

TO SUCCEED WITH SCALE EFFECT

规模制胜

山姆·沃尔顿 VS 成吉思汗

深入探寻成吉思汗的拓展思维
领悟山姆·沃尔顿的扩张理念
定可在激烈的商战中轻松胜出

零售大王山姆·沃尔顿

一代天骄成吉思汗

都是杰出的市场扩张高手

他们凭借迅速有效的扩张手段

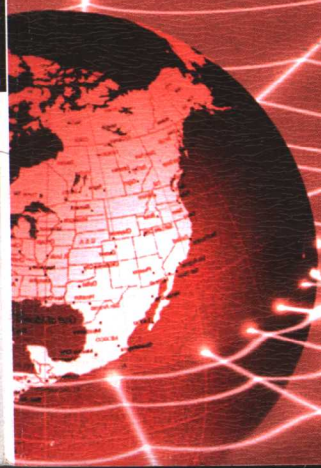
在短时间内便建立了无与伦比的世界帝国

其市场扩张理念、经营管理方法

非常值得学习借鉴

毛屋堂◎著

上海文化出版社



世纪商谋 1

TO SUCCEED WITH SCALE EFFECT

规模制胜

山姆·沃尔顿 VS 成吉思汗

上海文化出版社

图字:09-2004-721 号

图书在版编目(CIP)数据

规模制胜—山姆·沃尔顿 VS 成吉思汗/毛屋堂著. —上海:上海文化出版社,2004

(世纪商谋)

ISBN 7-80646-719-X

I. 规… II. 毛… III. ①沃尔顿—人物研究②成吉思汗(1162~1227)—人物研究 IV. ①K837.125.38②K827-47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134865 号

本简体字版由动能文化事业有限公司授权出版

作 者 毛屋堂
责任编辑 蒋逸征
特约编辑 赵 槟 王 令
美术设计 刘奇慧
印务监制 陆祖晨

书 名 规模制胜—山姆·沃尔顿 VS 成吉思汗
出版发行 上海文化出版社
地 址 上海市绍兴路 74 号
电子信箱 cslcm@public1.sta.net.cn
网 址 www.sbcm.com
经 销 新华书店
印 刷 凯基印刷(上海)有限公司印刷
规 格 890×1240 1/32
印 张 8
字 数 144,000
版 次 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷
印 数 1—8,000 册
国际书号 ISBN 7-80646-719-X/F·37
定 价 20.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 021-64828829

前言

美国权威杂志《财富》公布了2004年全球500强排行榜，美国零售业巨头沃尔玛公司位居榜首，美国通用汽车公司和埃克森美孚公司紧随其后，这是沃尔玛连续第三次夺冠。1955年，《财富》杂志开始评选世界五百强企业时，沃尔玛还不存在。1995年，沃尔玛开始在《财富》杂志的排名中崭露头角，排名第四，2002年—2004年，沃尔玛连续三年位居500强榜首。然而谁又知道沃尔玛是从美国一个小乡镇的小商店成长起来的，在短短50年间，它成长为世界最强的企业，在全球共拥有4777家分店，150多万员工，这种发展壮大速度让人瞠目结舌。要了解沃尔玛的拓展秘诀，必须了解沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的传奇一生。山姆·沃尔顿是沃尔玛真正的灵魂。

山姆的奋斗历程就是一个不断向外拓展的过程。1964年7月，沃尔玛第一家折扣店在本顿威尔的罗杰斯城开业，第一年营业额达70万美元。到60年代末，沃尔玛拥有了18家分店。70年代分店数达276家，营业额为前十年的40倍；80年代是沃尔玛进入高速拓展的阶段，80年代末，沃尔玛拥有了1402家分店；90年代，沃尔玛进入全球拓展阶段，分别在北美、南美、欧洲、亚洲等地增开分店，与世界零售业同行竞争，使其分店

