

SAM WALTON: MADE IN AMERICA

富甲美国

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传

[美] 山姆·沃尔顿 (Sam Walton) [美] 约翰·休伊 (John Huey) 著 / 杨蓓 译



SAM WALTON: MADE IN AMERICA

富甲美国

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传

[美]山姆·沃尔顿 (Sam Walton) [美]约翰·休伊 (John Huey) 著 / 杨蓓 译



图书在版编目 (CIP) 数据

富甲美国: 沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传 / (美)
沃尔顿 (Walton, S.) 著; 杨蓓译. -- 南京: 江苏凤凰
文艺出版社, 2015

书名原文: Sam Walton: made in America

ISBN 978-7-5399-8307-3

I. ①富… II. ①沃… ②杨… III. ①沃尔顿, S. —
自传 IV. ① K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 090714 号

SAM WALTON: Made in America by Sam Walton with John Huey
Copyright © 1992 by the Estate of Samuel Moore Walton
Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd.
This translation published by arrangement with Doubleday, an imprint of The Knopf Doubleday Publishing
Group, a division of Random House, Inc.
Through Bardon-Chinese Media Agency
ALL RIGHTS RESERVED

中文版权 ©2015 上海读客图书有限公司
经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文 (简体) 版权
图字: 10-2015-181 号

书 名 富甲美国: 沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传

出品人 华楠

著 者 (美) 山姆·沃尔顿 约翰·休伊

译 者 杨蓓

责任编辑 丁小卉 姚丽

特约编辑 姜一鸣 杨芳州

责任监制 江伟明

策 划 读客图书

版 权 读客图书

封面设计 读客图书 021-33608311

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路 165 号, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

印 刷 北京海石通印刷有限公司

开 本 710mm x 1000mm 1/16

印 张 20.75

字 数 241 千

版 次 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-8307-3

定 价 49.80 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

版权所有, 侵权必究

【序言 一】

做零售，怎能不读沃尔玛

京东创始人、董事长 刘强东

做零售，怎能不读沃尔玛。

它就像零售业江湖的少林武当，是很多有志于这一行者的圣地殿堂。而这本书给了你叩开神庙山门的机会。更何况，是沃尔玛的开山祖师亲自为你传授关于零售的秘技心法。打开这本书就像登上了山姆·沃尔顿的老飞机，一边巡视他引以为傲的零售帝国，一边听这个戴着棒球帽的老爷子坦诚幽默地跟你说：来，年轻人，让我们聊聊零售。

对我这个同样在零售业探索了十数年的人来说，每每因为在书中找到许多共鸣而欣喜。如今此书再版，揽卷重读，沃尔顿先生很多睿智的判断依然会让我有所触动。

这本书原来的中文译名为《促销的本质》，但如果你仅仅将其看作沃尔玛促销技巧的介绍，就难免买椟还珠了。在我看来，它也许叫《零售的本质》更为贴切，因为其中很多看似朴实简单的话语，其实是沃尔顿先生几十年在零售业不断试验、不断探索的智慧结晶，揭示了零售的终极秘密。

比如，他在书中讲到：“我们就是顾客的代理商，所以我们必须尽可能地成为最有效率的商品供货者……我们渐渐习惯于自己做每一件事，我们始终不乐意为了了一时的省事付钱给任何的中间商。”

我曾经说过，除非有一天，大家需要的所有商品都能直接3D打印出来，并传送到家，否则零售商存在的意义，就是不断提高效率，降低中间环节的费用，为消费者创造价值。这其实正是京东构建的自营电商体系所努力追求的。我们自建仓储物流、减少中间环节，就是希望以更低成本、更低的损耗，为消费者带来更低的价格、更大的价值。

当然，就像沃尔玛曾遇到的来自“体系”方面的干预一样，京东这种效率的提升，一开始也受到了来自传统经销系统的压力。而沃尔顿对类似批评的回击，也给了在这个方向上探索的京东很大的鼓励。他直言不讳地指出：我们只对顾客负责，只有顾客满意了，你的饭碗才有保障，没有人该对别人的生计负责。

