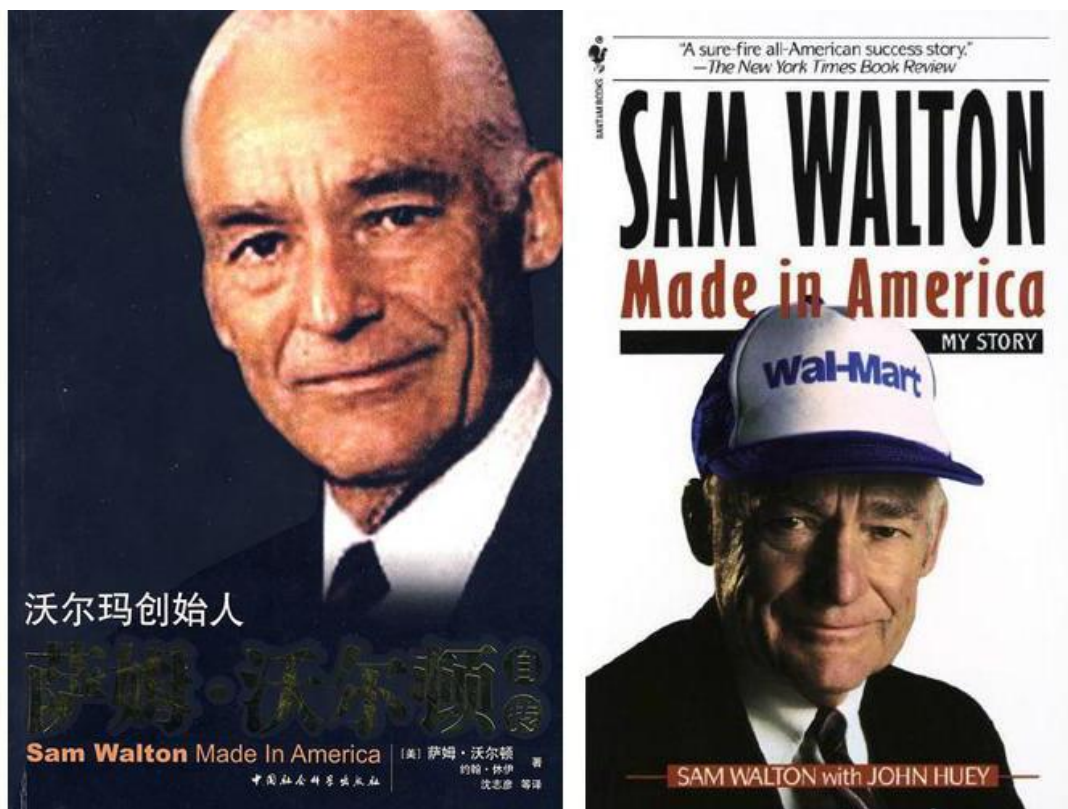


实践美国梦：《沃尔玛创始人：萨姆·沃尔顿 自传》[#书摘](#)



书名：沃尔玛创始人：萨姆·沃尔顿 自传

Sam Walton: Made in America : My Story

原著：(美) 萨姆·沃尔顿 Sam Walton 约翰·休伊 John Huey

原版日期：1983 年 6 月 28 日

翻译：沈志彦 等

出版日期：2008 年 7 月 2 版 1 次

出版社：中国社会科学出版社

书号：ISBN 978-7-5004-6897-4

定价：38

购买地点：dangdang.com

购买时间：2009 年 7 月 22 日

购价：31.7

阅读时间：2012 年 7 月 22 日至 2012 年 8 月 19 日

读书笔记：

记得首次去北京地区大型仓储式超市，是 1995 年前后，老国展附近家乐福（Carrefour，好像中国大陆首店）。当时感觉面积大，东西全，价格低。后来好像是 1997 年前后建立的普尔斯马特（美国 PriceSmart 加盟店，无股权关系，会员制，年费 120，非会员结账好像加 10%），我家第一台意式咖啡机（德龙 DELONG BAR40，2004-2-18，¥1832）就是在哪儿买的（其它地儿没见卖）。它在全国开了不少分店，可到 2005 年，无序扩张（拆东墙补西墙的开店，负债 20 亿，**供货商逼债**），倒了。

联想到 1997 年倒了日本八佰伴（Yaohan，1927 年小商店起步，**银行债务**；日本《经济界》杂志半月刊 1997 年秋，还发表文章《八佰伴破产的教训——象征着淘汰超市时代的到来》）、1998 年倒了郑州亚细亚（创建于 1989，**供应商、银行债务**）、2002 倒了美国凯马特（Kmart，1897 年从小商店起家的曾经美国零售业第一；**供货商逼债**）……这让我困惑——商超还干的过吗？

2003 年 7 月，大名鼎鼎的沃尔玛 Walmart 进京，石景山开店，当时挺偏（这倒是挺符合其“房地产”策略的，即“P122 静候城市向外发展”，其在华首店 1996 年开在深圳）。到现在，家乐福、沃尔玛没倒，且类似如联华、大润发、华润、苏果、物美、华联、易初莲花、麦德龙、京客隆、美廉美、天客隆、7-11、屈臣氏、国美、苏宁…各色超市、商场、零售店、专卖店…好像还越活越多。看来，**决定零售业命运的，主观上自己别犯晕；客观上，还是市场容量。**

最早听说沃尔玛，好像是广播，说它拥有实时计算机数据库，统计库存与销售数据的同时，为在全球范围调配商品，自己还趁通讯卫星——当年这个真把我惊着了——其实现在想想，租用甚至拥有卫星转发器或小型通讯卫星，对跨国企业而言，好像也没啥。等后来它进北京，到了身边，也就没那么神了。再后来 2006 年被中国政府按着建工会、再后来沃尔玛也和家乐福等商超一样，也开始有商品问题和各色负面消息……虽说开门做生意，有点儿问题没啥了不起，但至少它的神话是不复存在了。但考虑到它是商场老字号的硕果仅存，也就有了看看的心思。


整本书读下来，感觉这是一个关于实现美国梦的历程——当然是在二战后美国经济大发展（“**战后商品-消费爆炸时代**”）的背景下。萨姆·沃尔顿自小爱学习（不是好成绩那种，是好学）、好动（打橄榄球、参加学生会）、肯吃苦、善于推销、善于吸收它人经验（如从岳父哪里学习合伙制、从它人哪里学习开店经验）……即，**本质单纯的地道美国小地方好孩子**。创业后的成功轨迹，基本上和同时代成功者差不多——**赶上好时候、执着顽固到工作狂程度、特别肯吃苦**（如甘愿下到小镇去开店，“农村包围城市”）、**节俭**（哪怕抠门）、**敢干**（在自己还是对手 5% 规模时发动攻势）、**一步一个脚印**（一家一家地开店、避免贪多嚼不烂）、**持续创新学习**（条形码、无线扫描枪、计算机跟踪存货、与供应商之间的电子数据交换（EDI）、租用卫星线路……）、**贴心沟通**（和店员及顾客，也叫“以人为本”）、**懂得自嘲**（心理调节）、**特立独行**（拒绝工会、厌恶媒体）、**挑战传统**（“天天低价”以求薄利多销）……总之，萨姆·沃尔顿的个人奋斗历史，令人尊敬。


沃尔玛的未来呢？没人知道。但是我想，**零售业，已经不仅与进货、分销、库存、房地产相关了，已经发展成现代物流、计算机、互联网、信息传输、数据分析、房地产、金融、广告、消费心理行为分析……当然，还有永不过时的管理学。总之，它不是什么夕阳产业——只要还在搞市场经济。同时需要特别关注的，还有债务与发展的平衡问题**（前面几家倒闭的，都是债逼的），**现在的大型零售业，已是竞争极度惨烈的资金密集型行业**，甭管吸引风投、上市还是发债……反正，步子大了，是的确容易扯着蛋的。




King Kullen founder Michael J. Cullen




[Find us on Facebook](#)

[Follow us on Twitter](#)




King Kullen
America's First Supermarket




Fresh Everyday...

[Weekly Specials](#) | [Store Locator](#) | [Departments](#) | [News & Events](#) | [NuVal](#) | [Recipes](#) | [Catering](#) | [Services](#) | [Gift Cards](#)


See what's on sale this week.




Weekly Circular




Browse Over 10,000 Recipes





NuVal
Nutrition made easy.



Natural Promotions
[View the complete list >>](#)

Register Now!

Weekly Newsletter
Email Savings
Weekly Circular
Recipe of the Day

Register

Already Registered? [Sign In](#)

Company

- About Us
- Employment
- Specialties
- News & Events
- Coupon Policies

Health

- Pharmacy
- Wild by Nature
- Vitamin Chart
- Nutrition Tips
- Nutritious Picks

Services

- In Store Services
- Catering
- Weekly Specials
- Recipes
- Helpful Resources & Savings

Stores

- Store Locator
- Shopping List
- Feedback
- Boar's Head Products

Contact Us

迈克尔·库伦 Michael J. Cullen (1884-1936), “超市 Supermarket” 模式创始人, 1930 年建立的 King Kullen (将毛利率由当时惯常的 25-40% 降到 9%、仓储式、薄利多销、免费订车、购物车、连锁、特许经营……), 至今仍在经营! (www. KingKullen.com)



波特兰一家 Fred Meyer 超市（好个“战后商品-消费爆炸时代”，印象中有张著名的照片反映这个主题，不记得是不是这张了）



1995 年 12 月，家乐福在京开设中国大陆首店



1997 倒了日本八佰伴 Yaohan，1927 年小商店起步（“阿信”的原型）



1998 年倒了郑州亚细亚，创建于 1989



2002 倒了凯马特 Kmart，1897 年从小商店起家的曾经美国零售业第一



2005 倒了中国的普尔斯马特 PriceSmart，1997 年加盟设立



Sam Walton's original Walton's Five and Dime store in Bentonville, Arkansas, now serving as the Walmart Visitor Center





1962 年 7 月 2 日，第一家沃尔玛商店及其广告



1980 年推出的“老罗伊”狗粮（P228，罗伊是萨姆·沃尔顿的爱犬）

WALMART

1962 - 1964

Sam Walton names his new stores WALMART. The Walmart name was presented in just about any font/style available to the printer.

WAL-MART

1964 - 1981

Also known as the "Frontier Font Logo," this was the first official and consistently used logo.



1968 - 1981

The Discount City mark was used in print advertising, on the uniforms/smocks, in-store signing, and other things. However, it was never used as building signage or in an annual report.

WAL-MART

1981 - 1992

The logo was updated again in 1981.

WAL★MART

1992 - 2008

The star was adopted as an update to the existing logo in early 1992.

