

萨姆· 沃尔顿

SAMU
WOERDUN
DAZHUAN

大传

泓露·沛霖◎主编

我们的商场所需要的是**独创性**，
良好的品德以及诚实。

如果您**热爱**您所从事的工作，那么，每天您都会想尽办法把工作做得**最好**，不久，您周围的每一个人都会从您那儿感染上那份热情。



中国商业出版社

萨姆·沃尔顿

AMU
DUN
HUAN

大传

泓露·沛霖◎主编



中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

萨姆·沃尔顿大传 / 泓露·沛霖主编. — 北京 :
中国商业出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5044-9130-5

I. ①萨… II. ①泓… III. ①沃尔顿—S. —传记
IV. ①K837. 125. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第224527号

责任编辑: 姜丽君

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www. c_cbook. com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字
2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷
定价: 39.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)

前言



PREFACE

全球闻名的沃尔玛公司是由萨姆·沃尔顿创立的，经过几十年的奋斗，成为全球最大的零售业王国，在2001年《财富》杂志全球500强排行榜上排名首位。萨姆·沃尔顿的财富取得如此快速，其实很简单，那就是：低价、低价、再低价。

走进沃尔玛公司的大门，映入眼帘的首先是“天天平价，始终如一”的标语，就连沃尔玛的购物袋上印的也是这句话。天天平价和一般的削价让利有着本质的区别，它是把低价销售作为一种长期的营销手段，坚持每一种商品都要比其他商店更便宜。这一指导思想使得沃尔玛成为本行业中成本控制专家，因为只有将成本降至最低，才能真正做到天天平价。

沃尔玛公司的经历是独一无二、前所未闻的。所以，把公司实际经历的事情告诉人们，我们也许可以借以帮助其他人采用这些同样的原则，将其应用到他们的梦想中，使之梦想成真。本书是他本人对自己一生经历的回顾，不仅对于美国人具有典型的指导意义，对于当代中国来说，这本书亦具有重大参考价值。

编者

目 录



CONTENTS

001 学会珍惜每一美元	1
002 老沃尔顿	3
003 沃尔顿的母亲	5
004 沃尔顿的童年生活	6
005 一美元引发理财观念	7
006 合伙经营沃尔顿企业	8
007 富有而不张扬的沃尔顿	10
008 参加童子军	11
009 参加球队	12
010 沃尔顿的大学生活	14
011 初次接触零售业的沃尔顿	16
012 正式进入零售业	17
013 坠入爱河	19
014 萌生创业念头	20
015 事业起步遇挑战	22
016 本·富兰克林的会计制度	23
017 制定促销计划	25



018 与哈里·韦纳的合作	26
019 一次大胆的决定	28
020 伊格尔百货商店的开设	29
021 被迫转让商店租赁权	30
022 纽波特事业遇挫	32
023 东山再起	33
024 本顿维尔	34
025 实行减价大拍卖	35
026 第二家商店的开设	36
027 寻找帮手	38
028 抓住商机不断创新	39
029 与兄弟合伙投资	40
030 购物中心事业开创失败	42
031 遭受龙卷风的袭击	43
032 人生中的第一架飞机	44
033 事业的不断扩展	45
034 冒险的折扣销售计划	47
035 面临艰难的选择	48
036 招牌名称的设定	49
037 最后的通牒	50
038 沃尔玛三家商店经营成功	51
039 沃尔玛商店的经营理念	52
040 廉价销售行业的崛起	53



041 与时俱进推陈出新	54
042 第八家商店的开设	55
043 ESP法	57
044 克劳德·哈里斯	58
045 克劳德眼中的沃尔顿	59
046 举办促销活动	61
047 对促销乐此不疲的菲尔	63
048 挑选促销产品	64
049 月亮馅饼中的教训	65
050 举行VPI比赛	66
051 促销哲学	67
052 了解竞争对手	69
053 难忘的采购之旅	70
054 一个幸福、温馨的计划	72
055 对孩子的悉心培养	73
056 罗布·沃尔顿	74
057 野营	76
058 一个善良的母亲	78
059 小有成就的一群儿女	79
060 不同的教育方式	80
061 率直的海伦	81
062 成为首富的烦恼	82
063 不走寻常路的沃尔顿	83



