

1

1

促销的本质

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传

促销不只是打折、赠品那么简单；沃尔顿将其发展为一套严密又具战略性的经营哲学。

[美] 山姆·沃尔顿 著 [美] 约翰·休伊 合著 杨蓓 译

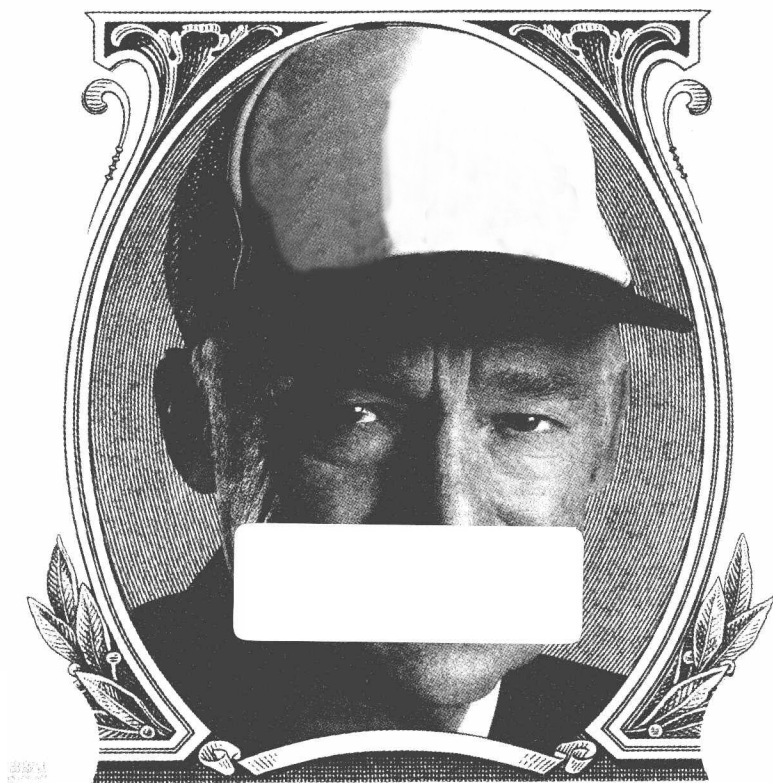


促销的本质

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传

促销不只是打折、赠品那么简单；沃尔顿将其发展为一套严密又具战略性的经营哲学。

[美] 山姆·沃尔顿 著 [美] 约翰·休伊 合著 杨蓓 译



图书在版编目 (CIP) 数据

促销的本质: 沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传 /
(美) 沃尔顿 (Walton, S.), (美) 休伊 (Huey, J.) 著;
杨蓓译. — 南京: 江苏文艺出版社, 2012.6
书名原文: Sam Walton: Made In America
ISBN 978-7-5399-4833-1
I. ①促… II. ①沃… ②休… ③杨… III. ①沃尔顿
S. — 自传②零售业—连锁超市—商业经营—经验—美国
IV. ① K837.125.38 ② F737.124.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 199837 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 ©2012 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: 10-2011-525 号

书 名 促销的本质: 沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传

著 者 (美) 山姆·沃尔顿 (美) 约翰·休伊

译 者 杨 蓓

责任编辑 丁小卉 姚 丽

特约编辑 杨芳州 王予润

责任监制 刘 巍 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 凤凰出版传媒集团

凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

集团地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

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 北京鹏润伟业印刷厂

开 本 710mm x 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 261 千

版 次 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-4833-1

定 价 42.00 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 021-33608311 (免费更换, 邮寄到付)

版权所有, 侵权必究



前言

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。

嗨，朋友们，我是山姆·沃尔顿，沃尔玛的创始人和董事长。我希望你在看这本书时，已经有过在我们的某家店里购物的经历，或是买了我们公司的股票了。如果你有，你大概已经知道，对于这三十年来所有沃尔玛人取得的业绩，我是多么骄傲，那简直就是个奇迹。我们的第一家沃尔玛就开在这儿，阿肯色的西北部，到现在我和所有的沃尔玛人仍然把它当做“家”。有时候简直很难相信，我们居然从那家小小的店铺，成长为当今世界最大的零售商。而且这一路走来，整个大时代可是糟糕得够可以的。

