СЕМ ВОЛТОН

ІСТОРІЯ WALMART

ЗРОБЛЕНО В АМЕРИЦІ

Єbook - твоя бібліотека книг солов'їною (читай разом з нами
https://t.me/e_bookk)

Історія Walmart

Sam Walton
with John Huey

MADE IN AMERICA

My Story

Bantam Books · New York · 1992

Сем Волтон
за участю Джона Г'юї

ІСТОРІЯ WALMART

Зроблено в Америці

Переклала з англійської
Валерія Глінка

«Наш формат» · Київ · 2020

УДК 658.8Walmart
В68

Волтон Сем, Г'юї Джон
В68 Історія Walmart. Зроблено в Америці / пер. з англ. Валерія Глінка. — К. : Наш формат, 2020. — 288 с. — (Серія «Історія успіху»).
ISBN 978-617-7730-97-1 (паперове видання)
ISBN 978-617-7730-98-8 (електронне видання)

Нічого схожого раніше не траплялося. Звичайний підприємець Сем Волтон відкриває в маленькому містечку Америки перший Walmart, де продаються товари за найнижчими цінами і з постійними знижками. Здавалося б, типова американська мрія. Та от через 23 роки він стає найбагатшою людиною Америки. То завдяки чому Walmart став улюбленим для американців? Як бізнесмену вдалося перетворити, на перший погляд, збитковий магазин у найпопулярнішу мережу? Чому у Walmart за тиждень купують річний запас собачого корму? І як супермаркет зміг одягнути у шкарпетки кожного американця? Ідея, яку Сем Волтон вклав у бізнес, проста: коли покупці думають про магазин, то асоціюють з ним низькі ціни й гарантоване задоволення. А щоразу заощаджуючи долар клієнту, магазин випереджає конкурентів.

У цій біографічній книжці Сем Волтон розповість історію свого життя та бізнесу, з гумором поділиться гірким досвідом і запевнить, що успіху він завдячує не вдало розміщеній точці, продуманій системі цін і знижок, а працівникам і найголовніше — покупцям.

УДК 658.8Walmart

Перекладено за виданням: Sam Walton. *Made in America: My Story* (NY, Bantam Book, 1992, ISBN 978-0-553-56283-5).
Фото з фронтиспису: Стів Сісні / ©1987 Oklahoma Publishing Co.

This translation published by arrangement with Doubleday, an imprint of The Knopf Doubleday Group, a division of Penguin Random House, LLC

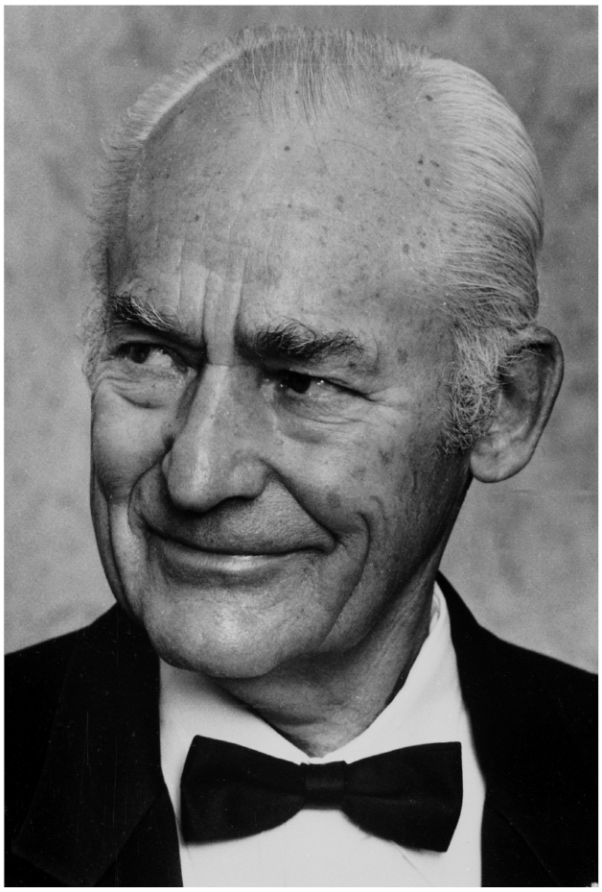
Головна редакторка *Ольга Дубчак*. Літературна редакторка *Галина Сапожникова*. Коректорка *Алла Кравченко*. Верстальник *Назар Матлак*. Технічна редакторка *Ірина Щепіна*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Відповідальна за випуск *Ілона Замоцна*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у ТОВ «Фактор-Друк», вул. Саратовська, 51, м. Харків, Україна, 61030. Підписано до друку 29.11.2019. Тираж 2000 прим. Термін придатності необмежений. Замовлення № 9963. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02.-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання
Серія «Історія успіху» заснована в 2017 році

ISBN 978-617-7730-97-1 (паперове видання)
ISBN 978-617-7730-98-8 (електронне видання)

Усі права застережено.
All rights reserved
© 1992 by the Estate of Samuel Moore Walton
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2019



Подяки

Життя було до мене прихильне — напевно, прихильніше, ніж людина має право очікувати. В особистому плані мені пощастило отримати благословення у вигляді дружини й родини, які трималися разом, любили одне одного та прощали мою схибленість на магазині. У діловому житті я мав честь тісно співпрацювати з неймовірною групою співробітників Walmart, яким доводилось уживатися з моїм роздратуванням і впертістю. Ці люди змогли втілити в життя те, що колись здавалося неможливим, а зараз є звичайною справою.

Передусім я хотів би присвятити цю книжку Гелен Робсон Волтон і чотирьом гарним дітям, яких вона виростила — із невеликою допомогою одного старого, — нашим синам Робу, Джону й Джиму та доньці Еліс.

Також присвячую цю книжку всім своїм партнерам. Хотів би згадати тут кожного, але протягом цих років ми говорили з вами не раз і ви знаєте, як я до вас ставлюся. А ще ця книжка присвячується всім чотирьомстам тисячам партнерів-співробітників, які зробили шалений і складний шлях Walmart веселим і таким особливим. Велика частина цієї розповіді — то ваша історія.

На початку нас було лише декілька. Джекі Ланкастер, наш перший адміністратор магазину в Ньюпорті, Арканзас. Інес Тріт, Рубі Тернер, Ванда Вайсман, Рут Келлер — чотири співробітниці, з якими я відкривав Walton's Five and Dime у Бентонвілі першого серпня 1951 року. Що ми робили б без цих перших менеджерів? Більшість із них дуже ризикувала, покидаючи хорошу роботу з кращими перспективами росту, щоб приєднатись у Бентонвілі до самотнього, але вкрай активного мрійника. Це я про таких, як Кларенс Лейс, Віллард Вокер, Чарлі Баум, Рон Лавлес, Боб Боґл, Клод Гарріс, Ферольд Аренд, Чарлі Кейт, Ал Майлз, Томас Джефферсон, Ґері Рейнбот. Також Боб Торнтон, Дарвін Сміт, Джим Генрі, Філ Ґрін і Дон Вітакер. Я не можу забути про Рея Томаса, Джима Дізмора, Джима Елліота або Джона Гоукса. Рон Меєр зробив особливий внесок, а Джек Шумейкер

так само доклав рук до успіху Walmart, як і інші співробітники. Джон Тейт був безцінним порадником протягом усього шляху компанії.

Звісно, Walmart не був би таким, як сьогодні, без своїх конкурентів, особливо без Гаррі Каннінгема з Kmart, який справді створив і розвинув перший дискаунт таким, яким ми знаємо його тепер. На мою думку, ми маємо пам'ятати цю людину як одного з провідних підприємців у торговельній галузі всіх часів.

Я завжди буду ставити на Walmart, коли біля його керма стоятиме Девід Ґласс зі своєю чудовою командою: Дон Содеркіст, Пол Картер та А.Л. Джонсон. Коли я думаю про молодих людей, таких як Білл Філдз, Дін Сандерс і Джо Гардін, які керують величезною частиною компанії, то знаю, що одного дня вони точно затьмарять нас усіх.

Моїм партнером номер один у торгівлі, звісно, залишається брат, Джеймс «Бад» Волтон, якому було що про мене сказати під час написання цієї книжки — і не самі лише компліменти. Мудрі поради й підтримка Бада допомогли уникнути багатьох помилок. Мені завжди була властива схильність до активних дій, до того, щоб братися відразу до справи. Бад часто радив іти іншим шляхом або обрати відмінний підхід. Я навчився до нього прислухатися, адже брат неймовірно розсудливий і в нього ясний розум.

Наостанок сподіваюся, що в раю є особливі місця для моїх двох секретарок: Лоретти Босс, яка була зі мною 25 років, і Беккі Елліот, яка працює ось уже три роки. Вони на це заслуговують після того, що їм довелося витерпіти на нашій грішній землі.

Семюель Мур Волтон
Бентонвіль, Арканзас

Передмова

Привіт, друзі. Я — Сем Волтон, засновник і голова мережі магазинів Walmart. Сподіваюся, ви вже купували щось у наших крамницях або, може, придбали кілька акцій цієї компанії. Якщо так, то, певно, уже знаєте, як я пишаюсь усім тим, чого всі співробітники Walmart досягли за тридцять років із часу відкриття першого магазину цієї мережі тут, у північно-західному Арканзасі, який Walmart і я вважаємо нашим домом. Хай як важко було б у це іноді повірити, та з однієї невеликої крамниці ми розрослися до найбільшої мережі роздрібних магазинів у світі. Це був збіса цікавий шлях.

Я знаю, що розвиток і становлення Walmart — це щось неймовірне, особливе, те, що ми маємо розділити з людьми, які були вірними нашому магазину й компанії. Це саме те, чого ми не робили протягом розвитку Walmart: не говорили про себе та не вихвалялися нашими успіхами за межами компанії — окрім тих випадків, коли треба було переконати якихось банкірів або фінансистів з Волл-стрит, що з нас справді будуть люди, що нам можна дати шанс. Коли мене питали: «Як Walmart усе це вдалося?», то я зазвичай зухвало відповідав на це: «Друже, ми просто йшли до мети й потім трималися за неї». Ми завжди перебували осторонь інших і мали на це причини; ми захищали свою справу й приватне життя та й досі дотримуємося такої політики.

Утім це призвело до цілої низки непорозумінь, міфів і вигадок навколо мого імені та компанії Walmart. Також я вважаю, що забагато уваги приділялося моїм особистим фінансам — уваги, яка спричинила мені й моїй родині чимало додаткових проблем, хоч я весь цей галас ігнорував і просто жив собі й вів справи Walmart у межах своїх можливостей.

Ніщо з цього не змінилося. Однак уже протягом певного періоду я борюсь із раком і не молодшаю з кожним днем. Останнім часом багато людей — включно з Гелен і моїми дітьми, деякими виконавчими директорами компанії й навіть співробітниками — стали «капати на

мозок» про те, що саме я найкраще зможу розповісти історію Walmart. Вони казали: подобається чи ні, а моє життя обертається навколо Walmart і я маю розповісти справжню історію компанії, поки мені це під силу. Тож спробую зробити це якнайкраще та якомога ближче до істини. Сподіваюся, розповідь буде майже так само цікавою, веселою й захопливою, як і наш шлях становлення. Маю надію, що зможу передати принаймні частину того духу, який ми відчували під час розбудови компанії. Та понад усе я хочу передати й донести кожному, наскільки важливими для успіху нашої мережі були співробітники Walmart.

Цікаво було озиратися назад на своє життя й усвідомлювати те, як усе складалося. Думаю, що комусь збоку це може здатися трохи дивним, але для мене це незвично, адже я ніколи не був схильний до глибоких роздумів, не зациклювався на минулому. Якби треба було визначити щось одне, що сильно вплинуло на моє життя, то я назвав би жагу до змагання, конкуренції. Саме це постійно штовхало мене вперед: до наступної перевірки крамниці, до відкриття нового магазину, до внесення в асортимент товару, який я особисто хотів просувати в торговельній мережі — наприклад, відер для наживки, термосів, наматрацників або цукерок у великих упаковках.

Коли я все-таки озираюся назад, то розумію, що наша історія — це розповідь про традиційні принципи, які зробили Америку успішною. Це історія про підприємництво, ризик, важку працю, про усвідомлення того, що ти хочеш, і готовність робити все, щоб цього досягти. Це історія про віру у власну ідею, навіть коли інші в ній сумніваються, і про те, як завжди триматися свого шляху. Та мені здається, що насамперед ця розповідь доводить: немає абсолютно нічого нездійсненного для звичайних працьовитих людей, якщо в них буде можливість, підтримка та стимул досягти найкращого. Адже саме так мережа Walmart стала собою: звичайні люди зібралися для втілення чогось незвичайного. Спершу ми вразили самих себе, а невдовзі й усіх інших, особливо тих, хто думав, що Америка була вже надто несприятливим місцем для того, щоб такий план знову спрацював.

Історія Walmart унікальна: нічого схожого раніше не траплялося. Тож, можливо, розповідаючи її зараз, ми зможемо допомогти іншим

людям узяти на озброєння ті самі принципи, застосувати їх і втілити в життя свої мрії.

Розділ 1

Усвідомлення цінності долара

Якось уночі мені не спалося, і я увімкнула радіо, яке сказало, що Сем Волтон — найбагатша людина Америки. Я подумала: «Сем Волтон... Оце так, та він же вчився в моєму класі!». Я була в захваті.

Гелен Вільямс

колишня вчителька історії та риторики в середній школі Гікмана, Колумбія, штат Міссурі

Успіх, гадаю, завжди мав свою ціну, і переконався я в цьому в непростий спосіб у жовтні 1985-го, коли журнал Forbes назвав мене буцімто «найбагатшою людиною Америки». Не важко уявити собі реакцію всіх тих газет і телеканалів, які з подивом стали ламати собі голови над питаннями «Хто?» і «Де він живе?». Не встигли ми й оком змигнути після новини, як репортери й фотографи повалили в Бентонвіль, певно, очікуючи зняти те, як я пірнаю в басейн із грошима або запалюю товсті сигари стодоларовими купюрами, спостерігаючи за танцями напівоголених дівиць біля озера.

Я справді не знаю, що ті репортери думали, але співпрацювати з ними наміру не мав. Тож вони знайшли купу цікавих речей про мене: я їздив на старому пікапі з клітками для моїх мисливських псів, носив бейсболку з логотипом Walmart, стригся в перукарні недалеко від центру міста — дехто навіть нишком проніс туди камеру й зробив моє фото в кріслі перукаря, яке потім було в газетах по всій країні. Люди з усього світу, яких ми не знали, почали телефонувати й писати, а ще особисто приходити, щоб попросити в нас грошей. У багатьох з них, я певен, була гідна мета, але також ми мали справу з усіма негідниками та пройдисвітами, яких носить наша земля. Пам'ятаю лист від жінки, яка прямо й відверто заявила: «Я ніколи не могла собі дозволити будинок за 100 000 доларів, але завжди його хотіла. Ви дасте мені гроші на нього?». І досі такі люди пишуть і телефонують, щоб попросити нову автівку, гроші на відпустку або на стоматолога — загалом на все, що спаде їм на думку.

Я взагалі доброзичлива людина по натурі: завжди спиняюся поговорити з людьми на своїй вулиці й таке інше. Моя дружина Гелен дуже відкрита й активна, бере участь у різних громадських справах. Загалом ми ніколи не були відлюдниками, але титул «найбагатші» зруйнував наш звичний спосіб життя. Ми завжди намагалися робити свій внесок у розвиток громади, але ось уже всі очікують, що ми робитимемо це й за інших. А безпардонні журналюги телефонують у будь-який час доби й стають відверто грубими, коли ми говоримо, що ні, вони не можуть привезти знімальну групу в наш дім, або що не згодні на те, щоб якийсь репортер тиждень ходив за родиною Волтонів із фотокамерою, чи не маємо часу переповідати їм історію нашого життя. Мене до сказу доводило те, що вони хотіли говорити лише про особисті фінанси моєї родини. Їх не цікавила мережа Walmart, історія становлення якої була однією з найкращих у діловому світі на той час. Журналісти не хотіли говорити про компанію. У мене склалося таке враження, наче всі ці медійники — і деякі хлопці з Волл-стрит — уважали, що ми неотесані селюки, які продають шкарпетки з кузова свого пікапа, малюють гроші або здійснюють махінації з цінними паперами. Та коли вони все-таки писали про компанію, то не заморочувались із достовірністю фактів або відверто глузували з нас.

Тож родина Волтонів інстинктивно міцно зачинила двері в особисте життя кожного з її членів, хоч ми й надалі жили відкрито й постійно ходили в наші магазини. На щастя, тут, у Бентонвілі, друзі й сусіди захищали нас від тих нишпорок, хоча мене все-таки підстеріг хлопець із «Життя багатих і знаменитих» на змаганнях із тенісу, у яких я брав участь, а Гелен дала інтерв'ю жіночому журналу. Засоби масової інформації зазвичай зображували мене дешевим ексцентричним відлюдником, таким собі селюком, який ночує із собаками в сараї попри всі ті мільярди доларів, що заховав у своїй печері. Потім, коли ринок обвалився в 1987 році й акції Walmart, як і багатьох інших компаній, упали, журналісти написали, що я втратив півмільярда доларів. Коли мене про це спитали, я сказав: «Це лише папір». Ох і плідний у них день тоді був!

Це нас із Гелен ушановують на Дні подяки наші друзі та сусіди в Бентонвілі в 1983 році — місто тоді справді шаленіло. (Benton County Daily Record)

Зараз я хотів би пояснити своє ставлення до грошей — до певного моменту. Після цього наші гроші — як і гроші будь-якої нормальної американської родини — це лише особиста справа. Безсумнівно, на моє ставлення до грошей вплинув складний для нашої країни час — Велика депресія. Штати, що були розташовані в центрі країни — Міссурі, Оклахома, Канзас, Арканзас — і в яких ми виросли, зазнали серйозного удару під час «брудних» тридцятих[1].

Головна вулиця міста Кінгфішер, штат Оклахома, приблизно в час мого народження

Я народився в окрузі Кінгфішер, штат Оклахома, у 1918-му й жив там до п’яти років, однак мої перші спогади були саме про Спрінгфілд, штат Міссурі, де я пішов у школу, а потім — про невелике містечко Маршалл у цьому самому штаті. Пізніше я переїхав у Шелбіну, Міссурі, де пішов у старшу школу, але закінчив її вже в місті Колумбія, де потім вступив до коледжу.

Мій тато, Томас Гібсон Волтон, був страшенно працьовитим, вставав дуже рано, робив понаднормово й був чесним. Абсолютно, непохитно чесним, і багато людей запам'ятали його саме за цю якість. У нього також був хист до торгівлі, йому подобалося домовлятись про все: коней, віслюків, велику рогату худобу, будинки, ферми, машини. Будь про що. Колись батько обміняв нашу ферму в Кінгфішер на іншу поблизу Омеги, штат Оклахома. А ще був випадок, коли він виміняв наручний годинник на кабана, щоб у нас на вечерю було м'ясо. Тато був найкращим переговорником, якого мені доводилося зустрічати. У нього був цей незвичайний інстинкт: знати, як далеко він може зайти з людиною в перемовинах, і робити це так, щоб розійтися з нею друзями. Але батько змушував мене ніяковіти від тих пропозицій, які іноді робив, аж такі вони були низькі. Тому, напевно, я не найкращий перемовник у світі; мені бракує здатності вичавлювати останній долар. На щастя, мій брат Бад, який на початку приєднався до мене в бізнесі, успадкував батьківський талант до переговорів.

Ми з Бадом на моєму коні Тріксі, а поруч тато й мама

Тато ніколи не мав амбіцій або впевненості розпочати власну справу й не вірив у кредити.Ким він тільки не працював, коли я був малим. Батько був банкіром, фермером, оцінювачем ферм під застави, страховим агентом і ріелтором. Кілька місяців на початку Великої депресії в нього не було роботи й зрештою він пішов працювати в

компанію свого брата Walton Mortgage Co., що була відділенням Metropolitan Life Insurance. Тато працював зі старими фермерськими заставами, з яких уже не могли сплачувати відсотки банку. У 1929–1931 роках він мусив конфіскувати сотні ферм у чудових людей, чиї родини володіли цими господарствами вічність. Іноді я їздив з ним. Це було трагічне видовище, яке дуже впливало на батька, хоч він і намагався зробити все так, щоб зберегти цим людям хоча б частину їхньої самоповаги. Напевно, це вплинуло на мою дитячу психіку, але я не пам'ятаю, щоб давав собі обіцянку на зразок «Я ніколи не буду бідним».

Ми не вважали себе бідними, хоч і заможними нас теж було не назвати. Намагалися підзаробити, де тільки було можливо. Наприклад, моїй мамі, Нен Волтон, під час Великої депресії спало на думку розпочати невеличкий молочний бізнес. Я мав уставати рано й доїти корів, мама готувала пляшки та розливала молоко, а потім я доставляв його після футбольного тренування по обіді. У нас було 10–12 клієнтів, які платили десять центів за галон (приблизно чотири літри). Та найкращим було те, що мама збирала вершки й робила морозиво. Це просто диво, що мене не прозвали Жирним Семом, зважаючи на все те морозиво, що я тоді з'їв.

Я також почав продавати передплату на журнали, коли мені було сім чи вісім років, а ще розвозив газети із сьомого класу й аж до закінчення коледжу. Крім того, вирощував і продавав кроликів і голубів, що не було чимось небаченим для сільських хлопчиків того часу.

Ще змалку я затямив, що нам, дітям, дуже важливо допомагати родині заробляти гроші, бути помічниками, а не лише утриманцями. Згодом я, звісно, побачив, як непросто заробити долар, а коли в тебе це виходить, то він набуває справжньої вартості. Мама й тато теж поділяли такий підхід до грошей: вони не витрачали їх просто так.

Бад Волтон:

Людям досі невтямки, чому ми такі консервативні й стримані. Вони розвели галас навколо того, що Сем — мільярдер, а все ще водить старий пікап, купує одяг у своєму магазині або відмовляється літати першим класом.

Але нас так виховали.

Коли люди бачать на вулиці пенні, яка вірогідність того, що вони його піднімуть? Я підняв би. І я знаю, що Сем — також.

Стівен Памфрі, *фотограф:*

Одного разу я збирався зробити фото Сема в маленькому аеропорту в Міссурі. Він саме заповнював форму плану польоту, і я кинув монету в п'ять центів[2] *на підлогу — намагався бути милим — і сказав помічнику: «Подивимося, чи підніме він її». Літаки приземляються й піднімаються в повітря, аж ось підходить до нас Сем поспіхом і трохи роздратований, що йому знову доведеться позувати на камеру. «Добре, — каже він, — де ви хочете, щоб я став — на п'яти центах?».*

До того часу, як я вийшов у світ із готовністю зробити з себе щось путнє, у мені вже була навічно викарбувана повага до вартості долара. Та мої знання про гроші й фінанси не були такими вже глибокими попри диплом у галузі підприємництва. Потім я познайомився з родиною Гелен. Слухати розповіді її батька, Л. Р. Робсона, само по собі було навчанням. Він дуже вплинув на мене. Батько Гелени був чудовим продавцем і одним із найпереконливіших людей, яких мені доводилося зустрічати. Упевнений, що його досвід успішного продавця та бізнесмена, знання в галузі фінансів і законів та життєва філософія мали великий вплив на мене. Мій дух суперництва побачив його успіх і захоплювався ним. Я не заздрив йому. Натомість сказав собі: можливо, одного дня я досягну такого самого успіху.

Робсони вміло управляли своїми фінансами: батько Гелен зробив ранчо та сімейний бізнес партнерською справою, а Гелен і її брати були його партнерами. Усі вони по черзі вели бухгалтерські книги ранчо й таке інше. Гелен отримала диплом бакалавра з фінансів, що тоді було справді незвичним для жінки. Містер Робсон порадив нам запровадити такі порядки й у нашій родині, що ми й зробили в 1953 році. Усім тим, що було в нас тоді, ми управляли спільно з нашими дітьми; цієї ж політики ми дотримувались і пізніше у Walton Enterprises.

Згодом у Walmart ми запровадили таке саме партнерство. Рада правління Walton Enterprises, яка складається з членів нашої родини,

ухвалює рішення на основі спільної згоди. Іноді ми сперечаємося, іноді — ні. Але ми контролюємо суму грошей, які платимо одне одному, і кожен отримує однаково. Згодом діти стали одержувати стільки ж, скільки й ми з Гелен, от тільки я ще отримував зарплату як голова Walton Enterprises — але тепер її одержує мій син Джим, адже він замінив мене на цій посаді. Так нам удалося накопичити кошти у Walton Enterprises, а не розкидатися ними направо й наліво для власного задоволення. І в нас точно було все потрібне — навіть, на мою думку, більше.

Таке партнерство працює по-різному. Передусім воно надає нам можливість контролювати Walmart родиною та тримати компанію в цілісності, а не розпродавати її частинами. Сьогодні ми все ще маємо 38 відсотків її акцій, що є незвичним для тих, хто володіє компанією такого розміру, як Walmart. Це чудовий спосіб убезпечити її від ворожого поглинання іншими компаніями. Саме це може зробити кожна родина, яка вірить у міцність власних зв'язків і у свій потенціал розвитку. Передача права власності відбулася так давно, що нам навіть не довелося платити податки на дарування або на спадщину. Тут принцип простий: найкращий спосіб зменшити податки на власність — це віддати її до того, як цю власність оцінять.

Виявилося, що це чудова філософія й прекрасна стратегія, до якої я точно не додумався б без поради батька Гелен. Це не марнотратство або надмірність. Тримати родину разом було частиною плану, як і підтримувати наші стандарти.

Гелен Волтон:

Це розумно з погляду грошей, та був тут ще один аспект: стосунки, що встановилися між дітьми й у всій родині. Це дало можливість розвинутися відповідальності одне за одного. Таке відчуття просто не знищити.

І ось виходить Forbes у 1985 році й заявляє, що я найбагатша людина Америки. Що ж, це, безсумнівно, так, якщо ви помножите ціну акцій Walmart на те, скільки їх є в нашій родині. Може, і вийде 20–25 мільярдів доларів або скільки журналісти там написали. Сім'я, можливо, і має такі активи, але сам я ніколи не бачив стільки грошей. По-перше, ми з Гелен отримуємо лише 20 відсотків від загального

прибутку родини у Walmart. По-друге, поки від мене щось залежить — і я впевнений, що такої думки буде дотримуватися принаймні наступне покоління, — більшість цих акцій залишиться там, де вони є зараз. Нам не потрібні гроші. Ми не хочемо купити яхту. І, дякувати Богу, нам ніколи не спадало на думку придбати щось на зразок острова. У нас немає таких потреб та амбіцій, через які згодом розвалюється багато компаній. Деякі родини продають свої акції потроху, щоб жити на широку ногу, аж раптом бум! — і ось уже хтось їх поглинає, і все котиться під три чорти. Я пишу цю книжку також через те, щоб мої онуки та правнуки прочитали її й затямили: якщо викинете щось подібне, я повернуся з того світу й буду вас переслідувати. Тож навіть не думайте про це.

Я не намагаюся тут прибіднятися. Ми, безперечно, маємо пристойні родинні заощадження вже багато років — навіть до того, як компанія Walmart пішла вгору. Але ось яка штука: гроші ніколи не значили для мене дуже багато, навіть як мірило успіху. Коли маємо достатньо їжі й комфортний будинок, достатньо місця та харчів для моїх мисливських собак, а також є місце для полювання та гри в теніс і можливість дати дітям добру освіту, то це багатство. Тут питань немає. Ми не хворі на голову. Не живемо як бідняки, хоч деякі намагаються нас такими зобразити. Ми любимо літати, і в нас є гарні літаки. За всі ці роки я мав десь 18 літаків і жоден із них не купив новим. Наша родина зустрічається в красивих місцях, як-от готель Ritz-Carlton у Нейплз, штат Флорида, або Del Coronado в Сан-Дієго. Наш дім спроектував Ю. Фей Джонс — усесвітньовідомий учень Френка Ллойда Райта[3], який живе неподалік у Феєтвіллі. І хай навіть я думаю, що він коштував надто дорого, маю визнати, що цей будинок гарний у своїй простоті й природності.

Ми не соромимося того, що маємо гроші, але я просто не вважаю прийнятним виставляти все напоказ. Так не годиться поводитися ніде, а особливо в Бентонвілі, де населення важкою працею заробляє собі на життя й де мешкають звичайні люди. Я досі не розібрався з усією цією метушнею навколо статусу знаменитості. З якого дива, наприклад, мене запрошувати на весілля Елізабет Тейлор у Голлівуді? Досі не можу збагнути, чому моє відвідування перукарні — це така вже новина? Де

ж мені ще стригтися? Чому я їжджу на пікапі? А куди ще поміститься мої мисливські пси, у ролс-ройс?

Зараз я можу визнати, що дещо добре таки вийшло з тієї статті в журналі та галасу навколо неї, хай як я її ненавидів тоді. Спершу я думав, що та публікація може нашкодити моїм стосункам із працівниками магазинів. Утім виявилося, що вони всі думали щось на зразок: «Та ми ж йому в цьому допомогли. От молодець!». Мені здається, що тепер мої візити в магазини значать для них більше. Я помітив велику різницю в їхньому ставленні, як порівняти з тим, що було до виходу статті, яка зробила мене публічною особою. А покупці, звісно, також отримали своє від цього — просили дати автограф на доларових купюрах тощо.

Чарлі Баум, *один із перших партнерів Walmart:*

Я знав Сема ще з того часу, коли він відкрив перший магазин у Ньюпорті, штат Арканзас, і переконаний, що гроші для нього майже не мають значення. Його мотивує бажання бути на вершині. Це не гроші. Зараз вони тільки спричиняють йому головний біль. Нещодавно о шостій ранку він спитав мене: «Як надихнути онуків піти працювати, якщо вони знають, що ніколи не будуть бідними?».

Девід Ґласс, *головний виконавчий директор Walmart:*

Чи є в Сема гроші? За всі тридцять років моїх подорожей із ним я ніколи не міг сказати напевно. Справді, якби я щороку не читав звітів, то міг би заприсягтися, що він без копійчини. Пам'ятаю, одного разу ми летіли з Нью-Йорка комерційними авіалініями відвідати друзів у The Limited у Коламбусі, штат Огайо. Аж ось раптом в аеропорту Сем збентежено каже: «У мене немає із собою грошей. А в тебе?». Я дістаю гаманець і витягаю дві двадцятки. Він глянув на них і говорить: «Тобі обидві не знадобляться, я позичу в тебе одну».

Тепер, коли мова йде про Walmart, тут усе однозначно: я дешевий. Думаю, про це яскраво свідчить те, що компанія ніколи не купувала реактивного літака, поки ми не досягли показників продажів у 40 мільярдів доларів і не розширили мережу до Каліфорнії та Мену. Та й то їм майже довелося мене зв'язати й утримувати силоміць, поки я погодився. У відрядженнях ми спимо по двоє в кімнаті, хоча з віком я

почав брати окремий номер. Ми зупиняємось у невеличких готелях і їмо в сімейних ресторанах — коли маємо на це час. Нинішня ситуація з компаніями, що високо несуться, та головними виконавчими директорами з непомірними зарплатами, які насправді просто сидять і не думають ні про кого, окрім себе, дуже засмучує мене. Це одна з головних проблем сучасного американського бізнесу.

Ґері Рейнбот, *один із перших адміністраторів магазину Walmart:*

Тоді, коли ми їздили із Семом у відрядження на закупівлю, то намагалися зупинятися в одній або двох кімнатах. Пам'ятаю один випадок у Чикаго, коли восьмеро з нас поселилися в одному помешканні. А воно було не таке вже й велике. Можна сказати, що в нас був суворо обмежений бюджет.

Іноді мене питають, чому сьогодні, коли Walmart оцінюють у 50 мільярдів доларів з лишком, ми все ще не розкошуємо? Усе просто: бо ми віримо в цінність долара. Ми існуємо для того, щоб задовольняти наших клієнтів, а це означає, що, окрім якості та сервісу, маємо також заощадити їм гроші. Щоразу, коли Walmart нерозумно витрачає долар, той береться прямо з їхньої кишені. Коли ж ми заощаджуємо нашим клієнтам долар, то випереджаємо конкурентів — що й плануємо робити завжди.

---

1 «Брудні» тридцяті, або пиловий казан — період сильних пилових бур у 1930-х, які завдали серйозної шкоди екології та сільському господарству США й канадських прерій. — *Прим. пер.*

2 У часи Корейської війни (1950–1953 роки) серед американських військових пілотів була популярна пісня зі словами «Throw a nickel on the grass, save a fighter pilot's ass» («Кинь п'ятак ти на траву й урятуй життя військовому пілоту»), яка започаткувала традицію кидати п'ять центів під ноги пілоту на знак поваги та щоб побажати удачі. — *Прим. пер.*

3 Відомий американський архітектор-новатор, однією з найвідоміших робіт якого є будівля музею Ґуґґенгайма. — *Прим. пер.*

Розділ 2

Почати з десятицентовика

З дитинства Сем міг досягти успіху будь у чому, якщо цього хотів. Думаю, що він таким уродився. Коли ми розносили газети, то між нами влаштували змагання. Я забув, що тоді було винагородою — може, десять доларів, хто знає. Сем переміг у тому змаганні, адже ходив від дверей до дверей, пропонуючи людям оформити нову передплату. Він знав, що переможе. Просто в нього це закладено в характері. Моїм єдиним поясненням цьому є те, що Сем має багато маминих рис.

Бад Волтон

Я не знаю, що робить людину амбіційною, але переконаний, що мене з лишком нагородили запалом та амбітністю ще змалку, тож думаю, що мій брат має рацію. Мама хотіла для нас найкращого майбутнього. Вона багато читала й цінувала освіту, хоч сама не мала змоги здобути її. Мама рік провчилась у коледжі, а потім покинула його, щоб вийти заміж. Тому, напевно, для компенсації від самого початку наполягала, щоб я обов'язково пішов у виш і щоб із мене були люди. Моїм найглибшим смутком є те, що вона померла молодою від раку, коли наш бізнес щойно почав ставати успішним.

Мама, напевно, уміла переконливо мотивувати, бо я дуже серйозно сприйняв те, що вона казала: маю якнайкраще робити те, за що беруся. Тож будь-яку справу я робив із пристрастю — дехто навіть назве це одержимістю — до перемоги. Для себе завжди ставив досить високу планку: мої цілі були наполеонівськими.

Навіть коли я був маленьким хлопчиком у місті Маршалл, штат Міссурі, пам'ятаю, що вже тоді був амбітним. Кілька років я був старостою класу. Грав у футбол, бейсбол і баскетбол з іншими дітьми, а ще плавав улітку. Я настільки любив змагатися, що, ставши бойскаутом, побився об заклад з іншими хлопцями про те, хто з нас першим дістане ранг орла[4]. Перш ніж зміг отримати його в Маршаллі,

ми переїхали до містечка Шелбіна, штат Міссурі, — населення десь півтори тисячі. Однак я виграв: дістав цей ранг у чотирнадцять років — наймолодший орел в історії штату Міссурі на той час.

Із газети *Shelbina Democrat, літо 1932 року:*

Завдяки тренуванню в організації бойскаутів, Семмі Волтон, чотирнадцятирічний син містера та місіс Том Волтон із Шелбіни, урятував маленького Дональда Петерсона, сина професора та місіс К. Р. Петерсон, коли той у четвер по обіді тонув у Солт-Рівер...

Дональд зайшов у воду надто глибоко для себе й став кликати на допомогу. Лой Джонс, який був разом із синами, намагався витягти хлопчика, але в паніці Дональд кілька разів мало не втопив містера Джонса. Юний Волтон, який був неподалік, дістався їх, коли Дональд уже вп'яте пішов під воду. Він ухопив хлопчика зі спини, як його й учили, витягнув на берег і застосував прийом штучного дихання, якого навчали всіх скаутів.

Дональд був непритомний, і все його тіло посиніло. Знадобився певний час, щоб привести його до тями.

Сказали, що я врятував життя хлопчика. Може, так, а може, ні. Газети часто схильні до перебільшень. Та принаймні я витягнув його з води. Згадуючи такі епізоди мого дитинства, розумію, що в мене завжди був сильний потяг до дії — якість, що стала значною частиною історії Walmart. Якщо чесно, то говорити про цей епізод мені якось ніяково: боюся, що це можуть сприйняти як вихваляння або спроби виставити себе героєм. Це особливо непокоїть, адже дуже давно я затямив, що привселюдно проявляти власне его — далеко не найкращий спосіб створити ефективну організацію. Самотня людина, яка шукає слави, не може досягти вершин. У Walmart усе, що ми зробили, є результатом колективної праці задля спільної мети. Важливість командної роботи я засвоїв ще в ранньому віці.

Командні ігри стали частиною мого життя, коли я був у п'ятому класі. Тато мого друга організував для нас аматорську футбольну команду. Ми змагалися з представниками інших міст, як-от Одеса, Седалія та Річмонд. Моя позиція була в завершальному етапі зв'язки, але я хотів кидати м'яч або проривати захист, хоча й був маленьким хлопчиком і не міг ще обійти оборону. Командний спорт був зі мною

аж до кінця старшої школи та в коледжі — у змаганнях у межах навчального закладу. Коли ми переїхали до Шелбіни, я мав більше футбольного досвіду, ніж в інших дітей у дев'ятому класі, тому мене зробили запасним квотербеком. Я все ще був маленьким — десь 65 кілограмів, — але багато знав про блокування, зупинку квотербеків і ранінбеків і закидання м'яча, та й моя жага до змагання також додавала мені балів.

Потім ми знову переїхали — цього разу до Колумбії, штат Міссурі. Тут у школі Гікмана я записався майже всюди. Мене не можна було назвати обдарованим учнем, але я наполегливо працював і заробив диплом із відзнакою. Я був президентом шкільного самоврядування й активним членом багатьох гуртків — особливо запам'ятався гурток риторики, — і мене визнали «найбільш різностороннім хлопцем». Я був завсідником спортзалу. Любив грати там у баскетбол, але не увійшов до складу команди школи — певно, через те, що мав зріст 175 сантиметрів. Коли навчався в середній школі, мене взяли в команду, де я був захисником, а іноді розпочинав атаки. Влучність у мене була не найкраща, але я добре тримав м'яч і був хорошим лідером на майданчику. Гадаю, мені подобалось управляти командою. Я був трохи повільним для захисника, але прудким — іноді настільки, що в мене аж у голові паморочилося. Подобалося, коли тренер ставив мене на задню лінію. Я мав хороше відчуття того, де опиниться м'яч, і дуже любив завдавати несподіваного удару. Здається, я був завзятим спортсменом, і мій головний талант залишився незмінним до сьогодні — уміння мотивувати.

Важко повірити, але це правда: за все своє життя я ніколи не програв у футболі. Звісно, я не можу такий успіх приписувати лише собі, і, очевидно, тут не обійшлося без удачі. Я був хворий або травмований під час кількох ігор, у яких ми все одно зазнали б поразки — зі мною чи без мене. Тож під час цих програшних матчів я був відсутній. Але гадаю, що такий рекорд сильно вплинув на мене. Він навчив завжди розраховувати на перемогу, рухатися назустріч випробуванням, очікуючи вийти з них переможцем. Надалі в моєму житті, думаю, Kmart або будь-який інший конкурент був для мене чимось на зразок старшої школи міста Джефф — команди, з якою ми змагалися за звання чемпіона штату в 1935 році. Мені ніколи не спадало на думку,

що можу програти. Це було так, наче я маю право на перемогу. Такий настрій виявився своєрідним самоздійснюваним пророцтвом.

Граючи на позиції квотербека за Hickman Kewpies (команда школи Гікмана) — непереможного чемпіона штату, я вже був досить відомим у Колумбії, де розташований Університет Міссурі. Тому моя спортивна кар'єра зі старшої школи плавно перейшла у виш. Більшість братств приймала переважно дітей із заможних родин, і я за цим критерієм їм не підходив. Але вони відразу вчепились у мене зубами, і я навіть міг обирати серед них. Зупинився на Beta Theta Pi, бо воно було найкращим братством і у внутрішній спортивній лізі тримало першість уже багато років.

На другому курсі мене зробили раш-капітаном. Тож я купив справжнього старого форда та їздив ціле літо по всьому штату, зустрічаючись із потенційними кандидатами в братство. З усім цим духом суперництва й амбіціями я навіть колись думав, що одного разу стану президентом США.

А це мене переповнює гордість від того, що купив свій перший *справжній* автомобіль. Він уживаний, звісно, але все одно гарний

Відклавши плани на далеке майбутнє, я вирішив для початку стати президентом студентського самоврядування. Дуже рано я зрозумів, що секрет лідерства в кампусі доволі простий: починати розмову з людьми до того, як вони заговорять із тобою. Це я й робив. Водночас тримав у руках папери. Я завжди дивився вперед і заговорював із людиною, яка йшла мені назустріч. Коли знав її, то звертався на ім'я, та навіть якщо це був незнайомець, я все одно заговорював із ним. Невдовзі я, напевно, знав більше людей в університеті, ніж будь-хто інший, а вони впізнавали мене та вважали другом. Я брав участь у всіх

виборах, які були. Мене обирали президентом чоловічого товариства честі QEBH, керівником мого братства та президентом старшого курсу, а ще я був капітаном і президентом Scabbard and Blade — елітної військової організації корпусу підготовки офіцерів запасу.

Зі статті *під назвою «Ураган Волтон» у газеті братства, 1940 рік:*

> *Сем — один із тих рідкісних людей, які знають кожного прибиральника на ім'я, роздають їжу в церкві, полюбляють приєднуватися до різних організацій... Семова схильність до лідерства була предметом багатьох дружніх жартів. Через військову форму його прозвали Маленьким Цезарем. А за те, що він був президентом біблійного класу, — Дияконом.*

Коли я жив у Міссурі, мене обрали президентом біблійного класу — велетенської групи зі студентів коледжів Стівенса та Міссурі. Коли я ріс, то завжди ходив у церкву й у недільну школу щотижня. Це було важливою частиною мого життя. Не те щоб я був таким уже релігійним, але завжди відчував важливість церкви. Звісно, я отримав задоволення від управління таким класом у студентські роки. Але, окрім незначних зв'язків із політикою міських рад багато років по тому, свої президентські амбіції я залишив у студентському містечку.

Я вже майже закінчував Університет Міссурі в червні 1940 року за підприємницьким напрямом і працював, певно, як ніколи в житті. У мене завжди було повно енергії, але я стомився. Ще зі старшої школи я сам заробляв на власні витрати й купував собі одяг. В університеті було все те саме, от тільки додалися витрати на навчання, їжу, членські внески братства та побачення. Мама з татом були б раді допомогти, якби могли, але то був час Великої депресії і зайвих грошей вони не мали. Я розносив газети протягом навчання в старшій школі, а в університетські роки взяв більшу територію, найняв кілька помічників і перетворив цей підробіток на досить хороший бізнес. Я заробляв 4000–5000 доларів на рік, що під кінець Великої депресії було ой як непогано.

Езра Ентрекін, *колишній менеджер із розповсюдження газети Columbia Missourian:*

Ми найняли Сема розносити газети, і він справді став нашим головним продавцем. Коли починався навчальний рік, він із завзяттям заохочував братства й сестринства купувати газети. Сем чудово підходив для цієї роботи, адже міг продавати як ніхто інший. Він був мастак. Справді. І відданий справі. Сем робив багато чого іншого, окрім доставляння газет. Насправді, іноді він був трохи розсіяний. У нього було стільки справ, що він майже забував про якусь із них. Але ж, матінко рідна, якщо він брався за щось, то це вже справа вирішена.

Я стою позаду праворуч від хлопчика, що в центрі. Ми з цими хлопцями працювали, коли вчились у школі, — розносили газету Columbia Missourian на території кампуса Університету Міссурі

Окрім продажу газет, я також працював офіціантом за їжу й головним рятувальником у басейні. Як бачите, я був досить зайнятим хлопцем, тож розумієте, чому так цінував долар. Та зараз, на порозі випуску, я готовий був покинути всі ці заняття й мав намір вийти у світ та вибитись у люди за допомогою справжньої роботи.

Моє перше знайомство з роздрібною торгівлею відбулось в 1939-му, коли наша родина стала жити по сусідству з таким собі Г'ю Метінглі. Він був перукарем у місті Одеса, Міссурі, перш ніж відкрити з братами мережу магазинів, кількість яких на той час досягла шістдесяти. Я говорив із ним про торгівлю, як її вести й наскільки добре вона йому вдавалася. Г'ю зацікавився мною й пізніше навіть запропонував роботу.

Та в ті дні я ніколи серйозно не розглядав торгівлю як свою професію. Насправді був упевнений, що стану страховим агентом. У старшій школі я мав подружку, батько якої був успішним страховим агентом у General American Life Insurance Company. Із ним я й розмовляв про цю роботу. Мені тоді здавалося, що він гроші гребе

лопатою. Страхування видавалося природною справою, адже я думав, що міг продавати. Я завжди продавав речі. Хлопчиком — журнал Liberty по п'ять центів, а потім переключився на Woman's Home Companion, коли його продавали по десять центів, вважаючи, що буду заробляти вдвічі більше. З тією дівчиною ми розсталися, але плани в мене були все ще великі. Я думав, що отримаю диплом і потім вступлю у Вортонську школу бізнесу в Пенсильванії. Та вже коли закінчував навчання, то зрозумів, що навіть якщо й далі працюватиму так само, мені все одно не назбирати грошей на Вортон. Тож я зберіг ті заощадження й пішов до двох рекрутерів, які прийшли в наше студмістечко. Обидва запропонували мені роботу. Я погодився працювати в JC Penney та відмовив Sears Roebuck[5]. Тепер розумію просту правду: я пішов у роздрібну торгівлю, бо стомився й хотів знайти справжню роботу.

Угода була досить проста: приїхати в магазин JC Penney в Де-Мойні, штат Айова, за три дні після випуску, третього червня 1940 року, і почати працювати менеджером-стажером. Зарплата — 75 доларів на місяць. Саме в той день я приєднався до сфери роздрібної торгівлі й за винятком часу, проведеного в армії, залишався там останні п'ятдесят два роки. Може, я народився бути торговцем або це моя доля. Я не дуже в такому розбираюся. Та знаю напевне, що цікавився торгівлею від самого початку й люблю її досі. Хоч і не скажеш, що тут усе складалося зовсім безпроблемно.

Як уже казав, я вмів продавати. І цю частину роботи любив. На жаль, ніколи не мав великих успіхів у каліграфії. Гелен каже, що у світі є лише п'ять людей, що можуть розібрати мій почерк сліпої курки — її серед них немає, — і саме це спричинило певні проблеми на новій роботі. У JC Penney був хлопець із Нью-Йорка на ім'я Блейк, який їздив країною й перевіряв магазини та персонал. До нас він приїздив досить регулярно. Пригадую, що це був великий хлопчина, вищий за метр вісімдесят, який вишукано одягався — ну, знаєте, найкращі костюми, сорочки й краватки, які може запропонувати рідний магазин. Так от, Блейк завжди дратувався, коли я своїм кривим почерком псував чеки й загалом книгу обліку готівки. Я терпіти не міг змушувати нового покупця чекати, поки вовтузюся з паперовою

роботою щодо продажу, який уже зробив. Зізнаюся, це спричинило кілька непорозумінь.

— Волтоне, — казав Блейк, коли приїздив у Де-Мойн, — я тебе звільнив би, якби ти не був таким хорошим продавцем. Може, ти просто не створений для роздрібної торгівлі.

На щастя, я знайшов захисника в особі адміністратора магазину, Дункана Мейджорса, який чудово вмів мотивувати й дуже пишався тим, що навчив більше менеджерів JC Penney, ніж будь-хто в країні. Його секрет полягав у тому, що Дункан працював із пів на сьому ранку до сьомої або восьмої вечора. Усі ми хотіли стати такими, як він. По неділях, коли не працювали, ми приходили до нього додому — нас було десь вісім, усі чоловіки — і говорили, звісно, про торгівлю, але також грали в пінг-понг або карти. Це була робота сім днів на тиждень. Пам'ятаю, однієї неділі Дункан Мейджорс отримав свій річний бонус від компанії й розмахував ним по всій хаті. Це був чек на 65 000 доларів, і в нас аж очі на лоба полізли. Саме робота цього чоловіка розвинула в мені захоплення роздрібною торгівлею. Він справді знав свою справу. Потім вишенькою на торті став візит самого Джеймса Кеша Пенні. Він не відвідував свої магазини так часто, як потім це робив я, але іноді приїздив. Досі пам'ятаю, як він мені показував, як правильно упаковувати й зав'язувати товар, як загорнути все з не надто великою кількістю шпагату й паперу, щоб покупка все одно мала гарний вигляд.

Я працював на JC Penney майже вісімнадцять місяців, і, на мою думку, вони були аналогом Cadillac у своїй сфері. Та навіть тоді я заглядався на їхніх конкурентів. У районі, де працював, було ще три магазини, тому в обідню перерву я прогулювався до крамниць Sears і Yonkers, щоб подивитися, як там у них усе влаштовано.

Утім на початку 1942-го війна тривала, а як офіцер запасу я мусив піти на фронт і нюхнути пороху. Однак армія приготувала для мене великий сюрприз. Через проблеми із серцем я провалив практичну перевірку готовності до бою й мене визнали обмежено придатним до військової служби. Це засмутило, й оскільки я просто чекав на виклик, то звільнився з Penney і подався на південь до Талси з примарною ідеєю дізнатися, що там і як у нафтовому бізнесі. Натомість улаштувався на великий пороховий завод Du Pont у місті Прайор,

недалеко від Талси. Кімнату для себе зміг знайти лише в Клерморі. Саме там я зустрів Гелен Робсон одного квітневого вечора біля доріжки для боулінгу.

Гелен Волтон:

Я прийшла на побачення з іншим хлопцем і вперше була в боулінгу. Щойно кинула кулю й коли повернулася на своє місце — старі дерев'яні стільці з кінотеатрів, — Сем уже сидів на одному з них, закинувши ногу на підлокітник. Він усміхнувся й спитав неоригінально: «Ми знайомі?». Виявилося, що в коледжі Сем зустрічався з дівчиною, яку я знала. Пізніше він зателефонував і попросив у мене її номер; можливо, вони навіть пішли на побачення. Та досить скоро ми почали зустрічатися. Моя родина відразу прийняла Сема як рідного, і я завжди говорила, що він полюбив мою сім'ю так само, як і мене.

Коли ми з Гелен зустрілись і я почав залицятися до неї, то відразу закохався в цю дівчину. Вона була гарна, розумна, освічена, амбітна, упевнена в собі та вольова. У Гелен були власні ідеї та плани. Крім того, як і я, вона була спортсменкою, яка любила проводити час на свіжому повітрі, і в неї виявилася купа енергії.

Гелен Волтон:

Я завжди говорила мамі з татом, що вийду за того, хто матиме особливу енергію та жагу, прагнення до успіху. Я, безперечно, знайшла те, що шукала, але зараз іноді сміюся, що, можливо, Бог дав та ще й підкинув.

Тоді як ми з Гелен закохалися, мене нарешті призвали до армії служити. Через мої проблеми із серцем я не міг брати участі в боях, утім отримав найнижче офіцерське звання — другий лейтенант. Коли пішов у армію, я знав напевне дві речі: із ким бажаю одружитись і чим хочу заробляти на життя — роздрібною торгівлею. Десь за рік після того ми з Гелен побралися на Валентинів день 1943-го в її рідному місті Клермор, штат Оклахома.

Ми з Гелен у день нашого весілля — День святого Валентина 1943 року.
Щастя, яке розділили тоді, стало тільки глибшим за 49 років шлюбу

Хотів би я вам тут розповісти про свою хоробру військову службу, як у мого брата Бада, який був пілотом-бомбардувальником у Тихому океані. Та мій досвід був досить звичайним у званні лейтенанта, а потім капітана: я стежив за безпекою літакобудівних заводів і таборів військовополонених у Каліфорнії та по всій країні.

Ми з Гелен два роки прожили як військові, а коли в 1945 році я звільнився, то не просто знав, що хочу піти в роздрібну торгівлю. Я знав, що бажаю це зробити власною справою. Моїм єдиним досвідом була робота в Penney, та впевненості у своєму успіху мені не бракувало. Нашою останньою армійською дислокацією було Солт-Лейк-Сіті, і в цьому місті я пішов у бібліотеку й узяв усі книжки з торгівлі, які там були. Також увесь вільний від службових обов'язків час я вивчав ZCMI — універмаг мормонської церкви, і думав, що коли повернуся до цивільного життя, то й собі відкрию такий магазин. Єдиним відкритим питанням залишилося те, де ми оселимося.

Ми тепер — справжня сім'я з народженням Роба в 1944 році

Гелен Волтон:

Мій батько хотів, щоб ми перебралися до Клермора, та я сказала йому: «Тату, я хочу, щоб мій чоловік зробив себе сам, а не був зятем Л. С. Робсона. Я хочу, щоб він був Семом Волтоном».

Як я вже казав, батько Гелен був відомим адвокатом, банкіром і фермером, але вона вважала, що ми маємо стати незалежними. Я був із нею згоден і подумав, що наша найкраща нагода трапиться в Сент-Луїсі. Виявилося, що мій старий друг Том Бейтс також зробив відкриття універмагів своєю справою. Я знав Тома ще з дитинства, проведеного в Шелбіні: його батько володів найбільшим магазином у місті. А ще ми були сусідами по кімнаті в будинку братства в Міссурі. Після звільнення з армії я відновив знайомство з Томом у Сент-Луїсі. Він працював у відділі взуття Butler Brothers — регіональної торговельної компанії, що володіла двома мережами магазинів: Federated Stores — маленькі універмаги та Ben Franklin — крамниці всякої всячини, які ми називали «п'ять і десять»[6], або «десятицентовик».

У Тома, як на мене, виникла блискуча ідея. Ми станемо партнерами, кожен вкладе 20 000 доларів і купимо франшизу[7] на один магазин Federated Store, що розташований на проспекті Дель-Мар у Сент-Луїсі. Ми з Гелен мали приблизно п'ять тисяч і знали, що решту можемо позичити в її батька, який завжди вірив у мене й підтримував. Ви навіть не уявляєте, як сильно я націлився на те, щоб стати власником універмагу у великому місті. Аж ось заговорила Гелен і визначила певні умови.

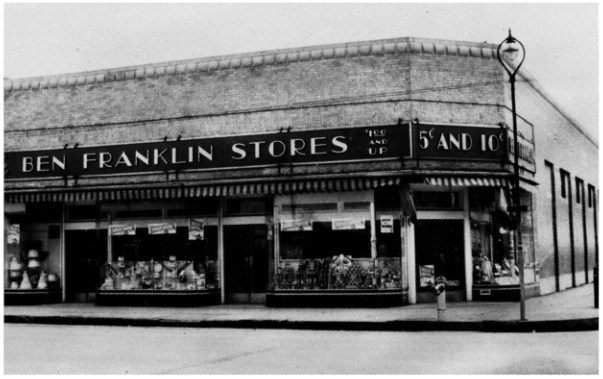
Гелен Волтон:

Семе, ми одружені два роки, а переїздили вже шістнадцять разів. Я поїду з тобою куди завгодно, але не у велике місто. Десяти тисяч людей достатньо для мене.

Отже, будь-яке місто з населенням більше 10 000 жителів поза зоною доступу для Волтонів. Коли ви хоч щось знаєте про початкову стратегію маленьких містечок, якої компанія Walmart дотримувалася майже двадцять років, то тепер розумієте, звідки в неї ноги ростуть. Також Гелен сказала «ні» партнерству — воно надто ризиковане. Її родина мала досвід із партнерством, яке закінчилося невдало, тому

моя дружина була категорично налаштована на те, щоб розпочинати власну справу лише самостійно. Тож я пішов до Butler Brothers подивитися, що вони можуть запропонувати.

У них був лише Ben Franklin у Ньюпорті — місті бавовни й залізниць із населенням сім тисяч, яке розташоване в дельті Міссісіпі на сході Арканзасу. Пам'ятаю, як їхав туди потягом із Сент-Луїса все ще у військовій формі, як потім ішов по Фронт-стрит, щоб роздивитися магазин — мою мрію. Його власником був хлопець із Сент-Луїса, і справи в нього йшли не дуже. Він втрачав гроші й хотів позбутися магазину якомога швидше. Зараз я розумію, що був невдахою, якого компанія Butler Brothers послала на порятунок тому бідоласі. Мені було 27 і мене переповнювала впевненість, та я не знав нічого про те, як оцінити подібну пропозицію, тож діяв зопалу. Я купив магазин за 25 000 доларів — п'ять ми мали, а двадцять позичили в батька Гелен. Моя наївність у питаннях контрактів ще буде мене переслідувати.



Перший магазин Ben Franklin у Ньюпорті, штат Арканзас, який я взяв за франшизою в 1945-му, коли звільнився з військової служби

Але тоді я був переконаний, що Ньюпорт і Ben Franklin мали чудовий потенціал. Я завжди вірив у цілі, тому поставив одну для себе: хотів, щоб за п'ять років мій маленький магазин став найкращим і найприбутковішим в Арканзасі. Я відчував, що мав для цього талант, що це цілком можливо зробити, тож чому б не спробувати? Поставте собі ціль і подивіться, чи зможете її досягти. Якщо ні, то ви хоча б розважитеся, намагаючись.

Лише після укладення угоди я дізнався, що магазин не відповідав усім вимогам. Продажі складали приблизно 72 000 доларів на рік, але оренда забирала п'ять відсотків від цієї суми. Я думав: це нормально, а виявилося, що це найвища ціна, про яку коли-небудь чули у світі

оренди невеликих магазинів. Ніхто не платив п'ять відсотків від продажів за оренду. А магазин ще мав серйозного конкурента. Sterling Store навпроти з його чудовим менеджером Джоном Данемом заробляв 150 000 доларів на рік, що вдвічі більше, ніж у мене.

З усією моєю впевненістю я не мав і дня досвіду управління магазином, тому компанія Butler Brothers послала мене на двотижневе стажування в Ben Franklin, що в Аркадельфії, штат Арканзас. Після цього я діяв самостійно, і ми відкрилися першого вересня 1945 року. Наш магазин був звичайною крамницею з усякою всячиною, площею 15 × 30 метрів. Ми розташовувалися в центрі міста й виходили на вулицю Фронт-стрит, із наших вікон було видно залізничні шляхи. У таких магазинах полиці з товарами розміщалися за прилавком продавця, який також був обладнаний примітивним касовим апаратом. Самообслуговування тоді ще не придумали.

Було благословенням, що тоді я виявився таким зеленим і недосвідченим, адже лише на власному досвіді затямив урок, який залишився зі мною на всі роки: навчатися можна від будь-кого. Я не вчився на самих лише книжках про роздрібну торгівлю. Імовірно, найбільше мені допоміг у цьому Джон Данем, що працював у магазині навпроти.

Гелен Волтон:

Виявилося, що треба було багато вивчати управління магазином. І, звісно, найбільше підштовхувала Сема саме конкуренція — Джон Данем зі Sterling Store. Сем завжди спостерігав за Джоном. Завжди. Дивився на ціни, на вітрини, на те, що там у них відбувається. Він постійно шукав способів виконати свою роботу краще. Не пригадаю деталей, але пам'ятаю таку собі війну за ціну на білизну. Пізніше, коли ми вже покинули Ньюпорт, а Джон пішов на пенсію, ми зустрічалися з ним, і він сміявся, пригадуючи, як Сем завжди тинявся в його магазині. Та я впевнена, що це немало дратувало спочатку. У Джона ніколи не було хороших конкурентів до Сема.

Я набув неймовірного досвіду й знань, управляючи магазином за спеціальною програмою мережі Ben Franklin. У них була чудова програма для їхніх незалежних магазинів, такий собі прискорений курс навчання управлінню крамницею. Це було своєрідною освітою. У

Ben Franklin існувала своя бухгалтерська система з інструкціями, які розповідали, що робити, коли і як. У них були накладні на товари, книги про кредиторську заборгованість, прибутки й витрати, а ще облікова книга, що називалася «Перемога над учора», у якій порівнювали щоденні результати минулого року з відповідними поточного. Вони мали всі інструменти, потрібні для контролю за операціями в магазині. Я зовсім не був знайомий із бухгалтерською справою, та й в університеті в мене з цим було не найкраще, тому робив усе за їхніми інструкціями. Насправді я використовував облікову систему Ben Franklin ще довго після того, як почав порушувати їхні правила в усьому іншому. Я навіть застосовував її в перших п'яти або шести крамницях Walmart.

Та хай як допомагала б ця спеціальна програма спраглому до знань двадцятисемирічному хлопцю, Butler Brothers хотіли робити все за правилами — звісно, їхніми. Своїм франчайзі вони особливо не давали розвернутися. Склад товарів був у Чикаго, Сент-Луїсі або Канзас-Сіті. Вони говорили, що я маю продавати, за яку ціну продадуть цей товар мені. Казали, що їхній вибір продукції — це саме те, чого хочуть покупці. Також говорили, що я маю купувати в них принаймні 80 відсотків товару і якщо так зроблю, то отримаю знижку. Якщо я хотів 6–7 відсотків чистого доходу, то Butler Brothers говорили, що мені треба найняти стільки-то помічників і розповсюдити певну кількість реклами. Саме так працює їхня програма.

Спочатку я дотримувався їхніх правил та управляв магазином за цими приписами, адже все одно не знав нічого кращого. Та не так багато часу пішло на те, щоб я почав експериментувати — отакий вже завжди був. Дуже скоро в мене вже була власна рекламна програма, потім я став купувати товари від виробників. У мене було багато суперечок із останніми. Я казав: «Хочу купувати ці стрічки й банти напряму від вас. Не хочу, щоб ви продали їх Butler Brothers, щоб потім я купував їх у них на 25 відсотків дорожчими. Я за пряму співпрацю». Переважно вони не хотіли розгнівати Butler Brothers, тому відмовляли мені. Утім були ті, хто йшов на ризик і погоджувався.

Саме тут розпочалося зародження багатьох практик і філософій, які все ще є панівними в магазинах Walmart сьогодні. Я завжди шукав незвичайних постачальників. Почав із подорожей у Теннессі до

хлопців, які продавали товари за значно нижчими цінами, ніж на складах Ben Franklin. Пам'ятаю, одним постачальником був Wright Merchandising Co. в Юніон-Сіті, який продавав товари малому бізнесу за вигідними оптовими цінами. Я працював у магазині цілий день, а після закінчення роботи їхав вітряною дорогою до річки Міссісіпі на пором до Котонвуд-Пойнта, штат Міссурі, а потім у Теннессі автівкою із саморобним причепом. Я по зав'язку набивав її всім товаром, який вигідно продавали. Зазвичай це було щось м'яке: жіноча білизна й панчохи, чоловічі сорочки. Усе це я привозив додому, ставив низьку ціну — і товар просто розмітали з полиць.

Зізнаюся вам, хлопців із Ben Franklin це неабияк дратувало. Вони не просто не отримували свої відсотки, а й не могли конкурувати з тими цінами, за якими я купував товар. Потім я став робити закупівлі й поза Теннессі. Якось познайомився з торговим агентом із Нью-Йорка на ім'я Гаррі Вайнер. Він керував Weiner Buying Services на Сьомій авеню, 505. Хлопець мав простий бізнес. Він ходив до всіх цих виробників і складав список їхніх товарів. Коли хтось, як я, надсилає замовлення, то він бере собі приблизно п'ять відсотків від суми, а потім надсилає це замовлення на фабрику, яка своєю чергою поставляє товар нам. Ці п'ять відсотків здавалися вигіднішою угодою, ніж 25 відсотків Ben Franklin.

Я ніколи не забуду одну з угод Гаррі. Той товар став одним із найкращих, які я коли-небудь купував; а ще це був чудовий урок ціноутворення. Саме це вперше змусило мене задуматися про те, що зрештою стало основою філософії Walmart. Якщо вам цікаво, «як Walmart це вдалося», то цю історію треба уважно послухати. Гаррі продавав жіночі трусики — атласні — по два долари за дюжину. Ми купували подібні трусики в Ben Franklin по 2,5 долара за дюжину й продавали по долару за три штуки. Придбавши їх у Гаррі, ми могли продавати по чотири штуки за долар і зробити чудову промоакцію для свого магазину.

Ось простий урок, який ми вивчили; інші засвоїли його тоді ж, і зрештою він змінив те, як продавці продають, а покупці купують по всій Америці. Скажімо, я придбав товар за 80 центів. Я з'ясував, що, продавши його за долар, можу реалізувати втричі більше, ніж якби торгував ним по 1,2 долара за штуку. Може, я й отримаю лише

половину доходу з одиниці товару, але оскільки продам утричі більше, то загальний прибуток буде значно вищий. Усе досить просто. Це справжня суть дискаунту: знижуючи ціну, ви можете так підвищити свої продажі, що заробите набагато більше, реалізуючи за нижчими роздрібними цінами, ніж якби продавали за вищими. Мовою торговців це означає, що ви можете зменшити націнку, але заробити більше завдяки розширенню обсягу продажів.

Я почав обмірковувати цю ідею в Ньюпорті, але мине ще десять років, перш ніж серйозно за неї візьмуся. Я не міг її втілити в Ньюпорті, адже програма Ben Franklin була надто обмежена для цього. Попри мою співпрацю з такими людьми, як Гаррі Вайнер, я все ще був зв'язаний контрактом, який зобов'язував купувати 80 відсотків товару в Ben Franklin. Якщо не виконував цю умову, то не отримував знижки наприкінці року. Та я обходив умови контракту, як тільки міг. Купував, скільки міг, на стороні й усе одно намагався виконати ті 80 відсотків. Чарлі Баум, один із польових гравців Ben Franklin, казав, що ми купуємо лише 70 відсотків товару, а я з піною на устах розпинався й доводив своє. Думаю, що єдиною причиною, через яку Butler Brothers не влаштували мені солодке життя, було те, що наш магазин зі збиткового перетворився на один із найуспішніших в окрузі.

У Ньюпорті все почало налагоджуватися досить швидко. Лише за два з половиною роки ми змогли повернути борг батьку Гелен, і я неабияк пишався цим. Це означало, що бізнес пішов угору, і я думав, що ми на правильному шляху.

