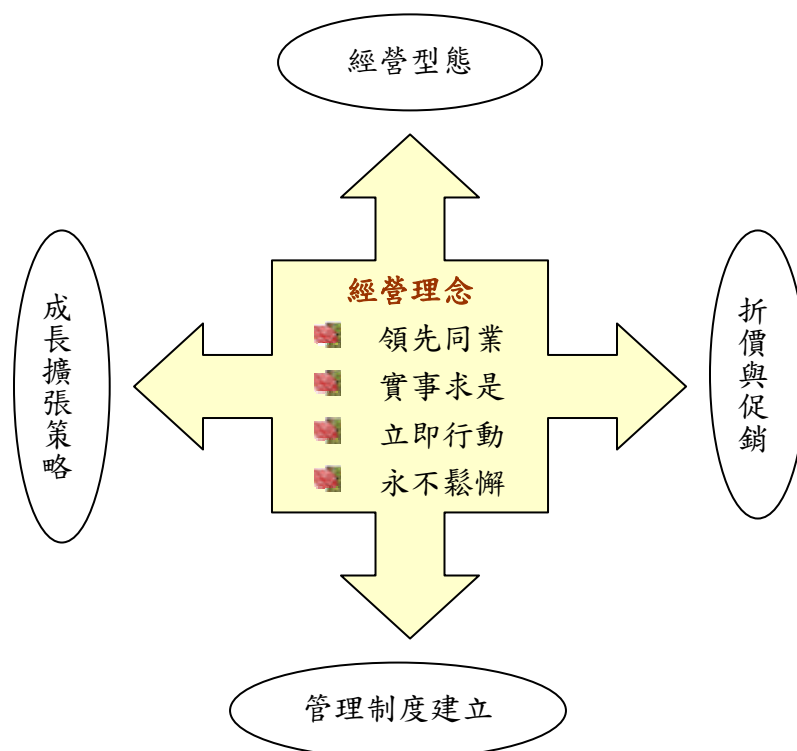


Wal-Mart 創辦人山姆威頓以勤儉務實的個性，和經歷經濟大蕭條的背景，創造了富有美國精神的大型家族企業與零售王國，甚至打敗比爾蓋茲成為全球首富。山姆和 Wal-Mart 的成長發展，除了美國自由市場經濟的環境使然，更要歸功於其個人特質與奮鬥；以下，本組將由經營方式、組織特色、員工政策與領導風格、企業文化、社會角色等方面，來分析 Wal-Mart 的成功關鍵。

經營方式

山姆在 Wal-Mart 的經營上，最大的特色即是勇於嘗試、學習，並不斷的進行企業轉型和改革，分析其經營要點如下：



● Wal-Mart 經營型態

山姆以經營小型雜貨店起家，一切經營方式都是採用「班·富蘭克林」制定的加盟營運方式，直到後來店面租約到期，房東收回自營，而必須重新東山再起。當時「自助式服務」是非常新穎的經營概念，但山姆仍十分大膽的決定運用；其後，隨著山姆四處考察各地商店的營運方式，體認到折價促銷將是未來零售業的主流型態，且這種方法也跟他早期運用價格彈性薄利多銷的理念相符，便決定以「自助式」、「折價商店」作為日後成立 Wal-Mart 的主要經營型態。

● 折價與促銷

Wal-Mart 著重促銷，而不重店內裝潢與門面，採低價買進、大量進貨、便宜賣出的方式，且力求同商品售價還比競爭對手低；利用相對較低廉的價格，彌補店面裝潢等缺點，以期有效吸引顧客光臨。而在促銷手法上，則是以消費者的觀點來陳列商品、注重動線，並以單品促銷的方式來引人注目，形成與競爭對手之間的差異化；另外，也授權

給各分店經理一定的商品採購調整權利，讓他們自由發揮創意來促銷商品。雖然這種促銷手法亦有失敗的例子，如圓月派初期成功大量銷售，但後來各店紛紛效法，忽略地區風俗民情的差異，導致最後銷售情形不佳；但整體而言，此舉有效的激勵了各分店經理勇於嘗試、追求銷售成就的動力。

