

第一章

沃尔玛零售帝国的创始人： 山姆·沃尔顿

山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影……

—— 美国前任总统布什

沃尔玛的灵魂

山姆·沃尔顿，作为沃尔玛公司的创始人，由始至终都是作为沃尔玛的灵魂存在的。

山姆颇为自己取得的成就自豪，因为他从心底里热爱零售业，相信零售业也能做成大公司，而且他实现了自己的理想。山姆并不太看重财富，把所有财产都投在了沃尔玛的经营上，再没有其他投资。由此可以看出，零售业对他来说是多么地重要。因此，在他看来，他的数百亿美元财富不过是纸面上的东西——因沃尔玛股票的升值而上升。而他自己，只要有足够的日常用品，不错的居住环境，能够养狗狩猎，打打网球，便足够了。

从 1962 年～1992 年，他亲自执掌沃尔玛达 30 年。在此期间，他创造了沃尔玛的奇迹，也创造了有关他自己的神话——一个普通美国人梦想实现的神话。

在美国这个崇尚个人奋斗和企业家精神的国家，山姆一生确实可圈可点，可称为实现了成千上万普通美国人的“美国梦”。布什总统在颁予山姆总统自由奖章时在嘉奖状中写道：“山姆·沃尔顿，地道的美国人，具体展现了创业精神，是美国梦的缩影

.....”

把山姆·沃尔顿称为沃尔玛的灵魂，他绝对受之无愧。山姆亲手创建了沃尔玛，在将近 30 年的岁月里，一直亲自领导它的日常业务，决定着它的发展方向，并以自己的风格、个性、理念深刻地影响着它，使沃尔玛不仅创造了二战后美国零售业的最大

奇迹，而且成为美零售巨型公司中最具个性的公司。而沃尔玛的每一方面无不体现着山姆个人思想性格的一点一滴。

山姆崇尚节俭的经营之道，相信由此带来的价格最低符合消费者的最大利益。从 5 分~1 角商店开始，他始终采用大众化、低加价的零售经营方式，而这一点是通过日常管理中节省每一分钱达到的。例如，公司通常很少在店内或店外装饰上花钱，也很少登广告，对供应商则是一副强硬的讨价还价者形象。而无论公司以多么低的价格购进商品，山姆坚持加价率绝不超过 30%，即使比竞争者同样商品的价格低得多，也要坚持将此利益让给顾客，且决不放弃对顾客许下的任何商品都比竞争者价格低的诺言。

在用人上，山姆总是挑选那些精力充沛、乐于工作并忠于公司的人。沃尔玛用人并不太注重学历，很多员工包括经理都只是高中毕业。不少经理是从内部逐级提上来的，山姆相信个人的努力和诚意，并尽力保持与员工的大量个人接触，这也许是他沃尔玛的员工中享有很高的个人威望的原因吧。山姆的个人魅力鼓励和维系了员工和顾客对公司的忠诚和赞扬。当 80 年代末，山姆将公司领导权移交给新班子，以及 90 年代初山姆病重时，一些分析家们认为，如果沃尔玛出现问题，它不会是来自外部的竞争，而是由于内部少了山姆这个掌舵人。然而现在几年过去了，沃尔玛仍在蓬勃发展，这证明了山姆在选择接班人和完成企业权力交接上同样也是成功的。

然而权力的交接并不是一帆风顺的。1974 年时，山姆曾一度将公司最高权力让给其他人，设想自己退居幕后，将更多的时间留给自己享受生活，满足打猎的嗜好。但事与愿违，他这次的

退休计划失败了。

他将公司董事长和最高行政主管的职位让给迈耶，同时由阿伦担任总裁（迈耶和阿伦之前都为沃尔玛的副总经理），自己退居执行委员会主席。但这一举动在公司员工——大部分是分店经理——之间发生了激烈争执，公司面临分裂的危险。山姆不喜欢迈耶的一些做法，他认为迈耶鼓励了派别斗争，而这不符合公司一贯的管理理念，特别是对分店的经营管理伤害极大；同时，山姆也发现自己根本做不到不去关心和指挥公司的事务，他仍在做原来每天的例行事务，希望看到自己的想法能不断在公司实行，他实际上并未真正放弃对自己所建公司的控制权。在这种情况下，迈耶实际上根本拿不到实际独立的决策权。而山姆后来也承认，自己在 56 岁时就从沃尔玛的领导岗位上退休的决策是个错误。