我意识到，我们在沃尔玛做到了某些令人讶异的事情，某些很特别的事情，我们应该同那些关心热爱我们商店与公司的人们分享更多。有一件事，是我们建立沃尔玛以来一直很少去做的：在沃尔玛大家庭之外的场合，谈论我们自己或是吹牛皮——除非是我们想要说服那些银行家或是华尔街金融家，跟他们说我们将在未来大有作为，所以现在值得给个机会。当人们问我：“沃尔玛是怎么做到这个的呢？”我通常是敷衍过去，“朋友，我们只是想到了，然后去做。”我会这么说。对于自己，我们总是三缄其口，我们有很好的理由这么做：少说才能保护商业交易和家庭生活，而且我们很喜欢这种处世方式。

可是这样的话，一大堆关于我和沃尔玛的谣传，以及无中生有、半真半假的事情就在这些年里四处流传起来。那其中暗藏着对我的个人财务状况的过分关注，给我和家人的生活带来了许多额外的困扰——尽管如此，我只是选择无视它，尽自己最大努力全心扑在沃尔玛的事业上。

这一点实际上从未改变过。不过现在我已经同癌症作了一段时间的斗争了，我也不再年轻了。而且近来，许多人——包括海伦和孩子们，还有公司的一些主管，甚至是店里的一些员工——都大惊小怪地跟我说，我才是讲述沃尔玛传奇的最合适人选，而且——不管我喜不喜欢这个说法——我的整个生命就是同沃尔玛紧紧联系在一起的，我应该在我还能做到的时候，把它正确地写下来。所以，我准备尽我所能试着讲讲这个故事，尽量呈现它的原貌。我希望，在你们看来它轻松有趣、激动人心，就像我们感觉的那样；我还希望，我们所有人在沃尔玛里感受到的那种精神，能多多少少地感染到你。而最重要的是，我想要做个总结发言，说说沃尔玛人对于沃尔玛的成功是多么重要。

回顾一个人的一生，试着弄明白所有那些生活片段是怎样连缀在一起的，还真是件蛮有趣的事情。我猜，任何人在这么做的时候都会有点儿奇怪的感觉，可对于像我这样的人来说，那可真是非常古怪的体验，因为我从来就不是个每日三省吾身的人，从不在过往徘徊。如果非得让我挑出一个对我的一生来说至关重要的要素，那大概是一种力争上游的激情吧。这种激情推动着我忙个不停，计划下一次分店巡视、下一家商店开业、下一场我个人想要在商店里推行的商品促销活动——鱼饵桶啦、热水瓶啦、软床垫啦、大包糖果啦。

但是当我真的开始回顾时，我意识到，沃尔玛的故事首先是一个关于传统准则的故事，正是这些传统准则使美国变得很好。它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。不过，我觉得最重要的是，它证明了只有想不到，没有做不到，普通的劳动人民也能成就一番事业，只要他们能够得到机会、鼓励和支持，尽到自己最大努力。因为这就是沃尔玛之所以成为沃尔玛的诀窍：平凡人齐心协力，完成非凡之事。首先，我们让自己大吃一惊，而后没过多久，我们就让全世界都大吃一惊，特别是那些认为美国是个暗潮汹涌、矫揉造作的地方的人、不相信像沃尔玛的成功这类事情的人。

