

縱橫美國

Made in America



山姆·威頓傳

山姆·威頓、約翰·惠伊 / 合著
李振昌、吳鄭重 / 合譯

縱橫美國
Made in America

縱橫美國——山姆·威頓傳

原 著／山姆·威頓、約翰·惠伊

譯 者／李振昌、吳鄭重

發行人／林秀貞

兼主編

地 址／台北市基隆路一段 333 號國際貿易大樓 2006 室

電 話／(02) 345-5607 (代表線)

郵政帳號／17391043

郵政帳戶／智庫文化股份有限公司

印 刷 廠／三源印刷廠

地 址／台北市三元街 56 巷 12 號

出 版 者／智庫文化股份有限公司

登 記 證／局版臺業字第 5908 號

總 經 銷／錦德圖書事業有限公司

電 話／(02) 956-6521

地 址／板橋市中山路二段 291-10 號 7 樓之 3

本書獲作者獨家授權全球中文版

版權所有・不准翻印

1993 年 8 月第一版 1~13,000 本

1993 年 12 月第二版 13,001~16,000 本

原名：Sam Walton, Made in America

by Sam Walton with John Huey.

Copyright©1992 by the Estate of Samuel Moore Walton

All Rights Reserved

Printed in the United States of America

June 1992

"Published by arrangement with Doubleday,

a division of Bantam Doubleday

Dell Publishing a Group, Inc.

through Triumph Publishing Company, Taipei.

Translation Copyright (c) 1993

Printed in Taiwan"

ISBN 957-8829-00-0

定價：280 元

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

市場經濟的實踐典範——山姆·威頓

美國是全世界實施市場經濟最徹底的國家，藉由充分的自由競爭，激發人民追求理想、冒險、奮鬥的創業精神，從而造就無數傑出的大型企業，也奠定今日世界經濟強國的地位。特別令人推崇的是那些白手起家，歷盡艱辛，創造巨無霸企業，實現「美國夢」的大企業家，他們充滿傳奇色彩的崛起過程與成功經驗，不僅為世人所傳頌，同時也可作為一個平凡人創造不平凡事業的人生寶典。

在美國眾多列名世界前茅的大型企業中，零售業巨人——威名百貨(WAL-MART)的創辦人山姆·威頓(SAM WALTON)的傳奇一生，尤其值得吾人稱頌玩味。

山姆·威頓為一典型的美國農村子弟，在他求學時期，適逢世界經濟大恐慌，因父親屢屢變換工作致居無定所，家道艱困，其學費與生活費大部分須賴打工籌措，也因此使他對金

錢的價值有特殊且深刻的體認。一九四〇年威頓在密蘇里大學取得商業學士學位，一九四二年接受徵召入伍，及至一九四五年退伍後，即從在小市鎮經營雜貨加盟店開始，展開其事業生涯。其後他歷經挫折，東山再起，並力爭上游，不斷學習、創新、突破，終於建立起零售業的王國。至一九九一年威名百貨已成為全球最大的零售企業，年營業額高達四百億美元，威名百貨的身價亦在五佰億美元以上；山姆·威頓個人也被一九八五年十月份的富比世(FORBES)雜誌列為全美第一富豪。

山姆·威頓及威名百貨之成功，除可歸因於美國自由競爭的市場經濟制度，使傑出者能充分揮灑，出人頭地之外，更重要的因素是威頓本人遠大的目標及旺盛的企圖心，以及他為建立零售業王國所作鍥而不捨的努力。「成功絕非偶然」，山姆·威頓的奮鬥經過及最後的成功，給予世人另一次的啟示。尤為可貴的是，威頓並不以自己的成就而驕奢傲慢，他特別強調團隊精神，重視與夥伴之溝通，善待公司同仁，善盡企業責任，堪為企業領導人的典範。

山姆·威頓自退伍踏入零售業後，將其一生奉獻於建立觸角遍於全國之零售業王國，服務世人。一九九〇年初威頓確知罹患骨癌與脊髓瘤後，即開始以自傳方式紀錄其一生奮鬥歷程，並於一九九二年初完成「縱橫美國——山姆·威頓傳」一書。如今斯人已杳，除留下威名