数增加到4900家。2002年，沃尔玛荣登世界500强榜首，成为世界上最强大的公司。山姆如同变魔术一般将沃尔玛不断扩张壮大，这种速度不由得让我们想起历史上以拓展生存空间闻名的风云人物——成吉思汗。让人感到惊讶的是，成吉思汗与山姆·沃尔顿有着惊人相似的人生经历，他们同样在短暂的时间内建立了雄霸世界的王国。出身于蒙古草原的成吉思汗仅在20年的时间里便建立了横跨亚欧大陆的大帝国，他的部队踏遍了伏尔加河、莱茵河、印度河、黄河流域，吞并了乃蛮、西夏、花刺子模，乃至欧洲部分国家。成吉思汗是历史上征服疆域最广的统治者，历史上再没人能与他相媲美，即使亚历山大、恺撒、拿破仑这些人物都无法望其项背。成吉思汗的一生创造了世界历史上快速推进的奇迹。

然而，山姆·沃尔顿与成吉思汗快速拓展的秘诀在哪里，在今天这样一个以规模经济取胜的社会，如何将自身的实力扩张壮大，形成规模效应，获得最大利润，是每一位现代企业家关注的问题。本书阐述了山姆与成吉思汗在其一生中如何从平凡走向辉煌，在最短的时间内急速扩大自己的实力，成为世界最强的秘密。相信这两位风云人物的经历、成功经验会带给读者诸多启示和鼓励。

目 录

前言..... 1

第一篇 王侯将相宁有种乎..... 1

一代开疆拓土的王者，创下一片辉煌事业的天空，要靠出身名门望族？生于黄金国、繁华地？山姆·沃尔顿从美国中西部阿肯色州本顿威尔出发，不到30年的时间，便打败了零售业内所有巨头，1999年创造了年销售收入1390多亿美元、利润达44亿美元的零售业奇迹，从一间乡村折扣零售店发展到全球数千家分店，坐上了零售业王国可汗的交椅。铁木真从贫脊荒凉寒冷的蒙古大漠出发，西征欧洲，南伐东亚大陆，30年内飞速拓展疆域，成为威震世界的成吉思汗，终成一代枭雄。无论山姆·沃尔顿还是成吉思汗，都创造了人类史上快速拓展的神话。细细研究起来，其间有许多相通之处，值得后人研究、探讨、借鉴。其精华部分在今天的商战中有着无可比拟的实用价值。

第一章 竞争、压力、危机——孕育英雄的胎教..... 2

“时势造英雄。”“发财在于两个时期，一是国家遭受灾难的时期，一是国家建设时期。”对这两句话，或许有人会提出质疑，但有一条规律却难以打破，伟大的英雄、辉煌事业的缔造者，特别是那些迅速致富的一代枭雄无不孕育于竞争、压力、危机之中。

第二章 勇气、创新、探索、藐视传统——英雄诞生曲..... 11

不少管理学者认为成为企业家是个人为追求机会，通过创新满足需要，而不顾手中现有资源的活动过程。显然，学者们

将“创新”和“勇敢”提到了“企业家”最重要的地位上。纵观山姆·沃尔顿和成吉思汗快速推进、扩张的历史，不难看出，勇气、创新、敢于探索、勤于实验、藐视传统贯穿了他们扩张的每一个环节，成了他们每一篇成功乐章中，最铿锵有力、最震撼人心的节奏。

第三章 凌厉攻势、快速扩张——零售王国的可汗…………… 21

山姆和成吉思汗，一旦羽毛丰满，在完成自身原始积累（包括资金、模式）之后，都采取了迅速扩张的步骤，虽然各自都冒着极大的风险（如山姆一家担负数百万美元的债务危机，成吉思汗时刻面对比自己强大数倍的手），但都在前进的道路上化险为夷，如破竹之势，快速拓展，不断取胜。在自己的竞争对手正处于死前恐惧的晕厥状态时，一举歼灭对方，从而建立了自己的王国。

