

¥10.00

ZOMA LIBRARY

《评说主导美国私有经济的20家领袖企业》丛书

谁怕谁

——评说“最富
激情的猎手”
山姆·华尔顿

陈青松 著

8

海卓马文化咨询有限公司 / 主编

谁 怕 谁

陈青松 著

责任编辑:金作祥

特邀编辑:胡 侃

图书在版编目(CIP)数据

评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业 / 陈青松等著.

- 西宁:青海人民出版社. 1998. 9

ISBN 7-225-01595-8

I. 评… II. 陈… III. ①企业家-生平事迹-美国 ②企业管理-经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25190 号

《评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业》丛书

谁 怕 谁

陈青松著

出 版:青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)

邮 编:810001 电 话:6143426

经 销:新华书店上海发行所

上海卓马图书发行站

(上海沪太路 789 号 102 室)

印 刷:浙江大学印刷厂

开 本:850×1168mm 1/32

印 张:7.25

字 数:171 千字

版 次:1998 年 12 月第 1 版

印 次:1999 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN7-225-01595-8/k·113

定 价:10.00 元(共 20 册;总价 200.00 元)

(书中如有缺页、错页及倒装请与印厂联系)

引言

山姆·华尔顿，是美国家喻户晓的传奇式人物。他白手起家，通过几十年如一日的努力奋斗，使自己由一个乡下农民变为美国首富。而他创造的沃马特公司，不仅在经济利益上获得了巨大的成功，而且彻底改变了美国零售业的经营哲学。

作为一个优秀的零售商，华尔顿的人生中有许多亮丽之处。他正是凭着自己崇高的道德法则和高超的经营技巧，征服了美国的零售业，并且成为该行业的领袖。

应该说，华尔顿是一个对美国商业以及其他领域都有着深远影响的英雄。有人声称，美国 80 年代的零售业是华尔顿的天下。而随着他的商店不断增加，他自己的经营理念以及人生信条将传播到更宽阔的区域内。

在中国商品经济方兴未艾之际，有许许多多的炎黄子孙正凭海临风，期盼到商海一搏；有许许多多有识之士，正期盼着奇迹的出现。当然，不管你是哪种人，平凡或伟大，都期盼

着从成功人士的奋斗历程去寻觅一方温馨的天空，感受成功的喜悦。

华尔顿给我们提供了这样的机会。

今天，让我们走近山姆·华尔顿。

今天，让我们与这位商业奇才紧紧拥抱。

目录

1 引言

第一章

崭露头角

人们无法理解我们为何如此保守。他们对山姆·华尔顿作为一个亿万富豪开着一辆破旧的小货车或在沃巴特商店买衣服或不肯乘头等舱旅行大惑不解。

我们就是这样长大的。

当有一枚一便士硬币丢在街上时，有多少人会走过去把它捡起来？我打赌我会，而且我知道山姆也会。

——巴德·华尔顿

- 1 1. 英雄家族
- 4 2. 贫寒人家
- 7 3. 少年英雄
- 11 4. 与众不同的学生
- 14 5. 接触零售业

第二章

初露锋芒

如果你付出足够的艰苦劳动，你就能使大多数逆境变为顺境。

——山姆·华尔顿

- 21 1. 抓住机遇
- 24 2. 小荷才露尖尖角
- 28 3. 重新开始
- 31 4. 人生能有几回搏
- 34 5. 拓展地盘
- 38 6. 温馨的家

第三章

缔造沃马特

——山姆·华尔顿有一点吉米·斯图尔特的风度，英俊潇洒，具有一种迟疑的魅力；他又有点比利·格拉哈姆的味道，具有领袖气质和雄辩的口才，使这些中心地带的人无法抗拒；他简直就是亨利·福特，具有明察一切经济疑难与自己生意之间关系的经商天才。

——《命运》杂志

- 42 1. 寻找突破口
- 45 2. 沃马特来了
- 49 3. 相信自己
- 52 4. 万丈高楼平地起
- 55 5. 给我人才
- 58 6. 罗恩·迈亚

第四章

大胆投资 小心经营

我个人负了许多债——大约 200 万美元，这在当时是一大笔钱，对我来说确实是一个沉重的负担。

——山姆·华尔顿

- 62 1. 促销高手
- 65 2. 采购旅行
- 68 3. 分销中心
- 71 4. 财政危机
- 75 5. 养儿育女
- 78 6. 有话好好说

第五章

股票上市

我认为它应该是全世界经营管理得最好的公司，在我们一生中，恐怕再也难以找到另一家比沃马特公司更具投资潜力的。

——玛格丽特·吉利姆

- 82 1. 想到股票
- 86 2. 股票问世
- 89 3. 股东大会
- 92 4. 让事实说话
- 96 5. 萌生退意
- 99 6. 谁来执掌大权

第六章

人事变动

我在该公司的整个生涯中，那是个唯一令我感到消极的时期，也是个十分引人瞩目的时期。山姆总觉得他必须相互竞争，因为他认为这样才能获得出类拔萃者。在多数情况下的确如此。不过那时情况却并非如此。当他袖手旁观时，所有人都感到情况很棘手。罗恩的人忠于他，而我的人则忠于我。山姆总是说：“我最终会裁决的。”但这么做的结果超出了他的意料。所以当他发现事情正在变得多么糟糕时，他采取了对策。

