

# ساخت امریکا

خاطرات بنیان‌گذار وال مارت

سم والتون

ترجمه‌ی میترا دانشور



نشر میلکان

پیشگفتار

۷

فصل اول

یادگرفتن ارزش قائل شدن برای پول. ۹

فصل دوم

شروع با پولی ناچیز. ۱۷

فصل سوم

دوباره گل کردن. ۳۴

فصل چهارم

حرکت خلاف جهت. ۴۷

فصل پنجم

گرداندن یک خانواده. ۶۲

فصل ششم

عضوگیری برای تیم. ۷۰

فصل هفتم

سهامی عام کردن شرکت. ۸۰

فصل هشتم

ساختن فرمول. ۹۴

فصل نهم

ایجاد شراکت. ۱۰۸

فصل دهم

عقب‌نشینی. ۱۲۲

فصل یازدهم

فرهنگ‌سازی. ۱۳۲

فصل دوازدهم

قراردادن مشتری در اولویت اول. ۱۴۵

فصل سیزدهم

روبه‌رو شدن با رقیب. ۱۵۷

فصل چهاردهم

گسترش قلمرو. ۱۶۹

فصل پانزدهم

اهمیت دادن به جزئیات. ۱۷۷

فصل شانزدهم

ادای دین. ۱۹۱

فصل هفدهم

داره‌ی شرکتی موفق؛ ده قانونی که برایم کارساز بود. ۱۹۹

فصل هجدهم

نیاز به باقی گذاشتن میراث. ۲۰۳

پس نوشت

۲۰۹

یادداشت نویسنده‌ی همکار

۲۱۱

پی‌نوشت‌ها

۲۱۳

## یادگرفتن ارزش قائل شدن برای پول

«به شب بیدار بودم. رادیوم رو روشن کردم و شنیدم که اعلام کردن سم والتون ثروتمندترین آدم تو امریکاست. فکر کردم: "سم والتون، آره، اون تو کلاس بود" و خیلی هیجان زده شدم.»  
 - هلن ویلیامز<sup>۱</sup>، معلم سابق تاریخ و سخنرانی در دبیرستان هیکن<sup>۲</sup> در کلمبیا<sup>۳</sup>، میزوری<sup>۴</sup>

گمان می‌کنم موفقیت همیشه هزینه‌ی خودش را دارد. من این درس را در اکتبر سال ۱۹۸۵ به شکل دشواری یاد گرفتم، وقتی مجله‌ی فوربز<sup>۱۱</sup> من را «ثروتمندترین مرد در امریکا» نامید. خوب، تصور آن همه روزنامه‌نگار و اهالی تلویزیون در نیویورک<sup>۱۱</sup> خیلی سخت نبود که می‌پرسیدند «کیه» و «کجا زندگی می‌کنه». طولی نکشید که گزارشگران و عکاسان شروع کردند به سرازیر شدن به بنتونویل<sup>۱۲</sup>. به گمانم می‌خواستند از من عکس بگیرند؛ چون خیال می‌کردند استخری از پول دارم که در آن شیرجه می‌زنم. شاید هم می‌خواستند موقعی که سیگار برگ‌های کلفت خیالی‌شان را با اسکناس‌های صد دلاری روشن می‌کنم، تماشا می‌کنند. لابد خیال می‌کردند در همان حال، دختران اغواگری هم کنارم هستند که دارند در حاشیه‌ی رودخانه می‌رقصند.

نمی‌دانم آن‌ها واقعاً چه فکری می‌کردند؛ اما قرار نبود با آن‌ها همکاری کنم. بنابراین تمام این چیزهای هیجان‌انگیز را درباره‌ام فهمیدند: وانتی قدیمی داشتم با قفسه‌هایی در پشتش که مخصوص سگ‌های شکاری‌ام بود، یا کلاهی لبه‌دار با مارک وال‌مارت بر سرم می‌گذاشتم، یا موهایم را در آرایشگاهی دورتر از میدان شهر کوتاه می‌کردم و... حتی یک نفر با لنز تله‌فوتو یواشکی عکسی از من در آن آرایشگاه گرفت و آن عکس در تمام روزنامه‌های کشور پخش شد. بعد، آدم‌هایی که ما تا به حال اسمی از ایشان نشنیده بودیم، شروع کردند به زنگ زدن به ما. از سراسر جهان هم برای ما نامه نوشتند و به این جا آمدند تا از ما درخواست پول کنند. مطمئنم بسیاری از آن‌ها دلایل باارزشی داشتند؛ اما ما هم درباره‌ی همه‌ی توطئه‌گران وحشی و مسخره در دنیا شنیده بودیم. یادم می‌آید زنی نامه‌ای صریح نوشته و گفته بود: «من همیشه به خونه‌ی صد هزار دلاری می‌خواستم؛ ولی هیچ وقت نتونستم بخرمش. این پول رو بهم می‌دی؟» آن‌ها تا امروز هم این کار را می‌کنند و برای هر چیزی که به ذهن‌شان می‌رسد، نامه می‌نویسند یا زنگ می‌زنند و درخواست پول می‌کنند: ماشین جدید، هزینه‌ی سفر در تعطیلات یا انجام کار دندان‌پزشکی.