Ми пробували різні рекламні ходи, які були дуже успішними. Спершу поставили апарат для приготування поп-корну перед магазином, і його розмітали, як гарячі пиріжки. Тож я міркував про це й нарешті вирішив, що апарат для виготовлення морозива — це саме те, що лікар прописав для нашого магазину. Я набрався сміливості й пішов у банк, щоб позичити на той час астрономічну суму — 1800 доларів. Це були перші гроші, які я взяв у борг у банку. Потім поставив новий апарат біля того, що робив поп-корн. Разом вони привабили ще більше покупців. Це було щось нове й незвичне — ще один експеримент, і вони справді допомогли з підвищенням доходу. Я виплатив позичені в банку гроші за два або три роки й дуже пишався

собою. Так не хотілося, щоб мене запам'ятали як хлопця, що загубив останню сорочку через апарат для морозива.

Чарлі Баум:

Усі хотіли подивитися на магазин Сема Волтона. У нас ще не було крамниці, у якій був би апарат для виготовлення морозива. Люди йшли туди заради нього, і це було неймовірно. Але одного суботнього вечора працівники забули помити апарат після закінчення роботи. Коли наступного дня я пішов туди з кількома своїми клієнтами, щоб показати їм вітрину Семового магазину, то, скажу вам, ту ще картину ми застали. Той рій мух у вікні — це було щось не з цього світу.

Хай як добре йшов бізнес, а я ніколи не міг заспокоїтися. Насправді, думаю, що саме це постійне незадоволення статус-кво було моїм головним внеском у майбутній успіх Walmart. Як зазначав раніше, наші вікна виходили на вулицю Фронт-стрит і найбільший конкурент — Sterling Store Джона Данема — був трохи далі, на розі Хейзел-стрит. Той магазин був трохи менший за наш, але йому все одно вдавалося заробляти вдвічі більше, ніж дохід нашої крамниці до того, як ми її купили. Та тепер ми не так сильно відставали. У перший рік ми заробили 105 000 проти 72 000 доларів попереднього власника. Наступного року сума становила вже 140 000 доларів, а потім — 175 000.

Нарешті ми наздогнали й перегнали старого Джона. Але просто поруч із ним був продуктовий магазин Kroger. Тоді я вже став частиною тутешньої громади й уважно прислухався до можливих цікавих новин. Так почув, що Sterling збирався викупити оренду Kroger і розширити Джонів магазин, що зробить його значно більшим за мій. Тож я пішов до власниці будинку, у якому був Kroger. Якимось дивом мені вдалося переконати її віддати оренду мені, а не Sterling. Я не мав жодного уявлення про те, що буду з цим щастям робити, але точно знав, що не хотів віддавати оренду іншим. Що ж, вирішив відкрити невеличкий універмаг. На той час у Ньюпорті було вже кілька універмагів, один із яких належав власнику приміщення мого магазину П. К. Голмсу. Напевно не відомо, але це, можливо, стало

причиною проблем, які скоро звалилися на мою голову. Та ми ще про це не думали.

Я розробив план, придбав вивіску, а також потрібні стелажі в компанії з Небраски й закупив товар — сукні, штани, сорочки, піджаки й усе те, що, як думав, зможу продати. Замовлення з Небраски доставили потягом у середу, а Чарлі Баум, який мав спостерігати за моїми закупівлями для Butler Brothers, запропонував допомогти зібрати все в новому універмазі. Він був найефективнішим облаштувальником магазину, якого мені доводилося зустрічати. Ми прийшли до потяга, розвантажили замовлення, зібрали та розмістили все в магазині, виставили товар. І ось усього за шість днів, у понеділок, ми відкрилися. Назвали універмаг Eagle Store.

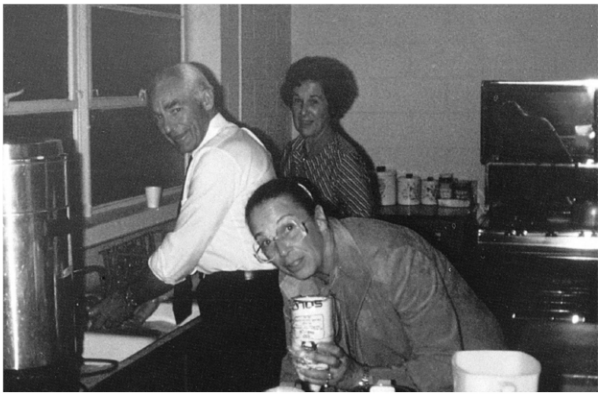
Тепер у нас було два магазини на Фронт-стрит у Ньюпорті. Я бігав туди-сюди з товаром: якщо не міг продати в одному, пробував зробити це в іншому. Тоді в Ben Franklin усе йшло справді добре. Eagle ніколи не давав багато грошей, але я подумав, що краще матиму незначний прибуток, ніж дозволю конкуренту відкрити великий магазин. Я мав найняти першого помічника менеджера для Ben Franklin, щоб підміняти мене, поки бігав між двома магазинами. Саме в цей час із війни повернувся мій брат Бад і став працювати зі мною.

Бад Волтон:

Той ньюпортський магазин справді був початком того, яким Walmart є зараз. Ми робили все. Мили вікна, замітали підлогу, оформлювали вітрину. Працювали на складі доставляння товару. Загалом робили все для управління магазином. Ми мали звести витрати до мінімуму. Усе це, а також те, що Сем був просто генієм, допомогло нам стати успішними. Він ніколи не припиняв намагатися зробити щось інакше. Хоча є те, чого я йому ніколи не пробачу: Сем змушував мити той клятий апарат для виготовлення морозива. Він знав, що я ненавиджу молоко й молочні продукти ще з дитинства. Коли Сем доїв корову, то направляв іноді цівку молока на мене. Завжди думав, що він призначив мене на цю роботу, бо знав, що я не любив молоко. Він усе ще сміється з цього.

Усе складалося якнайкраще. Ми з Гелен були такими людьми, що не могли ігнорувати життя громади, тож стали його частиною. Ми

приєдналися до пресвітеріанської церкви, і, хоч я й був методистом, усе склалося добре. Оскільки ми з Гелен з дитинства ходили до церкви, то вважали, що наші діти також здобудуть користь від релігійного виховання. Церква — це важлива частина суспільства, особливо в маленьких містечках. Можливо, причиною цього є зв'язок із людьми або твій внесок у допомогу іншим, але це пов'язує вірян. Гелен була дуже активною учасницею церковного життя, та й зараз є; а ще вона належить до P.E.O. — міжнародної жіночої філантропічної організації. У нас уже було четверо дітей, і Гелен дуже подобався Ньюпорт. Я належав до церковної ради дияконів, був активним учасником Rotary Club[8] і президентом Торгової палати, а також головою її комітету з промислових питань. Можна сказати, що я брав участь майже в усіх сферах діяльності міста.



Допомагаю Гелен мити посуд після церковної трапези. (Гордон Ґарлінгтон III)

Так сталося, що з іншого боку нашого магазину, також на Фронт-стрит, був JC Penney. Ми надто не конкурували, і я товаришував із тамтешнім менеджером. І от одного дня з Нью-Йорка приїздить отой франт Блейк із ревізією в JC Penney. Він розговорився з менеджером.

— Тут у нас, — каже менеджер Блейку, — колишній працівник Penney приїхав у Ньюпорт. Він оселився в місті кілька років тому й справді досяг успіху. Удвічі збільшив продажі Ben Franklin, у нього два магазини і він президент Торгової палати.

Коли менеджер сказав, що звати того чоловіка Сем Волтон, то Блейк оторопів.

— Це не може бути той самий Сем Волтон, якого я знав у Де-Мойні, — відповів ревізор. — Той Сем не міг так вирости.

Блейк прийшов до мене, і ми обидва добряче посміялися, коли він побачив, що я насправді той самий хлопець, який не міг розбірливо писати.

Ось уже й минули п'ять років у Ньюпорті, і я досяг своєї мети. Продажі маленького Ben Franklin склали 250 000 доларів на рік із прибутком у 30 000–40 000 доларів. Це був магазин Ben Franklin номер один — за продажами й доходом — не лише в Арканзасі, а й у цілому регіоні (шість штатів). Він став найбільшим універсальним магазином в Арканзасі, і я не повірю, що в трьох-чотирьох сусідніх штатах можна було знайти кращий за нього.

Звісно, не будь-який шалений задум мав такий успіх, як апарат із морозивом, але ми не робили помилок, яких не могли б швидко виправити або які були настільки великими, що загрожували б бізнесу. Окрім, як виявилося, маленької юридичної помилки, якої ми припустилися на самому початку. Під впливом мого бажання стати торговцем Семом Волтоном я забув додати пункт в угоду про оренду, який дозволив би продовжити її після перших п'яти років.

Як виявилося, наш успіх привернув багато уваги. Мій орендодавець, за сумісництвом власник універмагу, був настільки вражений популярністю Ben Franklin, що вирішив не продовжувати оренди за будь-яку ціну. А він добре знав, що в нас немає іншого місця, куди ми могли б перебратися. Орендодавець запропонував викупити магазин, устаткування та інвентар за пристойну суму; він хотів віддати цю крамницю сину. У мене не було іншого виходу, окрім як погодитися. Але я також продав Sterling оренду Eagle Store, щоб мій гідний суперник і наставник Джон Данем міг нарешті розширитися.

Це була невдача мого бізнес-життя. У мене все стискалося всередині. Я не міг повірити в те, що відбувається, — наче був у страшному сні. Я створив найкращий магазин у цілому регіоні та наполегливо працював для громади, усе вчинив правильно — і ось тепер мене виганяють із міста. Це було просто несправедливо. Я звинувачував себе за таку прикру помилку та був страшенно розлючений на орендодавця. Гелен, яка щойно почала облаштовувати родинне гніздечко, була розчарована необхідністю поїхати з Ньюпорта. Та ми мусили це зробити.

Я ніколи не зациклювався на невдачах, і цей випадок не став винятком. Це не якась банальщина на зразок фрази: у кожній

неприємній ситуації треба шукати щось добре. Я просто завжди сприймаю проблеми як випробування. Так було й цього разу. Не впевнений, змінив мене цей досвід чи ні. Знаю тільки, що відтоді я дуже уважно читаю всі угоди про оренду; а ще став свідоміший того, яким жорстоким може бути світ. Крім того, можливо, через цей випадок я почав заохочувати свого старшого сина — шестирічного Роба — стати адвокатом. Та я не зациклювався на своєму розчаруванні. Виклик, що постав переді мною, був дуже простим: я мав зібратись і рухатися далі, зробити все наново, але цього разу ще краще.

Гелен і я почали підшукувати для себе нове місто.

---

4 Ранг орла — у дитячій американській організації бойскаутів найвищий ранг, якого може досягти хлопчик. — *Прим. пер.*

5 Обидві компанії — це великі мережі роздрібної торгівлі. — *Прим. пер.*

6 Тоді так називали магазини, у яких товари коштували п'ять (five) або десять (dimes) центів. Зараз так називають просто дешеві магазини. — *Прим. пер.*

7 Франчайзинг (фр. *franchise* — пільга, привілей) — форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та / або фізичними особами), у межах якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цим на певних умовах. — *Прим. пер.*

8 Нерелігійні та неполітичні благодійні організації, відкриті для всіх незалежно від національної чи расової приналежності, віросповідання та політичних поглядів. — *Прим. пер.*

Розділ 3

Повернутися в сідло

Коли ми поїхали з Ньюпорта, це було процвітаюче місто бавовни і я дуже не хотіла залишати його. Ми збудували там життя, і мені було так неспокійно покидати його. Я ще й досі кажу, що там залишилися мої добрі друзі.

Гелен Волтон

Досвід у Ньюпорті завершився для мене трохи пораненою гордістю, але я заробив грошей на продажі магазину Ben Franklin — більш ніж 50 000 доларів. Уся ця ситуація, напевне, була благословенням. Я отримав можливість розпочати з нуля й цього разу вже знав, що роблю. Тепер, у 32 роки, я був досвідченим торговцем; не вистачало лише магазину. Ми з Гелен та дітьми навесні 1950-го всерйоз почали пошуки, і північно-західний Арканзас привабив нас із кількох причин. Передусім для Гелен звідти було значно ближче добиратися до її родини в Клерморі. Для мене ж там було краще через те, що я хотів жити неподалік від місць полювання на куріпок, а з Оклахомою, Канзасом, Арканзасом і Міссурі поряд у мене буде легкий доступ до чотирьох сезонів перепелиного полювання в цих штатах.

Ми намагалися купити магазин у Сайлом-Спрінгс, що на кордоні з Оклахомою, але не змогли домовитись із власником Джимом Додсоном, який пізніше стане нашим другом. Тож одного дня ми з батьком Гелен поїхали в Бентонвіль, щоб оглянути його. Це було найменше з містечок, що ми розглядали, і в ньому вже було три універсальні магазини, хоча там й одного вистачило б. Однак я любив конкуренцію, і в мене було інтуїтивне відчуття того, що це саме те місце, де зможу розпочати все наново. Ми знайшли старий магазин — Harrison's, — власник якого погодився на продаж. Але нам потрібна була вдвічі більша площа, і для цього знадобилося орендувати на 99 років перукарню, що розташовувалася поряд (жодних більше оренд на п'ять років). Однак дві вдови з Канзас-Сіті, які володіли нею, не

погоджувалися. Чесне слово, якби не батько Гелен, який пішов до них, не сказавши мені, то не знаю, як склалася б доля Волтонів.

Рідкісний момент спокою в нашій родині, коли всі ми втихомирилися для сімейного фото в 1950-му. Діти зліва направо: Джим, Роб, Джон та Еліс

Гелен Волтон:

Серйозно, Бентонвіль здавався похмурим селищем міського типу, хоч там і була залізниця. Його всі знали завдяки яблукам, але тоді розвивалося ще вирощування курей. Пам'ятаю, не могла повірити, що я мусила там оселитися. У Бентонвілі жило лише три тисячі мешканців проти сімох тисяч процвітаючого бавовняного Ньюпорта. Магазин був старим: майже сільською крамницею з мереживом у бляшанках, капелюхами в коробках, схемами для вишивання — загалом усім, що ви можете уявити. Та щойно ми туди приїхали, я знала, що тут у нас усе складеться.

Тепер у мене знову був магазин. І хоча він не давав більше за 32 000 доларів на рік, коли його купив — і це після 250 000 доларів у Ньюпорті, — я на це не зважав, адже мав великі плани. Ми знесли стіну між перукарнею та колишнім магазином, установили нові люмінесцентні світильники замість старих лампочок, що звисали зі стелі, і, по суті, збудували новий універмаг. Це був величезний магазин для Бентонвіля на той час: 15 × 25 метрів, або приблизно 370 м^2. Чарлі Баум із Ben Franklin знову прийшов мені на допомогу. Цього разу він розібрав зі мною все те, що ми зібрали для мого старого магазину Eagle. Ми закинули все це в стару вантажівку, яку я повів із Ньюпорта в Бентонвіль. Мали їхати старою, брудною дорогою, щоб оминути пост, який перевіряв вагу транспорту, адже я знав, що мій вантаж порушував кілька норм. Через тряску вибоїнами зламалося кілька

деталей. Утім ми з Чарлі встановили все в новому магазині. Десь тоді я прочитав статтю про два нові магазини Ben Franklin у Міннесоті, які перейшли на самообслуговування — абсолютно нове поняття на той час. Я сів на автобус і цілу ніч їхав у ті два маленькі містечка — Пайпстоун і Вортінгтон. У тих магазинах по різні боки стояли стелажі, а в кінці приміщення були два прилавки для продавців. Жодних касових апаратів. Лише місце розрахунку біля виходу. Мені це сподобалося. Я зробив так само.

Чарлі Баум:

> *Щойно Сем перевіз магазин із Ньюпорта в Бентонвіль, у нього був добрячий великий розпродаж. Ми всюди розставили бочки з усякою всячиною. Старенькі пані приходили й аж пірнали в них. Ніколи цього не забуду. Сем глянув на це все, насупився й сказав: «Одне ми точно маємо зробити, Чарлі. Мусимо запастися нижньою білизною». Часи були непрості, і деяка жіноча білизна була не найкращого вигляду.*

Отже, коли ми з Чарлі відкрили крамницю в Бентонвілі, то вона була третім універсальним магазином із самообслуговування в країні й першим у восьми навколишніх штатах. Може, тут цього ніхто й не знав, але це була значна подія. Наша перша реклама з'явилася в газеті Benton County Democrat від 29 липня 1950 року. Цей номер можна побачити в Центрі для відвідувачів Walmart. Газета повідомляла про великий розпродаж на честь переобладнання «десятицентовика Волтона» (Walton's Five and Dime) й обіцяла купу цікавого: безкоштовні повітряні кульки для дітей, дюжину прищіпок за дев'ять центів, склянки по десять центів за штуку. Люди прийшли й потім приходили знову. І хоч ми називали магазин «десятицентовиком Волтона», але основа була від Ben Franklin. Тут усе складалося так само добре, як і в Ньюпорті, і відразу йшло як по маслу. Тоді це справді був першокласний магазин для такого міста, як Бентонвіль.

Перший Walton's Five and Dime на площі в Бентонвілі; він був перероблений під Центр для відвідувачів Walmart у 1989 році. (Berquist-Armstrong)

Інес Тріт, *продавчиня в «десятицентовику Волтона», Бентонвіль:*

Мені здається, що в містера Волтона була така особистість, яка приваблювала людей. Так, він міг окликнути тебе за квартал. Міг звернутися до будь-кого, тому так багато людей любили його й приходили до нього в магазин. Їх наче притягувала його дружелюбність.

Містер Волтон завжди вигадував щось нове для магазину. Пам'ятаю, як одного разу він поїхав у Нью-Йорк, а повернувшись, сказав: «Ходи сюди, я тобі щось покажу. Це буде товар року». Я підійшла й побачила контейнер того, що зараз називають в'єтнамками. Я просто розсміялась і мовила: «Та дзуськи ви продасте оці штуки. Вони ж тільки мозолі між пальцями понатирають». Він зв'язав пари разом, поклав на стелаж у кінці одного з проходів і поставив ціну в 19 центів. Їх розгребли, як гарячі пиріжки. Я ніколи не бачила, щоб щось продавалося так швидко — одна пара за одною, купами. Кожен у місті мав свою пару в'єтнамок.

Одразу ж я почав шукати можливість придбати магазини в інших містах. Може, це була моя жага розвинути свій бізнес, а можливо, я не хотів знову ставити все на один магазин. У 1952 році я доїхав до Фаєтвіля й знайшов стару продуктову крамницю, яку Kroger збирався покинути, бо та просто розвалювалася. Вона розташовувалася прямо на площі, лише п'ять метрів у ширину й 45 — у довжину. Нашим головним конкурентом був Woolworth's на одному боці площі та Scott Store — на іншому. Тож тепер зі своїм п'ятиметровим магазинчиком ми змагалися з двома популярними універмагами. У нас не було

відомої назви на зразок Ben Franklin. Ми були просто Walton's Five and Dime, як і магазин у Бентонвілі. Пам'ятаю, як сидів на площі відразу після придбання цієї крамниці й почув розмову двох місцевих пліткарок: «Що ж, дамо цьому хлопцю пару місяців, ну, максимум 90 днів. Він тут довго не затримається».

Але цей магазин також випереджав свій час, завдяки самообслуговуванню, якого не було в конкурентів. Це стала наша стратегія дій на довгий час. Ми вигадували щось нове, експериментували та розширювалися. Якось так сталося, що в багатьох людей склалося враження, ніби Walmart — це мрія чоловіка середнього віку, яка втілилася в життя на рівному місці, і що це була просто вдала ідея, яка стала успішною за один день. Це правда, мені було 44, коли ми відкрили перший Walmart у 1962-му, але він став піком усього того, що ми робили ще починаючи з Ньюпорта. Це була моя ідея, яка не залишала мене довгий час, ще один експеримент. І як буває з будь-яким швидким успіхом, мені на мій знадобилося двадцять років.

Звісно, мені потрібен був помічник для управління магазином, але грошей у мене було небагато, тому я вчинив так, як буду робити й надалі у своєму роздрібному бізнесі без сорому та ніяковості — нишпорив у чужих магазинах і шукав таланти. Саме тоді я найняв свого першого працівника, першого менеджера Вілларда Вокера.

Віллард Вокер, *перший менеджер у Walton's Five and Dime, Фаєтвіль:*

Уперше я побачив Сема Волтона, коли він із братом своєї дружини, Ніком Робсоном, зайшов у десятицентовик TG&Y у Талсі, де я був менеджером. Він пробув зі мною майже годину, ставлячи купу запитань, і потім пішов. У мене це не викликало жодних думок або підозр. Пізніше Сем зателефонував мені й сказав, що відкриває новий магазин у Фаєтвілі та що йому цікаво, чи не захочу я пройти співбесіду на посаду менеджера. Я мав перебратися туди, половину часу до відкриття працювати задарма, і пам'ятаю, як спав у підсобці. Та він сказав, що я отримаю відсоток від доходів, і мене це зацікавило. Коли я звільнявся з TG&Y, то віце-президент сказав: «Пам'ятай, Вілларде, відсоток від нуля — це все одно нуль». Та я ризикнув і погодився на ту посаду. Сем завжди був там, від початку

роботи й до завершення. Він закачував рукава й працював щодня, поки ми не зробили магазин з нуля.

Сем привозив найрізноманітніші товари, які закуповував у друзів із Теннессі — їх доставляли потягами. Вони справді добре продавалися. За перший рік роботи магазину Бентонвіль, здається, заробив 95 000 доларів, а ми — 90 000.

Пізніше, коли компанія Walmart випустила акції, я позичив астрономічну на той час суму й купив їх на ці гроші. Одного дня Бад і Сем прийшли в магазин і Бад сказав: «Вілларде, сподіваюся, ти знаєш, що робиш». Він додав, що в мене віри більше, ніж у нього. Я завжди знав, що все складеться успішно. Філософський підхід мав сенс, і я не міг не повірити в цього чоловіка [Сема].

У подальші роки ця спокуса партнерства допомогла нам приманити багатьох досвідчених менеджерів, але я не пригадую іншого працівника, який купив би більше наших акцій, ніж Віллард. І, звісно, сьогодні він цим дуже задоволений.

Ці дні я згадую переважно як час постійного пошуку ідей і товарів, які дозволили б нашим магазинам виділятися. Десь у цей час гулагуп став хітом і заполонив крамниці великих міст. Оригінальний виріб виготовляли з пластикового шланга, і коштував він надто дорого. Джим Додсон — хлопець, який не продав мені магазин у Сайлом-Спрінгс, — зателефонував і сказав, що в нього є виробник, який може виготовити шланги такого самого розміру, як в оригінальному гулагупі. Він подумав, що ми можемо вкласти гроші порівну й зробити свої гулагупи. Ми так і вчинили. Виготовили їх на горищі в Джима й продали неймовірну кількість цих штук у наших магазинах. Кожна дитина в північно-західному Арканзасі хотіла мати свій гулагуп. Пізніше Джим став менеджером Walmart у Колумбії, штат Міссурі, і працював там 15 років.

Крім того, тоді я купував стелажі для обладнання магазину в Ben Franklin. Вони були стандартні, дерев'яні — норма для тих часів, — із полицями для товарів. Потім у якомусь місті я зазирнув у Sterling — майже все, що робив, я скопіював у когось — і побачив металеві стелажі. Тут, у Бентонвілі, я зустрівся з хлопцем на ім'я Джин Лоер і переконав його виготовити такі самі для фаєтвільського магазину.

Переконаний, що він став першим універсальним магазином у країні, який був повністю обладнаний металевими стелажами — такими, які ви бачите в сучасних крамницях. Джим зробив стелажі для першого Walmart і залишився з нами на 21 рік, перш ніж вийшов на пенсію кілька років тому. Сьогодні він працює в Центрі для відвідувачів Walmart у Бентонвілі, який є своєрідним музеєм, що розташований на місці мого першого магазину.

Чарлі Кейт, *відповідав за розкладання товару у фаєтвільському магазині, потім був менеджером магазину Walmart, зараз на пенсії:*

Сем раніше приїздив у фаєтвільський магазин на старому плімуті п'ятдесят третього року. Автівка була настільки завантажена, що там ледь вистачало місця для водія. Спробуєте здогадатися, що він нам привозив? Жіночі трусики. Три за долар, чотири за долар, а також нейлонові панчохи. Він підійшов до мене й каже: «Отож, Чарлі, ось що ти зробиш: у цю корзину поклади ті, що йдуть по долару за три штуки, у цю — ті, що по долару за чотири, а між ними поклади панчохи й дивися, як усе це продається». І воно продавалося. Неймовірними темпами.

Поки я ганяв між Бентонвілем, Фаєтвілем, Теннессі та регіональним офісом Ben Franklin у Канзас-Сіті, мій брат Бад позичив трохи грошей і купив свій Ben Franklin у маленькому містечку Версаль, штат Міссурі, із населенням дві тисячі люду. Ми підтримували зв'язок, та бізнес разом не вели; він створив родину й справлявся непогано сам. Одного разу, коли був у Канзас-Сіті, я почув про великий перерозподіл — у районі Раскін-Гайтс. Перерозподіляти зібралися майже гектар площі торгового центру — нове поняття на той час. Там мали бути магазини A&P і Ben Franklin у центрі, аптека Crown у кінці та кілька невеликих крамниць посередині. Тож я зателефонував Баду й запропонував зустрітися там. Я сказав: «Хочеш ризикнути й спробувати?». Бад відповів, що чому б і ні. Ми так і зробили. Позичили, скільки могли, грошей і купили разом Ben Franklin.

Бад Волтон:

На початку розвитку універсальних магазинів між конкурентами були деякі правила. Кожна мережа більш-менш контролювала свій

штат. В Оклахомі був TG&Y. У Канзасі — Alco, у Техасі — Mott's, у Міссурі — Mattingly, у Небрасці — Hested's, а в Індіані — Danners. Вони всі були місцевими та досить добре розвиненими. Ці компанії говорили: «Ви не заходите на мою територію, а я — на вашу». Франшизи Ben Franklin призначалися для маленьких незалежних підприємців, які хотіли втиснути магазинчик-другий у проміжок між тими хлопцями. Звісно, Сем змінив увесь цей стан речей. Кордони й території мало турбували мого брата. Він не думав про те, щоб вести бізнес у чотирьох штатах — поки що.

Якщо в мене колись і були сумніви щодо потенціалу бізнесу, який ми вели, то Раскін-Гайтс придушив їх навічно. Тут усе понеслося, як пожежа в сухому степу. У перший рік прибуток склав 30 000 доларів із продажами у 250 000 доларів, які незабаром виросли до 300 000. Коли я побачив успіх цього торгового центру, то подумав: «І це ще тільки початок». Я вирішив — без великих грошей у кишені, — що буду розвивати індустрію торгових центрів саме в Арканзасі. Поїхав у Літл-Рок, окрилений ідеєю стати тут першопрохідцем у цій галузі. Намагався заволодіти одним дуже хорошим місцем, але хлопець зі Sterling Stores забрав його просто з-під мого носа й відкрив перший у місті торговий центр, де були Sterling Store та Oklahoma Tire and Supply.

Однак я не здався. Напевно, витратив два роки на те, щоб переконати інших у геніальності ідеї торгових центрів в Арканзасі в середині п'ятдесятих — а це було зарано років так на десять. У мене нарешті з'явилася одна можливість, і я вмовив Kroger і Woolworth підписати договір оренди за умови, що ми відремонтуємо дорогу на цій вулиці. Почав збирати гроші на ремонт, але це виявилося справді непросто. Тож я вирішив відступити й знову зосередитися на роздрібному бізнесі. Це вартувало мені 25 000 доларів, а ми з Гелен тоді рахували кожен долар. Напевно, це стало моєю найбільшою діловою помилкою. Я тоді до біса багато дізнався про бізнес у світі нерухомості, й, можливо, пізніше воно мені знадобилося — хоча я краще вивчив би цей урок якимось дешевшим способом. Так уже сталося, що після того, як я покинув цю затію з торговим центром, добре відомий хлопець на ім'я Джек Стівенс, у якого було значно більше грошей, ніж у мене, став розвивати дуже успішний торговий центр, який і досі там стоїть.

Девід Ґласс:

Дві риси вирізняють Сема серед усіх, кого я знаю. По-перше, щодня він прокидається налаштованим щось удосконалити. По-друге, найменше серед усіх моїх знайомих боїться помилятися. Коли бачить свою помилку, він просто бере це на замітку й рухається в іншому напрямку.

Під час цього фіаско з нерухомістю я, звісно, намагався управляти своїми магазинами. І все йшло чудово аж до 20 травня 1957 року — ніколи не забуду цей день. Бад зателефонував мені з Версаля й сказав, що торнадо зачепив магазин у Раскін-Гайтс. Я відмахнувся та відповів: «Певно, там лише шибки повибивало». Утім пізніше став непокоїтися й не міг зв'язатися ні з ким звідти, тож поїхав у Канзас-Сіті, щоб побачити все на власні очі. Я приїхав туди десь о другій годині ночі й побачив, що майже весь торговий центр був зруйнований. Ніхто з наших людей серйозно не постраждав, але магазину, можна сказати, не стало. І хоча товар та устаткування були застраховані, це все одно був великий удар для нас із Бадом. В одну хвилину все змінилося: ось магазин стоїть — а іншої миті його вже немає. Ми відбудували його й знову налагодили діяльність. Саме тоді я мав бути в багатьох місцях, тому ні на що інше часу не вистачало. Тож я почав думати, чи не відростити собі крила.

Бад Волтон:

Одного дня мені зателефонував Сем і призначив зустріч у Канзас-Сіті, бо йому треба було купити літак. Ох і здивувало ж це мене! Я завжди вважав, що він був найгіршим водієм у світі, і навіть батько ніколи не давав йому сідати за кермо. Я подумав, що Сем розіб'ється протягом першого ж року польотів, тому робив усе можливе, щоб відмовити його від цього задуму. А він сказав: «Поїдеш ти зі мною чи ні, а я все одно піду дивитися цей літак». Я не поїхав, бо знав, що він на ньому вб'ється. Пізніше Сем зателефонував і сказав, що не купив саме той літак, але поїхав до Оклахома-Сіті й придбав Air Coupe за 1850 доларів, тож мені треба приїхати й глянути на нього. Ніколи не забуду, як дістався до аеропорту Бентонвіля й побачив те, що Сем назвав літаком. У цієї конструкції був мотор від пральної машини, він спочатку пихкав, потім затихав, а далі знову пихкав. Це

навіть на літак не було схоже, і я не наближався до нього принаймні два роки. Та ось ми відкривали кілька магазинів навколо Літл-Рок, і Сем говорить: «Полетіли туди». Я не літав ще з часів війни й звик завжди бачити під собою воду. Аж ось ми із Семом летимо на цій мітлі над усіма деревами та горами. Це була найдовша подорож у моєму житті. То був початок авіаційної ери Walmart.

Хоч що б там казав Бад, я любив той двомісний літачок, бо він долав 160 кілометрів за годину — якщо вітер дув у спину — і я міг швидко дістатися куди потрібно. За всі роки та тисячі годин, що я налітав, у мене лише раз відмовляв двигун, і таке сталось у цьому Air Coupe. Я вирушив із Форт-Сміт і саме пролітав над річкою, коли вибухнула вихлопна система. Здавалося, настав кінець світу. Мотор не те щоб заглух, але я мав його відключити. На хвилину подумав, що мені кінець, але зміг покружляти й приземлитись із вимкненим двигуном.

Щойно опанував небо, почалася магазинна лихоманка. Ми відкрили крамниці — багато з них були франшизами Ben Franklin — у Літл-Рок, Спрінгдейл і Сайлом-Спрінгс, штат Арканзас, а ще кілька — у Неодеші й Кофівілі, штат Канзас. Усі ці магазини були оформлені як окремі партнерства між мною, Бадом та іншими, серед яких був тато, два брати Гелен — Нік і Френк — і навіть наші діти, які вклали свої гроші, що заробили на продажі газет.

Джон Волтон, *другий син Сема та Гелен:*

Важко повірити, але гроші від продажу газет і ті, що заробив в армії, — усе я вклав у магазини — сьогодні варті 40 мільйонів доларів.

Хай скільки б ми заробили в одному магазині, вкладали це в новий — і так далі. Починаючи з Вілларда Вокера, ми пропонували менеджерам наших крамниць ставати партнерами з обмеженою відповідальністю. Якщо ви вклали в магазин, скажімо, 50 000 доларів, а менеджер доклав 1000, то він володітиме двома відсотками.

Ґері Рейнбот:

Він ніколи не дозволяв нам вкладати більше тисячі доларів. Думаю, що 600 — це була позика, а 400 — на приватні акції по 100 доларів за штуку. Усе, що він обіцяв, так це виплачувати щороку відсотки, які тоді були 4,5 %. Пам'ятаю, був один менеджер, який зателефонував і

спитав мене: «Ти будеш вкладати в такий-то магазин?». Я відповів, що, напевно, так. Пізніше він скаже, що не збирається дозволяти Сему розширятися за його рахунок. Після цієї розмови я зателефонував містеру Волтону й повідомив, що такий-то хлопець не буде вкладати в той магазин, і спитав, чи можу я зробити це замість нього. Він відповів, що так, звісно. Тож моя частка подвоювалася.

Увесь цей період, якому люди, що вивчають нас, ледь приділяють увагу, був дуже й дуже успішним. За п'ятнадцять років ми стали керівниками найбільшої кількості незалежних універсальних магазинів у Сполучених Штатах. Утім, сама справа здавалася трохи обмеженою. Обсяг кожного магазину був такий маленький, що вони не давали багато прибутку. Самі подивіться: за п'ятнадцять років — у 1960-му — ми заробляли лише 1,4 мільйона доларів у п'ятнадцяти магазинах. Зараз ви вже мене знаєте. Я почав шукати будь-які нові ідеї, що дали б нам зробити прорив до чогось прибутковішого. Наша перша підказка прийшла із Сент-Роберта, штат Міссурі (поблизу Форт-Леонард-Вуду), де ми дізналися, що будівництво більших крамниць, які називали сімейними центрами, дозволить отримати неймовірну кількість бізнес-простору для універсальних магазинів. Продажі складатимуть більше двох мільйонів доларів на рік в одному магазині, що є майже захмарною сумою для маленьких містечок. У трохи менших масштабах це довели Беррівіль, штат Арканзас, і Бентонвіль також.

Я почав прислухатися до розмов про перші дискаунти — компанії на зразок Ann&Hope, чий засновник Мартін Чейз вважається батьком магазинів знижених цін. Spartan's, Mammoth Mart, Two Guys from Harrison, Zayre та Arlan's — усі вони починали на Північному Заході, і я згадав урок, який вивчив у Ньюпорті — щодо продажу жіночих трусиків великими партіями, якщо реалізовувати їх за долар, а не за 1,2 долара. Тож почав мотатися країною, вивчаючи ідею дискаунтів. Я проїхав зі Сходу до Каліфорнії, де Сол Прайс відкрив свій FedMart у 1955 році.

Потім уже ближче до нашого дому Герб Ґібсон — перукар із Беррівіля — почав відкривати свої магазини з простою філософією: «Купуй недорого, запасайся побільше, продавай дешево». Він ставив ціну на

все дешевше, ніж будь-хто до нього, і продавав багато. Герб робив це в Абіліні, в Амарилло й наводнив Даллас такими магазинами. У 1959 році він прийшов у північно-західний Арканзас зі своєю франшизою — магазином Howard's — і став настільки успішним у Форт-Сміт, що розширився до Фаєтвіля й почав конкурувати з нашими крамницями. Ми знали, що мусили діяти. Він був тут єдиним дискаунтом, і я завдяки своїм поїздкам на Схід розумів його задум.

Тоді я вже знав, що за дискаунтами майбутнє. Та я звик до франчайзингу, і мені подобалися його ідеї. Загалом мені сподобалася робота з Ben Franklin і я не хотів возитись із розбудовою компанії з усіма її механізмами підтримки. Тож насамперед пішов до Butler Brothers у Чикаго, озброєний своїм звичним жовтим записником з ідеями й натхненною промовою, у надії, що вони підтримають мене щодо розвитку дискаунтів. Я хотів, щоб Butler Brothers були нашими оптовиками, мерчандайзерами. Якби вони погодилися, то моя родина й далі вела б звичний спосіб життя. Я не весь свій час приділяв бізнесу, і разом ми могли б налагодити нову стратегію досить швидко. Та Butler Brothers це було нецікаво. Потім я пішов до Ґібсона, але в нього вже був свій франчайзер, тому ми не могли домовитися. У нас насправді залишалося тільки два варіанти: і надалі працювати з універсальними магазинами, які, я був упевнений, зазнають нищівного удару від дискаунтів, або відкрити власний дискаунт. Поблизу Бентонвіля розташований Роджерс, штат Арканзас, який був значно більшим містом, але я туди не потикався, бо Макс Рассел володів там франшизою Ben Franklin. Я намагався домовитись із ним про партнерство й побудувати разом великий магазин, але йому теж це було нецікаво.

Тож я почав самостійно будувати магазин у Роджерсі. Це була велика справа для моєї родини. Ми зовсім не могли використовувати Ben Franklin для цього магазину, тому я домовився з постачальником зі Спрінгфілда, штат Міссурі.

Ніхто не хотів ставити на той перший Walmart. Здається, Бад вклав три відсотки й Дон Вітакер — менеджер, якого я найняв із TG&Y, — додав ще два, а я мав викласти 95 відсотків усіх грошей. Гелен підписала всі папери разом зі мною, і тільки завдяки її поруці мені дозволили взяти більше, ніж я міг розраховувати, якби пішов у банк

один. Ми заставили будинок та іншу власність — усе, що мали. Утім у ті дні ми й так були по вуха в боргах. Тоді серйозно зібралися зануритись у створення дискаунту. І починаючи з відкриття тих клятих Walmart і майже до сьогодні все в нас було не так і безпроблемно.

Реклама великого відкриття першого Walmart (Роджерс, штат Арканзас, 1962 рік). (Berquist-Armstrong / Центр для відвідувачів Walmart)

Боб Боґл, *перший менеджер у Walton's Five and Dime у Бентонвілі, зараз на пенсії:*

Ми летіли у Форт-Сміт навесні 1962-го, і Сем вів літак над Бостонськими горами (плато Озарк). Тоді це вже був Tri-Pacer, а не той перший літак, на якому ми немало подорожували. Сем дістав із кишені папірець, на якому були записані три або чотири назви. Він дав його мені й спитав, яка з них найбільше подобається. Усі вони мали по три-чотири слова, і я йому відповів: «Ти знаєш, що я шотландець, тому залишив би ім'я Волтон і в назві магазину». Я написав W-A-L-M-A-R-T на папірці й сказав, що від цього можна відштовхуватися, та й літер там не так багато. Я купував літери для вивіски Ben Franklin і знаю їхню ціну, а також скільки коштувало їх повісити, засвітити й замінити неон. А в цій назві лише сім букв. Сем нічого не відповів, і я перейшов на іншу тему. Кілька днів потому я збирався дізнатися, коли ми зможемо встановлювати стелажі, і побачив, як хлопець, що робить нам вивіски, Рейборн Джейкобз, уже почепив букви W, A і L та вилазив на драбину з буквою M. Не треба бути генієм, щоб здогадатися, якою виявиться остаточна назва. Я просто посміхнувся й пішов далі.

Усі ми змогли полегшено зітхнути, коли побачили натовп у день великого відкриття першого Walmart у Роджерсі, штат Арканзас, 2 липня 1962 року

Ще дещо треба сказати про вивіску. З одного боку від неї я розпорядився почепити «Ми продаємо дешевше», а з іншого — «Задоволення гарантовано». Це два головні правила, що й досі є провідними для нашої компанії.

Після років вивчення дискаунту й невеликих експериментів із цим ми вже готові були зануритись в нього з головою. Нарешті ми відкрили перший Walmart 2 липня 1962 року, і раділи цій новині не всі.

Лі Сміт, *один із перших працівників Walmart:*

Оскільки в Роджерсі вже був Ben Franklin, яким керував хтось інший, то своїм відкриттям ми розворушили осине гніздо. Яскраво пам'ятаю цей день. Разом із натовпом покупців прибула «офіційна» делегація з Ben Franklin із Чикаго — усі в елегантних смугастих костюмах. Вони промаршировували як військові й одразу спитали мене, де містер Волтон. Потім без жодного слова покрокували в офіс до Сема.

За півгодини вони звідти вийшли й покинули магазин навіть не попрощавшись. Кілька хвилин потому вийшов Сем і сказав нам із Вітакером, що ці люди поставили ультиматум: більше жодних Walmart. Ми знали, що він відчував загрозу, бо всі його магазини — франшизи Ben Franklin. Але також знали, що Сему Волтону не ставлять ультиматумів.

Чесно кажучи, Walmart у Роджерсі не був таким уже чудовим. За рік ми заробили мільйон, що значно більше за 200 000–300 000 доларів, які мали, працюючи з універсальними магазинами. Але не забувайте, що Saint Robert — у військовому містечку — продавав товар на два

мільйони. Коли ми відкрились у Роджерсі, то, можна сказати, на два роки затамували дихання. Потім відкрились у Спрінгдейлі — більшому за Роджерс місті неподалік, і в невеликому Гаррісоні. Тут я, звісно, дам слово Девіду Ґлассу, щоб він міг розповісти свою, тепер уже відому історію про те, як приїхав подивитися на Walmart у Гаррісоні та вжахнувся.

Девід Ґласс:

У ті дні почали поширюватися чутки про хлопця на ім'я Сем Волтон, у якого були цікаві ідеї щодо роздрібної торгівлі, тож я поїхав зі Спрінгфілда, де все ще працював в аптеці Crank Drugs, подивитися на відкриття Walmart. Це був найгірший роздрібний магазин, який мені доводилося бачити. Сем пригнав кілька вантажівок із кавунами й припаркував біля магазину. Він пропонував покататися автостоянкою на віслюку. Було 46 °C, і кавуни почали репатися, а віслюки — робити те, що зазвичай роблять, і все це змішалося. А коли я зайшов усередину, то безлад був і там, адже відвідувачі забруднили підлогу, занісши на підошвах те, що було на парковці. Власник був приємним хлопцем, але я поставив на ньому хрест. Це було жахливо.

Думаю, що все було так погано, як Девід це й описує, але він просто прийшов у невдалий день. Площа магазину лише трохи перевищувала 1100 м^2, там була більш ніж двометрова стеля, цементована підлога й дерев'яні стелажі. Sterling мали величезний універсальний магазин у центрі Гаррісона з кахельною підлогою, хорошим освітленням і гарними вітринами. Наш ми ледь докупи зібрали. У нас були вигідні пропозиції, жахливий інтер'єр і кипи товару — але все на 20 відсотків дешевше, ніж у конкурентів. Ми намагалися дізнатися, чи мешканці шеститисячного міста підуть у наш сарай за покупками виключно через ціну. Відповідь була ствердна. Ми виявили, що людей це влаштовувало й вони були згодні приходити сюди. Тепер наш магазин у Гаррісоні має площу більше 8000 м^2.

У Спрінгдейлі ми намагалися з'ясувати дещо інше: чи буде успішним великий, гарний магазин у більшому місті? На площі понад 3000 м^2 ми відкрили там Walmart, і дуже скоро він став магазином номер один за продажами. Щоб пояснити, як усе змінилося протягом років, ось вам

статистика: нещодавно ми відкрили в Спрінгдейлі гігантський магазин площею майже два гектари, а площа магазину в Роджерсі тепер трохи більше гектара, хоча перша крамниця розміщалася тут лише на 1600 $м^2$.

Можливо, багато людей бачили все те саме, що й у день відкриття в Гаррісоні побачив Девід Ґласс, та я почувався пречудово. Після того як ми відкрили й поставили на ноги перші три магазини, я знав, що все буде добре.

Walmart отримав хороший старт, і ми бачили його значний потенціал. Однак тепер Ґібсон та інші власники магазинів стали задивлятися на менші міста й говорити: «Агов, можливо там є те, на що нам треба звернути увагу». Це змусило нас заворушитися якомога швидше.

Розділ 4

Пливти проти течії

З першого дня роботи Walmart містер Волтон одразу дав усім зрозуміти, що його магазин — це не просто Ben Franklin із низькими цінами на деякі товари. Він хотів справжній дискаунт. Сказав, що хоче знизити ціни на все, що ми продаємо. Коли інші магазини навколо нас відмовлялися робити так, то містер Волтон говорив: «Ми написали, що продаємо дешевше, і дотримаємо свого слова». Хай що б ми робили, а мали продавати дешевше. Коли надходив товар і всі в місті торгували ним по 25 центів, то ми продавали його за 21 цент.

Чарлі Кейт,
менеджер магазину

Як уже згадував раніше, коли відкрили той Walmart у Спрінгдейлі, я знав, що ми на правильному шляху. Моє внутрішнє відчуття говорило, що все спрацює. Утім, тоді більшість людей — разом із моїм рідним братом Бадом — була скептично налаштована щодо всього задуму. Вони думали, що Walmart — це просто ще одна шалена ідея Сема Волтона. Тоді це було бездоказово, але весь наш шлях вів до цього моменту: експерименти, спроби зробити щось інакше, вивчення змін в індустрії роздрібної торгівлі й випробування інновацій. Це велика невідповідність у моєму образі, яку я досі не можу до кінця зрозуміти. Багато з моїх основних цінностей — сім'я, церква, лідерство в суспільстві та навіть політичні погляди — свідчать про те, що я досить консервативний хлопець. Та чомусь у бізнесі постійно намагався зламати систему, вигадати щось нове, вийти за межі. З одного боку, у громаді я людина загальноприйнятих правил; з іншого, у бізнесі завжди був інакодумцем, якому подобалося струснути статус-кво й трохи вдатися до анархії. Іноді заведений уклад мене з глузду зводив. Правду кажучи, коли ті хлопці з Butler Brothers відкинули мою ідею з

дискаунтом, я трохи розлютився й, можливо, це допомогло пуститися проти течії самотужки.

Дон Содеркіст, *колишній президент Ben Franklin, зараз заступник голови ради директорів і головний виконавчий директор з операцій Walmart:*

Уперше я зустрів Сема в 1964 році, коли відповідав за обробку даних у Ben Franklin і він був нашим найбільшим франчайзі. Сем уже відкрив Walmart у Роджерсі й поїхав у Чикаго до наших босів продавати франшизу його дискаунтів у маленьких містечках. Вони категорично йому відмовили. Після зустрічі Сем прийшов до мене й одразу перейшов до теми комп'ютерів. Він хотів знати все про те, як ми використовуємо їх і як плануємо використовувати в майбутньому. Усе, що я сказав, він занотував у свій жовтий записник.

Наступного дня була субота, і я пішов за покупками, вбраний у наші модні обрізані джинси, у Kmart біля мого дому. Зайшов у відділ одягу й побачив хлопця, що розмовляв із продавцем. Подумалося, що він ой як схожий на того, з ким я вчора говорив. Якого біса він тут робить? Я підійшов ззаду й почув, як він завалює продавця питаннями: «Як часто ви замовляєте товар?», «Скільки ви замовляєте?», «Якщо замовляєте у вівторок, то коли приходить товар?». Усі відповіді він заносив у маленький блакитний записник. Потім Сем опускається на коліна й заглядає під один зі стелажів, відчиняє дверцята й запитує: «Як ви знаєте, скільки у вас тут усього лежить, коли робите замовлення?».

Нарешті я спитав, чи це Сем Волтон переді мною. Він глянув на мене з підлоги здивовано, привітався й поцікавився, що я тут роблю. Я відповів, що прийшов за покупками й що значно цікавіше те, що він тут робить. Сем сказав, що це всього лише частина процесу навчання. Звісно, зараз він робить усе те саме, але вже з маленьким диктофоном.

Думаю, усі, хто знав, що я збираюся розвивати ідею з дискаунтами, уважали мене схибленим. Зараз я сміюся, озираючись на те, як починалася мережа Walmart. У 1962-му індустрія дискаунтингу була

досить молодою й сповненою багатих хлопців із грошима без ліку, що їздили на кадилаках — як Герб Ґібсон — і тримали світ у долонях. Однак серед них було мало дійсно хороших підприємців аж до 1962-го, який виявився справді врожайним для дискаунтингу. Того року чотири відомі мені компанії розпочали мережі дискаунтів. Себастьян Кресге, власник мережі восьмисот універсальних магазинів, відкрив дискаунт у Ґарден-Сіті, штат Мічиган, і назвав його Kmart. Френк Вулворт, дідусь усіх дискаунтів, заснував мережу Woolco. Дейтон-Гадсон із Міннеаполіса відкрили перший магазин Target. І один самітник у Роджерсі, штат Арканзас, відкрив щось під назвою Walmart. Гарантую, що тоді й ще значно пізніше ніхто не чув про останнього хлопця. Хай йому грець, мережа Kmart мала 250 магазинів, проти наших дев'ятнадцяти, а продажів у них було на 800 мільйонів доларів, а в нас — на дев'ять мільйонів. Ось що веселить мені сьогодні: було б абсолютно неможливо переконати когось тридцять років тому, що більшість із тих ранніх дискаунтів кануть у Лету, що три з чотирьох нових мереж будуть найкращими в цій індустрії, що саме Woolco провалиться, а найбільшою та найуспішнішою мережею буде та, яка починалася в Арканзасі. Іноді навіть мені важко повірити у все це.

Утім, можу вам ось що сказати: ціле життя я плив проти течії й переконаний, що одним зі справжніх секретів феномену Walmart є саме ця тенденція. Багато з наших головних можливостей виникли з потреби. Те, що ми змушені були вивчити й зробити, бо мали обмаль грошей і були невідомими в цих віддалених, маленьких містечках, дуже допомогло нам вирости як компанії. Якби в нас було гучне ім'я або ми діяли як філіал великої корпорації, як я хотів спершу, то, певно, навіть не спробували б відкритись у Гаррісоні, Роджерсі або Спрінгдейлі та й у всіх тих маленьких містечках, у які подалися спочатку. Виявилося, що першим великим уроком, який ми засвоїли, було те, що в маленьких містечках Америки є значно більше простору для бізнесу, ніж будь-хто, включно зі мною, міг мріяти.

Кларенс Лейс, *другий менеджер першого Walmart:*

Коли ми відкрили Walmart № 3 у Спрінгдейлі, Сем хотів поставити гарячу ціну на антифриз. Він привіз дві або три вантажівки антифризу й продавав його по одному долару за галон (майже

чотири літри). Потім став продавати зубну пасту по 27 центів за тюбик. До нас люди з Талси приїздили за цими товарами. Натовп був таким великим, що пожежники змусили відчинити всі двері на п'ять хвилин, а потім зачинити їх, поки частина покупців не вийде. Сем навіть узяв ящик для інструментів і став використовувати його як касу, щоб розрахувати людей якомога швидше.

Обслуговувати клієнтів і гарантувати їхнє задоволення ми навчилися ще працюючи з універсальними магазинами, але маю зізнатися, що в ті дні ми навіть і близько так не турбувалися про якість, як робимо це зараз. Ми були одержимі тим, щоб утримувати ціни нижчими, ніж у будь-кого. Ми абсолютно присвятили себе цій ідеї. Усі працювали як прокляті, щоб утримувати ціни низькими. Ми намагалися будувати пристойні магазини, але водночас хотіли знизити ціну за оренду — нам ніколи не подобалося платити більше, ніж один долар за квадратний фут (≈0,1 м^2). Наші магазини справді мали не найпривабливіший вигляд — вони були не дуже професійно зроблені. Один із них, восьмий за ліком, розташовувався в Моррілтоні, штат Арканзас. Це було щось. Ми винайняли старий завод із розливу кока-коли. Він був розділений на п'ять приміщень. Ми купили старі стелажі з магазину Ґібсона, що закривався, за 3000 доларів. Підвісили їх за дроти, що стирчали зі стелі, а одяг розвісили на трубопроводі. Але це було дуже й дуже маленьке містечко, тому магазин № 8 був ще одним експериментом.

У нас не було системи або програми закупівель. Не було основного асортименту товару. І ми точно не мали комп'ютерів. Насправді, коли я згадую ті часи, то розумію: те, що ми робили на початку, було виконано дійсно погано. Але нам удалося продавати товар за найнижчими можливими цінами, і це допомогло протриматися перші десять років — це, а також постійне покращення продажів завдяки формуванню добрих взаємин із покупцями. Ідея була проста: коли відвідувачі думали про Walmart, то мали згадувати низькі ціни й гарантоване задоволення. Вони могли були цілком упевненими, що дешевше не знайдуть, а якщо якийсь товар не сподобається, то зможуть повернути його.

Кларенс Лейс:

Магазин у Роджерсі був відкритий уже рік, а все просто лежало одне на одному на столах без будь-якої системи організації. Сем попросив мене розсортувати все за категоріями, і саме з цього моменту почалася наша система організації товару за відділами. Та найбільше мені запам'яталося ціноутворення. Товар приходив, ми клали його на підлогу й діставали накладну. Сем зовсім не дозволяв нам підвищувати ціну. Скажімо, виробник пропонує вартість 1,98 долара, а ми заплатили 50 центів. Спершу я сказав би, що оскільки виробник пропонує ціну 1,98 долара, то чому б нам не продавати по 1,25 долара? А Сем казав: «Ні. Ми заплатили 50 центів за одиницю. Додай 30 відсотків, і все. Хоч скільки ти за це заплатив би, якщо нам удалось укласти вигідну угоду, то те саме ми маємо зробити й для покупців». І, звісно, саме так ми й чинили.

Важко бути самим, без підтримки досить довгий час. Окрім того, що в нас не було основного асортименту продукції, ми не мали справжньої системи поповнення товару. У нас навіть не було інвентарних книг, як у магазинах Ben Franklin, де в разі потреби ти міг просто зазирнути в неї й замовити товар у Butler Brothers та призначити відповідну ціну. Не було постійних дистриб'юторів. Жодних кредитів. Комівояжери просто заявлялися до нас, і ми намагалися домовитися про найкращі ціни. Іноді було важко переконати більші компанії — Procter & Gambles, Eastman Kodaks і подібні — мати з нами справу, а коли вони все-таки погоджувалися, то вказували, скільки продадуть і за яку ціну. P&G давали два відсотки знижки, якщо ми платили протягом десяти днів, інакше ця поступка скасовувалася. Можу відверто сказати, що в ті дні ми відчули на собі зверхність багатьох виробників. Ми їм були не потрібні, і вони не соромилися це показати. Я ніколи цього не міг зрозуміти. Для мене покупець завжди був на першому плані, і йому треба продати те, що можливо.

Найскладніше було купувати товари для здоров'я та краси за низькими цінами та завжди мати їх у запасі, адже саме ця продукція — основа кожної стратегії дискаунтів. Це я зрозумів, коли пішов у перший магазин Ґібсона. Уся його концепція полягала в тому, щоб купувати напряму за нижчими цінами, ніж могли це робити окремі крамниці. Потім за 300 доларів комісійних від кожного магазину, що

працює за його франшизою, Ґібсон виступав їхнім торговим агентом щодо цих самих товарів для здоров'я та краси. Основна ідея дискаунтів — привабити покупців у магазин завдяки продажу такої продукції (зубної пасти, ополіскувача для рота, пігулок від головного болю, мила, шампуню) майже по собівартості. Саме ці товари перші дискаунти називали «іміджовими». Це про них ви даєте оголошення в газету — як про зубну пасту за 27 центів у Спрінгдейлі — і саме цим запасаєтеся, щоб привабити людей. Поширяться чутки про те, що у вас низькі ціни. Усе інше в магазині також має знижену вартість, але до 30 відсотків націнки. Товари для здоров'я та краси віддавали майже задарма.

Поки ми розбудовували компанію, у мене на все це просто не було часу. Ми були надто заклопотані щоденними справами. Я переніс свій офіс із магазину Ben Franklin на площі в Бентонвілі до старого гаража поблизу, де працював із трьома панянками, які допомагали мені з обліком і рахунками. На початку 1960-х у нас було вісімнадцять універсальних магазинів і низка крамниць Walmart. (Певний час ми володіли різними видами магазинів. У нас були крамниці Ben Franklin і Walton, а ще дискаунти Walmart. Протягом років, коли розвивали мережу Walmart, ми й далі керували універсальними магазинами Ben Franklin і Walton. Та поступово позбулися їх, зазвичай замінюючи на Walmart). На стіні в нас були окремі шухляди для чеків і документів кожного магазину. Коли ми відкривали крамницю, то додавали ще одну шухляду. Я знаю, що ця система трималась аж до двадцяти магазинів. Потім раз на місяць ми з Вандою Вайсман підбивали підсумки: записували витрати на товари, фіксували продажі, вносили готівку, виводили баланс і робили підрахунки за місяць. Зараз можна почути про багато різних новомодних методів ведення обліку, але тоді ми використовували ESP, який справді прискорював процес підбиття підсумків. Це досить простий метод: коли не можете підбити підсумок за місяць, берете суму, яка не сходиться, і вносите її в графу ESP, тобто Error Some Place (або «Щось пішло не так»).

Потім ми заповнювали таблицю прибутків і витрат для кожного магазину та намагались якомога швидше доставити її менеджеру крамниці — так і зараз робимо. Якщо була якась проблема, то я відразу зв'язувався з менеджером. Але більшість із них володіла часткою

їхніх магазинів, тому була зацікавлена в результаті так само, як і я. Для кожної крамниці в мене була величезна підсумкова таблиця, куди я заносив усе, що потрібно. Вона складалася, напевно, колонок із п'ятнадцяти. Там були графи для продажів, витрат, чистого доходу, зниження цін, комунальних послуг, доставляння товару, страховки, податків — усього. Цифри я записував щомісяця самостійно ручкою, бо це допомагало краще все запам'ятовувати. Це стало звичкою, і я носив цю таблицю із собою в кишені до кожного магазину, щоб усі працівники знали, як ідуть справи.

Кілька років компанія складалася лише з мене та менеджерів крамниць. Більшість із них прийшла до нас із універсальних магазинів, і вони стали найкращими продавцями дискаунтів, яких хто-небудь бачив. Ми працювали разом, але в кожного з них була свобода спробувати шалені ідеї самостійно.

Найближчим до посади операційного менеджера був Дон Вітакер, якого я переманив із TG&Y в Абіліні, щоб він став менеджером першого Walmart. Після того Дон зробився нашим першим регіональним менеджером. Він ледве старшу школу закінчив (якщо взагалі закінчив), і з граматикою в нього було жахливо. Дон іноді збивав людей з пантелику, бо в нього було лише одне око, тому він дивився на тебе трохи дивно. Та цей чоловік — один з найкращих людей, яких я зустрічав. Усі звали його Вітакер. Він був роботящим, практичним і розумним хлопцем. Мав велике серце, але був буркотуном і лякав молодь до смерті. З ним ніколи не виникало сумнівів, хто тут головний, і коли треба було щось зробити, то, повірте, це виконувалося відразу. Я тут його виділяю, бо Дон Вітакер був дуже важливим на ранньому етапі розвитку компанії, формулюючи її філософію: «Давайте будемо першими», «Давайте зробимо все правильно» та «Зробімо це зараз і рушаймо далі».

Клод Гаррiс, *перший закупник Walmart:*

У Сема було гостре око на людей і їхню сутність, чесність. Він ніколи не помилявся у виборі співробітників. Справді, на ранньому етапі один поганий менеджер міг потягнути всіх на дно. Коли ваш чистий прибуток на рік складає 8000 або 12 000 доларів, вистачить одного-двох нечесних менеджерів, щоб втратити компанію. Сем

зустрічався з потенційними співробітниками в універмагах, де вони працювали, і запрошував глянути на свій магазин. Знаєте, він дуже переконливий: і рибу умовить випливти з річки. Вони з Гелен запросять вас до себе додому, подадуть морозиво, завжди спитають, чи ти й твоя родина ходите до церкви. Йому так добре вдавалося оцінювати й обирати цих хлопців. Він не просто шукав менеджерів у магазини. Думаю, що Сем шукав тих людей, із якими міг би рухатися вперед. Він був прогресивним. Знав, що йому щось потрібно, шукав це й знаходив на кожному кроці свого шляху.

Клода ми знайшли в Мемфісі, коли він управляв магазином Woolworth. Цей хлопець родом із Маскогі, штат Оклахома, і на чверть був індіанцем. У Woolworth він прийшов після старшої школи. Жоден із таких хлопців, як Дон або Клод, не вчився в коледжі, тож вони не хотіли, щоб я наймав тих, хто мав вищу освіту. Вбили собі в голови, що жоден випускник коледжу не буде мити підлогу та вікна. Класичне стажування тоді було таким: хлопцю давали в руки візок — ну, знаєте, той, із яким ви ходите супермаркетом, — у перші півгодини його перебування в магазині та змушували перевозити товар із підсобного приміщення. Усі вони вийшли з універсальних магазинів і мали однакову філософію й освіту. Ми шукали людей, які націлені діяти тут і зараз.

У Клода було четверо або п'ятеро дітей, і він заробляв десь 10 000–12 000 доларів на рік. Одного дня я несподівано з'явився перед ним і почав розмовляти. Дізнався, що Клод зміг відкладати гроші зі своєї зарплати, а я завжди вважав, що той, хто вміє розпоряджатися своїми фінансами, буде успішним менеджером. Ми призначили його в універсальний магазин на східному боці площі у Фаєтвілі, щоб Клод міг конкурувати з нашою іншою крамницею на західному боці, якою керував Чарлі Кейт і за якою на той час наглядав Чарлі Баум. Це було справжнім випробуванням, бо ніхто так не любив конкурувати, як Баум — він і з циркулярною пилкою змагався б. Але Клод виявився таким вправним і привітним, що Чарлі довелося певною мірою з ним потоваришувати.

Клод Гарріс:

Мій магазин не давав багато грошей, і в нас з'явився конкурент у вигляді крамниці Ґібсона, яка також розташовувалася поблизу площі. Було очевидно, що їхній дискаунт працює й вони притягували всіх своїми товарами для здоров'я та краси — ми називали їх ТЗК. Тож я подумав: чому нам не спробувати б те саме? Я змінив увесь магазин, умовив McKesson-Robbins знизити ціну й зміг купити партію ліків без рецепта. Це був перший відділ знижених цін у нашій компанії — відділ товарів для здоров'я та краси на східному боці площі у Фаєтвілі. Але тоді я мало не втратив найкращого друга через це. А в Чарлі Баума ледь серцевий напад не стався. Він думав, що я намагався його підсидіти. Ви маєте зрозуміти, що Чарлі любив змагатися, як мало хто на цьому світі. Він буде битися до останньої краплі крові. Я просто намагався побачити, куди це нас приведе. Хай там як, а Сем про це знав і сказав мені наперед. Він завжди любив подібні штуки. Сем був відкритий до пропозицій і саме тому став настільки успішним. Він і зараз такий самий.

Коли я почав закуповувати товар для Walmart, то часто брав Клода із собою. Дуже скоро ми зробили Гарріса головним менеджером із закупівель. У цьому в нього досвіду було не більше, ніж у хлопця з вулиці. Клод був керівником магазину, але в нас не знайшлося інших кандидатур, тому він став головним менеджером із закупівель. Я навіть не знаю, коли у Walmart з'явився справжній професіонал на цю посаду або хтось, хто в цьому мав якийсь досвід на рівні компанії, але це сталося значно пізніше.

Мені здається, що в нас із цими першими менеджерами була спільна любов до торгівлі. Не зрозумійте мене хибно. Наші перші магазини не були такими вже успішними в цьому. Я маю на увазі, що в нас не завжди був найкращий асортимент товарів, розставлений привабливо у вітринах. Пам'ятайте, у нас не було справжньої системи дистрибуції, тож ми купували там, де могли. Та всі ми любили знаходити незвичайні товари, і керівники магазинів мали право пробувати різні підходи.

Чарлі Кейт:

Сем вимагав звіт про продажі щотижня, і разом з ним ми мали надіслати кращий товар цього періоду. Я наголошую, ми мали це

зробити. Сем намагався навчити нас шукати те, що найкраще продається. Ти змушений був це шукати, бо потрібно надсилати щотижневий звіт. А якщо доповідав, що немає товару, який продавався б добре, то містер Волтон був незадоволений. Він думав, що ти не вивчаєш свій асортимент, і тоді приходив робити це за тебе. Таким він був ще відтоді, як я зустрів його в 1954-му.

Соромно зізнатися, але це правда: не було жодного дня в моєму дорослому житті, щоб я не думав про те, як покращити торгівлю. Здається, що я наголошував на важливості просування товарів мало не найчастіше серед усіх роздрібних торговців у США. Це була моя абсолютна пристрасть. Саме це я найбільше люблю в нашому бізнесі. Люблю обирати товари — мабуть, найбільше товари широкого вжитку — і привертати до них увагу. Ми раніше казали: будь-що можна продати, коли підвісити це зі стелі. Тож купували товари у величезних кількостях та акцентували на них увагу, виділяли їх. Та ми прогоріли б, якби розкладали все по поличках, як завжди. Саме це від початку вирізняло нас із-поміж інших компаній та ускладнило конкуренцію з нами. Ну й шаленими ж були ранні роки Walmart!

Філ Ґрін, *один із перших менеджерів Walmart:*

Ми із Семом любили обирати товари. Купували даллаську газету, газети з Літл-Рока й Форт-Сміта, і Сем казав: «Тепер, Філе, давай оберемо щось для реклами цими вихідними». Тож ми озиралися магазином і бачили стелаж із купою шкарпеток, білизни, корзин для сміття, мітел або пляшок зі старим моторним мастилом. Брали, скажімо, двадцять одиниць, а потім сідали на підлогу з ножицями в руках і шукали в газетах оголошення магазинів, які продавали мастило. Ми вирізали зображення пляшки з мастилом, ліпили на свій товар, писали «Pennzoil 30W» і додавали ціну. І все те саме робили зі шкарпетками, трусиками й корзинами для сміття — рекламували свій товар за допомогою чужої реклами в газетах. І це працювало! Бо ми справді ставили гарячі ціни. Сем казав, що немає сенсу в рекламі, якщо продавати товар за однаковою з усіма іншими ціною. Він був людиною «десятицентовиків», тому спочатку хотів отримувати певний відсоток доходу від усього. Утім, згодом дійшов думки, що справді гаряча продукція привабить людей у магазин,

тож зрештою ми стали продавати такі товари, як зубна паста по 16 центів за тюбик. А потім уже переймалися, щоб у нас був достатній запас цього товару.