064 势不可挡的新潮流	84
065 着手建立零售机构	85
066 打探“秘密”	87
067 费罗尔德·阿伦	88
068 为事业学习IBM计算机	89
069 解决“分身乏术”的困境	91
070 分销难题	92
071 面临重要抉择	93
072 仓库的最终建立	94
073 分销系统的后续进展	95
074 沃尔玛公司发展迅速	97
075 萌发股票上市念想	98
076 进退两难	99
077 寻找承销商	101
078 计划赶不上变化	102
079 股票正式上市	103
080 债务迎刃而解	105
081 初次提议召开股东大会	106
082 沃尔玛的股东大会	107
083 会议糗事	109
084 赢得投资者的信赖	110
085 重新考虑公司发展战略	112
086 “站得高看得远”	114



087 闯出新路	115
088 道路越走越宽	117
089 热衷于飞行的沃尔顿	119
090 偶尔放开手	120
091 不受拘束的沃尔顿	121
092 不一样的沃尔顿	123
093 取得辉煌业绩	124
094 辉煌背后的艰辛	126
095 杰克·休梅克	128
096 计算机系统的进入	129
097 微薄的薪水	131
098 试图建立合伙关系	134
099 “我们计划”的推出	135
100 利润分享计划的实施	136
101 计划中的获益者	138
102 损耗奖励计划	140
103 损耗得以改善	141
104 改善损耗的门道	143
105 业务指标内部公开化	144
106 适当加以激励	146
107 平易近人的沃尔顿	147
108 热爱运动的沃尔顿	149
109 沃尔顿的“宠物”	151



110 悠闲的生活	152
111 退居幕后	153
112 两大阵营的对立	154
113 被“屠杀”之后“大出走”	156
114 骚乱平息恢复生机	157
115 人才济济的沃尔玛公司	158
116 带头喊口号	160
117 打赌付出的代价	161
118 沃尔玛文化	163
119 各种活动的举行	165
120 月亮馅饼竞吃锦标赛	166
121 沃尔玛文化的核心	167
122 会议的自发性	169
123 野餐会拉近距离	171
124 沃尔玛文化的偏见	172
125 零售商对女性的偏见	174
126 顾客第一	175
127 客户的需求日益激烈	177
128 迎难而上	179
129 零售业的革新	180
130 创新是生存原则	181
131 遇竞争对手	183
132 慈善捐助计划	184



133 变压力为动力	185
134 价格战	187
135 建立合伙关系	188
136 将直面竞争	190
137 竞争的准备	192
138 面临质疑	194
139 竞争中成长	195
140 收购行动	196
141 再一次创造辉煌	199
142 错误的构想——超级中心	200
143 萨姆俱乐部的开办	201
144 俱乐部间的竞争	203
145 调换职位	205
146 沃尔顿眼中的竞争	206
147 自动化分销中心的建立	207
148 险遭灾难	209
149 分销中心范围扩大	210
150 车队的组建	211
151 分销中心的作业情况	212
152 卫星系统的建立	214
153 发展壮大	217
154 谦虚经营	219
155 每次只考虑一家商店	221



156 沟通再沟通	222
157 倾听最基层的声音	225
158 将责任和职权下授	228
159 促使员工提出各种想法	230
160 回报社会	235
161 特殊奖学金计划	236
162 慈善事业	239
163 “把美国带回家”活动	240
164 衬衫生意	242
165 企业成功经营的十大规则	244
166 回忆过去	248
167 展望未来	250
168 期望留下一份遗产	253
169 带着荣耀，安然离世	255



※ 001 学会珍惜每一美元

一天夜里威廉斯难以入睡，打开收音机，听到广播里面正在宣布：“萨姆·沃尔顿是美国当今最富裕的人”。于是他想，“萨姆·沃尔顿，不就是过去我班上的学生吗！”他激动不已——海伦·威廉斯，密苏里州哥伦比亚希克曼中学前历史学和语言学教师。

