

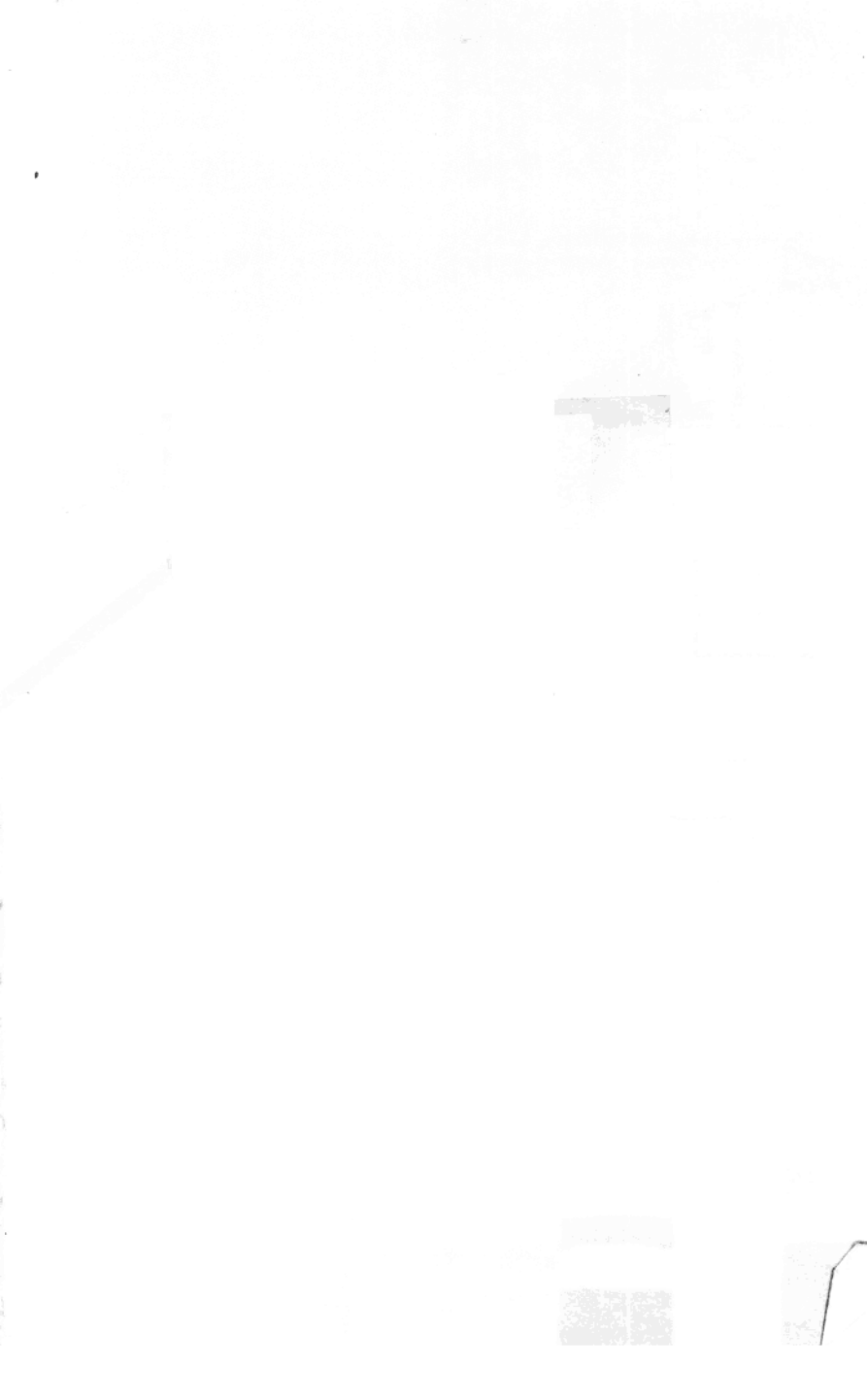
商业巨子

山姆·沃顿
创业史

[美] 山卓拉·凡斯
罗伊·史高特 著
何芳 译



敦煌文艺出版社



责任编辑 张 伟

封面设计 郑 展

商业巨子

——山姆·沃顿创业史

[美] 山卓拉·凡斯 著
罗伊·史高特

*

敦煌文艺出版社出版发行

兰州红旗印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11 字数:258 千字

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

*

ISBN7—80587—235—X/I·283

定价:16.80 元

出版导言

“人类因梦想而伟大”这句话不断地在历史上得到应证，回顾 20 世纪已经获得实现的人类梦想，更是多得不胜枚举。变梦想为可能的人，除了要有新奇大胆的假设，超越常人的想象力，更要有锲而不舍的毅力。其中毅力则是必要条件，若无毅力的支撑，千头万绪所引来的排山倒海的失败，会让你觉得自己只是个蛮干的傻子，而不是改造历史的前进者。

本社精选推出本书，希望借着引进世界上著名的成功典范，让读者能综合整理出成功的各项要素，进而提高全民族的生产力，创造另一成功的中国奇迹。“大时代传奇”系列更记载了近代中国前仆后继的革命思潮中的风云人物。另有“电脑王国系列”、“谈判系列”、“HOW TO 系列”、“管理系列”、“沟通系列”数套图书、以满足您对知识的探索，对事物的练达以及对人的掌握。

前 言

当《富比世杂志》1993年6月宣布山姆·沃顿的遗孀海伦拥有235亿美元，而他们的四个孩子是全世界第二大富翁时（只有文莱君主财产370亿美元胜过他们），这项消息成为全国性的大新闻。这只是这笔令人震惊的财富来源——华尔商场公司，在过去几年愈来愈出名、愈受注意的一个最近的例子。1990年时我们开始著手研究，希望以学术性的报告，去研究和解答华尔商场的成长，以及自1962年创业直到1992年创办人去世为止的发展历程，满足大家想了解山姆·沃顿这家卓越公司的需求。