● 成長擴張策略

加盟連鎖類型的零售業在如美國這樣的自由競爭市場中，寡佔將是最終自然形成的局面，故擴張就成為 Wal-Mart 一項極關鍵的策略；而藉由規模經濟提高對上下游的議價能力，更可助其達成低價買進、便宜促銷的目的。山姆早期的店面擴張方式，是利用高度財務槓桿的做法，同時注意先穩定已成立的店面，維持收入來源後再投資下一家，以減低高負債的風險；隨後 Wal-Mart 的股票上市，山姆就以集資的方式取代負債，以更安全的資金來源進行其擴張策略。主要採行三種方式：

1. 次第飽和策略

美國早期各大型折價百貨多選擇大城市作為設店地點，因此由小鎮發跡的山姆，決定不正面迎擊這些大型百貨，轉而在無人知曉前攻佔小鎮市場。由於擴張時，為求配銷中心能照料到每家分店，且總公司也能有足夠的能力掌握分店情形，故採行先向外搶佔據點，在各都市的外圍經勘查後，收購土地再成立分店（稱為「新店開設計畫」），待都市本身向外成長發展後，再向內填滿，最後全面攻佔該地區市場，這種成長策略即稱為「次第飽和策略」。其好處如，藉由鄉里間口耳相傳的功效，不但可節省可觀的廣告費用，還可產生更佳的宣傳效果；且由於設店的地點，多屬適合擴張發展的都會邊緣地帶，未來透過人口的成長，還能帶動土地增值。

2. 收購經營不善的商店

1976 年至 1977 年間，面臨強敵楷模百貨的激烈競爭壓力，決定以收購經營不善的商店加快擴張速度，希望能藉此獲得先機。其中最引起公司內部爭議的，當屬併購「昆氏」；不但使 Wal-Mart 跨足到新的地域，還首度從其他配銷商進貨，並學習如何結合兩家公司資源與企業文化等。

3. 經營試驗性的商店

山姆勇於嘗試新東西，因此在觀察全球各地的零售業競爭狀況後，判斷集合各種蔬果雜貨及商品於一家商店內的「大型超市」，應是未來競爭的戰場，故也在美國建立同類型的超市，不過卻評估錯誤而失敗；然而目標客戶鎖定為小生意人或大宗採購的顧客的「倉庫型態的大賣場」，卻相當成功，之後還轉形成「山姆批發倉庫」，其採購系統與企業文化都不同於 Wal-Mart，且具獨立地位與決策能力。

● 管理制度建立

1. 倉儲與配銷

Wal-Mart 初期並無建立任何營運管理上的制度與系統，也沒有專業經營人才來處理

公司事務，故在其倉儲與配銷、採購上都非常紊亂。後隨著店數增加，為求運作更有效率，且分店分散在各小鎮而使聯繫與商品供應不易，才開始聘請專業人才，建立公司各種制度。如費羅德建立商品分類及消耗補充制度；成立配銷中心，及電腦管制的倉儲中心；羅恩創立「商品組合」的訂貨配銷概念，及「出入分離」的進出貨系統。此外，Wal-Mart 還成立自己的貨車車隊，讓配銷能更彈性化；並擬定四套配銷方式，以因應各類分店的需求，且另有一套快速配銷方式，專為距離配銷中心一定路程內的商店而設計。

2. 衛星與電腦系統

休梅克時期，Wal-Mart 正式進入「店鋪電腦化」；其後葛拉斯更建立自動配銷中心，利用電腦將商店與供應商連線，建立起自己的產銷後勤支援管道。配銷中心的電腦化，還使用在電腦存貨控制系統及商品條碼，以追蹤每件商品的儲存位置與運送情形；同時透過雷射指引搬運帶閱讀商品條碼的方式，將商品自動運送到正確的貨車上。最後更設立衛星系統，以使商店資料傳輸更為便捷順暢，能透過即時的資訊，作出適宜的決策，並能更精準的掌控各分店的營運狀況。種種運用電腦系統的管理方式，都對於協助管理、掌控物流、降低成本結構、提高營運效率，有莫大的助益。