Walmart 

2008

New logo adopted by Walmart Stores U.S.

Walmart Logo



美国梦的实践者、值得尊敬的——萨姆·沃尔顿 Sam Walton

目录

鸣谢

前言

1 学会珍惜每一美元

2 小店起家

3 东山再起

4 力争上游

5 养儿育女

6 招兵买马

7 发行股票

8 闯出新路

9 建立合伙关系

10 退居幕后

11 创造一种文化

12 顾客第一

13 面对竞争

14 扩大范围

15 谦虚经营

16 回报社会

17 企业成功经营的十大规则

18 期望留下一份遗产

译后记

后记：献给我的父亲

书摘：

前言

P3 **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定己见的故事。但是，我认为更为重要的是，它证明对那些平凡的、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。因为这就是沃尔玛之所以成为今天的沃尔玛的原

因：平凡的人们一起共同奋斗，完成这些不平凡的业绩。最初，他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会有这种奇迹发生的人。

1 学会珍惜每一美元

P2-3 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。……我得到的印象是，大多数新闻媒介人士——有些是华尔街的金融记者——要么认为我们是一群驾着货车卖杂货的乡巴佬；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。他们报道沃尔玛公司时，要么歪曲真相，要么存心取笑我们。……新闻媒介通常把我描绘成一个寒酸的、古怪的土财主，一个与狗睡在一起的乡下佬，尽管在山洞中藏有数十亿美元钱财。

P5 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争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的想法是完全一致的，即对钱的态度：决不乱花一分钱。

P6-7 当我已在世界上崭露头角，准备作出自己的一番事业时，我早已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。……我深信，他（岳父）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，看到了他的成功，我便钦佩万分。

P7 早在 1953 年，罗布森先生（岳父）就向我们建议我们一家照他那样干，我们照他做了。在那个时候我们只有很少的资产，我们与我们的子女建立了一个合伙企业，该企业后来形成成为沃尔玛企业公司（Walton Enterprises）。这些年来，我们把沃尔玛的股份全都投入了那个合伙公司。

合伙经营有以下几方面的优势：

合伙能使我们通过家族控制沃尔玛，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尔玛公司的人来说，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。这个道理很简单：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。

结果证明，搞合伙企业是一种明智的经营哲学和一项伟大的战略，要是当时没有海伦父亲的建议，我肯定不会算计到这一点。这决非溢美之辞或讲过了头，这是计划的一部分——把家族维系在一起并使我们的看法保持一致。

P8 我相信这种态度将至少持续到下一代——我们在沃尔玛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。**我写本书的一个理由是：今后，我的孙子和曾孙将会读到这本书并从中懂得这样的道理。如果你做出任何愚蠢的举动，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。**

P11 现在当谈到沃尔玛公司时，大家只有一种看法：**我太寒酸了。**……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。……如果我们有时间用餐，我们就到一些家庭式小餐厅吃饭。**在那些日子里一直与我们打交道的是一些野心勃勃的公司以及那些领取高薪的公司主管们，他们实际上正在肆无忌惮地掠夺钱财，他们的所作所为确实令我内心不安。这是当今美国企业界的一大弊端。**

但是有时有人问我，今天的沃尔玛公司已取得如此大的成功，我们已是一家 500 多亿资产的公司，为什么还要那么精打细算呢？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。**如果沃尔玛公司愚蠢地浪费掉一美元，那都是出自我们顾客的钱包。**每当我们为顾客节约了一美元时，那就使我们自己在竞争中领先了一步——这就是我们永远打算做的事情。**

2 小店起家

P19 1940 年 6 月 3 日，大学毕业刚三天，我就到位于艾奥瓦州得梅因市的 J. C. 彭尼分店报到，作为一名管理部门的受训人员开始工作。月薪为 75 美元。……也许我天生就是个商人，也许这是命中注定。我不知道有关素质的那套说法，但是我确信这一点：从一开始我就爱上了零售业，至今我仍然热爱这项事业。

P24 **任何超过一万人的城镇沃尔顿一家都不考虑设店。**如果你了解任何有关这一使沃尔玛公司在以后将近 20 年里得以不断发展的最初的小城镇战略，你就能看到，这一战略几乎确定了公司今后的发展进程。

P26 1945 年 9 月 1 日，萨姆·沃尔顿（花费 2.5 万美元，其中向岳父借 2 万美元）加盟位于阿肯色州纽波特的一家不景气的“本·富兰克林杂货店（Ben Franklin Stores，年营业额仅有不多的 7.2 万美元）”，因年轻气盛，未深入调查，结果从店铺租金（销售额的 5%）、地段（大街对面就有一家劲敌）、加盟条件不佳（如须从总店进货还得支付抽成 25%），均遭遇困难。但**本·富兰克林杂货店出色的会计、分类统计对照的报表制度，还是让萨姆·沃尔顿受益匪浅**（P27 我甚至使用它来管理开头的五六家沃尔玛商店）。

P28 **（为避免从总店进货而利润不高，萨姆·沃尔顿开始自建进货渠道）这就是大量的经营惯例和管理哲学的开端，它们在今天的沃尔玛公司仍然行之有效。我总是在寻找一些并非传统的供应商或供应来源。**我会在店里忙碌整个白天，然后在店打烊后**驾车上路，一路上风尘仆仆**赶往位于密苏里州科登伍德波因特的密西西比河渡口，进入田纳西州，我的汽车后面挂着一辆自制的拖车。我通常会在汽

车里和拖车上塞满我按优惠价买到的任何货物——通常是一些好销的纺织品：女人的紧身裤、尼龙袜、男衬衫等等。我把它们买回来，再按低于其他商店的价格出售。我不得不实说，我的这种做法使本·富兰克林公司的那班人气疯了，他们不仅在销售额上无法抽成，而且在采购价格上也无法同我竞争。……后来，我又与纽约的韦纳**采购服务公司（中介）**取得联系，我给他一份采购定单后，他就把定单交给有关工厂，并收取 5% 的佣金，然后厂商就会把货物发运给我。与本富兰克林的 25% 相比，这 5% 的佣金对我来说是相当合算了。

P29（通过从采购中介处，低价进货、成功促销女式内裤一事）使我确立了看问题的思考方向——这种思想最终成为**沃尔玛公司的经营哲学的基础**。道理简单得很，但是这恰恰是**折扣销售的实质所在：通过削价，你可以扩大你的销售额并达到以下目的，即你按较低零售价出售赚得的利润大于按较高零售价出售货物所得的利润。用零售业的行话来说，你可以降低标价，但赚取的金钱却更多，因为销售量增加了。**

P35 至此，我到纽波特已将近五年，我已实现了我的目标。那家本·富兰克林小店一年的营业额达到了 25 万美元，一年的利润为 3 万到 4 万美元。无论从营业额或是从利润衡量，它不仅在阿肯色州而且在整个六个州的地区都是本·富兰克林公司首屈一指的商店，我不相信在邻近的三、四个州里还有比它更大的商店。……可惜的是，我在我的房子租赁合同中忘记加进了一项在第一个五年期满后有权继续续约的条款，这导致了到期后，不得不离开。

3 东山再起

1950 年萨姆·沃尔顿一家带着之前赚的 5 万美元，搬到阿肯色州本顿维尔（3000 人的小镇），买下一家年营业额 3.2 万美元的老杂货店（其实小镇还有其它杂货店，但喜欢竞争的萨姆·沃尔顿并不在乎），加上收购相邻物业，营业面积 4000 平方尺（镇内最大，此时该店称沃尔顿廉价商店（Walton's Five and Dime），但仍是本·富兰克林特许经营店）。同时，学习明尼苏达州两家本·富兰克林特许经营店已经实行的**自助（选）销售模式**——在当时这是一个全新的经营概念，成了当时全美实行自助（选）销售的第三家杂货店，也是我们周围 8 个州内的第一家自助商店，并通过 1950 年 7 月 29 日开始在县杂志上**刊登广告、廉价促销**等手段，东山再起。

P45 戴维·格拉斯：**萨姆·沃尔顿有两件事，使他明显区别于其他我所认识的每一个人。第一，他每天起来都有事干，并决心把每件事加以改进。第二，他比我所认识的任何人更不怕犯错误。一旦他认识错了，他就改正错误，换个方向再干。**

P48 1952 年，通过收购开出第一家沃尔顿廉价商店连锁店。到 1960 年时，已经拥有 15 家店，140 万美元的营业额；同时允许店经理拥有 2% 的股份。

P50 在那时，我已知道折扣销售的想法代表着未来零售业的主流（低价买入、大量进货，廉价卖出），同时开始尝试向大型购物中心发展。**1962 年 7 月 2 日，开出第一家沃尔玛商店（WALMART，位于距本顿维尔不远的罗杰斯镇 Rogers，此举**

惹得本·富兰克林总店相当不满，但显然萨姆·沃尔顿已经不会停下来了），与此同时，沃尔顿全家把钱都投入到生意中去了（合伙），**借贷也越来越多。**

4 力争上游

P55 查利·凯特，商店经理：从沃尔玛商店开张那一天起，沃尔顿先生就明确指出，沃尔玛不是像本·富兰克林那样仅仅是**低价销售某些商品**的商店，而是实行**真正的廉价销售**。他说，“我们要使我们拥有的所有商品都实行廉价销售。”……如果一件商品上市，城里的其他各家商店都以 25 美分出售，我们就将以 21 美分出售。

P56 在我的许多核心价值观念中——像教会、家庭和公民领袖，甚至政治这类事情上——我是一个相当保守的人。但是在企业经营方面，我一向是个猛烈反对现有体制的人，我追求创新，总是采取超乎人们常规的行动。一方面，在社区生活中，我事实上算得上个有权有势的人物；另一方面，在市场中，我一向是一个自行其是、喜搞独立的人，我欣赏采取惊世骇俗的行动以及搞一点小小的无政府主义。有时候，陈规陋习会逼得我发疯。事实真相是，当巴特勒兄弟公司那些同仁拒绝考虑我的廉价销售的想法时，我有点儿火了，也许那一件事促成我决定自己逆流而上。

P58 我可以告诉你：在经历了一生的逆流而上的奋斗之后，使我深信沃尔玛公司之所以取得惊人的成就，其真正的秘诀之一就是适应发展的潮流。我们的许多最佳机会都是由需要产生的。我们被迫学习和实践一些新事物，因为我们是在这些偏僻的小城镇里，在缺乏财务支持、缺乏资本的情况下开创我们的事业的，这些新事物极大地帮助我们公司的发展。要是我们有充足的资金，或者要是我们成为一家大公司的子公司——这是我曾经想要这样做的——我们也许甚至不会打算在哈里森镇或在罗杰斯镇或在斯普林代尔镇以及所有那些我们早期进入的其他小城镇开设商店。**结果我们得到的第一个巨大教训是，在美国的小城镇里存在着许许多多的商业机会，它比任何人包括我本人所想象的要多得多。**

