



美国心理学家迈克·利兰提出人才素质的“冰山”模型：浮在水面以上的部分是知识和技能，如文化知识、专业知识、管理知识、产品知识、计算机操作技能、语言表达技能等，这些都是易观察、可测试、易习得的；冰山的冰下部分是人对自己和社会的认知、个性品质等，这些虽不易观察、测试和习得，但对人的行为以及行为后果却起着至关重要的作用。

成才之路 大全集

全面展现名人与众不同的人生历程,切身感受到名人的人格魅力

王子文◎主编



真正的人才应该不仅要具有知识和技能，更重要的是要具备创新能力，具备做某项工作所需的“冰山”下的素质，而这些素质的提高靠的是修炼。正如好铁要靠锤打、好玉要精雕细琢，我们每一个人都有着无限的潜能，有着无限发展的可能，我们应该用正确的方法不断地锤炼自己、开发自己，终有一天我们会发现，人才就是我们自己！自己原本就是一个不折不扣的人才！这时候，“天生我才必有用”不再只是一句激励的名言，而是一个当之无愧的现实！



成功大智谋

成才之路大全集

何竹道 策划 王子文 主编

第二卷

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功大智谋：成才之路大全集/何竹道策划 王子文主编. —2版. —哈尔滨：哈尔滨出版社，2006.06(2010.08重印)

ISBN 978—7—80557—609—1

I. ①成… II. ①何…②王… III. ①谋略—通俗读物 IV. ①C934—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 041942 号

责任编辑：杨庆旺

装帧设计：世纪鼎

成功大智谋：成才之路大全集

何竹道策划 王子文主编

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82—9 号

邮政编码：150090 电话：0451—82380850

E-mail:hrbcbs @ yeah.net

网址：www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

北京中创彩色印刷有限公司印刷

开本 710×1030 毫米 1/16 印张 50 字数 700 千字

2010 年 8 月第 2 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978—7—80557—609—1

定价 368.00 元

版权所有，侵权必究。

本社常年法律顾问：黑龙江大公律师事务所 徐桂元 徐学滨

目 录

企业家成才之路

恒心和毅力培养

- 美国钢铁大王——卡耐基 (199)
- 零售大王——沃尔顿 (202)

成功欲培养

- 美国石油大王——洛克菲勒家族 (213)
- 美国汽车大王——亨利·福特 (219)
- 华尔街大佬摩根约翰·皮尔庞特 (222)

决策能力培养

- 可口可乐之父——伍德鲁夫 (231)
- 通用电气公司的领袖——杰克·韦尔奇 (237)
- 追求卓越的总裁——汤姆·沃森 (248)

管理水平培养

- 华人首富——李嘉诚 (260)
- 经营之神——松下幸之助 (264)
- “海尔舰队”的领航人——张瑞敏 (268)

专业素质培养

- 软件业的皇帝——比尔·盖茨 (277)
- “联想”神话——柳传志 (283)

沟通能力培养

- 年轻有为的 CEO——迈克·戴尔 (294)
- 旅店帝王——希尔顿 (300)

体育明星成才之路

运动素质培养

- 球王贝利 (316)
- “飞人”乔丹 (319)

坚强意志培养

- 法国足坛的骄傲普拉蒂尼 (330)
- “奥林匹克公主”科马内奇 (333)
- 顽强坚韧的邓亚萍 (340)

科学训练能力培养

- “神奇小子”刘易斯 (350)
- “体操王子”李宁 (356)

体育趣闻录

- 从橄榄枝环到奖牌 (365)
- 奥运冠军的纪念碑 (366)
- 为耶稣舍弃冠军 (367)
- “民族英雄”流落街头 (367)
- 炮火轰燃的圣火 (368)
- 奥运会的战俘冠军 (368)
- 吃素冠军——罗斯 (369)
- 奥运史上的赤脚马拉松冠军 (369)
- 鸵鸟的妙用 (370)