第二篇 拓展策略的执行与推广…………… 39

无论是经营企业，还是发动战争，都是在创造事业的天国。经营企业者对成功的企盼与战争发动者对战争胜利的企盼一样强烈，那么战争成功的要诀是什么呢？企业的经营有无真实的规律可循？特别是那些迅猛扩张的战争，快速拓展的企业，其真实的规律又是什么呢？上一篇，我们重点研究了人心向背问题，即战争胜利的基石，企业经营、快速拓展的基石。除了基石之外，还有一系列的战略、战术问题值得我们研究。这一篇我们重点将目光集中在企业或战争快速扩展的政策与执行问题上，重点研究其政策、策略的形成、实施、推广、执行、督查、修订，以图发现其中某些有价值的规律，对我们今天的实战起到抛砖引玉的作用。

第一章 将策略进行到底…………… 40

策略，应该包括政策与具体谋略。一项政策的出台往往有着深刻的历史背景，它应是应运而生的。如果该政策能真实地反映

客观情况,较好地解决与此相关的问题,我们就有理由说,这项政策是科学的、合理的。否则,非科学、不合理的政策不但不能使政策的执行起到推动事物前进的作用,反而阻碍事物的发展和计划的执行。

第二章 将执行力发挥到极限…………… 58

决策的正确与否取决于决策过程与决策内容的科学性、合理性,而决策能否达到目标却取决于决策的实施过程,即执行力能否发挥到极限。正确地执行决策必须要在两个层面上上下功夫:一、科学的领导,精细的管理;二、团结奋斗的员工团队。两个层面之间密切配合,就能减少耗损,达成目标。

第三章 将调查研究做深做细做透…………… 69

企业的快速拓展,一方面在于决策的科学、合理,迎合时势潮流,一方面在于决策执行力度,有力的执行使决策得以正确实施。二者从宏观上将企业不断推向前进。企业就像一列火车,决策和执行相互配合就如火车司机把握住方向,调节好不同地段的速度,使列车平稳运行。列车各个部位零部件之间、牵引系统、承载系统、车轮与车轨之间的协调配合是火车每一个加速、减速得以正确实施的保证。

第四章 打造王国的理念、文化、品牌…………… 86

快速拓展王国,必须在科学决策、合理执行、细致调查研究方面做深做细做透,使每一项重大决策达到目标,开花结果,从而步步为营,迅速开拓。企业是一个高度集成的系统,是一个不断运转的过程,是一个集合体,人的因素时刻在起着作用。那么决策、执行、调查研究决非机械的过程,而是一个高度人性化的过程,尤其是正在拓展中的企业。因而,这个人性化过程中必须高扬企业理念、企业文化,大力贯彻企业经营理念,贯彻打造品

牌的思想意识。

第三篇 得人心者得天下.....107

战争的胜负取决于各种因素，思想家将中国古代战争简化为三要素——天时、地利、人和。人和，用今天的术语叫人心向背。一般来说，战争中三个要素都在起作用，那么人和的要素到底有多重呢？美国南北战争开始时南方占据了天时、地利两大重要因素。众所周知，南北战争是一场北方资本主义工业与南方奴隶制种植园经济之间争夺生存空间的生死较量，解放奴隶是众多斗争的焦点。林肯总统发表了《解放黑人奴隶宣言》之后，黑人奴隶的积极性充分调动起来，北方正义的战争得到了广大人民的支援，战争形势迅速发生了急转，北方在力量处于劣势的情况下，坚持战斗并扭转了战争局面。最终南北战争以北方的完全胜利告终。这场战争给了人们最好的启示：人心向背对战争的发展起着极其重要的作用，正所谓得道多助，失道寡助，历史的天平始终将倾向正义的一方。战争规律是如此，商战也逃脱不了同样的命运。拥有人心，就等于打造了王国最坚固的基石。