商业史学家相当了解公司的记录在他们研究中的价值，以及利用这些可用资料的重要性。但是，这个计划却不可能利用该公司内部的记录，因为华尔商场公司对有关该公司业务的讯息非常谨慎，并不提供学者这类资料，在最近的将来也不太可能这样做。因此我们只得

从该公司的出版品、商业杂志、报纸及其他来源来寻找写书的材料。

在研究过程中，我们得到了很多人的支持，非常感谢这些人帮助我们完成这项工作。虽然我们没办法检视该公司的记录，不过当我们拜访阿肯色州华尔商场在彭顿维尔的总部时，却受到亲切的接待。我们特别感谢前业务部副总裁汤玛斯·史密斯，公司事务执行副总裁唐·欣克尔，感谢他们的礼遇并协助我们取得极重要的资料以完成工作。我们也很感谢《南方历史杂志》及《经济与商业史短论》的编辑，他们分别允许我们引用 1992 年 5 月号及 1992、93 年版本上的文章。我们也要感谢纽约证卷交易所的史蒂芬·惠勒、德拉瓦州政府的海伦·戴维斯及美国证卷交易管理委员会的维吉尼亚·纳比内特、阿普里尔·凯斯的协助，这些人特别破例提供了我们需要的文件。佛蒙特大学工商管理学院的罗纳德·萨维特教授及阿肯色大学市场与运输系教授约翰·奥兹门特提出了我们很可能会忽略掉的见解。另外，我们也很感激休斯顿大学的肯尼斯·利帕替托教授的贡献。

目 录

第一章	创业维艰		(1)
第二章	零售革命		(21)
第三章	薄利多销		(51)
第四章	十亿巨婴		(76)
第五章	折扣连锁		(105)
第六章	多角经营		(147)
第七章	小镇最爱		(178)
第八章	全美霸主		(203)
附录:	创业警言		(225)

第一章 创业维艰

对一个在经济大萧条时期生长在乡村小镇的男孩来说，勤奋和节俭是典型的生活方式。许多个性上的特质，对塞缪尔·摩尔·沃顿这位华尔商场连锁店的创办人，在创业过程中非常有利的。例如他有令人惊异勤勉、出名的简朴，以及强烈渴求成功的欲望，这些特质很可能是童年时时候为金钱挣扎形成的。

