

案例 58：企业家精神的典范——山姆·华顿的创业与沃尔玛

1992 年 3 月，美国布什总统亲自颁奖章给沃尔玛平价连锁商店（Wal-Mart）的创始人山姆·华顿，表彰他的企业家精神实现了美国人的梦想。

三十年来（1962-1992），华顿致力于将五分一角商店发展成庞大的折扣零售系统，建立了沃尔玛零售连锁王国。美国《财富》杂志已连续十多年将 Wal-Mart 评为全球 500 强的首位。

（一）平凡而坎坷的创业起步

1940 年，山姆以半工半读完成在密苏里大学工商管理系的学习，进入捷西·潘尼的公司，被派在爱达荷州首府德梅因市分店接受训练及服务。18 个月后辞职，原因是可能被征召入伍。在这一段时间有几件事发生，让华顿终生受益。

他熟记捷西·潘尼公司七个守则，尽心尽力付诸实行。1913 年成立的捷西·潘尼公司守则如下：

- (1) 竭尽全力为顾客服务，使他们完全满意。
- (2) 相信我们提供的服务可得到利润以外的酬劳。
- (3) 全力以赴，使顾客觉得他们的钱花的有价值。
- (4) 不断提升完善的服务技巧，以便为顾客提供最佳服务。
- (5) 不断提高员工素质。
- (6) 让提供优质服务的员工均能分享由此带来的利润。
- (7) 时时检讨我们的方针、方法是否与正确的经营目标相抵触。

其次，捷西·潘尼的创始人、时年 65 岁的约翰·凯许·潘尼，在德梅因市的捷西·潘尼店中亲自给他儿子上了一课：

我包好货品，顾客走了。潘尼先生走过来，他说：孩子，我想给你示范一下。他拿起一个和我刚包装的同样大小的盒子，用纸四面围上，就扎好了。然后说：孩子，你知道我卖一件东西赚不了一角钱，我们的利润是从节省下来的纸得来的。

最后，捷西·潘尼公司中，只有“伙伴”这个称呼是潘尼先生想出来的，山姆记住了这个名字，日后还被她引沿用着。

1943 年，华顿夫妇向银行家伯森贷款 25000 美元，向乔治·史考特买下阿肯色州纽波特市巴特勒兄弟“班·富兰克林商店”的加盟经营权、存货、经营器具及店面租约，开始创业。他一面参考巴特勒兄弟公

司手册，学习如何选购商品，如何定价，如何在店内陈列商品，一面更将早年在德梅因市捷西·潘尼公司努力学习的零售技巧和约翰·凯许·潘尼本人“顾客满意之上”的经营理念，发挥得淋漓尽致。他也留心各种商业信息，推出市场上时兴的商品如喷雾杀虫剂、冷冻橘汁和每只 2.55 元的原子笔（他知道大量生产后价格必然下降，而且会逐渐风行全国）。

华顿不断学习营销的经验，注意掌握如何以最低价格进货，再以最低价格售给顾客；此外，总是想着如何扩大经营。他向商业银行借了 1.25 万美元买了一架手提冰淇淋制造机，让附近农场主人及他们的家人蜂拥而至，花个五分一角尝个新鲜。他还开发了爆玉米花。他在纽波特市的一位好友回忆说：“星期 6 下午，山姆在店门前把爆米花烧热，香气诱人，吸引市中心的人群。在他那一角落生意最忙，让他赚了不少钱。”

山姆第一年底（1943 年）的销售额为 8 万美元。到 1948 年底，销售额为 20.5 万美元，缔造了阿肯色州内单一杂货店最高记录，他说：“这正是我要做的——领先别人。”

由于华顿在店面租约中，没有签下续约优先权，租房在 1950 年底到期，无法续约，只好将既有事业基础拱手让给房东，由其子继续经营。

山姆于 1950 年 5 月在阿肯色州北部的本顿维尔开始经营一家杂货店。山姆说：“我买店花了 1.5 万美元，买店面花了 2 万美元，装修扩展店面用了 2 万美元，把从纽波特带出来的钱都用完了，等于一切从头开始。”

