



沃尔玛创始人

Sam Walton Made In America

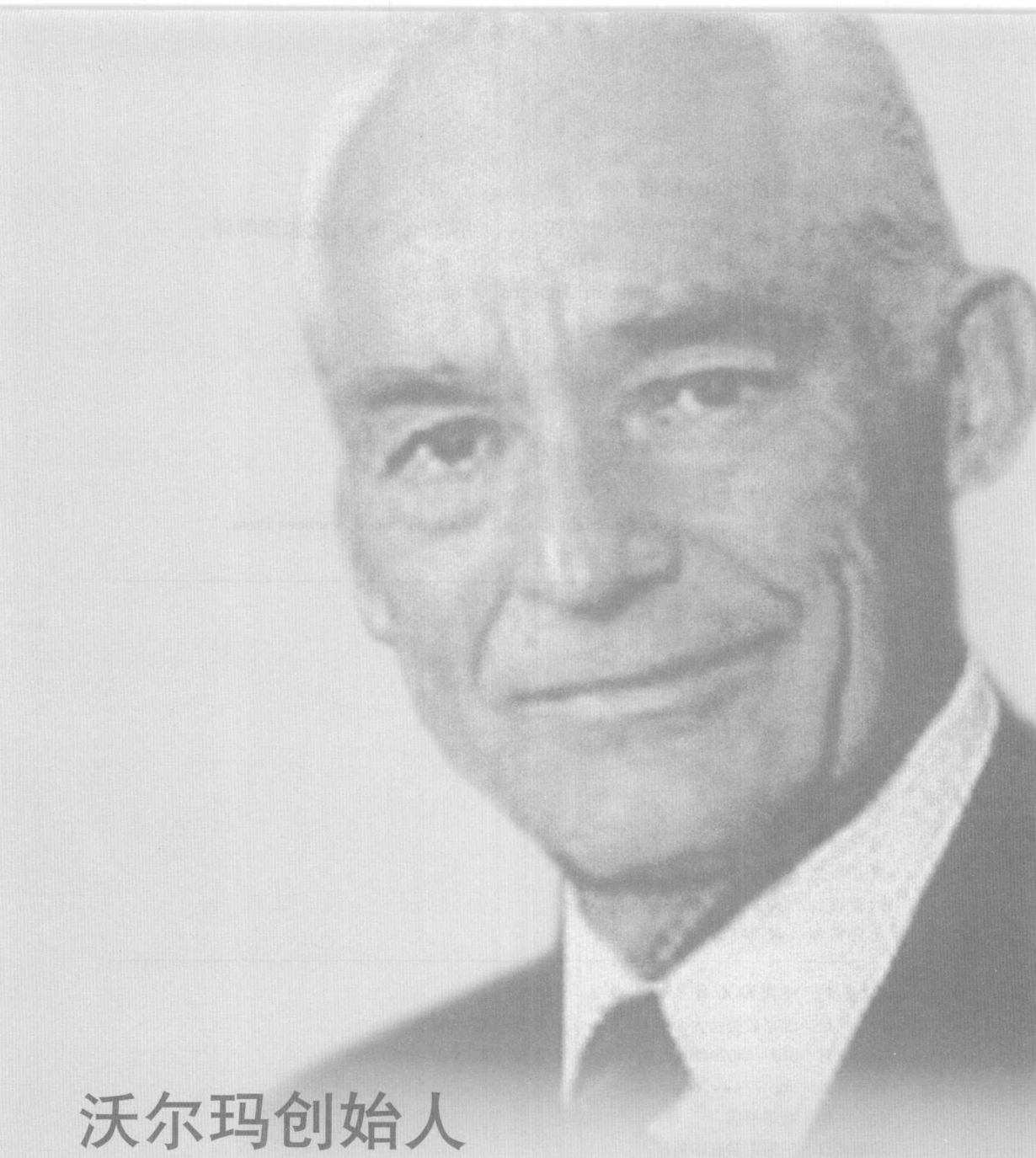
中国社会科学出版社

[美] 萨姆·沃尔顿

约翰·休伊

沈志彦 等译

著



沃尔玛创始人

萨姆·沃尔顿 自传

Sam Walton Made In America [美] 萨姆·沃尔顿

中国社会科学出版社

约翰·休伊 著
沈志彦 等译

图书在版编目(CIP)数据

萨姆·沃尔顿自传/[美]萨姆·沃尔顿、约翰·休伊著;沈志彦等译.
—北京:中国社会科学出版社,2008.7

书名原文:Sam Walton Made in America

ISBN 978-7-5004-6897-4

I. 萨… II. ①萨…②约…③沈… III. 沃尔顿,S. - 自传
IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第056480号

Copyright © 1992 by the Estate of S. M. Walton

Simplified Chinese translation Copyright © 2008 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

