

深入探尋成吉思汗靈活高效的拓展思維
領悟山姆·沃爾頓的市場擴張理念
定可在激烈的商戰中輕鬆勝出

沃爾瑪王朝創始人

SAM WALTON

山姆·沃爾頓 VS 成吉思汗

CHENJIESHIHAN

零售大王山姆·沃爾頓

一代天驕成吉思汗

都是傑出的市場擴張高手

他們憑藉迅速有效的擴張手段

在短時間內便建立了無與倫比的世界帝國

其市場擴張理念、經營管理方法

非常值得學習借鑒

蒙古帝國的建立者

原價280
首版特價
199

SAM WALTON VS CHENJIESHIHAN

山姆·沃爾頓與成吉思汗
都在短期內創造了市場奇蹟
然而在其神奇光環背後
隱藏的是紮實的工作態度
靈活機動的管理模式
不拘一格的選才方式
銳意進取的創新精神
兩位巨人的制勝法門
指引著現代人
在規模決定收益的市場
迅速拓展自己的一片天地
成就山姆·沃爾頓
與成吉思汗般的偉業

沃爾瑪王朝創始人

SAM WALTON

山姆·沃爾頓 VS 成吉思汗

CHENJIESHIHAN

蒙古帝國的建立者

時藝文化

ISBN 986-7588-48-7



9 789867 158848

00199

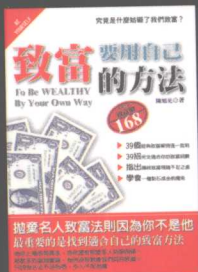


特價

NT199元

作者◎ 毛屋堂

台灣大學歷史系畢業，曾著有多部歷史及市場管理學著作。現任職於某國際市場戰略研究機構。



致富要用自己的方法

陳旭光◎著

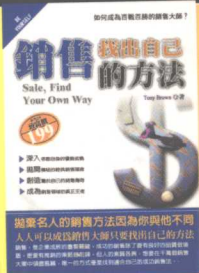
致富價：168元



投資要用自己的方法

Tony Brown◎著

致富價：199元



銷售找出自己的方法

Tony Brown◎著

致富價：199元



創業要用自己的方法

Tony Brown◎著

致富價：199元

BE YOURSELF 36

作者：毛屋堂

山姆·沃爾頓
SAM WALTON

山姆·沃爾頓 VS 成吉思汗

成吉思汗
CHINGHAI

BE YOURSELF 36

山姆・沃爾頓 VS 成吉思汗

作者	毛屋堂
發行人	王萱萍
社長	張嘉銘
叢書經理	楊鈞傑
出版統籌	顏東
執行編輯	趙檳
文字潤飾	丁黎
視覺總監	張洋
內頁設計	湯佳美
出版者	動靜國際有限公司
地址	新店市北新路3段119號2樓
電話	(02) 8665-6864
傳真	(02) 8665-6849
劃撥帳號	19167297
戶名	動靜國際有限公司
總經銷	創智文化有限公司
地址	台北縣中和市橋和路110號2樓
電話	(02) 2242-1566
傳真	(02) 2242-2922
發行日期	2004年8月
定價	NT\$199

國家圖書館出版品預行編目資料

山姆・沃爾頓VS成吉思汗 / 毛屋堂作。 — [臺北縣]新店市：動靜國際，2004[民93]
面：公分。 (Be yourself : 36)

ISBN 986-7588-48-7 (平裝)