組織特色

Wal-Mart 由威頓家族佔多數股權（61%），是典型的家族企業。在此組織型態下，威頓家族對公司的營運決策有重大影響力，不但能減少代理問題的產生，更能讓家族藉由企業經營而凝聚向心力；企業的成功也使家族成員更願意努力經營、投資於自家公司，組織與家族之間彼此相輔相成。一般而言，家族企業的通病即所有權與經營權不分、缺乏專業經營能力或因家族成員身為大股東而作出損及其他股東的決策等，使企業的長期發展動力較為不足；但山姆積極的延攬各方人才，聘請專業經理人，以所有權和經營權分離的做法，巧妙的避開這些問題並維持長期發展的穩定性，且注意斟酌家族對企業的絕對影響力，以避免造成對專業經理人執行業務的困擾與干預。

山姆早年以獨資的方式創立自己的事業，待公司成長後，則秉持利潤分享的原則鼓勵員工認股，改以合夥的方式來經營，使 Wal-Mart 的員工也如威頓家族成員一般，樂於為企業工作、投資。此外，更配合各種員工政策中的激勵方式，使大家誘因一致；不但能留住人才，且不需工會介入也能使勞資雙方合作緊密。

員工政策與領導風格

● 員工政策

1. 彈性管理

山姆給所有公司主管很大的責任和執行彈性，並給予他們高度信任；他十分重視親自巡店，且在巡視中注意各個細節，不吝給予忠告和批評。如此便可激勵部門主管放手追求成就感，同時亦確保每一分店均能穩定運作。

2.週六晨間會議

每週六召集公司管理階層參與晨間會議，使每個人知道公司其他單位及分店的最新狀況，檢討公司弱點並利用其他同行休假的時間迅速改善，亦有助於討論及傳達公司經營理念與管理策略，成為 Wal-Mart 企業文化的核心。此外，各管理者可在會議中分析競爭對手的優缺點，並不斷提出可行的創新構思，以期永保產業競爭力。

3.鼓勵溝通

重視直接溝通與資源共享—聆聽公司每個人的意見，設法讓他們暢所欲言；將權責下放，而下情可以上達，使員工能將好的構想提出來。此外，山姆也強調「全面品管」：站在第一線與顧客接觸的人才知道發生什麼事，而主管必須知道這些第一手資料。

4.激勵員工

提出利潤分享、員工紅利、折價存貨同仁優惠購物計畫、參與式經營等各項誘因激勵措施，使 Wal-Mart 的員工，不論是在金錢或是其他方面皆信賴公司，並吸引人才、留住人才，使公司同仁更加盡力於自己的崗位上共同努力。

● 領導風格

1.成長背景與企圖心

山姆曾經歷經濟大蕭條，家庭生活並不富裕且自小打零工賺錢，他也因此體會到金錢的價值，並深信有道德的企業才能改善生活，更樂意讓所有的企業關係人一起分享其經營成果。此外，來自平凡家庭的山姆，也具有力爭上游的企圖心，總是不滿現狀且屢思突破，面對越強的競爭對手越能激發他的鬥志，不斷創新、實驗、擴張。這種好勝心不只是給員工的正面示範，也使 Wal-Mart 力求成為「天下第一店」。

2.友善虛心的態度

為彌補經驗不足與缺乏專業訓練，山姆從業界前輩身上學習，並仔細觀察競爭對手；虛心學習的精神使山姆能藉他人的經驗截長補短，創造出獨特的經營方式。另外，山姆具有吸引顧客上門的特質，以親切的態度博得顧客喜愛，也樂於照顧他的生意；山姆也訓練員工具備這樣的熱情，自信地與顧客做 eye contact（如主動詢問並幫忙），並奉為零售業者最需具備的條件。

3.知人善任

山姆對人的個性與心理有敏銳的觀察力，就零售業而言，只要有一個不適任的分店經理就可能拖垮整個公司，因此他以選擇事業夥伴的理念來挑選分店經理。草創時期的 Wal-Mart 較難吸引專業人才加入，故山姆以行動至上等務實的標準評選人才，使公司成員都能和他一樣努力不懈；待公司逐漸成長發展，就以挖角的方式引進專業人才，其後公司人員的組成漸漸轉型，由專業經理人主導。