P59 我们注意保持在经营杂货店中学到的东西，如坚持为顾客服务和保证顾客满意，但是我不得不承认，在那些年月里，我们还没有像今天那样地强调商品质量，**我们始终坚持的一点是要保持我们的价格比其他任何商店都低。**

我们全心全意地致力于这种想法。每个人都像傻瓜那样工作，以便降低管理费用。……我们没有现成的制度。我们没有订货规划。我们没有一个基本的商品品种分类表。我们当然也没有任何类型的计算机。事实上，当我今天回顾这些时，我体会到我们在创业之初所做的那么多事情确实是做得很差劲的。但是我们尽量设法使我们的商品价格尽可能地降到最低，而这种做法使我们在最初的十年里极为有利——**通过与顾客建立联系，使我们在这些小城镇的市场上的销售额不断地上升。这种想法是很简单的：当顾客们想到沃尔玛商店，他们就会想到低廉的价格和保证满意。**他们可以完全确信他们不可能在其他地方发现更便宜的价格，如果他们不满意所买货物，他们可以退货。

P62 一段时间里我们拥有几种不同类型的商店，我们不仅有沃尔玛廉价商店，我们还有以本·富兰克林挂名和以沃尔顿的名字命名的杂货店。几年来尽管我们

一直致力于建立沃尔玛公司，我们仍继续经营我们原有的几家本·富兰克林和沃尔顿杂货店。但我们逐步地撤销这些杂货店，通常以沃尔玛商店取而代之。

P62 然后我们搞了损益盈亏帐，**为每家商店设立了一个损益帐户，尽我们所能尽快地向各商店的经理公布——我们今天仍然做着这些事情。如果帐户存在问题，我会立即与该商店联系。由于商店经理中大多数人拥有商店的部分股份，因此他们很可能同我一样关心商店。**我有一本很大的并在一起的分类帐，记载着我所需要的一切，每家商店大约有 15 个栏目。栏目上有销售额、管理费用、净利润、降价幅度——一切降价因素——公用事业费、邮费、保险、税收。我每月亲自用笔登记这些数字，这有助于我记得更牢。这已成为我的一个习惯，当我前往各家商店时，我的袋里总带着这种分类帐，所以每个人始终都确切地知道自己的经营状况。

P66 承认以下一点是令人苦恼的，但它却是事实：在我成年之后，几乎没有一天不在考虑有关商品销售的问题。**我猜想在这个国家里，在零售业中没有其他管理人员会比我更多地强调重视商品销售和商品促销的重要性。我对商业怀着极大的热情。这就是我在商业经营中于任何事情都享受到乐趣的原因。**我确实喜欢挑选出一种商品——也许是最基本的必需品——然后让人们注意到它。我们曾经说过如果你把商品挂起来引人注目，你就不会有任何卖不出去的商品。所以我们大量采购某些商品并大力进行促销，以便让人们注意到这种商品。如果销售情况不好，我们就把它撤下来，放到普通商品的摊位上。这是使我们的公司在其创立之初就与众不同以及确实使同行难以与我们竞争的因素之一。而在沃尔玛的早期，这种做法有时确实有些疯狂。

P72 **在沃尔玛公司的初期——我们一直在谈论这个时期——我确实认为我们强调单项产品促销帮助我们弥补了我们的许多不足——不够深思熟虑的采购计划、不够理想的商品品种以及缺乏实际的后盾支持。**这是逆流而上的另一种方式。我们就是通过以努力销售来弥补我们所缺乏的东西。

使我们有今日成就的另一个原因是：从一开始，我们就每周一次把所有的管理人员召集在一起并且作自我批评——它实际上是我们的采购组织，一大帮分店经理每星期六早上聚集在一起，或许是在本顿维尔，或许是在某地的一家汽车旅馆。我们审查我们上周所采购的商品并检查我们为此花了多少美元。我们计划促销和计划打算采购的商品项目。实际上，我们是在制订我们的销售计划。这种做法如此有效，多年来在我们发展并建成沃尔玛公司的过程中，它已成为我们公司文化的一部分。我猜想那就是我们的星期六晨会的前身。我们要使每个人都知悉公司的经营情况，并让每个人都意识到我们所犯的差错。当有人犯了一个严重错误时——不管是我本人或其他任何人——我们就讨论它、承认它，试图研究出如何纠正的办法，然后才开始第二天的工作。

我们力图弥补自己缺乏经验和不够精明老练的另一种方法是花尽可能多的时间研究我们的竞争对手。这是我从一开始就这样做的，也是我坚持要求所有的经理都必须做的。

单行产品促销 (VPI)：一开始，是大量进货、压低进价、货卖堆山、低价促销（如 P67 大规模促销堆成金字塔一般的洗涤剂，将售价由通常的 3.97 降到 1.99 美元、

P68 一次性买入 200 台割草机，将售价由原来的 447 降到 199 美元一售而空、P70 一周卖掉 50 万只月亮馅饼……)；**后来，逐渐演变成和厂商为特定商品的专卖销售**（如 P72 为 GE 销售卤素灯泡）。

5 养儿育女

艾丽斯·沃尔顿：作为萨姆的孩子，我们都以这种或那种方式为公司工作过，我才 5 岁就得站在糖果柜台后卖爆玉米花。经商是我们生活的一部分，它往往是晚餐谈话的主要内容。我们听到过许多借钱开店的事，这让我担心。记得我曾向女友吐露过——哭诉过：“我不知道我们该怎么办，父亲欠了那么多债，他不肯停止开店。”

P87 有一件事使我们的家庭颇为紧张，那就是我们成了全美国商业界首富这件事。我不知道海伦是否会真的原谅我把全家都带入这样的窘境。

海伦·沃尔顿：我最痛恨的是成为好奇的对象。人们对任何事都很好奇，而我们一家正好成为公众议论的话题。当我一想到这点，就非常生气。我的意思是，我恨之入骨。

P88 **我得承认，有时确也担心沃尔顿家族的子孙后代。诚然，要期望他们都能去送报，都能自力更生是不现实的，我管不了那么多。**但是我决不愿亲眼看到我的子孙后代堕落成游手好闲、庸庸碌碌之辈。我真心希望我和海伦及孩子们的价值观念能一代代传下去。即使将来，沃尔顿家的人无需从早到晚地工作，不必整天站在收银台前忙碌，我也希望他们会有做些有建设性和有用的工作的愿望，勇于向生活挑战。也许沃尔顿的后代应考虑是否要深入研究医学问题，钻研防治癌症的方法；或考虑如何将文化教育普及到下层社会的新方案；或成为促进第三世界自由事业的传教士。或许——这绝对是我个人的想法——会有另一个沃尔顿零售商正在酝酿着一鸣惊人的事业。

6 招兵买马

P91 我在前不久的商业报上读到，1976 年商界前 100 名折价销售商中，现已消失了 76 家。其中不少开张时有雄厚资本和明确的目标，在大城市又有频繁的商业机会。但他们尤如昙花一现。我不禁开始思考，为什么他们会失败，而我们又是怎么成功的。**由于他们不把顾客当回事，不努力搞好店面的管理，不端正服务态度，归根结底是因为公司没有真正去关心自己的员工。如果你要求店里的职工能为顾客着想，那你就应该先为职工着想。这就是他们失败的原因，也是沃尔玛成功的关键。**

他们在没有建立良好组织以及类似分销中心这样的后勤支援的情况下发展过于迅速，他们不愿到别人的店里去实地考察学习。那时，凯马特公司开张以后，运转越来越好。我去过他们的商店，我敢打赌，到各家凯马特商店我比任何其他入去的次数要多。我真羡慕他们的商品组合及陈列方式。当时我觉得他们的店比我们的店有许多先进之处，以至于让我觉得难以同他们竞争。当然，我们努力不懈，在前进中不断完善。接着塔吉特百货也进入市场，使整个折价销售更上一层楼，在这些有实力的零售业者建立起组织体系之后，竞争更趋剧烈。**那些不够精明的人无法满足顾客的需求，又没有组成强大的体系，于是开始走下坡路，最**

终宣告失败。

P95 阿贝·马克斯（全美大型零售业协会会长）：我们的电脑系统按今天的标准来看是初级的，但在 20 世纪 60 年代算得上非常先进了，很少有公司当时会想到用这种方法来管理商品存货。……在那些日子里，小型电脑和微机尚未出现，他的确比计算机业还超前了 10 年。尽管如此，他还是做了准备，这一点很重要。没有计算机，萨姆·沃尔顿后来不可能取得这些成就。没有计算机他不可能以他自己规划的方式建成一个零售帝国。

P98 鲍勃·桑顿：他雇用了我，因为他相信我能为他建立一个贮存（计算机控制的仓库、物流）及分销系统。

P101 罗恩·迈耶于 1968 年（至 1976 年）加入沃尔玛公司，当了主管财务和分销方面的副总裁。这是沃马特公司发展史上最重要的时期。在罗恩加入以前我们的状况也很不错。但是他到任之后，又引荐了一个名叫罗伊斯·钱伯斯的进入公司，他是我们的第一任信息部经理，为公司建立了第一个高级的管理系统。这些系统是我们先进管理方法的开端，这种方法使得我们即使在飞速发展时也能和商店保持真正紧密的联系。……自从罗恩·迈耶加入后，我们公司在精密设备和先进技术上的投资就超过了其他零售商。

7 发行股票

P104 到 1970 年已有 78 名合作者投资于我们公司。事实上，这已不像是一家公司，而是由 32 家商店组成，由许多不同的人所共同拥有。但我们家拥有每个商店的绝对多数的份额，为此，我和海伦可说是浑身是债，数目高达数百万美元。尽管负债尚未超过我的资产，但债务沉重地压在我心头上。我常常假设，万一发生意外，投资人就会设法抽走他们的资金，那我们就完了。大概是因为我经历了大萧条时期，所以才会提出这样的疑问。我们会尽力解决好债务问题的。

P106 由于各种各样的原因，包括纳税，罗布建议重新整理我们的债务，把分散的贷款合并成一笔大的贷款。……我们和一家名叫“大众互利”（Mass Mutual）的保险公司借了 100 万美元。作为回报，我们得接受他们苛刻的条件，不但利息照付，而且当我们的股票上市时，他们有对各种股票的认购权。显然，他们是乘人之危，但我别无选择，因为实在需要资金。当我们的股票上市后，他们从中获益达上千万之多。

P108 于是，罗布开始着手于这项计划，将公司原来的所有合伙人全纳入公司的名下，然后剩下的 20% 股份公开上市。我们家大约拥有 75% 股权，其中巴德 15% 左右，另一些亲戚拥有一小部份。

