体现为存货管理、及时盘点销售和存货资料以控制产品订购、供应的过程。

有效利用优势

（1）促销讲究技巧

沃尔玛在卖场布置和商品促销方面非常有特色。沃尔玛并不是完全靠牺牲供应商和自己的利益来做促销，总体上讲，沃尔玛的促销活动非常讲究技巧，能很好地迎合消费心理。沃尔玛谨慎地维护着公司的品牌形象，确保每家店都能维护公司的形象，希望每一个进入沃尔玛商店的顾客都能很满意地走出去。沃尔玛不在乎店的数目发展有多快，而是希望每一家店铺都很成功，能给消费者很好的服务，给股东很好的回报。

（2）培训体系健全

沃尔玛培训体系健全化也是多数所在国商业、企业无法比拟的。沃尔玛的每个员工从入职前到入职后的培训内容相当完善。员工入职前的培训时间一般都不少于3个月，这使员工培训后对本岗位的知识

能全面掌握。

（3）价格优势明显

沃尔玛部分国际品牌商品的价格优势非常明显。这一点不是表现在价格标签上，而是体现在其取得的采购回扣上。比如宝洁公司对市场各商家的供货价格是一致的，但作为宝洁公司的最大客户，沃尔玛每年均可在宝洁总部取得可观的采购佣金。

全世界都知道沃尔玛的信息系统是最先进的，其主要特点是：投入大、功能全、速度快、智能化和全球联网。沃尔玛在信息技术方面的投资不遗余力，公司专门负责软件设计的工程师就有就有几千名。沃尔玛各商店与总部之间的联系都是通过卫星来传送的。沃尔玛美国公司使用的大多数系统都已经在海外得到充分的应用和发展，已在海外顺利运行的系统包括：存货管理系统、决策支持系统、管理报告工具以及扫描销售点记录系统等。这些技术创新使得沃尔玛得以成功地管理越来越多的营业单位。当沃尔玛的商店规模成倍地增加时，便开始不遗余力地向市场推广新技术。如：“交叉作业”（两个或以上的工种在同一个区域同时施工）和“电子数据交换”（EDI）作为沃尔玛在配送方面的两项最新技术，可以使供货商在将货物运到配送中心之后，配送中心即可根据每个分店的需求量对商品进行就地筛选、重新打包。大大提高了效率，并降低了许多成本。

另外，沃尔玛打算引进到海外去的是一套创新技术——“零售商联系”系统。“零售商联系”系统使沃尔玛能和主要的供应商共享业务信息，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。沃尔玛需要掌握从货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确地把货品送到商店，保证它们的货品储存量达到最优，而这一点是至关重要的。“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。”沃尔玛的一位销售经理如是说。

当然，过分神化和夸大这个系统的“无所不能”的功能可能会阻碍沃尔玛在海外的的发展。因为任何信息系统都是人力智慧的结晶，当企业进入了一个新的市场，由于市场条件的变化，企业的业务流程应该发生相应的变化，信息系统也应作相应的调整。如果将一个在美国形成的信息系统照搬到亚洲去，这个系统可能很难支持沃尔玛在亚洲进行本土化经营。

从实际情况来看，沃尔玛的信息系统和以总部为中心的管理模式，只有当店铺数达到相当的规模才会显示出其高效、可控、低成本营运的特点，但出于种种原因沃尔玛在海外并没有做到高速发展，沃尔玛强大的信息系统在海外的功效如何，还有待时间进一步检验。

循“市”而变

在全球化的初始阶段，最好先挑选一个或少量的产品系列作为开辟市场的先头部队。这是因为全球化拓展要求企业必须至少具备两个方面的能力：了解国外市场的能力、管理国外分支机构以及人员的技

能。如果缺少这两方面的能力，企业很难被当地的环境所接受，企业的海外拓展也将面临高风险。

对市场的选择必须坚持“利润最大，风险最小”这两个基本原则。对企业来说，初始阶段的行动是一个大量吸取经验的试验过程，而且，成功带来的现金流量又为进一步全球化提供了动力。

沃尔玛在全球化道路上，充分利用了通过美国国内市场获得的两大关键资源。

第一，沃尔玛与宝洁、高露洁、通用电气、雀巢、可口可乐、Pfizer、Campbell、Clorox、Hallmark、Kellogg及3M等供货商巨头保持密切的供销关系，从而为沃尔玛的海外连锁店提供了高效的供货渠道；

第二，沃尔玛还可以利用完善的国内信息库以及商店管理、经营技巧和后勤保障等方面的丰富经验，为海外分店提供指导和帮助。

沃尔玛首先选择了墨西哥（1991年）、巴西（1994年）、加拿大（1994年）与阿根廷（1995年）作为海外发展的突破口。这固然是因为与欧洲和亚洲相比，这些国家与美国相对较为接近，同时也是因为这些国家还是美洲最大的四个经济体，为零售业提供了巨大的发展前景。

沃尔玛在1992年首次进入亚洲市场，分别与两家日本零售商Ito-Yokado和Yaohan签订了低价商品的购销协议。作为条件，这两家日本零售企业日本、新加坡、中国香港、马来西亚、泰国、印度尼西亚和菲律宾等地销售这些低价商品。接着在1994年，沃尔玛通过与总部设在泰国的C. P. Pokphand集团组建合资公司，成功地进入中国香港市场，在中国香港开设了三家Value Club会员制折扣商店。沃尔玛在1996年进入中国内地，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会

员商店。目前沃尔玛在中国经营多种业态和品牌，包括购物广场、山姆会员商店、社区店等。

1998年，沃尔玛最终打入欧洲市场，收购了拥有21家商店的Wertkauf超级连锁店系统。由于德国马克币值稳定，德国消费者购买力较高而且消费者群体规模较大，以及德国在欧洲的地理中心位置，沃尔玛打入德国市场，为未来在欧洲大陆上的拓展提供了坚实的基础。

在确定了打算进入的市场以后，沃尔玛面临的下一个决策就是制定相应的市场进入模式。这一决策面对几种选择：要么收购一家现成的当地企业；要么同当地企业联营；还可以从头开始建立独立的经营系统；或者是综合使用这三种方式。沃尔玛进入不同市场的经验表明，市场进入的模式应该因市场而异。

例如，沃尔玛完全通过整体收购进入加拿大市场。这一选择的合理性主要来自三个方面：第一，加拿大是一个成熟的市场，从头开始创建独立的经营系统无利可图，增加新的商店只会加剧当地已经非常激烈的竞争；第二，美国与加拿大市场在收入与文化方面情况极为接近，因此沃尔玛几乎不需要积累什么新经验；第三，当时的加拿大市场上正好有一家经营不善的零售商Woolco，完全可以低价收购。

而在打入墨西哥市场时，沃尔玛考虑到美国与墨西哥市场在收入与文化方面差异较大，采取了另外一种方式。当时，企业需要深入了解当地的市场状况，并根据当地的环境对经营手段进行调整。因此，沃尔玛与墨西哥最大的零售商Cifra通过对等投资的方式组建了一个合资企业，依靠Cifra提供的经营经验，应对墨西哥动荡多变的经营环境。

沃尔玛收购Woolco的经验说明：如果把在国内市场中积累的文化与经营模式成功地移植到海外的经营部门，就能够在与当地对手的竞争中占据极大的优势。

1994年，加拿大的Woolco公司受高成本与低生产率的拖累，濒临破产。沃尔玛乘机收购了这家公司。沃尔玛根据美国和加拿大市场形势的相似性制定决策，按照自己取得成功的美国经营模式对Woolco公司进行彻底改造，从而扭转了Woolco的被动局面。这一转变主要体现在四个核心领域：人员、商店、客户和经营模式。

在四个领域之中，人员的问题最为突出，亟待进行文化改造。因此，双方签订收购协议之后，沃尔玛立即派出工作队到加拿大，对15000名Woolco员工进行培训，灌输沃尔玛的经营理念，尤其是“全心全意为顾客服务”的宗旨。工作队成功地对这些“新伙伴”进行了改造，使他们明确并接受了沃尔玛的核心文化与理念。

在收购成交时，Woolco的122家商店情况非常糟糕。沃尔玛以前所未有的速度，使所有的商店在最短的时间内都达到了经营标准。对每一家商店的改造平均仅用3~4个月的时间，另外再用3~4个月为各家商店重新购置货物储备。

此外，沃尔玛还把在美国国内取得的其他优秀经验，成功地移植到加拿大的经营当中。这些经验包括货品繁多、客户服务出众、存货结构合理，以及失窃率与员工奖励挂钩等。沃尔玛在加拿大移植企业文化的成效非常显著，到1997年，单位面积的销售额增加了近两倍，市场占有率翻了一番，沃尔玛已经超过西尔斯，成为加拿大市场上最大的折扣零售商。

战略本土化

对沃尔玛来说，赢得当地市场需要两个步骤：一是了解当地情况，确定需要进行本地化调整的规模与内容；二是对当地竞争对手的行动与反应作出应变。要想在新打入的市场立足，企业首先必须了解当地市场的特殊性，这样才能确定企业的经营模式中有哪些部分可以原封不动地保持下来，哪些需要进行本地化，还有哪些必须彻底改变。

任何一个企业在进入一个新的外国市场时，不仅要面临当地对手的竞争，还要防备那些已经打入这一市场的跨国企业的威胁。要想在当地市场上站稳脚跟，必须对这些竞争对手的威胁进行有效的预估与应对。沃尔玛应付当地竞争对手的方式，根据市场的具体情况而各不相同，有时是收购一家相对弱小的企业；有时收购一家经营成功的企业；而有时则是向当地市场上的领先者直接发起正面攻击。

当沃尔玛进军英国市场的时候，英国的零售市场早已发展成熟，因此，必须通过兼并的方式进入。1999年，沃尔玛收购了英国的ASDA集团。这是一家实力强大、管理完善的连锁超级市场集团，是英国零售业的巨头之一。尤其是ASDA与沃尔玛的风格非常接近，实际上，ASDA集团很久以来一直在借鉴沃尔玛的经营宗旨与经营模式，因此几乎根本无须进行任何企业文化方面的改造。ASDA的一些经营理念与沃尔玛如出一辙，例如当日特价制，无促销，积极销售独有品牌的产品，重视客户服务，把员工称为“同事”等，就连服务口号“乐于助人

人”都与沃尔玛的“顾客至上”非常相似。

只有当跨国企业在所在国具有巨大的竞争优势时，才能够与严阵以待的当地竞争对手进行正面交锋，沃尔玛进入巴西市场的经历就深刻说明了正面竞争的优劣。从1975年起，法国零售商家乐福就已经开始在巴西经营。当沃尔玛进入巴西市场时，采取了率先降价的方法与对手竞争，这一战术失败了，家乐福与其他当地竞争者也相继降价，结果引起了一场价格大战，沃尔玛出师不利，出现亏损。沃尔玛很快发现，巴西的购物中心中销量最大的商品是食品类，而此类商品主要是在当地进货的，因此企业的全球进货制完全无助于企业创造价格优势。而家乐福等竞争对手则可以凭借与当地供货商的老关系从当地进货中获得实惠。

沃尔玛于是改变方针，不再尝试在价格上压倒当地的对手，而是独辟蹊径，选择两个方面来突出自身特色。首先，争取在客户服务上超过家乐福；其次，在选择销售产品的广度和精度上下工夫，把改进的重点从美国转移到当地。通过这两方面的努力，沃尔玛终于成功压倒了家乐福与当地的众多竞争对手，巩固了在巴西市场中的地位。

低价制胜

平价或降价是沃尔玛抢占市场份额惯用的竞争手法。它所到之处，其当地同行不得不面临一个痛苦的选择：要么跟随降价，打一场肉搏战，比一比谁的实力更强；要么退避三舍，坐视消费者流失，拱手让出自己的市场份额。

进军德国

沃尔玛公司正在大举进攻欧洲、亚洲，以及非洲的许多国家。在欧洲，这家超级零售商已经兼并了德国近百家商店；在东南亚地区，沃尔玛稳扎稳打，步步推进，在这些国家和地区已经出现了数百家沃尔玛旗下的大型超市和连锁店，它试图以此举在欧洲和亚洲地区站稳脚跟。德国，是沃尔玛的重点目标；欧洲，则是沃尔玛最具发展前景的市场。

位于德国法兰克福郊外的巨大的韦特考夫商店，出售的商品从香肠到沙发无所不包。如今，这里却发生了许多惊人的变化，商品的

价格似乎降低了不少，货架更加琳琅满目。“这里的员工也发生了变化，雇员们显得比以前礼貌多了。”一位政府官员如是说。

这正是被人们称为“沃尔玛效应”的体现。沃尔玛公司斥资9亿美元收购了拥有20多家商店的韦特考夫连锁店，然后开始沃尔玛公司的低售价，以及为顾客着想商业形象改造它们。随后，沃尔玛公司又从施帕尔公司手中收购了另外80家德国商店。至此，欧洲零售业千篇一律的形象被彻底打破了。

与可口可乐或麦当劳等一些著名的美国大公司相比，沃尔玛全球化的步伐一直较慢。尽管沃尔玛是世界最大的零售商，但直到1991年它才在墨西哥开设第一家海外商店，沃尔玛公司90%以上的销售额和利润现在仍来自美国国内。

沃尔玛公司国际业务部总经理博比·埃克森说，公司已经占领了墨西哥和加拿大的市场。如今，这位总裁又把目光对准了另外一些目标，其中包括亚洲、拉美和最值得注意的欧盟国家。

由于语言和文化上的原因，试图进入欧洲市场的美国公司一般会先在英国开店，但沃尔玛却不这样做，它直接进入了德国市场。众所周知，德国是一个困难重重的零售市场，它的劳动力成本较高，它的商业区划分、商品定价和商店的营业时间都受到许多条条框框的限制。其他一些大型的美国零售公司，包括如意玩具公司和斯特普尔公司等，已经在那里陷入了困境；欧洲的一些零售业巨头，如法国的家乐福和英国的马莎公司，在德国的经营也都不景气。整个欧洲市场零售业已持续6年处于低迷状态。

