

全球商界领袖商道丛书

SAM WALTON

山姆·沃尔顿

王书旭 编著

商道



深圳出版发行集团
海天出版社





全球商界领袖商道丛书

SAM WALTON

山姆·沃尔顿

王书旭 编著

商道



深圳出版发行集团
海天出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

山姆·沃尔顿商道 / 王书旭编著. —深圳:
海天出版社, 2010. 7

(全球商界领袖商道丛书)

ISBN 978-7-80747-853-9

I. ①山… II. ①王… III. ①沃尔顿, S
—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第046785号

山姆·沃尔顿商道

SHANMU · WOERDUN SHANGDAO

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 涂 俏
责任技编 蔡梅琴
封面设计 斯迈德

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 WWW.htph.com.cn
订购电话 075583460137 (批发) 83460397 (邮购)
排版制作 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228-808)
印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/32
印 张 13.75
字 数 200千
版 次 2010年7月第1版
印 次 2010年7月第1次
印 数 1-6 000册
定 价 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

山姆·沃尔顿，一个地道的美国人。他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。他关怀员工，奉献社区。而希望与众不同是他生平事业的特色。通过设立拉丁美洲奖学金，他使人们更加接近，并与他人共同分享他所代表的美国理想。他是忠实于家庭的男人，是企业的领导人，也是倡导民主制度的政治家。山姆·沃尔顿具有诚实，谦逊，勤恳工作等许多美德。

1962年，沃尔顿开设了第一家商店，名为沃尔玛百货。1969年就发展到18家分店，到1992年沃尔顿去世前，他已将其分店网络扩大到1735家，年营业额达400亿美元。在短短几年内，他就超过了美国的大商行凯马特公司和西尔斯公司。如今沃尔玛百货公司在商业中名列世界第一。

以上这一切，均来自于一个普通的农家子弟——山姆·沃尔顿。山姆·沃尔顿先生白手起家，凭借执着和梦想抒写了一部当代商业传奇历史。山姆·沃尔顿的成功是典型美国梦的缩影，它说明了出生并不能代表一切；说明了一个有理想的人，如果尽其一生执着追求一份事业，可以达到何等的高度。

山姆·沃尔顿在全球范围内具有无可比拟的影响力，其人生传奇和管理之道被奉为商业界楷模。

《山姆·沃尔顿商道》一书试图解读山姆·沃尔顿和沃尔玛公司的赢家之道。通过这本书，我们可以看到沃尔顿纵横商界半个世纪的传奇经历；可以找到沃尔玛从乡镇小店成长为跨国连锁企业帝国的秘密；我们可以看到沃尔顿对人性的深刻理解，他能够在给员工福利、顾客利益与商场赢利之间达到双赢。

老子云：道可道，非常道。但愿通过本书的阅读，你能从中悟出投资之道、谋事之道及为商之道。

由于时间仓促，在本书的编写过程中经历了许多困难。我们查阅了多个网站，参考了许多资料，得到了许多来自各方面的帮助，集合了国内外大量专家学者的思想和研究成果，以便让丛书更加完善。在此，谨对为本书的编写提供帮助的人表示感谢。

本书由王书旭编著，参与本书编写、修改、审读的人员还有陈小兵、郭素萍、石伟、蔚成杰、刘权、刘建伟、李亮、李建华、黄明、王春华、马艳、吴俊、匡仲潇、邵小云、张野、滕宝红。

由于时间和精力等方面的原因，书中一些文章和资料的引用无法及时联系到作者本人，请及时与我们联系并为此深表谢意。因为水平有限，不能准确地描绘山姆·沃尔顿这位投资天才的全貌和他投资成功的精髓，希望广大读者见谅。

——编者

目录

第一章 梦的牵引 执着追求

山姆·沃尔顿，一个地道的美国人。他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。

——美国前总统布什

1.1 梦的开始——选择零售业	4
1.2 初显身手——加盟本·富兰克林商店	7
1.3 好梦成真——沃尔玛来了	12
1.4 永恒的追忆——留下的云彩	17
附录：沃尔玛发展的三阶段	20