罗布·沃尔顿：父亲有一张详细的表格，上面记着所有分店小额股东的名单。问题是应根据什么基础来计算出他们最初投入的价值。我记得我们基本上是根据帐面金额，而没有对每家分店做任何复杂的、相关的评估，即既考虑获利能力，又考虑未来发展的潜力。结果每个股东都爽快地在契约上签了名，就我所知，现在每个人都很高兴当初明智的决定。

P109 在 1970 年 10 月 1 日，沃尔玛公司的股票正式上市。**我们在上市说明书上记载发行 30 万股，每股 15 美元，溢价发行每股 16.5 美元。**虽然买的人不太多，但是市场反应良好。只有 800 名买者，其中大多数是投资机构和我们的熟人。在那次公开发行中买进股票的人，或是原先有合伙股份并在那次上市时转换为股票的人，现在都发了（P131：**1970 年，沃尔玛有 32 家店，年销售额 3100 万美元，利润 120 万美元。**）。

P110 海伦·沃尔顿：在我们的股票公开发行前，我曾反对过。如果萨姆有什么事让我不高兴的话，那就是我不喜欢公司公开发行股票。没有什么事比股票上市对我影响更大，以至于我下定决心在公司之外寻找新的兴趣。我就是不愿意将我们的财政状况公开出去，让每个人都知道。**当公司股份上市以后，人们有权过问各种各样的问题，整个家庭的隐私全被破坏。**实在让人无法接受，我恨这一点。

P118 这几年来，**真正使我担心的不是股票的价格，而是我们将来有一天可能会满足不了顾客的要求，或是我们的经理不能激发自己，不能照顾好同仁的权益。我同样也担心公司成长后我们会丢掉团队精神及家庭手足的观念。**这些担心也是挑战，比起某些说我们走错了路的评论和报告来讲，这些挑战显得更为真实、更为危险。

作为商业机构的领导者，我绝不满足于那些零售业分析师或纽约的财务机构为我们设下的各种目标。如果我们那样做了，我们就有眼无珠。如果我们能在每天、每周、每月的销售收入中作出示范，使我们的利润有良好表现，那我们的股票在市场上也会攀升，我们就能实现我们所追求的发展。我们的同仁及顾客——很多也是股东——将得到更好的服务。如果我们在未来十年中始终如一地这样做的话，不管增长率是 15%、20% 还是 25% 都无关紧要。

如果我们做不到那些人为我们设定的应该做什么的目标，我并不在意。**虽然这会给我们股票的市场行情一点小小的打击，但从长远来看，并无太大影响。我们根本不在乎市场对我们的预测和需求，如果我们对这些意见全部言听计从，我想我们最初也就不可能踏进折价业了。**

8 闯出新路

P120 现在我们已不欠债了，可以正正经经地实施我们的战略计划了。**那就是在别人忽略的小城镇开设大型的折价店。**在那个时代，凯马特百货是不会到 5 万人口以下的小镇去开店的……而我们的信条是，即便是少于 5000 人的小镇我们也照开不误，因此扩展的机会很多。如果人们想用几句话归纳我们成功的秘诀，他们常常会这样说：“哦，他们**总是在无人知晓之前便捷足先登小镇市场。**”很久以前，当我们开始被注意时，很多零售业的同行都**把我们描绘成一群偶发奇想而进军小镇的乡巴佬。**

或许，这确是个偶然，但若不是我们的方式掌握适当，这个计划也不一定能实现。**我们的方式是先向外抢占据点，再向内填满，最后全面占领市场。**在折价售货刚兴起的年头，有很多具有分销系统的全国性的大公司——如凯马特——都是以建立全国性的连锁网络而屹立于市场，当然，我们没有能力那么干。

当这些零售业的大公司从一个大城市发展到另一个大城市时，他们变得太过于分散，并且陷入了不动产、分区规划和地方政治的漩涡之中，反而把大城市

以外的大好机会拱手让给了我们。我们的发展战略就这样应运而生，但我们确实很早就认识到这一点。**我们沃尔玛开店的原则是必须有分销中心，或叫仓库，可以照顾到有关的分店，而总公司也要确实能掌握每家分店的运转情况。**我们希望每家分店都在地区经理以及总公司的控制之下，这样我们随时都可以到那里去向他们提供必要的照料和支援。**每家分店与仓库之间的距离不能超过一天的车程，这样商品的供应和补充才不会发生问题。我们就是这样，以州为单位，一县接一县地去填满，直到整个州的市场饱和之后才向另外一个州继续发展。**

但要扩展到大城市去，我们的确要经过缜密的考虑。我们并不打算真正往大城市里发展，**我们的做法是在大城市周围一定距离内先发展分店，静候城市向外发展。这个策略在实际使用中证明十分管用。**（P122）

这种**渗透战略除了有利于分销和控制外，……也帮我们节约了一大笔广告付费用（小镇居民对打折信息喜欢口口相传）。**

P132 费罗尔德·阿伦：**最大的问题是人力问题——挑选优秀人才，并在短期内将他们培养出来。**我们的机构相当精简，商店里绝无冗员，因此，要求他们把事做得又快又好。回顾我在赫斯特德商店和纽贝里商店时，若想要成为培训部经理，没有 10 年的**工作经验**根本不会加以考虑。在这里，萨姆也用没有实践经验的人，给他们 6 个月时间在实践中进行训练，如果他认为谁**表现良好；具有潜力**，善于经营商店和管理下属，那萨姆就会给他一次机会当经理助理。他会派他们去协助开设新店，然后才有机会负责经营自己的分店。我在想，他们中大多数人不大可能会当经理，但萨姆大胆启用新人，并证明了我的看法错了，他最后使我相信，如果聘用一个缺乏经验和专门技能的人，只要他**诚心学习，努力工作**，就能用完成任务来弥补缺陷。实践证明十次中有九次确是这样，这也是我们能快速发展成长的另一个原因。

P133 托马斯·杰斐逊：我们发展得越快，在某些方面就越落在后面。**最突出的问题便是分销。我们兴建仓库的速度远跟不上分店增设的需要。**

P135 托马斯·杰斐逊：在从迈耶时代到休梅克早期，我们真正看到，**公司制度和计算机系统进入了商店，店铺开始电脑化。**……我想，这些小机器的运转是沃尔玛通讯系统的开端。

P136 进入 70 年代后，我们已成为一个真正的有效益的零售实体，并为日后的腾飞打下了扎实的基础。奇怪的是，我们的竞争对手竟没能赶上来，也没能设法制止我们的飞速发展。不论什么时候，我们在一个城镇里设一家沃尔玛商店，顾客们就会从其他商店蜂拥而至。对手们很快就会明白，如果要同沃尔玛抗衡，就得研究和学习沃尔玛的经营方式。终于，他们大多也都转换成折价销售的形式。库恩的大 K 连锁店成了折价连锁店；斯特林也改成了马吉克市场折价连锁店；达克沃尔店也开始折价了。……但是，他们的问题是事实上他们并没有真的折价，他们很难抛弃过去自己的经营模式，他们已习惯了 45% 的利润，决不会轻易改变。要他们把一件卖 8 美元的罩衫卖到 5 美元是很困难的，那只有 30% 的利润。**由于我们的低成本、低费用结构和低价格，我们终于打下了一片江山，结束了杂货店的时代。**

9 建立合伙关系

P137 这里所创立的是比共产主义、社会主义，甚至比资本主义更好的东西。我喜欢称之为“开明的消费者主义”，在这儿所有人都在群体中一起工作，而顾客最终又成为上帝。——保罗·哈维，广播评论员和沃尔玛公司年终会议的嘉宾

P137 我们非常津津乐道于**导致沃尔玛公司成功的所有因素——交易、分销、技术、市场饱和策略、房地产战略**——但事实上这些都不是我们取得令人难以置信的繁荣的真正秘密。**公司飞速发展的真正源泉在于我们管理者同我们员工的良好关系**，所谓员工是指那些在商店和分销中心做事，以及从事运输的外部雇员，他们通常要付出艰辛的劳动，并按时计酬。我们与这些员工的关系是真正意义上的合伙关系。这是我们公司能够不断在竞争中获胜，甚至获得自己意料之外的成果的唯一原因。

P138（在支付工资上）我并非故意那么冷酷，我是希望每个人都为自己好好干。在我事业的早期岁月中，我只不过是竞争欲望太强烈，太想把事情做好了，以致对最基本的事实——实际上就是后来导致沃尔玛成功的基本原则——视而不见。要知道，不管你把工资置于零售业中什么地位，它在一般管理费用中总是最重要的部分之一，而一般管理费的控制是保持利润率的关键之一。那时如此，现在也仍然如此。然而，**当时我实在太醉心于获得 6% 或者更高的利润率，以致忽视了我的员工的一些基本需求**，为此我感到非常过意不去。我没有意识到的一个更大的事实，从表面上看似乎也是矛盾的——就像折价零售商所信奉的索价越低、赚的就越多原则一样。这就是：**你越与员工共享利润——不管是工资、奖金、红利，或股票折让方式——源源不断流进公司的利润就越多**。为什么呢？因为员工们会不折不扣地以管理层对待他们的方式来对待顾客。而如果员工们能够善待顾客，顾客们就会不断地去而复返，而这正是该行业利润的真正源泉。仅靠把新顾客拉进商店，做一笔生意算一笔，或不惜工本大做广告是达不到这种效果的。顾客称心满意，反复光临，是沃尔玛公司惊人的利润率的关键，而那些顾客之所以对我们忠诚，是因为我们的员工比其他商店的售货员待他们更好。所以，**在沃尔玛公司的整体规划中，建立商店员工与顾客的良好关系被视为最为重要的部分**。

P140 **我一直坚决主张，我们沃尔玛公司不需要工会**。理论上我是理解工会所提出的观点的，即工会的存在是因为员工们需要有人来作他们的代表，等等。但从历史上看，**随着工会在这个国家的发展，它基本上只是在制造不和与分裂**。它们使管理层和雇员相互对峙和敌视，自己则扮演中间人的角色，仰仗着两大阵营的对立，几乎成了一个独立的机构。而对立则破坏了直接的沟通，减弱了企业关照顾顾客、加强竞争和夺取市场份额的能力。**我们在沃尔玛公司中实行的合伙关系——包括利润分享、奖金、股票折买计划，以及真正让员工参与进来使我们团结成一个整体的措施——对我们双方来说，比有工会干预的任何情况都好**。……另一方面，我得说：**每当我们真正遇到麻烦，或工会极有可能插足公司事务时，原因都在于管理层的失误，在于我们没有倾听员工们的心声，或者亏待了他们**。我认为每次公司雇员表示他们需要工会，都起因于管理层糟糕的管理方式，以及与下属的矛盾。通常，这种情况的发生与一线管理人员的工作有直