沃尔玛还遇到了其他一些难题。在德国，由于沃尔玛未能获得新的食品销售许可证，不能建新商店，所以它无法应用曾使其在美国取

得成功的小城镇增长战略，而必须通过兼并来进行扩展。但是精明的德国零售商已将其公司售价提高了许多，沃尔玛并不想多付出数十亿美元来实现它的欧洲计划。

因此，沃尔玛公司决定在全球范围寻找适宜的合作者，即从一些相当于“残次品专柜”的小公司那里收购小型连锁店。它的第一个兼并对象是韦特考夫公司，随后又从施帕尔贸易公司收购了78家大型超市，这使其得以大举进军德国市场。但施帕尔公司发言人席林格却坦言：“这些商店虽然具有一定的规模，但其经营状况却不乐观，沃尔玛公司必须花大力气改变这种被动局面，否则，它将难以占领德国市场。”

沃尔玛为什么要选择德国呢？当时负责德国业务的总裁蒂亚克斯说：“德国是世界第三大经济强国，这对我们来说非常重要。”而更重要的是，德国为沃尔玛公司提供了一个中央基地，它可以从这里向整个欧洲扩展。由于当时欧元已承诺要使国家间贸易更加简捷，而且德国零售业的现状正好适合沃尔玛发挥其实力。沃尔玛公司“天天平价”的经营哲学迎合了德国人节俭的天性，而大多数德国商家则是依靠季节性减价和特殊商品来吸引顾客；在服务亟须改善的国家，沃尔玛以顾客为本的商业文化也给严谨的德国人带来一些宽慰。

专门研究零售市场的欧洲商业研究所所长哈利尔博士说：“真正令德国市场惧怕的并不是价格压力太大，而是沃尔玛的商业观念。顾客对德国零售商的评价不高，它们基本上就没有服务。”

沃尔玛投资1.6亿美元，对收购的施帕尔连锁店进行全面装修改造，同时也把美国许多最佳的商业做法和管理人才引入德国，以使它在德国的全部业务都能达到公司标准。

在一个顾客适应了经常恶声恶气的商业服务的国家里，沃尔玛是怎样管理雇员的呢？蒂亚克斯说：“我们试图让他们注意体会工作中的乐趣。”沃尔玛同时也在按照它的美国方式促使工作环境民主化，它取消了等级制度，给雇员们决策的信息和权利，但公司不会给他们购股权。

尽管沃尔玛德国公司的许多革新举措来自美国，但这些并不是在竭力使它在德国的商店效仿美国的模式，沃尔玛已经为适应当地的文化做了一些调整。例如，德国沃尔玛商店没有“10英尺规则”。沃尔玛只是鼓励员工们友善待客。蒂亚克斯说：“你不能把这些东西强加给你的员工。他们必须真心诚意，否则顾客一眼就能看穿他们。”

德国和来自其他欧洲国家的顾客们已经看到沃尔玛商店内巨大的改进：各种商品的陈列柜已经按照美国沃尔玛商店的结构进行了调整；一些写有“天天平价”字样的彩旗从天花板上直垂下来，而琳琅满目的货架上竖立的小红旗则标志着这些商店正在向“天天平价”的过程转变；许多商品已经永久性地调低了价格。

然而，沃尔玛的竞争对手则纷纷指责沃尔玛挑起了价格战，因为零售商们起而应战，也都调低了自己的商品价格。德国最大的零售商梅特罗公司调低了其3000多种核心商品的价格，其他几家大型连锁店甚至模仿沃尔玛打出了“天天平价”的广告标语。

沃尔玛带来的影响还体现在其他一些方面。在这个“一手交钱，一手交货”的概念由来已久的德国，顾客们现在可以用信用卡付费。一些商店现在甚至考虑采用为顾客装包的激进做法，这在德国是前所未闻的。蒂亚克斯说：“考虑到德国的劳动力成本，甚至连我们自己的人起初都对延长营业时间的做法表示怀疑，但顾客们的反应非常

好。”沃尔玛的竞争对手们只好再一次极不情愿地学它的做法。

沃尔玛信息系统能把扫描数据直接通过卫星传向公司总部，使公司可以快捷地管理自己的供货链，在库存减少时自动订货，还可以使沃尔玛发现新的营销机会。这对沃尔玛在全球取得成功是至关重要的。

德国GFK集团高级顾问特瓦尔博士认为，一个零售商要想从德国供货商那里得到最优惠的价格，它至少需要有120亿美元的年销售额，而沃尔玛现在在德国只有118家商店和62亿美元的营业额，它或许难以得到最优惠的条件。但蒂亚克斯总裁认为，沃尔玛可以通过提高生产率保持低价格。此外，考虑到公司的规模和业绩，欧洲有哪个供货商能断定沃尔玛将会失败呢？

沃尔玛德国公司总经理马特说：“100多家商店是一个很好的开端。我们毕竟才刚刚进入德国市场一年时间，我们正在全力着手发展我们的计划。”

21世纪初，德国的零售商重新构想他们的营商策略，德国价值3700亿美元的零售业正在进行减价战，因为沃尔玛等的店铺加入市场令竞争加剧。法兰克福BHF银行的分析员温力治（Weinreich）指出，Tengelmann的店铺可与麦德龙的Extra超级市场配合，可增加销售额和充分利用人手资源。Extra的声誉比Grosso及Magnet的好。估计麦德龙会出价逾5300万美元收购，但不会多过2.6亿美元，因为该公司并不急于收购其他超市。

德国的Tengelmann有5300名员工的58家Grosso超市和46家Magnet超市。麦德龙所经营的523家Extra超市，共有29亿美元营业额。

沃尔玛十三年前进军德国，并有意进一步扩充，分析员一直认为

它有兴趣收购Grosso及Magnet超市，因为它们的铺面面积共有325万平方英尺，适合沃尔玛想物色大型店铺的计划。

（1）挑衅出击

1999年5月，沃尔玛在德国发动了一轮声势浩大的价格攻势：遍布各地的沃尔玛超市（共95家）同时推出笼络人心的“优惠方案”（Smart Programm），大幅降低了家庭主妇十分重视的奶粉、面粉、白糖、饮料、肉类等80种商品的售价。与德国零售商阿尔迪（Aldi）、利德尔（Lidl）、普鲁斯（Plus）和诺尔玛（Norma）的标价相比，沃尔玛标出的优惠价（Smart Price）明显便宜一大截。后来一段时间，消费者蜂拥而至，有的沃尔玛超市甚至出现了多年罕见的抢购现象。

沃尔玛似乎并不想掩饰其优惠方案的挑衅意味。例如在杜塞尔多夫散布的宣传单上，它直言不讳地打出了这样一个咄咄逼人的标题：《这些商品干嘛非要去阿尔迪买？——我们的更便宜！》姑且不论这样指名道姓地做比较广告是否违反德国法律，但有一点是肯定的：沃尔玛要跟阿尔迪在价格上较量较量。

（2）群雄反攻

阿尔迪是德国最大的连锁食品超市，多年来一直是德国家庭主妇的购物天堂，既然被沃尔玛点名下了挑战书，当然没有退缩的道理。沃尔玛公司虽然是全球最大的零售企业，综合实力异常强大，但它1997年才进入德国，在德国的年营业额刚刚达到55亿马克，还不能与阿尔迪的市场份额相提并论。再说，沃尔玛大幅降价有违反德国反不正当竞争法的嫌疑，作为德国超市的领袖，阿尔迪也应当站出来主持正义。于是，从1999年6月初阿尔迪开始了“从所有枪口还击”。当自

己的市场份额和声誉受到威胁时候，阿尔迪准备拿出几亿马克应付价格战。

沃尔玛不是声称自己的面粉便宜吗？阿尔迪把自己的价格搞得更便宜：每公斤面粉只售39芬尼，这个价格甚至低于德国数一数二的大零售商梅特罗（Metro）和雷威（Rewe）44至52芬尼的进货价！沃尔玛不是声称自己的牛奶便宜吗？阿尔迪的回答是“我们这里的更便宜”：全脂牛奶每升售价从95芬尼降为89芬尼，脱脂牛奶从79芬尼降为75芬尼。除此之外，阿尔迪还把每公斤白糖的售价下调了10芬尼，降为1.59马克。39芬尼一罐可乐本不算贵，但为了应战也下调10芬尼，只售29芬尼。无独有偶，为了捍卫市场的份额，利德尔、普鲁斯和诺尔玛都把本店出售的商品降价25%，即一律以七五折的优惠价出售。由于这些店的分店遍布德国各地，于是，到处都在降价，德国的零售市场呈现一派空前热闹、空前混乱的景象。

一直袖手旁观的德国零售巨人梅特罗开始担心价格战火蔓延会给自己造成损失。它给自己算了一笔账，如果把牛奶售价与阿尔迪拉平，一年下来将少收4000万马克；把白糖价格拉平的代价也不小，一年将损失约800万马克。当时德国一位专家估算，1999年德国的食品交易因打价格战已损失约10亿马克的收入。雷威公司也忧心忡忡地关注着价格战的发展。负责商品工作的董事奥托·卡姆巴赫评论说：“优惠价和超值价表明，有几个竞争者在争夺顾客过程中，定价不计损失。”愈演愈烈的价格战最终必然导致政府的介入。后来，设在波恩的德国卡特尔局开始对沃尔玛是否违反反不正当竞争法进行调查。

一同被调查的还有德国超市阿尔迪、利德尔、普鲁斯和诺尔玛。根据1999年1月修订的有关法律，商家持续以低于成本价销售商品是

违法行为，违者将被罚款或吊销营业执照。然而，德国卡特尔局官员在沃尔玛公司扑了个空，在检查了所有优惠商品的价格之后，卡特尔局局长乌尔夫·波格宣布，没有发现足够的违反竞争法律的证据。在80种优惠商品中，50种商品的销售价没有低于进货价，另外30种商品还需要进一步调查。分析家指出，即便发现个别商品的销售价低于进货价，德国当局也不可能对沃尔玛进行处罚。

根据德国法律，暂时低于进货价销售商品是合法的。例如雷威公司2001年就成功逃脱巨额罚款，它声言，本公司以低于进货价推销商品，是对竞争对手低价倾销不得不作出的反应。事实上，沃尔玛从其供货商处得到的商品十分便宜，用来打价格战的商品竟然大多有利可图！德国《食品报》报道说，卡特尔局官员在调查中发现，沃尔玛一些商品的进货价和销售价之间还有“不小的空间”，不禁连连称奇。“倒是阿尔迪很可能过不了不许低于进货价这一关”，“这正是沃尔玛的成功之处”。

德国舆论普遍认为，沃尔玛是这场价格战的赢家。在75000种商品中，沃尔玛精选出有代表性的80种商品以优惠的价格推出，就能把德国零售市场搅得天翻地覆，自己的知名度也相应得到提高。花钱少，收益高，而且还不让官方抓住把柄，可谓高明至极。德国消费者当然也能从价格战中受益。不过，德国食品零售商协会主席盖尔德·荷里希指出，消费者最终将沦为输家。因为，当强者“把市场扫荡干净后，价格将重新上升”。

由于沃尔玛公司财力雄厚，德国的沃尔玛超市有能力打一场价格持久战。结果可以想象，那些实力不济的竞争对手将成为沃尔玛的收购对象。在沃尔玛入驻德国的两年多时间里，沃尔玛先后投入20亿美

元，通过兼并和收购，把沃尔玛分店增加到95个。但阿尔迪、利德尔、普鲁斯和诺尔玛还有足够实力抵挡沃尔玛的进攻，其策略是以其人之道还治其人之身，因此在重点商品上继续打价格战实属意料中事。最倒霉的是无数中小食品零售店，大超市打价格战，客观上分流了自己的客源，从而导致销售额锐减，最终被迫裁员或倒闭。德国零售商协会估计，如果不能遏止销量下跌，德国零售业将出现倒闭潮，一年中就可能就有2万名售货员失业。

打价格战“简直是疯了”，有人如此惊呼。德国食品工业协会向德国食品销售商发出紧急呼吁：“立即回到理智的、以创造价值为宗旨的市场行为上来。”“德国零售商显然已落入沃尔玛设下的陷阱”，打价格战“极大地提高了沃尔玛在德国的声誉，而德国零售环节则互相蚕食”。

墨西哥并购

尽管墨西哥人均收入不高，但沃尔玛能与当地的零售业者结盟而抢占市场份额，沃尔玛并希望将这棵墨西哥摇钱树的经验复制到其他国家。

在沃尔玛公司的国际店营收中，沃尔玛墨西哥公司（Walmex）占25%，而且毛利率甚至超越总公司，如今沃尔玛墨西哥公司可能成为沃尔玛在其他国家并购的榜样。

沃尔玛的墨西哥经验须回顾至1991年，它是沃尔玛在国外成立的第一家国际店，作为与墨西哥主要零售商Cifra成立合资企业的计划之一。过去的十几年来共有近600家分店开张，这家合资企业在

Cifra持股60%，该公司为墨西哥第二大上市公司以及拉丁美洲最大的零售商。

但进军墨西哥并没有想象中那么容易，沃尔玛总部派来的分店经理被空降至墨西哥，但他们并不很了解当地的消费者，只能听取Cifra同事的意见。

沃尔玛早期的超级购物中心开幕时，消费者蜂拥而至，对割草的曳引机、游泳池设备等新产品好奇不已。但在1994年墨西哥比索危机后，沃尔玛改变了销售方向，西班牙国际银行（Banco Santander）分析师雷伊说：“他们将销售的产品热带化，增加了食品种类及墨西哥品牌。如今，沃尔玛墨西哥公司的销售额有半数来自食品，而且除了董事会三席为美籍董事外，管理阶层也大都是墨西哥人。”

格利克曼说：“他们发挥自己的所长经营商店，我们谈论的是一个策略层次。若我们能利用沃尔玛的最佳实务能帮他们达成目标，我们就会毫不迟疑。”沃尔玛墨西哥公司的管理阶层长期以来以墨西哥通货膨胀高涨及成本结构加重为由，抗拒沃尔玛推动的“每日最低价”方案。

为消除这些抗拒，沃尔玛利用精密的供应系统及统一采购作业，以展现削减成本的成果。最低价方案终于在1999年推出，协助沃尔玛墨西哥公司降价14%，此后，销售（新商场除外）增长11%，毛利率不断上扬。

不过由于墨西哥有40%的穷人，沃尔玛墨西哥公司面临一个消费者结构的挑战。它的解决方法是针对不同人口结构群，由5个零售卖场联合成立一个组合性商场，沃尔玛墨西哥公司财务长马杜特说：

“这种多卖场的方法加大了我们销售的弹性。”

