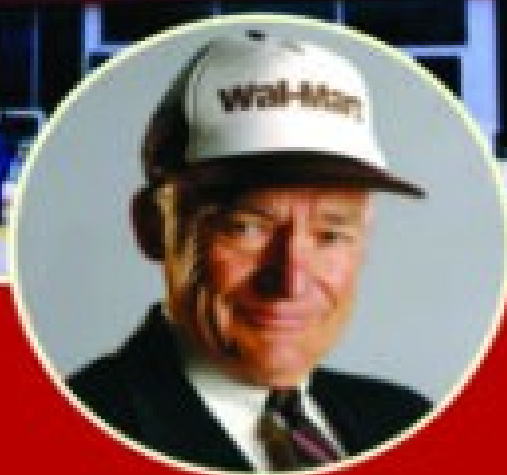




Sam Walton

CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ

alpha books



NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

Table of Contents

[CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ](#)

[Sam Walton Ông vua bán lẻ ở Mỹ](#)

[MỤC LỤC](#)

[Lời cảm ơn](#)

[Lời nói đầu](#)

[CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ CÂU CHUYỆN CỦA TÔI](#)

[Bắt đầu từ một xu](#)

[Phát triển trở lại](#)

[Bơi ngược dòng](#)

[Gây dựng một gia đình](#)

[Xây dựng đội ngũ](#)

[Phát hành cổ phiếu](#)

[Tìm ra công thức](#)

[Xây dựng quan hệ đối tác](#)

[Tĩnh táo cân nhắc](#)

[Xây dựng văn hóa công ty](#)

[Coi khách hàng là số một](#)

[Đối mặt với cạnh tranh](#)

[Mở rộng phạm vi](#)

[10 nguyên tắc để điều hành một công ty thành đạt](#)

Đơn giản hóa mọi vấn đề

Mang lại lợi ích cho người khác

Mong ước để lại một di sản

Vài lời về cha tôi

Chỉ dẫn

Sam Walton, John Huey

SAM WALTON - CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :
<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Những lời bình về cuốn sách

CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ

“Tất cả những ai mơ ước xây dựng một sự nghiệp kinh doanh vĩ đại đều phải đọc cuốn sách này. Sam Walton đã đặt ra tiêu chuẩn lắng nghe khách hàng và nhân viên. Thêm nữa, không chỉ là một chủ doanh nghiệp, một nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công mà trên hết, Sam Walton là một con người hào hiệp, tốt bụng, tao nhã và cao thượng. Tôi sẽ nhớ ông. Tất cả chúng ta đều nhớ ông”.

—H. ROSS PEROT

“Một bức chân dung về một thầy phù thủy kinh doanh tốt bụng, một người không bị sự giàu sang hủy hoại”.

—LOS ANGELES TIMES BOOK REVIEW

“Cuốn sách mang phong cách cởi mở, có ý nghĩa đã phản ánh tính cách kiên định của Walton... nhiều đoạn trích mang tính giai thoại trải khắp cuốn sách là lời xác nhận từ các cộng sự của Wal-Mart về các chương trình khuyến khích của Walton đã làm biến đổi cuộc đời họ”.

—THE SAN DIEGO UNION-TRIBUNE

“Sam Walton góp phần khởi đầu một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp bán hàng chiết khấu... Ông làm việc đó như thế - tại vùng nông thôn Arkansas, và rồi tại tất cả mọi nơi khác”.

—TẠP CHÍ FLINT

SAM WALTON: MADE IN AMERICA by Sam Walton with John Huey
Copyright © 1992 by The Estate of Samuel Moore Walton.

All rights reserved.

This translation published by arrangement with The Doubleday Broadway Publishing Group, a division of Random House, Inc.

SAM WALTON: CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ

Bản dịch tiếng Việt © 2006, 2011 Công ty Sách Alpha

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Sách Alpha và Nhà xuất bản Doubleday Broadway Publishing Group, một chi nhánh của Tập đoàn Random House, Hoa Kỳ.

Thiết kế bìa: Nguyễn Đức Vũ
Biên tập viên Alpha Books: Trần Thị Khuyên

SAM WALTON

SAM WALTON

CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ

Sam Walton kể, John Huey ghi

Ngô Phương Hạnh, Lê Tường Vân
và Phạm Thị Thanh Hà dịch

(Tái bản lần 2)

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC



Sam Walton Ông vua bán lẻ ở Mỹ

Đã từ lâu nay nhắc đến hệ thống cửa hàng bán lẻ ở Mỹ không thể không nhắc tới hai đại gia trong lĩnh vực này đó là Kmart và Wal-Mart. Năm 2001, Kmart với hệ thống hàng chục nghìn cửa hàng bán lẻ đã tuyên bố phá sản, chỉ còn lại một mình “người khổng lồ” Wal-Mart trụ lại. Sở dĩ Wal-Mart có được sự phát triển như ngày hôm nay là do tập đoàn này được chèo chống bởi một nhà kinh doanh tài ba, đó là Sam Walton.

Năm 1962, Sam Walton chỉ là một công nhân làm thuê cho một tiệm giặt là tại thị trấn Bentonville bang Arkansas nước Mỹ. Tại đây, anh thanh niên 28 tuổi Sam Walton có nhiệm vụ hàng ngày cùng ba nhân viên khác đem những món đồ đã được là ủi sạch sẽ trao tận tay cho khách hàng. Khi đó thống trị hệ thống cửa hàng bán lẻ tại Arkansas và các bang lân cận là hai tập đoàn bán lẻ khổng lồ Kmart và Sears. Sam Walton sau nhiều lần đi giao hàng, trực tiếp “va chạm” với đủ các loại khách hàng, đã phát hiện ra sở đoản của hai tập đoàn trên là: các cửa hàng bán lẻ của Kmart và Sears không hề xuất hiện ở các thị trấn nhỏ bé hẻo lánh như thị trấn Benton quê mình. Với phản xạ kinh doanh nhạy bén, Sam Walton lập tức quyết định mạo hiểm dốc toàn bộ số tiền 150 đô-la thuê 8 công nhân và thành lập một cửa hàng bán lẻ lấy tên là Wal-Mart ngay tại thị trấn Bentonville quê ông. Thời gian đầu tiên do vốn liếng ít ỏi, kinh nghiệm thiếu, cửa hàng của Sam chủ yếu kinh doanh buôn sỉ bán lẻ theo phương châm lấy công làm lãi, buôn bán những nhu yếu phẩm cần thiết

nhất. Sam Walton đã chinh phục thu hút số lượng lớn khách hàng trong thị trấn bằng tác phong phục vụ nhiệt tình chu đáo, chất lượng hàng bảo đảm, giá cả phải chăng. Cho tới năm 1965, Wal-Mart đã trở thành một trong những cửa hàng bán lẻ thu hút nhiều khách hàng tại thị trấn Benton.

Mặc dù có bước khởi đầu khá thuận lợi nhưng là con người xuất thân từ nông thôn, Walton rất tiết kiệm trong chi phí. Đức tính cần cù tiết kiệm sau này luôn theo sát cuộc đời và sự nghiệp kinh doanh của Walton, thậm chí khi trở thành một trong số những người giàu nhất nước Mỹ, Sam vẫn là một con người bình dị và khiêm tốn.

Dưới tài lãnh đạo của Sam Walton, Wal-Mart đã phát triển rất nhanh chóng và trở thành đối thủ cạnh tranh ngang ngửa với đối thủ Kmart vào đầu thập niên 1970. Hiện nay, hệ thống cửa hàng siêu thị bán lẻ thuộc quyền sở hữu của tập đoàn Wal-Mart đã lên tới hàng chục ngàn chiếc nằm rải rác khắp Bắc Mỹ, châu Âu và tích cực vươn sang châu Á. Quy mô khổng lồ hiện nay của Wal-Mart đã được giới kinh doanh Mỹ thừa nhận. Theo thống kê của Hiệp hội thương mại Mỹ, doanh số bán hàng của Wal-Mart đạt 216 tỷ đô-la một năm, vượt qua doanh số bán hàng của hãng điện tử gia dụng nổi tiếng GE và chỉ chịu đứng sau tập đoàn kinh doanh xăng dầu khổng lồ lớn thứ 2 thế giới là Exxon-Mobil.

Theo bảng xếp hạng tạp chí danh tiếng Fortune vừa công bố, tập đoàn bán lẻ Wal-Mart lần thứ tư liên tiếp đứng đầu danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới. Wal-Mart ở vị trí số một với doanh số vượt trội 288 tỷ đô-la, trong đó lợi nhuận đạt 10,2 tỷ

đô-la. Suốt từ năm 2002 đến nay, Wal-Mart luôn đứng đầu danh sách Fortune 500 và được xem là “công ty được ngưỡng mộ nhất tại Mỹ”. Trong danh sách 25 nhà kinh doanh có khả năng làm thay đổi thế giới do hãng CNN và tạp chí Fortune bình chọn và công bố hồi đầu tháng 4 năm 2005, người sáng lập Wal-Mart Sam Walton được xếp thứ 2, chỉ sau Bill Gates, tỷ phú giàu nhất thế giới và là chủ tập đoàn Microsoft.

