

沃尔玛的企业文化

企业文化的精髓在于企业理念，企业的理念就表现在企业的价值观上。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿所倡导并奉为核心价值观的“顾客就是上帝”，“尊重每一位员工”，“每天追求卓越”，还有“不要把今天的事拖到明天”，“永远为顾客提供超值服务”等等的服务原则和文化理念，都被世人称为宝典，山姆·沃尔顿的非凡创造能力和他所倡导并一手建设的企业文化，就是一个现代版商业神话诞生的源泉。

顾客就是上帝

为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛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。美国大公司拥有专机是常事，但沃尔玛公司的十几架专机都是二手货；美国大公司一般都拥有豪华的办公楼，但沃尔玛公司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，但理发只去廉价理发店去理发，现任董事长现在已是世界首富，但他的办公室只有 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，保质期到达当天上午 10 点全部撤下柜台销毁。

在沃尔玛看来顾客就是上帝。为了给消费者超值服务，沃尔玛想尽了一切办法，沃尔玛要求其员工要遵守“三米微笑”原则，尽量直呼顾客名字，微笑只能露出八颗牙等等，正是这样沃尔玛在顾客心目中留下了深刻的印象。

尊重每一位员工

尊重个人，这是沃尔玛最有特色的企业文化。在沃尔玛，“我们的员工与众不同”不仅是一句口号，更是沃尔玛成功的原因。它真正的含义是每位员工都很重要，无论他在什么岗位都能表现出众。“我们的员工与众不同”这句话就印在沃尔玛每位员工的工牌上，每时都在提升员工的自豪感，激励员工做好自己的工作。

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。这不但起到了保安员的作用，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·沃顿企业家”的称号，目前此奖只授予了5个人，沃尔玛(中国)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，既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。

每天追求卓越

沃尔玛公司已经连续几年位居全球商业企业榜首，但人们接触到的员工都没有满足的表示，确实体现了“每天追求卓越”的企业精神。对于沃尔玛商店经理来说，他们每周至少要到周围其它商店 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 (WAL-MART) 的每个字母打头，编了一套口号，内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其它重要会议时，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，表演时都十分投入，充分显示了企业积极向上的精神风貌。

也正是在这样一种追求卓越的口号的激励之下，沃尔玛有了很多创新，销售方式、促销手段、经营理念、管理方法等等，在细节方面更是如此，它第一次用了一次购足的购物理念，第一次在零售中用信息化管理。沃尔玛正是靠着它的超时代的企业文化，来建造新世纪的零售王国。

沃尔玛不只强调尊重顾客，提供一流的服务，而且还强调尊重公司的每一个人，坚持一切要以人为本的原则。沃尔玛公司重视对员工

的精神鼓励，重视对员工潜能的开发，重视对员工的素质的培养，重视每一位员工的建立，重视在企业内部建立一种和谐的气氛，正是这些重视使得员工感到自己是公司的重要一员，在公司就像是在一个大家庭里。也正是这样沃尔玛才能把员工们团结起来，发挥集体的力量，愿意为公司这个自己的大家庭贡献一份光、一份热。

公仆领导

沃尔玛内部很少有等级森严的气氛，创始人山姆·沃尔顿他就乐意和员工在一起，谈论一些问题或发表演讲，把自己所倡导的价值观念传输给员工。到今天，沃尔玛的各级管理人员依然贯彻着企业传统文化，经理人员被认为是“公仆领导”。

在沃尔玛有许多影响深远的观念和做法，例如：“我们需要接近同仁伙伴”、“培训同仁是我们成功的关键”、“与同仁沟通，几句真心感谢的话，不花一块钱却价值连城”、“感激同仁对公司付出的一切”、“委付责任，提升主意，需要聆听同仁的心声”、“象对待顾客一样对待我们的同仁”、“工作表现=报酬”等等。

沃尔玛公司的“公仆领导”始终把与员工沟通放在首要位置。他们为每一个员工服务，指导、帮助和鼓励他们，为他们的成功创造机会。因此，沃尔玛公司的诸位“公仆”，并不是坐在办公桌后发号施令，而是走出来和员工直接交流、沟通，并及时处理有关问题，实行“走动式管理”。他们的办公室虽然有门，但门总是打开着，有的商店办