沃尔玛的故事是独一无二、前所未有的。所以，也许通过讲述它真实发生的情形，我们能够帮助一些遵从、实行同样准则的人达成梦想。

目录

前言 / I

第一章 学会重视每一分钱的价值 /1

时至今日，当沃尔玛已经取得如此成功，当我们公司的资产已经超过500亿美元，有时我还是会被问到：为什么我们依然如此节俭？答案很简单：我们重视每一分钱的价值。我们要向顾客证明我们存在的价值，这就意味着，除了优质的商品和服务之外，我们还必须帮他们省钱。沃尔玛公司每浪费一块钱，实际上就是让我们的顾客多花一块钱。而每次我们帮顾客省下一块钱，就在竞争中领先了一步——这正是我们的宗旨所在。

第二章 我发现了改变行业面貌的规律：

低价销售，总利润更多 /11

这是我们学到的一个简单道理——也是同时代的其他人所学到的，它最终改变了整个美国零售商售卖和顾客购买商品的方式：比方说我以80美分的价格买进一件东西，我发现如果我将它的售价定为1美元，卖出的数量会是定价为1.2美元的三倍之多，总的利润会多很多。非常简单吧。但这正是折扣销售的精髓所在：通过打折，你能卖出更多的东西，并达到这一目的——你将零售价定低些，所赚取的利润远远大于你将零售价定得较高时赚取的利润。用零售业术语来说，就是你降低标价，却获利更多，因为销售总量增多了。

第三章 第一家沃尔玛=大力度促销+简陋店面

+堆得满满的货物 /29

我们的店简直就是这几样东西硬拼凑起来的——力度很大的促销活动、非常简陋的店面以及堆得满满当当的货物——不过我们的标价比竞争对手们要低20%。我们想知道，是不是在一个人口只有6000的镇子里，仅仅因为价格比较低，顾客们就会愿意跑到我们这个从某种程度上说来不过是个仓房的商店里，买同样的东西。答案是肯定的。我们发现人们的确是这么做的，而且他们想要这么做。

第四章 沃尔玛早期9个疯狂促销的故事 /45

任何商品，只要你把它从天花板上挂下来，你就肯定能把它卖掉。所以我们购进数量巨大的某件商品，摆在店铺里最显眼的位置，对它进行大肆宣扬。要是大家都知道这件商品卖得不太好，我们就把它撤下来，放在店面的普通柜台。这是使得我们公司在创立伊始就彰显与众不同的原因之一，也是令同行很难与我们竞争的因素之一。

第五章 我们一家：每个人都参与促销 /65

我很高兴孩子们记住了那些美好的时光，而且似乎并不埋怨我这些年来常常不在家、总是为工作分心。我想他们不会埋怨我的一个原因，也许是因为海伦和我总是让他们参与到经商活动中来，并且从一开始就保证他们的知情权。在我们度假时，他们也许并不想去参观那些商店，但是他们多多少少理解我这么做的原因。他们也在商店里干过活、投过资、买过东西。

第六章 团队：推销员的性格+经营者的灵魂 /75

到20世纪60年代末，我们的势头非常好，发展速度惊人。我们有自己信奉的零售理念：以专业的管理队伍为核心，以能支持公司持续发展的组织体系为基础。到1968年，我们已经拥有14家百货店和13家沃尔玛店。1969年，我们的沃尔玛店增加了5家。而且我们还想要发展得更大。我忍不住想要往前走，看看我们到底能够走多远。

第七章 绝对不因为上市而改变经营策略 /89

作为企业的领导者，我们绝对不可能被某些零售业分析师，或是纽约的金融机构牵着鼻子走。只要我们在接下来十年里始终如一地这样做，不管我们的增长率是15%、20%还是25%，我们的员工和顾客——其中有许多现在也是我们的股东了——都会得到更好的回馈。

第八章 小镇扩张：占领折扣销售处女地 /105

在这些主要是偏远农村的地方，要是你像我们这样，把店从一个镇子开到另一个镇子，通过人们的口口相传就能很快地把你的促销信息传递给顾客，而不需要作任何广告宣传。当我们在阿肯色州拥有了75家店、在密苏里州拥有75家店、在俄克拉荷马州拥有80家店的时候，人们都认识我们了，除了那些非折扣经营的商人之外，每个人都翘首以盼着我们把店开到他们镇上。