接关系，诸如某些管理人员干了蠢事，或没有做应该做的好事。我们在克林顿和梅西科镇就遇到这样的问题。我们的经理不虚心听取意见，对下属缺乏应有的宽宏大量。他们不与员工沟通，不与他们共患难，结果我们就有麻烦了。

P143 1971 年，我们采取了第一个大步骤：我们纠正了我以前的一个大错误，开始实施一项所有员工参与的**利润分享计划**。……每一个在我们公司呆了一年以上，以及每年至少工作 1000 小时的员工都有资格分享。运用一个与利润增长相关的公式，我们把每个够格的员工工资的一个百分比归入他或她的计划，员工们离开公司时可取走这个份额——或以现金方式，或以沃尔玛公司股票方式。……在过去的 10 年中，公司平均将工资的 6% 归入这一计划。……现在，利润分享计划的管理者——包括一个员工委员会——**每年都选择沃尔玛公司股票为该计划的主要投资对象**，从而使该计划得到了令人难以置信的发展，也使许多员工个人帐户的存款数额大增。……我们有一个雇员购股计划，它让员工通过工资扣除的方式，以**低于市值 15% 的价格购买股票**。今天，我们 80% 以上的员工或借助利润分享计划，或直接地拥有沃尔玛公司股票。……最成功的奖金项目之一是我们的**损耗奖励计划**（即减少偷盗丢失等店损），除直接的利润分享之外，它最好地体现了我们的合伙原则。

P149 此外，沃尔玛公司之所以大获成功，……是**使包括来自农村的店员，进入我们的文化（培训）**，像其他任何人一样学习零售业务，克服他们天生的羞怯，学会大声说话和帮助顾客。

P149 **最早构成沃尔玛合伙关系的另一个重要内容是，我们非常愿意与所有员工共同掌握公司的业务指标**。……分享信息和分担责任是任何合伙关系的核心。它使人产生责任感和参与感，……在各个商店里，我们公布该店的利润、进货、销售和减价情况。我们定期这么做……向每个商店的员工、计时工和兼职雇员公布各种信息。显然，部分信息也会流传到公司外面。但我相信与员工分享信息的好处远大于信息泄露给外人可能带来的副作用。至少到目前为止，它看来并没有对我们构成损害。而事实上我最近获悉，我们的一贯做法成为当今企业界最流行的趋势之一：**分享信息，而不是隐藏信息**。

P151 **为激励员工们不断取得最佳的工作实绩，我们这些年来在沃尔玛公司设想出许多不同的计划和方法。但如果离开了最简单却又是最核心的一条——感激之情——所有这些都将徒劳的**。我们所有人都喜欢赞扬。因此，我们就在公司中寻找一切可以被赞扬的事，寻找出色的东西。当我们的员工有杰出表现时，我们要让他们知道，让他们了解自己对公司的重要性。

你不能赞扬做得不好的事，你不能不诚实。你必须追究事情出继漏的缘由。如果某人工作没有做好，除了**诚实**地向他指出以外，你没有别的选择。**纠正错误使我们所有人都得益**——如果我们是以积极的方式来纠正错误的话。但没有什么比让某人知道你多么感激他的工作能更好地促使他以正确的方法行事了。如果你做到了这最简单的一条，人类的天性就会表现出积极的一面。

P152 关于真正的合伙关系，还有一点值得提及：**那些远离其员工，出了问题也不愿不耻下问的经理人员永远也不可能成为员工真正的合伙人**。管理过程中的

一些问题常常令人感到精疲力竭和沮丧，就像那些整天在货架旁整理货物或推着装满商品的手推车来回在仓库和商店之间的员工感到疲惫和沮丧一样。他们有时得为一些他们无法置之不理的问题冥思苦想、需要找到一个愿意听听他们的倾诉，并能帮其解决难题的人。因此，尽管沃尔玛公司规模庞大，我们仍**坚持开放政策**。

10 退居幕后

P161 在 1974 年，我 56 岁时，我真的准备退休了……但公司本身正在分裂成两大阵营。许多新来的年轻人站在罗恩一边，而老的商店经理则支持费罗尔德。……为解决这一问题，我打算重新担任董事长和总裁。此举导致三分之一的高级管理人员离职，该事件被称为“周六夜的屠杀”。随后发生的事被称为“大出走”。

他们一直把罗恩·迈耶一帮人看成是我们取得成功的原因，但他们偏偏忽略了我们的基础，即**我们公司的基本原则：降低成本，教导员工关心我们的顾客，还有，坦率地说，清除我们队伍中的差劲者**。

P165 在我们最需要的时候，**拥有合适的人干着合适的工作，这一直是沃尔玛历史的标志**。……在任何公司内，有些人即使作出了重大贡献，但仍有需要离开的时候。有时别人指责我挑起他人之间的争斗，但我并不以为然。我总是要手下人相互交流，让他们在公司中担任不同的职位，这么做不时会伤害一些自尊心很强的人。但我认为每个人都应尽可能接触公司的各个领域，而最好的管理人员正是那些接触过所有基础部门，对公司具有良好的整体概念的人。我不愿意看到公司内的竞争演变成个人恩怨，看到我的人不再齐心协力地一起工作。**我们常常达观地说，收起你的雄心，帮助公司内任何你能帮助的人。我们应当拧成一股绳**。

11 创造一种文化

P167 萨姆在整个公司中所建立的沃尔顿文化是一切成功的关键，是无与伦比的。他是本世纪最伟大的商人。——哈里·坎宁安，任克雷斯吉公司总裁时建立了凯马特商店

P168 在巡视商店时，我喊的是另一种口号：我们自己的沃尔玛口号。不久前，当布什总统夫妇来到本顿维尔时，员工们呼喊口号向其致意，从他们的表情上可以看出，他们还不习惯这种表示热情的方式。**口号是这样的：一个沃！一个尔！一个玛！那是什么？沃尔玛！谁是上帝？顾客！**……我们并不想以企业文化的发明者自居，我们清楚许多人早就走在我们前头。……在 IBM 公司早期，汤姆·沃森所采用的口号和实施的群体活动，与我们现在所做的并没有太大区别。正如我所说的，如果遇见任何好主意，我们当然会加以采纳。在我和海伦 1975 年去韩国和日本的旅途中，我们就学了几个点子（呼喊公司口号、清早一起做操）。那里的人所做的许多事很容易应用在我们的生意中。从文化角度看，很多事情颇不相同——像坐在地板上吃黄鳝和蜗牛——但**人总是人，能激励某个群体的东西一般也能激励另一个群体**。

P170 **我知道我们的古怪行为——我们公司的口号、歌曲或草裙舞——有时可能显得相当粗俗或矫揉造作。但我们毫不在乎。……有多少资产达 500 亿美元的**

公司会让他们的总经理穿上工装裤，戴上草帽，骑着驴在停车场上兜风呢？但我们却让戴维在哈里森商店接受《幸福》杂志采访时这么做了，他对记者讲述了该商店 1964 年开张时到处是驴子和西瓜的混乱状况。当我们的竞争者拿到《折价商店新闻》，一眼在封页上瞧见我们的总经理骑在公驴上时，天知道他们会作何感想！**该文化的一部分源于我们在小镇上创业之时。当初，我们确实试图在我们的商店中创造一种欢娱的气氛。**我们那时在小镇中，生活相当乏味，缺少娱乐，难得能找到比去沃尔玛更有趣的事。正如我所说的，我们举行户外大拍卖，在停车场雇来乐队和马戏团，吸引人们的光顾。我们设计出异想天开的赠奖活动，把各种奖项名称写在纸片上，从商店屋顶撒下来，同时还放彩球助兴。我们举行“月光疯狂大拍卖”，通常在正式营业结束之后开始，并持续到午夜，期间每隔几分钟就会有新交易达成。

P173 **你可以看到，我们的繁荣得益于许多美国小城镇的传统，尤其是带行进乐队的游行、带头呼口号、操列队和彩车（美国小镇文化）。**我们多数人都是在这种环境下成长起来的，而且我们发现，当你成年并开始工作后，反而会觉得这些活动更有趣了。我们喜爱各种类型的比赛，我们可以为一切事情，从诗歌到漂亮的婴儿，成天举行比赛。我们也喜欢各种传统节日，那时商店中的每个人都会穿起戏装。有一天，俄克拉何马的何德莫尔商店在店前堆起干草，在其中藏入了 36 美元的硬币，并让孩子们钻进去找。也许你不信，我们的更多商店常举行女性时装表演，但却以又老又丑的男人作模特儿。我们的一些接待员——在顾客进门时负责接待的员工——也常会做一些有趣的事。例如，阿肯色州亨茨维尔商店的阿蒂·霍珀，每逢假日就会穿起不同的戏装，来**取悦顾客**。

P174 **粗俗！还有比这更粗俗的事吗？但是，当人们聚在一起干这类蠢事时，它对于鼓舞他们士气的作用的确匪夷所思。**我们没有理由不让自己快乐起来，让那些妄自尊大、自命不凡的人见鬼去吧，他们那是自作自受。

P174 以我们星期六早晨的会议为例。如果没有那些娱乐和出人意料的事，我们怎么可能让那几百个人——我们本顿维尔总部的大多数经理和部分员工——每个星期六早晨起来，笑容满面地来参加会议呢？……事实上，星期六早晨的会议正是沃尔玛文化的核心。……**星期六早晨的会议是我们探讨和辩论我们的经营思想和管理战略的地方：这是我们所有努力和行动的焦点。这也是我们吸收各方面建议的地方。**……为使会议卓有成效，必须使它带有一些类似演出的特性。我们总是让它带有不可预知性。有时我们可能会做健美操，有时我们会唱歌，或者喊喊拉拉队口号。

P178 局外人很少能参加我们的星期六会议。因此，人们最能洞察我们公司文化的场合，即**目睹真实的沃尔玛公司人际关系的场所，是我们的年度股东大会。**从一开始，它就试图给分析师们一种耳目一新的感受：让他们乘彩车游行，在户外露营。后来，它发展成可能是世界上最大的公司年会。由于规模太大——有 1 万多名股东和客人——我们就在费那特维尔的巴恩希尔体育场，即阿肯色州大学的大篮球场举行会议。

