

部分图片提供：PHOTOCOME

财
智
英
雄

山姆·沃尔顿

CAI ZHI YING XIONG 零售巨擎从乡村走向世界的扩张神话



CAI ZHI YING XIONG

山姆·沃尔顿

1918年出生于美国阿肯色州本顿维尔镇的一个普通农家。

1940年6月山姆从密苏里大学毕业，取得工商学士学位。

同年，山姆就到彭尼公司在艾奥瓦州达摩因的分店上班，月薪75美元。

1962年，山姆开了一家连锁性质的零售店，取名沃尔玛。

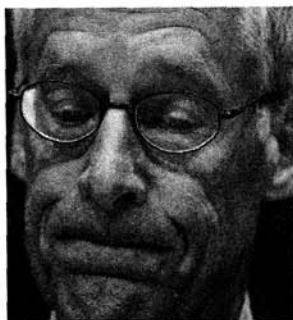
1990年，沃尔玛成为美国第一大零售商。

1992年3月，山姆·沃尔顿先生获得由美国总统乔治·布什颁发的自由勋章。

山姆·沃尔顿

——零售巨擎从乡村走向世界的扩张神话

李津 编著 *Li Jin Bian Zhu*



Series Of The Heroes Of
Wealth And Intelligence

财智英雄书系

中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

山姆·沃尔顿/李津编. -北京:中央编译出版社,2005.6
(财智英雄书系;7)

ISBN 7-80211-120-X

I. 山... II. 李... III. ①沃尔顿-生平事迹②零售商业-连锁商店-商业经营-经验-美国
IV. K837.125.38 ② F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 044905 号

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560273 66560299(发行部)

网 址:<http://www.cctp.com.cn>

E-mail:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:廊坊京华万圣印刷有限公司

开 本:960×640 毫米 1/16

字 数:150 千字

印 张:105.25

版 次:2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:160.00 元(全八册)

序 言

昨天与前天相同，今天与昨天相似，时光在默默地流逝，时代在逐渐地演变，一个时代的诞生意味着会引发一场革命，它将延续一百年甚至几百年。

纵观历史，我们可以发现，不同的时代产生了不同的风云人物，他们推动了时代的变迁，而时代的进步又提升了他们的变革。尤其是我们工作及生活的时代，由于科技的迅猛发展，推动了时代的巨大变革，因此产生了一个又一个传奇式的英雄人物。

他们以其聪明的智慧，取得了令人瞩目的成功，到达了事业上的巅峰，获得了巨额的财富，同时改变了人们的生活方式，推动了社会的进程。这些我们可以统称为财智英雄的人物代表了主流社会，拥有巨大的影响力，具有前瞻性和独创性，更多地代表了未来的发展方向。

他们是社会事件后面那一双双翻云覆雨的手，他们是这个商业时代最稀缺的资源，他们具有超凡的远见、变革的雄心、卓越的管理理念和巨大的影响力，他们是洞察并改变世界的真正的先行者。

英雄们促进了时代的巨变，而时代的巨变又呼唤新的英雄。无疑，站在这个新时代的起点，我们每个人都面临着机遇和挑战！争取时代的弄潮儿，做个对历史进程推波助澜的英雄是历史赋予我们的使命！谁如果感受不到这一点，谁就会被时代遗忘。锁定你身边的人和事，明天的百万富翁、千万富豪和引领潮流的成功者，其实他今天与你站在同一起跑线上。

古人云：以铜为鉴，可以正衣冠；以人为鉴，可以明得失；以史为鉴，可以知兴衰。《财智英雄书系》正是形成于此。我们特意为读者从众多个多的行业里面，从不同国度不同时代的千千万万的成

功人物之中，精挑细选出来 8 位风云人物，分别为比尔·盖茨、胡雪岩、李嘉诚、刘永好、乔·吉拉德、松下幸之助、山姆·沃尔顿、曾国藩。

这些贯穿古今、横亘中外的财智英雄，或是某一领域的佼佼者，或是某个历史时期的推动人，或是闻名海外的巨商富豪……作为一个个鲜活的个体，他们以不平凡的人生经历和丰富有力的人格魅力感染着众多读者；同时作为一个群体，在他们身上，集中体现着这个国家、这个民族几十年的沧桑巨变。