同样，正因为自信自己的商业模式是经过检验的、能为顾客创造价值的，京东才能坦然面对成长过程中诸如“傻大黑粗”“资金链断裂”等等误解和质疑。有意思的是，考察沃尔玛的崛起之路，我们发现，这种误解和指责，有时候对一种新的零售模式是有利的，它让沃尔玛得以在没人注意的情况下迅猛发展，一飞冲天，也让京东在不被理解的情况下，打造了独特的、他人难以超越的竞争优势。

沃尔顿先生骄傲地说，还没有任何一个竞争对手能够以沃尔玛这样的效率经销如此数量的商品，也不能把结构成本降低到像沃尔玛这么低……今天的京东也可以自豪地说，我们在库管理的品种是传统大型零售机构的将近100倍，我们将传统的零售行业成本降低了50%。

大道至简，殊途同归，沃尔玛的先行实践给了我们更多的信心。但也正是基于对自身商业模式的信心，我甚至不像老沃尔顿那样，花那么大的精力去研究竞争对手。今天，我考虑更多的是，迅速壮大起来的京东，在保持我们引以为傲的高效，在电商行业以无远弗届的架势打破区域限制，

迅猛地扩展自己版图的时候，我们怎样继续保持与顾客的亲密距离，及时感知顾客诉求，满足顾客的需要。

一如二十年前，年逾古稀的沃尔顿对自己的继任者的提醒：当沃尔玛达到千亿美元销售额的时候，是不是还能像它应该做到的那样高效运营呢？是不是分成5家销售额200亿美元的公司会更好呢？

沃尔玛的发展给了我们寻找答案的方向。在沃尔顿先生去世之前，沃尔玛的销售额刚刚突破400亿美元，今天，其零售额已经超过了4700亿美元（2014财政年度），在全球拥有超过10000家商场，管理着超过200万的员工。

但足以告慰沃尔顿的是，沃尔玛仍旧是全球运营效率最高的零售企业之一，在数十年间保持了持续的盈利，是名副其实的世界第一大零售商。

沃尔玛突破了规模不经济的魔咒，秘密也许在于，伴随这一零售帝国崛起的经营理念，仍然是沃尔顿先生二十年前总结的：沃尔玛能一直保持良好的势头，一定是因为不断满足了顾客的需求，经理层不断地激励、关心员工，团队精神、家族情谊、踏实务实的敬业精神以及对零售事业澎湃的激情，在新的时代得以传承和发展。

而上述理念不是沃尔顿凭空想出来的，“完全是我们自纽波特时期就一直在做的每一件事情催生的产物——它经过了20年的酝酿”，并最终在书中沉淀为零售业经营的六大方法与十大原则。

这些原则和方法看似简单，却有着无数的细节组成，拥有无比丰富的内涵，其最初也许成型于沃尔顿一次巡店思考所得，也可能诞生于沃尔玛的一次促销，一次偶然的商品陈列组合，一名店员的灵光闪现……被沃尔顿事无巨细地记录在了随身携带的小黄本上，而随着沃尔玛帝国的壮大，小黄本最终成为一部独一无二的零售业宝典。

每个零售业的操盘者都知道，零售就是细节。今天，沃尔玛的“小黄本”对包括京东在内的零售企业仍然具有极其重要的启发意义。

也许有人会说，时移世易，互联网等新技术的日新月异极大地改变了传统零售的面貌，沃尔顿在美国小镇积累的经验，还能适应今天飞速变化的商业现实吗？

我想说的是，商业零售是伴随人类社会数千年演进的系统，有其自身规律，任何新兴技术必须在遵循零售业客观规律的前提下，才能真正发挥其应有的作用。今天炙手可热的“互联网+”，绝不意味着互联网对包括零售在内的传统产业的完全颠覆，而是要在工具意义上找到提升传统行业效率的有效契合点。