P179 **以我们所创立的利润分享合伙制为基础的、具有自己独特个性的强大的企**

业文化，给我们带来极大的竞争优势。但像我们这样的文化也会产生自己的问题。最主要的一点是拒绝变化。当人们形成一种办事方式，并毫不怀疑它是最佳方式时，他们就会形成一种倾向，认为事情就应当一直这么做。因此我为自己制定了一个目标，就是要确保不断的变化成为沃尔玛文化的一个不可缺少的部分。在公司发展的每一时刻，我都强行实施变革——有时只是为了求变。事实上，我觉得沃尔玛固有文化的最大特点就是它的果断的革故鼎新能力。

P181 显然，如果我们想发展，就得吸收大学文化程度的人。但刚开始时，我们对他们抱有偏见。而现在，随着更复杂需求的出现——技术、金融、营销、法律诸方面——我们对更高级人才的需求也日益迫切。所有这些都要求我们的思维方式作出某些根本性的变化，对一系列问题进行反思，如我们自身的素质，雇用何种人才最适合沃尔玛公司未来发展的需要，以及对在职人员应作些什么等等。这正是我和海伦在史密斯堡的阿肯色州大学建立沃尔顿研究院的原因。在这里，我们的经理可以获得一些他们早先可能没有的教育机会。而且，我们公司也应当尽一切力量来帮助员工获得大学学位。我们需要这些员工尽可能获得最佳的培训。这为他们的职业生涯开创了新机会，也给整个公司带来益处。

P182 不时会有人做一些浮夸的举动来卖弄自己，而我就会在星期六早晨的会议上直言不讳地加以严厉批评。在不少情况下，那些我行我素、对自己的举止不加收敛的人就得离开公司。

P182 我从小便认识到每一分钱的價值。我不认为豪门巨宅和漂亮汽车就是沃尔玛文化的含义所在。赚钱是美妙的事，我也很乐意看到大家年纪轻轻就能享受游山玩水的悠闲生活。但如果你过分沉湎于优裕的生活，那么或许是该转变一下方向了，因为你已经脱离了你应该非常关心的事：服务于顾客。

12 顾客第一

P183 萨姆·沃尔顿比其他任何人都懂得，任何企业的存在都离不开顾客。他一直奉行的信条是，让顾客成为所有工作和努力的中心。另外，在为沃尔玛公司的顾客提供完美服务的过程中（他会说并不太完美），他也会以特殊的方式——在美国企业中几乎是无可匹敌的方式——服务于沃尔玛公司的员工、合伙人、社区及其他股东。——罗伯托·戈泽塔，可口可乐公司董事长兼总裁

P183 在我整个零售业生涯中，我一直遵循一个指导原则。这是个简单的原则，我在本书中已反复提到过，你大概已经觉得不耐烦了。但我仍打算再强调一下：商品零售成功的秘诀是满足顾客的要求。事实上，如果从顾客的角度考虑，你会有许多要求：商品品种繁多、质量优良、价格低廉，提供满意保证、友善和在行的服务、方便的购物时间、免费停车场、愉快的购物环境。当你来到一家比你的期望更好的商店时，你就会喜欢它；反之，如果一家商店给你带来不便或不快，或对你不理不睬时，你就会讨厌它。

P183 我一生几乎都是在小镇上度过的，正是在这些小镇上我懂得了这些道理。那些与我有相同经历，即早期生活在小镇上的人，都不会忘记本世纪前叶小镇生活的与众不同之处。…小镇子中有几个小百货商店（杂货店和专卖店）……几乎

看不到一点儿竞争气氛（每天很早关门、周末放假）。几个零售商店散布于广场周围，每家都经营着自己的特殊商品（商品加价比例甚至高达 45%），彼此相安无事。

P185 在 50 和 60 年代，美国的一切都在发生剧变。所有在农场或小镇中长大的孩子们从第二次世界大战或朝鲜战场返回后，都拥向了工作相对集中的城市。他们并非真的住到市区，而一般都是在**郊区落脚，然后乘车往市区上班**。似乎每个家庭都至少有一辆车——许多家庭有两辆——国家开始修筑其州际**高速公路系统**，这些改变了许多美国人所习惯的传统的做生意方式。

大城市市中心的人口和商业开始向市郊转移。市中心的百货商店不得不追随他们的顾客，在郊区的商场中开设分店。**由于带停车场的新连锁店，像麦当劳和汉堡包王快餐店的兴起，传统的饭店和餐馆受到了冲击**。老式的城市杂货店，像伍尔沃思和麦克罗里，被凯马特和其他一些大折价商店打得一败涂地。石油公司几乎在市镇的每个角落都设立服务站，随后，那些所谓便利商店——7—11 点商店等——也开始遍布大街小巷。

正是小镇上的这种强烈的顾客需求使沃尔玛公司得以创立，并迅速繁荣起来，最终遍布全国。多少年来，**我们一直信奉一条原则：乡村和小镇的顾客与他们那些离开农场迁到大城市去的亲戚们一样，都希望买到价廉物美的商品**，由于我们在这些小镇上每天向人们提供低廉的价格、满意的服务、方便的购物时间，那些商品实行 45% 加成、品种和购物时间都有诸多限制的老式杂货店很快就被我们击败了。……（P189）实际所发生的一切是零售业演变过程中绝对必要和不可避免的，就像汽车代替马车一样。小商店注定要消亡，至少数量要大大减少，因此一切是由顾客决定的，他们拥有选择购物的权力。

P187 在所有有关沃尔玛公司的评论中，没有什么比沃尔玛公司是美国小镇的敌人这一观点更令我困惑了。**没有什么比这更远离以下事实：沃尔玛公司向当地居民提供了廉价产品，节省了他们数十亿美元的开支，同时我们的商店还为人们创造了成千上万个就业机会，这一切恰恰使许多小镇避免了衰亡**。

P188 正是因为沃尔玛公司规模发展得如此巨大，成为小镇上尽人皆知的大商家，才使我们成为众矢之的。有些人试图通过攻击我们来表达他们对美国小镇的观点，从而树立自己的地位。**这件事给了我一个教训，使我们看到了我们新闻媒体的思维方式。当你还是个无名小卒，还在为实现梦想和承诺奋斗时，你根本别想在那些报刊上为你的公司买到一席之地。当你取得初步成功后，他们仍然对你视而不见，除非你出了问题。然后，你越成功，他们就越怀疑你。当你成为一个大规模企业时，这下麻烦就大了。一夜之间，你就成了一个十足的恶棍，因为处于顶峰的你已成众矢之的**。

P190 **我认为一般杂货店必须完全重新定位**，就像唐·索德奎斯特任本·富兰克林商店总经理时所做的一样。他看到与沃尔玛和凯马特公司竞争取胜无望，因此把许多麾下的杂货店改建成工艺品商店。他们提供比任何沃尔玛商店都丰富得多的工艺品种类，举办有关陶器工艺和插花艺术的课程，这些是沃尔玛公司从未想

到的。这种做法效果极佳。他们在小镇上站稳了脚跟，许多商店经营得非常成功。对纺织品也可以做同样的事：提供高质量的材料，并开设一些缝纫课程。还有女式服装方面也可如此。**不必在意镇上开了多少家沃尔玛商店，总有一些我们无法占领的空缺——并不是我们不想去占领。每个人都一样，为了生存，我们必须求新、求变。**

P192 如果我们选择的开店地址遭到居民反对，我们会尽量与反对者协商，看看能否在合理的限度内满足他们的要求。我们偶尔会更改拟议的地点，或者做些合理的让步。我们如今的态度是，**如果某些社区由于种种原因反对我们在他们那儿开店，那我们就会选择其他我们虽然不太感兴趣，但却不会引起争执的地方。……沃尔玛商店只到受欢迎的地方去。**顺便提一句，在我们以顾客第一为宗旨的经营过程中，与我们发生矛盾的不仅是小镇的零售商，……**我们的供应商（及中间商）抱怨我们总是把价格压得很低。……但我们坚信，我们拥有作这种决策——直接购买或通过代理商——的权利，它取决于何种方式能最好地服务于我们的顾客。**另一个争执的焦点是，一些人认为他们有权分一杯羹，不管他们所作的贡献是多么微不足道，也不管对顾客是否有意义。这个问题与关于小镇零售商的争论一样。**如果美国商业要繁荣，要富有竞争力，我们就必须适应下列观念：商业环境正在变化，幸存者必须适应这种变化中的环境。商业是一种竞争性活动，只有顾客满意，工作的安全性才有保障。谁也没有义务为别人的生存负责。**

P196 **随着宝洁公司和沃尔玛公司建立合伙关系，其他许多公司也开始把供应商视为重要的合伙人。**这种合伙关系也成为我们与其他许多供应商关系的榜样。以今日的情况而言，我们不只注重产品的质量和价格，而且由于我们规模庞大，我们的唯一办法是和我们的供应商坐下来，一起商量成本和利润，并且共同计划所有事情，才有可能生存、进步。为此，我们要让制造商得知我们整整一年，或六个月，甚至两年的需求。只要他们对我们坦诚相待，继续生产顾客希望的产品，并尽量降低其成本，我们就可以继续与其合作。**我们都是赢家，而更重要的是，顾客也是赢家。整个过程效率的提高能使制造商减少其成本，从而使我们能降低价格。**

P197 自从沃尔玛公司创立以来，我们所做的每件事都围绕着一个核心观念，即**顾客是我们的老板。这一观念给我们带来的麻烦和争端令我吃惊，但这些都不难对付，因为我们从不怀疑我们的经营哲学——顾客第一。**

13 面对竞争

1976 年开始，凯马特与沃尔玛的竞争正式开始，但此时两家公司的大小，根本不成比例。（P203）当时我们的销售额只有凯马特公司的大约 5%。

P201 赫布·费希尔，詹姆斯韦公司的创建人、董事长和总裁：凯马特公司开设了那么多的商店，以至于它被认为是折价零售业的成吉思汗。**萨姆总是态度鲜明：“与他们面对面对抗。只有竞争才会使我们成为一家更加出色的公司。”**

P205 在竞争前线发生了一件对我们来说极其幸运的事情：凯马特公司自己出现了问题。到 1976 年底，他们从破产的格兰特连锁商店手中买下了他们留下的

200 多个商店场所，而且他们正为努力使之重新运转而忙得不可开交。不仅如此，**他们当时似乎抱着一种回避任何变革的管理哲学，它在零售业这行已经行不通了。**我能肯定地说，对沃尔玛公司的担心已经从他们的优先表中降了下来，我有时回想起来，觉得我们在那个时期没有遇上哈里·坎宁安——或者凯马特公司现在的管理层队伍——实在是太**幸运**了。

P205 **零售行业的毛利率已经从 60 年代初的大约 35% 逐步降至现在的仅 22%。这一切几乎都代表着为那些光临折价商店购物的顾客们增加价值和节省开销。因此，那些经营不善的家伙，那些负债累累（如举债兴建办公大楼）而又生活优裕、不关心下属员工的家伙，那些不努力争取最好的交易并把它们传给顾客的家伙，这些人都会陷入困境。**