Wal-Mart có doanh thu lớn nhất trong số các công ty bán lẻ trên thế giới, vượt xa công ty đứng thứ nhì là Carrefour. Doanh thu của công ty bán lẻ Pháp này chỉ gần bằng một nửa của Wal-Mart. Hệ thống Wal-Mart gồm hơn 4.688 cửa hàng khắp thế giới, với hơn hai phần ba ở tại nước Mỹ.

Ra đời năm 1962 thì đến năm 1979, Wal-Mart lần đầu đạt doanh thu một tỷ đô-la một năm. Đến năm 1993, nó đã có doanh thu là một tỷ đô-la mỗi tuần. Năm 2001, doanh thu mỗi ngày của Wal-Mart đã gần bằng con số ấy. So với thời điểm 1992, Wal-Mart nay lớn hơn gấp năm lần trước đây, tuyển dụng một lượng lao động gấp ba lần hãng General Motors. Chỉ riêng một mặt hàng như bột giặt, mỗi năm Wal-Mart bán được một lượng trị giá 1,4 tỷ đô-la.

Nếu xem Wal-Mart như một quốc gia thì đây là đối tác thương mại lớn thứ 8 của Trung Quốc, vượt qua cả Nga và Anh và là thị trường xuất khẩu lớn thứ 6 của Trung Quốc (sau Đức). Với giá cả hết sức chặt chẽ và yêu cầu cao đối với nhà phân phối, Wal-Mart đã làm thay đổi phương thức làm ăn kinh doanh của Trung Quốc. Nhiều chuyên gia kinh tế dự báo rằng với tốc độ tăng trưởng như hiện nay, trong một thập kỷ nữa, doanh số hàng

năm của Wal-Mart có thể vượt 1.000 tỷ đô-la. Những số liệu này chỉ một quốc gia mạnh mới có thể có được! Năm 1997, Wal-Mart trở thành tập đoàn thuê nhiều lao động nhất ở Mỹ với gần 570.000 người. Cũng trong năm này, doanh số hàng năm của hãng vượt 100 tỷ đô-la. Năm 1999, Wal-Mart trở thành tập đoàn lớn nhất thế giới về nhân sự với 1.140.000 người.

Nếu như giai đoạn giữa thế kỷ 20 được xem là kỷ nguyên của hãng sản xuất xe hơi General Motors và giai đoạn cuối thế kỷ 20 là của hãng phần mềm Microsoft thì đầu thế kỷ 21 này rõ ràng đã là của Wal-Mart. Wal-Mart hiện có 4.688 siêu thị trên toàn thế giới, trong đó 80% là ở Mỹ. Bình quân mỗi ngày có khoảng 20 triệu người đến các siêu thị của Wal-Mart. Tại Mỹ, hơn 80% hộ gia đình mỗi năm mua ít nhất vài sản phẩm từ các cửa hàng của hãng.

Khi đứng ra thành lập công ty kinh doanh siêu thị bán hàng giảm giá tối đa Wal-Mart vào năm 1962 tại Bentonville, bang Arkansas, chắc hẳn Sam Walton không ngờ có ngày công ty của ông lại đứng trên cả những đại gia trong các ngành công nghiệp dầu khí (Exxon-Mobil), xe hơi (General Motors, Ford Motors), máy bay (Boeing), v.v... và trở thành công ty số một của nền công nghiệp Mỹ và thế giới. Wal-Mart là công ty dịch vụ đầu tiên leo đến vị trí hạng nhất trên danh sách của Fortune (bắt đầu công bố từ năm 1955). Ngoài ra, Wal-Mart cũng hiện diện trong danh sách Fortune 100 công ty được giới lao động Mỹ ưa thích xin vào làm việc nhất.

Một trong những tính cách đặc biệt của ông là luôn khuyến khích tinh thần của nhân viên. Như năm 1975, nhân một chuyến

công tác tới Hàn Quốc, S.Walton đã cao hứng sáng tác bài hát riêng cho Wal-Mart có tên là “Wal-Mart Cheer” để cổ động tinh thần làm việc của nhân viên cũng như nâng cao tính đoàn kết trong nội bộ. Bài ca vẫn được lưu truyền rộng rãi trong Wal-Mart cho tới ngày nay. Tính đến năm 2005, Wal-Mart có tất cả 1.300.000 công nhân viên trên toàn thế giới, trở thành tập đoàn tư nhân đông nhân viên nhất thế giới.

Nếu còn sống, Sam Walton (mất năm 1992) hẳn sẽ rất mãn nguyện vì công thức làm ăn của ông đã thành công mỹ mãn. Đó là Cắt giảm chi phí + Giảm giá + Dịch vụ tối ưu + Khai thác hiệu quả công nghệ thông tin + Đảm bảo cuộc sống nhân viên.

Wal-Mart nổi tiếng là bán giá hạ, nhắm vào người tiêu thụ thuộc giới ít tiền. Tuy vậy, họ cũng phân tán thị trường để nhắm vào giới tiêu thụ khá giả hơn. Bằng thực tế bán hàng, Wal-Mart đã khiến người ta dần hiểu rằng, không việc gì phải đi mua giấy lau tay hoặc bột giặt ở một tiệm sang trọng trong khi tới Wal-Mart giá rẻ hơn mà hàng hóa vẫn như nhau. Khác với trước đây, hiện nay giới trung lưu cũng “xuống” mua ở Wal-Mart để tiết kiệm, bù lại cho tiền chi tiêu thêm vì xăng lên giá.

Thành công của Wal-Mart là nhờ lãnh đạo tập đoàn đã xử lý đúng đắn mối quan hệ giữa lợi ích công ty, lợi ích khách hàng, lợi ích nhân viên và lợi ích các nhà cung ứng sản phẩm. Ngay từ khi mới thành lập lúc mà vốn liếng, nhân công còn ít ỏi, Wal-Mart đã thực hiện chế độ phân chia lợi nhuận sòng phẳng giữa các cửa hàng, nhân viên và khách hàng. Bên cạnh đó, hàng tháng Wal-Mart tổ chức lấy ý kiến nhân viên đóng góp cho chiến lược kinh doanh của công ty. Bất kỳ nhân viên nào của Wal-Mart đều

có thể trực tiếp gặp lãnh đạo công ty để đóng góp ý kiến và những sáng kiến có giá trị đều được khen thưởng và cất nhắc vị trí công tác. Trong kinh doanh, Wal-Mart nắm rất chắc tâm lý của khách hàng. Walton là người đầu tiên đưa ra sáng kiến “Hãy tiết kiệm tối đa tiền bạc cho khách hàng”, ông cũng là người đề xướng hoạt động “giảm giá hàng ngày” được thực hiện trong các ngày lễ lớn ở Mỹ và châu Âu. Do đó, số lượng khách hàng đến mua ở Wal-Mart ngày càng lớn vì họ không chỉ được ưu đãi về giá cả mà hơn thế họ còn được tự tin, thoải mái như ở nhà.

Trong cuốn tự truyện của mình mà các bạn sẽ đọc sau đây, Sam Walton viết: “Bí quyết thành công của một người bán lẻ hàng hóa là phải mang lại cho khách hàng những điều mà họ muốn, nhưng như vậy chưa đủ, để trở thành xuất sắc, khách hàng phải được hưởng nhiều hơn cái họ chờ đợi. Hãy luôn đặt mình vào vị trí của khách hàng để xem họ muốn gì: Hàng hóa chất lượng tốt và phong phú? Giá thành thấp nhất? Độ tin cậy tối đa? Dịch vụ tận tình? Giờ giấc thuận tiện? Nơi đỗ xe miễn phí? Tất nhiên, khi họ thấy yên tâm, họ sẽ tiếp tục tới cửa hàng. Còn ngược lại, cũng sẽ dễ hiểu nếu chúng ta không bao giờ gặp lại những khách hàng không được thỏa mãn nhu cầu!”.

Wal-Mart đã khẳng định vị trí của mình với hệ thống bán lẻ hàng hóa lớn nhất nước Mỹ. Năm 1992, Tổng thống Mỹ George Bush (cha) trân trọng trao tặng người sáng lập tập đoàn Wal-Mart, ông Sam Walton, Huân chương Tự do và chỉ vài ngày sau, Sam Walton qua đời trong sự thương tiếc của mọi người. Tuy nhiên, 3 tiêu chí xây dựng tập đoàn Wal-Mart của Sam Walton vẫn được duy trì. Mục đích Sam Walton thành lập nên

hệ thống bán siêu thị Wal-Mart là để cung cấp hàng hóa giá rẻ nhất tới mức có thể, một trung tâm mua sắm thuận tiện và chất lượng dịch vụ cao nhất. Để thực hiện được những điều này, Sam đã đưa ra 3 điều kiện mà nhân viên nào của Wal-Mart cũng phải đạt được, đó là: Tôn trọng cá nhân, phục vụ hết mình cho khách hàng và không ngừng hoàn thiện.