第一章 创建利益共同体.....108

老板和员工之间的关系，在现代社会中较为复杂，其中契约关系是最主要的关系，它在很大程度上决定老板与员工关系的实质。此外，情感的融洽与否，老板的管理模式、方法，员工之间的群体关系都在不同程度上起到作用。企业首先要处理的是契约关系，表面上看来，这层关系并不复杂，只是一纸契约而已。而实际上，它涉及薪资、福利、奖金、晋升、培训、发展、成就等相互关联的方方面面；关系员工对企业的态度、工作责任心、积极性等问题。

第二章 放长手中的金链条，打造超强团队.....119

老板的手中有很多的链条，明智的管理者善用手中的每一根链条，拉动企业的战车驶向目的地。山姆的特长是把手中的金链条放长，让每一个员工都为沃尔玛奋斗；他在每一个人的前面都插上一面耀眼的彩旗，让每一个人都感受到前途的辉煌而激动不已。他每天都在打造自己事业王国的战将，他一刻不停地制造各种可能的办法，想出各种不同的主意，有时还会到国外去旅行考察，在途中到处搜寻办法。

第三章 培训，巩固企业根基.....134

航空事故发生时，人们首先想到的总是飞机造成的，而实际上，绝大多数时候应归结于人为因素。大多数的碰撞、坠毁或其他不幸事件，是由飞行员或航空公司的空管员、维修人员失误造成的。如果航空公司有了更好的培训，那么维修的失误、指挥的失误、驾驶的失误是不是可以大幅度减少呢？生命的宝贵向人们明示培训的重要性。

第四章 搜寻，钓出人才库中的大鳄.....145

真正的人才是什么？他藏在哪个角落里？人才到手了就能发挥作用吗？怎样搭建人才发挥能力的平台？怎样调动人才的积极性？这是每一个企业家必须考虑的课题。尤其是当一个企业正处于快速发展时期，面临着要去发现、挑选、任用人才的问题。怎样具有伯乐一样的慧眼？怎样具有刘备一样得人心的手段？人才问题解决得好，企业就如一架加满油的飞机，将腾空而起，直飞目标。否则，只能是一辆在马路上慢慢行驶的汽车，稍有不慎就可能会出事故。

第四篇 实力决定一切，快速拓展王国空间.....163

企业的快速拓展，需要有雄厚的实力作基础，无论在管理、资金筹备、发展战略上都要做好充分的准备，不然就会出现强弩

之末的不利局面。在前面几章中，我们探讨了山姆与成吉思汗为对外拓展所作的努力。沃尔玛和成吉思汗帝国的拓展过程大同小异。相同之处，在于两者都是在不断发展壮大的同时向外拓展，而且都经历了由弱到强迅速拓展的过程。不同之处在于沃尔玛的全球扩展政策一直比较保守，直到在美国具有了压倒一切的实力后，才开始逐步向外扩张；而成吉思汗帝国的全球扩张要比沃尔玛大胆得多，自蒙古国建立后，成吉思汗就紧锣密鼓地开始了他的全球扩张计划。本篇，我们将探讨沃尔玛与成吉思汗拓展的过程及策略。

第一章 以小谋大，蚕食鲸吞……………164

山姆出生于美国阿肯色州一个偏僻的小镇，艰苦的环境不仅使他养成了节俭、勤劳的习惯，更重要的是，艰苦的环境打造了他极强的竞争意识和冒险精神，正因为如此，沃尔玛才能从一家小日用百货店，发展成为世界最大的零售帝国。在山姆创业的短短几十年里，沃尔玛分店像雨后春笋一般涌现在美国各州的大小城市，上世纪90年代，沃尔玛的规模比三个紧跟其后的对手联合起来的规模还大，它以绝对的优势稳坐美国零售业第一把交椅。

第二章 快速复制成功经验……………179

事业的快速拓展，不在于把一个项目做得非常宏大，重要的是将一个成功的事业模式从一个地区向另一个地区成功推广复制。这种推广复制有几个重要的环节必须认真对待，否则就有可能复制失败，严重的话，连老本都要赔进去。

