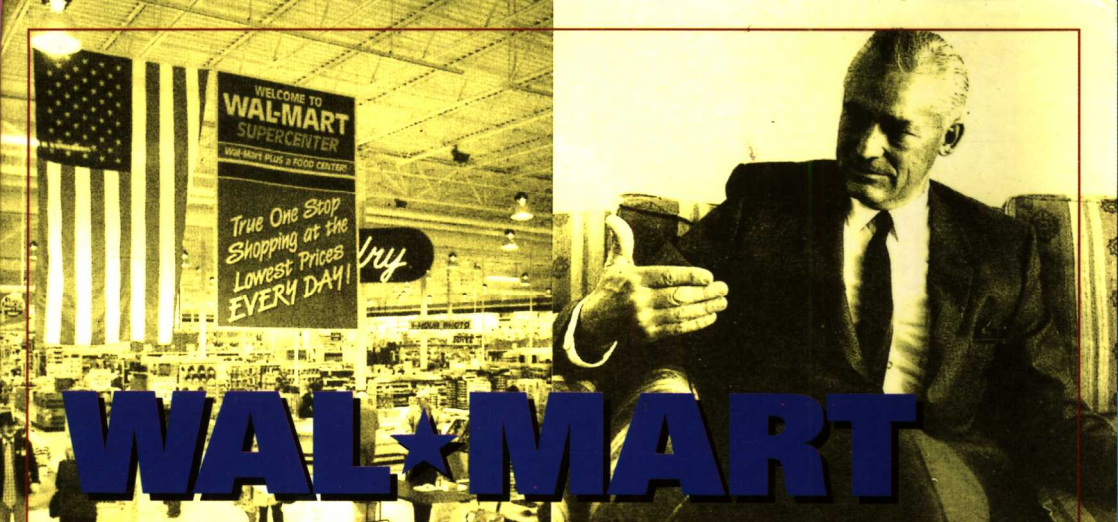




WAL★MART

山姆·渥頓



創業史

經營管理叢書 52
 珊卓拉·凡斯◎著
 羅伊·史考特◎著
 何修◎譯

群聯出版社

F837.125.3

2F146

WAL★MART

山姆·渥頓

創業史



經營管理叢書 52

珊卓拉·凡斯 ●合著
羅伊·史考特
何修 ●譯者

條頭出版社

創業風雲錄 19 經營管理叢書 ⑤2

山姆·渥頓創業史

原書名 / WAL-MART: A HISTORY OF SAM WALTON'S RETAIL PHENOMENON

原作者 / SANDRA S. VANCE AND ROY V. SCOTT

譯者 / 何修

出版者 / 絲路出版社

地址 台北市大安區信義路三段一三四巷九四號一樓

電話 (〇二)七〇四一一二三

傳真 (〇二)七五五五三〇五

郵撥 一三六〇八三六二 絲路出版社

初版 / 一九九六年十一月

定價 / 新台幣二八〇元

Copyright © 1994 by Twayne Publishers.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, New York.

本書透過大蘋果著作權代理有限公司取得中文獨家授權。



行政院新聞局局版臺業字第 四一二八號

版權所有・翻印必究

(缺頁、破損、倒裝 請寄回更換)

牌商品，華爾商場為整體零售業訂下嚴格的價格與品質標準，並且對消費者時代的採購習慣與期望起了革命性的改變。但是渥頓的成就超越了商業世界，當他走近人生的終點時，聲望卻越來越高，公衆給了他很少加諸生意人的鍾愛。雖然他的成功受到廣泛的尊敬和讚揚，但是許多美國人是純粹喜歡他這個人，可能因為他們看出這個富有、成功大企業家的優點，而且發現這個人重新肯定了辛勤工作、謙遜及簡樸的價值！

◎作者簡介◎

◎珊卓拉·凡斯，經濟與商業歷史學家，是零售業歷史文章及其他學術性雜誌的作者，目前任教於密西西比州雷孟德的海因茲社區大學。

◎羅伊·史考特即威廉·吉爾斯，是密西西比州立大學著名教授，也是許多美國南方農業及鐵路史著作的作者。

當富比世雜誌一九九三年六月宣布山姆·渥頓的遺孀海倫擁有兩百三十五億美元，而他們的四個孩子是全世界第二大富翁時（只有汶萊君主財產三百七十億美元勝過他們），這項消息成為全國性的大新聞。這只是這筆令人震驚的財富來源——華爾商場公司，在過去幾年愈來愈出名、愈受注意的一個最近的例子。一九九〇年時我們開始著手研究，希望以學術性的報告，去研究和解答華爾商場的成長，以及自一九六二年創業直到一九九二年創辦人去世為止的發展歷程，滿足大家想了解山姆·渥頓這家卓越公司的需求。