Пізніше Філ здійснив одну з найвідоміших промоакцій товару в історії Walmart. Ми відрядили його відкривати магазин № 52 в Хот-Спрінгс, штат Арканзас, — першу крамницю, яку відкрили в місті, де вже був Kmart. Філ поїхав туди й вирішив, що Kmart удається ставити справді високі ціни на свої товари за відсутності конкуренції від дискаунтів. Він розробив таке просування прального порошку, яке перетворилося на найбільший у світі показ Tide. А може, то був Cheer — загалом, якийсь засіб для прання. Філу вдалось укласти дуже вигідну угоду: він зміг домовитися про один долар за пачку за умови, що купить шалену кількість — десь 3500 величезних упаковок порошку. Потім виставив їх як промоакцію, скажімо, по 1,99 долара за пачку, хоча звичайна ціна складає 3,97 долара. Коли ми в Бентонвілі побачили, скільки він купив, то справді подумали, що Філ десь стукнувся головою. Це була неймовірна кількість прального порошку. Разом усе утворило величезну порошкову піраміду, що була 12–18 пачок у висоту — доходила аж до стелі, яка заввишки 25–30 метрів. Піраміда заповнила всю задню частину магазину й завширшки мала майже чотири метри, тому пройти повз було важко. Думаю, що багато інших компаній звільнили б Філа за таку витівку, але ми завжди відчували, що щось таке шалене треба пробувати.

Філ Ґрін:

Містер Сем зазвичай на таких промоакціях дозволяв мені робити все, що заманеться, адже зрозумів, що я не збирався провалити справу. Але цього разу він прийшов і сказав: «Навіщо ти купив так багато? Ми не зможемо все це продати!». Піраміда з прального порошку виявилася такою величезною, що ми потрапили в новини й усім кортіло подивитися на це диво. Ми розпродали все за тиждень. У мене був ще один випадок, коли я налякав усіх у Бентонвілі. Хлопець із Murray з Огайо одного дня зателефонував і запропонував двісті потужних (вісім кінських сил) газонокосарок, які можна буде купити наприкінці сезону по 175 доларів. Чи потрібні вони нам? Я сказав, що так і що візьму всі двісті штук. Він оторопів. Ми тоді продавали

газонокосарки по 447 доларів, здається. Тому, коли їх доставили, ми розпакували товар і виставили всі до одної перед магазином — 25 штук у вісім рядів. Обмотали їх ланцюгом і поставили табличку «Газонокосарки Murray, 8 к.с., 199 доларів». Продали всі. Я, напевно, завжди був промоутером, і робота одним із перших менеджерів Walmart дала можливість виявити всі свої здібності.

Філ, скажу я вам, любив не тільки плавати проти течії, а ще й робити це з вантажем, щоб показати, на що здатний. Зараз, може, і не такі шалені часи, як було раніше, але робота менеджера Walmart *усе ще* передбачає багато простору для просування товарів, бо це частина нашої спадщини, за яку ми завжди трималися задля власного блага. За ці роки я так повеселився завдяки цьому. Справді вражає, скільки товару ви можете продати завдяки незначній, але вдалій рекламі. Люди постійно питають про певні великі моменти в історії Walmart, які мені особливо запам'яталися. Я завжди говорю про те, коли ми в продажах перетнули позначку в мільярд доларів або десять мільярдів, чи щось подібне. Та насправді найдорожчі серцю спогади пов'язані з тим, коли ми розпродавали звичайні, повсякденні товари величезними партіями завдяки гарному оформленню стелажів у задній частині магазину або великих столів, розміщених за касами. Гадаю, що торговці як рибалки: у нас є особливе місце в пам'яті для кількох значних уловів.

Розумію, що це може звучати нудно для більшості з вас, але одним із моїх найкращих товарів був наматрацник, що називався Bedmate. Здається, я подумав про нього вперше, коли одного дня вийшов поговорити з якимось продавцем — таке роблю час від часу, щоб тримати руку на пульсі. Думаю, що тоді в нас узагалі не було наматрацників в асортименті, але чомусь я відчув, що ця нива ще не орана або що нам треба мати цей товар. Тож ми купили партію наматрацників, знизили трохи ціну, оформили з ними гарний стелаж — і вони стали одним із найкращих товарів, які коли-небудь продавалися в наших магазинах. Нещодавно я попросив когось перевірити й виявилося, що з часу першого продажу Bedmate у 1980-му ми реалізували більше п'яти з половиною мільйонів одиниць цього недооціненого товару.

Якось я розговорився з продавцем від Aladdin Company — виробників термосів. У нього із собою були зразки їхньої продукції, і я поставив звичне запитання: що у вас є справді гарячого, щоб ми могли це вдало розповсюдити? Продавець показав дволітровий червоно-синій термос, який дійсно був гарним, і сказав: «Це справді особливий товар. Ми запропонуємо вам таку-то ціну, і ви зможете продавати їх за стільки-то». Я відповів, що готовий обговорити це. Умовив його зробити знижку, поставив на цей товар ще нижчу ціну — і всі просто подуріли з тими термосами. Вони продавалися вантажівками в наших магазинах.

Певний час думав, що, може, просто я геній у вишукуванні таких товарів, адже всі вони добре продавалися. Та врешті усвідомив, що оскільки я голова компанії й виробники знали, що рано чи пізно прийду до них, наші партнери вчасно виставляли на перший план ці товари. Я засвоїв, що треба бути обережним, коли ми стали розповсюджувати Moon Pies. Це тягуче зефірне печиво, що дуже популярне на півдні, також було одним із моїх найкращих товарів. Я натрапив на нього в Теннессі, де зустрівся з головою виробництва — жінкою, яка продавала Moon Pies у неймовірний спосіб: клала його там, де люди неодмінно помітять. Я знав, що це печиво не продають у магазинах Walmart, бо сам його не бачив. Запозичив ідею тієї жінки, повернувся, пішов до нашого закупника, зателефонував компанії-виробнику й сказав: «Як ви дивитеся на те, щоб я зробив Moon Pies своїм товаром, продавав його в усіх наших магазинах по п'ять штук на долар, а не по 23 центи за штуку?». Вони погодились і продали нам печиво по 12,5 цента за штуку. Ми зробили націнку в 20 центів і продали 500 000 Moon Pies на суму в 100 000 доларів за один тиждень. У масштабах нашої компанії це був справжній успіх. Проблема була в тому, що всі захопилися цим товаром і ми направили його у Вісконсин. Люди там ніколи не чули про Moon Pies і не надто хотіли познайомитись із цим печивом ближче. Така помилка сталася в нас уперше відтоді, як ми настільки розширили свою мережу магазинів.

Девід Ґласс:

У нас було змагання серед керівників магазинів, хто продасть один товар у найбільшому обсязі. Але із Семом важко змагатися, адже він

у цьому просто неймовірний. Думаю, що Chattanooga Bakery — компанія, яка виробляє Moon Pies, зробила Сема в себе людиною року. Якщо ні, то їм варто було б так учинити. Ніхто в історії подумати не міг, що Moon Pies можна продавати в такий спосіб. Але бачте, якщо Сем обере якийсь товар, то хоче, щоб столи з ним були перед касами й щоб на них виставили п'ятнадцять коробок Moon Pies, розділивши їх на ванільні, шоколадні та карамельні. Отой наматрацник був звичайним, не надто популярним товаром: ми закупили чотири штуки й вони продавалися по кілька на місяць. Сем же береться до дій, сам робить рекламний плакат і наказує всім, що в нас має бути багато наматрацників у запасі. Звісно, це мало шалений успіх. Однак спитайте його про відра для наживки. Це був найгірший товар в історії. Це сталося того самого року, коли я виграв змагання з яблучним соком Seneca. Усе було просто сенсаційно. Продажі були неймовірними. Я пішов у магазини, сказав їм виставити ці відра для наживки у вхідній зоні, покласти в них лід, яблучний сік і давати брати сік просто з цих відер. Робив таку презентацію в магазинах, які, я знав, Сем збирався відвідати. Це його до сказу доводило, і він швидко відмовився від тих відер.

Ми чудово розважилися, рекламуючи товари й сприяючи їх розповсюдженню, та є в цьому головна мета. Філософія, якої це заняття вчить, відкладається в головах наших працівників і керівників магазинів: у ваших крамницях купа товарів, які можна продавати у великій кількості й мати з цього значні прибутки, якщо тільки ти достатньо кмітливий, щоб знайти цю продукцію та докласти зусиль до її розповсюдження. Це було основною стратегією, яка допомогла нашій компанії суттєво збільшити свої продажі на квадратний фут. Якщо хочете показувати такі покращені результати продажів щороку, як і ми, і розвинути компанію, подібну до нашої, то маєте бути націлені на товари. Інакше станете такими, як усі. Я можу вам назвати багато роздрібних магазинів, які спершу були націленими на товар, але чомусь утратили цю якість згодом. У роздрібному бізнесі ви можете бути націленими на операції — вашим головним завданням є зниження витрат і покращення ефективності; або зосередитися на

товарі. Ті, хто справді націлений на товар, завжди зможуть покращити свої операції. Однак ті, хто переймається лише операціями, починають здавати позиції й занепадати. Семова манія з просуванням товарів — це чудова гра, і ми всі отримуємо від неї задоволення. Але вона також у центрі того, що створює наші неймовірно високі продажі на квадратний фут, які дозволяють перемагати конкурентів.

До речі, цього року[2] я просуваю товар, який буде справжнім гарячим пиріжком, — галогенні фари лише за 10,94 долара. Ми співпрацюємо з Джеком Велчем, головним виконавчим директором General Electric. Це чудовий приклад співпраці з нашими великими постачальниками на найвищих рівнях.

Я справді вважаю, що на ранніх етапах розвитку мережі Walmart — період, про який ми говорили, — націленість на просування товарів допомогла компенсувати наші недоліки: абияку програму закупівель, далекий від ідеалу асортимент товарів і відсутність практичної підтримки від головного офіса. Це був ще один спосіб пливти проти течії. Ми компенсували те, чого не вистачало, за допомогою інстинкту торговця.

Єдиною іншою причиною, з якої вся наша затія трималася купи, було те, що від самого початку ми збирали всіх керівників разом і критикували себе. Ми справді це робили. Група менеджерів магазинів збиралася суботнім ранком — можливо, у Бентонвілі або в мотелі деінде. Ми робили огляд того, що закупили, і скільки грошей на це витратили. Планували промоакції й говорили про товари, які хотіли придбати. Ми справді планували свої програми закупівель. Це так добре спрацьовувало роками, що в процесі розвитку компанії стало частиною нашої культури. Думаю, що це було головним питанням наших зустрічей суботніми ранками. Ми хотіли, щоб усі співробітники були в курсі того, що відбувається, і знали про наші помилки. Коли хтось припускався прикрої помилки — я або хто інший, — ми говорили про це, визнавали її, намагалися виправити, а потім рухалися далі.

Інший спосіб перекрити брак досвіду та витонченості в роботі — це витрачати якомога більше часу на відстеження конкурентів. Це я

робив від самого початку й наполягав, щоб керівники магазинів діяли так само.

Чарлі Кейт:

Пам'ятаю, як він знову й знову повторював: ідіть і перевіряйте конкурентів. Спостерігай за всіма, хто може з нами конкурувати. І не шукайте їхніх недоліків. Шукайте переваги. Якщо натрапите на гарну ідею, то це буде на одну більше проти тієї кількості, яку ви мали, коли зайшли в той магазин. Спробуйте запровадити її в нашій компанії. Нас дійсно не надто хвилює те, що конкуренти роблять неправильно. Ми переймаємося їхніми успіхами, а всі в чомусь та й матимуть успіх.

Кларенс Лейс:

Коли магазин Ґібсона вперше відкрився в Роджерсі, ми практично жили у двох крамницях. Мої помічники, Джон Джейкобз і Ларрі Інгліш, ходили туди й швендяли магазином, намагаючись запам'ятати ціни конкурента. Потім виходили й усе записували. За тим магазином був великий смітник, і вночі, коли крамниця зачинялася, Джон і Ларі йшли туди та копирсались у їхньому смітті, щоб перевірити якомога більше цін Ґібсона.

Думаю, що в ті дні ми мало чого соромилися. Абсолютно не зважали на те, як саме мали робитися ті чи інші речі, на правила роздрібної торгівлі, що вказували нам, як треба працювати. Бачили б ви нас на тих ранніх закупівлях у Нью-Йорку! Ми найняли оптовика зі Спрінгфілда, штат Міссурі, якого звали Джим Гайк, щоб він був кимось на зразок нашого торгового агента. Ми купували в нього, тому сказали, що нам потрібен хтось для моральної підтримки та зі знанням торгового Нью-Йорка для закупівлі товарів. Джим був хорошим хлопцем, відвертим. Він узяв Дона Вітакера й мене, щоб познайомити зі своїми джерелами. Джим казав: «Тут є хлопці з маленької мережі в Арканзасі, і вони хороші люди». Ми купували сукні та блузи, жіночий і дитячий одяг; знову-таки, зосереджувалися на окремих товарах. Ми не робили, як інші мережі, у яких закупники спеціалізувалися на одній лінії продукції та брали лише її. Не думаю, що хтось із цих нью-йоркських торговців розумів наше мислення, та ми були магазином,

чиї доходи й обсяги зумовлювалися укладанням вигідних угод на товари, які ми могли просувати. І в нас це виходило. Найкращі угоди на чоловічі сорочки я укладав із хлопцем на ім'я Гаррі Крісс із Colonial Manufacturing. Ми були його особливими клієнтами, тому він зустрічав нас у демонстраційній кімнаті о сьомій ранку, щоб мали більше часу все роздивитися. Я завжди цінував це й за ці роки купив дуже багато сорочок у Гаррі Крісса.

Бад Волтон:

Ніколи не забуду ці поїздки на закупівлю. Четверо, п'ятеро, шестеро з нас могли їхати одночасно: Сем, я, Дон Вітакер, Філ Ґрін, Клод Гарріс, Ґері Рейнбот. У нас був бюджет, і ми знали, що можемо витратити певну суму, хоч би якою вона була. Ми могли виділити 10 000 доларів для одного відділу або 20 000 — для іншого. І ось ми, купка хлопців з Арканзасу, нишпоримо містом Нью-Йорк. Сем розділяв нас на пари й давав завдання: одні купують господарчі товари, інші — жіночий одяг і так далі.

Одного дня Сем каже: «Баде, ви з Доном Вітакером ідете на закупівлю для чоловічого відділу». Жоден із нас досі не робив цього. Ми не зовсім у цьому тямили. Пішли в Empire State Building, де були всі виробники чоловічого одягу, і цей день я не забуду до кінця свого життя. Ніколи ще не бачив чогось подібного. Нас справді занесло, і ми накупили светрів, штанів і багато іншого. Увечері зібралися разом, щоб подивитися, хто скільки витратив. Найчастіше в нас був перебір і комусь доводилося повертатись наступного дня й скасовувати кілька замовлень.

Ґері Рейнбот:

Від самого початку Сем намагався втовкмачити в наші голови, що ми не просто приїздимо в Нью-Йорк і йдемо, куди вітер понесе. Ми завжди ходили всюди пішки. Ніколи не брали таксі. У Сема була формула для таких поїздок: особисті витрати ніколи не мали перевищувати одного відсотка від наших витрат на покупки, тож ми всі тіснились у цих маленьких готельних кімнатах поблизу «Медісон-сквер-гарден».

У Сема завжди був хтось, хто працював із нами рано-вранці або пізно вночі. Умовити ньюйорківця зробити таке — це справді досягнення, бо, знаєте, то вони постійно на потяг запізнюються, то в них певне правило є для всього. Але в Сема завжди був хтось, хто зустрічався з нами вночі. По-перше, він хотів, щоб зустрічі тривали якомога менше. По-друге, щоб ми працювали весь час.

Хай там як, ми розділялись і йшли в різні демонстраційні кімнати. Заходили, і нас питали:

— Ви від кого?

— Від Волтона, — відповідали ми.

— Правда, і де ж ви розташовані?

— Арканзас.

— Місто?

— Бентонвіль.

Потім вони завжди казали:

— І де ж цей Бентонвіль?

Вітакер із незворушним обличчям відповідав:

— Біля Роджерса.

Хлопець, що був у кімнаті, після цього говорив:

— Перепрошую, мені треба взяти дещо в підсобці.

На це Вітакер казав:

— Вам не треба перевіряти Dun and Bradstreet[10]. Ми на одному рівні з General Motors.

Хлопець усе одно йшов, а повернувшись, говорив:

— Що ж, я знайшов вас там і ви маєте хороший кредит. Що я можу вам показати?

Ми ніколи не закінчували раніше за пів на першу ночі, і після цього всі йшли на пиво, окрім містера Волтона. Він казав:

— Я зустрінусь із вами за сніданком о шостій ранку.

А ми говорили:

— Містере Волтон, та немає ж потреби зустрічатися так рано. Нас навіть у приміщення не пустять о такій годині.

Але він завжди відповідав:

— Ми знайдемо, чим себе зайняти.

Наступного ранку Сем умовляв прибиральника або ще когось впустити нас усередину, і ми сиділи під демонстраційними кімнатами, поки працівники не приходили на роботу. Як я й казав, він просто хотів довести: тільки через те, що ми в Нью-Йорку, не значить, що все маємо робити по-їхньому.

Думаю, Ґері має рацію в тому, що я намагаюся довести. Хай де були б, завжди намагалися втовкмачити в голови наших людей, що ми у Walmart усе робимо по-своєму. Наші способи дій можуть відрізнятися, і людям знадобиться певний час на пристосування до них. Та ці методи прямолінійні, чесні й досить прості для тих, хто хоче їх зрозуміти. Бажають інші пристосуватися до нас чи ні, ми все одно тримаємося того, у що віримо, бо це не раз виявлялося дуже й дуже успішним.

Ми розпочали із запливу проти течії, і це зробило нас сильними, зібраними та завжди готовими до дій. Нам такий шлях був до вподоби. Ми точно не бачимо причин змінювати курс і приєднуватися до тих, хто поплив *за* течією.

---

9 Перше видання книжки було здійснене в 1992 році. — *Прим. пер.*

10 Dun & Bradstreet (D&B) — американська компанія, що спеціалізується на збиранні, каталогізації та аналізі інформації про суб'єктів бізнесу й складанні кредитних рейтингів; веде найбільший у світі реєстр відомостей про приватні компанії. — *Прим. пер.*

Розділ 5

Родина

Дітьми ми всі так чи інакше працювали на компанію. Я — за прилавком із солодощами або з попкорном, коли мені було п'ять років. Цей бізнес був частиною життя, і про нього завжди говорили за вечерею. Ми часто багато чули про кредит, який треба взяти, щоб відкрити нові магазини, і я постійно цим переймалася. Пам'ятаю, як одного разу під великим секретом розповідала подрузі ридаючи, що не знаю, як бути: у мого тата так багато грошей, а він усе не припиняє відкривати магазини.

Еліс Волтон

На початку, ще до появи Walmart, не думаю, що наша родина дуже відрізнялася від більшості сімей у тій місцевості. У нас із Гелен були досить конкретні плани: ми мріяли про чотирьох дітей, і вона хотіла їх усіх народити до тридцяти, щоб мати можливість насолоджуватися спілкуванням із дорослими дітьми й онуками. Тож коли ми їхали з Ньюпорта, у нас уже було четверо дітей: три хлопчики Роб, Джон і Джим і маленька дівчинка Еліс.

Гелен наполягала, щоб ми жили в маленькому місті, також і для того, аби можна було виростити дітей із тією самою системою цінностей, із якою зростали й ми. Так і сталося, щоправда в них не було періоду Великої депресії та їм ніколи не доводилося переживати про те, чи буде що їсти. Ми хотіли створити таку саму згуртовану родину, як і сім'я моєї дружини. Я вже говорив про те, як Робсони вплинули на нас із Гелен в організації наших фінансів, але насправді думаю, що їхня успішна, щаслива й процвітаюча родина була натхненням для мене створити таку саму свою, як хотів ще юнаком. І, звісно, ця сім'я була прикладом для Гелен.

Звичайно, я маю теплі спогади про своє дитинство, але боляче говорити про одну його частину. Гелен уважає, що це сильно вплинуло на мене, тож я коротко розповім. Правда в тому, що мої мама й тато

були одними з найбільш сварливих людей, які колись жили разом. Я обох їх дуже любив, але вони завжди були на ножах і насправді залишалися разом тільки через нас із Бадом. Коли ми виросли, вони навіть роз'їхались і жили окремо певний період. Наприклад, під час війни мама переїхала в Каліфорнію, щоб працювати на оборонних заводах. Як старша дитина, я відчував на собі тягар сімейної незгоди. Не зовсім упевнений, як це вплинуло на мою особистість — хіба що на постійну зайнятість, — але я заприсягся, що ніколи не дозволю такого у своїй родині, якщо вона в мене колись буде.

Ми з Гелен як могли розвивали відчуття єдності й згуртованості в нашій родині, а також намагалися дати дітям усе те, що було колись у нас. Вони стали скаутами, і я навіть певний час був вожатим. Усі хлопці грали у футбол, і непогано. Дійсно, усі вони були членами команди штату, а коли Джим закінчував навчання, то тренер сказав, що вже не уявляє команди без Волтона, тож намагався вмовити Еліс приєднатися до них. Донька, певно, також мала б непогані успіхи. Я завжди намагався бути вдома в п'ятницю ввечері, щоб не пропустити їхніх ігор, яких і так було небагато. Мої діти розносили газети; ви знаєте про моє переконання, що такий досвід є чудовим тренуванням. Еліс захопилася виставками коней у дуже ранньому віці. І, безперечно, ми всі ходили до церкви й у недільну школу. Певний час я навіть був там учителем.

Гелен Волтон:

Сем і справді викладав у недільній школі, але навіть тоді його робочий час був ненормованим. У Ньюпорті протягом певного періоду він працював до десятої вечора в суботу, а наступного ранку прокидався й знову йшов на роботу. Ми мали по черзі завозити дітей у недільну школу, а одягти чотирьох малят у церкву самому нереально. Це правда, що ми стали проводити із Семом трохи менше часу разом після відкриття Walmart, але не думайте, що він не працював більшість часу до того.

Завдяки нашим спільним зусиллям діти отримали звичайне виховання, засноване на старих добрих цінностях: віра у важливість важкої праці, чесність, привітність, добросусідство та ощадливість. Гелен узяла на себе більшу частину виховання дітей, а я працював

понаднормово принаймні шість днів на тиждень. Субота була великим днем для магазинів, і я гарував тоді протягом цілої доби. Наскільки можу судити, наші цінності прижились у дітях. Єдине, що відрізняло нас від родин навколо, — це те, як сказала Еліс, що всі були задіяні в роботі магазинів.

Гелен із нашими хлопчиками Робом, Джимом і Джоном, коли Florence Crittenton Home визнав її Матір'ю року. (Веслі Гітт)

Роб Волтон:

Ми завжди працювали в магазинах. Я підмітав підлогу, носив коробки після школи й улітку робив навіть більше цього. Пам'ятаю, щойно отримав права й ось уже везу товар у Ben Franklin, що в Сент-Роберті, який — ми всі знали — був найкращим Ben Franklin у світі. У ті дні всі ми мали кишенькові, які були меншими, ніж у деяких наших друзів. Не скажу, що нам чогось бракувало, але купи грошей у нас не було. Тато завжди був... ощадливий — це підхожий епітет для нього. Однак він зазвичай дозволяв нам вкладати в магазини. Я вкладав у крамницю в Сент-Роберті, тому тут непогано виграв. Це допомогло мені купити будинок і платити за моє, як називає це тато, марнотратство.

Гадаю, що тоді діти вважали себе рабами, але ми не змушували їх працювати аж надто тяжко. Просто прищеплювали їм усвідомлення важливості роботи. Крім того, я потребував допомоги як у магазині, так і вдома. У мене не було часу стригти газон, та й чому я маю це робити, коли вдома для цього є три дужі хлопці й здорова дівчина? До того ж не всі їхні дні заповнювала робота. Ми з Гелен завжди старалися проводити час із родиною поза домом, подорожуючи або виїжджаючи в кемпінг. Іноді діти вважали такі подорожі примусом,

але я думаю, що саме цьому часу, проведеному разом, ми завдячуємо нашими теперішніми близькими стосунками в родині. У нас багато хороших спогадів про подорожі всією країною, особливо в гарному старому універсалі DeSoto.

Джим Волтон:

Тато завжди говорив, що треба залишатися гнучким. Не було жодної родинної подорожі або відрядження, які не вимагали б зміни розкладу принаймні один раз уже в процесі поїздки. Пізніше всі ми гиготали, коли деякі журналісти представляли тата як видатного стратега, який інтуїтивно розробляв складні плани та втілював їх із хірургічною точністю. Тато процвітав завдяки змінам, і жодне рішення не було вирізьблене на камені.

Гелен Волтон:

Сем не був настільки заклопотаний цілий рік, аж поки не відкрився Walmart. У часи магазинів Ben Franklin у нас завжди був місяць відпустки щороку. У 1956-му, пам'ятаю, ми подорожували всім штатом Арканзас. Ми їздили в парки, розбивали намети й усі закохались у цей штат, адже справді пізнали його. Це був дивовижний, чудовий час. Одного року ми відвідали Єллоустонський парк, а іншого — поїхали в парк Меса-Верде та до Великого каньйону. Ще в нас була довга подорож на Східне узбережжя. Автівка була переповнена дітьми й кемпінговим спорядженням, і я була в захваті. Життя в наметі справді було для нас важливим. Звісно, ми завжди мали зупинятись і заглядати в крамниці — буквально будь-які, — хай куди б їхали. Ми заїжджали в якесь місто, а Сем знав щось про тамтешній магазин. Я залишалася в автівці з дітьми, які обов'язково скиглили: «Ой ні, татку, тільки не ще один магазин...». Ми просто до цього звикли. Пізніше не було жодного Kmart, повз який Сем проїхав би й не зайшов роздивитися.

Еліс Волтон:

Це було чудово. Ми залазили в універсал — чотири дитини й собака, — закріплювали каное на даху, прив'язували саморобний причіп позаду й вирушали в різні частини Сполучених Штатів щоліта. Ми завжди це робили, якщо тільки тато міг зупинятись і зазирати в магазини дорогою. Він зазвичай розміщав нас, розбивав табір, а

потім вирушав дивитися на крамниці, поки мама була з нами. Ми навчилися працювати разом, усі мали свої обов'язки, а ввечері ми спільно молилися.

Це мене завжди вражало. Знаю, що тато працював понаднормово й часто був у відрядженнях, але я ніколи не відчувала, що його немає надто довго. Він постійно намагався проводити з нами час, і з ним було весело. Тато любив грати в бейсбол із нами. Коли я була в середній і старшій школі, він возив мене на виставки коней. Мама думала, що тато залишався подивитись, але в нас була угода. Він мене залишав, і я демонструвала коней, а тато повертався у свої крамниці. Магазини завжди були частиною його життя. Не те щоб він не підтримував нас. Просто тато мав працювати, і ми розуміли це.

Роб Волтон:

Пам'ятаю, як тато відвідував магазини, але не пригадую, щоб вони заважали нашим подорожам, бо про останні завжди згадую як про добре проведений час.

Під час подорожі в парк Гранд-Титон у нас була можливість узяти дорогий тоді піший тур у гори в табір рибалок і залишитися там на кілька днів. Та на нього пішли б усі наші гроші, і ми влаштували сімейне голосування. Більшість проголосувала за тур. Після того як витратили всі гроші, ми ненадовго зупинились у горах Блек-Гіллс і швиденько попрямували додому.

Особливо мені запам'яталася поїздка на схід. Ми проїхали Південну та Північну Кароліни й попрямували на узбережжя. В автівці були мама, тато, четверо дітей і блохастик Тайні. Ми заїхали в місто Нью-Йорк на універсалі з каное на даху й причепом позаду. Для нас, дітей, це був перший візит сюди. Ми пішли дивитися мюзикл «Камелот» із оригінальним акторським складом — Джулі Ендрюс, Річард Бартон, Родді Макдауелл — на Бродвеї всі ми були в бермудах.

Звісно, усе, що вони сказали, правда. Я постійно заїжджав у магазини, та й зараз так роблю. Насправді, ми відвідували крамниці по всьому світу й узяли звідти кілька чудових ідей — разом із тими, які не спрацювали. Як і праця у вихідні, це те, що ти маєш робити, коли

хочеш бути успішним у роздрібній торгівлі. Я радий, що мої діти запам'ятали хороше й не надто зневажають мене за відсутність. Думаю, що на це також вплинуло, що ми з Гелен завжди намагалися залучити їх до бізнесу та про все розповідати. Я й уявити не міг, що в дитинстві Еліс була так налякана боргом, але існують інші ірраціональні страхи, які могли в неї бути. Діти, може, і не хотіли ходити в усі ті крамниці під час відпусток, але розуміли, навіщо я це роблю. Вони працювали в магазинах, вкладали в магазини та робили покупки в магазинах.

Гелен Волтон:

У першому бентонвільському магазині я була однією з причин нестачі [так називають втрати товару, зазвичай спричинені крадіжками]. Коли було щось треба, я просто заходила й брала це. Мені навіть на думку не спадало платити. Для справи це зовсім не добре. Певно, люди бачили, як я роблю це, та й собі брали. Пам'ятаю, як мені важко було, коли ми перейшли від «десятицентовиків» до Walmart. Я мала почати платити, і це було справжнім шоком.

Крім того, під час різдвяної пори від соцслужби ми отримували список дітей, до яких Санта не прийде. Там писали їхній вік, розмір одягу та взуття тощо. Пригадую, як одного вечора ми привели наших дітей у магазин після закінчення роботи, дали їм цей список і сказали обрати подарунки тим малятам. Ми хотіли, щоб вони дізналися про те, що відбувається в родинах, яким не так пощастило. Це було маленьке містечко, і наш бізнес відповідав його менталітету.

Я справді пишаюся тим, що ніколи сильно не тиснув на своїх дітей. Знаю, що був надто активною людиною, але не намагався змусити їх у всьому мене наслідувати. Також дав знати, що радо привітаю їх, якщо діти вирішать приєднатися до бізнесу, але для цього треба буде важко працювати — вони мають присвятити себе торгівлі. Роб пішов на юридичний факультет і став першим юристом нашої компанії. Він виконав більшість роботи, щоб ми стали публічною компанією, і відтоді є одним із головних керівників Walmart — як член ради директорів.

Джим багато дізнався про нерухомість і мистецтво переговорів від свого дядька Бада. Після того як мій брат відійшов від пошуку та купівлі місць під магазини, Джим його замінив. У мого сина справді добре виходило, і все ще розповідають історії про те, як він приїздив у якесь маленьке місто, діставав велосипед і катався, шукаючи хороше місце. Джим ніколи нікому не говорив, хто він, і уклав кілька дуже вдалих угод. Тепер мій син управляє Walton Enterprises — родинним партнерським підприємством, і думаю, що він так само бережливий, як і я.

Три покоління родини Волтонів: Джим отримує поради від мого тата

Окрім усього іншого, Walton Enterprises володіє банками в кількох містах неподалік. Джиму з партнером належить місцева газета Daily Record. Історія придбання газети показує, як далеко ми відійшли від тих днів, коли Гелен могла зайти в магазин і взяти що заманеться — я, до речі, ніколи цього не схвалював. До того як Walmart стала публічною компанією, я купив газету, щоб мати дешеве місце для друку наших рекламних проспектів. Здається, заплатив за неї лише 65 000 доларів. Коли ми стали публічною компанією, юристи з Нью-Йорка прийшли й сказали, що нам треба продати газету Walmart, інакше будемо використовувати публічну компанію для власного зиску, якщо й надалі друкуватимемо рекламу. То ми продали її за 110 000 доларів. Роки по тому Джим вирішує, що хоче купити цю газету. Ми запросили незалежного консультанта, щоб визначити її ціну. Джим із партнером мали викласти 1,1 мільйона за цю кляту газету. У найкращому разі вона була ледве прибутковою, до того ж уже давно перестала друкувати рекламу для Walmart. Цим усім я намагаюся сказати, що як родина ми всіляко намагалися не використовувати

Walmart для власної вигоди, не зловживати своєю позицією власників, і всі в компанії знають про це.

Еліс і Джон певний час працювали у Walmart, але обидва пішли у власний бізнес. Еліс спробувала себе в закупівлях, але їй ніколи це особливо не подобалося, тож тепер у неї власна інвестиційна компанія — Llama Company у Фаєтвілі. У дечому, я вважаю, донька найбільше схожа на мене — біла ворона, але її випадок навіть запущеніший, ніж мій. Джон, який був у медичному загоні зелених беретів у В'єтнамі, став другим пілотом компанії — я був першим. З усіх дітей цей син найнезалежніший, і тільки він не живе в Арканзасі. Джон надзвичайний індивідуаліст. Він із родиною живе на Заході, де проектує й будує вітрильники, а ще керує бізнесом із кроплення полів, який належить Walton Enterprises. Усі ми пілоти, тому дуже швидко можемо зібратися разом.

Бабуся допомагає зашнурувати чобіток сину нашого Джима, коли вони гуляли в полі

Катаємо одного з онуків на каное по річці Баффало. (Бетті Голмс)

Гелен Волтон:

Є одна суттєва різниця між Семом і моїм татом. Батько завжди говорив мені, як маю жити, працювати, казав робити одне або інше. За Семом я такого не помічала. Цього йому й дітям, певно, вистачало від мене. Сем, імовірно, це бачив і тримав рота на замку.

Еліс Волтон:

Поки ми росли, тато завжди був дуже лояльним. Якщо отримували «добре» та «відмінно», то саме мама діставала нас тим, що в неї було все «відмінно», тому й ми маємо цього досягти. Тато просто говорив: «У мене було так-то. "Добре" та "відмінно" — це хороші оцінки».

Джон Волтон:

Пригадую випадок, коли попросив у тата дозволу піднятися на крутий схил над річкою Баффало. Він сказав: «Роби все, для чого ти вже достатньо дорослий». Ви й не уявляєте, яке це неймовірне випробування власних суджень і заряд упевненості для дванадцятирічного хлопця. Пізніше, коли я був юнаком, який намагався знайти своє місце у світі, батько запросив мене в команду Walmart, але без жодного тиску. У мене було чудове дитинство.

Як уже казав, я закохався в Гелен також і через те, що вона була самостійною й ще жодного разу не зрадила собі в цьому. Наприклад, у компанії я відомий тим, що наполягаю на присутності всіх директорів і менеджерів на суботніх зустрічах зранку тут, у Бентонвілі. Однією з причин такого правила є те, що коли всі наші люди в магазинах мають працювати щосуботи, то ті, хто сидить у головному офісі, також мусять робити це. Я вже казав: якщо не хочеш працювати у вихідні, то не пхайся в роздрібну торгівлю.

Однак Гелен скаже будь-кому, хто спитає, що насправді думає про ці суботні ранкові зустрічі.

Гелен Волтон:

Я вважаю ненормальним, що багато з тих мам і тат, у яких діти задіяні в спорті, не мають змоги бути на змаганнях і підтримувати їх через якісь там суботні ранкові зустрічі. Розумію тих, хто скаржиться на це.

Як торговець, я намагаюся дотримуватися нейтралітету на публіці стосовно неоднозначних політичних питань, хоча маю свою думку щодо цього. А от Гелен завжди відкрито висловить свої погляди, якщо в неї спитають. Насправді вона трохи феміністка — дуже схожа в

цьому на мою маму. Це, здається, викликало кілька запеклих протистоянь. Деякі справи, якими Гелен переймається, є не надто популярними серед досить радикальних груп. Утім, скажу вам, вона ніколи не питає мене, як має думати, і я буду останнім на цій планеті, хто спробує вказувати їй. Колись на початку сімейного життя в нас із нею була справді серйозна сварка щодо того, яку автівку купувати. Я віддавав перевагу шевроле, а в її родині любили форд. Ніхто в цій суперечці не виграв, але ми обоє затямили, якими впертими можемо бути. Нічого подібного в нас більше не траплялося й до сьогодні. Ми щасливі разом, але водночас залишилися незалежними в тому, що обираємо робити.

Великою проблемою нашої родини, про яку я згадував, є всі ці розмови про найбагатшу сім'ю Америки. Не знаю, чи пробачила мені Гелен цю катавасію, у яку я нас утягнув.

Гелен Волтон:

Ненавиджу бути об'єктом цікавості людей. Їм усе потрібно знати, і ми просто є предметом пересудів. Така ситуація й досі зводить мене з розуму, коли я думаю про це. Я правда все це ненавиджу.

Гелен, звісно, має рацію, але думаю, що здебільшого ми змирилися з усім цим галасом, який зробив нас напівпублічною родиною. Ми скористалися дечим, що стало наслідком такої популярності. Наші діти просто відмахнулися від цього. Не думаю, що це надто вплинуло на них, бо до дітей це прийшло поступово, а переважно вони виросли з добрими базовими цінностями.

Визнаю, що справді іноді хвилююся за майбутні покоління Волтонів. Я знаю: нереально очікувати, що всі вони будуть прокидатися раненько й розносити газети. Контролювати це мені не під силу. Та було б неприємно бачити, як будь-хто з моїх нащадків потрапив би до категорії, яку називаю «ліниві багатії» — до групи людей, що мало чим корисні. Дуже сподіваюся, що цінності, які отримали я, Гелен і наші діти, передадуться нащадкам. І навіть якщо ці майбутні Волтони не матимуть потреби працювати від світанку до смеркання, щоб стримати кредиторів, я маю надію, що вони відчуватимуть потребу робити щось корисне, продуктивне зі своїм життям. Можливо, час Волтонам замислитися про те, щоб зацікавитися медичними

дослідженнями й знайти ліки від раку, або придумати нові способи донести культуру й освіту малозабезпеченим людям, чи стати безоплатними місіонерами в країнах третього світу. А може (і це виключно моя думка), є там десь ще один Волтон — природжений продавець.

Розділ 6

Зібрати команду

Я завжди говорила Сему, що ми достатньо заробляємо. Навіщо розширюватися? Кількість магазинів дедалі збільшувалася. Після сімнадцятого я все-таки зрозуміла, що ніхто зупинятись не збирається.

Гелен Волтон

Хоча спочатку ми й мали вигляд промоутерів — із катанням на віслюках і газонокосарками на парковках, пірамідами з прального порошку або ще з чогось усередині магазинів, — ніхто так і не зрозумів разом із деякими тогочасними менеджерами, що ми намагалися стати найкращими підприємцями — професійними керівниками. Ніхто не сперечається, що в нас характер промоутерів. Цей характер і наш незвичайний стиль у Walmart, певно, бентежив людей спочатку. Дійсно, іноді чув, як мене порівнювали з Ф. Т. Барнумом[11], бо я любив стояти перед натовпом і розповідати про щось: ідею, магазин, продукт, цілу компанію — загалом про будь-що важливе на той момент. Утім за цим характером у мене завжди була душа підприємця — того, хто хотів, щоб усе працювало добре, потім краще, а після цього вже якнайкраще. Тож, думаю, коли люди бачили, як я ходив і шкрябав у своєму жовтому від плям кави записнику або заносив у магазини коробки з жіночою білизною, то не сприймали мене серйозно. Вони вважали, що в цьому бізнесі ми не зможемо затриматися надовго. Безперечно, хтось думав, що ми тут метелики-одноденки — зараз працюємо з дискаунтами, а завтра вже продаватимемо автівки або й узагалі прогоримо. Гадаю, що таке недооцінювання грало нам на руку протягом тривалого часу й дало Walmart можливість не світитися на радарах конкурентів, поки ми не стали для них надто недосяжними.

Правду кажучи, дискаунти на початку приваблювали переважно промоутерів — людей, які були в центрі постачального бізнесу, або

агентів із нерухомості — не надто завзятих торговців, що бачили в цьому хорошу можливість. Не треба бути генієм, щоб зрозуміти, що дискаунтинг стає новим трендом, який мав сколихнути країну. Тож різні люди почали застрибувати на цей потяг, щоб вийти на першій зупинці: Сідар-Рапідс, штат Айова, або Спрінгфілд, штат Міссурі — то не відігравало великої ролі. Вони брали точну копію чийогось магазину в Коннектикуті чи Бостоні, наймали закупників і кількох менеджерів, що мали тямити в бізнесі, і починали відкривати крамниці. У період із 1958-го до приблизно 1970 року така затія мала феноменальний успіх.

Усі, хто знає хоч щось про мене, також розуміють, що я не беруся за справу на короткий час. Я завжди хотів створити якомога кращу організацію роздрібної торгівлі. Однак на тому ранньому етапі — перед і відразу після відкриття першого Walmart — я познайомився з багатьма промоутерами. Як уже розповідав, я мотався країною задля дослідження концепції дискаунтингу, відвідуючи всі магазини й штаб-квартири компаній, які міг. Першими побачив крамниці низьких цін на Сході, де все це й почалося. Магазин Ann & Hope розташовувався в Провіденсі, штат Род-Айленд, а ще були інші в Массачусетсі й у Новій Англії. Я подався аж туди, щоб подивитися на крамниці Giant, Mammoth Mart та Arlan's. Sol Price — це ще один магазин, від якого я взяв багато корисного; саме його власники заснували мережу Fed-Mart у Південній Каліфорнії в 1955 році. Я подружився із зятем Сола Прайса, який керував постачальним центром у Г'юстоні. Розмови з ним допомогли мені краще розібратись із питанням постачання — зрештою, це стане ще одним ключем до успіху Walmart. Думаю, що вкрав — хоча надаю перевагу слову «позичив» — у Сола Прайса стільки ж ідей, скільки в будь-кого іншого. Це правда, що Боб Боґл придумав ім'я Walmart у літаку в той день, але причина, з якої я на цю назву погодився, полягала не в дешевшій ціні вивіски. Мені справді подобалася Солова назва FedMart, тому я радо погодився на Walmart. Здається, на той час Kmart також уже працював.

Не так давно я читав у якійсь статті про торгівлю, що зі ста дискаунтів, які працювали в 1976 році, 76 перестали існувати. Багато з них розпочинало з більшим за наші капіталом і розмахом, у більших містах, де було більше можливостей. На мить вони стали яскравими

зірками, які скоро згасли. Я почав розмірковувати, що ж саме призвело до їхнього провалу й чому ми втрималися. Усе зводиться до піклування про покупців, а в їхньому разі — до його відсутності. Також причиною було нехтування власними магазинами, брак працівників із добрим ставленням, адже їхнє керівництво ніколи справді не намагалось потурбуватися про своїх людей. Якщо хочете, щоб працівники у ваших магазинах піклувалися про покупців, то маєте подбати про своїх співробітників. Це найважливіший інгредієнт успіху Walmart.

Більшість із тих ранніх дискаунтів була в руках дуже зарозумілих людей, які любили їздити на великих кадилаках, літати власними реактивними літаками, відпочивати на своїх яхтах і жити в будинках, про які я й подумати не міг. Пам'ятаю, як пішов на вечерю в один із таких будинків і нас забрав лімузин, у якому було достатньо місця людей на чотирнадцять. Ох і на широку ж ногу вони жили! І все це могли собі дозволити, бо дискаунти були такими успішними. Покупці буквально заполоняли їхні магазини, а ці хлопці купались у грошах. Більшість із них ще й сьогодні могла б бути в бізнесі, якби дотримувалася основних правил управління хорошими магазинами. Існує багато способів побудувати успішну компанію. Це не має бути саме спосіб Walmart або чийсь інший. Але над цим треба працювати. А ті хлопці на якомусь із етапів стали просто ставити цілі й платити потрібні суми. Можливо, справа була не в кадилаках і яхтах, може, вони вирішили, що все це не варте зусиль. Хай що там було, але ті хлопці не були надто близькі до свого бізнесу, а вирішили просто дивитися на все збоку.

Власники тих перших дискаунтів швидко розширювалися без створення організації й підтримки, — наприклад, центрів постачання, які були потрібні для цього. Вони не ходили власними магазинами, щоб подивитися, як там справи. Потім Kmart поставив свою компанію на ноги, і щоразу в нього все виходило дедалі краще. Пригадую, як ходив у їхні магазини — закладаюся, що відвідав більше крамниць Kmart, ніж будь-хто інший — і справді заздрив їхнім товарам і тому, як вони їх презентують. Так багато в їхньому магазині було кращим, ніж у нас, що іноді я відчував: ми не можемо з ними тягатися. Звісно, це не завадило нам спробувати. Потім з'явився Target, і в них також було все

добре; вони підняли саму концепцію дискаунтів на трохи інший рівень. Коли ці нові підприємства стали організованішими, конкурувати виявилося складніше. Саме тоді ті, хто не міг задовольнити потреби покупців і побудувати міцну організацію — усі ті промоутери, — почали програвати й, зрештою, остаточно розвалюватися.

Узагалі на тому ранньому етапі мережа Walmart була надто маленькою та незначною, щоб великі хлопці нас помітили, а більшості тих промоутерів не було на нашій території, тож ми з ними не конкурували. Це допомогло мені розкопати багато інформації про те, як усі вони працювали. Напевно, я відвідав більше головних офісів дискаунтів, ніж будь-хто інший в історії цього бізнесу. Я просто приходив і казав: «Привіт, я Сем Волтон із Бентонвіля, штат Арканзас. У нас там є кілька магазинів, і я хотів би поговорити з містером таким-то (тобто з головою компанії) про його бізнес». Десь у половині випадків вони мене пускали — цікавість, напевно, — і я ставив багато питань про ціноутворення, постачання тощо. Я так багато чого навчився.

Курт Барнард, *консультант із роздрібних продажів:*

Я був виконавчим віце-президентом торгової асоціації власників дискаунтів і одного дня 1967 року саме працював у нью-йоркському офісі. Мій секретар сказав, що в приймальні чекає чоловік, який хотів приєднатися до нас. Я відповів, що приділю йому десять хвилин. Отож заходить цей низенький міцний чоловік із хорошою засмагою й ракеткою під пахвою. Він представився як Сем Волтон із Арканзасу. Я не знав, що й думати. Коли він зустрічається з вами, то дивиться на вас: голова трохи схилена вбік, лоб злегка наморщений — і поволі витягає всю інформацію, якою ви володієте. Сем завжди робить невеликі записи. Він усе тисне й тисне. Після двох із половиною годин Волтон пішов, а я був як вичавлений лимон. Я не знав точно, кого саме щойно зустрів, та був упевений, що ми ще про нього почуємо.

Знайомство з іншими компаніями дозволило мені зрозуміти, що ми точно рухаємось у правильному напрямку. Та в процесі розвитку ми відчули, наче трохи втрачаємо контроль. Наприкінці 1960-х у нас було

більше дюжини крамниць Walmart і чотирнадцять або п'ятнадцять універсальних магазинів, що складає нічогеньку таку компанію. Керували нею три панянки, я та Дон Вітакер в офісі, а також по одному менеджеру в кожному магазині. Я вже розповідав вам, які з нас були закупники. У нас працювало багато людей без значного досвіду, зовсім без нього або з недостатнім запасом знань про те, як функціонують більші організації. Я вирішив, що нам потрібний хтось зі знанням менеджменту. Найняв Ґері Рейнбота з J. J. Newberry — мережі універсальних магазинів, у якої на той час були деякі проблеми, і спитав, чи знає він когось підхожого. Ґері розповів мені про хлопця з Омахи на ім'я Ферольд Аренд. Він був регіональним менеджером цієї мережі та головою відділу закупівель по всьому Середньому Заході, тож ми з Бадом полетіли з ним на зустріч. Ми вмовили Ферольда з дружиною приїхати й подивитися, як у нас ідуть справи.

Ферольд Аренд, *перший віце-президент із операцій компанії Walmart, а потім і президент із операцій:*

У середині 1966 року в Конвеї, штат Арканзас, готувався до відкриття Walmart № 5. Сем був у захваті й сказав мені: «Я маю показати тобі все це». Він посадив мене з дружиною в літак, і ми полетіли туди. З одного боку магазину була бавовняна фабрика, а з іншого — скотний двір. Одним словом, район був жахливий. Я відразу подумав, що це не надто хороше місце для магазину. Крім того, якщо зважати на крамницю в Бентонвілі, не було схоже, що в них є якась організація. Скажімо так, я не був вражений тим, як велися справи в Сема Волтона на той час. Я сказав йому, що мені не цікаво.

Пізніше, коли крамниця в Конвеї відкрилася, Сем зателефонував мені й розповів про продажі. «Матінко рідна, — подумав я, — та цей магазин за день заробив стільки, скільки один із наших більших заробляє за місяць. І він сказав, що платить лише 90 центів за квадратний фут». Тож я подумав: щось у цьому має бути. Приблизно в цей час Newberry's улаштували реорганізацію, і я мав перейти в новий підрозділ. Якщо вже я мушу починати наново в компанії, де пропрацював 21 рік, то чому б не спробувати щось, що мені справді цікаво — дискаунтинг і те, що пропонує Сем Волтон.

І ось я вже віце-президент. Знадобився час, щоб до цього звикнути. Офіси все ще розташовувалися на площі Бентонвіля, і Сем саме закінчив там ремонт. Це, звісно, покращило їхній стан, але, на мій погляд, дивитися все ще не було на що. Офіси розміщалися в старому будинку з вузькими коридорами: одні були над перукарнею, а інші над адвокатською конторою. Ближче до центру підлога просідала. Усередині були якісь перегородки, дерев'яні панелі. Це були справді маленькі офіси. Усе й усі розміщалися дуже близько одне до одного.

І хоча по офісу, який ми виділили, Ферольду не було цього помітно, але запрошення його працювати з нами було великим кроком для нашої компанії. Я знав, що ми мали бути краще організованими. Усе ще потрібно було створити базовий асортимент товарів і справжню систему їх поповнення. У нас був список товарів, якого мали дотримуватися, і ми все ще покладалися на те, що працівники магазинів будуть ретельно вести записи вручну — це був час, коли дуже мало людей почали комп'ютеризацію. Я багато читав про це, і воно мене зацікавило. Вирішив, що дізнаюся більше про комп'ютери IBM, тож записався в школу для торговців ними в Пукіпсі, штат Нью-Йорк. Одним зі спікерів був Ейб Маркс, хлопець із Національного інституту масової роздрібної торгівлі (NMRI, National Mass Retailers' Institute) — торгової асоціації дискаунтів.

Ейб Маркс, *голова мережі дискаунтів Hartfield Zody's, перший директор NMRI:*

Я сидів на конференції, читав чиюсь роботу, аж ось відчув, що наді мною хтось стоїть. Підводжу голову й бачу сивуватого джентльмена в чорному костюмі та з дипломатом. Я подумав, що він директор ритуального агентства.

Він спитав мене, чи я Ейб Маркс, і я відповів, що так.

— Дозвольте представитись, — сказав він потім. — Мене звати Сем Волтон. Я простий чоловік із Бентонвіля, штат Арканзас, і працюю в галузі роздрібної торгівлі.

— Ви маєте пробачити мені, Семе, — кажу я йому, — думав, що знаю всіх і кожну компанію, що пов'язані з роздрібною торгівлею, але

ніколи не чув про Сема Волтона. Як називається ваша компанія?

— Walmart Stores, — відповідає він.

— Що ж, — говорю йому, — вітаю в братстві дискаунтів. Упевнений, що вам сподобається конференція та знайомство з присутніми.

— Щиро кажучи, містере Маркс, я приїхав сюди не заводити знайомства, а зустрітись із вами. Знаю, що ви сертифікований аудитор, тому вмієте тримати секрети, а мені дуже хочеться дізнатися вашу думку про те, що я зараз роблю.

Отож він відкриває свій дипломат, і, присягаюся, у нього там були всі статті й промови, які я коли-небудь писав. Я подумав, що це дуже скрупульозна людина. Потім він дає мені бухгалтерський бланк із усіма своїми цифрами, написаними від руки. Далі говорить:

— Скажіть мені, що тут не так? Що я роблю неправильно?

Я дивлюся на цифри — це було в 1966 році — і не вірю власним очам. У нього немало магазинів, і він заробляє приблизно десять мільйонів доларів на рік із неймовірною маржею[12]. Це дивовижні результати!

Дивлюсь я на це й кажу йому:

— Що ви робите неправильно?.. Семе — якщо дозволите звати вас так, — я скажу вам, що ви робите неправильно. — Я віддаю йому папери, закриваю його дипломат. — Ваше перебування тут — це неправильно, Семе. Не розпаковуйте чемоданів. Ідіть униз, беріть таксі до аеропорту й повертайтеся, звідки приїхали, щоб і далі робити те, що й досі. Тут немає чого виправляти. Ви — геній.

Отак я познайомився із Семом Волтоном.

Ейб запросив мене приєднатися до NMRI. Це виявилося дуже цінним надбанням для мене. Я був у раді NMRI п'ятнадцять років, установив неймовірні контакти й знайшов щедрих друзів. Я приїздив до Ейба в його офіс у Нью-Йорку багато разів. Він дуже відкритий хлопець. Ейб поділився зі мною тим, як вони використовують комп'ютери для контролю товарів.

Ейб Маркс:

За нинішніми стандартами в нас була примітивна система, але для шістдесятих це був серйозний прогрес. Дуже мало компаній тоді контролювали товари так, як ми. Сем витратив багато часу, переглядаючи наші операції, і навіть привіз кількох своїх людей для ознайомлення з ними. Він був майстром брати найкраще й пристосовувати це до власних потреб.

Спочатку ми просто допомогли Сему з логістикою. Це як в армії. Ви можете переміщати війська по всьому світу, але якщо у вас немає можливості забезпечити їх спорядженням та їжею, то відсутній сенс узагалі кудись посилати цих людей. Сем знав, що вже був у ситуації, яку в торгівлі називають заочним правом власності (англ. absentee ownership). Це означає, що ти вкладаєш гроші в магазини, керівником яких є хтось інший. Якщо Сем хотів рости, то йому треба було навчитися контролювати все. Отже, для обслуговування цих магазинів постійно потрібна свіжа інформація: скільки товару в крамниці? Який товар? Що продається, а що — ні? Що треба замовити, знизити в ціні, замінити? Якщо говорити технічними термінами, то це допомагає контролювати оборотність або коефіцієнт оборотності товару — співвідношення продажів до запасів. Це вкрай важливо. Що більша у вас оборотність товару, то менший капітал вам потрібен. Усе це пов'язано з тим, щоб вчасно доставляти товар у магазин, домовлятися про ціноутворення та знижки тощо. Логістика.

Хай там як, а цей чоловік — геній. Він зрозумів — навіть зі своїм примітивним рівнем операцій у 1966 році, — що не може вийти за теперішні межі, якщо в нього не буде можливості отримати всю цю інформацію на папері, щоб контролювати операції в будь-якому місці. Справді, Сем найкраще за будь-кого використав інформацію для контролю заочного права власності. Це дало йому можливість відкрити так багато магазинів, добре керувати ними й бути настільки прибутковим.

Ви також маєте зрозуміти, що коли Сем був на тій конференції, то опинився в потрібному місці в потрібний час. Тоді ще не створили міні-комп'ютерів і ноутбуків. Він був за десять років від

масового поширення цих технологій, але готував себе до цього. І тут украй важливо згадати: без комп'ютера Сем Волтон не зміг би зробити те, що йому вдалося. Він не зміг би побудувати імперію роздрібної торгівлі. Так, Сем зробив багато правильних речей, але таких масштабів не можна було б досягти без комп'ютера. Це було б нереально.

Хоч як мені не хотілося це визнавати, але Ейб, мабуть, має рацію. І пам'ять його не підвела: він правильно згадав, чого я був на тій конференції. Хотів показати йому свої облікові книги й спитати про контроль товарів. Утім знав, що ніколи не стану комп'ютерним генієм, тож у мене була інша причина піти в ту школу: я хотів найняти того, хто добре розбирався в цих системах, і подумав, що там зможу це зробити. Виявилося, у тому місці було багато розумних людей. Там був Дейл Ворман — дуже кмітливий торговець із компанії Fred Meyer, що в Портленді, і тепер мій хороший друг; а ще Арлі Лазарус, який став президентом корпорації Jamesway Герба Фішера. І, звісно, саме там я вперше зустрів Рона Меєра — молодого розумного головного виконавчого директора Duckwall Stores в Абіліні, штат Канзас. Я вирішив, що такий хлопець нам потрібен у Walmart, тому почав із ним зближатися вже там. Як і багатьом, Рону не хотілося переїжджати в Бентонвіль, штат Арканзас, щоб працювати на малознайому людину. Пізніше він змінив свою думку.

Та була в мене ще одна проблема на думці, коли я пішов у ту школу, — постачання. Усі ті хлопці, такі як Ейб Маркс, були на міських ринках, і їхні магазини забезпечували великі постачальники. Kmart і Woolco використовували ті самі системи постачання, які забезпечували тисячі їхніх універсальних магазинів. А ми опинилися сам-на-сам із цією проблемою. У нас не було постійного постачальника, а отже, по суті наші менеджери замовляли в окремих продавців і потім одного або іншого дня вантажівка привозила нам товар. Навіть на тому етапі це було неприйнятно. Багато наших магазинів не були досить просторими, щоб брати собі цілі піддони товару, тому довелося винаймати старий гараж у центрі Бентонвіля для складу. Нам доставляли туди великі замовлення, ми їх розпаковували й фасували в менших обсягах. Потім викликали

вантажівки та розвозили їх у магазини. Це було дорого й неефективно. Приблизно тоді ми з Ферольдом найняли ще одного хлопця з Newberry's — Боба Торнтона, який керував розподільним центром в Омасі. Ми пообіцяли, що також зробимо для нього розподільний центр, щоб йому було чим керувати.

Боб Торнтон:

Сем найняв мене з цілковитим усвідомленням, що я мав налагодити роботу складу й систему дистрибуції. Я погодився на цю посаду, переїхав туди й почав розробляти плани. Потім одного дня він говорить мені, що не знає напевне, чи справді нам потрібен склад. Це неабияк мене засмутило, адже то був єдиний напрямок, у якому я хотів працювати. Але я сказав Сему, що хочу управляти складом. Десь півроку-рік я працював тут і там у компанії, а у вільний час розробляв плани для розподільного центру. Для мене місця в офісі не було, тому вони пробили дірку в стіні й зайняли приміщення над сусіднім взуттєвим магазином. Мій офіс був на горищі без опалення й кондиціонера. У нас був один туалет із гачком на дверях. Тоді там працювало 25 людей. Час від часу Сем заходив і говорив мені й далі працювати над планами щодо складу, але я бачив, що він був абсолютно не впевнений у його потрібності.

Я знав, що нам потрібен був склад. Просто хотів переконатися, що буде саме такий, як треба. До того ж пам'ятайте, що тоді ми все фінансували самостійно. Ми дуже багато позичали для відкриття нових магазинів. У тій самій школі IBM був один хлопець із Ґрін-Бея, штат Вісконсин, — єдиний, хто мав склад і розподільний центр. Він запросив мене подивитися на це. Коли я приїхав додому зі школи, то запхав Дона Вітакера, Ферольда, Боба Торнтона та кількох інших — нас було шестеро — у свій тодішній літак Beechcraft Baron і ми полетіли в Ґрін-Бей. Пройшлися цим складом, роздивились усе, що могли. Він був комп'ютеризований — один із перших комп'ютеризованих складів, про які я знав.

Після цієї поїздки я усвідомив, що нам також потрібен склад, та й усі наполягали на новому головному офісі. Отож ми купили шість гектарів землі на фермі за Бентонвілем, де розташовані й зараз, за 25 000 доларів. Боб керував будівництвом нового офіса (більше 1000 м^2),

яке, я думав, ніколи не скінчиться, а також складу на півгектара, що здавався мені завеликим, але Ферольд переконав, що він нам потрібен.

Боб Торнтон:

Пригадую, мої креслення передбачали склад майже на гектар, що для мене було мінімальною площею. Потім Сем вирішив задіяти архітектора. Коли я глянув на його креслення, то подумав, що в них якась помилка, адже за ними площа складу була півгектара. Пішов із цим до Сема, а він сказав: «Я зателефонував архітектору й розпорядився зменшити площу. Не думаю, Бобе, що нам потрібен цілий гектар».

Ще для розподільного центру я розробив внутрішню систему транспортування — знаєте, лінія, якою пересуваються візки з товаром. Сем сказав, що, на його думку, ми не зможемо це зробити: у нас немає таких грошей. На це я відповів, що не знаю, як управляти складом без такої системи, тож я йому тут не потрібен. Після цього він здався. Правда в тому, що Сем ніколи не робив нічого в таких розмірах або обсязі, поки не з'явилася потреба. Він завжди обходився малою кров'ю.

Це правда, що в ті дні я дратувався через зайві витрати. Ми накопичували якомога більше грошей із прибутків магазинів для розширення, але також позичали, все, що можна було. Довелося влізти в серйозні борги, щоб розширити компанію. Мій борг наблизився до двох мільйонів доларів, що тоді було дуже багато. Він почав тиснути на мене.

Та тепер не сумніваюся, що ми робили все правильно. Розширилися до Міссурі — у Сайкстоні був наш перший магазин у цьому штаті. Потім відкрились у Неошо та Вест-Плейнсі. Ми також дійшли до Клермора, штат Оклахома — рідного міста Гелен. Наші перші сім чи вісім магазинів показували приголомшливі результати. Коли все закрутилося, важко було побачити, чому нам треба зупинитися. Потенціал було видно неозброєним оком. Прибутки й продажі були, але ми потребували кращої організації та іншого способу фінансувати розширення. Мені знадобився хтось, хто допоміг би із системами та дистрибуцією.

Я тримав зв'язок із Роном Меєром і все ще вмовляв його приєднатися до нас. Нарешті він погодився приїхати й подивитися на наші операції. Однак я мало в біса не прибив його до того, як найняти. Ми літали моїм літаком, розглядали магазини, аж ось прямували в Картедж, штат Міссурі, — до магазину № 12. У тому місті були дві пересічні злітні смуги. Коли я приземлився на одну з них, ми раптом побачили літак на іншій, назустріч якому рухалися. Я не бачив його й не чув по радіо. Не знаю, звідки він узявся. Я почав різко витискати зі своєї пташки все, що міг, і ми заледве змогли пролетіти над тим літаком. Зробили коло й приземлилися. Це була перша Ронова подорож зі мною, і хто знає, що він подумав після неї. Та якось мені вдалося вмовити його працювати з нами. Він приєднався до Walmart у 1968-му як віце-президент із фінансів і дистрибуції.

Хоча це й здивує декого, але я вважаю той час, коли Рон був у нашій компанії в 1968–1976 роках (потім він пішов через неприємні для нас обох обставини), найважливішим періодом в історії розвитку Walmart. У нас усе йшло як по маслу й до приходу Рона, але він разом із кількома іншими людьми, яких привів (наприклад, Ройс Чемберс, наш перший менеджер з обробки даних), дав компанії перші професійно розроблені системи. Вони були початком управлінських методів, які дозволили нам залишатись якомога ближчими до своїх магазинів, навіть коли сталося різке розширення мережі Walmart.

Ми мали випереджати свій час у дистрибуції та комунікаціях, адже наші магазини були там, у маленьких містечках. Потрібно було підтримувати з ними зв'язок і забезпечувати товаром. Рон створив програми, які зрештою покращили нашу комунікацію з магазинами. І далі виконуючи роботу, яку розпочав Ферольд Аренд, Рон також узявся за розподіл товарів, до того ж почав розробляти систему, яка дозволила б нам розширюватися настільки швидко, наскільки в нас з'являтимуться гроші. Він був головною рушійною силою, яка змусила нашу компанію відмовитися від старої системи постачання, за якою магазини напряму замовляли товар у виробника й потім його доставляли звичайні кур'єрські служби. Рон підштовхнув нас у новому напрямку, як-от оформлення централізованого замовлення. Ми замовляли централізовано товар для кожного магазину, потім збирали все в розподільних центрах. А ще в нас з'явився кросс-докінг:

заздалегідь зібраний товар для окремих магазинів надходив з одного боку нашого складу, а отримували його з іншого.

З приходом Рона Меєра ми як компанія опинилися попереду більшості інших роздрібних торговців, якщо говорити про інвестиції в передове обладнання й технології. Смішно те, що всі у Walmart знають: я боровся проти витрат на технології, як тільки міг. Хлопці люблять поговорити про те, як я ніколи не хотів упроваджувати сучасні технології та як вони зубами видирали згоду на це. Правда в тому, що я знав про нашу потребу в них, але язик не повертався сказати: «Так, звісно, витрачайте, скільки знадобиться». Я завжди все ставив під сумнів. Мені було важливо змусити їх думати, що, можливо, технології не були такими вже потрібними або благословенням небес, як ті хлопці обіцяли. Мені здавалося, що так вони дослідять питання ретельніше, щоб довести, що я помиляюся. Якби я дійсно не хотів упроваджувати технології, то не розкидався б на них грошима.

Наприкінці 1960-х ми справді були готові до серйозного розширення. Мали концепцію торгівлі, у яку вірили, кістяк із команди професійних керівників та основи систем, які підтримають зростання. У 1968-му в нас було чотирнадцять універсальних магазинів і тринадцять крамниць Walmart. І ми готувалися рухатися далі. Я не міг устояти перед наступним кроком, щоб побачити, як далеко зможемо зайти. Завжди вважав, що ми пригальмуємо або зупинимося, коли не будемо достатньо прибутковими.

Це було приблизно тоді, коли ми з Бадом — дуже тихо — почали говорити про те, щоб зробити нашу компанію публічною.