本顿维尔人口只有 2.9 万，房子 900 栋，电话不到 500 部，车子约 800 辆，公立学校学生近 1000 名，20 世纪 70 年代中期才装设红绿灯。当山姆往店外看时，他想到要在此地立业，其成功条件是：将传统的南方人的勤劳、谨慎、勇敢个性，与低价位、顾客满意至上的经营原则结合到一起。

这是华顿建立的第一家“山姆·华顿五分一角店”，在日后 30 年内，他逐渐发展成华顿折扣连锁王国。（附注：华顿第一家五分一角店名称依然为班·富兰克林，1962 年才改为华顿商场（Wal-Mart）。日后，华顿商请维尔逊运动用品公司制作华顿牌网球时才发觉他们并没有注册商标，山姆的老大罗伯立刻申请法律手续，才合法拥有“华顿”商标专用权。）

（二）在不断创新中发展

华顿先生在创业过程中，不断追求卓越，通过持续创新，寻找传统零售业成功模式。

1、小镇开设大型杂货店

1、小镇开

1956 年山姆驾驶飞机第一次飞越南密苏里州中部, 从空中看到几百辆 18 轮拖车正在军营装卸机械物品, 他立刻把这些拖载情况和他的扩展计划联系在一起: 在这个肯定有 12 000 名军人和家属的雷洛伍德军营门口开一家五分一角店, 生意一定兴隆。

山姆很幸运的在威尼威尔郊区租到 370 坪的店面, 一年后扩充到 500 坪, 着个店的销售额很快达到 200 万美元, 当时全美只此一家有此业绩。

山姆回忆说: “我们是全国第一家在小镇开设大规模的独立杂货连锁店, 在这里取得成功, 我们觉得可以在贝利维尔和本顿维尔推广, 我们在只有 20 000 人的小镇上开设面积达到 370 坪的店, 在当时被认为是不合乎常理的, 当我们的大型杂货店可以向更多顾客提供更多样化的商品, 一个杂货店的销售额可以达到 100 万美元, 那是前所未有的。”

2、折扣销售

山姆回忆说: “我被折扣销售的想法迷住了, 这种做法是第二次世界大战后在新因梅兰地区开始的, 所以我就上那里去看。” 首先是罗德岛的张伯伦·马丁·崔西 (折扣零售的发明者) 告述他: “只要尽量降低营运费用, 商品就能以低价卖给顾客。”

1960 年间, 他走遍当时的折扣零售店。他自我介绍是阿肯色州的乡巴佬, 以谦虚的口吻及商人锐利的眼光与商店负责人交谈。最后他决定了未来的 Wal-Mart 的经营形式。

3、批发俱乐部

1983 年 1 月一个阳光普照的早晨, 山姆飞到圣地亚哥考察一种新式折扣业——批发俱乐部, 它是由奈尔·普莱斯发明的, 它把商品以出厂价加上 10% 出售, 获得惊人的成功。山姆就像以前借用杰西·潘尼和其它精明商人的方法一样, 他和批发俱乐部店主谈谈, 了解细节, 他发觉这种批发俱乐部的经营想法妙极了。

飞回本顿维尔以后, 山姆就召集高级营销专家, 劲头十足地开始策划。1983 年 4 月, 第一家山姆批发俱乐部就在奥克拉荷马市郊的中西城开业了; 接着更多的山姆批发俱乐部迅速增加, 到 1990 年华顿总共有 105 家批发俱乐部, 年销售额 50 亿美元。

多年来, 山姆一直在寻求有效的方法, 以低价的方式与理念打入富裕且复杂的大都会市场, 终于他找到了。在占地面积 2800-3000 坪, 看上去和仓库一样不加装修的建筑里销售汽车轮胎、办公用品、家具、微波炉.....商品至少在 3500 种以上, 大多数商品装在箱子或运输用的货柜里, 主要对象是销售小商贩或自用小企业。