文学家成才之路

观察能力的培养

- 伟大的爱国主义诗人——屈原 (377)
- “诗圣”杜甫 (383)

企业家成才之路

恒心 and 毅力培养

人的一生往往会碰到荣辱、苦乐、利益、生死以及各种烦恼、困难和挫折。用什么态度去面对这些现实问题，对于人们在人生征途上能否走向成功，具有重要意义。

所谓人生态度是指人们在一定社会环境的影响和教育下，根据自我生活的体验，在人生实践的各种活动中所形成的相对稳定的自我心理倾向。

人们在社会生活中所形成的各种态度，由认知、情感和行为三个要素构成。认知因素是形成态度的主体对事物的了解和评价，情感因素是主体对态度对象的情绪反映，行为因素是由认知、情感因素所决定的对于态度对象的反映倾向。其中，认知因素是基础，情感因素具有重要调节作用，行为因素具有导向作用。态度本身是一种复杂的心理现象，它是在某种社会环境中由主体意识的深化、情感的丰富和经验的积累而逐渐形成的。

人生态度的形成需要丰富的生活经验和社会知识，但关键因素是取决于对人生价值的取向。如果认为个人价值高于一切，就有可能形成利己主义的消极人生态度；如果认为个人价值只有在为社会做贡献的过程中才能实现，就有可能形成有益于社会的积极的人生态度。

在人生征途中，充满了艰难险阻、悲欢离合、酸甜苦辣。面对这一切，在心理定向和行为表现上是沉沦、麻木，还是奋起、进取，这就是不同的人生态度。人生态度为人生实践提供了采取何种行为的可能性。不同的人生态度构成人们特定的行为方式。人生态度对人生价值和意义具有重要作用。为什么有的人身处逆境而百折不挠，从而取得事业的成功？而有的人身处顺境却发出空虚的哀叹，一事无成？在这里，不同的人生态度起着关键的作用。

在现实生活中，人们对待人生的态度多种多样。根据人们对人生中的生死、苦乐、福祸、善恶、荣辱等的不同态度，人生态度可划分成各种各样的类型。但从对自身和社会发展的意义来看，大体上有两大类。一类是消极无为，无益于社会也不利于自身发展的非科学的人生态度；一类是积极有为，有益于社会也有利于自身发展的科学的人生态度。

科学人生态度的特征是以集体为本位，把个人的生存、发展和利益与社会的生存、发展、利益有机地结合起来，对人民、对社会有高度的责任感。其具

体表现是正视现实，积极进取，乐观向上，顽强奋斗。在这类积极有为的人生态度中，由于世界观、人生观的差异，往往表现为不同的层次和境界。其最高境界是以马克思主义的科学世界观、方法论为指导，在人生实践中能够自觉运用辩证唯物主义和历史唯物主义的科学理论为指导，正确认识事物的本质和发展规律，坚信自己所从事的事业是正义的，在困难和挫折面前，坚持前途是光明的，道路是曲折的辩证观点，对前途充满信心和勇气。这种科学人生态度的重要特征是以为人民服务和社会进步为终身奋斗目标，具有压倒一切困难取得事业成功的革命乐观主义精神。

在人生实践中，人们总是会遇到各种各样的挫折。

所谓挫折是指人们在奔向奋斗目标的人生实践中，遇到的障碍、困境和因无法克服它而产生的紧张状态和情绪反应。从哲学的角度来看，人生挫折的产生有其必然性和偶然性。一般来讲，在人生实践中，人们总是会遇到各种各样的挫折。但是，对于一个具体人来说，在其一生中会遇到何种挫折，有时是难以预料的。