---

11 Фінеас Тейлор Барнум — американський шоумен, антрепренер, найбільша фігура американського шоу-бізнесу XIX століття. Здобув широку популярність своїми містифікаціями, організував власний цирк. — *Прим. пер.*

12 Маржа в торговельних операціях — різниця між ціною закупівлі та продажу певного товару. — *Прим. пер.*

Розділ 7

Зробити компанію публічною

Коли ми вийшли на фондову біржу, для нас, провінційних хлопців, це нічого не значило. Наш голова завжди говорив, що я прийшов босим із Ред-Рівер у пошуках роботи, — це майже правда. Я навіть не знав, що таке акції. Та, дякувати Богу, купив трохи, бо Філ Ґрін сказав: «Чуєш, хлопче, тобі краще купити трохи акцій». Я купив їх і тримав, бо вірив у містера Волтона й у свій магазин. Це справді просто. Я повірив, коли він сказав, що ми зможемо все це зробити з компанією. Так і сталося.

Ал Майлз,
перший заступник директора, магазин № 6, Фаєтвіль, Арканзас, потім виконавчий директор Walmart; зараз на пенсії

Відтоді, як я взяв у банку першу позику — 1800 доларів на апарат для виготовлення морозива для магазину Ben Franklin у Ньюпорті, — ніколи не почувався спокійно, бувши боржником. Та я розумів цю потребу для бізнесу й став просто-таки мастаком у нарощенні боргу. Якийсь час я йшов у місцевий банк і позичав, скільки міг, на будівництво магазину або купівлю того, що треба було для розширення бізнесу. Така практика зробила мене боржником перед практично всіма банками Арканзасу та півдня Міссурі. Вони вірили в те, що ми вже зробили, і в те, що повернемо їм гроші. Я справді завжди платив усім вчасно, але іноді доводилося позичати в одних, щоб заплатити іншим. Я купив банк у Бентонвілі десь за 300 000 доларів. Просто старий невеликий банк із депозитами всього лише на 3,5 мільйона. Але це справді допомогло багато дізнатися про фінансування різних штук. Я зав'язав нові знайомства й почав дізнаватися більше про банкірів і те, як вони ведуть справи.

Я познайомився з хлопцем на ім'я Джиммі Джонс із Republic Bank, що в Далласі, і він позичив нам мільйон доларів. І, звісно, я намагався

залучити інвестиції від наших менеджерів магазину та кількох родичів. До 1970 року в нас було 78 партнерів, які інвестували в компанію, що була не зовсім цілісною структурою, а радше тридцятьма двома магазинами, якими володіли групи різних людей. Моя родина володіла левовою часткою всіх магазинів, але ми з Гелен були по вуха в боргах — кілька мільйонів. Я ніколи не зациклююся на поганому, але той борг ой як тиснув на мене. Якби щось сталося й усі вирішили б отримати розрахунок, то думаю, ми пішли б на дно. Можливо, таке буває з тими, хто виріс у часи Великої депресії, але я конче хотів покінчити з боргами.

Я поговорив трохи про те, щоб зробити компанію публічною, шукаючи поради в таких людей, як Ейб Маркс, і деяких інших власників дискаунтів із асоціації, до якої ми всі належали, але в цьому не було нічого серйозного. Одного дня в 1969-му нам зателефонували від Майка Сміта, який хотів приїхати й поговорити з нами. Майк працював на Witt and Jack Stephens із Літл-Рок. Сьогодні Stephens Inc. — це найбільша інвестиційно-банківська компанія на захід від Міссісіпі й одна з найшановніших у країні. Тоді це була просто інвестиційна фірма. До речі, Джек Стівенс — це той хлопець, який прийшов та успішно розвинув торговий центр у Літл-Рок, із яким я провалився. Отож Майк Сміт приїхав у Бентонвіль. Ми все ще були в старих офісах на три кімнати над адвокатською конторою та перукарнею, що на міській площі. Пам'ятаю, як Майк видирався сходами. Він сам трохи бунтар — у нього багато оригінальних ідей — і під час нашої розмови того дня справді змусив мене подумати, що справи йдуть достатньо добре, щоб стати публічною компанією, тобто випустити акції й продати їх публічно.

Майк Сміт, *Stephens Inc.:*

Я поїхав із ними на зустріч восени 1969 року, і це був справді амбітний задум. Ми тоді організували лише одну публічну пропозицію, її зробив я, тому вважав себе експертом. Сем був відкритий до цієї розмови, бо вже позичив усі гроші, які міг. Я зупинявся у всіх магазинах Walmart між Літл-Роком і Бентонвілем, щоб дізнатися про ці крамниці. Звісно, перше, що Сем зробив, так це

запхав мене у свій літак і ми полетіли дивитися магазини в Оклахомі та Міссурі.

Невдовзі після цього ми з Бадом пішли полювати на куріпок на ранчо Робсонів в Оклахомі, і здобич видалася на славу. Більшість часу говорили про наші варіанти дій. Ми хотіли розширятися, але розуміли, що наших прибутків недостатньо для розширення та виплат боргів. Насправді, брак готівки змусив відмовитися від п'яти місць, де ми вже планували будувати нові магазини, тож із цим треба було щось робити. Повертаючись додому того вечора, ми вирішили серйозно подумати над тим, щоб стати публічною компанією. Це був для нас величезний крок, і ми хвилювалися, що втратимо контроль над Walmart. Мій син Роб тоді вже рік як закінчив Колумбійський університет за спеціальністю «Право» й пішов працювати в найбільшу юридичну фірму Талси. Ми, родина Волтонів, були його першим клієнтом. Як наш юрист він оформлював різні партнерські угоди Walmart, тому я попросив його розглянути всі можливі варіанти.

Ми все ще не були певні, що зможемо стати публічними. А тим часом грошей дедалі більше бракувало, і деякі кредитори тиснули на нас. Я полетів у Даллас і намагався взяти кредит у Republic Bank, хоча вони вже починали непокоїтися за ту суму, яку позичили нам раніше. Банкіри чітко дали зрозуміти, що ми вже отримали від них усі можливі гроші й на цьому наші стосунки скінчилися. На той час Джиммі Джонс перейшов у банк First Commerce, що в Новому Орлеані, тож я вирушив туди з Далласа, щоб подивитися, чи допоможе він нам. Джиммі зміг позичити півтора мільйона доларів, які зарадили на короткий час, але не розв'язали наші довгострокові проблеми.

Із багатьох причин, серед яких і податки, Роб рекомендував реструктуризувати наш борг, об'єднавши його в одну велику позичку для компанії. Ми з Роном Меєром чули, що банк Prudential видавав кредити маленьким мережам роздрібної торгівлі, тому призначили зустріч із ними й полетіли в Нью-Йорк. На той момент нам справді були потрібні гроші. Я пішов у Prudential. Усі мої фінансові прогнози були занотовані в жовтому записнику, і я був упевнений, що вони дадуть нам гроші. Почав із п'ятирічного плану — мої продажі, прибутки, кількість магазинів — і розповів про нашу стратегію

маленьких містечок, де не було конкуренції, а ще про те, як багато можливостей для бізнесу чекає на нас попереду. Їхньому представнику все це зовсім не сподобалося, він сказав, що така компанія, як Prudential, не може собі дозволити настільки ризикувати. Я зберіг усі записи з тієї зустрічі й, порівнявши їх пізніше з результатами прогнозованого періоду, побачив, що ми на 15–20 відсотків перевищили очікування.

Якось нам удалося вийти на іншу страхову компанію, Mass Mutual, тож ми пішли на зустріч із ними. Вони погодилися позичити мільйон доларів, натомість ми мали віддати їм нашу праву руку та ліву ногу. Ми не просто мусили сплачувати відсотки, а й мали гарантувати їм частину акцій, якщо станемо публічними. Mass Mutual притисла нас до стіни. У мене не залишалося іншого виходу: гроші були конче потрібні. Коли ми стали публічними, ця угода принесла їм мільйони доларів.

На той час я вже стомився бути в боргу перед людьми, яких знав, і ще більше мене виснажила потреба випрошувати гроші в незнайомців. Я остаточно вирішив, що ми виведемо Walmart на фондовий ринок. Повідомив Майка Сміта й Джека Стівенса про те, що ми згодні рухатися далі, але вони будуть змушені поборотися за наш бізнес, як я завжди змушував усіх конкурувати з нами. Також я сказав їм, що не зовсім упевнений у фірмі з Літл-Рок; подумав, що нам потрібний брокер із Волл-стрит. Можливо, це було правильне рішення, а може, ні. Я знаю, що Майк і Джек не були в захваті від нього. Та я вже вирушив у Нью-Йорк, щоб побачити, кого зможу знайти.

Майк Сміт:

Звісно, ми хотіли самостійно організувати весь процес, але Сем завжди любив розглянути всі можливості. Ось як я пам'ятаю ті події. Сем саме був на закупівлях у Нью-Йорку й вирішив сходити на Волл-стрит, щоб почути, що тамтешні хлопці можуть йому сказати. Це було спілкування, яке абсолютно не гарантувало точної інформації — він просто був людиною з вулиці. Сем знав, що компанія White, Weld зробила публічною мережу роздрібних магазинів Pamida в Омасі, тож пішов до них. У приймальні відрекомендувався як Сем Волтон із магазинів Walmart — він завжди так представляється — і сказав: «Я хочу поговорити з кимось про

те, щоб зробити мою компанію публічною». Дівчина його питає: «А звідки ви будете?». Коли Сем відповів, що з Бентонвіля, штат Арканзас, вона сказала: «Що ж, містер Реммель на місці, і він із Арканзасу. Можливо, він вам допоможе». Вона представила його Баку Реммелю з Літл-Рока.

Я не зовсім пам'ятаю, як зустрів Бака, але Майк, напевно, має рацію. Пригадую, як представився й кажу щось на зразок: «Які в нас шанси на те, що ви погодитеся допомогти нам із виходом на фондовий ринок?». Він відповів, що розгляне наше питання, і зрештою погодився. Я все ще думаю, що це стало однією з причин такого успіху нашої пропозиції, адже тоді White, Weld була однією з передових банково-інвестиційних фірм. Не всі зі мною погодяться, та це моя думка.

Майк Сміт:

Сем вирішив — правильно на той час, — що White, Weld знали більше про публічні пропозиції, ніж ми, тож передав це питання їм. Але він сказав: «Сподіваюся, що ви долучите до процесу людей зі Stephens, адже вони добрі друзі й хороші люди». White, Weld спитали, чи хочемо ми взяти третину угоди, а їм залишити дві третини. Я обговорив це із Джеком, і він поцікавився моєю думкою про цю компанію. Я відповів, що нам варто погодитися. І ми дали згоду. Пізніше, коли була інша пропозиція, то ми з White, Weld домовилися про 50 / 50.

Отож ми з Робом почали розробляти план, щоб об'єднати всі наші партнерські угоди в одну компанію, а потім продати десь 20 відсотків акцій на ринку. Тоді наша родина тримала приблизно 75 відсотків акцій, у Бада було 15 відсотків, в інших родичів — теж якісь відсотки, а також трохи було в Чарлі Баума, Віллярда Вокера, Чарлі Кейта й Клода Гарріса. Усі ці перші менеджери магазинів позичали гроші в нашому банку, щоб купити частку акцій. Віллард був найвправніший у пошуку грошей. Він так обробляв хлопців у банку, що ті давали йому те, що цей чоловік хотів. Зрештою Віллард непогано заробив. У нього була найбільша частка акцій серед усіх менеджерів.

Роб Волтон:

У тата був розгорнутий список, де перераховувались усі невеликі відсотки володіння в різних компаніях [кожен окремий магазин Walmart. — Прим. пер.], і проблема була в тому, щоб визначити, як оцінювати їх для первинної пропозиції. Пам'ятаю, ми запропонували використовувати балансову вартість[13]. Ми не робили складних відносних оцінок компаній, які враховували б доходи, прогнози росту тощо. Але всі відразу погодилися. Наскільки я знаю, сьогодні всі задоволені тим, як зрештою все склалося.

Ми готові були зробити вирішальний крок на початку 1970-го. Рон Меєр і я влаштовували показові виступи всюди — Лос-Анджелес, Сан-Франциско, Чикаго, — щоб розповісти, якими класними будемо. Та саме перед виходом акцій фондовий ринок обвалився, і ми мусили відкласти пропозицію. У нас тоді вже були звичні зустрічі менеджерів. Ми їздили на рибалку разом, без дружин, на чотири-п'ять днів, і говорили про справи. Пригадую, саме їхали на дамбу біля озера Тейбл-Рок і я мав сказати всім, що ми відкладаємо пропозицію. Та ринок трохи оклигав, і першого жовтня 1970 року Walmart стала публічною компанією на позабіржовому ринку[14]. Ми викинули 300 000 акцій по 15 доларів за штуку, але продали їх по 16,5 долара. Наш вихід добре сприйняли, але широкої аудиторії ми не отримали: у нас з'явилося лише вісімсот акціонерів. Більшість із них була установами або людьми, яких ми знали. Ті, хто купив акції саме тоді або отримав їх за рахунок наших попередніх партнерських угод, залишилися в абсолютному виграші.

Компанія Walmart вийшла у вільне плавання в 1972-му, і я пишаюся тим, як добре ми служили своїм акціонерам. Тут ми на території Нью-Йоркської фондової біржі під час першого продажу акцій WMT (скорочена назва Walmart на біржовому ринку. — *Прим. пер.*)

Як відомо всім сьогодні, продажі акцій Walmart і отримане від цього збагачення — та ще історія. Лише п'ятнадцять років тому ринкова вартість компанії складала приблизно 135 мільйонів; сьогодні вона

становить більш ніж 50 мільярдів. Та є кращий спосіб на це поглянути. Скажімо, ви купили сто акцій під час первинної пропозиції за 1650 доларів. Відтоді в нас було дев'ять дроблень акцій[15] на два, отже, сьогодні у вас є 51 200 акцій. За останній рік ціна акцій зросла до 60 доларів за штуку. З таким розкладом ваші інвестиції будуть дорівнювати трьом мільйонам доларів. Звісно, наші акції за ці роки зробили багато людей щасливими, і саме звідси ростуть ноги в статків родини Волтонів. Це допомогло оплатити будь-які наші мрії.

Ось вам таблиця, що показує курс цих ста акцій протягом кількох років:

Кількість акцій	100 % дроблення	Ринкова ціна в день дроблення, $
100		
200	травень 1971-го	46/47 OTC
400	березень 1972-го	46/47 OTC
800	серпень 1975-го	23 NYSE[16]
1600	листопад 1980-го	50 NYSE
3200	червень 1982-го	$49^7/_8$ NYSE
6400	червень 1983-го	$81^5/_8$ NYSE
12 800	вересень 1985-го	$49\ ^3/_4$ NYSE
25 600	червень 1987-го	$66\ ^5/_8$ NYSE
51 200	червень 1990-го	$62\ ^1/_2$ NYSE

Веселий спогад про публічну пропозицію. Цього дня ми з Роном їхали з Нью-Йорка й в аеропорту зустріли хлопця з T. Rowe Price — інвестиційної фірми в Балтиморі. Ми так пишалися собою, що якимось дивом змогли переконати його, що в нас усе чудово вийде з цією пропозицією. Він повернувся в Балтимор і купив значну частку акцій для своєї фірми. Вони тримали їх десять або п'ятнадцять років і стали зірками у своїй галузі. Ми дробили й дробили, а вони продавали й продавали. Я вже й не знаю, скільки мільйонів вони на цьому заробили.

Гелен Волтон:

Перед тим як ми стали публічними, я зрозуміла, що не хотіла, щоб це трапилося. Думаю, якщо злитися за щось на Сема, так це за те, що я завжди вважала, що ми впорались би й без статусу публічного підприємства. Ніщо інше так сильно не вплинуло на мене, і саме в цей момент я вирішила, що маю шукати собі якісь заняття поза компанією. Я ненавиділа ідею того, що ми мали виставити всім напоказ наші фінанси. Коли стаєш публічною компанією, то можуть поставити будь-які питання, і це зачіпає родину. Ми стали відкритою книгою, і я ненавиділа це.

Гелен, звісно, правду говорить про недоліки статусу публічної компанії. Це дійсно привернуло до нас потік небажаної уваги. Але, приїхавши в той день із Нью-Йорка, я пережив одне з найкращих відчуттів у своєму житті, коли зрозумів, що всі наші борги виплачено. Після того родина Волтонів володіла лише 61 відсотком акцій Walmart, але ми змогли розплатитись із банкірами й відтоді особисто не позичили й десяти центів для підтримки компанії. Мережа Walmart розвивалася самостійно й фінансувала сама себе. Перетворення на публічну компанію дало нам можливість рости далі, і наче гора впала з моїх плечей. Ми зробили ще одну пропозицію пізніше, намагаючись розширити коло акціонерів, щоб можна було вийти на Нью-Йоркську фондову біржу, але як родина продали дуже обмежену кількість своїх акцій поза тим. Думаю, що саме це нас і виділяло й, як уже згадував, було джерелом наших статків. Ми просто тримали ті акції. Більшість родин сказала б щось на зразок: «Ми не хочемо цих щурячих перегонів. Нам не треба робити те, що й досі. Нехай хтось інший це робить». Якби я думав так само, то пішов би на пенсію, відійшовши від справ після продажу компанії якомусь нідерландському інвестору, Kmart, Federated або ще комусь. Але мені подобалося робити свою справу, спостерігати за зростанням і розвитком компанії, бачити, як добре все складається в наших працівників і партнерів, тому я ніколи не зміг би це покинути.

Мене постійно цікавило те, що на початку, окрім працівників компанії, наші акції підтримала дуже незначна кількість людей тут, у північно-західному Арканзасі. Завжди відчував, що люди, які бачили нас, коли ми мали один або три магазини, чи коли я був президентом

Rotary або Торгової палати, чомусь думали, що ми все це робили за допомогою чарівної палички. Вони не могли не думати, що нам просто щастило, що надовго цієї удачі не вистачить. Я не вважаю, що це якось пов'язано з цією частиною країни, зі мною або з чимось таким. Мабуть, це людська природа. Коли хтось із земляків робить якийсь прорив, люди навколо іноді останніми вірять у це.

Як будь-яка інша компанія, ми хотіли підтримувати ціни на акції на високій позначці та приваблювати якомога більше нових інвесторів. Спочатку, щоб досягти цього, як завжди, пішли незвичним шляхом. Більшість компаній організовує щорічні збори акціонерів, і багато хто запрошує аналітиків із Волл-стрит, щоб розповісти про поточні справи й здобути підтримку акцій. Як уже вам казав, Майк Сміт має цікаві ідеї та пропозиції, що є досить неординарними. Тож відразу після того, як ми стали публічними, він запропонував перетворити збори акціонерів на цілу подію, а ми на це погодилися.

Більшість зборів відбувається в бенкетних залах готелів у великих містах. Зазвичай це досить швидка формальна подія із зачитуванням звітів і кількома клопотаннями від акціонерів. Як розумію, багато із цих зборів проводяться в таких містах, як Вілмінгтон[17], штат Делавер, де розташовані головні офіси компаній, у надії, що багато людей просто не з'являться. Ми обрали протилежний підхід. Ми розуміли, що люди й так не надто поспішатимуть на зустріч із нами, але хотіли заохотити їх приїхати, тому запланували цілі вихідні для зборів. Запросили акціонерів із Нью-Йорка, Чикаго та інших міст. За дорогу вони платили самі, але ж і програму ми їм підготували ще ту.

Майк Сміт:

Це правда, я запропонував перетворити щорічні збори акціонерів на цілу подію, але Сем не назвав усіх причин. Ніколи не забуду першу щорічну зустріч Walmart, хоча правильно буде сказати «зустрічі». Я приїхав завчасно, щоб підготуватися, але один Семів друг — Фред Пікенс із Ньюпорта — переплутав дати й прибув на день раніше. Тож Сем вирішив не втрачати його час і провести зустріч для Фреда просто в нашому офісі. Назавтра була офіційна щорічна зустріч: шестеро з нас за столом у кав'ярні біля складу.

Наступного року я сказав: «Семе, твоя компанія публічна, тому ми маємо скликати справжні збори й переконати людей приїхати. Зробімо це в Літл-Рок. Ти з Арканзасу, а Літл-Рок — це його столиця, тож людям буде простіше дістатися туди, ніж у Бентонвіль». Волтону це не надто сподобалося, але він погодився. Тож другі збори були в мотелі Coachmen's Inn у Літл-Рок. Ніхто не прийшов. Сем сказав: «Так, Майку, чудова була ідея». Я намагався, як міг, умовити деяких аналітиків почати стежити за діяльністю нашої компанії. У мене виникла ідея зібрати всіх на вихідні в Белла-Віста — милій місцині на пагорбах на північ від Бентонвіля з полями для гольфа, тенісними кортами й озерами. Досі пам'ятаю, як Сем сказав: «Звучить, наче купа змарнованих грошей». Однак він погодився.

Виявилося, це була справді вдала ідея. Акціонери цього разу приїхали, а ми призначили когось із менеджерів зустріти їх в аеропорту й привезти на місце. Ми хотіли, щоб ці інвестори, включно з банкірами, які позичали гроші нашій компанії, побачили, що ми робимо і як. Хотіли, щоб вони пізнали наших менеджерів як окремих особистостей і зрозуміли принципи цієї компанії. Уважали, що для цього їм треба було приїхати в Бентонвіль і подивитися, що ми за люди, зрозуміти нашу цілісність, відданість, робочу етику — усі якості, що допомогли нам перевершити конкурентів. Зробити це в Нью-Йорку неможливо. Цінності та підходи більшості роздрібних торговців абсолютно відрізняються від нашої шаленої банди в Арканзасі, і ми хотіли, щоб інвестори це побачили. Отож вони приїхали, і ми проводили збори акціонерів у п'ятницю, після цього був великий пікнік. Пам'ятаю одну леді, яка прийшла у вечірній сукні на одну з наших трапез. Це привернуло багато поглядів. Потім ми будили гостей рано-вранці, щоб вони побували на наших постійних суботніх зборах і послухали, як розпоряджаємося товарами, фінансами, обговорюємо постачання або будь-які інші нагальні питання.

Перші кілька зборів не були схожими на ті, якими є зараз. Тепер це найбільші, найгучніші збори акціонерів у світі. Але тоді вони були іншими. Після зустрічі в суботу в нас завжди був особливий захід. Одного року — турнір із гольфа, що, певно, для декого з акціонерів не було чимось незвичним. А іншого ми поїхали рибалити на озеро Булл-Шолс. Ще колись узяли всіх сплавлятися по Шугар-Крік.

Найшаленішим заходом, який пам'ятаю, був наш нічний кемпінг на березі Шугар-Крік. Справжній провал. Не забувайте, то була купка інвестиційних аналітиків із великих міст. Койоти почали завивати, і половина цих людей усю ніч очей не стулила, бо спати вони не могли. Ми вирішили, що це була не найкраща ідея для нашої аудиторії, яка не звикла розбивати табір на камінні й ночувати в спальних мішках.

Майк Сміт:

Ці збори стали справжнім успіхом. Люди з Walmart усю ніч готували барбекю, а аналітики чи інші великі акціонери також не спали, щоб «допомогти». Та згодом усе трохи вийшло з-під контролю, і Сем був незадоволений. Деякі янкі так напилися під час сплавляння, що навіть у човні втриматися не могли. І дехто з тих, хто готував барбекю, трохи перебрав із пивом. Сем не був пуританином або суворим послідовником правил, але не терпів п'яних людей. Тож він категорично заборонив алкоголь на таких подіях, і, звісно, це назавжди змінило наші заходи.

Думаю, що вони й справді стали надто шаленими для мене. Та хай там як, а ці збори змусили про нас говорити на Волл-стрит — і не завжди добре, я певен, — але ті, хто уважно слухав, зрозуміли, що ми були серйозними підприємцями, які планували надовго зостатись у бізнесі. А ще усвідомили, що ми мали чітку фінансову філософію та планували розширюватися. Також на Волл-стрит знали, що ми любили розважитися, а дехто, мабуть, думав, що наші люди трохи схиблені.

Ті збори — просто приклад того, як на початковому етапі існування як публічна компанія ми мали докласти більше зусиль, ніж інші, щоб дати Волл-стрит пізнати нас і зрозуміти. Частково це тому, що ми діяли не так, як усі інші, а частково — бо були доволі ізольованими від Нью-Йорка, де багато хто вважав, що бізнес нашого масштабу треба вести саме в такому великому місті. У процесі «залицяння» до Волл-стрит ми познайомилися з різними людьми. Нас любили й цінували одні аналітики та скидали з рахунків інші, що попри все вважали нашу компанію картковим будиночком, який будь-якої секунди розвалиться.

Нашою вірною послідовницею була Меґґі Ґілліам, аналітик із корпорації First Boston, яка роками в нас вірила й таким чином

заробила своїм клієнтам непристойно великі суми грошей. Ось уривок із її звіту — один з моїх улюблених:

Маргарет Ґілліам, *First Boston:*

> *Walmart — це компанія з найкращим керівництвом, за якою нам доводилося спостерігати. На нашу думку, цілком можливо, що це компанія з найкращим керівництвом в Америці, і ми знаємо принаймні одного інвестора, який уважає, що їм немає рівних у світі. Не сподіваємося знайти ще одну Walmart у нашому житті...*

Але також я пам'ятаю іншу фахівчиню з аналітики, яка приїхала до нас у середині 1970-х. Ніколи не забуду її візиту. Я був на полюванні весь день і мав дещо пошарпаний вигляд, коли приїхав на вечерю з нею. Мій син Джим, який тоді був головою відділу нерухомості компанії, приєднався до нас. Він справді завжди має досить пошарпаний вигляд. Ми запросили цю жінку на вечерю й були абсолютно відвертими з нею. Розповіли про те, що вважали слабкими місцями нашої компанії на той час, а також про деякі проблеми. Але водночас ми намагалися пояснити їй нашу філософію й захопити всім тим потенціалом, який відчували в собі. Фахівчиня з аналітики повернулася до себе й написала, певно, найгірший звіт по Walmart, який коли-небудь робили. Від нього склалося враження, що коли ви ще не продали свої акції, то вже було занадто пізно для цього.

За останні десять-п'ятнадцять років, протягом яких аналітики стежать за нашими акціями, вони були послідовними у своїй підтримці, хоча час від часу й скидали нас із рахунків з тих або інших причин. Утім загалом залишалися з нами.

Я не надто довіряю всім цим інвестиційним теоріям, і більшість людей може здивувати те, що ніколи особливо не вкладав у щось, окрім Walmart. Уважаю, що ті інвестори, які найкраще розпорядились акціями Walmart, — це люди, що вивчали нашу компанію, зрозуміли її сильні сторони й підхід до управління; ті, хто, як і я, вирішили залишатися з нами в довгостроковій перспективі.

У нас є група давніх інвесторів із Шотландії, які вклали гроші краще, ніж, напевно, будь-хто. Ще на початковому етапі нашого зростання люди зі Stephens узяли нас у Лондон, де ми вперше привернули увагу цих осіб. Вони відразу сказали, що вірять в інвестиції на довготривалу

перспективу. Повідомили, що коли відчувають упевненість в основі компанії та її управлінні, то не будуть купувати й продавати акції так, як роблять це багато керівників фондів. Матінко рідна, ці хлопці просто говорили моєю мовою. Багато років по тому ми поїхали до них в Единбург, і вони були дуже гостинними. Схожа група інвесторів є й у Каліфорнії.

А ще в нас є інвестор у Франції — звуть його П'єр, і він зробив усе так само. Ми майже втопили його в той перший рік, коли сплавлялися по Шугар-Крік, і я боявся, що більше цю людину не побачимо. Але П'єр став вірити в нас, купувати наші акції й рекомендувати Walmart членам свого фонду у Франції.

Наші давні інвестори щасливі, бо ми постійно нагороджуємо їх найкращими дивідендами в американському бізнесі. З 1977-го по 1987-й їхні середньорічні дивіденди складали 46 відсотків. Навіть під час рецесії в 1991 році вони становили більш ніж 32 відсотки.

Мені здається, виконавчих директорів — будь-кого, хто намагається управляти такою великою компанією, як у нас, — дратують розпорядники грошима інвесторів, які збивають їх. Наприклад, акції стали 40 або 42 долари за штуку, і ось ці люди вже прилітають і говорять: «Давайте продавати їх, бо вони надто багато коштують. Це переоцінені акції». Як на мене, то це не зовсім логічно. Поки ми добре управляємо компанією, турбуємося про наших людей і покупців, не зводимо очей із головного, то будемо успішними. Звісно, щоб це помітити, людина має вміти спостерігати й аналізувати. Якби я був акціонером Walmart або планував ним стати, то пішов би в десять магазинів цієї мережі й розпитав тамтешніх працівників. Як вони почуваються? Як компанія до них ставиться? Їхні відповіді дали б зрозуміти все, що потрібно.

Гордо стою зі своєю родиною: Робом, Джимом, Гелен, Еліс і Джоном — під час отримання нагороди від Financial World у номінації «Найкращий головний виконавчий директор десятиліття». (Рік Чепмен)

Мене також часто запитують, чи популярність наших акцій змусила нас управляти справами якось інакше, поступитися довгостроковим стратегічним плануванням на користь короткострокових перспектив. Я відповідаю, що ми завжди робили всього потроху. Коли відкриваєш по 150 магазинів на рік, як ми зараз, то багато планів робиться на короткий період. Але для підтримки такого розширення ви постійно маєте зважати на те, що будете робити протягом наступних п'яти років. Думаю, що тиск фондового ринку змусив нас планувати далі, щоб протягом наступних двох років зберігалася певна послідовність — не лише в наших доходах, а й у продажах, коефіцієнтах валового прибутку тощо.

Ніколи не дозволяв собі надто перейматися всім цим. У нас траплялися дуже сильні коливання цін акцій. Іноді вони злітали вгору, тому що торгівля стала модною серед інвесторів. Бувало, падали, бо хтось написав звіт про те, що стратегія Walmart хибна. Коли ми купили мережу магазинів під назвою Kuhn's Big K у 1981-му, це дозволило вперше посісти серйозну позицію на схід від Міссісіпі. Кілька звітів сказали, що ми відкусили більше, ніж зможемо проковтнути, і що провалимося, коли вийдемо на ринок Атланти або Нового Орлеана. Ці звіти обіцяли нам, що коли дійдемо до Сент-Луїса й зіткнемось зі *справжньою* конкуренцією, то не зможемо втримати прибутковість. Наш крах пророкують ще відтоді, як ми вийшли на біржу. І кожного разу коли один із цих корпоративних інвесторів читає щось подібне й вирішує повірити в написане, то продає мільйон або півмільйона акцій, що й спричиняє коливання в цінах на них.

Лише кілька років тому був собі один аналітик роздрібного ринку, який хвилювався, що ми не зможемо втримати 20 відсотків річного приросту, бо стаємо надто великими. Тоді я сказав, що то сміхота. Коли ми отримували 25 мільярдів на рік унаслідок продажів, то 20 відсотків — це дорівнювало п'яти мільярдам, що вже було більше, ніж у багатьох торговців. Але ті люди думали, що п'ять мільярдів стануть катастрофою для нас. Гляньте-но на те, що відбувається в галузі торгівлі. Сьогодні ми герої, бо показуємо приріст у двозначних числах. Якщо даємо 20 відсотків, то в національних новинах це є визначальним економічним показником. Річ у тім, що у всіх цих аналітиків можуть бути цілком логічні теорії того, чому 20 відсотків приросту стануть катастрофою для нас. Та вони не взяли до уваги загальний спад економіки, коли потерпали всі. Основні сильні сторони Walmart міцно триматимуть нас на плаву, і ми матимемо неперевершений вигляд проти інших.

Коли компанії розростаються й у них з'являється ширше коло інвесторів, то виникає непереборне бажання застрибнути в літак і вирушити в Детройт, Чикаго або Нью-Йорк, щоб поговорити з банкірами та людьми, які тримають ваші акції. Але через те, що акції Walmart узяли хороший старт, я вважаю, краще провести час із нашими людьми в магазинах, ніж намагатися продати компанію стороннім. Не думаю, що піарники або публічні промови в Нью-Йорку чи Бостоні мають хоч якесь кляте значення для ціни наших акцій у перспективі. Я вважаю, що ти отримуєш те, чого вартий. Це не означає, що ми не даємо знати Волл-стрит про справи нашої компанії. Насправді, за останні кілька років група «Асоціація об'єднаних акціонерів» проголосила нас компанією номер один у США за рівнем уваги до співвласників.

Дійсно, за всі ці роки мене більше непокоїли не ціни на наші акції, а те, що я не зможу одного дня задовольнити покупців або менеджери не зуміють мотивувати співробітників і піклуватися про них. Я також хвилювався, що можемо втратити концепцію згуртованої команди або з розширенням наші люди перестануть вірити в ідею родини, яку ми створили в магазинах. Ці проблеми були нагальнішими та реальнішими, ніж чиясь теорія про те, що ми йдемо хибним шляхом.

Як лідери в бізнесі ми аж ніяк не можемо дозволити собі застрягти в спробах досягнення цілей, які аналітики роздрібного ринку або фінансових установ у Нью-Йорку поставили перед нами на десять років, спираючись на розрахунки комп'ютера. Якщо ми будемо це робити, то втратимо фокус на головному. Але коли своїми продажами та щоденними, щотижневими, щоквартальними прибутками показуватимемо, що старанно виконуємо свою роботу й міцно стоїмо на ногах, то отримаємо належний приріст, а ринок поважатиме нас так, як ми на це заслуговуємо. Співробітники та клієнти Walmart, багато з яких також є нашими акціонерами, отримають кращі послуги, якщо дії та результати компанії будуть послідовними — буде це 15, 20 чи 25 відсотків приросту.

Мені все одно, чи здійснимо ми чиїсь гіпотетичні прогнози щодо нашої роботи. Це може трохи збити ціну на акції Walmart, але ми в цьому бізнесі надовго. Нас не хвилює, що говорять прогнози або ринок. Якби ми серйозно прислухалися до всього цього, то взагалі ніколи не відкривали б дискаунти в маленьких містах.

---

13 Балансова вартість — фактична вартість основних фондів, матеріалів, товарів, грошових коштів, за якою вони відображені в балансі. — *Прим. пер.*

14 Позабіржовий ринок (англ. over the counter market, OTC) — усі види операцій із цінними паперами, які здійснювалися поза будівлею бірж за допомогою дилерів. — *Прим. пер.*

15 Дроблення акцій — збільшення загальної кількості всіх розміщених компанією акцій з одночасним пропорційним зменшенням їхньої номінальної вартості, унаслідок чого одна акція конвертується у дві або більше акцій того самого типу й класу. — *Прим. пер.*

16 NYSE (англ. New York Stock Exchange) — Нью-Йоркська фондова біржа. — *Прим. пер.*

17 Через поблажливі закони щодо бізнесу велика кількість корпорацій офіційно розташовується в цьому місті, роблячи його таким собі діловим центром. — *Прим. пер.*

Розділ 8

Розширення за власною стратегією

Сем найняв мене в 1970-му на посаду регіонального менеджера, який відповідав за відкриття нових магазинів. Тоді в нього було 18 крамниць Walmart і кілька універсальних магазинів, які разом давали приблизно 31 мільйон доларів на рік. Я перевіз свою родину, і саме тоді, коли з вантажівки виносили меблі в наш орендований будинок, мені зателефонували з офіса та попросили почати працювати над відкриттям нового магазину в Міссурі. Моя дружина, яка залишалася сама з трьома малими дітьми та вантажівкою, допомогла мені знайти одяг, і я поїхав. Після того не бачив її два тижні. Потім були збори менеджерів, і я не бачив дружину ще два тижні. Думаю, можна сказати, що в ті дні ми працювали мінімум 16 годин на добу.

Джек Шумейкер,
колишній президент і головний операційний директор Walmart

Тепер, коли покінчили з боргами, ми нарешті могли присвятити себе нашій головній стратегії — відкриттю дискаунтів у маленьких містах, які всі інші ігнорували. У ті дні Kmart не будувався в містах із населенням менше 50 000 осіб і навіть Ґібсон не рипався туди, де жило менше десяти або дванадцяти тисяч. Ми знали, що наша стратегія передбачала відкриття магазинів у містечках, де було менше п'яти тисяч люду, тож існувало ще дуже багато міст, куди можна прийти. Якщо люди хочуть спростити історію Walmart, то так підсумовують секрет нашого успіху: «Ой, та вони пішли в маленькі міста, куди інші не потикнулися б». Давним-давно, коли Walmart уперше помітили, багато бізнесменів із індустрії торгівлі вважали нас купкою селюків, які натрапили на цю ідею випадково.

Може, то й було випадковістю, але ця стратегія не спрацювала б, якби ми не знайшли спосіб її втілювати. Він полягав у насиченні ринку за рахунок розширення його території, а потім її наповнення. На

початку розвитку дискаунтів багато національних компаній із уже створеними системами дистрибуції — наприклад, Kmart — розросталися завдяки відкриттю магазинів по всій країні. Звісно, ми не могли чинити так само.

Та поки ці хлопці стрибали з одного великого міста в інше, вони настільки розширились і загрузли в справах із нерухомістю, законах про зонування та політиці, що залишили нам чудову нішу в бізнесі. Наш спосіб дій виник через потребу, та принаймні ми розпізнали в ньому стратегію ще на початку. Ми зрозуміли, що маємо будувати магазини так, щоб наші розподільчі центри, склади, могли їх забезпечити, але водночас щоб ці крамниці можна було контролювати. Хотіли, аби вони були близько до наших регіональних менеджерів і до нас тут, у Бентонвілі, щоб ми могли приїжджати й наглядати за ними. До кожного магазину від розподільного центру мала бути відстань, не більша за ту, яку можна здолати протягом одного дня. Тож ми відходили як могли далеко від складу й відкривали крамницю. Потім брали мапу навколишньої території й заповнювали її нашими магазинами, штат за штатом, округ за округом, поки не насичували тамтешній ринок.

Ми наситили нашими магазинами Північно-Західний Арканзас. Те саме й із Оклахомою та Міссурі. Ми пішли від Неошо до Джопліна, Монетта й Аврори, до Невади й Белтона, до Гаррісонвіля й потім до Форт-Скотт та Олейте в Канзасі — і так далі. Іноді перескакували через певну зону — як тоді, коли відкрили магазин № 23 в Растоні, штат Луїзіана, але нічого не відкрили на півдні Арканзасу, який розташований між нами та Растоном. Потім повернулися до заповнення півдня цього штату. У ті дні ми не надто планували майбутнє. Просто відчували, що можемо відкрити в певному місці магазин і він працюватиме: буде це в Теннессі, Канзасі або Небрасці — не важливо. Але ми намагалися продумувати наперед, коли мова заходила про великі міста. Будували магазини на їхніх околицях — досить далеко від центру — і чекали на результат. Ця стратегія спрацьовувала практично всюди. Ми почали з Талси, відкриваючи магазини в Брокен-Ерроу та Сенд-Спрінгс. Навколо Канзас-Сіті ми обрали Ворренсбург, Белтон і Грандв'ю біля річки Міссурі та Боннер-Спрінгс і Лівенворт біля річки Канзас. Те саме зробили й у Далласі.

Сем Волтон. (Mass Market Retailers)

Ця стратегія насичення мала безліч переваг, окрім контролю й постачання. Від самого початку ми не вірили в те, що треба витрачати багато грошей на рекламу, і насичення в цьому питанні допомогло нам зекономити. Коли рухаєтеся, як ми, з містечка в містечко в цій переважно сільській місцевості, чутки дуже швидко розносять інформацію про вас потенційним покупцям. Тут і реклама не потрібна. Коли ми вже мали 75 магазинів в Арканзасі, 75 — у Міссурі, 80 — в Оклахомі, то люди знали про нас, і всі, окрім інших торговців, із нетерпінням чекали на наше відкриття. Тож нам зазвичай вистачало розповсюджувати один рекламний проспект на місяць, замість постійної реклами в газетах. Ми ніколи не були великими прихильниками реклами й, зважаючи на наш розмір, і зараз ними не є. Як і зараз, ми стали конкурувати із самими собою. У районі Спрінгфілда, штат Міссурі, у нас, наприклад, було 40 магазинів на 160 кілометрів. Коли Kmart нарешті прийшов туди з трьома магазинами, то їм важко було боротись із такою силою.

Отож переважно ми стали повторювати те, що працювало, штампуючи наші магазини. Єдине, про що задумувалися, так це про те, крамниця якого розміру підійде для певного ринку. У нас було п’ять форматів: від 0,2 до 0,5 гектара, і ми рідко відмовлялися відкриватися десь через те, що ринок там був надто маленький. Я так багато їздив, розглядаючи конкурентів у сфері універсальних магазинів, що добре відчуваю потенціал цих невеликих громад. Ми з Бадом знали, яку територію хотіли знайти.

Як і багато ідей, які поставили на ноги нашу компанію на початку, ми тією чи іншою мірою дотримуємося цієї стратегії, хоча сьогодні відразу заходимо в деякі великі міста. Але я думаю, що наші основні зусилля в питаннях нерухомості мають бути спрямовані на те, щоб випереджати розширення невеликих містечок і дозволити населенню розбудовуватися навколо нас, поширювати інформацію про Walmart. Як і на ранньому етапі, ми починаємо в цих маленьких містечках, люди проїжджають повз нас, дізнаються про магазини Walmart і стають нашими покупцями. Найбільше мене вражає швидкість цього процесу. Ми завели так багато нових друзів — янкі, що живуть на Півночі, — які бачать нас у Флориді, куди приїздять узимку відпочивати, і не можуть дочекатися, коли доберемося й до них.

Вірите чи ні, а я постійно отримую листи з проханнями відкритись у містечках на Півночі, бо людям нас бракує, коли вони повертаються додому. Те саме й із долиною Ріо-Гранде. Усі фермери з Північної та Південної Дакоти й Міннесоти приїздять туди взимку й знайомляться з нами. Можна сказати, що ми майже попередньо розкуплені, коли йдемо в якісь нові для нас райони. Ми все ще розширюємось і заповнюємо навколишню територію, і в нас ще збіса довгий шлях до того, як наситимо місця, які вважаємо сприятливими для Walmart.

Навіть сумнівів немає в тому, що все це мені аж ніяк не вдалося б, якби не мої літаки. Перший я купив для роботи, щоб літати між магазинами й підтримувати з ними зв'язок. Та коли компанія серйозно почала розростатися, літак став чудовим засобом для дослідження нерухомості. Ми, напевно, були на десять років попереду більшості наших конкурентів у вивченні території для майбутніх магазинів із повітря; так нам удалося знайти багато хороших місць. Згори ми можемо перевірити рух транспорту, побачити, у якому напрямку розростаються містечка, оцінити розташування конкурентів — якщо вони були. Потім опрацьовуємо питання нерухомості для певного ринку.

Я любив робити це сам. Опускався низько, повертав літак і кружляв над містом. Коли ми обирали місце, то приземлялися, шукали власника об'єкта й намагались одразу домовитися. Це ще одна причина, через яку я не люблю реактивні літаки. Неможливо опуститися достатньо низько, щоб роздивитись усе необхідне, як це

можу робити я на моїх маленьких літаках. Ми з Бадом так обирали майже всі місця під крамниці аж до 120-го або 130-го магазину. Я завжди пишався цією нашою технікою та результатами, які вона дає. Гарантую, що небагато керівників роздрібного бізнесу кружляють у небі, щоб придивитися місце для розширення, але нам цей спосіб підійшов. Аж до 500-го або принаймні 400-го магазину я наглядав за всіма питаннями про нерухомість та особисто дивився місце перед підписанням остаточної угоди. Вдале розташування, як і ціна за місце, дуже важливі для успіху магазину. Це одна зі сфер роботи компанії, у якій родина завжди брала участь. Джим певний час опікувався цим. І навіть сьогодні Роб їздить на розвідку територій і бере участь у всіх зустрічах щодо купівлі нерухомості.

Коли ми відшукували хороше місце, то отримували його й відкривали магазин. Ми збирали власні стелажі й полиці, як і зараз це робимо. У нас був такий собі «План відкриття магазину», але по суті ми просто викликали підмогу — зазвичай усіх вільних помічників менеджерів — і облаштовували крамницю. Закладаюся, що такі хлопці, як Ал Майлз, облаштували сотню магазинів і були на відкритті більш ніж трьохсот. Ми мали зібрати стелажі, замовити товар і запланувати рекламу — мовчу вже про те, щоб найняти та навчити людей для роботи в крамниці. Усі просто закачували рукава й робили, що треба. Є купа історій про ці відкриття. Пам'ятаю, як одного разу я не хотів витрачати гроші на мотель, тому ми всі ночували в спальних мішках на підлозі вдома в одного з хлопців. Його меблі тоді ще не привезли.

Ферольд Аренд дуже допоміг на початку втілення стратегії Walmart. Він був вельми організованим — навіть краще, ніж я. Завжди казав, що причина — у його німецькому походженні. Ферольд був тією людиною, яка, отримавши десять завдань на один день, запише їх усі, а потім почне над ними працювати. Він двічі перевірить, чи люди зробили те, що їм сказано. Зазвичай я так ніколи не робив тоді. Я просто рухався вперед.

Головною причиною, через яку я ніколи не міг працювати з професійними пілотами, є, гадаю, моє потужне відчуття потреби рушати в наступне місто або магазин, щойно буду готовий, а не витрачати час на очікування когось ще. Було таке враження, ніби вони ніколи не були готові на той момент, коли я вже хотів вирушати. Хай

там як, я люблю літати, приймаючи виклик прокласти шлях країною, оцінити погоду, налаштувати літак — і все це самостійно. Та найбільше ціную незалежність і свободу вирушити туди, куди хочу, і тоді, коли бажаю — швидко. Крім того, мені подобається дивитися, як люди працюють, а за своєю природою робота корпоративного пілота передбачає багато вільного часу. Тож коли ми взяли двох пілотів, то мені на думку спала геніальна ідея. Я сказав: «Що ж, хлопці, якщо бажаєте літати, то я хочу, щоб ви сходили в наші магазини й глянули на наявні вакансії в усіх відділах, де могли б працювати, поки перебуваєте на землі». Це було абсолютно логічним рішенням для мене. Їм потрібно більше дізнатися про нашу справу, адже вони нам допомагатимуть, а також зможуть добре провести час. Моя ідея протрималася три місяці й спричинила безліч буркотіння. Яких тільки виправдань я не чув! Ми маємо перевірити погоду, літак і таке інше. Зрештою я здався. Сьогодні наші пілоти проводять у повітрі стільки ж часу, скільки й інші їхні колеги.

Джек Шумейкер:

Першим магазином, який ми відкрили після мого приходу в компанію, стала крамниця № 21 у Сент-Роберті, штат Міссурі. Наша команда з підготовки до відкриття магазину мала увійти в приміщення після завершення будівництва. Та не все сталося, як гадалося. Коли ми прийшли в той магазин, парковку ще не закінчили. Був лише гравій, без асфальту й жодної розмітки. Разом із менеджером магазину Ґері Рейнботом ми намагалися знайти спосіб уникнути хаосу під час відкриття. Наші очі засяяли, коли ми побачили, як працівник закусочної зливав жир, що накопичився після готування, у величезні жовті бочки, які стояли в його вантажівці. Тож ми домовилися з ним. Він може купити всю нашу олію за вигідною ціною, а ми — позичити його бочки для жиру на час відкриття магазину. Прив'язали до них прапорці, зв'язали бочки разом і зробити парковку. Так ми працювали в ті дні. Сем хотів, щоб робота була виконана, і був згоден на творчий підхід, якщо це допомагало. Ми мислили широко та будь-що намагалися досягти мети.

Пригадую ще одне відкриття. Ми нарешті збудували приміщення під новий магазин у Моррілтоні, штат Арканзас, біля міжштатної

автомагістралі 40, щоб замінити неймовірну крамницю на старому заводі Coca-Cola, якою Сем так пишався. Моїм начальником був Ферольд Аренд. Він сказав, що будемо встановлювати новий рекорд із відкриття магазину — за три тижні. Я погодився. Але Ферольд помилився, і насправді в нас було лише два тижні від того дня, коли почали. Ми старалися щосили, але не з усім упоралися. Відкрилися на День подяки, і магазин був просто жахливий. Я стояв на вулиці, коли приїхав Сем. Він глянув на цю катастрофу, але був достатньо розумним, щоб знати, як важко ми працювали. Якби він сказав правду, то ми були б спустошені. Сем промовив: «Магазин справді має добрий вигляд». І поїхав собі.

Оскільки я проводив якомога більше часу там, де це було потрібно, тобто в магазинах, то це особливо тяжко відображалося на всіх наших виконавчих директорах. Звісно, я хотів переконатися, що в магазинах усе йде добре, і розраховував на те, що під час перевірок керівники будуть зі мною. Мій стиль завжди полягав у тому, щоб перекласти щоденні операції на таких людей, як Ферольд Аренд і Рон Меєр на початку, потім на Джека Шумейкера, а зрештою — на Девіда Ґласса та Дона Содеркіста. Тож моєю роботою було обрати хороших людей і дати їм максимум влади й відповідальності.

Мене питали, яким керівником я був: практиком чи тим, хто переважно роздає вказівки. Думаю, що я радше керівник, який ходить і літає навколо, а в процесі сунеться всюди, щоб побачити, що і як працює. Я дозволяю виконавчим директорам ухвалювати власні рішення та припускатися помилок, але критикую їх і даю поради. Моя робота з цифрами тримала мене близько до операційних звітів, а також до всієї іншої інформації, що надходить із багатьох різних джерел. Я сказав би, що мій стиль керівництва радше продиктований моїми талантами. Я використовував свої сильні сторони й покладався на інших, щоб компенсувати слабкі.

Як згадував раніше, одним із моїх талантів є чудова пам’ять на числа. Я не можу пригадати імена та багато чого іншого, хоч і хотів би. Але числа просто прилипають до мене, і так було завжди. Саме тому я приходжу в суботу зранку десь о другій або третій годині й переглядаю всі цифри за тиждень. Передивляюся ці звіти, і під час

обговорень потрібні деталі виринають у мене в голові. Можу згадати, як у певній крамниці справи цього тижня, скільки вони витратили на зарплати тощо. Я роблю так із кожним магазином щосуботи. Це зазвичай забирає години три, але коли я закінчую, то маю таке саме хороше уявлення про роботу компанії, як і будь-хто на зборах — а в деякі дні знаю навіть більше за інших.

Утім якщо спитаєте мене, чи організована я людина, моя відповідь — категоричне «ні». Якби був організованим, це сповільнювало б мене. Насправді, це зробило б мене абсолютно безпомічним. Я намагаюся стежити за тим, що треба зробити й де маю бути, але конкретного розкладу в мене немає. Думаю, такий стиль роботи доводив Лоретту Босс, а пізніше Беккі Елліот — двох моїх секретарок — до сказу. У мене дуже хаотичний стиль.

Лоретта Босс, *особистий секретар протягом 25 років:*

Сем завжди був таким. Його мозок працює вдесятеро швидше, ніж в інших. Він просто рухається й перебуває на два-три кроки попереду, швидко втілює те, що в нього в голові. Якщо Сему спадає на думку якась ідея — і не важливо, що там було заплановано, — то новий задум опиняється в пріоритеті і його треба втілити зараз. У всіх день розписаний і тут — бах! Він скликає для чогось збори.

Спочатку це спричиняло купу незручних ситуацій. Я призначала для нього зустрічі, говорила йому про них — на наших столах було два однакові календарі, — але Сем абсолютно про все забував. До нас люди летіли з Далласа, щоб зустрітися з ним. Я прийшла до Сема о восьмій ранку й дізналася, що він полетів із міста о п'ятій годині, нікому не сказавши й слова. Я мала подивитися цим людям із Далласа в очі й повідомити, що він поїхав. Після кількох таких епізодів я врешті сказала, що не буду більше призначати йому зустрічей. Сем відповів, що це, певно, на краще. Потім він сам призначав зустрічі й забував про них, а я все одно була тією, хто повідомляє людям погані новини. Я за чверть століття не змогла його зорганізувати й не думаю, що комусь ще це вдасться.

Окрім огляду цифр суботніми ранками та регулярного відвідування зборів, у мене немає жодних інших постійних правил. Я завжди ношу із собою маленький диктофон під час відряджень, щоб записувати ідеї,

які виникають у процесі розмов зі співробітниками. Також зі мною постійно мій жовтий записник, у якому — список із десяти-п'ятнадцяти пунктів, що стосуються роботи компанії. Той перелік доводить до сказу виконавчих директорів, але це, напевно, один із моїх важливих внесків.

Девід Ґласс:

Коли Сему щось спадає на думку, то він утрачає спокій. Він і вас вимотає. Запропонує якусь ідею, ми обговоримо її та вирішимо, що зараз для неї не найкращий час — а може, він і не настане ніколи. Добре. Справу закрито. Але якщо Сем упевнений, що ідея хороша, вона буде виринати знову й знову — тиждень за тижнем, — поки всі не здадуться й не скажуть, що краще зробити це, ніж боротися далі. Я назвав би це керівництвом через виснаження.

Мені вдавалося бути в курсі всіх справ, бо я приходив на роботу дуже рано майже щодня, навіть коли не треба було переглядати звіти в суботу. Пів на п'яту ранку — це досить звичний початок мого робочого дня в офісі. Такий ранній час є неймовірно цінним: це період, коли мене не відволікають і я можу думати, планувати й вирішувати різні справи. Я пишу листи й статті для нашого корпоративного бюлетеня Walmart World.

А. Л. *Джонсон, заступник голови компанії Walmart:*

Гадаю, що найбільша перевага Сема — це його непередбачуваність. Він завжди сам собі голова, має абсолютно незалежне мислення. У його керівництві немає нічого шаблонного. Він ніколи не робить щось машинально.

Коли я працював менеджером із загальних закупівель, у нас не було комп'ютерів. Тож протягом шести років щоп'ятниці зранку я брав свій розкреслений записник із усіма цифрами та йшов до Сема на перевірку. Щоранку, коли озвучував ці цифри, Сем занотовував їх у свій записник і перераховував усе сам. Я ніколи не думав, що він не довіряє мені. Сем просто відчував, що це його обов'язок — усе перевіряти. Іноді він опрацьовував цифри інакше, ніж я, або сперечався з якимись моїми висновками, що змушувало мене постійно бути в тонусі. Я це ось до чого: завжди знав, що, зайшовши

до кабінету Сема зі своїми цифрами, усе одно не можу бути впевнений, що він їх неодмінно схвалить.

Хоча Сем відомий своїм умінням мотивувати — він справді в цьому ас, — голова компанії так само добре вміє перевіряти людей, яких мотивує. Можна сказати, що його керівництво здійснюється під девізом: «Довіряй, але перевіряй».

Мене постійно запитують, чи знав я, що буде далі, після того, як ми на всю потужність розгорнули втілення нашої стратегії. Не думаю, що таке траплялося. Я знав тільки, що ми розширювались і мали успіх. Очевидно, що ми знайшли ідею, яка подобалася покупцям. Навіть тоді, давно я сказав таке: за перших ознак втрати контролю, коли не будемо дотягувати до потрібних показників, ми зупинимось і станемо працювати над тим, що в нас уже є. Дотепер нам цього робити не довелося.

Ферольд Аренд:

Правда в тому, що в нас була чудова ідея для роботи. Розвивати дискаунти в маленьких громадах до появи конкурентів було справді легко. Спочатку існувала незначна конкуренція, адже ніхто не відкривав дискаунти в маленьких містах. Коли ми почали розвивати цю справу, то за межами великих міст така ідея була нечуваною. Покупці, звісно, не дурні. У них друзі й родичі жили у великих містах, і вони самі бували там, де працювали дискаунти, тож коли таке саме з'являлось у їхніх містечках, то, хай йому грець, вони окуповували наші магазини.

Думаю, що Ферольд має рацію про конкурентів, якщо говорити лише про дискаунти. Але, гадаю, є один парадокс, який довго спантеличував людей. Протягом двадцяти років говорили, що на Сході у Walmart не було жодного конкурента, тож коли вони з'являться, ми не знатимемо, що із цим робити. Люди забули, що ми прийшли з універсальних магазинів і що центр країни був домом для майже всіх регіональних мереж універмагів у США. Під час нашої роботи з франшизою Ben Franklin у нас були всі можливі конкуренти: від Sterling і TG&Y до Kuhn's і багатьох інших. Тож хоч ми й не мали конкурентів-дискаунтів у тих маленьких містах, конкуренція як така не була для нас новиною. Ми завжди стежили за магазинами Ґібсона та іншими регіональними

мережами, які могли перейти нам дорогу, і знали, як треба діяти, коли вони все-таки це зроблять: утримувати ціни наскільки можливо низькими, витрачаючи якомога менше.

Керувати всім періодом зростання було дуже захопливим процесом для мене. Справді, в історії роздрібної торгівлі такого раніше не було. Це наче натрапити на нафтове родовище: як кажуть в Оклахомі й Техасі, усе ніби вибухнуло. Ми брали в команду людей, щоб допомогти процесу, але тоді я був задіяний у різних сферах: товари, нерухомість, будівництво, вивчення конкурентів, акумуляція коштів, бухгалтерія — усе. Ми працювали непристойно багато й були в захваті від того, що відбувалося. Не думаю, що в нас був час на те, щоб оцінити, наскільки феноменальними здаватимуться результати роки по тому:

Рік	Магазини, кількість	Продажі, $
1970	32	31 мільйон
1972	51	78 мільйонів
1974	78	168 мільйонів
1976	125	340 мільйонів
1978	195	678 мільйонів
1980	276	1,2 мільярда

На початку 1970-х у нас була спільна дослідницька група серед деяких власників дискаунтів — переважно регіональних, — які не конкурували між собою. Порівнявши свої записи з їхніми, я зрозумів, як чудово все у Walmart. Пам'ятаю, що інші власники були просто ошелешені. Не могли повірити, що нам удавалося поширюватись із такою швидкістю. Ми відкривали 50 магазинів на рік, тоді як більшість із групи намагалася починати з трьох, чотирьох, п'яти або шести протягом такого самого періоду. Це завжди їх дивувало. Вони постійно питали: «Як ви це робите? Це просто нереально».

Але ми *реально* це робили. Просто намагалися тримати планку й, окрім збільшення продажів, підвищили свою прибутковість: із 1,2 мільйона в 1970-му до 41 мільйона в 1980-му. Насправді, усе дійсно здавалося нереальним. Ми всі працювали на межі, максимально викладаючись. Не зрозумійте мене хибно, усе це мало свої наслідки.

Ферольд Аренд:

Найбільше проблем ми мали з людськими ресурсами — швидко знайти хороших людей і навчити їх. У нас ніколи не було зайвих працівників у магазинах, тому новенькі мали навчатися дуже швидко. Коли я працював у Hested's і Newberry's, у хлопця мало бути десять років досвіду, щоб його спробували на посаду менеджера. Тут же Сем брав людей, які ледве мали досвід у роздрібній торгівлі, давав їм шість місяців для навчання в нас і якщо бачив у них справжній потенціал у розкрутці магазину та керівництві людьми, то давав їм шанс. Він робив їх помічниками менеджера. Саме ці люди їздили відкривати крамниці й були першими в черзі на посаду менеджера в новому магазині. Як на мене, то більшість із них були не готові управляти крамницями, але Сем довів, що я помилявся. Він нарешті переконав мене. Якщо берете когось без досвіду та навичок, але зі справжнім бажанням і готовністю працювати до останньої краплі поту, то він компенсує свої недоліки. Доведено в дев'яти випадках із десяти. Це дуже допомогло нам швидко рости.

Ми намагались улаштувати якомога більше акцій і як могли підтримували магазини на ранньому етапі їхньої роботи. Але на початку сімдесятих менеджер Walmart переважно був сам по собі в просуванні товарів і промоакціях.

Томас Джефферсон, *один із перших регіональних менеджерів Walmart, якого найняли з магазинів Sterling; пізніше став менеджером з операцій:*

Кілька разів на рік більшість магазинів улаштовує велику промоакцію поза приміщенням. Тоді ми продавали на вулиці так само багато товарів протягом вихідних, як і всередині крамниць. Відгороджували частину парковки, наймали музичний гурт і влаштовували розпродаж — наприклад, у човнах. Брали наші човни, клали їх на дерев'яні підставки й закидали по одному різновиду товару в кожен. Розвішували великі плакати, запрошуючи всіх на «Човновий розпродаж». У крамницях усе ще є вуличні промоакції сьогодні, але не такі, як тоді. Вони вже не мають такого ефекту.

Поки все це відбувалося на початку 1970-х, ми разом із Ферольдом Арендом, Роном Меєром і Бобом Торнтоном намагалися розв'язати

проблеми доставляння товару в дедалі більшу кількість магазинів у цих маленьких містечках, що розташовувалися поза нашим звичним маршрутом постачання. Це одна з проблем, яка зводила мене з розуму. Я завжди ходив складом у Бентонвілі й казав: «Куди це їде?», «Хто це купив?» або «У нас цього забагато!». Хлопці в магазинах із нетерпінням чекають на ці товари, а ми їх їм не даємо. Пам'ятаю, як був дуже незадоволений, коли вирішили, що нам потрібні власні вантажівки, але ми все одно їх купили. У нас було два сідлові тягачі й чотири причепи, а хлопці на складі вважали, що потрібно чотири тягачі й шість причепів. На мою думку, то було трохи занадто. Коли розносилися чутки про те, що я їду на склад, а в них був вільний тягач або причеп, то працівники ховали їх у кінці приміщення, щоб я не бачив, що наша техніка стоїть без діла.

Томас Джефферсон:

> *Що швидше ми росли, то більше відставали. Постійно не встигали з постачанням товару. Ми ніколи не будували новий склад достатньо швидко, і в нас завжди було відкрито забагато магазинів, перш ніж зробимо для них склад. Сьогодні, думаю, компанія будує по півтора склади наперед, але тоді ми страшенно не встигали з постачанням у магазини. Тож орендували інші склади, що було дуже дорого, і в нас завжди була купа завдань. Іноді по п'ять сотень причепів із товаром простоювали на одному з таких складів. Потрібен був час, щоб розібратися з ними. Ми не могли їх вивезти. Потім наступного дня прибували шістдесят вагонів товару. Ми мали розвантажити їх, а товар, що потрібен був у магазинах, так і залишався лежати на складі тиждень або півтора.*

Це була велика проблема, яка сильно мене непокоїла. Певно, через це я в сімдесятих і далі полював на таких людей, як Девід Ґласс, який усе ще вів тоді бізнес, пов'язаний із дешевими ліками в Міссурі, або як Дон Содеркіст, що керував магазином Ben Franklin, щоб переманити їх до нас. Я знав, що обидва хлопці талановиті, а ми потребували будь-якої допомоги в усіх сферах, але особливо в тому, у чому я був не мастак, — наприклад, в організації постачання та мережі. Як казав раніше, Рон Меєр наполегливо працював над системою постачання, упроваджуючи такі ідеї, як збирання партії товару, крос-докінг[18] і перевалка[19]. Але я

вважаю, що наше постачання не було взято під цілковитий контроль до того, як Девід Ґласс нарешті погодився на мою пропозицію та прийшов працювати до нас у 1976 році. Він як ніхто інший відповідає за налагодження розумної та ефективної системи постачання, яку ми маємо сьогодні.

Тоді як Рон і Ферольд допомагали мені керувати компанією й задовго до того, як Девід приєднався до нас у середині сімдесятих, Джек Шумейкер виявляв свої таланти. Йому чудово вдавалося відкривати магазини. Джек був менеджером у Kroger SuperCenter — магазині, у якому продають харчові продукти й загальні товари; дуже схожий на наші сучасні супермаркети. Він був торговцем, але не надто досвідченим, коли я його найняв. Джек був у першій хвилі хлопців із вишів, яких я став брати на роботу. Випускник Технологічного інституту Джорджії, він, як і всі інженери, любив мережі та систематизацію, які нам були вкрай потрібні. На той момент я оточував себе хлопцями, яким добре вдавалося те, що не дуже виходило в мене, як-от: організувати компанію так, щоб упоратись із вибухом розширення, що ми розпочали. Якби я не взяв тих здібних чоловіків і далі розширювався, то ми розвалилися б десь у сімдесятих або точно не змогли б утілити в життя наше неймовірне зростання у вісімдесятих. Ми рано почали працювати над розробкою всіх цих мереж, створюючи основу для розвитку наших центрів постачання та обробки даних у магазинах. Усе це дуже зекономило нам гроші в майбутньому.

Джек Шумейкер:

Сем і Ферольд зателефонували мені одного дня й сказали, що знають про мою роботу зі стратегічного управління. Я написав по одній стратегії для Kroger і Coast-to-Coast Hardware Stores у Міннеаполісі. Вони сказали, що хочуть, аби я перейшов до них і написав стратегію управління для їхньої компанії. Я відповів:

— Це все добре, але я хотів би працювати з тими, хто просуває товари.

— Що ж, — сказав Сем, — ми все одно хочемо, щоб ти це зробив. Скільки знадобиться на це часу?

Із досвіду я знав, що на це піде від шести місяців до одного року, тож відповів:

— Я зроблю це за 90 днів.

— У тебе є 60, — заявив Сем.

Він у всьому був нетерпеливий. Ані крихти терплячості. Це в нас спільне — схильність до дії. Хай там як, ми закінчили стратегію управління — 360 сторінок — за 59 днів.

Як побачите пізніше, Джек, може, і був найбільш неоднозначним хлопцем серед старших керівників, але відразу взявся за систематизацію й став чудовим торговцем.

Томас Джефферсон:

Саме в той період, час роботи Меєра й початок праці Шумейкера, у наше бізнес-життя увійшли комп'ютери. Ми використовували старий ручний касовий апарат Class 5 у всіх магазинах, а він був дуже повільний. Рон умовив Сема купити електронний касовий апарат Singer для всіх магазинів, що було вдалою ідеєю, адже ми більше не могли вести справ без електронних реєстрів. Проблема полягала в тому, що апарати Singer виявилися не без фокусів. Ал Майлз був єдиним менеджером, якому насправді вдалося розібратись у них. Отож у Меєра була хороша ідея, але поганий апарат.

Якщо говорити про комп'ютери в магазинах, то тут уся заслуга належить Шумейкеру. Небагато з нас переймалися цим. Але Шумейкер дослідив це питання, а ми були згодні на все, що він умовить Сема поставити в магазини. Схоже, що ми намагалися щороку додати якийсь новий прилад. Думаю, це було початком того, що перетворилося на систему комунікацій Walmart. Але більшість із нас була надто заклопотана в магазинах, щоб розмірковувати про те, куди це нас приведе.