在经历了大约 $1/3$ 的高级人员流失之后，山姆请来了大卫·格尼斯接任财务及配送的副总裁。到 80 年代中，山姆又一次想到任命继任者。在候选人林梅克与格拉斯中，格拉斯最终得到了山姆的认同。格拉斯虽然没有山姆的经营头脑，也不擅长于促销，不过，在价值观念、零售经理理念等根本问题上他与山姆完全一致，他内在的保守及俭朴风格，也都符合沃尔玛的传统。

事实上，格拉斯的最大成就是能在不动声色之中将沃尔玛变成掌握了最新技术的零售大公司。

不管怎么说，山姆选格拉斯做自己的接班人是正确的，在他领导下，公司进入 90 年代后直到 1995 年，销售额都以 25% 左右的速率上升，利润的年增长速度也超过了 20%，分店数量则从 1500 余家增至近 3 000 家。这些成绩对一个年销售额已近千

亿美元的大公司来说实属不易。这其中也充分体现了山姆“不拘一格”的用人准则。同时，山姆作为公司的灵魂人物，为公司的正确发展起到指引作用。有很多人喜欢山姆，有许多人是出于对他成功领导沃尔玛的崇敬之情。但也有很多美国人仅仅是喜欢作为一个人的山姆，除了财富和成就以外，他们发现这个人一生辛勤工作，谦虚谨慎，朴素无华，还有一种令人感动的热忱和对其信念的献身精神。对更多的普通美国人来说，他不仅建立了一个面向大众的零售业，给他们带来了微笑、便利，而且还带来了丰富、实用而又价格便宜的商品，帮助他们提高了生活质量。

不放过地上的每一枚硬币

山姆·沃尔顿出生在美国中西部小镇普通农民家庭，成长于大萧条时期，这一切造就了他努力工作和节俭是一种生活方式。他的弟弟巴德·沃尔顿曾经说过：“人们无法理解我们为何如此保守。他们对山姆作为一个亿万富豪开着一辆破旧的小货运车或在沃尔玛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，而我知道山姆也会。”

山姆的节俭确实是出了名的。有亿万家财的他却驾着一辆老旧的货车；戴着印有沃尔玛标志的棒球帽；去小镇街角的理发店理发；在自家的折扣百货店购买便宜的日常用品；公务外出时，总是尽可能与他人共住一个房间，而旅馆多为中档的；外出就餐

也只去家庭式小餐馆……

因为山姆从小就体会到了每一分钱的价值，所以他亦深知沃尔玛的每一分钱都是辛苦赚来的，因此始终保持相当简朴的生活，与一般中等收入家庭的水准没有太大差别。他坦言，并不指望自己的子孙将来为上学去打工，如果他们有追求奢侈生活而不努力工作的想法，即使百年之后，他也会从地底下爬出来找他们算账，所以，“他们最好现在就打消追求奢侈生活的念头”。

山姆在自传中写到：

“当我已在世界上崭露头角，准备作出自己的一番事业时，我早已对一个美元的价值怀有一种强烈的、根深蒂固的珍重态度。”

这就是山姆绝不浪费每一美元的内涵。

永远活力四射的“老家伙”

从小，山姆就是属于行动型的人，几乎样样活动都积极参与。高中时，他曾任学生会主席，活跃于各种学生团体，还是运动场上的常客，同时担任校篮球队员和校橄榄球队的四分卫，而这两个球队当时都曾获密苏里高中组州冠军。他被因此而选为“最多才多艺的男同学”。

高中毕业了，山姆进入了密苏里大学就读工商管理专业。在大学里，他继续热衷于参加各种组织，当过毕业生联合会主席、兄弟会会长、西洋剑社社长和校内预备军官训练团团长等。山姆喜欢竞争，几乎各种社团或公职他都出马竞选，而且无论做什么

