

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



商业领袖

〔美〕萨姆·沃尔顿 著

沃尔顿自传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

世界富豪百传

商业领袖

——沃尔顿自传

[美] 萨姆·沃尔顿 著
约翰·休伊
李 燕 译

时代文艺出版社

前 言

哈罗！各位朋友，我是萨姆·沃尔顿，沃马特商店的创始人和董事长。到现在为止，我希望你们已经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，你肯定已经知道我对自从我们在阿肯色州西北部开设第一家沃马特商店以来这 30 年里全体沃马特同仁所创造的奇迹感到多么骄傲和自豪。沃马特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岁月。

我认识到我们已在沃马特公司创造了某种令人惊叹不已的奇迹，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的成果。那是一件自创建沃马特公司以来我们很少做过的事情：即在沃马特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有朝一日我们会成就大事，使他们相信给我们一个机会碰碰运气是非常值得的。当人们问我，“沃马特公司干得怎么样？”我通常突然改变话题来回答他们。我会这样说，“朋友，我们刚好对付过去，支撑得了，”我们总是巧妙地保守秘密，而且我们有充分的理由这样做；我们非常注意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马特公司大

量的错误信息、荒诞传闻以及半真半假的事情。我想人们似乎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不必要的麻烦——尽管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马特公司的业务。

情况没有发生任何实质性的变化。但是现在我一直在同癌症作斗争，毕竟我已经不再年轻。最近有许多亲友——其中包括海伦和孩子们，还有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马特公司经历的最佳人选。因为不管我是否喜欢，我的生命实际上已全部奉献给了沃马特公司，趁我还能够写的时候我应该把它正确地记录下来。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，对我们所有人来说称得上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在我们创建公司过程中我们所一贯坚持的某些精神。更重要的是，我要再一次强调，希望能使你看到沃马特公司的同仁们为公司的成功起了多么重要的作用。

对自己的生活进行回顾，试图描绘出所有过去生活的片断并把它们拼凑起来，这是一件十分有趣的事情。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——诸如推销一只小鱼缸或一只热水瓶或一只床垫甚至一大包糖果。

当我回顾往事时，我认识到我们所经历的道路恰恰说明了那些使美国成为世界第一强国的传统原则。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持己见的故事。但是，我认为更为重要的是，它说明了对那些平凡的、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。实质上这也正是沃马特之所以成为今天的沃马特的原因：平凡的人们一起共同奋斗，完成这些不平凡的业绩。开始，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出现这种奇迹的人。

沃马特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，也许我们可以借以帮助其他人采用这些同样的原则，并将其应用到他们的梦想中去，使之梦想成真。

目 录

前言	(1)
1 决不浪费一美元	(1)
2 白手起家	(12)
3 重新开始	(35)
4 逆流而上	(53)
5 美满生活	(75)
6 招贤纳士	(86)
7 股票上市	(100)
8 勇闯新路	(116)
9 合伙与成功	(132)
10 退休风波	(149)
11 沃马特特色文化	(161)
12 顾客至上	(177)
13 迎接挑战	(192)
14 扩展经营	(209)
15 谦虚与成功	(219)
16 奉献社会	(238)
17 成功经营企业的十大规则	(248)
18 无怨无悔	(253)
后记	(261)

1 绝不浪费一美元

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）：“记得有天夜里我实在是难以入睡，于是打开收音机，忽然听到广播宣布，萨姆·沃尔顿是美国当今最富裕的人！我激动不已。萨姆·沃尔顿，不就是过去我班上的学生吗？！更加难以入睡了！”

“任何成功总要付出代价！”似乎人人皆知！而我却一直到1985年10月才真正学到这一教训！我可是经历了千辛万苦才学到的！当时，杂志《福布斯》把我评为所谓的“美国第一富豪”。太好了！不难想象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涌向本顿维尔，我猜想他们肯定会设想我有一个金币铺底的游泳池，想拍下我跳入泳池的健美体态！或者看着我用百元大钞点着又大又粗的雪茄，在池边欣赏跳着胡奇库奇舞的姑娘们。

我确实不知道这些记者们会想些什么，也不打算弄清楚，因为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；或者我戴着沃马特商店出售的棒球帽；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。接着我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。我记得一位妇女给我写信并直言不讳地说，“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的请求，他们不断地写信或打电话来，要求任何他们想要得到的东西，譬如要钱买一辆新汽车，或度假，或补牙齿。

我本性非常友善——我经常在街上与街坊邻居随便聊天，以及诸如此类——我的妻子海伦也是如此，她对人和善、性情开朗，并尽其所能参与各种各样的社会活动，可以说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份，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。他们甚至对沃马特公司都不感兴趣。沃马特公司也许是目前世界上任何地方仍在经营的最好的公司之一，但是他们从未想到要问一问关于这家公司的情况。这使我得到这样的印象：大多数新闻媒介人士——甚至包括华尔街的金融记者——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；要么认为我们是一群驾着货车卖杂货的乡巴佬。他们表面上是在报道沃马特公司的情况，实际却往往歪曲真相，或者存心取笑我们。