第三章 育成系统硬体，强兵壮马，富甲天下……………194

企业的发展，组织结构十分重要，就像人是由骨骼确定体型一样，组织也是由其结构来决定它的形状的。这种结构如果以系统的观点来看，就是它的硬体成分。它的各项规章制度、运行体

制、管理措施，是它的软体。对一个组织而言，无论硬体、软体，都同样重要，都应该是我们研究的对象。按照现代管理学的研究方法，通常将组织结构依照三维属性加以研究。首先是它的复杂性，亦即组织分工的深度、分化的程度。每一个组织，分工愈细，它的横向部门就更多，每一部门的层级或者是纵向的等级层次也更多。尤其是当它的地域分布广泛时，组织的控制、协调的难度会愈来愈大。我们就说，这一组织已经相当复杂了。

第五篇 打造幸福工作气氛，巩固帝国基础……………209

中国有句古话：“打天下易，治天下难。”足见王国快速扩张之后，随即面临着治理的难题。成吉思汗很快打下欧亚大部分区域后，面临着如何治理这片广大领土的问题，当时成吉思汗的领土跨度很大，要想将这样大的一个国家整合在一起，是人类历史上从未有过的难题，而山姆建立了沃尔玛、山姆俱乐部后，同样面临着这样的问题。其实，对于管理者来说，将一个巨大的企业管理好与将一个庞大的王国治理好，其难度相差无几，国家的治理可以靠在军事上用武力进行强制控制，成吉思汗的治国方法就倾向于此，但对于现代企业的管理者来说，武力约束是不可能的，如何将一个像沃尔玛这样巨大的企业管理好是山姆面临的一个崭新的问题。

第一章 升华企业文化与管理标准才能巩固帝国的基础…210

对于公司的管理，山姆把小镇美国人的真诚待人、努力工作、吃苦耐劳的精神以及幽默轻松、自娱自乐的生活方式贯穿到企业的文化之中，创造性地将管理这个严肃的话题以更新颖独特的方式表现出来，值得今天许多企业界人士研究和学习。成吉思汗骑在马背上打天下，然而，他并非一介赳赳武夫，他宽厚豪爽的作风，恩怨分明、赏罚必信的个人风格，深深地影响乃至塑造了他统治下帝国治理的整体概貌，形成了帝国独特的文化。

第二章 王国与天国的统一，现实与将来的统一.....224

庞大组织的融合不是建立在口号上的，而是建立在一系列理念、制度、文化之上。山姆和成吉思汗建立世界帝国后，都会面临如何将这一巨大王国融合的问题。成吉思汗拓展初期，为了牢固地控制每一块被征服的土地，采取强硬的军事管制，但官逼民反，这一制度不能维持很久。相反，超越顾客的期望是山姆提出的经营理念。纵观山姆的管理过程，他不仅在经营上做到了超越顾客的期望，而且在管理上做到了超越员工的期望，在对股东的回报上同样也做到了超越股东的期望。不知道有多少商店的老板能有这样的表现。

后记.....238

第一篇 王侯将相宁有种乎

一代开疆拓土的王者，创下一片辉煌事业的天空，要靠出身名门望族？生于黄金国、繁华地？山姆·沃尔顿从美国中西部阿肯色州本顿威尔出发，不到30年的时间，便打败了零售业内所有巨头，1999年创造了年销售收入1390多亿美元、利润达44亿美元的零售业奇迹，从一间乡村折扣零售店发展到全球数千家分店，坐上了零售业王国可汗的交椅。铁木真从贫脊荒凉寒冷的蒙古大漠出发，西征欧洲，南伐东亚大陆，30年内飞速拓展疆域，成为威震世界的成吉思汗，终成一代枭雄。无论山姆·沃尔顿还是成吉思汗，都创造了人类史上快速拓展的神话。细细研究起来，其间有许多相通之处，值得后人研究、探讨、借鉴。其精华部分在今天的商战中有无可比拟的实用价值。