都要干得最好。

正因为他的活跃。在大学校园里，他几乎叫得出每一个同学的名字。他也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，在他以后的事业中也是一大必不可少的特点。

飞行和打猎是山姆的两大爱好。

山姆曾说：“没有飞机，沃尔玛王国不可能有所进步。”由于沃尔玛总部坐落在丘陵地区，没有任何高速公路或机场，所以山姆早在 30 多年前，就认识到公司拥有自己的飞机是非常重要的。以后多次讲话中，山姆也总是敦促下属要充分利用飞机，经常视察商店。

山姆曾这样描述飞机的重要性：“我们的飞机从一开始就为发展沃尔玛公司帮了不少忙，1953 年至今，我已经往来飞行于本顿维尔和沃尔玛各商店之间，前后有 33 年，飞了很长的时间，也去了很多的地方。我相信如果没有对沃尔玛飞行队的充分利用，我们不可能在这些年里发展这么快，我们若没有如此坚实的基础，保证及时抵达各业务点，就不可能保持对业务的管理和联系。当然，偶尔我也会驾飞机去打打鸟。”

他还说：“我的确喜欢飞行，如果不是日复一日使用着这支飞行队，我们不可能在本顿维尔发展到今天的规模，这也正是我们的诀窍之一。”

山姆的另一大爱好是打鸟，而且经常和飞行结合起来。他的一位同事同山姆打过一次鸟，感到既奇怪又有趣，这位同事说：“山姆对他的狗又叫又吹口哨，整整一个早上，不知道他的嗓子怎么吃得消，要我喊这么久，非累死我不可。怎么也比不了山姆

又吹哨子又跺脚，一遍又一遍。”就连卡特总统也说山姆既是“世界上最杰出的企业家”；又是他所遇到过的“最富有激情的猎手”。

不论是在生活上还是在事业上，山姆都保持着旺盛的斗志。

80年代早期，他已 60 多岁，每天仍从早上 4:30 开始工作，在清静的环境中进行思考和计划，直到晚上，偶然还会在某个凌晨 4:00 访问一处配送中心，与员工一起吃早点喝咖啡。他常自己开着双引擎飞机，从一家分店跑到另一家分店，每周至少有 4 天时间花在这类访问上，有时甚至 6 天。在周末上午的经理会前，他通常 3:00 就到办公室准备有关文件和材料。70 年代时，山姆保持一年至少对每家分店访问两次，他熟悉这些分店的经理和许多员工，认真聆听意见，通常他也会直接地提出他自己的一些看法。公司太大了，不可能遍访每家分店了，但他仍尽可能地跑。

山姆的工作精神影响了沃尔玛中的每一位成员，为他们作出了榜样。事实上，山姆也的确给每一位经理的肩上都压上一副很重的担子，因为他深刻地认识到沃尔玛的快速拓展完全有赖于每一个成员尽心尽责地工作。他一方面对经理人员布置下高标准的工作任务，赋予其最大的权限和责任。鼓励他们在工作中保持激情和活力，他知道，只有这样才能最大限度地让每一个人把潜力释放出来，也只有这样，才能让每一个人为沃尔玛做到最好，不断繁荣沃尔玛的生命。

活到老，学到老

山姆在买下他的第一家店以前，从没有管理工作的经验，而他所买下的店是巴特勒公司的加盟特许店之一，因此，母公司最初在业务和管理方面的指导对他是很帮助的。在头 2 周的课程中，山姆学到很多经营店面的知识，还从公司编印的指导小册子上学习怎样建立会计系统、卖什么东西、怎样卖、怎样讨价还价等等。其中山姆认为对他最有帮助的是会计系统，他一直未作改动，直到近 20 年后沃尔玛已建起五六家分店时仍在沿用。

山姆不仅从书本和小册子上学习，还乐于向自己的竞争对手学习，而他学习的对象就是周围与他竞争的商店。最初，山姆常到对街的商店中观察。这家店的店面虽不如山姆的大，但每年的营业额高达 15 万美元，是当时山姆店的两倍。于是山姆老是跑到对街的店里，观察他们的经营方式、商品定价、商品陈列方式等，然后改进自己，希望比对手做得更好。