山姆·沃顿（译按：山姆为塞缪尔的昵称）生于1918年3月19日，他的父母汤玛斯·吉布生和南希·李·渥顿是一对年轻的农家夫妇，住在奥克拉荷马州京费雪附近。他们的第二个儿子詹姆·斯沃顿（巴德）1921年12月出生，为了养活日渐增加的家庭成员，汤玛斯·沃顿决定离开衰败的农场，回去做农场贷款评监员的工作。为了贯彻这个目标，1923年那一年，

汤玛斯举家迁离奥克拉荷马州，相继迁到密苏里州的几个城镇。他们最初搬到春田市，山姆在这里入学。后来搬到马绍尔，接着搬到雪尔拜那，山姆这时已读到8年级，并且成为该州有史以来第一个年纪最小、而拿到21个奖章的最高级男童军。1933年的时候，这一家人又搬到哥伦比亚市，那儿有一所密苏里大学和两所女子学院。哥伦比亚市若包括学生在内，人口大约3万人，是圣路易以西、堪萨斯市以东人口最多的地方。

由于20世纪20年代和30年代农业的不景气，美国中西部的农村生活很艰苦。山姆·沃顿和那个时代其他的男孩一样，除了念书还必需帮助家里的经济。沃顿做的工作包括给家里的乳牛挤奶、将剩余的牛奶装瓶、送牛奶以及送报纸。沃顿在自传里一定会说，这些少年时代的磨练让他体会到“必须非常辛苦工作才能争到一元钱，但是当你辛勤工作赚到钱时，你会觉得很有价值。我父亲和母亲对金钱的态度完全相同——那就是根本不花！”

沃顿就读哥伦比亚市希克曼高中期间，参与了许多活动。他喜好竞争的天性很自然地表现在运动方面，他打篮球，同时在足球队中担任四分卫，1935年时这支球队还赢得了全州总冠军。在功课上沃顿虽然不是特别优秀，但是念书很专心，因此仍然名列优等学生名单。由于天生有无穷的精力和极佳的领导力，他参加了许多社团。三年级时担任学生会副会长，到了毕业那一年又当上了会长，并且被选为全校最多才多艺的学生。

高中毕业之后，沃顿进入密苏里大学就读，为了支付学

费，他到餐厅当招待，免费换取三餐，又到学校游泳池当救生员，并且送报纸。在大学念书的那几年，沃顿的性格特点，变得更为突出。最特别的是他容易与人共事的能力，这一点从他热心参与校内各种团体就能看得出来。他是大学兄弟会的职员，大学学生评议院及国家荣誉学会的成员，预备军训练团的职员，而且还是由同一地区许多大学生参与的主日学校里的班长。参加这些活动使他名列“全美大学最有影响力的人物”，同时赢得了同学们的尊敬。兄弟会的报纸称他为“精力旺盛的小子”，并且赞扬他在校园及教会里的表现，班上的同学则推举他为1940年的永久职班长。

沃顿1940年从密苏里大学毕业，得到经济系的商学士学位。他曾考虑要进入宾夕法尼亚大学的华尔敦研究所，但是因为没钱而作罢，于是他决心去找份工作。他和潘尼与西尔斯公司（J. C. Penney and Sears）及罗巴克公司（Roebuck and Company）的代表面谈，因为这两家公司都到密苏里大学召募职员，结果两家公司都录取了他，最后他选择为潘尼公司工作。1940年6月3日，也就是毕业后的第三天，沃顿的零售事业从此开始，当时他前往潘尼公司设立在爱荷华州第蒙的分店报到，以实习经理的身份开始工作，起薪为月薪75美元。

沃顿是个好推销员，虽然他并没有把也是分内工作的交易记录做好，主要原因是他“没办法让一位新顾客站在那儿空等，而自己却坐在那里做已经完成的交易报表”。沃顿发现潘尼是一家很值得待下去的好公司。他对该店的经理邓肯·梅杰斯印象尤其深刻。梅杰斯训练过潘尼公司最多的经理。在梅杰

斯手下工作，沃顿认识到零售业的工作时间很长，但是这样的工作经验却让他很兴奋，同时他也认为梅杰斯是首先激发他对零售业产生兴趣的人。沃顿还记得詹姆斯·凯希·潘尼来店里那一天的情形。“那天有很多印象深刻的事，其中一件是他教我怎么用少许的麻绳和一小片纸，就把一个包裹包得漂漂亮亮的。”沃顿这么回忆着。