第二章 非常经营 顾客为本

山姆·沃尔顿比其他任何人都懂得，任何企业的存在都离不开顾客。他一直奉行的一个信条是，让顾客成为所有工作和努力的中心。另外，在为沃尔玛公司顾客提供完美服务的过程中，他也会以特殊的方式——服务于沃尔玛公司的员工、合伙人、社区及其他股东。

——可口可乐公司董事长兼总裁罗伯托·戈泽塔

2.1 服务——顾客即老板	27
2.2 售货——让价于顾客	32
2.3 采购——为顾客讨价还价	36
2.4 物流——集中配送中心	38
2.5 内控——为顾客节约	39
2.6 商道——谦虚而注重细节	43
2.7 供应商——根与枝的关系	46
附录：沃尔玛供应商工厂认证手册	48

第三章 廉价营销 别出心裁

如果要我从我的生活中挑选出一个使我与众不同的特点，那就是对竞争的热情。这种热情激励我不断前进，继续巡视各商店，或盼望着另一个商店开张，或盼望着参加一次我亲自发起的促销活动——诸如推销一只小鱼缸、一只热水瓶、一只床垫或一大包糖果。

——山姆·沃尔顿

3.1 女裤理论——薄利多销	81
3.2 促销理论——刺激消费热情	83
3.3 顾客第一——获得消费者的芳心	89
3.4 欢乐销售——增添消费热情	91
3.5 广告源于口碑——借消费者做宣传	94
3.6 会员制——固定消费群体	97
附录：沃尔玛的促销策略	101

第四章 微笑文化 快乐工作

山姆可以称得上是20世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键，是无人可比拟的。

——美国凯马特连锁店创始人哈里·康宁汉

4.1 日落原则——当日事当日毕	107
4.2 三米微笑——给顾客亲切感	108
4.3 沃尔玛式欢呼——群体力量的谐音	110
4.4 会议文化——快乐工作	112
4.5 公仆文化——尊重员工	115
附录：沃尔玛官方网站陈述的企业文化	116

第五章 善待员工 互利合作

他了解人性，就像爱迪生了解创新发明，亨利·福特了解汽车制造一样。他总是给员工最好的，给顾客最好的。

——GE公司CEO杰克·韦尔奇

5.1 合伙人——让利润于员工	129
5.2 分享信息——员工的主人地位	135
5.3 不拘一格——给每个人机会	137
5.4 善待员工——贴近员工的心	144
5.5 永远沟通——倾听员工的声音	150
5.6 权力下放——给员工自主权	153
5.7 培训——员工再造	155
附录：中国沃尔玛员工手册	156

第六章 纵横捭阖 化险为夷

山姆·沃尔顿是20世纪最出色的企业家。

——管理大师汤姆·彼得斯

6.1 小镇危机——给对手出主意	191
6.2 劳资关系危机——善待、沟通	193
6.3 债务危机——诚信	195
6.4 资金危机——股票	197
6.5 领导层派系危机——以退为进	200
6.6 回报社会——义不容辞	203
附录：沃尔玛大事年表	205
参考书目	209

第一章

梦的牵引 执着追求

山姆·沃尔顿，一个地道的美国人，他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。

——美国前总统布什

引 语

坐拥世界企业500强第一零售巨头交椅，名字早已传遍世界每一个角落，领衔世界6000多家连锁，一个如梦如影的传奇在大洋彼岸继续演绎。而这一切，均来自于一个普通的农家子弟——山姆·沃尔顿。他白手起家，凭借着执着，为了一个梦，抒写了一部商业史传奇。