结果，开业第一年，山姆店的营业额就达到了 10.5 万美元，比原来的 7.2 万美元增长了近 46% 第二年增为 14 万美元；第三年是 17.5 万美元。最后，他终于超过了街对面他的竞争对手的营业额。

以后，山姆最喜欢做的一件事，就是跑到竞争对手的商店去观察有什么可以学习的地方，拿着本子或录音机，然后回来设法做得比别人更好。事实上，他几乎观察了世界各地办得好的各种零售店，细心揣摩零售业的发展动向，一旦决定加入，就一定要

做得最好。在加入折扣百货业以后，山姆以行业中的佼佼者凯玛特为目标，但是他并非只是跟随，还将他的长处发扬广大，并且超越他。

同时，沃尔玛公司的进步离不开新知识新技术的推动。而山姆也不断地充实自己。早在 1966 年，山姆就意识到了电脑管理的重要性。他正确地判断出一点——当生意作到某一规模之后，任何商人都不能把商店扩展到界线以外，除非他有能力获得书面报告来实现控制。而要做到这一点，单靠人力已无济于事了。于是，他富有远见地把目光投向了正在初创阶段的电子计算机。在他所处的年代，小型电脑和微机还没有诞生呢，山姆却已经开始利用计算机来管理他的商品了。我们都不得不承认，他甚至比计算机业自身的发展还超前了 10 年。

在不断的学习与探索中，山姆建立起了他的分销系统、卫星系统，实现了现代化的管理，事实证明了活到老、学到老，使他永远也不会落后于时代的步伐。

山姆的风格 = 沃尔玛的风格

山姆的风格和创新就是沃尔玛的风格和创新，山姆和沃尔玛是溶在一起的，密不可分。山姆的奋斗史或成功史，也就是沃尔玛的奋斗史或成功史。

山姆的处世原则，主要来自于父亲托马斯·沃尔玛，例如勤奋、诚实、公正、勇敢、求实、守纪律等等，加上山姆后天的学习、探索、总结和完善，已经形成了自己的模式——山姆模式或

沃尔玛模式。

虽然山姆的许多成功策略都是从竞争对手那里“借”过来的，但并不能就此抹杀他自己所拥有的诸多变化和创意，以及他个人办事所独有的风格。

山姆执着坚定，一旦认准什么事，就要求自己 and 属下竭尽全力去完成，但是这样的他又常常会被人误会，认为山姆固执并且常常草率从事。实际上山姆是一个“善变”“喜变”的人。卡伦斯·莱斯曾经在山姆身边工作将近 30 年，他这样说：山姆有一种古怪本能，是别人所没有的——今天他叫你全部按一种方式操作，明天又要你全部按另一种方式操作。或许这 20 多年来，每一个星期他都要你这么做上五次。

也有人说，山姆不是那种静得下来的人，过不了一会儿他就要大声喧闹。他改变计划时从来没有犹豫过，有时候你不知道是什么原因，但尽管他作了改动，却很少犯错误。

但就是这么一种独特个性，帮助山姆战胜了一个个强大的竞争对手，同时也让山姆给人一种捉摸不透的神秘感。

山姆是一个很谦虚的人。他从不仗势压人，也不允许任何人乱用公司的名义或权力，他希望能不折不扣保持小镇的价值观和生活作风。同时，他也平易近人。他从不高高在上，远离员工，相反，经常主动深入基层，倾听员工的建议和意见。山姆开车也有违章的时候，交警也并没有给予他特殊待遇，只是和对待普通人一样对待他，而他也并没有因为自己的身份而盛气凌人，仍然很配合交警的工作。

山姆虽然大多数时候很平易近人，但对于具体工作却要求严格，尤其是敏感环节和敏感事情，却绝不会轻易让步。例如，山

姆严禁进货人接受推销员的好处，包括任何形式的礼物和金钱，甚至连吃一顿饭也不行。在沃尔玛总部大楼过道里，还贴着这样的警示标语：推销员和沃尔玛员工共同进餐，费用各付各的！