Quỹ từ thiện của tập đoàn Wal-Mart Stores Inc. được thành lập với mục đích giúp đỡ nhân viên, trẻ em và cộng đồng những nơi Wal-Mart có chi nhánh. Quỹ Wal-Mart còn hướng tới việc tài trợ cả về mặt tài chính và nhân sự cho các công tác từ thiện của mình. Nhờ vậy, các nhân viên của Wal-Mart luôn gắn bó với cộng đồng sinh sống cũng như gắn bó với công ty. Đặc biệt, thông qua tổ chức Children's Miracle Network (CMN), Wal-Mart đã xây dựng và giúp đỡ hơn 170 bệnh viện dành cho trẻ em toàn nước Mỹ. Hàng năm, 140 triệu đô-la luôn được trích ra dành riêng cho quỹ và các hòm quyên tiền được đặt ở khắp mọi địa điểm bán hàng của Wal-Mart, các cửa hàng thuộc Câu lạc bộ của Sam và các cửa hàng chi nhánh khác, gom được gần 70 triệu đô-la từ thiện của khách hàng. Hoạt động từ thiện cũng phần nào củng cố thanh danh của Wal-Mart.

Qua tác phẩm này, chúng tôi mong muốn mang lại cho độc giả một tinh thần kinh doanh thực sự vì con người, vì xã hội, và đóng góp chung cho sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam.

Tháng 3 năm 2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN

LỜI NÓI ĐẦU

HỌC CÁCH ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ CỦA MỘT ĐỒNG ĐÔ-LA

BẮT ĐẦU TỪ MỘT XU

PHÁT TRIỂN TRỞ LẠI

BƠI NGƯỢC DÒNG

GÂY DỰNG MỘT GIA ĐÌNH

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ

PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU

TÌM RA CÔNG THỨC

XÂY DỰNG QUAN HỆ ĐỐI TÁC

TỈNH TÁO CÂN NHẮC

XÂY DỰNG VĂN HÓA CÔNG TY

COI KHÁCH HÀNG LÀ SỐ MỘT

ĐỐI MẶT VỚI CẠNH TRANH

MỞ RỘNG PHẠM VI

ĐƠN GIẢN HÓA MỌI VẤN ĐỀ

MANG LẠI LỢI ÍCH CHO NGƯỜI KHÁC

10 NGUYÊN TẮC ĐỂ ĐIỀU HÀNH MỘT CÔNG TY THÀNH ĐẠT

MONG ƯỚC ĐỂ LẠI MỘT DI SẢN

VÀI LỜI VỀ CHA TÔI

LỜI KẾT CỦA ĐỒNG TÁC GIẢ

CHỈ DẪN

Lời cảm ơn

Cuộc sống thật tuyệt vời đối với tôi, có lẽ tuyệt vời hơn so với bất cứ người đàn ông nào có quyền ước muốn. Trong gia đình, tôi sống hạnh phúc với vợ và gia đình, mọi người gắn bó, yêu thương lẫn nhau và theo đuổi cùng một nỗi ám ảnh cả đời là các cửa hàng. Trong công việc, sự nghiệp kinh doanh của tôi được rất nhiều cộng sự của Wal-Mart tiếp bước, những người đã rất kiên nhẫn với mọi sự nóng giận và bướng bỉnh của tôi và đã rất ăn ý trong việc biến cái không thể trở thành hiện thực.

Do vậy, trước tiên tôi muốn tặng cuốn sách này cho Helen Robson Walton và bốn người con mà bà đã nuôi nấng, chỉ với chút ít giúp đỡ từ người đàn ông già này trong suốt cuộc đời, những người con trai và con gái của chúng tôi là Rob, John, Jim và Alice.

Tiếp theo, tôi muốn tặng cuốn sách này cho tất cả những đối tác của tôi - và thừa nhận sự đóng góp của từng người. Chúng tôi đã làm việc với nhau trong nhiều năm qua và tôi biết mình nghĩ như thế nào về các bạn - và tất cả 400.000 cộng sự - đối tác, những người đã biến hành trình cùng Wal-Mart trở thành một câu chuyện tuyệt vời và không ở đâu có được. Phần lớn những câu chuyện trong cuốn sách này thực sự là chuyện của các bạn.

Lúc đầu, chúng tôi chỉ có một vài người. Jackie Lancaster, nhà quản lý đầu tiên của chúng tôi tại Newport, Arkansas. Inez Threet, Ruby Turner, Wanda Wiseman, Ruth Keller là bốn cộng sự đầu tiên của tôi khi chúng tôi mở cửa hàng “Năm xu và Một

hào” tại Bentonville ngày 01/08/1951. Chúng tôi có thể làm được gì nếu không có những nhà quản lý đầu tiên này? Hầu hết họ đã rất mạo hiểm khi từ bỏ những công việc tốt đẹp tại các công ty lớn hơn nhiều để gia nhập công ty nghèo khó của một người hay mơ mộng tại Bentonville - những người như: Clarence Leis, Willard Walker, Charlie Baum, Ron Loveless, Bob Bogle, Claude Haris, Ferold Arend, Charlie Cate, Al Miles, Thomas Jefferson, Gary Reinboth. Ngoài ra, còn có Bob Thornton, Darwin Smith, Jim Henry, Phil Green, và Don Whitaker. Tôi cũng không thể quên được Ray Thomas, Jim Dismore, Jim Elliot, hay John Hawks. Ron Mayer đã có những đóng góp rất đặc biệt, còn Jack Shewmaker đã làm rất nhiều việc để phát triển Wal-Mart thành một công ty vĩ đại như bất cứ một người nào khác. Còn John Tate đã đưa ra những lời tư vấn đầy giá trị trong suốt quá trình này.

Tất nhiên, Wal-Mart không thể được như ngày hôm nay nếu thiếu những đối thủ cạnh tranh lành mạnh, đặc biệt nhất là Harry Cunningham của Kmart, thực sự là người đầu tiên thiết kế và xây dựng lên cửa hàng chiết khấu (bán theo phương thức giảm giá) như chúng ta biết ngày nay, một người, theo quan điểm của tôi, phải được nhớ đến như một trong những nhà bán lẻ hàng đầu của mọi thời đại.

Tôi nghĩ mình sẽ tiếp tục giữ cổ phiếu Wal-Mart khi biết David Glass vẫn ở vị trí cầm lái con thuyền, dẫn dắt một đội ngũ vĩ đại: Don Soderquist, Paul Carter, và A.L. Johnson. Và khi nghĩ về những người trẻ tuổi như Bill Fields, Dan Sanders hay Joe

Hardin đang điều hành những bộ phận chủ chốt trong công ty này, tôi biết rằng một ngày nào đó họ sẽ hơn hẳn tất cả chúng ta.

Tất nhiên, đối tác bán lẻ số một kể từ khi cửa hàng thứ ba của chúng tôi ra mắt là em trai tôi James L. “Bud”, người cũng sẽ xuất hiện trong cuốn sách này. Những lời cố vấn khôn ngoan của Bud đã giúp cho chúng tôi tránh khỏi nhiều sai lầm. Bản tính của tôi là luôn luôn ra lệnh, và luôn muốn mọi người thực hiện công việc ngay lập tức nhưng Bud thường khuyên tôi đi theo một hướng khác, hoặc có thể thay đổi thời điểm tiến hành. Tôi đã học được cách lắng nghe Bud vì cậu ấy có những nhận xét hiểm có và là người có các giác quan nhạy bén.

Cuối cùng, tôi dành một chỗ đặc biệt để cảm ơn hai thư ký của tôi, Lorretta Boss, người đã làm việc với tôi trong 25 năm và Becky Elliott, người đến nay đã làm việc với tôi được ba năm. Họ xứng đáng được hưởng điều đó sau tất cả những gì họ đã làm tại đây.

SAMUEL MOORE WALTON

Bentonville, Arkansa

Lời nói đầu

Xin chào các bạn, tôi là Sam Walton, người sáng lập và là chủ tịch Công ty Wal-Mart Stores. Tôi hy vọng bạn đã từng mua hàng tại một trong những cửa hàng của chúng tôi, hoặc có thể mua một vài cổ phiếu của công ty chúng tôi. Nếu vậy, có thể bạn sẽ biết là tôi tự hào như thế nào về điều kỳ diệu mà tất cả các cộng sự tại Wal-Mart của tôi đã làm được trong 30 năm qua kể từ khi chúng tôi mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên tại vùng Tây Bắc Arkansas, nơi chúng tôi vẫn gọi là quê hương. Đôi khi, khó có thể tin rằng chúng tôi đã phát triển từ một cửa hàng nhỏ bé thành một công ty bán lẻ lớn nhất thế giới như hiện nay. Và chúng tôi thực sự đã trải qua muôn vàn khó khăn trong suốt quá trình này.

Tôi nhận thấy rằng chúng tôi đã trải qua một quá trình thật đáng kinh ngạc tại đây, tại Wal-Mart, một cái gì đó thật đặc biệt mà chúng tôi phải chia sẻ với những người đã rất trung thành với các cửa hàng và công ty chúng tôi. Đó là điều mà chúng tôi chưa làm khi xây dựng Wal-Mart, đó là tự nói hay tự khoe về mình ra bên ngoài Wal-Mart - trừ những lúc chúng tôi phải thuyết phục một số ngân hàng hay tổ chức tài chính tại Phố Wall rằng chúng tôi đáng được nhận lấy cơ hội. Khi mọi người hỏi tôi “Wal-Mart làm điều đó như thế nào?”, tôi thường trả lời đùa họ: “Bạn ơi, chúng tôi vừa mới làm được nó mà thôi”. Chúng tôi phải luôn tự giữ mình rất nhiều và chúng tôi có lý do chính đáng để làm như vậy; chúng tôi phải rất bảo vệ công việc làm ăn của

mình và cuộc sống gia đình, và chúng tôi vẫn muốn mọi thứ tiếp tục như vậy.

