

- Bản e-book này do **Công ty DT Books** và **NXB Trẻ** đóng góp vào Thư viện Online
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả



**dtBOOKS**

**ThuVienOnline**

Tập sách này là một phần trong bộ sách ĐẠO KINH DOANH VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI. Và bộ sách này là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do các chuyên gia của PACE cùng một số tác giả phối hợp thực hiện.

PACE giữ bản quyền

Copyright©2007 by PACE

Bộ sách đã được đăng ký bản quyền, mọi thông tin xin vui lòng gửi về:

PACE

Tòa nhà PACE

341 Nguyễn Trãi, Quận 1

TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: BOOK@pace.edu.vn

In lần thứ nhất tại TP.HCM, do Nhà xuất bản Trẻ ấn hành.

Tác giả tập sách:  
(một phần của dự án)

*Nguyễn Phạm Đăng Khoa  
và các chuyên gia của PACE*

Giám đốc điều phối dự án:

*Trần Vũ Nguyên*

Nhóm biên tập và điều phối dự án:

*Trần Vũ Nguyên  
Nguyễn Dương Hiếu  
Nguyễn Hồng Dung  
Nguyễn Thị Hà*

ĐẠO KINH DOANH VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI

---

Sam Walton & WAL-MART  
GIÀU NHẤT NHỜ BÁN HÀNG RẺ NHẤT  
*Nguyễn Phạm Đăng Khoa và các chuyên gia của PACE*

Chịu trách nhiệm xuất bản: Ts. Quách Thu Nguyệt  
Biên tập: Thành Nam  
Bìa: Hữu Bắc  
Sửa bản in: Phạm Nguyễn  
Kỹ thuật vi tính: Mai Khanh + Thanh Hà

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**  
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh  
ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973  
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: [nxbtre@hcm.vnn.vn](mailto:nxbtre@hcm.vnn.vn)  
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

**CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**  
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội  
ĐT & Fax: (04) 7734544  
E-mail: [vanphongnxbtre@hn.vnn.vn](mailto:vanphongnxbtre@hn.vnn.vn)

ThuVienOnline

Nhóm chuyên gia, nhóm điều phối, nhóm tác giả và nhóm biên tập của dự án nghiên cứu *Đi tìm Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* xin chân thành cảm ơn các công ty, cơ quan, đơn vị và các cá nhân đã nhiệt tình hỗ trợ thông tin, tư liệu trong việc triển khai dự án nghiên cứu và thực hiện tập sách này.

## Mục lục



Cùng bạn đọc	
<i>KIẾM TIỀN HAY PHUNG SỰ XÃ HỘI?</i>	7
Lời nói đầu	13

### **Phần I.**

#### CỬA HÀNG TẠP HÓA CỦA THẾ GIỚI

<b>Chương 1.</b>	19
SAM WALTON - CÔNG DÂN TUYỆT DIỆU CỦA THẾ GIỚI	
<b>Chương 2.</b>	39
“BÁN HÀNG TỐT NHẤT VỚI MỨC GIÁ THẤP NHẤT CÓ THỂ!”	
Văn hóa kinh doanh đang được viết lại!	45
<b>Chương 3.</b>	55
TRIẾT LÝ “MỘT ĐÔLA”	

### **Phần II.**

#### TÔI LÀ NGƯỜI BÁN HÀNG CHO BẠN - VẬY THÔI!

<b>Chương 1.</b>	73
HÃY NGHĨ NHƯ NGƯỜI TIÊU DÙNG	
<b>Chương 2.</b>	83
VƯỢT THÁC	
<b>Chương 3.</b>	97
THÁCH ĐẤU	
<b>Chương 4.</b>	111
CÂU LẠC BỘ SAM	
GIÀU NHẤT NHỜ BÁN HÀNG RẺ NHẤT	5

**Phần III .**  
**PHỤ LỤC**

“NƯỚC MỸ TỰ HÀO VỀ ÔNG”	124
GIA ĐÌNH WALTON	132
CHÚNG TÔI LÀM VÌ MỌI NGƯỜI	136
SAM WALTON: HÃY LÀM THEO TÔI!	142
VIỆT NAM: CON SÓI ĐANG ĐẾN!	146
SAM WALTON	158

ThuVienOnline

*Cùng bạn đọc*



## KIẾM TIỀN HAY PHỤNG SỰ XÃ HỘI?

Bộ sách mà bạn đọc đang cầm trên tay là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do Tổ hợp Giáo dục PACE thực hiện trong suốt 14 tháng vừa qua.

Chúng tôi đặt tên cho bộ sách này là *Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* với mong muốn được chia sẻ cùng bạn đọc, đặc biệt là bạn đọc doanh nhân và bạn đọc quan tâm đến kinh doanh, những kiến giải về hàng loạt các câu hỏi như: “*Kinh doanh là gì?*”, “*Doanh nhân là ai?*”, “*Đâu là ‘đạo’ của nghề kinh doanh?*” và “*Tại sao kinh doanh là một nghề cao quý và xứng đáng được xã hội tôn vinh?*”...

Đội ngũ chuyên gia của PACE cùng các cộng sự đã nghiên cứu cuộc đời và sự nghiệp của 25 doanh nhân huyền thoại, đến từ 25 tập đoàn kinh doanh dẫn đầu trong những bảng xếp hạng doanh nghiệp trên toàn thế giới, nhằm tìm kiếm “cái đạo”, cái triết lý cốt lõi trong kinh doanh của họ. Mục đích là để lý giải xem vì sao họ là những người *kiếm tiền nhanh nhất, kiếm tiền nhiều nhất và kiếm tiền bền vững nhất thế giới, đồng thời họ lại được xã hội đặc biệt kính trọng?*

Phân tích từng chặng đường, từng mốc sự nghiệp, từng bước thăng trầm... của những huyền thoại doanh nhân này, chúng tôi đã đúc kết được những nét chung

nhất, nói chính xác hơn, là những yếu tố khiến họ trở nên vĩ đại, trở thành những doanh nhân huyền thoại. Đó là sự khao khát, là niềm đam mê một cách mãnh liệt để sáng tạo, để đem đến thật nhiều giá trị mới cho cuộc sống và cho xã hội. Họ đã thực hiện được điều đó bằng việc cống hiến cả cuộc đời mình lẫn việc truyền đạt, dẫn đường cho hậu thế.

Trong lời đầu này của bộ sách, chúng tôi cũng muốn kể lại với quý vị một vài câu chuyện và một vài so sánh mà PACE luôn tự hào khi tìm thấy nó trong hành trình *Khát vọng Doanh trí* của mình trong suốt những năm vừa qua:

*Bà chủ một tiệm tạp hóa suốt ngày không vui vì buôn bán ế ẩm. Nhưng sau những ngày tháng nhìn vào “mắt” khách hàng, bà chợt nghĩ: “Sao tôi không là người giải quyết vấn đề nhu yếu phẩm cho cả xóm?”. Và mọi chuyện thay đổi. Từ đó, nhiều gia đình chưa khá giả trong khu phố có thể mua một, hai gói mì tôm (mà không cần phải mua cả thùng mì), một tép bột ngọt (mà không cần phải mua cả gói bột ngọt). Bà có thể mở cửa lúc mờ sáng hay nửa đêm, khi chẳng còn nơi nào bán hàng nữa để đáp ứng nhu cầu “hết chanh đột xuất” hoặc “nhà không còn nước mắm”. Hay hơn nữa, mọi người chỉ “xet” một hai bước chân là có ngay những vật phẩm cần thiết nhất cho gia đình. Lại thêm chuyện giá cả của bà so với chợ và siêu thị cũng chẳng chênh lệch là bao. Ai cũng đoán ra kết quả: cửa tiệm suốt ngày người ra kẻ vào, bà thì bán hàng luôn tay và cười nói luôn miệng. Không chỉ tiền lãi thu được tăng cao, mà bà còn có “lợi nhuận” lớn nhất là sự quý mến của mọi người dành cho một người biết kinh doanh như bà.*

Câu chuyện thứ hai về một cơ sở sản xuất tử sắt. Người ta thường mua tử của cơ sở này về để đựng hồ sơ. Một cơ sở bé xíu rất đỗi bình thường thì liệu có mang trong người “sứ mệnh xã hội”? Trong một thời gian dài, cơ sở hoạt động cầm chừng, cho đến một ngày ông chủ của nó thay đổi cách nghĩ: tôi không “bán tử sắt” nữa, mà sẽ “bán giải pháp lưu trữ hồ sơ văn phòng”. Từ đó, ông và đồng sự tiến hành nghiên cứu để tạo ra những cái tử sao cho có thể chống được mối, mọt, chống thấm, ngăn tử này thì có khóa kiên cố để đựng hồ sơ quan trọng, ngăn tử khác thì không cần khóa để dễ kéo ra kéo vào... Ông cũng chịu khó đi đến các văn phòng để nghiên cứu màu sơn, thay đổi kích cỡ, kiểu dáng... Thế là sản phẩm của ông còn thêm tính năng làm đẹp cho cả văn phòng của các công ty. Chỉ sau một thời gian ngắn, cơ sở của ông đã lột xác và phát triển rất nhanh.

Như vậy, doanh nghiệp lớn hay nhỏ tùy thuộc vào vấn đề xã hội mà họ giải quyết được. Bà chủ tạp hóa của khu phố nọ cùng Sam Walton (ông chủ tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart) đều giải quyết vấn đề mua sắm của xã hội thông qua việc mở cửa hàng bán lẻ. Họ chỉ khác nhau về phạm vi: xã hội của bà chủ tiệm tạp hóa là một khu phố, còn xã hội của Sam mang tầm cỡ thế giới.

Điều xã hội quan tâm không phải là doanh nghiệp đó kiếm được bao nhiêu mà là họ đã mang lại gì cho cộng đồng. Chẳng hạn, trong khi tỉ phú Nhật, Toyota (“cha đẻ” của Toyota), với tinh thần ái quốc được người Nhật xem như anh hùng dân tộc thì tỉ phú Nga, Khodorkovsky (ông chủ của Yukos), ông ta là ai trong mắt dân Nga thì chỉ người Nga mới thấu rõ. Sự khác nhau này có lẽ do cách thức kiếm tiền của họ.



Nghề kinh doanh, xưa nay vẫn thường bị hiểu chỉ như là nghề “kiếm tiền”. Nhưng thực chất, không hề có nghề kiếm tiền, bởi nghề nào thì cũng kiếm tiền cả. Chẳng hạn, luật sư kiếm tiền bằng việc hành nghề luật, bác sĩ kiếm tiền bằng cách chữa bệnh cứu người... Và doanh nhân, người hành nghề kinh doanh, cũng kiếm tiền bằng cách lãnh đạo một doanh nghiệp và thông qua doanh nghiệp đó để giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu nào đó của xã hội. Nhưng điều khác biệt của nghề kinh doanh là trong quá trình hành nghề của mình doanh nhân không hành động một cách đơn lẻ mà biết kiến tạo ra các chuỗi giá trị. Cụ thể hơn, họ nắm lấy một doanh nghiệp và tập hợp bên mình nhiều thành viên để cùng cộng hưởng lại nhằm hình thành một sức mạnh tổng lực, từ đó tạo ra nhiều giá trị hơn cho xã hội. Đó cũng chính là lý do mà nghề kinh doanh thường kiếm được nhiều tiền hơn so với những nghề khác và vẫn được cộng đồng xã hội ủng hộ.

Nghiên cứu 25 huyền thoại doanh nhân thế giới cho thấy, dù có quá nhiều sự khác biệt nhưng họ đều có chung một tư tưởng chủ đạo: “Kinh doanh là phụng sự xã hội”. Hay nói một cách đầy đủ hơn, “Kinh doanh là kiếm tiền bằng cách phụng sự xã hội, bằng cách dùng sản phẩm hay dịch vụ như là phương tiện để giải quyết những vấn đề của xã hội và làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn”.

Cái “đạo” kinh doanh này đã được họ quán triệt ngay từ buổi đầu khởi nghiệp đầy gian khó cho tới lúc thành công. Và sự thật này cũng chính là lý do giúp họ kiếm tiền nhanh nhất, nhiều nhất, bền nhất, còn bản thân họ thì được xã hội tôn vinh, nể trọng, và rồi

*họ đi vào lịch sử kinh doanh thế giới như những huyền thoại, doanh nghiệp của họ cũng vĩ đại và trường tồn.*

*Như vậy, với một tâm thế luôn hướng về cộng đồng, luôn khát khao làm cho xã hội quanh mình (có thể nhỏ gọn trong một ngôi làng hoặc rộng lớn bằng cả một hệ mặt trời) tốt đẹp hơn, chính họ, những doanh nhân (dù lớn hay nhỏ, dù “Tây” hay “Ta”, dù “cổ” hay “kim”) luôn được xã hội tôn vinh không phải vì số của cải khổng lồ họ kiếm được, mà vì những đóng góp vô giá của họ vào sự đổi thay của thế giới này.*

Song song với những doanh nhân lẫy lừng của thế giới, điều khác biệt ở bộ sách này là chúng tôi đã khởi sự hành trình tìm kiếm những “huyền thoại doanh nhân Việt Nam” để, như một cố gắng, “định vị” xem ông cha ta ngày xưa đã khởi sự kinh doanh như thế nào. Và thật bất ngờ, trong lịch sử Việt Nam đã từng có những Lương Văn Can, Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà, Trịnh Văn Bô... với những tư tưởng kinh doanh có thể gây ngạc nhiên cho đến tận bây giờ.

Nhìn “Tây” sẽ thấy “Đông”, soi “cổ” mà ngắm tới “kim”, đó là điều mà chúng tôi, những người thực hiện bộ sách, mong muốn được chia sẻ. Bộ sách này cũng là một câu chuyện, một phác thảo cho bức tranh toàn cảnh sinh động và đầy màu sắc về doanh nhân thế giới - những doanh nhân làm thay đổi thế giới, và về một thể hệ doanh nhân tiên bối của Việt Nam cách đây gần một trăm năm lịch sử - một thể hệ doanh nhân mà đến ngày nay chúng ta vẫn có thể tự hào. Từ đó, những nỗ lực này sẽ góp phần hình thành văn hóa doanh nhân Việt, một bộ phận quan trọng trong văn hóa Việt Nam.

Chúng tôi xin được gửi lời tri ân trân trọng nhất đến những đồng nghiệp đã hỗ trợ tinh thần cho chúng tôi, đến các cá nhân và đơn vị đã sẵn lòng hỗ trợ thông tin, tư liệu trong quá trình nghiên cứu. Đặc biệt, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành đến các tập đoàn hàng đầu thế giới do các doanh nhân huyền thoại sáng lập, cảm ơn gia tộc họ Lương, gia tộc họ Bạch,... - hậu duệ của cụ Lương Văn Can, cụ Bạch Thái Bưởi... đã nhiệt tâm giúp đỡ chúng tôi trong suốt quá trình “đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới”.

Việc triển khai dự án này từ khâu nghiên cứu đến thể hiện thành sách trong một thời gian không dài, cùng những khó khăn trong quá trình đi tìm tư liệu lịch sử về các nhân vật, chắc hẳn bộ sách sẽ khó tránh khỏi những sai sót nhất định. Do vậy, chúng tôi rất mong nhận được sự thông cảm cũng như những góp ý chia sẻ của bạn đọc gần xa về bộ sách để lần tái bản tiếp theo được hoàn thiện hơn.

Chúng tôi, PACE và Nhà xuất bản Trẻ, xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc bộ sách đầy tâm huyết này. Và chúng tôi cũng tin rằng, qua bộ sách này, bạn đọc sẽ có thêm kiến giải về “đạo kinh doanh”, để từ đó, tự mình đưa ra một *định nghĩa* cho nghề *kinh doanh* và tự mình khẳng định rằng, *kinh doanh là kiếm tiền hay phụng sự xã hội!*

Thay mặt Nhóm tác giả của bộ sách  
**Giản Tư Trung** - Người Sáng lập PACE  
*Sài Gòn, Xuân Đinh Hợi, 2007*



## LỜI NÓI ĐẦU

Theo Wikipedia, khu vực Ozarks (hay còn gọi là núi Ozarks, cao nguyên Ozarks) là một khu cao nguyên về địa chất và khoa học ở trung tâm nước Mỹ. Nó nghiêng nhiều về nửa phía nam của bang Missouri, kéo dài về phía tây bắc và phía bắc Arkansas. Thậm chí nó còn kéo dài về hướng đông nam Kansas và đông bắc Oklahoma.

Cái tên Ozarks bắt nguồn từ cách đánh vần ngữ âm tiếng Anh của một từ viết tắt tiếng Pháp là “aux Arks” (viết ngắn gọn từ *aux Arkansas*). Sự sáng tạo tiếp theo đến từ việc kinh doanh bưu điện tại bưu điện Arkansas, nằm cạnh sông Mississippi. Một xuất xứ khác là “aux Arc” nghĩa là “to the Arc” (đến hình vòng cung) – điều được ghi trên một tảng đá hình vòng cung tại Alum Cove (núi Ozarks). Hình vòng cung này được xác định như một ranh giới khi băng qua núi. Những người du lịch Mỹ đã xem xét nhiều điểm đặc trưng khác nhau và gọi nó là “Ozarks” (cũng như núi Ozarks hay rừng Ozarks). Tới đầu thế kỷ XX, “Ozarks” đã trở thành một từ đặc trưng của vùng này.

Ozarks đã sinh ra một con người đặc biệt và kỳ

lạ: Sam Walton. Lớn lên trong “thời kỳ khó khăn và suy thoái của nước Mỹ”, tại Kingfisher, Oklahoma năm 1918, Sam Walton đã làm rạng danh vùng đất này khi trở thành *nhà doanh nghiệp thế kỷ* của nước Mỹ. Năm 1985, ông được tạp chí *Forbes* bầu chọn là *Người giàu nhất nước Mỹ*. Nhiều tờ báo đặt cho Wal-Mart (công ty ông sáng lập) là “Ngọn hải đăng khu vực Ozarks”.

Và chính Sam là người châm lửa cho ngọn hải đăng khổng lồ ấy.

Wal-Mart cũng như Sam Walton là những cái tên nổi tiếng trên toàn thế giới. Nhưng với Việt Nam, vẫn không ít người chưa từng nghe nói đến điều này. Do nhiều lý do: Wal-Mart chưa từng đặt chân đến Việt Nam, sách, tài liệu đề cập đến cũng chưa nhiều.

Cuốn sách này được viết ra cũng không ngoài ý định khác hơn là đi ngược thời gian để vẽ lại con đường đi của một huyền thoại. Huyền thoại ấy đã từ già cõi đời vào lúc 74 tuổi nhưng cũng kịp xây dựng nên một đế chế hùng mạnh, đế chế mà bây giờ đang đứng ở vị trí số một trong số hàng ngàn công ty bán lẻ trên toàn thế giới.

Nhưng chúng tôi không có ý định kể lại cuộc đời của một Sam Walton cứng nhắc. Ông là hiện thân của một điều đặc biệt và điều đặc biệt ấy chứa đựng nhiều tính cách hết sức phức tạp. Chúng tôi muốn rằng, bằng quá trình viết lại về cuộc đời và sự nghiệp của Sam Walton, cuốn sách này có thể

truyền tải đến bạn đọc những triết lý sống, triết lý kinh doanh mà ông đã dày công gây dựng và đeo đuổi trong suốt cuộc đời mình.

Bởi thế, phần 1 của cuốn sách này sẽ giới thiệu đến bạn đọc một hình dung khái quát nhất về Wal-Mart cũng như con người Sam Walton. Phần 2 sẽ viết lại chặng đường ông trở thành người đàn ông giàu nhất nước Mỹ. Và phần 3 là một phần đặc biệt. Ngoài những câu chuyện, lời nói bên lề về Sam Walton, chúng tôi đưa một phần những thông tin mới nhất của ngành kinh doanh bán lẻ Việt Nam trong thời kỳ bắt đầu gia nhập WTO. Khi Việt Nam mở cửa, ngành bán lẻ sẽ là một trong những ngành kinh doanh thu hút những tập đoàn lớn như Wal-Mart, Carrefour hay Tesco... đổ bộ vào mảnh đất màu mỡ này. Chúng tôi cũng để tự các bạn nhận định. Nhất là những nhà doanh nghiệp tại Việt Nam, phải làm gì để đứng vững trước nguy cơ có thật từ bên ngoài?

Bạn đọc cũng sẽ thắc mắc: cuốn sách nói quá nhiều về Wal-Mart. Điều này không thừa! Đối với Sam Walton, ông và Wal-Mart chỉ là một. Mọi hoạt động của Wal-Mart đều gắn liền với từng chiến lược, từng bước đi của Sam. Và cũng vì thế, mọi việc Sam làm (kể cả đi chung với gia đình) đều là cố gắng suy nghĩ để đưa Wal-Mart lên một tầm cao mới. Và dù cả cuộc đời Sam đều là những sự kiện kỳ thú, chúng tôi chỉ xin bắt đầu kể lại chi tiết từ năm 1962, tức là năm mà Sam Walton bắt

đầu kinh doanh với cửa hàng Wal-Mart đầu tiên tại thị trấn Bentonville, bang Arkansas.

Qua cuốn sách này, chúng tôi muốn chuyển tải đến bạn đọc một triết lý cao hơn là việc vẽ lại hành trình của Sam Walton và Wal-Mart: kinh doanh làm sao để có thể trở thành người đứng đầu mà lại vừa có thể tồn tại lâu dài và bền vững. Điều đó chúng tôi đã tóm gọn lại trong lời dẫn đầu cuốn sách này: *“Thành công là khi bạn mang lợi ích đến cho người khác”*.

Chúng tôi không có ý định nói nhiều về những con số, những thành quả mà Sam Walton và Wal-Mart đã đạt được trong lời giới thiệu này. Những điều ấy các bạn sẽ tự khám phá khi lần giở từng trang. Chỉ nói đôi dòng để giúp các bạn có thể tiếp cận với cuốn sách một cách hiệu quả hơn: hãy đọc bằng cách tưởng tượng mình là Sam Walton. Mình sẽ giải quyết điều ấy như thế nào? Mình sẽ làm gì để có thể bán hàng với giá thấp nhất mà chất lượng cao nhất? Cách kinh doanh nào bền vững nhất và mang lại lợi ích cho người khác nhiều nhất?

Cuối cùng, chúng tôi mong rằng, cuốn sách này sẽ được viết tiếp từ những thông tin của bạn đọc khi tập đoàn Wal-Mart có mặt ở Việt Nam (điều này đã được xác nhận).

Bây giờ thì bạn có thể bắt đầu đọc cuốn sách này rồi.



Phần I.

# CỬA HÀNG TẠP HÓA CỦA THẾ GIỚI

Thomas I. Friedman, tác giả của *Thế giới phẳng* cùng *Chiếc Lexus và cây ôliu*, hai cuốn sách nổi tiếng viết về tiến trình toàn cầu hóa từng nói về Wal-Mart: “Với Wal-Mart, đó là một sự đổi mới vĩ đại. Nó không làm nên mọi thứ, nhưng đem những sản phẩm đến toàn thế giới với một mức giá thấp không thể tin được. Họ đã làm điều đó như thế nào? Đó là một chuỗi cung cấp toàn cầu tạo nên một hiệu quả nguyên tử.”





## Chương 1.

# SAM WALTON CÔNG DÂN TUYỆT DIỆU CỦA THẾ GIỚI

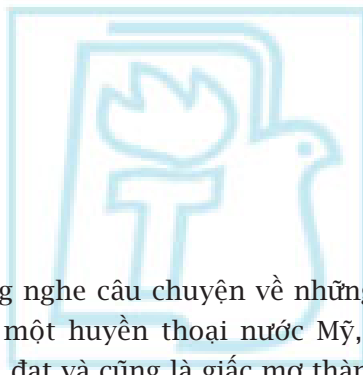
Một buổi sáng đẹp trời thứ Ba ngày 17.3.1992.

Một người đàn ông 74 tuổi, vóc người vừa phải, khuôn mặt hiền hậu thậm chí đến quê mùa, nhưng đôi mắt lại tinh anh lạ thường, ngồi trên chiếc xe lăn chậm chậm bước lên bục trước vẻ mặt hân hoan, ngưỡng mộ và kính phục của hàng ngàn người trong căn phòng lớn.

Tại đây có mặt Tổng thống Bush (cha) và phu nhân. Họ đến để trao tặng cho ông Huân chương *Vĩ tự do* – giải thưởng dân sự cao quý nhất của quốc gia.

Người đàn ông run run phát biểu rằng, đây là “giây phút huy hoàng nhất trong sự nghiệp của chúng tôi”.

Sáng Chủ nhật ngày 5.4.1992, ông từ giã cõi đời một cách bình thản, đầy nghị lực, như cách mà ông đối đầu với mọi thăng trầm trong cuộc sống của mình.



Bạn đang nghe câu chuyện về những ngày cuối cùng của một huyền thoại nước Mỹ, người đàn ông thành đạt và cũng là giấc mơ thành công của hàng trăm triệu người trên thế giới. Tháng 10.1985, tạp chí *Forbes* từng xếp ông - Samuel Moore Walton - là *Người giàu nhất nước Mỹ*.

Nhưng hơn 40 năm trước, câu nói đầu tiên của ông là:

“Charlie, chúng ta phải thực sự kinh doanh đồ lót phụ nữ!”.

Không ai lúc ấy có thể ngờ rằng, câu nói tưởng chừng như đùa cợt ấy của Sam Walton đã bắt đầu mở ra một kỷ nguyên mới cho ngành kinh doanh bán lẻ của Mỹ. Năm 1950, Wal-Mart chỉ là một cửa hàng tạp hóa nhỏ xíu tại thị trấn Bentonville với 3.000 dân mang tên *Cửa hàng Năm xu và một hào*. Đến hơn nửa thế kỷ sau, cậu bé Wal-Mart ngày nào đã vươn vai trở thành người khổng lồ hùng mạnh. Đến năm 2006, tạp chí danh tiếng *Fortune* công bố Wal-Mart lần thứ tư liên tiếp đứng đầu danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới và được xem là công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ. Hệ thống Wal-Mart gồm khoảng 4.700 cửa

hàng rải rác khắp thế giới. Doanh thu mỗi ngày của Wal-Mart lên đến gần 1 tỉ đôla, gấp đôi doanh thu của tập đoàn bán lẻ lớn thứ nhì là Carrefour (Pháp).

Chúng ta sẽ đi ngược lại con đường dẫn đến thành công của gã khổng lồ Wal-Mart.

Năm 1950, Sam Walton khi ấy còn là một chàng trai trẻ tràn đầy tự tin. Anh vừa mới cưới Helen Robson, con gái của một luật sư kiêm chủ nhà băng và chủ một trang trại giàu có. Hai năm sau khi trải qua thời gian sống trong quân đội, chàng trai Sam Walton quyết tâm kinh doanh thị trường bán lẻ. Vùng đất đầu tiên anh khởi đầu sự nghiệp cũng là mong ước của người vợ yêu quý: “Sam, đừng bắt em sống tại một thành phố quá đông đúc. Mười ngàn người là quá đủ với em rồi”.

Đây có lẽ là một sự sắp đặt sẵn của Thượng đế cho chiến lược phát triển lâu dài của Wal-Mart sau này: tấn công vào những thị trường nhỏ lẻ, nơi các “đại gia” đi trước đã không quan tâm đến. Vùng đất đầu tiên họ chọn là Newport, một thị trấn nhỏ bé phía đông vùng Arkansas, nơi chỉ có bông và đường sắt với khoảng 7.000 dân. Tại đây đã có một chủ cửa hàng làm ăn thua lỗ. Nhưng tin tưởng vào quyết định của mình, Sam đổ vào đó 25.000 đôla để mua lại.

Cửa hàng này kinh doanh thật sự thảm bại. Tiền thuê mặt bằng quá cao, doanh thu lại không đủ bù vào chi phí bỏ ra. Quan trọng hơn, họ có

một đối thủ cạnh tranh đáng gờm: cửa hàng Sterling bên kia đường, có doanh thu gấp đôi cửa hàng của Sam do John Dunham, một quản lý tuyệt vời (như lời Sam nhận xét sau này) làm chủ. Chưa từng có kinh nghiệm quản lý và chưa từng biết tí gì về quản lý, Sam Walton thực sự khó khăn trong những ngày đầu. Tuy nhiên, từ đó chàng trai trẻ rút ra một bài học lớn nhất đời mình: “học từ tất cả mọi người!”.

Thời gian đầu, Sam luôn “tò mò” nhìn qua cửa hàng bên kia phố. Anh học hỏi tất cả: bảng giá, cách xếp hàng hóa và tất cả những việc đang diễn ra ở đó và về áp dụng cho tốt hơn. Mũi đột phá đầu tiên Sam áp dụng là việc tìm cách mua lại những sản phẩm của nhà phân phối nào bán rẻ nhất để có thể khuyến mãi, giảm giá cho cửa hàng mình. Năm đầu tiên, cửa hàng đạt doanh thu 105.000 đôla (so với 72.000 đôla của chủ cũ), năm sau là 140.000 đôla và 175.000 đôla. Cuối cùng, Sam vượt qua mặt “ông già” John Dunham.

Năm năm đầu tiên của Sam Walton tại Arkansas, anh đã có trong tay hai cửa hàng. Cửa hàng đầu tiên có doanh thu từ 30.000 đôla đến 40.000 đôla một năm. Đây là cửa hàng tạp hóa lớn nhất trong ba hoặc bốn bang lân cận tại Arkansas.

Nhưng rồi, khó khăn thực sự đã ập đến. Trước thành công quá ấn tượng của cửa hàng do Sam Walton làm chủ, chủ nhà quyết định lấy lại mặt bằng. Trước cơ hội này, John Dunham có thể mua

lại ngay cửa hàng của Sam. Cửa hàng làm việc thành công nhất đã phải sang nhượng. Năm năm trời làm việc vất vả, đạt được những kết quả thần kỳ nhanh chóng tiêu tan, Sam, lúc đó mới có đứa con thứ tư, và cả gia đình đã phải rời khỏi Newport ngay lập tức.

Mặc dù hết sức đau đớn, cả gia đình Sam cũng buộc phải làm lại từ đầu. Cửa hàng thứ hai mà Sam Walton gây dựng nên nằm tại Bentonville, một thị trấn chỉ có khoảng 3.000 dân. Nó cũng được mang tên *Năm xu và một hào*, chuyên kinh doanh bóng bay cho trẻ em, cặp phoi quần áo, chè... và mọi thứ nhu yếu phẩm cần thiết khác. Đây là một cửa hàng tự phục vụ thứ ba trên toàn nước Mỹ, nơi không có hình ảnh nhân viên và máy đếm tiền như những cửa hàng xưa cũ. Chỉ có một máy tính tiền tự động đặt tại quầy. Bước đột phá này tiếp tục mang đến cho cửa hàng *Năm xu và một hào* món lợi nhuận tăng vọt và trở thành cửa hàng làm ăn tốt nhất vào thời điểm đó.