在现实生活中，我们看到有些大学生在挫折面前消极悲观，抱怨自己命运不好，因此放弃主观努力，这种态度是错误的。在辩证唯物主义看来，人生道路上的各种挫折，往往是事物发展的必然性、偶然性和主客观因素的综合反映。随着主客观条件的发展变化，人的命运也会发展变化。只要认识和掌握了这种必然性，并努力创造和改变客观条件，就能够变逆境为顺境，变失败为成功。“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”就是这个道理。在竞争日益激烈的现实社会中，遇到挫折和暂时失败，简单的怨天尤人，将其归于命运，轻易放弃争取转机的努力，消极逃避，这种人生态度对扭转挫折毫无意义。

在科学史上，我们看到，一些事业有成的科学家们，在挫折和失败面前，虽然有时也产生过消沉情绪、畏难情绪，甚至精神软弱的状态，但最终他们都能够醒悟，并以正确的态度对待挫折和暂时的失败。司马迁、鲁迅、哥白尼、伽利略等一些事业取得成功的名人，在挫折面前，也有过彷徨、犹豫，但他们在思想斗争中都能醒悟过来，顽强拼搏，坚定地走向真理，走向新的人生之路，成为人生的强者。

正确对待挫折，首先要正视挫折、热爱生活。正视挫折是排除挫折心理的思想基础。只有正视现实、热爱生活的人，才有可能摆脱困境、拥有生活，在对未来的探索和追求中取得成功。正视现实、热爱生活，就要学会在逆境中求生存、求发展，并在生活中经受磨炼。在人生道路上遭受一些坎坷、挫折，可以激发人的进取心，启发人的创造力，锻炼一个人的坚强意志和崇高的道德情操。古今中外，凡在政治思想、科学技术、文学艺术中有建树的人，多数都经受过挫折、失败及逆境的磨难和锻炼。其次，要冷静地对产生挫折的原因进行客观分析，积极地寻求恰当的方式战胜困境。在辩证唯物主义和历史唯物主义的科学理论指导下，向最好的方向努力，争取矛盾的转化。在顺境和逆境、成功与失败的矛盾转化中把握人生的正确航向。

总之，对待挫折和逆境的正确态度，应该是充分发挥人的主观能动性，顺应客观规律，正视现实，增强信心，努力创造条件改造客观环境，以革命乐观主义的精神去战胜困难和困境；做主宰人生命运的主人，扬起理想的风帆，勇敢地驶向成功的彼岸。

○ 美国钢铁大王——卡耐基

卡耐基（Andrew Carnegie，1835—1919）本是苏格兰人，出身贫寒，一家人借钱移民到美国后，生活仍很艰苦。可是，自豪、荣誉、自立、自尊的意识，充溢于他们的家庭。

卡耐基的乐观、机智和不屈从于任何事情的性格，是承袭自祖父的遗传，同时也继承了身兼地方上的政治家、作家、雄辩家和技术教育之先驱的外祖父方面的遗传基因。

卡耐基从13岁就投入社会。他从卷线工做起，先后做过电报差、铁路公司的办事员兼电报员，一直爬升到铁路公司的主任。在工作中，他总是勤于学习，力争上游。

他的乐观进取、机智和积极的精神，深受人们赏识而乐于提携他，同时他及时把握时机的态度，使他决心利用铁路局的工作来创设公司。

南北战争时期，美国铁路极缺铁轨。1864年，他召募股东筹措资金，组织的头一家公司，就专门生产铁轨。其后，又创立了好几家公司，并跟着在匹兹堡建立了一家铁工厂和以拥有最新设备而自豪的家园工厂。他从此走上了钢铁大王之路。

在这部自传中，他坦率地道出一个穷苦的少年，如何获得巨富与社会地位。下面我们根据此书，为各位介绍钢铁大王的一生。

童年时的家庭和移居美国

卡耐基于1835年11月25日，出生在苏格兰丹费姆林的一座小平房的阁楼里。父母虽穷，但为人很正直。

他祖父是个富于机智、幽默诙谐、性情开朗，而又具有不屈不挠精神的人。他以祖父的名字——安德烈·卡耐基——为名。他以有这样的祖父为荣，同时也以终生拥有他的名字自豪。他说：