此套《财智英雄书系》共分 8 册，每册内容如下：

《比尔·盖茨》一书主要介绍了美国微软帝国的伟大领袖、位居世界首富的电脑天才比尔·盖茨的起家经过及盖茨的相关介绍。

《乔·吉拉德》一书主要介绍了 3 个闻名世界的最伟大的推销员：世界顶级售车大师——乔·吉拉德、世界级的保险推销之神——原一平以及世界一流售房、训练大师——汤姆·霍普金斯。本书除了简短介绍了他们的身世之外，还详细介绍了他们在推销过程中不断累积下来的宝贵经验。

《松下幸之助》一书将带你走近日本松下电器的经营之神、誉满全球的东方之子松下幸之助，带你领略这位“造物先造人”的伟大领袖。

《山姆·沃尔顿》一书中的沃尔顿则是全球著名连锁零售帝国——沃尔玛的缔造者，他使得身受制造业控制的零售业摆脱了必要的束缚，走上了世界首富之林，如此辉煌的成就也打破了人们多年的生活习俗。

《胡雪岩》一书主要分析聚财无数但仍如履薄冰的红顶商人胡雪岩的坎坷一生以及他游走于官商两道的深谋大略。

《李嘉诚》这本书则剖析了白手起家打造商业传奇的华人首富李嘉诚的传奇一生及他被人津津乐道的经商、做人、用人之道。

《刘永好》这本书主要介绍了刘永好抓住机遇、借改革之东风迅速崛起成为大陆首富的非凡经历。

《曾国藩》一书主要披露了晚清中兴第一名臣曾国藩的修身、处世、治家、识人、用人、为官之智。但是,我们也决不能否认,曾国藩作为封建帝王的臣子,其所维护的必然是封建王朝的利益,因此,对他的认识,我们必须辩证地看,既要看到他作为晚清名臣,其成功的地方;同时,也要看到他作为封建道德的维护者,其对历史的阻碍作用。

我们以探究成功之路、解读成功关键、剖析成功原因作为本书的目的。因此,我们更关注这些财智英雄人物的行动,更关注他们的见地、思考,以及他们给我们这个时代及个人带来的方法论上的意义。因此,我们在编著过程中,主要把影响和改变人物思想、性格、成功谋略的细节放大,力求挖掘出不同人物传奇的人生经历、动人的情感故事、跌宕的成功历程、战胜命运的谋略,以参读者。

编者

2005年4月

目 录

第一章 山姆·沃尔顿传奇的一生 / (1)

- ／ 山姆·沃尔顿简介…………… (3)
- ／ 山姆·沃尔顿与家人…………… (15)
- ／ 幸福的一家…………… (26)

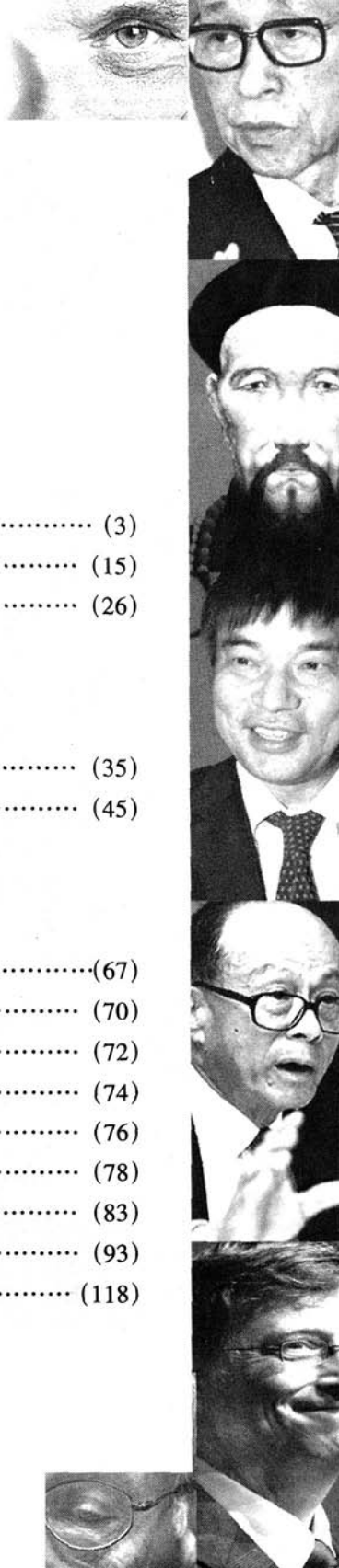
第二章 山姆·沃尔顿的成功哲学 / (33)