——费罗尔德·阿伦

- 103 1. 罗恩·迈亚上台
- 106 2. 闲不住的华尔顿
- 110 3. 罗恩开小差了

- 113 4. 我又回来了
- 116 5. 寻找新助手
- 119 6. 谁说今不如昔

第七章

扩大规模

谨向你们夫妇致意，你们是杰出的榜样，富于献身精神、工作勤勉，你们有着使我们国家伟大强盛的高尚精神。

——里根总统

- 123 1. 电脑世界
- 127 2. 改进分销中心
- 130 3. 紧紧联系在一起
- 134 4. 谁怕谁
- 137 5. 大胆地闯
- 141 6. 里根总统来了电话

第八章

迎接挑战

也许除了亨利·福特以外，山姆·华尔顿就是本世纪最出色的企业家。

——汤姆·彼得斯

- 145 1. 病魔来临

- 148 2. 不能倒下
- 152 3. 给你竞争机会
- 155 4. 有人又病了
- 158 5. 高歌猛进
- 162 6. 神奇的世界

第九章

功 成 名 就

作为一个家族，我们一直在规划如何分配利用我们目前所拥有的财富，但是真正的问题是在我去世之后。海伦和我希望在数年之后，至少同目前家族资产等值的金钱，要捐赠给非盈利性组织。

——山姆·华尔顿

- 166 1. 谁最富
- 170 2. 听惯了冷言冷语
- 173 3. 天下谁人不识君
- 176 4. 造谣者闭嘴
- 179 5. 我的慈善事业
- 183 6. 来吧，买美国货

第十章

继 续 前 进

很多人从事着自己并不特别喜欢的工作，而我却一直都热爱自己的工作。假如某一刻我不是在自己的商店给同事们打气以创造更好的业绩，或者坐在办公室检查报表以发现是不是有麻烦需要解决，或者在周六的晨会领导着大伙喊口号，那么我有可能会坐在自己飞机的操纵杆旁，俯瞰着我们这个美丽国家，顺便看看停在凯马特停车场上的小汽车数目，或者有可能花上几个小时打网球或带着狗打猎。

——山姆·华尔顿

- | | |
|-----|--------------|
| 187 | 1. 这不是抢生意 |
| 191 | 2. 来点新花样 |
| 194 | 3. 让你见识见识沃马特 |
| 199 | 4. 亲如一家 |
| 202 | 5. 走，打猎去 |
| 206 | 6. 在病中 |
| 209 | 7. 最后的梦想 |

第一章

崭露头角

1. 英雄家族

人类历史总是这样：由蛮荒走向文明，由文明走向更加美妙的境界。在这历史的嬗变中，一些人通过努力获得了厚重的人生，他们因此而成为伟人，山姆·华尔顿便是其中之一员。

山姆·华尔顿居住在美国阿肯色斯州一个偏僻的小城镇，本顿维尔。几十年如一日的奋斗，使他成就了伟业，当今美国最大连锁店总裁正是他——山姆·华尔顿。《福布斯》杂志从1985年起连续四年把他评为美国首富，仰慕者以敬畏的眼光望着他，而他不过是一位特殊的普通人罢了。他住在一

所背靠树林的农家式住房中，一辆老式陈旧的小吨位卡车停在车场里，一只满身泥污的捕鸟小猎犬在院子里蹦跳嬉戏。这位名声显赫的亿万富翁仍然像普通人一样，驾着那辆小载货车，带着他的小猎犬独来独往，从不喜欢前呼后拥，招摇过市。有时他也在自己住宅边的小溪畔漫步，想起那些遥远的旧事。

19 世纪，离现在已经越来越远了，但山姆·华尔顿永远不会忘记这段历史，不会忘记一个勇敢的家族。

华尔顿家族来自弗吉尼亚，充满了开拓进取精神。在 1889 年开发印第安人保留区土地的热潮中，山姆·摩尔·华尔顿背井离乡，闯入美国西部这片神奇的土地，开始了他的冒险生涯。本来，他在家乡是一名法官，先在密苏里中部的亩珀县，后来又在 1883 年当选为韦尔斯特的行政司法长官。然而，华尔顿家族都不安分守己。他们从英国横渡大西洋来到美国的弗吉尼亚，又从弗吉尼亚随着垦荒热潮西进，雄心勃勃，抛弃靠血汗勉强糊口的生活，为达到成功的梦想而不断向命运挑战。

山姆·摩尔·华尔顿的真正赌注押在本杰明·哈里逊总统的跑马赛上。政府规定，21 岁以上的男女只要在其他地方没有 110 英亩的土地，在这里都有机会获得 160 英亩。谁捷足先登，谁就可以在这片近乎神话般的土地上抢得先机，优先拥有那宝贵的 160 英亩！1889 年 4 月 22 日，这是美国历史上罕见的日子。成千上万的人聚集在一起，等待着趾高气扬的