沃尔玛墨西哥公司的低阶连锁商店Bodega卖场，在销售成长上领先于其他卖场，沃尔玛墨西哥公司同时通过通用资本公司（GE Capital）提供融资给没有信用卡的顾客，这个名为“人人皆有能力采购”的方案，只要求申请人的每月最低所得为1700墨西哥比索（约190美元）。

抢滩中国

为了进入中国市场，沃尔玛曾做了长达数年的精心准备。早在1992年7月，沃尔玛就获得了中国国务院的批准，并在中国香港设立了办事处，专门从事中国市场的调查工作，包括中国的经济政策、官方支持、城市经济、国民收入、零售市场、消费水平、消费习惯等。这些都为沃尔玛在中国的发展奠定了坚实的基础。

（1）步步为营与突然提速

中国具有广阔的市场远景，是沃尔玛非常重视的目标，所以沃尔玛在中国的行动更加慎重。与另一个进入中国的跨国零售巨人家乐福大张旗鼓的迅猛扩张相比，沃尔玛的中国征途几乎不动声色。沃尔玛犹如一位棋风稳健的围棋高手，谨慎布子，稳扎稳打。

①选择中国深圳

深圳本来是成不了主战场的，因为沃尔玛最早希望进入的是华东地区的上海，在与合作者的谈判失败后才将沃尔玛中国总部移师深圳。这一移师从战略上说使沃尔玛失去了一个中国最大的城市市场，因为从地域位置上说，上海是最容易进行中路突破（长江走廊），两翼齐飞（南下北上）的商业战略要地。同时，中国南方地区多为规

模较小的供应商，在理念和实力上很难配合沃尔玛进行全国市场的布局。

在上海遭拒后，沃尔玛选择深圳的理由是显而易见的。这个新兴的移民城市集合着中国的人才；经济发达，市场的生活水准相对较高；地理位置上毗邻中国香港，与国际市场有着密切的联系；由于开放早，其优惠政策完善，法律法规健全；政府的办事效率很高。

1996年，沃尔玛在中国深圳开设第一家购物广场和山姆会员店，引起当地业界一片震动，有十几家企业联手，希望政府干预。当时为避免树敌太多，沃尔玛尽量保持低调，甚至几次将商品价格上调。因此，开始几年，多数人看到的是一个并不可怕的沃尔玛。

沃尔玛进军中国采用深圳单点进入，然后全国铺开的方式，是一种适应当地环境的发展模式，虽然发展速度慢，但风险较低。沃尔玛曾经表示在深圳最多开15家店铺，自己在深圳市场便会处于饱和状态，因此，沃尔玛今后的发展重点在深圳以外。可以想象，如果沃尔玛在深圳过于张扬，很容易引起其他城市零售企业的反感和警惕，因此，沃尔玛的做法似乎可以理解。

在深圳，沃尔玛并不想挑起战争。在多数人的印象中，沃尔玛一直在南方活动，而且在对外的宣传中，沃尔玛也保持一贯的低调和谨慎。进入中国的这几年中，沃尔玛把大部分时间花在考察市场方面，以及培训以后在中国发展的管理班子上。无声无息之间，沃尔玛编织一面撒向全国的巨网，深圳之后是东莞、昆明、大连、福州、汕头。它悄悄地等待着时机。

一位深圳的政府官员估计，1999年沃尔玛在深圳的5家分店的收入达到了1亿美元。确实，沃尔玛在2000年，它在中国销售了价值

超过40亿美元的商品。沃尔玛亚洲地区当时的总裁乔·哈特菲尔德（Joe Hatfield）声称，在中国的分店是赢利的，尽管他不愿给出具体数字。在沃尔玛工作了26年的他说：“最艰难的工作已经完成，尽管这并不意味着今后的工作就简单了。”

②培养管理层。

经过几年的时间，沃尔玛已经基本上完成了全国分片区设点的战略意图，为中国入世后的发展做好了准备。进入中国几年来，沃尔玛似乎一直没有扑向它的核心猎物，而是悄悄地迂回在中国的海岸线上，它在熟悉环境和等待时机。时机成熟时，这只猛虎将真正发起进攻。

2000年10月，沃尔玛公司总裁兼CEO李·斯科特来到中国。对于在中国的进一步投资，李·斯科特谨慎而乐观。他表示，沃尔玛将尽快在中国五六个城市增开8家分店。至于在其他城市扩大投资，则要看沃尔玛能否在当地尽快培养出合格的管理层。由于有在韩国零售业竞争激烈中获得的成功经验，李·斯科特对在中国的发展信心十足。如果能在当地培养一个优秀的领导层，沃尔玛仍将加快投资的速度。当然，沃尔玛在中国的扩展还是会以一种理性、合理的方式来进行。

③要开50家店。

仅在2001年，沃尔玛就在中国开了4家店，分别分布在福州、昆明、大连、沈阳。这一数字使沃尔玛在中国的总店达到了15家，而1年来沃尔玛新开的店铺数则接近其进入中国前4年所开店的总和。

④加快速度。

研究沃尔玛店址的分布，关注沃尔玛动态，不难发现沃尔玛在中

国的版图，除华南以深圳为中心外，西南以昆明为中心，华北以北京为中心，东北以大连为中心的区域发展格局已经初具雏形。随着各区域的中心店的开业，沃尔玛在中国的发展战略已经铺开。

从业态分布上来看，进入中国前4年，沃尔玛只在深圳开了一家山姆会员店，而2002年则在中国东西的福州和昆明连开两家山姆会员店。山姆会员店是仓储式会员制商店，大包装、低价位是其经营特色，服务对象以团体、大家庭、小店铺为主，沃尔玛在这方面的提速，就不难理解。有了前几年的铺垫，从2001年开始，沃尔玛的发展速度加快便不足为奇。因此，在沃尔玛看来，扩张市场的时机已经成熟，这个时候沃尔玛到其他地方开店，也已经有足够的人才去管理。走出珠江三角洲，加快在中国布点的速度和范围，无疑是沃尔玛中国公司今后工作的重点。

截至2012年3月1日，已经在全国21个省、4个直辖市的140个城市开设了370家商场，在全国创造了超过106,500个就业机会。

⑤资本运作。

此外，前几年沃尔玛在中国的扩张速度赶不上家乐福的另外一个原因是，从开店方式看，沃尔玛在中国采取的是配送中心建设在前，店铺发展在后的方式，这也是其发展的标准模式。这种模式在发展初期会带来较高的营运成本，同时也会制约跨区域的店铺发展速度。沃尔玛坚持了多年的配送中心先行的发展方式可能不会轻易在中国改变，这就意味着解决发展速度要通过其他途径。不容忽视的是，沃尔玛非常擅长资本运作，这在其多次并购活动中已经表现出来。今后，它也可能通过兼并和收购的方法把那些在中国获得市场先机的企业纳入自己旗下。

（2）经营管理与本土化战略

①计算机管理。

虽然进入中国的时间并不长，但沃尔玛在竞争中的优势和特点已凸现出来：管理高度规范化和经营理念科学化是沃尔玛最大的特点。但如果将一个在美国形成的信息系统照搬到中国来，这个系统可能很难支持沃尔玛在中国进行本土化经营。

从实际情况来看，沃尔玛的信息系统和以总部为中心的管理模式，只有当店铺数达到相当的规模才会显示出其高效、可控、低成本营运的特点，但出于种种原因沃尔玛在中国并没有做到高速发展，沃尔玛强大的信息系统在中国的功效如何，还有待时间进一步检验。

②管理团队本土化。

沃尔玛明白，要真正实现其全球扩张的战略，在中国扎下根，就必须坚决地实行本土化战略。沃尔玛公司一直以其良好的团队建设及对员工的有效培训著称。1996年在中国开设第一家商店之前，沃尔玛曾花了整整8个月的时间对其主管级以上的管理层进行系统的培训。尽管，沃尔玛的决策层基本上仍然是美国人，但它希望在以后几年，创建基本上能够自治的、由本地人员管理的团队，这些本地管理人员将负责当地的人力资源、财务及营运。管理人员将被授权灵活地处理沃尔玛的章程，以便更好地为当地市场服务。

③采购本土化。

“采购中国”是沃尔玛中国发展战略的一部分。本土化采购不仅可以有效地节约成本，而且还能促进与当地政府、商界的关系，可谓一举两得。沃尔玛中国公司经营的商品有95%以上是由中国生产的。沃尔玛在中国直接采购和通过供应商间接采购的中国产品总额，超过

了任何一家外贸出口企业的业绩。如果按照每个工业职工年均产品销售收入2万美元计算，沃尔玛公司的采购额相当于解决了中国80多万人的就业问题。

④经营方式本土化。

沃尔玛除了在中国培养人才外，进行适应中国市场的调整也一直在进行。沃尔玛新开设的分店和最初进入中国开设的店铺已经有不小的变化，调整的范围不仅包括产品结构，还涉及经营方式，沃尔玛在深圳华侨城和大连新开设的店铺都出现了专柜——其他沃尔玛店没有专柜。而且，沃尔玛也和中国零售企业一样，对供应商的付款，也延长了账期——给供货商的货款结算周期从以往的3~7天一举延长到2个月，这将大大改变沃尔玛的商业风格。

沃尔玛在中国的本土化战略已初见成效。沃尔玛已不再向中国顾客竭力推销折叠梯和可供一年食用的酱油。相反，它开始卖1美元左右的烤鸡，举办吃西瓜大赛，还在一家新开的店铺里教销售人员跳Macarena（一种现代舞），这些举动都得到了顾客的积极反应。正如《华尔街日报》曾在一篇文章中所写的：在中国登陆5年后，沃尔玛已不再像初来乍到时那样手足无措了。而今沃尔玛明显已经成为中国顾客最信赖的企业之一。

辐射日本市场

沃尔玛国际部门的财务总监格利克曼看到了沃尔玛在日本投资的利益，该公司在西友超市连锁店持股6%，而且拥有在2007年前股份加码至66.7%的选择权。格利克曼说：“由这个例子得知，我们需要在当

地有一个强有力的合作伙伴，并且需要时间了解当地的市场。”

由于犹豫不决而错失几年机会之后，沃尔玛于21世纪初开始进军庞大的日本市场。通过逐步吃掉西友百货进入的是一个销售食品、药品和普通商品的领域，这一领域的市场在日本尤其难打开。沃尔玛面临的形势很严峻，由于日本仍深陷持续10年的经济低迷之中，当地消费者一直在缩减开支，零售商们则一直在削价。

此外，在沃尔玛涉足日本之前，那些在近几年蜂拥而至的海外零售商都惨遭失败。这些零售商本希望对这个古老的行业进行革命。

沃尔玛当前正努力在海外地区扩张，而分期收购股权使其进军日本市场的风险较低。

此外，与当地伙伴合作便于沃尔玛了解当地规则和开设新店。由于沃尔玛的投资是渐进式的，因此，如果双方的合作不成功，也可以将损失减小到最低程度。

第七章

运筹帷幄的“资本论”



美国经营管理得最好的公司

山姆一生只投资着沃尔玛公司这一项事业。他相信，那些长期支持沃尔玛股票的人，他们一定深知沃尔玛的实力和管理方法，相信它在未来的发展，因此，才会和山姆一样，决心对沃尔玛作长期投资。

经营管理得最好

山姆对20世纪70年代中期一位华尔街股票分析师的来访没齿难忘，那是位女士。当时，山姆刚刚打猎归来，衣服都没换，就与她一起去吃饭。作陪的还有山姆的小儿子吉姆，他当时担任沃尔顿公司房地产部门的经理。碰巧他也是个不修边幅的人，总是邋里邋遢。他们父子俩对这位女专家坦诚相待，他们对她说了当时公司的弱点以及所面临的问题，但也向她解释了他们的经营思想，希望她能了解沃尔玛的发展潜力。

然而，当这位女士回到华尔街后，却写了一篇前所未见的最为黯淡的报告，给人的印象是，如果你还没有抛掉手中的沃尔玛公司的股

票，现在也许已太迟了。

可想而知，这篇报告令股民们对沃尔玛的信心受到了多大的打击，尽管实际上沃尔玛的经营状况根本不是报告中所描述的那样糟糕。

但另一位女士，玛吉·吉利姆——波士顿第一证券公司的分析师在她为客户所写的报告中却称沃尔玛是“美国经营管理得最好的公司”。她说：“我们的一个投资客户甚至认为它是全世界经营管理得最好的公司。在我们一生中，恐怕再也难以找到另一家比沃尔玛公司更具投资潜力的对象了……”

事实上，在过去的20多年里，大多数沃尔玛的投资者，尽管暂时由于某种原因会变更投资对象，但绝大部分还是坚定不移地支持着这家公司，或多或少总是站在它这一边的。

在苏格兰，沃尔玛有这样的一批投资者——他们坚持对沃尔玛公司的投资胜过其他任何人。只要他们对沃尔玛的基本情况感觉良好，对公司的管理充满信心，他们就不会像一些投资基金会那样买卖该公司股票。他们是真正的扎扎实实的投资者，而不是见风使舵的投机商。这些人是沃尔玛真正的知音。

在法国，沃尔玛也有一个类似的投资者——皮埃尔，他也是沃尔玛公司忠实的支持者。他长期购买沃尔玛的股票，并极力向他的法国基金会同业推荐这家公司。他大约连续15年保持着沃尔玛的股票，并从中获益颇丰。

事实上，沃尔玛的长期投资者个个都笑逐颜开，因为沃尔玛公司是美国股票投资回报率最高的企业之一。从1977年到1987年，股东平均每年投资回报率达46%，即使在1991年经济不景气的时期，沃尔玛的回报率依然达32%之多。

作为一个经营如此成功的股份公司的领导者，山姆经常被问及一个问题，那就是，如果要使股票猛涨，是否会被迫改变经营方式——比较重视短期效益而忽略了长期的战略打算。山姆的回答是，对两者同样重视，他认为沃尔玛每年要开150家新商店，不少规划必然会带有短期性。但是，为了保持这样一种增长速度，必须还要考虑5年以后的长期规划。实际上，股市的压力将迫使沃尔玛去重视长期规划，考虑经营的连贯性——一年又一年，不仅指利润，也指销售额、毛利及其他事宜。

山姆从不认为在纽约或波士顿的什么公共关系专家或演讲解说会对股价的上升起长期作用。他肯定，真正起作用的是公司的经营业绩。因此，沃尔玛应当更多地把时间用在好好地管理公司的内部事务上，而不是把精力都花在卑躬屈膝地向外促销公司的股票上。要弄清，究竟什么是本，什么是末，千万不可本末倒置。