Sam tiếp tục mở rộng địa bàn tại những thị trấn nhỏ tương tự cũng với phương thức tự phục vụ. Ban đầu là cửa hàng tại thị trấn Fayette mở năm 1952, mua lại từ công ty Kroger. Sau đó là tại Tennessee, Little Rock, Springdale, Neodesha, Coffey... Đến năm 1960, Sam đã có tất cả 15 cửa hàng mọc lên khắp nơi trên đất Mỹ. Đúng như lời Sam Walton nói, việc phát triển cửa hàng lúc này với ông trở thành một cơn sốt. Nhất là khi Sam mua một chiếc

máy bay nhỏ và có thể bay đi bay lại khắp nơi để tìm kiếm nơi đặt cửa hàng.

Trong vòng mười lăm năm, hệ thống cửa hàng của Sam đã trở thành cửa hàng tạp phẩm lớn nhất tại Mỹ. Có thể coi đây là giai đoạn phát triển hết sức thành công của Wal-Mart, một bước khởi đầu hoàn hảo cho mọi dự định bay xa.

Tuy nhiên, hệ thống này không phải là không có những hạn chế. Tính tới năm 1960 (15 năm), Sam chỉ mới thu được 1,4 triệu đôla từ 15 cửa hàng. Để đẩy mạnh doanh thu, ông cùng các cộng sự bắt đầu nghiên cứu và phát triển việc bán hàng giảm giá cùng với việc xây dựng những cửa hàng có quy mô lớn hơn. Cửa hàng thử nghiệm đầu tiên với triết lý này được xây dựng tại Rogers (Arkansas). Năm đầu tiên, Rogers đạt doanh thu 1 triệu đôla, lớn hơn các cửa hàng trước đó từ 200.000 đôla đến 300.000 đôla và tiếp tục nâng cao lợi nhuận mỗi ngày. Hai cửa hàng tiếp theo được mở ra và thu về lợi nhuận cao chứng tỏ khả năng tiên đoán của Sam Walton về việc kinh doanh hàng giảm giá đã đúng.

Một thời đại mới của Wal-Mart đã bắt đầu.

Năm 1962 là năm ra đời ngành công nghiệp chiết khấu. Chiến lược Wal-Mart đeo đuổi chỉ mới thực sự bắt đầu. Thời điểm này, bốn công ty bắt đầu mở chuỗi cửa hàng bán chiết khấu và chạy đua nhau quyết liệt: S.S.Kresge mở Kmart, F.W.Woolco mở Woolco, D.Hudson mở Target, và

vài cá nhân độc lập ở thị trấn Rogers mở cái gọi là Wal-Mart. Trong bốn cái tên nêu trên vào thời điểm đó, Wal-Mart là cái tên không mấy người biết đến. Nhưng 30 năm sau, đối thủ trực tiếp của Wal-Mart chỉ còn lại Kmart. Thời gian ngắn sau, Kmart cũng “sập tiệm”. Hẳn không ai lúc ấy có thể ngờ nổi cái cửa hàng chiết khấu nhỏ bé được điều hành bởi một người đàn ông lập dị lại đứng vững và lớn mạnh sau này.

Năm 1969, Sam Walton đưa ra một quyết định táo bạo khác: đưa Wal-Mart lên sàn chứng khoán. Lý do đơn giản nhất được đưa ra là Sam đã phải vay mượn tiền bạc quá nhiều! Có vẻ như hết sức nghịch lý so với những thành công mà Wal-Mart làm được vào thời điểm đó. Nhưng sự thật là để mở rộng địa bàn, phát triển chuỗi cửa hàng, Sam buộc phải mượn tiền từ ngân hàng và người quen để bù đắp vào khoản thiếu hụt. Anh cảm thấy quá mệt mỏi vì cứ phải chạy vay vay tiền rồi đến đúng hạn lại phải tìm đến những nơi khác để đắp vào. Hướng đi đúng đắn nhất là đưa Wal-Mart lên sàn chứng khoán.

Ngày 1.10.1970, Wal-Mart trở thành công ty cổ phần, giao dịch cổ phiếu trên thị trường phi tập trung (OTC). Bản cáo bạch của công ty chào bán 300.000 cổ phiếu với mức giá 15 đôla nhưng đã bán được 16,5 đôla. Ngay trong ngày bán hết số cổ phiếu, gia đình Walton chỉ còn nắm giữ 61% cổ phiếu nhưng đã trang trải được tất cả nợ nần và

từ đó trở đi không còn phải vay mượn bất cứ nơi nào nữa. Nói một cách đúng đắn, việc Wal-Mart chào bán cổ phiếu giúp công ty được thoải mái phát triển bằng cách tự cấp vốn cho mình phát triển. Hầu như tất cả các nhà đầu tư dài hạn cho cổ phiếu Wal-Mart đều hài lòng bởi tỷ lệ lợi nhuận luôn cao chót vót. Từ năm 1977 đến năm 1987, trung bình lợi tức hàng năm Wal-Mart dành cho các nhà đầu tư là 46%. Thậm chí, giữa cơn khủng hoảng năm 1991, con số này vẫn là 32%.

Hẳn bất cứ ai ngồi thống kê lại chặng đường phát triển của Wal-Mart đều cảm thấy giật mình bởi tốc độ tiến xa quá nhanh của nó. Việc này bắt nguồn từ một chiến lược khôn ngoan mà Sam Walton áp dụng cho con đường đi của mình: “Chiếm lĩnh toàn bộ thị trường bằng cách trải rộng, sau đó tìm cách lấp đầy”. Trong khi những hãng lớn hơn phát triển bằng cách “nhảy cóc” từ thành phố lớn này sang thành phố khác, họ trở nên dàn trải và tham gia quá sâu vào lĩnh vực bất động sản, luật lệ địa phương và vấn đề chính trị. Việc này dẫn đến một sai lầm là họ đã để lại một mảnh đất kinh doanh màu mỡ tại các thị trấn nhỏ lại cho Wal-Mart. Sam Walton đã không ngần ngại nắm lấy ngay thời cơ vàng đó.

Wal-Mart bắt đầu chiếm lĩnh được vùng Tây Bắc Arkansas, rồi tiến đến Oklahoma, Missouri, tấn công từ Neosho đến Monett và Aurora, Nevada và Belton... và cứ thế tiếp tục, tiếp tục. Ở bất cứ nơi



đâu, Wal-Mart đều tiến những bước chậm rãi và chắc chắn, dần thiết lập một vành đai gồm các cửa hàng bao quanh thành phố, chờ đợi cho đến khi thành phố phát triển đến tận nơi. Chiến lược khôn ngoan này phát huy hiệu quả thực tế mọi lúc mọi nơi. Một điểm mạnh khác của việc làm này là số tiền đổ vào quảng cáo không nhiều. Khi một cửa hàng mọc lên tại nông thôn, tin đồn sẽ truyền tai nhau hết sức nhanh chóng. Wal-Mart không cần thiết tìm mọi cách để quảng bá tầm ảnh hưởng của mình. Chỉ cần phát tờ rơi quảng cáo hàng tháng, sức lay động đã lan đến những nơi hẻo lánh nhất. Giờ đây, Wal-Mart lại trở thành đối thủ cạnh tranh của chính mình!

Có một điều chính yếu mà những người lãnh đạo Wal-Mart thời kỳ này nhận ra khi muốn tiếp tục mở rộng sự bành trướng lãnh thổ của mình: phải đơn giản hóa mọi thứ. Bởi lẽ, khi càng lớn mạnh, việc quản lý cần phải gọn nhẹ hơn để đảm bảo được việc vận hành trơn tru cả bộ máy khổng lồ. Sam Walton từng tự nhận rằng, việc này gần như trở thành “một lối sống - một sự ám ảnh” khiến ông phải dành thời gian và tâm huyết cho nó mỗi ngày.

Một trong những chiến lược Wal-Mart áp dụng trong thời điểm tiếp theo là đầu tư mạnh vào công nghệ. Có thể ngày nay, việc quản lý như vậy đã trở thành hiển nhiên nhưng trong giai đoạn này, hầu như tất cả các tập đoàn bán lẻ khác đều chưa

chú ý đến việc quản lý bằng công nghệ. Và Wal-Mart đã tiến xa hơn khi nhìn ra điều ấy.

Năm 1978, hệ thống đầu tiên bao gồm một trung tâm phân phối tự động hóa được kết nối bởi máy vi tính đến các kho hàng cũng như đến các nhà cung cấp được thiết lập tại Searcy (Arkansas). Sau những khó khăn ban đầu, trung tâm đã hoạt động tốt hơn cả mong đợi. Wal-Mart nhân rộng mô hình lên hai mươi trung tâm. Kết quả cuối cùng là thay vì nhận hàng trong khoảng thời gian năm ngày hoặc hơn, khách hàng của Wal-Mart chỉ phải chờ có hai ngày để nhận những thứ mình đã đặt mua.

Quy mô của trung tâm phân phối cụ thể như sau: đây đến tận nóc là vô số mặt hàng mà bạn có thể tưởng tượng, từ thuốc đánh răng đến ti-vi, giấy vệ sinh, đồ chơi, xe đạp... Tất cả đều được mã hóa để máy tính dò ra được hàng hóa đặt tại địa điểm nào. Từ khi vào kho đến lúc ra, chúng được đưa qua băng chuyền có đầu đọc bằng lazer. Một đội ngũ xe tải và xe móc hoạt động suốt ngày đêm chịu trách nhiệm vận chuyển đến nơi cần giao (trong khi Kmart và Target thuê một bên thứ ba để giao nhận).

Chỉ cần đưa ra một hình ảnh là có thể thấy ngay hướng đi đúng đắn và tầm vóc phát triển của Wal-Mart khi áp dụng điều này: Sam Walton đi đi lại lại trong phòng vệ tinh, nhìn qua vai các nhà quản lý đang ngồi trước máy tính để cập nhật kết quả của ngày hôm đó. Trên màn hình là tổng số

tiền bán hàng qua thẻ tín dụng trong ngày... Gần 700 triệu đôla đã đổ vào xây dựng hệ thống và đây được xem là hệ thống dữ liệu dân dụng lớn nhất trên thế giới.

Đến lúc này, khi đã hoàn thành tất cả những viên gạch đó, Wal-Mart đã trở thành một người khổng lồ trong tập đoàn bán lẻ của nước Mỹ. Tất cả những vùng đất, cho dù có xa xôi hẻo lánh đến mấy, cũng in dấu chân Wal-Mart. Mọi người dân Mỹ đều nhắc đến Wal-Mart như một biểu tượng thành công và là một giấc mơ hoàn hảo cho thế giới kinh doanh của đất nước mình.

Có thể sẽ sớm khi nhìn vào doanh thu trong giai đoạn phát triển đáng kinh ngạc lúc này của Wal-Mart:

Năm	Số lượng cửa hàng	Doanh số (triệu đôla)
1970	32	31
1972	51	78
1974	78	168
1976	125	340
1978	195	678
1980	276	1.200
1990	1528	26.000

Ngoài ra, từ năm 1970-1980, lợi nhuận của Wal-Mart từ 1,2 triệu đôla/năm tăng lên 1 tỉ đôla/năm. Đến năm 1993, tăng lên 1 tỉ đôla/tuần. Năm 2001, gần 1 tỉ đôla/ngày. Nếu tiếp tục tốc độ tăng

trường như vậy, dự báo doanh số hàng năm của Wal-Mart có thể đến 1.000 tỉ đôla. Điều này chỉ có một quốc gia mạnh mới có thể đạt đến! Đó thực sự là những con số ấn tượng minh chứng thuyết phục nhất cho bước nhảy thần kỳ của chàng khổng lồ Wal-Mart.

Nhưng khi bạn đạt được thành công hết sức tự hào tại một quốc gia, điều đầu tiên bạn hướng đến là gì? Đó là tiếp tục bành trướng thị trường ra toàn thế giới. Sau khi chiếm lĩnh nước Mỹ, gã khổng lồ Wal-Mart đã tự tin sải bước chân mạnh mẽ của mình ra khỏi biên giới để viết tiếp những chương tiếp theo cho câu chuyện phát triển thần kỳ của chính mình.

\*

\* \*

Yang Fuming đang cẩn thận dùng vợt để bắt một con cá trong bể. Cầm cây vợt trên tay, ông tiến đến quầy hàng, nhờ nhân viên mổ bụng, làm sạch và vui vẻ đặt lên xe đẩy rời cửa hàng. Cũng như ông, những người khác đang tiến đến các bể khác để vớt những con cua, sò, ốc... Những hình ảnh này trông giống như một khu sinh vật biển thu nhỏ.

Bạn đang đi trong một cửa hàng Wal-Mart tại Trung Quốc.

Sau những lần bành trướng không ngừng nghỉ khắp châu Âu, châu Mỹ..., cuối cùng thì Wal-Mart

đã tiến đến Trung Quốc. Đây là điểm nhấn chấn động nhất của Wal-Mart đầu thế kỷ XXI. Điều này được đánh giá như một chiến lược khôn ngoan nhất, cần thiết nhất trong bối cảnh toàn cầu hóa như hiện nay. Nhiều chuyên gia dự báo rằng: “Trận địa sẽ không còn chỗ cho bất kỳ người lính nào nhảy dù vào nữa khi Wal-Mart đến đây”. Nền kinh tế thuộc loại sôi động nhất đã mở cửa đón một công ty thuộc loại năng động nhất.

Không quá khó để nhận ra việc e dè cũng như kỳ thị, tìm mọi cách chống trả lại sức bành trướng của Wal-Mart tại nhiều quốc gia nó đi qua. Không kể những thành công không có gì để bàn cãi tại châu Âu, Brazil, Mexico..., Wal-Mart cũng vấp phải một số thất bại cay đắng. Năm 1997, khi tiến vào nước Đức, lập tức nó nhận được những quả đắng đầu tiên. Thay vì vui mừng trước những nụ cười, thái độ niềm nở, lịch sự của các nhân viên Wal-Mart, người Đức lại tỏ ra e dè và nghi ngờ. Kết quả là Wal-Mart bị thua lỗ liên tục và đến năm 2006 buộc phải bán chuỗi bán lẻ lại cho Metro - một đại gia bán lẻ của nước Đức.

Wal-Mart cũng nhận phải một thất bại tương tự tại Hàn Quốc khi ồ ạt “đổ quân” vào. Ngày 23.6.2006, tờ *International Herald Tribune* giật tít *Wal-Mart selling stores and leaving South Korea* (Wal-Mart bán tháo cửa hàng và rút lui khỏi Hàn Quốc). Mười sáu siêu thị buộc phải sang tay cho Shinsega - đối thủ trực tiếp tại xứ sở Kim Chi với giá

882 triệu đôla. Đây quả là một bài học cay đắng cho người khổng lồ. Wal-Mart tiếp tục đi vào bánh xe đồ của một loạt đại gia trước đó cũng đã bị đánh bật khỏi Hàn Quốc: Carrefour (Pháp) bán chuỗi cửa hàng bán lẻ lại cho E-Land (Hàn Quốc) với giá 1,85 triệu đôla, Google thua trắng Naver Web, Nokia “đo ván” bởi Samsung và LG...

Nhưng Trung Quốc không phải là Đức hay Hàn Quốc! Đứng trước thông tin tập đoàn bán lẻ Wal-Mart sẽ vào Trung Quốc, lãnh đạo nước này đã tuyên bố gần như chắc chắn rằng: “Hãy vào làm ăn với đất nước tôi”. Những thành phố lớn thứ hai và thứ ba (ngay cả Bắc Kinh) cũng hân hoan chờ đón. Điều Wal-Mart cần làm là khắc phục những sai lầm từng vấp phải tại những thị trường như Đức và Hàn Quốc: không thích ứng được với thói quen mua sắm của người dân, sử dụng những phương thức mời chào trái ngược lại bản tính người mua hàng...

\*

\* \*

Vậy Wal-Mart đã “tiến công” như thế nào?

Cần phải nói ngay rằng việc Wal-Mart bành trướng tại Trung Quốc được sự hậu thuẫn lớn của chính sách nước này. Trung Quốc cho rằng nước này đã phát triển nhanh nhờ việc phân bổ nhiều nhân công vào lĩnh vực sản xuất, lĩnh vực chính để nâng mức lương và lạm phát hàng năm hiện

nay là khoảng 6% - trên mức mà Bắc Kinh cho là an toàn. Hiệu ứng của Wal-Mart có thể chính là thứ mà người Trung Quốc đang cần. Những nhà cung cấp ở đây cũng nhìn nhận Wal-Mart đã có những ảnh hưởng tích cực, thay đổi trong tất cả các lĩnh vực, từ các hệ thống cung cấp, mạng lưới phân phối, đến các dịch vụ khách hàng. Sự phổ biến của các cửa hàng Wal-Mart đang góp phần gia tăng số lượng các nhà cung cấp Trung Quốc, đồng thời rõ ràng sẽ làm cho Trung Quốc trở thành một quốc gia cạnh tranh hơn trên trường quốc tế. Các quan chức chính phủ coi Wal-Mart như một phương thức hiệu quả để thúc đẩy sự chuyển giao của Trung Quốc từ kế hoạch nhà nước sang thị trường tự do.

Trụ sở của Wal-Mart tại Trung Quốc nằm tại thành phố Thâm Quyển, thành phố có cảng lớn thứ năm trên thế giới. Mỗi ngày có hàng trăm doanh nghiệp đến đây, chờ đợi trên những chiếc ghế nhựa màu nâu để lấy số. Tại đây, tất cả những người này sẽ phải quen với phong cách làm việc của Wal-Mart: bỏ qua tất cả những câu chuyện gẫu và đi thẳng vào vấn đề. Những lời đề nghị vui chơi tại các khách sạn, lui tới các trung tâm thể thao... như vẫn thường thấy trong các vụ trao đổi kinh doanh bị từ chối thẳng thừng. Những yêu cầu về chất lượng, giá cả và thời gian giao hàng được yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt. Thời gian đầu, những người giao hàng cho Wal-Mart tại Trung Quốc cảm thấy quá phức tạp và bị bó buộc.

Nhưng khi hiệu quả kéo đến, họ bắt đầu nhận ra rằng đây là một cách làm việc tối ưu. Wal-Mart đã làm thay đổi văn hóa kinh doanh của một bộ phận lớn người Trung Quốc – nơi luôn được xem là địa chỉ kinh doanh năng động.

Một số lượng lớn nhà cung cấp tại Trung Quốc bắt đầu làm theo Wal-Mart. Rất nhiều người không ngần ngại phát biểu rằng, họ cảm thấy an tâm hơn khi giao dịch với người khổng lồ nước Mỹ so với những cửa hàng của Trung Quốc. Cũng có khá đông công ty tại Trung Quốc, từ đây, bắt đầu vươn xa ra các nước trong khu vực. Những mô hình thành công, Wal-Mart dùng để thiết lập trong công ty mình, cũng được các công ty Trung Quốc khai thác và sử dụng, như: câu lạc bộ của Sam, kinh doanh phá vỡ những rào cản... Tầm ảnh hưởng và uy tín của Wal-Mart tại Trung Quốc đang được khẳng định!

Bởi vậy, Wal-Mart càng buộc phải thích nghi để không vượt mất thị trường tiềm năng này. Ngoài việc chấp nhận những luật lệ bất thành văn của giới kinh doanh Trung Quốc, lần đầu tiên Wal-Mart phá bỏ lập trường được lập ra dưới thời Sam Walton đến nay: cho phép thành lập liên minh trong các cửa hàng. Điều này nghĩa là tạo điều kiện cho kẻ thứ ba, người quản lý và người lao động, “chen chân” vào, điều gần như cấm kỵ tại Wal-Mart. Lý do là tại Trung Quốc, các công đoàn có tầm ảnh hưởng rất lớn. Không cho phép công đoàn



phát triển nghĩa là Wal-Mart đành chấp nhận tự loại bỏ gần như 50% tốc độ phát triển của mình.

Bắt đầu xuất hiện tại Trung Quốc từ năm 1996, đến nay Wal-Mart đã thiết lập hơn 60 cửa hàng với khoảng 80 chi nhánh bán lẻ tại 34 thành phố trên toàn lãnh thổ này. Wal-Mart cũng đang dự định mở thêm nhiều cửa hàng khác trong năm 2007, đồng thời sẽ tăng số lao động tại đây từ 36.000 người hiện nay lên 150.000 người trong năm năm tới. Mốc son quan trọng nhất là Wal-Mart sẽ dốc 1 tỉ đôla mua lại mạng lưới đại siêu thị lớn nhất Trung Quốc Trust-Mart, nhằm lấn sâu hơn nữa vào thị trường tiêu dùng tiềm năng này. Có trụ sở ở Đài Loan, Trust-Mart đang vận hành 100 trung tâm thương mại và siêu thị khổng lồ, kể cả các cửa hàng nhượng quyền thương hiệu, ở 20 tỉnh thành của Trung Quốc. Năm ngoái, tổng doanh thu của Trust-Mart lên tới 1,42 tỉ đôla. Dự kiến Wal-Mart sẽ mua 31 cửa hàng của Trust-Mart và nâng dần tỷ lệ cổ phần sở hữu trong tập đoàn này.

Cũng như đã làm ở quê nhà, Wal-Mart phát triển cùng với tầng lớp trung lưu của Trung Quốc, tầng lớp mà được dự đoán sẽ tăng gấp năm lần, đạt 200 tỉ vào năm 2015. “Họ đã cho chúng tôi một cơ hội tuyệt vời,” cựu phó chủ tịch Wal-Mart Don Soderquist nói, “vì họ đã bị phục vụ kém và lấy giá cao”. Khi mở cửa hàng đầu tiên ở Trung Quốc vào năm 1996, Wal-Mart đã không có gian hàng mỹ phẩm, vì khi đó có vẻ xa xỉ và không cần thiết.

Hiện nay, các cửa hàng của Wal-Mart đều có quầy mỹ phẩm ngay cạnh cửa chính, được hoàn thiện với cách trưng bày dưới hình thức chiếu rọi tứ phía, bên cạnh các bức chân dung khổng lồ của các phụ nữ châu Á hấp dẫn, trang điểm tuyệt đẹp. Ngay bên cạnh là hàng dãy sản phẩm Johnson's Baby Oil được xếp dọc theo các chất làm ẩm bằng Nhau Cừu - thứ mà dân địa phương thề rằng làm giảm được nếp nhăn. Những người mua hàng vào cho Wal-Mart thậm chí còn học cách theo dõi lịch Trung Quốc. Họ dự trữ tã lót trong năm con Khỉ, đó là năm được coi là may mắn nếu sinh con. Những túi Pampers bay nhanh khỏi các giá đựng hàng.

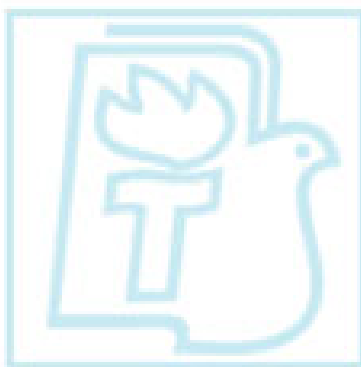
Thị trường bán lẻ Trung Quốc có quy mô trên 840 tỉ đôla đang là môi trường cạnh tranh khốc liệt. Càng khốc liệt hơn nữa khi nước này quyết định dỡ bỏ rào cản với các hãng bán lẻ nước ngoài theo cam kết với WTO. Trong bối cảnh tăng trưởng kinh tế Trung Quốc đang tăng cao, động thái mở rộng kinh doanh của Wal-Mart được xem là rất táo bạo nhưng hết sức đúng đắn để tiếp tục giữ vững thế “anh cả” của mình tại đây. Nó cũng minh chứng rằng, việc phá vỡ hàng rào, luôn mở rộng lãnh thổ của Wal-Mart từ bao nhiêu năm qua vẫn chưa chịu dừng lại.

Một thị trường bán lẻ đầy tiềm năng khác mà Wal-Mart đã nhắm đến không thể không nhắc tới là Ấn Độ. Trước khi chính thức tấn công vào Ấn

Độ, công ty đã tranh thủ khai thác thị trường này bởi những đơn hàng có tổng trị giá đến 1,6 tỉ đôla cho hàng may mặc, đồ da. Để tiến vào nước này, Wal-Mart đã bắt tay với Sunil Mittall - nhà cung ứng điện thoại di động số một Ấn Độ. Tại đây, hiện Sunil Mittall nắm giữ 200 cửa hàng phân phối. Việc liên doanh với Wal-Mart sẽ đem đến lợi ích cho cả hai phía: cổ phiếu của Sunil tăng cao và thời gian mở rộng chuỗi cửa hàng của Wal-Mart tại Ấn Độ sẽ được rút ngắn (dự tính hoàn thành trong năm năm).

Bạn biết gì không?

Wal-Mart đã đến rồi!



dtBOOKS



## Chương 2.

# “BÁN HÀNG TỐT NHẤT VỚI MỨC GIÁ THẤP NHẤT CÓ THỂ!”

Có một liên hệ thú vị giữa người bán hàng tạp hóa đầu hẻm mà mỗi ngày chúng ta đều đi ngang, thỉnh thoảng ghé lại mua vài món linh tinh với siêu thị khổng lồ Wal-Mart: sinh ra để phục vụ những nhu cầu thiết yếu nhất của những người quanh họ.



Fang Xizheng sống tại một vùng nông thôn cách Bắc Kinh 200km. Anh ta đang lái chiếc xe hàng từ nông trang lên Bắc Kinh vào ngày cuối tuần để “đổi gió” và cũng để mua cho gia đình một số lượng nhu yếu phẩm lớn. Hai ngày trước, anh được một người bạn mách rằng tại Bắc Kinh vừa khai trương một cửa hàng Wal-Mart có giá bán thấp hơn những nơi khác đến 30%.

Fang chỉ là một trong đoàn dài người đổ xô về Bắc Kinh ngay khi Wal-Mart khai trương cửa hàng tại đây. Sức hút của hàng giảm giá khiến rất nhiều người không ngần ngại cất công đi xa để mua về cho mình một lượng lớn hàng (dù chỉ để dự trữ).

Trong cùng thời điểm, các cửa hàng Wal-Mart tại Mỹ cũng đang vui mừng trước “ngày thứ Sáu vàng”. Lượng khách cuối tuần tăng đột biến.

Tất cả đều là Wal-Mart!

Nhưng sao lại là Wal-Mart?

\*

\* \*

Khi Wal-Mart mở cửa, một mức giá thấp hơn bắt đầu được áp dụng. Điều này tạo nên một cơn địa chấn điên cuồng đối với người tiêu dùng. Cho ví dụ, một mức giá bán lẻ thấp được niêm yết tại một nơi xa xôi như Oklahoma. Mọi người bắt đầu đổ xô

đi du lịch từ Tulsa đến Springdale chỉ để ghé vào đây mua hàng hóa. Đây là điều mấu chốt của việc bán hàng chiết khấu. Lợi nhuận thu được từ nhiều món đồ được bán ra sẽ nhiều hơn lợi nhuận từ những món đồ bán ra ít hơn và vẫn giữ mức giá cũ.

Như Sam Walton đã có lần nói: “Sẽ không có vấn đề gì xảy ra nếu bạn (khách hàng) đến đây và chúng ta sẽ đạt được một sự thỏa thuận lớn”.

Chúng ta đang đi đến một phương châm nổi tiếng và bất di bất dịch của Wal-Mart để tạo nên sự thành công hơn nửa thập kỷ qua: “Bán hàng tốt nhất với mức giá thấp nhất có thể!”.

Sam Walton kể lại rằng ông bắt đầu nghe nói đến việc bán hàng giảm giá vào khoảng năm 1955 khi ông nhận điều hành một cửa hàng của công ty Ben Franklin tại Newport. Khi đó, việc bán giảm giá bắt đầu được thực hiện tại công ty Ann&Hoe do Marty Chase (cha đẻ việc bán hàng giảm giá) khởi xướng. Nhận ra đây là một chiến lược khôn ngoan và có tương lai, Sam đã đi dọc đất nước và nghiên cứu về những mô hình bán hạ giá đang mọc lên. Ông tò mò xem xét, ghi chép, phân tích tất cả những mặt ưu và khuyết một cách nhiệt tình.

Thật ra bài học ông nhận được từ việc bán hàng giảm giá đã đến từ khi bắt đầu sự nghiệp tại Newport, khi bán... đồ lót với giá 1 đôla thay vì 1,2 đôla. Lúc này, Sam đang liên hệ mua hàng với Harry Weiner - người điều hành công ty Weiner Buying Services tại số 505 đại lộ Seventh. Harry

điều hành công ty bằng cách tới gặp tất cả các nhà sản xuất khác nhau và liệt kê xem họ bán gì, cần mua món hàng nào. Sau đó, Harry nhận đơn hàng và chuyển đến nhà máy sản xuất và ăn chênh lệch 5% (mức giá có thể chấp nhận được). Một sự tình cờ xảy ra khi Harry đang liên hệ bán quần lót phụ nữ - loại sợi đan, hai vạch và có phần thắt eo bằng dây chun - với giá 2 đôla một tá. Với mức giá cũ, Sam phải bán 1 đôla ba chiếc (2,5 đôla/tá). Nhưng với mức giá này, cũng phần lợi nhuận như vậy nhưng có thể bán 1 đôla bốn chiếc. Dĩ nhiên là số lượng hàng bán ra nhiều đến mức Sam phải đặt hàng để đưa về cửa hàng mình tới tấp.

Đây là một bài học khá đơn giản nhưng cũng là kinh nghiệm quý giá cho sự khởi đầu của Wal-Mart sau này. Đó là bản chất của chiết khấu: bằng cách giảm giá, bạn có thể tăng doanh thu tới một điểm mà bạn có thể kiếm được nhiều lợi nhuận hơn so với khi bán giá cao. Trong ngôn ngữ bán lẻ, điều này nghĩa là có thể giảm chênh lệch giữa giá vốn và giá bán nhưng lại kiếm được nhiều hơn.

Cửa hàng *Năm xu và một hào* tiếp theo của Sam tại Bentonville bán một tá cặp phơi quần áo giá 9 xu, chèn giá 10 xu một cốc. Không những thế, trẻ em đến đây được phát bóng bay miễn phí. Mọi người đổ xô đến và tiếp tục kéo đến.