1942年初，沃顿离开潘尼公司，这时第二次世界大战已经开始了。当沃顿在等待征召入伍的期间，他在奥克拉荷马州靠近土耳沙附近一个叫克莱尔的地方，一家杜邦公司所属的军需工厂工作。1942年4月，在靠近土耳沙附近一个叫克莱摩尔的小镇，沃顿遇见了海伦·罗布森。海伦是成功的银行家兼牧场场主L·S·罗布森先生的女儿。海伦在克莱摩尔高中毕业时代表班上致毕业生告别辞，后来进入密苏里州的哥伦比亚女子基督书院，继而从位于诺曼的奥克拉荷马州立大学毕业，获得商学士学位。沃顿与海伦·罗布森在1943年2月14日结婚，共生了4个孩子：1944年生下塞缪尔·罗布（罗布）；1946年生下约翰·汤玛斯；1948年生下詹姆斯·卡尔（吉姆）；1949年生下爱丽丝。

世界大战期间，沃顿在美国本土的美国陆军情报军团服役，这个军团专门负责戒备飞机工厂的安全并监视战俘营的战俘，官陞升到上尉。在即将退役之际，沃顿下定决心要自己做生意，自己经营百货公司，于是在1945年从军中退下来时，沃顿就前往圣路易。他和从前大学里的一位室友，计划买下属于巴特勒兄弟公司（Butler Brothers）经销网下的一家连锁百货公司。

巴特勒兄弟公司创立于 1877 年，是芝加哥一家供货给小百货店和杂货店的批发公司。这家公司向美国各地的厂商购卖大量货品，然后从巴尔的摩、芝加哥、达拉斯明尼亚波利斯、纽约、圣路易、旧金山的货仓发货到商店。巴特勒兄弟公司自从创立以来，也就是 20 世纪初的头 20 年，业务一直蒸蒸日上，然而到了 20 年代，这家公司却受到两种趋势的威胁。首先是第一次世界大战后通货膨胀使得零售价格上涨，有些杂货的商品再也不是用几个铜板就能买得到，这项改变使得一些客人放弃杂货店，改向百货公司购物，另一项对巴特勒兄弟公司威胁更大的是急速增加的杂货连锁店的威力，例如全美国居领导地位的杂货店连锁公司伍尔沃斯 (F. W. Woolworth Company)，它的连锁店在 1913 年时为 684 家，到了 1920 年增加为 1111 家，1930 年变成 1890 家。其他的杂货连锁公司同样地也戏剧性地快速成长，像克雷斯吉公司，规模由 1913 年的 100 家到 1920 年的 188 家，1930 年变成为 678 家；格兰特公司则在 1915 年时为 22 家，1920 年变成 38 家，到了 1930 年增为 348 家。这些发展趋势损害到和巴特勒兄弟公司做生意的小零售商，于是这家公司的净利从 1925 年时的 340 万美元，降为 1928 年的 220 万美元，到了 1929 年更降为 140 万美元。为了阻止这类连锁店的侵害，巴特勒兄弟公司在 1972 年建立一套经销权制度，方法是与和它合作了数十年的小百货店、杂货店联盟。

在这个经销制度下，一个授权公司辖有一定数目的分店或加盟店，这些店在授权公司的管理下生产产品、提供服务及参与授权公司所发展的事业。加盟店经营商付经费或专利费给授

权公司，交换公司的资源，诸如公司的注册名称、商标以及经营的方法等。好处是既与一家大公司联合，同时又保留了独立经营的许多特点。反过来说，授权公司只付出有限的代价就能享有快速的成长。