当然，这并不意味着和投资者毫无关系，沃尔玛仍然应该设法让投资者了解公司的动向和情况。山姆本人就一直与华尔街保持着密切的联系。事实上，连续几年，鉴于沃尔玛对股东的认真负责，美国股东协会还将该公司评选为“美国头号上市公司”。

好些年来，真正令山姆担心的并不是其股票的价格，而是怕沃尔玛将来有一天可能会满足不了顾客的要求；或是经理们不能激发自己的创造力，不能照顾好同仁的权益；或是公司成长后会丢掉团队精神及家庭手足的观念。这些担心其实正是沃尔玛在今后发展道路上所面临的挑战，比较起某些评论和报告所说的“它走错了路”的危险，这些挑战才更真实，更危险。

作为商业机构的领导者，山姆绝不满足于那些零售业分析师或纽

约的财务机构为他和沃尔玛所设下的各种目标。

他认为如果你能在每天、每周、每月的销售收入中作出示范，使你的利润有良好表现，那你的股票价格在市场上自然就会攀升；你也就能够实现所追求的发展；你的同仁及顾客——很多也是股东——将得到更好的服务。如果你能在将来始终如一地这样做的话，不论增长13%、20%还是25%都无关紧要。

如果你做不到其他的那些人为你设定的目标，你也不应在意——虽然这也许会使你的股票暂时遭受一点小小的打击，但从长远来看，并无太大影响。只要你的确是在不断地向前发展着，你的股东们将终有一天又重新和你站到一起。

无担保借据

在沃尔玛的集散中心建成运转的同时，一个经济飞速发展的“魔圈”地带也正在形成，它包括了北阿肯色州、南密苏里州、堪萨斯州东南和东俄克拉荷马州等地。以本顿维尔为中心的沃尔玛连锁商业网刚好处于这一“魔圈”中。由于旅游业的发展以及大量工矿迁往该地带，并与原有的农业相协调，导致了这些地区的平均收入和人口都有很大的增长，从而使该地区具有巨大发展潜力。

山姆希望他的沃尔玛公司能与这一经济增长的“魔圈”取得同步发展，但苦于缺少资金。他从达拉斯银行贷得了100万美元，他也试图从商店经理和亲戚那里吸收投资，不久总共已有78名合作者投资于沃尔玛公司了。事实上，它已成为一家由32家商店组成、由许多人所共同拥有的公司。但是，山姆·沃尔顿家族仍然拥有每个商店的绝对

多数的份额，这就意味着，山姆现在浑身是债。

尽管负债尚未超过其资产，但“债务”两字却时刻压在山姆心头。他常常问自己：“万一发生意外，投资人肯定会设法抽走他们的资金，那我们会怎样？”——“那我们就完了。”山姆的眼前立即浮现出大萧条时期，由于还不起贷款而被迫失去家园的农场主们的形象——这些人的形象在山姆还是个孩子时，就深深地烙在了他的心田。

“不，我绝不能让同样的事也发生在我身上。”山姆迫切地希望能尽快还清债务，因此，他想到了发行股票。他与在银行工作的好友赫克肖恩一起讨论这一想法，并到其他一些零售商协会的同行人那里征求过意见，但还没有认真采取过行动。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——如果真的上市的话，这家公司就得时刻面临着来自市场的各种风险和压力。更主要的是，山姆·沃尔顿家族从此是否仍能牢牢掌握对沃尔玛的控制权……山姆的心中还有些吃不准。

还没等山姆迈出起跑线，一场债务危机就抢先一步降临了。那是1969年8月，由于发展过快，沃尔玛的资金严重短缺。债主们这时候闻风而动，接二连三地上门追讨债款。对沃尔玛而言，这无异于是釜底抽薪。山姆陷入了前所未有的困境，他心急如焚——因为需要在短时期内筹到一笔巨款用以还债——到哪儿去弄这笔钱呢？

他想到了老搭档——达拉斯银行。因为山姆与达拉斯银行前行长吉米·赫克肖恩私交甚深，所以在吉米离开达拉斯前往新奥尔良接任国家商业银行总裁之前，曾给山姆确定了一个在达拉斯银行的高额贷款限度。因此，山姆从这家银行借到150万美元救急。

山姆算是解了燃眉之急，但他明白，这只是暂时的。实际上，永

久性解决财政问题的办法一天未找到，沃尔玛公司就一天都不能摆脱潜在的危机。难保哪一天，历史的一幕又将重演。

时过境迁

2002年，沃尔玛受到了股神巴菲特（Warren Buffett）的青睐，巴菲特的波克夏公司（Berkshire Hathaway）已同意贷款1.25亿美元给沃尔玛。

巴菲特亲赴沃尔玛设于阿肯色州本顿维尔市的公司总部拜访，与沃尔玛管理阶层交换意见。

在波克夏股东大会上，巴菲特曾盛赞沃尔玛在会计和管理上是企业楷模。而沃尔玛向波克夏旗下的通用再保险公司（General Reinsurance）和国家保险公司（National Indemnity）购买再保险，也使双方关系更加友好。

部分投资人认为，巴菲特贷款给沃尔玛公司，与其说是发挥他享有盛名的投资长才，不如说是另有盘算巩固再保险生意。2002年来美国若干保险费率激增达100%，促使企业纷纷设立内部的保险公司，再把部分风险转嫁给再保险公司。沃尔玛即为一例。

世纪资本管理公司（Century Capital Management）基金经理人柯拉汉（Kevin Callahan）说：“巴菲特拥有大量资金，或许这是让他稳固沃尔玛保险生意的一个办法。”

摩根大通银行（JP Morgan Chase）为沃尔玛安排了总额达28.5亿美元、期限为364天的联合贷款约定，波克夏公司答应贷的1.25亿美元就是其中的一部分，另有其他42个放款者同意参与，包括美林公

司（Merrill Lynch）和摩根士丹利公司（Morgan Stanle）。

巴菲特和沃尔玛的发言人都愿意透露波克夏加入联贷的理由。新信用额度被称为“备用”信用额度，因为唯有在沃尔玛万一无法发行商业票据的情况下才可动用。

几乎所有的投资公司都看好沃尔玛，沃尔玛也从一个无处借贷的小公司发展成今日的超级连锁巨头。

透视资本

沃尔玛公司股票发行后，山姆一家大约拥有75%的股权，其中巴德拥有15%左右，另一些亲戚拥有一小部分，沃尔玛当时的经理们也各自占有有一些股份。山姆鼓励尽可能多的股东来参加会议，他不打算向他的股东们隐瞒些什么或是鼓吹些什么，他召开股东大会只有一个目的，那就是让投资者们了解沃尔玛真实的情况。

沃尔玛气势

在美国股市上，沃尔玛股票从上市到现在，每股分红年年创新高，这是绝无仅有的奇迹。山姆·沃尔顿的经营理念出奇的简单。1962年从他家乡本顿维尔市经营第一家超市时起，沃尔玛就与“天天平价”、“满意服务”这两块招牌结下了不解之缘。“天天平价”创出了沃尔玛的规模优势，因为采购量越大，厂商供应就越有保障，所提供的价格也就越便宜，这就使沃尔玛处于了竞争的有利地位。但另一方面，规模做大了之后，管理往往跟不上，就会出现混乱局面，最

后导致倒闭。特别是对零售业来说，能否将管理成本压下来是企业的生命线。

山姆·沃尔顿经验老到之处就在于他当年立下一条规矩——将一般性管理费用严格控制在销售额的2%之内——并且至今仍不更改，这是很不容易做到的事。譬如，沃尔玛1996年~1999年销售量增加了78%，而库存仅增加了24%。正是大规模和低成本构筑了沃尔玛的强大优势。

沃尔玛在全球27个国家开设了超过10,000家商场，下设69个品牌，全球员工总数220多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。

公司上市

到20世纪60年代末，沃尔玛连锁店已发展到30个店面，全都位于以本顿维尔集散中心兼仓库为中心的300英里范围内。但山姆·沃尔顿并不满足，他还想增加更多的商店，至少每年增加14个。但他面临着财政困难，他需要50万美元来建造或租用新商店，并为每家新商店购足货物。沃尔玛公司没有这笔资金。那时的沃尔玛公司实际上是由78名合作者投资组成的。事实上，这已不像是一家公司，而是由32家商店组成，由许多不同的人所共同拥有。但山姆·沃尔顿一家拥有每个商店的绝对多数的份额。为了建这些商店，山姆·沃尔顿一家到处借债。尽管负债尚未超过资产，但债务沉重，万一发生意外，投资人就会设法抽走他们的资金，那样山姆·沃尔顿一家和沃尔玛公司就全完了。因此，建立起一个坚实的财政基础，以使沃尔玛帝国在此基础上高速发展，就成了头等大事。而要解决这一问题，发行股票上市是

最佳方案。

1969年秋天，山姆与杰克达成协议，计划让史蒂芬斯公司认购沃尔玛的普通股票。史蒂芬斯理解山姆的想法和热情，他的属下开始按照证券交易委员会及纽约证券交易所的要求，尽力迅速收集了大量有关沃尔玛的文件——报告、报表、商业史和个人史等。史蒂芬斯公司愿意买30万份场外交易股票，每份16.5美元，这样，就可为沃尔玛的发展筹集五六百万美元的新资本。

但沃尔玛的股票上市之路并不平坦。到了1970年春季，出售股票的一切有关事宜都已办妥，华盛顿的证券交易委员会已将此登记备案。正在此时，股票市场开始出现了混乱。

迈克·埃里斯顿到本顿维尔出席沃尔玛的股东年会（当时还没有别人拥有沃尔玛的股份）他同山姆谈论起股票出售：

“现在不是公开出售的时候，”迈克说，“华尔街情况很糟，根本没有新股票的市场。”他建议继续等待。

他们等着。但山姆仍然需要钱，没有资金他就不能开设更多的商店，而他却迫不及待地需要开设新店，需要更多的利润滚动，需要赶上“魔圈”的发展速度——他不能失去机会。

为了加快上市的步伐，山姆设想出一个方案：他想让华尔街的某家数一数二的投资所与史蒂芬斯公司共同承销沃尔玛的股票：

第一，这么做可以弥补史蒂芬斯公司的经验不足，因为毕竟他们在此之前只操作过一次股票上市。

第二，一家大承销商的参与，将有利于沃尔玛股票在信誉方面的得分，吸引股民的注意。

第三，无论是对沃尔玛公司还是史蒂芬斯公司来讲，这么做都会

使各自所承担的风险减少。

第四，在承销商之间存在一点小小的竞争将对发行一方有利；另外，这样做也减轻了承销者的资金压力，从而可能加速实现上市目标。

因此，趁去纽约采购之机，山姆决定走一趟华尔街，听听那儿的人的意见。他听说怀特·韦尔德公司曾替奥马哈一家叫帕米达的零售连锁店上市过股票，于是他翻开“黄页”找到了他们的地址。

他走进怀特·韦尔德公司，表情平淡地走向接待员。

“我是山姆·沃尔顿，来自阿肯色州。”他作了自我介绍，彬彬有礼地问道：“我可以和谁谈话？”

“真太巧了，”接待员对山姆微笑着说，“我们的副总裁就是来自阿肯色州的。我敢肯定他会很高兴见到您。”她给副总裁先生的办公室挂了个电话。

片刻之后，家住在小石城的巴克·雷梅尔在他的办公室里接见了他的这位同乡。山姆介绍了他自己和沃尔玛公司，然后问雷梅尔先生：“请问你们对承揽我公司的股票上市事宜有多少兴趣？”

巴克·雷梅尔答应研究一下。不久，怀特·韦尔德公司表示愿意承揽。结果，该公司承销了沃尔玛全部上市股票的2/3，而史蒂芬斯公司则承揽了其余的1/3。

于是，山姆的长子罗伯森·沃尔顿（同时也是沃尔玛公司的法律顾问）开始着手这项计划。他将公司原来的所有合伙人全纳入沃尔玛的股权所有者名单，然后把剩下的20%股份公开上市。山姆一家大约拥有75%的股权，其中巴德有15%左右，另一些亲戚拥有一小部分。同时，沃尔玛当时的经理们也各自占有有一些股份。他们甚至从银行借钱去购买股票。其中，威拉德是投资理财方面的行家，他结交了一些开

银行的朋友，贷款对他来说相当容易，因而他拥有比其他经理更多的股份，当然，此后他的回报也相当可观。

上市后的沃尔玛公司就成为了股市的宠儿，沃尔玛的股票持续上涨，使许多投资者获利丰厚。

喧嚣华尔街

沃尔玛的股票价格同样也有过剧烈的波动。比如说，有时零售业成为投资热点，沃尔玛的股价就会急剧上升；但有时碰巧哪位股评家看中了这家公司，撰文大发一通议论，认为沃尔玛经营策略有误，那么股价也许又会突然下跌。

1981年，当山姆首次跨入密西西比河东部地区——买下库恩的大K连锁店时，一些报告评论，沃尔玛的扩张已超出了其能力范围，还说这家公司将无法再继续扩展到亚特兰大或新奥尔良；另外还有报告预测，如果沃尔玛扩展到圣路易斯或别的什么地方，只要一碰到真正的竞争对手，就再也不可能像以往那样创造利润。

实际上，在它进入股市之初，就已经有人预言过沃尔玛必将垮台。只要有一个大机构投资人相信了任何一篇这样的报道，因而一下子抛售出100万股或50万股，股价的波动自然是在所难免了。

作为一位致力于经营一家规模如此之大的公司的总裁，山姆最感困惑的问题是那些融资公司的经理给出的——他们老是故意搞乱投资者的意向。比如，沃尔玛的股价升到40美元或42美元，他们就会放风劝大家趁高卖出，说什么“已经涨到不合情理的价位了”等。可实际上这种说法毫无道理——山姆认为，只要善于经营，关心职员和客

户，打好基础，企业的资产就完全有可能不断增长。

只有观察入微才能判断好这些因素。因此，让投资者及时了解公司发展的真实状况，才能让所有谣言都不攻自破，从而保持股价的持续上涨，并吸引更多的投资。

大多数股份公司每年都会召开股东大会，但他们往往愿意相信：股评家们的意见将更能左右股民们的意志。因此，有些公司还专门为华尔街的股票分析专家举行研讨会，在会上报告出公司的发展状况，试图赢得他们对公司股票的支持和信任。同时，大多数股东会议都选在一些大城市的宾馆舞厅里举行，会议一般开得很迅速。正式的程序是：宣读会议记录——通过股东提案，很快就“搞定”了。有许多公司，甚至将股东大会选在像特拉华州的威尔明顿这类地方召开，一是公司所在地在那里，名正言顺；二是因为地处偏远，所以不会有太多股东出席。