开朗的性情比财富还要可贵。年轻人应该知道这种性情是可以培

养出来的，人的心身，都同样地可从背阴处移到阳光普照的地方。何以不到有阳光的地方去呢？有了苦恼要尽可能一笑置之。这一点，稍有思想的人，就办得到的。

卡耐基的外祖父汤玛斯·莫理逊，是个天生的雄辩家，同时也是个富于才智的政治家，曾以当地的政治领袖身分活跃了很长的一段时期。卡耐基到美国之后，许多侨居美国的苏格兰人听说他是莫理逊的外孙，便跑来跟他攀交情。

他的表叔劳德坚信背诵是少年教育中重要的一环，因而他便忙于背诵中世纪的英雄史诗。他的记忆力就是因这种教育方法而大大增强。

对于移居美国的原因，他追忆说：

蒸汽机的出现和不断改良，把丹费姆林的小制造业者，搞得越来越惨。最后，我们写信给匹兹堡的两位姨妈，告诉她们说，我们也认真考虑要到美国去。根据我的记忆，这并非父母亲为了改善自己的生活状况，而是为了两个幼小的儿子着想。两位姨妈回我们信说，要我们快去。

为了筹借到美国去的旅费，他们把家里所有的织布机和家具都拍卖掉，结果还差 20 英镑。

从一粒橡实到一棵巨大的橡树

由于他母亲一位好友——爱拉·弗古逊的帮忙，借给他们 20 英镑，他们一家人才有足够的旅费。1848 年 5 月 17 日，他们离开家乡，启程前往美国。那时，他父亲 43 岁，母亲 34 岁，他 13 岁，弟弟汤姆才 5 岁。

他自此中途辍学，到美国后，也只上过一个冬季的夜校，并曾经跟一位教法语的老师学过一段时期。令人难以置信的是，他只跟一个演说家学过不长时间，竟学会了演说术。

匹兹堡的亲友们久盼着他们，他们一到那里，就在阿利根尼市安居下来，但生活过得很清苦。他父亲织台布沿门兜售，所得无几。母亲靠她在少女时代学来的缝鞋手艺，谋得副业，但一个礼拜只赚到 4 美元而已。这时，他很想找个工作帮家里的忙，因为他们一家人每个月要 25 美元，一年要 300 美元的收入，才够自给自足。

有一天，忽然发生了一件我一生中最痛切的事。此事我永难忘怀。他（即姨父郝根的弟弟）善意地对我母亲说，我是个聪颖的孩子，什么事一学就会。他相信要是备置一篮零杂物，让我到码头一带叫卖，一定可以赚到一些钱。他这么说全是出于一片好意。母亲那时正在做针线活儿，听他说完了话后，突然跳了起来，伸出两手对着他

的脸直摇不已。

母亲大声说道：“什么！要让我儿子同码头上那些粗人混在一起卖东西！与其让他做那种事，我宁可把他推落阿利根利河！你请出去吧。”她手指房门，他于是走出去。

母亲因郝根的弟弟所提议的工作不是正当职业而发怒。她宁愿把她的两个儿子以臂夹死，也不让他们小小年纪就跟粗人在一起。因为他们的家庭充溢着自豪、荣誉、自立、自尊的意识。

此事过后不久，他父亲进入一家棉织工厂做事，同时也在那家工厂中帮他儿子找到一个卷线工的工作。周薪一元两角。

1850年冬，卡耐基在匹兹堡市的威廉先生家里学习复式簿记的时候，得知该市电信局有个电报差空缺。他采取积极行动争取，终于谋得了这个差事。从此，他才真正踏出了人生的第一步。