第九章 将销售的热情灌输到每一个 员工合伙人心中 /121

我喜欢同我们这个大集体里所有的销售人员会面。每当他们向我展示某个堆满了炭笔或是婴儿润肤油或是午餐盒的货柜，告诉我说，他们之所以选择这些商品是因为其高利润率，并夸耀说自己已经卖出了多少这种商品时，我简直无法抑制自己的骄傲之情。这是我的真心话，我真的为此感到无比骄傲。因为，只要我们这些管理者真正致力于将销售的热情——买卖商品、赚取利润的热情——灌输到我们每一位员工合伙人的心中，我们就所向披靡了。

第十章 “销售为本” 让我们安然度过人事大变动 /137

他们认为罗恩·迈耶和他手下那帮人才是我们取得如此成就的原因，而他们恰恰忽略了我们的立足之本，我们的基本原则：保持低成本、教导我们的员工关心我们的顾客，还有，坦率地说，拼命干活，疯狂促销。

第十一章 娱乐的企业文化，狂欢式的大促销 /149

我们举办大型的街边售卖，请来乐队和小型马戏团在停车场表演，为那些售卖活动助兴。我们还搞随机赠奖，把奖品的名字写在纸碟子上，从商店屋顶上撒下来。有时也用气球。我们还搞过“深夜疯狂大竞购”，一般是在通常的打烊时间之后开始，有时可能持续到午夜，每隔几分钟就能做成几笔交易。

第十二章 一切努力都围绕顾客这个中心 /163

他们一边走一边同该部门的主管谈话，他们问：“要是你是顾客，你要怎样拿到那件商品呢？”她把空间布置得很挤，而把那件商品摆在了一般顾客够不着的地方。他们又接着问下去：“要是你是顾客，你会在买这件商品的时候想到要买哪些别的东西呢？你又要怎么才能找到那些东西呢？”

第十三章 不断尝试，不停改变，直面竞争 /177

我们把菲尔·格林派去那里开设第52号分店，也许你还记得吧，就是在那儿，他用世界上最大的汰渍展销会，以及各种其他大胆得要命的促销活动引发了一阵狂潮。他把商品的定价降到极致，从凯玛特那儿拉来了一大帮顾客。

第十四章 连卡车司机都是促销员 /193

当你开车走在高速公路上，经过一辆沃尔玛的货车，我可以拿出所有的钱跟你打赌，那个坐在方向盘后面的家伙是个真正的行家里手。他不只是在驾驶一辆卡车，他正致力于为那些分店服务，而且他知道，自己是沃尔玛公司以及我们所坚持的一切在公路上的代表。

第十五章 要做大，先做小； 是最大的，也是最好的 /203

从部门经理级别往上的每个员工都能选择一件他们想要促销的商品——不管是进行大型展销还是别的方式——然后看看谁的商品能创下最高的销售数。我一直认为这个比赛不仅仅只是个促销的手段，也是一种教育我们的员工怎样成为更好的商人的办法，能够让他们了解怎样挑选一件合适的商品、并且想出创造性的办法去销售或者采购它，或者两者兼得。

第十六章 回馈社会： 为顾客省钱才是最大责任 /221

我们之所以毫无保留地努力去推进我们的事业，一直是跟一个目标联系在一起的：要让在我们社区生活和工作的人们生活得更好。我们的公司非常有效率，每年能为我们的顾客节省下数十亿美元，不管你对这个说法买不买账，我们是买账的——为顾客省钱本身就是一种回馈，而且也是我们公司经营哲学的基础。

第十七章 成功经营的第十条法则： 打破一切规则 /229

请记住：这十大法则绝对不是经商“十诫”。这只是一些适用于我的法则。而我一直很自豪勇于打破任何人设立的规则，我也一直对那些敢于挑战我设下的规则的特立独行的人颇有好感。我可能一直在和他们较劲，但我尊重他们，而且，到头来，相比较那些对我一味附和的人，我更愿意倾听他们的意见。所以请特别注意第十条法则，要是你能正确地诠释它，运用它，它实际上很简单：打破一切规则。

