

7.1.3 沃尔玛案例分析

为了能更好的让员工接受并将其执行下去，山姆沃尔顿拟定了十大法则，分别是

事业成功十大法则

1. 忠于你的事业。

2. 与同仁分享你的利益，像伙伴一样对待他们。山姆沃尔顿看来，以折扣价格向员工提供公司股票以及提供股票作为其退休基金是他最明智的行为。

3. 激励你的同仁。仅仅用金钱和股权激励员工固然重要，但是，在山姆沃尔顿看来，互惠交流也是极其重要的，让每位员工对公司的发展畅所欲言，有所期待更容易保持其激昂的斗志。

4. 凡事与同仁沟通。山姆沃尔顿用 partner 一词涵盖所有的员工，主要是非管理人员，让员工知道公司的各种消息，信任他们，并鼓励员工对公司的业务献计献策，相反把员工蒙在鼓里，等于不信任他们。

5. 感激同仁对公司的一切贡献。

6. 庆祝每一次成功，从失败中寻找乐趣。

引用山姆沃尔顿本人的话说：在失败中寻求幽默，不要对自己太较真儿，放松一点，你周围的人也跟着轻松。在外人眼里，沃尔玛百货可不是一群乡巴佬儿。于是，这位年过半百的掌门人穿上草裙在车水马龙的华尔街跳起舞；

7. 听取同仁的意见。

8. 超出顾客的期望。

“让顾客满意”是沃尔玛公司的重要目标，“顾客满意是保证未来成功与成长的看好投资”。

9. 比竞争对手更节约成本。

10. 逆流而上，另辟蹊径，不墨守成规。

对于沃尔玛的发展而言，其发展正是印证了这一点，在其成立之初，山姆先生听到的最多的一句话莫过于：人口不到 5 万的小镇，不可能长久维持一家折扣店！

同学们，这里我要问大家一个问题，这样的企业文化好不好？答案是无可厚非的，在这样的企业文化架构之下，无论是顾客还是员工都能拥有愉快和轻松的购物体验，那么，如何让这种企业文化传播下去呢？同学们以为，以下我给出的选项中哪一种角色最为关键？A、管理人员 B、企业的公关部门 C、员工，

记住同学们在给出自己答案时要考虑零售企业的特点！以上三个角色都在企业文化的传承方面都有重要的作用，不过对于零售业来说，员工正是建立或粉碎企业文化的关键所在，

试想，如果超市里的员工板着脸，那么作为顾客会产生什么样的购物体验呢，在沃尔玛百货商店入口处，你会看到笑容满面的迎宾员向你致意：“欢迎光临沃尔玛”，



超市里，当你客走到距离员工三米范围内时，任何一个人都会温和地

看着你的眼睛打招呼，



并询问是否需要帮助，这就是沃尔玛著名的三米微笑原则（Ten Foot Rule）

现代管理学之父彼得·德鲁克曾做过这样的描述：一个企业要想有长远的发展，甚至于建立百年基业，必须将拥有其核心基础——也就是使命、价值、绩效与成果的界定都需要连续性。

沃尔玛正是用行动证实了这句话的实效性。山姆沃尔顿去世以后，其长子罗布森沃尔顿接过家族大旗，出任沃尔玛董事长，与新的管理团队继续将山姆文化义无反顾地发扬光大。

那么新的问题就出现了：与 20 世纪七八十年代在山姆主持下的沃尔玛百货相比，九十年代甚至于 21 世纪的公司组织已经大不相同，这个时候如何落实企业文化是最为恰当的呢？此时最大的难题就是：公司的规模过于庞大，组织复杂而且分布广泛，他们实在无法效仿山

姆大叔循循善诱，一周的时间一半以上待在某家商店亲自向员工推广企业文化的做法。

无论是格拉斯还是后来李斯阁，他们都很头疼这个问题，一方面他们对山姆沃尔顿建立的企业文化深信不疑，另一方面实在分身乏力。

这个时候，他们要感谢一个人，此人正是山姆沃尔顿的次子约翰沃尔顿，他说：公司的企业文化确实在演变，可是核心原则始终如一，演变的是我们执行这些原则的方法。家父是个了不起的人，在世的时候每天都与员工碰面，并不断强化这些原则，那么现在的管理团队所用的方法是将这些原则纳入到整个体制中，把家父凭着本能进行的加强企业文化的任务体制化，简言之，就是将企业文化体制化

我们在具体解释如何将企业文化体制化之前，先看一组数据，20世纪90年代，沃尔玛百货按工计酬的全职和兼职员工流动率为47%-50%，到了90年代末，达到70%，当然原因是多方面的，随着规模更大的百货商店和购物商场不断增加，每店的员工数由原来的200增加至650，而且每周7天每天24小时营业的商店数量也在增加，对于区域商店的管理人员而言，抽时间与员工沟通越来越困难；再加上1992-2000年8年时间，美国的失业率从7.5%将至4%，就业市场的竞争越来越激烈，我们之前已经明确过这个问题，员工是建立或者粉碎企业文化的关键所在，在这种形势下，员工流失率如此之高，更遑论企业文化的传播了，这种情况下，打造稳定的员工队伍成为关键。