Упродовж 1970-х ми насправді перетворилися на ефективну торгову машину й підготували ґрунт для майбутнього феноменального зростання. Це просто неймовірно, що наші конкуренти не наздогнали нас швидше й не намагалися зупинити наполегливіше. Коли ми

відкривали Walmart, люди натовпами йшли до нас із універсальних магазинів. Останнім не знадобилося багато часу, щоб зрозуміти: якщо вони хочуть залишитись у бізнесі з таким конкурентом, як Walmart, то мають узяти дещо від нього. І більшість із них зрештою перетворилися на дискаунти. Kuhn's Big K став мережею дискаунтів. Sterling запустив мережу дискаунтів Magic Mart, як і Duckwall.

Більшість цих хлопців мала налагоджену систему дистрибуції, а нам потрібно було починати з нуля. На папері в нас не було жодного шансу. Але іншим бракувало відданості дискаунтам. Вони надто довго трималися за свої звичні стратегії універсальних магазинів і так звикли до націнки в 45 відсотків, що не могли з нею розлучитися. Тим торговцям було дуже важко продати за п'ять доларів блузку, яка раніше коштувала вісім, зробивши націнку лише в 30 відсотків. Із нашими низькими витратами загалом і на приміщення зокрема, а також із низькими цінами на товари ми закінчували цю епоху в самому центрі країни. Ми покінчили з менталітетом універсальних магазинів.

---

18 Крос-докінг — це практика в логістиці, яка передбачає перевантаження партій товару з одних транспортних засобів на інші без процесу зберігання на складі. — *Прим. пер.*

19 Перевантаження товару з одного виду транспорту на інший. — *Прим. пер.*

Розділ 9

Розвиток партнерства

Ви створили тут щось краще за комунізм, соціалізм і навіть за капіталізм. Мені подобається називати це «просвітленим консюмеризмом», де всі працюють разом як команда, а споживач нарешті став королем.

Пол Гарві,
радіокоментатор і гість на підсумкових щорічних зборах Walmartt

Хай наскільки б нам подобалося говорити про всі елементи успіху Walmart — товари, постачання, технології, насичення ринку, стратегії з нерухомістю, — правда в тому, що жоден із них не є справжнім секретом нашого нечуваного процвітання. Просунутися так далеко допомогли саме стосунки, які нам, менеджерам, удалося налагодити з нашими співробітниками. Я маю на увазі всіх, хто працює в магазинах, у розподільних центрах і на вантажівках; зазвичай вони отримують погодинну зарплату за їхню важку роботу. Наші взаємини з ними — це справжнє партнерство в його найчистішій формі. Це єдина причина, через яку нам удалося постійно перевершувати конкурентів — і наші сподівання.

Що ж, мені хотілося б сказати вам, що цей геніальний план був у мене від самого початку, що ще хлопцем я мав чудове бачення торгової компанії, у якій працівників будуть нагороджувати часткою в бізнесі. Що я бачив, як у них буде можливість брати участь у багатьох рішеннях, які вплинуть на прибутковість бізнесу. Я був би радий повідомити, що від початку ми завжди платили працівникам більше, ніж будь-хто інший, і ставилися до них як до рівних. Хотів би все це вам сказати, але, на жаль, то було б неправдою.

На початку я був таким скупердяєм, що не дуже добре платив працівникам. У менеджерів було все нормально. Відтоді, як стали відкривати більше магазинів, ми завжди були партнерами з

менеджерами крамниць. Хлопці, про яких я вам уже розповідав, як-от Віллард Вокер, Чарлі Баум і Чарлі Кейт, володіли часткою магазинів, якими керували. Але звичайні продавці мало що отримували, окрім погодинної зарплати — настільки малої, наскільки це було можливо. На свій захист скажу, що це було нормою в роздрібних крамницях, особливо в незалежних власників універсальних магазинів.

Чарлі Баум:

> *Коли я став керівником магазину у Фаєтвілі в травні 1955-го, Сем платив дівчатам 50 центів на годину. Коли прийшла перша зарплата, я подумав і вирішив, що продавчині заслуговують на більше. Тож наступного тижня збільшив оплату до 75 центів на годину. Після цього мені зателефонував Сем і сказав, що ми не підвищуємо зарплату на 25 центів — можемо підняти лише на п'ять. Але я не погодився. Залишив 75 центів, бо ті дівчата заслуговували їх своєю роботою. У нас були хороші обсяги продажів тоді, ми заробляли непогані гроші.*

Не пам'ятаю, щоб був *таким* уже скупим, але думаю, що Чарлі правду каже. Ми платили небагато. Не те щоб я навмисно був таким жорстоким. Я хотів, щоб усі працювали на своє благо. Просто на ранньому етапі бізнесу в мене був такий запальний дух суперництва та я настільки палко націлився на успіх, що це засліплювало й не давало побачити очевидну правду, яка пізніше стане основним підґрунтям успіху Walmart. Бачте, платіжна відомість — це одна з головних частин накладних витрат, а вони своєю чергою — один із найважливіших компонентів, які вам треба контролювати, щоб утримати маржу. Так було в ті часи, і так є сьогодні. Але тоді я був настільки схиблений на тому, щоб утримувати маржу в шість відсотків або вище, що ігнорував деякі основні потреби наших людей, чим не пишаюся.

Більша істина, якої я не зміг побачити, виявилася ще одним парадоксом, як і принцип дискаунтів: що менше націнюєш, то більше заробляєш. Ось воно як: що більше прибутків ти розділяєш зі своїми співробітниками — у вигляді зарплат, заохочень, бонусів або знижок на акції, — то більший зиск це принесе компанії. Чому? Бо працівники ставляться до покупців так само, як керівники — до своїх підлеглих. А якщо працівники добре ставляться до покупців, то останні будуть

повертатися знову й знову. У цьому й полягає справжній прибуток у нашому бізнесі. Він не в тому, щоб за допомогою яскравого розпродажу або дорогої реклами затягнути незнайомців один раз щось купити. Задоволені, вірні, постійні покупці є ключем до неймовірних показників маржі Walmart. Ці люди залишаються віддані нам, адже наші співробітники ставляться до них краще, ніж продавці в інших магазинах. Отож серед усіх схем Walmart найважливіше, що в нас є, — це стосунки між нашими співробітниками та покупцями.

Це до мене прийшло не відразу. Насправді, найбільше я шкодую про те, що ми не внесли наших працівників у перший план розподілу прибутків, до якого увійшли лише менеджери, коли компанія стала публічною в 1970 році. Та поряд тоді не було нікого, хто поширював би таку філософію, та й я, думаю, надто хвилювався за свій борг і хотів швидше йти далі. Сьогодні деякі з критиків нашої компанії хотіли б переконати всіх у тому, що ми розпочали програму розподілу прибутку та інших бонусів тільки щоб не організовувати профспілку. Традиційна версія така: міжнародна профспілка продавців у роздрібній торгівлі влаштувала проти нас страйк, коли ми відкрили магазин № 20 у Клінтоні, а також магазин № 25 у Мехіко, обидва в штаті Міссурі. І як відповідь на ці події ми розпочали всі ті програми.

Це частково правда. У нас дійсно були проблеми з кадрами в тих двох магазинах, і ми справді боролися з профспілками — юридичними й чесними методами — і перемогли. Ми ніколи не програвали у виборах профспілки[20]. Однак ідея ділитися прибутками й бонусами виникла до того, як ми стали публічними, але не в мене, а в Гелен.

Гелен Волтон:

Ми були в дорозі та говорили про велику зарплату, яку отримував Сем, і про всі ті гроші й бонуси, що платив директорам у компанії, щоб утримати свою «верхівку». Він пояснив, що люди в магазинах не отримували й копійки з тих бонусів. Думаю, що то був перший раз, коли я усвідомила, як мало компанія робить для цих працівників. Я сказала Сему, що його «верхівка» не протримається довго, коли люди в магазинах будуть за бортом. Я запам'ятала цей момент, бо тоді він не надто оцінив мою думку. Пізніше став про це часто замислюватися, а коли він за щось узявся, то доведе до завершення.

Може, і правда, що наші негаразди з профспілкою продавців та іншими профспілками — будівельників на майданчиках і водіїв у розподільних центрах — швидше спрямували нас у потрібному напрямку. Профспілки не дуже любили нашу компанію, певно, через те, що їх тут ніколи не обирали. Вони хочуть, щоб усі повірили, ніби профспілки — єдина причина того, що ми зробили щось хороше для наших працівників. Правда в тому, що коли ми почали експериментувати з тим, щоб ставитися до співробітників як до партнерів, не знадобилося багато часу, щоб побачити в цьому можливість покращити наш бізнес. Та й співробітники скоро зрозуміли, що їм буде значно краще, коли в компанії справи йтимуть добре.

Завжди був абсолютно переконаний, що нам у Walmart профспілки не потрібні. Теоретично я розумію думку, що працівникам потрібен хтось, хто їх представлятиме. Але історично, з приходом профспілок у нашу країну, їхня роль є сепаративною. Вони розводять працівників і керівників по різні боки, а себе ставлять посередині. Наче ведуть окремий бізнес, що залежить від утворення двох ворожих таборів. Цей сепаратизм, що знищує безпосереднє спілкування, заважає піклуватися про покупців, протистояти конкурентам і вибороти своє місце на ринку. Партнерські відносини, що існують у Walmart — включно з розподілом прибутку, заохочувальними бонусами, вигідним планом купівлі акцій зі знижкою та щирими зусиллями долучити співробітників до бізнесу, — працюють краще для обох сторін, ніж коли додати в це рівняння профспілку. Я не говорю, що ми платимо більше за інших, хоча точно стараємося не пасти задніх у нашій галузі та в регіонах, де працюємо. Ми маємо тримати планку, якщо хочемо зацікавити й утримати хороших людей. Та згодом наші співробітники підвищують свою вартість — фінансову й не тільки, — адже вірять у компанію й допомагають їй рухатись у потрібному напрямку. Разом ми просунулися збіса далеко.

З іншого боку, я хотів би зазначити таке: щоразу, коли в нас справді виникали проблеми або серйозна загроза того, що профспілка прийде в компанію, це ставалося з вини керівництва, бо ми не слухали наших співробітників або негідно себе з ними повели. Думаю, що кожного разу, коли працівники говорять, що їм потрібна профспілка, винні в

цьому керівники: їхні невмілі дії та ставлення до людей. Зазвичай це легко побачити по тому, що відбувається на вищому рівні: щось дурнувате, що він або вона зробили, чи щось хороше, чого не сталося. Це було з нами в Клінтоні й у Мехіко. Наші менеджери не слухали інших. Вони не були такими відкритими зі своїми людьми, як потрібно. Не виходили з ними на діалог, не ділились із ними — і як наслідок ми отримали проблеми.

Ми боролися з цими проблемами цілком традиційними способами. Найняли хорошого адвоката з трудового права — Джона Тейта, який виграв багато битв для організацій, і відтоді він приєднався до нашої компанії. Його поради допомогли мені стати ще рішучішим у питанні зміни робочих відносин між співробітниками та керівниками Walmart: піклуйся про своїх людей, добре до них стався, залучай їх, і тобі не знадобиться витрачати всі гроші й час на боротьбу з профспілками. Одразу після тих конфліктів Джон допоміг нам провести семінар для менеджерів на курорті Tan-Tar-A в Міссурі, а незадовго після того ми запустили програму під назвою «Нам не все одно», щоб дати співробітникам зрозуміти: у разі виникнення проблем вони можуть звернутися до керівників і дозволити нам усе владнати. Наше повідомлення було таким: «Звісно, у компанії Walmart немає профспілок, але ми думаємо, що в цьому — наша сила. Оскільки ви партнер, то наші двері для вас відчинені; ми вислухаємо вас і разом знайдемо розв'язання проблеми». У профспілок була інша риторика: «Агов, ми можемо підняти вам зарплату до трьох доларів за годину. Чому б нам не вийти на страйк?».

Була величезна кількість суперечок про те, чому ми називаємо своїх працівників співробітниками, і кожен хотів приписати цю заслугу собі. Я не знаю. Може, їхні версії правдиві. Та я пригадую дуже просту причину. Передусім, у мої дні Джеймс Кеш Пенні називав своїх погодинних працівників співробітниками, тому, думаю, це засіло в мене в голові. Але ідея спробувати це у Walmart насправді виникла під час подорожі в Англію.

Гелен Волтон:

Ми поїхали на тенісні канікули в Англію. Мали відвідати Вімблдон. Одного дня ми йшли вулицею, і Сем, звісно, зупинився, щоб зазирнути

в магазин — він завжди це робив, хай де б ви були і в яку частину світу поїхали. Під час тієї подорожі ми втратили багато речей в Італії, коли грабіжник удерся в нашу автівку, поки Сем заглядав у великий дискаунт. Хай там як, ми зупинилися перед одним магазином і я пам'ятаю, як мій чоловік сказав: «Подивися на цю вивіску. Це неймовірно. Нам також треба це зробити».

Це була Lewis Company, J. M. Lewis Partnership. Усі партнери, які водночас були працівниками, значилися на вивісці. Чомусь ця ідея мене дуже захопила: партнерство з усіма, хто в нас трудиться. Коли приїхали додому, ми стали називати працівників наших магазинів *співробітниками*, щоб наголосити на нашій *спільній* праці й партнерстві. Декому це може здатися дрібницею, і вони матимуть рацію. Це не мало б жодного значення, якби ми не вжили заходів для того, щоб воно стало правдою, а не залишилося порожніми балачками. Рішення, яке ми ухвалили приблизно тоді ж, — зробити все можливе, щоб надати співробітникам рівні права й можливості в компанії, — було, безсумнівно, найрозумнішим із тих, які колись ухвалювали у Walmart.

У 1971-му ми виправили мою велику помилку минулого року й розробили план розподілу прибутку з усіма співробітниками. Думаю, що цим учинком я пишаюся найбільше з кількох причин. Розподіл прибутку — це той самий пряник, який допоміг Walmart рухатись уперед. Кожен співробітник, який був із нами принаймні рік і який працює хоча б тисячу годин на рік, підпадає під цей план. За допомогою формули, що заснована на зростанні прибутку, ми додаємо відсоток від зарплати певного співробітника до його або її плану; він або вона може забрати накопичену суму після завершення роботи з нами у вигляді грошей або акцій Walmart. Нічого незвичайного в такому плані немає, але його виконанням я пишаюся. За останні десять років компанія вклала в середньому шість відсотків від зарплат у цей план. Наприклад, минулого року цей внесок становив 125 мільйонів. Ті, хто керує цими коштами — включно з комітетом співробітників, — уже рік за роком обирають вкладати ці гроші в акції Walmart. Усе це досягло небачених масштабів і неабияк добре відобразилося на банківських рахунках наших співробітників.

Сьогодні, коли я це пишу, програма має 1,8 мільярда — саме стільки коштує частина нашої компанії, що належить співробітникам.

Боб Кларк, *водій вантажівки у Walmart, Бентонвіль, штат Арканзас:*

Я почав працювати на містера Волтона в 1972-му, коли в нього було лише 16 тягачів. У перший місяць я пішов на збори щодо безпеки водіїв, і він завжди був присутній на них. Нас там було десь п'ятнадцять, і я ніколи не забуду, як містер Волтон сказав: «Якщо ви залишитеся зі мною на двадцять років, то в програмі розподілу прибутку у вас буде 100 000 доларів». Я подумав: «Ага, якраз. Боб Кларк у житті не побачить таких грошей». Я переймався тим, скільки заробляв у той момент. Що ж, коли востаннє перевіряв, то моя частина в програмі складала 707 000 доларів, і я не бачу причини, з якої ця сума не могла б збільшитися. За ці роки я купував і продавав акції та використовував гроші, щоб побудувати собі дім і придбати різні речі. Коли люди питають, як мені працюється на Walmart, я кажу, що батрачив за кермом для іншої компанії протягом тринадцяти років — усі про неї чули — і пішов звідти із сімома сотнями в кишені. Потім розповідаю про програму розподілу прибутку й запитую: «Тож як, ви думаєте, мені працюється у Walmart?».

Джорджія Сандерс, *співробітниця, зараз на пенсії, Walmart № 12, Клермор, штат Оклахома:*

Я почала у квітні 1968-го й працювала керівницею відділу камер, електроніки та невеликих приладів. Спочатку отримувала 1,65 долара за годину, що було мінімальною зарплатою. У 1989-му, коли вийшла на пенсію, то заробляла вже 8,25 долара за годину. Я забрала із собою 200 000 доларів із програми розподілу прибутку, і, думаю, ми досить непогано їх вклали. Ми багато подорожували, купили нову автівку, і в нас усе ще більше грошей, ніж до роботи у Walmart. За ці роки я купувала й продавала акції компанії, і їхнє подвоєння відбувалося досить часто. Я придбала на частину цих грошей будинок своїй мамі. Для мене Walmart була чудовим місцем роботи.

Джойс Макмюррей, *інструкторка окружного офіса у Walmart № 54 у Спрінгдейлі, штат Арканзас:*

Я живу й дихаю Walmart. Сем завжди так багато віддає співробітникам, а я хочу повернути стільки ж, скільки отримую. Свою відзнаку за 15 років служби я отримала від нього особисто. Скільки могла, брала із зарплати на купівлю акцій. Робила й інші інвестиції. Ви й не уявляєте, як збільшилася моя частка в програмі розподілу прибутку. Цього року вона складає 475 000 доларів. Узагалі я планувала цього року вийти на пенсію, забрати свої речі та гроші. Але мені лише сорок років, і я вирішила затриматися тут іще. Не знаю, що ми будемо робити з грошима. Звісно, вони для пенсії. Але думаю, що ми також купимо піаніно та побудуємо дім нашої мрії. Але ці акції я буду ще довго тримати.

Джин Келлі, *співробітниця головного офіса, де контролює видачу вантажів:*

Я виросла на фермі в Мексико, штат Міссурі, і пішла працювати в місцевий магазин № 25 у двадцять років. Коли приїхала в Бентонвіль, то у відділі транспортування було дев'ятеро людей, а зараз нас 61 особа. Ще на початку мій брат намагався вмовити мене звільнитися. Він сказав, що я можу піти будь-куди, окрім Walmart, і отримувати більшу оплату за годину. У 1981-му моя частка в розподілі прибутку була вісім тисяч доларів. У 1991-му це було вже 228 000. Я сказала своєму братові показати місце, де могла б заробляти стільки ж. Якщо знайде таке, я зміню роботу. Коли віриш у цю компанію, то відданість віддячується сторицею. Я така рада, що залишилася тут. Ці гроші допоможуть відправити мою доньку Ешлі в коледж.

Це лише кілька моїх співробітників, і ми пройшли разом довгий шлях. Приблизно в один час із програмою розподілу прибутку ми також почали й інші фінансово-партнерські програми. Розробили план купівлі акцій, щоб наші співробітники могли придбати акції компанії з певної кількості відрахувань із зарплати, але за ціною на 15 відсотків нижчою за ринкову. Сьогодні більш ніж 80 відсотків з них володіють акціями Walmart через програму розподілу прибутку або особисто. Я вважаю, що решта 20 відсотків або ще не підходять для програми, або не працюють у нас достатньо довго. З роками в компанії з'явилися

різні програми заохочень і бонусів, щоб і далі залучати наших співробітників у бізнес як партнерів.

Іншим нашим успіхом став план заохочення боротьби з нестачею, який дуже добре демонструє принцип партнерства. Можливо, ви знаєте, що нестача, або необґрунтована втрата товару — інакше кажучи, крадіжки, — є одним із найбільших ворогів прибутковості в роздрібній торгівлі. Отож у 1980 році ми вирішили, що найкращий спосіб контролювати проблему — це запровадити розподіл того прибутку, який компанії вдалось отримати завдяки зменшенню нестачі. Якщо крамниця утримує нестачу нижче встановленого компанією рівня, то кожен співробітник того магазину зможе отримати до двох сотень доларів. Це, звісно, корисна інформація для конкурентів, але можу вам сказати, що наш відсоток нестачі вдвічі менший за середній у торговому бізнесі. Крім того, це допомагає нашим співробітникам пишатися собою та одне одним. Багатьом людям не подобається красти — навіть тим, хто зробить це, якщо трапиться нагода. Також більшості співробітників не хочеться працювати пліч-о-пліч із тими, хто цим грішить. Тож план, що передбачає пряму нагороду за чесність, пропонує справжнє заохочення за відмову заплющити очі на злочини покупців або ще гірше — своїх колег. Кожен співробітник магазину стає партнером у боротьбі з нестачею, а коли вони досягають успіху — разом із компанією, акції якої в них є, — то ділять винагороду.

Усе це звучить досить просто. І теорії дійсно доволі зрозумілі та логічні. Але ніщо з цього не приведе до справжнього партнерства, коли ваші менеджери не усвідомлюють усієї важливості співробітників для діяльності компанії та не дотримуються цієї політики. Балачки не створять справжнього партнерства — навіть із програмою розподілу прибутків. Багато компаній пропонують свою версію розподілу прибутків, але водночас не розділяють із працівниками справжній дух партнерства, адже насправді не вірять у важливість цих людей і намагаються бути їхніми провідниками. Зараз у нашому бізнесі дуже важко знайти керівників, які стали б, як ми їх називаємо, лідерами-служителями. Якщо їм це вдається, то команда — менеджер і співробітники — може досягти будь-чого.

Багато людей роками віщували, що Walmart зіб'ється зі свого шляху, коли зіткнеться зі справжніми проблемами міського середовища. На їхню думку, наш підхід не підійде для безправних жителів міст і малозабезпечених людей, які ніколи не були переможцями. Методи роботи Walmart не приживуться серед тих, хто був крадієм і переважно не пишався своїм життям. Але я хотів би розповісти про один візит у крамницю біля Далласа кілька років тому — магазин № 880, який відкрився в Ірвінгу, штат Техас. Тут працювали дуже молоді люди різних національностей, та й покупці були такі самі. Наш тамтешній менеджер став для них жахливим керівником. Можливо, він собі сказав: «Що ж, працівники молоді та бідні білі, темношкірі й мексиканці, тому будуть просто красти, і з цим я нічого не зроблю». Тож той керівник абсолютно точно й категорично не був лідером-служителем.

Магазин був найгіршим у мережі Walmart, який я коли-небудь бачив. У них виявився найбільший рівень нестачі з усіх наших крамниць — приблизно шість відсотків, що було просто нечувано. Магазин утрачав більше півмільйона на рік, і ми думали, що доведеться його закрити. Але в нас була дуже неординарна особистість — Ед Неґі, який тоді працював регіональним менеджером. Ед — це хлопець, який завжди суне свого носа до чужого проса або порушує різні правила. Він постійно має якісь проблеми, йому подобається пробувати нове та, маю зізнатися, цей хлопчина трохи нагадує мене в молодості. Ед пішов у той магазин, поговорив із менеджером і почав тренувати керівників відділів. Він поставив для них реалістичні цілі. Почав давати їм мотиваційні промови, пояснюючи, чим ми відрізняємося від інших компаній і що вони втрачають, відмовляючись бути частиною цього.

Потім Ед дізнається, що співробітники крадуть будь-що та коли завгодно й дають те саме робити покупцям, адже ніхто не встановив жодного контролю. Не перевірялося повернення коштів за товар, який не підійшов, або оплата за речі, узяті на виплат. Ніхто навіть не перевіряв касові апарати. Якщо ви хотіли вкрасти, то знали, що там вас не зловлять. Тож Ед і працівники стали все те перевіряти й говорити про чесність і покращення продажів. За півтора року цей магазин змінився до невпізнання. Нестача знизилася до двох відсотків. Вони стали давати прибуток, і коли я поїхав до них знову, то пережив

найсильніше відчуття гордості за всі сорок років відвідування майже двох тисяч магазинів. Це була неймовірна робота спрямованого на дію та правильне мислення мотиватора, який пішов і виправив жахливу ситуацію.

Отож чому це спрацювало? Передусім Неґі — регіональний менеджер — узяв керівників відділів із того нездорового середовища й відправив попрацювати з людьми в успішних магазинах. У його окрузі. У них були збори на вихідних, де вони говорили про свої відділи, тож Ед змусив тих керівників брати участь у цьому. Потім доручив їм установити власні цілі. І, можливо, коли ті керівники відділів сиділи за обідом з іншими успішними менеджерами, то стали трохи мріяти й задумуватися про те, як можуть розібратися з безладом у своєму магазині. Ед та інші менеджери говорили з гостями про цифри й те, як їхня робота й рішення пов'язані із цим, щоб ті переживали про свої продажі, а не просто були сторонніми спостерігачами. Керівники відділів неуспішного магазину багато дізналися про те, як треба просувати товари.

Але ось де найкраща частина. Коли керівники відділів почали намагатися контролювати крадіжки, то стали перевіряти всі порожні коробки в задніх кімнатах. Одного дня вони знайшли велику коробку від дитячого візка, у якій було касет на 400 доларів, і спіймали хлопця з цими речами. Наступного ранку на зборах менеджер говорив про жінку, що виявила коробку та спіймала крадія, як про героїню. Усі присутні аплодували їй. Культура там змінювалася доволі швидко. Я вивчив цей урок ще на початку розвитку свого бізнесу: ти маєш давати людям відповідальність, довіряти їм, а потім їх перевіряти.

Це правда, я маю більше проблем із нашим підходом у великих містах. Нам складніше знайти освічених людей, які хотіли б працювати в нашій галузі, або чесних із правильною мораллю. Люди в містечках в Айові та Міссісіпі більш схильні працювати за те, що ми згодні їм платити, ніж мешканці Г'юстона, Далласа або Сент-Луїса. І так, жителі сільської місцевості радше сприймуть нашу філософію, ніж люди у великих містах. Але ось що я вам скажу: розумний, натхненний, хороший менеджер може створити, як кажуть за межами нашої компанії, магію Walmart із людьми з різної місцевості. Можливо, знадобиться більше часу. Через вас може пройти більше людей або вам

треба буде вдосконалити свої навички найму працівників. Але я точно переконаний, що хай звідки люди були б, вони зрештою відгукнуться на ті самі техніки мотивації, якщо до них добре ставитись і дати можливість навчитися. Коли добре, справедливо та вимогливо ставитися до людей, то врешті вони зрозуміють, що ви на їхньому боці.

Хочу сказати ще дещо. Walmart досяг успіху не через те, що ми починали в маленьких містечках, де люди від природи дружелюбні, тож із них вийшли хороші працівники. Це правда, що в нас багато відповідальних співробітників із сільської місцевості, але вони мали стати частиною нашої культури та вивчити роздрібну торгівлю, як і будь-хто інший. А ми — присвятити свій час тому, щоб навчити їх долати природну сором'язливість і не боятися заговорити з покупцями, аби допомогти їм. Тож, думаю, люди за межами нашої компанії надто наголошують на так званій низькій якості працівників у великих містах, але не згадують про невміння деяких менеджерів спрямувати своїх підлеглих у правильному напрямку. Роки тому, якби в нас усе так добре не вийшло, ті люди, напевно, сказали б, що ми ніколи не зможемо зробити бізнес у роздрібній торгівлі, адже не спромоглися привабити достатньо освічених людей.

У партнерстві Walmart був ще один важливий складник від самого початку — наше незвичайне бажання ділитися зі співробітниками цифрами й показниками діяльності компанії. Єдиний спосіб, який допоможе їм виконувати свою роботу якнайкраще, — це знати, що відбувається в їхньому бізнесі. Я не відразу помітив потребу в розподілі прибутку, але ми були серед перших у нашій галузі — і все ще попереду — у тому, щоб надихати співробітників за допомогою практично повної відкритості. Я завжди відверто говорив людям у магазинах про їхні показники. Та коли ми вирішили розвивати партнерство, відкритість стала ще більшою.

Надання інформації та розподіл обов'язків — ключ до будь-якого партнерства. Це дає людям відчути відповідальність і належність до певної справи. А коли ми стали рости, треба було звикнути ділитися нашими цифрами з рештою світу, щоб не зраджувати своїй же філософії. У магазинах ми показуємо прибутки, витрати, продажі тощо. Це робиться регулярно, і я не маю на увазі лише менеджерів та їхніх помічників. Ми ділимося інформацією з кожним співробітником,

погодинним працівником або тим, хто працює у магазині неповний день. Звісно, частина цієї інформації виходить за межі крамниці. Але я все одно вірю в необхідність ділитися нею з нашими співробітниками, адже користь від цього значно переважає ймовірний ризик. Нещодавно я читав, що наша політика — це частина нового тренду в бізнесі — ділитися інформацією, а не приховувати її.

Про себе можу сказати, що для мене немає більшого задоволення, аніж коли приїжджаю в магазин і до мене підходить керівниця одного з відділів, демонструє свої показники й говорить, що посідає п'яте місце в компанії за цифрами, але наступного року планує стати першою. Обожнюю зустрічатися з усіма цими продавцями, яких ми взяли у свою команду. Коли вони показують промостелаж із деревним вугіллям, дитячою олією або ланч-боксами, а потім розповідають, що обрали саме ці товари через їхню високу маржу, а також вихваляються обсягами продажів, мене аж розпирає з гордощів за них. Серйозно. Якщо ми як менеджери справді працюємо над тим, щоб викликати задоволення від просування товарів у кожного співробітника-партнера, то нас ніщо не зупинить.

Берні Маркус, *голова та співзасновник Home Depot:*

Мені дуже імпонує Сем і Walmart саме через їхнє ставлення до своїх людей. Він такий чудовий мотиватор. Але фінансові заохочення також дуже допомагають. Ми створили свою програму допомоги нашим працівникам у купівлі акцій саме на основі плану Сема, і в нас він також прижився й мав успіх.

Ми дивимося на їхню роботу — майже 400 000 людей. Заходиш до них, а всі постійно посміхаються. Сем довів, що людей можна мотивувати. Гора стоїть, але хтось на неї вже вдерся.

Та якщо спитати Сема, як у нього йдуть справи, він постійно незадоволений. Говорить: «Берні, справи дійсно кепські. Наші черги до кас занадто довгі. Співробітники недостатньо допомагають покупцям. Не знаю, що ми будемо робити, щоб умотивувати їх». Потім ти питаєш якогось головного виконавчого директора іншої торгової компанії, що, як ви знаєте, перебуває на межі краху, а він вихваляється й розповідає, що в них усе чудово. Власне кажучи,

просто задирає носа. Але не Сем. Він дуже приземлена людина, яка знає, ким є насправді.

Безсумнівно, Сем Волтон — це один із найкращих торговців усіх часів. Крапка.

Підтримувати мотивацію в людях, щоб вони працювали якнайкраще, зовсім не просто. Для цього потрібні різні програми та підходи, які ми розробили у Walmart за роки нашої діяльності. Але жодна програма не буде працювати, якщо забути про одне — вдячність. Усім до вподоби схвалення, тож у нашій компанії ми постійно вишукуємо те, за що можна похвалити. Ми хочемо вказати людям на те, що вони виконують чудово, і даємо зрозуміти, що співробітники для нас важливі.

Ви не можете хвалити щось, зроблене неправильно. Не варто бути нещирим. Ви маєте стежити за тим, що робиться погано. Ніщо не замінить чесності та відвертості в розмові з тими, хто не виконав своєї роботи належно. Усі тільки виграють, якщо нас хтось виправить — але зробить це позитивно. Однак вдячність і відзнака гарно виконаної роботи — це найкращий спосіб заохотити людину й далі працювати добре. Якщо ви чинитимете так, то решту зробить людська натура.

Енді Сімс, *менеджер Walmart № 1, Роджерс, штат Арканзас:*

Коли я почав працювати у Walmart у Західному Техасі, ми з нетерпінням чекали на приїзд головного керівника. У нас було відчуття, наче от-от зустрінемось із видатним спортсменом, кінозіркою або президентом країни. Але коли Сем приїздив у магазин, то захват змінювався на відчуття спорідненості. Він майстер знищувати статусні бар'єри між людьми. Скільки голів держав почнуть розмову з того, що спитають вашу думку? Поцікавляться, про що ви думаєте?

Після його візитів люди не сумнівались у тому, що Сем щиро вдячний і цінує наш внесок, хай який малий. Кожен співробітник або співробітниця знають, що важливі для нього. Це наче твій старий друг прийшов перевірити, як у тебе справи. Він ніколи нас не підводить.

Є ще один бік справжнього партнерства, про який варто згадати. Директори, що тримаються відсторонено зі своїми співробітниками, не слухають їх, коли в працівників є проблеми, ніколи не будуть справжніми партнерами з ними. Дуже часто це виснажлива частина процесу управління, але люди, які цілий день, не присідаючи, розкладають товар або штовхають візки з продукцією туди-сюди, також стомлюються й виснажуються. Іноді вони зациклюються на проблемах і не можуть їх відпустити, поки не поділяться з кимось, хто, на їхню думку, здатний це розв'язати. Тож хай які ми великі, але справді намагаємося підтримувати політику відчинених дверей у Walmart.

Девід Ґласс:

Якщо ви колись бували у Walmart, то могли помітити, що нерідко хтось із Філадельфії, штат Міссісіпі, сидить і терпляче чекає на зустріч із головою компанії, здолавши довгий шлях сюди на власному пікапі. Справді, скільки ви знаєте голів компаній вартістю 50 мільярдів, які були б на 100 відсотків відкриті для зустрічей зі своїми співробітниками? Я знайомий із багатьма людьми у великих компаніях, що ніколи не бачили найвищого керівника, не те щоб зустрічалися з ним.

Це не означає, що нашим співробітникам постійно подобається те, що я їм кажу. Я не завжди розв'язую їхні проблеми або стаю на їхній бік тільки тому, що вони розповіли про певну ситуацію. Але якщо співробітник має рацію, то важливо покарати менеджера або того, через кого виникла проблема, адже інакше політика відчинених дверей не матиме жодного сенсу. Співробітники будуть знати, що наша відкритість — то порожні балачки, у які ми самі не віримо. Якщо я мотаюся країною та розповідаю людям, що вони мої партнери, то мушу принаймні вислухати, коли їх щось засмучує.

Дін Сандерс, *виконавчий віце-президент із операцій, Walmart:*

Я відчував, що для Сема люди в магазинах — менеджери й співробітники — це королі. Він любить їх. І немає сумнівів у тому, що вони легко можуть із ним поговорити. Сем поїде в якийсь магазин, а потім телефонує мені й каже: «Дай цьому хлопцеві свій магазин. Він готовий ним керувати». Я висловлюю занепокоєність рівнем досвіду

тієї людини або ще чимось, а він усе одно каже дати тому хлопцеві магазин, щоб ми подивилися, як він упорається. Ще, звісно, його абсолютна нетерпимість до менеджерів, які погано ставляться до співробітників у магазинах. Коли Сем про щось таке дізнається, то ми відразу отримуємо на горіхи.

Тож бачите, коли ми говоримо, що Walmart — це партнерство, то справді в це віримо. Партнерство передбачає гроші — вони є важливими й у ділових відносинах, — але для нього також важлива чуйність, повага до інших. Walmart — це неймовірний приклад того, що відбувається, коли 400 000 людей стають цілісною групою зі справжнім відчуттям партнерства. Вони переважно здатні відсунути особисті потреби на другий план, а на перший поставити потреби команди.

20 В уряді США існує орган — Національна рада з питань робочих відносин, — головним обов'язком якого є проведення опитування серед працівників організації про те, чи згодні вони, щоб їх представляла певна профспілка. — *Прим. пер.*

Розділ 10

Відступити

— Агов, Меґґі, — волає Сем зі своєї автівки. — Ходи-но сюди!
А десь недалеко його друг Ройс Білл, власник універмагу з Джексонвілла, штат Техас, сміється:
— Тільки послухайте Семове волання, — каже Ройс. — Користі з того жодної, але він увесь день так надривається.

Журнал Southpoint,
лютий 1990 року

На початку 1974-го, маю зізнатися, ми вже були досить задоволені своїми досягненнями. За будь-якими стандартами ми збудували збіса хорошу регіональну мережу дискаунтів із приблизно сотнею магазинів Walmart у восьми штатах. Наші продажі сягали майже 170 мільйонів доларів, а прибуток складав більше шести мільйонів. Поділ акцій уже відбувався двічі, і ми вийшли на Нью-Йоркську фондову біржу. На той момент усі вже мали свою частку прибутків, тож компанія рухалася вперед. Волл-стрит вірила в нашу стратегію, а якщо в них виникали будь-які сумніви щодо мене, то вони були досить високої думки про Рона Меєра та решту команди керівників. У 56 років я був вільним і без боргів. Мій капітал був більшим, ніж я уявляв, коли починав бізнес. Наші діти здобули вищу освіту й почали власне життя. Справді не бачу, чого мені ще бажати.

Коли у вас склалося враження, що на компанію Walmart пішов увесь мій дух суперництва, то це не зовсім так. Я також приділяв час іншим своїм пристрастям — переважно полюванню на куріпок і тенісу: у цих заняттях теж не обійтися без суперництва. Багато бізнесменів, схоже, віддають перевагу гольфу, але мені від цього виду спорту віяло духом заміських клубів. Та й часу на нього йшло забагато, і дух суперництва був не такий, як у тенісі, — ну, знаєте, щось на зразок змагатися віч-на-віч із суперником.

Гелен Волтон:

Коли ми вперше зустрілися, Сем грав у гольф, але страшенно засмучувався, коли програвав. Одного разу під час служби в армії він пішов грати з офіцерами, і, здається, їхній полковник був із ними. Сем закинув свій м'яч аж у ліс. Він так через це розлютився, що зламав ключку об дерево. Коли прийшов після цього додому, то жбурнув сумку з ключками й сказав, що зав'язує з гольфом. Після того він грає переважно в теніс.

Хай куди б я летів, завжди беру із собою ракетку. У мене є друзі в різних містах, із якими граю в теніс. Чомусь мені подобалося грати десь опівдні, коли сонце жарить найсильніше. Думаю, що в грі я досить агресивний. Я регулярно грав відтоді, як ми переїхали в Бентонвіль. Але два роки тому мусив зупинитися, бо мої ноги вже мене не тримали.

Джордж Біллінгслі, *партнер по тенісу:*

Протягом десяти років ми грали із Семом у теніс опівдні — зазвичай на корті в нього вдома. Думаю, що він обирав саме цей час, бо тоді не буде спокуси запросити до гри своїх співробітників, адже вони працюють. На корті Сем був дуже завзятим суперником. Вивчав гру опонента, знав наші слабкі та сильні сторони — як, утім, і свої. Якщо завчасно відбити м'яч, то Сем посилав його сильним ударом по діагоналі — і все закінчувалося.

Він любив цю гру. Ніколи не віддавав очок і не здавався. Але Сем — справедлива людина. Для нього правила тенісу, бізнесу та життя однакові, і він їх не порушує. Хай який завзятий, а був чудовим партнером по тенісу — завжди міг гідно програти й виграти. Коли Сем програвав, то казав: «Сьогодні не мій день, але ти грав чудово».

Лоретта Босс *Паркер, багатьом відома як віце-президент із тенісу:*

Якщо містер Волтон був у відрядженні, то його ідея призначати тенісну зустріч полягала в тому, що за кілька хвилин до приземлення він зв'язувався по радіо з нашим авіаційним відділом і просив їх зателефонувати мені. Я отримувала дзвінок об одинадцятій годині дня, шукала йому партнера, і він грав о дванадцятій.

Тож теніс давав мені можливість випустити енергію суперництва й був фізичним навантаженням. Але моєю справжньою пристрастю, окрім Walmart, завжди було полювання на птахів. Це, напевно, єдина слабкість, яку собі дозволяю. Я так це любив, що навіть зробив полювання частиною мого бізнесу.

Раніше я так часто не полював на куріпок, аж поки не познайомився з татом Гелен, для якого це була страшенно важлива справа. Коли був недалеко від Клермора, завжди любив сходити на полювання з містером Робсоном або з братами Гелен — Френком і Ніком. Ми з її батьком більш ніж середняки в стрільбі й любили позмагатися на полюванні.

Як уже казав, Бентонвіль привабив мене тим, що тут я міг полювати на куріпок у чотирьох штатах. Тож під час сезону звільняв собі час десь о третій або четвертій по обіді та йшов на полювання на кілька годин. У мене був старий атомобіль для цього, у який я саджав своїх собак і їхав шукати відповідну ферму або ранчо. Я з'ясував, що найкращий спосіб отримати доступ до території — це спитати дозволу й запропонувати власнику коробку вишень у шоколаді з магазину або, якщо він хотів, дичину, яку вполюю. Я полював на всіх тамтешніх пагорбах і в долинах.

Джон Волтон:

Аж до того часу, коли тату стало за шістдесят, мені було важко за ним устигати. Я думав, що був у непоганій формі, але більше схилявся до спокійної прогулянки на свіжому повітрі. Поки я підвів очі, а від тата вже й слід захолонув. Він полював, як Шерман крокував Джорджією.

Коли я питав дозволу, то завжди представлявся як Сем Волтон з універсального магазину Сема Волтона, що на площі в Бентонвілі. Я помітив, що це дуже сприяло справі. Люди з цих ферм приїздили в місто на закупівлю й природно йшли до хлопця, який полював на їхній землі та приносив їм солодощі. Усе ще сьогодні зустрічаю тих, хто розповідає, що їхні батьки пам'ятають, як я приходив до них полювати. Коли ми почали розширятись і я більше літав, то просто закидав собак у літак, щоб ми могли пополювати між відвідуванням магазинів.

У дорозі із собаками в мене були божевільні пригоди. Я зазвичай давав їм заснути в кузові, але якщо зі мною був Старий Рой — радше улюбленець, аніж мисливський собака, — то дозволяв йому спати разом зі мною в кімнаті, але адміністрація готелю Holiday Inn, боюся, нічого про це не знала. Одного разу Рой зчепився зі скунсом, і мені навіть соромно уявити, які думки виникли в людини, що винайняла ту автівку після мене. Я тримав його за задні лапи й мало не втопив, поки намагався відмити в озері, але виявилося, що не так-то й легко змити запах скунса із собаки.

Рой, напевно, був найбільш переоціненим мисливським собакою в історії. Хоча кроликів він непогано чув. Але співробітники та покупці були від нього в захваті, коли я приїздив із ним у магазин. Одного разу ми навіть поставили його ім'я та фотографію на власну лінію корму для собак, так його тоннами розкупали. Рой ходив зі мною на тенісний корт і лежав неподалік, а коли м'яч вилітав, то біг за ним і приносив мені.

Що я люблю в полюванні, так це навчання й тренування собак. Ви маєте стати партнерами. Вам треба мотивувати їх, а вони мають непогано виконувати свою роботу.

Із журналу *Southpoint, лютий 1990 року:*

> *— Джордже! Ану йди-но сюди! Тобі зараз дупу прострелять, Джордже! — кричить Сем. Потім звертається до компаньйона: — Думаю, Джордж матиме успіх. Він — мисливець. Завжди тримає носа за вітром і рухливий. Поводиться так, ніби знає, що робить. Може, і ні, але тримається він упевнено. Страхує інших собак, і все це інстинктивно. У моєї собаки має бути інстинкт.*

Пишаюся тим, що можу тренувати своїх собак сам. Я ніколи не наймав кінолога, як деякі мої заміські друзі. Мені подобається обирати звичайне цуценя сетера або пойнтера та працювати з ним — усюди водити його, виправляти, кричати на нього й бути терплячим. Воно має навчитися шукати птахів, уміти вислідити їх і терпляче чекати на мисливця. У мене було кілька псів, із якими я не впорався. Мій тесть містер Робсон зробив своїм покликанням досягати успіху там, де я провалився. Йому нічого так не подобалося, як узяти одну з моїх «провальних» собак, навчити її, а потім повернути мені.

Окрім тренування собак, мені ще подобається бути на вулиці за будь-якої погоди. Коли я на природі, то не думаю про Walmart, проблеми — ні про що, окрім того, де може бути наступна зграя птахів. Одні з моїх найкращих друзів — це люди, які люблять полювати на куріпок. Я надто упереджений, але вважаю, що мисливці на куріпок — це зазвичай хороші спортсмени, які водночас уміють поважати збереження виду й дику природу, а це те, що я дуже ціную.

Хай яким хорошим було полювання біля дому, але ми з Бадом кілька років тому захопилися ловами куріпок у Техасі. Обидва отримали дозволи на полювання на території ранчо: південь штату, поблизу долини Ріо-Гранде. Ранчо, де полюю я, просте-простісіньке; Баду ж подавай щось вишукане. У нього там є басейн.

Southpoint:

Ранчо Сема Волтона Campo Chapote — це сільське скупчення трейлерів у центрі Південного Техасу. Це не місце для полювання заможної південної знаті зі слугами в білих сорочках, із бельгійськими рушницями з гравіюванням і мулами в однаковій срібній збруї, які тягнуть вози з червоного дерева. Сем називає таке «полюванням на куріпок у стилі Південної Джорджії» та навіть пробував його, але це не для нього. Якщо ви ще не зрозуміли атмосферу Campo Chapote, то його девіз такий: «Речі тут для користування, а не для вихваляння». Це табір, де господар дає вам рушник, указує на кімнату в трейлері й пояснює, що про шум зі стелі хвилюватися не треба, адже то просто пацюки.

Бад Волтон:

Одного разу нас запросили на вишукане полювання на куріпок на одну з плантацій півдня Джорджії. Сказали, що заберуть нас зі злітно-посадкової смуги. Тож ми прилетіли, а там були всі ті корпоративні реактивні літаки. Хлопець на мерседесі під'їжджає, щоб забрати нас. Бачили б ви його обличчя, коли Сем відкрив задні дверцята літака, а звідти вилетіло п'ять собак. Вони не очікували, що хтось прибуде зі своїми псами. Мусили засунути їх у той мерседес.

Як бачите, я не живу лише роботою. Розваги я люблю, як будь-хто інший. Маю зізнатися, що в 1974 році була спокуса виділити більше часу для себе, відійти від справ і дозволити Рону Меєру та іншим хлопцям керувати компанією, поки я буду насолоджуватися життям. Приблизно тоді ми з Гелен вирушили в наші закордонні подорожі, хоч я впевнений, що більшість часу провів, розглядаючи різні магазини та думаючи про справи.

Тож уперше з 1945-го, коли став працювати в роздрібній торгівлі, я почав відходити від справ. Став менше брати участь у щоденних рішеннях і більше покладатися на Рона Меєра та Ферольда Аренда — двох виконавчих віце-президентів. Я все ще був головою правління й головним виконавчим директором. Ферольд у свої 45 років відповідав за товари та їхнє просування, а Рон Меєр, якому було лише сорок, працював із фінансами й постачанням. Ми стали наймати нових співробітників у головний офіс, щоб упоратись із нашим вибухом зростання. Рон привів багато людей для здійснення обробки даних, а також тих, хто працював із фінансами та постачанням.

Про наступний період історії Walmart мені все ще незручно говорити сьогодні. Але всі інші висловилися щодо цього, тож я поясню ті події так, як їх бачив, та й по всьому.

Коли я згадую ті ча`си, то розумію, що розділив компанію, спричинивши утворення двох фракцій, які почали жорстоку боротьбу між собою. Була стара гвардія, до якої належало багато менеджерів магазинів, що залишалися вірними Ферольду, і нова гвардія, багато членів якої завдячували своєю роботою Рону. Дуже скоро всі почали обирати сторону, вишиковуючись за Роном або Ферольдом, — людьми, що абсолютно не ладнали між собою. Те, що я зробив після того, — а це на мене зовсім не схоже, — погіршило ситуацію вдесятеро.

Ферольд дуже допоміг в організації компанії, коли ми тільки почали розширюватися. Та через потребу нових технологій і складніших систем я вважав тоді, що Рон був абсолютно незамінний для майбутнього Walmart. Окрім здібностей, у нього також було багато амбіцій. Рон дав зрозуміти, що його метою, яку я поважав, було керувати якоюсь компанією, бажано Walmart. Одного дня він сказав, що хоче піти й управляти іншою компанією, якщо не може керувати нашою. Кілька днів я поміркував про це й був дуже стурбований тим,

що ми втратимо Рона. Потім сказав собі: «Що ж, молодшим я не стаю, а ми могли б працювати разом. Дозволю йому бути головою правління та головним виконавчим директором, а сам насолоджуватимуся життям, відступлю трохи і, звісно, далі відвідуватиму магазини».

Отож я став головою виконавчого комітету, а Рон — головою правління й головним виконавчим директором компанії. Ферольд став президентом. Я вибрався зі свого кабінету, віддавши його Рону, а сам переїхав у «кінець ланцюга директорів», як вони жартома це називали. Розмістився в колишньому кабінеті Рона. Я чітко вирішив не лізти в його справи й дозволити на власний розсуд керувати компанією, запевняючи себе, що буду просто перевіряти, як він справляється. Оскільки я все одно доручав іншим людям щодня виконувати різні операції в компанії, то вважав, що справи йтимуть добре.

Я був готовий вийти на пенсію в 1974-му у віці 56 років не більше, ніж сонце Арканзасу — вставати щоранку в Оклахомі. Утім на певний час відступив і взяв невелику перерву. Переконаний, що Рону Меєру здалося, ніби я не йшов з посади взагалі. Правда в тому, що я провалився як пенсіонер більше, ніж у будь-чому, що пробував. Узагалі-то, я відчув, що припустився помилки відразу після того, як склав повноваження голови правління. Я намагався не плутатися під ногами в Рона. Проблема була в тому, що я й далі робив те, що до того. Я хотів бачити, що мої ідеї існують у компанії, але водночас бажав, щоб Рон із успіхом керував Walmart і розбудовував цю мережу. На жаль, я не міг аж так триматися осторонь. Ситуація каменем лягала на плечі Рона, і це було б важко для будь-якого сорокарічного чоловіка, що керує своєю компанією.

А тим часом компанія й далі розділялася. Багато нових, молодих хлопців ставало на бік Рона, а старше покоління обирало Ферольда. Коли я почав відчувати справжню глибину такого розколу, це мене не на жарт занепокоїло. Тож я став сумніватись у всіх.

Ал Майлз, *виконавчий віце-президент Walmart, зараз на пенсії:*

Була оця штука між Роном і Ферольдом. Особисто я не надто в це втягнувся, бо тоді був польовим гравцем. Але навіть звідти було видно, що в компанії розросталося два табори. Ти майже відчував свій обов'язок обрати певну команду. Ми стали відчувати, що

компанія вже не так міцно стоїть на ногах, а те, що не подобалося нікому з нас, відбувалося дедалі частіше. Управління магазинами й турбота про наших працівників уже не були такими важливими. Більшість з нас, регіональних менеджерів, збиралася разом і говорила телефоном суботніми ранками. Знаєте, нам здавалося, що всі котимось у пекло. Я не перебільшую, нам справді так здавалося. Крім того, пам'ятаю, що коли Сем став проводити більше часу в офісі, то був дуже, дуже напружений.

Я й далі сподівався, що все налагодиться. Маю зазначити, що Walmart увесь цей період показувала хороші цифри. Проблема ніколи не полягала в неправильному керівництві. У нас просто був напівпенсіонер-засновник, який не хотів іти, а ще купка менеджерів-старожилів у стані війни з амбітним молодим чоловіком зі своїми великими ідеями.

Ферольд Аренд:

Той період був єдиним негативним за весь час моєї роботи в компанії, що саме по собі неймовірно. Сем завжди відчував потребу в тому, щоб його люди конкурували між собою, адже вважав, що це витягає з них найкраще. Переважно так і було. Але в цій конкретній ситуації така стратегія не спрацювала. Коли Сем відійшов від справ, це поставило всіх у складне становище. Ронові люди були вірні йому, а мої — мені. Сем казав, що сам вирішуватиме, у якій ситуації треба буде обрати одного переможця. Виявилося, що таких ситуацій було більше, ніж він очікував. Тож коли Сем усвідомив масштаби проблеми, то вжив певних заходів.

Я завжди брав на себе більшу частину провини за безлад, який спричинив. Але також уважав, що Рон не справляється зі справами настільки добре, як мав би. Мене непокоїли здібності його людей, і я відчував, що вся ця штука з таборами й фракціями справді шкодила управлінню магазинами, нашій силі. Думаю, мені не подобалися певні особливості так званого особистого стилю компанії — хоч це й не було чимось незвичним для корпоративного світу, але дуже відрізнялося від того, як ми вели справи у Walmart.

Я ламав собі голову над цим. Рідко втрачаю сон через кризи в офісі, але цей раз був винятком. Я не хотів розчаровувати Рона або його втрачати. Але компанія рухалась у хибному напрямку. Отож нарешті в червні 1976 року я покликав його до себе, після тридцяти місяців на посаді голови правління. Сказав: «Що ж, Роне, я думав, що зможу відступити, але виявилося, що насправді не готовий цього зробити. Я все одно втручався в справи, що поставило тебе в дуже невигідне становище». Я повідомив, що хочу повернутися на посаду голови правління й головного виконавчого директора, а його перевести на іншу — зробити заступником голови правління й головним фінансовим директором, здається, так.

Моя пропозиція не була до вподоби Рону, і я цілком розумію чому. Він хотів керувати компанією, а коли це не вдалося, то вирішив нас покинути. Я був незадоволений певними діями Рона на посаді голови правління, а ще деякі мені *дуже* не подобалися. І хоча ніхто тоді мені не вірив, але я, як міг, намагався переконати його залишитись і далі бути частиною нашого зростання, нехай і не як голова правління та головний виконавчий директор. Я сказав: «Роне, нам тебе бракуватиме, ти будеш потрібен, і, думаю, ми дуже постраждаємо без тебе». Я запропонував усе, щоб він залишився, але Рон уважав, що йому час піти.

Хоч яким розчарованим був, Рон сказав мені: «Семе, я знаю, ти будеш думати, що все розвалюється, і багато інших людей також. Однак у тебе така міцна організація, настільки вірні співробітники й менеджери в магазинах, віддані покупці, а компанія чітко дотримується своєї філософії, що, думаю, ви рухатиметеся правильним шляхом». Я дуже був вдячний за його віру в нас. Знав, що Рон був щирий, і ніколи цього не забуду.

У компанії цей інцидент відомий як «різанина суботнього вечора». Те, що сталося після цього, назвали «виходом». Уся група старших менеджерів, яка була частиною команди Рона — фінансові працівники, менеджери з обробки даних, хлопець, який керував розподільними центрами, — пішла разом з ним. Можете уявити, що про це думали на Волл-стрит. Багато людей одразу скинули нас із рахунків. Вони гадали, як і багато років до того, що в нас не було команди керівників, яка тримала б компанію купи.

Ті люди вирішили, що Рон Меєр і його команда були єдиною причиною успіху Walmart, і навіть не брали до уваги наші основи й принципи: утримувати низькі витрати, навчати співробітників піклуватися про покупців і, якщо відверто, гарувати наче прокляті.

Під час усієї цієї катавасії Джек Шумейкер, один із наших видатних, сміливих талантів, робив значний внесок у компанію. Я вважав, що саме він потрібен нам для того, щоб повернути Walmart на її шлях. Але коли призначив його віце-президентом з операцій, персоналу й товарів, обійшовши старших людей, які були з нами довше, то ще частина керівників покинула нас. Це був справжній, непідробний вихід, а коли він закінчився, то ми залишилися, певно, без третини старших менеджерів. Уперше за довгий час усе мало досить кепський вигляд. І в той момент, визнаю, я не був упевнений, що ми зможемо стати такими, як були.

Як уже казав, коли розповідав про втрату магазину в Ньюпорті, більшість невдач можна перетворити на можливості. Виявилося, що ця невдача стала однією з найкращих можливостей в історії нашої компанії. Ще з часу першої зустрічі з Девідом Ґлассом на тому жахливому відкритті Walmart у Ґаррісоні, штат Арканзас, я намагався переконати його перейти до нас. Він дуже добре влаштувався в мережі дисконтних аптек, і я був упевнений, що Девід — один з найбільших талантів у сфері роздрібної торгівлі, які мені доводилося зустрічати. Певний час я переконував Меєра найняти цю людину, але він не хотів. Тож коли Рон пішов, Девід був першим, до кого я звернувся. Нарешті я переконав його працювати на Walmart. Не стверджую, що з Девідом Ґлассом і Джеком Шумейкером — двома віце-президентами: перший із фінансів і постачання, а другий із операцій і товарів — зникло протистояння двох таборів у компанії. Але в нас було до чортиків багато талановитих торговців і завзяття!

Ці хлопці мають абсолютно різні характери, але обидва неймовірно розумні. Додайте до цього наші запал і наполегливість — і все знову почало рухатись у правильному напрямку. Walmart укотре довела свою правоту, і наші попередні результати навіть близько не могли дорівнятися до теперішніх. Девід майже відразу зробив нашу компанію сильнішою. Рон Меєр, може, і створив для нас першу систему постачання, але, якщо відверто, Девід Ґласс значно краще

знався на цьому. Саме цю частину роботи компанії я найбільше боявся випустити з-під контролю. Девіду також краще вдалося організувати нашу систему обліку. Він разом із Джеком виступав за впровадження високих технологій, які допомагають нам функціонувати й рости сьогодні. Ця нова команда більше підходила для нинішньої роботи, ніж попередня.

Історія Walmart показує, що дуже багато хороших людей опинилися в належному місці саме тоді, коли були нам так потрібні. У нас був рішучий і наполегливий Вітакер зі старої школи, який розпочинав справу; методичний, працьовитий німець Ферольд Аренд, що допоміг із організацією; знавець комп'ютерів Рон Меєр, який створив наші системи; геніальний і кмітливий виконавчий директор Джек Шумейкер зі своєю ментальністю менеджера магазину, що зруйнував усі наші шаблони й підштовхнув до нових ідей, які нам були потрібні; і Девід Ґласс, що прийшов до нас під час кризи, зміг зберегти спокій і зрештою взяти під контроль компанію, яка стала такою великою, що в це важко повірити.

Від самого початку нам постійно вдавалося знаходити людей із якостями, яких не було ані в Бада, ані в мене. Ці співробітники були як потрібні частини пазла, яким можна уявити нашу компанію. Час від часу ми потребували навіть більших талантів, ніж ті, хто був із нами. І саме в цей момент з'явився Девід Ґласс. Але на все свій час. Майже двадцять років я намагався переманити Дона Содеркіста з Ben Franklin. Одного разу навіть запропонував йому стати президентом компанії, і він усе одно відмовився. Але коли справді був нам потрібен пізніше, Дон приєднався до нас і став чудовим виконавчим директором у команді Девіда.

У кожній компанії настає час, коли певним людям треба рухатися далі, навіть якщо вони зробили вагомий внесок у її розвиток. Іноді мене звинувачують у тому, що нацьковую людей одне на одного, але я не так сприймаю це. Я завжди зводив різних людей і давав їм відігравати відмінні ролі у Walmart, а це зачіпало гордість декого з них. Але вважаю, що людей треба познайомити з якомога більшою кількістю сфер діяльності компанії. Думаю, найкращим директором є той, хто пізнав усі основи та має найповніше уявлення про роботу корпорації. Ненавиджу суперництво всередині компанії через особисті

конфлікти; не люблю, коли наші люди не працюють разом і не підтримують одне одного. Філософія Walmart завжди була такою: «Відклади свої амбіції й допоможи тому, кому можеш, у компанії. Працюйте як одна команда».

Розділ 11

Створення культури

Створення Семом своєрідної волтонівської корпоративної культури в компанії — це ключ до всього. Із цим ніщо не зрівняється. Він найкращий бізнесмен цього сторіччя.

Гаррі Каннінгем,
заснував Kmart Stores, поки був головним виконавчим директором S. S. Kresge Co.

Не так багато компаній збирають кілька сотень виконавчих директорів, менеджерів і співробітників щосуботи зранку о пів на восьму, щоб поговорити про справи. А ще менше тих, чий голова правління починає такі збори «викликом кабана». Це мій улюблений спосіб розбудити людей рано-вранці в суботу — виконати улюблену кричалку фанатів футбольної команди Razorback Університету Арканзасу. Вам треба бути там, щоб оцінити ефект, але слова такі:

Юуууууууууууууууууууу Кабан. Хрю!

Юуууууууууууууууууууууууууу Кабан. Хрю!

Юуууууууууууууууууууууууууууууууууууууу Кабан. Хрю!

RAZORBACKS!!!!![21]

Якщо я заводжу кричалку, то, повірте, це гучно. У мене є ще одна, яку починаю вигукувати, коли приїжджаю в якийсь із наших магазинів, — власна кричалка Walmart. Наші співробітники вигукували її для Президента й місіс Буш, коли ті не так давно були в Бентонвілі. Вираз обличчя високих гостей свідчив про те, що вони до такого ентузіазму явно не звикли. Для тих, хто не знає, ось вона:

Скажіть W!

Скажіть A!

Скажіть L!

А тепер твіст!

(Тут усі, як можуть, танцюють твіст).

Скажіть M!

Скажіть A!

Скажіть R!

Скажіть T!

Що виходить?

Walmart!

Що виходить?

Walmart!

Хто номер один?

ПОКУПЕЦЬ!

Я знаю, у більшості компаній немає кричалок і багато голів правління не починали б їх вигукувати, навіть якби вони й були б. Але в більшості компаній немає таких людей, як Майк «Опосум» Джонсон. Якось він розважав нас суботнім ранком, коли ще був нашим директором із безпеки, викликаючи охочих на поєдинок із плювання кісточок від хурми, використовуючи Роберта Роадса, головного радника з юридичних питань компанії, як мішень. Більшість компаній також не має групи «Співочі водії» або вокального гуртка керівників під назвою «Джиммі Вокер і бухгалтери».

Я вважаю, що наша наполеглива праця не привід бути постійно серйозними, удаючи, що за роботою ми забули, як треба веселитися. У Walmart якщо в тебе важлива проблема, яка стосується справ, то її треба порушити в п'ятницю зранку на зборах із мерчандайзингу або суботнього ранку, щоб ми могли разом її розв'язати. Та в процесі роботи ми любимо добре провести час. Це така собі філософія: «Наспівуй, коли працюєш». Так ми не просто збіса добре проводимо час — це допомагає краще виконувати роботу. Ми створюємо відповідний настрій і працюємо із завзяттям. Привертаємо увагу наших людей та утримуємо їхню зацікавленість хоча б тим, що вони не знають, що буде далі. Ми руйнуємо бар'єри, що заважають спілкуватися. Даємо співробітникам можливість відчути себе частиною родини: ніхто не вважає себе надто важливим для того, щоб

вигукувати кричалку або стати об'єктом жарту — чи мішенню в змаганнях із плювання кісточок від хурми.

Не будемо вдавати, що першими вигадали ідею корпоративної культури: ми знали багато інших компаній, у яких вона теж була. На початку існування IBM деякі слогани та групова діяльність, які вигадував Том Вотсон, не дуже відрізнялися від того, що робимо ми. І, як уже казав, ми позичали всі хороші ідеї, які нам траплялися. Ми з Гелен узяли кілька ідей під час подорожі в Корею та Японію в 1975-му. Багато з того, що роблять місцеві підприємці, дуже легко застосувати до нашого бізнесу. У плані культури все видається досить іншим — наприклад, сидячи на підлозі, їсти вугрів і равликів. Але люди скрізь ті самі, і те, що загалом мотивує одних, діє й на інших.

Гелен Волтон:

> *Сем узяв мене подивитися на завод із виготовлення тенісних м'ячів, що розташований десь на півдні Сеула. Здається, компанія продавала м'ячі Walmart. Вони дуже тепло нас прийняли. Це було найбрудніше місце, яке мені доводилося бачити в житті, але Сем був дуже вражений. Він уперше побачив групу працівників, які вигукували кричалку компанії. Йому також сподобалась ідея спільної ранкової гімнастики. Сем із нетерпінням чекав повернення додому, щоб усе це спробувати в магазинах і на ранкових суботніх зборах.*

У 1984-му люди поза нашою компанією стали усвідомлювати, наскільки вирізняються працівники Walmart. Це був рік, коли я програв заклад Девіду Ґлассу та мусив виконати умову — начепити на себе солом'яну спідницю й станцювати хулу на Волл-стрит. Я думав, що тихенько прошмигну туди й зроблю це, а Девід зніме все на камеру, щоб показати відеодоказ на наступних суботніх зборах. Та коли туди прийшов, то виявилося, що він найняв групу професійних танцівників і гравців на укулеле, а ще зателефонував у газети й на телеканали. У нас були проблеми з дозволом на це від поліції: профспілка танцівників не погоджувалася, щоб вони працювали без обігрівачів, бо було дуже холодно. Ми нарешті отримали дозвіл від банку Merrill Lynch станцювати на їхніх сходах. Зрештою я надягнув солом'яну спідницю, гавайську сорочку та гірлянду з квітів на свій костюм і непогано таки станцював хулу. Фото цієї події гріх було залишати без

уваги — скажений голова правління з Арканзасу в дурнуватому костюмі, — тож воно розлетілося по всіх усюдах. Це вперше, коли один із вибриків нашої компанії змусив мене соромитися. Але у Walmart, коли б'єшся об заклад, як я — що ми не зможемо досягти прибутку більше за вісім відсотків до виплати податку, — то завжди маєш розплачуватися. Станцювати хулу — це ніщо проти боротьби з ведмедем: Боб Шнайдер, колишній завідувач складу в Палестіні, штат Техас, мав це зробити, коли програв своїм працівникам, сказавши, що вони не зможуть побити один виробничий рекорд.

Девід Ґласс рветься допомогти мені начепити солом'яну спідницю й вінок на шию, щоб я виконав обіцянку «станцювати хулу на Волл-стрит» у 1984-му, коли в нас видався особливо успішний рік. (Меґґі Ґілліам)

Більшість людей, напевно, думала, що в нас просто був схиблений голова компанії, який для піару виробляв дурнуваті штуки. Чого вони не розуміють, так це того, що у Walmart таке відбувається постійно. На суботніх зустрічах або на зборах акціонерів, під час відкриття магазину або у звичайний день — ми завжди намагаємося зробити життя цікавішим і якомога непередбачуванішим, а ще перетворити Walmart на веселе місце. Постійно робимо шалені речі, щоб утримати увагу наших людей і заохотити їх вигадувати власні сюрпризи. Нам подобається бачити, як вони роблять щось незвичайне в магазинах, що розважає і покупців, і співробітників. Якщо ви віддані партнерству Walmart і його основним цінностям, то наша корпоративна культура заохочує вас вигадувати різні ідеї, щоб розфарбувати буденність у різні кольори та побороти одноманітність.