公室甚至没有门，以便让每个员工随时可以走进去，提出自己的看法。

激励员工

沃尔玛在处理员工关系方面运用最多的方法是激励而不是批评或者是处罚，如果员工某件事做对了，他们就会对其良好的表现进行褒扬：“你做得很好！”；如果员工做错了，他们会对员工说：“换种方法你会做得更好！”

为激发员工的活力与激情，沃尔玛每周六举行一次别开生面的展会，在活泼、愉快的气氛中表扬先进、发现问题、讨论解决问题的方案。沃尔玛还经常邀请社会名人、当红演员、NBA 球星等来参加晨会，激发与会者的兴趣。另外，沃尔玛还非常重视对员工的培养与教育，利用业余时间总部和各级商店开设各类培训班，并专门设有沃尔顿学院，为沃尔玛培养高级管理人员。员工处处可感到沃尔玛是一个团结、平等、向上、愉快的大家庭。

上下沟通

沃尔玛公司的领导人常会对沃尔玛商店进行不定期的视察，并与员工们保持沟通。例如山姆就是这样做的，这使他成为深受大家敬爱的老板，同时这也使他获得了大量的第一手信息。一方面，他通过沟通发现问题，同时也乘机机会挖掘人才。因此，常有这样的情况，他会给他的业务执行副总经理打电话说：“让某某人去管一家商店吧，

他能胜任。”业务经理要是对此人的经验等方面表示出一些疑虑，山姆就会说：“给他一家商店吧，让我们瞧瞧他怎么做。”因为在沟通中他已经了解了这个人的能力。

沟通不仅在公司与员工之间，还存在于公司的运作之中。由于沃尔玛规模太庞大了，不可能让每家沃尔玛商店的每个部门主管把大量时间花在与供应商讨价还价和选择货物中。所以山姆试图想出能达到同样效果的方法。

结果是，沃尔玛挑选一个部门，如体育用品或园艺用品部，然后从每个地区挑选一个部门主管——这些人是实际经营商店内该商品部门的全日制员工。然后将所有人集中到供应商所在地，比如本顿威尔，让他们告诉采购员该买什么和不该买什么。然后，他们会与供应商见面，说明其产品有何优缺点。同时，所有人一起制订下个季节的计划，然后这些部门主管带着他们从邻近商店的同事那里学来的东西各自回自己的地区。这方法十分奏效，节省了公司大量的时间耗费。

信息共享

沃尔玛的信条是“接触顾客的是第一线的员工，而不是坐在办公室里的官僚”。这种体制保证了信息的及时反馈以达到共享，同时也促使员工提出了许多改善管理的卓有成效的建议。所有这些构成了独特的沃尔玛文化，它是支撑这个零售业巨人的中流砥柱。

沃尔玛处理员工关系经常用到的一个词汇叫“分享信息”。分享信息和分担责任是构成沃尔玛合伙关系的另一个重要内容。它使人产生责任感和参与感。在各个商店里，沃尔玛公布该店的利润、进货、销售和减价情况，并且不只是向经理及其助理们公布，而是向商店的每个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息。显然，部分信息也会流传到公司外面。但他们相信与员工分享信息的好处远大于信息泄露给外人可能带来的副作用。实际上到目前为止，这样做并没有对沃尔玛构成损害。

沃尔玛推行的是一种“开放式”管理哲学，营造敞开心扉的气氛，鼓励同仁提出问题，发表观点，因此沃尔玛员工的意见和的想法，始终都能受到高度重视。沃尔玛提出“门户开放”的口号，给每个人发表个人意见的权利，每个人都有权走进管理人员办公室讲述任何话题，发表任何意见。它不仅是发泄不满的机会，而且很多最好的主意都来源于此。

对沃尔玛的员工来说，在这里感到被尊重、被重视，发现自己与老板并不是上下属的关系，还是朋友，甚至是亲人。这对于加强沃尔玛公司的凝聚力具有至关重要的意义。