1853年，有一天他值夜班时，认识了宾夕法尼亚州的铁路监督史考特，后来受聘为办事员兼电报员。于是，他踏入了一个更宽阔的世界。

1859年，卡耐基出任匹兹堡区的主任。1861年美国南北战争爆发，宾夕法尼亚州的铁路便负起沉重的特殊使命。

南北战争期间，铁价猛涨，竟高达每吨130美元。美国的铁路因缺乏新的铁轨而岌岌可危。卡耐基就在1864年于匹兹堡组织了一家制造铁轨的公司。由于股东的召募和资金的筹措均无困难，便又创设了优良铁轨工厂和溶铁炉。同样地，机车的需要量也增加了，他便与汤玛斯·密勒合开了一家匹兹堡机车工厂。这家工厂生产的机车，颇获好评。

接着，他向朋友建议组织一家专门制造铁桥的公司，获得首肯。共有5人参加，每人出资1250美元，他向银行贷款加入。这家公司于1862年组织成立。翌年接收另一家铁工厂，而把公司改组为基斯东桥梁公司。在这个事业上，他投注了许多心血，而这家公司也成了他的其他许多事业的基础。所谓“巍巍橡树长自一粒微小的橡实”，他的事业也渐渐成长壮大。

结婚、罢工事件、工人大会

1887年4月22日，卡耐基同露易丝·怀特菲尔德结婚。这时她已28岁，对人生的见解已臻成熟。本来对卡耐基的财产和未来计划不感兴趣，后来看到卡耐基确实很需要她，才接受了他的求婚。

1892年7月1日，卡耐基正在苏格兰高原避暑时，他的家园工厂闹工潮。进行斗争的工人向治安人员开枪。宾夕法尼亚州长便亲率8千名军人接管此一事件。他回忆说：

我一生中经历过许多事情，其中最使我痛心的，莫过于此事。在我从事实业界的多年经验中，从没有像家园工厂发生的这个问题，在我的心坎里留下永难拭去的创痕。事态会如此发展，实在是没有必要的。工人大错特错了。罢工工人原可借助新机器，在新的工资等级制度下，每天收入可达4美元到9美元。比起使用旧机器的时候，增加了30%的收入。我在苏格兰接到工厂工会领袖拍来的电报说：

“亲爱的厂长：请指示我们，您希望我们怎么做。我们愿意听从您的指示。”这电文深深打动我的心。可惜已经太晚了。事情全搞砸了。工厂业已在州长掌握之中了。时机已失矣。

后来，工人和他们的家族，在匹兹堡的图书馆大厅召开工人大会，欢迎卡耐基。卡耐基上台致辞，告诉他们说，资本、劳工和雇主乃三位一体。于是，彼此取得了谅解，消弭了胸中的疙瘩。卡耐基也因身心都与从业员及其家族紧密相连，而卸去心理上的一大负荷，但这次经验使他想来犹有余悸。

出版《财富的福音》一书

1900年，卡耐基出版了一本题为《财富的福音》一书。自此以后，他便按照书中所说的去实行，停止积聚世俗的财富。他的公司每年的盈利高达四千万美元，但他却把全部事业，以五亿美元卖给摩根主持的美国钢铁公司。

此后，他把钱用在社会福利上。首先，他在匹兹堡市兴建图书馆、博物馆、工业学校（现在已扩大为卡耐基——美隆大学）和女子学校等；第二次捐出的是，华盛顿的卡耐基基金会；第三件大事是建置“英雄基金”；第四笔巨款用在创建卡耐基教育振兴财团上面。此外，还设置了铁路抚恤基金和钢铁工人养老金等。