山姆·沃尔顿个人档案

1918年3月29日，山姆·沃尔顿，出生于美国俄克拉何马州金菲希尔旁一个普通的农舍里。

1936年，山姆·沃尔顿，在密苏里大学校园里，展现着他攻读经济学学士学位的身影。

1940年，山姆·沃尔顿，在美国陆军情报部门服役，军人的刚毅执着在其身上得到证实与升华。

1951年7月，山姆·沃尔顿于阿肯色州本顿威尔，开了属于他的第一家商店。

1960年，山姆·沃尔顿的15家商店遍布本顿威尔周围地区。

1962年，山姆·沃尔顿在罗杰斯镇，创办了第一家沃尔玛（Wal-Mart）折扣百货店。

1969年10月31日，山姆·沃尔顿成立沃尔玛百货有限公司。

1972年，山姆·沃尔顿的沃尔玛公司的股票在纽约证券交易所挂牌上市。

1974年，山姆·沃尔顿从董事长和首席执行官职位上卸任，回家修养。

1975年，山姆·沃尔顿再度出山。

1989年，山姆·沃尔顿被确诊为骨癌。

1992年，山姆·沃尔顿赢得美国自由勋章的殊荣。

1992年4月5日，山姆·沃尔顿安息，仅留下名字，光辉仍在闪耀。

山姆·沃尔顿，20世纪世界最大的零售企业——沃尔玛公司的创立者，一位商业传奇的缔造者，在1985年被《福布斯》杂志推举为美国首富。其名下的沃尔玛公司，到2001年度，收入高达2189亿美元，高居“全球500强”第一位，从而填补了世界500强中无零售业的空白。其家族资产也以超过650亿美元的资产名列全球富豪榜的榜首。沃尔玛历经了40多年的风雨沧桑后，此时已经被冠名为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。其旗下拥有6600多家商场，员工人数多达180余万，遍布北美、南美、西欧、东亚等世界20多个国家与地区。每日光顾沃尔玛的顾客不下于3500人次，其营业额连续7年蝉联世界500强企业榜首。沃尔玛多次被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”。

1.1 梦的开始——选择零售业

1918年3月29日，山姆·沃尔顿在美国俄克拉何马州金菲希尔旁的一个普通农场里降生了。由于其家境不好，父母只有依靠节俭来维持整个家的运作。父亲干过多种工作，是个讨价还价的高手；母亲是个典型的劳动妇女，勤劳、质朴、节俭持家。父母常常告诫山姆·沃尔顿，不管是什么事情、不管是什么样的结果，都要有一个执着的心态与旺盛的斗志、有一种坚持到底的精神。正是缘于父母的这些影响，山姆·沃尔顿从小就养成了节俭的好习惯，特别是他的执着，为他以后的成功奠定了坚实的精神基础。

1.1.1 街头卖报郎

七八岁时，山姆·沃尔顿就忙着游走在大街小巷帮助市民订报、送报，以换取报酬贴补家用。他在整个中小学期间，就已拥有了几条比

较固定的送报渠道。有时候他也饲养家禽并拿到市场上去卖。进入高中后，他几乎是依靠送报纸来赚钱，以便维持上学的开支。在大学里，他又努力增加了几条送报的途径，同时雇了几个人做伙计。他初次尝试了当老板的滋味，结果惊讶地发现一年能赚4000至5000美元。到1940年，山姆·沃尔顿获得了密苏里大学经济学学士学位，其学业的成功也伴随着其在商业道路上初步探索的成功。

1.1.2 大学校园的侍应生

进入密苏里大学后，山姆·沃尔顿凭借自己出色的个人魅力和领导天赋，担任了班长、学生会主席、各种学生团体和联谊会的领导职务。这一方面可以帮助他学会如何管理协调沟通，同时也为他方便地争取到了更多的报纸订户。他还到餐厅去当侍应生，也去游泳池当救生员，其目的只是为了赚得更多的生活费。正是因为这种半工半读的生活，才使得日后成为亿万富翁的山姆·沃尔顿依然能领悟到每一美元的价值。

“今天的沃尔玛公司已取得如此大的成功，我们已是一家500多亿资产的公司，为什么还要那么精打细算呢？答案很简单：因为我们珍视每一美元的价值。我们的存在是为顾客提供价值，这意味着除了提供优质服务之外，我们还必须为他们省钱。沃尔玛公司不会愚蠢地浪费掉一美元，因为那都是出自我们顾客的钱包。每当我们为顾客节约了一美元时，那就使我们自己在竞争中领先了一步——这就是我们永远打算做的事情。”山姆·沃尔顿在其自传中这样发自肺腑地描述着。