Không lâu sau đó, Sam Walton có một chuyến đi New York. Khi về, cửa hàng chất đầy dép xăng-đan



Zori (ngày nay là xăng-đan Nhật Bản) với giá 19 xu/đôi. Mặt hàng bán chạy tới mức... mỗi người trong thị trấn Bentonville đều có một đôi!

Con đường bán chiết khấu chuyên nghiệp của Wal-Mart bắt ngờ lại đến từ một sự cạnh tranh. Gần nơi ở của Sam có một chủ cửa hàng tên là Herb Gibson, vốn xuất thân từ thợ cắt tóc. Nhưng chỉ với một triết lý đơn giản: “mua giá thấp, xếp đầy hàng và bán rẻ”, Herb đã đạt được thành công to lớn tại các cửa hàng ở Abilene, Amarillo, Dalas... Chỉ đến khi Herb bành trướng đến nơi Sam đặt các cửa hàng và bắt đầu cạnh tranh thì Sam buộc phải hành động. Có hai con đường để lựa chọn: ở lại ngành kinh doanh bán tạp phẩm (chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng bởi làn sóng hạ giá sắp tới) và mở một cửa hàng hạ giá. Sam chọn con đường thứ hai!

Khi cửa hàng Wal-Mart số 3 được mở ở Springdale, Sam chất đầy ba xe tải chứa Prestone (chất chống đông) về cửa hàng và định giá 1 đôla/galon. Bên cạnh đó, thuốc đánh răng Crest được niêm yết giá 27xu/ống. Khách hàng đến tận Tulsa chỉ để mua thuốc đánh răng và hóa chất chống đông, nhiều đến nỗi Đội cứu hỏa chỉ cho phép cửa hàng mở cửa trong vòng 5 phút, sau đó khóa kín lại cho tới khi những người mua hàng ở trong đi ra hết.

Trong khoảng thời gian đó, Phil Green, nhà quản lý đầu tiên của Wal-Mart, bán một món hàng nổi

tiếng nhất trong các đợt khuyến mãi của công ty. Ngay ngày đầu tiên Phil được cử đến mở cửa hàng tại phố Hot Spring, bang Arkansas, ông chuẩn bị ngay một đợt trình diễn bột giặt lớn chưa từng có. Ông đặt mua về khoảng 3.500 hộp bột giặt, yêu cầu giảm giá 1 đôla/hộp. Sau đó, ông định giá bán 1,99 đôla/thùng (so với 3,97 đôla tại các cửa hàng khác). Lượng bột giặt mua về được chất cao thành một kim tự tháp khổng lồ dài 20-30m, cao đến tận trần nhà, rộng khoảng 4m. Vậy mà nó “biến mất” chỉ trong vòng một tuần!

Thành công từ việc bán chiết khấu của Sam thường đến rất tình cờ. Điều chính yếu là khi cơ hội bán lẻ đến, cần phải nắm ngay cơ hội.

Sam từng bán một mặt hàng không thể tin nổi: drap trải giường Bedmate. Từ một sự mạo hiểm, ông mua một loạt drap trải giường về và giảm giá, giảm cả một ít lãi lại. Vậy mà chỉ năm 1980, Wal-Mart bán được 8,5 triệu chiếc. Cũng tương tự là mặt hàng phích nước hay những chiếc kẹo dẻo dính Moon Pies (500.000 chiếc, tương đương 100.000 đôla/tuần).

Có thể thời điểm bây giờ, điều này đã trở nên hết sức bình thường. Nhưng trong giai đoạn tiền sơ khai của Wal-Mart, việc bán hàng chiết khấu thực sự là đột phá và cực kỳ mạo hiểm đối với suy nghĩ của đa số mọi người. Bởi thế, Wal-Mart mới có điều kiện nắm bắt được tương lai và hướng đến thành công nhanh chóng.

## VĂN HÓA KINH DOANH ĐANG ĐƯỢC VIẾT LẠI!

Trong chuyến sang thăm Việt Nam và chia sẻ kinh nghiệm với các nhà kinh doanh theo lời mời của Lãnh sự quán Australia, Thomas Murell - CEO của tập đoàn truyền thông và thông tin liên lạc 8Mmedia - có kể một câu chuyện: ngay khi mới vào nghề, làm tại tập đoàn ABC (Australia Broadcast Corp.), dù đạt được một số thành công đáng kể nhưng cuối cùng ông cũng gặp thất bại. Lý do chính yếu mà rất lâu sau ông mới nhận ra: chỉ quan tâm đến sự phát triển của bản thân mình. Rút ra được bài học xương máu đó, Thomas bắt đầu lại sự nghiệp bằng việc giúp đỡ mọi người cần đến ông và không nề hà bất cứ khó khăn nào. Đến khi thiết lập 8Mmedia, những người giúp đỡ ông nhiệt tình nhất chính là số người mà ông bỏ thời gian ra giúp đỡ trong giai đoạn họ khó khăn.

Đến bây giờ thì Thomas Murell đã trở thành người nổi tiếng và được tin nhiệm vào bậc nhất của xứ sở Kangaroo.

Triết lý thành công này trùng hợp một cách kỳ lạ với phương cách để đi đến thành công của Sam Walton. Trong một lời tâm sự, Sam Walton đã từng

phát biểu rằng: “Những doanh nhân vẫn đang cố gắng đẩy giá lên cao ở bất cứ mặt hàng nào sẽ nhanh chóng chuốc lấy thất bại. Bởi đơn giản, họ đã không hề quan tâm đến khách hàng và không đặt lợi ích của khách hàng lên trên. Họ là những kẻ tham lam và rồi chắc chắn sẽ bị đào thải. Chiến lược buôn bán của chúng tôi là thu hút khách hàng bằng cách bán cho họ hàng hóa có chất lượng cao nhất với giá thấp nhất có thể. Nó đã có hiệu quả. Thậm chí, rất ít người trong số chúng tôi tin tưởng vào ý tưởng này ngay khi mới khởi nghiệp. Vậy mà họ đã đầu tư vào nó và trở nên nổi tiếng”.

Có thể khẳng định Wal-Mart đã thay đổi cách thức bán lẻ nói chung. Khoảng mười năm trở về trước tại Việt Nam, hẳn bạn chưa bao giờ nghĩ đến cảnh tượng người tiêu dùng (mà bạn là một trong số đó) đổ xô vào các siêu thị, cửa hàng..., chen chúc nhau lựa chọn để mua các mặt hàng giảm giá cuối năm. Vậy mà bây giờ đã có! Bạn cũng chưa bao giờ tưởng tượng rằng mình có thể sở hữu một chiếc máy ảnh kỹ thuật số rẻ đến mức bất ngờ với độ phân giải cao trong dịp bán hàng giảm giá. Vậy mà điều ấy đã trở thành hiện thực.

Những điều ấy đang vẽ lại cảnh tượng của Wal-Mart từng làm mưa làm gió tại Mỹ quốc!

Tiến xa hơn, có nhiều bài học của Wal-Mart vượt quá phạm vi của ngành bán lẻ và có thể áp dụng tại nhiều ngành kinh doanh khác nhau. Tại tập đoàn Wal-Mart, lương trả cho nhân viên điều hành

luôn ít hơn tiêu chuẩn ngành. Tuy nhiên, họ lại nhận được những khoản thưởng bằng cổ phần công ty cũng như số tiền khuyến khích họ làm việc có liên quan đến kết quả kinh doanh của công ty. Kết quả là công ty hoạt động rất trôi chảy và cuộc sống nhân viên rất tốt. Bài học này không bao giờ cũ. Rất nhiều nhân viên điều hành được nhận mức lương cao chót vót và tự bằng lòng với bản thân và “chiếc ghế” của mình. Năng suất kinh doanh của công ty sẽ giảm xuống bởi những con người và những tính toán như vậy.

Ai đã từng quan tâm đến Wal-Mart đều nhận ra một bài học mà công ty này, cũng như chính người sáng lập ra nó - Sam Walton, mang đến: chấp nhận bơi ngược dòng. Cho đến tận cuối đời, Sam Walton vẫn còn nhớ như in và thường nhắc lại câu chuyện khi bắt đầu mở một cửa hàng tại Bentonville. Khi đến đây, tình cờ Sam nghe được câu chuyện của hai cụ già. Họ cá rằng, trong vòng 60 ngày, cửa hàng này sẽ phải “sập tiệm” như những cửa hàng từng mở ra rồi “chết yểu” trước đó. Thế nhưng cửa hàng này không những tồn tại được mà còn vươn lên nhanh chóng, đạt doanh thu cao nhất tại khu vực. Bởi vì Sam đã “bơi ngược dòng”, ra những quyết định bất ngờ, hiệu quả và cực kỳ ngoạn mục.

“Một cửa hàng giảm giá tồn tại ở một thị trấn dưới 50.000 dân ư? Thật là một trò đùa”. Nếu muốn thành công như Wal-Mart, lời khuyên là:

chấp nhận những lời gièm pha, chế giễu và đi theo con đường bạn cho là đúng đắn nhất. Kết quả sẽ chứng minh và thuyết phục tất cả mọi người. Nếu mọi người đang đi theo một cách, điều này đã tạo ra một cơ hội khác cho những người chấp nhận “bơi ngược dòng” để tìm đến vinh quang. Đường đi sẽ khó hơn, tất nhiên. Nhưng thành công sẽ đến nhanh và bất ngờ hơn dự kiến.

Có một câu chuyện tại Việt Nam mà chắc rằng người thực hiện nó phải có đủ dũng cảm và liều lĩnh lắm mới dám “bơi ngược dòng” như thế. Giai đoạn mới ra trường, một người thanh niên tên Hoàng Quốc Việt chỉ là người đi lắp ráp thuê máy tính, lấy công làm lời khắp nơi trong thành phố. Một ngày anh gặp một người quen giàu có và nhận được câu hỏi: “Nếu bây giờ có trong tay 50 triệu, anh sẽ làm gì?”. Câu hỏi tưởng chừng dễ trả lời lại trở nên quá khó đưa ra đáp án. Suy nghĩ nhiều đêm liền, cuối cùng anh đến gặp người này và trình đề án mở công ty để vay số tiền đó. Đề án này là một bước đột phá tại Việt Nam mà trước đó chưa ai từng nghĩ đến: Bệnh viện máy tính Nguyễn Hoàng, chuyên sửa chữa hỏng hóc, thay thế các bộ phận máy tính... Giờ đây thì Hoàng Quốc Việt đã trở nên giàu có nhưng trong đầu anh vẫn luôn tồn tại một mong mỏi: chỉ cần một bạn trẻ bất kỳ nào đó đến gặp anh, trình bày đề án, chấp nhận phản biện và thuyết phục được anh, anh sẽ cho vay vốn không thời hạn để đưa dự án đó vào thực tế!

Dù sao những bài học trên đây vẫn chỉ là những “di sản” mà Sam Walton để lại cho các thế hệ khác tiếp nối. Điều quan trọng hơn là một số bước đi lẫn những chiến lược mà Wal-Mart vạch ra và thực hiện sẽ khiến cả thế giới bất ngờ trong... tương lai. Sam Walton tin rằng, khi cách thức thực hiện hoạt động kinh doanh trên thế giới khác đi nhiều trong thời đại kinh tế toàn cầu mới, chúng sẽ phản ánh những cách kinh doanh mà Wal-Mart từng sử dụng. Ông dự báo rằng, trong tương lai các công ty thành đạt sẽ làm theo những gì mà Wal-Mart luôn cố gắng làm: trao ngày càng nhiều trách nhiệm có tính quyết định cho những người tiếp xúc với khách hàng thường xuyên. Chính những người này là những người biết rõ ràng nhất khách hàng đang muốn gì, cần gì và nên thay đổi theo hướng nào để có thể đáp ứng nhu cầu khách hàng tuyệt vời nhất. Người quản lý giỏi nhất phải là người tin tưởng họ, biết tập hợp những ý kiến này lại và ra một quyết định chung, phổ biến cho mọi người thực hiện. Trớ trêu thay, một số thất bại của Wal-Mart trong giai đoạn phát triển sau này càng chứng tỏ lời Sam tiên đoán là hoàn toàn chính xác. Tại Đức, phong cách sống của người dân khá khép kín, không quen với những nụ cười niềm nở hay thái độ giúp đỡ nhiệt tình của nhân viên bán hàng siêu thị. Họ trở nên nghi ngờ và tỏ vẻ khó chịu trước những điều mới mẻ này. Tại Hàn Quốc cũng thế. Khi khai trương cửa hàng đầu tiên vào

năm 1998, người tiêu dùng ùn ùn kéo đến để chiêm ngưỡng những núi hàng cao ngất, ngồn ngộn được bày biện trong cửa hàng (phương cách giúp Wal-Mart thu hút sự chú ý và đạt được rất nhiều thành công). Nhưng người tiêu dùng Hàn Quốc lại “dị ứng” với cách bày biện này. Các bà nội trợ cần một người hướng dẫn chứ không phải các kệ hàng lạnh lùng, vô cảm, ngồn ngộn hàng hóa. Đó là lý do chính yếu khiến Wal-Mart phải rời bỏ thị trường Hàn Quốc, nhường mảnh đất màu mỡ này lại cho Shinsegae, một tập đoàn bán lẻ địa phương chiếm lĩnh.

Hai lý do có vẻ trái ngược nhau tại hai quốc gia lại đi đến một kết luận chung: chỉ khi nào những người trên “chiến tuyến nóng bỏng” - cách gọi dùng cho những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng - đánh giá đúng nhu cầu của người tiêu dùng và đưa ra cách giải quyết phù hợp thì công ty mới thành công được. Những tập đoàn càng lớn, sức bành trướng càng rộng thì vai trò của bộ phận này càng cao. Quan tâm đặc biệt đến những người này là cách làm ngày càng nhiều của những tập đoàn lớn (3M, Hewlett Packard...) và sẽ là cách làm phổ biến của đa số những công ty lớn trong thời đại mới.

\*

\* \*

Wal-Mart có một quỹ từ thiện nổi tiếng được lập ra: Wal-Mart Stores Inc. Quỹ từ thiện này có mục



đích giúp đỡ nhân viên, trẻ em và cộng đồng (nơi Wal-Mart đặt chi nhánh) cũng như tài trợ về tài chính và nhân sự cho các hoạt động từ thiện của mình. 170 bệnh viện cho trẻ em đã được thành lập tại Mỹ. 140 triệu đôla/năm được Wal-Mart trích ra cho quỹ từ thiện, khoảng 70 triệu đôla cũng được Wal-Mart đứng ra quyên góp từ khách hàng. Điều này khiến tên tuổi Wal-Mart càng trở nên uy tín hơn bao giờ hết.

Thomas I. Friedman, tác giả của *Thế giới phẳng* cùng *Chiếc Lexus và cây ôliu*, hai cuốn sách nổi tiếng viết về tiến trình toàn cầu hóa từng nói về Wal-Mart: “Với Wal-Mart, đó là một sự đổi mới vĩ đại. Nó không làm nên mọi thứ, nhưng đem những sản phẩm đến toàn thế giới với một mức giá thấp không thể tin được. Họ đã làm điều đó như thế nào? Đó là một chuỗi cung cấp toàn cầu tạo nên một hiệu quả nguyên tử.

Wal-Mart đối với tôi là điển hình của một sự kiện phi thường trong thế giới phẳng. Tôi sẽ gọi điều này là “sự hỗn độn phức tạp trong một thể thống nhất”. Tôi cũng phải kể cho bạn nghe điều này. Những người tiêu dùng tôi biết rất yêu Wal-Mart. Họ có thể đến Wal-Mart và mua được những hàng hóa thật sự chất lượng với giá cả thật sự thấp. Những cổ đông của Wal-Mart mà tôi biết cũng rất yêu quý công ty này. Trong khi đó, đa số dân thành thị lại ghét Wal-Mart. Bởi vì, Wal-Mart thường lo liệu đến khoảng 40% sức khỏe của người

làm công tại Wal-Mart. Khi một người làm công tại đây bị bệnh, họ sẽ làm gì? Họ được đưa đến phòng cấp cứu đặc biệt của một bệnh viện. Sẽ có người trả thuế đưng ra trả viện phí của họ. Hàng xóm của tôi lại tỏ ra khá lúng túng và bối rối trước Wal-Mart. Bối rối vì những câu chuyện đồn đại về cách đối xử khác biệt với phụ nữ. Bối rối vì câu chuyện đồn đại khác về việc Wal-Mart áp chế người làm công của họ đêm này sang đêm khác. Bối rối vì số tiền họ trả cho một số người làm công của họ. Vì thế nên tôi gọi Wal-Mart là “sự hỗn độn phức tạp trong một thể thống nhất”, bởi cổ đông và khách hàng cảm thấy khác, người thành thị cảm thấy khác, hàng xóm của tôi lại thấy khác...”.

Cho dù có bất ngờ như thế, Thomas Friedman cũng phải công nhận sự phát triển “không thể tin nổi” của Wal-Mart. Ông cũng không thể chối cãi được một điều rằng: Wal-Mart là một trong số ít những công ty tại Mỹ được nhiều người chen chân xin vào làm việc nhất. Hiện Wal-Mart có gần 5.000 siêu thị trên toàn thế giới và thu hút khoảng 20 triệu người đến mua sắm mỗi ngày. Tại Mỹ, hơn 80% hộ gia đình mua ít nhất vài sản phẩm, trong mỗi năm, từ Wal-Mart.

Nếu một ngày bạn mở mắt dậy, đi dạo bộ và thấy một cửa hàng Wal-Mart bất ngờ mọc lên ngay khu phố mình ở, hãy đừng vội sửng sốt. Đó là một điều hết sức bình thường với tốc độ bành trướng của Wal-Mart mà thôi.

Và khi ấy, bạn đã trả lời được câu hỏi: “Sao lại là Wal-Mart?”.

ThuVienOnline

### NHỮNG GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN ĐÁNG CHÚ Ý CỦA WAL-MART

- 1962:** Mở cửa hàng đầu tiên tại Rogers, Arkansas.
- 1969:** Kết hợp các công ty thành tập đoàn Wal-Mart, ngày 31.10.
- 1972:** Cổ phiếu Wal-Mart niêm yết trên thị trường chứng khoán
- 1983:** Câu lạc bộ của Sam được mở đầu tiên tại thành phố Midwest, Oklahoma.
- 1987:** Wal-Mart hoàn thành hệ thống thông tin liên lạc tư nhân lớn nhất tại nước Mỹ.
- 1988:** Siêu thị đầu tiên được mở tại Washington, Missouri.
- 1990:** Wal-Mart trở thành tập đoàn bán lẻ lớn nhất quốc gia.
- 1991:** Cửa hàng Wal-Mart đầu tiên ở nước ngoài được khai sinh tại Mexico City (Mexico).
- 1994:** Wal-Mart đánh bại 122 cửa hàng của Woolco tại Canada.
- 1996:** Wal-Mart đi đến ký kết thỏa thuận thành lập chuỗi cửa hàng tại Trung Quốc.
- 1997:** Wal-Mart thay thế Woolworth tại Dow Jones.
- 1997:** Wal-Mart trở thành nơi có nhiều nhân viên nhất nước Mỹ, với 680.000 người.
- 1997:** Wal-Mart có lợi nhuận 100 tỉ đôla/năm.
- 1999:** Wal-Mart có 1.140.000 nhân viên, trở thành tập đoàn có số lượng người làm lớn nhất thế giới, vượt lên tập đoàn ADDA (229 cửa hàng tại Vương quốc Anh).
- 2003:** Wal-Mart đạt được 1,52 tỉ đôla/ngày vào "Ngày thứ Sáu đen đũi".
- 2004:** Wal-Mart mua siêu thị Amigo tại Puerto Rico với giá 17 triệu đôla.
- 2004:** Những nhân viên của Wal-Mart tại Jonquiere, Quebec, Canada bầu cử thành lập công đoàn Wal-Mart đầu tiên ở Bắc Mỹ. Năm tháng sau, Wal-Mart loan báo đóng cửa hàng.
- 2005:** Wal-Mart mở trang web [www.walmartfacts.com](http://www.walmartfacts.com) trong một chiến dịch quảng bá trong một nỗ lực chống lại những người chỉ trích.

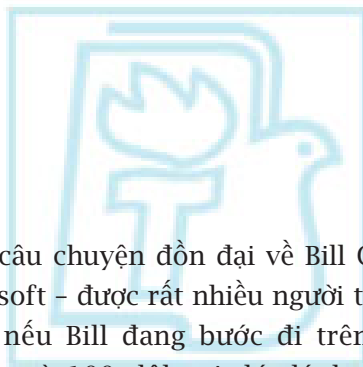


**Chương 3.**

**TRIẾT LÝ  
“MỘT ĐÔLA”**

*“Chỉ khi biết đánh giá đúng giá trị của, dù chỉ, một đồng đôla,  
lúc ấy mới có thể thu về những đồng đôla khác”.*

**Sam Walton**



Có một câu chuyện đồn đại về Bill Gates - ông chủ Microsoft - được rất nhiều người trên thế giới biết đến: nếu Bill đang bước đi trên đường và trông thấy tờ 100 đôla ai đó đánh rơi, ông sẽ không cúi xuống nhặt lên. Bởi với thời gian đó, Bill có thể làm ra số tiền gấp nhiều lần giá trị của tờ tiền 100 đôla này.

Đó chỉ là một câu chuyện được thêu dệt để nói lên lượng tiền khổng lồ Bill Gates tạo ra. Đúng là giá trị của 100 đôla đối với người giàu nhất thế giới thì chẳng thấm tháp vào đâu. Nhưng chuyện nhặt tiền hay không thì không ai có thể bảo đảm được.

Nhưng có một câu chuyện thực tế hơn nhiều. Vào khoảng đầu năm 1992, nghĩa là thời điểm Sam Walton - người từng được tạp chí *Forbes* bầu chọn là *Người giàu nhất nước Mỹ* năm 1985 - còn điều hành Wal-Mart trước khi mất, doanh thu của Wal-Mart đã lên tới 1 tỉ đôla/tuần. Như vậy, một phút Sam Walton có trong tay khoảng 100.000 đôla. Với số tiền thu về như vậy, giả sử có bất gặp tờ 100 đôla đánh rơi trên đường, Sam Walton có mất thời gian cúi xuống nhặt lên hay không?

Chắc chắn là có!

\*  
\* \* \*

Đây là một câu chuyện thực tế mà nhiếp ảnh gia Stephen Pumphrey kể lại: “Tôi nhớ mãi cảnh tượng một lần, khi tôi đang chuẩn bị chụp ảnh Sam đứng trên đường băng tại một sân bay nhỏ tại Missouri. Ông ấy đang nhìn đường băng và tôi làm như vô tình đánh rơi đồng 5 xu, rồi quay sang đánh cá với trợ lý của tôi “Hãy xem liệu ông ta có nhặt nó lên không?”. Máy bay đang cất cánh và hạ cánh, còn Sam thì vội bước tới, chuẩn bị tư thế như để chụp một bức ảnh khác. Ông nói: “Anh muốn tôi đứng phía nào trên đồng 5 xu đó?”.”

Còn đây là câu nói của Bud Walton - em trai Sam Walton - về việc này: “Khi một đồng xu (chỉ một đồng xu) nằm trên đường phố, có bao nhiêu người sẽ nhặt nó lên? Tôi dám cá là tôi sẽ làm điều đó. Và chắc chắn Sam cũng sẽ làm y như vậy”.

Một tỷ phú phí thời gian chỉ để cúi xuống nhặt lên một đồng xu nhỏ nhoi trông giống như một điều ngốc nghếch. Cũng sẽ không có nhiều người tin vào điều này. Nhưng sự thật là như thế. Đối với Sam Walton, bài học để đánh giá “giá trị một đồng đôla” luôn ám ảnh trong quá trình kiếm tiền của mình suốt đời. Chỉ khi biết đánh giá đúng giá trị của một đồng đôla, lúc ấy mới có thể thu về những đồng đôla khác.

Có lẽ lý do quan trọng nhất khiến tính cách này của Sam cũng như những người trong gia đình bắt

nguồn từ chính cuộc sống đầy khó khăn lúc nhỏ. Thời kỳ tuổi thơ của Sam rơi vào giai đoạn đại khủng hoảng của nước Mỹ. Gia đình Sam cũng như nhiều gia đình khác đều chịu ảnh hưởng nặng nề. Bố của Sam - ông Thomas Gibson Walton - cũng chịu thất nghiệp trong giai đoạn đầu của cuộc khủng hoảng. Ông đành phải vào làm việc tại công ty của anh trai, công ty cầm đồ, thế chấp tài sản Walton là công ty con của Công ty bảo hiểm nhân thọ Metropolitan. Vào thời kỳ 1929-1931, ông phải lấy lại hàng trăm trang trại từ những người chủ sở hữu lâu đời nhưng vì khó khăn phải đem đi cầm cố. Có mặt cùng bố trong những chuyến đi khó khăn này, Sam thực sự chứng kiến một hình ảnh đầy bi thảm, những giọt nước mắt của người từng là chủ một nông trang nay không còn “mảnh đất cắm dùi”. Ấn tượng này in đậm mãi vào tâm trí của cậu bé Sam và nung nấu cho anh quyết tâm không bao giờ phải đối mặt với tình cảnh này trong cuộc đời.

Từ năm học lớp 7 cho đến khi học tại trường Đại học Columbia, Sam Walton vẫn duy trì đều đặn việc bán báo để nuôi sống bản thân mình và nuôi dưỡng ý chí tự lập. Việc tích góp từng đồng xu lẻ một từ tiền lời ảnh hưởng mạnh tới Sam và tạo cho ông một đức tính tiết kiệm cho đến cuối đời.

Khi kiếm được nhiều tiền, rất nhiều người biến cuộc sống thành xa hoa. Họ phung phí tiền bạc mua du thuyền, xe hơi hiện đại, làm những trò



điên rồ và nhanh chóng nổi tiếng. Còn Sam, ông sống kín đáo và tiết kiệm đến mức, khi tạp chí *Forbes* bầu ông là *Người giàu nhất nước Mỹ*, năm 1985, các tờ báo và truyền hình khắp nước mới bắt đầu đặt câu hỏi: “Đó là ai?”, “Ông ta sống ở đâu?”! Câu chuyện hài hước nhất là khi tất cả các tờ báo khắp nước Mỹ đăng tải hình ảnh chụp lên ông ngồi cắt tóc tại một cửa hiệu nhỏ nhoi, tồi tàn tại quảng trường thành phố không lâu sau đó. Bởi vì họ không biết tính cách của Sam! Đây là một tiệm cắt tóc quen thuộc của ông vì nó cắt đẹp và giá cả phải chăng. Báo đăng lên, ông ngửa mặt kêu trời: “Tại sao tin tôi cắt tóc lại là tin nóng? Vậy thì tôi phải cắt tóc ở đâu đây ngoài tiệm cắt tóc?”.

Thậm chí, khi mọi người đồn đại về sự giàu có không thể tưởng tượng được của Sam, ông còn chẳng nghĩ như thế! Triết lý của Sam đơn giản gói gọn như thế này: nếu nhân giá cổ phiếu của Wal-Mart với số lượng mà Sam Walton và Helen Walton (vợ ông) nắm giữ thì họ có khoảng 20-25 tỉ đôla. Nhưng Sam không coi nó là của mình! Với ông, khi ông còn có việc để làm thì cổ phiếu Wal-Mart vẫn nằm đúng chỗ của nó. Chỉ thế thôi! Sam kịch liệt phản đối việc những tỷ phú khác khi giàu có đổ tiền ra mua du thuyền, hòn đảo... rồi bán lại cổ phiếu của mình, sau đó chấp nhận ngồi nhìn cảnh chúng bị bòn rút, kiệt quệ còn công ty thì đứng bên bờ vực phá sản.

Với Sam, tiền không có nghĩa là sự giàu có! Ông cần nhà cửa, có nhà cửa. Cần máy bay đi đến các cửa hàng, có máy bay. Cần những con chó săn chim để đi săn bắn, có chó săn chim. Cần đi du lịch, có thể đi du lịch. Cần có điều kiện giáo dục con cái, có thể gửi chúng đến những ngôi trường tốt nhất... Đó là sự giàu có. Thế là đủ! Đương nhiên mỗi người có một cách sống và cách sử dụng tiền khác nhau nhưng đây là một triết lý về tiền bạc đúng đắn.

Vậy mà có một câu chuyện khó tin của David Glass - nguyên tổng giám đốc của Wal-Mart - kể về nhà tỷ phú nổi tiếng giàu có nhất nhì trên thế giới này sẽ khiến mọi người sửng sốt. Một lần, anh cùng Sam đi từ New York đến Columbus, bang Ohio để gặp những đối tác thương mại tại công ty The Limited. Bất ngờ tại sân bay, Sam hoảng hốt: "Tôi không cầm theo tiền, anh có không?". David rút ra hai tờ 20 đôla và Sam vay một tờ! David đã từng phải thốt lên: "Nếu tôi không đọc các bản báo cáo giao dịch chứng khoán, tôi nghĩ là ông ấy đã khánh kiệt!".

Mỗi lần đi công tác, Sam và cộng sự luôn ở chung trong một phòng trọ rẻ tiền và ăn tại những quán ăn bình dân nhất. Thậm chí, có lần tại Chicago, cả tám người (bao gồm cả Sam) chỉ thuê một phòng trọ không lớn lắm trong một chuyến đi mua hàng. Họ không bao giờ đi taxi và luôn phải tuân theo một phương trình định sẵn: chi phí không

bao giờ được vượt quá 1% lượng hàng mua về. Tất cả đều thấm nhuần tư tưởng rằng họ đến đây không phải để dạo chơi. Chẳng ai có thể nghĩ đó là ông chủ của một công ty làm ăn khấm khá như Wal-Mart.

Không phải là Sam Walton keo kiệt! Hãy nghe triết lý của ông đối với vấn đề tiền bạc: “Đôi khi mọi người có hỏi tôi là tại sao lại ở trong một phòng trọ rẻ tiền như thế khi mà Wal-Mart đã đạt đến doanh thu trên 50 tỉ đôla. Thật đơn giản! Vì chúng tôi biết cách đánh giá giá trị của đồng đôla. *Chúng tôi được giao nhiệm vụ tồn tại để cung cấp giá trị cho khách hàng của mình. Điều ấy có nghĩa là ngoài chất lượng và dịch vụ, chúng tôi phải tiết kiệm tiền cho họ. Mỗi khi Wal-Mart tiêu xài một đôla hoang phí, nghĩa là tiêu đi số tiền lấy từ túi của khách hàng.* Rất nhiều câu chuyện xa hoa đang diễn ra tại những công ty thành công khác. Nhiều tổng giám đốc chỉ ngồi chót vót trên cao và không quan tâm đến bất cứ người nào.