商業史學家相當了解公司的記錄在他們研究中的價值，以及利用這些可用資料的重要性。但是，這個計劃卻不可能利用該公司内部的記錄，因為華爾商場公司對有關該公司業務的訊息非常謹慎，並不提供學者這類資料，在最近的將來也不太可能這麼做，因此我們只得從該公司的出版品、商業雜誌、報紙及其他來源來尋找寫書的材料。

山姆·渥頓這位二十世紀全美國居領導地位之一的企業家，創立了一家改變美國大量銷售業的企業。華爾商場藉著擴張零售商在產品採購和銷售方面的能力和影響力，大大地改變了製造商和銷貨商之間的關係。經由始終以折扣價提供消費者名

出版導言

人類因夢想而偉大這句話不斷地在歷史上應證，回顧20世紀獲得實現的人類夢想，更是多得不勝枚舉。化夢想為可能的人，除了要有新奇大膽的假設，超越常人的幻想力，更要有鍥而不捨的毅力，其中毅力則是必要條件，若無毅力的支撐，千頭萬緒所引來排山倒海的失敗，會讓你覺得自己只是個愚公移山的傻子，而不是改造歷史的前瞻者。

本社精選推出「創業風雲錄」系列，希望藉著引進世上著名的成功典籍，讓讀者能綜合整理出成功的集合要素，進而提昇全民生產力，創造另一成功的中國奇蹟。「大時代傳奇」系列更記載了近代中國前仆後繼的革命思潮中翻滾的人物風華。另有「電腦王國系列」、「談判系列」、「HOW TO系列」、「管理系列」、「溝通系列」數種不同套書組合以滿足您對知的探索，對事的練達以及對人的掌握。

前言

當富比世雜誌一九九三年六月宣布山姆·渥頓的遺孀海倫擁有兩百三十五億美元，而他們的四個孩子是全世界第二大富翁時（只有汶萊君主財產三百七十億美元勝過他們），這項消息成爲全國性的大新聞。這只是這筆令人震驚的財富來源——華爾商場公司，在過去幾年愈來愈出名、愈受注意的一個最近的例子。一九九〇年時我們開始著手研究，希望以學術性的報告，去研究和解答華爾商場的成長，以及自一九六二年創業直到一九九二年創辦人去世爲止的發展歷程，滿足大家想了解山姆·渥頓這家卓越公司的需求。

商業史學家相當了解公司的記錄在他們研究中的價值，以及利用這些可用資料的重

要性。但是，這個計劃卻不可能利用該公司內部的記錄，因為華爾商場公司對有關該公司業務的訊息非常謹慎，並不提供學者這類資料，在最近的將來也不太可能這麼做。因此我們只得從該公司的出版品、商業雜誌、報紙及其他來源來尋找寫書的材料。

在研究過程中，我們受了很多人的恩惠，非常感謝這些人幫助我們完成這項工作。雖然我們沒辦法檢視該公司的記錄，不過當我們拜訪阿肯色州華爾商場在彭頓維爾的總部時，卻受到親切的接待。我們特別感謝前業務部副總裁湯瑪斯·史密斯，公司事務執行副總裁唐·欣克爾，感謝他們的禮遇並協助我們取得極重要的資料完成工作。我們也很感謝南方歷史雜誌及經濟與商業史短論的編輯，他們分別允許我們引用一九九二年五月號及一九九二、九三年版本上的文章。我們也要感謝紐約證券交易所的史蒂芬·惠勒、德拉瓦州政府的海倫·戴維斯及美國證券交易管理委員會的維吉尼亞·納比內特、阿普里爾·凱斯的協助，這些人特別破例提供了我們需要的文件。佛蒙特大學工商管理學院的羅納德·薩維特教授及阿肯色大學市場與運輸系教授約翰·奧茲門特提出了我們很可能會忽略掉的見解。另外，我們也很感激休斯頓大學的肯尼斯·利帕替托教授的貢獻。