Знаємо, що наші витівки: кричалки компанії, пісні або мій гавайський танець — можуть бути досить банальними чи емоційними. Нам байдуже. Звісно, трохи незвично, коли віце-президент компанії

натягує рожеві панчохи й білу перуку та їде на білому коні міською площею Бентонвіля, як це зробив Чарлі Селф у 1987-му, коли програв заклад про те, що наші продажі за грудень не перевищать 1,3 мільярда доларів. І для колишнього виконавчого директора Рона Лавлеса теж незвично щороку виходити на пенсію й на підсумкових зборах компанії робити доповідь LEIR (англ. Loveless Economic Indicator Report — доповідь про економічні показники Лавлеса). У її тексті повідомляється про кількість придатних до їжі мертвих курей, знайдених на узбіччях доріг — із таблицями, діаграмами й тому подібним. (Що складніші часи, то менше придатних до їжі курей на узбіччях).

Можливо, трохи занадто дарувати вашому президенту живу свиню, але саме це команда Sam's Club зробила для Девіда Ґласса на одних зборах, щоб почати змагання з продажів на футбольну тематику. Вони сказали, що хотіли подарувати свинячу шкуру, а потім подумали: якого біса, чому б не залишити її свині? Якщо вже на те пішло, то скільки п'ятдесятимільярдних компаній мають президента, який натягне комбінезон, солом'яний капелюх і піде кататися на віслюку парковкою? Саме це ми змусили зробити Девіда в магазині в Гаррісоні за те, що він розповів журналу Fortune історію про віслюка та кавуни на відкритті 1964 року цієї самої крамниці. Хто знає, що подумали наші конкуренти, коли побачили статтю про це в Discount Store News, а також фото нашого президента верхи на віслюку просто на обкладинці видання?

Деякі особливості нашої корпоративної культури походять із маленьких містечок, у яких ми починали. Тоді ми буквально намагалися створити атмосферу карнавалу у своїх магазинах. Наші крамниці на той час були лише в маленьких містечках, і часто ніщо інше не могло позмагатися з розвагами, які тебе очікують у Walmart. Як уже казав, ми влаштовували вуличні розпродажі, на які запрошували музичні гурти й невеликі циркові трупи для виступів на парковці, щоб привабити людей. У нас були паперові тарілки, на яких ми писали назву призу й запускали їх із даху магазину. Таке саме робили й із кульками. Також був «Шалений розпродаж під місяцем», який зазвичай розпочинався після закінчення роботи магазину й

тривав до півночі; там оголошувалися нові акції або знижки кожні кілька хвилин.

Ми грали в бінго з візками: вони були пронумеровані, і якщо називали саме ваш номер, то ви отримували знижку на всі товари у своєму візку. Під час відкриттів магазинів ми стояли на касах і роздавали упаковки цукерок тим, хто приїхав з найдальшого місця. Якщо це було весело, то ми пробували таке. Іноді це вилазило нам боком.

Одного року на День народження Джорджа Вашингтона Філ Ґрін (пам'ятаєте, той хлопець із найбільшою пірамідою з прального порошку) запустив рекламу про те, що магазин у Фаєтвілі продає телевізор за 22 центи — день народження цього Президента США 22 лютого. Заковика була в тому, що перш ніж купити телевізор, його треба було знайти. Філ заховав цю річ десь у магазині, і той, хто знайде телевізор першим, отримає його. Коли Філ прийшов на роботу зранку того дня, там був такий натовп перед крамницею, що навіть входу видно не було. Думаю, що зібрався весь Фаєтвіль і багато з тих людей пробули там усю ніч. Нашим співробітникам довелося заходити через чорний хід. Коли нарешті вони відчинили двері, то штовханина була неймовірна: п'ять або шість сотень людей гасали магазином у пошуках одного телевізора за 22 центи. Філ того дня продав тонну товарів, але в крамниці панував такий хаос, що навіть він визнав: гра в хованки з товаром — то була жахлива ідея.

Коли ми стали розростатися, то поступово почали відмовлятися від циркового підходу, але все одно намагалися підтримувати атмосферу веселощів у магазині. Ми хочемо, щоб менеджери й працівники робили щось разом на благо громади та були з нею однією командою, хоча вона й не бере участі в продажі й просуванні товарів. Ось приклади з діяльності наших магазинів, які показують, що я маю на увазі:

- Працівники крамниці у Фейрбері, штат Небраска, організували команду «Магазинні візки», яка взяла участь у місцевому параді. Усі учасники одягли форму Walmart і разом з візками кружляли, вертілись і виробляли різні фігури.

- Магазин у Седартауні, штат Джорджія, провів змагання з цілування свині, щоб зібрати кошти на благодійність. Працівники ставили банку для грошей з іменем кожного менеджера в крамниці. І той, у чиїй банці була найбільша сума, цілував свиню.
- У магазині в містечку Нью-Іберія, штат Луїзіана, працівники організували команду чирлідерів Shrinkettes. Переважно їхні кричалки пов'язані з різного роду скороченням і зменшенням чого-небудь: «Що скажете про скорочення? Ні! Ні! Ні!». Одного разу Shrinkettes «порвали» публіку такою кричалкою: «Шість тюльпанів і маргаритки, Kmart нам є чого навчити!».
- Магазин у Фіцджеральді, Джорджія, переміг у Параді солодкої картоплі в окрузі Ірвін із платформою, на якій семеро співробітників одяглися як фрукти й овочі, що ростуть у цьому штаті. Коли вони проїздили повз журі, то вигукували кричалку нашої компанії.
- Менеджери магазину в Озарку, штат Міссурі, одягнули рожеві балетні пачки, залізли у відкритий кузов і роз'їжджали міською площею в п'ятницю ввечері, у час активності підлітків, і якимось чином назбирали грошей на благодійність.

Як бачите, нас надихають традиції маленьких американських містечок, особливо виступи на парадах, чирлідерство та платформи. Більшість із нас виросла на цьому, і ми вирішили, що від таких речей можна отримати ще більше задоволення, коли ти дорослий, що постійно працює. Ми любимо змагання й проводимо їх із абсолютно різних тем: від поезії та співів до гарних немовлят. Нам подобаються тематичні дні, коли кожен у магазині одягає якийсь костюм. В Ардморі, штат Оклахома, наші працівники поставили перед крамницею копицю соломи, засунули туди 36 доларів монетами й доручили дітям відшукати їх. Багато магазинів Walmart організовують модні покази жіночого одягу з потворними старими чоловіками-моделями. Деякі наші ґрітери — консультанти, які зустрічають покупців на вході, — використовують свою позицію для розваг. Арті Гоппер, ґрітер у Гантсвілі, штат Арканзас, одягає різні костюми на кожне свято — серед них і місцевий фестиваль мотоциклів.

А ще ж є світовий чемпіонат із поїдання печива Moon Pie.

Я вже розповідав вам, як одного року просував це печиво й продав його на шість мільйонів доларів. Але змагання з поїдання Moon Pie почалось у 1985-му, коли Джон Лав, тоді помічник менеджера в Онеонті, штат Алабама, помилково замовив у чотири чи п'ять разів більше цього печива, ніж хотів, і зрозумів, що з цим треба буде щось робити. У відчаї він вигадав змагання з поїдання Moon Pie, щоб позбутися цього товару, поки той не зіпсувався. І хто міг би подумати, що воно приживеться? Тепер це щорічний захід, який проводять восени — друга субота жовтня — на парковці магазину в Онеонті. На змагання з'їжджаються глядачі з різних штатів, про нього писали в газетах і знімали репортажі буквально з усього світу. На момент написання цієї книжки рекорд був 16 подвійних Moon Pie за десять хвилин. Його встановив у 1990 році хлопець на ім'я Морт Герст, який називає себе «Годзилою Країни солодощів».

Банально? Куди ще банальніше? Коли люди збираються разом і роблять подібні дурнуваті речі, то неможливо оцінити, як це впливає на їхній дух. Знати, що ти можеш розважитися, що не треба виряджатись у накрохмалену сорочку або принаймні що відплата чекає на кожного, — це неймовірним чином впливає на моральний дух усіх нас.

Візьмемо, наприклад, наші суботні збори. Без невеликої дози розваг і передчуття неочікуваного як ми взагалі могли б збирати сотні людей — менеджерів і деяких співробітників головного офіса в Бентонвілі — щоранку в суботу й насправді приходити на них із усмішками на обличчях? Якби все, на що ці люди могли б розраховувати, полягало в нудній балаканині про порівняння результатів, а ще лекції щодо проблем у нашому бізнесі, то чи не були б у нас там самі мертві бджоли, що не гудуть? Був би цілий рій. Наскільки я не хотів би влаштовувати ці збори, а люди збунтувалися б. Навіть якби ми й надалі проводили їх, толку було б мало. А так суботні збори — це серце культури Walmart.

Не зрозумійте мене хибно. Ми не збираємося щосуботи, аби розважитися. Ці збори для обговорення поточного стану компанії. Їхня мета — розповісти всім, як у кожного у Walmart ідуть справи. Якщо виходить, ми шукаємо героїв серед співробітників і привозимо в Бентонвіль, де хвалимо їх перед присутніми на зборах. Усім

подобається похвала, і ми шукаємо кожної слушної нагоди подарувати її комусь. Але я не люблю приходити на збори й слухати лише про хороше. Мені подобається чути про наші слабкі сторони, про те, що ми не робимо настільки добре, як мали б. Я люблю почути про проблему, а потім — вислухати пропозиції того, як її розв'язати. Якщо ми вирішимо, що робимо щось неправильно, а є кращий варіант, то можемо розпорядитися про зміни, які під силу зробити за вихідні, поки майже всі в роздрібній торгівлі відпочивають.

На суботніх зборах ми говоримо про філософію й стратегію управління Walmart: це пік наших комунікативних зусиль. Тут ми ділимось ідеями, які взяли з різних джерел. І хоч це не найцікавіша частина зборів, але мені подобається зачитувати статті про нашу компанію. Двоє з виконавчих директорів Walmart, Веслі Райт і Колон Вошберн, переглядають, схоже, усю літературу про менеджмент, яка існує, і постійно звертають мою увагу на корисні книжки й статті. На цих зборах ми також говоримо про конкретних конкурентів, але й про конкуренцію загалом. Наприклад, десять хвилин можемо розмовляти про те, як Walmart успішно конкурує зі спеціалізованими магазинами, що виходять на сцену. Тут ми часто вирішуємо спробувати те, що здається неможливим або недосяжним. Замість того щоб кричати, що це нереально, ми намагаємося знайти спосіб зробити його. Саме через таке мені й довелося танцювати хулу на Волл-стрит. Але повірте, досягти понад вісім відсотків прибутку до сплати податку, коли більшість компаній у середньому показує половину цього, вартувало мого сорому.

Ал Майлз:

Найкраще в суботніх зборах — це їхня непередбачуваність. Іноді ти виливаєш на них душу. Під цим я маю на увазі ситуації, коли хтось виконував свою роботу не так уже й добре, утім, за це людину не розпинають на хресті, а м'яко сварять. Це може бути час для важливої поради. Ніколи не забуду, як одного разу голова перед усіма сказав, що мені треба спочатку думати, а потім говорити. І це було заслужено. Я справді робив грубі зауваження, чіплявся до інших відділів компанії, хоча ці зустрічі були не найкращим місцем для такої поведінки. Мені дали привселюдно пораду, і я взяв її до уваги.

Одного разу голова вирішив, що я за три тижні буду для всіх співати. Він знав, що мені ведмідь на вухо не тільки наступив, а ще й потоптався, але з кожними зборами дедалі більше нагнітав ситуацію навколо мого виступу, тож я зібрав групу, щоб мене серед них не було так чутно. Постійно думав, що містер Волтон змушував робити привселюдно щось таке, що в мене не виходило, щоб спустити з небес на землю. Хай там як, а на цих зборах завжди весело й голові вдається керувати ними непомітно. Він знає, коли треба бути серйозним, а коли можна додати трохи веселощів. Іноді збори демократичні, а іншого разу — диктаторські. Містер Волтон використовує їх для кількох цілей: поділитись інформацією, полегшити наше навантаження й об'єднати сили. Вірите чи ні, а більшість наших людей нізащо не пропустить суботні збори.

Для того щоб збори виявилися ефективними, там має бути певне шоу. Ми не хочемо, щоб вони стали передбачуваними. Одного разу робимо гімнастику. Іншого — співаємо. Або вигукуємо кричалку. Ми не хочемо все планувати заздалегідь. Прагнемо робити це спонтанно. Усе настільки нешаблонно, що не думаю, щоб хтось міг це повторити, навіть якби й хотів. У нас купа гостей, і наші люди ніколи не знають, хто прийде наступного разу. Може з'явитися виконавчий директор компанії, із якою ми співпрацюємо. Або хтось, про кого співробітники й не чули, із маленької компанії, з гарною ідеєю. А ще це може бути хтось такий, як Джек Велч — головний виконавчий директор GE. Крім того, прийти може комік Джонатан Вінтерс, який почав просувати Hefty Bags[22] — продукт одного з наших постачальників; він потім повертався ще кілька разів. Джонатан змушує всіх хапатися за животи від сміху. Одного разу в нас був удаваний поєдинок між мною та професійним боксером Шуґаром Реєм Леонардом. Ми часто запрошуємо до себе спортсменів. Сідні Монкріф, зірка НБА й колишній гравець Razorback — один з моїх улюблених гостей. Френ Таркентон, колишній квотербек НФЛ, який часто виступає з мотивувальними промовами, брав участь і в наших зборах. Лише нещодавно Ґарт Брукс, співак кантрі з Оклахоми, зазирнув у Walmart, щоб поспілкуватися з деякими співробітниками компанії.

Дон Содеркіст:

У наших суботніх зборах найважливіше — це спонтанність. Ми ніколи не маємо порядку денного. Звісно, наш голова завжди тримає при собі жовтий записник із підказками про те, що нам треба обговорити, та й дехто з нас робить те саме. Але Сем перед початком часто діє так: кличе до себе когось і говорить, що та людина буде вести збори. І їхній перебіг формує особистість того, хто веде ці збори того дня. Тож ми завжди з нетерпінням очікуємо, що буде саме сьогодні. Можливо, станеться незвичайна подія або хтось викине якогось коника.

Відтоді, як ми почали традицію суботніх зборів, цьому відверто чинили значний опір усього чотири чи п'ять менеджерів магазинів. Одним з моїх супротивників у цьому була дружина Гелен, яка вже казала вам, що вважала несправедливим забирати людей у їхніх родин у суботу зранку. Безперечно, був час, коли наші співробітники проголосували б проти цих зборів, якби мали таку можливість. Але, як я вже згадував, робота по суботах — це частина обов'язків, які з'являються разом із кар'єрою в роздрібній торгівлі. Я не можу просити наших співробітників у магазинах працювати, якщо менеджери компанії в цей час гратимуть у гольф.

Дуже мало сторонніх були присутні на суботніх зборах компанії. Тож подія, на якій люди можуть відчути нашу корпоративну культуру, побачити хімію Walmart у дії, — це щорічні підсумкові збори акціонерів. Я вже говорив вам, що спочатку це було спробою зробити щось незвичне для аналітиків з усіма тими річковими прогулянками й кемпінгом. Але відтоді ці зібрання стали одними з найбільших корпоративних зборів акціонерів у світі. Вони настільки численні — понад десять тисяч акціонерів і гостей, — що ми проводимо їх у Фаєтвілі на Barnhill Arena — великому баскетбольному стадіоні Університету Арканзасу. Скоро будемо проводити їх на новій арені Бада Волтона, що зараз будується, і я знаю, що мій брат дуже нею пишається.

Певною мірою наші щорічні збори акціонерів — це більша версія суботніх зустрічей. У нас є розважальна програма, — наприклад, виступ Ріби Макінтайр, популярної співачки кантрі, — і запрошені промовці. Водночас ці збори схожі на подібні в інших компаніях,

тільки наші гучніші. Ми робимо презентації для акціонерів, які зосереджуються на наших досягненнях за рік, що минув, а також на цілях і планах на прийдешній рік. Але наші збори справді вирізняє ступінь залучення співробітників, які, зрештою, є одними з найважливіших акціонерів.

Ми завжди намагалися залучити до щорічних зборів акціонерів якомога більше менеджерів магазинів і співробітників, щоб вони оцінили масштаби компанії та побачили картину загалом. Ми починаємо з того, щоб дозволяємо кожному магазину та розподільному центру обрати співробітника, який їх представлятиме на цих зборах. Через значні розміри компанії мені шкода, що маємо обмежити кількість учасників. Розподільні центри та Sam's Club усе ще надсилають по одному представнику щороку, але магазини Walmart посилають представника тільки через рік.

Ми вдячні нашим акціонерам за впевненість у нас та особливо раді їхній підтримці, коли вони збираються на щорічні збори, найбільші в США (червень 1987 року). (Еллен Клементс / Walmart World)

Трапляється, що офіційна частина зборів акціонерів відходить на другий план, і кілька разів нам було так весело, що ми насправді забули про основну мету цього заходу. Ми збираємо наших співробітників рано в п'ятницю, приблизно о сьомій годині, щоб справді всіх розігріти перед зборами. Вигукуємо кричалки, співаємо пісень і робимо щось цікаве. Вітаємо наших пенсіонерів. Запрошуємо менеджерів відділів, які зробили найбільший внесок у загальні продажі їхніх магазинів. Також ушановуємо тих менеджерів відділів, які показали найвищі продажі у всій компанії. Запрошуємо водіїв вантажівок, які мають найкращий послужний список, для вручення нагороди за безпечне водіння. Аплодуємо співробітникам, які оформили особливо успішні презентаційні стелажі або виграли змагання з продажу товару в найбільшому обсязі. Суть у тому, щоб

ушанувати не акціонерів, а дати їм зустрітися з людьми, які відповідальні за ті чудові дивіденди, які вкладники отримують рік за роком.

Після зборів ми з Гелен запрошуємо всіх співробітників — десь 2500 осіб — до нашого будинку на великий пікнік, який обслуговує кафе Walmart. Це значне навантаження для Гелен: не кожна дружина погодиться, щоб такий натовп вештався подвір'ям і в будинку. Але думаю, це одна з найкращих подій, які ми організовуємо. Зрештою, ми з Гелен обоє насолоджуємося нею. Це дає нам можливість поспілкуватися зі співробітниками, з якими б інакше ми не мали нагоди погомоніти за таких обставин. Зазвичай ці люди — лідери у своїх магазинах, тому їх обрали представниками на зборах. Попри такий натовп я все одно маю нагоду спитати їх: «Як у вас справи в Літчфілді, штат Іллінойс?» або «Як працює ваш менеджер у Бренсоні, штат Міссурі?». За досить короткий час їхній рівень ентузіазму щодо справ у магазинах дасть зрозуміти, чи відбувається там щось, що мені не до вподоби. Можливо, я когось і навідаю за тиждень або два.

Коли все закінчується, то запрошеним на збори співробітникам надсилають відеозапис цього заходу. Очікується, що вони поділяться ним, а також своїми враженнями з тими, кому не вдалося потрапити сюди. І, звісно, ми надаємо детальний звіт про збори акціонерів у газету нашої компанії Walmart World, щоб усі могли дізнатися, що там відбувалося. Хочемо думати, що такі заходи роблять нас ближчими й створюють родину, у якій кожен відданий спільним інтересам.

Хочемо, щоб наші співробітники знали й відчували, як сильно ми, керівники та головні акціонери, цінуємо все, що вони роблять для того, щоб Walmart була такою чудовою компанією.

Міцна корпоративна культура Walmart і її унікальність разом із партнерською програмою розподілу прибутку спричиняють занепокоєння в наших конкурентів. Однак така культура, як наша, сама по собі може створювати проблеми. Перше, що спадає на думку, — це опір змінам. Коли люди звикають робити щось певним чином і вірять у те, що це єдиний найкращий спосіб, то схильні думати, що саме так усе й має виконуватися. Тому я зробив своєю метою забезпечити постійні зміни як невід'ємну частину культури Walmart. Я впроваджував їх — іноді просто заради них самих — на кожному етапі

розвитку компанії. Насправді, думаю, що одна з головних переваг корпоративної культури Walmart у тому, що ми здатні вмить усе покинути й піти іншим шляхом.

Якщо йдеться про зміни в стилі роботи, то тут нам немає рівних, але іноді ми не настільки гнучкі, коли мова заходить про зміни в корпоративній культурі компанії. Наприклад, на початку всі наші старі менеджери універсальних магазинів упереджено ставилися до найму хлопців із вищою освітою, адже думали, що ті не будуть виконувати важкої роботи. Троє перших із них — Білл Філдз, Дін Сандерс і Колон Вошберн — ще й досі з нами та насправді є нашими найяскравішими зірками. Але їм було спочатку збіса важко вписатися, і вони, напевно, можуть розповісти справжні жахи про ті часи.

Білл Філдз, *виконавчий віце-президент із мерчандайзингу та продажів, Walmart:*

Я був у компанії десь днів п'ять, і ми відкривали магазин в Айдабелі, штат Оклахома. На відкриття в нас було тринадцять днів, що й досі є рекордом. У перший тиждень я працював 125 або й більше годин. На другому тижні було ще гірше. Потім Сем, який знав мене, бо я був із Бентонвіля, підійшов і спитав, хто мене найняв. Я сказав, що Ферольд Аренд, а він тоді поцікавився: «І ти думаєш, що колись станеш торговцем?». Сам лише його тон розлютив мене настільки, що я захотів звільнитися. Потім Дон Вітакер підійшов, подивився так, наче унюхав щось смердюче, і мовив: «Хто в біса тебе найняв?». У ті часи вища освіта не була перевагою в компанії. Ми справді мали показати себе тим старожилам.

Зрозуміло, що коли ми збиралися рости, то потрібні були люди з вищою освітою. Але спочатку наша корпоративна культура намагалася їх відторгнути. Тепер, коли потреби компанії ускладнюються — технологічні, фінансові, маркетингові тощо, — необхідність у високоосвічених людях стає дедалі нагальнішою. Це вимагає певних змін у тому, що ми про себе думаємо, кого нам треба буде наймати завтра та що робити з тими людьми, які вже з нами. Саме з цієї причини ми започаткували Коледж Волтона при Університеті Арканзасу у Форт-Сміті. Туди можуть піти наші менеджери, щоб здобути освіту, якщо не змогли зробити цього раніше. Крім того, ми як

компанія маємо заохочувати своїх співробітників і допомогти їм отримати дипломи. Потрібно, щоб ці люди здобули якомога кращу освіту. Це дасть їм більше кар'єрних можливостей, отже, буде кращим для нас.

Традиційно в нас була така політика: якщо ви хотіли стати менеджером у магазині, то, по суті, мали бути згодні переїхати в будь-який момент. Вам телефонують і говорять, що відкриваєте новий магазин за 800 кілометрів від вас, і ви не ставите зайвих питань. Збираєте речі та їдете, а вже колись згодом починаєте думати про те, щоб продати будинок і перевезти родину. Можливо, це було потрібно тоді, а може, така політика жорсткіша, ніж треба. Але тепер це неприйнятно з кількох причин. По-перше, із нашим зростанням потрібно підтримувати зв'язок із місцевою громадою, а одне з найкращих рішень для цього — наймати тутешніх, навчати їх на менеджерів і давати можливість зробити кар'єру в рідних містах, якщо вони добре працюють. По-друге, старий підхід ставив наших добрих, розумних жінок у незручне становище, адже тоді в них не було такої свободи, яка давала б можливість отак одним махом зрушити з місця, як чоловіки. Тепер я розумію, чому ми втратили так багато жінок тоді. (Маю зізнатися, що Гелен і моя донька Еліс допомогли мені змінити це).

У старі часи торговці сприймали жінок як хлопців із вищою освітою, тільки ще гірше. Окрім думки про те, що жінка не може так просто взяти й переїхати, також уважали, що вона не впорається з жодною іншою роботою, окрім праці секретарки, адже менеджерам крамниць тоді діставалося багато фізичної роботи: розвантажувати товар, переносити його магазином, мити підлогу та вікна, якщо було треба. Зараз наша індустрія зрозуміла, що жінка може бути чудовим роздрібним торговцем. Тож ми у Walmart, як і всі інші, маємо зробити все можливе, щоб найняти й зацікавити жінок.

Інший бік корпоративної культури Walmart, який привертає так багато уваги, стосується стилю життя. Але саме це не дає мені спокою відтоді, як ми стали справді успішними. Річ у тому, що багато людей у нашій компанії заробили купу грошей. Серед нас дуже й дуже багато мільйонерів. І в мене аж око сіпається, коли вони цим вихваляються. Може, це й не моя справа, але я зробив усе можливе, щоб переконати

наших людей не переборщувати з будинками, автівками тощо. Як зазначав раніше, я вірю в те, що спосіб життя тут, у Бентонвілі, має дуже відрізнятися від стилю життя людей із високим достатком у будь-якому іншому місці. Та час від часу мені ой як важко стримувати тих, у кого ніколи раніше не було можливості мати в руках такі гроші, які заробив на акціях Walmart. Якщо хтось колись та й викине щось особливо кричуще, то я не посоромлюся висловитися щодо цього на суботніх зборах. І дуже часто люди, які не можуть стриматися, просто залишають компанію.

Усе це сягає корінням у ті дні, коли ще дитиною я пізнав вартість долара. Не думаю, що великі маєтки та дорогі автівки відображають корпоративну культуру Walmart. Добре мати гроші на своєму рахунку, і я радий, що деякі з тих людей змогли вийти на пенсію та насолоджуватися життям так рано. Не маю нічого проти. Але якщо застряг у такому комфортному житті, то час, певно, рухатися далі, адже тепер ти не думаєш про головне в нашій компанії — про те, щоб служити покупцю.

---

21 Razorback з англійської — дика свиня, кабан. — *Прим. пер.*

22 Марка пакетів для сміття. — *Прим. пер.*

Розділ 12

Покупець — передусім

Сем Волтон як ніхто інший розуміє, що жоден бізнес не існуватиме без клієнтів. Ця людина дотримується власного кредо: зробити покупця головним об'єктом своїх зусиль. У процесі навчання надавати покупцям ідеальні (не такі ідеальні, скаже Сем) послуги, він також служить співробітникам Walmart, акціонерам, громадам і всім іншим зацікавленим сторонам, як ніхто інший в американському бізнесі.

Роберто Ґойзуета,
голова та головний виконавчий директор Coca-Cola Company

Усю свою кар'єру в роздрібній торгівлі я дотримувався одного головного принципу. Він простий, і я повторював його стільки разів знову й знову в цій книжці, що вас, напевно, уже нудить від нього. Та я скажу це ще раз: секрет успішної торгівлі в тому, щоб дати покупцю те, що він або вона хоче. Справді, якщо ви подивитеся на це з погляду покупця, то захочете все: широкий асортимент хороших товарів, якомога нижчі ціни, гарантоване задоволення тим, що купуєте, дружній, обізнаний персонал, зручні години роботи крамниці, безкоштовну парковку, задоволення від шопінгу. Вам подобається, коли похід у магазин перевищує ваші очікування. Не подобається, коли виникають якісь незручності, ускладнення або вас там просто не помічають.

Я засвоїв цей урок у маленьких містах, де й провів усе життя. Для тих, хто прожив стільки ж, скільки я, і хто так само провів молодість у маленьких містах, не важко згадати, як відрізнялося там життя в першій половині XX століття. Ньюпорт був досить процвітаючим містечком із достатнім рівнем конкуренції в торгівлі, але це хороший приклад того, як тоді все працювало. Це було місто бавовни, а отже, багато людей, які закуплялися там, жили за містом на фермах.

Більшість чоловіків до смеркання гарували в полі, а жінки працювали вдома. Дуже мало жінок влаштовувалося на роботу в ті дні, хоча багато з них працювали у війну, тож починали думати про те, щоб повернутися на роботу, коли їхні родини стануть на ноги.

У самому місті розташовувалося кілька універмагів, серед яких, як я казав, були Penney's та певний час — мій Eagle Store. Також було декілька хороших універсальних магазинів — мій і Sterling Store Джона Данема. Ще були аптеки, господарські крамниці, магазини для автомобілів, як-от Firestone і Western Auto, і маленькі родинні продуктові крамниці. У багатьох містечках навіть не було магазинів, де можна придбати різні товари. В одному ви мали купити м'ясо, в іншому — свіжі овочі, а ще десь, можливо, торговці скрутять курці голову й упакують тушку для вас гарненько, поки чекаєте.

Тоді люди не були призвичаєні до такого різноманіття товарів і послуг, яке є в нас сьогодні. Під час Великої депресії мало хто мав достатньо грошей, щоб дуже часто робити покупки, а в роки Другої світової війни все: м'ясо, масло, шини, взуття, бензин, цукор — було нормованим. Коли я розпочав бізнес, то дефіциту різних товарів уже майже не було, а економіка зростала. Як порівняти з обмеженістю, що була звичайним явищем під час Великої депресії, настала пора економічного буму.

У такому місті, як Ньюпорт, де поблизу було багато ферм, день великих закупівель завжди був у суботу. Тоді вся родина їхала в місто й проводила кілька годин — може, і цілий день — у пошуках потрібних товарів у різних крамницях. Щось мало їх привабити в конкретному магазині — можливо, комбінація певних якостей: сам власник, свіжість продуктів, ціни, апарат для виготовлення морозива. Ми процвітали завдяки своїй завзятості й бажанню перевершити конкурентів.

Коли ми приїхали в значно менше місто Бентонвіль у 1950 році, то духу суперництва тут майже не було. На площі стояло кілька магазинів, але кожен з них, так би мовити, заповнив свою нішу, та й по всьому. Якщо в крамниці не було чогось, що потрібне покупцям, то вони їхали в Роджерс, Спрінгдейл або навіть у Фаєтвіль. Я сказав би, що ми змінили такий стан справ і саму атмосферу міста, використовуючи те, чого навчились у Ньюпорті.

Еліс Волтон:

Суботи в районі площі Бентонвіля — це було щось особливе. Тато завжди придумував щось цікаве біля магазину або навіть на вулицях, тож там постійно було дуже людно. Саме туди приходив Санта, і саме там були паради. Мені як дитині здавалося, що в нас був цирк або парад кожні вихідні. Я любила суботи. Я стежила за апаратом для виготовлення попкорну, тому також була в курсі справ. Усі хотіли скуштувати попкорну, і, звісно, багато моїх покупців ішли в магазин. Це було чудове дитинство.

Якщо пригадуєте, у Фаєтвілі ми відкрили другий магазин після Бентонвіля. І саме там зустріли конкурента, що володів дискаунтом,— магазин Gibson's. Відтоді ми знали, що ринок роздрібної торгівлі буде змінюватись у майбутньому, і хотіли стати частиною цього. Дуже рано ми зрозуміли, що універсальні магазини не становитимуть великий сегмент ринку, як раніше, а в нас їх було достатньо. Але важливо було усвідомити, що ми працюємо не у вакуумі. У п'ятдесяті-шістдесяті роки XX століття все в Америці невпинно змінювалося.

Усі, хто виріс на фермах і в маленьких містечках, повернулися з Другої світової війни або з Кореї та перебрались у великі міста, де була робота. От тільки вони не переїздили в самі міста: оселялись у передмістях, а транспортом добиралися до роботи. Здавалося, що кожна родина мала принаймні один автомобіль — у багатьох було навіть два, — і країна стала розбудовувати систему шосе та магістралей, яка змінила звичні для американців способи ведення справ.

Центри великих міст почали втрачати населення та бізнес на користь передмість, а їхні великі універмаги мали йти за покупцями й відкривати свої філіали в торгових центрах на околицях. Звичні закусочні й кафе постраждали через нові мережі, орієнтовані на автомобілі, — наприклад, McDonald's і Burger King, а Kmart і деякі інші великі дискаунти розчавили універсальні магазини — такі як Woolworth's і McCrory's. Нафтові компанії встановили заправки майже на кожному розі вулиць, а дуже скоро крамнички під назвою «convenience stores»[23] — 7-Elevens і подібні — розмістилися на інших хлібних місцях. Саме тоді ми з Бадом відкрили Ben Franklin у

торговому центрі в Раскін-Гайтс — окремому великому районі за межами Канзас-Сіті.

Там, де ми були — у маленьких містечках Північно-Західного Арканзазу, Міссурі, Оклахоми та Канзасу, — переважно не спостерігалося активного будівництва торгових центрів і мереж фастфуду, як було всюди. Ані McDonald's, ані Kmart у маленькі містечка не йшли. Комерційні центри тут начебто скорочувалися. Багато наших покупців поїхали, але ті, що залишилися, не були дурнями. Коли треба було купити щось суттєве — наприклад, газонокосарку, — то вони довго не мізкуватимуть зайвий раз, чи проїхати 80 кілометрів, якщо це могло заощадити їм сотню доларів. Крім того, поява телебачення та нових післявоєнних автомобілів змусила всіх прагнути йти в ногу з часом. Люди хотіли відчувати себе сучасними, тож якщо знали, що Kroger або ще який магазин відкривався в Талсі чи деінде, то їхали туди. Коли покупці бачили, що ціни були нижчими, асортимент ширшим, то поверталися знову й знову, поки хтось не відкривав супермаркет у їхньому місті.

Саме такий відчутний попит покупців у маленьких містах дозволив Walmart розпочати свою ходу Америкою, допоміг нам одразу досягти успіху й зробив можливим наше розширення по всій країні. Багато років ми працювали за принципом, що покупці в маленьких населених пунктах хочуть того самого, що й ті люди, які покинули ферми та перебрались у великі міста: вони хочуть зробити вигідну покупку. Коли ми приїхали в ці маленькі міста й стали пропонувати низькі ціни щодня, гарантувати задоволення та працювати в ті години, що справді були зручними для людей, то прожували й виплюнули універсальні магазини з їхніми націнками в 45 відсотків, обмеженими годинами роботи й меншим асортиментом.

Крамниця Walmart № 18 — хороший приклад того, як це працювало. Магазин відкрився в 1969 році й став нашим поверненням у Ньюпорт, штат Арканзас, звідки мене, по суті, витурили. Тоді я вже забув про той випадок і не бажав помсти. Відкритися там було логічним рішенням, і, маю зізнатися, я був страшенно задоволений тим, що повертаюся туди. Я знав, що в цьому місті ми станемо успішними. Виявилося, що там ми досягли неймовірного успіху, і знадобилося не так багато часу, щоб старий магазин Ben Franklin на Фронт-стрит,

яким я колись керував, закрився. Ви не можете звинуватити нас у тому, що ми вижили хлопця — сина власника будівлі — з бізнесу. Покупці самі залишили його. Своїми ногами вони зробили волевиявлення.

...і покупці приходили знову й знову. Я відчував особливе задоволення, коли ми повернулись у Ньюпорт, штат Арканзас, щоб відкрити там у 1969-му Walmart № 18

Досить багато невеликих магазинів пішли з бізнесу під час зростання мережі Walmart. Дехто намагався розпочати полеміку навколо цього — щось на зразок: «Урятуйте торговців маленьких міст», наче вони були китами або американськими журавлями, які мали право на захист.

З усього того, що чув про Walmart, мене найбільше обурювала ідея, що ми були ворогами маленьких міст Америки. Ніщо не могло бути віддаленішим від правди, ніж таке твердження, адже саме Walmart допоміг багатьом містечкам довше існувати завдяки його низьким цінам, а отже, заощадженню мільярдів доларів людям, які там жили. А ще ми створювали в маленьких містах сотні тисяч робочих місць.

Чудово розумію, чому деякі торговці, яким було важко з нами конкурувати, без захвату зустрічали появу наших магазинів у таких містечках. А от чого я не розумію, так це чому вони вирішили, що ми винні в занепаді маленьких міст? Можу припустити, що ідеологи цієї теорії — люди, які виросли в маленьких містах, а потім перебрались у великі. Тепер, коли вони приїздили сюди в гості, їх засмучувало те, що площа міста вже не має такого вигляду, як у 1954-му, коли ті люди звідси поїхали. Це все одно, що бажати, аби їхнє місто застигло в часі, залишилося старомодним, із людьми старого гарту, що ведуть справи, як колись. Певно, населенню містечок не треба було переїздити в передмістя, через ці населені пункти не мали прокладати шосе й магістралі та будувати торгові центри з безкоштовними парковками. Не такими вони пам’ятають свої старі міста. Але люди, які виросли в

мегаполісах, думають те саме: що сталося з їхніми великими містами за останні сорок або п'ятдесят років? Багато магазинів, кінотеатрів і ресторанів, які вони любили в дитинстві, також закрились або переїхали в передмістя.

Магазини Walmart просто стали досить відомими в маленьких містах, тож нас зручно зробити цапом-відбувайлом. Деякі люди вважали, що можуть створити для себе нішу, платформу, з якої будуть висловлювати свою думку про малі міста Америки, нападаючи на нас. Усе це послужило мені уроком про те, як мислять національні масмедіа. Коли ви починаєте як невідомий трудівник, маючи лише власну мрію та наполегливість, вони про вас і слова не скажуть. Коли станете відносно успішним, масмедіа й далі вас ігноруватимуть, аж поки з вами не станеться щось неприємне. Потім що успішнішим ставатимете, то більше підозр у них виникатиме. А якщо досягнете широкомасштабного успіху, то проблем чекати довго не доведеться. Ось ви й стали зручним поганцем, адже всі люблять стріляти в того, хто на вершині.

Як торговець із маленьких міст можу запевнити вас, що ніхто не любить атмосферу старих містечок більше, ніж я. Ось чому ми вирішили влаштувати музей Walmart на площі в Бентонвілі. Він міститься в тій будівлі, де раніше був Walton's Five and Dime, і намагається, наскільки це можливо, передати атмосферу старих «десятицентовиків».

Але ось що я можу сказати: якби ми задовольнилися нашим раннім успіхом і сказали, що й так найкращі торговці в місті, і далі працювали як завжди, то хтось інший прийшов би й дав покупцям те, що їм потрібно, а ми вилетіли б із цього бізнесу. Не знаю, хто це був би. Можливо, Gibson's або TG&Y змогли б таке провернути. Але, думаю, це була б спільна робота Kmart і Target, що, як і McDonald's, прийшли б у маленькі міста, щойно ринок великих міст став би перенасиченим.

Тодішні події були абсолютно невідворотною та потрібною еволюцією у світі роздрібної торгівлі, як неминучим був перехід від возів до автівок і зникнення професії виробника батогів. Маленькі магазини були приречені на зникнення, принаймні в тих кількостях, що колись існували, адже всім цим управляє покупець, який вільно обирає, куди йти за товаром.

Дон Содеркіст:

Ми ніколи не співчували всій цій катавасії з маленькими містами. Те, що сталося з торгівлею в таких містечках, не надто відрізняється від того, що відбулося, коли вперше з'явилися супермаркети на початку п'ятдесятих років XX століття. Уся суть роздрібної торгівлі в тому, щоб служити покупцю. Якщо ви торговець без конкурентів, то можете ставити високі ціни, пізно починати роботу, рано зачинятись і не працювати після обіду по середах і суботах. Можете робити все як завжди, і справи у вас ітимуть добре. Але коли з'являється конкуренція, то не сподівайтеся, що покупці залишаться з вами, як у старі добрі часи. Є достатньо способів успішно конкурувати з Walmart або з будь-якою іншою великою торговою мережею. У всіх цих способів принцип один: зосередитися на тому, чого хоче покупець, і дати йому це.

Я не хочу критикувати торговців маленьких міст, але правда в тому, що вони не дуже добре піклувалися про своїх покупців, поки ми не прийшли та не запропонували щось нове. І ті торговці були не надто повороткі у своїй реакції на наш прихід. Знаєте, є кілька статей і навіть одна маленька книжка про те, як конкурувати з нами. У мене самого є кілька пропозицій щодо цього.

Якщо торговці з маленьких міст уже не викладаються на повну, то варто переглянути свої товари, рекламу та акції, коли дискаунт переходить їм дорогу. Потрібно краще виконувати свою роботу замість того, щоб нападати на нас. Немає сенсу ставити нижчу ціну, ніж Walmart, на щось таке, як зубна паста. Покупці все одно не це шукають у маленьких крамницях. Уважаю, що більшість незалежних торговців може найкраще розіграти карту, якою я колись із успіхом користувався: виходити в магазин і знайомитися з усіма покупцями. Дайте їм побачити, як ви цінуєте їх, і самі обслуговуйте покупців. Незалежні торговці мають використовувати цей особистий підхід, адже як магазини Walmart не намагалися б його застосувати — а ми дуже сильно намагаємося, повірте, — нам справді це не під силу.

Якщо говорити про універсальні магазини, то їм треба абсолютно змінити свій напрям, як це зробив Дон Содеркіст, коли був президентом Ben Franklin. Він побачив, що в них не буде шансів

вистояти в боротьбі з Walmart і Kmart, тому перетворив універсальні магазини на такі собі майстерні. Вони стали пропонувати значно ширший асортимент виробів із глини та послуги флориста, тобто те, про що ми навіть не подумали б. Це спрацювало. Вони втримались у маленьких містах і мали хороший успіх зі своїми магазинами. Те саме можна зробити з тканинами: запропонуйте матеріали вищої якості й відкрийте там курси крою та шиття. Або виготовлення жіночих прикрас. Хай скільки б магазинів Walmart було в місті, там завжди є ніші, яких ми заповнити не можемо — хоч і пробуємо. Як і всім іншим, нам треба й надалі змінюватися, щоб вижити.

Коли говорити про господарські крамниці, то тут я не заперечую: ми сильно їх притисли. Утім якщо вони розташовувалися в хороших місцях, то в них не мало виникнути багато проблем із Walmart. Це єдиний тип магазинів, яких мені найменше шкода. Щиро кажучи, справді розумний керівник господарської крамниці міг би розмазати нас по стінці, якби думав про те, що робить, і дійсно віддався боротьбі за споживача. Якщо в нього правильно дібраний асортимент і він робить усе можливе, щоб його продавці добре знали товар і те, як його використовувати, то може відібрати в нас значну частину бізнесу. У нас немає й близько всього асортименту господарських магазинів — того, що потрібно для водогонів, електричних систем, а також спеціальних інструментів. І не всі наші працівники зможуть пояснити, як полагодити кран або почепити люстру, як це мають робити продавці в господарських магазинах. Ті, кому треба купити фарбу, також багато порад від нас не отримають. Їм доведеться самим обирати потрібну фарбу, а потім ходити магазином у пошуках усіх інших супутніх речей. Те саме й зі спортивними товарами: покупці не можуть отримати в нас ту саму якість обслуговування, як і в спеціалізованих магазинах.

Дон Содеркіст:

Я конкурував із Walmart, тому знаю, що це можливо. Ти створюєш щось унікальне, знаходиш свою нішу й потім можеш загарбати її собі. І ось що я вам скажу: не всі дрібні торговці ненавидять Walmart. Деякі з них навчилися використовувати нас.

Невдовзі після відкриття Walmart у Віт-Рідж, штат Колорадо, до мене підійшла жінка й сказала: «Ой, дуже вам дякую за те, що

прийшли сюди. Це найкраще, що могло статися». Я теж подякував їй і спитав, де вона працює, на що та жінка відповіла: «У мене магазин фарби в цьому торговому центрі».

Вона розповіла, що день, коли відкрився наш магазин, був найприбутковішим для її крамниці за весь час існування.

— Ви приваблюєте натовпи народу в цей торговий центр. Щось неймовірне сталося зі мною в суботу. Прийшов чоловік, який шукав конкретну фарбу, і сказав, що впевнений, що вона в нас є. Чоловік твердив, що точно знає, бо він був у Walmart, а в їхньому відділі сказали, що така фарба є в нас, і направили його сюди. Це було чудово.

Наш працівник направив покупця в магазин фарби, бо це було правильно. Він піклувався про споживача. Зараз мене засмучує — навіть трохи злить — те, що деякі подібні магазини закриваються до того, як ми приходимо в певне місто. Вони чують про те, що ми скоро в них відкриємося, і припиняють роботу ще до нашого приходу. Це створює нам погану репутацію. Але людина, яка закриває власний магазин, бо чує, що йде конкурент, напевно знає, що не надто добре виконує свою роботу й що, імовірно, їй не місце в роздрібній торгівлі.

І попри весь той тиск непривітних відносин між Walmart і маленькими містами я впевнений, що нас радо вітають майже в усіх громадах, у яких ми відкриваємо магазини. Частково через економічний внесок, але також і через те, що ми робимо все можливе, щоб прищепити нашим керівникам магазинів і співробітникам відчуття потреби долучитися до місцевого суспільства, бути гідними громадянами. Ми знаємо, що одні наші менеджери виконують це краще за інших, і робота над цим вимагає постійних зусиль. У нас уже є стипендіальна програма для громад і програми благодійних грантів, але щодня ми працюємо над тим, щоб краще віддячити громадам, частиною яких стаємо завдяки нашим магазинам. Якщо ми колись утратимо відчуття того, що є своїми в місті, то ризикуємо нашкодити унікальним взаєминам із нашими покупцями.

Коли наражаємося на опір на потенційному місці відкриття магазину, то намагаємося працювати з нашими опонентами, щоб дізнатися, чи здатні задовольнити їхні вимоги — у межах розумного,

звісно. Іноді ми можемо змінити обране місце або піти на поступки, якщо вони слушні. Але зараз ми майже завжди дотримуємося того, що не відкриваємося там, де нас не хочуть бачити, і в такий спосіб зберігаємо всім нерви та зусилля. Я наполягаю на тому, щоб відходити подалі від таких проблем, бо в країні є достатньо містечок, які бажають, щоб наші магазини були в їхньому населеному пункті. На кожне місто, яке нас не хоче, є двісті тих, що благають відкритися саме в них. Мережа Walmart хоче йти туди, де їй будуть раді. Завжди казав, що найкращий спосіб перевірити, чи мали ми рацію, запровадивши таку політику, — це піти в міста, де працюємо вже кілька років, і провести голосування про те, чи хочуть місцеві мешканці нас там бачити. Матінко рідна, та вони збожеволіють, якщо ми підемо! Насправді, є такі магазини, які ми вимушені закривати через неприбутковість, і реакція на це просто жахлива. Це ще одна ціна успіху, яку доводиться платити.

Дрібні підприємці — це, до речі, не єдина група, у якої є проблеми з нашою філософією «покупці — передусім». На перший погляд, ідея служіння покупцям видається такою простою, логічною та очевидною. Але на початку, коли ми стали її втілювати, вона була настільки радикальною, що в нас часто виникали проблеми з тим, що люди називають «системою». Спочатку універмаги дуже тиснули на постачальників, щоб ті не продавали товари таким дискаунтам, як ми, бо ненавиділи те, що ми робимо: пропонуємо покупцям значно нижчі ціни, ніж у них. У деяких штатах універмаги використовували так звані закони «чесної торгівлі», щоб не дати дискаунтам там відкриватися.

Постачальники зневажали нас за те, що ми виторговували в них найнижчі ціни. А деякі представники — незалежні торгові агенти, які зазвичай працюють за комісійні, репрезентуючи кілька різних виробників, — скаржилися на деякі з наших методів. Ми не проти платити комісійні посередникам, якщо їхні послуги роблять процес закупівель ефективнішим.

Але відтоді, як я ганяв автівку з причепом у Теннессі, щоб накупити трусиків і сорочок та уникнути націнки Butler Brothers, філософія Walmart завжди була простою: ми посередники наших покупців. І щоб виконати свою роботу якнайкраще, маємо стати найліпшими

постачальниками товарів. Іноді це вдається зробити, закуповуючи їх безпосередньо у виробника. Буває, що прямі постачання просто не працюють. У такому разі ми використовуємо посередника, щоб домовитися з невеликими виробниками, і робимо цей процес ефективнішим. Ми абсолютно переконані в тому, що подібні рішення — прямі постачання або через посередника — мають залишатися за нами та ґрунтуватися на тому, що буде кращим для покупців.

Така незгода — це, на мою думку, ще один приклад того, коли група людей переконана, що з якихось причин має право нав'язувати свої правила, хай який незначний стосунок вони мають до укладання угоди. Тут усе так само просто, як і з суперечкою з дрібними торговцями в містечках. Якщо американський бізнес прагне процвітання та хоче бути конкурентоспроможним, то ми маємо звикнути до того, що умови змінюються, і ті, хто залишиться, мають пристосуватися до цих нових умов. Бізнес — це конкуренція, і робота у вас буде доти, доки покупець задоволений. Ніхто нікому в цьому житті нічого не винен.

Щоб зрозуміти погляд Walmart на посередників і на стосунки з постачальниками, треба згадати початок нашої роботи з дискаунтами. Попервах більшість дискаунтів обслуговували лише посередники, оптовики або дистриб'ютори, які приходили й казали: «Ми забезпечимо товари на ваших полицях за 15 відсотків від доходів». Інакше кажучи, ціна на кожен товар передбачала оплату 15 відсотків комісійних посереднику за постачання. Саме тому ті ранні промоутери, про яких я говорив, змогли увійти в цей бізнес, не маючи досвіду торговця. Вони брали те, що пропонували посередники, додавали 15 відсотків, і в них усе одно були ціни нижчі, ніж в універмагах.

Утім не вдалося знайти тих, хто хотів гнати вантажівку за сотню кілометрів у ті маленькі міста, де ми працювали. Нас цілком ігнорували дистриб'ютори й оптовики. Не тільки через це ми розробили свою систему постачання, а й тому, що зубами видирали з усіх знижки. Ми вибивали хороші товари для наших магазинів, але те, як вони нам діставалися, залишає бажати кращого — усе це ми робили без будь-якої допомоги від дистриб'юторів. А оскільки звикли діяти

самостійно, то не любили платити людям лише за задоволення попрацювати з ними.

Клод Гарріс:

Є різниця між стійкістю та нестерпністю. Кожен закупник має бути стійким. Така вже робота. Я завжди говорив закупникам: «Ви домовляєтеся не для Walmart — для покупців. А вони заслуговують на найкращі ціни, які ви можете вторгувати. Ніколи не жалійте постачальника. Він знає, за скільки може продати товар, і нам потрібна його найнижча ціна».

Це ми й робили тоді, так Walmart діє і зараз. Ми говоримо постачальникам:

— Навіть не розраховуйте на хабар, бо ми такого не робимо. Не хочемо вашої реклами або програми довозу. Наша вантажівка забере товар на вашому складі. А тепер яку ціну ви нам запропонуєте?

Коли постачальник казав: «Один долар», то я попереджав: якщо піду до його конкурента й він запропонує 90 центів, то куплю в нього. Просив переконати мене в тому, що долар — це найкраща ціна, яку постачальник може запропонувати. Якщо не ми, то нас. Ти маєш бути чесним, справедливим і відвертим, але водночас і торгуватися, бо представляєш мільйони покупців, які очікують на найкращі ціни. Якщо купуєш ту річ за 1,25 долара, то платиш за чиюсь неефективну роботу.

У нас бували неймовірні суперечки. Ми мали бути настільки ж непохитними, як і постачальники. Не могли дозволити їм робити, що заманеться, бо вони піклувалися лише про власну вигоду, а ми мали потурбуватися про покупців. Якось я пригрозив Procter&Gamble, що взагалі не купуватиму їхню продукцію, а вони сказали, що ми не обійдемося без них. Я на це відповів: «Давайте, випробуйте мене. Я засуну вас на дальні полиці, а для Colgate зроблю окремий стелаж у вигідному місці з ціною на пенні нижчою за вашу. Давайте, ризикніть». Вони образились і пішли до Сема, а той сказав, що за мною останнє слово. Зараз у нас справді хороші стосунки з Procter&Gamble. Їх навіть ставлять у приклад. Але, скажу вам,

причина в тому, що вони нас поважають. Зрозуміли, що нами підлоги не повитираєш. Якщо ми сказали, що представляємо покупців, то так і є.

Тоді нам, звісно, відчайдушно потрібні були продукти Procter&Gamble, а от вони спокійно прожили б і без нас. Сьогодні ми їхні найбільші клієнти. Але так не було аж до 1987 року, коли ми почали перетворювати по суті суперечливі стосунки постачальник / торговець на те, що, думаємо, стало подихом майбутнього — вигідне партнерство двох великих компаній, які обидві намагаються служити покупцям. Вірите чи ні, хай якими великими ми були тоді, а я не думаю, що Procter&Gamble колись телефонували й пропонували свої товари Walmart. Ми просто давали нашим закупникам домовлятися з їхніми продавцями, й обидві сторони мали погодитися з наслідками цього.

Аж ось одного дня мій близький друг і давній партнер по тенісу в Бентонвілі Джордж Біллінгслі запросив мене в подорож на каное по річці Спрінг. Він сказав, що також візьме свого старого друга Лу Прітчета, який тоді був віце-президентом Procter&Gamble і хотів зі мною зустрітися, щоб поговорити про наші компанії. Я погодився, і це виявилася найпродуктивніша подорож на човні, яка в мене колись була з Джорджем.

Лу Прітчет:

Під час нашого сплаву річкою ми обидва вирішили, що відносини між постачальником і торговцем були проблемою. Обидва зосереджені на кінцевому реципієнті — покупці, — але роблять це окремо. Вони не діляться інформацією, не планують разом, не мають системи співпраці. Ми були просто двома величезними сутностями, що рухаються своїми шляхами, не помічаючи надмірних витрат, які спричиняє ця застаріла система. По суті, ми спілкувалися, просовуючи записки під двері.

Унаслідок цієї розмови ми зібрали в Бентонвілі десяток головних директорів обох компаній на два дні, щоб помізкувати про цю проблему. Протягом трьох місяців ми створили команду P&G / Walmart, щоб сформувати новий тип відносин між постачальником і торговцем. Ми утворили партнерство для ведення справ, яке дало

один із найважливіших результатів. Ми стали ділитись інформацією за допомогою комп'ютерів. P&G могли стежити за продажами й даними про наявність товарів у Walmart, а потім використати цю інформацію для ефективнішого виготовлення своєї продукції та формування планів постачання. Ми створили прецедент використання інформаційних технологій для спільного управління справами.

Після створення партнерства між Procter&Gamble і Walmart багато інших компаній почали сприймати постачальника як важливого партнера. Це стало прикладом для інших стосунків із постачальниками. Сьогодні ми схиблені на якості, як і на ціні. Єдиний шлях досягти вдалої комбінації — це сісти з постачальниками та разом вирішити питання ціни, маржі й планів на майбутнє. У такий спосіб ми даємо виробникам знати про наші потреби на півроку, рік або навіть два роки. Якщо вони чесні з нами й намагаються в міру можливостей знизити свої ціни та й далі виробляти товар, якого хоче покупець, то ми залишаємося з ними. Обидві сторони виграють, а головне — у виграші буде покупець. Додаткова ефективність усього процесу дає можливість виробникам зменшити витрати, що дозволяє знизити ціни.

Чого ми не хочемо, так це щоб усі ці стратегії та планування між нами й великими компаніями або полеміка з дрібним бізнесом і посередниками завадили нам мислити, як клієнти, що чи не найбільше допомагає діяти так, щоб покупець завжди був для нас номером один.

Девід Ґласс:

Нещодавно я був у магазині, де керівник і його помічник водили менеджерку територією її відділу. Вони говорили їй: «Якби ви були покупцем, як придбали б цей товар?». У неї у відділі не вистачало місця, і менеджерка поставила товар зависоко для людини середнього зросту. Вони вели далі: «Якби ви були покупцем, які супутні товари придбали б разом із цим продуктом? Як ви їх знайшли б?».

Мені це сподобалося. Ми надто часто ускладнюємо цей бізнес. Ви можете мати інформаційні звіти, звіти про швидкість продажу

певних продуктів — загалом будь-які звіти, а ще придбати купу комп'ютерів. Але якщо ви просто думаєте, як покупець, то робитимете кращі презентації й вибір товару. Це не завжди легко. Щоб думати, як покупець, треба розмірковувати про подробиці. Той, хто сказав, що роздрібна торгівля складається з деталей, цілковито мав рацію. З іншого боку, це досить просто. Якщо покупці — це начальники, то вам лише треба їх задовольнити.

Не можу не погодитися з Девідом. Усе, що ми зробили з моменту відкриття Walmart, було з думкою про те, що покупець — це наш начальник. Суперечки, які викликав такий спосіб мислення, вразили мене, але ми легко навчилися з ними жити, адже ніколи не сумнівались у нашій філософії: покупець — передусім.

---

23 Convenience stores — це магазини з довгим робочим днем, які розташовані в зручних місцях, а в асортименті мають обмежену кількість господарчих товарів і продуктів. — *Прим. пер.*

Розділ 13

А ось і конкуренти

Сем зателефонував мені, щоб сказати, що відкриває клуб оптової торгівлі. Це не було чимось несподіваним. Він відомий тим, що дивиться на те, що роблять інші, бере найкраще та вдосконалює його.

Сол Прайс,
засновник Fed-Mart у 1955-му,засновник Price Club у 1976 році

Не знаю, що сталося б із Walmart, якби ми сиділи тихенько й не висовувалися, щоб нас не помітили конкуренти. Гадаю, що ми так і залишилися б регіональною мережею. Зрештою, були б змушені продатися національній мережі, щоб зайти на ринок у центрі країни. Тоді, можливо, і було б сто або півтори сотні магазинів Walmart певний час, але сьогодні на них висіли б вивіски Kmart або Target, а я став би постійним мисливцем на птахів.

Ми про це ніколи не дізнаємося, адже обрали інший шлях. Вирішили не уникати конкурентів та не чекати на те, коли вони прийдуть за нами, а зустріти їх на півшляху. Це був один із найрозумніших стратегічних кроків, які ми коли-небудь робили. Дійсно, якщо наша історія не доводить нічого іншого про вільний ринок, то вона принаймні стирає будь-які сумніви, що завзята конкуренція є корисною для бізнесу — не лише для покупців, а й для компаній, які змагаються між собою. Конкуренти так загартували й відшліфували Walmart, що самим нам це ніколи не вдалося б. Ми не були б такими класними без Kmart, і, гадаю, вони визнають, що Walmart теж зробила їх кращими торговцями. Однією з причин невдачі Sears є те, що вони довгий час відмовлялися визнати, що наша компанія та Kmart були їхніми справжніми конкурентами. Sears ігнорували нас обох, і це вилізло їм боком.

Бад Волтон:

Конкуренція, безумовно, зробила Walmart — ще від самого початку. Немає жодної людини в усіх Сполучених Штатах, яка була в більшій кількості магазинів — усіх різновидів, а не тільки в дискаунтах, — ніж Сем Волтон. І це по всьому світу. Він був у магазинах Австралії та Південної Америки, Європи, Азії та Південної Африки. Його розум надзвичайно спраглий до знань, коли мова йде про бізнес. Для Сема, певно, немає нічого кращого, ніж піти в магазин конкурента й дізнатися там щось нове.

Спочатку ми схрещували мечі з іншими регіональними дискаунтами, такими як Gibson's і Magic Mart — відділення Sterling. Ми безпосередньо не конкурували з Kmart. Щоб краще все зрозуміти, порівняйте Kmart і Walmart після десяти років на ринку. Наші п'ятдесят із лишком крамниць Walmart та одинадцять універсальних магазинів давали приблизно 80 мільйонів доларів на рік, а п'ятсот магазинів Kmart приносили три мільярди. Але Kmart мене зацікавили ще коли відкрили перший магазин у 1962 році. Я постійно відвідував їхні крамниці, бо вони були своєрідною лабораторією та кращими за нас. Я витратив збіса багато часу в тих магазинах, розмовляючи з їхніми працівниками й намагаючись розгадати, як вони все це робили.

Досить довго в мене руки свербіли спробувати з ними позмагатися, і нарешті в 1972 році ми побачили чудову нагоду для цього в Хот-Спрінгс, штат Арканзас. Це значно більше місто, ніж ми звикли, але все одно розташоване неподалік від нас, із багатьма покупцями, яких добре розуміли. Ми побачили, що Kmart сидить там сам-один і робить із ринком що заманеться. У них не було конкурентів, а їхні ціни та маржі були настільки високими, що їх важко було й дискаунтами назвати. Ми направили Філа Ґріна відкривати магазин № 52, у якому, якщо пам'ятаєте, була найбільша у світі піраміда з прального порошку Tide, а також багато інших шалених промоакцій. Філ по максимуму знизив ціни й украв немало покупців у Kmart.

Так уже сталося, що саме тоді Гаррі Каннінгем вирішив піти на пенсію з посади головного виконавчого директора Kmart — компанії, яку заснував, коли був головою S. S. Kresge. Для нас це було чудовою нагодою. Саме Гаррі був тією людиною, яка за десять років вивела дискаунти на серйозний рівень і зробила Kmart прикладом для всіх,

хоча мій добрий друг Джон Гейссе, який допоміг започаткувати мережу Target і Venture, був також піонером, що випереджав час.

Гаррі Каннінгем:

Відтоді, як хтось уперше помітив Сема, було абсолютно очевидно, що він узяв собі майже всі оригінальні ідеї Kmart. Я завжди дуже захоплювався тим, як Сем упроваджував і потім удосконалював їх. Значно пізніше, коли вийшов на пенсію, але залишився в раді директорів Kmart, я намагався вказати керівництву компанії на серйозну загрозу, яку відчував від нього. Однак лише нещодавно вони зрозуміли, що я мав рацію.

Думаю, що ми справді були блохою, яка нападала на слона, а той не відразу нам відповів. Може, Гаррі має рацію. Мабуть, вони не сприймали нас серйозно довгий час. Та я завжди вважав, що Kmart розлютились, коли ми прийшли в Хот-Спрінгс. Лише за кілька років, десь у 1976-му або 1977-му, ми зрозуміли, що Kmart — із тисячею магазинів — вважали, що Walmart — зі 150-ма крамницями — забагато собі дозволяє. Раптом вони вистрелили прямо по нас, відкрившись у чотирьох із наших найкращих міст: у Джефферсон-Сіті й Поплар-Блафф, штат Міссурі, Фаєтвілі та Роджерсі, штат Арканзас. Kmart так розширялися тоді, що всі регіональні дискаунти непокоїлися. У 1976-му були збори нашої групи власників дискаунтів у Феніксі, і багато хлопців говорили про те, як хотіли уникнути прямої конкуренції з Kmart. Я трохи розлютився та сказав, що всі вони мають встати й боротися з ними. Я дав зрозуміти, що саме це ми й будемо робити.

Герб Фішер, *засновник, голова та головний виконавчий директор Jamesway Corporation:*

Kmart відкривали так багато магазинів, що їх уважали Чингізханом світу дискаунтів. Сем завжди відверто говорив про свій план: зустріти їх на півшляху. Конкуренція зробить компанію кращою.

Він такий з усіма. Насправді Сем хороший, невибагливий і тихий джентльмен. Але йому завжди кортить покопирсатись у тебе в голові, і в нього постійно при собі записник або диктофон. Сем дізнається про все, що знаєш ти, але водночас поділиться з тобою своєю інформацією.

Зараз він, звісно, конкурент Jamesway. Але Сем ніколи за це не вибачиться. Він уважає, що це робить нашу компанію кращою. І має рацію.

У 1976-му сталося ще дещо, і це допомогло нам підготуватися до боротьби з конкурентами. Дослідницька група, яку організували ми — регіональні дискаунти, що не конкурували між собою, зібралась у Бентонвілі. Хлопці, як-от Герб Фішер із Jamesway, Герб Ґіллман із Ames і Дейл Ворман із Fred Meyer, пройшлися магазинами Walmart, щоб висловити свою думку про нашу роботу. Ох і шокували ж нас їхні слова!

Нік Вайт, *виконавчий віце-президент Walmart:*

Білл Філдз керував магазином у Роджерсі, Дін Сандерс — у Сайлом-Спрінгс, а я — у Спрінгдейлі. Усі ми були близько до Бентонвіля, тож до нас зайшли для знайомства з крамницями. Ці хлопці — президенти тих компаній — розірвали нас на британський прапор, говорячи, що тут усе було погано. «Вивіска бридка». «На це у вас надто висока ціна». «Маєте забагато цього й замало того». Критика була ще та.

Це був поворотний момент для нашого бізнесу. Ми записали все, що сказали представники інших дискаунтів, і внесли зміни відповідно до їхніх зауважень. Це допомогло зміцнити власні сили перед зустріччю з конкурентами, особливо з Kmart, чий напад був найкращою зовнішньою подією, яка сталася з нами. Ми зібрались і створили великий план того, як будемо реагувати: промоакції, програми для відвідувачів і закупівлі товарів. Оскільки наш напад на Kmart у Хот-Спрінгс виявився успішним, ми були впевнені, що зможемо з ними конкурувати.

Томас Джефферсон:

Kmart справді завдав нам чосу в 1977-му. Особливо мені запам'ятався Літл-Рок. Конкуренти відкрилися на півночі міста, де був наш магазин № 7 — один з найуспішніших. Вони були агресивними, і ми їм відповідали так само. Сказали місцевому менеджеру магазину: «Хай там що, не давай їм поставити нижчу ціну на жоден товар». Пригадую, як він зателефонував у суботу

ввечері й повідомив: «Знаєте, у нас тепер зубна паста Crest коштує шість центів за тюбик». Я відповів: «Що ж, тримай цю ціну та подивимося на їхню реакцію». Kmart не зробили зубну пасту ще дешевшою, і ми обоє залишили цю ціну. Нарешті вони відступили. Завжди думав, що Kmart зрозуміли: ми так просто не здаємося. Вони більше ніде не нападали на нас із таким агресивним зниженням цін.

Ми так швидко вдосконалилися, що важко було й повірити. Відстояли свої маленькі містечка перед натиском Kmart. Майже від самого початку конкурентам не дуже вдавалося забрати наших покупців у Джефферсон-Сіті й Поплар-Блафф. Коли прийшли Kmart, ми ще більше стали намагатися задовольнити покупців, і вони залишилися нам вірні. Споживачі вселили в нас упевненість у собі.