Nhưng kết quả là nhiều thông tin sai lệch, những chuyện đồn thổi, những thông tin sai lệch đã xuất hiện trong những năm qua về tôi và về Wal-Mart. Và tôi nghĩ rằng, đã có nhiều sự quan tâm quá mức tới tình hình tài chính của tôi, và soi mói này đã gây cho tôi và gia đình nhiều rắc rối trong cuộc sống - mặc dù tôi đã bỏ qua chuyện đó và nhiều chuyện khác về cuộc sống của tôi và công việc kinh doanh của Wal-Mart đến mức có thể.

Không có điều gì thực sự thay đổi. Nhưng đến giờ tôi đã đấu tranh với bệnh ung thư được một thời gian và dù sao tôi cũng không còn trẻ nữa. Và gần đây, rất nhiều người trong đó có Helen, con tôi, một số Giám đốc điều hành của chúng tôi tại công ty, và thậm chí một số cộng sự tại các cửa hàng của chúng tôi - đã thúc giục tôi rằng tôi là người thích hợp nhất để kể câu chuyện về Wal-Mart, và rằng dù muốn hay không - cuộc đời tôi đã được gói gọn trong Wal-Mart, và tôi phải viết ngay khi tôi vẫn còn có thể. Do vậy, tôi sẽ cố gắng hết sức mình kể câu chuyện này thật gần với bản chất của nó và tôi hy vọng rằng nó sẽ tạo ra sự thích thú, vui vẻ và hứng thú cho người đọc như đối với tất cả chúng tôi. Hy vọng câu chuyện này ít nhất có thể đem lại cho bạn một tinh thần nào đó mà chúng tôi đã cảm nhận khi dựng lên công ty này. Trên hết, tôi muốn một lần được trình bày rõ ràng cho tất cả mọi người về tầm quan trọng của các cộng sự trong thành công của Wal-Mart.

Thật buồn cười khi nhìn lại cuộc đời mình và cố gắng tìm xem làm cách nào mà các mảnh lại được gắn kết với nhau. Tôi cho

rằng bất cứ ai cũng có thể thấy kỳ lạ nhưng đối với tôi, việc này thực sự kỳ quặc vì tôi chưa bao giờ là người suy nghĩ quá nhiều, không bao giờ chiêm nghiệm quá khứ. Nếu tôi phải chọn ra một đặc điểm nào đó tạo ra sự khác biệt của tôi thì đó là sự đam mê cạnh tranh. Sự đam mê này giữ cho tôi luôn bận rộn hoạt động, luôn mong chờ chuyển thăm cửa hàng kế tiếp hoặc những cửa hàng sắp mở, hay những hàng hóa sắp tới. Cá nhân tôi muốn khuyến mãi những mặt hàng tại các cửa hàng đó - như giỏ đựng cá hoặc bình nước nóng, các mảnh ga giường hoặc một túi kẹo lớn.

Khi nhìn lại thời điểm đó, tôi nhận thấy rằng câu chuyện của chúng tôi chính là các nguyên tắc truyền thống làm cho nước Mỹ đứng ở vị trí số một. Đó là một câu chuyện về tinh thần kinh doanh, sự mạo hiểm, làm việc vất vả và khả năng biết được nơi mình muốn đến cũng như sẵn sàng đi tới. Đó là câu chuyện về lòng tin vào ý tưởng của mình ngay cả khi có nhiều người nghi ngờ. Nhưng tôi cho rằng trên hết, nó đã chứng minh rằng hoàn toàn không có giới hạn nào mà một người ngay thẳng, bình thường không thể hoàn thành nếu họ có cơ hội và sự khuyến khích để nỗ lực tối đa. Điều này giải thích tại sao Wal-Mart đã trở thành Wal-Mart: những người bình thường hợp lực hoàn thành những công việc bình thường. Lúc đầu, chúng tôi cảm thấy kinh ngạc. Và không lâu sau đó, chúng tôi đã làm mọi người kinh ngạc, đặc biệt là những người nghĩ rằng nước Mỹ là một nơi quá phức tạp và rắc rối cho những việc như vậy.

Câu chuyện của Wal-Mart là độc nhất vô nhị: trước đó, chưa từng có việc gì tương tự được thực hiện. Vì thế, có thể nói trên

thực tế là chúng tôi có thể giúp đỡ những người khác nhận thức được những nguyên tắc này và áp dụng chúng để biến những mơ ước của họ thành hiện thực.

Sam Walton

CUỘC ĐỜI KINH DOANH TẠI MỸ CÂU CHUYỆN CỦA TÔI

Học cách đánh giá giá trị của một đồng đô-la

Một đêm tôi thức dậy và bật đài lên, và tôi nghe thấy họ thông báo rằng Sam Walton là người giàu nhất nước Mỹ. Và tôi nghĩ Sam Walton ư? Tại sao thế? Cậu ta đã từng học ở lớp của tôi mà và tôi cảm thấy rất thích thú.

— Helen Williams, cựu giáo viên môn Lịch sử và
Diễn thuyết trường Trung học Hickman, Columbia, Missouri —

Thành công luôn có cái giá của nó. Tôi nghĩ như vậy, và tôi đã học được điều đó hồi tháng 10/1985 khi tạp chí Forbes xếp tôi là “người giàu nhất nước Mỹ”. Thế là, các bạn có thể dễ dàng tưởng tượng được cảnh các tờ báo và truyền hình ở New York bắt đầu hỏi “Ai?” và “Ông ta sống ở đâu?”. Điều tiếp theo là các phóng viên và thợ chụp ảnh lũ lượt kéo đến Bentonville, tôi nghĩ là để chụp ảnh tôi đang ngụp lặn trong một bể toàn tiền mà họ tưởng tượng là tôi có, hoặc là để xem tôi châm một điều xì gà to tướng bằng tờ 100 đô-la trong lúc các cô gái gợi tình đang nhảy múa bên hồ xung quanh tôi.

Tôi thực sự không biết họ đã nghĩ gì, nhưng tôi không muốn hợp tác với họ. Do đó, họ đã phát hiện ra những điều thú vị sau: tôi lái một chiếc xe tải nhỏ cũ kỹ có những chiếc cũi đằng sau

dành cho những con chó săn chim của tôi, hay tôi đội một chiếc mũ của công ty Wal-Mart, hay tôi thường cắt tóc tại một tiệm cắt tóc ở quảng trường thành phố - thậm chí một số người đã dùng máy ảnh lắp ống kính tele đã lên chụp ảnh tôi đang ngồi trong ghế cắt tóc, và bức ảnh đó đã xuất hiện trên mặt báo khắp nước Mỹ. Rồi những đám người mà chúng tôi chưa hề biết bắt đầu gọi điện và viết thư cho chúng tôi từ khắp nơi trên thế giới và đến xin tiền của chúng tôi. Nhiều người trong số họ đưa ra những lý do chính đáng. Song tôi cũng đã nghe nói nhiều về những kẻ lừa dối liêu lĩnh và lối lằng. Tôi nhớ có lần tôi nhận được thư của một phụ nữ trong đó nói: “Tôi không bao giờ có thể mua nổi một căn nhà trị giá 100.000 đô-la mà tôi mong ước. Ông có thể cho tôi số tiền đó được không?”. Cho tới nay, họ vẫn còn làm những điều như vậy, viết thư hoặc gọi điện xin một chiếc xe hơi, tiền để đi nghỉ mát, hay xin tiền để đi chữa răng - tóm lại là bất cứ điều gì mà họ nghĩ ra trong đầu.

Bây giờ, tôi thường nói chuyện với mọi người trên đường phố và những nơi công cộng bởi tôi là một người thân thiện. Và vợ tôi, Helen, cũng là người vui tính và hoạt động hướng ngoại, tham gia vào tất cả các hoạt động cộng đồng, và chúng tôi luôn thích cuộc sống ở ngoài trời. Song đôi lúc chúng tôi đã thực sự nghĩ rằng cái mác “người giàu nhất” đang phá hủy hoàn toàn lối sống của chúng tôi. Chúng tôi luôn cố gắng làm phần việc của mình, song mọi người lại muốn chúng tôi gánh vác cả phần của họ nữa. Và những kẻ hay tọc mạch chuyện người khác từ các phương tiện truyền thông gọi điện đến nhà chúng tôi cả ngày và tỏ ra hết sức thô lỗ khi chúng tôi nói với họ rằng: “Không, anh không được đưa một nhóm quay phim tới nhà tôi”, hoặc:

“Không, chúng tôi không muốn tạp chí của anh chụp ảnh về cuộc sống gia đình Walton” hoặc: “Không, tôi không có thời gian để kể cuộc đời tôi cho anh”. Tuy vậy, điều làm tôi bức nhất là tất cả những điều họ quan tâm là về tình hình tài chính của gia đình tôi. Họ thậm chí không thèm quan tâm tới Wal-Mart, mà có lẽ đó là câu chuyện kinh doanh thành công nhất trên thế giới cho tới nay, thế mà không bao giờ được họ hỏi đến. Tôi có ấn tượng là hầu hết các phương tiện truyền thông - và một số người ở Phố Wall - đều nghĩ rằng chúng tôi chỉ là những kẻ vụng về chuyên bán bút tất ở đằng sau xe tải, hoặc coi chúng tôi chỉ là những nghệ sĩ hạng xoàng hay là những kẻ lừa đảo chứng khoán. Và khi họ viết về công ty Wal-Mart, họ thường viết sai hoặc khiến chúng tôi cảm thấy nhục cười.