经销制度起源于 19 世纪，先后发展出四种型态。第一种是制造商与零售商协定，方式是制造商征求零售商为它销售产品和服务客户；这类例子包括主要几家石油公司与它们结盟的加油站，又例如汽车厂商经销商订立契约销售某一型汽车，同时在某个程度上按照制造商的意思经营事业。第二种经销型态是一个制造商和一家或多家批发商合作；像不含酒精的饮料业就是采用这种协定。第三种是资助者和零售商合作的服务，在这种方式下，授权公司规定服务的内容，然后由零售商去执行；这样的例子有汽车旅馆连锁店，像假日旅馆（Holiday Inn）以及速食连锁店，像麦当劳。第四类经销制度是批发商与零售商系统，其中又包含两种形式，一为合作社方式，一为自由式。合作社方式是许多零售商结合在一起，成立一家批发公司，或洽妥一家批发商为他们提供货品。例如总部设在洛杉矶的合格杂货商公司（Certified Grocers）就属于此类。采自由式的独立零售商帽自原参加由一个批发商发起的经销协定，巴特勒兄弟公司就是面货、杂货界中首创自由式经销制度的公司。其他实行不同型态的自由式经销制度的公司有活尔格林公司（Walgreen Company）、西方汽车材料公司（Western Auto Supply Company）以及王牌五金器具公司（Ace Hardware Corporation）。

巴特勒兄弟公司的经销营运包含两个连锁系统，一个是

“百货联盟” (Federated department stores), 全由小的或较“资浅”的面货公司组成; 另一个就是班·富兰克林杂货连锁店。在巴特勒兄弟公司的经销协定里, 连锁成员和公司是以契约性的关系联结在一起的, 这种关系同时兼顾了双方的利益。作为授权公司, 巴特勒兄弟公司的货品保证会有一定的市场, 因为连锁成员必须向巴特勒兄弟公司订购大部分货品, 而作为巴特勒兄弟公司的特许专营商, 每个独立经营的商人保证能得到专门化的商品促销以及高级的服务品质, 绝对可以和竞争对手从它们的总部所得到的相匹敌。

当沃顿热切地期待到圣路易市去做生意时, 海伦·沃顿的反应却和他不一样。她告诉沃顿她不想住大城市, 她比较喜欢住在人口不超过一万的小镇。同时她也不喜欢合伙生意, 他要沃顿经营自己的公司。为了尊重太太的愿望和看法, 沃顿告诉巴特勒兄弟公司他只考虑在小镇做生意。公司的回应是通知他, 在阿肯色州纽波特的一家班·富兰克林杂货经销店的业主想卖掉他的店。

1945 年秋, 沃顿从岳父那里借到 2 万美元, 加上他当兵期间从薪饷存下来的 5000 美元, 顶下了那间店, 同时举家迁到纽波特。这个小镇人口大约只有 5000, 位于小岩城东北约 80 里的地方。这个小镇滨临白河 (White River), 有固定的铁路班车。铁路运输、棉花、山核桃、一家鞋厂、一家金属工厂、以及几家制造业, 构成了纽波特的主要经济。

作为巴特勒兄弟公司的加盟店, 沃顿同意按照售货的数量付一定的规费给公司, 以及大部分的货品从批发商那儿进货。巴特勒兄弟公司则以在商品经营管理各方面协助沃顿作为交

换，就像协助其他加盟店一样。巴特勒兄弟公司以比零售商个别进货更低的价格，提供零售商齐全的货色，来保证班·富兰克林的经销店都能随时、顺利、充足地进货。公司为经销店提供多方面的指导，像提供经营手册、商务通讯月刊以及在芝加哥总部聘请零售专家群，协助经销商执行管理的细节，例如补货、订价格、商品展示，甚至广告、商店建造或改装等等。另外还有一队督察员和服务人员提供额外的协助，以贯彻公司的计划，这些服务有许多都是由经销商所出的规费支付。这种督导制度是为了保证班·富兰克林的所有连锁商店，不论内部或外观都能一致。巴特勒兄弟公司强调，它在班·富兰克林的连锁店中都没有股份，相反的，该公司的工作是专为了辅助经销商能与伍尔活斯公司、克雷斯吉公司以及其他公司的连锁店相抗衡，同时又让这些经销商完全保留独立经营的好处。