在这样的股东会议上，投资者了解不到他们所希望了解的情况，只能是知道了公司想让他们知道的一些东西。因此，股东们完全有理由对他们在会上所听到的信息的可信程度打上问号，同时也可能对该公司的信赖程度打一个折扣。

而山姆的做法则正好相反，他鼓励尽可能多的股东来参加会议，而且把开会时间定在周末，尽量给他们充裕的时间，从而不管是远在纽约、芝加哥还是别的什么地方的股东都有可能来到本顿维尔，汇集一堂。

山姆从不向他的股东们隐瞒些什么或是鼓吹些什么。相反，他召开股东大会只有一个目的，那就是让投资者们了解沃尔玛真实的情况。他只希望那些来自不同城市的投资者（包括许多给沃尔玛提供贷

款的银行家们)亲眼看看沃尔玛所做的一切,亲身去了解公司的第一手资料。他甚至希望股东们能借此机会结识公司各部门的经理,并从后者那里了解到沃尔玛的经营原则。换言之,他希望股东们到本顿维尔来真正地了解沃尔玛(了解它的诚实、奉献和工作道德)。正是这些使沃尔玛战胜了竞争对手,走到了他们这个高度。而在华尔街,股东们不可能了解到所有这些。

因此,沃尔玛的股东大会与其他的股份公司大异其趣(会上“说”得少,“做”得多),只让投资者们自己去发现、观察,然后得出自己的评价,而不是什么金融专家的高论。大会一般安排在星期五,晚上举行盛大的营火野餐,星期六一早,举行情况通报会议,让股东们听取公司关于商品、财政和分配情况的报告,以及当时公司的运转情况;会后,股东们可以到处去走走看看,亲自去感受,去考核,去验证,去看,去听,去想。沃尔玛在本顿维尔的每一个成员都会对这些股东热情接待,耐心地解答他们心中的疑问,主动地帮助他们发现问题。但是他们绝不去干涉股东们的实地调查,绝不试图去愚弄他们。

尽管股东大会并非从一开始就盛况空前,然而沃尔玛的诚恳,却从一开始就给股东们留下了深刻的印象。迈克还记得沃尔玛公司上市后的第一次股东大会。为了帮助做好开会的准备工作,他提前一天到达,但一个来自纽波特的股东弗莱德·皮肯斯记错了开会日期,也提前一天来到本顿维尔。山姆非但没有埋怨这位弗莱德·皮肯斯给接待工作带来的麻烦,更没有对他置之不理。相反,山姆倒认为,这恰恰为他提供了一个机会——真正面对面地与一位股东交换意见,让投资双方推心置腹,坦诚相见。

当天，山姆在他的办公室里先为弗莱德·皮肯斯先生单独召开了一次股东“小”会。他们确实是面对面地进行了一次诚恳的交流。第二天，又到了寥寥几位股东——毕竟那还是沃尔玛股东大会历史的早期，可那一次投资双方加起来一共才六人。后来的情况当然大不相同了，然而，即便如此，山姆还是一丝不苟地召开了一次正式的股东“大”会——该有的程序一个不少全有，该报告的内容一点不少。一切都让到会的股东难以忘怀，尽管开会的地点只是总部仓库附近一家普普通通的咖啡厅。

显然，沃尔玛的诚挚打动了它的投资者。从那以后，出席股东会议的股东逐年增多，仓库附近那家小咖啡厅显然已经不够用了，因此，山姆把会场搬到了小镇以北一个已开发的山区，那里有许多高尔夫球场、网球场及湖泊——足够到会的股东们欢聚一堂。

可无论如何，沃尔玛的股东会议的确成了华尔街证券商们的话题——虽然意见未必都好，但那些细心的人都可以看见：沃尔玛是值得长期合作的，是认认真真的实干家，它有严格的财务原则，并且正在日益走向成熟。当然，他们也由此知道了这群阿肯色州的老乡情趣浓厚，虽然有些人会认为那不过是乡野村夫的疯癫。

这些会议说明了什么呢？它们实际上说明了沃尔玛自打上市初期开始就一直在努力，比其他公司更努力地设法让整个华尔街去认识沃尔玛，让全体投资者去了解沃尔玛。

或许这是因为沃尔玛有着与众不同的经营方式，也可能是因为纽约与本顿维尔的距离太遥远了，当然，这一距离并不仅仅是指空间范围。

第八章

数字化经营



起步信息化管理

沃尔玛是最早使用信息化管理的零售企业，到1983年，信息系统已经实验了几年，把系统中所出现的问题都解决了以后，沃尔玛在25个商店里使用了统一产品编码扫描仪，而且商店数量还在迅速地增加，正如现在所知道的，当统一产品编码成为行业的标准时，在光符识别方面投资的零售商们不得不为了赶上竞争对手，花费数百万美元进行转换。

连锁变革

条形码仅仅是这场变革中的一部分，扫描仪也与订货系统连接在一起，这套订货系统连接着本顿维尔总部、配货中心，接着与厂商连接起来。多年以前，沃尔玛就已经把它的计算机与那些最大的供货商直接连接起来，它甚至与其共享自己的销售规划，这样，商品制造厂商们就可以提前考虑订货，以及他们的发货时间，沃尔玛使用条形码通过配货中心安排送货并跟踪货物，这套系统的另一方面在那时也已

经全面展开了，即让中心把信息传达给商店，详细说明什么商品在哪一趟卡车上，以及何时运到。

一点一点地，沃尔玛正在建立起一套体系，这套体系将会展示给它的经理们一幅完整的画面。从厂家到付款台的全部发售过程中，不论在任何时间，对于货物在哪里、发售的速度有多快都一览无余。本顿维尔的经理们不用再专心致志地研读来自每个商店或地区的上个月或者上个星期的报告了。他们可以轻而易举地天天跟踪任何一件商品的销售情况。比如说，一种服装款式或者一根钓鱼竿，并在各地区之间进行比较，这使得依据当地品位选择商品品种和进行实验性销售更容易一些。他们可以把同样的商品在不同的商店里以不同的方式摆放，然后很快命令所有的商店都采用效果最好的那一种，所有这些都意味着沃尔玛手头仅需保留较少的存货（所占资金也同时减少），因为它可以更快地添购货物，同时对何时能到货也更有把握。

拥有更多的而且是更多的适销对路商品存货，大大促进了销售，并且削减了成本。到1983年，很大程度上因为它的计算机以及它使用计算机的方式，沃尔玛获得了巨大的成本优势。那一年，每1美元的商品销售额，凯玛特在配货方面要花费5美分（大约是零售业的平均水平），而沃尔玛只花费不到2美分，是同行业中的最低数字了。这无疑意味着，除去其他开支以外，沃尔玛的商品可以比凯玛特便宜3%而仍然享受同样的利润率。

沃尔玛也正在利用计算机进行资金流动、银行事务、工作时间和占一定销售百分比的人工成本的监控，经理们正在分析研究，怎样排定工人们的工作时间才能避免空闲——这是趋向雇用更多临时工和兼职工的开始。

伟大的想法

格伦·哈勃恩，负责计算机系统的副总裁变得越来越泄气，因为沃尔玛对更多更快的数据传送的要求与电话线的局限性发生了冲突，而日益增多的商店还需要通过这些电话线来传递它们的数据。他们要是能够不必使用电话线就好了。要是他们拥有自己的人造卫星系统，每个商店都安装一个接收天线，岂不是太棒了吗？利用声音传递，就像电话一样，还会有大量的数据并行传输——甚至可以传来来自总部的电视广播。但这也许只是一种幻想，技术还没有发展到这一步，事实上也确实如此。像彭尼那样的规模庞大全国有名的实力公司，它们比沃尔玛大得多，富有得多，也仅仅是对卫星系统作过一点观察而已。这种从未尝试过的事物，可能会出无数的差错。而且，这简直太昂贵了。一提到这个想法，人们就会清晰地想象出山姆·沃尔顿大惊失色的样子。

哈勃恩对这件事处理得还算明智，他把这个想法向比他对技术更狂热的副总裁杰克·休梅克提了出来。休梅克很自然地认为，这是一个伟大的想法，并决定由他们两个人对此事进行调查研究，而且，先不向山姆·沃尔顿和其他任何人透露。休梅克很快就像哈勃恩一样沉迷进去，并坚信这种想法可以实现。他知道，这对于山姆·沃尔顿来说，恐怕很难接受。这样一套系统可能要花2000万美元，这几乎相当于1982年沃尔玛全年资金预算的14（其预算是扩建商店和库房的费用），或者说，这差不多等于公司刚刚购买的库恩连锁店所花去费用

的3倍。

但是，休梅克抓住了一个他知道会击中山姆·沃尔顿要害的关键点。考虑到几乎有600个商店需要巡视，而且每星期都要有更多的商店开业，山姆·沃尔顿不可能按自己的意愿到每个店里去经常地转转。“可是有了卫星系统，”休梅克说，“他就可以坐在总部的摄像机旁，进行他独具个性的鼓动性讲话，并通过电视屏幕对全国的沃尔玛店和库房的工人们进行现场直播。”

完全可以肯定，山姆·沃尔顿对那样的前景展望产生了浓厚的兴趣。人们可以料想到，他仍然会是那样的冷静，提出十分尖锐的问题：这套系统会不会把钱再赚回来。这确实需要非常多的一笔钱。但是休梅克的理论是很有说服力的：公司变得越来越大，地域越来越广，死守原有的一切会让他们的运营变得更慢、更复杂也更昂贵。

从长远考虑，这确实是一项令人难以置信的投资，比建立和维护一个电话网络更省钱，也更快，而且在上千个大大小小的方面都更有用处。到了1988年，沃尔玛拥有了全国最大的私人卫星通信网络，这套系统共有6个频道，它不仅可以让山姆·沃尔顿发表他的鼓动性讲话，而且通过它，一个采购员可以立刻通知每个商店各部门的领导有关新产品的信息，同时给他们示范该如何摆放这些产品。从本顿维尔，他们可以向外发送各个方面的培训录像。

到1989年，沃尔玛甚至在其卡车上也安置了发射机，这样，司机们每15分钟就可以向总部汇报他们所在的确切地点。采用这种方式后，如果一辆卡车不能按时到达，沃尔玛店的全体人员就不会在装卸地点浪费时间等候了，如此的高效率，到1988年沃尔玛人均销售额达到了103000美元，而凯玛特则只有82000美元。

其中最有益的另一项举措则是沃尔玛的信用卡销售服务。沃尔玛像大多数廉价销售商一样，开始时严格执行现款取货。今天，当人们在任何地方，甚至邮局都可以使用信用卡时，大家很容易忘记信用卡行业只是从20世纪60年代才繁荣起来的。到了20世纪70年代，信用卡已经从一种新鲜事物逐渐变成了一种习惯，而沃尔玛像大多数零售商一样，接受了信用卡。

但是，这种接受很勉强。最初，廉价销售商们都避开信用卡，而且这么做还有众多充足理由，其中一个理由是，每次顾客使用信用卡，零售商都要向发卡银行缴纳一定的费用。另外还得跟银行联络，大多数卡都有25美元到100美元的“限额”，对于高于此限额的消费金额，商店还得打电话到银行取得批准。一方面，限额以内的销售经常会出现诈骗现象；另一方面，在1973年以前，得到银行授权每次平均需要5分钟。不论哪方面，都会影响到利润额，而对于一个廉价销售商来说，在付款台旁可能会站着四五个顾客的情况下，每一笔销售都花上5分钟也就变得永无止境了。

时间缩短到7秒

1973年，全国信用卡计算机网络首次出现，把平均等候授权的时间缩短到了56秒钟，信用卡的使用迅速激增起来。以后数年，授权时间一直在稳步减少。但是现在——让我们快速地把目光投向1988年——沃尔玛的经理们发现，通过他们的卫星系统来获取信用卡授权，他们可以把当时的平均时间再缩短一半多，达到了令人吃惊的7秒钟。这当然也就意味着更快速的结账和顾客更大满意度。而节约时

间也使沃尔玛开始对所有的刷卡消费者进行授权核定，而不仅仅局限于信用卡限额以上的交易。信用卡诈骗骤然下降——省下的钱用于支付这套系统还绰绰有余。

到1992年，沃尔玛的卫星系统变得更为尖端，山姆·沃尔顿在他的自传里对此作出了高度评价，并且充满深情地详细描述起它的使用：“我可以走进卫星系统监控室，在那里，我们的技术人员们坐在他们的计算机屏幕前，通过电话与任何系统出现故障的商店对话，站在他们身后仅看上一两分钟，我就会了解某个特别的一天的工作进展情况。在屏幕上，我可以看到，那一天同步累计用信用卡结账的营业额，我可以看到那一天我们检查出了多少被盗用的银行信用卡，我可以知道我们的7秒钟信用卡批准系统是否在正常地运行，并检测那一天做了多少交易。如果我们有真正重要或者紧急的事情需要与商店和配货中心联络——有些重要事宜就得亲自去一趟——我或者任何其他的沃尔玛经理，会走到我们的电视播音室，通过卫星转播系统而直接通到那里。”

但是，在1983年，当这个系统的工作刚刚开始的时候，所有的这些实惠看起来都很遥远。当时这个项目似乎会变成一次失败的尝试。费用一直在不断地增长最终达到了2400万美元。当它确实运行起来的时候山姆·沃尔顿非常不喜欢卫星转播造成的电话通话的时间延滞。

“前两年，山姆·沃尔顿差点儿杀了我。”休梅克后来说。

“e”露锋芒

沃尔玛向全球发起的进攻几乎还只是刚开始，但是这个强大的零售商已经改变了竞争的规则。其他竞争对手被迫降低价格，改进服务，而供应商则纷纷扩大他们的销售系统，以便搭上沃尔玛这辆快车。当时的太平洋联系公司总经理埃尔利·特齐安预言：就像在美国国内已经做到的那样，沃尔玛公司将改变零售业的局面。这个设在加利福尼亚科罗纳的公司同样也冒险跟随沃尔玛一道出击海外市场。