百貨王國外，更留下一段傳奇故事，供後人品味咀嚼。

智庫文化公司為饗國人，特將該書翻譯出版。在出版前夕，華董文衡邀吾為本書擬序，因感本書不僅為內容精采之個人傳記，而且對激勵個人奮發上進及策勵企業之進步，成長，亦有莫大的啟示作用，值得向國人推薦，故樂之為序。

翁景長

八十二年五月

前言

各位朋友，我是山姆·威頓，威名百貨的創辦人兼董事長。我希望你們曾經到我們的商店購物，或是購入我們公司的股票。如果你們到過我們的商店，你可能已經知道我和威名百貨的同仁，在這三十年來所創造的奇蹟，多麼令我感到自豪。三十年前，我們在阿肯色州西北方開設第一家威名百貨，現在仍然以此為總部。有時候很難相信，我們已經從一家小商店成長為世界最大的零售業，而且發展過程一直都很順利。

我知道威名百貨有些成就令人吃驚，有些特別的成果我們應該與忠實的顧客和忠心的同仁分享。在威名成長過程中，我們很少談到自己，也很少向家族以外的人吹噓，除了有時候不得不說服銀行或華爾街金融家給我們一個機會，必須讓他們知道我們的實力。有些人問我：「威名百貨是如何建立的？」我通常都是輕描淡寫地說：「朋友，我們只不過是堅守本行罷

了。」我們一直很內斂保守，但是我們有我們的道理，我們必須保護生意以及家人的生活，我們很喜歡不受任何干擾。

但是許多不實的傳說卻不脛而走。我個人的財富引起太多人的注意，雖然我根本不去理會，也盡量不讓傳言影響我的生活與威名百貨的生意，不過還是使我家人的生活增加了許多麻煩。

情況一直沒有改變，但是我和癌症奮鬥已有一段日子了，我也不再年輕。最近許多人，包括海倫、孩子、公司主管，甚至一些商店裏的同仁，都說我應該將威名百貨的故事寫下來。因為不管我喜歡與否，我的生命都奉獻給威名，我應該在我還有能力的時候，趕快完成。所以我盡我的能力講好這個故事，盡量與事實接近，希望這個故事又有趣又好玩又刺激，並且能讓各位知道一些我們建立公司所秉持的精神。不過，我要強調的是，威名百貨的成功，最重要的是所有的同仁。

這是一件很有趣的事，回顧你的生命，將過往的片段組合起來。我想任何人都會覺得有點奇怪，這事對我而言有點棘手，因為我不是一個喜歡追憶往事的人。如果要我舉出一項使我生命改變的因素，那就是喜愛競爭。這種喜愛使我不斷前進，繼續巡視各商店，或是尋找

新店位置，或是發起商品促銷活動，無論這商品是小籃子、熱水瓶、床墊或是糖果，我都全力去做。

我回顧以往，發現我們的故事，正說明美國所以成為世界強國的傳統原則。這是關於創業精神、冒險、努力、知道目標方向，也願意追尋目標的故事。這個故事說的是堅定自己的理想，不受別人所影響。最主要的是證明一件事，任何一位平凡人，只要有機會、有勇氣、有激勵，盡自己最大的努力，成就是無可限量的。平凡人一起完成不平凡的事業，這就是威名百貨的成功之道。最初，我們的成就自己都頗訝異。不久，每個人都感到訝異，尤其是那些認為美國已不適合發展這種事業的人。

威名百貨的故事是獨一無二，前所未聞的。將故事真實地紀錄下來，可以幫助那些相信同樣原則的人，完成他們的夢想。

縱橫美國——山姆·威頓傳

目錄

蕭序	1
前言	1
第一章 學會珍惜每一分錢	1
第二章 開始經營小商店	15
第三章 東山再起	43
第四章 力爭上游	67
第五章 養兒育女	95
第六章 招兵買馬	111
第七章 股票上市	139
第八章 致勝秘訣	163
第九章 建立合夥制度	189