目錄

前言 2

8	7	6	5	4	3	2	1
全美霸主	小鎮最愛	多角經營	折扣連鎖	十億巨嬰	薄利多銷	零售革命	創業維艱
271	237	197	143	105	071	033	007

第1章

創業維艱

對一個在經濟大蕭條時期生長在鄉村小鎮的男孩來說，勤奮和節儉是典型的生活方式。許多個性上的特質，對塞繆爾·摩爾·渥頓這位華爾商場連鎖店的創辦人，在創業過程中是非常有利的。例如他有令人驚異的勤勉、出名的簡樸，以及強烈渴求成功的慾望，這些特質很可能是童年時候為金錢掙扎所形成的。

山姆·渥頓（譯按：山姆為塞繆爾的暱稱）生於一九一八年三月二十九日，他的父母湯瑪斯·吉布生和南希·李·渥頓是一對年輕的農家夫婦，住在奧克拉荷馬州京費雪附

近。他們的第二個兒子詹姆·斯渥頓（巴德）一九二二年十二月出生，爲了養活日漸增加的家庭成員，湯瑪斯·渥頓決定離開衰敗的農場，回去做農場貸款評鑑員的工作。爲了貫徹這個目標，一九二三年那一年，湯瑪斯學家遷離奧克拉荷馬州，相繼遷到密蘇里州的幾個城鎮。他們最初搬到春田市，山姆在這裡入學。後來搬到馬紹爾，接著搬到雪爾拜那，山姆這時已讀到八年級，並且成爲該州有史以來第一個年紀最小，而拿到二十一個獎章的最高級男童軍。一九三三年的時候，這一家人又搬到哥倫比亞市，那兒有一所密蘇里大學和兩所女子學院。哥倫比亞市若包括學生在內，人口大約三萬人，是聖路易以西、堪薩斯市以東人口最多的地方。

由於一九二〇年代和一九三〇年代農業的不景氣，美國中西部的農村生活很艱苦。山姆·渥頓和那個時代其他的男孩一樣，除了念書還必需幫忙家裡的經濟。渥頓做的工作包括給家裡的乳牛擠奶、將剩餘的牛奶裝瓶、送牛奶以及送報紙。渥頓在自傳裡一定會說，這些少年時代的磨練讓他體會到「必須非常辛苦工作才能掙到一塊錢，但是當你辛勤工作賺到錢時，你會覺得很有價值。我父親和母親對金錢的態度完全相同——那就是根本不花！」

渥頓就讀哥倫比亞市希克曼高中期間，參與了許多活動。他喜好競爭的天性很自然地表現在運動方面，他打籃球，同時在足球校隊中擔任四分衛，一九三五年時這支球隊還贏得了全州總冠軍。在功課上渥頓雖然不是特別資優，但是念書很專心，因此仍然名列優等學生名單。由於天生有無窮的精力和極佳的領導力，他參加了許多社團。三年級時擔任學生會副會長，到了畢業那一年又當上了會長，並且被選為全校最多才多藝的學生。

高中畢業之後，渥頓進入密蘇里大學就讀，為了支付學費，他到餐廳當接待，免費換取三餐，又到學校游泳池當救生員，並且送報紙。在大學念書的那幾年，渥頓的性格特點，變得更為突出。最特別的是他容易與人共事的能力，這一點從他熱心參與校內各種團體就能看得出來。他是大學兄弟會的職員，大學學生評議院及國家榮譽學會的成員，預備軍官訓練團的職員，而且還是由同一地區許多大學生共同參與的主日學校裡的班長。參加這些活動使他名列「全美大學最有影響力的人物」，同時贏得了同儕們的尊敬。兄弟會的報紙稱他為「精力旺盛的小子」，並且讚揚他在校園及教會裡的表現，班上的同學則推舉他為一九四〇年的永久職班長。