第一章 竞争、压力、危机——孕育英雄的胎教

“时势造英雄。”“发财在于两个时期，一是国家遭受灾难的时期，一是国家建设时期。”对这两句话，或许有人会提出质疑，但有一条规律却难以打破，伟大的英雄、辉煌事业的缔造者，特别是那些迅速致富的一代枭雄无不孕育于竞争、压力、危机之中。

先让我们看看零售大亨山姆·沃尔顿创造的神话：

第二次世界大战后，山姆·沃尔顿投资1790美元，在一座七千人口的小城创办他的第一家杂货店——“5分~1角商店”；

1960年，他成功创办了15家连锁店，年营业额140万美元；

1970年，沃尔玛股票上市，融资495万美元；

1980年，沃尔玛增值至12亿美元；

1990年，分店总数达1700余家，成为全美零售第一大公司，年销售额326亿美元。

1999年，沃尔玛以1392亿美元的身价在《财富》500强企业



业排行榜上位居第四，是前50强中惟一的零售公司。

现在，公司不仅在美国位居龙头大哥的地位，而且在向欧、亚、南美海外扩张拓展，已成为零售业界实实在在的“日不落帝国”。

如今，山姆·沃尔顿创办的沃尔玛公司拥有自己的配送系统、分销系统、包括卫星在内的通讯系统。

沃尔玛公司不仅拥有规模宏大的硬体设施，而且完善了公司的利润分享计划、损耗奖励计划，独特的星期六周会、三米微笑原则、沃尔玛欢呼等一批宝贵厚实的软体财富，一整套根植于150多万员工心中，并且令其他企业难以轻易拷贝的企业文化。

山姆介入零售业，纯属巧合。1940年，山姆非常拮据地读完了大学，突然意识到靠半工半读无法筹足进一步深造的学费。恰好有一家叫彭尼的公司招募人员，经过一番考虑，大学毕业3天后，山姆到彭尼的分店报到，成为一名管理部门的员工，并接受培训。

想不到无心插柳柳成阴，山姆进入这一行后，发现自己居然爱上了这一行，而且在其后的人生旅程中，他对零售业的热爱一浪超过一浪——避开一次次波峰浪谷，将零售业经营得轰轰烈烈。

当时，山姆在彭尼的店里，做得非常卖力。对于卖东西，

规模制胜

他乐此不疲，而且喜欢向人请教。从销售冠军邓肯的指点中，他学到了很多零售业的知识，为他后来经营自己的事业打下了一定的根基。

山姆在彭尼的店里只待了一年零六个月。1941年，第二次世界大战期间，他参加了美军，在预备军官训练团担任少尉。二战结束后，1945年，他结束了军旅生涯，接受妻子海伦的建议，在一座7千人的小镇找到巴特勒公司所属的一家待售小店，在接受巴特勒公司2周的培训后，正式开张经营他的“5分~1角商店”。

生意的开始也就是磨难的开始。战后零售业随着经济发展竞争日趋激烈，要在众多竞争对手中脱颖而出，山姆首先想到的不是尽快赚回本钱，而是从顾客的需求出发，满足顾客的需求。为此，他制定了自己的促销计划，一心要发动他的价格战。

为此，他要解决的第一个问题是进货价格。当他开始尝试向制造商进货时，他遭遇到了他未曾想到的困惑——制造商为了不触犯巴特勒大公司的利益，拒绝了山姆的进货要求。如果这种情况继续下去，就意味着25%的钱要交到批发商手里。

山姆做出的第一个决定是自己驾车到邻近的州去寻找供应商。在田纳西州，他找到了愿意以低于批发价供货的厂家。

山姆与这些厂家建立了稳定的购销关系。每到夜晚，山姆