几年前，有一位沃尔玛员工忽视了这项规定，用汽车将夫人带到拉斯维加斯参加体育用品展销会，并让厂家帮他付了车钱。山姆知道后，当面批评了他，并扣除了他两个星期的工资，不再让他搞采购。

山姆的节俭已是街知巷闻的了，有一次一名员工被山姆派去租车，很快山姆又叫他退租，原因很简单因为他不愿租用任何一种比小型汽车更大的汽车。这位员工进一步解释了山姆这一行为：不愿意让人看见他用的东西比他属下的人使用的更好，山姆也不会住在比他属下人所住的更好的旅馆里，也不到昂贵的饭店进餐，也不会去开名牌昂贵的汽车。”

山姆搭乘飞机时，也只买二等舱。有一次山姆要去南美，下属只买到了头等舱票，结果他很不高兴，但是也不得不去，因为这是最后一张票了。乔治·比林斯利说：“这是我知道的他惟一一次坐头等舱的经历。”

就是和山姆经常有来往的麦克·史密斯也肯定地说：“我可以打赌，我的鞋比山姆身上所有的穿戴都值钱。”

汤姆·哈里逊也说，山姆经常身上一个子儿都没有，有一次他到密苏里一家加油站，想要兑换一张支票。加油站的工作人员问他认不认识当地某某银行行长。山姆对工作人员说该行长是他的一个好朋友，加油站的工作人员讥笑他：“是吗？这个行长已经死了两三年了。”

山姆也是一个非常尊重妇女权益的人，他很注意调动妇女的

积极性和重用优秀的女性人才。后来成为美国总统的比尔·克林顿的太太希拉里·克林顿，曾经在山姆公司的董事会里任董事。当时，因为希拉里当时相当年轻，还是小石城的律师，能力强，口才也好，山姆很欣赏她，于是将她引入董事会。究竟怎样去看待女性员工，山姆有他自己的一套想法。他说，“他很高兴看到他们已开始认识到妇女的能力，并在本公司的范围内将她们提升到重要的管理位子上。回顾本公司的发展，这么多年来，零售管理工作一直被认为是男性独霸的天下，直到今天情况才有所不同。沃尔玛公司终于认识到女性同仁中，同样存在着许多优秀的人才，很多都可以成为公司的一流的管理人才。公司也已经开始着手训练她们，准备将她们的最大才能发挥出来。因此，完全可以相信，公司的女同胞，有很多的机会可以接近并承担公司的管理层工作。在他看来，公司每一个管理职位，都可以由训练有素、信心坚定、志向远大、能力相称的女性来担任。

但是在男女员工的交往问题上，沃尔玛公司的规定就不那么随便了。山姆在创建沃尔玛之初，就规定男女员工之间交往不许超过一定的界限。例如，沃尔玛的男女员工非经允许，不得私自约会。

在 1989 年新版的《员工手册》上，过去过于不近人情的规定被取消了，取而代之的是另一条规定：良好的管理尽量避免男女员工之间的恋爱，所以应该不允许本柜台和本商店同事约会。任何人都不得在受管理范围内与他人幽会。虽然这项规定在本质上的改动并不太大，但是至少它涉及的范围已经缩小了很多。

从这些方面我们可以了解到：山姆有善良随和、充满爱意的一面，也有严格认真、讲究原则的一面。这也说明他既是一个卓

越而不平凡的领导人，又是一个节俭、有主见、坚持己见，有自己喜怒哀乐的平凡人。

山姆自己也说：“我把我的一生都奉献给了沃尔玛公司，从它的开创、成长到精益求精，我的生活充实而愉快，挑战和回报都超过了我最大的期望。在整个过程中，我一直掌握着主动权。很多人被迫干自己所不喜欢的工作，而我却一生都在干我所热爱的工作。”