1. 企業管理 2. 成功法

494

93012801

前言

美國權威雜誌《財星》公佈了二〇〇四全球五百強排行榜，美國零售業巨頭沃爾瑪公司位居榜首，美國通用汽車公司和埃克森美孚公司緊隨其後，這是沃爾瑪連續第三次奪冠。一九五五年，《財星》雜誌開始評選世界五百強企業時，沃爾瑪還不存在。一九九五年，沃爾瑪開始在《財星》雜誌的排名中嶄露頭角，排名第四，二〇〇二——二〇〇四，沃爾瑪連續三年位居五百強榜首。然而誰又知道沃爾瑪是從美國一個小鄉鎮的小商店成長起來的，在短短五十年間，它成長為世界最強的企業，在全球共擁有四七七七家分店，一百五十多萬員工，這種發展壯大速度讓人瞠目結舌。要瞭解沃爾瑪的拓展秘訣，必須瞭解沃爾瑪創始人山姆·沃爾頓的傳奇一生。山姆·沃爾頓是沃爾瑪真正的靈魂。

山姆的奮鬥歷程就是一個不斷向外拓展的過程。一九六四年七月，沃爾瑪第一家折扣店在本頓威爾的羅杰斯城開業，第一年營業額達七十萬美元。到六十年代末，沃爾瑪擁有了十八家分店。七十年代分店數達二七六家，營業額為前十年的四十倍；八十年代是沃爾瑪進入



高速拓展的階段，八十年代末，沃爾瑪擁有了一四〇二家分店；九十年代，沃爾瑪進入全球拓展階段，分別在北美、南美、歐洲、亞洲等地增開分店，與世界零售業同行競爭，使其分店數增加到四九〇〇家。二〇〇二年，沃爾瑪榮登世界五百強榜首，成為世界上最強大的公司。山姆如同變魔術一般將沃爾瑪不斷擴張壯大，這種速度不由得讓我們想起歷史上以拓展生存空間聞名的風雲人物——成吉思汗。讓人感到驚訝的是，成吉思汗與山姆·沃爾頓有著驚人相似的人生經歷，他們同樣在短暫的時間內建立了雄霸世界的王國。出身於蒙古草原的成吉思汗僅在二十年的時間裡便建立了橫跨亞歐大陸的大帝國，他的部隊踏遍了伏爾加河、萊茵河、印度河、黃河流域，吞併了乃蠻、西夏、花剌子模，乃至歐洲部分國家。成吉思汗是歷史上征服疆域最廣的統治者，歷史上再沒人能與他相媲美，即使亞歷山大、愷撒、拿破侖、希特勒這些人物都無法望其項背。成吉思汗的一生創造了世界歷史上快速推進的奇蹟。

然而，山姆·沃爾頓與成吉思汗快速拓展的秘訣在哪裡，在今天這樣一個以規模經濟取勝的社會，如何將自身的實力擴張壯大，形成規模效應，獲得最大利潤，是每一位現代企業家關注的問題。本書闡述了山姆與成吉思汗在其一生中如何從平凡走向輝煌，在最短時間內急速擴大自己的實力，成為世界最強的秘密。相信這兩位風雲人物的經歷、成功經驗會帶給讀者諸多啓示和鼓勵。

目 錄

前言

第一篇 王者有其種乎

一代開疆拓土的王者，創下一片輝煌事業的天空，是要靠出身名門望族？生於黃金國、繁華地？山姆·沃爾頓從美國中西部阿肯色州本頓威爾出發，不到三十年的時間，便打敗了零售業內所有巨頭，一九九九年創造了年銷售收入一三九〇多億美元、利潤達四十四億美元的零售業奇蹟，從一間鄉村折扣零售店發展到全球數千家分店，坐上了零售業王國可汗的交椅。鐵木真從貧脊荒涼寒冷的蒙古大漠出發，西征歐洲，南伐東亞大陸，三十年內飛速拓展疆域，成為威震世界的成吉思汗，終成一代梟雄。無論山姆·沃爾頓還是成吉思汗，都創造了人類史上快速拓展的神話。細細研究起來，其間有許多相通之處，值得後人研究、探討、借鑒。其精華部分在今天的商戰中有著無可比擬的實用價值。現在，就讓我們翻開兩個人的歷史，分主題探討其中的奧秘。