1902年，他被选任为苏格兰的圣安德列大学校长，数年后谒见德皇。

点评

从一粒橡实到一颗巨大的橡树，这个漫长的成长过程是必须用恒心和毅力来支撑的。

○ 零售大王——沃尔顿

萨姆·沃尔顿（1918—1992）出生于美国俄克拉荷马州的一个普通工人家庭。幼年时他目睹了美国大萧条时期经济衰退的状况，经历了生活的艰难，养

成了独立自强，勤奋节俭的优秀品质。在七八岁时，沃尔顿就开始给订户送报刊杂志，从七年级到大学，都有固定的送报地段，这使他在高中时就能维持自己的各项开支，并磨炼出非凡的推销才能。在他就读于密苏里大学期间，他将送报生意进一步扩大，增加了几条送报路线，而且还请了几个人帮忙。埃兹拉·恩特里金，《哥伦比亚密苏里人报》前任发行经理，这样评价萨姆·沃尔顿：“我们雇佣萨姆送报纸，他实际上成了我们的头号推销员。……萨姆就是我们要雇佣的那种学生，因为他能比其他任何人取得更多的订户。他干得不错，确实不错。……当他集中精力干某件事时，他就绝对会干好。”1940年3月，萨姆从密苏里大学毕业，并取得商学士学位。之后，他接受了一家名为J·C·彭尼的零售公司的职位，从此开始了长达52年的零售业工作生涯（除了服军役一度暂时离开外）。在辞去彭尼公司的工作后，萨姆在本顿维尔开始其零售业管理工作，先后承包了本·富兰克林的几家特许杂货店，并尝试推行廉价销售，取得了巨大成功。萨姆认识到廉价销售将在美国大行其道，而杂货店特许经营者却拒绝变革，于是萨姆·沃尔顿决定自己大干一场。1962年7月2日，第一家沃尔玛（Wal-Mart）廉价商店在阿肯色州罗杰斯镇开张。在此后三十年的风风雨雨中，萨姆·沃尔顿以其独特的发展战略和出色的组织、激励机制，将沃尔玛建设成为全球最大的零售王国。目前，沃尔玛是全美投资回报率最高的企业之一，其投资回报率为46%，即使在1991年经济不景气时期也达到了36%。萨姆·沃尔顿也于1985年被《福布斯》杂志评为全美第一富豪，并因为其卓越的企业家精神——创业精神、冒险精神与辛勤劳动而于1991年被布什总统授予“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。

进军小镇的“乡巴佬”

沃尔玛创业之初，零售业市场上已经存在了像西尔斯·凯玛特等强大的竞争对手。当时这些大公司采取的策略是从一个大城市发展到另一个大城市，并迅速建立起全国性的连锁网络。但是这种发展策略使得公司分布变得过于分散，并且陷入了不动产、分区规划和地方政治的漩涡之中，从而放弃了大城市以外的发展机会。像凯玛特商店是不会到5万人口以下的小镇去开店的，就是地方性的吉布森百货店开店的标准也要有10000~12000人口以上的城镇。

萨姆·沃尔顿抓住了这一有利战机，他认为在美国的小城镇里同样存在着许许多多的商业机会。萨姆敏锐地把握了20世纪50年代和60年代美国人口分布与消费习惯的变动趋势，虽然当时有许多青年因为工作缘故涌向城市，但他们并非真的住到市区，而一般是在郊区落脚，然后乘车前往市区上班；而且随着城市的发展，市区日渐拥挤，大城市市中心的人口也开始向市郊转移。萨

姆认为这种人口分布的变动趋势将继续下去，这给小城镇的商业发展带来了良好的契机。另外，汽车进入普通家庭增强了消费者的流动能力，突破了地区性人口的限制。用萨姆的话来说，就是：“当每个家庭几乎都至少有一辆车（许多家庭有两辆）的国家开始修筑其州际高速公路时，这将改变许多人所习惯的传统的消费方式……如果他们（消费者）想购买大件——比如骑式割草机——只要能便宜 100 美元，他们就会毫不犹豫地驾车到 50 英里以外的商店去购买。只要看到物美价廉的东西，人们就会一次又一次不厌其烦地去光顾。”萨姆认为正是小镇上的这种强烈的需求，奠定了沃玛特公司得以创立并迅速繁荣的基础。