即使有一天，所谓“奇点”来临，我相信，人的因素仍然会在包括零售在内的服务领域，发挥不可替代的作用。正如沃尔玛在商业零售中较早地拥抱了计算机等现代技术，但是老沃尔顿更加明白，“没有整个系统中所有那些尽心尽力的员工和卡车司机，那些计算机、激光制导配送中心都是没有用的”。

而且，由于沃尔顿先生一直致力于“确保变化是沃尔玛文化中必不可少的一部分，有时甚至为了改变而改变”，加之，其创立的沃尔玛在现代商业潮流下进行的庞大而精深的商业实践，使得在此基础上形成的沃尔顿抑或是沃尔玛的商业思想，具有了足以烛照未来的洞察力。

以沃尔玛的商业探索为观照，考察今天中国电子商务乃至零售业发展的未来，也许能让我们对整个行业发展多一份敬畏与冷静，少一份改天换地的浮躁与虚妄。

我们可以通过沃尔玛来看今天中国的农村电商。沃尔玛崛起于二战和朝鲜战争之后，大量的美国年轻人开始涌向城市寻找工作机会，但他们

中的大多数，真正落脚的居住点往往在郊区，加上汽车的普及，美国州际公路网的形成，美国商业零售版图开始发生变化，郊区小镇顾客的强烈需求，使得沃尔玛的诞生成为可能。

沃尔玛发展之初曾经被指责为“美国小镇商业之敌”，我认为这是一个伟大的批评，因为它显示沃尔玛参与并主导了美国小镇的商业系统重构，并最终因为秉持让社区居民生活更美好的理念，而在小镇扎根壮大，并从美国小镇走向了全世界。

任何伟大的商业实践，必然顺应了时代的发展。今天，中国的城镇化进程正在加速，而在中国电子商务领域，随着城市市场竞争的逐渐饱和，电商下乡成为热点。各大电商的触角开始伸展向基层县乡，乃至农村的田间地头，未来必然也面临着与当地商业系统的冲突与融合。当年的老沃尔顿先生，本身就是一个小镇的居民，没有人比他更了解自己的邻居们需要什么样的零售服务。

中国的电商以什么样的姿态下乡呢？我们这一代人，很多都是农村出来的，急于大刀阔斧地改变家乡的面貌。但是居高临下的反哺，情怀悠远的乡愁，一厢情愿的改造，恐怕都解决不了问题。面对长期被市场忽视的“冻土”，需要我们真正俯下身去做细致入微的探察，以感同身受的责任感，去做耐心的基础商业建设。

我还从沃尔顿先生的讲述中，看到了对今天O2O实践的启发。在沃尔顿写这本书的时候，沃尔玛已经是一个覆盖全美的超级零售巨无霸。但是沃尔顿却说：“一名精明能干的五金店主能把我们打得落花流水，只要他想好自己要怎么做，并决心同沃尔玛对抗到底。”这不是谦虚，因为，同样以一个小店起家的沃尔顿明白，一家独立经营的小店店主，如果能亲自迎接每一位顾客，亲自操作收银机，让每一个你所在社区的居民知道，你有

多感谢他们，就建立了无可取代的竞争优势，这是像沃尔玛这样的巨型商业系统无论怎么效仿都做不到的。

沃尔顿先生描绘了一个小店消费的温馨场景。我想，这样的小店在生活节奏日益紧张的今天，对消费者还是有着致命的吸引力。最近，在电商领域有个说法，“得场景者得天下”。O2O的关键就是连接线上线下后的消费场景重塑。场景是立体的、多维的，这就意味着，在简单的快捷、方便之外，必须设计更加有温度、有情感的联系。一段时间以来，京东开始尝试在自营的配送体系上，嫁接更加丰富的附加服务。我相信，以自营体系为依托，连接着消费和供应的两端，在探索O2O的崭新场景上，我们有着先天的优势，并走在正确的道路上。