Điều này khiến tôi buồn lòng. Đó là một trong những sai trái của giới kinh doanh Mỹ ngày nay!”.

Bởi thế, Sam Walton luôn lo lắng về thế hệ tương lai của nhà Walton. Vì khi thế hệ này lớn lên, họ đã được thừa hưởng một gia tài và một nền tảng không gì có thể tốt hơn. Sam không thể bắt các con mình phải đi giao báo mỗi sáng như ông trước kia. Ông cũng không thể bắt các con mình thực hiện những bước đi của mình lúc trước. Điều ấy là

phi thực tế. Nhưng thế hệ sau của ông có thể biến thành “một lũ nhà giàu vô công rồi nghề” là sự thật. Bởi vậy, song song với việc điều hành công ty, công việc mà Sam luôn quan tâm trong cả cuộc đời mình là dạy dỗ, chăm sóc, tạo ra cho con cái một nền tảng giáo dục vững chắc. Những người con, từ khi sinh ra, lớn lên đều phải hiểu một triết lý: “Chỉ có thể giàu có bằng việc tiết kiệm và làm việc cật lực”.

“Tôi không nghĩ những ngôi nhà lớn và những chiếc xe hơi bóng lộn là văn hóa của Wal-Mart. Có nhiều tiền là rất tốt. Tôi thấy mừng nếu vài người còn khá trẻ tuổi trong số này có thể nghỉ ngơi và đi câu cá thư giãn. Nhưng nếu bạn quá buông thả bản thân mình vào cuộc sống như thế, thì phải ra đi, bởi vì bạn đã quên mất nhiệm vụ mình cần quan tâm đến: phục vụ khách hàng”, Sam Walton.

Nhưng bản tính tiết kiệm của Sam không phải bao giờ cũng đúng đắn. Ông thừa nhận rằng có một số vấn đề phát sinh từ đó là không hợp lý. Ví dụ rõ ràng nhất là ban đầu ông trả công không cao cho người làm, chỉ quan tâm nhiều hơn đến những người quản lý. Mức lương Sam trả lúc ấy cho các viên thư ký “khó có thể đảm bảo tốt cuộc sống cho gia đình”, Charlie Baum, nhân viên quản lý cửa hàng ở thị trấn Fayette, kể lại khi tiếp quản cửa hàng mà mức lương của nhân viên chỉ là 50 xu/giờ. “Mức lương này là hoàn toàn phi thực tế!”. Charlie tuyên bố như vậy và tăng lương lên 75 xu/giờ. Sam

gọi điện chỉ trích và rồi cũng phải chấp nhận mức lương tăng lên như thế.

“Tôi không nhớ rõ là mình đã chặt chẽ đến thế nhưng Charlie đã làm đúng. Những ngày này là những ngày đầu cuộc kinh doanh, và tôi đã quá ganh đua mà quên mất một chân lý tối quan trọng: lương vẫn là một thành phần quan trọng nhất trong tổng chi phí hoạt động. Và chi phí hoạt động chính là một trong những điều cốt yếu cần quản lý chặt chẽ để đảm bảo lợi nhuận. Lúc này tôi luôn ám ảnh mức lợi nhuận ít nhất 6% và đến bây giờ tôi vẫn còn áy náy vì điều đó.

Tôi cũng đã không nhận ra được một điều nghịch lý: “Càng chia sẻ nhiều lợi nhuận cho các cộng sự thì càng nhiều lợi nhuận đổ về công ty”. Tại sao lại như thế? Bởi vì cách người quản lý đối xử với cộng sự cũng sẽ là cách người cộng sự đối đãi lại khách hàng của họ. Phải có đầy đủ tiền lương, ưu đãi, tiền thưởng..., những người cộng sự mới hết lòng phục vụ cho công ty, mà rõ ràng nhất là phục vụ mục tiêu của công ty: xem khách hàng là số một. Khi ấy, lượng khách hàng thân thiết sẽ tăng lên nhanh chóng vì những người cộng sự này đối đãi với họ tốt hơn rất nhiều so với nhiều cửa hàng của công ty khác”.

Helen Walton, người phụ nữ gắn bó cuộc đời với Sam, kể lại: “Khi chúng tôi đi nghỉ và đang ngồi trên một chiếc xe, chúng tôi bàn về mức lợi nhuận Sam đang kiếm được và nói về mức phúc lợi, mức

lương mà nhân viên cao cấp được hưởng trong công ty. Sam thừa nhận nhân viên làm việc không được hưởng bất kỳ phúc lợi nào. Tôi nói rằng việc này sẽ khiến những nhân viên giỏi nhất ra đi, trừ những người “đồng hội đồng thuyền”. Ban đầu, Sam không đồng ý điều này. Nhưng cuối cùng anh ấy cũng nhận ra đúng là như vậy”.

Không quá khó để nhận ra rằng: chẳng có ai dạy cho Sam về những triết lý này cả. Bước vào kinh doanh với việc bắt đầu không một xu dính túi, Sam cứ thế tích lũy kinh nghiệm, không ngừng học hỏi và tiến bước theo hoạch định của mình. Chỉ có vậy! Và lại, luôn luôn trong cuộc sống, thời gian đầu sự nghiệp, Sam phải đối mặt với gánh nặng nợ nần quá nhiều cùng với việc hấp tấp, nóng vội đạt được một kết quả nào đó. Sau này, Sam phát biểu rằng mình tiếc nuối nhất là chỉ khi cổ phiếu được phát hành công khai năm 1970, ông mới chia sẻ lợi nhuận cho các cộng sự.

Điều này dẫn đến một hậu quả mà cho đến ngày nay Wal-Mart vẫn luôn vấp phải: việc thành lập các công đoàn tại các cửa hàng để tranh đấu quyền lợi. Và cho dù, nguyên tắc bất di bất dịch của Wal-Mart là không cho phép thành lập các công đoàn thì khi đặt chuỗi siêu thị tại Trung Quốc, họ vẫn phải nhượng bộ. Việc va chạm giữa công ty và các công đoàn luôn là vách ngăn lớn nhất giữa ban quản lý công ty và nhân viên qua các thời kỳ. Mặc dù công ty thường thắng thế và

ngăn cấm việc mọc lên công đoàn nhưng điều này làm cho Sam Walton rất nặng lòng. May mắn thay, ông tìm ra từ đó một chân lý và làm hết sức mình để hoàn thành chân lý đó.

“Bất cứ khi nào thực sự gặp khó khăn, hay xuất hiện khả năng sắp sửa thành lập một công đoàn, có nghĩa là đội ngũ quản lý của chúng tôi đã thất bại. Chúng tôi đã không biết cách lắng nghe cộng sự hoặc đã đối xử không tốt với họ. Tôi chắc chắn rằng: hễ nhân viên đứng lên phát biểu họ muốn có công đoàn có nghĩa là ban quản lý đã thực hiện công tác giám sát và cộng tác với nhân viên quá kém cỏi”. (Sam Walton).

Không có nhiều người dám nhìn thẳng vào sự thật như vậy! Đó là đức tính đáng quý của Sam Walton. Cũng nhờ điều này mà ông đã tìm ra được cách giải quyết một sự việc tưởng như sẽ nổ tung. Ngoài việc ban đầu thuê một luật sư và thắng kiện, Sam Walton đưa ra thông điệp: “Công ty chúng ta không cần đến công đoàn. Nhưng chúng ta vững mạnh vì sự việc vừa xảy ra. Các bạn là đối tác chúng tôi. Chúng tôi hứa sẽ cởi mở lắng nghe ý kiến”.

Cũng trong thời gian này, Sam tìm ra một ý tưởng mà theo ông là quyết định thông minh nhất từng có tại Wal-Mart: gọi nhân viên là “cộng sự”. Từ “cộng sự” chỉ những người làm thuê trong các cửa hàng, các trung tâm phân phối và trên xe tải (đa số được nhận tiền công theo giờ). Sam nảy ra

ý tưởng này rất tình cờ khi đi xem xét một tấm bảng hiệu của công ty Lewis. Sự việc tưởng chừng như rất nhỏ nhặt nhưng lòng tin của nhân viên với Sam được nhân lên rất nhiều. Uy tín của ông dần dần được củng cố.

Năm 1971, khó khăn được tháo gỡ. Chương trình chia lợi nhuận cho tất cả “cộng sự” bắt đầu được triển khai. Tất cả những người làm việc trong công ty ít nhất một năm và những người làm đủ tiêu chuẩn 1.000giờ/năm đều được hưởng quyền lợi chia lợi nhuận theo tỷ lệ phần trăm nhất định. Bình thường, Wal-Mart trích khoảng 6% lương vào chương trình chia lợi nhuận. Thậm chí, khi rời khỏi Wal-Mart, cộng sự nào cũng sẽ nhận được số tiền này bằng tiền mặt hoặc cổ phiếu. Và cũng bởi Wal-Mart luôn ăn nên làm ra, giá trị cổ phiếu thường xuyên tăng lên nên số người rời công ty rất ít. Mức chia lợi nhuận như vậy rất hấp dẫn nên số người muốn xin vào làm việc tại Wal-Mart ngày càng nhiều. Bên cạnh đó, thông tin về lợi nhuận của công ty được niêm yết công khai. Sam cũng tạo điều kiện cho các cộng sự được mua cổ phiếu của công ty và số nhân viên mua cổ phiếu thường dao động trong khoảng 80%. Đa phần họ đều trở nên giàu có khi đến tuổi nghỉ hưu.

“Khi một người nào đó tại Philadelphia, Mississippi ngẫu hứng nhảy lên xe và lái đến Bentonville, kiên nhẫn chờ đợi chủ tịch thì anh ta sẽ gặp. Có bao nhiêu vị chủ tịch của một công ty



trị giá 50 tỉ đôla sẵn sàng gặp tất cả những cộng sự của mình. Không nhiều đâu!", David Glass, nguyên chủ tịch của Wal-Mart, nói.

\*  
\*   \*

Bởi vì Wal-Mart là một đội ngũ!

“Cho tôi chữ W

Cho tôi chữ A

Cho tôi chữ L

Làm thành một dấu gạch ngang

*(mọi người cùng nhảy điệu Twist làm dấu gạch ngang)*

Cho tôi chữ M

Cho tôi chữ A

Cho tôi chữ R

Cho tôi chữ T

Đánh vần là gì?

Wal-Mart!

Đánh vần là gì?

Wal-Mart!

Ai sẽ là số một?

Khách hàng!”

Bạn đang xem một đoạn phim quảng cáo về Wal-Mart? Không hề! Đó chỉ là một hoạt động Sam Walton nghĩ ra để khơi gợi lòng nhiệt huyết và cố vũ tinh thần nhân viên của mình. Như nhiều tờ báo từng thuật lại quang cảnh này: “Một trong

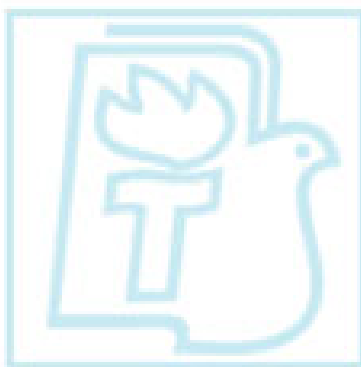
những chiến lược tốt nhất mà Sam Walton làm cho Wal-Mart lớn mạnh là làm vừa lòng khách hàng và cho họ cảm thấy tuyệt vời khi đến và thấy cách vận hành Wal-Mart. Ông ấy tin tưởng rằng họ sẽ quay trở lại khi thấy thích thú với môi trường làm việc ở Wal-Mart. Ông ấy luôn tạo ra không khí thoải mái mỗi khi có thể. Lấy ví dụ: mỗi sáng thứ Bảy đều có cuộc họp tại trụ sở chính của công ty tại Bentonville. Mỗi công nhân tại công ty đều chú ý cổ vũ. Tại cuộc họp này, thông báo và kế hoạch mới được đặt lên bàn bàn bạc. Tưởng như qui trình này sẽ gây ra buồn chán, nhưng ở đây thì không. Khi bắt đầu cuộc họp, bài hát cổ vũ Wal-Mart được cất lên. Tất cả mọi người trong phòng, từ thư ký đến quản lý, người đứng đến người trình diễn đều cất vang bài ca cổ vũ của họ: Wal-Mart, Wal-Mart...”.

Và còn “điên rồ” hơn, buổi sáng thứ Bảy có thể chứng kiến mọi hành động không thể tưởng tượng nổi. Vì kể lại câu chuyện con lừa và quả dưa hấu cho tạp chí *Fortune*, David Glass bị buộc phải đội mũ rơm, mặc quần yếm và cưỡi lừa đi vòng quanh khu đỗ xe. Ngay trong tuần, hình ảnh vị chủ tịch Wal-Mart cưỡi lừa đội mũ rơm được đưa lên trang bìa của *Bản tin cửa hàng giảm giá*. Ngay cả Sam-Walton cũng phải mặc váy cỏ và nhảy điệu hu-la trong buổi sáng thứ Bảy vì thua cuộc. Những cửa hàng tại các thị trấn cũng luôn tổ chức những cuộc thi không giống ai: hôn lợn, giấu máy ảnh, ăn

bánh Mặt trăng... cũng như khơi dậy các lễ hội truyền thống của địa phương. Điều này nói lên điều gì? Ngoài những nội dung xoay quanh chuyện kinh doanh, Sam Walton còn biết thổi vào không khí vốn dĩ nặng nề những hoạt động vui nhộn để kích lệ tinh thần nhân viên. Ông không muốn các cộng sự của mình phải đi đến cuộc họp với bộ mặt nặng nề, lo âu... Điều này được Sam gọi là “một nền văn hóa Wal-Mart”.

Có lẽ chúng ta đã đi khá xa câu chuyện ban đầu của chương sách này. Nhưng những câu chuyện được nêu trên không hoàn toàn tách rời vị “tỷ phú không tiền” Sam Walton. Từ một tính cách đặc biệt, kéo theo những tính cách khác nữa. Có khi nó đã có sẵn trong bản chất của ông. Có khi nó được phát sinh trong quá trình điều hành và phát triển Wal-Mart. Luôn có một điều đọng lại: đây chính là những mảnh ghép của một con người phi thường, biết tạo ra mọi sự biến động, ra những quyết định táo bạo, đập lên trên thác ghềnh để tiến tới thành công. Ai từng có cơ hội tiếp xúc với ông đều yêu quý con người đặc biệt này. Có lẽ không lời ca tụng nào về ông có thể xứng đáng hơn lời của Herry Cunningham – sáng lập viên Kmart, đối thủ cạnh tranh sừng sỏ và lớn nhất của Wal-Mart tại Mỹ: “Ông ấy là nhà kinh doanh vĩ đại nhất thế kỷ!”.

Tỷ phú không tiền ư? Điều ấy không đáng xấu hổ. Nó đã là một tính cách đáng quý. Và nhờ nó, Sam Walton đã thành công!

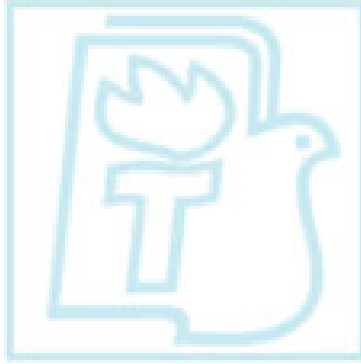


dtBOOKS

## Phần II.

# TÔI LÀ NGƯỜI BÁN HÀNG CHO BẠN - VẬY THÔI!

Nếu bạn muốn phục vụ cả thế giới, hãy biết cách mời khách hàng tham gia cùng bạn – đó là cổ phiếu. Và nếu bạn đã mời khách hàng, hãy biết nâng niu từng đồng của họ và không bao giờ được xài hoang phí!



dtBOOKS



## Chương 1.

# HÃY NGHĨ NHƯ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*“Mùa xuân năm 1962, Sam đang lái máy bay qua dãy núi Boston đưa chúng tôi tới Fort Smith thì bất ngờ ông ấy rút một tấm thẻ ra khỏi túi áo. Trên đó ông ấy đã viết ba hay bốn cái tên gì đó, đưa cho tôi và hỏi tôi thích tên nào nhất... Tôi viết nguệch ngoạc “WAL-MART” ở phía dưới và nói: “Trước tiên không cần phải mua quá nhiều chữ để làm bảng hiệu vì chi phí sẽ tăng lên. Cái này chỉ có bảy chữ cái”. Ông ấy không nói gì và chúng tôi chuyển qua đề tài khác. Vài ngày sau, tôi tới để xem khi nào chúng tôi có thể trang trí nội thất cho tòa nhà. Và tôi thấy người làm bảng hiệu – Raybum Jacobs – đã gắn đến chữ cái WAL và đang đem chữ M lên thang. Bạn không cần là thiên tài cũng biết được trước cửa hàng sẽ mang tên gọi gì. Tôi mỉm cười và bước đi.”*

**Bob Bogle** – quản lý đầu tiên của cửa hàng  
Walton Năm xu và một hào tại Bentonville



*Dưới bảng hiệu WAL-MART, có hai dòng chữ sau này trở thành phương cách làm việc nổi tiếng: “Chúng tôi bán với giá thấp hơn” và “Đảm bảo thỏa mãn khách hàng”. Trong cuộc đời kinh doanh sóng gió của mình, Sam Walton vẫn giữ vững phương châm ấy.*

*Bạn đang nghe kể về sự ra đời của cửa hàng Wal-Mart đầu tiên, ngôi nỏ của một cuộc đại cách mạng trong văn hóa kinh doanh.*

\*

\* \*

Cửa hàng đầu tiên này mở ra tại thị trấn Rogers. Thật ra đây không phải là cửa hàng đầu tiên được Sam Walton mở ra. Năm 1945, họ đã bắt đầu kinh doanh khi tiếp quản một cửa hàng làm ăn thua lỗ tại Newport, Arkansas trong chuỗi cửa hàng của công ty Ben Franklin (kinh doanh bán lẻ tốt nhất lúc bấy giờ). Như Sam từng kể lại, đây là một cuộc sống “đầy náo nức nhưng không kém phần hồi hộp” của ông và người vợ Helen Walton. Cửa hàng này lúc ấy đang làm ăn thua lỗ và cực kỳ thảm hại. Nó cần một người chủ khác tiếp quản để vực dậy tình trạng làm ăn. Công ty Ben Franklin đã gửi Sam đến và nhượng quyền sở hữu.



Cửa hàng được đặt tên là *Walton's Five and Dime* (Cửa hàng năm xu và một hào của Walton).

Sam trở thành một người đàn ông của công việc. Anh chàng thanh niên 27 tuổi lập tức lao đầu vào làm mọi thứ. Anh học tất cả, từ cách quản lý đến chiến lược cạnh tranh, từ cách thu hút khách hàng đến việc mua hàng ở đâu rẻ hơn và bán được lại cao hơn. Bên cạnh đó là những “chiêu” khuyến mãi độc đáo nhất.

Đầu tiên Sam đặt một chiếc máy rang ngô ở vỉa hè cửa hàng và bán rất chạy. Khách hàng mua ngô ngoài cửa hàng đa số đều chịu khó bước thêm vài bước để xem mình có thể mua gì từ những sản phẩm trong đó không. Nắm bắt được tâm lý đó, Sam lấy hết can đảm vay ngân hàng 1.800 đôla (lúc ấy rất lớn) để mua thêm một máy làm kem nữa. Trong khoảng hơn hai năm, số tiền này được hoàn trả. Số tiền Sam và vợ vay từ bố Helen (20.000 đôla) cũng được hoàn trả nhanh chóng.

Năm đầu tiên, cửa hàng có doanh thu 105.000 đôla (so với 72.000 đôla của người chủ cũ). Năm sau là 140.000 đôla và tiến tới 175.000 đôla. Khi bị buộc phải ra đi (vì người chủ cho thuê ganh ghét với thành công), Sam đã mở được hai cửa hàng và đây là những cửa hàng bán chạy nhất khu vực. Dù ruột gan lộn nhào vì phải chia tay nơi đây, anh cũng đã có trong tay trên 50.000 đôla để bắt đầu cuộc sống mới.

“Tôi không tin điều đó đã xảy ra. Điều đó thực

sự như một cơn ác mộng. Tôi đã tạo nên một cửa hàng tốt nhất trong vùng, hòa nhập cộng đồng, làm mọi thứ tốt nhất để rồi bị đá bật ra khỏi thị trấn. Điều này thật không công bằng. Nhưng tôi không bao giờ là người dừng bước trước bất hạnh, và khi đó tôi cũng không dừng bước”. (Sam Walton).

Cửa hàng thứ hai được mở tại thị trấn Bentonville với số dân khiêm tốn trên dưới 3.000. Cửa hàng này cũng trực thuộc hệ thống Ben Franklin và được Sam kinh doanh bằng một phương cách mới: tự phục vụ. Cửa hàng này cũng tiếp tục làm ăn phát đạt. Sam quyết định mở thêm một số cửa hàng tại Fayette, Tennessee, Kansas...

Nhưng ngày 2.7.1962 mới thực sự đánh dấu ngày chào đời của “đứa trẻ” Wal-Mart. Bởi sự ra đời của nó đánh dấu quá trình kinh doanh độc lập của Sam Walton cũng như đi theo con đường kinh doanh chiết khấu cho đến sau này. Cửa hàng Wal-Mart số 1 này được đặt tại thị trấn Rogers. Tất nhiên chẳng ai muốn đánh cược vào canh bạc đầy may rủi này, ngoại trừ những người thân thiết của Sam. Bud Walton (em trai Sam) góp 3%, Don Whitaker - quản lý cửa hàng trước đây của Sam tại Abilene, Texas - góp 2% và phần Sam là... 95%. Để đủ tiền mở nó, Sam và vợ mình đã phải dốc đến đồng xu cuối cùng. Không những thế, họ buộc phải cầm cố cả nhà cửa, tài sản và bất cứ thứ gì có giá trị. Sam liều lĩnh bởi ông có một niềm tin

chắc chắn: kinh doanh hạ giá là con đường của tương lai.

Nhưng rất ít người tin ý tưởng bán chiết khấu của Sam. Nó chưa được chứng minh là thành công vào thời điểm đó. Mọi người hoài nghi! Ngay cả Bud Walton - người đóng góp 3% cổ phần - cũng nghĩ: “Có lẽ đây là một trong những ý tưởng điên rồ của ông anh mình”. Hóa ra, việc Sam cầm cố mọi thứ để kinh doanh lại tốt cho ông và là một “vó” đau đớn nhất cho nhiều hãng bán lẻ khác. Trước khi mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên tại Rogers, chính Sam chứ không ai khác đã trình bày ý tưởng chiết khấu cho hãng Butler Brothers để hỗ trợ kế hoạch giảm giá nhưng không thành công. Ông tiếp tục tìm đến hãng của Herb Gibson (người chủ xuất thân từ thợ cắt tóc) cũng không quan tâm... Sam đã phải đi một mình!

Rất trùng hợp là năm 1962 có cùng lúc bốn công ty bán lẻ đã khai sinh cửa hàng bán giảm giá: Kmart (Garden City, Michigan), Target (Minneapolis), Woolworth và Wal-Mart. Cũng cần nói thêm một “đại gia” lớn nhất đã thực hiện việc bán giảm giá trước đó là Woolco. Thị phần trong “miếng bánh bán lẻ” của Sam Walton không dễ ăn tí nào! Càng khó khăn hơn nữa khi Sam chỉ là kẻ đi sau so với những cái tên đã định hình trước đó. Ông phải học lại từ đầu, bỏ thời gian đi xem xét cách kinh doanh chiết khấu của từng cửa hàng “đối thủ”. Cho dù doanh thu tại đây không

đến nỗi tồi tệ: 1 triệu đôla/năm, Sam vẫn ra quyết sách: chuẩn bị hai năm để chờ thời cơ hành động.

Cửa hàng Wal-Mart số 2 và 3 lần lượt được mở ra tại thị trấn Springfield và Hamson. Ngay cả lúc này, cũng chẳng ai tin tưởng hơn bởi nó còn quá ư... khủng khiếp. Quang cảnh khai trương một cửa hàng Wal-Mart được tả lại như sau: hai xe tải đưa hấu được xếp dọc vỉa hè. Có một con lừa được buộc ở gần đấy. Khi nhiệt độ tăng lên khoảng 45 độ, lừa bắt đầu nứt và... con lừa bắt đầu sục mồm nghiêng ngả chúng. Tình trạng hỗn độn kéo dài tới tận trong cửa hàng. Thậm chí, có cả vết bánh xe nhòe nhoẹt.

David Glass, sau này là tổng giám đốc điều hành của Wal-Mart có đến đây và phải thốt lên: “Tất cả thật khủng khiếp! Tôi đã gạch ngay tên Sam Walton trong việc dự kiến những kẻ có thể đi xa sau này”.

Nhưng David Glass đã lầm! Cho dù cửa hàng chỉ rộng có 1.000m<sup>2</sup> và trần chỉ cao 2,4m với sàn bê tông và các gian hàng bằng ván gỗ trần. Dù “cái chuồng ngựa” này đơn giản chỉ là... ghép mọi thứ lại với nhau và trông vẻ ngoài rất xấu xí. Nhưng giá nó hạ hơn các hãng khác... 20%. Đây chẳng qua là một “đòn tâm lý” của Sam: thăm dò xem thử nếu người dân của một thị trấn đến 6.000 dân chấp nhận vào đây mua một loại hàng hóa thì có phải do giá cả hay không? Đúng như vậy! Mặc cho

mọi lời chê trách, cửa hàng này vẫn là cửa hàng có doanh thu cao vì bán giá hạ. Và tất nhiên, điều này ngay lập tức Sam phải làm chính là... sửa sang lại cửa hàng vì nó xập xệ quá.

Đây là cửa hàng Sam Walton số 3.

Việc thành công tại ba cửa hàng Wal-Mart đầu tiên giúp Sam Walton có một niềm tin chắc chắn rằng con đường kinh doanh của mình đang đi đúng hướng. Đó là: tấn công vào những khu dân cư nhỏ bé, ít người, chẳng có “đại gia bán lẻ” nào thèm quan tâm đến. Điều này có vẻ như một nghịch lý đi ngược lại phương cách kinh doanh thông thường: phát triển tại thành phố lớn sau đó mở rộng ra các thị trấn tỉnh lẻ. Sam đã đảo lộn tất cả. Ông “tấn công” những vùng đất ít dân cư trước rồi cứ thế bành trướng lãnh thổ mình đến thành phố lớn. Đây có thể được ví như một “cái chết bất ngờ”, một chiếc thông lọng cứ âm thầm siết vào cổ những công ty bán lẻ khác nếu không tỉnh táo. Wal-Mart cứ âm thầm tiến, âm thầm mở rộng, và rồi đến một ngày, họ đã chễm chệ ngay bên cạnh những công ty khác tại thành phố lớn với một tiềm lực tàn phá kinh khủng.

Một nguyên do nữa là Wal-Mart cứ tiến bước đều đặn với phương châm bất di bất dịch của mình: bán rẻ hơn tới mức có thể. Và như thế, họ buộc phải tìm cách bán rẻ hơn tất cả đối thủ của mình. Điều này cũng dẫn đến một hậu quả: một số công ty sẽ chú ý đến sự bành trướng này. Sam

quyết định: phát triển chuỗi cửa hàng càng nhanh càng tốt.

Năm ấy Sam Walton khoảng 45 tuổi!

“Có một điều khiến tôi có thể cười vang vào lúc này: lúc bấy giờ tôi không thể thuyết phục được bất cứ ai rằng trong vòng 30 năm sau, phần lớn những nhà chiết khấu mới sẽ thành công với những nhà điều hành tốt nhất. Chuỗi siêu thị, như “đại gia” Woolco chẳng hạn sẽ phải đóng cửa. Và công ty lớn nhất, sinh lợi nhất lại thuộc về công ty đặt tại Arkansas (Wal-Mart). Đôi khi tôi thậm chí còn không thể tin vào điều này nổi.” (*Made in America*)

Thực tế chứng minh, 30 năm sau những hãng khác đã lần lượt xếp hàng sau trước sức càn quét kinh khủng của Wal-Mart. Ban đầu là Woolco, rồi Target và sau đó cả người khổng lồ Kmart (lớn mạnh sau này) cũng không còn đất sống.

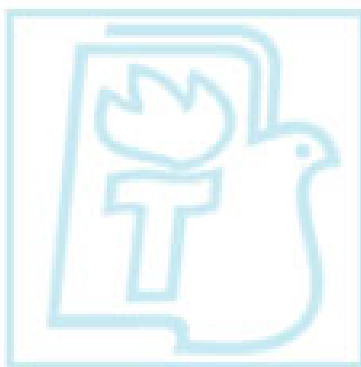
Tuy vậy, sau này Sam nhớ lại và cũng thừa nhận rằng, trong thời gian này mình không chú trọng nhiều đến chất lượng. Ông và các cộng sự bị ám ảnh quá nhiều vào việc làm sao giữ cho giá thấp hơn những cửa hàng khác. Họ chỉ tập trung vào ý nghĩ đó và lao đầu vào làm việc như điên để duy trì mức chi phí thấp. Những cửa hàng trông không được tốt và không chuyên nghiệp một chút nào.

Cửa hàng Wal-Mart số 8, một cửa hàng nằm trên một mảnh đất khá đẹp lúc ấy mình chứng tất cả những thừa nhận của Sam. Cửa hàng có năm

phòng. Đồ đạc được treo bằng các dây đai nối lên trần. Quần áo được treo lên phía trên và các giá đỡ được buộc vào tường. Không có các hệ thống cung cấp bổ sung. Không có các chương trình đặt hàng. Cũng không có cách phân loại hàng hóa cơ bản. Thậm chí sổ sách để kiểm kê hàng hóa cũng không có nốt. Cửa hàng Wal-Mart số 1 tại Rogers đương nhiên còn hỗn độn hơn. Khi mở cửa được một năm, mọi thứ vẫn còn để trên bàn không tuân theo một quy tắc thứ tự nào cả. Ý tưởng của Sam chỉ đơn giản là: khách hàng sẽ luôn nhớ đến Wal-Mart với một tiêu chí là bán giá rẻ hơn bất kỳ cửa hàng nào.

Khi “đưa con” đầu tiên chào đời, kéo theo một số cửa hàng khác được dựng lên, khó khăn và áp lực đè nặng lên Sam Walton ngày càng nhiều (một người chưa từng qua trường lớp kinh doanh nào). Và khi ấy, tài năng kinh doanh bẩm sinh của ông buộc phải vận dụng 100% sức lực.