Утім тоді, як я пам'ятаю, наші продажі складали лише п'ять відсотків від продажів Kmart. А ми в цей період саме потерпали через «вихід» керівників, які звільнилися слідом за Роном Меєром, тож ой як намагалися переконати Волл-стрит залишитись із нами. Багато людей не думали, що ми зможемо встояти перед *справжньою* конкуренцією. Одна фахівчиня з аналітики, Марго Александер із Mitchell Hutchins Inc., дуже переймалася тим «виходом» у своєму звіті про Walmart. Її цікавило, чи не буде це відлякувати інших керівників від роботи з нами. Марго сказала, що вони вбачатимуть у цьому неминучий конфлікт із «підприємцем, який ніколи не буде задоволений тим, як керують "його" компанією», інакше кажучи, зі мною. Вона також висловила сумніви в тому, чи був я настільки відданий бізнесу, якщо одного разу вже вийшов із нього.

Ось уривок із того, що Марго Александер написала про нас у січні 1977 року:

Один з основних елементів успіху Walmart — це брак конкуренції на малих сільських ринках, які вони обирають для роботи... Очевидно, що в таких умовах працювати простіше, ніж там, де є конкуренція: не настільки прискіплива увага до цін і менша занепокоєність тим, щоб придбати «правильні» товари, бо в покупців просто немає альтернативи... Хоча Walmart говорить, що їхні магазини готові ефективно конкурувати з Kmart, компанія уникатиме цього, якщо буде можливість. Ми не очікуємо від Кресгі серйозного вторгнення

на територію діяльності Walmart: він може зробити логічний крок для стримування географічного розширення цієї мережі... Якщо Кресгі вирішить ужити заходів щодо стримування Walmart, то вони можуть незабаром стикнутися із серйозними проблемами.

Ми дуже хотіли б рекомендувати придбати їхні акції... Утім, на жаль, майбутнє цієї мережі магазинів видається непевним. Уважаємо, що Walmart — це одна з тих компаній, які ризикують спіткнутися невдовзі.

Подібні звіти не надто нам допомагали, але правда в тому, що аналіз ситуації від цієї фахівчині з аналітики не такий уже хибний, як здається сьогодні. Усі її прогнози могли справдитися. Однак Марго Александер упустила кілька основних моментів. Її найбільша помилка була в тому, що ця жінка сумнівалась у нашій здатності оговтатися після «виходу» керівників услід за Роном Меєром. Як казав раніше, прихід Девіда Ґласса та Джека Шумейкера означав, що під нашим дахом зібралися такі таланти, про які інші торговельні компанії могли лише мріяти. Останніми роками я дуже пишаюся тим, що наш найшвидший ріст — найбільше зростання в історії роздрібної торгівлі — мав місце тоді, коли всі думали, що Kmart і їхні люди з Детройта вже нас підсмажили та готові з'їсти.

Також Марго Александер та інші не зважили на те, що на фронті конкуренції склалася дуже вдала для нас ситуація: у Kmart стали виникати власні проблеми. Ближче до кінця 1976 року вони придбали понад двісті магазинів, що залишилися від закритої мережі Grant's, тож роботи в них було повно. Крім того, тодішня філософія їхнього менеджменту, схоже, передбачала уникання змін, що ніколи не допомагає в бізнесі. Упевнений, що хвилювання щодо Walmart не було в списку їхніх пріоритетів на той час. Іноді думаю, як нам пощастило, що тоді не зіткнулися з Гаррі Каннінгемом або теперішньою командою керівників Kmart.

Хай що там відбувалось у Kmart, наша нова команда, яка зібралась у Бентонвілі наприкінці сімдесятих, була готова до розширення протягом найближчих десяти років. Приблизно тоді успішні промоутери світу дискаунтів стали боротися за виживання. Національна економіка ослабла в середині 1970-х, а напружена конкуренція

між справжніми торговцями почала виживати зі світу бізнесу денді з грошима. Що успішнішими ставали Kmart, Target, Walmart і деякі інші регіональні компанії, що частіше вони почали переходити одне одному дорогу, то більше ми змогли знижувати ціни.

Відсоток валового прибутку в цій індустрії — а насправді націнка на товар — помітно знизився з 35 до лише 22 на сьогодні. Майже все це свідчить про підвищення цінності покупців і їхню здатність більше заощаджувати, закуповуючись у дискаунтах. Через це люди, які не налагодили ефективної роботи, набрали багато боргів чи жили на широку ногу й не піклувалися про власних працівників, не намагалися вибити найкращі ціни на товари для своїх покупців, — усі вони мали проблеми. Коли ми побачили, що Kmart іде за нами в 1976-му й 1977-му, то вирішили прискорити наше розширення за допомогою придбання дискаунтів, які боролися за виживання.

Оскільки компанія Walmart завжди була таким собі домашнім підприємством, протягом цього періоду виникло багато філософських дебатів щодо нашого функціонування. Щиро кажучи, я так часто змінював сторони, що всіх учасників це доводило до сказу. У мене не було проблем із нашим першим придбанням, яке сталося в 1977 році. Мій брат Бад і Девід Ґласс домовилися про купівлю невеликої мережі дискаунтів в Іллінойсі, що називалася Mohr Value. Кожен їхній магазин у середньому давав від трьох до п'яти мільйонів на рік, тож ми подумали, що це буде хорошим початком освоєння нової території. Ми закрили п'ять магазинів, а решту шістнадцять перетворили на Walmart. Нашій мережі це не завдало жодної шкоди.

Це аж ніяк нас не вповільнило, адже два роки по тому, у 1979-му, ми мали 230 магазинів і вперше досягли мільярда доларів продажів. З усіх наших важливих досягнень, напевно, це мене здивувало найбільше. Маю визнати, я був вражений, що Walmart досягла такого показника. Однак я не бачив сенсу зупинятися на цьому, та й приблизно тоді нам трапилася ще одна нагода.

Ці сприятливі обставини принесли із собою певний хаос, але водночас допомогли нам зробити географічний стрибок, що був дуже важливий для нашого розширення. Багато людей на сході країни сьогодні все ще сприймаютьнас як «південний» дискаунт. Можливо, тому, що розташовані в Арканзасі, який більшість американців уважає

південним штатом, хоч насправді ми перебуваємо на Середньому Заході. А може, це пов'язано з нашим дещо сільським образом. Але правда в тому, що до 1981 року в нас майже не було магазинів на схід від Міссісіпі. Багато крамниць Walmart розташовувалися в Арканзасі, Луїзіані, Міссісіпі й Техасі, але жодного нашого магазину не було в Теннессі, Алабамі, Джорджії або в Північній і Південній Кароліні. На півдні ми взагалі не були конкурентами.

З іншого боку, магазини Kuhn's Big K вигідно влаштувалися на Півдні. Зі штаб-квартирою в Нешвіллі, штат Теннессі, Kuhn's починали з одного універсального магазину десь перед 1920 роком. Джек Кун і його брат Гас перетворили компанію на дискаунт, зробили одне чи два придбання й стали мережею, що мала 112 магазинів, які зосереджувались у Теннессі, але також були й у Кентуккі, Алабамі, Джорджії та Південній Кароліні — у всіх штатах, де ми могли б успішно працювати. Ми були значно більшими за Kuhn's, але обоє придивлялися одне до одного. Це було як у часи універсальних магазинів, коли одна мережа — наприклад TG&Y, не лізтиме на територію іншої — скажімо, Hested's. Ми знали, що так чи інакше, а доведеться йти на Південь. Думаю, ми стривожили Kuhn's, коли перетнули річку Міссісіпі та відкрились у Джексоні, штат Теннессі. Вони відповіли тим, що відкрились у Вест-Гелені й Блайтвілі, штат Арканзас. Правда в тому, що ми впритул наближалися до Kuhn's і в нас дійсно справи йшли краще. Справді, вони почали здавати позиції. Kuhn's узяли кредит і звели модну будівлю під штаб-квартиру. І в них були збитки.

Мені було збіса важко вирішити, що робити. Я хотів заволодіти тією територією до того, як туди прийде Kmart або ще хтось і вкраде нашу золоту жилу. Це був значний крок у бік конкуренції. Але ми ніколи не намагалися відкусити настільки великий шматок і не знали, як будемо його пережовувати. Ми обговорювали це знову й знову. Збиралися це робити й відмовлялися від такого кроку десь пару років. Нарешті виконавчий комітет одного дня зібрався та проголосував, але думки розділилися порівну. Це якраз було добре, адже так остаточне рішення виявилося за мною. Ця справа відразу була непевною, тож ми багато сперечалися. Зрештою, я проголосував «за». Ми не знали, як будемо перетворювати Kuhn's на Walmart, але доручили це завдання Полу

Картеру, якому довелося довгий час поїздити туди-сюди між Нешвіллем і Бентонвілем.

Пол Картер, *виконавчий віце-президент і головний фінансовий директор Walmart:*

Уперше голова використав свою прерогативу й сказав: «Ми зробимо це». То був новий виклик для Walmart. Спочатку ми гадали, що будемо керувати всім із Нешвілля, який зробимо окремим підрозділом. Потім передумали, закрили їхні офіси й перенесли все сюди. Географічно той регіон розташований від нас найдалі. Озираючись назад, можемо сказати, що рішення управляти всім звідси мало великий вплив на те, як ми й зараз керуємо компанією, коли всі наші регіональні менеджери перебувають у Бентонвілі.

Коли я поїхав у Big K, то важив 86 кілограмів, а повернувся звідти вже з вагою 75 кілограмів. Важко було всім учасникам процесу, і напруга відчувалась у компанії загалом. Та я не впевнений, що це так уже погано для будь-якої організації в якийсь момент. Джек Шумейкер використав цю ситуацію для вивчення та впровадження багатьох комунікаційних технологій. Хай як важко нам було, а справа з Big K була дійсно корисною для нашої компанії. Це наче гусінь перетворилася на метелика. Як компанія ми були готові летіти далі.

Ми закрили кілька збиткових магазинів Kuhn's і вперше спробували робити закупівлі через сторонню компанію-дистриб'ютора, що було зовсім не вдалою затією. Та коли ми розібрались із ситуацією, це придбання дуже допомогло нам із розширенням. Відтоді наш ріст просто вибухнув: майже завжди щороку ми відкривали по сотні магазинів, а в деякі роки — навіть більш ніж 150 крамниць. Думаю, що справа з Kuhn's уселила в нас упевненість у тому, що можемо подолати будь-які перешкоди.

Не знаю, як мене сприймають менеджери найвищої ланки нашої компанії, але мені відомо, як їх дратує, коли змушую по кілька разів із різних боків розглядати багато наших проблем. Але я вважаю, що більше схильний ризикувати, ніж вони. У таких рішеннях, як із Kuhn's, ми граємо в гру «а якщо...» із цифрами, але загалом в остаточному

рішенні я покладаюся на власне сприйняття. Якщо інтуїтивно відчуваю, що так буде правильно, то зазвичай іду на це, інакше відступаю.

Звісно, іноді це призводить до помилок. Наприклад, на початку 1980-х я подорожував різними країнами в пошуках світових конкурентів у роздрібній торгівлі. Був у Німеччині, Франції, Італії, Південній Африці, Великій Британії, Австралії, Південній Америці й побачив там кілька ідей, які зацікавили. Мене вразили гігантські магазини Carrefours у Бразилії, які надихнули на те, щоб привезти додому нову концепцію під назвою «гіпермаркет» — велетенський магазин із продовольчими та непродовольчими товарами під одним дахом. Я побачив такі магазини в Європі й почав наполегливо лобіювати цю ідею. Наполягав на тому, що всюди, окрім США, її успішно впроваджують, і ми також маємо це спробувати. Я був упевнений, що на цьому полі нам ще доведеться побитися з конкурентами.

Зрештою, ми відкрили два гіпермаркети в Далласі, район Форт-Верт, один у Топіці та один у Канзас-Сіті. Тоді ми вже мали авторитет у бізнесі, тому компанія Kmart одразу за нами відкрила свій гіпермаркет American Fare. Наші гіпермаркети не стали катастрофою, але виявилися розчаруванням. Вони були ледь прибутковими. Водночас показали нам, що нашим наступним кроком має бути поєднання продовольчих товарів із непродовольчими — менш масштабна концепція під назвою «суперцентр». Однак я помилився щодо потенціалу, який гіпермаркет матиме в нашій країні.

Ми здійснювали інші схожі, але не настільки відомі експерименти, які також не спрацювали. Наша концепція аптек-дискаунтів розрослася до двадцяти п'яти крамничок, поки ми не вирішили, що це не стане досить прибутковим. Одного разу ми спробували відкрити будівельний магазин Save Mor там, де був перший Walmart у Роджерсі, але це також не мало успіху. Якось Девід Ґласс сказав про мене: коли я вирішую, що помилявся, то готовий рухатися далі до чогось іншого.

А от коли один з наших експериментів працює, то стережіться. Візьміть, наприклад, Sam's Club. Це був експеримент, який ми розпочали в 1983-му, і тепер, дев'ять років потому, це десятимільярдний бізнес, який складається з 217 магазинів і має неймовірний потенціал росту. Sam's Club — це магазин, подібний до

складу, який розрахований на дрібних підприємців та інших клієнтів, що купують товари оптом. Членський внесок дає покупцю право придбати товари в Sam's Club, який пропонує оптові ціни на брендову, часто висококласну продукцію — на все: від шин до камер, годинників, офісного начиння, міні-сосисок і газованих напоїв. Якщо ви ніколи там не були, то, скажу вам, у них дуже весело, а люди, які працюють у Sam's Club, трохи схиблені. Як і працівники старих Walmart, вони готові робити все, щоб продати товар.

Як і в разі з концепцією дискаунтів, ми не можемо приписати собі ідею створення оптових клубів. Поставте себе на мить на наше місце й зрозумієте, чому ми мали запозичити цю ідею в тих, хто її вигадав. Це було на початку вісімдесятих, і ми працювали з дискаунтами ось уже майже двадцять років. Лише ефективні підприємці залишились у цьому бізнесі, оскільки ціни й маржі постійно падали. Раптом ми помітили абсолютно новий клас субдискаунтів, які ставили ціни, менші за наші. Це були оптові торговці з дуже низькими накладними витратами, які продавали з націнкою значно меншою за 22 відсотки — усього 5–7 відсотків. Оскільки слоган «Низькі ціни щодня» завів нас так далеко, ми мали дослідити нове явище, особливо тому, що за цією ідеєю стояв Сол Прайс — один із піонерів у сфері дискаунтів. Він започаткував свої магазини Price Club у 1976 році.

Отож одного дня 1983 року я поїхав на зустріч із Солом у Сан-Дієго. Я бачився з ним і раніше, коли із сином Робом навідував його. Цього разу ми з Гелен були на Західному узбережжі на зборах масових мерчандайзерів, тож заїхали повечеряти із Солом і його дружиною, яку також звуть Гелен, у ресторані Lubock's. Зізнаюся вам у дечому. Я тоді не сказав йому, що збираюся скопіювати його ідею, але все одно це зробив.

Я приїхав додому й одразу попрямував до Оклахома-Сіті, де ми винаймали стару будівлю по 90 центів за квадратний фут, а може, навіть по 75 центів. Ми переобладнали її й зібрали таких собі недооцінених неформалів з інших магазинів Walmart, щоб вони керували новим експериментом. У нас було два-три закупники. Ми створили програму, дизайн і запустили проект. Наш перший оптовий клуб відкрився в 1983 році. У ньому панував такий самий хаос і захват, які були в перших магазинах Walmart. Ми відразу зробили все

можливе, щоб відмежувати культуру Sam's Club від корпоративної культури Walmart. Одним із хлопців, яких я обрав для нового проекту, був Роб Восс. Він не дуже підходив на роль топ-менеджера у Walmart — частіше плив проти течії, ніж разом із усіма. Роб був трохи агітатор.

Роб Восс, *перший генеральний менеджер із товарів у Sam's Club:*

Із цією новою затією на кін поставили гордість багатьох людей, але їм треба було зрозуміти, що ми збиралися самостійно просувати продукцію. Тож на суботніх зборах Сем устав і сказав усім (цитую): «Sam's Club буде самостійно підбирати й просувати продукцію. Якщо хтось із вас, закупників Walmart, вирішить зробити виняток із цього правила, уважаючи себе належним до тієї касти закупників, які можуть купувати товари для всієї компанії, то раджу вам завітати в мій кабінет і віч-на-віч поясню цю концепцію детальніше». Відтоді в нас не було жодних проблем.

Ми швиденько вирушили відкривати Sam's Club у Канзас-Сіті та Далласі, а потім ще два такі магазини в Г'юстоні. Коли в нас стали працювати ці п'ять оптових клубів, я знав, що можна рухатися далі, і ми пішли. Ненавиджу це говорити, але думаю, що то було для мене як друге дитинство — точніше, другий виклик. Мені випала нагода знову збудувати компанію, і я намагався брати якомога більше участі в усьому, хоча Девід Ґласс також був залучений у роботу Sam's Club.

Рон Лавлес, *старший віце-президент Walmart, зараз на пенсії:*

Я перейшов із Walmart, щоб допомогти налагодити роботу Sam's Club. Оскільки ми брали шаблон Price Club, то іноді не знали конкретно, що робимо. Ми переносили ідею Західного узбережжя на Середній Захід країни та не знали, як її сприймуть. Пам'ятаю, була одна концепція, яка не прижилася. У Price Club перед їхніми магазинами стояли величезні стелажі з вином. Ми купили стільки ж вина для наших крамниць на Середньому Заході й були неприємно вражені, коли дізналися, що тут люди не надто полюбляють цей напій.

Том Кафлін, *старший віце-президент Sam's Club:*

У цій справі весело. Справді. Вона елементарна. І така прямолінійна. У нас не було реклами, але весь наш бізнес побудований на продажі

самої ідеї. Ми продаємо дрібним підприємцям ідею того, що за 25 доларів на рік вони матимуть зручний склад із усіма ціновими перевагами, які отримують великі компанії. Як і з Walmart, покупці пізнають і люблять нашу культуру. Вони знають, що на наших складах немає зайвої мішури. Знають, що наші менеджери, найімовірніше, першими сядуть за вантажопідйомник, щоб опустити товар для них. Покупці цього вже очікують. І їм це подобається.

Конкуренція в таких клубах іноді може бути дуже завзятою. Одного разу я був у великому Price Club на Маріно-авеню в Сан-Дієго. У мене був маленький диктофон — як завжди, — і я робив невеликі зауваження для себе про ціни та ідеї товарів. Аж тут підходить кремезний такий хлопчина й каже: «Перепрошую, але я маю забрати ваш диктофон і стерти на ньому всі записи. Наша політика забороняє використовувати диктофони в цих магазинах». Що ж, у нас є такі самі правила, тому я знав, що попався. Тож відповів хлопцю: «Я все розумію. Але в мене тут також записи про інші магазини, які я не хочу втратити, тож дозвольте, будь ласка, написати записку Роберту Прайсу» (це син Сола). Я написав: «Роберте, цей хлопець у вас надто вже добре виконує свою роботу. Я намагався записати певну інформацію про деякі товари, що у вас є, і мої враження від вашого магазину, а він мене упіймав. Ось ця касета. Якщо хочеш її прослухати — твоє право, але там є й інші матеріали, які я хотів би повернути». За чотири дні я отримав милу записку від Роберта й свою касету, цілу та неушкоджену. Він, імовірно, ставився до мене краще, ніж я заслуговував.

Sam's Club відображає ще одну особливість моєї манери управління, яка спрямована не лише на конкурентів, а й на наших людей. Я люблю змушувати всіх гадати. Не хочу, щоб конкуренти надто розслаблялися, уважаючи, що можуть передбачити наші майбутні дії. Також не хочу, щоб подібне сталося з нашими директорами. Це стосується моєї впевненості в постійній потребі змін і того, щоб трохи тримати співробітників у стані невизначеності.

Багато людей на моєму місці були б цілком задоволені станом справ, який був у нас у 1984-му. Наші 640 крамниць Walmart давали прибутку

майже двісті мільйонів на рік із загальних продажів у 4,5 мільярда. Ми все ще розросталися зі швидкістю лісової пожежі та почали розвивати мережу Sam's Club. Але я відчував, що нам потрібні зміни. Тож викликав Джека Шумейкера, на той момент президента й головного виконавчого директора з операцій, і спитав, чи не хотів би він помінятися посадами з Девідом Ґласом, нашим головним фінансовим директором. Незвичне таке питання від голови компанії. Я дуже ціную їхні таланти, але в мене були свої причини подивитися, які наслідки матимуть такі зміни. Джек настільки розумний, агресивний і впевнений у собі, що іноді міг бути надто жорсткий із людьми, тож я хотів подивитися, як хтось із м'якшим характером, як у Девіда, упорається з цією роботою.

Джек сказав, що вже усвідомив, що не хоче працювати у Walmart до сивини, тож після обговорення деталей погодився на цю зміну. Девід став президентом, а Джек ще три роки пропрацював головним фінансовим директором і чудово виконував свою роботу. Сьогодні він надає міжнародні консультації та залишається важливим членом ради директорів Walmart. Девід, звісно, виявився фантастичним президентом і десь п'ять років тому я віддав йому посаду головного виконавчого директора. На той момент Джек уже вийшов на пенсію.

Усе зрештою склалося справді добре, але не приховуватиму, що напруга в той період історії нашої компанії була відчутною. Сам цей бізнес конкурентний, а люди в ньому особливо схильні змагатися. Торгівля природно приваблює багато амбітних людей, які іноді мають его суттєвого розміру. Ще з часів моєї дитячої футбольної команди я був переконаний, що будь-яка конкуренція — це чудово. Я очікую на те, що наші люди конкуруватимуть між собою, але не люблю, коли це переходить на особистий рівень і коли співробітники не підтримують одне одного.

Конкуренція — одна з причин, чому я так люблю роздрібну торгівлю. Історія Walmart — це ще один розділ в історії конкуренції — майте на увазі, чудовий розділ, — але всього лише частина еволюції індустрії. Завжди з'являється той, хто здатний усе змінити. Може, він зараз десь ходить вулицею, зазирає нам за плече та створює свій план. Це одна з причин, чому ми купили компанію McLane кілька років тому. Це великий постачальник продовольчих товарів, і він має стати хорошою

основою для нашого входу на цей ринок, де, на мою думку, покупці вже готові до нас.

Зараз я бачу багато таких «каламутників», які приходять з-за кордону зі своїми новомодними програмами. До деяких нових конкурентів із Голландії, Німеччини та Франції треба уважно придивитися. І не за горами той час, коли концепції японської роздрібної торгівлі прийдуть у нашу країну. Думаю, що в недалекому майбутньому нам доведеться стати міжнародною компанією. Ми створили міжнародний підрозділ у Walmart, і в нас є спільна справа з мексиканською компанією CIFRA; разом ми розвиваємо Club Aurrera — концепцію оптового клубу. Ми вже відкрили два з них і плануємо розвиватися далі. Приймати людей із різних культур швидко й безболісно буде справжнім випробуванням для Walmart у близькому майбутньому, але наші співробітники готові до цього.

На домашньому ж фронті конкуренція у світі дискаунтів за останні кілька років значно поліпшилася. Наші конкуренти краще служать своїм покупцям, зменшують довгі черги на касах. Їхні магазини охайніші, а презентація товарів вдаліша. Вони значно ускладнюють нашу роботу. Але поки що жоден із конкурентів не зміг керувати компанією наших масштабів так само ефективно, як і ми. Вони не зуміли зробити витрати настільки ж низькими, як і в нас, і не змогли змусити своїх працівників постійно виконувати ті додаткові дії, які роблять наші люди: вітати покупців, посміхатися їм, допомагати, дякувати. До того ж конкуренти не змогли навчитися так само ефективно перевозити й зберігати свої товари, як ми.

Якщо хтось колись зможе перемогти нас у цьому, то ми будемо справді непокоїтися. Але досі це нікому не вдавалося.

Розділ 14

Коло розширюється

Дистрибуція й доставлення товару у Walmart були досить ефективними, адже керівництво сприймало їх як перевагу над конкурентами, а не якусь другорядну деталь або потрібне зло. Менеджери вищої ланки підтримують ці напрямки роботи компанії серйозними інвестиціями. Багато організацій не бажають витрачати гроші на дистрибуцію, хіба що в них немає іншого виходу. Наша ж компанія постійно виділяє на це кошти, бо такий підхід знижує витрати, що засвідчують цифри. Це дуже важлива стратегічна деталь, яка допомагає зрозуміти Walmart.

Джо Гардін,
виконавчий віце-президент, логістика та персонал

Деяким нашим хлопцям здається смішним, що я так нахвалюю репутацію Walmart як світового лідера в роздрібній торгівлі та технологіях постачання. Це не тому, що ми не дотягуємо до сучасного рівня. Навпаки, ми стежимо за новітніми технологіями. Хлопці сміються, бо відтоді, як я пішов у школу IBM у 1966 році, ніколи так просто не дозволяю комусь купувати нову систему для якихось потреб. Я змушую задуматися, як вони будуть обґрунтовувати витрати, ще до того, як прийдуть до мене з цією ідеєю.

Утім, без сумнівів, одна з головних причин того, що ми змогли суттєво розширити нашу компанію, — це те, що такі хлопці, як Девід Ґласс, а раніше Джон Шумейкер і Рон Меєр, постійно наполягали на виділенні коштів для розвитку технологій. Так, я сперечався й не погоджувався, але все одно виписував чеки. І це допомогло нам стати передовою компанією в питаннях комунікацій і дистрибуції в нашій галузі. Наприкінці сімдесятих керівництво Kmart так сильно опиралося будь-яким змінам, що їхнє пручання стосувалося, зокрема, й виділення коштів на нові системи. А в цей час наші хлопці були

абсолютно переконані, що комп'ютери незамінні в управлінні розширенням і для зниження структурних витрат. Сьогодні вже очевидно, що вони настільки мали рацію, що здаються геніями. Скажу навіть, що, справді, ефективність та економія від нашої системи дистрибуції були такими, що дали нам одну з найбільших переваг перед конкурентами.

За всі роки багато людей доклали руку до цього, але Девід Ґласс найбільше відповідальний за те, у якому стані сьогодні наша система дистрибуції. Він мав бачення автоматизованих розподільних центрів, які були б пов'язані за допомогою комп'ютера з нашими магазинами й постачальниками, тож почав створення цієї системи з 1978 року в Сірсі, штат Арканзас.

Девід Ґласс:

Імовірно, центр у Сірсі був готовий на два роки пізніше, ніж було потрібно, тому ми відчували значний тиск. Треба було швидше його закінчити й запустити. Слабкістю Walmart було те, що ми не могли розширюватися за межі кола з радіусом у 560 кілометрів від розподільного центру в Бентонвілі. Через таку логістичну перепону скептики казали, що ми назавжди залишимося середньою регіональною мережею в тій місцевості. Я дуже наполягав на Сірсі, щоб розв'язати цю проблему. Це був доволі амбітний план — наш перший віддалений механізований розподільний центр. На жаль, він так сильно був потрібен, що ми надто поспішили ввести його в експлуатацію, що вилилось у катастрофу — мою катастрофу. Це було так само погано, як і Семове відкриття в Гаррісоні, тільки серйозніше.

Ми почали відправляти вантажі ще до того, як у будівлі з'явився дах, і нічого — навіть туалети — не працювало як треба. З нами були такі хлопці, як Ґленн Габерн, менеджер із обробки даних, і Пол Картер, що керували вантажопідйомником — це до того моменту, поки Габерн не порвав велику упаковку з ополіскувачем для рота Listerine, який розлився по всьому складу. Умови праці були жахливі: не встигнеш озирнутись, а профспілка вже стоїть у тебе над душею.

Це було таке жахіття, що Сем почав сумніватися в ідеї з механізованими розподільними центрами. Він зовсім не був упевнений, що це спрацює. На щастя, Сем найняв Дона Содеркіста з Ben Franklin, який дуже підтримав те, що ми намагалися втілити. Він вірив у механізовані розподільні центри та зрештою забрав у мене відділ дистрибуції в 1980 році. Дон виконав серйозну роботу з розширення центрів, допоміг запровадити багато інновацій, серед яких і вкрай потрібна нова система інвентаризації.

На щастя, ми усунули недоліки й Сірсі запрацював, адже саме він урятував нас після того, як купили всі ті магазини Kuhn's. Потрібно було вигадати, як забезпечувати їх товарами, а наша спроба залучити стороннього дистриб'ютора завершилася жахіттям. Отож ми зробили прибудову до вже зведеного центру, щоб обслуговувати ті магазини, що й розв'язало проблему. Сірсі, який сьогодні є одним із найкращих розподільних центрів, справді був ключем до всієї нашої системи дистрибуції. Коли ми довели, що вона працює, то змогли відтворювати його шаблон будь-де. Саме це ми й зробили.

Думаю, можна сказати, що сьогодні наша система дистрибуції є предметом заздрості всіх у галузі торгівлі та багатьох інших сферах. Зараз у нас є двадцять таких розподільних центрів, що розташовані в зонах роботи Walmart по всій країні — усе ще в межах одного дня їзди або в радіусі приблизно 560 кілометрів від магазинів їхнього регіону. Разом площа таких центрів стновить більш ніж 160 гектарів. У наших магазинах понад 80 000 найменувань товарів, а склади напряму постачають 85 відсотків цього, тоді як у конкурентів це 50–60 відсотків. Період очікування між моментом заповнення комп'ютерної заявки магазину й довозом товару складає в середньому два дні. У наших конкурентів на це йде десь п'ять або більше днів, хоча вони не постачають самостійно у свої крамниці так багато, як ми.

Економія часу та гнучкість — це чудово, але сама лише економія витрат варта всіх цих зусиль і грошей. Наші витрати на доставляння товарів у магазини становлять менш ніж три відсотки, а в конкурентів на це йде 4,5–5 відсотків на ту саму продукцію. Арифметика проста:

якщо обоє продаємо той самий товар за однакову ціну, то ми заробляємо на 2,5 відсотка більше за них.

Джо Гардін:

Коли ви володієте й самі керуєте системою дистрибуції та логістикою, то у вас з'являється серйозна перевага над конкурентами, які покладаються на сторонніх дистриб'юторів. Це автоматично зменшує час очікування довозу, але ви все одно можете шукати способи покращити процес і зробити його ефективнішим. Ніколи не треба зважати на те, що відбувається в чужій крамниці. У цьому плані нам потрібно знати лише, коли слід доставити товар, щоб можна було розробити розклад і план постачання. Це забезпечує постійний асортимент товарів, що є вкрай важливим. Ви не можете нарощувати продажі, якщо не маєте в магазині товару, якого хоче покупець, тоді, коли він його потребує.

Ми не лише зберігаємо більше товарів у наших розподільних центрах, а й маємо власний автопарк вантажівок, який значно перевищує ті, що є в конкурентів. Він один із найбільших у країні — можливо, і *найбільший*. Минулого року Девід попросив Лі Скотта, нашого віце-президента, який контролює транспортування, порахувати всі вантажівки та напівпричепи, що належать Walmart. За останніми підрахунками, у нас є понад дві тисячі сідлових тягачів і більш ніж одинадцять тисяч напівпричепів. На відміну від Kmart і Target, які покладаються на сторонні служби перевезення вантажу з їхніх розподільних центрів, ми завжди вважали, що потрібен власний автопарк.

Для забезпечення такої мобільності — здатності реагувати значно швидше, ніж будь-який сторонній агент — нам потрібні водії, що є частиною нашої команди й так само віддані служінню покупцям, як і співробітники в магазинах. Ох і хороші ж у нас водії, скажу вам! Коли їдете по шосе повз вантажівку Walmart, то можете поставити останній долар на те, що за кермом сидить справжній професіонал. Він не просто веде вантажівку. Водій відданий обслуговуванню наших магазинів і знає, що є на дорогах посланцем компанії та всього, що ми представляємо. Я просто скажу це: у нас найкращі водії вантажівок в

Америці, а їхні вірність і готовність завжди викладатися на всі сто якісно вирізняють Walmart серед інших.

Лі Скотт:

Наші водії й справді дуже віддані своїй місії служити магазинам. Вони постійно звітують у головний офіс про різне: наприклад, де викинули хороший товар або в кого проблеми з поведінкою в магазинах. Дуже довгий час Сем з'являвся в кімнатах відпочинку для водіїв о четвертій ранку з пончиками, щоб поговорити з ними пару годин.

Він просто допит їм улаштовував:

— Що ви бачите в магазинах?

— Ви були нещодавно в тій крамниці?

— А як співробітники поводяться там-то?

— У тому магазині справи вже йдуть краще?

І це логічно. Водії за тиждень бачать більше магазинів, ніж будь-хто в компанії. І, гадаю, Сему подобається те, що вони не поводяться, як багато менеджерів. Водіям усе одно, хто ви. Вони скажуть те, що справді думають.

Безперечно, єдине, що змушує систему дистрибуції працювати так добре, — це відданість людей, які в ній задіяні. Технології та устаткування — то лише інструменти. Люди в цій системі вірять, як і співробітники магазинів, що клієнт — передусім. Для них клієнт — це магазини Walmart або Sam's Club, у які вони возять товари.

Із такою ідеєю в основі всього ми розвинули унікальну здатність пристосовувати те, що робимо, до потреб наших магазинів. Наприклад, донедавна ми вихвалялися, що доставляємо щодня товари в 97 відсотків наших магазинів. Потім дізналися, що це не найкраще з того, що можемо зробити для крамниць Walmart, особливо для тих, що меншого розміру. Тепер ми стали застосовувати індивідуальну програму доставляння, за якою магазини можуть обирати один із чотирьох різних планів довозу. Кожні півроку крамниця обирає свій план. А ще в нас є план прискореного довозу, що розроблений для магазинів, які розташовані на певній відстані від розподільного центру. Такі крамниці можуть замовити товар у понеділок увечері, а

отримати вже за добу. Ніхто в нашому бізнесі не може забезпечити постачання в таких масштабах.

Коли за всім цим спостерігаєш в одному з розподільних центрів, то неможливо відвести очей. Їхню роботу треба побачити особисто, щоб оцінити її. Іноді мені самому важко повірити в те, що бачу. Але я спробую описати вам роботу одного такого центру. Почнемо з будівлі. Вона охоплює майже 60 гектарів, що приблизно дорівнює двадцяти трьом футбольним полям. Заповніть усю цю територію найрізноманітнішими товарами, які тільки можете собі уявити: від зубної пасти до телевізорів, туалетного паперу, іграшок, велосипедів і грилів для барбекю. Кожен товар має штрих-код, і комп'ютер знає місцезнаходження та пересування будь-якої коробки під час перебування на складі й у дорозі. Тут працює від шестисот до восьмисот людей, які виконують роботу злагоджено, як годинниковий механізм, цілодобово. З одного боку будівлі розташоване приміщення для завантаження з воротами, які за раз уміщають десь 30 вантажівок — ворота майже завжди повністю зайняті. З іншого боку — приміщення для прийому вантажу, у якому є 135 воріт для розвантаження товарів.

Усі ці товари рухаються на завантаження-розвантаження конвеєрами загальною довжиною приблизно 13 кілометрів. Зверху над ними висять лазери, які, зчитавши штрих-код на коробці, відправляють її до тієї вантажівки, що виконує замовлення відповідного магазину. Якщо день важкий, то по конвеєру може пройти до 200 000 коробок. Коли механізм працює на повну швидкість, то в очах ряхтить від черги упакованих товарів і блимання червоних лазерів, які направляють одну коробку в цю вантажівку, іншу — у ту. А на стоянках вантажівки Walmart цілий день приїздять і вирушають виконувати замовлення. Мені страшенно подобається бувати в цих центрах, говорити зі співробітниками та пити каву з ними й водіями. Це неймовірно, скільки вони мають ідей для кращого налаштування системи розподілення товару. Якщо вам здається, що я до непристойності пишаюся нашою системою дистрибуції, то ви маєте рацію.

Для повної картини треба не забувати, що точно такий самий процес щодня відбувається одночасно ще в дев'ятнадцяти інших, майже

ідентичних розподільних центрах. Для підтримки розширення ми постійно маємо планувати побудову та обладнання дедалі більшої кількості таких гігантських механізованих складів. А це, скажу вам, непросте завдання для Джо Гардіна та його людей. Імовірно, протягом наступних кількох років у нас загалом буде тридцять таких складів. Це поповнення вже заплановано на папері.

Відтоді як Девід Ґласс прийшов у нашу команду в 1976 році, він постійно наполягав на тому, щоб я виділяв і виділяв гроші на цю систему. Хвала Провидінню, що Девід такий переконливий. Одночасно з цим він і Джек Шумейкер дуже наполягали на тому, щоб більше коштів витрачати на придбання кращих комп'ютерів, щоб ми могли стежити за продажами, товарами та інвентаризацією по всій компанії — особливо за грошовими операціями в магазинах. Коли Джек у 1978 році став нашим президентом і головним директором з операцій, то дуже наполягав на виділенні коштів на систему штрих-кодів і SKU, що є комп'ютеризованою системою ідентифікації товарної позиції. Джек також доклав руку до створення нашої супутникової системи, яка виявилася ще однією значною перевагою над конкурентами.

Джек Шумейкер:

Ґленн Ґаберн був нашим менеджером з обробки даних. Ми мали спільну мрію про систему інтерактивної комунікації, за допомогою якої можна підтримувати двосторонній зв'язок з усіма магазинами, розподільними центрами та головним офісом. Ґленн запропонував використовувати супутник, а я — утілити цю ідею, нікого не питаючи. Ми дійшли до того моменту, коли могли робити пропозицію, і розповіли про все Сему. Він просто слухав. Не намагався мене відмовити, але й не заохочував. Сем ніколи особливо не був у захваті від системи.

На початку 1980-х такої технології для роздрібної торгівлі не існувало. Але ми зустрілися з корпорацією Macom & Hughes і підписали контракт на проект, на який зрештою витратили 24 мільйони доларів. Ми запустили цю систему в 1983-му, і перші два роки Сему кортіло мене прибити. Вона не відразу була ідеальною. Але зараз усе добре, і, звісно, така вже є у всіх інших.

Виявилося, що супутник справді був нам потрібний, адже коли в нас з'явилися сканери на касах, ми отримували всю їхню інформацію в Бентонвілі через телефонні лінії. Ці мережі мали обмежену потужність, тож коли ми додавали дедалі більше магазинів, у нас згодом стався серйозний завал. Ви знаєте вже, що я люблю отримувати цифри якомога швидше. Що скоріше ми одержуємо інформацію, то швидше можемо щось із нею зробити. Ця система нам дуже допомогла з ефективністю, а наші техніки чудово впоралися з тим, щоб використати її по максимуму.

Утім Джек правду сказав про мене та системи. Я рідко від них у захваті. Кілька років тому ми звели цю величезну будівлю біля нашого головного офіса — десь трохи більше гектара — для самих лише комп'ютерів. Усі тоді казали, що нам знадобиться багато місця. Лише два-три роки тому там було майже порожньо. Зараз же це приміщення вщерть забите комп'ютерами. Якщо все згадати, то це й не дивно. Ми витратили майже 700 мільйонів доларів для створення нинішніх комп'ютерної та супутникової систем. Мені казали, що це найбільша цивільна база даних такого типу у світі — навіть більша, ніж в AT&T[24].

Та це ніщо для мене. Головне, що ці системи дають нам інформацію за лічені хвилини — усі ті цифри. У нас зберігається історія пересування кожної одиниці товару в магазинах Walmart або Sam's Club за 65 тижнів. Це означає, що я можу обрати будь-яку річ, — наприклад, систему «телевізор із відеомагнітофоном», яка стоїть у мене в офісі, — і точно сказати, скільки їх ми закупили за рік із чвертю й скільки з них продали. Не лише загальну кількість, а й статистику кожного регіону, округу, магазину. Думаю, постачальникам важко знати про обіг їхніх продуктів у наших крамницях більше, ніж ми. Гадаю, ми завжди знали, що інформація — це сила, але та, яку отримуємо за допомогою наших комп'ютерів, — це сила переваги над конкурентами.

Я можу зайти в кімнату, де розміщена супутникова система й де наші техніки сидять перед екранами комп'ютерів і розмовляють по телефону з тими магазинами Walmart, у яких виникли проблеми. Так от, зазираючи їм через плече протягом пари хвилин, я багато чого зможу дізнатися про один день із життя певного магазину. На екрані я можу побачити загальну суму по операціях із кредитними картками за добу й те, як ця сума змінюється в реальному часі. Бачу, скільки ми

забрали вкрадених банківських карток. Можу сказати, чи система прийому картки за сім секунд працює як належить, а також переглянути кількість транзакцій за день. Коли є щось нагальне або важливе, що потрібно передати в магазин або розподільний центр — щось, що може стати причиною особистого візиту, — то я або будь-який інший виконавчий директор Walmart можемо піти в нашу телекімнату, увімкнути супутниковий зв'язок і поговорити просто звідти. Крім того, як уже казав, на суботні збори я приходжу о третій годині ранку, переглядаю дані й точно знаю про стан справ цього тижня.

Тож, як бачите, технології та дистрибуція також дуже важливі для здатності Walmart рости й контролювати все, що відбувається в компанії. Але коли бачите супутникові тарілки на нашій будівлі, чуєте про всі ті комп'ютери всередині чи переглядаєте записи роботи розподільних центрів, не дозволяйте ввести себе в оману. Без правильних менеджерів і відданих співробітників та водіїв вантажівок усе те начиння абсолютно нічого не варте.

24 AT&T — одна з найбільших американських телекомунікаційних компаній. — *Прим. пер.*

Розділ 15

Немасштабне мислення

Ну що, Семе, наскільки великою ти хочеш зробити цю компанію? Який у тебе план?

Ферольд Аренд,
невдовзі після приходу у Walmart

Ферольде, ми будемо рухатися крок за кроком. Якщо зможемо рости на власні кошти, то, можливо, відкриємо ще один-два магазини.

Сем Волтон

Нещодавно хтось показав мені статтю в місцевому журналі за 1960-й. Вона називалася «Успіх року» та розповідала, як ми побудували імперію з дев'яти універсальних магазинів. Там також є моя цитата про те, що ми, імовірно, більше не будемо розширюватися, бо я був глибоко переконаний у потребі особистого нагляду за всіма дев'ятьма крамницями. Уважав, що за більшою кількістю магазинів буде «вкрай незручно» спостерігати без додаткової допомоги. Що ж у біса трапилося? Як ми стали найбільшими у світі в галузі роздрібної торгівлі з такою філософією?

Я справді вірив у те, що сказав тоді, та й досі вірю. Утім ми знайшли спосіб рости й залишатися прибутковими, а тому зупинятися не було потреби. У своєму підході до бізнесу я завжди віддавав перевагу практичності, особистому нагляду — це зазвичай виявлялось у регулярних відвідуваннях наших магазинів. Від самого початку, ще коли розносив газети в коледжі, я вмів делегувати обов'язки. Згодом намагався наймати найкращих людей для управління нашими магазинами. Так було ще з Ньюпорта.

Багато води утекло з 1945 року, коли ми купили маленьку крамницю на Фронт-стрит у Ньюпорті, але майже все, чого навчилися, кожен основний принцип, який застосували в перетворенні того магазину на

респектабельний бізнес, усе ще існує у Walmart сьогодні. Важко пригадати бодай одну компанію, яка змогла б утримати такий, як у нас, ріст протягом тридцяти років без особливих фінансових проблем або зниження прибутковості. За цей час Walmart мала приріст від тридцяти до неймовірних сімдесяти відсотків у деякі роки.

Протягом цього періоду багато людей усе чекають на те, щоб ми спіткнулись і впали — особливо ті, хто на Волл-стрит. Вони казали, що ми ніколи не зможемо й далі рухатися вперед після досягнення продажів в один мільярд доларів. Але нам це вдалося й надалі вдається. Люди з Волл-стрит казали, що все розвалиться на десяти мільярдах, бо ми просто не зможемо управляти компанією такого масштабу з нашою філософією маленьких міст. Ми пройшли й цей етап, а потім досягли 20 мільярдів, і 30 мільярдів, а наступного року маємо досягти 53 мільярдів доларів. Два роки тому ми вперше заробили один мільярд доларів прибутку. Це справжній стрибок від 41 мільйона доларів десять років тому. Ось таблиця, яка мене абсолютно вражає:

	1960	**1970**	**1980**	**1990**
Продажі, $	1,4 мільйона	31 мільйон	1,2 мільярда	26 мільярдів
Прибуток, $	112 000	1,2 мільйона	41 мільйон	1 мільярд
Магазини, $	9	32	276	1 528

Отож тепер ми найбільші роздрібні торговці у світі й усе ще ростемо, як гриби після дощу. Якщо моя таблиця не допомогла вам досить чітко уявити, якою великою є наша компанія, ось ще один спосіб. Щотижня майже 40 мільйонів людей закупляються у Walmart. Минулого року ми продали стільки чоловічої та жіночої нижньої білизни, а також шкарпеток, що можна одягнути кожного американця та американку й ще трохи залишиться. Ми продали 135 мільйонів трусів для чоловіків, 136 мільйонів жіночих трусиків і 280 мільйонів пар шкарпеток. Також продали чверть усієї рибацької волосіні, яку купували в США, а це десь трохи менше одного мільйона кілометрів — тобто її вистачить, щоб обв'язати Землю двадцять чотири рази. Ми продали 55 мільйонів спортивних штанів і 27 мільйонів пар джинсів, а також майже 20 відсотків усіх телефонів, придбаних у США. А ось статистика, якою я

особливо пишаюся: за один тиждень минулого року ми продали стільки ж собачого корму власної марки Ol' Roy, скільки за весь 1980 рік. Із продажами у 200 мільйонів доларів минулого року Ol' Roy став собачим кормом № 2 в Америці, а він продається лише у Walmart. Ось ще один приклад: Procter & Gamble продають у нашій мережі магазинів більше своєї продукції, ніж у всій Японії.

Я можу розповідати й далі, але ви зрозуміли мене. Ми великі. Справді великі. Це не те, на чому мені подобається зосереджуватися. Я завжди хотів бути *найкращим* торговцем у світі, але не обов'язково найбільшим. Справді, як сказав у статті тридцять років тому, я завжди трохи боявся, що великий розмір може стати на заваді хорошій роботі. Звісно, такий розмір, як у нас зараз, має свої переваги. Поки ми не досягли показника в мільярд доларів, багато постачальників ігнорували нас у цих арканзаських нетрях. Роками деякі з них відмовлялися навіть зустрічатись із нами. Тепер ми, звісно, надто великі, щоб нас ігнорувати. Але значні розміри чаять у собі й небезпеку. Вони були причиною розпаду багатьох хороших компаній — включно з деякими, що працювали у сфері роздрібної торгівлі. Ці компанії взяли добрий старт, а потім просто роздулися, або втратили чуття, чи надто повільно реагували на потреби своїх клієнтів.

Я це ось до чого: що більшою стає компанія Walmart, то важливіше мислити меншими категоріями. Адже саме так ми стали величезною корпорацією — діяли як одне ціле. Але найголовніше: ми — торговці маленьких міст, і я не можу передати вам, наскільки важливо для нас пам'ятати, що все робили крок за кроком, відкриваючи одну крамницю за раз, а допомагали нам у цьому здебільшого важка праця, правильне ставлення та командна робота всіх людей у магазинах та їхніх керівників, а також тих, хто працював у розподільних центрах. Усе це буває важко пам'ятати, коли нас розпирає від гордощів за величезні продажі та прибутки Walmart. Якщо нас коли-небудь занесе через те, що ми така класна п'ятдесятимільярдна мережа, а не один магазин у Блайтвілі, штат Арканзас, або в Маккомбі, штат Міссісіпі, чи в Оук-Рідж, штат Теннессі, то можете ставити на нашій компанії хрест. Якщо ми коли-небудь забудемо, що дивитися покупцю у вічі, вітати його або її та ввічливо питати про те, чи можемо чимось допомогти, — це так само важливо у великому магазині Walmart сьогодні, як було в

маленькому Ben Franklin у Ньюпорті, то просто змушені будемо піти в інший бізнес, адже ніколи не виживемо в роздрібній торгівлі.

Білл Філдз:

Я певен, що вся наша філософія немасштабного мислення бере початок із Семового магазину в Ньюпорті, де він був підприємцем і лідером громади. Для Сема це дуже важливо, і він не хоче це втратити. Містер Волтон побачив значну зміну в Ben Franklin і у всіх інших чималих компаніях, які втратили цю філософію, бо стали надто великими й відволіклися. Він рішуче налаштований на те, щоб із нами такого не трапилося.

Для нас немасштабне мислення — це стиль життя, майже одержимість. Припускаю, що такий підхід може принести користь будь-якому бізнесу. Що більшими ви є, то сильніше потребуєте немасштабного мислення. Коли наша компанія стала настільки великою, як зараз, з'явився різноманітний тиск, щоб змусити нас діяти й керувати всім як мережа з єдиним центром, у якій рішення ухвалюють зверху й спускають як розпорядження до магазинів. У таких системах немає місця для творчості або для неформала, яким я був у ранні роки роботи в Ben Franklin. Їм не потрібні підприємці чи промоутери. Я не хотів би працювати в такому місці й щодня хвилююся, що у Walmart запанує така система. Я постійно розмовляю про це з нашими хлопцями. Звісно, постачальники з радістю сприйняли б наш перехід на таку систему. Працювати їм стало б значно легше. Якщо хтось у Walmart думає, що наша компанія застрахована від такої «хвороби», як пихатість, то я хотів би, щоб ці люди зібрали речі й пішли від нас, адже про це ми завжди будемо непокоїтися.

Кілька десятиліть ми важко працюємо над тим, щоб збудувати впорядковану, приземлену компанію. Це непросте завдання для мережі, яка розростається країною так швидко, як Walmart. Та на своєму шляху ми вивчили кілька практичних уроків про те, як рухатися крок за кроком. Нашій компанії вони принесли успіх. Перш ніж ви повністю зрозумієте, як Walmart дісталася туди, де перебуває зараз, важливо усвідомити ці принципи. Потім ви збагнете, як ми їх застосували в процесі розвитку компанії. Наш досвід може допомогти

іншим людям, які мають такі самі проблеми зі зростанням бізнесу, але не хочуть утратити зв'язок із клієнтами.

Наші принципи — це не щось глибоке й складне. Справді, це простий здоровий глузд. Їх можна знайти в книжках або статтях про теорію менеджменту, багато з яких я прочитав за всі ці роки. Утім уважаю, що ми у Walmart застосували ці принципи трохи інакше. Ось шість головних способів нашої компанії рухатися крок за кроком і мислити малими категоріями, немасштабно:

Думати про один магазин за раз

Звучить досить просто, але ми завжди мали дотримуватися цього принципу. Той факт, що наші продажі та прибуток і далі зростають, ще не означає, що ми розумніші за інших або нам це вдається, бо компанія настільки велика. Це значить, що наші покупці нас підтримують. Якби вони припинили так робити, то наш прибуток зник би, а ми пішли б шукати нову роботу. Тож знаємо, як діяти: і далі знижувати ціни, покращувати послуги й робити все, щоб людям подобалося до нас ходити. Це не щось, чого можна досягти одним універсальним способом. Ми не можемо наказати з головного офіса — і все станеться само собою. Ми маємо робити це в магазині за магазином, у відділі за відділом, працювати з кожним покупцем, навчати співробітника за співробітником.

Наприклад, у нас є магазин у Панама-Сіті, штат Флорида, і ще один — у п'яти кілометрах, у Панама-Сіті-Біч[25]. Але насправді це наче два різні світи, коли йдеться про їхні товари й покупців. Це два абсолютно різні магазини. Один побудований для туристів, які йдуть на пляж, а інший є звичайною крамницею Walmart, розрахованою на людей, що живуть у місті. Саме тому ми намагаємося поставити на чолі магазину справжнього торговця та розвивати подібні якості в кожному менеджері відділу. Якщо хочете, щоб товари в крамницях дійсно були правильні, то підбирати асортимент мають справжні мерчандайзери — люди, які особисто працюють із покупцями щодня й у різні пори року.

Отже, робота менеджерів полягає в тому, щоб дослухатися до мерчандайзерів у магазинах. У нас є такі люди тут, у Бентонвілі. Це закупники, їх усього 218, і ми маємо постійно нагадувати, що їхня робота — підтримувати торговців у магазинах. Інакше в нас буде

система з управлінням зверху, яка не знає про справжні потреби покупців конкретної крамниці. І тоді ми залишимось із купою нерозпроданих робочих черевиків, спецодягу та рушниць у магазині Панама-Сіті-Біч, де люди благають про водяні пістолети, вудочки, відерця й лопатки; а в крамниці в Панама-Сіті припадатимуть пилом різноманітні речі для пляжного відпочинку.

Тож коли сідаємо поговорити про справи під час суботніх зборів, нам подобається зосереджуватися на одному магазині: на тому, як він справлявся зі своїм конкурентом на ринку торгівлі. Ми говоримо про те, що в цьому магазині роблять правильно, а що — ні.

Девід Ґласс:

Ми переконані, що маємо обговорювати й розглядати Walmart у кожній окремій деталі. Я не знаю жодної іншої великої компанії роздрібної торгівлі — Kmart, Sears, Penney's, — яка обговорювала б свої продажі в кінці тижня, виокремлюючи щось менше за регіон. Ми ведемо розмову про окремі магазини. Це означає, що коли говоримо про крамницю в Дотані, штат Алабама, або Гаррісбурзі, штат Іллінойс, то очікується, що всі присутні мають щось знати про цей магазин: як оцінити його роботу, 20 відсотків збільшення продажів — це для нього добре чи погано, яка там зарплата, хто конкуренти та як ідуть у нас справи в цьому місці. Фокус нашої компанії невеликий, бо ми утримуємо його на найменшій одиниці, тобто на магазині. Жодна інша компанія такого не робить.

Зосередження на окремому магазині може допомогти багато в чому. Передусім це дозволяє вдосконалити ту крамницю. Але в процесі нам також удається дізнатися конкретний спосіб того, як Walmart у Панама-Сіті-Біч перемагає конкурентів у продажах, скажімо, пляжних рушників. Потім ми можемо швиденько застосувати цю інформацію до інших наших пляжних магазинів у країні й подивитися, чи такий підхід працює всюди. Це приводить до наступного принципу.

Спілкування, спілкування, спілкування

Якби довелося визначити в системі роботи Walmart одну основну ідею, то це, напевно, було б спілкування. Ми спілкуємося в різний спосіб: від суботніх зборів до розмов телефоном і за допомогою

супутникового зв'язку. Потребу в якісному спілкуванні важко переоцінити в такій великій компанії, як наша. Який сенс у тому, щоб знайти спосіб продавати більше пляжних рушників, якщо ти не збираєшся поділитися цим зі своїми колегами? Коли люди в Сент-Огастіні, штат Флорида, не дізнаються до зими про те, що спрацювало в крамниці Панама-Сіті, то втратять велику нагоду. Якщо наші закупники в Бентонвілі не знають, що ми збираємося подвоїти продажі пляжних рушників цього літа, то магазинам нічого буде покласти на полиці.

Сьогодні я часто бачу статті з менеджменту, присвячені обміну інформацією як новому джерелу могутності корпорацій. Ми робили це, коли ще в нас було всього кілька магазинів. Тоді ми були переконані, що менеджеру крамниці треба показувати кожну цифру, що стосувалася його магазину. Зрештою вирішили ділитися цими цифрами з менеджерами відділів у крамницях. Ми дотримувалися цієї політики й коли розширювалися. Саме тому витратили сотні мільйонів доларів на комп'ютери та супутники — щоб поширювати всі маленькі деталі в компанії якомога швидше. Але результати варті тих витрат. Тільки завдяки інформаційним технологіям менеджери наших магазинів мають чітке уявлення про стан справ їхніх крамниць. Найрізноманітніша інформація передається їм по супутнику завжди дуже вчасно: щомісячні звіти про прибутки та збитки, результати щохвилинних продажів, які говорять керівникам, що добре купується в їхніх магазинах, і багато інших паперів, яких вони були б раді не отримувати.

Не буду прикидатися, ніби це нам ідеально вдається. У нас траплялися провали — як тоді, із печивом Moon Pie, коли у Вісконсин надіслали велику його партію, хоча особливої популярності воно там не має. Іноді ставлення людей є так само важливим, як і технології. Наприклад, у нас є одне правило, яке, сподіваюся, ми ніколи не перестанемо використовувати. Наші закупники в Бентонвілі мають спочатку зателефонувати в магазини, перш ніж зв'язатися з постачальником або ще з кимось, і зробити це потрібно до заходу сонця того дня, коли їм телефонували.

Звісно, ми надто великі для того, щоб менеджери кожного відділу всіх магазинів Walmart витрачали багато часу з постачальниками, які

приїздять до нас у Бентонвіль, тому намагаємося вигадати альтернативний спосіб із таким самим результатом. Нещодавно ми розпочали проводити семінари для менеджерів відділів. Обираємо відділ, наприклад, спорттовари або «сад і город», потім беремо по одному менеджеру цього відділу з кожного нашого округу. Зараз виходить 184 людини. Ми привозимо їх у Бентонвіль, щоб вони поговорили із закупниками про те, що в їхніх магазинах працює, а що — ні. Потім ці менеджери зустрічаються з постачальниками й пояснюють їм, які існують скарги на їхні продукти або що особливо подобається в певному товарі покупцям. Разом ці люди сідають і створюють план на наступний сезон, а потім керівники відділів повертаються додому та діляться новою інформацією з менеджерами такого самого відділу з інших магазинів у їхньому окрузі.

Хай скільки б ми їздили в наші магазини чи привозили людей у Бентонвіль, іноді мені здається, що інформація доходить не до всіх. Якщо це стосується якоїсь важливої для мене теми, то я не полінуюся зв'язатись із потрібною крамницею через наші камери й супутники та поговорити зі співробітниками з екрана телевізора в їхній кімнаті відпочинку. Кілька років тому десь у різдвяний час у мене з'явилась ідея, яку просто не міг втримати в собі, тож пішов до нашої камери й поговорив із усіма про їхні продажі, про моє полювання та побажав нашим людям, щоб сезон свят минув добре. Потім перейшов до справ: «Не думаю, що якась інша компанія роздрібної торгівлі колись робила те, що я зараз запропоную. Це просто. Не буде коштувати нам ані цента. Але я вірю, що з нашими покупцями це творитиме дива, продажі злетять і ми будемо значно попереду колег-конкурентів із Kmart, і, напевно, із Sears також. Послухайте мене. Я хочу, щоб ви пообіцяли ось що: коли будете в кількох метрах від покупця, ви подивитеся їй або йому у вічі, привітаєтесь і спитаєте, чи можете чимось допомогти. Знаю, що деякі з вас є від природи сором'язливими. Можливо, ви не хочете турбувати людей. Але якщо спробуєте зробити так, то, упевнений, це допоможе вам стати лідером. Це допоможе вашій особистості розвинутися. Ви станете відкритішими й згодом навіть зможете бути керівником магазину, менеджером відділу, округу або ким завгодно в цій компанії. Це зробить із вами диво. Гарантую. Тепер підійміть праву руку — і не забувайте: у Walmart якщо ми

обіцяємо, то виконуємо — і повторюйте за мною: від сьогодні й надалі урочисто обіцяю, що кожного разу, коли в кількох метрах від мене буде покупець, я посміхатимуся, дивитимуся йому у вічі й вітатиму його. Нехай допоможе мені Сем».

Я не міг уявити, як вплине та невеличка розмова на співробітників або покупців. Але ця ідея так припала до душі, що я вирішив поділитися нею через супутниковий зв'язок. Справді був переконаний у тому, що жодна інша мережа роздрібної торгівлі не робила того, що я пропонував. Точно знаю, що багато наших співробітників почали втілювати мою ідею в життя, і впевнений, що безліч покупців були вдячні за це. Ми використали засіб масової комунікації для передачі ідеї, але то була маленька ідея, націлена на людей на передовій, — на тих, хто найбільше відповідає за те, щоб покупці залишалися задоволеними й повертались у наш магазин знову й знову. Я не стверджую, що моя маленька промова вплинула на це, але відтоді ми випереджали Kmart і Sears принаймні два роки, перш ніж найоптимістичніші аналітики Волл-стрит подумали, що нам це під силу.

Тримати носа за вітром

Як голова правління Walmart я, звісно, підписував рахунки на закупівлю технологічного обладнання, яке виявилося настільки потрібним для нашого успіху. Але, якщо чесно, я не вважав комп'ютери чимось більшим, ніж накладні витрати. Програмний пристрій ніколи не буде заміною реальному візиту в магазин, щоб побачити стан справ на власні очі. Інакше кажучи, комп'ютер може вам порахувати до останнього цента ваші реальні продажі. Але він ніколи не скаже, скільки ви *могли б* продати.

Саме через це ми у Walmart дуже категоричні в тому, щоб наші менеджери й закупники тут, у Бентонвілі, підводилися зі своїх теплих крісел і виїжджали в магазини. У нас є дванадцять літаків — і я пишаюся тим, що лише один з них реактивний — в ангарі в аеропорту Роджерса, штат Арканзас, саме для цих потреб. Ми літаємо, щоб тримати носа за вітром. Уся наша система польотів — це насправді просто масштабніший план того, як я управляв дев'ятьма магазинами в 1960 році, коли сказав, що не хочу далі розширюватися. Тоді, як ви

знаєте, я літав на своєму старому Tri-Pacer у магазини раз на тиждень, щоб дізнатися, які товари купують, а які — ні, подивитися на зовнішній вигляд магазинів, перевірити роботу менеджерів, довідатися, що потрібно покупцям. Звичайно, після того я й далі майже постійно навідуюсь у наші крамниці. Це улюблена частина моєї роботи. Відчуваю, що тут від мене найбільше користі, але з майже двома тисячами магазинів мені в цьому допомагають й інші люди.

Сьогодні ідея залишається майже такою самою. Наші менеджери округів виконують ту саму роботу, що й я в 1960-му: відвідують магазини й перевіряють поточний стан справ. До того ж у нас є вісімнадцять регіональних менеджерів, які працюють тут, у Бентонвілі. Щопонеділка вранці вони сідають у літаки й розлітаються всією країною у свої регіони. Це одна з вимог роботи. У такому відрядженні менеджери перебувають три-чотири дні. Зазвичай повертаються в четвер. Ми втовкмачили в їхні голови, що вони мають повернутися з принаймні однією ідеєю, яка окупить відрядження. Потім ми збираємося зі старшими керівниками — усі вони мали також відвідати магазини протягом тижня, якщо хотіли ставити розумні запитання або знати, що взагалі відбувається, — на наші ранкові п'ятничні збори, присвячені товарам.

Окрім результатів польової роботи, у нас на зборах звичайно є роздруківки з комп'ютерів, які говорять, що продається, а що — ні. Але насправді цінною інформацією є та, яку всі привозять із магазинів. Якщо люди правильно виконують свою роботу, то знатимуть, чому продаються чи не продаються певні товари, що нам варто продавати ще або прибрати з асортименту взагалі. Якби хтось поїхав у магазин у Панама-Сіті-Біч і побачив стенд із кремом для засмаги, який змушує людей усе з нього розгрібати, то зміг би поділитися цим із іншими регіональними менеджерами, які також мають крамниці біля пляжу. Або якщо інший менеджер був у магазині в долині Ріо-Гранде та виявив, що конкуренти нас обійшли в продажах жіночих суконь, бо мали асортимент, який більше задовольняв тамтешні смаки, то ми зможемо виправити ситуацію. Після зборів усі регіональні менеджери мають зв'язатися зі своїми менеджерами округів, які потім передадуть інформацію керівникам магазинів, що,

своєю чергою, роздадуть відповідні розпорядження менеджерам відділів.

Девід Ґласс:

Наші п'ятничні збори, присвячені товарам, є унікальними, наскільки я можу судити. На них присутні регіональні менеджери, які весь тиждень провели в полі — вони ті, хто спрямовує роботу магазинів. Ще тут є люди, які працюють із товарами в Бентонвілі, — закупники для крамниць. У роздрібній торгівлі завжди існувала конфронтація між тими, хто спеціалізується на магазинних операціях, і тими, хто працює з товарами. Хлопці-оперативники кажуть: «Та хто взагалі таке купить? Це сміття, і ми ніколи його не продамо». А інші хлопці відповідають: «Нічого поганого в цьому товарі немає. Якби ви були достатньо розумні, щоб гарно його представити й правильно просувати, то ці речі змітали б із полиць». Так відбувається всюди, і Walmart не виняток.

У нас бували дуже запальні суперечки — такі, що вам і не снилися. Але є одне правило. Ми ніколи не залишаємо товар висіти в повітрі. Обов'язково ухвалюємо якесь рішення, хай навіть і помилкове. Іноді й таке буває. Але коли ми виходимо з кабінету, то вам буде важко визначити, хто був за, а хто проти. Якщо ми ухвалили рішення в п'ятницю, то розраховуємо на те, що в суботу всі магазини його виконають. Ми не даємо людям ходити околяса, говорячи: «Давайте подумаємо про це». Ми ухвалили рішення. Ми його виконали.

Коли регіональні менеджери повернулись у четвер, ми саджаємо в літаки закупників і відправляємо їх в окремі магазини. Коли компанія стала рости, ми знайшли різні способи для того, щоб закупники задовольняли потреби крамниць. Сьогодні в нас є регіональні закупники, які ходять у магазини та допомагають менеджерам підбирати товар саме для їхніх крамниць. Моя улюблена програма для закупників називається «Що приготували, те й їжте». Раз на квартал кожен закупник їде в певний магазин і кілька днів працює менеджером того відділу, для якого купує товари. Запевняю вас: вони достатньо з'їли того, що наготували, тому ці закупники не замовлять забагато

печива Moon Pie у Вісконсин або пляжних рушників у Гаявату, штат Канзас[26].

Делегування обов'язків і влади тим, хто на нижчих службових щаблях у компанії

Що більшою стає наша компанія, то важливішим є делегування обов'язків і влади тим, хто працює на передовій, — менеджерам відділів, які розпоряджаються товарами та спілкуються з покупцями. Коли ми були значно меншими, я не надто швидко додумався до цього. Утім, наполегливо вивчав теорію менеджменту. У середині 1970-х я став читати роботи Вільяма Едвардса Демінга, відомого статистика, який навчив багатьох японців удосконалювати свою продуктивність і конкурентоспроможність. Потім ми з Гелен відвідали Японію та Корею, що змусило мене задуматися про різні речі, які допомогли б нам удосконалити компанію. Саме тоді я вперше замислився про те, як ми справді можемо покращити нашу командну роботу й передати більше влади до рук людей у магазинах.