- ／ 山姆·沃尔顿的成功之道…………… (35)
- ／ 山姆·沃尔顿的用人之道…………… (45)

第三章 沃尔玛成长历程 / (65)

- ／ 沃尔玛初创……………(67)
- ／ 初遇风波…………… (70)
- ／ 初具规模…………… (72)
- ／ 沃尔玛折扣店横空出世…………… (74)
- ／ 再遇挑战…………… (76)
- ／ 发行股票…………… (78)
- ／ 向海外进军…………… (83)
- ／ 中国攻略…………… (93)
- ／ 成就霸业…………… (118)

第四章 剖析沃尔玛 / (121)





1 降低成本:低价取胜	(123)
2 稳扎稳打:逐步扩张	(129)
3 信息系统:世界一流	(131)
4 企业联姻:创造品牌	(137)
5 营销互补:共生共荣	(139)
6 爱惜员工:同心同德	(141)
7 顾客至上:保证满意	(143)
8 热心公益:有口皆碑	(146)
9 人文网页:营销奇迹	(148)
10 细分市场:战胜对手	(154)
11 会员商店:稳定发展	(156)
12 抓住时机:创新发展	(158)

第五章 沃尔玛的企业文化 / (159)

1 重视企业文化的建设	(161)
2 提出“员工是合伙人”的企业口号	(163)
3 充满朝气和活力的沃尔玛文化	(165)
4 别开生面的“周六例会”	(167)
5 不拘一格的沃尔玛年会	(168)
6 山姆会员店	(170)
7 沃尔玛文化的启示	(172)

第六章 名人谈沃尔玛 / (175)

1 韦尔奇谈沃尔玛	(177)
2 格拉斯谈沃尔玛	(180)

附录一 山姆·沃尔顿的生平集锦 / (187)

沃尔顿的爱好	(187)
--------------	-------

沃尔顿的趣事..... (189)

附录二 沃尔玛大事记 / (197)



第一章 山姆·沃尔顿传奇的一生

山姆所送报纸的前任业务经理评论他说：“我们雇用山姆当送报员，他却成了我们的头号推销员。他的业绩老是比别人好，他做得好极了，而且特别投入。”



山姆·沃尔顿简介

山姆还具有与人合作的团队精神。在大学校园里，他几乎叫得出每一个同学的名字，是校园里的领袖人物，受到同学们的爱戴。这种“合群”和“竞争”的特点，在他以后的事业中使他受益匪浅。

山姆·沃尔顿 1918 年出生于美国阿肯色州本顿维尔镇的一个普通农家。他是这个家庭里的长子，在洗礼时，被命名为塞缪尔·摩尔·沃尔顿，山姆是他的昵称。3 年后他的弟弟出生了，小名巴德。

山姆的父亲托马斯·吉布森·沃尔顿是农场经营者，当时正逢政府恳请农场主多种些庄稼，以便将多余的粮食海运至遭逢战火的欧洲，因此农场主均从中赚取了丰厚的利润。但是同年末，战争一结束后，欧洲农场主们以惊人的速度开始恢复生产，导致美国农场主们面临了生产严重过剩的问题，接着农作物价格在战后的暴跌，使得众多农场主债台高筑，最后托马斯也不得不放弃农场经营，转而从事评估农场贷款的工作，不久后，他便辞职创立自己的保险和抵押信贷公司，并着手回收农场的工作。