第十章	退居幕後	213
第十一章	建立企業文化	231
第十二章	顧客第一	255
第十三章	面對競爭	277
第十四章	擴大範圍	305
第十五章	謙沖為懷	315
第十六章	回饋社會	337
第十七章	成功經營的十大法則	349
第十八章	留下一段傳奇	371
後記		381

第二章 學會珍惜每一分錢

「某夜難以成眠，打開收音機，聽到廣播宣布，當今美國第一富豪是山姆·威頓，心裏暗忖：『真的？那不是我班上的學生嗎！』不禁興奮起來。」

——海倫·威廉——

密蘇里州哥倫比亞市
希克曼中學前任歷史與演講教師

成功總要付出代價，這是我在一九八五年十月得到的教訓。富比世(Forbes)雜誌稱我為「美國第一富豪」，不難想像紐約報紙及電視媒體叫嚷著：「他是何方神聖？」「住哪兒？」的情況。接著，記者蜂湧至班頓威爾(Bentonville)，想拍我在美女簇擁之下，悠遊於金幣鋪

底的私人泳池內，及用百元大鈔點雪茄的奢華景象。

我不清楚他們內心的想法，但我不願讓其得逞。於是，記者們便設法捕捉我的行蹤。例如：山姆·威頓開著一輛老舊的小貨車，車後是狗籠子；他戴著印有威名百貨商標的棒球帽；或是他在街角的理髮店剪頭髮等等——甚至有人用望遠相機拍下我坐在理髮椅上的模樣，第二天刊登在全國的報紙上。接著便收到許多來自世界各地，尋求金錢援助的信函。部分的確值得我伸出援手，但也不乏荒誕不經、無恥欺詐之徒。其中有一婦人甚至開門見山寫道：「我一直買不起心中屬意的那棟房子，請資助我十萬美金。」直到現在還不斷有人向我提出類似的請求，以便購買汽車、去渡假、看牙，或是任何他們想達成的心願。

其實，我本來就是一個會在街上和鄰居聊天，隨性友善的人，內人也是親切和藹，參加各種社區活動，我們一向都沒有神秘性。但是「富豪」的盛名，將原來的生活方式全部破壞殆盡。我們一直努力盡自己的本分，但突然之間每個人都希望我能拉他一把。媒體記者不時敲門採訪拍照，一旦被我婉拒便怒罵叫囂。他們只關心我的個人財富，根本不問威名百貨（Wal-Mart）的事情。其實，威名百貨可能是當今最值得一書的企業故事，然而他們卻毫無興趣。我的印象中，大部分的記者——甚至有些如華爾街日報金融記者之流——認為我們只是駕著

貨車兜售雜貨的暴發戶，或是股市投機份子之流。因此，即使他們報導有關威名百貨的種種，也是錯誤百出，甚至取笑我們。

雖然我們保持與外界的接觸，並且經常巡視我們的商店，但是威頓家族成員決不對外擅自發表家族的隱私。幸好，在班頓威爾，朋友及鄰居都設法幫我避開這些「扒糞作家」的騷擾。有一次我真的受到「富豪名流生活方式」(Life styles of the Rich and Famous)記者的算計，當時我正參加一場網球比賽，海倫則在場外接受這家婦女雜誌的專訪。雜誌將我形容成寒酸、古怪的鄉下土財主，將億萬現金埋在山洞裏，晚上則和狗同眠的怪傢伙。當一九八七年股價慘跌時，威名百貨的股票也跟著下滑。大家都說這下子山姆·威頓將損失五億美元，他們可樂了！他們問我有何感想，我說：「這只不過是帳面上的損失而已。」

現在我想說說我對金錢的看法。其實，我的財富和其他一般美國家庭一樣，是我個人的事，與他人無關。毫無疑問的，我對金錢的態度和我小時候的艱苦環境有關。當時正遭逢經濟「大蕭條」(Great Depression)，而我生長的地方，美國中部的密蘇里、奧克拉荷馬、堪薩斯和阿肯色等州受到很大的衝擊。我是一九一八年生於奧克拉荷馬州的金費雪(King-fisher)，五歲左右才搬到別的地方。有印象的地方是密蘇里州的春田(Springfield)，那是我