Vì vậy, gia đình Walton đã trở thành tâm điểm gây chú ý cho công chúng, mặc dù chúng tôi vẫn tiến hành các hoạt động xã hội và thường xuyên đi thăm hỏi mọi nhân viên trong các cửa hàng của chúng tôi. Thật may mắn, ở Bentonville, bạn bè và những người hàng xóm đã bảo vệ chúng tôi khỏi những kẻ chuyên đi bới chuyện. Song đã có lần, tôi bị một tay chuyên viết về “Cuộc sống của những người giàu có và nổi tiếng” phục kích tại một giải quần vợt mà tôi tham gia, và Helen đã có lần nói chuyện với một trong những tạp chí về phụ nữ. Báo chí thường mô tả tôi như một người sống ẩn dật lập dị và xấu xí, một loại người kém văn minh thường ngủ cùng những con chó của mình dù có hàng tỷ đô-la được cất giấu trong một cái hang. Rồi khi thị trường chứng khoán sụp đổ năm 1987, cổ phiếu của Wal-Mart cũng rớt giá như các cổ phiếu khác trên thị trường, mọi người lại viết rằng tôi bị lỗ một nửa tỷ đô-la. Khi họ hỏi tôi về điều đó,

tôi trả lời: “Đó chỉ là giấy mà thôi” và họ đã rất thích thú với chuyện đó.

Bây giờ tôi muốn giải thích một số quan điểm của mình về tiền bạc. Hồi đó, vấn đề tài chính của chúng tôi - cũng giống như bất kỳ một gia đình bình thường nào khác ở Mỹ - là do chúng tôi phải tự lo. Hiển nhiên, nhiều quan điểm về tiền bạc của tôi nảy sinh từ thời gian tôi lớn lên trong một thời kỳ cực khổ trong lịch sử nước Mỹ: cuộc Đại khủng hoảng. Và vùng đất mà chúng tôi sinh ra, các bang Missouri, Oklahoma, Kansas, Arkansas - chịu ảnh hưởng nặng nề của kỷ nguyên Dust Bowl (thời kỳ của những cơn bão bụi). Tôi sinh ra ở Kingfisher, bang Oklahoma, vào năm 1918 và sống ở đó cho tới khi tôi năm tuổi, nhưng những gì tôi nhớ được đầu tiên là về Springfield, bang Missouri, nơi tôi bắt đầu tới trường, và sau đó là một thị trấn nhỏ của Missouri là Marshall. Sau đó, tôi sống ở Shelbina thuộc bang Missouri, nơi tôi bắt đầu vào trung học, và tiếp theo là Columbia, nơi tôi rời trường trung học để vào đại học.

Bố tôi, Thomas Gibson Walton, là một công nhân vô cùng chăm chỉ. Ông dậy sớm, làm việc nhiều và là một người trung thực. Hay nếu nói đúng hơn, ông được hầu hết mọi người nhớ vì tính chính trực của mình. Ông là người rất có cá tính. Ông yêu thích công việc thương mại, thích mua bán bất cứ thứ gì: ngựa, la, gia súc, nhà, trang trại, ô tô. Bất cứ thứ gì. Một lần, ông đổi trang trại của chúng tôi tại Kingfisher để lấy một cái khác gần Omega, bang Oklahoma. Lần khác, ông đổi chiếc đồng hồ đeo tay của mình lấy một con lợn, nhờ đó chúng tôi có món thịt lợn cho bữa tối. Ông là nhà đàm phán giỏi nhất mà tôi từng gặp. Bố tôi có

được bản năng khác thường là nhận biết được mức độ quan hệ của mình với người khác - và luôn xây dựng được quan hệ sao cho ông và người đó phần nào luôn là những người bạn. Nhưng ông cũng làm tôi gặp khó khăn với một số vụ mua bán của mình vì chúng có giá quá thấp. Đó là một lý do tại sao tôi có thể không phải là nhà đàm phán giỏi nhất thế giới; tôi thiếu khả năng vắt kiệt đến đồng đô-la cuối cùng của người khác. May mắn thay, em trai tôi, Bud, người là đối tác của tôi ngay từ rất sớm, đã thừa hưởng được khả năng đàm phán này của cha tôi.

Cha tôi không bao giờ có tham vọng hoặc sự tự tin để gây dựng sự nghiệp kinh doanh của chính mình, và ông không tin số phận. Khi tôi lớn lên, ông đã làm đủ mọi nghề. Ông đã từng làm việc trong nhà băng, đã từng là một nông dân, một nhân viên thẩm định tín dụng trang trại, một nhân viên môi giới cho ngành bảo hiểm và bất động sản. Trong những tháng đầu của thời kỳ Đại khủng hoảng, ông cũng mất việc như mọi người và cuối cùng làm cho công ty của anh trai mình là Công ty Cầm cố Walton, một công ty con của Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Metropolitan (Metropolitan Life Insurance). Ông quản lý các khoản nợ cũ của các trang trại đối với Metropolitan mà phần lớn đã quá hạn. Vào thời kỳ 1929 - 1931, ông đã phải lấy lại hàng trăm trang trại từ những con người tuyệt vời, những người mà gia đình họ đã sở hữu những mảnh đất đó từ rất lâu đời. Đôi khi tôi đi cùng ông, và chứng kiến những điều thật buồn thảm đó. Đó cũng thực sự là điều khó khăn đối với ông - nhưng ông đã cố gắng giải quyết nó sao cho những người nông dân này vẫn giữ được sự tự trọng của họ ở mức cao nhất mà ông có thể. Tất cả những điều này đã để lại một ấn tượng trong tôi, khi đó

còn là một đứa trẻ mặc dù tôi chưa từng nói với mình bất cứ điều gì tương tự như: “Mình sẽ không bao giờ nghèo”.

Chúng tôi không bao giờ nghĩ rằng mình là người nghèo, mặc dù đương nhiên là chúng tôi không có nhiều những gì mà mọi người gọi là khoản thu nhập sau khi trừ thuế và phí bảo hiểm, và chúng tôi cố gắng làm những gì có thể để kiếm được vài đồng đô-la ở chỗ này hay chỗ khác. Ví dụ, mẹ tôi, Nan Walton, bắt đầu có ý tưởng kinh doanh sữa trong thời kỳ Đại Khủng hoảng. Buổi sáng, tôi dậy sớm và vắt sữa bò, mẹ tôi sẽ chuẩn bị và đóng chai sữa, còn tôi đi giao sữa sau các trận bóng đá vào buổi chiều. Chúng tôi có khoảng 10 hay 12 khách hàng gì đó, họ trả 10 xu cho một gallon sữa. Thích nhất là mẹ tôi hót phần kem trong sữa để làm món kem. Thật là một điều tuyệt vời khi tôi không bị gọi là Sam “béo” chỉ vì đã ăn món kem đó.

Tôi cũng bắt đầu đi bán báo, có lẽ là khi tôi bảy hay tám tuổi gì đó, và tôi đã làm công việc đưa báo này suốt từ lớp bảy cho tới khi tôi vào đại học. Tôi cũng từng nuôi và bán thỏ và chim bồ câu, một việc bình thường đối với những đứa trẻ ở nông thôn thời kỳ đó.

Tôi đã học được từ rất sớm rằng một điều quan trọng đối với những đứa trẻ như chúng tôi là phải hỗ trợ gia đình, phải là người đóng góp cho gia đình chứ không phải là người sống dựa vào gia đình. Tất nhiên, trong quá trình đó chúng tôi đã học được rằng cần phải làm việc chăm chỉ như thế nào để có được một đồng đô-la, và khi bạn lao động thì bạn xứng đáng được hưởng một cái gì đó. Cha mẹ tôi có quan điểm giống nhau về tiền bạc: họ rất chặt chẽ trong vấn đề tiêu bạc.

BUD WALTON:

“Mọi người không thể hiểu tại sao chúng tôi vẫn bảo thủ như vậy. Họ không thể hiểu tại sao Sam là một nhà tỷ phú mà lại đi lái một chiếc xe tải cũ kỹ hoặc mua quần áo tại các cửa hàng Wal-Mart hoặc từ chối bay vé hạng nhất. “Đó chỉ là cách mà chúng tôi đã được giáo dục mà thôi”. Khi một đồng xu nằm trên đường phố, bao nhiêu người sẽ đi tới và nhặt nó lên? Tôi đánh cuộc là tôi sẽ làm điều đó. Và tôi biết Sam cũng làm như vậy.”