版权贸易合同登记号 图字:01-2006-3703

策 划 路卫军 王 茜

责任编辑 王 茜

责任校对 李小冰

封面设计 久品轩

责任印制 戴 宽

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲158号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2008年7月第1版

印 次 2008年7月第1次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 18

字 数 200千字

定 价 38.00元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换
版权所有 侵权必究

献给我的父亲

我父亲在生前的最后两年里，一直与骨癌和脊髓瘤奋战不懈，自从病情确诊以后，他就知道他已经是无可救药的了。就像他一生中面对其他挑战一样，他也是勇敢地面对病魔，充满乐观精神并尝试以新的方法去克服。因此，在全家人的鼓励下——并且在我弟弟约翰悉心照料下——父亲跟着一群优秀的医生进行了许多实验性的治疗。

他虽然接受治疗，但是他从来不花太多时间去谈论他的病，或者有什么可能治疗的方法。相反，他努力抓紧时间，从1990年初病情确诊以后，他就一直在写自传。这工作对他来说有点爱恨交织。于是，他取消了写作计划，选择他最喜欢的工作，将时间和精力都花在搭乘飞机巡视各家沃尔玛商店，看看他喜爱的同事们。到1991年底，他了解到病情已不允许他到处奔波，在家人和其他人的恳求下，父亲在他尚有行动能力之际，重新开始完成他的故事。一旦他决定要写作，他就像其一生中做任何事一样，全身心投入去完成他的写作计划。他对他的书非常讲究，每天写作、修改、增添轶事、修饰文笔，并要求其他人提供一些往事的回忆。

3月初，他写书的精神仍然很高昂，但是身体状况已日趋恶化。这时，他得到了一生中最大的惊喜。白宫准备颁给他总统自由奖章，

那是我国公民的最高荣誉。布什总统和第一夫人将到本顿维尔亲自把奖章颁给父亲，父亲也因此荣誉而感到十分欣喜。在这种场合，父亲当然可以邀请任何人参加颁奖典礼，但是我们几乎不用问，就知道他要邀请哪些人：当然是沃尔玛商店的同仁们。

颁奖典礼在3月17日星期二早晨举行，地点在沃尔玛总公司的大礼堂内，那也是父亲举行无数次星期六早晨会议的地方。几百位公司同仁齐聚一堂，在这个特别的日子，他们对父亲的爱戴特别令人感动。他们表现得太感人了，我想连布什总统夫妇可能都颇感意外——更不用说白宫的新闻记者团，因为他们给总统一个最为热烈的沃尔玛式的欢迎。父亲显然十分高兴，他把它称之为“我们整个事业最荣耀的一刻”。当然，他将他所有的荣耀与公司同仁们分享。但这也是令人沉痛的一天。他必须坐在轮椅上被推上讲台，我想许多公司同仁都已感觉到，这可能是他们最后一次和父亲在一起。当天，会场里洋溢着一种荣耀的气息——但也有许多回忆与泪水。

下面就是总统对父亲的褒扬：

萨姆·沃尔顿，一个道地的美国人，他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。他关怀员工，奉献社区，而希望与众不同是他生平事业的特色。通过设立拉丁美洲奖学金，他使人们更加接近，并与他人共同分享他所代表的美国理想。他是忠实于家庭的男人，企业的领导人，也是倡导民主制度的政治家。萨姆·沃尔顿具有诚实、希望和努力工作的美德。美国向这位商业领袖致敬，祝他的生活和他的事业一样成功。

几天后，父亲住进了小石城的阿肯色大学医院。即使在他在世

的最后几个星期里，他仍然很高兴地做他以前喜欢做的事。除了家人以外，在他去世前跟他谈过话的人中，有一位就是当地沃尔玛商店的经理，他应我们的请求，来和父亲聊聊店内本周的销售数字。获得自由奖章后不到三星期，也就是父亲 74 岁生日后数日，父亲与癌症的抗争终于结束。1992 年 4 月 5 日星期日早晨，父亲平静地走了——他面对死亡就像他面对生命一样，令人深有所感。