沃顿买下的这家店，占地 5000 平方英尺，年销售额为 72000 美元，和二次大战后加盟的班·富兰克林其他的连锁杂货店非常相似。这类商店多位于乡间小镇，通常都比伍尔活斯、克雷斯吉、格兰特以及其他连锁公司的商店小，一般年平均售货额为 75000 美元。像其他卖个五分、一角的杂货店一样，典型的班·富兰克林连锁店有各式各样种类丰富、便利顾客的货色，价钱从几分到一美元或一元多不等，货色包括全国知名的商品，也包括巴特勒兄弟公司自己厂牌的货品。巴特勒兄弟公司的产品有南希·李女用内衣、班·富兰克林男性内衣、杜巴莉牌裤子、高贵牌针线钮扣、雪乌牌清洁用品、茱丽叶化妆品、万用涂料以及三角旗连动用品，这些货品都展示在沿着墙边放置的柜台上，以及许多排成纵向的双向柜台上。店员全

是薪水很低的女性，每个柜台旁都配置了店员招呼顾客、促销货品、收钱并包装商品。

由于货品性质的关系，地点变成杂货店成功与否的关键。因为日用杂货通常价钱不贵，顾客不会特地大老远去向某家店购物；然而，一到了店里，顾客又会凭一时冲动买东西。由于这几项因素，杂货店必须位于人潮最多的地方，因此闹区的转角地带成了最佳地点——因为两股行人必定在此汇集。沃顿的店位置非常理想——正好在转角上，大概算是纽波特最好的零售店地点了。

沃顿的杂货店同时也因为开在乡间小镇而更显得有利。在美国典型的乡村社区里，通常有四、五家食品店，但只有一两家五金行、药店、百货店、工具店或杂货店。所以这些数目稀少的店几乎像是地方上的独占事业，这种情况是好几项因素造成的。第一，这些沿着主要街道开设的商店，大多属于本地商业团体的成员，他们的影响力，无形中对新的事业能否在当地开张拥有非正式的控制权。第二，本地的商人普遍有一种价格必须一致的默契，因为小镇的商家订的价格大多数都比都市里高——都市里竞争较激烈。不过小镇里对全国知名的厂牌，价格就订得比制造商的建议零售价低，部分原因是商人都知道，如果这些东西订得太高，客人就跑到别处去了。至于较大的商品，例如汽车、大型家用器具，价格就很具竞争性，因为这类东西价格本来就高，贵了马上看得出来。不过明显的垄断或价格控制在本地商人中间倒不多见。最后一项使小镇较无竞争压力的因素是农夫和小镇顾客的消费习惯。这些人喜欢在本地购物，这样就不必长途开车到远方的城市去购物。沃顿店里的货

色都是一般家庭用品，包括铝或铁铸的锅具、各式各样的餐具、土耳其浴巾、可丽舒卫生纸、糖果、化妆品、服饰（尤其是女装和童装）以及贺卡等。他的店同时以小五金作号召，像各类的桶子（包括 14 夸特的酪奶用提筒）以及电镀的浴缸，这些都是 40 年代许多农家需要的东西。此外，他店里还卖许多玩具，像有红色金属车架、橡胶轮胎的三轮车等。

和纽波特其他商家一样，沃顿周一至周五营业至下午五点，周六营业到九点，不过他和另一位商人都在圣诞节前那个礼拜每天营业时间延长至九点。沃顿定期在当地的报纸刊登广告。在大节日，如圣诞节、复活节时还举办特卖促销活动，促销期间他会降低一些指定商品的价格。“拍卖日”则是沃顿在夏季发起的另一项促销活动，每月举办一次。以 1949 年夏天为例，沃顿通告当地报纸的读者，他提供别针一打九分，佳能牌浴巾一打 4 角 9，比一般价格便宜了两成，男用红、蓝大手帕一打 1 角 5，比原先 3 角 9 的价格便宜许多，水果碗和生菜碗一个只要五分钱。

初次做生意，沃顿就显露出灵活的零售技巧以及使用非传统的销售方法。这家店在前一个店主经营下，业绩只能达到对街一家斯特林杂货连锁店的一半。沃顿乐于接受挑战，而且不久就折服于这家店经理的生意手腕。他频频拜访斯特林店，观察他的对手怎么销售、怎么订价，同时他也为自己设定了目标，一定要超越对方的营业额。

当 1945 年 9 月着手这个事业时，沃顿并没有经营杂货店的经验，他发现巴特勒兄弟公司的训练计划和管理程序很有用。多年以后他还记得巴特勒兄弟公司的会计制度非常理想，