P206 当我们看到凯马特公司于 1976 年和 1977 年领先于我们的时候，我们决定通过收购一些勉强维持的折价商店来加快我们的扩张速度。…… 1977 年买下伊利诺伊州的莫尔价值（Mohr-Value stores）小型折价连锁店。…… **这次的收购引起了很大的争议，但它能帮助我们实现地域上的突破，这对我们的扩张非常重要。**有许多东部人不太了解沃尔玛公司，甚至到现在仍把我们看作是一家“南部的”折价零售商。

P209 **有时尝试也会犯错。**比如在 80 年代早期，……我开始在家乡推行一种称为超大型商场的构想——即在同一建筑内拥有杂货店和一般零售商店的巨型商店。……这两家商场只能做到勉强赢利，这就教会我们如何将食品杂货业和一般零售业结合在一起，缩小其规模。于是一个称之为超级中心的构想出现了。但我对超大型商场在这个国家所具有的潜力的预测则是完全错误的。

我们还进行了其他一些类似的但却鲜为人知的试验，它们同样并未达到很好的效果。我们的折价药店发展到 25 家，后来我们发现不能产生盈利而予以关闭。我们还在罗杰斯原来沃尔玛公司的大楼内成立了房屋维修中心，称为 Save Mor，但是也没有成功。就像戴维·格拉斯所说的那样，**一旦我发现自己做错了一件事，就会赶紧去做其它的事。**但是一旦让我试验成功，那就有得瞧了。如 **1983 年创办的山姆会员店**，……我们了解到折价零售业的创始人之一索尔·普赖斯也在实施这个构想，他于 1976 年创办了普赖斯批发俱乐部。

14 扩大范围

P216 **沃尔玛公司在分销和运输方面获得很大成功，因为高层管理人士把公司的这部分看作是一种竞争优势。**而且他们以大量资本投资作为其后盾。有许多公司并不愿意在分销上花费金钱，除非他们迫不得已才那样做。而我们则花费大量金钱，因为我们不断证明它能降低我们的成本。对于了解沃尔玛公司来说，这是一个十分重要的战略要点。——乔·哈丁，主管后勤和人事的执行副总裁

P217 **事实上，我甚至可以说，我们的分销系统中所实现的效率和经济规模，恰恰就是我们最大的竞争优势之一。**……我认为可以这样说，我们现在的分销体系不仅是本行业所有人的骄傲……现在我们拥有 20 个分销中心，它们被战略性地安置在我们全国的各个销售区域——其中绝大多数离它们所服务的商店仍然只

有一天的路程，或者是大约 350 英里范围之内。合起来算，它们占有 1800 万平方英尺以上的销售空间。我们的商店备有 8 万种以上的商品，而且其中有 85% 的货都是由我们的仓库直接供应的，相比之下我们的竞争者只能达到 50% 至 60% 的水平。其结果是，**我们的零售商从在计算机上开出订单到得到添货的时间间隔平均只有两天左右。而我们的许多竞争者则大约需要五天以上，他们无法通过自己的销售网络运送足够多的商品。**时间节约和灵活性固然颇为出色，但光是成本节约一项就足以证明值得进行这笔投资。我们将商品运往商店的成本只有不到 3%，而我们的竞争者相应则需要 4.5% 至 5%。这里的算术非常简单：**如果我们以同样的价格出售同样的商品，那么我们就能比竞争者多挣 2.5% 的额外利润。**

P219 **我们不仅将大量货物储存在我们自己的分销中心，而且还依靠自己的卡车运输队，其程度远远超过我们的竞争对手。**我们自己的车队是全国最大的车队之一，甚至可能是最大的。

P222 从戴维·格拉斯 1976 年进入董事会以后，他就一直敦促我对该系统进行投资，幸好他总是很有说服力。与此同时，他与杰克·休梅克还极力主张对更多、更好的计算机系统进行大量投资，这样我们就能够对整个公司的销售、商品和存货情况进行追踪——尤其是那些店内的交易。**当杰克 1978 年担任公司的总经理和经营主管时，他总是努力让我投资于条形码和 SKU 项目控制，后者是一个计算机化的单位存货控制系统。**杰克还积极参与**卫星系统**的建立，它后来成为我们的另一项重要竞争优势。

P223 杰克·休梅克：在 80 年代初期，对一家零售商来说实际上还不存在这样的技术。但我们与麦科姆-休斯公司（Macom & Hughes）进行了联系，并拟订了一份合同，最后我们以 **2400 万美元建立了一个这样的系统。我们于 1983 年启动该系统**，在最初两年里，萨姆真恨不得把我给宰了。它并没有带来立即的成功。但我们总算让它运转起来，现在当然每一家公司都已拥有一个这样的系统。

卫星后来证明是绝对必需的，因为一旦我们在商店里有了那些扫描仪，我们就能让这些数据通过电话线路送回本顿维尔总部，而电话线传输信息和卫星比是有限和缓慢的。

15 谦虚经营

P226 费罗尔德·阿伦 刚进沃尔玛公司不久：好吧，萨姆，你到底要让这家公司发展到多大规模？你的计划是什么？

萨姆·沃尔顿：费罗尔德，**能够多大就发展到多大**，如果我们能用我们的钱发展壮大，我们还可以多开一两家商店。

P229 关键之处在于：沃马待公司规模越大，我们所考虑的东西就越是基本。因为这正是我们成为一家大公司的原因——即不能在行为上像是大公司。毕竟我们是小镇出身的商人，**我们从来不敢忘记——尤其是当我们挺起胸膛夸耀我们庞大的销售额和利润时——这些成果是所有员工、商店经理以及分销中心的工作人**

员努力工作、保持态度和蔼以及发扬团队精神所创造出来的。

P229 对我们来说，谦虚是一种生活方式，它几乎已成为一种习惯。……如果公司里有人认为我们沃尔玛公司不会发生什么大问题，我希望他最好马上卷起铺盖辞职，因为我们总是小心提防任何事情。

P230 我们的原则一点也不深奥。事实上，它们都是基本常识，……但是我想，我将这些原则运用于沃尔玛公司的方式略有一点不同。下面就是让沃尔玛公司保持谦虚经营的六种较重要的方法：

——每次只考虑一家商店

那听上去非常容易，但它确是我们不断保持领先的要素。……因此我们知道自己应该怎么做：即不断降低价格、改善服务以及让那些在我们商店购物的人满意。这些事情不是从主管办公室下命令就能全面做到的，必须逐个商店、逐个部门、逐个顾客、逐个员工地进行（包括根据店铺所在位置调整服务）。

——沟通再沟通

如果你必须将沃尔玛体制浓缩成一个思想，那可能就是沟通，因为它是我们成功的真正关键之一。包括公司内部共享管理经验、经营状况、畅所欲言，也包括利用各种计算机设备、卫星共享信息资源，更包括与顾客互动。

——倾听最基层的声音

一台计算机无法——而且绝不可能——替代到商店巡视和学习的功效。……走到一线去，和员工与顾客直接沟通。

——将责任和职权下授

我们将它称为“店中有店”（Store Within a Store）……我们有很多这样的例子，许多人因工作经验而激起雄心壮志，他们半工半读完成大学学业，随后又在公司内逐渐升任要职，我希望有更多的人能够这样。……“店中有店”的方法是让我们的部门经理管理他们自己的业务……所有的资料，如货物的成本、运输成本和利润都是公开的。我们让他们知道，他们的商店在公司排名情况如何，并且提供刺激手段，鼓励他们去争取好成绩。甚至给予各家商店一定的自治权（进货权）——当然是在严格管束之下。

——促使员工提出各种想法

这与将权责下授是相一致的。我们总是在寻求新的方法，以鼓励我们商店里的那些员工能够通过整个制度将他们的想法提上来。……我仍然要说的是，访问商店和倾听员工的意见可能是我作为总裁对时间的最有价值的利用。但是事实上，我们最好的想法通常的确来自于商店内的员工。（例如“迎宾员”的设置——虽然我并不倾向于增加人员、费用的想法）

——保持精简，反对官僚

我处理这个问题的某种方法是……我试图以 2% 的一般管理费用结构来进行经

营。……在早期，大多数公司支出其销售额的5%来进行一般管理。但我们总是力求精简。我们用较少的人员经营，而且我们的人干得比其他公司员工要多。我想我们大家都起早摸黑地干。**那一直是我们的传统——也是我们的癖好，即我们要比竞争对手更具生产力、效率更高。**而且我们已实现了该目标。

我猜想，我之所以强烈地感到不能让自负在沃尔玛公司冒头，其中一个原因就是**有许多官僚机构实际上是一些公司王国创建者自负的产物**。有些人总倾向于在他们周围安置大量职员以强调他们自身的重要性，而我们在沃尔玛公司绝不需要这样。如果你不是为顾客服务，或者支持那些这样做的员工，我们就不需要你。**当我们谦虚经营时，我们总是力图警惕那些非常自负的人。**你并非一定要具备一种谦逊的自我才能在此工作，但**你最好知道使自己显得谦虚，否则你可能就会陷入麻烦。**

16 回报社会

P246 我不否认，我处理财富的方法是非常单纯的。我一直把心思放在经营沃尔玛公司的商店和山姆会员店上面，我必须承认，我从来没有把时间和精力花在考虑如何处理家族的财富。也许这是因为我们从未打算出售我们的股票。即便这样，每年股票的红利收入越来越多，那笔收入才是我们真正可以动用的财富。

P247 我们家族的赠予覆盖了许多方面，遍及许多组织，而重点则在于教育。**绝大多数的捐赠是匿名的，或是要求不公开捐赠者的名字，我也不准备逐一详细说明我们的慈善活动，因为这是我们自己的事，与别人无关。**不过，我可以告诉你，我们做得恰如其分。

P249 由于我们家族把重点更多地放在教育改革，所以我们一直小心从事。我们虔诚地相信沃尔玛公司做事的方法，而且我们需要有一套方法能评估我们投资的成败。**我们认为传统慈善基金会的运作方法并没有达到我们的要求。有些人夸耀自己做了许多善事，但是我想许多基金会只是出于避税的目的而创立，不是真正想做善事。**有些基金会人员不多，却是行政手续繁复，官僚作风浓厚。这两项正是我们公司力图杜绝的对象，因此我们成立的非盈利机构自然也不希望如此。

P249 **我们坚持，不管赞助什么样的活动，都应该具备相同的价值观。**例如，我们提供大学奖学金，总是要求获得奖助的学生必须是半工半读。我自己也喜欢雇用半工半读的学生——无疑这跟我自己的背景有关。其中的奥秘在于，这样做可以激励那些未受过教育的孩子完成学业，而且使他们了解读书所能带来的好处。