渥頓一九四〇年從密蘇里大學畢業，得到經濟系的商學士學位。他曾考慮要進入賓夕法尼亞大學的華爾敦研究所，但是因為沒有錢而作罷，於是他決心去找份工作。他和潘尼與西爾斯公司（J. C. Penney and Sears）及羅巴克公司（Roebuck and Company）的代表面談，因為這兩家公司都到密蘇里大學招募職員，結果兩家公司都錄取他，最後他選擇為潘尼公司工作。一九四〇年六月三日，也就是畢業後的第三天，渥頓的零售事業於焉開始，當時他前往潘尼公司設立在愛荷華州第蒙的分店報到，以實習經理的身分開始工作，起薪為月薪七十五塊美金。

渥頓是個好推銷員，雖然他並沒有把也是分內工作的交易記錄做好，主要原因是他「沒辦法讓一位新顧客站在那兒空等，而自己却坐在那裡做已經完成的交易報表」。渥頓發現潘尼是一家很值得待下去的好公司，他對該店的經理鄧肯·梅杰斯印象尤其深刻。梅杰斯訓練過潘尼公司最多的店經理。在梅杰斯手下工作，渥頓認識到零售業的工作時間很長，但是這樣的工作經驗卻讓他很興奮，同時他也認為梅杰斯是首先激發他對零售業產生興趣的人。渥頓還記得詹姆斯·凱希·潘尼來店裡那一天的情形。「那天有很多印象深刻的事，其中一件是他教我怎麼用少許的麻繩和一小片紙，就把一個包裹包得漂

漂亮亮的。」渥頓這麼回憶着。

一九四二年初，渥頓離開潘尼公司，這時第二次世界大戰已經開始了。當渥頓在等待徵召入伍的期間，他在奧克拉荷馬州近土耳其沙的地方，一家杜邦公司所屬的軍需工廠工作。一九四二年四月，在靠近土耳其沙附近一個叫克萊摩爾的小鎮，渥頓遇見了海倫·羅布森。海倫是成功的銀行家兼牧場場主L·S·羅布森先生的女兒。海倫在克萊摩爾高中畢業時代表班上致畢業生告別辭，後來進入密蘇里州的哥倫比亞女子基督書院，繼而從位於諾曼的奧克拉荷馬州立大學畢業，獲得商學士學位。渥頓與海倫·羅布森在一九四三年二月十四日結婚，共生了四個孩子：一九四四年生下塞繆爾·羅布森（羅布）；一九四六年生下約翰·湯瑪斯；一九四八年生下詹姆斯·卡爾（吉姆）；一九四九年生下愛麗絲。

世界大戰期間，渥頓在美國本土的美國陸軍情報軍團服役，這個軍團專門負責戒備飛機工廠的安全並監視戰俘營的戰俘，官階升到上尉。在即將退役之際，渥頓下定決心要自己做生意，自己經營百貨公司，於是在一九四五年從軍中退下來時，渥頓就前往聖路易。他和從前大學裡的一位室友，計劃買下屬於巴特勒兄弟公司（Butler Brothers）經銷

網下的一家連鎖百貨公司。

巴特勒兄弟公司創立於一八七七年，是芝加哥一家供貨給小百貨店和雜貨店的批發公司。這家公司從美國各地的廠商購買大量貨品，然後從巴爾的摩、芝加哥、達拉斯、明尼亞波利斯、紐約、聖路易、舊金山的貨倉發貨到商店。巴特勒兄弟公司自從創立以來，也就是二十世紀初的頭二十年，業務一直蒸蒸日上，然而到了一九二〇年代，這家公司卻受到兩種趨勢的威脅。首先是第一次世界大戰後通貨膨脹使得零售價格上揚，有些雜貨店的商品再也不是用幾個銅板就能買得到，這項改變使得一些客人放棄雜貨店，改向百貨公司購物；另一項對巴特勒兄弟公司威脅更大的是急速增加的雜貨連鎖店的威力，例如全美國居領導地位的雜貨店連鎖公司伍爾沃斯（F. W. Woolworth Company），它的連鎖店在一九一三年時為六八四家，到了一九二〇年增加為一一一家，一九三〇年變成一八九〇家。其他的雜貨連鎖公司同樣的也戲劇性地快速成長，像克雷斯基公司，規模由一九一三年的一百家到一九二〇年的一八八家，一九三〇年更成為六七八家。格蘭特公司則在一九一五年時為二十二家，一九二〇年變成三十八家，到了一九三〇年增為三四八家。這些發展趨勢損害到和巴特勒兄弟公司做生意的小零售商，於是這家公司