我们都会怀念他。

沃尔玛董事长罗布森·沃尔顿

鸣 谢

生活一直对我是美好的，也许比任何人预期的要更好。在家里，我一直得到妻子和家庭的庇护，我们一家人始终休戚与共、互敬互爱，共同沉浸在我终生执著从事的管理商店的事业中。在工作上，我的事业生涯是在同一群令人难以置信的出色的沃尔玛公司同仁一起奋斗中度过的，他们曾经忍受了我的一切恼怒和顽固，齐心协力、同舟共济，使原先认为似乎确实不可能做到的事变成现在可以指望的和习以为常的事。

所以，首先我要把本书献给海伦·罗布森·沃尔顿和她抚育的4个好孩子——在某个老头的帮助下——即我们的儿子罗布、约翰和吉姆，以及女儿艾丽斯。

然后，我要把本书献给所有我的合伙者们——我希望能认识你们中的每一位，虽然我们已一起讨论了多年，而你们也知道我对你们的感觉；献给所有40万名我的同仁和合伙人，他们使这家极其荒僻的沃尔玛公司发展得如此红火，如此独特。本书的大部分实际上讲的是有关你们的故事。

最初，我们只有几个人。杰基·兰开斯特是我们在阿肯色州纽波特市的商店的第一任商场经理。伊内兹·思里特、鲁比·特纳、旺达·怀斯曼、鲁思·凯勒，这4个人是我们在1951年8月1日在

本顿维尔镇开设第一家沃尔顿小商品商店时的最早的同事。要是没有这些早期的管理人员，我们会有什么作为呢？他们中许多人冒险舍弃了原先在较大的杂货连锁店中优裕的职位，来加入在本顿维尔的由一位过于活跃的梦想者经营的商店，其全部家当可用一匹马驮上。他们中有克拉伦斯·莱斯、威拉德·沃克、查利·鲍姆、罗恩·洛夫莱斯、鲍勃·博格尔、克劳德·哈里斯、费罗尔德·阿伦、查利·凯特、阿尔·迈尔斯、托马斯·杰斐逊、加里·赖因博思。还有鲍勃·桑顿、达尔文·史密斯、吉姆·亨利、菲尔·格林和唐·惠特克。我也无法忘记雷·托马斯、吉姆·迪斯莫尔、吉姆·埃利奥特和约翰·霍克斯。罗恩·迈耶作出了特殊贡献，而杰克·休梅克在使沃尔玛成为一家大公司的过程中与其他人一样作出了巨大贡献。约翰·泰特自始至终为我们提供了宝贵的咨询。

当然，沃尔玛要不是有一群出色的竞争对手，它也许就不可能发展到今天这个样子。尤其是凯马特公司的哈里·坎宁安，正如今天我们所知道的那样，实际上是他设计和建立了第一家廉价商店，依我之见，哈里应作为这个时代的主要零售商之一始终为人们所纪念。

我仍然认为我将继续掌握我在沃尔玛公司的股份，我知道戴维·格拉斯是掌舵人，带领着一支强有力的队伍：唐·索德奎斯特、保罗·卡特和 A. L. 约翰逊。每当我想到像比尔·菲尔兹、迪安·桑德斯和乔·哈丁这些年轻人在管理着公司的巨大部门时，我知道总有一天他们会赶上我们。

当然，从我们开设第三家商店开始，我的头号零售合伙人就是我的兄弟詹姆斯·L. 巴德·沃尔顿，在本书中他自己有一些故事要讲到我——并非全是恭维之词。巴德的一些英明的建议和指导使我

们避免了许多错误。我的性格一直是冲劲十足，常说“让我们现在就干”。巴德经常建议采取不同的方式或建议改换时机。我很快学会听从他的意见，因为他具有真知灼见和许多常识。

最后，我希望天堂中为我的两个秘书保留一席之地。她们是洛雷塔·博斯，她为我工作了25年，以及贝基·埃利奥特，她近三年来一直跟我工作。在她们经受了地球上的一切艰辛之后，理应得到这一报偿。

前 言

哈罗！各位朋友，我叫萨姆·沃尔顿，沃尔玛商店的创始人和董事长。到目前为止，我希望你们已在我们的一家商店买过东西，或者买过我们公司的股票。如果你们到过我们的商店，你也许已经知道我对自从我们在阿肯色州西北部开设第一家沃尔玛商店以来这30年里全体沃尔玛同仁所创造的奇迹感到多么自豪。沃尔玛公司和我都仍然把这第一家商店称为“家”。创业维艰，正如人们有时深信的那样，我们已从一家不起眼的小店发展成为现在世界上最大的零售企业。我们也确实经历了一段极度艰难的时光。