托马斯从未有创建自己事业的雄心和信心，也不相信举债经营。而在山姆长大后，他已从事过各式各样的工作，比如银行职员、农场主、农业贷款评估人、保险代理人 and 不动产经纪人等等。在经济大萧条时期，他一连几个月没有工作，只好到他兄弟开设





山姆·沃尔顿成功经典

的沃尔顿抵押公司做事。该公司是大都会人寿保险公司的代理商之一，托马斯负责处理大都会人寿保险公司农业贷款的陈年老账，接触的对象大多是还不出贷款的农场主。在1929年到1931年间，托马斯必须从数百个曾是小康人家的手中没收其世代经营的农场作为低债，对托马斯来说这确实是件难事。山姆也曾随同父亲去收回他人的农场，当时他对必须变卖土地和财产的农民深表同情，他的父亲总是尽量对受到创伤的人保持尊重。

托马斯·吉布森·沃尔顿是个工作极其勤奋的人。按照山姆自己的话说，他的父亲是个极其敬业的工人。他每天起床很早，工作很长时间。他是个老实人，完完全全、彻头彻尾的老实人，许多人都记得他的正直品质。他也是一个有个性特点的人。他喜欢做交易，喜欢与他人交换任何东西：马、骡子、牛、房屋、农场、汽车等一切东西。他曾经用金菲舍的农场交换位于俄克拉荷马州靠近奥米加的另一座农场。另一次，他用手表换了一头猪，使餐桌上有了猪肉。他还是最擅长讨价还价的人。

山姆追忆他的父亲时说道：“我的父亲托马斯·吉布森·沃尔顿是个勤劳工作的老实人，也是我生平遇到过的最善于讨价还价的人。我父亲喜欢与其他人交易如马、牛、房屋、农场、汽车等货物，而他有种不可思议的能力，每当他跟某个人谈生意时，他总是知道对方的要价该让到多少就可成交，并还能和对方成为朋友，但有时他出的低价会使我感到难堪，这也许就是我不能成为世界最佳谈判者的原因，因为我缺乏榨取最后一美元的能耐。幸好我的弟弟巴德从很早开始就是我事业上的伙伴，他继承了我父亲讨价还价的才能。”

山姆5岁，弟弟巴德2岁时，父亲决定离开不景气的农场，全家搬到附近的密苏里州，去做一个农场贷款调查员。在密苏里州，这个家庭又陆续搬过好几个地方：山姆上小学时，在春田镇；之后，搬到马歇尔；上高中时，搬到谢尔碧那；最后，于1933年搬到哥伦比亚。该城是密苏里大学所在地，加上学生，共有居民3万人，当时已是东至圣路易斯、西到堪萨斯城之间最大的城镇了。山姆在那里一直读完大学。





大萧条严重打击了以农业为主的中西部地区，山姆父亲的保险和信贷抵押公司，在这时破产了。许多农户入不敷出。山姆就是在这样的环境中度过了自己的童年和少年时代。时代和家庭在他身上打下了很深的烙印。

山姆从出生那天起就天生带有过多的冲动和野心，而他母亲对子女寄予很大的希望。尽管她自己并没有受到太多的教育，但她读过很多的书，热爱教育。她只读了一年大学，然后就退学结婚了。大概是为了弥补这一缺憾，开始她就有了让山姆上大学并要有所作为的要求。山姆一生中最悲伤的事情之一，就是正在他的事业如日中天的时候，他的母亲因癌症去世了。

他的母亲是一位优秀的鼓励者，因此每当她告诉山姆干任何事情时，山姆都会尽自己力量把它干好，他会十分认真地去做。所以山姆老是满怀热情去做他感兴趣的一切事情，以获得成功。