沃尔顿家族的成员虽然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。但都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，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。新闻媒介通常把我描绘成一个寒酸的、古怪的土财主，一个尽管在山洞中藏有数十亿美元钱财却与狗睡在一起的乡下佬。然而当1987年股票市场出现暴跌时，沃马特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，显然，他们对此感到幸灾乐祸。关于我对此事的看法，我对他们说：“那不过是帐面上的损失而已”。

现在我要从某个角度说说我对金钱的某些看法。不过，我声明除此之外，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是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。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——在那个长期受干旱沙尘暴威胁的年代遭受的打击更为严重。我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，我们搬往密苏里的谢尔拜纳，在那里我开始了我的高中生活；再后来我们又搬到哥伦比亚镇，在那里的时间比较长，我读完高中并上了大学。

我的老爸名叫托马斯·吉布森·沃尔顿，他是个工作极其巴结的老实人。他每天起床很早，下班很晚工作很长时间。他是个完完全全、彻头彻尾的老实人，许多人到现在都还记得他的正直品质。不过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只猪，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；我缺乏榨取最后一个美元的能耐。幸好，我的兄弟巴德他继承了我父亲的讨价还价的才能。从很早起就一直是我的事业上的伙伴。

父亲不相信举债经营，也从未有过创建自己的事业的那种雄心和信心。当我长大后，他已干过各种各样的工作。他曾经做过银行职员、农场主和农业贷款的评估人、保险代理人 and 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帐。接触的对象大多数是还不出贷款的农场。在1929、1930和1931年间，他不得不从数百个曾经是小康人家的手中没收他们世代拥有的农场以抵债。我曾经同父亲作过一些旅行，这景象是令人心酸的，对我父亲来说也确实是一件难事——但他尽量设法使那些失地的农民保持尽可能多的自尊心。我似乎没说过“我永远不做穷人”这类话。但所有这些都给孩提时代的我留下了深刻的印象。

我们肯定没有人们所说的那么多搁在手头的可支配收入，但我们也从未想到过我们自己是穷人，我们尽其所能地到处筹集每一个美元。例如，我的妈妈，南·沃尔顿，在大萧条时期想到一个主意——开一家小牛奶店。从此我早上很早就起床挤

牛奶，母亲进行加工和装瓶，我在下午玩好足球以后就送牛奶。我们有十多个订户，他们花 10 美分就可以买 1 加仑牛奶。最最高兴的是能每天吃到妈妈提取奶油做的冰淇淋，我不知道我这个胖子萨姆·沃尔顿是不是在那时候整天吃冰淇淋长大的。

从七八岁左右，我就开始给订户送报刊杂志，到七年级的时候，我就有了固定的送报路线这一直持续到上大学。我还饲养兔子和鸽子出售，我所做的实际上与当时的农村孩子并没有什么两样。

我从很小起就知道，小孩帮助家里养家活口，做个贡献者而不是光做个获取者是很重要的。当然，在这过程中，我们也懂得了用自己的双手挣取一个美元是多么艰辛，而且也体会到，当你这样做了，这是值得的。有一件事我的爸爸和妈妈看法是完全一致的，即对钱的态度：决不乱花一分钱。

巴德·沃尔顿：

人们无法理解我们为何如此保守。他们对萨姆作为一个亿万富豪开着一辆破旧的小货运车或在沃马特商店买衣服或不肯乘头等舱旅行大惑不解。

我们就是这样长大的。

当有一枚一便士硬币丢在街上时，多少人会走过去把它捡起来？我打赌我会，而我知道萨姆也会。

摄影师斯蒂芬·鹿弗里

有一次在密苏里州某个小机场的柏油停机坪上，我打算为萨姆露天照个相，他刚执行完一项飞行计划，我在路上丢了一枚五分硬币——试图寻他开心——并且对我助手说，“我们看看萨姆是否会把它捡起来。飞机正在不断着陆和起飞，而萨姆急急忙忙跑过来，”因为得摆好姿势准备拍照，他说“好了，

你要我站在哪里——站在那个硬币上？”

我对一个美元的价值怀有一种强烈的、根深蒂固的珍重态度。尽管当时我已在世界上崭露头角，准备作出自己的一番事业。当时我已取得了商学院的文凭，但是我对关于货币和理财的知识却还不那么精通在行。这时我认识了海伦一家，并向她父亲 L·S·罗布森先生请教，这本身就是一种教育。他对我的影响很大。他是一个出色的推销员，是我曾经遇到过的最具说服力的人之一。我深信，他作为一个成功的商人和企业家的成就，他的财务和法律知识，他的人生哲学对我有很大影响。我有争强好胜的竞争性格，对于他的成功，我钦佩万分。我不是妒忌，我只是佩服。我暗下决心：“总有一天，我也会像他那样取得成功。”