山姆说：“我们的价格是厂价加上 9%-12%的毛利，因此必须多销才能维持，每个批发俱乐部一年的销售额要达到 2500 万美元才能获利。” 批发俱乐部成功的主要原因在周转率快——俱乐部一年要周转 16 至 18 次，一般商场则为 4 次。为使俱乐部利益增加，山姆授权各俱乐部经理自行决定增减商品项目，因此，有的俱乐部就加上鲜肉、蔬菜、传真及快递服务。

4、美国巨型化超市

1984 年，第一个超大型超市“比斯”在辛辛那提开业，它占地 5600 坪，由被法国政府限制发展的法国人带到美国经营。它出售食品，服装和各种货品。

山姆和他的助手被这样巨型超市的获利前景所吸引，他们立刻行动，设计了没有隔墙的购物中心——美国化巨型超市。1987 年 12 月，第一家美国巨型超市在德州盖南镇开张，接着第二家、第三家以不同经营方式，陆续在各地开业。山姆说：“我们要尝试不同的方案、方式，以便决定哪一种方式最好。这当然要花时间，因为我们还在学习，有许多事物我还没有了解。”

5、超级中心

美国人一年花费于食品杂货的支出高达 2400 亿美元，山姆在惊愕之余，也产生了对销售食品的兴趣。Wal-Mart 又形成新的经营方式：超级中心。1988 年 3 月在密苏里州开张了，占地 3400 坪，相当于一个标准折扣零售商场加上一个食品杂货超市。接着，面积、服务项目相近的超级中心陆续在各地成立。他为这种中心定下预期的销售目标是 3000 万美元。

(三) 积败成胜，越挫越勇

华顿先生在创业过程中，面临过许多挫折，他以坚强意志及十足信心承受沉重打击之余，绞尽脑汁努力寻找解决之道，以下是三个典型的例子。

1、购物中心设立失败

“我当时想在全国各地建立购物中心，以为很快就会成为巨头，不费吹灰之力就能成功。”于是采取冒险行动，买下阿肯色州小石城两街会合处的土地优先购买权，四处奔走，促使政府开筑马路、和伍尔沃斯签约，让他们在未来的购物中心内设店。

在 Wal-Mart 历史备忘录中有这么一段话：“当时我们有好主意，但是没有足够的钱。我们的钱用完了，只好收场，决定还是回到本顿维尔的杂货店。我们的购物中心构想，走在时代前面大约十年。”

购物中心失败却没有白废，山姆说：“那是最生动的一刻，使我掌握了业务拓展的原则。幸好我们在错误未发展到危险之前及时修正了，避免陷入困境。”其次，山姆在小石城开了一家班·富兰克林店，与杰奎琳·史蒂芬斯建立友谊。二十年后，史蒂芬斯的证券交易所协助山姆度过了资金周转的危机。正如《淮南子·人间训》曰：“人间万事塞翁马。”

2、动员富兰克林改弦易辙

山姆预见折扣零售概念——降低售价将利润分享给顾客——将逐渐盛行，因此将导致对仓储、采购和管理水平要求的提高。“既然，班·富兰克林能成功，就可以请他们负责采购和仓储，我们只管销售。但是要能做到这点，班·富兰克林必须保证以更低的价格批发商品给我们，我们再将利润分享给顾客。”

1962年冬天，山姆前往芝加哥的班·富兰克林总部。他建议该公司加入折扣零售行列，并将批发毛利从20%--25%降到12.5%。芝加哥之行彻底失败，然而山姆不但不泄气，反而更努力，绞尽脑汁寻找其它出路。第二天，山姆跑到芝加哥K-Mart新设立的商品货架看，一边和店员谈天，手上拿着小记事本记着心得。当时在场的富兰克林总部的一位主管问他：“你在这里干什么？”山姆回答道：“学习呀，我在这里取经呢！”

3、饱受吉伯公司奚落

山姆一直注意观察费特维尔的“吉伯折扣零售店”，他们的经营方针是“商品堆的高，售价卖得低”。他们不重视店面装修，看上去像座仓库。山姆考虑是否可以沾点吉伯连锁店的光，或者参加他们的加盟店，或是经由他们总公司购进商品。他决定经由他们总公司购进商品。

1975年一天下午，山姆来到达拉斯吉伯公司总部会见吉伯创始人赫伯·吉伯。日后山姆叙述当日情况如下：

“你有10万美元吗？”吉伯问道。

“没有。”

“我们是整卡车买进的，钱少了办不到。”

“但是我.....”