Sam Walton bắt đầu vượt thác!



dtBOOKS



## Chương 2.

# VƯỢT THÁC

*“Đôi khi tôi có nghe người ta so sánh tôi với Barnum (ông bầu Mỹ nổi tiếng) về cái cách tôi thường đứng trước đám đông và nói về một ý tưởng, một cửa hàng, một sản phẩm, công ty và bất kỳ thứ gì tôi tập trung tại thời điểm đó. Nhưng bên trong tính cách đó, tôi có tâm hồn của một người điều hành, một người luôn muốn công việc đầu tiên trôi chảy, sau đó tiến đến tốt hơn và rồi đạt đến mức tốt nhất có thể được. Tôi cho rằng, khi mọi người nhìn thấy hình ảnh tôi đi đi lại lại, ghi chép nguệch ngoạc trên những cuốn sổ cũ ngả vàng đầy vết cà phê hay chở các hộp đựng hàng đầy đồ lót phụ nữ, họ đã không đánh giá tôi đúng mức. Họ cho rằng Wal-Mart không thể tồn tại lâu dài. Rõ ràng họ nghĩ rằng chúng tôi chỉ là những kẻ có ý thích nhất thời, hôm nay hoạt động trong ngành kinh doanh bán giảm giá nhưng hôm sau sẽ là kinh doanh ô-tô hay đất đầm lầy. Tôi nghĩ sự hiểu lầm đó có lợi cho chúng tôi trong suốt thời gian dài. Nó giúp cho Wal-Mart bay dưới tầm radar của mọi người cho đến khi chúng tôi bay quá xa để không thể bắt được lại. Và họ cũng không thể như những người đã biết tôi luôn thấy: tôi không làm một việc gì đó nhất thời cả. Tôi luôn muốn xây dựng một tổ chức bán lẻ mà người ta có thể xây dựng”.*

**Sam Walton**



Đến ngay thời điểm này, không phải là Sam chưa đối mặt với những khó khăn nhất định. Ngọn thác đầu tiên ông đã vượt qua là khi bị đánh bật một cách đau đớn khỏi cửa hàng đầu tiên tại Newport, Arkansas để bắt đầu lại cuộc sống mới. Mở được cửa hàng Wal-Mart bán chiết khấu số 1, rồi không ngừng mở rộng, điều đó không phải dễ dàng. Điều Sam phải giải quyết đầu tiên chính là tái tổ chức lại những cửa hàng mà đã có nhiều nhận xét là “hỗn độn và phức tạp”. Ngay bản thân ông cũng chấp nhận điều này. Bên cạnh đó, khi mở được khoảng mười bốn hay mười lăm cửa hàng, Sam đang mất dần sự kiểm soát. Công ty chỉ có Sam, Don Whitaker (quản lý), ba phụ nữ, nhân viên điều hành tại các cửa hàng và nhân viên không chuyên nghiệp.

Công việc đầu tiên Sam làm là mời Ferold Arend - quản lý vùng của công ty Newberry - về làm phó chủ tịch ngay lúc cửa hàng Wal-Mart số 5 khai trương vào năm 1966. Chuyến tham quan cửa hàng khai trương của Ferold suýt làm anh... từ chối vì nó ngược hẳn hoàn toàn cách điều hành

của những công ty khác. Cửa hàng nằm giữa một xưởng bông và một... bãi chăn nuôi. Ferold đã rất thất vọng và đã không còn một ý niệm nào nữa về Wal-Mart trong một thời gian. Chỉ đến khi được nghe Sam thông báo về doanh thu ngày đầu tiên của cửa hàng ở đó, Ferold mới... há hốc mồm. Doanh thu một ngày ở đây bằng doanh thu cả tháng của một cửa hàng Newberry lớn. Người đứng đầu bộ phận kinh doanh của miền Trung nước Mỹ quyết định về đầu quân cho Wal-Mart và sau này nhận chức phó chủ tịch phụ trách tài chính và phân phối.

Sau đó, Sam đăng ký học một lớp về máy tính IBM cũng như tham gia NMRI (một tổ chức của các doanh nhân bán lẻ). Tại đây, Sam gặp Ron Meyer, khi đó đang là giám đốc tài chính trẻ tuổi và tài năng của Duckwall Stores ở Abilene, Kansas. Ông biết đây là người mình cần và tìm mọi cách để lôi kéo Ron về cho Wal-Mart. Cũng thông qua Ferold, Sam cũng mời Bob Thornton - người điều hành trung tâm phân phối của Newberry - về với lời hứa xây dựng một trung tâm phân phối cho anh ta quản lý. Sau đó là mời Roychambers về làm giám đốc xử lý dữ liệu đầu tiên của Wal-Mart.

Nếu để ý, có thể nhận ra ngay một chiến lược mới Sam Walton vạch ra để vượt thác trong giai đoạn này: đi trước thời đại trong việc phân phối và giao tiếp thông tin. Sam hiểu rõ một điều rằng: khi ông muốn mở thêm nhiều cửa hàng, ông không

thể trực tiếp “phân thân” ra để quản lý được. Ông không thể mở rộng thêm nếu không thể nắm bắt được thông tin từ các tài liệu để kiểm soát được hoạt động của công ty. Khái niệm này được gọi là kiểm soát tình trạng “sở hữu vắng mặt”, nếu có xảy ra. Sam hoạt động cách thế giới công nghệ thông tin mười năm, và ông đã phải tự chuẩn bị cho mình từ trước. Điều này cho phép Sam mở rộng nhiều cửa hàng, điều hành chúng hiệu quả và thu được mức lợi nhuận cao. Và chắc chắn, nếu không có máy tính, Sam không thể xây dựng được đế chế bán lẻ ở quy mô to lớn như Wal-Mart đã tạo nên.

Đi đôi với việc chuẩn bị và đặt mục tiêu tin học hóa, những điều Sam chuẩn bị ở trên cho thấy ông đang quan tâm rất nhiều đến việc phân phối hàng hóa. Lúc này, những công ty lớn khác như Kmart và Woolco đều có những nhà phân phối lớn cho cửa hàng (vì cửa hàng đặt tại những thành thị rộng lớn). Wal-Mart thì không như vậy. Không có những nhà phân phối đưa hàng đến những cửa hàng đặt ở các vùng đất hẻo lánh như Wal-Mart. Hoặc là họ đưa xe tải đến, đổ hàng xuống. Hoặc là họ lười biếng và làm chậm những chuyến đi hàng. Giải pháp của Wal-Mart trước đây là thành lập một nhà kho, nhận những chuyến giao hàng lớn. Sau đó, đóng gói hàng lại nhỏ hơn và thuê xe tải chở đến những cửa hàng cần chúng. Cho dù vậy, cách làm này gánh chịu chi phí khá cao và cũng không hiệu quả cho lắm.

Một ngày đẹp trời, Sam “tổng” cả Don Whitaker, Ferold, Bob Thornton và vài người nữa lên chiếc máy bay của mình. Nơi ông muốn đến là nhà kho tại Green Bay, Wisconsin. Đây là nhà kho được tin học hóa đầu tiên trên toàn nước Mỹ.

Một văn phòng mới được Sam mua lại tại Bentonville với diện tích khoảng mười lăm mẫu đất (đơn vị đo của Anh) với giá khoảng 25.000 đôla. Một tổng hành dinh mới của Wal-Mart sẽ được xây dựng với diện tích khoảng 1.350m<sup>2</sup> cùng một nhà kho rộng 5.400m<sup>2</sup>.

Trung tâm phân phối được thiết kế xung quanh một hệ thống dây chấu kéo trên sàn nhà (hệ thống đường ray để đẩy xe trên sàn). Công việc tiến triển hết sức thuận lợi và hàng hóa bắt đầu được phân phối hết sức chuyên nghiệp và nhanh chóng. Hệ thống thông tin để phân phối được Ron Mayers cải thiện hoạt động cũng rất tốt: tập hợp thông tin về hàng hóa bao gồm các đơn hàng được đặt hàng tại các cửa hàng trước đó. Hàng được nhập từ một cửa và xuất theo đơn hàng theo cửa bên kia. Hệ thống được thiết kế và xây dựng lại hoạt động nhanh đến mức Wal-Mart đã có thể thu được tiền từ đó. Wal-Mart đã trở thành công ty đứng đầu trong việc đầu tư vào công nghệ và thiết bị tinh vi, phức tạp.

Năm 1968, Sam Walton đã có trong tay mười bốn cửa hàng tạp phẩm và mười tám cửa hàng mang tên Wal-Mart. Đây chính là một bước ngoặt thật sự.

Thời điểm này Sam có hai điều phải chọn lựa: tiếp tục mở rộng cửa hàng hoặc phải ngừng hẳn lại nếu mức lợi nhuận thu về không đúng với công sức bỏ ra.

Trong khi đó, điều ám ảnh lớn nhất cho Sam đã đến gần. Khoản nợ cá nhân vay mượn từ các ngân hàng và nhiều mối quan hệ thân quen đã lên tới hai triệu đôla. Số tiền này lúc bấy giờ là một khoản lớn. Sam loay hoay, đau đầu để có thể tìm ra một phương án khả thi để giải quyết dứt điểm. Và muốn mở rộng cửa hàng thì phải tìm ra một phương án mới vì lúc này Sam không thể kiếm đủ lợi nhuận để vừa có thể mở rộng vừa trả đủ nợ.

Một quyết định mới được đưa ra!

Mặc dù ý tưởng phát hành cổ phiếu Wal-Mart đã được Sam Walton và Bud Walton âm thầm nghiên cứu từ lâu nhưng đến bây giờ mới thực sự cấp bách. Sam hiểu rằng chỉ có niềm yết công ty lên sàn chứng khoán mới có thể tiếp tục mở rộng. Và quan trọng hơn, mơ ước kinh doanh hàng giảm giá, đem hàng hóa rẻ nhất với chất lượng tốt nhất cho người tiêu dùng của ông mới tiếp tục được hoàn thiện.

Mùa xuân năm 1969, Mike Smith - làm việc cho Little Rock - gọi điện hẹn gặp. Anh ta lái xe đến Bentonville, ghé thăm các cửa hàng Wal-Mart trên đường đi với mục đích chính là chào mời cổ phiếu công ty và bàn bạc thật kỹ cùng Sam. Sam đẩy

Mike lên máy bay và đưa anh ta xem xét tất cả những cửa hàng Wal-Mart mà mình có. Trong lúc này, các chủ nợ lại tiếp tục gia tăng sức ép và đòi chấm dứt cho Sam nợ tiền thêm nữa. Và cho dù Sam và các cộng sự có quy số nợ về một khoản lớn nhưng việc chạy vay đến các công ty bảo hiểm để vay nợ cũng ít đạt được những kết quả khả quan.

Lúc này không thể chần chờ thêm giây phút nào nữa.

Ngày 1.10.1970 đánh dấu một mốc lớn trong sự nghiệp của Wal-Mart. Tập đoàn (lúc này Wal-Mart đã gom các cửa hàng lại thành tập đoàn năm 1969) chính thức trở thành công ty cổ phần, giao dịch cổ phiếu trên thị trường phi tập trung. Công ty chào bán 300.000 cổ phiếu ở mức giá 15 đôla/1 cổ phiếu nhưng đã bán được 16,50 đôla/1 cổ phiếu. Thị giá của công ty lúc này xấp xỉ 130 triệu đôla (15 năm sau đó đã tăng lên 50 tỉ đôla).

Kết quả là trong chuyến trở về nhà từ New York ngày hôm đó, Sam đã trả được hết nợ. Gia đình Walton dù chỉ còn sở hữu khoảng 61% tài sản Wal-Mart nhưng đã có thể thanh toán hết nợ nần với các ngân hàng và mãi mãi không bao giờ phải đi vay mượn nữa. Cho đến sau này, Wal-Mart có tất cả chín lần tách đôi cổ phiếu và số người giàu lên từ việc mua cổ phiếu từ những ngày đầu của Wal-Mart là không thể tưởng tượng nổi. Ví dụ: một người mua 100 cổ phiếu lần chào bán đầu tiên, trị

giá 1.650 đôla, đến lần tách cổ phiếu cuối cùng, người này sẽ có trong tay số cổ phiếu trị giá khoảng 3 triệu đôla (60 đôla/cổ phiếu).

Đại hội cổ đông của công ty cổ phần Wal-Mart được tổ chức như một sự kiện đặc biệt. Chương trình được lên kín như một kỳ nghỉ cuối tuần nơi có nhiều sân gôn, sân quần vợt, hồ nước... Sau cuộc họp cổ đông diễn ra bình thường vào ngày thứ Bảy là một cuộc chơi gôn. Năm sau là du ngoạn trên thuyền. Năm sau nữa là picnic ngoài trời... Sam làm điều này để thu hút sự chú ý của Phố Wall, giới thiệu cho mọi người thấy Wal-Mart là ai, sự cống hiến, đạo đức nghề nghiệp được đề cao tại nơi này... Tất cả những yếu tố để giới thiệu rằng: Wal-Mart vượt lên trên tất cả những đối thủ cạnh tranh khác.

#### SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CỔ PHIẾU WAL-MART

**Bob Clark** (lái xe tải cho Wal-Mart tại Bentonville): Làm việc năm 1972. Đến lần cuối kiểm tra đã có trong tay 707.000 đôla.

**Georgia Sanders** (cửa hàng Wal-Mart số 12): Làm việc tháng 4.1968. Lương khi bắt đầu làm là 1,65 đôla/giờ và khi nghỉ hưu là 8,25 đôla/giờ cộng với 200.000 đôla lợi nhuận được chia.

**Joyce McMurray** (cửa hàng Wal-Mart số 54): Làm việc từ khi 25 tuổi. Đến mười lăm năm sau lợi nhuận được chia lên đến 475.000 đôla.

**Jean Kelley** (tổng văn phòng): Làm việc khi 20 tuổi. Năm 1981 có 8.000 đôla được chia. Đến năm 1991, mức lợi nhuận này tăng lên 228.000 đôla.



“Người ta thường hỏi tôi liệu việc cổ phiếu được nhiều người theo đuổi có buộc chúng tôi phải thay đổi cách quản lý, phải tính nhiều hơn đến lợi ích ngắn hạn và hi sinh kế hoạch dài hạn hay không? Tôi trả lời rằng, tôi quan tâm đến cả hai điều đó! Khi bạn có kế hoạch mở một trăm năm mươi cửa hàng trong một năm, chiến lược của bạn phải mang tầm ngắn hạn. Nhưng để duy trì việc mở rộng, bạn phải xem xét những việc dự kiến phải làm trong năm năm tới. Không chỉ để duy trì khả năng sinh lời mà còn duy trì doanh thu, lợi nhuận gộp, hoạt động và những chỉ tiêu khác”. (Sam Walton)

Cổ phiếu Wal-Mart dù vậy cũng có đôi lần biến động lớn. Nó sụt giá mạnh vào những thời điểm mà những nhà phân tích cổ phiếu viết rằng, chiến lược đầu tư của Wal-Mart là sai lầm. Một số nhà đầu tư lớn tin vào điều này và sẽ bán tống bán tháo 500.000 đến 1 triệu cổ phiếu... Trong suốt quá trình phát triển của mình, Wal-Mart luôn cố gắng giữ mức tăng trưởng 20%. Mức tăng trưởng này thật sự là một chỉ tiêu toàn quốc nhưng cũng là mối hoài nghi của rất nhiều người. Họ đưa ra những lý thuyết hợp logic rằng, mức tăng trưởng như thế sẽ là thảm họa cho Wal-Mart. Nhưng cho dù phong ba có như thế nào (nhất là trong cuộc suy thoái kinh tế lớn), việc Wal-Mart vẫn duy trì mức tăng trưởng đó là thành công không thể bàn cãi. Sam Walton xứng đáng là một người hùng.

Nhưng bất ngờ thay, với Sam, ông không coi điều này là quan trọng. Ông lý giải rằng, việc đánh mất những khách hàng thân thiết vì chăm sóc khách hàng không tốt, đánh mất khái niệm đồng đội, không quan tâm đến cộng sự như trước hoặc đánh mất giá trị gia đình mới là thảm họa. Những thách thức này có thật và thực tế hơn rất nhiều những bản báo cáo của các nhà phân tích kia.

Chỉ bốn năm sau khi Wal-Mart lên sàn giao dịch chứng khoán, một biến cố được xem là cực kỳ nghiêm trọng xảy đến mà Sam gọi nó là “cuộc đại bại tối thứ Bảy”. Nó nghiêm trọng đến nỗi mà trong một công ty hợp nhất và tổ chức tốt như Wal-Mart đã biến thành một chiến trường, xảy ra một cuộc chiến hết sức ác liệt.

Sai lầm đầu tiên thuộc về Sam!

\*  
\*   \*

Năm 1974 là năm mà Wal-Mart đã có một thành tựu khá vững chắc. Gần một trăm cửa hàng Wal-Mart đã mọc lên và hoạt động tại tám bang với 170 triệu đôla doanh thu và trên 6 triệu đôla lợi nhuận. Công ty đã thực sự nổi bật trên thị trường chứng khoán New York. Phố Wall đã bắt đầu tin tưởng hoàn toàn vào mỗi bước đi của Wal-Mart. Về bản thân, Sam đang khá hài lòng về số tiền kiếm được. Con ông cũng đã tốt nghiệp đại học và ra trường sống tự lập. Sam đã 56 tuổi và muốn được

nghỉ ngơi chút ít. Ông bắt đầu muốn tránh công việc kinh doanh mình đã theo đuổi trong suốt 24 năm trời.

Lúc này mặc dù vẫn giữ chức chủ tịch và tổng giám đốc điều hành nhưng công việc Sam đã giao hầu hết vào tay của Ferold và Ron Mayers, hai phó chủ tịch. Ferold phụ trách việc buôn bán và Ron Mayers phụ trách tài chính cũng như phân phối hàng hóa. Những người mới tuyển vào đều theo hai ngả này: nhân viên có tuổi thì theo Ferold, trẻ tuổi hơn theo Ron. Dần dần, Wal-Mart chia làm hai phe và cạnh tranh gay gắt với nhau.

Một ngày, Ron tuyên bố sẽ thôi việc nếu không được trở thành người điều hành của công ty. Lúc này, Sam cũng đã khá mệt mỏi và ông quyết định lui vào hậu trường, trở thành chủ tịch ban giám đốc. Ron thay ông tiếp quản công ty với chức danh chủ tịch kiêm tổng giám đốc. Ferold được cất nhắc lên thành một vị chủ tịch thứ hai.

Hai phe bắt đầu đấu đá dữ dội hơn trước. Một sáng lập viên gần nghỉ hưu không muốn ra đi, đang cạnh tranh gay gắt với một người trẻ tuổi đầy tham vọng. Ý tưởng tạo ra sự cạnh tranh để thúc đẩy công ty của Sam bị phá sản hoàn toàn. Sam Walton buộc phải quay trở lại.

Ba mươi tháng sau khi Sam từ chức chủ tịch, nghĩa là vào tháng 6.1976, ông quay lại làm chủ tịch và tổng giám đốc điều hành, đề nghị Ron Mayers làm phó chủ tịch và giám đốc tài chính.

Lời đề nghị không được chấp nhận. Ron Mayers dứt áo ra đi dù đã được nhiệt tình giữ lại. Toàn bộ nhóm quản lý cấp cao (tài chính, quản lý số liệu, quản lý trung tâm phân phối) cũng lần lượt theo chân Ron. Đến khi Sam chỉ định một người khác - Jack Shewmaker - lên làm phó chủ tịch điều hành hoạt động, thương mại và nhân sự, thêm một nhóm quản lý cấp cao nữa rời bỏ Wal-Mart. Đến thời điểm này, đã có khoảng 1/3 quản lý cao cấp rời công ty.

Phó Wall lập tức phản ứng. Hàng loạt nhà đầu tư quyết định từ bỏ Wal-Mart. Những người này tin rằng, Ron là người giúp công ty hoạt động hiệu quả và tăng lời tất cả những điểm tốt còn lại của Wal-Mart.

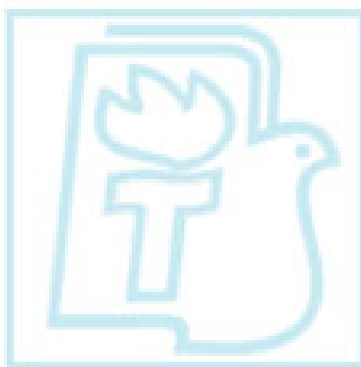
Sam buộc phải vượt thác một lần nữa. Ông tiếp tục mời David Glass, lúc bấy giờ đang là một tài năng kinh doanh bán lẻ dây chuyền các cửa hàng thuốc giảm giá tại Springfield. David Glass nhận lời và trở thành phó chủ tịch điều hành phụ trách mảng tài chính và phân phối (thay Ron) bên cạnh một phó chủ tịch khác là Jack Shewmaker phụ trách hoạt động và thương mại (thay Ferold).

Công ty bắt đầu hoạt động trở lại. Ngay lập tức, David giúp công ty trở nên mạnh hơn. Anh thạo công việc phân phối, điều chỉnh và phát triển hệ thống kiểm toán cũng như rất được lòng cộng sự. Jack thông minh nhanh nhạy, luôn đưa ra những ý kiến phát triển thoát khỏi lối mòn.

Mặc dù nguy cơ cạnh tranh như trước là vẫn còn tiềm ẩn nhưng mọi sự đã hoạt động rất trơn tru. Với Sam, ông vẫn giữ triết lý của mình: tạo điều kiện cho mọi người phát triển và tiếp nhận những vị trí cao nếu làm được việc. Ông vẫn ủng hộ sự cạnh tranh, ngoại trừ điều này xuất phát từ lợi ích cá nhân và phải làm việc như một tập thể thống nhất.

“Hàng ngày khi Sam thức dậy, trong đầu anh ấy luôn nghĩ đến một việc gì đấy cần phải cải tiến.”  
(David Glass)

Đó là bí quyết của một hành trình vượt thác!



dtBOOKS

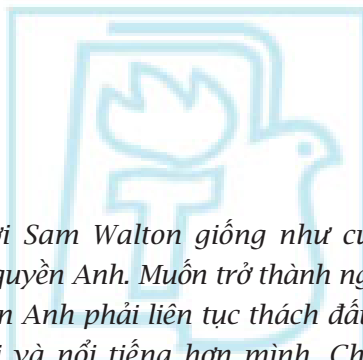


## Chương 3.

# THÁCH ĐẤU

*“Nếu tôi phải chọn ra một đặc điểm nào đó tạo ra sự khác biệt của tôi đối với người khác, đó chính là sự đam mê cạnh tranh. Nó giữ cho tôi luôn bận rộn, luôn mong chờ những chuyến thăm các cửa hàng sắp mở, cửa hàng kế tiếp hay những hàng hóa sắp đến... Và tôi không hiểu điều gì sẽ xảy ra với Wal-Mart nếu chúng tôi làm chậm lại và không khuấy động sự cạnh tranh với nhiều công ty khác”.*

**Sam Walton**



*Cuộc đời Sam Walton giống như cuộc đời của một võ sĩ quyền Anh. Muốn trở thành người vô địch, võ sĩ quyền Anh phải liên tục thách đấu với những người giỏi và nổi tiếng hơn mình. Chỉ khi thắng trận, họ mới giành được chiếc đai vô địch và đăng quang, thay thế vị trí đứng đầu của kẻ vừa bị đánh bại. Sam Walton cũng như thế. Ông liên tục thách đấu với các hãng khác, có thể lớn hơn Wal-Mart, để công ty mình có điều kiện phát triển cao hơn. Không những thế, ông còn thách đấu với cả những tư duy kinh doanh cũ kỹ, lạc hậu tồn tại bao đời cũng như thách đấu với chính bản thân để tìm ra lối đi đúng đắn nhất cho Wal-Mart.*

*Và kỳ lạ thay, Sam chưa từng thua một trận đấu nào trong suốt cuộc đời.*

\*

\* \*

Thiên hướng “thích hoạt động” đã được bộc lộ trong con người Sam Walton từ rất bé. Tuổi thơ ấu của ông tại Marshall, bang Missouri là tuổi thơ của một đứa trẻ đầy tham vọng. Cậu bé Sam liên tục là lớp trưởng nhiều năm liền. Không những thế, cậu còn chơi bóng bầu dục, bóng chày, bóng rổ, bơi... Khi mới học lớp 5, Sam tham gia đội bóng



bầu dục, thi đấu với các đội đến từ nhiều thị trấn khác. Và mặc dù nhỏ con, nặng khoảng 59kg nhưng cho đến năm lớp 9 cậu có thể chơi ở vị trí tiền vệ dự bị và được khen thưởng vì đóng góp xuất sắc cho đội bóng.

Lên trung học, Sam vào học tại trường trung học Hickman khi gia đình chuyển đến Columbia, Missouri. Anh lập tức giữ chức chủ tịch Hội Học sinh và được bầu là Người học sinh toàn diện. Năm cuối trung học, anh được gọi vào đội tuyển bóng rổ của trường và cũng nhanh chóng trở thành thủ lĩnh trên sân. Sam điều khiển đội tuyển tốt đến mức đội tuyển bóng rổ trường Hickman, trong năm đó lần đầu tiên, giành được chức vô địch bang, một câu chuyện thần kỳ nhất trong lịch sử của trường. Cùng lúc, Sam cũng là tiền vệ đội bóng bầu dục và đội bóng cũng là đội bất khả chiến bại, giành chức vô địch bang trong năm đó. Nghe có vẻ khó tin nổi nhưng những trận bóng Sam không tham gia vì ốm hoặc chấn thương, đội bóng đều gặp phải thất bại!

Bên cạnh sự nổi tiếng về thành tích thể thao và sự mau lẹ, Sam còn là một nhân vật chính trị tại trường. Không thể tin rằng Sam làm được tất cả những điều này vì anh còn có nhiệm vụ giúp đỡ gia đình. Anh đi giao sữa, sau đó còn nhận nhiệm vụ phân phát báo vào buổi sáng cho các hộ gia đình. Rồi trường trung học, Sam làm việc này cả ngày. Nhưng rồi anh quyết định chỉ có học lên cao

nữa mới có thể kết thúc cuộc sống chật vật của gia đình.

Sam được tất cả các trường đại học trong bang Missouri mời chào với những thành tích học tập và thể thao nổi tiếng tại trường trung học. Anh chọn ngành kinh tế tại Đại học Missouri để theo học. Vì không đủ khả năng trang trải tiền học, Sam vẫn phải đi làm thêm: phục vụ bàn, cứu hộ tại bể bơi trường và vẫn đi giao báo. Quen biết rất nhiều trong trường, Sam tham gia điều hành mọi tổ chức mình gia nhập. Năm cuối đại học, anh được bầu làm chủ tịch Hội Danh dự của những sinh viên đại học năm cuối, lớp trưởng lớp năm cuối. Sau đó là đội trưởng và chủ tịch của Scabbard & Blade, tổ chức quân nhân ưu tú của ROTC.

Ba ngày sau khi tốt nghiệp đại học (3.6.1940), Sam Walton bắt đầu gia nhập ngành bán lẻ bằng cách làm việc tại công ty JC Penney tại Des Moines, Iowa và làm nhân viên tập sự với mức lương 75 đôla/tháng. Sau đó, Sam xin gia nhập quân đội nhưng vì khuyết tật tim nên chỉ được giao vài nhiệm vụ hạn chế. Anh bỏ việc tại Penney, lang thang xuống Tulsa nhận làm việc tại nhà máy thuốc súng Du Pont tại thị trấn Pryor. Chính tại nơi đây anh gặp Helen Robson, người vợ tương lai, và bắt đầu hẹn hò. Ngày lễ Valentine, 14.2.1943, tại Claremore, Oklahoma, họ tổ chức đám cưới. Lý do nhận lời cầu hôn của Helen cũng là mong ước trước đây của bà: lấy một người có

động cơ và nghị lực đặc biệt, mong muốn trở thành người thành đạt. Sam Walton còn vượt xa hơn cả mong muốn đó!

Sau ngày cưới, vợ chồng Walton chuyển đến Newport, mượn cha vợ 15.000 đôla tiếp quản cửa hàng trong hệ thống Ben Franklin. Sau đó là giai đoạn bắt đầu thách đấu!

Nếu bạn có thể nhớ, trận đấu đầu tiên Sam tham dự trong ngành kinh doanh bán lẻ là cuộc cạnh tranh với “ông già” John Dunham, người chủ cửa hàng Sterling Store ở góc phố Hazel. Phương pháp cạnh tranh của Sam như thế này: luôn ở cửa hàng kiểm tra John. Sam nhìn vào bảng giá, cách xếp hàng... rồi tìm mọi cách để làm tốt hơn. Bên cạnh đó, anh liên tục tìm kiếm những nguồn cung cấp hàng rẻ hơn để cạnh tranh. Cuộc chiến căng thẳng nhất là việc cạnh tranh giá quần áo và Sam đã thắng. Anh bắt kịp rồi vượt qua John Dunham. Đến kiểm tra công việc tại cửa hàng Penny (công ty cũ Sam làm), viên giám sát của Penny là Blake đã thực sự “choáng”: “Đó không thể là người mà tôi biết tại Des Moines. Hắn không thể tính toán được cái gì”.

Sau hàng loạt nỗ lực không mệt mỏi, mở được hàng loạt cửa hàng trong những thị trấn ít dân tại nước Mỹ mới là lúc Wal-Mart phải bắt đầu cuộc cạnh tranh lớn nhất đời. Những công ty bán lẻ bằng cách chiết khấu khác như Target, Woolco, Woolworth, Kmart... đã bắt đầu chú ý đến Wal-

Mart và tìm mọi cách ngăn chặn sự bành trướng tiếp tục của nó. Sam Walton chỉ còn một con đường: thách đấu.

Năm 1972, Sam Walton đã có trong tay năm mươi cửa hàng Wal-Mart với doanh số khoảng 80 triệu đôla/năm. Việc cạnh tranh với các đối thủ thời gian trước đó chỉ là những công ty bán lẻ tương đối nhỏ như Gibson (thuộc công ty Gibson), Magic Mart (thuộc công ty Sterling)... Nhưng bắt đầu từ đây trở về sau này, đối thủ của họ là Kmart, một người khổng lồ trong lĩnh vực kinh doanh chiết khấu. Cùng thời gian thành lập như Wal-Mart (năm 1962), sau mười năm hoạt động Kmart có trong tay khoảng năm trăm cửa hàng với doanh thu xấp xỉ 3 tỉ đôla/năm. Cho dù luôn theo dõi đường đi của Kmart và xem đây sẽ là đối thủ cạnh tranh tương lai của mình, Sam vẫn rất lo lắng trước một cuộc đối đầu không cân sức như vậy.