第一章 競爭、壓力、危機——孕育英雄的胎教

16

15

4



「時世造英雄」；「發財在於兩個時期，一是國家遭受災難的時期，一是國家建設時期。」對這兩句話，或許有人會提出質疑，但有一條規律卻難以打破，偉大的英雄、事業的輝煌者特別是那些迅速致富的一代梟雄無不孕育於競爭、壓力、危機之中。

第二章 勇氣、創新、探索、藐視傳統——英雄誕生曲

不少管理學研究者認為成爲企業家是個人爲追求機會，透過創新滿足需要，而不顧手中現有資源的活動過程。顯然，學者們將「創新」和「勇敢」提到了「企業家」中最重要的地位上。縱觀山姆·沃爾頓和成吉思汗快速推進、擴張的歷史，不難看出，勇氣、創新、敢於探索、勤於實驗、藐視傳統貫穿了他們擴張的每一個環節，成了他們每一篇成功樂章中、最鏗鏘有力、最震撼人心的節奏。

第三章 凌勵攻勢、快速擴張——零售王國的可汗

山姆和成吉思汗，一旦在羽毛豐滿之後，在完成自身原始積累（包括資金、模式）之後，都採取了迅速擴張的步驟，雖然各自都冒著極大的風險（如山姆一家擔負數百萬美元的債務危機，成吉思汗時刻面對比自己強大數倍的對手），但都在前進的道路上化險爲夷，如破竹之勢，快速拓展、不斷取勝。在自己的競爭對手正處於死前恐懼的暈厥狀態時，一舉殲滅對方，從而建立了自己的王國。

第二篇 拓展策略的執行與推廣

無論是經營企業，還是發動戰爭，都是在創造事業的天國。經營企業者企盼成功與戰爭發動者對戰爭勝利的企盼一樣強烈，那麼戰爭成功的要訣是如何的呢？企業的經營有無真實的規律可循？特別

是那些迅猛擴張的戰爭，快速拓展的企業，其真實的規律又是什麼呢？上一篇，我們重點研究了人心向背問題，即戰爭勝利的基石，企業經營、快速拓展的基石。除了基石之外，還有一系列的戰略、戰術問題值得我們研究。這一篇我們重點將目光集中在企業或戰爭快速擴展的政策與執行問題上，重點研究其政策、策略的形成、實施、推廣、執行、督查、修訂，以圖發現其中某些有價值的規律，對我們今天的實戰起到拋磚引玉的作用。

第一章 將策略進行到底.....

策略，應該包括政策與具體謀略。一項政策的出台往往有著深刻的歷史背景，它應是應運而生。如果該政策能真實地反映客觀情況，較好地解決與此相關的問題，我們就有理由說，這項政策是科學的、合理的。否則，非科學、不合理的政策不但不能使政策的執行起到推動事物前進的作用，反而阻礙事物的發展和計劃的執行。

第二章 將執行力發揮到極限.....

決策的正確與否取決於決策過程與決策內容的科學性、合理性，而決策能否達到目標卻取決於決策的實施過程，即執行力能否發揮到極限。正確地執行決策必須要在兩個層面上下功夫：一、科學的領導，精細的管理；二、團結奮鬥的員工團隊。兩個層面之間密切配合，就能減少耗損，達成目標。

第三章 將調查研究做深做細做透.....

企業的快速拓展，一方面在於決策的科學、合理，迎合時勢潮流，一方面在於決策執行力度，有力



第三篇 得人心者得天下.....