上小學的地方。接著搬到密蘇里州一個叫做馬歇爾(Marshall)的小鎮。高中時搬到密蘇里州的謝爾碧那(Shelbina)，接著搬到哥倫比亞，那是我完成大學教育的地方。

我的父親，湯姆生·威頓先生(Thomas Gibson Walton)，是一個辛勤工作的老實人，也是一個性情中人。喜歡交易，不論牛、馬、驢子、房子、農場、車子，或是任何東西，他都能換。有一次他把我們在金費雪的農場和奧克拉荷馬州亞米茄(Omega)附近的另一個農場交換；另一次則是將手錶去換一隻豬，作為桌上的菜肴。他也是我見過最善於討價還價的人，他總是知道每個人的底線為何，並且都歡喜成交。有時候他出的價錢實在低得讓我覺得難堪，或許這是我無法成為最好的討價者的原因之一。因為我缺乏榨乾最後一分錢的能力。幸好，我弟弟巴德(Bud)，遺傳我父親善於討價還價的本領，而他一直都是我事業上的夥伴。

父親一直沒有自創事業的野心或自信，也不敢輕易舉債。到我懂事時，他已做過各式各樣的工作，包括銀行職員、農夫、農場貸款徵信調查員、保險及不動產經紀人。在經濟大蕭條初期，他曾經失業數月之久，最後到他弟弟經營的威頓抵押貸款公司(Walton Mortgage Co.)上班，那是大都會人壽保險公司(Metropolitan Life Insurance)的代理商之一。父親負責大都會保險公司的農場貸款業務，接觸的對象大都是還不出錢的老農場。每個月底他都得

到一些曾經世代擁有這些土地的農場沒入土地。曾經有幾次我陪父親一同前往，那種場面真令人心酸，也真難為父親。但是他總是盡量維持農場主人的尊嚴。這些場面令我留下深刻的印象，小小的心靈裏就覺得永遠不要當個窮人。

雖然家裏沒有多少閒錢，但是我們從來不認為自己貧窮，我們總是設法存錢。例如，我的母親南·威頓(Nan Walton)，在經濟大蕭條時就會經做過牛奶的生意。天剛亮時我就得起床去擠牛奶，母親則負責裝瓶，下午我踢完足球後再送給訂戶。我們共有十多個訂戶，每加侖牛奶收十分錢。或許最值得一提的是母親會用牛奶上層刮下的奶油做冰淇淋，我小時候最喜歡吃冰淇淋，吃得胖胖的，被人家叫做小胖子。

大約在七、八歲時我就開始推銷雜誌，小學七年級時則是送報，一直送到大學才停止。同時我也飼養及出售兔子和鴿子，這對鄉下孩子而言是稀鬆平常的事。

在很小的時候我就學會子女不應只是接受家人的照顧，同時也應貢獻心力，幫忙家計。我瞭解賺錢的辛苦，也體會到辛勞的代價。父母親唯一的共通點是他們對金錢的態度：他們決不亂花一分一毫。

巴德·威頓：

「人們無法瞭解為何我們至今還這麼保守，想不通山姆有億萬財產卻駕著老舊貨車，在威名百貨購物，甚至不願搭乘頭等艙。」

「我們就是這樣長大的。」

「如果有一分錢掉在地上，究竟有多少人會彎下腰去撿起來呢？至少我會，我想山姆也會。」

史蒂芬·龐佛里(STEPHEN PUMPHREY)，

攝影師：

「有一次我準備好在密蘇里州的一個小機場的跑道上為山姆拍照，當時他正準備登機。

我將一個五角的硬幣丟在地上想尋他開心，然後跟我的助手說：『看他會不會把錢撿起來？』跑道上有飛機正在起降，山姆急忙奔跑過來，做出拍照的姿勢，並且問我：『你要我站在哪兒？五角上嗎？』」