Trong một thời gian dài, mọi cố gắng thử chống lại Kmart của Sam đều không hiệu quả. Chỉ đến năm 1972, một dịp may đã đến. Harry Cunningham, người điều hành nổi tiếng của Kmart chính thức nghỉ hưu. Những người điều hành còn lại quyết định mua lại hơn hai trăm cửa hàng của hãng Grant vừa phá sản và phải nỗ lực để điều hành cũng như quản lý bằng cách né tránh mọi sự thay đổi. Wal-Mart cũng đã tìm được nơi đặt cửa hàng để cạnh tranh hoàn hảo tại Hot Springs,

Arkansas. Nơi đây đang chỉ có một mình Kmart thực sự thống lĩnh thị trường. Mọi cố gắng cạnh tranh của Cunningham với ban lãnh đạo sau này của Kmart trước tiềm năng của Wal-Mart đều không được xem trọng. Kmart vẫn nghĩ rằng công ty đến từ Bentonville chỉ là một kẻ “ăn may” khi đặt cửa hàng tại những thị trấn xa xôi và hẻo lánh.

Cửa hàng Wal-Mart tại Hot Springs ngay lập tức qua mặt Kmart vì phương thức bán lẻ với giá thấp hơn nhiều, thu hút người tiêu dùng đổ xô về. Năm 1976, lần đầu tiên “chàng khổng lồ Goliath” Kmart (có khoảng một nghìn cửa hàng) nhận lời thách đấu của “dũng sĩ tí hon David” là Wal-Mart (khoảng một trăm năm mươi cửa hàng).

Kmart “đánh” vào sân sau của Wal-Mart bằng cách mở các cửa hàng tại bốn thành phố: Jefferson City, Poplar Bluff, Fayette và Rogers. Họ bành trướng tiếp tục theo cách đó trên toàn nước Mỹ tới mức được coi là Thành Cát Tư Hãn trong ngành kinh doanh hạ giá. Sam Walton triệu tập một cuộc họp đặc biệt, đưa ra một kế hoạch khuyến mãi, nhân sự và bán hàng lớn với quyết tâm: “Hãy đối đầu với họ. Cạnh tranh sẽ biến Wal-Mart thành một công ty tốt hơn”.

Năm 1977, Kmart tấn công Wal-Mart tại phía bắc Little Rock. Họ mở một cửa hàng mới để cạnh tranh với cửa hàng Wal-Mart số 7, một trong những cửa hàng tốt nhất của Wal-Mart thời điểm đó. Wal-Mart chấp nhận đối đầu và đưa ra thông

điệp: “Bán giá thấp hơn bằng bất cứ giá nào”. Ví dụ sinh động nhất là cuộc chiến bán thuốc đánh răng Crest. Hai bên hạ giá liên tục và cuối cùng đành giữ ở mức bằng nhau là 6xu/tuýp. Kmart đã nhận ra Wal-Mart không dễ bị khuất phục.

Một thời gian ngắn sau đó, Kmart hoàn toàn bị đánh bật ra khỏi thị trường Wal-Mart đang chiếm lĩnh như Jeff City, Poplar Bluff hay Hot Springs. Thành công của việc này bắt nguồn từ lý do chính là nỗ lực làm vừa lòng khách hàng luôn tốt hơn của Wal-Mart. Khách hàng không quay lưng lại với họ cho dù có sự xâm lăng của kẻ lớn mạnh hơn rất nhiều.

Nhưng cho đến tận lúc ấy, Kmart vẫn là một thế lực. Sam hiểu rằng để Wal-Mart có thể vượt qua Kmart hoàn toàn, họ buộc phải mở rộng thị trường và lớn mạnh hơn nữa.

Năm 1977, Bud và David Glass quyết định mua lại một loạt cửa hàng giảm giá Mohr Value ở bang Illinois, nơi có khả năng luân chuyển hàng hóa bình quân khoảng từ ba triệu đến năm triệu đôla một năm. Đây là vùng đất mới mẻ cho Wal-Mart và việc mua lại loạt cửa hàng này chính là chiến lược tốt. Sam đóng cửa năm cửa hàng và chuyển mười sáu cửa hàng còn lại thành Wal-Mart. Năm 1979, với khoảng 230 cửa hàng, Wal-Mart lần đầu tiên đạt doanh thu hơn 1 tỉ đôla/năm và vẫn không dừng lại.

Wal-Mart tiếp tục lấn chiếm về phía nam để cạnh

tranh với hãng Kuhn, với hàng loạt cửa hàng Big K, công ty bán hàng giảm giá lớn nhất vùng. Kuhn đang có khoảng 112 cửa hàng kéo dài suốt phía nam từ Kentucky, Alabama, Georgia, Carolina và nhiều nhất ở Tennessee. Wal-Mart vượt sông Mississippi, mở một cửa hàng tại Jackson, Tennessee. Kuhn đáp trả bằng cách mở cửa hàng tại bang Arkansas (đất của Wal-Mart). Nhưng không lâu sau đó, Kuhn bắt đầu chùn bước và lộ ra những nhược điểm của mình: nợ nần, phung phí...

Sam quyết định mở ngay một cuộc họp cấp tốc để lấy phiếu bầu: nên mua hay không mua lại hãng Kuhn. Số phiếu ngang bằng là 50-50 và lần đầu tiên Sam ra quyết định: “Chúng ta sẽ làm việc đó”. Sam không muốn để mất cơ hội trước khi những hãng khác như Kmart “nhảy” vào đây.

Sam đóng bớt một số cửa hàng thua lỗ Big K, sát nhập phần còn lại vào Wal-Mart. Công ty bắt đầu phát triển bùng nổ. Gần như mỗi năm, số lượng cửa hàng Wal-Mart được mọc lên dao động từ 100-150 cửa hàng. Lúc bấy giờ, thậm chí điều này mang đến cho Sam một sự tin tưởng: mình có thể làm được tất cả.

“Sự cạnh tranh thực sự là lý do làm tôi yêu thích ngành bán lẻ. Câu chuyện về Wal-Mart chỉ là một chương khác trong lịch sử cạnh tranh nhưng nó là một chương lớn và là một bộ phận trong cuộc cách mạng ngành công nghiệp này. Luôn luôn có một

sự thách thức bên cạnh: một ai đó bất ngờ lập kế hoạch để vươn lên dẫn đầu. Để thắng họ, chúng tôi phải luôn thay đổi và theo dõi đối thủ, lập kế hoạch cho tương lai”. (Sam Walton)

Việc cạnh tranh và thách thức còn được Sam áp dụng ngay trong chính nội bộ công ty. Năm 1984, một quyết định bất ngờ và khó hiểu nhất được ông đưa ra: đề nghị Jack Shewmaker, chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành, và David Glass, giám đốc tài chính đổi chỗ cho nhau! Sam muốn thử nghiệm rằng: tính cách của hai người đứng đầu công ty này có làm việc tốt hơn cho Wal-Mart khi hoán đổi hay không. Ông cũng ngầm đưa ra một lời mời tham gia trận đấu: ai làm kém hơn tại vị trí trước đây của người kia chính là người thua cuộc.

Đây đúng là một quyết định khó hiểu. Thời gian này, 600 cửa hàng Wal-Mart đã kiếm được gần 200 triệu đôla/năm với doanh thu hơn 4,5 tỉ đôla/năm. Rất nhiều người khác sẽ do dự nếu như cũng có một ý nghĩ tương tự. Việc hoán đổi hai vị trí cao nhất của công ty rõ ràng sẽ là một canh bạc mang đầy tính rủi ro. Thời gian để làm quen của mỗi người trong cương vị mới có thể làm khả năng phát triển của công ty bị kéo chậm lại.

Nhưng điều này không đúng với Jack Shewmaker và David Glass. Sam đã quyết định không sai lầm vì đã đánh giá đúng khả năng hai chủ tịch. Hai người làm việc hết sức tuyệt vời và tiếp tục đẩy doanh thu của Wal-Mart lên cao. Năm 1987, Sam



Walton nhường ghế tổng giám đốc lại cho David và cũng là lúc Jack về hưu, chỉ giữ vị trí cố vấn của tập đoàn Wal-Mart.

Vậy còn Kmart thì sao? Sau sự bành trướng hết sức mạnh mẽ hàng thập kỷ của mình ra toàn nước Mỹ và thế giới, khoảng năm 1992, Kmart bất ngờ bị phá sản. Có rất nhiều nguyên nhân nhưng việc điều hành không tốt là lý do chủ yếu. Trong ngành kinh doanh bán lẻ bằng cách giảm giá, một điều tối quan trọng là khả năng điều hành và giữ vững được mức lợi nhuận của công ty. Mỗi khi mở thêm một cửa hàng, công ty buộc phải cân đối lại ngay khả năng cung cấp tài chính, lượng hàng... Làm không được điều này, dần dần nó sẽ đi đến nợ nần và tiến về bờ dốc của sự phá sản.

Đến lúc này, đối thủ cạnh tranh chính yếu của Wal-Mart chính là tập đoàn Carrefour (Pháp) - tập đoàn bán lẻ lớn thứ hai thế giới và Tesco (Anh) - tập đoàn lớn thứ ba. Sự đối đầu này chính là thách thức ở cấp cao hơn so với Kmart chỉ ở trong lòng nước Mỹ. Thị trường lớn nhất chứng kiến cuộc đối đầu này đang là Trung Quốc. Năm 2004, Carrefour có đến 40 cửa hàng tại 23 thành phố của Trung Quốc với doanh thu hàng năm khoảng 12 tỉ nhân dân tệ. Do chen chân vào đây chậm hơn, Wal-Mart mới chỉ có 26 đại lý bán lẻ với khoảng 6 tỉ nhân dân tệ (năm 2003). Theo thống kê, hiện có khoảng 30 trong số 50 tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới đã có mặt tại vùng đất Trung Hoa.

Động thái mới nhất của Wal-Mart tại thị trường Trung Quốc chính là việc thông báo mua lại hãng bán lẻ nội địa Trust-Mart, có khoảng 100 siêu thị trên toàn đất nước, với số tiền trên 1 tỉ đôla, sử dụng trên 30.000 nhân công. Trust-Mart chính là đại siêu thị lớn nhất Trung Quốc với doanh thu năm 2005 đến 1,67 tỉ đôla, cao hơn rất nhiều so với mức doanh thu 1,3 tỉ đôla mà Wal-Mart thu được tại thị trường Trung Quốc. Doanh thu năm 2005 của Carrefour là hơn 2 tỉ đôla. Giới quan sát cho rằng, việc sáp nhập Trust-Mart vào Wal-Mart sẽ giúp tập đoàn này vươn lên trở thành tập đoàn có hệ thống bán lẻ và kho hàng lớn nhất Trung Quốc.

Để chuẩn bị cho ngày đột phá, Wal-Mart bắt ngờ thay thế người nắm giữ chức chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Wal-Mart tại Trung Quốc bằng Ed Chan, nguyên là giám đốc phụ trách khu vực châu Á, điều hành khoảng 1.400 cửa hàng của công ty bán lẻ Dairy Farm International Holding Ltd. Vị trí này, trước đây do John Hatfield, người làm việc cho công ty trên 30 năm, đảm trách. Và, ông Ed Chan là người Hồng Kông. Điều này cho thấy khát khao leo lên một nấc thang mới trên thị trường Trung Quốc của Wal-Mart. Không những thế, hơn 1.500 nhân viên đã được tuyển dụng một cách quy mô.

Thách thức của Chan ngay lúc này chính là việc hòa nhập một cách tinh tế Trust-Mart vào Wal-

Mart. Trong suy nghĩ của đa số người dân Trung Quốc, siêu thị lớn nhất họ biết lại là Trust-Mart chứ không phải là Wal-Mart hay Carrefour, những hãng bán lẻ nổi danh khắp thế giới. Việc mua lại Trust-Mart được xem là thời điểm tốt nhất cho sự thâm nhập của Wal-Mart vào Trung Quốc. Việc Wal-Mart cần làm lúc này là xác định và nắm bắt được nhu cầu cũng như tâm lý của người dân Trung Quốc. Tại Mexico, do làm tốt điều này mà Wal-Mart hiện đang nắm giữ khoảng 60% thị trường bán lẻ tại đây. Nhưng cũng chính kẻ khổng lồ đã buộc phải từ bỏ thị trường Đức và Hàn Quốc khi không đáp ứng được tâm tư mua sắm của người dân tại hai đất nước này.

Đi vào một cửa hàng Wal-Mart tại Trung Quốc, có thể nhận rõ ngay sự thay đổi này. Những hải sản như cá, ốc, rùa biển... được trưng bày sống động trong các tủ kính, khác với cách bày biện thực phẩm đã chết của Wal-Mart trước đây. Wal-Mart cũng đã nhượng bộ việc thành lập các công đoàn trong tầng lớp công nhân của mình do đặc điểm chính trị của Trung Quốc. Wal-Mart cũng dự kiến sẽ chỉ thay thế bảng hiệu mang tên Wal-Mart tại các siêu thị Trust-Mart chỉ khi những siêu thị này sánh ngang tầm vóc và khả năng như một siêu thị Wal-Mart.

Cuộc đối đầu Wal-Mart và Carrefour còn trở nên sống động hơn khi tờ báo *Britain's Mail* (Anh) vừa tung một tin gây chấn động: Wal-Mart đang xúc

tiền mua lại cả Carrefour! Tờ báo đưa tin tổng giám đốc Wal-Mart hiện nay là Lee Scott đã tới thăm một số siêu thị Carrefour trong chuyến công du châu Âu và gặp gỡ Chủ tịch tập đoàn Carrefour, Luc Vandeveld, tại Versailles. Theo đó, Wal-Mart có ý định mua lại một số cửa hàng của Carrefour rồi tiến tới mua đứt tập đoàn này!

Lãnh đạo Carrefour chính thức bác bỏ thông tin này. Nhưng giới quan sát vẫn khá hoài nghi. Bởi thực tế cho thấy, doanh thu của Carrefour đang bị sút giảm nghiêm trọng, nhất là ngay tại Pháp. Nếu tập đoàn này làm ăn không hiệu quả, thông tin này là có cơ sở. Từ lâu, việc mua lại Carrefour vẫn luôn nằm trong tầm ngắm của Wal-Mart và Tesco - tập đoàn bán lẻ lớn thứ ba thế giới cũng không nằm ngoài dự kiến.

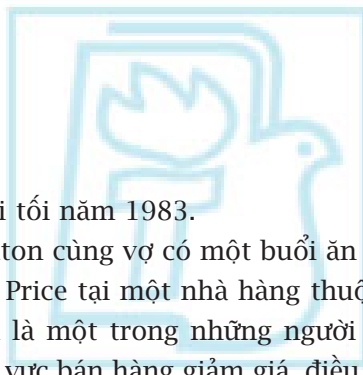
Nếu đúng như vậy, Wal-Mart chỉ còn đối đầu với chính mình!



**Chương 4.**

## CÂU LẠC BỘ SAM

ThuVienOnline



Một buổi tối năm 1983.

Sam Walton cùng vợ có một buổi ăn tối cùng vợ chồng Sol Price tại một nhà hàng thuộc bang San Diego. Sol là một trong những người tiên phong trong lĩnh vực bán hàng giảm giá, điều hành chuỗi hệ thống Price Club. Price Club đã bán hàng với giá thấp hơn giá thường tới 22%, trong khi Wal-Mart chỉ giảm 5-7%. Cách biệt này quá lớn.

Sol đã không ngờ rằng Sam Walton đã sao chép gần như nguyên xi cách điều hành câu lạc bộ bán buôn của mình về áp dụng cho Wal-Mart.

Ngay trong năm 1983, Câu lạc bộ Sam đầu tiên được mở ra.

Theo như Sam nhận xét, đây là “một nền văn hóa tách hẳn ra khỏi văn hóa Wal-Mart từ trước tới nay” và “tuổi thơ thứ hai hoặc thử thách thứ hai của đời tôi”.

\*  
\* \*

Câu lạc bộ Sam đầu tiên được mở ra tại Midwest City, bang Oklahoma. Tại đó, Sam thuê một khu nhà với giá khoảng 75-90 xu một foot<sup>(\*)</sup> vuông và sửa chữa lại. Đặc biệt, quản lý câu lạc bộ bao gồm

---

\* 1 foot = 0,33m

những người vốn không được coi trọng tại các cửa hàng Wal-Mart trước đó. Một trong số những người tiêu biểu được lựa chọn là Rob Voss, một mẫu người thích khuấy động, luôn chống lại hiện tại và chưa bao giờ được xếp vào mẫu quản lý cấp cao.

Tại sao lại như vậy? Bởi cơ chế hoạt động của Câu lạc bộ Sam chính là thực hiện việc buôn bán của chính Wal-Mart. Nghĩa là Wal-Mart từ đó trở đi sẽ tự mình thực hiện việc buôn bán tại Câu lạc bộ. Đây là nền tảng của việc bán khái niệm (hơn cả việc bán hàng hóa). Nơi đây bán các hoạt động trợ giúp kinh doanh nhỏ theo ý tưởng: với 25 đôla một năm, khách hàng có thể có ngay một nhà kho phục vụ ngay lập tức với tất cả lợi thế hàng hóa mà các công ty lớn có được. Rất nhiều khách hàng là các doanh nhân nhỏ lẻ và họ có thể lấy hàng không cần mọi phí tổn khi giao hàng. Ở đây không có chỗ cho sự rườm rà. Những người quản lý sẵn sàng cầm lấy máy nâng và lấy hàng từ trên giá xuống. Câu lạc bộ ngay lập tức tạo được niềm tin của khách hàng vào văn hóa mới của mình.

Câu lạc bộ bán sỉ Sam - một sự phân chia của công ty bán hàng giảm giá Wal-Mart - được xem là kho chứa hàng đứng đầu quốc gia. Nó xây dựng được hơn 400 kho hàng xuyên suốt khắp cả nước và bán hàng cho 41 triệu khách hàng, những người đã nộp lệ phí để trở thành thành viên câu lạc bộ. Những thành viên có thể mua hàng tại kho hàng ngổn ngang của câu lạc bộ, nơi đặc trưng

bởi 110.000 đến 130.000 foot vuông, nơi cung cấp hơn 40.000 món hàng, từ hàng tạp phẩm tươi sống đến quần áo, thuốc men... Thậm chí, câu lạc bộ còn cung cấp nhiều dịch vụ: nhận đơn đặt hàng qua bưu điện đối với thuốc men, câu lạc bộ du lịch, internet, dịch vụ phục vụ từ xa, thuê xe... Giá bán tại đây chỉ bằng giá bán sỉ, vì thế giá hạ xuống rất thấp. Câu lạc bộ bán cho các thương nhân nhỏ, những nhà hàng, trung tâm chăm sóc hàng ngày, văn phòng, thậm chí những thị trường cá nhân. Câu lạc bộ Sam được lập ra khi Sam Walton đã nghiên cứu những mô hình thành công tương tự khác. Sau khi đứng vững, Câu lạc bộ đánh bại đối thủ Costco.

Đến cuối năm 1983, tiếp tục có hai câu lạc bộ bán sỉ Sam được thành lập tại Kansas City, Missouri và Dallas. Lợi nhuận năm đầu tiên thu về khoảng 40 triệu đôla. Năm 1984, một chuỗi kho hàng được thành lập, từ số lượng tám rồi tiến dần lên mười một với doanh thu khoảng 225 triệu đôla. Câu lạc bộ Sam định vị được vị trí của mình và “tàn phá” tan hoang khu vực. Họ trở thành người khổng lồ không ngại. Hàng hóa được sắp xếp trên những kệ nâng tàu thủy hoặc trên những giá thép, đặt trên trần, phạm vi mà tay có thể vươn tới. Việc trưng bày được thể hiện đơn giản bằng cách chất lên cao và được đóng gói. Nhưng vì giá bán rẻ hơn nhiều so với những nơi khác nên khách hàng thường mua với số lượng lớn. Sự ra đời của Câu



lạc bộ bán sỉ Sam được xem là một điều tất yếu, vẽ nên một hình ảnh thành phố mua sắm thu nhỏ và mặt thành công song hành cùng những siêu thị Wal-Mart.

Câu lạc bộ bán sỉ Sam tạo nên lợi thế cho sự phân phối của chuỗi cửa hàng Wal-Mart. Một nhà phân tích là Morgan Stanley viết trong tờ *Tin tức cửa hàng bán lẻ*, ngày 9.12, mô tả hệ thống phân phối của Wal-Mart là “hệ thống phân phối tinh vi nhất thời điểm bấy giờ”. Chuỗi hệ thống đã mở rộng được rất nhiều kỹ năng. Hàng hóa được di chuyển bằng máy móc, bởi vậy khách hàng không cần chạm tay vào hàng hóa từ xưởng đến xe của mình. Thêm nữa, Wal-Mart đã xem xét thị trường rất kỹ lưỡng trước khi đưa hàng đến nhà kho của người mua. Những kho hàng tại Câu lạc bộ Sam là phần bổ sung cực lớn cho những kho hàng nhỏ tại các thị trấn trong chuỗi cửa hàng Wal-Mart. Hai hệ thống này (Câu lạc bộ Sam và các cửa hàng) tuy có cách tồn tại độc lập nhưng luôn bổ sung cho nhau và không bao giờ ganh đua cạnh tranh. Một nhà phân tích khác trích dẫn bài báo trong *Tin tức cửa hàng bán lẻ* là Câu lạc bộ Sam và Wal-Mart có thể cùng nhau “cung cấp gần như tất cả nhu cầu của người mua sắm trên thị trường”.

Năm 1986, theo thống kê, Câu lạc bộ bán sỉ Sam chiếm gần 1% hàng giảm giá toàn nước Mỹ. Nhưng tạp chí *Fortune* đánh giá “ngành công nghiệp nhỏ” này đạt được khoảng 4,4 tỉ đôla trong thời gian

này và mức độ lợi nhuận là rất thú vị. Trong khi đó, cùng thời gian này, Price Club chỉ thu về 1,9 tỉ đôla với lợi nhuận khoảng 46 triệu đôla. Một bí quyết thành công của Câu lạc bộ Sam là hàng hóa được chuyển giao rất nhanh.

Vào giữa năm 1980, cũng có rất nhiều công ty đi theo hướng thành lập Câu lạc bộ: Costco, Pace, Warehouse Club, BJ's Wholesale, Price Savers... Costco và Pace, Warehouse Club, Wholesale Club đã phát triển xa hơn vào năm 1986. BJ thậm chí chỉ mới đặt kế hoạch vào giữa năm 1980 thì dừng lại. Price Savers quay trở lại kinh doanh chuỗi cửa hàng tạp phẩm sau khi thất bại vào tháng 8.1985. Ngành kinh doanh đã chật ních sự cạnh tranh với những thành viên hiện có trên thị trường.

Năm 1987, Sam đã có 84 kho hàng trực thuộc Câu lạc bộ bán sỉ Sam. Sự tăng lên nhanh chóng này được tiếp nối từ việc Sam Walton mua lại chuỗi kho hàng bán sỉ hạ giá của Saver Wholesale. Những kho hàng này đi đầu trong những thành phố miền Nam. Nhưng nó không mang lại lợi nhuận nên Sam đã tiếp quản bằng cách đóng cửa một số kho hàng và mở thêm nhiều kho hàng khác dưới cái tên của Câu lạc bộ Sam. Năm 1989, Sam bắt đầu mở rộng xuống vùng Đông Bắc. Nơi đây chưa hề có một khái niệm nào về những kho hàng bán sỉ giảm giá cũng như sức mạnh của hệ thống Wal-Mart. Câu lạc bộ Sam đầu tiên tại đây được mở tại Đông Bắc thành phố nhỏ Delran, New Jersey và

sau đó mở rộng thêm tại New York, Delaware, Maine, New Hampshire, Pennsylvania. Chuỗi hệ thống này lập tức đứng đầu tại vùng Đông Bắc thời gian này. Price Club cũng lập tức mở kho hàng đầu tiên tại phía đông và mười một kho hàng khác tại vùng Đông Bắc vào năm 1990. Thậm chí, vào năm 1990, Costco cũng đến vùng này.

Năm 1989, Câu lạc bộ bán sỉ Sam thu về 4,8 tỉ đôla, tăng 25% so với năm trước đó. Chuỗi hệ thống này chiếm phần lớn lợi nhuận bán giảm giá của Wal-Mart mỗi năm. Năm 1989, nó cung cấp 18% việc bán hàng của tổng tập đoàn Wal-Mart.

Năm 1990, “Câu lạc bộ bán sỉ Sam” được đổi tên đơn giản là “Câu lạc bộ Sam”. Nguyên do là một thẩm phán tại phía bắc Carolina đã quyết định rằng câu lạc bộ không được giữ lại từ “bán sỉ” (wholesale) bởi vì chỉ 11-15% hàng hóa được mua tại đây. Luật dân sự quy định rằng phải 50% hàng hóa trở lên được mua tại kho hàng mới được mang danh xưng “bán sỉ”. Để được chấp nhận và tồn tại ở phía bắc Carolina, Sam Walton buộc phải đổi tên thành Câu lạc bộ Sam. Cái tên này được giữ mãi cho đến ngày nay.

Trong thời điểm đó, Sam tiếp tục trả 175 triệu đôla để mua chuỗi 27 kho hàng của Indianapolis. Câu lạc bộ bán sỉ này thành lập năm 1982, chuyên kinh doanh các sản phẩm dành cho người mù tại Midwest và đã mở thêm được ba kho hàng tại khu vực Chicago trước khi thuộc về Câu lạc bộ

Sam. Từ điểm xuất phát này, Câu lạc bộ Sam tiếp tục mở nhiều kho hàng xung quanh Chicago và lần chiếm ra những vùng ngoại ô, thị trấn nhỏ như Joliet và Rockford. Việc mua lại này làm tăng thêm sức mạnh cho Câu lạc bộ tại khu vực Midwest và khiến không hãng nào có thể cạnh tranh được.

Năm 1990, cuộc cạnh tranh giữa Sam Walton và lãnh đạo những hãng bán lẻ khác đang đi vào giai đoạn quyết liệt và khắc nghiệt nhất với sự di chuyển và giành giật vùng đất trung tâm của thị trường. Nơi những hãng này “đụng độ”, mỗi hãng đều tìm cho mình một điều khác biệt để tồn tại. Một số hãng chào hàng những khổ sách rục rỡ, hoặc làm nổi bật hàng tươi sống, những hàng hóa trong lò nướng. Một lợi thế Câu lạc bộ Sam có là mối liên hệ với Wal-Mart. Câu lạc bộ đã có những sáng tạo riêng với các kho hàng, nơi Wal-Mart có mặt tại những thị trấn. Hai hình thức này quản lý không chồng chéo lên nhau và được ví như bộ đôi chủ lực hoạt động trên cùng thị trường.

Đến lúc này, Câu lạc bộ Sam dường như đã thu phục được Price hay Costco, như đã làm với Kmart. Rốt cuộc, để tồn tại, Price và Costco bắt buộc phải sát nhập thành liên hợp Price/Costco năm 1993 (trong vài năm sau đổi tên thành Liên hợp công ty Costco). Câu lạc bộ Pace (của Kmart) không thể duy trì tiếp hoạt động và đành bán lại 99/113 kho hàng lại cho Wal-Mart trong cùng năm đó. Vào thời điểm này, Câu lạc bộ Sam là

chuỗi lớn nhất, với khoảng 400 kho hàng và doanh thu xấp xỉ 14,7 tỉ đôla. Nó cũng chiếm đến 22% tổng doanh thu toàn Wal-Mart trong năm 1993.

Nhưng câu lạc bộ bắt đầu rơi vào tình trạng chán nản. Giữa năm 1994, cùng lúc nhiều kho hàng hầu như không tăng được lợi nhuận hàng tháng trời. Để giải quyết, công ty khoét sâu vào trung tâm của vấn đề này: nhằm tới mục tiêu rõ ràng như xây dựng nhà chăm sóc bệnh, nhà hàng, khách sạn, nhà nghỉ, dọn dẹp công ty... Năm 1995, câu lạc bộ bổ nhiệm Joseph Hardin làm chủ tịch mới. Ông từ chức năm 1997 và chỉ định Mark Hansen thay thế. Việc buôn bán trở nên chậm lại và ảnh hưởng đến tỷ lệ phần trăm trong toàn Wal-Mart. Tỷ lệ 20% năm 1990 chỉ còn lại 17,5%. Năm 1998, công ty bắt tay vào chương trình đổi mới toàn diện: tổ chức lại 70 kho hàng, cài đặt những gian hàng mới vào 50 kho khác, mở rộng thêm 120 cửa hàng tạp phẩm tươi sống, tuyển dụng một vài cán bộ hàng đầu để thay thế và thông báo mua lại chuỗi kho hàng Millennium Club đang khởi đầu với một hướng đi mới ở San Diego. Thậm chí, câu lạc bộ còn tiến hành giảm giá một số dịch vụ đặc biệt: tàu thủy Airborne Express, truy cập Internet, thuốc men, đào tạo kỹ năng phần mềm... Ngoài ra, câu lạc bộ còn giới thiệu một nhãn hiệu thức ăn tư nhân là Members Mark và “tấn công” các thành viên bằng thư điện tử trực tiếp. Những điều này tạo nên cho câu lạc bộ một năm 1998 huy hoàng.

Doanh thu thu về là 23 tỉ đôla (lợi nhuận 15%).

Câu lạc bộ Sam có một chủ tịch mới vào tháng 10.1998 là Tom Grimm. Ông chính là người lãnh đạo của Pace Membership (thuộc Kmart mà Wal-Mart đã mua lại năm 1993). Sự chi tiêu ồ ạt của khách hàng vào thời điểm này giúp câu lạc bộ quay trở lại đi bằng đôi chân của chính mình. Lợi nhuận tăng lên vào năm 1999 và công ty mở được thêm 20 kho hàng mới. Đến năm 2000, hình thức kinh doanh này chỉ còn lại ba “đại gia”: Câu lạc bộ Sam (với hơn 450 kho hàng), Costco (khoảng 300) và Câu lạc bộ BJ (trên 100). Sự cạnh tranh giữa Câu lạc bộ Sam và Costco tiếp tục không giảm sút. Hai hãng cùng mở những kho hàng tại cùng một thành phố và Sam bắt đầu mở rộng lên đến California - “thành trì” của Costco. Thậm chí năm 2000, Costco loan báo sẽ mở một số kho hàng mới tại Arlington, Texas, chỉ để ngăn chặn một số kho hàng mới của Sam ở đó. Sam hi vọng chiếm ưu thế vào một số bước đi liều lĩnh của mình như sách hướng dẫn phục vụ các thành viên (chẳng hạn trung tâm chăm sóc hàng ngày). Câu lạc bộ làm nổi bật hoạt động của các khu bảo chế dược phẩm, giảm giá một số dịch vụ như chụp hình 1 giờ, chuẩn bị bữa ăn.