从小学七年级起山姆就开始送报，一直到上大学后才停止，进大学之后，他增加了几条送报纸的路线，还雇佣了几个人帮忙，并且使送报成为一项相当不错的业务。他一年大约可赚 4000 到 5000 美元，这在大萧条后期是一笔相当可观的数目了。在上大学的时候，除了送报，山姆还担任餐厅的服务生，以获得免费的三餐，同时担任游泳池的救生员。由此，你可以看出他每天有多么忙，可以了解他珍惜每一分钱的原因了。

山姆所送报纸的前任业务经理评论他说：“我们雇用山姆当送报员，他却成了我们的头号推销员。他的业绩老是比别人好，他做得好极了，而且特别投入。”

相对艰辛的生活并没有让山姆丧失信心，相反，儿时的山姆却是雄心勃勃的。山姆认为，他的这一特点得益于母亲。山姆的母亲告诫儿子，不论事情成败，一定要有坚定的决心。儿子牢记了这一教导，因此，只要是有兴趣的事，山姆都全力以赴。而且，一旦投入，总是把个人目标定得很高，要干就干得最好。儿时送报是这样，当童子军是这样，当班长是这样，参加棒球队还是这样。

在小学五年级时山姆就开始参加球队，学习协同作战的方法。有一位朋友的父亲组织他们拉起一个少年美式橄榄球队。他





们与其他城镇，如敖德萨、锡代利亚和里士满镇的球队比赛。山姆打边锋，但他想成为跑卫或四分卫，尽管他还是个小孩，还不能挤进去抢球。球队生活——当然是校一级的球队是他整个高中生活的主要组成部分，大学里也是一样。

山姆一生中从没有输过一场橄榄球赛。当然他不能把许多功劳归功于己，实际上，其中肯定有某种幸运的成分。因生病或受伤，有几场不一定能赢的球赛他没有参加，从而避开了输球，但是他认为那个不败的记录对他有重要的影响。通过橄榄球赛他学会了要迎难而上，接受挑战，去取得胜利。

在以后的一生中，山姆把沃尔玛公司或他面临的任何竞争都看作杰夫城高中队，该队是在1935年与他们争夺州冠军的球队。他从来没有想到过他会输球，赢球几乎是他理所当然的权利。这样思考问题似乎常常会变成某种自我实现的预言。

由于山姆曾经在希克曼丘比斯队——常胜不败的州冠军队，打过四分卫，他在密苏里大学所在地哥伦比亚镇附近一带早已小有名气。所以在高中的打球经历就使他顺理成章地进入了密苏里大学。

当他读大学二年级时，贝塔联谊会的同仁们推举他担任负责吸收会员的组长，所以他买了一辆真正的老式福特汽车。那个夏天，他驾车跑遍了全州，与贝塔联谊会希望网罗的候选会员会晤。回想起当年满怀着竞争精神和勃勃雄心，他甚至产生过有朝一日要成为美国总统的想法。

山姆还具有与人合作的团队精神。在大学校园里，他几乎叫得出每一个同学的名字，是校园里的领袖人物，受到同学们的爱戴。这种“合群”和“竞争”的特点，在他以后的事业中使他受益匪浅。

当时，他已下定决心要当大学学生会主席。他早就领悟了要成为校园领导的许多秘诀中的一个，这是所有事情中最简单的事情：对迎面走来的任何人先主动向他打招呼。他在校园中就是这样做的，在送报纸时，也是这么做。他总是目视前方，向朝他走来的人寒暄问好。如果是他认识的，一定叫得出他们的名字；即使他



不认识的,他也会主动同来人打招呼。不久,他认识的同学也许比大学中其他任何人都多,他们都认识他,并把他看作朋友。他参加了校内各种学生团体的职位竞选,被选为大学高年级优等生协会的主席,以及高年级班的班长。他还是校内美国后备军官训练团的精锐军事组织西洋剑社的社长。