我认识到我们已在沃尔玛公司创造了某种令人惊叹的奇迹，某种我们应当更多地与所有忠实的顾客和忠心的公司同仁分享的特殊成果。那是一件我们自创建沃尔玛公司以来很少做过的事情：即在沃尔玛家族以外的场合谈论我们自己或自吹自擂——除了当我们不得不使某些银行家或某些华尔街金融家相信我们有朝一日会成就大事，使他们相信给我们一个机会碰碰运气是值得的。当人们问我，“沃尔玛公司干得怎么样？”我通常突然改变话题来回答他们。我会这样说：“朋友，我们正好对付过去，支撑得了。”我们总是巧妙地保守秘密，我们有充分的理由这样做；我们非常保护我们的生意以及我们的家庭生活，至今我们仍然喜欢这样做。

但是其结果是，多年来一直流传着关于我和沃尔玛公司大量的错误信息、荒诞传闻以及半真半假的事。我想人们过分注意于我的个人财产了，这种注意已在生活中给我和我的家庭带来许多额外的麻烦——虽然我只好对此置若罔闻，尽我所能地全神贯注于我自己的生活和沃尔玛公司的业务。

情况没有发生任何实质性的变化。但是我现在一直在同癌症作斗争，毕竟我已不再年轻。最近有许多亲友——其中包括海伦和孩子们，公司的高级管理人员，甚至我们商店中的同仁——一直在唠唠叨叨地怂恿我，说我是真正向世人介绍沃尔玛公司经历的最佳人选。因为不管我喜欢不喜欢，我的生命已全部奉献给了沃尔玛公司，趁我还能够写的时候我应该把它真实地记录下来。所以我将尽我所能写好这个故事，尽可能地接近公司所经历的事实，我希望本书如它本应该达到的那样，对我们所有人来说几乎是一本有趣味和激动人心的书，并且也希望本书至少能够使你了解到我们在创建公司过程中我们所坚持的某些精神。更重要的是，我要再一次强调，沃尔玛公司的同仁们为公司的成功起了多么重要的作用。

对你的生活进行回顾，试图描绘出所有过去生活的片断并把它们拼凑起来，这是一件很有趣的事情。我猜想任何人都会觉得有点奇怪，这事对某些像我这样的人而言会感到棘手，因为我从来不是一个深思熟虑的人，不是一个喜欢追忆往事的人。但是如果要我从我的生活中挑选出一个使我与众不同的特点，那就是对竞争的热情。这种热情激励我不断前进，继续巡视各商店，或盼望着另一个商店开张，或盼望着另一次我亲自发起的促销活动——诸如推销一个小鱼缸或一个热水瓶或一张床垫或一大包糖果。

这是一个关于创业精神、冒险精神和辛勤劳动，以及知道你的

奋斗目标并且愿意为达到此目标而行动的故事。这是一个关于坚信你自己的主张，甚至在有些亲友也许反对的情况下也坚定己见的故事。但是，我认为更为重要的是，它证明对那些平凡的、辛勤工作的人来说，只要给予他们机会、鼓励以及激励他们尽力而为，就没有绝对做不到的事情。因为这就是沃尔玛之所以成为今天的沃尔玛的原因：平凡的人们一起共同奋斗，完成这些不平凡的业绩。最初，我们的成就使自己感到惊奇。不久之后，已使每个人都感到惊奇，尤其是那些认为美国已是一个太难搞、太复杂的国家以致不再会有这种奇迹发生的人。

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。

目 录

鸣谢	1
前言	1
1 学会珍惜每一美元	1
2 小店起家	12
3 东山再起	36
4 力争上游	55
5 养儿育女	78
6 招兵买马	89
7 发行股票	103
8 闯出新路	120
9 建立合伙关系	137
10 退居幕后	154
11 创造一种文化	167
12 顾客第一	183
13 面对竞争	198
14 扩大范围	216
15 谦虚经营	226
16 回报社会	246
17 企业成功经营的十大规则	256
18 期望留下一份遗产	261
译后记	269
后记	272