STEPHEN PUMPHREY, THỢ CHỤP ẢNH:

“Tôi nhớ một lần khi tôi chuẩn bị chụp ảnh Sam đứng trên đường băng tại một sân bay nhỏ ở Missouri, ông ấy đang đứng nhìn một đường băng, và tôi ném một đồng năm xu xuống đường - cố gắng tỏ ra không biết - rồi nói với trợ lý của tôi: “Hãy xem liệu ông ta có nhặt nó lên không”. Máy bay đang cất cánh và hạ cánh, và Sam vội vã bước tới, tỏ ra một chút rằng ông phải chuẩn bị tư thế để chụp một bức ảnh khác. Ông nói: “OK! Anh muốn tôi đứng ở đâu đây trên đồng năm xu đó?”.

Vào thời điểm tôi bước vào đời và sẵn sàng làm một cái gì đó cho mình, tôi đã nhận thức sâu sắc về giá trị của mỗi đồng đô-la. Nhưng hiểu biết của tôi về tiền bạc và tài chính có lẽ không được nhiều lắm cho dù tôi cũng có một chút trình độ kinh doanh nhất định. Hồi đó, tôi biết gia đình Helen, và việc lắng nghe cha cô ấy, L.S. Robson, cũng là một cách học hỏi. Ông ấy đã gây ảnh hưởng mạnh mẽ đối với tôi. Ông là một người bán hàng vĩ đại, có lẽ là người có khả năng thuyết phục nhất mà tôi từng gặp. Và tôi chắc rằng thành công của ông trong vai trò một

thương gia và một doanh nhân, hiểu biết của ông về tài chính và pháp luật, và nhân sinh quan của ông đã có tác động lớn đối với tôi. Với bản tính cạnh tranh của mình, tôi nhận thấy và ngưỡng mộ thành công của ông. Tôi không ghen tỵ mà ngưỡng mộ thành công đó. Tôi tự nhủ: một ngày nào đó, tôi cũng sẽ thành công như ông.

Gia đình Robson rất giỏi quản lý các công việc tài chính: bố của Helen tổ chức nông trại và công việc kinh doanh của gia đình trên cơ sở quan hệ đối tác, và Helen và những anh em trai của cô ấy đều là đối tác. Tất cả họ đều lần lượt tham gia quản lý sổ sách và những việc tương tự. Helen có bằng đại học tài chính, một thứ đặc biệt hiếm có đối với phụ nữ thời kỳ đó. Dù sao, ông Robson đã khuyên chúng tôi áp dụng kinh nghiệm tương tự với gia đình tôi, và chúng tôi đã làm theo vào năm 1953. Những gì ít ỏi mà chúng tôi có vào thời điểm đó được chúng tôi góp vào để tham gia đối tác với những đứa con của chúng tôi, số tiền mà sau này được góp vào để thành lập công ty Walton.

Trong nhiều năm, cổ phiếu Wal-Mart của chúng tôi đã được đầu tư vào quan hệ đối tác như vậy. Hồi đó, gia đình chúng tôi, Ban quản trị của công ty Walton, đưa ra các quyết định dựa trên cơ sở đồng thuận. Đôi khi chúng tôi tranh cãi và đôi khi không. Nhưng chúng tôi kiểm soát được phần mà mỗi người được chia, và mọi người đều nhận được phần như nhau. Các con của chúng tôi cũng nhận được khoản chia như tôi và Helen, ngoài ra tôi được nhận thêm một khoản lương. Con trai tôi, Jim, hiện đang giữ vị trí lãnh đạo công ty Walton cũng được nhận như vậy. Bằng cách đó, chúng tôi đã tích lũy được nhiều cho công ty thay

vì tiêu xài phung phí để có cuộc sống đầy đủ hơn. Và theo tôi nghĩ, chúng tôi chắc chắn đã tạo ra được tất cả những gì chúng tôi cần, có thể còn hơn thế.

Quan hệ đối tác trong công ty chúng tôi tỏ ra có hiệu quả theo nhiều cách khác nhau. Trước tiên, nó cho phép chúng tôi kiểm soát được Wal-Mart thông qua gia đình và duy trì công ty, thay vì bán từng phần của nó một cách bừa bãi. Hiện nay, chúng tôi vẫn sở hữu 38% cổ phần của công ty, một tỷ lệ rất lớn đối với một công ty tầm cỡ như Wal-Mart và đó là cách tự bảo vệ tốt nhất trước những kẻ muốn chiếm đoạt nó. Đó là một điều mà bất cứ gia đình nào có niềm tin vào sức mạnh thống nhất và tiềm năng phát triển kinh doanh của mình đều có thể làm được. Việc chuyển quyền sở hữu được tiến hành từ lâu và chúng tôi không phải trả một khoản tiền thực tế hay một khoản thuế thừa kế nào đánh vào nó. Nguyên tắc đứng đằng sau thật đơn giản: cách tốt nhất để giảm thuế đánh vào bất động sản là bán tài sản của bạn đi trước khi người ta xác định mức thuế cho nó.

Điều đó hóa ra là một triết lý và chiến lược vĩ đại, và tôi chắc chắn sẽ không luận ra được điều này vào thời điểm đó nếu không có lời khuyên từ cha của Helen. Đó không phải là sự phung phí hay tham vọng quá cao, đó là một phần của kế hoạch - nhằm duy trì các thành viên gia đình bên nhau cũng như duy trì sự cân bằng trong các quan điểm khác nhau của chúng tôi.

HELEN WALTON:

“Đó là một hành động khôn ngoan tuyệt vời xét về mặt tài chính, nhưng còn có một khía cạnh khác: mỗi quan hệ được thiết lập

giữa con cái và gia đình. Nó phát triển tinh thần trách nhiệm của các con đối với những người khác”.

Do đó, năm 1985, tạp chí Forbes đã nói rằng tôi là người giàu nhất nước Mỹ. Hiển nhiên nếu nhân giá cổ phiếu của Wal-Mart với số lượng cổ phiếu mà chúng tôi nắm giữ, thì khi đó có lẽ chúng tôi có khoảng 20 hoặc 25 tỷ đô-la. Gia đình tôi có thể nắm giữ các tài sản này, nhưng tôi chưa từng coi nó là của tôi. Một mặt, Helen và tôi chỉ sở hữu 20% tổng lợi tức của gia đình Walton tại Wal-Mart. Mặt khác, miễn là tôi vẫn còn việc gì đó để làm - và tôi tin rằng quan điểm này sẽ còn tồn tại ít nhất một thế hệ nữa - thì phần lớn cổ phiếu của Wal-Mart vẫn nằm đúng chỗ của nó. Chúng tôi không cần tiền. Chúng tôi không cần mua du thuyền. Và ơn trời, chúng tôi chưa từng nghĩ rằng chúng tôi phải đi ra ngoài mua bất cứ một thứ gì, chẳng hạn như một hòn đảo. Chúng tôi không có các nhu cầu hoặc tham vọng đó, những thứ đã làm tan vỡ nhiều công ty khi họ đã phát triển trong nhiều năm. Một số gia đình đã bán một ít cổ phiếu của mình để có mức sống cao hơn, và sau đó - “bùm” - một ai đó sẽ tiếp quản công ty và tất cả sẽ bị bòn rút kiệt quệ. Một trong những lý do thực tế mà tôi viết cuốn sách này là nhiều năm sau này các cháu chắt của tôi sẽ đọc và biết rằng: Nếu chúng bắt đầu làm một điều gì ngu ngốc, tôi sẽ trở lại và ám ảnh chúng. Vì thế, hãy đừng nghĩ đến điều đó.

Không phải là tôi đang kể lể về sự nghèo khổ ở đây. Chúng tôi chắc chắn đã sống trên mức đầy đủ trong suốt một thời gian dài - thậm chí trước khi Wal-Mart phát triển. Vấn đề ở đây là: tiền không bao giờ có ý nghĩa nhiều đối với tôi, thậm chí nó không

có nghĩa là sự giàu có. Nếu chúng tôi có đủ thực phẩm, có một căn nhà đẹp để ở, có nhiều phòng để nuôi những con chó săn chim, một nơi săn bắn, một sân chơi quần vợt, và các phương tiện để cho con cái được giáo dục tốt - thì đó chính là sự giàu có. Và chúng tôi đã có nó. Chúng tôi không phát điên vì nó. Chúng tôi không sống như những người thích xin bố thí như một số kẻ đã miêu tả. Chúng tôi thích đi máy bay, và đã có những chiếc máy bay đẹp. Tôi đã sở hữu 18 chiếc máy bay trong nhiều năm, và chưa bao giờ mua một chiếc máy bay mới toanh. Chúng tôi tổ chức họp gia đình tại những địa điểm đẹp như Ritz-Carlton ở Naples, Florida, hoặc Del Coronado ở San Diego. Ngôi nhà chúng tôi đang sống do E. Fay Jones, một học trò nổi tiếng thế giới của Frank Lloyd Wright, thiết kế. Mặc dù chi phí hơi cao song cũng phải thừa nhận rằng đây là một ngôi nhà đẹp - đẹp một cách đơn giản và rất tự nhiên.