第十八章 销售，我一生的激情所在 /235

要是我今天是一个年轻人，有着同50年前的我一样的才能、干劲和抱负，想要开始创业，我会从事什么工作呢？这个问题有点不好回答。我不能确定地说我会做什么，不过我肯定我会去卖东西，而且我希望是在零售店里面，这样的话我就能同街头的顾客直接打交道了。我想我会研究今天的零售业，然后选择某个最能替顾客省钱的买卖。

后记 /242

致谢 /244



第一章

学会重视每一分钱的值

时至今日，当沃尔玛已经取得如此成功，当我们公司的资产已经超过500亿美元，有时我还是会被问到：为什么我们依然如此节俭？答案很简单：我们重视每一分钱的值。我们要向顾客证明我们存在的值，这就意味着，除了优质的商品和服务之外，我们还必须帮他们省钱。沃尔玛公司每浪费一块钱，实际上就是让我们的顾客多花一块钱。而每次我们帮顾客省下一块钱，就在竞争中领先了一步——这正是我们的宗旨所在。

有天晚上，我醒着，打开收音机，听到里面宣布山姆·沃尔顿成为美国首富。然后我想：“山姆·沃尔顿。哎呀，他曾是我班上的学生呢。”我兴奋得不得了。

——海伦·威廉，密苏里州，哥伦比亚，
希克曼高中前历史课和语言课教师

我想，成功总是要付出代价的，我是在1985年10月通过一种艰难的方式学到这个教训的。当时，《福布斯》把所谓“美国首富”的头衔冠在我头上。好嘛，不用费劲就能想象，纽约所有其他报纸和电视都闻风而动，追问：“他是谁？”“他住在哪里？”而紧接着记者和摄像师开始蜂拥到本顿维尔，我猜他们是想拍下我一头跃进铺满金币的游泳池中的照片，他们觉得我肯定有那样的游泳池；或是希望看到我正用百元大钞点燃又大又粗的雪茄，身边还环绕着一群跳着性感肚皮舞的姑娘。

我真不知道他们是怎么想的，不过我不打算配合他们。所以他们挖掘到了以下这些和我有关的猛料：我开的是一辆敞篷小型载货卡车，车后厢放着笼子，那是为我的捕鸟猎犬准备的；我戴着一顶印着“沃尔玛”字样的棒球帽；我在镇子广场旁边的理发店里理发——有个装备了长焦镜头的家伙甚至偷偷溜近，抓拍下我坐在理发椅上的照片，这张照片登上了全国的报纸。接着，那些我们压根就没听说过的亲戚就开始从世界各地给我们打电话、写信，甚至亲自上门拜访，要求我们解囊相助。其中一些人的理由确实说得过去，我真的相信；不过我们也从中见识到了世间种种脑残骗子的可笑嘴脸。我记得一个妇人

写来一封信，她在信里大咧咧地说：“我一直想要栋十万美元的房子，可我一直没那么多钱。你能给我这笔钱吗？”直到今天，还有人在这么干，给我们写信或是打电话，想要我们给他们一辆新车，要么就是付钱请他们去度假、去补牙，去干任何他们心血来潮想干的事情。

其实我本性很和善——我常常和人们在街上聊天什么的——我的妻子海伦也是个非常亲切开朗的人，竭尽所能地参加各种公众活动，而且我们的生活一直非常公开化。不过当时我们真的一度感觉，这个“首富”头衔就要毁掉我们的整个生活方式。