学会珍惜每一美元

一天夜里我难以入睡，打开收音机，听到广播宣布，萨姆·沃尔顿是美国当今最富裕的人。于是我想：“萨姆·沃尔顿，不就是过去我班上的学生吗！”我激动不已。

——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

我想，任何成功总要付出代价，而我经历艰难困苦学到这一教训是在1985年10月，当时，《福布斯》杂志称我为所谓的“美国第一富豪”。好极了，不难想像所有报纸和纽约的电视观众都会问“他是谁”和“他住在哪里”。接下去的事情我们知道，就会有大批新闻记者和摄影记者成群地拥向本顿维尔，我猜想他们想拍下我跳入一个金币铺底的游泳池的照片，他们设想我会有这样的游泳池；或者看着我用百元大钞点着又大又粗的雪茄，池边有姑娘们跳着胡奇库奇舞^①。

^① 胡奇库奇舞（hootchy-kootchy），一种色情挑逗的舞蹈。——译者

我确实不知道这些记者们会想些什么，但是我不准备同他们合作。于是，记者们便竭力想发现所有有关我的令人兴奋的事情，例如：我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；或者我戴着沃尔玛商店出售的棒球帽；或者我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我坐在理发椅上的模样，并登上了全国的各家报纸。接着便收到许多我们从未听说过的亲友从世界各地来的电话和信函，要求我慷慨解囊。我相信他们中有许多人确有非常正当的理由值得相助，但是我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。我记得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。

虽然我是一个本性非常友善的人——我经常在街上与街坊邻居随便聊天，以及诸如此类，我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，而且我们的生活始终非常公开。但是我们一度确实认为，这种“第一富豪”的称号是在毁灭我们的整个生活方式。我们一直在努力尽我们的本分，但是突然间每个人都期待我们向他们支付报酬。爱管闲事的新闻媒介会一天24小时地拜访我们的家，当我们拒绝他们时，他们就会明显地变得粗野无礼。我告诉他们，你们不能把电视摄制组带到这里来，我们也不想让你们的杂志花一星期刊登沃尔顿一家生活的照片，我也没有时间同你们谈关于我一生的经历。不管怎样，所有这些人都想要我谈谈关于我们家的个人财务，这件事使我十分恼火。他们甚至对沃尔玛公司都不感兴趣。沃尔玛公司也许是目前世界上在任何地方都在经营的

最佳的公司之一，但是他们从未想到要问一问关于这家公司的情况。我得到的印象是，大多数新闻媒介人士——有些是华尔街的金融记者——要么认为我们是一群驾着货车卖杂货的乡巴佬；要么认为我们是某种昙花一现、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，要么存心取笑我们。

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，虽然我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，我们的朋友和邻居们帮助我们挡住了大量的小报记者和无聊作家的纠缠。但是在一次我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。新闻媒体通常把我描绘成一个寒酸的、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，我损失了5亿美元。当他们问我对此事有何看法时，我说，“那不过是账面上的损失而已”，显然，他们对此感到幸灾乐祸。

但是现在我要从某个角度说说我对金钱的某些看法。除此之外，我们的财务——像任何其他一般的美国家庭一样——完全是我们自己的事，与其他人无关。毫无疑问，我对金钱的态度多半是同我在我们国家历史上最艰苦的时期里成长起来的这一事实有关。^① 而我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。我

^① 指1929—1933年的大萧条时期。——译者

1918 年出生于俄克拉何马的金菲舍镇，在那里一直住到 5 岁，但是我记得的最早的地方是密苏里州的斯普林菲尔德，在那里我开始上学，然后又搬到密苏里州的一个叫马歇尔的小镇。此后，我们住在密苏里的谢尔拜纳，在那里我开始读高中；再后来搬到哥伦比亚镇，在那里，我读完高中并上了大学。

我的老爸，托马斯·吉布森·沃尔顿是个工作极其勤奋的人。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。他也是一个有点儿个性特点的人。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。他曾经用我们在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头猪，使我们的餐桌上有了猪肉。父亲也是我生平遇到过的最善于讨价还价的人。我的老爸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——但是有时他出的价钱实在低得使我感到难堪，这也许就是我不能成为世界最佳谈判者的一个原因；我缺乏榨取最后一美元的能耐。幸好，我的兄弟巴德，从很早起就一直是事业上的伙伴，他继承了我父亲的讨价还价的才能。

父亲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。当我长大后，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，一个保险代理人和不动产经纪人。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。父亲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