罗布森一家在处理财务方面非常精明：海伦的父亲把他的牧场和家庭企业办成一个合伙公司，而海伦和她的几个兄弟都是合伙人。他们轮流给牧场记帐和做类似的其他事情。海伦拥有财务专业的学士学位，这在当时对一个女人来说确实是不同寻常的。总之，早在 1953 年，罗布森先生就向我们建议我们一家照他那样干，我们照他做了。我们靠仅有的很少的资产，与我们的子女建立了一个合伙企业，该企业逐渐形成为现在的沃尔顿企业公司（Walton Enterprises）。

这些年来，我们把沃马特的股份全都投入了那个合伙公司。沃尔顿企业公司的董事会，即我们一家是在达到一致共识的基础上作出决策的。有时我们有争论，有时则意见一致。但是我们控制着付给每个人的金额，即每个人得到相同的报酬。几年里孩子们得到的与海伦和我一样多，除了我因担任公司董事长而另有一份薪水，现在则由我的儿子吉姆作为沃尔顿企业公司的首脑领着这份薪水。我们就是这样积累企业资金的，而

不是到处花钱，过阔绰的生活。当然我们也从中提取了各人生活所需的钱，按我的看法，可能是只多不少。

合伙经营有许许多多的优点。其中最重要的是，合伙能使我们通过家族控制沃马特公司，把它紧紧地拴在一起，使它不致因随意地零星地抛售股份而被蚕食掉。至今我们家族仍然拥有公司的38%的股份，这对于任何想要以集团形式掌握沃马特公司的人来说，这一百分比已是一个非常庞大的份额了，这也是对付试图通过收购股票进行接管的最有效的防护办法。这也是任何一个对其家族的实力以及对其公司的增长潜力具有信心的家庭才能做到的事情。股份所有权的转移手续早已办妥，我们无需为此支付巨额的赠予税或继承税。减少遗产税的最好方法是在你的资产升值之前就把它处置好，这是个很简单的道理。

事实证明，搞合伙企业是一种明智的经营哲学和一项伟大的战略，当然这要归功于海伦父亲，如果没有他的建议我肯定不会算计到这一点。这决非溢美之辞或讲过了头，把家族维系在一起并使我们的看法保持一致，这是计划的其中一个重要部分。

海伦·沃尔顿

这（指合伙）是一种巧妙的理财方法，但其中还有另一个方面：即在子女和家庭之间建立了联系，发展了彼此之间的责任感。你不可以抹煞这一点。

当1985年《福布斯》杂志说我是全美国第一富豪时，如果把沃马特公司当时的股价乘以我们持有的股份数，我们的股票也许价值200亿或250亿美元，或者如他们所说的那样，无疑我是最富的人，是的，似乎的确如此。也许整个家族真的拥

有那么多资产，但是我本人未必有那么多。一则，海伦和我只拥有我们整个家族所有股份的20%。二则，不管怎样，只要我能做到——我相信这种态度将至少持续到下一代——我们在沃马特公司的大部分股份将留在它原来的公司内。我们不需要钱。我们不需要买一艘豪华游艇。谢天谢地，我们更没想到要买一座小岛供外出度假之用。我们恰恰没有这种需要也没有这种雄心。人们多年来沉湎于这些需要和雄心，许多公司就是这样垮台的。有些家庭时而抛售一些股票以便维持他们阔绰的生活，接着就加快出售——直至有人把它全部收购过去，造成破产。我写本书的目的就是希望，我的孙子和曾孙将会读到这本书并从中懂得这样的道理。不要做出任何愚蠢的举动，否则即使百年之后我也将从地里爬出来找你算帐。所以想也不要去想那些愚蠢之举。

不要认为我是在哭穷。既使在沃马特公司迅猛发展之前我们就拥有比家庭生活所需要的远为宽裕的钱财。这里需要说明的是：对我来说金钱从来没有多大的意义，即使从保持记录的意义上说也是如此。如果我们有足够的食品，有优雅的地方居住，有多余的房间养我的猎犬，有地方打猎，有地方打网球，并且有财力使子女们受到良好的教育，那就是富裕了。毫无疑问，我们已拥有这一切。当然我们也并非傻瓜。我们并非如有些人所描述的那样，过着贫民般的生活。我们一家都喜欢飞行，我们拥有好几架舒适的飞机，几年来我们前后曾经买过18架飞机，但我从来没有买过一架新的飞机。我们一家也喜欢到一些风景优美的地方聚会，像佛罗里达那不勒斯的里茨—卡尔顿饭店或圣迭戈的德尔科罗纳多饭店。我们居住的房子是E·费伊·琼斯设计的，他居住在费耶特维尔镇的沿马路边房子里，是世界著名的建筑师弗兰克·劳埃德·赖特的得意门生。尽管我认为房子造价确实太高，但毫无疑问，房子是美轮美奂的。