还有，今天很多做互联网商业探索的人，言必称“大数据”，似乎唯有如此，才显得有前瞻、有高度。但如果你读过这本书就会发现，依靠大数据基础，对上游生产链条做柔性改造，乃至反向定制，沃尔玛在上个世纪80年代就开始玩了。

彼时，沃尔玛与宝洁联手成立了一个合作团队，以期建立一种全新的“供货商—零售商关系”。基本合作模式就是通过计算机来共享信息。宝洁公司运用沃尔玛的销售和库存等大数据，制定自己的生产和发货计划，效率大大提高，成本大大降低，从而沃尔玛的销售价格也大大降低，最终惠及消费者。

也许，以今天的眼光来看，当时这种反向定制，还是比较初级的，但这种合作更宏观而现实的意义在于，制造商和零售商从彼此博弈的对抗性关系，转变为共同致力于更好地服务消费者的伙伴关系。对于正在面临转型升级的中国制造业企业而言，我相信，这才是踏上互联网快车道的正确姿势。今天，沿着这样的思路，京东在智能产业的开放性探索，希望能帮

助到更多的制造业企业。

当然，对我来说，沃尔玛最让人尊敬的还是其已经自在于普通人的生活当中，成为人们生活方式的一个组成部分。当老沃尔顿如数家珍般地念叨，沃尔玛为美国人的生活带来了哪些改变、创造了哪些价值，也许道出了许多零售从业者的终极梦想，对致力于成为国民企业的京东而言，同样有着莫大的鼓舞。

我希望京东的员工，或有志于零售业的年轻人，可以将这本书作为认识零售业的入门著作，当然，你也可以走进身边的一家沃尔玛去好好观察，潜心体会。

不瞒你说，零售业的秘密都在沃尔玛的货架上。

刘强东

2015年4月，北京

【序言 二】

一切从顾客至上开始

沃尔玛中国总裁兼首席执行官 柯俊贤 (Sean Clarke)

我和我的同事们对于《富甲美国》得以在中国再版感到非常兴奋，谢谢读者让更多中国读者了解沃尔玛以及我们的创始人山姆·沃尔顿先生的故事。

零售业不断的演进和变化，商家们不断地推陈翻新来更好地服务顾客，很多人关心实体店在电子商务的冲击下，该何去何从。事实上，在过去50多年，沃尔玛能从美国本顿维尔小镇的一家店发展成全球最大的零售商，我们的精神和文化自始至终都经得起时间的挑战，没有改变过。我们称之为基本文化信仰，它们是沃尔玛得以在全世界27个国家，每周服务2.45亿顾客的成功秘籍，也是山姆·沃尔顿先生教给我们的。

一切从顾客至上开始

没有什么比了解并满足顾客的需求更为重要。各式各样的研究调查报告告诉我们，中国顾客最在乎的是食品安全、品质和价格，其实不一定靠这些报告才能知道顾客在想什么。山姆·沃尔顿先生教会我们并且以身作则的，是到店里和顾客直接交流，观察他们的购物篮，了解他们生活中都关

心或担忧什么。作为一个“老外”，我特别喜欢到门店和中国顾客交流，从他们身上我得到许多很好的建议。虽然语言不通，需要同事们协助翻译，但是顾客们总是愿意和我分享他们对沃尔玛的期望和建议。不论是在沃尔玛的门店或者我们竞争对手的门店，顾客分享给我们的讯息，激励着我们每一天都比前一天进步。