“你不够格和我们来往，再见。”

山姆虽然失败，但是他依然信心十足，确信他的方向是正确的，只不过他还必须不断努力，以赢得别人的信任和设法大量采购，以低价进货。

(四) 沃尔玛成功的经营理念

山姆·华顿在创造竞争优势与低成本结构两方面的正确决策及有效持续贯彻执行，缔造了零售连锁王国的奇迹。他的卓越经营理念乃是由少数经营管理基本原则紧密结合本企业特点，从而使“华顿企业文化”绵延不已。

1、极端节省

从五分一角商店时代开始，山姆就鄙弃被常人视为正常水准的奢侈：他的板条箱书架用过多年，将锯木架钉上三夹板做成桌子；他的总部办公室和仓库连为一体，随时可以听到远处传来的卸货台上的嘈杂声；他更经常驾驶中小货车巡视各地；他认为公司营运成本包括工资、奖金、津贴等，需控制在销售额的 2% 以内，通常可以控制地很好。

2、顾客满意至上

Wal-Mart 的金科玉律：第一条，顾客永远是对的；第二条，如果顾客错了，参照第一条。在 Wal-Mart 里，顾客退换一双就要脱底的鞋子，店员不仅要高高兴兴换上一双新的，还得奉上一双袜子用以补偿顾客的损失。

在 1989 年的公司公报上，华顿还强调公司伙伴应该向顾客传达这样的信息：“我们为给您带来不便深感遗憾，希望您能满意。”

3、不断创新与成长

山姆常说：“……我的资产之一就是变革，我想公司也是一样，我们提倡创新。”他曾对《金融世界》的记者说：“听取建议、乐于变革是我们的标志，我们提倡创新，我们要不断进行必要的改进。零售业发展日新月异，不断创新使我们发展至今天的规模，我们一直很灵活，每天都进行必要的调整……”

1990 年，华顿正受到骨髓癌的威胁时，他却还在全力以赴拟订 20 世纪 90 年代经营计划。6 月 1 日，在阿肯色大学的班希尔体育馆，他虽然身带重病，依然生气勃勃地手持麦克风吐露他心中的奥秘，他说：“我相信 Wal-Mart 能在 10 年内把店内数增加一倍。”用数字换算是：

1990 年	1500 家分店	年销售 258 亿美元
2000 年	3335 家分店	年销售 1290 亿美元

1989 年的美国《财富》杂志曾经刊载这样一篇文章：《山姆是如何成为全美最受尊敬的零售商的？》。人们普遍认为他是个性格复杂的人，有顽强不屈的意志。毛驴西瓜一幕显示他善用“巴南式”宣传促销手法。他有点像吉米·斯图亚特，外表英俊，常说“哦，哪有这回事！”而招人喜欢；他有点像比利·格伦，

具有中部淳朴的乡下佬无法抗拒的魅力和说服力；他更像亨利·福特，是一个把各种经济现象和自己企业联系在一起的天才；他像一只旧日在斗鸡场上的公鸡，好斗、不服输，千方百计保全自己的疆界。

华顿去世后，由其长子罗伯·华顿接手经营庞大的业务。罗伯·华顿更一手将 Wal-Mart 推进成为百货业最为成熟的领域，Wal-Mart 一举成为全球最大企业。

相比较于微软的比尔·盖茨在短时间致富、创造巨大影响力的模式，美国 Wal-Mart 的创始人华顿所代表的正是传统，一步一个脚印，长时间积累才得以创造出辉煌宏伟局面。比起新经济所隐含的大起大落的风险，Wal-Mart 不仅执行传统经营理念与模式，同时也不断引领、革新旧经济价值观。