4.眼光精準且勇於嘗試

無論是自助式服務、折價商店等趨勢，山姆均能在精準研判後大膽的執行，即使在時機不是對自己最有利的情況下，仍繼續學習、努力。事業規模擴大後，就必須比從前更有組織，故山姆建立了商品分類及消耗補充制度；在 1966 年電腦尚處發展初期，山姆就開始利用電腦來管理分店及物流；此類突破皆降低了擴張分店數目的風險，並造就可觀的利潤。

企業文化

Wal-Mart 的週六會議、股東大會等重要日子，常出現有趣的活動，此舉可吸引同仁的注意力，讓顧客及員工都覺得趣味橫生，並激發員工的創意。此嘉年華式的熱鬧氣氛是 Wal-Mart 還在小鎮發展時就產生的，不僅為單調的小鎮提供生活樂趣，舉辦活動的同時也吸引大量居民前來採購，成為最佳行銷手段。山姆希望公司上下都一起為社區貢獻心力，並培養團隊意識；他們參加了許多小鎮的傳統活動，使許多出身這類環境的員工，更因此感受到公司對自己家鄉的貢獻，打破企業與小鄉鎮間的隔閡。

Wal-Mart 的另一個特點，就是積極學習競爭對手的優點、不斷實驗創新，例如建立自助式商店、僱用大學生、晉升女性主管、使用衛星系統和電腦銷售系統等，並努力突破現狀。另外，該企業深受山姆的生活方式所影響，公司成員體認到不應因為事業一時的成就而過於自滿，員工更不能倚仗利潤分享制度而過著奢華的生活，甚至忽視服務客戶的職責。

山姆強調其成功秘訣在於滿足顧客需求，除了為顧客開闢便宜的商品供應來源，更需研究顧客心態。零售業的商品和一般家庭息息相關，顧客的需求彈性極大，容易在別家商店找到替代品；所以除了價格戰，店內的服務更顯重要，只有給顧客舒適親切的購物環境，才能吸引他們再度光臨。

社會角色

企業與社會的關係密切，像 Wal-Mart 這種全國連鎖的商店更不例外。山姆深信企業對社會有一份責任，Wal-Mart 不但樂於捐助許多團體，更重視教育，如提供獎學金給學生以強化美國的競爭力，或將自由企業體系的價值觀傳達給中美洲落後國家的學生，希望他們日後能對其國家經濟發展有所貢獻。山姆堅持贊助的活動必須與 Wal-Mart 具相同的價值觀，如要求獲獎學金的學生必須半工半讀。此外，各分店除積極參與社區活動、資助所在區域內的學生，並僱用當地員工、提供就業機會，以減低小鄉鎮對大企業蒞臨的抗拒。

山姆也同樣重視股東，並非無節制的用公司收入進行捐贈，以避免對股東的股利產生排擠效果；因此連員工所需的設施也以私人財產添購，以期在所有企業關係人的權益中取得平衡。另外，Wal-Mart 堅持以合理價錢交易就是一種回饋—為顧客省錢、改善其生活。對於同仁，除了利潤分享外，也對不幸遭遇事故者提供照顧。

合作廠商無論大小，山姆都致力於雙方皆能獲利的目標；若對方是實力相當的企業，他更樂意利用訊息流通、資源共享的加乘效果來創造雙贏局面。他也運用企業的力量影響合作廠商，共同做出對社會有益的決策，如要求供應商與製造廠商減少不必要的包裝，不但能以低成本低價格回饋顧客，且具環保意義。山姆知道大企業的力量無遠弗屆，可擴及整個國家，在其他同業不斷進口外國貨以壓低成本的同時，他卻反其道而行，讓採購人員到美國各洲的小地方尋找能夠合作的廠商，為美國創造了十萬個就業機會。以上種種，皆顯示山姆將「取之於社會、用之於會」的信念，落實到企業經營的各個層面。