沃尔顿想，任何成功总要付出代价，而自己经历艰难困苦学到这一教训是在1985年10月，当时，《福布斯》杂志称沃尔顿为所谓的“美国第一富豪”。好极了，不难想象所有报纸和纽约的电视观众都会问“他是谁”和“他住在哪里”。接下来就会有大批新闻记者和摄影记者成群地涌向本顿维尔，沃尔顿猜想他们想拍下他跳入一个金币铺底的游泳池的照片，他们设想沃尔顿会有这样的游泳池；或者看着他 用百元大钞点着又大又粗的雪茄，池边姑娘们跳着胡奇库奇舞。

沃尔顿确实不知道这些记者们会想些什么，但是他也没有准备想和这些记者媒体合作。于是，记者们便竭力想发现所有有关沃尔顿的令人兴奋的事情，例如：沃尔顿驾驶一辆破旧的小吨位运货卡车，车后是关着捕鸟犬的狗笼子；或者他戴着沃尔玛商店出售的棒球帽；或者是在小镇广场旁边的理发店理发等等——有个人甚至用摄远镜头偷偷摄下了他坐在理发椅上的模样，并登上了全国的各家报纸。接着便收到许多从未听说过的亲友从世界各地来的电话和信函，要求沃尔



顿慷慨解囊。沃尔顿相信他们中有许多人确有非常正当的理由值得相助，但是他也由此了解到世界上确有各种各样的荒诞不经、刁滑无耻的骗钱者。

记得有一次他接到一封来自一位妇女的信，她直言不讳地说，“我一直拿不出10万美元买一幢房子，你能给我这笔钱吗？”至今还不断有人提出类似请求，他们写信或打电话来，要求给钱买一辆新汽车，或度假，或补牙齿，或者任何他们想要得到的东西。虽然沃尔顿是一个本性非常友善的人——他经常在街上与街坊邻居随便聊天，以及诸如此类——他的妻子海伦对人温和、性情开朗，尽其所能参与各种各样的社会活动，而且他们的生活始终非常公开。但是沃尔顿和他的妻子一度认为，这种“第一富豪”的称号是在毁灭他们整个生活方式。爱管闲事的新闻媒介会一天24小时地拜访他们的家，当他们拒绝他们时，他们就会明显地变得粗野无礼。沃尔顿告诉他们，不能把电视摄制组带到这里来，但还是无济于事。

沃尔玛公司也许是目前世界上任何地方仍在经营的最好的公司之一，但是他们从未想到要问一问关于这家公司的情况。沃尔顿得到的印象是，大多数新闻媒介人士——有些是华尔街的金融记者——要么认为他们是一群驾着货车卖杂货的乡巴佬；要么认为他们是某种昙花一现、自吹自擂的艺术家或者是股票骗子。他们报道沃尔玛公司时，要么歪曲真相，要么存心取笑他们。所以沃尔顿家族的成员几乎本能地紧紧捂上了盖子，决不对外宣传家族中的任何人，虽然他们继续生活在公众之中，继续经常巡视、访问各个商店中的朋友。幸而在本顿维尔，沃尔顿的朋友和邻居们帮助他们挡住了大量的小报记者和无聊作家的纠缠。但是在一次沃尔顿参加的网球比赛上还是受到了《富豪



名流生活方式》杂志的伏击，当时海伦就一篇文章责问了一家妇女杂志。新闻媒介通常把他描绘成一个寒酸的、古怪的土财主，一个与狗睡在一起的乡下佬，尽管在山洞中藏有数十亿美元钱财。

然而当1987年股票市场出现暴跌时，沃尔玛公司的股票也像市场上其他股票一样猛烈下跌，每个记者都这样报道说，沃尔顿损失了5亿美元。当他们问他对此事有何看法时，沃尔顿说，“那不过是账面上的损失而已”，显然，他们对此感到幸灾乐祸。但是现在沃尔顿要从某个角度说说他对金钱的某些看法。除此之外，他们的财务——像任何其他一般的美国家庭一样——完全是他们自己的事，与其他人无关。毫无疑问，沃尔顿对金钱的态度多半是同他是在美国国家历史上最艰苦时期里成长起来的这一事实有关。而他们家所在的中部地区——密苏里、俄克拉何马、堪萨斯、阿肯色等州——在那个长期受干旱尘暴威胁的年代遭受的打击更为严重。