士兵们自蓝天鸣枪，只要枪声一响，他们就可以拼命地“开跑”了。正午时分，枪声终于响了，一支人畜混杂的队伍冲了出去，这些渴望土地的人们做梦都想着在联邦政府提供的一万 160 英亩的土地中占据一块。山姆·摩尔·华尔顿从未见过那片关系着他前途的土地，但他和别人都听说那里风调雨顺，水源充足，每座山都流水潺潺，四季绿草如茵。

人们尽情奔跑着，响声如闷雷怒吼，大地仿佛在颤抖。夜幕降临时，一根上面写着山姆·摩尔·华尔顿名字的木椿打进了多草的浅丘地，这是一块美丽的土地。争夺土地大战在疯狂地进行着，一夜之间来了一万多个，混杂在一起，用标记划出大街小巷，搭起帐篷，开设临时酒吧、小卖部、铁匠铺、寄宿处，他们虽然已拥有了自己的一份土地，但彼此仍怀疑有人是抢在开跑之前溜进这儿，选走了一些最黄金地段的土地。

山姆·摩尔·华尔顿占有一块土地之后，便兴致勃勃地赶回老家将他的家眷、家产、牲畜带到荒凉的奥克拉荷马中部，在形形色色的拓荒者中间定居下来。日子一天一天地过去了，山姆·摩尔·华尔顿已经觉察到在这里安居落户并非易事，至少对于他们这些穷人如此。并且这块土地并非传说中的天堂，这里炎热寒冷、龙卷风、冰雹风沙、洪水干旱，还有难以对付的响尾蛇、青蜘蛛、蜈蚣以及其他一些乱七八糟的虫子。

定居头五年间，山姆·摩尔·华尔顿家在拓荒者中过着一

种比上不足比下有余的生活，这种日子对于那些安于现状的人来说已是无可挑剔了。但山姆·摩尔·华尔顿想象力太丰富，进取心太强，他觉得自己这辈子不应该浪费在种田上。他渴望做生意，并且看准了房地产生意和农场贷款的机会。他在金费希尔开设了一个代理土地交易的办事处，并且取得了成功，在拓荒者中留下了很好的印象。九年来，他一直是农场贷款的独家代理。他亲自成交生意，任何时刻都能提供现款，同他打交道，贷款人不必焦虑等待，只要契约办理完毕，即可获得贷款。并且，同山姆·摩尔·华尔顿打交道十分保险。他对每个人都一视同仁，公正、诚实，在这个容易产生营私舞弊的领域里，人们永远可以肯定地说，他是廉洁无瑕的。

山姆·摩尔·华尔顿在印第安地区发财的消息传回密苏里州韦伯斯特县，许多亲戚朋友都扼腕叹息，兴奋不已，要知道他们正渴望闯荡江湖，追求美好的生活。

2. 贫寒人家

山姆·摩尔·华尔顿有一个侄女莫莉·华尔顿，她于1895年首先来到金费希尔，当时只有十九岁。莫莉父亲寒缪尔·华尔顿随父母、姐妹、兄弟从弗吉尼亚移居到库珀县。寒缪尔长大后，先后经营了商店、杂货店和果园，但他的生意无法与他兄弟山姆·摩尔·华尔顿的生意相提并论。莫莉是寒缪

尔和前妻的独生女儿。前妻去世后，他又结了婚，并生下三个儿子厄尔、弗里曼和托马斯。托马斯就是当今美国最大连锁店总裁山姆·华尔顿的父亲，可惜在这位总裁的父亲还是婴孩的时候，塞缪尔和后妻在几个月内便先后离开了人世。家破人散，三个孩子分别寄养在韦伯斯特县的伯伯、婶婶家里。

在严寒的冬季，柔弱之水也可以坚强地挺立。莫莉虽然只有十多岁，但面对家境的凄凉，她显得十分沉稳，并且表现出一种不屈不挠的进取精神。她一来到印第安地区，便发愤工作、读书。在一两年内，她便通过教师考试，在金费希尔当上女教师，每月能拿到 35 美元薪水。随即，她将三个弟弟接来，在金费希尔组建了一个四口之家。当时，三兄弟中最年幼的托巴斯仅四、五岁，他是 1892 年 6 月 21 日出生的。在三个孩子面前，莫莉是姐姐，也是“小母亲”，她坦率，有主见，教育他们逐渐适应成天的辛劳打工和读书。

1904 年，厄尔和弗里曼中学毕业。厄尔考入奥克拉荷马大学继续深造，毕业后成了一名药理学家，并且在金费希尔开了一家药店，经营了近 60 年。而托马斯也开始寻找出路，他最后认定了要在山姆·摩尔·华尔顿那儿学习农场理论与财产典当业务。

托马斯生龙活虎，行动机灵，进取心强，又坦诚正直，很快就入门了。他注意观察当地农民的生产过程，学习他们当家理财的经验。在这块自然环境并不很好的土地上要生活