坎坷的成功之路

人们只看到了沃尔玛今天的辉煌，可曾想到这份成功背后饱含了多少泪与汗。在山姆的第一家店取得了成功之后，山姆的成功便引起了他的老房东——那个经营业绩一团糟的老业主的注意，因为山姆的成就在纽波特的同行中是史无前例的，大家都没想到做这一行竟然能让他做得如此红火。这老房东感到惊奇，更感到嫉妒——他不理解在自己手中年年亏损的小店，会在山姆的经营之下，销售额一涨再涨？这位老业主无法接受这一事实，更不愿意看到事态继续这样发展，甚至觉得那是对他的一种羞辱。

1950 年深秋，这位老房东摸回小店，找山姆“谈谈生意”。与他谈话之后，山姆目瞪口呆，随即发疯似地奔向他律师的事务所。

“我的上帝，出什么事了？山姆的异常把律师吓了一跳。

“我的租约 我的租约！”山姆语无伦次，“今年年底就到期了！”

律师啼笑皆非，不明白这有什么大不了的。“我想如果你还想继续经营下去的话，你有权选择续约嘛！”

可这位纽波特的“天才”生意人，只是垂着头，呆呆地凝视着地毯，焦躁不安地摆着双脚。

“不，”山姆有气无力地说，“我没有权利。”

他的律师这才意识到了问题的严重性：山姆的老业主是故意在为难他。假如山姆不能在那条街继续呆下去，他在整个纽波特都找不到更合适的地点了，他们的生意计划也就泡汤了。于是，这位律师立刻动身去找房东，代表山姆出面与狡猾的房东谈判续约。

他提出付给老业主更高的房租，但被老业主拒绝了；他又提出各种各样优厚条件来诱使房东答应续约，但房东只是一个劲地摇头。

最后，他终于醒悟到——这条老狐狸根本就没想过要续约，他是要把山姆赶走，然后鸠占鹊巢，因为山姆已经向全镇证明了这家商店具有无穷的潜力。

山姆在经过一番思量后，很快将小店的经营权又交回给它的老业主，连同货架和存货一起以高价卖给了他。

接着，他毅然决然地带着海伦离开了纽波特，重新开始寻找一个可以创业和安家的城镇。

这一个小小的挫折对于他说来还只是个开端，还有更多的艰辛在他创业的路途上等待着他。

当山姆重新开展了事业正致力于扩大他的销售网的过程中，他听到了一个消息：堪萨斯城正在兴建一个巨大的居民小区——拉斯金高地。计划在小区的正中央建一座面积达 10 万平方英尺

的购物中心。本·富兰克林公司将在这个中心里开设一家分店。

尽管在山姆的头脑中并没有关于“购物中心”的概念，但是凭一个老资格的零售商的直觉，他肯定，集中的、综合性的购物环境对每一个独立的小商业单元都将是有益的。所以，跟弟弟巴德经过一番商论之后，山姆弟兄俩将中心里的那家本·富兰克林商店的经营权合伙买下了。

事实证明，山姆的直觉是正确的。在购物中心的这项投资里他们获得了丰厚的回报——仅第一年，山姆弟兄就得到了 3 万美元的纯利润；不久，销售额又从 25 万美元急剧上升到 35 万美元。前途一片光明。

山姆觉得“购物中心”这种销售方式存在着巨大的发展潜力——山姆断言，这将是今后许多事物发展的前奏。”于是，他决定调转马头，再次回到阿肯色州，实现拥有自己的购物中心的梦想。

山姆在阿肯色州抢到了物色已久的土地的购买权之后，便开始四处奔波，寻找愿意租地建造中心的合伙人。最后，他说服克罗格和伍尔沃思公司与他签订了租赁合同，但条件是要山姆首先修好一条通往该处的大路。

于是，山姆先制作了一批精美的小册子，为了宣传这座梦想中的购物中心。然后，他拿着这些小册子，挨家挨户地去劝说政府官员和社区居民，请求他们同意让他铺路。然后，山姆又开始为铺路筹款。但这件事实是太难了——他花了大量的时间和精力，并不断开支票，然而事情并没有像他预计的一样有很大的进展。一天，当他打开账簿时，发现自己这座“梦中城堡”已投资了约 2.5 万美元甚至更多，而这座“城堡”仍旧还是个梦——除