我们一直努力恪守本分，可是突然间，所有人都指望我们为他们买单。还有好管闲事的狗仔队，会在一天里的任何时刻往我们家打电话，我们对他们说“不，你不能带着一整支摄影组到我家”、“不，我们不想让你的杂志花上一周时间拍摄沃尔顿家的生活照”或是“不，我没有时间同你分享我一生的故事”，他们就会表现出毫不掩饰的粗鲁。而且所有这些人都想要聊聊我们家的私人财务状况，这真是让我火冒三丈。他们甚至对沃尔玛公司都没什么兴趣，而在当时，它的故事不管放在哪个地方，都可能算得上是世界最棒的商界传说了，可就算这样，他们也从未想过问问公司的事情。这个经历给我留下的深刻印象就是，绝大多数媒体人——还有一些典型的华尔街人士——要么觉得我们是一帮在货车后车厢里卖便宜货的土包子，要么觉得我们是某种投机商或股票诈骗者。而当他们一旦下笔写到我们公司，要么就是胡说八道，要么就是满纸嘲弄。

所以沃尔顿家的人几乎本能地紧紧闭上了嘴巴，绝不把我们中的任何人拿出去，进行公众形象宣传，尽管在那段时间里，我们的生活依然保持公开，并保持对各个分店的巡访。幸运的是，在本顿维尔这个地方，我们的朋友和邻居们保护我们免受大量这种狗仔队的骚扰。可我还是在一次网球赛上打球时，遭到来自《富豪名流生活》的一个家伙堵截，海伦也因为一篇文章把一家妇女杂志大骂了一顿。媒体通常把我描绘成一个寒酸古怪的离群索居者，一个尽管在山洞里藏了几十亿美元、却仍然和狗儿同眠的乡巴佬。后来，在1987年股市崩盘时，沃尔玛的股票也和其他股票一样下跌了，每条报道都在说我损失了5~6亿美元。当他们问及我对此事的看法时，我说：“那只是账面而已。”想来他们从这事里找到了不少乐子吧。

不过现在，我会谈谈我对于金钱的看法——适可而止。除此之外，我们

的财务情况——就像其他任何一个头脑正常的美国家庭一样——只是我们自己的事情，不关别人的事。

毫无疑问，我对于金钱的态度很大程度上是与我的成长经历有关的，我正赶上了美国历史上一段相当艰苦的时期：大萧条时期。而我早年生活的美国中部地区——密苏里州、俄克拉荷马州、堪萨斯州、阿肯色州——在沙尘暴时代^①经受了沉重的打击。

我于1918年出生在俄克拉荷马州的金菲舍镇，在那儿住到5岁。不过我最早记忆中的地方，是密苏里州的斯普林菲尔德，我在那里开始上学，随后搬到密苏里州的小镇马歇尔。在那以后我们搬到密苏里州的谢尔拜纳，我在那儿开始上高中，再然后是哥伦比亚镇，在那儿我念完了高中，进了大学。

我的父亲，托马斯·吉布森·沃尔顿，是个非常勤勉的人，每天很早起床，工作很长时间。他是个老实人，完完全全、彻彻底底的老实人，他的诚实正直为许多人记得。他还颇有一点个性，喜欢做生意，什么东西都拿来交易：马呀、骡子呀、牛呀、房子呀、农场呀、汽车呀，任何东西。一次，他用我们在金菲舍镇的农场换取了俄克拉荷马州欧米加镇附近的另一座农场。还有一次，他用他的手表换了一头猪，我们的餐桌上便有了猪肉。他还是我遇到过的最善于讨价还价的人。我的父亲有种罕见的直觉，知道对方让价能让到什么地步，他总能还到那个价钱，并且在友好的气氛中成交。不过有时他出的价真是让我觉得发窘，那实在是太低了。这大概就是我不能成为世上最佳谈判者的原因之一吧：我缺乏榨取对方最后一美元的天资。幸运的是，我的兄弟巴德，从很早的时候起就是我事业上的伙伴，他继承了我父亲讨价还价的天分。