شهر کوچک مارشال<sup>۱۷</sup> در میزوری. بعد از آن، در شلبینا<sup>۱۸</sup> در میزوری زندگی کردیم. در آنجا دبیرستان را شروع کردم و بعدتر به کلمبیا رفتیم و دبیرستانم را در آنجا تمام کردم و به دانشگاه رفتم. پدرم، توماس گیبسون<sup>۱۹</sup> والتون، مردی فوق‌العاده سخت‌کوش بود که زود از خواب بیدار می‌شد، ساعات زیادی سر کار بود و صداقت داشت. اکثر افراد، با صداقتی تمام‌وکمال، او را به دلیل شرافتش به یاد می‌آوردند. فردی جالب و غیرعادی و عاشق تجارت بود، عاشق معامله‌ی هر چیزی: اسب، قاطر، گاو، خانه، مزرعه، ماشین، هر چیزی. یک بار مزرعه‌مان در کینگ‌فیشر را با مزرعه‌ی دیگری نزدیک اُمگا<sup>۲۰</sup> در اوکلاهاما معاوضه کرد. یک بار دیگر، ساعتش را به‌ازای یک خوک فروخت تا بتوانیم سر میزمان گوشت داشته باشیم. او بهترین مذاکره‌کننده‌ای بود که تا به حال دیده‌ام. پدرم غریزه‌ای غیرعادی داشت؛ می‌دانست چطور می‌تواند با هرکس کنار بیاید. این کار را به‌شکلی انجام می‌داد که او و طرف مقابل برای همیشه بهترین دوست هم می‌شدند. اما با بعضی پیشنهادهایی که می‌داد، شرمندهم می‌کرد. این پیشنهادها خیلی پایین بودند. این یکی از دلایلی است که من احتمالاً بهترین مذاکره‌کننده در جهان نیستم؛ من توانایی کافی برای خرج کردن آن آخرین دلار را ندارم. خوشبختانه، برادرم باد<sup>۲۱</sup> که از اوایل کار شریکم بوده، توانایی پدرم برای مذاکره را به‌ارث برده است.

پدرم هرگز از آن آدم‌های اهل جاه‌طلبی نبود و اعتمادبه‌نفس لازم برای ایجاد کسب‌وکار شخصی را هم نداشت. به بدهکار بودن هم بی‌اعتقاد بود. وقتی بزرگ می‌شدم، او همه جور شغلی داشت: بانکدار، کشاورز، ارزیاب وام کشاورزی، مأمور بیمه و مأمور املاک. چند ماه اول رکود، او کلاً از کار بیکار شد. در نهایت، رفت تا برای شرکت برادرش، شرکت وام والتون<sup>۲۲</sup> کار کند که نماینده‌ی بیمه‌ی عمر متروپولیتن<sup>۲۳</sup> بود. پدرم تبدیل به آدمی شد که باید به وام‌های کشاورزی قدیمی متروپولیتن رسیدگی می‌کرد. اغلب گیرندگان آن وام‌ها هم که در پرداخت بدهی خود قصور داشتند. در سال‌های ۱۹۲۹، ۱۹۳۰ و ۱۹۳۱، او وادار شد مالکیت صدها زمین کشاورزی را از چنگ افراد بی‌نظیری که خانواده‌های‌شان یک عمر مالک زمین بودند، دریاورد. من گاهی با او سفر می‌کردم. کار غم‌انگیزی بود. واقعاً برای پدرم هم سخت بود؛ اما او تلاش می‌کرد این کار را به‌نحوی انجام دهد که تا جای ممکن، عزت‌نفسی برای آن مزرعه‌داران باقی بماند. همه‌ی این‌ها به احتمال قوی روی من، به‌عنوان کودکی خردسال، اثر گذاشته است؛ اگرچه یادم نمی‌آید تا به حال چیزی شبیه این به خودم گفته باشم: «من هیچ‌وقت فقیر نمی‌شم.»

ما هرگز خودمان را فقیر نمی‌دانستیم؛ اگرچه قطعاً از بخش زیادی از آنچه شما «درآمد قابل‌عرضه» می‌نامید، بهره‌ای نداشتیم و هر کاری می‌توانستیم، می‌کردیم تا از این‌جا و آن‌جا پولی دریاوریم. برای مثال، مادرم، نُن<sup>۲۴</sup> والتون، در طول رکود فکری به‌ذهنش رسید که کسب‌وکار کوچک شیر را شروع کند. من صبح زود بیدار می‌شدم و شیر گاوها را می‌دوشیدم. مادرم شیر را آماده می‌کرد و در بطری می‌ریخت. بعد، من آن‌را بعد از تمرین فوتبال بعدازظهرها می‌بردم و تحویل مشتری‌ها می‌دادم. ما ده یا دوازده مشتری داشتیم که به‌ازای هر گالن، ده سنت پرداخت می‌کردند. از همه بهتر، مادرم خامه‌ی شیر را