——它呈现出一种真正简朴、自然的风格。

当然，我不会因为有钱而感到于心有愧，但炫耀财富，崇尚奢侈生活，我认为，在任何地方都不合适。尤其是我们居住的本顿维尔，这儿诚实勤劳的人们整日里为生活而辛苦劳作。我们都知道每个人穿裤子一只裤管只能容一条腿，有钱人也一样。我不知道名声远扬是什么滋味，例如究竟什么原因我会接到参加伊丽莎白·泰勒在好莱坞举行婚礼的邀请？我至今不明白为什么我在理发店理发会变成新闻。不去理发店我还能到哪儿去理呢？我也不明白为什么我驾驶一辆运货小卡车也会变成新闻。我该把我的几只狗拴在哪里？难道关在罗尔斯-罗伊斯轿车里？

当然，我承认，那些杂志文章也许给我带来过某些好处，但也确实给我带来不少困扰和烦恼。几年来我一直对此痛恨不已。起初我认为这会破坏我与店里同仁们的关系。但是我发现，天哪！他们几乎都这样看待这件事：“瞧，我们帮他发了财。他真运气！”我认为我通过访问这些商店多少意味着给他们带来更多的生意。我注意到自从那个（富人）排名榜使我成为公众注目的人物以后，他们的反应有很大的不同。当然，我们的顾客似乎也从中得到了快乐，他们纷纷要求我在钞票和其他物品上亲笔签名。

查利·鲍姆（沃马特公司早期合伙人）：

“从萨姆在阿肯色州纽波特开设第一家商店起，我就认识他了，我相信，从某种角度讲，萨姆对金钱是并不太看重的。真正激励他前进的动力是要完全地占据巅峰的欲望，而绝不是金钱。金钱现在已弄得他焦头烂额。不久前的一天早上6时，他向我提出一个问题，‘如果你的子孙们知道他们将一辈子不会过穷日子，你如何激励他们去辛勤工作？’”

戴维·格拉斯（沃马特公司总经理）：

萨姆有钱吗？30年来我一直同他在各地旅行，我从来不会觉得他像有钱人。事实上，如果我不阅读每年的股权报告书，我肯定会说他穷得一文不名。记得有一次我们乘飞机离开纽约——一次商业性的飞行，去俄亥俄州哥伦比亚市拜访在利米特公司工作的朋友——在机场，萨姆突然看来有点不知所措，对我说，‘戴维，我一点钱都没有带。你带了吗？’我摸了摸皮夹子，抽出两张20美元钞票。他看着钱，说道‘你不需要两张吧，借我一张！’

现在沃马特公司的员工们对我只有一种看法：我太寒酸了。沃马特公司决定，在营业额接近400亿美元，并且业务拓展到加利福尼亚和缅因州之前，决不买一架喷气式飞机，我认为这是一项实打实的声明，并且即使真的达到了那个目标，要说服我这样做也不那么容易。在旅途中，我们两人合住一个房间，只是到后来我年龄渐渐大了，才自己一个人住一个房间。我们住假日旅馆、拉马达旅馆、假日饭店等中档饭店。如果我们有时间用餐，我们就到一些家庭式小餐厅吃饭。当时与我们打交道的都是一些野心勃勃的公司以及那些领取高薪的公司主管们。他们的所作所为我的确不敢恭维，我认为他们实际上正在肆无忌惮地掠夺钱财，令我内心不安！尤其令人忧虑的是，这是美国企业界的通病，美国企业界的一大弊端。

我在旅途中的节俭，加里·赖因博思（沃马特公司早期商店经理）可以作证：

“在早年，我们和萨姆一起作外出采购旅行，我们一群人尽可能只住一个或两个房间。我记得有一次在芝加哥，我们8

个人同住一个房间。这房间也不是非常大。你也许会说我们的钱算计得太紧了。”

许多人对我们的做法不理解，有时有人问我，“今天的沃马特公司有 500 多亿资产，取得如此大的成就，为什么还要如此精打细算呢？”答案很简单：因为我们珍视每一美元的价值。我们的存在是为顾客提供价值，这意味着除了提供优质服务之外，我们还必须为他们省钱。如果沃马特公司愚蠢地浪费掉一美元，那都是出自我们顾客的钱包。我们永远的打算是：为顾客节约每一美元，在竞争中领先一步！这是我们的宗旨，是永不失败的保证。