1940年6月山姆从密苏里大学毕业,取得工商学学士学位,而且他一直是用功读书的,就像同他一生中工作时一样刻苦。他始终精力充沛,但他对读书已感到厌倦。自读高中起,他一直是自己赚钱买衣服。这种情况一直持续到上大学。此外,他的开支中还得加上学费、饭钱、联谊会会费和交女朋友的钱。如果父母有能力的话,他们当然会乐意帮助他。但是那时恰逢大萧条时期,他们根本没有多余的钱。

大学毕业后山姆曾考虑去东部宾州大学——全国一流的沃尔顿学院读研究生,但他很快意识到自己没有那么多钱读下去,即使按大学4年的打工方式赚钱也凑不够所需的学费。他必须找份工作。这时,山姆的理想是当保险推销员,因为他高中时女友的父亲是一位人寿保险推销员,山姆对他的富有印象深刻,认为这是个很赚钱的行当,而自己从小就擅长推销。然而,当他毕业时,恰逢两家大公司西尔斯公司和彭尼公司到密苏里大学招募新员工。面谈之后,山姆接受了彭尼公司提供的工作。结果,毕业后第3天,也就是6月3日,山姆就到了彭尼公司在艾奥瓦州达摩因的分店上班,月薪75美元。从此,除了二战期间短暂的服役时间之外,山姆再也没有离开过零售业。

是金子在哪里都会发光。在彭尼店里,山姆是个业绩优异的员工,他热衷于卖东西,也会卖东西。他又得到店里当时的主管邓肯·梅杰的训练和帮助,学到了很多零售业务知识,初步树立起自己经营零售业的信心。而邓肯·梅杰因自己杰出的工作得到的高收入,使山姆看到了从事零售业的光辉前景——看上去并不比做保险推销差。

不过,山姆在彭尼店的打工生涯只持续了18个月。1941年底,美国对日本宣战。1942年初,作为预备役军官训练团的一员,





山姆辞去了彭尼公司的工作，报名应征入伍。但没想到因轻微的心律不齐，他被判定体检不合格，不能入伍。于是，山姆决定暂时到南部看看石油工业的情况是否有机会。然而，在那里，他最大的收获是遇到了海伦——一位同样充满活力、意志坚定又很有主见的漂亮女孩。她后来成了他的妻子。在他们恋爱期间，山姆终于收到了入伍通知，虽说由于身体原因不适合上前线，但还是被编入了预备军官训练团担任少尉。

入伍后，按山姆的说法，他决定了两件大事：一是决定与海伦结婚；二是决定将来选择零售业作为自己的职业，而且要自己创业。虽然他只有在彭尼公司 18 个月的工作经验，但对自己将要从事的事业充满信心。那时，只要条件允许，他就到图书馆查阅有关零售方面的书籍，休假时则仔细研究、观察当地的零售企业，计划退伍后如何开始自己的事业。1945 年，战争结束不久山姆结束了自己的军营生涯。此时，他和海伦已经结婚并有了第一个儿子。当时的问题是这个小家庭在哪里开始他们的新生活。海伦的父亲是俄克拉荷马州一位律师、银行家和农场主，他希望他们回家乡去，但山姆和海伦则希望建立自己的事业。

山姆向岳父借了 2 万美元，和妻子海伦在纽波特租到几间房子，开了一家小店，专卖 5~10 美分的商品，由于待人和善，附近的住户都愿意到山姆的店里来买东西。

1962 年，山姆开了一家连锁性质的零售店，取名沃尔玛。在山姆的领导下，沃尔玛发展得非常快，时间过的也很快，转眼 20 年过去了，出乎意料的是山姆·沃尔顿却被诊断患有毛状细胞白血病，那时沃尔玛公司有十几亿美元的营业额；到了 1989 年，更严重的事情发生了：沃尔顿被诊断患有恶性骨髓癌，使得沃尔顿感受到死亡的迫近。

1989 年 11 月一个晴朗的日子，在得克萨斯里约·格兰德的一处偏僻地带，一次看似很小的事件，却使山姆发现生命对他来说是何等短暂。

沃尔顿一整天穿越在牧场草原，猎捕鹌鹑。回来后，却发现把自己锁在了营地一头的冰屋外面。