重新塑造

就像马具制造者对着第一辆不需要马的车摇头、把它视为毫无意义的新奇事物而置之不理一样，他们没有意识到，自己的方法早就过时了。这不仅仅是沃尔玛和凯玛特在处理商务的方式上存在着很大的鸿沟，有些更为根本性的变化也正在发生着：就像当初铁路和电报曾经做出的转化一样无可置疑，零售业又一次被重新塑造。这一次是使用计算机在堆积如山的数据中进行搜集、筛选，然后借助于电话线，

之后是人造卫星传递数据，并用一张巨型大网把商店、采购员、库房和制造厂商连接起来。

这是一个正在持续进行中的变革，到20世纪90年代末，零售商们已经能够跟踪人们特有的购物方式了，他们搞出了巨幅的镶嵌画，由此不仅可以得知年轻的白人主妇、中年的单身黑人妇女，或者是上了年纪的鳏夫更推崇什么品牌和口味的牙膏，而且还可以从中了解这些偏爱的暗示——他们要选择的除臭剂。有些零售商甚至还跟踪了顾客们到过商店里的哪些地方。借助于其所谓的恰如其时（Just-in-time）配货系统，零售商们正在采用激光制导的自动化系统来取代传统型的库房仓储。在这种系统中，来自工厂卡车上的货物被当场分拆并重新打包，装上另外一些卡车，这些卡车再将货物运往商店，中间几乎没有停顿。

是杰克·休梅克和大卫·格拉斯这样的能够迅速抓住这些新技术内涵的人，把沃尔玛带到了这场革命的最前沿。沃尔玛的这方面领先对它的成功起到了决定性的作用，这一点是毫不夸张的。到1980年，当凯玛特还在苦苦挣扎着跟踪一管牙膏是什么时候卖的以及卖了多少钱时；当有些凯玛特的店员还在用手填写订货单时，沃尔玛的店内计算机正在做着凯玛特的经理们甚至连做梦都想不到的事情。

休梅克把沃尔玛安置到了一条很少有人走过的数字化路径上。20世纪80年代早期，很多零售商正开始使用扫描系统跟踪销售数据，而且绝大多数使用的是一种专门为百货商开发的并得到了商务部标准局支持的编码。这套被叫做光符识别的系统具有集体设计的某种特性，安装起来并不太难，但是在初期，店员们必须把每一件商品都输入一个编码。这就导致了比较长的等候结账的队伍，而备受折磨的店员们不可避免地出了很多错误。

另一方面，杂货店已经开始使用另外一种更昂贵，但也更先进的系统，人们称之为统一产品编码。它就是为人们所更为熟知的、现在无所不在的条形码。利用这套系统，店员们只需简单地用扫描仪在标签上扫一下，扫描仪就会自动地读取印在包装袋或者价格标签上的一组线条，那些线条，像光符识别码一样，告诉计算机这是哪种产品以及价格。

统一产品编码扫描速度更快，而且店员出错率更低。但是，它却被认为在百货商店或者普通零售商那里不可能使用。一个普通的杂货店有12000到15000种商品（包括不同规格和样式的产品）。一个普通的零售商，比如沃尔玛、凯玛特，或者西尔斯，通常都有5万到6万或者更多种商品，那时候还没有任何一种统一产品编码能有处理那么多种类商品的能力。

但是，和百货商店档次较高的商品不同，沃尔玛和其他零售商经营的几乎1/3的商品在杂货店里也有卖的，这就意味着不管怎样，制造商都会把条形码印在上面。

休梅克准确地预计到系统的改进会解决处理能力方面的问题。当时，沃尔玛80%的商品还是要通过配货中心（比较起来，凯玛特只有不到30%的商品来自配货中心），因为配货中心的工人们早就在服装、毛巾、被单和其他柔软的商品上贴标签了，因此休梅克知道让他们在这些商品上贴上条形码也会很简单。

告别传统

在调整所出售的商品种类以及商店陈设，来适应当地需要的同时，沃尔玛公司还拥有出口信息系统、积极进取的精神以及办事的高

效率，正是这些优势使它成为了世界上最大的零售商。

沃尔玛随时注视着世界经济的发展潮流，它看准了互联网的发展是一种不可阻挡的趋势。沃尔玛与一家网络公司合作建立了沃尔玛网站，此网站曾一度在全球零售网站排名中沦落到第43位，甚至被称为“电子商务领域的侏儒”。

但沃尔玛并未因此而退却，反而准备利用其实力雄厚的配送系统扩展网上业务。沃尔玛总裁李·斯科特与亚马逊网上书店组建营销联盟，不管两家公司联手情况如何，都表明这个传统零售业巨人正期望其网上业务能够快速地增长。

沃尔玛不但在国际营销方面业绩不凡，还格外重视亚太市场。

沃尔玛进军亚洲采用单点进入、然后铺开的方式，是一种适应当地环境的发展模式，虽然发展速度慢，但风险较低。

沃尔玛也吃过苦头——设在墨西哥的商店标牌翻译得错误百出。但是，这个连锁店具有极强的适应能力。几年的时间里，它的国际分部已经扩大到1200多个商店，遍布8个国家，年销售额超过200亿美元——以销售额衡量，它的海外业务与美国任何一个零售商相比都是最大的。1999年6月，沃尔玛公司宣布，它计划出资12亿美元买下对它的墨西哥合作伙伴CIFRA公司的控股权。在1999年1月结束的财务年度中，国际分部公布了它第一笔营业利润：2400万美元，而且还是1995年财务年度亏损1600万美元的基础上。随之而来的则是更多的利润，因为第一季度通常是比较艰苦的。

宝洁公司前CEO约翰·白波说：“他们的确非常重视对顾客的理解以及尽可能高效，而且，他们还会将同样的关心带到全球。”由于1998年沃尔玛公司的利润达到了31亿美元，因此在多数投资者眼中，

如果沃尔玛国际分部能够得心应手地开发海外市场，那它就非常有机会保持它世界最大的“发展迅速公司”的称号，还能够在获得巨额收入的同时为股东带来两位数的收益率。这一点对沃尔玛公司非常重要，因为提升快和股票价格不断上扬是其雇员激励机制的核心，但是原始成长并非推动沃尔玛公司的唯一因素。麦肯锡公司的克里斯蒂安娜·史密斯预言，将会出现四五个称霸全球的零售商，它们将在价格、货源以及后勤方面都享有显著优势。这类超级零售商将能够从世界各地搜集最佳营销做法。

沃尔玛公司国际分部的总经理埃克赛特打算首先将该连锁店在美国零售业的优势扩大到北美其他地方，然后再延伸到南美和亚洲，从而实现沃尔玛公司进入地区独占集团的目标。欧洲尚未在这个规划图中占一席之地，但是埃克赛特并未把它排除在外。

沃尔玛公司几乎算不上第一个进军海外的美国零售商。西尔斯公司1947年就进入了墨西哥，而凯马特公司和TOYS “R” US公司十多年前已开始积极在海外开展业务。过去几年中，这三个公司都跌了跟头或削减了费用，这些是因为市场出了问题。更近一点的例子是，加普公司、家庭仓库公司和科斯特科公司增设了国际分店。但是，对多数美国零售商来说，向海外扩张并不是要优先考虑的事。没有任何一个公司能够像沃尔玛进军海外时投入如此多的资金，或带动如此丰富多样的商品。

1999年以前，沃尔玛在海外投资了20多亿美元，其中多数投入加拿大和墨西哥。1999年，它投资4亿美元，用于在美国以外的地方至少再增加30个店，这些店既有仓储式商店，也有特大购物中心——食品杂货店和商品门类齐全的超大商店。公司创始人山姆·沃尔顿的儿子——董事

长罗布森·沃尔顿解释说：“我们有足够的人力、物力，能够迅速行动，抢占先机。随着沃尔玛公司进入阿根廷、巴西、印度尼西亚、中国以及加拿大和墨西哥，这些机会看起来几乎是无限的。”沃尔玛公司主管财务的首席职员约翰·门泽尔指出：“在墨西哥，19岁以下的人占全国人口的一半，考虑到他们的购买方式，我们知道最好的时候还没有到来。”

沃尔玛公司的前总裁大卫·格拉斯说：“知道哪儿东西卖得出去，顾客接受我们，哪儿就是问题的关键，就为我们打开了市场。”新颖的服务和琳琅满目的商品已经使海外的顾客蜂拥进入沃尔玛的商店。光让顾客上门还不够，沃尔玛公司还必须证明，它能保持足够的成本，不让一流的竞争对手，比如法国的家乐福和德国的麦德龙，抢店它的地盘，这两家公司几十年里一直在国外树他们的牌子，两家公司都在打入亚洲，都在阿根廷和巴西确立了牢固的地位。一些比较小的地方竞争对手，比如拥有自己的超大型自助商场的阿根廷科托公司，现在也跃跃欲试，准备加入角逐。起初，沃尔玛公司低估了它的竞争对手，当沃尔玛公司进入巴西，并降低了一些商品的价格以便与对手抢生意时，家乐福公司也大幅削减了价格，从而引发了一场价格战。

另外一些判断错误也使沃尔玛公司损失惨重，有些前任管理人员将这些错误归咎于傲慢自大和计划不周。一位前任行政管理人员说：“沃尔玛公司非常庞大，它早已习惯把别人击倒。”更早的一些失败包括：1995年年底，沃尔玛公司与泰国正大集团的合作关系仅维持了一年它们分手了，双方都指责对方谋求太多的控制权。1995年11月，沃尔玛在巴西开办它第一家特大购物中心时，也摔了跟头。

沃尔玛公司还得对付政治和经济方面的不稳定因素。例如在墨西哥，为了获得最有利的价格，起初它进货的80%来自本地。但是，由

于它的许多顾客原来曾在沃尔玛美国分店买过东西，因此他们对美国货的稀少深感失望，于是这家零售店只好改弦更张。然后就是1994年12月比索的贬值，沃尔玛公司只好再度跟着急转弯。现在，墨西哥分店所售商品中只有10%是进口货。

从这些早期的教训中，沃尔玛公司渐渐悟出了进军海外的一个要领，那就是在每个国家，沃尔玛的分店都应有所不同。尽管美国管理人员的存在依然非常重要，但是，该公司希望创建基本上能够自治的、由本地管理体制及人员管理的单位，这些本地管理人员将在2到3年后自行负责采购、人员培训、财务以及其他业务。管理人员将灵活地处理沃尔玛公司的章程，以便更好地为本地市场服务。但是这并不是说所有的权力都将下放。

从长期来说，不同市场的商店在购买方面将相互直辖，以便获得对供应商的优势。开发新技术（这是沃尔玛的强项）和制定总体策略将是总部的事。在墨西哥，沃尔玛计划获得对墨西哥合作伙伴的完全控制权，就将它的商店与CIFRA的成功连锁店合并，那将使连锁店的成本降到最低。与此同时，外国供应商看到了在整个沃尔玛王国改善他们的信息系统以及扩大销售的机会。

一家大食品制造商的董事说：“沃尔玛公司来这儿奉行的一个主要政策就是与供应商结成伙伴关系。”沃尔玛的到来迫使竞争对手将他们的信息系统升级以便于供应商更紧密地合作，并以此改善质量和可靠性。对美国的公司来说，这听起来有些耳熟，因为过去十几年来沃尔玛公司就是靠着将不能达到它的标准的竞争对手和供应商慢慢挤出去，从而改变了美国零售业面貌。

B2B时代——亚马逊计划

沃尔玛正在与知名的互联网零售商亚马逊公司举行旨在建立战略联盟的有关会谈。沃尔玛的首席执行官李·斯科特正在与亚马逊公司的创立人杰夫·贝索斯举行会谈，他们将在6个月之内达成并宣布双方签署的合作协议。

采用“地图”商业

根据双方签署的合作协议，亚马逊将成为沃尔玛的电子商务提供商，而沃尔玛则可以获得亚马逊公司在管理零售企业方面的专业技术，包括网上订货以及送货上门等。据称，亚马逊将与沃尔玛的4500家超市建立合作关系，并将获得来自沃尔玛的投资，还可以通过沃尔玛销售自己的产品。

如果这一协议真的能够签订，那么它将使得两家特点极为不同的公司走到一起。亚马逊因为核心业务的低迷以及长期以来总是亏损而面临经营困境，亚马逊公司现在急需现金维持，其已于2002年1月

裁掉了1300名员工，占其全部员工的15%。首席执行官贝索斯表示，尽管创立5年来一直没能取得赢利，但亚马逊在2002年年底前实现了赢利。不过，贝索斯所谓的“实现赢利”并非“真正意义上的净赢利”，而是“账面上的赢利”，即在不偿还其20亿美元债务利息及其他相关花费的情况下实现赢利。

与此同时，沃尔玛2001年第四季度的销售总额高达565亿美元，是全球屈指可数的大型零售商。沃尔玛在2000年11月才首次进军互联网，推出了Wal-Mart.com网上零售站点。

沃尔玛建立了一个与它的全球供应商网络相连接的私人交易网。该私人交易网络建立在沃尔玛公司的高效率供应链的基础之上，进一步降低成本和提高效率。同等重要的是，沃尔玛公司建立的私人交易网络，引出了关于行业兴办的网上公共市场的长远优势问题。

尽管世界零售交易网（World Wide Retail Exchange）和Transora公司对沃尔玛献尽殷勤，它们分别是由零售和消费者包装商品行业的大玩家建立的开放、公共的网上市场，但沃尔玛还是不买它们的账，而是选择了用自己的技术平台作为竞争优势的来源。沃尔玛公司的私人交易网将采用“地图”商业（Atlas Commerce）公司提供的软件和技术来构建。“地图”商业公司是一家从事私人网上市场建设的控制严谨的软件公司。

沃尔玛公司领导人相信，与现有供应商更加密切地合作，比利用公共交易网去寻找新供应商对公司更加有利。这是个“B2B（企业对企业）”的大趋势，而沃尔玛正在对它加以验证。

公共的B2B交易网或市场，一直深受大公司买家的欢迎。因为它们具有反向拍卖的特征，能够通过供应商来降低采购成本。供应商们

对其缩减利润空间的可能性根本不感兴趣，这使得此类市场的参与率比预期的要低。

沃尔玛、思科、英特尔和戴尔在各自的行业里都是庞大的、有影响力的公司。它们也是仍然对是否加入行业建设的公共交易网而犹豫不决的公司。这主要因为它们都认为自己先进的供应链，是优于竞争对手的一个明显的优势。对沃尔玛来说，改善它的全球供应链（该公司称之为“零售链接”），是它以折扣价格向消费者出售商品而仍旧能够获利的一个重要因素。