خب، من ذاتاً صمیمی‌ام و همیشه با آدم‌ها در خیابان و جاهای دیگر صحبت می‌کنم. همسر من هلن هم تا جایی که می‌تواند، خوش‌مشرب و اجتماعی است. او در همه‌ی انواع فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌کند. ما همیشه بدون پنهان‌کاری زندگی می‌کنیم. اما آن موقع واقعاً مدتی فکر می‌کردیم این لقب «ثروتمندترین» قرار است کل سبک زندگی‌مان را خراب کند. ما همیشه سعی می‌کردیم وظیفه‌مان را انجام دهیم؛ اما ناگهان همه از ما انتظار داشتند سهم آن‌ها را هم پرداخت کنیم. رسانه‌چی‌های فضولی بودند که در هر ساعتی از شبانه‌روز به خانه‌مان زنگ می‌زدند و وقتی به آن‌ها می‌گفتم «نه، نمی‌تونیم تیم تلویزیونی بیاریم خونه‌ی ما» یا «نه، وقت ندارم زندگی‌م رو برای شما تعریف کنم»، بی‌ادب می‌شدند. خلاصه این اتفاق مرا عصبانی کرد. تمام چیزی که آن‌ها می‌خواستند، صحبت درباره‌ی امور مالی خصوصی خانواده‌ام بود. آن‌ها حتی به وال‌مارت علاقه‌ای نداشتند؛ درحالی‌که احتمالاً یکی از بهترین داستان‌های تجاری آن زمان در سطح جهان بود. هیچ‌وقت برای‌شان پیش نیامده بود از شرکت بپرسند برداشت من این بود که اکثر اهالی رسانه و همین‌طور برخی افراد در وال‌استریت، یا فکر می‌کنند ما صرفاً دسته‌ای روستایی کودنیم که پشت وانت جوراب می‌فروشیم یا این‌که یک جور کلاهبرداریم که سریع به پول رسیده‌ایم یا کلاهبردار سهامیم. وقتی آن‌ها درباره‌ی شرکت نوشتند، یا درباره‌اش اشتباه کردند یا صرفاً دست‌مان انداختند.

پس همه‌مان در خانواده‌ی والتون به‌طور غریزی از مصاحبه و مطرح کردن زندگی شخصی‌مان اجتناب کردیم؛ البته ما همچنان به زندگی بدون رازورمز و بیرون‌رفتن و ملاقات‌های همیشگی با مردم ادامه دادیم. خوشبختانه، این‌جا در بنتونویل، دوستان و همسایگان‌مان از ما در برابر بسیاری از این لاشخورها محافظت کردند. اما خبرنگاری از برنامه‌ی تلویزیونی سبک زندگی‌های ثروتمند و معروف، در مسابقات تنیسی که در آن بازی می‌کردم، من را به دام انداخت، و هلن هم با یکی از مجلات زنان مصاحبه کرد. رسانه‌ها معمولاً مرا فردی واقعاً حقیر، منزوی، غیرعادی و به‌نوعی جنگلی به‌تصویر می‌کشیدند که علی‌رغم داشتن میلیاردها دلار پول ذخیره‌شده در غاری دور، گاهی با سگ‌هایش می‌خوابید. بعد وقتی بازار سهام در سال ۱۹۸۷ سقوط کرد و سهام وال‌مارت هم همراه با هر چیز دیگری در بازار افت پیدا کرد، همه نوشتند که من نیم‌میلیارد دلار از دست داده‌ام. وقتی آن‌ها در این باره از من پرسیدند، گفتم: «اینا همه‌ش یه مشت کاغذ» و آن‌ها برای مدتی با این حرف سرگرم بودند.

اما حالا دوست دارم بعضی نگرش‌هایم درباره‌ی پول را تاحدی توضیح بدهم. به‌هرحال، امور مالی ما، مانند امور مالی هر خانواده‌ی امریکایی دیگری با تفکری عادی، به هیچ‌کس جز خودمان مربوط نیست. بحثی در این باره نیست. بسیاری از نگرش‌های من به پول، ناشی از بزرگ‌شدن در طول زمانی کاملاً سخت در تاریخ کشورمان است: رکود بزرگ. این منطقه‌ی مرکزی که ما از آن به این‌جا رسیدیم، یعنی میزوری، اوکلاهاما<sup>۱۳</sup>، کانزاس<sup>۱۴</sup> و آرکانزاس، در دهه‌ی کثیف سی، ضربه‌ی سختی خورد. من در سال ۱۹۱۸ در کینگ‌فیشر<sup>۱۵</sup> در اوکلاهاما به دنیا آمدم. تا وقتی حدود پنج سالم بود، در آن‌جا زندگی کردیم. اما اولین خاطراتم از اسپرینگفیلد<sup>۱۶</sup> در میزوری است. آن‌جا بود که مدرسه را آغاز کردم. بعد هم