Sự điều hành của câu lạc bộ vào thế kỷ XXI đã thay đổi so với trước đó. Từ một kho hàng nhỏ xíu, nó đã trở thành một thế lực đứng đầu. Nó vượt qua giai đoạn giảm sút giữa năm 1990, và sự tác động

những năm 2000 giống như những mảng màu vẽ nên sự cạnh tranh mạnh mẽ với những địch thủ bấy lâu nay.

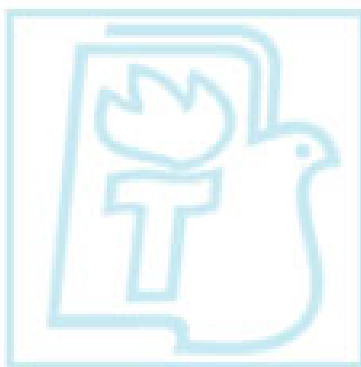
Ngày 22.12.2005, Wal-Mart đánh dấu việc khánh thành Câu lạc bộ Sam mới tại đường Xiangmei (Trung Quốc) với hơn 20.000 m<sup>2</sup> và khoảng 4.000 loại hàng hóa... Lúc này, Wal-Mart đã có 650 câu lạc bộ Sam với hơn 50 triệu thành viên trên toàn thế giới.

Câu lạc bộ Sam đầu tiên tại Trung Quốc được xây dựng năm 1996 tại phía bắc đường Xiangmei, quận Futian, Shenzhen. Nơi đây được xem là độc nhất vô nhị, rộng rãi, tiện nghi. Nó hoạt động với khẩu hiệu “phục vụ tận tâm những thương gia thành viên cũng như cá nhân cần đến”.

Cho đến nay, Wal-Mart đã mở 53 bộ phận tại 25 thành phố của Trung Quốc, bao gồm các siêu thị, câu lạc bộ Sam... Có hơn 27.000 nhân công được thuê mượn với tổng lượng đầu tư hơn 1,7 tỉ nhân dân tệ và trả thuế 1,5 tỉ nhân dân tệ.

Với sự thành công của Câu lạc bộ Sam, Wal-Mart hiện đang độc tôn với vị trí số một của mình.

44 năm trải dài cho một câu chuyện thần kỳ nhất trên đường đến với ngai vàng.



dtBOOKS



## Phần III.

---

### PHỤ LỤC

Vợ, con, đồng sự, đối thủ cạnh tranh và khách hàng đã nói về ông bằng tất cả sự kính trọng:  
*Một con người sống hết mình vì sự nghiệp phục vụ cuộc sống của mọi con người trên Trái đất này.*



## “NƯỚC MỸ TỰ HÀO VỀ ÔNG”

*“Là một người Mỹ, Sam Walton là hiện thân của một chủ doanh nghiệp và là hình ảnh thu nhỏ của giấc mơ nước Mỹ. Sự quan tâm đúng mức tới công nhân, đam mê công việc và khao khát muốn thay đổi là những khác biệt đáng biểu dương trong sự nghiệp của ông. Với việc tài trợ những suất học bổng ở châu Mỹ Latinh, ông ấy đã giúp các dân tộc xích lại gần nhau hơn và đã chia sẻ với các dân tộc khác những lý tưởng của nước Mỹ mà ông đã thể hiện hết sức tuyệt vời. Là một người chủ gia đình tận tụy, nhà lãnh đạo doanh nghiệp và chính khách của nền dân chủ, ông thể hiện tính cách của một con người đáng tin cậy, tràn đầy hi vọng và lao động cần mẫn. Nước Mỹ rất tự hào về ông, một thương nhân hàng đầu, một người rất thành đạt trong cuộc sống và kinh doanh”.*

Tổng thống **George Bush** (cha)

*“Sam Walton không phải là một người đàn ông sống cho mình. Mỗi khi các phóng viên và người viết tiểu sử hỏi về cuộc sống, ông luôn lái câu trả*

lời sang những giai thoại về Wal-Mart. Wal-Mart là hơi thở, cuộc sống của ông và ông luôn mong mọi người xem mình và Wal-Mart đã gắn kết với nhau. Ông ấy đã thúc đẩy, cổ vũ, truyền kinh nghiệm cho nhân viên đem đến niềm vui cho mọi người với một câu thần chú: “Tôi trân trọng thề và tuyên bố rằng: bất cứ khách hàng nào đứng đối diện với tôi trong khoảng cách 10 foot trở lại, tôi sẽ tươi cười, nhìn thẳng vào mắt họ, hoan hô họ, chỉ để họ nói “hãy giúp tôi, Sam!”.

**Kim I. Martin** - Đại học Arkansas

“Sam Walton góp phần khởi đầu một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp bán hàng chiết khấu... Ông làm việc đó như thế - tại vùng nông thôn Arkansas - và rồi tất cả mọi nơi khác trên thế giới.”

Tap chí *Flint*

“Tôi cho rằng Sam Walton có tính cách lôi cuốn mọi người. Ông ấy có thể hét lên với bạn từ cách xa một dãy phố. Ông hét lên với tất cả mọi người. Đó là lý do mọi người thích và mua hàng của ông. Có vẻ như ông bán hàng được là nhờ thân thiện với người khác.”

**Inez Threet** -

nhân viên cửa hàng Năm xu và một hào trước đây

“Có hai điều khiến Sam Walton khác phần lớn

mọi người. Đầu tiên là hàng ngày mỗi khi thức dậy, ông đều quyết định cải thiện một điều gì đó. Thứ hai, ông ít sợ sai hơn bất kỳ ai mà tôi từng biết. Mỗi khi nhận thấy mình sai, ông bỏ ngay và chuyển sang hướng khác.”

**David Glass**

“Từ ngày có cửa hàng Wal-Mart, Sam Walton đã chứng tỏ rằng đây không phải là một cửa hàng Ben Franklin với một số mặt hàng có giá thấp. Ông muốn có chiết khấu thật sự. Ông nói: ‘Tôi muốn hạ giá tất cả mặt hàng’. Do vậy, dù chúng tôi có làm bất kỳ điều gì khác, chúng tôi vẫn bán với giá thấp hơn các cửa hàng khác. Nếu có một mặt hàng mới được đưa vào thị trấn và những người khác bán với giá 25 xu, chúng tôi sẽ bán với giá 20 xu.”

**Charlie Cate**

quản lý cửa hàng Wal-Mart đầu tiên

“Sam rất sắc sảo trong việc nhìn người cũng như nhận ra tính cách và sự trung thực của họ. Ông chưa bao giờ phạm phải một sai lầm nào về vấn đề này. Ông là người rất giỏi thuyết phục, có thể dụ một con chim bay ra khỏi tổ. Ông và Helen có thể làm bạn ra khỏi nhà để ăn kem và sau đó liên tục hỏi bạn có dự lễ nhà thờ hay không. Ông rất giỏi trong việc lựa chọn và đánh giá những nhân viên, không chỉ tìm những người quản lý cửa hàng

*mà lựa chọn những con người sẽ cùng mình tiến lên. Sam là người cấp tiến và biết mình muốn cái gì, từ đó tìm kiếm nó và tiến từng bước trong quá trình này.”*

**Claude Harris**

khách mua hàng đầu tiên của Wal-Mart

*“Tôi nhớ Sam luôn nói đi nói lại rằng: Hãy xông vào và xem xét những đối thủ cạnh tranh của chúng ta. Đừng tìm kiếm cái xấu mà phải nhận ra những điều tốt. Nếu các anh tìm được một điểm tốt so với công ty của chúng ta thì chúng ta phải cố gắng đưa vào trong công ty của mình”.*

**Charlie Cate**

*“Cha tôi luôn nói rằng chúng tôi phải sống linh hoạt. Chúng tôi chưa bao giờ đi chơi cả gia đình. Hoặc tham gia một chuyến công tác mà không thay đổi kế hoạch sau khi đã lên đường. Lúc đó, tất cả chúng tôi đều cười thảm khi một số người biết rằng cha tôi là một nhà chiến lược kỳ khôi, người đã phát triển các kế hoạch phức tạp và thực hiện nó với độ chính xác cao. Ông luôn nhanh chóng thay đổi và không có quyết định nào là không thể thay đổi cả”.*

**Jim Walton**

*“Tôi luôn nói với Sam: ‘Chúng ta đã xây dựng một cuộc sống tương đối ổn. Tại sao còn phải ra*

ngoài và mở rộng nhiều đến thế?'. Các cửa hàng ngày một tiến xa hơn. Mặc dù vậy, tôi đã nhận ra: sau khi mở cửa hàng thứ 17, không gì có thể ngăn anh ấy lại nữa”.

**Helen Walton**

“Wal-Mart là công ty được quản lý thành công nhất mà chúng tôi từng đi theo và giám sát. Chúng tôi cho rằng đây là công ty quản lý giỏi nhất trên toàn nước Mỹ. Cũng có nhà đầu tư đã nói rằng đây là công ty quản lý tốt nhất trên thế giới. Chúng tôi không mong đợi có thể trông thấy một Wal-Mart thứ hai trong đời”.

**Margaret Gilliam**

nhà phân tích của công ty First Boston

“Đầu óc của ông ấy làm việc nhanh gấp mười lần người khác. Tôi muốn nói ông ấy chỉ luôn tiến lên phía trước và nhảy cóc. Sam ra quyết định rất nhanh. Nếu có một ý tưởng nào đó cần được thực hiện, ý tưởng đó phải được ưu tiên hàng đầu, và phải thực hiện ngay, bất kể đã có kế hoạch khác dựng lên. Mọi kế hoạch làm việc của mọi người trong ngày bị phá vỡ. Ông ấy chỉ việc triệu tập một cuộc họp”.

**Lorreta Boss Parker**

Thư ký riêng trong 25 năm của Sam Walton

*“Tôi nghĩ rằng, một trong những điểm mạnh của Sam là anh ấy có một tính cách hoàn toàn không thể đoán trước được. Anh ấy luôn là con người riêng của chính mình, hoàn toàn độc lập trong suy nghĩ. Do vậy, anh ấy không phải là một nhà quản lý dễ dàng nghe theo người khác. Anh ấy không bao giờ dễ dãi với bất cứ điều gì và bất cứ ai.*

*Sam còn nổi tiếng là một người có khả năng thúc đẩy người khác và anh ấy xứng đáng được nổi tiếng hơn những gì khả năng đó mang lại. Anh ấy cũng rất giỏi trong việc kiểm tra những người anh ấy động viên. Bạn có thể gọi phong cách ấy là ‘quản lý bằng cách luôn luôn giám sát’.”*

**A.L.Johnson** – phó chủ tịch Wal-Mart

*“Việc Sam tạo ra được một nền văn hóa riêng của Walton trong toàn công ty chính là chìa khóa của mọi thành công. Không điều gì có thể sánh được. Ông ấy là nhà kinh doanh vĩ đại nhất của thế kỷ XX”.*

**Harry Cunningham** – sáng lập viên Kmart

*“Có một điều bạn sẽ nhận ra khi nói chuyện với Sam. Anh ấy sẽ luôn nói về sự thành công của công ty như ‘đây là mấu chốt của vấn đề’ hoặc ‘đây là bí quyết của chúng tôi’. Anh ấy hiểu rằng không có bất kỳ một phương thức thần diệu nào*

*đưa đến thành công. Sự thành công là tổng thể của rất nhiều yếu tố khác nhau và chỉ trong một ngày thôi, anh ấy có thể chỉ ra tất cả các yếu tố đó như là điểm mấu chốt và bí quyết. Điều đáng ngạc nhiên là anh ấy luôn cố gắng tập trung vào những yếu tố đó. Đây cũng chính là những bí quyết thật sự của Sam”.*

**David Glass**

*“Hơn ai hết, Sam Walton hiểu rằng kinh doanh không thể tồn tại nếu thiếu khách hàng. Ông sống theo tôn chỉ của mình là đặt khách hàng ở trung tâm mọi sự nỗ lực của bản thân. Trong khi phụng sự khách hàng đến độ hoàn hảo (Sam sẽ phủ nhận điều này), ông cũng đồng thời phục vụ các cổ đông, cộng đồng của Wal-Mart và tất cả những người khác một cách phi thường. Hầu như không có ai trong cộng đồng doanh nghiệp tại nước Mỹ này có thể sánh được với ông”.*

**Roberto Goizueta** - Chủ tịch và tổng giám đốc điều hành Coca-Cola

*“Khi Sam cảm thấy chắc chắn, anh ấy sẽ không bao giờ bỏ cuộc. Anh ấy sẽ khiến bạn kiệt sức. Khi Sam có một ý tưởng, chúng tôi sẽ thảo luận về nó và quyết định ý tưởng đó có lẽ không nên thực hiện vào giai đoạn hiện tại. Xong! Nhưng chừng nào Sam còn tin rằng ý tưởng đó là đúng, nó sẽ được đưa ra bàn bạc trở lại từ tuần này sang*



*tuần khác đến khi mọi người chịu thua và đồng ý. Tôi nghĩ rằng có thể gọi cách quản lý này là ‘tiêu hao sinh lực của kẻ đối địch’.*

**David Glass**

*“Ngoại trừ trường hợp của Henry Ford thì Sam Walton là nhà doanh nghiệp của thế kỷ”.*

**Tom Peter**

- đồng tác giả cuốn *Kiểm tìm sự hoàn hảo*

Thư Viện Online



## GIA ĐÌNH WALTON

Ngày 14.2.1943, Sam Walton và Helen Robson tổ chức đám cưới tại thị trấn Claremore, bang Oklahoma.

Hai năm sau, họ chuyển đến thị trấn Newport, bang Arkansas, tại đồng bằng Mississippi. Thị trấn khoảng 7.000 dân, chủ yếu chỉ có bông và đường sắt. Họ tiếp quản cửa hàng *Năm xu và một hào* của công ty Ben Franklin.

Cùng năm đó, họ sinh Rob Walton và chỉ trong vòng bốn năm, lần lượt thêm ba người con: John, Jim và Alice.

Văn hóa gia đình Walton là văn hóa đặc biệt. Điều này có ảnh hưởng từ gia đình của Sam Walton trước đó. Cha Sam là Thomas Gibson Walton và mẹ là Nancy Lee Walton rất hay cãi vã nhau gay gắt và đã sống ly thân khi con lớn. Sam đã từng thề mình sẽ không bao giờ để con cái phải rơi vào tình trạng buồn khổ mà mình từng gặp phải.

Sam và vợ cố gắng tối đa để đạt được sự thống nhất trong gia đình. Các con họ đều là hướng đạo sinh xuất sắc như Sam hồi nhỏ. Họ cũng tham gia đội bóng bầu dục ở trường và trở thành những

nhân vật chủ chốt (ngay cả Alice cũng từng được mời vào đội). Mặc dù điều kiện kinh tế không khó khăn như Sam trước đây nhưng tất cả đều có thời gian đi giao báo để có thể cảm nhận được cách đánh giá tốt nhất giá trị của đồng đôla.

Gia đình Walton thường có những buổi cắm trại ngoài trời để gắn kết không khí trong gia đình. Đó có thể là những chuyến đi nghỉ dài ngày qua Arkansas, Mesa Verde, Grand Canyon, East Coast... Cũng có khi là đến New York xem vở *Carmelot* hay tới Grand Tetons để chơi tại trại cá, hồ núi...

Một nguyên tắc bất di bất dịch Sam tự đặt ra cho bản thân mình là không quá thúc ép các con mình và để họ tự quyết định cho con đường đi của mình.

Rob Walton thi vào trường Luật và trở về làm luật sư cho công ty Wal-Mart. Anh có công lớn trong việc đưa cổ phiếu Wal-Mart niêm yết lên sàn chứng khoán. Anh cũng là giám đốc và thành viên của Hội đồng quản trị.

Jim Walton tham gia vào thị trường bất động sản và tham gia vào công việc của Wal-Mart. Khi Bud Walton rút lui khỏi vị trí của mình tại công ty, Jim tiếp quản công việc này và cũng thành công như Bud từng làm trước đó.

John Walton và Alice Walton tham gia vào công ty chỉ trong một thời gian ngắn và tự đứng ra kinh doanh độc lập. Alice có công ty đầu tư của riêng mình là công ty Llama, đặt tại thị trấn Fayette.

John từng là lính cứu thương trong quân đội Mỹ tại Việt Nam. Anh không sống tại Arkansas mà sở hữu một công ty cung cấp dịch vụ rải hóa chất ở miền Tây.

Gia đình Walton là một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy sự thành công của Wal-Mart. Họ nắm khoảng 38% cổ phần tại công ty, nghĩa là 871,3 triệu cổ phiếu với giá trị khoảng 20,47 tỉ đôla.

Sau khi Sam mất, Helen là người trực tiếp nắm giữ cổ phiếu nhiều nhất và có ảnh hưởng lớn nhất tại Wal-Mart cho đến khi bà qua đời năm 2000.

Rob Walton, nay đã ngoài 50 tuổi. Ông giữ vị trí như một giám đốc và đặc biệt là người chịu trách nhiệm mở rộng Wal-Mart ra Trung Quốc. Ví dụ, ông bay đến Hồng Kông để tham dự lễ khánh thành hai Câu lạc bộ Value, dự án được xem là liều lĩnh đầu tiên tại châu Á. Như một nhà phân tích từng viết: “Rob Walton là tiếng nói của lý trí tại Wal-Mart”. Ông cũng từng thừa nhận rằng: “Nếu rất cố gắng, chắc chắn tôi cũng không thể gây ảnh hưởng lớn như điều mà bố tôi đã làm”.

Hiện nay, Jim đang quản lý ngân hàng gia đình, phụ trách báo chí của và đất đai của Wal-Mart.

Em trai Sam, Bud Walton là một trong sáu “nguyên lão” của Ban quản trị Wal-Mart hiện nay (cùng với Rob Walton, David Glass, Don Soderquist, Paul Carter and Drayton McLane). Trên nguyên tắc, Bud còn là người quản lý công ty bán

giảm giá Bud, được chia ra từ Wal-Mart. Năm 72 tuổi, Bud về hưu với một cuộc đời cống hiến nhiệt tình cho Wal-Mart. Một nhà phân tích đã viết: “Ông ấy là người hiền lành và tử tế nhất mà tôi từng biết”. “Nhưng lại bỏ thời gian vào việc săn bắn quá nhiều” - một nhà phân tích khác hài hước khi nói như thế.

Bud sở hữu 40,2 triệu cổ phiếu Wal-Mart. Điều này giúp ông trở thành cổ đông lớn nhất trong Wal-Mart sau khi Sam qua đời. Dù vậy, cho đến khi trở thành một tỷ phú, “Bud vẫn là người đàn ông tốt bụng giàu có”. (Tạp chí *Forbes*)

Như vậy, thống kê lại thì số lượng cổ phiếu trong gia đình Walton được nắm giữ: Helen Walton (1,5 triệu), Rob Walton (402.574), John Walton (2,8 triệu), Jim Walton (4,6 triệu), Alice Walton (1,1 triệu).

Helen Walton đến cuối đời đều dồn hết tâm trí mình cho việc từ thiện, nhất là đầu tư vào nhà thờ và giáo dục.

Gia đình Walton là gia đình có tầm ảnh hưởng rộng lớn nhất nhì nước Mỹ.

Họ đã để lại một di sản!



## CHÚNG TÔI LÀM VÌ MỌI NGƯỜI

*“Bí quyết kinh doanh bán lẻ thành công là hãy cho khách hàng của bạn những gì họ muốn! Nếu bạn đứng trên quan điểm của một khách hàng, bạn sẽ muốn có mọi thứ: hàng hóa đa dạng có chất lượng tốt, mức giá thấp nhất có thể, phục vụ chuyên nghiệp và thân thiện, mua bán mọi lúc, đỗ xe miễn phí và một kỷ niệm khi đi mua hàng... Bạn sẽ trở nên yêu mến một cửa hàng khi họ phục vụ trên cả sự mong đợi và sẽ ghét cay ghét đắng cửa hàng khi họ tỏ ra bị làm phiền hay chỉ vờ trông thấy bạn”.*

**Sam Walton**

Bài học mang lợi ích đến cho khách hàng đầu tiên của Sam cũng chính từ cửa hàng *Năm xu và một hào* tại Newport. Đây là một thị trấn nông thôn, rất nhiều người vào thị trấn mua sắm nhưng lại sống ở những nông trang bên ngoài hoặc biệt lập (Sam gọi đó là những thị trấn “từ trại ra đến chợ”). Các phiên chợ lớn thường diễn ra vào ngày thứ bảy. Khi ấy, những gia đình sống cách xa thị trấn cùng lên xe, đi vào thị trấn và cố mua thật nhiều hàng hóa, thực phẩm đủ dùng cho một tuần sắp tới.

Để thu hút họ, phải có một điều gì đó tươi mới và đặc biệt. Cửa hàng của Sam đặt một chiếc máy làm kem, sau đó là chiếc máy rang ngô. Đương nhiên là khi những đứa trẻ đổ xô về đây, chúng cũng kéo theo cha mẹ để mua sắm.

Thị trấn Bentonville, nơi đặt cửa hàng Wal-Mart đầu tiên của Sam còn nhỏ hơn Newport rất nhiều (3.000 dân so với 7.000 dân trước đó). Những ngày mua sắm của dân chúng vào ngày thứ bảy luôn được chứng kiến những trò vui của Sam Walton trình diễn tại quảng trường thị trấn. Đó là nơi ông già Noel sẽ tới và tổ chức một cuộc diễu hành rầm rộ bên trong thị trấn. Máy rang bỏng ngô do Alice đứng bán cũng là nơi lui tới thường xuyên của những người tiêu dùng khi đến Bentonville.

Cửa hàng Wal-Mart số 18 là một hình ảnh đánh dấu cho sự trở về của Sam Walton cũng như chứng tỏ việc đem lại lợi ích cho khách hàng của ông luôn luôn đúng đắn. Đúng 19 năm sau khi phải chia tay Newport trong đau đớn vì bị lấy lại mặt bằng, cửa hàng Wal-Mart của Sam đã chiếm cứ hoàn toàn khu vực này và đánh bại cửa hàng của Ben Franklin mà ông từng tiếp quản trước đó. Người chủ của cửa hàng lúc này lại chính là con trai của người chủ công ty Ben Franklin. Một sự trở về đầy vinh quang!

Một trong những câu chuyện đáng nhớ nhất mà

các công sự của Sam thường kể lại là, trong một lần đi thăm một cửa hàng Wal-Mart, Sam tỏ ra rất ấn tượng với cách mà người quản lý tại đó làm. Ông ta đặt một người đứng ở cửa chỉ để làm nhiệm vụ chào và tươi cười với khách hàng. Sam rất thích thú. Ông đưa ra ý kiến này để áp dụng với tất cả các cửa hàng khác. Bị phản đối một lần, hai lần, ba lần... ông vẫn giữ nguyên ý định, cho đến khi tất cả những công sự chấp nhận và làm theo ý tưởng này.

Điều này được Sam gọi đơn giản bằng cụm từ: “chúng tôi làm đại lý cho chính khách hàng của mình”. Ông chưa bao giờ nghi ngờ khẩu hiệu “khách hàng là Thượng đế” và luôn điều hành công ty theo một hướng đi như vậy. Đúng như David Glass từng nói: “Bán lẻ là tử tử”. Phải tử tử với những yêu cầu của khách hàng.

Trong vòng mười năm (1982-1992), Wal-Mart thu được lợi nhuận khoảng 13 tỉ đôla/năm. Tiền bán hàng đạt khoảng 130 tỉ đôla. Sam lập luận rằng: giá sử Wal-Mart chỉ tiết kiệm được 10% cho khách hàng, nghĩa là đã tiết kiệm được 13 tỉ đôla, một con số khổng lồ. Đây là sản phẩm của hệ thống thị trường tự do và nguyên nhân giúp Wal-Mart hoạt động có hiệu quả. Đó là lý do khách hàng yêu quý Wal-Mart.

Không những thế, mang lại lợi ích cho người khác cũng chính là mang lại lợi ích cho đối tác. Ngày Wal-Mart mở cửa hàng tại Wheat Ridge,



Colorado, một người phụ nữ với vẻ mặt rạng rỡ đã tới tận cửa hàng để cảm ơn. Đây là người chủ của một cửa hàng sơn cùng khu phố. Khi khách hàng đến Wal-Mart mua một loại sơn mà nơi đây không có, người quản lý đã chỉ cho ông đến cửa hàng sơn của người phụ nữ này.

Bởi vì để bán cho khách hàng với mức giá thấp nhất, Wal-Mart luôn cứng rắn với những công ty cung cấp. Phương châm mà Sam và các cộng sự thường truyền đạt cho nhân viên của mình là: “Không phải các anh đang thương lượng cho Wal-Mart mà đang thương lượng cho chính khách hàng của mình. Và khách hàng xứng đáng trả mức giá thấp nhất mà các anh có thể có được. Đừng bao giờ thương hại các nhà cung cấp!”.

Đương nhiên là quan hệ với đối tác là người cung cấp cũng là vấn đề quan trọng. Nhưng với Sam, cả người bán và người cung cấp hàng đều phải tuân thủ một nguyên tắc: phục vụ cho khách hàng với mức giá thấp nhất có thể. Việc bắt tay giữa Wal-Mart và công ty cung cấp Procter&Gamble (P&G) thời kỳ đầu chính là hình ảnh mở đường cho quan hệ giữa nhà bán lẻ và nhà cung cấp của tất cả những công ty khác sau này.

Năm 1985, Wal-Mart khởi động chương trình “hãy mang công việc về cho ngôi nhà nước Mỹ”. Sam Walton thấy rằng: Wal-Mart từ trước đó phải nhập khẩu một lượng hàng hóa lớn, trong khi tiềm năng từ trong chính lòng nước Mỹ còn rất

nhiều, với điều kiện những công ty cung cấp làm ra những sản phẩm chất lượng. Ông gửi thư tới các nhà cung cấp để mời đến làm việc về chương trình này.

Đương nhiên cả Wal-Mart cũng như các nhà cung cấp đều hạn chế được những nguồn chi phí ẩn cũng như chi phí phát sinh như: chi phí lưu kho khi hàng chuẩn bị rời cảng hay nhập cảng. Như vậy, mức giá tính thêm vào hàng bán lẻ của Wal-Mart sẽ giảm đi và Sam sẽ chọn mua các sản phẩm của Mỹ.

Ước tính Wal-Mart đã tạo ra được gần 100.000 công việc sản xuất ở Mỹ. Từ khi chương trình bắt đầu cho đến năm 1991, Wal-Mart đã mua lượng hàng do nước Mỹ sản xuất lên tới 5 tỉ đôla, mà lẽ ra đã mua từ nước ngoài.

Không chỉ có thế, làm từ thiện và mang niềm vui lại cho người khác luôn là một công việc thường xuyên của gia đình Walton mà Helen Walton là người tích cực nhất. Ngoài các viện giáo dục, gia đình Walton còn thường xuyên tặng quà cho các hội nhà thờ, thư viện, vườn thú cũng như các phương tiện giải trí khác. Địa chỉ tài trợ còn kéo dài ra đến các bệnh viện, chương trình nghiên cứu y khoa, hội nghệ sĩ, hội nhà hát, hội giao hưởng... Đó còn là các chương trình bảo vệ môi trường, hội cựu chiến binh, phát triển kinh tế, doanh nghiệp tự do, trường học công lập, tư thục, học viện, đại học...

Sam cùng vợ mình còn khởi động và tài trợ cho một chương trình học bổng đặc biệt để gửi trẻ em ở vùng trung nước Mỹ đến các trường đại học ở Arkansas. Mỗi năm, một sinh viên trong chương trình nhận được khoảng 130.000 đôla cho học phí, sách vở, đi lại, ăn ở...

Thiết thực hơn, hàng năm gia đình Walton luôn dành ra 70 suất học bổng để tài trợ cho con em các nhân viên đang làm việc tại Wal-Mart.

Sam đầu tư rất nhiều vào giáo dục với một nguyên tắc: những người nhận được học bổng phải tự làm việc và tự kiếm một chút ít tiền cho riêng mình. Ông muốn rằng những bạn trẻ, những người không có tiền đi học tự mình mong muốn tìm ra cách kiếm tiền đi học và đây chính là phần thưởng khi họ đạt được điều này.



## SAM WALTON: HÃY LÀM THEO TÔI!

Trong cuốn tự truyện *Made in America* (Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ), tất cả những bí quyết làm nên thành công của cuộc đời mình đều được Sam Walton thống kê lại. Rất nhiều nhà phân tích có tên tuổi đều cùng nhận xét rằng: “Đây là cẩm nang cho những ai muốn tạo nên một sự nghiệp kinh doanh vĩ đại”.

*“Xin lưu ý các bạn. Hãy nhớ rằng những nguyên tắc này hoàn toàn không có ý định trở thành mười điều răn trong kinh doanh. Đó chỉ là những nguyên tắc đã giúp tôi thành công. Nhưng tôi luôn tự hào mình đã không rập khuôn theo người khác. Tôi lại càng rất thích những người có cá tính độc lập, luôn đối đầu với những nguyên tắc của tôi. Đáng lẽ tôi chống lại họ nhưng tôi lại tôn trọng họ. Tôi sẽ chú ý lắng nghe họ nhiều hơn những người luôn đồng ý với tôi. Vì vậy, bạn phải lưu ý nhiều hơn đến nguyên tắc thứ mười”.*

**Sam Walton**

### **1. Nhiệt tâm với công việc của mình**

Chỉ khi yêu thích công việc của mình, bạn mới hăng say trong công việc và luôn cố gắng đạt kết quả tốt nhất. Điều này cũng sẽ nhanh chóng lan truyền đến những người xung quanh bạn.

### **2. Chia sẻ lợi nhuận của bạn**

Có như vậy những cộng sự cũng như thành viên trong công ty mới coi bạn như một đối tác thân thiện. Hãy khuyến khích họ đầu tư đóng góp vào cổ phần của công ty, bán cổ phần cho họ với giá chiết khấu thấp và tăng khi họ về hưu.

### **3. Tạo động cơ làm việc cho cộng sự**

Đặt ra những mục tiêu thật cao, khuyến khích cạnh tranh và ghi nhận kết quả. Đề ra những trò phạt thưởng đặc biệt. Có thể hoán đổi cả những người quản lý khi công việc trở nên nhàm chán (như việc hoán đổi David Glass và Jack Shewmaker). Hãy trở nên bí ẩn trước mọi người trong những quyết định.