沃尔玛公司高级副总裁兼信息总监凯文·特尔勒尔说：“零售链接是通过互联网实现供应商协作的商业领导者，自1991年以来它一直是沃尔玛和山姆俱乐部的竞争优势的来源。我们与‘地图’商业公司的合作，将会延伸和促进零售链接的能力，并使我们与供应商的合作更加密切。”

“地图”公司初期工作的重点，将放在帮助沃尔玛的国际采购人员改善全球货源甄选工作上。该零售商的1500家分店的采购人员，采用混合使用电话、传真和电子邮件的方法，来收集和统计店内商品和以及像商店自用的挂钩之类的产品的支出预测。

“地图”软件将帮助这些采购人员收集上述信息，并通过互联网把这些信息发送到沃尔玛总部。合计后的支出预测将会由软件自动生成并存入“报价请求”，然后把它用电子邮件的形式发送到沃尔玛全球的供应商网络。“地图”软件然后会帮沃尔玛选择一家中标的供应商并谈定最终合同。

沃尔玛禁止“地图”公司向任何沃尔玛公司的主要竞争对手出售它的私人交易软件。这是一个为保持该零售者的技术领先地位而采取

的举动。

沃尔玛有限公司的管理信息系统来自强大的国际系统支持。沃尔玛在全球拥有4000多家商店、40多个配销中心及多个特别产品配销中心，它们分布在美国、阿根廷、巴西、加拿大、中国、法国、墨西哥、波多黎各等国家。公司总部与全球各家分店和各个供应商通过共同的电脑系统进行联系。它们具有相同的补货系统、EDI条形码系统、库存管理系统、会员管理系统、收银系统。这样的系统能从一家商店了解全世界商店的资料。

电脑系统给沃尔玛采购员的资料：保存两年的销售历史，电脑记录了所有商品并具体到每一个规格、不同颜色的单品的销售数据，包括最近各周的销量、存货多少。这样的信息支持能够使采购员知道什么品种该增加、什么品种该淘汰；好销的品种每次进多少才能满足需求，又不致积压。

电脑系统给商店员工的资料：单品的当前库存、已订货数量、由配销中心送货过程中的数量、最近各周的销售数量、建议订货数量以及Telxon终端所能提供的信息。Telxon终端是一个无线扫描枪，它在国外已开始武装超市、百货商店、家庭中心。它大小如一本32K书，商场员工使用它扫描商品的条形码时，能够显示价格、架存数量、库存数量、在途数量及最近各周销售数量等。扫描枪的应用，使商场人员丢下了厚厚的补货手册，为实施单品管理提供了可靠的数据，而且高效、准确。

电脑系统给供应商的资料：与提供给采购员的数据相同，这样实的数据使生产商能细致地了解哪些规格、哪种颜色的产品好销，然后按需组织生产。

“煎牛肉”计划

沃尔玛在全球网上零售业中的排名曾一度很低，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%。

但沃尔玛没有因公司网站几年来的萧条经营而退缩。沃尔玛承诺实行一个名为“煎牛肉”的计划——建立一个从牙刷到电器等无所不包的销售网站，来与它的实际仓储能力相匹配。他还与一家货物专递公司频繁接触，这家货物专递公司熟知如何将货物更快更好地送到订货顾客的家中，这正是沃尔玛所缺乏的。

这些亲善的伙伴使沃尔玛有能力将它的仓储事业带入一个崭新的时空。沃尔玛开始全力仔细研究网络竞争者的特性，然后制订了一系列有针对性的计划——“煎牛肉”。沃尔玛准备在在线销售上也采取现实中曾经帮助它成功的手段——严格控制批发商对敌手的供货。

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500万册增加到700万册。正如沃尔玛的前执行总裁大卫·格拉斯说的那样：“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全力开拓它的网上市场。

著名的经济权威杂志《商业周刊》的网络专家分析，沃尔玛的新

型交互式网站建成后将使得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2倍。

不要试图从Wal-Mart.com找寻一些杂七杂八的东西，至少现在不行。但是可以通过沃尔玛在美国开设的3000多家分店退还你不需要的东西。而且沃尔玛设的个性化技术可以根据你的消费习惯为你首先选择你常用的东西，如果你是一位经常买猫粮的顾客，它绝不会把狗粮推荐给你。

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。

况且直到今天，许多在线零售商还是亏本经营的。如果沃尔玛再以同样或更低廉的价格和他们一起竞争，可以预想，最后胜出的还将是沃尔玛。因为沃尔玛可以从批发商身上取得不可思议的低折扣，再加之它所实施的“煎牛肉”计划，恐怕没有哪家网络零售商可以承受这种极不“势均力敌”的竞争局面所带来的压力。

来自朱比特商业调查公司的商业顾客统计专家也证实说，21世纪初期，在线消费年增长就达到300亿美元，这一增长的额度将主要来自一些中产或低收入家庭上网购物，这恰恰是沃尔玛的主要客源。

到那时，沃尔玛的赫赫声名会顺利转移到网络中，从而取代那些早期不可一世的在线零售商。罗勃特·卡格乐——反斗玩具城的在线销售商说：“他们众多的分支和供应系统同样会使他们在在线中获取最大的利润。”

但是，顾客对沃尔玛的忠心真的会转移到网络上吗？其实，这也取决于价格、货物品种和服务。价格在一开始可能比较重要，毕竟人

们上网购物的主要因素是它够便宜。但是谁又会为了贪点便宜而买一些并不称心的东西或者是不停地为买错了东西又退不出去而烦恼呢？

抛开这些因素，谁又愿意买了东西而等了半天不送来呢？

在这个时候，沃尔玛赖以成名的服务就开始显出它的威力来了。亚马逊宣称他们将沉着应战。“互联网创造了千万个奇迹，历史上也从不曾出现过万能的全胜者。”亚马逊发言人卡尔丹·格德说。但一些分析家认为，在漫长的竞争中，总有两三个实力不强的在线零售商将被淘汰。

零售研究学家格瑞斯·蒂贝在对Wal-Mart.com网站进行数年的研究后说：“在这个地球上并没有哪一家公司能比沃尔玛更了解互联网和电子商务所带来的商机。”在一个颤巍巍的开始后，Wal-Mart.com所面临的是如何证实自己无愧于沃尔玛这个名称。

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。”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，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。

数字营销

山姆·沃尔顿认为，信息化对商业企业的影响绝不只是技术应用的本身，更重要的是它对企业组织结构管理方式、营销规划进而整个企业管理思想现代化演进中的重要影响。

信息化经营模式

随着信息的进一步深入，零售店的经营模式也会发生巨大变化。第二次世界大战以后，方便店、连锁店逐渐兴起，特别是20世纪80年代以后，连锁店、超级市场以及随计算机技术兴起的网络商店等发展极其迅猛，从全世界范围来看，它必将进一步超过百货业的传统商店，这一类新的经营形式成功发展的技术支援即在于其自动化水平的不断提高。

时间已经证明，“信息营销理念”是21世纪的营销理念。信息营销组合模型贯彻以顾客为中心的现代营销基本理念，同时将产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略定义为硬策略层；将权利策略、

关系策略、形象策略和人员策略定义为软策略层。其中信息是关键，它具有三大作用：一是触发作用，可提高营销的动力；二是纽带作用，可强化各营销环节之间及内外环境之间的有机联系；三是资源集聚作用，可以保证营销策略的优化组合。

整个经济活动是以物质流、货币流和信息流三大要素统一的过程，市场营销活动也是这样一个过程。信息流不仅贯穿物质流与货币流，而且贯穿整个企业发展过程，甚至辐射到行业，乃至整体经济中去。在营销活动中，信息影响着企业营销理念的树立、营销组合的策划、营销策略的制定、营销实务的操作、营销过程的控制以及营销结果的反馈等营销全过程。

创造商业价值

沃尔玛零售业的经营与信息技术战略很好地结合，使我们看到信息技术始于战略，而非系统。只有明白信息技术为企业业务所带来的影响，并由此作出信息技术决策，才能产生最佳方案。因此，公司不应把“我们需要多少信息技术业务”当做首要的问题来考虑。相反，最应该探讨的问题是：信息技术能为我们带来什么，我们该如何利用信息技术创造商业价值。成功的企业着重于将信息技术资源投入战略应用中，而不是将其投入大量低价值的维护与运作事宜中。

2002年10月份，沃尔玛公司宣布与IBM公司合作，将其数千家全球供货商纳入以互联网为基础的标准化体系中，帮助沃尔玛进一步削减支出。新系统将改变沃尔玛与供货商之间包括采购订

单、发票和出货通知等数据交换方式，并将其纳入符合行业标准的互联网系统。新的系统将利用互联网传输传统的电子数据交换（EDI）信息，并有望成为零售业供应商与分销商之间传递B2B信息的重要手段。沃尔玛希望供应商从所使用的传统电话网络和增值网络（VAN）转型，并鼓励供应商接受基于互联网的EDI系统（EDIINT）。

沃尔玛选定了EDIINT AS2标准来管理其互联网EDI系统。AS2是基于互联网标准的协议，可在HTTP协议上确保安全、可靠地交换海量信息。AS2可以完全保证信息的传递，并运用加密技术确保数字签名的安全；同时它还可以充分利用互联网的速度和成本优势。此外，该技术自动地在供应商和分销商之间传递信息还提高了业务合作伙伴之间信息的时效性。

沃尔玛的CIO凯文·特纳（Kevin Turner）透露，沃尔玛还和麻省理工学院合作开发了基于无线频率识别技术的（Radio frequency identification）“便宜芯片”，其成本只有几美分，这些“便宜的芯片”会代替条形码，他们会自动告诉系统自己的当前位置——是货架还是仓库，而不需要人工介入，“这样我们就能实现智能驱动的供应链”。

2002年，沃尔玛与NCR的人机工程部一起开发了NCR网络自助服务亭的系统软件，沃尔玛将把3000台NCR网络自助服务亭部署在沃尔玛全球的每一家商场及超市。这种用于礼品注册的自动客户服务机，将放置在沃尔玛珠宝柜台附近，顾客事先用扫描仪把婚宴、婴儿或生日纪念所需的物品清单输入服务机，以便亲朋好友购买相应礼品时参考。

2002年末，沃尔玛、英国超市连锁店Tesco和美商金·吉利（Gillette）联手测试新的“智能货架”（smart shelf）技术，可帮商家实时追踪存货数量，还能协助抓贼。这种经过特别设计的货架，可读取刮胡刀及相关产品内嵌之微芯片所发出的射频（radio frequency）波。智能货架会扫描货架上摆的商品，若是存货数量降到偏低的水位，或是侦测到有人偷窃，就会通过计算机提醒店员注意。沃尔玛的发言人比尔·沃特兹（Bill Wertz）说，该公司计划先在麻州布洛克顿的门市测试这款Gillette货架。沃尔玛也打算与宝洁合作测试化妆品的智能货架，但尚未确定进行测试的时间和门市地点。沃尔玛希望检视此技术能否提升效率、压低成本，同时保证货架上的商品无断货之虞。“这可以帮我们压低成本，正是沃尔玛向来追求的目标。”沃特兹说。这些标签很小且经过特别包装，所以几乎察觉不出。内含用户可自行设定的64位码，可比一般条形码记录更多的信息，包括独一无二认证码、在何处制造和何时卖出等数据。

集权与分权

商业企业在未来社会中发展的趋势必然是形成以信息为基础的企业。彼得·F. 杜拉克认为，以信息为基础的企业，它不同于以职责权利划分为标志的传统组织，而是以信息系统来规定组织内部人与人的关系，以信息为基础的企业，它不再按管理跨度进行控制，而是以信息传递幅度为管理原则。控制的只是获得信息的能力。一个组织只要完成信息的接收和传递任务就无须设置上

下对口的组织层次和人员。沃尔玛公司极其注意以信息为基础来划分内部的权力。

对比在自动化水平低下时，金字塔型企业的组织形式缺乏信息的交叉传播，信息分散呈水平状态，而收集的却是垂直分布状态。这必然加大管理层次，增多中层经理人员，同时他们又具有很大的控制信息渠道的权利。而信息社会中，以信息为基础的企业将能更好地发挥信息在组织内的指挥和控制作用，减少管理层次，提高工作效率。在现代企业管理实践中，美国的花旗银行、加拿大的梅西—费格森拖拉机制造公司、日本的一些综合商社，已建立了以信息为基础的管理机构，近几年来各大计算机公司如IBM、微软等纷纷裁员（裁减中间管理层），建立以信息为基础的企业内部组织体系，实现了公司经营的持续发展。沃尔玛便是这种趋势在商业中的典范。

与此同时，信息化对传统的集权分权的界定实践运用也提出了挑战。传统管理中，认为基层的信息最全面（相对于自己的特定岗位），同时又是最不全面（相对于其他信息源），于是透过中间管理层的信息传递便成为极其自然的选择。由于各级不同管理层次具有各自不同的信息量而导致的集权与分权的界定：各层管理人员（职员）依据各层的信息充分获得与各层管理目标相当的授权。但现代信息社会情况会出现变化：信息的充分沟通使得各层的管理人员（职员）具有几乎相同的决策资本，在排除管理水平、教育水平等因素后，即认为每个人都是纯粹理性人时，任何一个层次的管理人员都可以根据相同的信息源作出相同的分析、综合与判断决策，在这种极端的情况下，已没有集权、分权、授权的分别和必要。但这种情况在现在不会有，

在将来的信息社会中同样也不会成为现实，在企业经营中，会根据经营管理的需要作出某些对信息源的封锁，以及让某些信息的传递具有单向性（这一切主要靠物件完成）。在这种情况下，不仅可以缩减中间管理层，同时对各层的分权将更具理性，分权的幅度和范围将会有所扩大。

第九章

新型挑战



“邻家铺子”

西尔斯的一个主要卖点，与沃尔玛一样，就是商品价格低廉。但进入20世纪90年代以后，西尔斯的零售业危机四伏，到1992年就已经被只有几十年历史的沃尔玛所赶超。为了公司的生存和发展，西尔斯不得不改变经营策略，把注意力转移到保险业、不动产业、金融业和信用卡业，进行多元化经营。那么，为什么在零售业的战场上沃尔玛得以战胜稳居霸主地位多年的西尔斯？

