

7.1.1 沃尔玛之魂（一）

同学们，大家好，从这一章节开始我们名企之魂课程的讲授进入了第七个章节，世界五百强企业中关于互联网服务与零售企业文化的部分，在这一章节中，主要涉及两家企业，分别是全世界零售业巨头沃尔玛公司以及如今从当今中国电商领域激烈的竞争中异军突起，领导并变革了中国 B2C（企业到消费者）电子商务的格局，北京京东世纪贸易有限公司，简言之 京东（沃尔玛以及京东的标识）。

曾经有人在分美国、墨西哥、加拿大、日本、中国街头做多一项关于购物习惯的民意调查，内容大体上让受访者在几个大型的购物商店中选出自己最经常去的那一个，结果有相当一部分人连购物商店的选项看都没有看一眼，不假思索地说出沃尔玛这几个字，这能说明什么问题呢？我们把目光啊再回到课堂上，同学们，从你们的角度来看，为什么这么多的顾客会选择沃尔玛呢？我也曾经在教室里问过大家相同的问题，同学们的答案几乎都集中在一点（竖手指）优惠的价格。

我们可以试想这么一个问题，同样的商品，定价越高，利润显而易见是越大的，反言之，如果你的利润微薄，你的企业是绝对撑不下去的。可是偏偏啊，有人坚信薄利多销才是获得更大利润的不二法门。接下来同学们思考这么一个问题：如果我们用每件 80 美分的价格买进某种东西，并且发现如果每个卖 1 美元，实际的销售量会比每个卖 1.2 美元多出两倍，那么我宁可卖 1 美元，这样虽然每卖一件就减少了一半的利润，但是可以卖出 3 倍的量（数学式），整体算下来，利

润还是大得多！

当然，这个例子并不是我们课堂上随意想出来的，它是沃尔玛公司的创始人山姆·沃尔顿先生（插入山姆·沃尔顿先生照片）提的著名的女裤理论。



山姆·沃尔顿——女裤理论

这个时候不禁会有人问理论上是没有问题的，那么现实中，这个说法真的行得通吗？接下来，同学们随着我走进沃尔玛的成长史，看一下沃尔玛是如何在几十年的时间里成为美国乃至全世界的零售业霸主的。（数据展示，随着讲述人的语速依次而出）：

1962年，沃尔顿以“Wal-Mart”为名在阿肯色州拉杰斯市开办了第一家沃尔玛平价商店，第一年就创下97.5万美元的销售业绩，

当然，这个时候的沃尔玛还仅仅是一家名不见经传的折扣商店，也没有正式的企业标识，于是最初的logo仅仅是wal-mart这几个字母而已（第一个标识**WALMART**）；从1964年开始，沃尔玛设计了第一个正式名义上的商标，一种名为frontier的字体拼写出的wal-mart（第二个标识**WAL-MART**）。

这一年，山姆先生认识了格拉斯，两人在交谈过后才发现相近恨晚，格拉斯后来成为了沃尔玛上市后的第一任首席执行官；

1968 年，随着其折扣商店的成立，为了区分与平价商店标识的区别，其折扣店的标识中加入了 discount city 的字母（第三个标识



），不过这个标识只是当时出现在店铺的宣传彩页以及工作人员的制服上，以上两个标识见证了沃尔玛历史上的飞速发展时期，一直到 80 年代才被弃用。1969 年，成立沃尔玛百货有限公司，店铺虽然仅仅增加到 32 家，但是 3080 万的营业额足以证明了山姆先生在企业经营上的天分。

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，沃尔玛公司在纽约上市股票，其价值在以后的 25 年间（到 1999 年）翻了 4900 倍；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”； 1979 年，沃尔玛总销售额首次突破 10 亿美元。

1981 年，沃尔玛启用了新的企业标识，与之前的 logo 相比只是字体发生了变化（第四个标识 **WAL-MART**），1983 年，第一家山姆会员店成立，此时沃尔玛年收入已达到 46 亿美元，山姆沃尔顿本人已拥有 20 亿身家，1984 年公司税前利润达到 8%，山姆·沃尔顿实现对员工的许诺，他在华尔街跳起了草裙舞。

1985 年，美国著名财经杂志《福布斯》把沃尔顿列为全美首富；1988 年 3 月，开设了第一家沃尔玛平价购物广场（Super Center），同年山姆沃尔顿开始了其接班人计划，任命格拉斯为沃尔玛百货总裁兼首席执行官，自此，沃尔玛开始了由沃尔玛家族掌门人和职业经理人共同组建的管理团队；80 年代末，沃尔玛百货已经名列美国最成功的零售企业之一，旗下有超过 1400 家商店，营业额达 258 亿元，在其 89 年公布的财务报表中，沃尔玛成为了史上第一家税后利润达 10 亿美元的零售企业。

1991 年，沃尔玛百货首次超越西尔斯（sears）和凯马特（KMart）成为美国最大的零售业霸主。

被超越的两家企业在美国均是之前零售业的翘楚，西尔斯在 1900 年就占据美国零售业的第一名，2017 年世界五百强名单中名列 489 位；

487	Ultrapar控股公司	ULTRAPAR HOLDINGS	22166.8	447.5	巴西
488	厦门建发集团有限公司	XIAMEN CD	22145	280.2	中国
489	<u>西尔斯控股</u>	SEARS HOLDINGS	22138	-2221	美国
490	中国通用技术（集团）控股 有限责任公司	CHINA GENERAL TECHNOLOGY	22113.1	413.6	中国