1.1.3 初入职场

由于财力的有限，并且对读书开始厌倦，山姆·沃尔顿便放弃了去宾夕法尼亚州的沃顿金融学院继续深造的机会。于是他决定试着踏入职

场。毕业后，他曾想去当保险推销员。因为他高中时一位女友的父亲是一位非常出色的推销能手，而山姆·沃尔顿相信自己的推销能力也是一流的。1939年，他遇到了一位叫休·马丁利的邻居。马丁利开了一家杂货铺，并迅速地扩展到60家分店。马丁利与他谈到零售经商之道时，对他很有好感并愿意提供一份工作给沃尔顿；同时，西尔斯娄巴克公司与J.C.彭妮公司也表示愿意向沃尔顿提供职位。而山姆·沃尔顿选择了被称为“大街上的百万富翁”——J.C.彭妮公司的工作。

1940年6月3日，大学毕业的三天后，山姆·沃尔顿就去艾奥瓦州得梅因市的J.C.彭妮分店报到，并作为一名管理部门的受训人员开始工作，月薪为75美元。这一天对于沃尔顿来说具有很深刻的意义，因为这是他正式进入零售业的第一天。除了他因作为陆军军官一度短暂离开外，算起来他在这个行业足足干了52年。

1.1.4 军旅征程

由于山姆·沃尔顿的字写得非常糟糕，彭妮公司总部的布莱克对他写得一团糟的销售发票表示非常不满意。但鉴于沃尔顿出色的推销能力，布莱克仍让他在彭妮公司工作。商店经理邓肯·梅杰斯非常信任他，并不时地鼓励他，对他的工作提供帮助。这些都使沃尔顿受益匪浅。1942年初，那时“二战”仍在进行，作为美国后备军官训练团一员的大学毕业生——沃尔顿，一心想参军，准备为国效劳。于是他辞去了J.C.彭妮公司的工作。由于心律不齐，他被划入执行后勤任务的部队。在等待征召的日子里，沃尔顿失去了人生的方向。他在南方游走时，在塔尔萨附近遇见了海伦·罗布森，两人很快坠入爱河。在热恋期间，山姆·沃尔顿收到军方征召通知，让他到后备军官训练团担任少尉军官，后来升为中尉、上尉。1943年，他与海伦结婚。1945年，山姆·沃尔顿离开军队，打算进入零售业，并决心要建立属于自己的一番天地。

1.2 初显身手——加盟本·富兰克林商店

1.2.1 有了自己的店

在幼时朋友汤姆·贝茨的激励下，沃尔顿决心与汤姆合伙建立一个零售店。但是由于他的妻子海伦怕合伙风险太大，要求他独立自主，沃尔顿便放弃了合伙的念头，并回到巴特勒兄弟公司寻找机会。而巴特勒兄弟此时决定出让一家本·富兰克林商店的转让权。该商店位于阿肯色州的纽波特，位于密西西比河三角洲地区，人口约有7000多。其市场潜力巨大，而由于经营不善生意不好。此时，沃尔顿的介入对他们来说无疑是雪中送炭。沃尔顿以25000美元的价格买下了这家店铺，其中5000美元是他的积蓄，20000美元是向海伦的父亲借的。山姆·沃尔顿给自己设定了一个目标，要在5年内让这家在纽波特的小店成为阿肯色州经营最好、获利最多的杂货店。交易成功后，沃尔顿才发现这家店一年的营业额只有72000美元，而租金却很高，达到了营业额的5%；同时在该店的对面有一个强有力的竞争对手。在接受两周的培训后，于1945年9月1日，一家属于他的商店开张立业了。