独立零售商

沃尔玛山姆仓储店针对的是中小型商户和大宗商品的购买者，它们一般在拥有数十万居民的社区附近，其竞争对手是另外一些吸引稳定会员客户的折扣零售商；超级中心针对的客户则是小城镇里的居民，他们追求一站购足，要求享受多方面购物便利，其社区人口在6000人以上就足够了（当然它辐射的商圈绝不会是这么小的容量），超级中心的竞争对手是那些独立百货店和其他大型连锁食品超市。至

于“邻家铺子”，在它出现之初，在所有人还没反应过来的时候，沃尔玛就放出风来：“邻家铺子”的目标对手是那些传统的独立零售商。

这一点似乎是真的，因为“邻家铺子”最大的显性特征是：每一家“邻家铺子”都坐落于一家沃尔玛超级中心的商圈近旁，甚至就位于超级中心的商圈内——粗看之下，“邻家铺子”是在协助超级中心，增强超级中心的打击力量。“‘邻家铺子’是处于实验阶段的零售概念。”沃尔玛的发言人菲力普宣称，“它出售的商品非常全面，这包括一部分日用百货，例如保健美肤用品，还有药店、照相馆和银行提款处。”

专家们告诫：“对沃尔玛，千万别听它说什么，你得看它做了什么。”首先，我们必须要知道沃尔玛建立超级中心和“邻家铺子”的目标。它每年要建立数百家超级中心——为什么沃尔玛要保持这么高的零售店增长率？它在和对手们争夺市场资源。这些对手中既包括强大的连锁，例如克罗格（Kroger）和塔吉特等，也包括一些本地的小超市连锁。这些小连锁正忙着在各大连锁到来之前完成对当地市场的最大占有量——它们仔细地计算商圈，并抢先占据那些好铺位。但是，这些小超市连锁依然在不断倒闭。

最初，人们认为这些小连锁的倒闭是由于那些“来势汹汹”的大型连锁，但进一步的研究却表明：它们的倒闭更多的是因为经营不善，其中超过60%的问题来源于企业的资金不足。

然而，在大部分原来小型连锁超市的店址上，却出现了“邻家铺子”，这不禁让人们的思路一变。原来大家的看法是：正是沃尔玛超级中心的到来使这些小店倒闭了，留下了这些空店址。随着“邻家铺子”的数目增加，其目的就渐渐明确：“邻家铺子”的攻击似乎是针

对那些弱小的超市连锁的，而非针对独立的单店零售商。独立零售商们还是应该对沃尔玛超级中心保持警惕。

“邻家铺子”利用了原来小超市剩余的零售设施和自家大店的物流及采购能力，这使它的建设费用和运营费用大大降低。而最重要的，邻家铺子利用了原来零售商的店址优势。事实上，尽管大店连锁已经遍布美国乡镇，但店与店之间依然有相当的市场空间。

众多数据显示：人们去各种“一站购足”的大店的原因是为了储备一定量的用品（Stockup），最好是够一周用的。而人们的日常购物问题怎样解决呢？顾客不可能为了一瓶番茄酱，就去大卖场中转一圈。

另一部分顾客则来自大量的流动顾客，这种顾客总是存在于特定的区域内。一份研究“邻家铺子”的报告中写道：“它最初是开在美国乡村地区的小镇上，但现在已经发展成为城镇都有的零售业态。它总是与沃尔玛超级中心这艘‘母舰’相配合，一起扩大沃尔玛在诸如俄克拉荷马州的达拉斯沃斯堡地区和阿肯色州的史密斯堡地区等地的市场份额。”

史密斯堡镇是个使人兴奋的旅游胜地，这里奇妙地混合了两种景象：历史中那充满原始气味的“旧西部”风光和充满迷人色彩的内战前“旧南方”的生活。这里有各种博物馆在节日等着来访的游客。而实际上史密斯堡镇所有的居民只有8万人。他们努力地保护着不同时期历史的遗迹：古董店、老建筑以及河中小舟……

游客和当地居民可能天天都要去商店，但他们又不可能逛得太久，因此这个店的货架深度不能太深，但服务设施一定要全。

当“邻家铺子”的名声和品牌传播开去后，它会沉重地打击当地的小型零售连锁——如果一个街区的两头各有一个占尽地利的小超

市，顾客会怎样选择？答案非常简单，他们会选择价格便宜、货物充足的那个。而其他小店由于资金劣势，首先在商品种类的齐全度上就绝无优势。更具杀伤力的是沃尔玛店的价格优势，对于零售商来说，价格永远是最优质的武器。但独立零售商和其他大卖场所不能忽视的还是沃尔玛两兄弟之间的配合作用。

如果简单地看，超级中心就是一个食品超市加一个百货商场，而“邻家铺子”也绝不仅仅是一个小街区超市，它也包括许多百货类服务。如果以超级中心为核心，“邻家铺子”占据夹缝地区，这同样对其他大店产生影响。尽管为节省人工，超级中心的服务水平并不高，但一旦超级中心百货部类的商品和服务质量提高，这会大大提高沃尔玛的品牌效应。随之在一些联合性的服务项目上，“邻家铺子”也会跟着“沾光”。例如，在超级中心经实验后证明销量好的东西，很快就出现在“邻家铺子”中；而超级中心里销量不大，但为保持部类齐全而保留在货架上的商品，就不会出现在“邻家铺子”中。

而其他大店却无法将自己的采购和物流能力发挥到极致，它们也没有小店的配合来夺取更多的市场。

便利店

沃尔玛发言人菲力普·沃特曼说过这样一句话：“我不想说‘邻家铺子’是一种便利店，但它的确是一种便利店。”这句话含义非常丰富。

如果前述是“邻家铺子”的真正功用，那么它对各地主要的地方性连锁企业的威胁要比它对独立零售商和小型连锁的威胁大得多。而

沃尔玛的超级中心则重点进攻本地的独立零售商，它的目标就在于乡镇市场。在这里，它们已经成为21世纪的名牌店。

但是，我们应该知道，至少在美国，沃尔玛组织和管理得非常好，它始终沿着自己的扩张战略在前进，这不应该被低估。沃尔玛越来越多地将那些管理不善和资金不足的连锁企业作为自己打击的目标，而利用业已成熟的“邻家铺子”去填补对手超市倒闭后留下的市场空白。想象一下，大片大片的超级中心和“邻家铺子”的连锁成形，这样，威胁就不仅仅是针对于地方小连锁了。这就是“邻家铺子”与其他单纯的便利店的不同之处。

另外，菲力普也承认“邻家铺子”具有“便利店”的性质，这使它与超级中心分别开来。这其实也是沃尔玛本部一些人所担心的，他们认为：尽管“邻家铺子”和超级中心一起可以争夺更多的市场份额，但它们之间会不会“同室操戈”呢？

虽然沃尔玛决策层早已认定以下原则：沃尔玛不可能干好每一件事，也不可能满足每一群人。但他们不能控制自己地琢磨：“再多一些！再多一些！”这种利益驱动是无法抑制的。

所以在“邻家铺子”开办的过程中，它与沃尔玛其他业态的区分也日渐清晰。“邻家铺子”和超级中心在定位战略上是不同的，这两种业态都致力于提供低价商品和便利性，但它们所提供的便利性是非常不同的。其实它的名字本身就暗示了“邻家铺子”的店址总是建得离居民点或旅游点很近，它能提供非常快捷的购物体验。相反，超级中心提供的便利性则是著名的“一站式购物”，因此它可以离居民点颇远，而且它的收银台在周末时也允许出现塞得满满的人流。

“邻家铺子”可以提供快捷友好的服务，但超级中心则很难达

到这一点，尽管情况因不同的店面、不同的周日、不同的时间而有所不同。

优质的服务水平可能达不到，但沃尔玛一定会在其他方面做得更好。如果价格上没有太大优势，沃尔玛必然选择为顾客提供更大的商品选择余地。例如，在佛罗里达州奥兰多市东郊的沃尔玛超级中心就供应大量的中美洲产品，这直接吸引了那些来自中美洲各国的移民。

虽然可以看到在易腐品方面，沃尔玛做得不太好，但它正在着手改变这方面的管理，例如它正在为超级中心和“邻家铺子”建设一些新的配送中心，以解决饱受批评的易腐品问题。

沃尔玛历史回顾

1962年 山姆·沃尔顿创建公司，在阿肯色州罗杰斯城开办第一家沃尔玛百货商店

1969年 10月31日成立沃尔玛百货有限公司

1970年 在阿肯色州的本顿维尔镇成立了公司总部和第一家配送中心

1972年 沃尔玛公司股票获准在纽约证券交易所上市

1975年 山姆·沃尔顿受韩国工人的启发，引进了著名的“沃尔玛欢呼”

1983年 在俄克拉荷马州的中西部市开设了第一家山姆会员商店

1984年 山姆·沃尔顿实践对员工的许诺，公司税前利润达到8%，他在华尔街跳起了草裙舞

1984年 大卫·格拉斯出任公司总裁

1987年 沃尔玛的卫星网络完成，是美国最大的私有卫星系统。

1988年 大卫·格拉斯出任公司首席执行官

1988年 首家沃尔玛购物广场在密苏里州的华盛顿开业

1990年 沃尔玛成为美国第一大零售商

1991年 沃尔玛商店在墨西哥城开业，沃尔玛开始进入海外市场

1992年 4月5日山姆·沃尔顿先生辞世

1992年 4月7日S·罗伯森·沃尔顿出任公司董事会主席

1992年 沃尔玛进入波多黎各

1993年 沃尔玛国际部成立，波比·马丁出任国际部总裁兼首席
执行官

1993年 12月首次单周销售额达到10亿美元

1994年 在加拿大收购了122家Woolco商店

1995年 进入阿根廷和巴西

1996年 通过成立合资公司进入中国

1997年 成为美国第一大私人雇主

1997年 在美国拥有68万名员工，在美国本土外有11.5万名员工

1997年 沃尔玛公司股票成为道琼斯工业平均指数股票

1997年 沃尔玛年销售额首次突破千亿美元，达到1,050亿美元

1998年 收购21家Wertkauf，进入德国

1998年 首次引入社区店，在阿肯色开了三家社区店

1998年 年度慈善捐款超过1亿美元，达1.02亿美元

1998年 通过成立合资公司，进入韩国

1999年 员工总数达到114万人，成为全球最大的私有雇主

1999年 收购了ASDA集团公司(有229家店)，进入英国

1999年 在德国收购了374家Interspa 连锁超市

2000年 在《财富》杂志的“全球最受尊敬的公司”中排名第5

2000年 李斯阁出任沃尔玛公司总裁兼首席执行官

2001年 单日销售创历史纪录，在感恩节次日达到12.5亿美元

2001年 在《财富》杂志公布的世界500强企业排名中位居榜首，并在《财富》杂志“全美最受尊敬的公司”中排名第三

2002年 收购日本西友百货部分股份，进入日本

2002年 在《财富》杂志公布的世界500强企业排名中位居榜首，并在《财富》杂志“全美最受尊敬的公司”中排名第一

2003年 在《财富》杂志公布的世界500强企业排名中位居榜首，并在《财富》杂志“全美最受尊敬的公司”中排名第一

2004年 3月4日在深圳召开其全球董事会会议

2005年 11月4日对日本零售企业西友百货公司（Seiyu Ltd.）实施10亿美元援助计划，增持西友股份到56.56%。原沃尔玛全球高级副总裁兼首席运营官的埃德·克罗兹基于12月15日接任西友公司CEO。

2005年 12月14日以7.64亿美元的价格从葡萄牙集团Sonae SGPSSA 手中收购了其在巴西140多家大小超市、百货店、批发市场，并巩固了其在巴西零售业排行老三的位置。

2005年 12月22日深圳山姆会员商店乔迁新址，新山姆会员商店营业面积比原山姆增加了5000平米，停车位是原山姆的3倍多。

2006年 3月取得中美洲最大零售商中美洲零售控股公司的控股权，并将该公司更名为“沃尔玛中美洲公司”。由此拓展了其在哥斯达黎加、危地马拉、萨尔瓦多、洪都拉斯和尼加拉瓜的业务。

2006年 8月28日深圳配送中心由蛇口搬迁至龙岗区坪山镇，第一期使用面积比现原配送中心的面积增加一倍。

2007年8月，沃尔玛与印度巴帝集团成立合资公司，为印度的零售商、制造商和农民提供商品批发服务。

2008年2月21日, 沃尔玛宣布计划未来七年在印度开设10至15家大型现购自运批发店, 正式进军印度批发市场。

2008年10月22日, 沃尔玛全球可持续发展高峰论坛会议在北京召开, 会议邀请了超过900名的官员和供应商代表, 探讨全球变暖条件下的节能减排、减少包装的环保新举措。

2008年11月21日, 董事会选举麦道克 (Mike Duke) 接替李斯阁 (Lee Scott) 当选公司首席执行官

2009年1月7日, 董明伦 (Doug McMillon) 被提升为沃尔玛国际部总裁兼首席执行官

截止到2009年, 沃尔玛中国“农超对接”项目先后在 14个省、直辖市建立了28个农超对接基地, 面积30万亩, 带动农民28.3万人。

2009年10月30日, 沃尔玛高管代表团参观世博会美国国家馆建设。代表团成员包括了沃尔玛国际业务总裁兼首席执行官董明伦 (Doug McMillon)、沃尔玛亚洲区总裁兼首席执行官贝思哲 (Scott Price)、沃尔玛中国总裁兼首席执行官陈耀昌 (Ed Chan) 等。

2009年11月2日沃尔玛全球总裁麦道克等高管一行访问中国。一行主题为: 一, 继续推进沃尔玛对可持续发展的承诺; 二, 强调沃尔玛对中国作为零售业主要增长驱动力及沃尔玛全球供应链关键市场的重视和信心。

2010年2月25日, 沃尔玛宣布温室气体减排目标 — 到2015年底之前从其全球供应链中削减2千万吨的温室气体排放量。这相当于此公司在未来5年内预计全球碳足迹增量的1.5倍, 相当于一年从公路上减少380万辆以上的汽车。

2010年4月6日, 沃尔玛公司公布其全球年度慈善捐赠额的最新统

计结果，2010财年（2009年2月1日至2010年1月31日）在全球市场捐赠资金及物资累计超过5.12亿美元

2010年4月15日，《财富》杂志公布了美国五百强企业新榜单，全球最大零售商沃尔玛取代石油巨头埃克森美孚登上榜首。

2011年7月27日，沃尔玛进军电影租赁市场。