Kmart 之于零售业，正如福特之于汽车业。综合性零售企业的行业标准一度是由凯马特创立的，

这个企业曾一度在几十年间是世界最大的连锁超市、世界最大的零售企业、世界首家使用了现代超市收款系统。


到了 1992 年沃尔玛的企业标识发生了新的变化，不止是字体，原来 wal-mart 中间的横杠变成了五角星的形状（第五个标识



2001年3月17日，沃尔顿荣获“总统自由勋章”（图片，自由勋章颁奖现场），颁奖礼上沃尔玛招牌式的欢呼口号让布什总统及其夫人大吃一惊；1993年，在英、法、德等欧洲国家已拥有330家零售商店，其海外营业额已占总营业额的27.6%。

1999年，沃尔玛年销售额首次突破千亿美元，达到1,050亿美元，员工总数达到114万人，成为全球最大的私有雇主。

时间进入到21世纪，在全球经济低迷时期，沃尔玛依然稳步前行。2000年李斯阁出任总裁及首席执行官，之后的01、02、03年连续三年，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。05年实施对日本西友公司的10亿美元的援助计划，西友持股达56.67%，成功进军日本；06年在中国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（PPT14 沃尔玛全球分布示意图），2008年，公司标识再次发生变化，采用更加柔和的英文字体，去掉了1992年版的“Wal”和“mart”中间原有的蓝色五角星，同时在字母后面增加了一个简约的橙色抽象元素（插入最后一个标识

Walmart ）。同年8月，北京奥运会期间，沃尔玛全球可持续发展高峰论坛在北京召开，会议借机邀请了超过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；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。

关于沃尔玛的成功，很多人曾经做过分析，我们随便在搜索引擎上打赏沃尔玛几个字，相关的文章达以万记，有的人说在于其沃尔玛家族以及管理团队独树一帜的管理风格，以创始人山姆先生为例，他本人很少待在自己的办公室里，而且他向来认为，自己在总部办公室待的时间越少，对他本人和组织就越好，这是他管理的基本风格，他管总部办公室叫做必要的邪恶（necessary evil），

很多同学看到这个英语词组会有所困惑，necessary evil 在英语谚语中是指虽然某种事物是不好的，但是它的存在是必须的，甚至，他管自己的办公室叫做总部办公室（home office），而不是企业总部（corporate headquarters）；

正因为如此，山姆先生一周的时间中有三到四天的时间是在旗下的商店视察，



当然他的着装看起来也不像个身家过亿的霸道总裁，我们如果把历史的镜头倒退到七八十年代的某一家沃尔玛百货商店，你会发现一个不起眼的老头，穿着法兰绒衬衫、卡其布裤子，正站在结账柜台后面协助店员核实私人支票，更或者这个老头故意在商店经理到岗前随

手从货架上那几包饼干，边吃边跟员工聊天，询问哪些产品最为畅销，而哪些乏人问津，

在他看来，一线员工对店面的经营情况最为清楚，而且，直属领导不在时，更容易激起员工们熊熊的八卦之心。（笑），当然，这个并不是山姆先生的专属发明，我们的国家领导人早在四百多年前就在使用这个管理策略了，同学猜一下，这是什么？——微服私访，甚至有位皇帝微服出巡的故事还被张国立先生拍成了一系列的电视剧。



山姆先生这样的管理风格也被后来的接班人格拉斯和李思阁延续了下來。

还有的文章说沃尔玛的成功在于其高效率的物流配送网。

的确，当沃尔玛还仅仅采取地方保卫中央的小镇品牌，不同于凯马特专门在人口闹市建立连锁商店的策略不同，沃尔玛早期的扩张策略成为小镇策略，说到这个策略，很大一部分原因是来自山姆先生的妻子，海伦女士，早在他们成立家庭不久，海伦女士就郑重声明：只要老沃先生不要求她定居在大城市，那么她定追随到天涯海角。在那个爱情比面包还要重要的时代，老沃先生当然二话不说，甘之如饴。

当然，山姆先生还是有些心痒痒的，尤其是到了沃尔玛在 70-80 年代迅速发展的时期，于是，一个天才般的物流策略应运而生，这个策略也就是后来的“中心辐射策略”，

公司第一任 CEO 格拉斯曾这样解释过这个策略：我们在本顿维尔镇周围方圆 300 公里画个圈，作为设立商店的范围。我们认识到，如果让业务迅速成长，就需要另外一个配送中心。

根据这种策略，山姆沃尔顿可以在地图上决定在哪里设立某个地区的第一家商店。他首先会选择选择一个尽可能远离仓库的地方开店，然后逐渐把这个地区填满。他一个州接着一个州，直到这个地方的市场达到饱和。按照这种“中心辐射策略”增加店面，既能保证商店运营良好，也不至于出现自不量力的情况。沃尔玛的第二任总裁李思阁先生更是货运站经理出身的物流专家，深谙运输、配送之道，他在任时通过科技的手段将沃尔玛的存货和控货水平发展到一个新的高度，稳固了沃尔玛美国零售业翘楚的地位。

然而，外界谈起沃尔玛的成功，更多的人认为是其企业管理风格 and 文化的传承将沃尔玛从一个不足万人的小镇折扣商店推向了世界零售业霸主的地位，清华大学经济管理学院宁向东教授曾经说过，

我们为什么需要更多的世界“500”强企业、世界 500 强企业，凭什么？我们要凭产品，凭价值观，因为只有伟大价值观的企业，才能成为卓越的企业，成为令人尊敬的企业。