※ 002 老沃尔顿

沃尔顿的老爸，托马斯·吉布森·沃尔顿是个工作极其努力的人。他每天起床很早，工作很长时间。他是个老实人，完完全全、彻头彻尾的老实人，许多人都记得他的正直品质。他也是一个有点个性特点的人。他喜欢做交易，喜欢与其他人交换任何东西：马、骡子、牛、房屋、农场、汽车等一切东西。他曾经用金菲舍的农场交换位于俄克拉何马州靠近奥米加的另一座农场。另一次，他用他的手表



换了一只猪，使他们一家的餐桌上有了猪肉。沃尔顿的父亲也是他生平遇到过的最善于讨价还价的人。老沃尔顿有一种异乎寻常的本能，他知道跟某个人谈交易时对方要价可以让到多少——并且总能这样成交，而且总能和对方成为朋友——但是有时父亲出的价钱实在低得使沃尔顿感到难堪，这也许就是他不能成为世界最佳谈判者的一个原因，缺乏榨取最后一个美元的能耐。幸好，沃尔顿的兄弟巴德，从很早起就一直是他事业上的伙伴，他继承了老沃尔顿的讨价还价的才能。

老沃尔顿从未有过创建自己的事业的那种雄心和信心，他不相信举债经营。当沃尔顿长大时，他已干过各种各样的工作。他曾经是一个银行职员、一个农场主和农业贷款的评估人，一个保险代理人 and 不动产经纪人。早在大萧条时期，他一连几个月没有工作，最后只好上他兄弟开的沃尔顿抵押公司去做事，该公司是大都会人寿保险公司的一家代理商。老沃尔顿负责处理大都会人寿保险公司农业贷款的陈年老账，接触的对象大多数是还不出贷款的农场。在1929、1930和1931年间，他不得不从数百个曾经是小康人家的手中没收他们世代拥有的农场以抵债。沃尔顿曾经同父亲作过一些旅行，这景象是令人心酸的，对老沃尔顿来说也确实是件难事——但他尽量设法使那些失地的农民保持尽可能多的自尊心。所有这些必然会给孩子时代的沃尔顿留下深刻的印象，虽然沃尔顿不记得自己曾说过诸如“我永远不做穷人”这类话，但是从未想到过他们自己是穷人。



※ 003 沃尔顿的母亲

沃尔顿不知道是什么原因会使一个人变得雄心勃勃，但是事实是从他呱呱落地起就天然带有过多的冲动和野心，他认为他兄弟的话也许是对的。沃尔顿的母亲对她的子女怀有极大的抱负。她读过许多书，热爱教育，虽然她自己并没有受到太多的教育。她只读了一年大学，然后就退学结了婚，也许是为了弥补这一缺憾，她一开始就打定主意让沃尔顿上大学并要有所作为。沃尔顿一生中最悲伤的事情之一是，正当他的事业开始蒸蒸日上的时候，母亲年纪轻轻就去世了，她死于癌症。

沃尔顿母亲是一个相当出色的鼓励者，因为每当她告诉沃尔顿干任何事情都应该始终尽自己力量把它干好时，沃尔顿就会认真地去。因此他总是满怀热情——有人会说是执著地——去从事他感兴趣的一切事情，以获得成功。沃尔顿总是为自己设立很高的标杆：他已树立了极高的个人目标。甚至当他还是个密苏里州马歇尔镇上的小孩子时，就早已有了雄心壮志。好几年里他一直是班上的班长。和其他孩子一起玩橄榄球、棒球和篮球，在夏天，他还游泳。沃尔顿是一个非常具有竞争心的人。

在大萧条时期沃尔顿的妈妈南·沃尔顿，想到一个主意——开一家小牛奶店。所以沃尔顿早上很早就起床挤牛奶，他母亲进行加工和装瓶，沃尔顿在下午玩好足球以后就送牛奶。他们有十多个客户，他