萨姆决定在小城镇开设大型的折价商店，其具体实施策略就是以州为单位，抢占几个“据点”。然后一县一县地填满，直到整个州的市场饱和，然后再向另一个州扩展。最初开店的阿肯色州市场饱和后，萨姆便转向了俄克拉荷马州，然后再是密苏里州，一路扩展到堪萨斯州和内布拉斯加州。就这样，从一个县到一个州，从一个州到一个地区，再从一个地区推进到全国。在这个过程中，萨姆坚持即使少于 5000 人的小镇也照开不误，这就为沃玛特的扩展提供了更多的机会，而这些机会正是凯玛特这样的大型廉价商店拱手让给竞争对手——沃玛特的。

萨姆的这种策略为他赢得了大批顾客，同时也省掉了很大一笔广告费用。因为萨姆的发展战略决定了沃玛特大多数在乡间地域开设，无须做广告，顾客便可以很快地从口耳相传中获得所需要的信息。每个人都知道沃玛特是具备什么特色的商店，都盼望沃玛特能去他们的所在地开设分店。通过这条途径，沃玛特无须跑报社做广告，只需每月印制一次热卖商品的广告分发就行了。因而，沃玛特从来没有成为大的广告客户。萨姆说：“当今能够和我们竞争的只有我们自己。”比如在密苏里黄金地段 100 英里内就有 40 家分店。

这样，萨姆成功地利用了小城镇这个被其他零售商所遗忘的细分市场，迅速发展，同时又避开了其他零售商的竞争。在萨姆采用该项战略之初，许多零售业的竞争者将沃玛特描绘成一群偶发奇想而进军小镇的“乡巴佬”，然而等他们觉察到沃玛特即将带来的巨大威胁时，沃玛特的业务已成燎原之势，势不可当，在全国零售业站稳了脚跟。像凯玛特在密苏里黄金地段开设了三家分店后，根本无法抵挡当地 40 家沃玛特分店的竞争，此时悔之晚矣。萨姆的这一成功战略使得沃玛特在短短的 30 年内以惊人的速度扩张，以下是沃玛特的业务扩张数字：

	1960 年	1970 年	1980 年	1990 年
销售额(美元)	140 万	3 600 万	12 亿	260 亿
利润(美元)	11.2 万	120 万	4 100 万	10 亿
商店数(家)	9	32	276	1528

萨姆将其取得如此成就的原因归于沃玛特“总是在无人知晓的情况下捷足先登

小镇市场。”这群进军小镇的“乡巴佬”按照萨姆这一科学战略打败了“城市军”，成为全美乃至全球最大的零售公司。

为顾客节省每一分钱

萨姆·沃尔顿将“低价销售、保证满意”作为企业的经营宗旨，并将这两条原则写在“Wal-Mart”招牌的两边。萨姆在经营特许店时，就意识到折价销售代表着零售业未来的发展方向。折价销售的原则最早并不是由萨姆提出的，在沃玛特创建之初，市场上已存在了像凯玛特（K-Mart），吉布森商店等一大批折价商店，而就在沃玛特成立的当年又开设了另外三家折价商店。相比之下，沃玛特实在是太不起眼了。然而在这之后的三十年里，大多数早期开设的折价商店都关了门，而沃玛特却发展成为最大、最赢利的公司。在激烈的竞争中，萨姆用“真正的低价”争取了大批的顾客。

萨姆认为，“顾客需要的不仅是廉价商品，而是真正低价的商品。”因此，在沃玛特的经营中，萨姆坚持每一种商品都要比其他商店便宜，他提倡低成本、低费用结构、低价格的经营思想。为了实现这一经营思想，萨姆确实付出了艰辛的努力。在创业之初缺少资金与自动化技术的情况下，萨姆带领员工动手改造租来的旧厂房，研究降低存货的最佳方法，尽己所能降低费用，为实行真正的折价销售奠定基础。沃玛特的利润率原来是30%，经过改进降到22%，而其竞争对手却仍维持45%左右，他们不愿把一件原卖8美元的罩衫卖到5美元，但沃玛特却这样做了。因此萨姆获得了大批顾客，击败了其竞争对手。