父亲从未有过自己创业的那种野心或自信，他不相信借贷。在我的成长过程中，他干过各种工作，银行职员、农场主、农业贷款评估员、保险及房地产代理人。在大萧条时期的开始，有好几个月他完全找不到工作，最后只得上他兄弟的公司去做事，那家公司叫沃尔顿抵押借贷公司，是美商大都会人寿保险公司的一个代理处。父亲接手了大都会公司老农场借贷方面的事务，那些农场绝大多数都处于拖欠债务的境况。在1929、1930和1931年间，他不得不从数百户可怜的好人家手里，没收了他们家族世代拥有的农场。有时候我同他一起，那场面很悲惨，而且对我父亲来说也的确很不容易——不过他尽可能让那些农场

① 20世纪30年代美国中部的严重干旱沙尘天气。

主保留最大限度的自尊。所有这些，必定会给还是个孩子的我留下深刻印象，虽然我全不记得当时有没有对自己说过诸如“我决不要做个穷人”之类的话。

我们从未把自己当成穷人，尽管我们手头的确没有多少所谓“税后收入”的钱，但我们都竭尽所能四处赚些小钱增加收入。比如我的妈妈，南·沃尔顿，在大萧条时期想到个点子，开了家小牛奶店。我早上早早起床挤牛奶，母亲则进行各项准备工作，将牛奶装瓶，下午我练完足球后就去送牛奶。我们有10到12个主顾，他们花上10美分就能买到1加仑牛奶。不过最棒的是，妈妈会撇取奶油做冰激凌，我常常在想，是不是正是那时候吃下的那些冰激凌，使我长成了现在这个胖子山姆·沃尔顿。

大概在我七八岁大的时候，我还开始递送报刊、争取订户，从七年级一直到我上大学，从不间断。我还饲养并出售兔子和鸽子，与那时候的农村孩子没什么两样。

我很小就认识到，我们小孩子帮着家里挣钱，努力付出而不仅仅是索取，是很重要的。当然在这个过程中，我们也认识到了，用自己的双手挣得一块钱是多么不容易的事，而当你真的做到了，就更了不起了。通过言传身教，我的父母将他们积攒财富的方法传给了我们：节俭。

巴德·沃尔顿：

人们没法理解为什么我们总是这么节俭。身为亿万富翁却驾驶一辆老旧的敞篷货车、在沃尔玛买衣服、或是不肯乘坐头等舱之类的事情，他们总是大惊小怪的。

其实只是因为，我们就是这样长大的。

要是街上丢着一分钱，有多少人会走过去捡起来呢？我打赌我会，而且我知道，山姆也会。

斯蒂芬·庞弗利，摄影师：

一次，在密苏里州某个小机场的停机坪上，我打算给山姆照张外景照片。他正下飞机，我往地上丢了个五分硬币——想拿他寻寻开心——还对我的助手说：“让我们等着瞧他会不会捡起来。”

停机坪上飞机起起落落，而山姆急匆匆地走过来，拍了几张后他得换个姿势再拍。

“好吧，”他说，“你想要我站在哪儿——那个五分硬币上么？”

当我走进社会准备干点自己的事业时，我已经对一块钱的价值抱有一种强烈的、根深蒂固的尊重了。可尽管我取得了商学学位，我对于货币和金融的了解却还不那么透彻。接着我认识了海伦一家，听她的父亲L.S.罗伯森先生侃侃而谈，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，是我遇到过的最具有说服力的人之一。我确信，他作为一个商人所取得的成功、他对于金融和法律的理解以及他的人生观都深深地影响了我。当我目睹他的成功时，我争强好胜的本性便被大大激发起来，觉得很羡慕。我并不是嫉妒他，我只是钦佩他。我对自己说：也许将来有一天，我也会像他那样成功。