戰爭的勝負取決於各種因素，思想家將中國古代戰爭簡化為三要素——天時、地利、人和。人和，用今天的術語叫人心向背。一般來說，戰爭中三位因素都在起作用，那麼人和的要素到底有多重呢？美國南北戰爭開始時南方佔據了天時、地利兩大重要因素。眾所周知，南北戰爭是一場北方資本主義工業與南方奴隸制種植園經濟之間爭奪生存空間的生死較量，解放奴隸是眾多鬥爭的焦點。林肯總統發表了《解放黑人奴隸宣言》之後，黑人奴隸的積極性充分調動起來，北方正義的戰爭得到了廣大人民的支援，戰爭形勢迅速發生了急轉，北方在力量處於劣勢的情況下，堅持戰鬥並扭轉了戰爭局面。最終南北戰爭以北方的完全勝利告終。這場戰爭給了人們最好的啓示：人心向背對戰

第四章 打造王國的理念、文化、品牌.....

的執行使決策得以正確的實施。二者從宏觀上將企業不斷推向前進。企業就像一列火車，決策和執行相互配合就如火車司機把握住方向，調節好不同地段的速度，使列車平穩運行，列車各個部位零部件之間、牽引系統、承載系統、車輪與車軌之間的協調配合是火車每一個加速、減速得以正確實施的保證。

爭的發展起著極其重要的作用，正所謂得道多助，失道寡助，歷史的天平始終將傾向正義的一方。戰爭規律是如此，商戰也逃脫不了同樣的命運。擁有人心，就等於打造了王國最堅固的基石。

第一章 創建利益共同體.....

老闆與員工之間的關係，在現代社會中較為複雜，其中契約關係是最主要的關係，它在很大程度上決定老闆與員工關係的實質。此外，情感的融洽與否，老闆的管理模式、方法，員工之間的群體關係都在不同程度上起到作用。企業首先要處理的是契約關係，表面上看來，這層關係並不複雜，只是一紙契約而已。而實際上，它涉及薪資、福利、獎金、晉升、培訓、發展、成就等相互關聯的各方面；關係員工對企業的態度、工作責任心、積極性等問題。

第二章 放長手中的金鏈條，打造超強團隊.....

老闆的手中有非常多的鏈條，明智的管理者善用手中的每一根鏈條，拉動企業的戰車駛向目的地。山姆的特長是把手中的金鏈條放長，讓每一個員工都為沃爾瑪奮鬥；他在每一個人的前面都插上一面耀眼的彩旗，讓每一個人都感受到前途的輝煌而激動不已。他每天都在打造自己事業王國的戰將，他一刻不停地製造各種可能的辦法，想出各種不同的主意，有時還會到國外去旅行考察，在途中到處搜尋辦法。

第三章 培訓，鞏固企業根基.....

航空事故發生時，人們首先想到的總是飛機造成的，而實際上，絕大多數時候應歸結於人為因素。大多數的碰撞、墜毀或其他不幸事件，是由飛行員或航空公司的空管員、維修人員失誤造成的。如



第四篇

實力決定一切，快速拓展王國空間

企業的快速拓展，需要有雄厚的實力作基礎，無論在管理、資金籌備、發展戰略上都要做好充分的準備，不然就會出現強弩之末的不利局面。在前面幾章中，我們探討了山姆與成吉思汗為對外拓展所作的努力。沃爾瑪和成吉思汗帝國的拓展過程大同小異。相同之處，在於兩者都是在不斷發展壯大的同時向外拓展，而且都經歷了由弱到強迅速拓展的過程。不同之處在於沃爾瑪的全球擴張政策一直比較保守，直到在美國具有了壓倒一切的實力後，才開始逐步向外擴張；而成吉思汗帝國的全球擴張要比沃爾瑪大膽得多，自蒙古國建立後，成吉思汗就緊鑼密鼓地開始了他的全球擴張計劃。本篇，我們將探討沃爾瑪與成吉思汗拓展的過程及策略。

果航空公司有了更好的培訓，那麼維修的失誤、指揮的失誤、駕駛的失誤是不是可以大幅度減少呢？生命的寶貴向人們明示培訓的重要性。

第四章 搜尋，釣出人才庫中的大鯉

真正的人才是什麼？他藏在哪個角落裡？人才到手了就能發揮作用嗎？怎樣搭建人才發揮能力的平台？怎樣調動人才的積極性？這是每一個企業家必須考慮的課題。尤其是當一個企業正處於快速發展時期，面臨著要去發現、挑選、任用人才的問題。怎樣具有伯樂一樣的慧眼？怎樣具有劉備一樣得人心的手段？人才問題解決得好，企業就如一架加滿油的飛機，將騰空而起，直飛目標。否則，只能是一輛在馬路上慢慢行駛的汽車，稍有不慎就可能會出事故。

第一章 以小謀大，蠶食鯨吞.....