追求卓越

就像山姆·沃尔顿先生当年一样，我们仍然保持这样的传统，不断地检讨回顾我们做得好不好或需要改进的，我们从没有对现况满足过。我们会短暂地大肆庆祝成功，然后认真地检讨下次如何能做得更好。我们不断鼓励同事们提出建议，让我们能更好地服务顾客，因为同事们总是有最好的主意。多年以来，我们全世界的门店都保持一样的传统：每天早上门店开店前，同事们聚在一起做沃尔玛欢呼，回顾销售表现和讨论今天要达成的目标。我们相信只要每天都持之以恒地努力服务顾客，我们的顾客就会感受到我们的用心。我们都记得山姆·沃尔顿先生走到哪儿都拿着他的黄色笔记本，他会把和顾客、同事、朋友甚至陌生人那儿听到的好点子记下来。这个好习惯影响着沃尔玛的每一位同事。

尊重个人

我们经常挂在嘴边的一句话就是“我们的同事创造非凡”。山姆·沃尔顿先生尊重每一位同事，并且替同事们创造了一个公平、透明的环境，在这里我们接受培训、考核并得到事业的发展。在沃尔玛，每个人都有机

会从最基层的同事，升职成为公司的总裁！我们的全球总裁董明伦先生在沃尔玛已经服务30年，他的第一份工作就是从沃尔玛开始的。我自己也在沃尔玛工作超过了15年。而最让我们骄傲的是，我们进入中国市场已经19年，我们培养出无数优秀的零售人才，并为中国零售市场的发展作出了贡献。这些中国的同事有许多在沃尔玛中国担任重要的职位，他们当中很多都是从基层岗位做起。

诚信

山姆·沃尔顿先生曾经说过：个人及道德诚信是公司的基础，需从人人做起。

诚信行事是沃尔玛公司的基本信仰之一。我们设立道德办公室，向全体员工弘扬沃尔玛的道德文化，为道德决策提供指导和资源，提供保密的报告系统并且监督调查，持续推动道德沟通和培训项目。每年，我们在全国员工中通过层层推选、全员投票来评定诚信实践先锋奖，获奖员工直接前往美国总部参加一年一度的股东大会，并与其他国家的获奖者一起领取沃尔玛诚信实践的最高奖项。诚信没有灰色地带，公司对任何违规行为的态度是零容忍，与涉及的金钱利益大小无关，我们的员工在各自的日常工作中都会自觉诚信行事。我们要求不仅员工要做到，我们的所有合作伙伴都要做到，这样才能建立顾客对我们的信任。

《富甲美国》这本书是山姆·沃尔顿先生的自传，书中有许多故事激发我们，其中包含他如何判断并作出决定，也包含了沃尔玛文化的精髓。这些原则和文化，从19年前我们在中国开第一家店开始，到今天我们的足

迹跨越160多个城市、400多家门店，我们的原则和信仰从未改变。山姆·沃尔顿先生已经离开了我们，他的精神依然体现在我们的门店和员工身上。我希望您会喜欢这本书，也希望您能光顾沃尔玛。

柯俊贤 (Sean Clarke)

2015年5月，深圳

目 录

i	序言一	做零售，怎能不读沃尔玛
ix	序言二	一切从顾客至上开始
002	引言	
005	第一章	重视每一分钱
017	第二章	改变行业面貌的规律
041	第三章	第一家沃尔玛
061	第四章	沃尔玛早期的疯狂促销
085	第五章	山姆·沃尔顿一家
099	第六章	团队：招兵买马
117	第七章	发行股票
137	第八章	小镇扩张：占领折扣销售处女地
157	第九章	建立合伙关系
177	第十章	退居幕后

191	第十一章	创造一种文化
209	第十二章	一切围绕顾客
227	第十三章	直面竞争，不停改变
247	第十四章	扩大范围
259	第十五章	谦虚经营的六个要素
281	第十六章	沃尔玛的社会责任
293	第十七章	成功经营的十条法则
299	第十八章	销售，我一生的激情所在
309	后记	
312	致谢	

沃尔玛的故事是一个关于创业的故事，一个关于冒险、关于努力工作的故事，从这个故事里我们能够看到，知晓自己的愿望并乐于动手去实现，是成功的必要条件。它还告诉我们，要坚定你的信念，即使其他所有人都不支持，也要坚持己见。