Chúng tôi không xấu hổ vì có tiền, nhưng tôi không cho rằng lối sống phô trương lại thích hợp tại bất cứ đâu, nhất là tại Bentonville, nơi người dân phải làm việc vất vả để kiếm sống và là nơi mà tất cả chúng ta đều biết rằng mọi người đều rất bận rộn. Tôi không chắc liệu mình có bao giờ thực sự hiểu được những trò khoe khoang nổi tiếng kiểu này hay không? Ví dụ, làm thế nào để nhận được lời mời dự đám cưới của Elizabeth Taylor ở Hollywood? Tôi thậm chí vẫn không thể tin được tại sao việc tôi tới tiệm cắt tóc lại là một tin nóng bỏng. Vậy thì tôi phải cắt tóc ở đâu? Tại sao tôi lái một chiếc xe tải ư? Thế tôi sẽ mang lũ chó đi chơi bằng cái gì, chẳng lẽ là một chiếc Roll Royce chăng?

Giờ đây, tôi sẵn sàng thừa nhận rằng bài báo đó có thể đem lại một số điều tốt cũng như đã tạo ra tất cả sự ồn ào mà tôi đã chán ghét trong nhiều năm qua. Đầu tiên tôi nghĩ rằng chúng sẽ có hại cho mối quan hệ giữa tôi với các cộng sự tại công ty. Nhưng tôi nhận thấy rằng các cộng sự của tôi gần như nhìn nhận việc đó với cách nghĩ thế này: “Hãy nhìn xem, chúng ta đã giúp ông ấy có được địa vị như vậy. Điều đó quả là tốt cho ông ấy”. Tôi nghĩ rằng, những chuyến thăm cửa hàng của tôi giờ đây đã có nhiều ý nghĩa hơn đối với họ. Tôi nhận thấy đã có sự thay đổi lớn trong phản ứng của họ từ khi tôi được liệt vào danh sách những nhân vật nổi tiếng. Và tất nhiên, khách hàng của chúng tôi dường như cũng thích điều đó - họ yêu cầu tôi ký lưu niệm vào đồng đô-la và những thứ khác cho họ.

CHARLIE BAUM, ĐỐI TÁC TRONG THỜI KỲ ĐẦU CỦA WAL-MART:

“Tôi biết Sam kể từ khi ông mở cửa hàng đầu tiên tại Newport, Arkansas, và tôi tin rằng trên một số phương diện, tiền gần như không quan trọng đối với ông. Động cơ thúc đẩy ông là khát vọng đứng trên đỉnh cao. Đó KHÔNG phải là tiền. Bây giờ, tiền làm ông bức bối. Câu hỏi mà ông đặt ra cho tôi vào lúc 6 giờ sáng một ngày cách đây không lâu là: “Làm cách nào để anh truyền cảm hứng làm việc cho những đứa con anh nếu chúng biết rằng chúng sẽ không bao giờ phải sống nghèo khổ suốt đời?”.

DAVID GLASS, TỔNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA WAL-MART:

“Liệu Sam có tiền không? Tôi đã đi cùng ông trong suốt ba mươi năm qua và bạn không bao giờ phải nói điều đó với tôi. Sự thực là nếu tôi không đọc các bản báo cáo giao dịch chứng khoán hàng năm thì xin thề rằng tôi nghĩ ông ấy đã khánh kiệt. Tôi nhớ, một lần chúng tôi bay từ New York trên một chuyến bay thương mại để gặp những đối tác tại công ty The Limited ở Columbus, Ohio. Rất bất ngờ khi tại sân bay, Sam nhìn có phần hoảng hốt và nói: “Này David, tôi không cầm theo tiền. Anh có mang theo không?” Tôi sờ túi và rút ra hai tờ hai mươi đô-la. Ông nhìn chúng và nói: “Bạn sẽ không tiêu hết cả hai tờ đó đâu. Hãy cho tớ vay một tờ”.

Ngày nay, khi nói đến Wal-Mart, người ta nghĩ ngay đến giá cả phải chăng. Tôi thực sự nghĩ là Wal-Mart không bao giờ mua một chiếc máy bay phản lực cho đến khi chúng tôi đạt được doanh số 40 tỷ đô-la và mở rộng tới tận California và Maine, và thậm chí kể cả khi họ trối tôi lại và buộc tôi phải làm điều đó. Trên đường công tác, cả hai chúng tôi vẫn thường ngủ chung một buồng, mặc dù sau này khi nhiều tuổi hơn thì tôi bắt đầu ngủ riêng một phòng. Chúng tôi nghỉ tại nhà nghỉ Holiday Inns, Ramada Inns và Days Inns, (Những nhà nghỉ giá rẻ-ND) và thường ăn tại các tiệm ăn gia đình - khi chúng tôi có thời gian để ăn ngày nay. Rất nhiều câu chuyện sa hoa đang diễn ra với những công ty thành công và với những tổng giám đốc điều hành được trả mức lương khổng lồ - những người thực sự chỉ hưởng bổng lộc ở trên cao và không nhòm ngó đến bất cứ ai ngoài mình. Những điều này thực sự khiến tôi buồn. Đó là một trong những sai trái của giới kinh doanh Mỹ ngày nay.

GARY REINBOTH, QUẢN LÝ CỬA HÀNG WAL-MART THỜI KỲ ĐẦU:

“Hồi đó chúng tôi đi mua hàng với Sam và tất cả chúng tôi đều ở cùng một hoặc hai phòng nếu có thể. Tôi nhớ có lần tại Chicago, chúng tôi đã ở tám người chung một phòng. Mà căn phòng thì không được lớn lắm. Bạn có thể nói rằng, chúng tôi ở trong tình trạng tài chính rất eo hẹp”.

Nhưng đôi khi người ta hỏi tôi rằng ngày nay, khi Wal-Mart đã quá thành công, khi chúng tôi là công ty có doanh thu trên 50 tỷ đô-la mà tại sao chúng tôi vẫn phải ở những chỗ rẻ tiền như thế? Thật đơn giản, đó là vì chúng tôi biết rõ giá trị của đồng đô-la. Chúng tôi tồn tại để cung cấp giá trị cho khách hàng của mình, nghĩa là ngoài chất lượng và dịch vụ, chúng tôi phải tiết kiệm tiền cho họ. Mỗi khi Wal-Mart tiêu một đô-la một cách không thích đáng, thì đó là đồng đô-la lấy đi từ túi của khách hàng. Mỗi lần tiết kiệm cho họ một đô-la thì chúng tôi đã tiến thêm một bước trong cuộc đua cạnh tranh - đó là điều mà chúng tôi luôn lập kế hoạch để thực hiện.

Bắt đầu từ một xu

“Từ khi chúng tôi còn nhỏ, Sam đã vượt trội trong bất cứ việc gì mà anh ấy quan tâm. Tôi cho rằng đó là năng khiếu bẩm sinh của Sam. Hồi Sam đi đưa báo, người ta đã tổ chức một cuộc thi đưa báo. Tôi đã quên giá trị của giải thưởng - hình như là 10 đô-la và Sam đã thắng. Cuộc thi đó, cuộc thi có nội dung là bán báo theo kiểu thuê bao giao đến tận nhà. Và Sam biết rằng anh ấy sẽ thắng. Đó là yếu tố tạo nên con người của anh ấy. Theo tôi, Sam được thừa hưởng nhiều từ tính cách của mẹ chúng tôi.”

— Bud Walton —

Tôi không biết điều gì khiến người ta có tham vọng, nhưng thực tế là tôi đã được trời phú cho động cơ và tham vọng bẩm sinh, và tôi hy vọng những điều em trai tôi nói là đúng. Mẹ của chúng tôi rất kỳ vọng vào con cái. Bà đọc rất nhiều và yêu thích giáo dục cho dù bản thân bà không được hưởng học hành đến nơi đến chốn. Bà vào đại học được một năm thì rời trường để lấy chồng. Và có thể để bù đắp cho điều này, bà đã quy định từ đầu là tôi phải vào đại học và phải đạt được một thành công cho bản thân mình. Nỗi buồn lớn nhất trong đời tôi là bà mất vì bệnh ung thư quá sớm, khi chúng tôi mới bắt đầu phát đạt trong kinh doanh.

Mẹ tôi là một người luôn biết cách tạo động lực cho người khác và tôi đã nghiêm túc tuân theo lời bà rằng tôi phải luôn cố gắng hết sức trong bất cứ việc gì mình làm. Vì vậy, tôi luôn theo đuổi mọi thứ mình quan tâm với một ham mê thực sự - mà một số

người gọi đó là nỗi ám ảnh - để giành chiến thắng. Tôi luôn tự đặt ra cái ngưỡng thật cao cho mình: đó là đề ra các mục tiêu cá nhân rất cao.

Thậm chí khi còn là một đứa trẻ tại Marshall, Missouri, tôi nhớ mình đã là một đứa trẻ đầy tham vọng. Tôi là lớp trưởng trong suốt nhiều năm. Tôi chơi bóng đá, bóng chày, bóng rổ với những đứa trẻ khác. Tôi cũng còn tham gia bơi vào mùa hè nữa. Tôi ganh đua đến nỗi khi bắt đầu tham gia nhóm hướng đạo sinh tại Marshall, tôi đã đánh cuộc với những đứa trẻ khác xem ai trong số chúng tôi sẽ là người đầu tiên đạt đến cấp bậc cao nhất (Đại bàng - Eagle) trong hàng ngũ hướng đạo sinh. Trước khi tôi đạt được cấp Đại bàng ở Marshall, gia đình chúng tôi đã chuyển tới một thị trấn nhỏ là Shelbina, bang Missouri với dân số khoảng 1.500 người, nhưng tôi đã thắng cuộc; tôi đạt được cấp Đại bàng ở tuổi 13, hướng đạo sinh đạt được cấp Đại bàng trẻ tuổi nhất trong lịch sử bang Missouri vào thời điểm đó.