萨姆·沃尔顿在1983年又创办了萨姆俱乐部。每个顾客只要花25美元就可以拥有会员资格，以批发价获得大批商品。可以说，萨姆俱乐部的商品销售利润是微乎其微的，仅为5%—7%，但这一超低价的实施带来的却是销售额的大幅增加。至20世纪90年代末，萨姆俱乐部的销售额已达100亿美元，拥有217家分店和巨大的发展潜力。萨姆俱乐部都是一些仓库型的大商场，瞄准的是一些小企业主和其他进行大批量购买的顾客。会员可以以批发价购得有品牌的高质量商品，从轮胎、照相机、手表、办公用品到鸡尾酒、香肠和软饮料，应有尽有。萨姆俱乐部的辉煌成绩，进一步体现了萨姆的“每天最低价”原则的成功。

但萨姆的最低价原则并不意味着商品质量或服务上存在任何偷工减料的情况。萨姆对其员工的满意服务极为自豪：“只要顾客一开口，他们马上就去做任何事。”他认为顾客应当从沃玛特获得低价高质的服务，这是沃玛特创立与发展之本。

或许与他幼年的经历有关，萨姆·沃尔顿始终珍视每1美元的价值，由己

及人，沃玛特也应该为顾客珍惜每1美元。萨姆说：“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。如果沃玛特公司愚蠢地浪费掉1美元，那都是出自我们顾客的钱包。每当我们为顾客节约了1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。”

高效的分销系统

萨姆坚持“低价销售，保证满意”作为沃玛特的经营宗旨，而要做到低价，就必须降低进货成本。在折价销售兴起初期，多数折价商的货源完全来自中间商、批发商或分销商，而他们要从中提取15%的佣金。萨姆绕开这些中间商，直接从工厂进货，并与制造商建立了合作关系，大大减少了进货的中间环节，将进价压至最低。同时，萨姆为了降低进货费用，改变了零售业中原有的由分店向各制造商订货，再由各个制造商将货发到各个分店的做法，推行“统一定货、统一分配”的分销方式，各分店的订货都先汇总到总部，然后由总部统筹订货。订货成交后，就被直接运往公司的分销中心。

萨姆说：“我们现在的分销体系不仅是本行业的骄傲，而且也使许多其他人称羡不已。”确实如此。沃玛特拥有20个分销中心，它们战略性地分布在全美国的各个销售区域，并离它们所服务的商店的距离不超过一天的路程，约350英里的范围之内。沃玛特的分销中心占有1800万平方英尺的储存空间，而沃玛特商店8万种以上的商品中，有85%的货都是由公司的分销中心供应的，相比之下，公司的竞争者只能达到50%—60%的水平。其结果是，沃玛特分店从在计算机上开出订单到得到添货的时间间隔平均只有两天左右，而其他竞争者则大约需要五天以上，因为他们无法通过自己的分销网络运送更多的产品。

后来，萨姆又对分销体系做了一些改进，培养分销中心按分店要求调整运送的独特能力。例如，原先萨姆一直以分销中心每天向97%的分店运送货物感到自豪，但是后来他发现这种每天送货的方式并不适用于所有的商店，尤其是那些较小的商店。因此，萨姆制订了按分店要求进行送货的计划，其中包括四种不同的送货方案。每隔6个月，每家商店决定它所偏爱的方案。此外，还有一种称为加急运送的方案，用于那些离分销中心较远的分店。根据这一方案，一家商店可以在星期一晚上订货，到星期二晚上就可以收到。如此高效、周到的分销体系，萨姆认为“在本行业中，没有谁能与我们相比，”它不仅实现了货物的及时补充，更大大降低了沃玛特的进货成本。沃玛特将商品运往商店的成本只有不到3%，而其竞争者则需要4.5%—5%。显而易见，如果沃玛