罗伯森一家在理财方面非常精明：海伦的父亲将他名下的大农场和家族企业组合成一家合伙企业，海伦和她的兄弟们都是合伙人。他们所有人轮流处理农场的账务及类似的事情。海伦有金融学的本科学位，在那时候就一个女人来说，可是的确很不寻常的。总之，罗伯森先生建议我们家也像他们家那么干，我们的确那么做了，那是老早以前了，在1953年。当时我们只有一点钱，我们用它开了一个合伙经营的店铺，我的孩子们都是合伙人，正是从这个小店开始，沃尔顿集团一步步发展起来。

这些年来，我们所持有的沃尔玛股份全都投入了这个合伙企业中。沃尔顿集团的董事会就是我们一家人，我们在达成一致的基础上进行决策。有时我们会争论，有时候则意见统一。不过我们控制着付给每位董事会成员的红利数额，保证每个人所获相同。这些年来，除开我因为担任公司董事长的职位而多领一份薪水，孩子们得到的钱和海伦与我一样多。现在这个职位已经交给我的儿子吉姆，那份薪水也归他领了。我们通过这种方式积累企业资金，而不是四处挥霍、过奢侈的生活。当然，我们也留出了生活所需的钱，而且在我看来，恐怕是比较多的。

合伙经营的方式，在好些个不同方面起到良好效果。首先，它确保了我们通过家族控制沃尔玛连锁集团，保持集团的整体性，使它避免遭遇随意、零散的抛售。今天我们仍持有公司38%的股份，对于任何一个掌握沃尔玛这样规模企业的人来说，这一数字大得异乎寻常。这也是保护沃尔玛、不使它通过股份收购落入他人之手的最好办法。同时这点也很了不起，只有那些对自己家族的实

力有信心、对公司的发展潜力有信心的家庭才能做到。股份所有权的转让手续老早以前就办好了，我们无须在这上面交付巨额赠予税或是遗产税。道理很简单：想要少交遗产税的最好办法，就是在你的资产增值以前就把它给出去。

事实证明，合伙经营是一种极好的商业理念和经营策略，要是没有海伦父亲的建议，我肯定不会老早以前就想到这一点。这并不是对子女的溺爱或是过分之举，这是整个计划的一部分——将整个家族紧紧维系在一起，同时保持一种建立在我们自己标准上的均衡感。

海伦·沃尔顿：

这是一种极好的金融策略，不过它还有一个方面：在子女和家庭之间建立了一种联系，加强了他们对彼此的责任感。你不能否认这一点。

所以当1985年《福布斯》说我是美国首富时，好吧，它的确没说错：要是你把当时沃尔玛的股票价格与我们的持有数相乘，我们的身价大概值个200亿或是250亿美元，或者他们说的随便多少。整个家族也许真的拥有这么些资产，不过我自己可从没亲眼见过那么多钞票。一方面，我们整个家族从沃尔玛获取的红利中，我和海伦只有20%的份额，另一方面，只要我还在，沃尔玛集团的绝大部分股票就不会动——而且我相信这一态度至少将延续到下一代不变。我们不需要钱。我们不需要买上一艘游艇。而且感谢上帝，我们也从没想过我们必须出门游玩，买些诸如小岛之类的东西。我们只是没有这种需要或者说是企望，而正是这种企望毁掉了大量公司。公司建立的年头长了，有些家族就一次一点地卖掉他们的股票以维持奢华的生活，然后——“崩”——股份就被某个人全收购了，公司就这么易手了。我写作这本书的一个真正原因，就是好让我的孙儿辈和曾孙辈有朝一日能读到，并明白这一点：只要你开始作出如上所说的那种愚蠢举动，我就会从坟墓里爬出来找你算账。所以连想都不要去想。

我不是打算在这儿哭穷。一直以来，在这个家里，我们毫无疑问拥有比维持舒适生活所需更多的金钱——即使是在沃尔玛飞速发展之前就是这样。有一点必须说明：金钱对我的意义从来就没那么大，即使是从账目意义上来说也是这样。只要有足够的食物，有不错的住处，有地方可供我饲养我的猎犬，有地方打打猎、打打网球，还有，最重要的是，能够让子女接受良好的教