时任人力部门执行副总裁彼得森开始积极寻找解决途径，首先，

他们直接找到员工本人，咨询他们离职的原因；开始了一年一度的基层人员调查，搜集了超过 70 万员工的想法；甚至对分散于美国各地，担任不同职务的 100 名员工做了深入访谈。通过调查，沃尔玛迅速做出反应：调整招聘标准，拟定面试准则，并重新培训经理人员，强调他们的面试和选人技能。将培训重点放在新员工与管理人員建立联系的基础上再加强业务知识培训，

一反过去将注意力放至新员工的计算机系统培训，而忽略了介绍沃尔玛卓越的人际关系文化。这些调整收到了立竿见影的效果。

2. 让基层主管成为企业文化代理人

九十年代中期，时任沃尔玛百货运营部执行副总裁和首席运营官的库格林开始向手下的管理人员强调一件事：商店经理应该亲自到卖场关心员工和顾客，

不要老是待在办公室里，因为沃尔玛的企业文化：尊重个人并为顾客提供最好的服务是比什么都重要。这位总裁甚至还做过一件看似很幼稚的事情：他曾经到一家山姆会员店视察，在商场怎么都找不到经理，员工后来告诉库格林，他们也很难见到经理，因为他总是待在办公室里。于是库格林拿着一把大锁找到这位经理的办公室把门锁上。其用意很明显，就是在提醒这位经理以及跟这位经理做派相同的人，他们最需要做什么！

3. 永远的本顿维尔镇

第三种落实企业文化的措施，就是山姆沃尔顿的接班人决定继续

把企业组织集中在本顿维尔镇。在解释这个措施之前，我要先问同学们这样一个问题：管理遍布美国甚至全世界各地几千家商店的新沃尔玛公司，是如何做到的？如果你作为最高管理者，你会如何做？同样的问题也曾经抛向沃尔玛的高级主管，你们想不想知道这些大咖们是如何做的？他们的答案是：这根本做不到！

不过，他们会告诉你：他们不是管理几千家商店，而是一次只管理一家，这就是沃尔玛百货的管理秘诀。

在具体实践中，这些高级主管基本都住在本顿维尔镇周围或者附近地区，他们每周的形成也都是固定的，周一上午赶到某个辖区，到商店视察发现问题，之后将问题待会本顿维尔镇总部，参加周五和周六的会议，向上司报告业务情况。在周末的业务检讨会上，针对自己调查的这家商店存在的问题进行讨论并提出解决方案。下一周再将目光移至下一个商店，如法炮制！这就是所谓的只管理一家商店。

不过同学们不要小看了这样的做法，这是一种极其有效迅捷的市场情报搜集系统，美国没有几家大企业能像沃尔玛这样，及时发现问题，解决问题。

4. 重要的周六晨会

在沃尔玛没有什么能比周六的晨会更能鲜明地展示出沃尔玛百货管理团队传播企业文化的方针了。之所以周六上午开会的制度行得通，就是因为他们的本顿维尔镇思维。

高级主管每个星期借此跟较低层的同时接触，在了解实际业务的

同时得以加深企业文化的影响，当然，晨会上的活动可不止喊喊口号，而是分享一些员工如何为顾客提供特别服务的故事。

说到沃尔玛的口号，很多同学应该都不陌生？

给我一个 W

W

给我一个 A

A

再来一个 L

L

好了，让我们来扭一扭！

谁是第一？

顾客第一！

https://v.youku.com/v_show/id_XMTc3NDg2MTczNg==.html?fromvsogou=1 (0-1:00)

https://v.youku.com/v_show/id_XMTgzMzY00TQ1Mg==.html?sharekey=3d7aba3f24641da7a24e58d60feb85c75

说到这里，好多同学会觉得不好意思，那么你想象过年过六旬的山姆沃尔顿当众扭腰的情形吗？不仅仅山姆大叔，格拉斯、李斯阁以及现任的董明伦都会带头做这件事情。在他们看来，这样的喊口号是

一件非常有意义的事情。

沃尔玛新时期的企业文化落实措施最后一项就是门户开放政策

同学们，我们再次回顾一下山姆沃尔顿时期的企业文化，其中最为重要的一条是什么？对了，尊重个人！这意味着什么呢？这意味着基层员工能绕过几个管理层，直接向最高级的主管投诉，这意味着高层管理者也必须尊重每一个员工。

如今，沃尔玛百货公司的任何一个高级主管，都能信手拈来一个关于门户开放的故事。

同学们，课程进行到这里，想必大家对沃尔玛这个企业有进一步的了解了吧，那么我们来思考这样一个问题：沃尔玛的成功对我们中国的企业有何借鉴呢？好了，谢谢同学们的聆听，我们下节课再见。