山姆出生於美國阿肯色州一個偏僻的小鎮，艱苦的環境不僅使他養成了節儉、勤勞的習慣，更重要的是，艱苦的環境打造了他極強的競爭意識和冒險精神，正因為如此，沃爾瑪才能從一家小日用百貨店，發展成為世界最大的零售帝國。在山姆創業的短短幾十年裡，沃爾瑪分店像雨後春筍一般湧現在美國各州的大小城市，上世紀九十年代，沃爾瑪的規模比三個緊跟其後的對手聯合起來的規模還大，它以絕對的優勢穩坐美國零售業第一把交椅。

178

第二章 快速複製成功經驗.....

事業的快速拓展，不在於把一個項目做得非常宏大，重要的是將一個成功的事業模式從一個地區向另一個地區成功推廣複製。這種推廣複製有幾個重要的環節必須認真對待，否則就有可能複製失敗，嚴重的話，連老本都要賠進去。

194

第三章 育成系統硬體，強兵壯馬，富甲天下.....

企業的發展，組織結構十分重要，就像人是由骨骼確定體型一樣，組織也是由其結構來決定它的形狀的。這種結構如果以系統的觀點來看，就是它的硬體成分。它的各項規章制度、運行體制、管理措施，是它的軟體。對一個組織而言，無論硬體、軟體，都同樣重要，都應該是我們研究的對象。按照現代管理學的研究方法，通常將組織結構依照三維屬性加以研究。首先是它的複雜性，亦即組織分工的深度、分化的程度。每一個組織，分工愈細，它的橫向部門就更多，每一部門的層級或者是縱向的等級層次也更多。尤其是當它的地域分佈廣泛時，組織的控制、協調的難度會愈來愈大。

209



我們就說，這一組織已經相當複雜了。

第五篇 打造幸福工作氣氛，鞏固帝國基礎

中國有句古話，「打天下易，治天下難。」足見王國快速擴張之後，隨即面臨著治理的難題。成吉思汗很快打下歐亞大部分區域後，面臨著如何治理這片廣大領土的問題，當時成吉思汗的領土跨度很大，要想將這樣大的一個國家整合在一起，是人類歷史上從未有過的難題，而山姆建立了沃爾瑪、山姆俱樂部後，同樣面臨著這樣的問題。其實，對於管理者來說，將一個巨大的企業管理好與將一個龐大的王國治理好，其難度相差無幾，國家的治理可以靠在軍事上用武力進行強制控制，成吉思汗的治國方法就傾向於此，但對於現代企業的管理者來說，武力約束是不可能的，如何將一個像沃爾瑪這樣巨大的企業管理好是山姆面臨的一個嶄新的問題。

第一章 昇華企業文化與管理標準才能鞏固帝國的基礎

對於公司的管理，山姆把小鎮美國人的真誠待人、努力工作、吃苦耐勞的精神以及幽默輕鬆、自娛自樂的生活方式貫穿到企業的文化之中，創造性地將管理這個嚴肅的話題以更新穎獨特的方式表現出來，值得今天許多企業界人士研究和學習。

成吉思汗騎在馬背上打天下，然而，他並非一介起起武夫，他寬厚豪爽的作風，恩怨分明、賞罰必信的個人風格，深深地影響乃至塑造了他統治下帝國治理的整體概貌，形成了帝國獨特的文化。

第二章 王國與天國的統一，現實與將來的統一