### **4. Trò chuyện với cộng sự để chia sẻ thông tin**

Khi cộng sự biết thông tin về một vấn đề, họ sẽ quan tâm nhiều đến vấn đề đó. Nếu giữ cho

mình, các cộng sự sẽ cho rằng bạn không tin tưởng họ và tất nhiên họ cũng sẽ đối xử với bạn không hết lòng.

#### **5. *Đánh giá cao những nỗ lực của cộng sự***

Mọi người đều thích được nghe người khác đánh giá cao về bản thân mình, nhất là những công việc làm được đáng tự hào. Hãy khen ngợi đúng lúc, đúng chỗ. Những quyền lợi của mọi người trong công ty cũng cần được đánh giá công bằng.

#### **6. *Ghi nhớ thành công của bạn***

Điều này có nghĩa là bạn phải luôn lạc quan vào bản thân mình. Khi bạn thất bại, hãy nghĩ đến những thành công để vui vẻ. Đừng quá lo lắng và hãy thư giãn để không làm những người xung quanh căng thẳng. Có thể đề nghị mọi người cùng hát với bạn.

#### **7. *Lắng nghe tất cả***

Khích lệ cho mọi người bày tỏ quan điểm, ý kiến. Những người trực tiếp trò chuyện với khách hàng tại các cửa hàng là quan trọng nhất. Hãy nắm bắt được ý kiến của khách hàng qua những người này. Những ý tưởng cải thiện công ty sẽ đến từ những người này.

### **8. Đáp ứng nhiều hơn những gì bạn hứa**

Điều này nghĩa là đáp ứng trên cả mong đợi của khách hàng, đem lại những gì họ muốn và còn hơn thế nữa. Nếu có lỗi lầm, hãy xin lỗi và chịu trách nhiệm với những điều đã làm. Được như vậy, họ sẽ mãi là khách hàng của bạn.

### **9. Làm việc thông minh hơn người khác**

Chỉ có thể vượt lên trên người khác, bạn mới thành công. Sam Walton là minh chứng rõ ràng nhất. Mọi ý tưởng đều được ông nghĩ ra mỗi ngày, mọi cơ hội được tận dụng tối đa, trước khi những đối thủ có thể làm được. Đó là một tính cách và cũng là một bí quyết!

### **10. Thoát khỏi lối mòn**

Nếu tất cả những người khác cùng đi theo một con đường, bạn sẽ có cơ hội đi theo hướng ngược lại. Hãy tìm ra hướng đi khác. Đừng sợ những lời phản đối, những khó khăn gặp phải nếu bạn cho là mình đi đúng.

Trên đây là những bí quyết thành công của Sam Walton. Nếu thấy cần, bạn hãy dùng một số điều để làm tốt hơn công việc của mình. Cuộc sống luôn thay đổi. Và nếu muốn thành công, bạn phải đứng vững trước sự thay đổi đó.



Cuối tháng 3.2006, tập đoàn Talad Simum Muang của Thái Lan do bà RatChasina, Tổng giám đốc Hệ thống siêu thị Nall đã đến Bình Thuận để tìm kiếm cơ hội đầu tư. Gần đây, Công ty Đông Hưng đã tuyên bố chuyển giao một siêu thị Citimart cho tập đoàn bán lẻ Dairy Farm - Hồng Kông quản lý kinh doanh để công ty rảnh tay đầu tư vào những siêu thị Citimart khác. Hệ thống siêu thị Co.opMart trong tháng 5 vừa mới khai trương siêu thị Co.opMart BMC, nay chuẩn bị khai trương siêu thị Co.opMart An Đông, đồng thời có kế hoạch từ nay đến cuối năm 2006 sẽ mở thêm 50 cửa hàng Co.op và khai trương thêm bốn đến bảy siêu thị nữa. G7 Mart cũng có kế hoạch riêng của mình. Và mới đây nhất 18 công ty lớn của Singapore về thực phẩm như Oldchangkee, Caravana, Ten&Han, Apex-pal, Bakezin... đã đến Việt Nam tìm kiếm khả năng cung cấp thực phẩm thông qua G7 Mart.

Nhưng điều nhiều người lo ngại nhất là thông tin: những tập đoàn bán lẻ như Tesco-Anh, Carrefour-



Pháp và nhất là Wal-Mart của Mỹ... cũng đang trong quá trình xin giấy phép đầu tư vào Việt Nam.

Miếng bánh hấp dẫn trong thị trường bán lẻ của Việt Nam đang được cả thế giới nhắm đến.

Việt Nam đã gia nhập WTO. Nếu không chuẩn bị để đối đầu, sẽ là trễ mất!

Phải chuẩn bị như thế nào?

\*

\* \*

AT Kearney, tập đoàn tư vấn hàng đầu thế giới, có trụ sở tại Mỹ vừa công bố một kết quả về thị trường hết sức khả quan: Việt Nam đã trở thành địa điểm hấp dẫn thứ ba thế giới đối với các tập đoàn bán lẻ toàn cầu, chỉ sau Ấn Độ và Nga. Theo kết quả khảo sát, chi tiêu của người tiêu dùng Việt Nam tăng 16% và doanh số bán lẻ tăng 20% trong giai đoạn 2004-2005. Việt Nam được AT Kearney ví như một tiểu Ấn Độ, vì thị trường bán lẻ với 90% các điểm bán hàng là cửa hàng nhỏ gia đình. Còn theo nhìn nhận của ông Terry Ghani - giám đốc TGA, một công ty quảng cáo và tiếp thị hàng đầu Malaysia, thì: Việt Nam là một “thiên đường”, một thị trường tiềm ẩn của thị trường bán lẻ. Bởi Việt Nam có nền chính trị ổn định, tỷ lệ biết chữ cao nên rất dễ thông tin bằng hình thức viết. Có đến 70% dân số dưới 30 tuổi, điều này rất có lợi trong việc duy trì và phát triển bền vững thị trường bán lẻ tại Việt Nam. Bên cạnh đó, Việt Nam còn là cửa

ngõ dẫn tới một số thị trường như Ấn Độ, Trung Quốc, Campuchia, Lào...

Một nghiên cứu khác của Liên hiệp Hợp tác xã Thương mại TP.HCM (Saigon Co-op) thực hiện tại các thành phố như Mỹ Tho, Long Xuyên, Phan Thiết, Quy Nhơn... cũng cho thấy có đến 50% những người mua sắm chính trong hộ gia đình đã từng mua hàng tại siêu thị và có đến hơn 85% những người được phỏng vấn sẵn sàng mua sắm ở siêu thị nếu có loại hình này tại thành phố của họ.

Thực tế là ngay từ năm 1994, Bourbon đã mở màn chiến dịch “đổ bộ” siêu thị vào Việt Nam. Sau gần bốn năm chuẩn bị, mãi đến năm 1998, một đại siêu thị của tập đoàn này mang tên Cora chính thức “ra mắt” người tiêu dùng Việt Nam. Đến năm 2001, hai đại siêu thị của tập đoàn này tiếp tục ra đời. Năm 2004, Cora được đổi tên thành Big C và tiếp tục phát triển mạng lưới của mình bằng sự ra đời tại Mỹ Đình (Hà Nội). Tiếp theo sự thành công của Bourbon, tập đoàn bán lẻ hàng đầu của Đức là Metro cũng thâm nhập thị trường Việt Nam bằng Trung tâm bán sỉ Bình Phú (Q.6. Tp.HCM). Không dừng lại trước sự thành công của mô hình mới này, Metro thứ hai khai trương tại An Phú, Metro thứ ba ra đời ở Hà Nội. Đến thời điểm hiện tại Metro đã có bảy trung tâm và sắp hoàn thành kế hoạch tám trung tâm Metro tại Việt Nam với số vốn đầu tư khoảng 150 triệu đôla. Ông James Scott - Tổng giám đốc Metro Cash & Cary Việt

Nam khẳng định, trong vài năm tới Metro sẽ trở thành nhà cung cấp chủ lực hàng thực phẩm và phi thực phẩm cho các khách hàng tại Việt Nam.

Có thể từ nay đến năm 2008, hệ thống Big C sẽ tiếp tục mở rộng mạng lưới của mình thêm tám đại siêu thị mới. Cùng với sự lớn mạnh của hai tập đoàn trên, cuối tháng 6.2005, trung tâm mua sắm Parkson đầu tiên tại Việt Nam đã khai trương. Dự kiến, trong hai năm đầu, Parkson sẽ mở ba trung tâm mua sắm tại TPHCM và Hà Nội mở đầu cho một chuỗi các siêu thị khác được xây dựng tại các tỉnh, thành trong cả nước với tổng số vốn đầu tư lên đến 70 triệu đôla.

Như vậy, sau gần tám năm thâm nhập vào thị trường Việt Nam, đã có ba tập đoàn hoạt động trong lĩnh vực siêu thị là Bourbon Group, Metro Cash&Carry và Parkson. Sau Parkson, cái tên được nhắc đến nhiều nhất hiện nay là Dairy Farm (Hồng Kông). Theo Bộ Thương mại, các tập đoàn phân phối hàng đầu thế giới như Wal-Mart (Mỹ), Carrefour (Pháp), Tesco (Anh) và Giant South Asia Investment Pte (Singapore) đã đưa Việt Nam vào kế hoạch mở rộng các thị trường trọng điểm trong thời gian tới. Bên cạnh đó, chuỗi siêu thị lớn thứ nhì tại Hàn Quốc - cũng đang xem xét việc thâm nhập thị trường Việt Nam trong năm tới.

Theo đánh giá của một công ty nghiên cứu thị trường, thị trường bán lẻ sẽ chịu chi phối bởi các kênh phân phối hiện đại theo chiều hướng ngày

càng mở rộng hơn. Chẳng hạn nghiên cứu kênh phân phối hiện đại (siêu thị, các chuỗi cửa hàng tiện dụng...) ở hai thành phố lớn là Hà Nội và TP. HCM cho thấy kênh phân phối này đã tăng từ 18% trong năm 2004 lên 23% năm 2005 so với kênh phân phối truyền thống (chợ, cửa hàng thực phẩm, người bán dạo...) đang giảm từ 82% xuống còn 77%. Xu hướng này cũng thể hiện rõ khi số lượng các cửa hàng ở TP. HCM và Hà Nội ở kênh phân phối truyền thống đang giảm từ 45.346 cửa hàng xuống còn 44.638 cửa hàng. Các chuyên gia dự báo rằng, xu hướng này sẽ còn tiếp tục tăng mạnh trong nhiều năm tới khi càng có nhiều tập đoàn bán lẻ đến Việt Nam.

Thật ra thách thức không xuất hiện trực diện và dễ thấy như thế. Theo số liệu của Bộ Thương mại, hàng hóa đến tay người tiêu dùng chủ yếu vẫn qua hệ thống chợ (khoảng 40%) và qua hệ thống các cửa hàng bán lẻ độc lập (khoảng 44%). Hàng bán qua hệ thống phân phối hiện đại như siêu thị, cửa hàng tiện lợi... chỉ mới chiếm khoảng 10%; còn lại 6% là do nhà sản xuất trực tiếp bán thẳng.

Như thế các tập đoàn bán lẻ, nếu có vào Việt Nam, thì trước mắt sẽ cạnh tranh nhau ở phân khúc 10% nói trên. Dần dà, nhờ tính chuyên nghiệp, họ sẽ đem lại cho người tiêu dùng sự tiện lợi, thoải mái và hài lòng nên tỷ lệ 10% này sẽ tăng lên nhanh chóng. Tỷ lệ này càng tăng thì tỷ lệ 44% các cửa hàng độc lập sẽ giảm, gây khó

khăn cho các hộ kinh doanh gia đình, nhất là ở những khu vực mọc lên các siêu thị hay cửa hàng tiện lợi. Như vậy, trong những năm sắp tới sẽ có sự chuyển dịch, chậm chạp chứ không thể nhanh, trong hình thức kinh doanh bán lẻ. Nhiều cửa hàng độc lập sẽ đóng cửa, nhiều cửa hàng khác sẽ trở thành vệ tinh cho một chuỗi cửa hàng tiện lợi nào đó. Theo dự báo của Bộ Thương mại, đến năm 2010, kênh phân phối hiện đại sẽ chiếm tỷ lệ 30-40%, bằng với Trung Quốc hiện nay và đến năm 2020, chiếm khoảng 60%, bằng với Thái Lan hiện nay.

Trong tình hình như vậy, các doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam vẫn còn những hạn chế và điểm yếu nhất định:

- **Tài chính:** Đây là yếu tố không cần bàn cãi nhiều.
- **Hậu cần:** Kinh doanh siêu thị hiện đại đòi hỏi một hệ thống hậu cần chuyên nghiệp. Tổng giám đốc của Metro Cash&Carry cho biết, Metro đã chi gần 20-25 triệu euro trang bị hệ thống cung ứng hàng (kho lạnh, xe chuyên dụng, thiết bị kiểm tra, bảo quản hàng hóa...) theo chuẩn của Metro toàn cầu và chi gần 800.000 euro cho công tác huấn luyện. Trong khi đó, ở các siêu thị của Việt Nam, các giám đốc siêu thị vẫn còn tranh cãi với nhau về việc trung tâm phân phối hoặc nhà cung cấp không giao đủ hàng bán trong dịp lễ, Tết mà

chưa có biện pháp nào để khắc phục tình trạng này. Việc điều phối các xe giao hàng đúng loại, đúng nơi, đúng thời điểm vẫn còn được điều hành, quản lý khá đơn giản. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh mà còn làm gia tăng chi phí lao động cũng như quản lý.

- **Tính chuyên nghiệp:** Kinh doanh bán lẻ hiện đại đòi hỏi nhà quản lý có những công cụ hỗ trợ để đưa ra các quyết định. Đối với một hệ thống siêu thị, bộ phận mua hàng đóng vai trò khá quan trọng. Chuyên viên mua hàng chuyên nghiệp có thể điều đình với nhà cung cấp trên tất cả mọi phương diện từ giá cả, số lượng, thời gian giao nhận hàng, các chương trình tiếp thị, khuyến mãi, quy cách bao bì, đóng gói... Thậm chí họ có thể tư vấn lại cho nhà cung cấp nên sản xuất hàng như thế nào, tiếp thị, quảng bá ra sao... Tuy nhiên, ở khâu này, dường như các chuyên viên mua hàng của các nhà bán lẻ nước ngoài tỏ ra lẩn lớt.

Trước sức tấn công của các tập đoàn nước ngoài, những nhà kinh doanh trong nước tỏ ra lo lắng về một cuộc chiến không cân sức và đã đến hồi quyết liệt, gay gắt. Vì thế, các doanh nghiệp trong nước cũng đang lên kế hoạch cho riêng mình. Chính vì thế, từ hai năm nay, Saigon Co-op với hệ thống bán lẻ thương hiệu Co-op Mart đã nhắm đến chiến lược mở rộng mạng phân phối về các tỉnh và tăng

cường liên kết với các nhà phân phối khác trong nước như Satra, Vissan, Unilever... Hàng loạt các siêu thị mới của Saigon Co-op đang đầu tư xây dựng ở các tỉnh Trung, Nam, Tây Nguyên... dự kiến cuối năm nay sẽ đi vào hoạt động. Ông Nguyễn Ngọc Hòa - Tổng Giám đốc Saigon Co-op cho biết, tại thành phố Phan Thiết, Saigon Co-op đang xây dựng siêu thị Co-op Mart với tổng vốn đầu tư gần 50 tỉ đồng. Siêu thị được xây dựng trên diện tích 11.000m<sup>2</sup>, gồm một tầng trệt, hai tầng lầu và một tầng hầm. Siêu thị sẽ được thiết kế gồm một siêu thị tự chọn với đầy đủ các mặt hàng từ thực phẩm, bách hóa, đồ dùng gia đình, may mặc cho đến đồ chơi trẻ em... Bên cạnh đó, siêu thị còn có cụm rạp chiếu bóng cao cấp, khu vui chơi giải trí dành cho người lớn và trẻ em, nhà sách, các khu dịch vụ chuyên doanh phục vụ nhu cầu khách hàng. Dự kiến, siêu thị Co-op Mart Phan Thiết sẽ hoàn thành và đi vào hoạt động trong dịp Tết nguyên đán Đinh Hợi.

Nếu như năm 1996, cả nước chỉ có mỗi một siêu thị Citimart thì đến nay, cả nước có khoảng 160 siêu thị và 32 trung tâm thương mại. Trong đó, Co-op Mart “đứng đầu danh sách” với 15 siêu thị khắp các tỉnh thành. Hiện tại, Co-op Mart đang củng cố vị trí của nhà phân phối số 1 tại Việt Nam bằng chiến lược phát triển cả về chiều sâu và chiều rộng. Dự kiến, vào năm 2010, Co-op Mart sẽ có 40 siêu thị trong cả nước, đồng thời liên kết với các cơ

sở sản xuất, kho trữ lạnh thành một hệ thống liên hoàn từ khai thác, vận chuyển, chế biến đến bán lẻ để gia tăng giá trị sản phẩm.

Nhiều người am hiểu đã nhận xét rằng những nhà đầu tư khôn ngoan với tiềm lực tài chính dồi dào không bao giờ nhìn thị trường ngắn hạn mà họ tính đến “hái quả” ở những năm sau. Cuộc đổ bộ của những nhà bán lẻ nước ngoài vào Việt Nam trong thời gian tới cũng sẽ có quá trình mà trước mắt những nhà bán lẻ ở thế yếu có thể tính toán lại phương án liên kết, chuyển nhượng quyền kinh doanh, hoặc thuê các chuyên gia nước ngoài điều hành hoạt động kinh doanh...

Mở cửa thị trường là tất yếu, song để cho doanh nghiệp trong nước có tiềm lực cạnh tranh với các đại gia nước ngoài, lãnh đạo nhiều công ty thương mại cho rằng, Nhà nước cần có bước đi thích hợp và khảo khát kinh nghiệm mở cửa của các nước xung quanh. Đừng để như Thái Lan, 80% lĩnh vực phân phối là do các tập đoàn nước ngoài nắm giữ, phải hạn chế nước ngoài mở siêu thị thành chuỗi, chỉ cho mở riêng lẻ.

Dù với phương án nào thì các nhà bán lẻ của Việt Nam cũng cần phải nhanh chóng khắc phục những điểm yếu của mình để “giữ giá”. Vấn đề là liệu các doanh nghiệp trong nước có sẵn lòng liên kết với nhau để tạo sức mạnh tổng hợp hay mạnh ai nấy làm với tâm lý muốn liên doanh với đối tác nước ngoài hơn là làm ăn chung với doanh nghiệp



trong nước. Đấy mới chính là thách thức lớn nhất của hệ thống bán lẻ nội địa trong thời gian tới.

Riêng với Wal-Mart, đây là một thách thức to lớn nhất nếu tập đoàn này đặt chân đến Việt Nam. Hơn nửa thế kỷ qua đã chứng minh sức mạnh khó ngăn cản của nó. Một cụm từ Sam Walton đã dùng thường được các nhà phân tích đưa ra trước sự bành trướng của Wal-Mart là: “con sói đang đến”.

Sự thành công của Wal-Mart ở nhiều quốc gia như Mỹ, Mexico, Cuba... dễ dàng khiến nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam lo ngại. Ngay tại nước láng giềng như Trung Quốc, Wal-Mart đang từng bước vươn lên thành công ty bán lẻ số một tại đây. Càng đáng lo ngại hơn nữa khi tiềm lực của những công ty Việt Nam còn rất yếu. Nếu “mặt đối mặt”, phần thua chắc chắn đứng về phía chúng ta.

Điều này bắt buộc các doanh nghiệp tại Việt Nam phải bắt tay nhau lại.

Kinh nghiệm tại một số nước như Đức và Hàn Quốc cho thấy: không phải Wal-Mart là bất khả chiến bại. Nó cũng đã lộ ra “gót chân Achilles” của mình.

Năm 1997, Wal-Mart tiến vào nước Đức và cho rằng người tiêu dùng Đức cũng muốn được phục vụ theo cung cách lịch sự dành cho người Mỹ. Và thế là đội ngũ nhân viên của Wal-Mart tại Đức được huấn luyện để đón chào khách hàng bằng nụ cười rạng rỡ được trưng ra khắp các vùng ngoại ô từ Pittsburgh tới Peoria, những nụ cười đã đem về cho

Wal-Mart vô số khách hàng ở hầu hết các thị trường hiện có của họ.

Rất tiếc, đó lại là một sai lầm của Wal-Mart ở nước Đức! Wal-Mart mãi sau mới phát hiện ra rằng nhiều người Đức tỏ thái độ nghi ngờ đối với những nhân viên tận tâm giúp đỡ họ và tìm cách chuồn để khỏi phải mua gì từ tay những người bán hàng đáng ngờ đó.

Kết quả là Wal-Mart phải bán lại chuỗi cửa hàng tại Đức cho Metro - một đối thủ bản địa. Để chế bán lẻ hùng mạnh nhất địa cầu vẫn chưa thoát được rắc rối khi bành trướng ra khỏi lãnh thổ nước Mỹ.

Cũng như vậy, Shinsegae, tập đoàn bán lẻ của Hàn Quốc, đã mua đứt 16 cửa hàng của Wal-Mart (Mỹ) với giá 882 triệu đôla. Nhờ đâu Shinsegae đã đánh đuổi được “ông lớn” Wal-Mart?

Wal-Mart giải thích họ rút lui khỏi Hàn Quốc là để tập trung vào thị trường Trung Quốc. Nhưng nhà phân tích Na Hong Seok cho rằng, Wal-Mart thất bại vì không biết được những bà nội trợ xứ Hàn thích những gì khi đi siêu thị!

Khi Wal-Mart khai trương cửa hàng đầu tiên tại Hàn Quốc vào năm 1998, người tiêu dùng ào ạt kéo đến tận mục sở thị những núi hàng cao ngất, giá rẻ. Nhưng cách đóng gói hàng hóa của Wal-Mart khiến người mua ngại xem thử. Chỉ có những kệ hàng ngồn ngộn, lạnh lùng, thật khó cho các bà nội trợ Hàn Quốc nếu muốn tìm một người hướng

dẫn tại siêu thị của Wal-Mart. Shinsegae thì làm ngược lại để giúp người mua luôn cảm thấy thoải mái và hài lòng nhất khi tiếp xúc món hàng. Về chủng loại hàng, Wal-Mart mạnh về hàng gia dụng, còn Shinsegae chú trọng thực phẩm tươi sống và rau củ quả, nhờ đó đã lôi kéo được các bà nội trợ. Shinsegae đã chiến thắng cả Wal-Mart lẫn Carrefour (Pháp) trong việc chọn mặt hàng kinh doanh nhờ đánh giá đúng thị hiếu tiêu dùng của dân địa phương.

Wal-Mart đang đến!

Thư Viện Online



*Wal-Mart đem hàng giá rẻ tới các thị trấn nhỏ, song điều đó cũng làm thay đổi cách kinh doanh của những doanh nghiệp lớn.*

Ngày nay có lẽ thật khó tin, nhưng quả thật việc bán lẻ giảm giá hàng hoá đã từng là một vấn đề gây tranh cãi rất nhiều vào lúc mới được áp dụng. Đó là vào những năm 1950, tại những cửa hàng như Ann & Hope, vốn được mở tại một nhà máy xay được cải tạo lại ở Cumberland, R.I.

Khi đó, các nhà bán lẻ và các nhà sản xuất đều căm ghét hình thức bán hàng này, bởi nó đe dọa khả năng kiểm soát thị trường của họ. Hầu hết các tiểu bang của Mỹ đều đưa ra những biện pháp nhằm hạn chế việc bán lẻ giảm giá. Khi việc bán lẻ giảm giá bắt đầu phát triển vào đầu thập niên 1960, Walton là một nhà buôn trạc 40 tuổi, là chủ của 15 cửa hàng tạp hóa tại nhiều nơi khác nhau trong các vùng Arkansas, Missouri và Oklahoma. Đó đều là những cửa hàng bán lẻ tại các thị trấn, với mức giá bán hàng khá cao.

Walton vốn rất ham mê học hỏi trong nghề bán lẻ: ông đi thăm các cửa hàng ngay cả trong các kỳ

nghỉ của gia đình. Do đó, khi mà một thợ cắt tóc tên Herb Gibson từ vùng Berryville, Ark., bắt đầu khai trương các cửa hàng giảm giá ở bên ngoài các thị trấn nơi có các cửa hàng tạp hóa của mình, Walton hiểu ngay điều gì đã xảy ra. Ngày 2.7.1962 (khi đó ông ta 44 tuổi), Sam mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên tại Rogers, Ark. Cùng năm ấy, S.S. Kresge khai trương Kmart, F.W. Woolworth khai trương Woolco, còn Dayton Hudson thì bắt đầu dây cửa hàng Target. Bán lẻ giảm giá đã lan tràn khắp nơi trên đất Mỹ. Lúc này Walton thậm chí chẳng hề khiến các đối thủ hay nhà cung cấp quan tâm, chứ chưa nói đến giới tài chính nữa.

Quyết tâm theo đuổi việc giảm giá, Walton bắt đầu một cuộc “trường chinh” trong suốt phần đời còn lại của mình, với việc loại bỏ, giảm bớt chi phí ở mọi nơi, mọi chỗ – chi phí trong cửa hàng, trong lợi nhuận biên tế của nhà sản xuất, trong chi phí môi giới, trung gian... tất cả vì một mục tiêu: liên tục giảm giá bán hàng xuống thấp hơn nữa.

Công thức bán hàng này làm giảm lợi nhuận biên tế xuống tới mức thấp nhất, do đó điều bắt buộc đối với Wal-Mart là phải tăng doanh số bán hàng lên mức cao nhất. Walton làm điều đó bằng cách mở cửa hàng ở bất cứ nơi nào có cơ hội. Ngồi trên chiếc máy bay luôn bay ở một độ cao thấp, ông ta nghiên cứu vị trí đất đai trong vùng. Khi đã nhắm được một khu vực ưng ý tiếp giáp nhiều thị trấn nhỏ, ông ta liền quyết định mua mảnh đất đó

và thế là một cửa hàng Wal-Mart nữa ra đời!

Khi hệ thống cửa hàng bắt đầu phát triển tốt, Walton thực hiện một số điều chỉnh quan trọng nhằm quản lý sự tăng trưởng - ông luôn nhìn thấy trước mọi việc cần làm! Ngay từ năm 1966, khi mới có 20 cửa hàng, ông đã đến một trường đào tạo của IBM ở tận New York để tuyển dụng những kỹ sư giỏi nhất tại đây về Bentonville, Ark., về xây dựng hệ thống máy tính cho công ty. Ông biết rằng tăng trưởng sẽ không thể đạt mức mong muốn nếu không dùng hệ thống máy tính quản lý quá trình mua hàng. Tất nhiên là ông ta đúng và Wal-Mart trở thành một biểu tượng của hệ thống kiểm soát lưu kho và hậu cần hiệu quả, họ đã sử dụng thông tin và công nghệ thông tin như là một lợi thế cạnh tranh. Hiện nay cơ sở dữ liệu máy tính của Wal-Mart chỉ thua kém... Lầu Năm Góc (Bộ Quốc phòng Mỹ) về mặt quy mô, và có thể coi Walton là CEO mang phong cách thời đại công nghệ thông tin đầu tiên.

Tuy nhiên, trong hầu hết sự nghiệp của mình, Walton hầu như ít được công luận và báo chí chú ý. Năm 1985, chẳng có ai biết đến ông ta trước khi tạp chí *Forbes* thông báo rằng, với sở hữu 39% cổ phần tại Wal-Mart, ông là người giàu nhất nước Mỹ. Sau đó, thoát tiên Walton được dư luận chú ý như là một đại gia bán lẻ rất "bình dân": thích xe pickup hơn limousine, thích nuôi thú vật v.v... Sức lôi cuốn lạ thường nơi ông đã khiến hàng trăm

ngàn nhân viên công ty tin tưởng vào tiền đồ của Wal-Mart, nhiều người trong số họ đã trở nên giàu có nhờ cổ phiếu công ty này. Đó có thể coi là một giấc mơ Mỹ (American Dream) thật sự. Tuy nhiên, khi Wal-Mart có ảnh hưởng lớn và qua mặt các đối thủ như Kmart và Sears, Walton bắt đầu phải chịu sự lên án từ một số người, nhất là các nhà buôn trong các hiệp hội ở các thị trấn nhỏ. Họ quy lỗi cho Walton, với việc mở các cửa hàng của công ty Wal-Mart, đã làm mất đi vẻ đẹp nguyên thủy của các thị trấn nhỏ trên toàn nước Mỹ.

Walton coi khinh những lập luận trên. Từng là một nhà buôn tỉnh lẻ, ông ta đã nhìn thấy trước tương lai. Trong cạnh tranh, đơn giản là ông ta chọn cách “ăn thịt” kẻ khác trước khi bị người ta “ăn thịt”. Hơn nữa, nếu những nhà bán lẻ ở các thị trấn nhỏ có những điều chỉnh thích hợp, họ vẫn có thể cạnh tranh với Wal-Mart kia mà! Trong cuộc tranh cãi này, dĩ nhiên khách hàng đa số đứng về phía Walton. Ông đã đem lại cho khách hàng Mỹ điều họ muốn - hàng hóa với giá rẻ!

Chúng tôi không hề nói rằng Sam Walton đã không “xáo tung” phong cảnh vùng đồng quê nước Mỹ, hay ông ta không làm thay đổi cách kiếm tiền của nhiều người. Đơn giản là ông ta chỉ đẩy nhanh những thay đổi đó mà thôi. Những tiến bộ do ông mang lại là không thể phủ nhận. Rất nhiều doanh nghiệp trong và ngoài ngành bán lẻ đã bắt chước kỹ thuật quản trị trao quyền cho nhân viên (em-

powering management techniques) và việc áp dụng công nghệ thông tin để giảm chi phí của ông đề ra. Các quan niệm tiên phong về bán lẻ của Walton cũng mở đường cho sự phát triển của các nhà bán lẻ với vô số chủng loại hàng hóa khác khắp thế giới như Home Depots, Barnes & Nobles và Blockbusters. Ngoài ra, việc bán hàng với lượng hàng lưu kho thấp cũng tiếp tục gia tăng. Internet chính là cái mới nhất thúc đẩy quá trình này. Người ta hiện tự hỏi trong kỷ nguyên Internet, nếu Sam mới bắt đầu khởi nghiệp thì ông ta sẽ hướng tới những mục tiêu gì và làm sao để đạt được chúng.

JOHN HUEY, Tổng biên tập tạp chí *Fortune*,  
đồng tác giả của cuốn sách  
*Sam Walton: Made in America*



ThuVienOnline