Наша найвідоміша техніка — це приклад із підручника про те, як мислити немасштабно, малими категоріями. Ми називаємо її «Магазином у магазині», і це найпростіша ідея у світі. Знову-таки, у багатьох компаніях роздрібної торгівлі менеджери відділів — це працівники з погодинною оплатою, які відмічають початок своєї роботи, а потім відкривають коробки та розкладають товар на полиці. Ми ж даємо нашим менеджерам відділів стати справжніми торговцями вже на ранньому етапі роботи. Вони можуть спробувати себе як власники бізнесу, навіть якщо їм не пощастило піти в коледж або на бізнес-курси. У них просто має бути бажання. Ці люди мають бути уважними та наполегливо працювати для розвитку здібностей торговця. У нас є багато прикладів, коли такий досвід розпалив у працівниках амбіції і вони пішли навчатися в коледж, а потім піднялися кар'єрною драбиною в нашій компанії. Сподіваюся, у нас ще буде багато таких випадків.

Це працює через те, що багато років тому ми вирішили ділитись інформацією про компанію зі співробітниками, а не тримати все в таємниці. У програмі «Магазин у магазині» ми робимо менеджерів відділів керівниками власного бізнесу. Іноді цей бізнес дає більше

прибутку, ніж багато наших перших крамниць Walmart. Ми ділимося з ними всім: витратами на придбання товарів, на їхнє перевезення, а також маржами прибутку. Даємо побачити, як вони справляються проти інших магазинів. Ми робимо це безперервно, а ще пропонуємо заохочення для перемоги.

Ми завжди намагаємося знайти рівновагу між автономією та контролем. Як і будь-яка велика компанія роздрібної торгівлі, Walmart має певні процеси й операції, які ми вимагаємо від магазинів виконувати, або товари, що мають бути в асортименті. Але ми вжили заходів, які давали б нашим крамницям певну автономію. Відповідальність за замовлення товарів лежить на менеджерах магазинів. Наші закупники відповідають за асортимент у крамницях більше, ніж у будь-яких інших компаніях. Ми їх серйозно муштруємо, бо не хочемо, щоб вони думали, що всемогутні. Але річ у тому, що наші закупники — як і люди в магазинах — мають унікальний, як для світу роздрібної торгівлі, рівень влади.

Дати волю ідеям

Цей принцип іде пліч-о-пліч із делегуванням влади. Ми завжди шукаємо нових способів заохотити наших співробітників дати волю своїм ідеям і розповісти про них у компанії. Часто це робимо на суботніх зборах. Запрошуємо співробітників, чиї ідеї були дуже вдалими для їхніх магазинів — щось пов’язане з конкретним товаром або особливо вдалий промостенд, — щоб вони поділилися цим із нами.

Змагання з продажів товару в найбільшому обсязі — чудовий приклад того, як ми втілюємо цей принцип у життя. Кожен: від менеджера відділу й вище — може обрати один товар, який хоче просувати за допомогою великого промостенда або ще чогось, а ми потім дивимося, кому вдалося найбільше продати цієї продукції. Я завжди вважав, що це змагання не лише стимулює продажі, а водночас є методом навчання наших співробітників бути кращими торговцями, способом показати їм, що можна зробити, обравши товар і знайшовши творчий підхід до його збуту. Це дає можливість спробувати себе в тому, що ми вигадували в наших перших магазинах. Менеджери можуть робити шалені речі, як-от узяти товар і розвісити його на

дереві з плюшевими мавпами, що стоїть посеред магазину. Або загнати пікап у крамницю й наповнити його губками для миття автівок.

Ми не просто чекаємо на ідеї просування товарів від співробітників. Наші зусилля вилилися в нещодавню програму «Так, Семе, ми можемо!» — назву, до речі, придумав не я. Ми запрошуємо співробітників, які вигадали ідеї для економії грошей, на суботні збори. На сьогодні ми визначили, що такі ідеї економлять нам десь вісім мільйонів доларів на рік. Більшість із них є абсолютно логічними, але розміри нашої компанії іноді заважають їх помітити. Такі речі приходять у голову, коли мислиш маленькими категоріями. Одна з моїх улюблених ідей належить співробітниці транспортного відділу, яку дивувало те, що ми все ще наймаємо перевізника доставити стелажі в магазини, коли в нас є найбільший приватний автопарк вантажівок в Америці. Жінка розробила програму доставляння стелажів нашими вантажівками й зекономила нам півмільйона доларів. Ми запросили її на збори, похвалили за хорошу ідею та вручили грошову винагороду. Якщо згадати, що нас 400 000, то очевидно, що в такому колективі існує більш ніж одна вдала ідея.

Том Кафлін:

Дозвольте розповісти вам, як у Walmart прийшли до того, що в нас є ґрітери. Ще в 1980-му ми з містером Волтоном поїхали в наш магазин у Кроулі, штат Луїзіана. Перше, що побачили, коли відчинили двері, був літній джентльмен біля входу. Чоловік не знав мене й не помітив Сема, але сказав: «Привіт! Як ви? Радий вас бачити тут. Якщо захочете щось дізнатися про магазин, то просто повідомте мене».

Ані я, ані Сем ніколи такого не бачили, тож ми почали з ним розмовляти. Коли той чоловік відійшов від шоку, що говорить із головою правління, то розповів, що в нього було дві мети: дозволити людям отримати задоволення від приходу в магазин і переконатися, що вони не виходять із крамниці з товаром, за який не заплатили.

Виявилося, що в магазині виникли проблеми з крадіжками, а його менеджером був торговець старої школи Ден Макаллістер, який знав, як потурбуватися про товар. Він не бажав залякати чесних

покупців, поставивши охоронця біля дверей, але хотів донести до всіх, що є той, хто побачить дії людей, які прийшли сюди з нечесними намірами.

Сем подумав, що то найкраща ідея, яку він коли-небудь чув. Повернувся в Бентонвіль і сказав усім, що в кожному магазині має бути ґрітер. Багато людей подумало, що Сем не при собі.

Наші працівники вважали, що ставити людей біля дверей — то марнування грошей. Вони просто не бачили того, що помітили Сем і Макаллістер: ґрітер посилав дружнє, тепле повідомлення хорошим покупцям, а крадіям — застереження. Дехто, як міг, старався відмовити Сема від цієї ідеї. Інші намагались ігнорувати його розпорядження.

Сем і далі тиснув, тиснув і тиснув. Щотижня, на кожних зборах він говорив про це. Улаштовував розбір польотів, коли приїздив у магазин, а там не було ґрітера. Зрештою добився свого. На це пішло приблизно півтора року, бо всі дуже опиралися. Але Сем був незворушний.

Гадаю, підтвердженням його правоти був день, коли в 1989 році Сем зайшов у Kmart в Іллінойсі й побачив, що вони також поставили біля дверей ґрітера.

Якби ідея з ґрітером була єдиною вдалою, яку я взяв у співробітників за всі ці роки, то все одно сказав би, що відвідування магазинів і розмови з нашими людьми є однією з найкорисніших частин моєї роботи як директора. Справді, найкращі ідеї зазвичай приходять від співробітників у крамницях. Крапка. Щоправда, ідея з ґрітером є досить винятковою, адже я зазвичай не схильний утілювати задуми, які вимагають додаткових людей і витрат.

Боротися з бюрократією та роздутим штатом

Коли компанія зростає так швидко, як Walmart, не уникнути купи паперів, а ще може з'ясуватися, що певні посади нам більше не потрібні. Жоден начальник або працівник не хоче про це задумуватися: для людини природно не бажати, щоб її робота або праця підлеглих стала зайвою. Але менеджери вищої ланки зобов'язані

постійно стежити за такими речами, щоб забезпечити майбутнє всієї компанії.

Тут я використовую підхід, який застосовував, коли в нас було десь п'ять магазинів. Тоді я намагався витрачати на потреби головного офіса два відсотки від продажів. Інакше кажучи, ця сума мала покривати оренду й витрати головного офіса, мою зарплату, зарплату Бада, а коли в нас з'явилися менеджери округів та інші керівники, то й їхню зарплату також. Вірите чи ні, а цей підхід актуальний і зараз, із двома тисячами магазинів. Насправді, ми обходимося ще меншим відсотком, ніж тридцять років тому, а зараз же додалися шалені витрати на обслуговування комп'ютерів і розподільних центрів. Загалом у ту суму входить усе, що головний офіс централізовано надає магазинам як підтримку.

Деякі люди зі світу роздрібної торгівлі спитали, де я взяв цю формулу з двома відсотками. Правда в тому, що виникла вона буквально з повітря. Тоді більшість компаній витрачала на головні офіси п'ять відсотків від продажів. Ми завжди намагалися бути економними. Обходилися меншою кількістю людей. Наші працівники робили більше, ніж люди в інших компаніях. Думаю, що ми приходили раніше та залишалися допізна. Це була наша традиція, наша одержимість — бути продуктивнішими й ефективнішими, ніж конкуренти. І нам це вдалося.

У головному офісі. (bob's of fayetteville)

Багато тих, хто вперше заходить у наш головний офіс, ніяковіють. Більшість людей говорить, що мій кабінет і кабінети інших директорів Walmart схожі на приміщення в перевалочному пункті для вантажівок. Ми розташовані в одноповерховій будівлі складського типу. Кабінети

не надто великі, а стіни оббиті недорогими дерев'яними панелями. У нас ніколи не було модних меблів, товстих килимів або барів із дорогими напоями. Мені подобається все, як є. Ми точно не виграємо нагороди за найкращий інтер'єр, але в нас є все потрібне, і воно працює. Спитайте в наших акціонерів.

Девід Ґласс:

Якщо ви не будете боротися час від часу з бюрократією, то вона вас поглине. Ви ніколи не розвиваєте її навмисно. Бюрократія просто наростає. Крапка. Ви навіть цього не помічаєте відразу, тож треба шукати її, щоб знищити. Знаєте, коли Том Вотсон-старший керував IBM, то вирішив, що в них не буде більш ніж чотири ланки в ієрархії, починаючи від голови правління до найнижчого рівня в компанії. Це могло бути однією з головних причин такого успіху IBM.

Це повертає нас до того, що давно сказав Демінг японцям: усе робіть правильно з першого разу. Коли в компанії проблема, то природним бажанням є знайти їй розв'язання. Надто часто це рішення стає ще одним шаром проблеми. Правильно буде знайти її джерело, нехай навіть іноді для цього треба пристрелити зловмисника.

Наведу вам приклад, який до сказу доводив Сема, поки ми не розв'язали цю проблему. Коли товар приходив на склад магазину, йому мали призначати ціну або відразу поставити штрих-код. Через те що це не завжди робили як належить, ми створили посаду сканувальника, який ходив крамницею з ручним сканером і перевіряв, щоб кожен товар мав правильну ціну. Так ми додали ще один шар до проблеми. Не було жодного разу, щоб Сем відвідав магазин і знову не питав, чи справді нам потрібна ця посада.

Подекуди в нас ще є такі працівники, але ми зробили реорганізацію операцій на складах магазинів, щоб бути певними, що все зроблено правильно з першого разу. Це дало нам можливість позбутися зайвих людей у кожній крамниці Walmart. То була суттєва економія.

Це справді дуже проста філософія. Усе, що треба зробити, так це провести лінію й загнати бюрократію за неї. Наступного року все повториться, і вам знову доведеться робити це.

У Walmart ми не даємо людському его розростатися, адже часто бюрократія є продуктом егоцентричних осіб, які прагнуть збудувати імперію. Деякі люди мають схильність зводити навколо себе щось велике, щоб наголосити на власній значущості, але нам у Walmart нічого такого не треба. Якщо не служите покупцю або не підтримуєте тих, хто це робить, то ви нам не потрібні. Коли мислимо немасштабно, то вишукуємо великі его. Не треба мати мале его, щоб працювати тут, але вам краще навчитися робити так, щоб воно здавалося таким, а то можуть виникнути проблеми.

Отже, ви бачите, що я маю на увазі, коли говорю, що треба мислити малими категоріями, щоб стати великими. Справді, я не сумніваюся, що Walmart триматиметься свого курсу й досягне продажів у 100 мільярдів доларів до 2000 року. Це виклик. Нічого такого ніхто ще не робив, але наші люди це зуміють. А зараз зізнаюсь у дуже радикальній думці, яка нещодавно в мене з'явилася. Імовірно, я нічого з цим не робитиму, але люди, які прийдуть після мене, зрештою змушені будуть зіткнутися з таким питанням. Навіть із нашими принципами роботи, чи може стомільярдна компанія роздрібної торгівлі працювати справді так ефективно й продуктивно, як мала б? Чи, можливо, п'ять двадцятимільярдних компаній працюватимуть краще?

---

25 Панама-Сіті-Біч — курортне місто в штаті Флорида біля Мексиканської затоки. — *Прим. пер.*

26 Місто Гаявата розташоване ближче до центру США, і пляжів там немає. — *Прим. пер.*

Розділ 16

Віддавати

Я переконаний, що кожне право передбачає відповідальність; кожна можливість — зобов'язання; кожна власність — обов'язок.

Джон Девісон Рокфеллер-молодший

Сподіваюся, зараз ви маєте чітке уявлення про мої пріоритети в бізнесі. Якщо мені вдалося виразити себе правильно, то ви знаєте, що я завжди зосереджений на тому, щоб збудувати найкращу компанію роздрібної торгівлі. Крапка. Накопичення величезного особистого капіталу ніколи не було для мене метою, і доказом цього слугує той факт, що навіть сьогодні більшість статків — моїх і родини — зберігається у формі акцій Walmart. Думаю, що більшість людей у нашому становищі вже давно продала б їх і зробила найрізноманітніші інвестиції. Та виявилося, що наша дуже проста особиста стратегія інвестицій стала значно вдалішою, ніж будь-хто міг уявити. Отож акції Walmart зробили родину Волтонів неймовірно багатою — на папері.

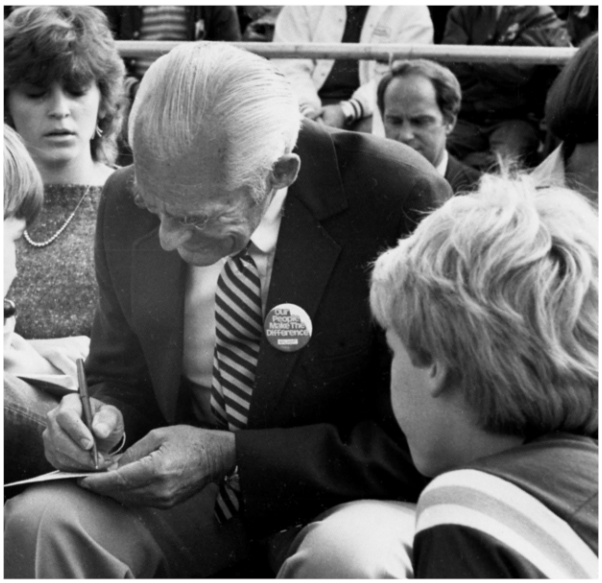
Навіть не буду намагатися заперечувати, що мій підхід був цілеспрямованим. Я зосередився на тому, щоб утримати магазини Walmart і Sam's Club на обраному шляху, і маю визнати, що не витратив багато часу або енергії на роздуми про наслідки моїх дій для багатства нашої родини. Може, це тому, що ми ніколи не мали намірів переводити акції в готівку. Але наші щорічні дивіденди самі по собі є досить суттєвими, і саме цей дохід дає багатство, доступне нам.

Як зазначав раніше, таке багатство приваблює безліч різних людей, які хочуть, щоб ми з ними поділилися. Ми ніколи не були схильні до того, щоб роздавати гроші незнайомцям, які на них жодним чином не заслужили, і в цьому не змінимося. Також ми не вважаємо, що маємо розв'язувати чиїсь особисті проблеми, всі проблеми суспільства, штату або, якщо вже на те пішло, країни, про які нам постійно говорять.

Утім ми віримо в гідні справи й розуміємо те, як нашій родині пощастило. Тож намагаємося використовувати власні ресурси на благо в тих сферах, які, на нашу думку, найбільше цього потребують, і в такий спосіб, який принесе найбільшу користь. Наші подарунки відображають широке розмаїття інтересів родини Волтонів. Ми підтримуємо багато організацій, переважна кількість яких пов'язана з освітою.

Більшість наших пожертв було зроблено анонімно або ми суворо наполягали на нерозголошенні імен жертводавців громадськості. І зараз я не збираюся вдаватись у фінансові деталі нашої благодійності, бо не вважаю, що це стосується ще когось, окрім нас. Скажу тільки, що ми робимо це.

Окрім багатьох освітніх установ, подарунки від Волтонів отримують церковні організації й громадські проекти, такі як зоопарки, бібліотеки й місця для дозвілля. Ми підтримуємо лікарні та програми медичних досліджень. Спонсоруємо мистецькі групи, оркестри й театральні трупи. Даємо кошти на захист довкілля й організації для ветеранів, а також на групи економічного розвитку та вільного підприємництва. Підтримуємо державні та приватні школи. Оскільки благодійність майже завжди починається вдома, багато з тих, хто отримує нашу допомогу, є спільнотами або закладами, до яких Гелен і я або наші діти маємо особистий стосунок. Але ми також підтримуємо національні організації та навіть кілька місцевих добрих справ національного значення в таких містах, як Нью-Йорк і Вашингтон. Гелен активно й публічно підтримує багато установ, серед яких Пресвітеріанська церква, Університет Озарка і Національний музей жінок у мистецтві. А я підтримував такі групи, як «Громадяни проти марнотратства уряду», «Студенти у вільному підприємництві» та Рада бізнесу Арканзасу, яку люди тут називають «Клуб хороших костюмів».



Зустрічаюся з якомога більшою кількістю молоді. Я вірю в те, що ми можемо покластися на майбутнє покоління лідерів — але всі маємо забезпечити їм можливості здобути освіту, щоб гарантувати це. (Benton County Daily Record)

Є в нас також улюблені проекти, яким ми з Гелен дуже віддані. Останні десять років ми забезпечуємо фонд нашої спеціальної стипендіальної програми, яка допомагає дітям із Центральної Америки вчитись у коледжах в Арканзасі. Зараз у трьох закладах Арканзасу навчається десь 180 таких дітей, і ми платимо приблизно тринадцять тисяч доларів на рік за людину, щоб забезпечити їм плату за навчання, переїзд, книжки, житло й харчування. Ця ідея спала нам на думку, коли подорожували цією частиною світу. Коли ми дізналися, що Радянський Союз і Куба мають програми навчання своїх цінностей дітей із різних місць, то подумали, що американці також мають передавати власні цінності. Ми хочемо, щоб діти дізналися про неймовірний потенціал системи вільного підприємництва та самі побачили всі переваги стабільного, демократичного уряду. Крім того, програма дасть можливість дітям, які інакше не здобули б вищої освіти, повернутись у свої країни й спробувати розв'язати серйозні проблеми економічного розвитку. Можливо, одного дня хтось із них буде управляти магазинами Walmart або Sam's Club у Гондурасі, Панамі чи Гватемалі — або навіть у Нікарагуа. Ближче до дому Волтони спонсорують 70 стипендій по 6000 доларів щороку для дітей співробітників Walmart.

Ми задоволені тим, що зробили на цей момент. Але я розумію, що є більша проблема, про яку останнім часом часто думаю. Як родина ми зараз у процесі планування того, як розпорядитися нашими ресурсами, і того, що робити зі справами, коли мене не стане. Ми з Гелен думаємо, що наша частка сімейних статків піде до неприбуткових організацій.

Я так багато всього розділив із Гелен, яка ось уже 49 років є моєю дружиною — і моїм справжнім партнером. (Дебора Біллінгслі)

Найімовірніше, освіта буде питанням, на якому ми зосередимося. Це єдина галузь, яка найбільше мене хвилює в країні. Як нація ми усвідомили, що у світі маємо конкурувати з усіма, і саме навчальний процес надасть нам здібностей робити це успішно. Якщо ми швидко не станемо на правильний шлях і не почнемо перебудовувати нашу систему так, щоб вона була кращою за інші у світі, то поставимо під загрозу майбутнє такої чудової країни, як США. Якщо чесно, то я хотів би побачити повномасштабну революцію в освіті. Нам треба спрямувати зусилля на школи у великих містах і сільських бідних регіонах, наприклад, у дельті Міссісіпі. Починати треба з дошкільного рівня й шукати способів змінити оточення дітей так, щоб у них була можливість залишитись у школі й вони навчилися цінувати освіту. Ми маємо звернути увагу на наслідки того, що самотні матері та батьки залишають дітей удома без нагляду, і допомогти їх заохочувати підлітків до навчання.

Так уже сталося, що моя частка від продажів цієї книжки піде до Корпорації нових американських шкіл, яка є приватною ініціативою лідерів бізнесу. Вони хочуть зібрати 200 мільйонів доларів на розвиток старих шкіл. Це реальні, відкриті зусилля, спрямовані на те, щоб

допомогти американським школам досягти шести цілей, які встановили національні збори губернаторів за підтримки Президента Буша та головування губернатора Арканзасу Білла Клінтона.

Моя родина переважно зосереджується на освітній реформі, але ми намагаємося діяти обережно. Щиро віримо в те, як Walmart веде свої справи, і це впливає на наш спосіб розпоряджатися інвестиціями. Ми не задоволені тим, як у цьому плані зазвичай діють благодійні фонди. Деякі люди багато розповідали про свою філантропію, але чимало таких фондів стали, я підозрюю, засобом захисту від податків, а благородною метою там мало хто переймався. Також ці фонди — чудове місце роботи для групи людей, які процвітають на ниві бюрократії та роздутого штату. Саме з цим ми боремось у нашій компанії, тому не хочемо спонсорувати щось подібне.

Ми будемо наполягати, щоб та програма, яку оберемо, дотримувалася таких самих цінностей. Якщо говорити про вищу освіту й стипендії, наприклад, то я завжди віддавав перевагу тим, де також потрібні внески й з боку реципієнта. Коли вже про це мова, то я радше наймав людей, які працювали, коли навчались у школі — через власний досвід. Секрет у тому, щоб мотивувати дітей, які не здобувають освіти, *хотіти* закінчити школу й змусити їх усвідомити переваги, які вони отримають, зробивши це.

Тож до філантропії ми будемо підходити без зайвого благоговіння перед її традиційними методами, тобто так само, як підійшли до бізнесу в роздрібній торгівлі. Ми подивимося, чи зможемо струсонути звичні уявлення про те, чого можна навчити дітей, що можна зробити з людьми, чия самооцінка на нулі, як можна заохотити звичайних людей робити незвичайні речі. Одним із тих, кого ми закликаємо виконати все це, є Ламар Александер, колишній губернатор Теннессі, а тепер міністр освіти США. Ми запросили його на нашу сімейну зустріч у Бентонвілі, щоб поговорити про деякі ідеї вдосконалення державної системи освіти, які в нього є.

Ця пристрасть до вдосконалення навчання не просто забаганка й не виникла на рівному місці. Потребу в цьому ми бачимо щодня у Walmart. Раніше бути розумним і охочим до роботи було достатньо, щоб мати шанси в нашій компанії. Але тепер у ній з'явилися такі складні системи, ми так швидко рухаємось у напрямку нових

технологій і засобів комунікації, що навички в цих сферах стали невід'ємною частиною бізнесу. Це не новина для тих, хто стежить за трендами в діловій сфері. Це напрямок, у якому ми всі рухаємося. І для успіху нам потрібно докласти зусиль, щоб дати освіту нашій робочій силі.

Одне питання філантропії, яке мене дратує ось уже багато років, — це критика Walmart за те, що ми недостатньо віддаємо на благодійність. Вона йде від тих людей, які говорять, що ми не виконуємо стандартних для корпорацій настанов, які, я підозрюю, визначили люди, що ведуть благодійний бізнес.

Walmart, як і багато інших корпорацій, дуже активно здійснює кампанію United Way[27], яку широко підтримують наші співробітники. Справді, стенд «United Way» висить у нас у дворі перед офісом і кожен може подивитися на наші справи. Ми дуже віримо в ініціативу United Way — попри розмови про проблеми в їхньому головному офісі, — адже всі зібрані кошти йдуть на місцеві потреби. Ми віримо в таку благодійність, тому в нас є програма грантів для співробітників, які хочуть зібрати кошти для благодійних цілей за власним вибором. Ми також є значним донором благодійного телемарафону організації Children's Miracle Network, яка спрямована на місцеві дитячі лікарні. Минулого року мережа Walmart стала найбільшим донором цієї кампанії — 7,5 мільйона доларів.

Уважаю, що досить багато компаній віддають кошти на благодійність, щоб мати можливість сказати: «Ми виписали чек в офісі», а не справді зробити якусь добру справу власними зусиллями. На мою думку, Walmart — це зовсім інший вид компаній, що докладає всіх зусиль для вдосконалення справ, щоб спробувати покращити життя людей, які живуть і працюють у наших громадах. Ми збудували ефективну компанію, яка за всі роки роботи допомогла нашим покупцям зекономити мільярди доларів. Вірите ви в цей аргумент чи ні, а ми переконані в цьому. Такі дії самі по собі підпадають під категорію «віддавати», і ця думка завжди була головною частиною нашої філософії.

Наприклад, цього року наші продажі склали 43 мільярди доларів. За останні десять років — із 1982-го по 1992-й — річні продажі Walmart у середньому складають приблизно 13 мільярдів доларів. Загалом

виходить 130 мільярдів. Якщо ми зекономили нашим покупцям десять відсотків від того, що вони заплатили б, якби нас не було на ринку — і це ще за скромними підрахунками, — то ця сума становила б 13 мільярдів доларів. Ці гроші є продуктом системи вільного ринку, яка дозволяє нам ефективно працювати, а ще — причиною, через яку наші покупці так нас люблять. Правда в тому, що мережа Walmart допомогла покращити стандарти життя в більшості сільських зон торгівлі, і наші покупці визнають це.

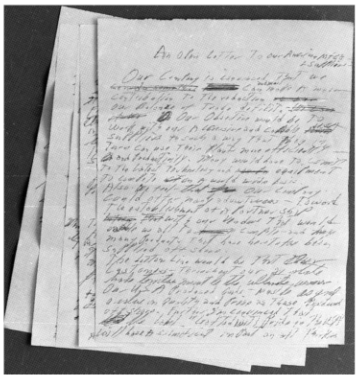
Ми робимо багато для того, щоб потурбуватися про своїх людей. Про деякі програми ви вже читали. Наші співробітники у своєму фонді розподілу прибутку мають майже два мільярди доларів, частину з яких компанія напевно могла б віддати на благодійність. У нас також є фонд допомоги працівникам, які постраждали від стихійних лих. А ще щороку кожен магазин Walmart надає одному студенту з місцевої громади стипендію в тисячу доларів.

Утім, ми глибоко переконані, що Walmart не є і не *має бути* благодійним бізнесом. Ми не вважаємо правильним брати багато готівки з коштів компанії та віддавати її на благодійність. Якщо будь-який прибуток треба комусь віддати, хай це будуть акціонери або покупці. Кілька років тому, коли Гелен переконала мене, що в наших співробітників у Бентонвілі має бути тренажерний зал високого класу, ми з нею самі заплатили мільйон доларів за це будівництво й ще кілька років підтримували його, поки він не став на ноги. Ми заплатили за тренажерний зал, щоб висловити нашу щиру подяку співробітникам Walmart. Утім я не вважаю, що за щось подібне ми маємо просити заплатити покупців або акціонерів, хай якою гідною буде ця мета. На нашу думку, не віддаючи велику кількість корпоративних коштів на справи, які припали до душі деяким керівникам Walmart, ми тим самим даємо можливість акціонерам компанії підтримати те, що вони хочуть. Я особливо пишаюся щедрою підтримкою громад деякими нашими акціонерами, які були з нами від самого початку — особливо першими менеджерами магазинів. Віллард Вокер і Чарлі Баум — це два хлопці, що зробили багато чудового для своїх громад за допомогою коштів, які назбирали завдяки акціям Walmart.

Можливо, наш головний спосіб віддавати полягає в тому, щоб використовувати Walmart, цю величезну корпорацію, для

запровадження змін. Одним із найкращих прикладів того, що я маю на увазі, є наша акція «Повернися додому» в межах програми, яку США розпочали в 1985 році як відповідь на серйозний дефіцит торговельного балансу.

Walmart, як кожна друга компанія роздрібної торгівлі, є великим імпортером товарів. У деяких випадках — і їх надто багато, як на мене, — імпорт є нашим єдиним варіантом, адже американський продукт просто неконкурентоспроможний у плані ціни, якості чи обох чинників одразу. Ми серйозно взялися за те, щоб змінити цю ситуацію. Рішення знайшли не в сліпих патріотичних поривах купувати домашній продукт за будь-яку ціну. Як і інші роздрібні торговці, ми купуватимемо американське, тільки якщо виробництво такого товару є вигідним та ефективним. У цьому питанні благодійність нас не цікавить; ми не віримо в підтримку неефективної або посередньої роботи. Отож нашою головною метою стала праця з американськими виробниками. Ми хотіли побачити, чи зможе наша значна купівельна спроможність допомогти їм донести свій продукт до покупця, і в процесі також зберегти робочі місця американцям. Я надіслав відкритого листа нашим постачальникам, запрошуючи їх працювати з нами над цією програмою. Сказав їм: «Walmart вірить, що американці можуть стати каталізаторами змін, якщо керівництво буде в цьому лідером».



Це чернетка програми «Купуй американське», яку ми розпочали в 1984 році. Я дуже гордий тим, що вона допомогла створити або зберегти майже 100 000 робочих місць для американців. (Berquist-Armstrong / Центр для відвідувачів Walmart)

Результат вразив нас самих. Виявилося, що коли Walmart зробить велике замовлення задовго до потрібного часу доставляння товару, то багато американських підприємців можуть дуже зекономити на

придбанні матеріалів, організації персоналу й інвентаризації, що значно покращує ефективність. Насправді, вони можуть надати різноманітні товари: сорочки, свічки, чоловічі та жіночі светри, велосипеди, пляжні рушники, фотоплівку, відеокамери, меблі й навіть іграшки — за конкурентними цінами. Ми також придивилися до наших закупівель за кордоном і виявили багато прихованих витрат — наприклад, власну перевірку товару після того, як корабель вийде з порту. За допомогою цієї інформації ми розробили формулу, яка дозволила нам точно порівняти витрати на купівлю імпортних товарів і домашнього продукту. Тепер, якщо різниця не перевищує п'яти відсотків, а ціна та якість однакові, то ми просто зробимо меншу націнку й оберемо американський продукт.

Ми з'ясували, що відразу вдалися до імпорту, не дослідивши достатньо добре можливі альтернативи. Раніше ми брали наш американський продукт-бестселер, відправляли на Схід і говорили: «Спробуйте зробити щось подібне. Нам треба 100 000 одиниць або й більше, коли якість буде хорошою». Упевнений, що багато інших компаній роблять так само. Сьогодні ми даємо закупникам завдання поїхати в такі місця, як Ґрінвілл, штат Південна Кароліна, Дотан, штат Алабама, Аврора, штат Міссурі, і багато інших непримітних місць у Пенсильванії, Нью-Йорку, Огайо або Нью-Гемпширі, перш ніж почнемо надсилати запити на Далекий Схід. Якщо всі трохи постараються знайти вигідні пропозиції, а виробники й далі вигадуватимуть свої креативні програми, то я впевнений, що в цієї ідеї є ще не звіданий потенціал.

Як завжди, деякі наші критики — переважно профспілки — вирішили напасти на мене через цю ідею. Вони сказали, що я просто замотався в наш прапор і проводжу звичайну для Сема Волтона рекламну кампанію, щоб приховати те, що ми продаємо багато імпортних продуктів. Боюся, що ці люди живуть у минулому. Вони не вірять у вільний ринок. Їм не цікаві нові рішення, підходи. Їх цікавить чиясь робота, якщо ті люди користуються послугами профспілок, багато з членів яких, якщо чесно, поставили собі непомірно високі зарплати та вирізняються абсолютним неприйняттям компромісів. Ми визначили, що наш підхід зберіг або створив 100 000 робочих місць на виробництві. Тож перш ніж чіпляти на програму «Повернися додому»

ярлик рекламного ходу, нехай критики послухають людей, чию роботу зберегла або створила ця програма.

Фаррiс Берроуз, *президент Farris Fashions, Брінклі, штат Арканзас:*

Це найкраще, що коли-небудь ставалось із Брінклі, і точно найкраще, що ставалося зі мною. До того в нас була угода з Van Heusen для Penney's і Sears, але в 1984-му вони сказали, що переїздять у Китай. Від сезону до сезону ми ледь зводили кінці з кінцями, маючи 90 робочих місць, аж ось мені зателефонував чоловік, що представився як Сем Волтон. Виявилося, що він справді був Семом Волтоном. Чоловік спитав, чи зможемо ми пошити для нього 50 000 дюжин фланелевих сорочок. Ось що я вам скажу. Сем Волтон — єдина людина серед усіх, з якими я працював, хто чесно мені сказав, дивлячись прямо у вічі: «Синку, якщо ти не можеш заробити на цьому проекті, то кинь його». Більшості роздрібних торговців байдуже до того, чи вдається виробнику мати якийсь прибуток.

Хай там як, сьогодні ми виробляємо майже два з половиною мільйони сорочок для Walmart і тепер у нас не 90 працівників, як у день телефонного дзвінка містера Волтона, а 320. І ми знаємо, кому цим завдячувати. Кожного Різдва ми даємо нашим працівникам подарункові сертифікати у Walmart.

Ця програма не має нічого спільного з благодійністю. Насправді я пишаюся тим, що вона приносить пряму вигоду Walmart. Кожне збережене робоче місце — це ще один потенційний покупець наших магазинів, який не буде перейматися тим, де назавтра брати гроші. У них є робота, а в нас — покупці. Тож усі задоволені. Farris Fashions — це одна з наших перших історій успіху. Відтоді з програмою «Повернися додому» ми уклали угоди з великими та маленькими виробниками, серед яких Fieldcrest Cannon, 3M, Sunbeam, Mirro Foley, U.S. Electronics, Kentogs, Capital-Mercury, Mr. Coffee, Lasko і Huffy.

Відтоді, як програма почалась у 1985-му, і до кінця минулого 1991 року ми підрахували, що придбали американських товарів за роздрібною вартістю на більш ніж п'ять мільярдів. Раніше все це ми купували за кордоном. А щоб інші люди думали й працювали в цьому напрямку, результати й інформацію про успіхи програми «Повернися

додому» ми виставляємо перед входом у головний офіс, де їх можуть побачити всі наші постачальники.

Крім того, зараз ми на ранніх етапах ініціативи для захисту довкілля, яка закликає постачальників відмовлятися від зайвих процесів, таких як необов'язкове додаткове пакування. Ми також віддаємо два відсотки від продажів продуктів власної марки Sam's American Choice в магазинах Sam's Club на створення стипендій для дітей, які вивчають математику, точні науки й комп'ютерні технології.

Ми не маємо ілюзій щодо того, наскільки велике місце Walmart посідає у світі роздрібної торгівлі. Ми знаємо, що можемо бути впливовими — могутніми, якщо хочете. Отже, сьогодні нашим людям треба пам'ятати, що зараз у нас усе не так, як було тоді, на початку, коли ми були недооціненими початківцями, що мусили зубами видирати вигідні угоди. Нам усе ще треба боротися за хороші угоди, але зараз головне для нас — не зловживати владою. Ми хочемо знайти ще способи, такі як програма «Повернися додому», і використати наш вплив, щоб віддати борг суспільству.

---

27 United Way — це загальноамериканська благодійна ініціатива, яка закликає громади, підприємства та різні заклади підтримати добру справу й не обов'язково фінансово. — *Прим. пер.*

Розділ 17

Керувати успішною компанією: 10 правил, які допомогли мені

Якщо часто розмовляти із Семом про успіх Walmart, помічаєш одну річ. Він завжди говорить щось на зразок «Це стало ключем до всього» або «У цьому був наш справжній секрет». Як і всі, Сем знає, що не існує чарівної формули. Багато чого сприяло успіху, і одного дня він може назвати все це «ключем» або «секретом». Вражає те, що майже 50 років Сему вдавалося зосереджуватися на всьому цьому відразу — постійно. Це його справжній секрет.

Девід Ґласс

Думаю, я вичерпно розповів історію про те, як ми зі своїми співробітниками та партнерами зробили компанію Walmart такою, якою вона є сьогодні. Також уважаю, що розказав вам про всі основні принципи, які сприяли її неймовірному успіху. Дуже багато всього змінилось у світі роздрібної торгівлі за ті 47 років, що ми в ньому працюємо, — навіть деякі мої теорії. Ми змінили нашу думку про певні важливі речі та розробили нові принципи — особливо ті, що стосуються ідеї партнерства в корпорації. Але більшість цінностей, правил і технік залишилася незмінною від початку. Деякі з них, наші улюблені, — це звичайний здоровий глузд, тож про них і говорити якось зайве.

Мене неодноразово просять написати правила успіху, але це *вперше*, коли я справді сів і написав їх. Радий, що зробив так, адже це стало одкровенням для мене. Правда в тому, що Девід Ґласс має рацію. У мене дійсно є кілька десятків «ключів» до успіху. Один, який я не вніс у список, — це «наполегливо працювати». Якщо ви ще цього не знали або не бажаєте так робити, то сумніваюся, що зможете виконати хоч кілька правил із мого списку. Також до цього переліку я не вніс ідею створення команди. Якщо хочете побудувати підприємство будь-якого розміру, то зайве говорити, що ви абсолютно точно маєте створити

команду людей, які працюють разом і справді втілюють принципи словосполучення «командна робота», яке так часто використовують. Для мене це скоріше мета всього, ніж спосіб досягнення успіху.

Я вірю в те, що постійно треба мати цілі, які мають бути високими. Точно можу вам сказати, що люди у Walmart завжди встановлювали для себе цілі. Скажу більше: ми навіть іноді ставимо дошку з цілями на суботніх зборах, щоб стежити за тим, хто першим досягне своєї.

Ще одне. Якщо ви справді шукаєте моєї поради, серйозно маючи на меті застосувати її, то пам'ятайте: у жодному разі ці правила не можна вважати десятьма заповідями бізнесу. Це те, що допомогло мені. Але я завжди пишався тим, що порушував правила всіх інших, і мені більше подобалися неформали, які кидали виклик моїм правилам. Може, усю дорогу я й опирався їм, але поважав їх, і, зрештою, прислухався до них більше, ніж до тих, хто постійно погоджувався з тим, що я говорив. Тож особливо уважно прочитайте десяте правило. Якщо правильно його сприймете й воно підходить вам, то суть його така: Порушуйте Всі Правила.

Ось вони, Семові правила для створення бізнесу.

Правило 1. **Присвятіть** себе справі. Вірте в неї як ніхто інший. Думаю, що мені вдалося подолати багато своїх недоліків завдяки самій лише пристрасті, яку вкладав у роботу. Не знаю, народжуються з такою пристрастю чи її можна набути. Але точно знаю, що вона потрібна вам. Якщо любите свою роботу, то будете її виконувати щодня настільки добре, як зможете. А досить скоро всі навколо підхоплять вашу пристрасть — як вірус.

Правило 2. **Діліться** прибутками з усіма вашими співробітниками й ставтеся до них як до партнерів. У відповідь і вони будуть вважати вас партнером, і разом ви зможете показати такі результати, які перевершать ваші найсміливіші сподівання. Залиште статус корпорації та контроль у своїх руках, якщо хочете, але поводьтесь у партнерстві як лідер-служитель. Заохочуйте ваших співробітників купувати акції компанії. Пропонуйте придбати їх за зниженими цінами й даруйте акції на честь виходу на пенсію. Це найкраще, що ми зробили.

Правило 3. **Мотивуйте** ваших партнерів. Самих лише грошей і частки в бізнесі не досить. Постійно, щодня думайте про нові цікаві способи мотивувати партнерів і кинути їм виклик. Установлюйте високі цілі, заохочуйте конкуренцію й потім ведіть рахунок. Бийтесь об заклад із приголомшливою розплатою в разі програшу. Якщо настає застій, струсоніть звичний уклад; нехай директори поміняються обов'язками, щоб завжди залишатися в тонусі. Змушуйте всіх гадати, який наступний фокус викинете. Не ставайте передбачуваними.

Правило 4. **Інформуйте** ваших партнерів про все, що можете. Що більше вони знають, то більше розумітимуть. Що більше розуміють, то менш байдужими будуть. Коли партнери небайдужі, то їх не зупинити. Якщо ви не довіряєте своїм співробітникам інформацію про стан справ, то не вважаєте їх партнерами. Дані — це сила, а вигода від інформування співробітників значно переважає ризик витоку даних до конкурентів.

Правило 5. **Цінуйте** все те, що ваші співробітники роблять для справи. Зарплата й акції допоможуть вам забезпечити один різновид їхньої вірності. Та всі ми любимо, коли нам хтось говорить, що цінує нашу працю. Нам подобається це чути, особливо тоді, коли ми зробили щось, чим дуже пишаємося. Ніщо не може замінити кількох добірних, щирих слів похвали, сказаних у відповідний момент. Вони абсолютно безкоштовні, але варті цілого статку.

Правило 6. **Святкуйте** ваш успіх. Із гумором ставтеся до невдач. Не будьте завжди серйозними. Розслабтеся, і всі навколо вас також перестануть бути напруженими. Розважтеся. Виявляйте ентузіазм — завжди. Коли нічого не допомагає, одягніть костюм і заспівайте дурнувату пісню. А потім змусьте всіх співати з вами. Не танцюйте хули на Волл-стрит. Це вже робили. Придумайте власний вибрик. Усе це значно важливіше та веселіше, ніж ви гадаєте, і справді збиває конкурентів з пантелику: «Чого нам серйозно сприймати цих пришелепкуватих із Walmart?».

Правило 7. **Прислухайтеся** до всіх у компанії. Знайдіть спосіб переконати їх говорити. Лише люди на передовій — ті, хто насправді спілкуються з клієнтами — дійсно знають, що там відбувається. Вам краще знати те, що й вони. Це і є загальне управління якістю.

Віддавайте відповідальність тим, хто нижче за вас, і змушуйте хороші ідеї вириватися з них назовні. Ви маєте слухати те, що намагаються сказати ваші співробітники.

Правило 8. **Перевершуйте** сподівання ваших клієнтів. Якщо це вдасться, вони будуть повертатися до вас знову й знову. Дайте те, чого хочуть клієнти — і трохи більше. Покажіть їм, що ви їх цінуєте. Визнавайте свої помилки й не шукайте виправдань — вибачайтеся. Докладайте рук до всього, що робить ваша компанія. На першій вивісці Walmart я написав два найважливіші слова за весь час: «Задоволення гарантовано». Вони все ще там і змінили абсолютно все.

Правило 9. **Контролюйте** свої витрати краще за ваших конкурентів. Саме тут ви можете завжди знайти перевагу над ними. Протягом 25 років — задовго до того, як Walmart стала найбільшою компанією роздрібної торгівлі в країні — ми були номером один у цій індустрії за найменшими витратами відносно продажів. Ви можете зробити багато різних помилок і все одно оговтатися від них, якщо ваша робота добре налагоджена й продуктивна. Або можете бути генієм і все одно вилетіти з бізнесу, якщо працюєте неефективно.

Правило 10. **Пливіть** проти течії. Обирайте інший шлях. Ігноруйте загальноприйняту мудрість. Якщо всі роблять щось однаково, то існують непогані шанси того, що ви знайдете своє місце, вирушивши в протилежному напрямку. Будьте готові до того, що багато людей вас відмовлятимуть і говоритимуть, що ви припускаєтеся помилки. За всі роки моєї роботи найчастіше мені доводилося чути таке: місто з населенням менше 50 000 людей не зможе довго підтримувати дискаунт.

Це досить звичайні правила, дехто може сказати, що навіть прості. Складність полягає в тому, аби щодня знаходити способи застосовувати їх. Ви не можете й далі робити те, що спрацювало одного разу, адже все навколо постійно змінюється. Для досягнення успіху вам треба йти попереду змін.

Розділ 18

Бажання залишити спадщину

За винятком, можливо, Генрі Форда, Сем Волтон — це найкращий підприємець століття.

Том Пітерс,
співавтор книжки «У пошуках досконалості» (In Search of Excellence)

Зараз вам, певно, точно зрозуміло, що я присвятив більшість свого життя Walmart — започаткуванню, розвитку й постійному вдосконаленню компанії. Моє життя було та є повним, веселим, складним і дарувало винагороди, яких я навіть не очікував. Тоді як багато людей згасали на роботі, що їм не дуже подобалася, я насолоджувався кожною миттю своєї праці. Якщо не був у магазинах, намагаючись заохотити людей робити ще краще, чи в офісі, переглядаючи цифри в пошуках імовірних проблем, або на суботніх зборах, вигукуючи кричалки, то, напевно, був у літаку, шукаючи хороші місця під магазини в нашій прекрасній країні — і перевіряючи кількість автівок на парковці Kmart. Чи я викроював кілька годин на тенісний матч або на полювання із собаками.

Але зараз для мене все це закінчилося. Зараз я справді хворий, і, думаю, з віком та коли хвороби наздоганяють, людину природно тягне до філософії — особливо пізно вночі, коли не можеш спати й у голові прокручуєш усе те, що бачив і робив. Правда в тому, що якби я не занедужав, то навряд чи написав би цю книжку або знайшов час згадати весь свій шлях. Як ви вже дізналися, за характером я надто схильний до дій, щоб присвятити час такій сидячій справі. Та якщо вже так сталося, то я піду до кінця й спробую поділитися з вами думками про те, що для мене важливо.

У мене завжди була пристрасть до польотів, і я налітав буквально мільйони кілометрів. Це нещодавнє фото з моїм Cessna Chancellor 414A. Польоти витягали мене з мого офісу. (© Кліфтон Еофф)

Це може звучати дивно для людей, які мене знають, але я останнім часом став замислюватися, чи маю відчувати провину за те, що був настільки відданий Walmart. Чи варто було все це того часу, що я провів не з родиною? Чи треба було мені так виснажувати своїх партнерів? Чи зробив я на цій землі щось, чим можна пишатися, чи всьому цьому бракує справжнього сенсу, коли я стою перед своїм фінальним випробуванням?

На кількох етапах ми могли вчинити інакше. Багато людей пішли в роздрібну торгівлю так само, як і я, збудували компанію до певного рівня, а потім сказали: «З мене досить!», продали її та купили острів. Я міг би на все махнути рукою й грати зі своїми онуками або присвятити частину свого життя добрим справам. Не думаю, що хтось пройшов у створенні компанії такий самий шлях, що й я: почав усе зеленим і недосвідченим, вивчив обрану справу, підмітав підлогу, вів бухгалтерію, установлював вікна, зважував цукерки, розраховував покупців на касі, збирав стелажі, робив перестановку в магазинах, створив велику й ефективну організацію та до кінця працював над усім цим через те, що отримував неймовірне задоволення від процесу. Ніхто, кого я знав, не пішов таким шляхом.

Ось як я це сприймаю: моє життя — суцільний компроміс. Якщо я хотів досягти цілей, які встановив для себе, то мав працювати для цього щодня. Я мав постійно про це думати. Гадаю, те, що сказав про мене Девід Ґласс, правда: щоранку я мав прокидатись із наміром покращити щось. Чарлі Баум також мав рацію, коли говорив, що мною завжди керувало бажання бути на вершині. Але в глобальному сенсі, коли стоїть питання життя чи смерті, чи правильний вибір я зробив?

Я багато про це думав і чесно можу сказати, що якби в мене була можливість зробити все це знову, то всі мої вибори залишились би майже тими самими. Священики існують для служіння нашим душам; лікарі — для лікування хвороб; учителі відкривають людські уми й так далі. У кожного з нас своя роль. Річ у тому, що я абсолютно переконаний: єдиний спосіб покращити якість життя одне одного — це використати те, що ми називаємо вільним підприємництвом. Головне — робити це правильно та морально свідомо. Бажання покращити якість життя одне одного особливо близьке тим, хто ріс у часи Великої депресії. Я справді думаю, що не було жодної компанії, яка робила б те, що й Walmart. Ми покращили рівень життя наших покупців, яким зекономили мільярди доларів, і співробітників, що змогли розділити прибутки з нами. Багато людей з обох цих груп інвестували в наші акції й отримують дивіденди вже десятки років.

Коли ми починали, то мотивом для нас був сам лише прибуток: нашою бізнес-стратегією було привабити покупців товарами найвищої якості за найнижчими цінами. Це спрацювало, а ті, хто вірив у нашу стратегію від самого початку й інвестував у неї, збагатилися на цьому.

Звісно, що всі, хто пішов працювати у Walmart, не стали багатіями. Але існує безліч історій про те, як наші люди заробили достатньо, щоб купити свою першу автівку або будинок. У нас навіть було кілька співробітників, які вийшли на пенсію з більш ніж мільйоном доларів на рахунку завдяки програмі розподілу прибутку. Ми змогли допомогти нашим людям краще, ніж це вдавалося більшості компаній, завдяки тому, що називаємо просвітленою корисливістю. Ми були достатньо егоїстичними, щоб від самого початку побачити переваги для компанії в розподілі прибутку зі співробітниками.

Я також думаю, що ті співробітники, які вірили в наші ідеали та цілі й узяли участь у програмі, відчували духовне задоволення — радше в психологічному сенсі, а не в релігійному — від усього досвіду. У нас вони вчаться міцно стояти на ногах і дивитися людям у вічі, говорити з ними. Це дає впевненість у собі, яка надалі живитиме їхню віру в те, що вони можуть стати ще кращими. Багато зі співробітників вирішують піти в коледж або стати менеджером магазину, застосувати набутий досвід і розпочати власну справу або й далі працювати в крамниці й пишатися цим. Компанія Walmart допомогла їхнім

гаманцям і самооцінці. Звісно, є представники профспілок або якісь незадоволені постачальники, які не погодяться зі мною, але я вірю, що мільйони людей живуть сьогодні краще, ніж якби Walmart не існувало зовсім. Тож страшенно пишаюся всією нашою справою й дуже радію з того, як розпорядився своєю енергією в житті.

Одне я знаю напевне: ми точно змінили світ роздрібної торгівлі. Коли я говорю «ми», то не маю на увазі лише Walmart. Деякі хлопці, про яких я згадував у книжці, як-от Сол Прайс, Гаррі Каннінгем і Джон Гейссе, заслуговують на визнання в цьому питанні. Уся філософія роздрібної торгівлі змінилася завдяки якісним дискаунтам, серед яких, я переконаний, ми — найкращі. Майже від початку нашою метою було якомога менше націнювати товар і використовувати вміння переконувати під час укладання угод із постачальниками, щоб мати можливість запропонувати покупцям найвищу якість продукції. Багато людей у цьому бізнесі все ще намагаються зробити якомога більшу націнку й так ступають на хибний шлях. Ось що я вам скажу: компанії, які не думають про покупця й не зосереджуються на його інтересах, просто загубляться в натовпі — якщо так уже не сталося. Жадібні будуть ковтати пилюку й у ній і залишаться.

Приклад компанії Walmart служить уроком не лише для світу роздрібної торгівлі, а й для багатьох інших галузей. Почнімо з очевидного: вільне підприємництво — це двигун суспільства; комунізм неефективний і довів це. Схоже, що нічого не може зрівнятися з вільним суспільством, заснованим на ринковій економіці. Ця система незворушна — хіба що лідери та керівництво стануть егоїстами або ледарями. У майбутньому вільне підприємництво має стати успішним, а це означатиме процвітання для працівників, акціонерів, громад і, звісно, керівництва, яке має опанувати філософію лідерів-служителів.

Не думаю, що останнім часом виникали сумніви в тому, що багато американських керівників зі шкіри пнуться, щоб попіклуватися спершу про себе, а про інших — пізніше. Японці мають рацію: не можна створити командний дух, коли вигода очікує лише когось одного, коли керівники отримують усе, а працівники — лише крихти від пирога. Деякі зарплати, про які я знаю, — це просто неприпустимо, і всім це відомо. Очевидно, що для багатьох компаній правильніше

було б визначати зарплату менеджерів вищої ланки на основі ефективності самої організації або дивідендів акціонерів, чи іншого мірила, яке брало б до уваги якість їхньої роботи. Ця формула також обов'язково має враховувати справедливий розподіл прибутку з працівниками, керівниками й акціонерами, відповідно до їхніх внесків і ризиків. У Walmart ми завжди платили нашим виконавчим директорам менше за стандарт в індустрії, іноді навіть відчутно менше, але нагороджували їх акціями або іншими заохоченнями, які напряму були пов'язані з якістю роботи компанії. Це не випадковість, що у Walmart так добре йдуть справи, адже їхній добробут залежить від цього.

Я вірю в те, що в цьому десятилітті й у наступному тисячолітті наш спосіб мислення знайде відгук у багатьох умах. Спосіб ведення бізнесу в усьому світі зміниться, і багато цих змін будуть відображати те, що ми нескромно називаємо шляхом Walmart. У світовій економіці успішний бізнес буде робити те, що завжди намагалася чинити наша компанія: віддавати дедалі більше відповідальності за ухвалення рішень людям, які перебувають на передовій, тобто працюють із клієнтами щодня. Хороше керівництво стане прислухатися до ідей цих «солдатів передової», витягати їх на поверхню й поширювати в організації, щоб люди могли це втілювати. Саме так роблять успішні компанії вже зараз: 3M's, Hewlett-Packards, G. E., Walmart. Хороші ідеї приходять із різних джерел, якщо ви уважно слухаєте й шукаєте їх. Ви ніколи не знаєте, що стане чудовою ідеєю.

Ми можемо перевернути цілий світ, як зробили це зі сферою роздрібної торгівлі. Можемо конкурувати з робочою силою Бангладеш або іншої країни, адже в нас ліпші технології, які дають нам краще обладнання. Можемо відійти від наших дещо ворожих зв'язків із постачальниками й працівниками та встановити натомість взаємовигідні стосунки, що збереже нам енергію й уміння зосереджуватися на важливих речах, задовольняючи потреби клієнтів. Та для цього потрібно подолати одну з потужних сил людської природи — опір змінам. Для успіху в сучасному світі треба постійно змінюватися.

Коли дивишся на те, що сталося з американською автоіндустрією, то так і кортить поводитися з японцями нечесно — так само, як вони

ставляться до нас зі своїми законами протекціонізму. Наша автомобільна промисловість не грає з ними в рівних умовах. Однак не думаю, що зарадити цьому ми маємо за допомогою протекціонізму, адже він не розв'яже реальної проблеми. Визнаємо ми це чи ні, а якість нашого продукту не може змагатися з японською. Ця проблема є великим викликом для керівників. Вони мають стати партнерами зі своїми людьми.

Розумію, що ця індустрія має різні проблеми, яких не було в нас. Я знаю, що американський робітник в автомобільній промисловості заробляє 22 долари на годину, японський — 16 доларів, а мексиканський і того менше. Не стверджую, що можу розв'язати всі ці проблеми, але мені було б цікаво спробувати взяти компанію з профспілкою та переконати їх вийти на світовий ринок із автомобілями, сталлю або електронікою. Хотів би себе в цьому спробувати, відчути задоволення від того, щоб побачити, чи можна їх буде переконати стати командою, яка розділятиме успіх компанії — і все це разом із профспілкою. Знадобляться сильні люди, щоб таке зробити, але гарантую, що це зможе здійснити захоплена та наполеглива особистість. Однак якщо американські керівники збираються сказати своїм працівникам, що вони в цьому разом, то мають припинити цирк і не виділяти собі бонусів по три-чотири мільйони щороку, не роз'їжджати на лімузинах і не літати корпоративними реактивними літаками, наче кращі за інших.

Я не говорю, що всі мають бути так само екстремально економними, як Walmart. Не всі задіяні в роботі з дискаунтами, зациклені на тому, щоб зекономити кожен долар для покупця. Але мене цікавить, чи не йшли б у цих компаній справи так само добре, як і в нас, якби їхні директори жили так, як і звичайні люди. Багато хто вважає мене схибленим, бо я обираю економ-клас, коли літаю комерційними рейсами. Може, я трохи й перегинаю палицю, але вважаю, що як лідер маю бути прикладом. Це нечесно — самому робити одне, а інших просити виконувати зовсім інше. Тільки-но ви так учините — призведете до виникнення обурення й уся ідея команди дасть тріщину.

Утім зараз час забути про минуле й подумати про те, яку спадщину Walmart у майбутньому я хочу залишити. Мені хотілося б вірити, що ця компанія й надалі процвітатиме та зростатиме, а також зможе

відповідати імені, яке хтось нам одного разу дав — Світоч Озарка. Щоправда, сподіваюся, ми зможемо відповідати цій славі не лише у своєму рідному регіоні, адже тепер є загальнонаціональною компанією. Для того щоб залишитись у серцях наших покупців, ми маємо дослідити нові шляхи повернення боргу громаді. Я надзвичайно пишаюся всім тим, про що вже розповідав. Ми вивчаємо те, як залишатися більш залученими, свідомішими того, що відбувається навколо. Як уже казав, нашій країні вкрай потрібна освітня революція, і я сподіваюся, що Walmart зможе в цьому допомогти, хоча б з егоїстичних міркувань. Без міцної системи освіти вільне підприємництво, яке дозволило компаніям Walmart, IBM або Procter & Gamble з'явитись і зміцнити національну економіку, просто не буде працювати. Вам, може, важко в це повірити, але щоразу, коли ми перевіряли на собі стару приказку, це відплачувалося нам сторицею: що більше віддаєш, то більше отримуєш.

Нарешті, багато людей постійно ставлять мені два запитання. Перше таке: чи може повторитись історія Walmart у наш час? Моя відповідь: так, звісно. Зараз хтось — може, сотні тисяч когось — сидить із хорошими ідеями напоготові. Це будуть робити знову й знову, якщо, звичайно, ті люди достатньо сильно цього хочуть, щоб викладатися на повну. Питання лише в настрої та здатності постійно вивчати й ставити під сумнів методи управління бізнесом.

Це чудове життя. (Walmart World)

Друге питання: якби я був юнаком або дівчиною з такими самими талантами, енергією та прагненнями, які були в мене 50 років тому, і вирішив почати свою справу сьогодні, то що робив би? На це питання трохи важче відповісти. Не знаю точно, що обрав би сьогодні, але майже переконаний, що продавав би щось, був у роздрібній торгівлі, де міг би знайти спільну мову з покупцями з вулиці. Думаю, що я вивчав би роздрібну торгівлю та пішов би в той бізнес, який став би найвигіднішим за найменші гроші. Імовірно, продаж якогось спеціалізованого товару, можливо, щось, пов'язане з комп'ютерами, а може, щось на зразок Gap — навіть Body Shop.

Хай там як, а коли наступного разу дуже завзятий, трохи ексцентричний торговець відкриє магазин у вашому районі, не скидайте відразу його з рахунків. Пам'ятайте про тих двох пліткарок з Фаєтвіля, які давали мені й моєму «десятицентовику» не більше шістдесяти днів. Сходіть роздивіться новий магазин. Гляньте, що вони можуть вам запропонувати, як до вас ставляться, і вирішіть, чи хочете ще раз сюди повернутися. Адже в цьому вся суть. У нашій вільній країні успіх власника магазину повністю залежить від вас, *покупців*.

Післямова

Останні два роки життя тато важко боровся з формою раку кісток — множинною мієломою, яка, він знав з моменту встановлення діагнозу, майже точно була невиліковна. Як і з кожним випробуванням у його житті, це він зустрів із високо піднятою головою, озброєний оптимізмом і готовий шукати нові способи розв'язання проблеми. Отож за підтримки всієї родини — під пильним наглядом мого брата Джона — тато випробував різноманітні експериментальні ліки з групою чудових фахівців-медиків.

Тато лікувався, але ніколи не зациклювався на своїй хворобі або на можливому успіхові ліків. Він жив кожним днем. У процесі встановлення діагнозу, на початку 1990-го, працював над автобіографією з неоднозначними відчуттями. Потім відмовився від цього проекту й вирішив витратити енергію на те, що приносило йому найбільше задоволення, — літати на своєму літаку з міста в місто, ходити від одного магазину Walmart до іншого, навідувати улюблених співробітників. Ближче до кінця 1991 року, коли почав усвідомлювати, що хвороба бере гору та скоро обмежить його можливість пересуватися, тато, поступаючись умовлянням родини та інших, знову повернувся до ідеї викласти на папері свою історію, поки ще може це зробити. Коли вирішив її написати, то цілковито віддався книжці й спрямував на неї ті самі увагу й енергію, які віддавав усім справам у своєму житті. Він мав чітке уявлення про те, якою хоче бачити книжку, працював над нею щодня, вносив корективи, записував історії з життя, удосконалював стиль і вмовляв усіх додати свої спогади.

На початку березня його дух був на висоті, коли тато й далі працював над книжкою, але фізичний стан погіршувався. Потім він дізнався про неймовірну та, певно, найбільшу несподіванку свого життя. Білий дім хотів вручити йому Президентську медаль Свободи — найвищу цивільну нагороду нашої нації. Президент Буш і Перша леді мали приїхати в Бентонвіль, щоб вручити її, і тато був у захваті. Звісно, на

честь такої нагоди він міг запросити на церемонію кого завгодно, але нам не треба було й питати, кого саме тато хотів бачити поруч із собою: своїх співробітників із Walmart.

Це був найвеличніший день його життя, коли Президент і місіс Буш приїхали в Бентонвіль, щоб ушанувати Сема Волтона Президентською медаллю Свободи. (Кімберлі Слейван / Walmart World)

Нагороду представили вранці у вівторок, 17 березня, в актовій залі головного офіса Walmart, де тато провів стільки суботніх зборів. Приміщення було заповнене кількома сотнями співробітників Walmart, і їхня любов до тата в цей особливий день була надзвичайно зворушливою. Вони справді перевершили себе й, думаю, навіть дещо наполохали Президента й місіс Буш — мовчу вже про кореспондентів із Білого дому — своїм запальним скандуванням кричалки Walmart, якого навіть ми не очікували. Задоволення тата було очевидним, і він назвав це «апогеєм усієї своєї кар'єри». Звичайно, власні заслуги він розділив зі своїми співробітниками. Але це був і болісний день. На сцену його мали вивезти в інвалідному візку, і, гадаю, більшість людей відчула, що це буде їхнє останнє зібрання з ним. Зала була сповнена відчуттям гордості — а ще спогадами та сльозами.

Ось цитата того, що сказав про мого тата Президент:

Син Америки, Сем Волтон утілює підприємницький дух та уособлює американську мрію. Турбота про своїх працівників, відданість громаді й бажання змінювати на краще були визначними ознаками його кар'єри. Завдяки фінансуванню стипендій для Латинської Америки він об'єднав людей і поділився з ними американськими ідеалами, які втілював. Відданий сім'янин, лідер у бізнесі й оплот демократії, Сем Волтон демонструє гідні чесноти віри, надії та

наполегливої праці. Америка вшановує цього капітана комерції, який досяг успіху й у житті, і в бізнесі.

Кілька днів по тому тато потрапив у лікарню Університету Арканзасу, що в Літл-Рок. Навіть в останні тижні свого життя він насолоджувався тим, що любив понад усе. Одним з людей, із якими він розмовляв, окрім родини, був менеджер місцевого магазину Walmart. За нашим проханням він навідав тата, щоб поговорити про тижневі продажі. Потім, менш ніж за три тижні після отримання Президентської медалі Свободи й за кілька днів після його 74-го дня народження, татова боротьба з раком нарешті закінчилася. Недільного ранку 5 квітня 1992 року він мирно відійшов у вічність — так само натхненний на порозі смерті, як і за життя.

Нам його бракуватиме.

Роб Волтон,
голова ради директорів компанії Walmart Stores

Бентонвіль, штат Арканзас

Травень 1992 року

Слово співавтора

Сем Волтон має довгу історію уникання тих, хто хотів про нього написати, і ця книжка ніколи не побачила б світ без деяких людей, чия непохитна наполегливість кілька років змушувала їх боротися за втілення такої ідеї.

Велика заслуга того, що я працював із цією книжкою, належить Маршаллу Лоубу, головному редактору журналу Fortune, і моєму начальнику, який першим відправив мене в Озарк у грудні 1988-го й чітко дав зрозуміти, що відмова просто не приймається. Кріс Дал, мій агент в ICM, першим заохочував мене написати книжку та роками уважно слухав про всі успіхи й невдачі з нею.

Найбільше на вдячність за те, що вмовив Сема написати книжку, заслуговує віце-президент Doubleday Білл Баррі — говіркий «торговець» із Нью-Йорка, який любить писати листи. Його активні зусилля вийшли далеко за межі звичайної ролі видавця. Не найменшим внеском Білла став вибір редакторкою Деб Фаттер, яка з головою поринула в те, що інші побоялися б і спробувати. Вона виконала чудову роботу попри неймовірний дедлайн, як багато інших важливих працівників Doubleday.

У Walmart у нас також були свої конспіратори. Без терплячого, наполегливого заохочення особистого секретаря Беккі Елліот Сем, напевно, знайшов би якісь виправдання, щоб постійно відкладати книжку. Головний виконавчий директор Walmart Девід Ґласс надав своє схвалення, що дуже допомогло. І вся родина Волтонів підтримувала написання цієї книжки. Ми дуже цінуємо прихильність і гостинність Гелен Волтон у таких складних обставинах, а також вдячні їй за квитки на баскетбольний матч команди Razorback. Професійна підтримка Робом Волтоном цього проекту полегшила всім роботу.

Нарешті, особиста подяка Кейт Елліс і Джейку Г'юї за те, що терпіли мою відсутність і хаотичний розклад без нарікань. Єдине, про що я шкодую, так це про те, що не можу подякувати Сему Волтону за

надану можливість допомогти йому записати хроніки його неймовірного життя. Співпрацювати із Семом будь у чому завжди було особливим життєвим досвідом, і ця книжка не стала винятком.

Джон Г'юї
Атланта, штат Джорджія

Травень 1992 року