小词典：零售店

零售店通常指商家出售商品给消费者的地方，以小额出售或是单一个数售卖为主，区别于大宗货品的批发业务。

1.2.2 首战告捷

由于是加盟店，巴特勒兄弟不允许其下属经营者拥有较多的自行处置权，而是统一购进商品并统一调整、规定统一的价格。如果下属商店

能做到80%的商品都由公司配送，那么年终的时候就能拿到一笔回扣。如果想得到6%或者7%的净利润，巴特勒兄弟就规定分店必须雇佣多少帮工做多少广告。沃尔顿刚开始还是按照公司僵化的规定去做，但是不久沃尔顿就开始与制造商直接打交道，以便买到更便宜的商品，然后以低于其他商店的价格出售。尽管大多数制造商不敢这样运作，但他坚信终会有一家愿意的。在他锲而不舍的努力下，终于找到了一些愿意与其直接合作的供应商。

“沃马玛公司经营方式”理论是一个相对于最初定价方面的哲学，是山姆·沃尔顿避开巴特勒兄弟直接向制造商进货而总结出来的。通过直接进货并降低价格销售，使得巴特勒兄弟既没有机会抽取给各下属加盟店的提成，又使其失去了价格优势。正如山姆·沃尔顿说的：“比方说我按80美分买进一条裤子，如果按1美元的定价出售，其销量是按1.2美元定价的三倍以上。每件裤子所赚到的利润也许只有按1.2美元定价所赚到的一半，但我卖出了三倍的货物，总的利润就大大增加了。这就是削价的实质所在。”

凭此经验，山姆·沃尔顿在纽波特干了5年，已经实现了自己当初的目标。他的商店在头一年的营业额达到250000美元，年利润达到40000美元。不仅是在阿肯色州，而且就是在附近的6个州，这个商店都是本·富兰克林连锁店中销售效益最好的。

1.2.3 征途上的坎坷

正当沃尔顿事业成功之际，5年前一个小小的疏忽，使初涉商海的山姆·沃尔顿痛惜不已。5年前，沃尔顿忘记在房屋的租赁契约中加进一项5年期满后有权继续租赁的条款；5年的期限已到，房东觉得富兰克林商店品牌已经做出来了，认为自己经营比租出去更赚钱，于是决定收回店面。无论沃尔顿出什么价钱，房东都不肯再租给他。因为房东出价买下

了本·富兰克林连锁店的特许经营权。山姆·沃尔顿别无选择，只得无奈地放弃，并把那些货架、存货等都低价卖给了房东。但是沃尔顿并没有对此耿耿于怀，而只是把这次逆境当成挑战，并且以后看合同时则会小心谨慎。

“在我离开纽波特时，它已是一个欣欣向荣的棉花城。我真是有点依依不舍。我们已在那里建立了生活，就这样离开真令人心烦意乱。我几次三番地说到这一点。至今我还有许多朋友在那里。”

——海伦·沃尔顿

山姆·沃尔顿带着悲伤出让商店，离开了纽波特。山姆·沃尔顿有了5万多美元的资本，他带着这笔钱重新寻找创业机会。1950年春，他在一个名叫本顿威尔的小镇上买下了一家杂货店。32岁的山姆·沃尔顿移居该镇时，只是觉得该镇距海伦的娘家比较近。尽管该镇仅有2900人，却已有了3家商店。山姆·沃尔顿仍然特热爱这个小镇，因为他喜欢竞争。他以丰富的想象力加上质朴的才气，凭着努力和运气，开始在商品零售界创造奇迹。从此，沃尔顿家族也在此落脚生根。

1.2.4 开启自助销售店

1950年，山姆·沃尔顿买下一家老店，并撤下老店的围墙，装上利用荧光照明的货架，使店面焕然一新。一家被沃尔顿誉为最廉价商店的自助销售店便正式在本顿威尔开张了。这是周围8个州内的第一家自助商店。山姆·沃尔顿在当地的《本顿县民主党人》报纸上连日刊登广告，鼓吹“新开张大甩卖”，宣传保证商店有大量价廉物美的东西供应，并向孩子赠送气球等礼品。顾客果然蜂拥而来，商店很快成为当地一家兴旺的企业。