P250 我们致力于慈善事业，但是多年来有件事一直困扰我。**那些蓄意诽谤的人说我们沃尔玛公司捐献得不够多，没有达到公司的标准，我想这种标准也许是管理慈善事业的人自己订出来的。**

P251 我想有许多公司利用慈善事业活动来提高公司的形象，也就是考虑公司整体所能实现的利益。不过在我看来，沃尔玛公司则是一种完全不同的企业，我们努力不断改善管理，是要为在我们社区生活和工作的的人们提供更美好的东西。**沃**

尔玛公司由于经营十分有效率，从而为顾客节省了数十亿美元。无论你相信与否，为顾客节省金钱，这本身就是一种回报，它也是我们公司经营哲学的基石。……我们很清楚沃尔玛公司不是慈善事业，也不应该是。从公司拿走大笔现金捐赠给慈善机构，对股东或顾客来说，其实是不公平的。

P252 沃尔玛公司跟其他美国零售商一样，从海外进口许多商品。在有些情况下，进口是我们的唯一选择，因为美国制造的产品不是价格太高就是质量太差，或是价格与质量都缺乏竞争力，我觉得有许多产品都是如此。我们想要努力改善这种情形。我们发现以盲目的爱国心要求大家不计成本购买美国货，那是不切实际的做法。我们跟其他零售商一样，只要美国产品生产有效率，能够提供良好的价值，我们都会采购美国货。在此我们不能大发慈悲，不能补助那些低于标准或无效率的生产（1985 年沃尔玛曾举办“把美国带回家”活动，其中如国内外差价不超过 5%，就会选择美国货，但此举仍受很多批评）。

17 企业成功经营的十大规则

P257 如果你真的想听取我的建议，试图在我已作出的这些思维操练中获得一些重要的东西，请你记住：这些规则绝对不应是经营中的十大戒律。这只是一些适合我自己的规则。…… 因此应该特别重视第十条规则，而且如果你能正确诠释其中真正的精神——为你自己所用——它就是：打破一切规则。

——规则 1：敬业。要比任何人更相信这一条。我想我正是通过工作中的绝对热情克服了身上的每一个缺点。

——规则 2：与所有同事分享你的利润，把他们视为合伙人。作为回报，他们也将把你当作一位合伙人，最终你们将创造出超乎想象的业绩。如果你愿意，仍然可以保持对公司的控制权，但应当以合伙制的精神来扮演一个公仆式的领导角色。鼓励你的同事们持有公司的股份，将股权打折卖给他们，承诺退休后给予股票。这是我们曾做过的最好事情。

——规则 3：激励你的合伙人。仅仅金钱和所有权是不够的。每天经常想一些新的、较有趣的办法来激励你的合伙人。设置高目标，鼓励竞争，并且进行评分。奖励要丰厚，如果招式已变得乏味，可以进行相互得益的交流以推陈出新；让经理们互相调换工作以保持挑战性。让每个人都去猜测你下一步的计策会是什么。

——规则 4：交流沟通。尽可能地同你的合伙人进行交流，他们知道越多，理解就越深，对事物也就越关心。一旦他们开始关心，什么困难也不能阻拦他们。如果你不信任自己的同事，不让他们知道事情的进程，他们会知道你没有真正把他们看作合伙人。情报就是力量，你把这份力量给予你的同事后所得到的益处将远远超出消息泄漏给竞争对手所带来的风险。

——规则 5：感激你的同事为公司所做的每一件事。支票或股票可以收买某种忠诚。但所有的人都喜欢得悉某人感谢我们为之所做的工作。我们喜欢经常听到这种感谢，特别是当自己做了某项引以为豪的工作时。任何东西也不能替代几句精

心措辞、适时而真诚的感激言辞。它们不花一分钱，但却珍贵无比。

——规则 6：成功要大肆庆祝，失败则不必耿耿于怀，不要对自己过于严肃，尽量放松，这样你周围的人也会放松，充满乐趣，经常地显示激情。当一切不幸失败时，穿上一套戏装，唱一首傻呵呵的歌曲，其他人也会跟着你一起演唱。不要在华尔街上跳草裙舞，这已经有人干过了。设计出你自己的新噱头。所有这一切将比你想象到的更重要、更有趣，而且它会迷惑对手。“我们何必过于认真对待沃尔玛公司的那些蹩脚乐师呢？”

——规则 7：倾听公司中每一位员工的意见，并要想方设法广开言路。第一线的员工——真正与客户进行交流的人们——才是唯一知道实际情况的。你要尽量了解他们所知道的事情。这实际上也是全面质量管理的内涵。为了在组织中下放责权，激发建设性意见，你必须倾听同事们试图告诉你的一切。

——规则 8：要做得比顾客所期望的更好。如果你这样做了，他们将成为你的回头客。给予他们所需要的，并在此基础上再增加一点什么。让客户知道你感激他们。妥善处理你的过失，要诚心道歉，不要找借口。我曾在第一家沃尔玛商店标牌上写过两个最重要的词“保证满意”。这标牌一直竖立着，它们造就了所有的这一切变化。

——规则 9：比对手更好地控制费用。从这里你总能找到一种竞争的优势。25 年以来——早在沃尔玛公司成为全国最大的零售商之前——在我们这个行业中，我们的开支费用与销售额之比就一直位列最低。如果是高效营运，你可以犯很多不同的错误而依然能恢复元气。但如果运作效率低下，那么你可能显赫一时，最终却会败北。

——规则 10：逆流而上，另辟蹊径，藐视传统的观念。如果每个人都在走老路，而你选择一条不同的路，那你就有绝好的机会。但你要作好准备，许多人会来动摇你，告诉你路走错了。我猜想，在我一生中听得最多的莫过于这样一句话：在一个不超过 5 万人口的城镇，一家折扣商店是难以长久维持的。

18 期望留下一份遗产

P262 现在我是这么看的：我的成就是用生命换来的。如果我想达到我自己设定的目标，我就不得不每天为之奋斗，费尽心思，坚持不懈。我想戴维·格拉斯评介我的话是对的：每天起床开始我就想着要去改进一些东西。查利·鲍姆说得也对，我一直被一种追求卓越的念头所驱使。但在更广泛的意义上——生命和死亡的意义——我是否作了正确的选择？对此思考了很久之后，我可以诚实地说，如果能从头来过，我还会做出同样的选择。

P263 事实上，我确信唯一可以改善人们生活质量的办法，就是以正确和道德的方式来发展我们称之为“自由企业”的机制，它对大萧条时期成长起来的我们这代人来说是真实可信的。而且我也确信没有几家公司能像沃尔玛一样。我们提高了我们顾客的生活水平，为他们节约数以亿计的美元，我们也改善了我们员工的生活水平。而这两大团体中的许多人又投资于我们的股票并年年获利。

P264 现在，我认为不容置疑地存在这样一个事实，美国的领导管理层过于先己后人。日本人在这点上是对的：在分配格局过于一边倒的情况下，是不可能建立团结精神的。整块蛋糕，管理者分得过多，而工人甚少。每个人都知道，有些收入高得太离谱。很明显，如果把经理们的收入和公司经营状况或者给股东们的投资回报，或者与一些能反映他们工作成就的衡量指标挂起钩来，企业就会运作得更好。应该制定一个公式，根据各自的贡献和风险，公平地分配利润给工人、股东和管理者。在沃尔玛公司，我们支付给管理者的薪水比一般企业水平低，有时可能显得过低。但我们经常给他们奖励公司的股票红利和其他与企业经营密切相关的东西。公司发达了，他们也富了，这绝不是巧合。

P267 最后，我将回答人们一直问我的两个相关问题。第一个是，类似沃尔玛这样的故事在今天这个时代是不是还会发生？我的回答是肯定的。此时某处就有一个人或成千上万个这样的人，有足够优秀的构想去走完这全路程。只要你有足够的决心去追求，这样的故事就会一遍又一遍重演。重要的是要具有对经营管理不断进行研究和提出问题的态度和能力。

第二个问题是，如果我是一个有着相同天才与精力的年轻人，怀着与 50 年前一样的抱负，从现在开始创业，我会从事什么工作？这个答案有点难以提供。我不知道今天我会确切做什么，但我感觉我一定会去推销一些东西，我希望是在零售业，在那儿我能和街头的顾客直接打交道。我想我会研究今天的零售业并且提供最大的承诺：消费者将会花费最少的钱。也许从事专卖生意，也许推销和计算机相关的产品，或者开办类似加普商店这样的事业——甚至是健身商店。

P268 在我们这个自由的国家里，开店成功与否完全取决于顾客。

译后记

沃尔玛公司为何能成功？

一个重要因素是利用创新，牢牢把握生产率优势。早在 1987 年，沃尔玛的生产率就比竞争对手高出了 40%。沃尔玛的许多创新如条形码、无线扫描枪、计算机跟踪存货等，不论大小，如今均已成为行业标准。沃尔玛创造了大量销售和每日低价的模式，建立了与供应商之间的电子数据交换 (EDI)，并实施围绕分销中心扩张的战略。这些都使得沃尔玛大幅提高资本和劳动生产率，而公司则将节约下来的成本回馈给顾客。

另一个重要因素是顾客至上的服务原则。“要做得比顾客所期望的更好”，这是萨姆·沃尔顿总结的沃尔玛十大经营规则之一。“顾客是上帝”的理念在沃尔玛得到了最生动的诠释。这或许正是沃尔玛能在今天赢得全世界客户信赖的奥秘所在。

沃尔玛公司以人为本的管理理念，以及由此形成的强大凝聚力也是其成功的保障之一。在公司的用语中，员工不被称为员工，而被称为合伙人。公司不仅鼓励每位员工向经理表达他的看法，而且鼓励他们表达不满。公司给予员工分享企业经营信息的权利和共同承担企业经营的责任。

后记：献给我的父亲（罗布·沃尔顿，沃尔玛商店董事长）：

下面是（老布什）总统（1992年3月17日）对父亲的褒扬：萨姆·沃尔顿，一个道地的美国人，他具体展现了创业精神，是美国梦的缩影。他关怀员工，奉献社区，而希望与众不同是他生平事业的特色。通过设立拉丁美洲奖学金，他使人们更加接近，并与他人共同分享他所代表的美国理想。他是忠实于家庭的男人，企业的领导人，也是倡导民主制度的政治家。萨姆·沃尔顿具有诚实、希望和努力工作的美德。美国向这位商业领袖致敬，祝他的生活和他的事业一样成功。

2012年8月19日

<http://blog.sina.com.cn/sjtreating>

一和 风雨拾读

Sujiangto