TRÍCH TỜ SHELBINA DEMOCRAT, MÙA HÈ NĂM 1932:

“Nhờ được đào tạo trong chương trình hướng đạo sinh, Sammy Walton, 14 tuổi, con trai của ông bà Tom Walton tại thị trấn Shelbina đã cứu được cậu bé Donald Peterson, con trai của gia đình Giáo sư K.R. Peterson, khỏi chết đuối tại sông Salt vào buổi chiều thứ năm...

Donald đi ra chỗ nước quá sâu đối với cậu và phải kêu cứu. Loy Jones, người đi cùng cậu bé đã cố gắng kéo Donald lên, nhưng cậu bé vùng vẫy quá mạnh nên thậm chí đã vài lần kéo Jones xuống. Chú bé Walton ở gần đó đã chạy tới chỗ hai người khi

Donald bị chìm xuống lần thứ năm. Cậu túm lấy Donald từ phía sau như đã được dạy, kéo cậu bé vào bờ và hô hấp nhân tạo, đó là những động tác mà các hướng đạo sinh rất thành thạo.

Lúc đó Donald bất tỉnh và toàn thân cậu bé đã tím tái xanh. Sam đã phải mất một lúc lâu để làm cho cậu bé tỉnh lại”.

Họ nói tôi đã cứu sống cậu bé - có thể đúng thế, cũng có thể không. Báo chí thường phóng đại sự việc. Nhưng ít nhất, tôi đã kéo cậu ta lên khỏi mặt nước. Việc nhìn lại thời kỳ niên thiếu đó giúp tôi nhận ra rằng tôi đã luôn có một thiên hướng rất mạnh mẽ với việc “phải hành động” - một đặc điểm có vai trò quan trọng trong câu chuyện Wal-Mart. Mặc dù thực lòng, việc kể câu chuyện này làm tôi hơi khó xử, cứ như thể là tôi đang khoe khoang hoặc đang cố biến mình thành một người anh hùng vĩ đại. Nó thực sự làm tôi e ngại vì từ lâu tôi đã học được rằng đưa việc tôi ra trước công chúng hoàn toàn không phải là cách để xây dựng nên một tổ chức hiệu quả. Một người luôn tìm kiếm vinh quang thì không làm được nhiều; tại Wal-Mart, mỗi việc chúng tôi làm đều là kết quả của việc đoàn kết mọi người lại cùng nhau để theo đuổi mục tiêu chung - tinh thần đồng đội là điều mà tôi đã học được từ khi còn nhỏ.

Tôi bắt đầu tham gia hoạt động nhóm khi học lớp 5, và bố một người bạn của tôi đã tổ chức chúng tôi thành một đội bóng nhỏ tuổi. Chúng tôi thi đấu với các đội bóng từ những thị trấn khác như Odessa, Sedalia và Richmond. Tôi chơi ở vị trí dưới cùng, nhưng tôi luôn muốn được ném bóng hoặc được ở vị trí truy đuổi, mặc dù tôi nhỏ bé và không thể chen được. Đội bóng vẫn là một phần quan trọng trong cuộc đời tôi cho tới khi học trung

học và cả đại học. Khi chúng tôi chuyển tới Shelbina, tôi đã có nhiều kinh nghiệm về bóng đá hơn hầu hết những đứa trẻ lớp 9, do đó tôi có thể chơi ở vị trí tiền vệ dự bị. Tôi vẫn còn rất nhỏ con, chỉ nặng có 130 pao^[1], nhưng tôi biết rất nhiều về ngăn chặn, cản và ném bóng và nhờ khả năng thi đấu tốt, nên tôi đã được khen thưởng.

Sau đó, chúng tôi lại chuyển chỗ ở, lần này tới Columbia, Missouri. Tại đó, ở trường trung học Hickman, tôi tham gia vào mọi hoạt động ngoại khóa. Tôi không phải là học sinh có năng khiếu, nhưng tôi học tập chăm chỉ và có tên trong danh sách khen thưởng. Tôi là chủ tịch hội học sinh và tham gia nhiều câu lạc bộ - trong đó có câu lạc bộ diễn thuyết - và tôi đã được bầu là Người Học sinh Toàn diện. Tôi thực sự đã là một cậu bé khéo léo. Tôi thích tập chơi bóng rổ, nhưng không được tham gia đội bóng - có thể là do còn thiếu kinh nghiệm. Năm cuối trung học người ta gọi tôi vào đội tuyển, và tôi đã trở thành một hậu vệ, có lúc là cầu thủ ném bóng. Tôi không phải là một tay ném bóng vĩ đại, nhưng biết điều khiển bóng tương đối tốt và là một thủ lĩnh thực sự trên sân. Tôi cho rằng tôi thích điều khiển đội bóng. Chúng tôi đã không bị đánh bại và một trong những câu chuyện ly kỳ nhất của tôi là chúng tôi đã giành được chức vô địch bang.

Những kinh nghiệm thể thao tại trường trung học đó thực sự là khó tin vì tôi cũng là một tiền vệ trong đội bóng đá, đội bóng của tôi cũng bất khả chiến bại và giành được chức vô địch bang. Tôi chuyên bóng không giỏi nhưng tôi chạy tốt, nhưng ở vị trí hậu vệ thì tốc độ của tôi vẫn còn tương đối chậm. Khi phòng thủ, tôi thích nhất là khi huấn luyện viên đưa tôi vào sân và cho chơi ở

vị trí sau hàng phòng ngự. Tôi có cảm giác rất tốt về đường bóng và rất thích chạm bóng. Tôi cho rằng tôi hoàn toàn có khả năng làm một vận động viên, nhưng khả năng chủ yếu nhất của tôi tạo động cơ khuyến khích người khác, trong thể thao cũng như trong vai trò là một nhà bán lẻ.

Điều này thật khó tin, nhưng lại là sự thật: trong suốt cuộc đời, tôi chưa bao giờ bị thua trong một trận đấu. Chắc chắn là không phải hoàn toàn nhờ tôi, mà thực tế là tôi có một chút may mắn. Tôi bị ốm hoặc bị chấn thương trong một số trận mà chúng tôi đã không thể thắng dù có hay không có tôi - do vậy tôi đã tránh được một vài thất bại. Nhưng tôi cho rằng, kỷ lục này quan trọng đối với tôi. Nó dạy tôi biết chờ đợi chiến thắng, chấp nhận những thách thức khắc nghiệt và luôn có kế hoạch để giành thắng lợi. Sau này trong cuộc đời mình, tôi nghĩ Kmart hoặc bất cứ sự cạnh tranh nào mà chúng tôi phải đối mặt cũng chỉ giống như trường trung học Jeff City, đội bóng mà chúng tôi đối mặt trong trận chung kết bang năm 1935. Tôi không bao giờ nghĩ là mình có thể thua; đối với tôi, gần như đương nhiên là tôi có quyền thắng. Suy nghĩ theo cách đó dường như đã trở thành một lời tiên đoán sau này trong suốt cuộc đời tôi.

Là một tiền vệ của Hickman Kewpies, đội bóng vô địch bang bất khả chiến bại, nên tôi đã nổi tiếng khắp bang Columbia, nơi có trường Đại học Missouri. Điều này đã giúp tôi vào được đại học này. Phần lớn sinh viên ở đó là con nhà giàu có, và bình thường thì tôi đã không thể đủ điều kiện. Nhưng các trường đại học đua nhau lôi kéo tôi vì tôi đã nổi lên như cậu bé cầu thủ giỏi nhất thị trấn và tôi có thể chọn một trong những trường tốt nhất. Tôi

chọn Beta Theta Pi vì đây là trường hàng đầu và đã dẫn đầu giải thể thao bang trong suốt nhiều năm.

Khi vào năm thứ hai, tôi trở thành đội trưởng của Beta. Vì vậy, tôi đã mua một chiếc Ford cũ và đi khắp bang này vào mùa hè đó, phỏng vấn các ứng cử viên tiềm năng của Beta. Với tất cả tinh thần ganh đua và tham vọng đó, tôi thậm chí còn ấp ủ ý nghĩ rằng một ngày nào đó mình sẽ trở thành Tổng thống Mỹ.

Gần trong tầm tay hơn, tôi đã quyết định sẽ trở thành chủ tịch hội sinh viên. Trước đó, tôi đã biết rằng một trong những bí quyết để giữ vị trí lãnh đạo trong các trường đại học lại là một điều đơn giản nhất: bạn phải nói chuyện với mọi người đang bước đi trước khi họ nói chuyện với bạn. Tôi đã thực hiện điều đó ở trường đại học. Tôi đã làm điều đó khi tôi đưa báo. Tôi luôn luôn nhìn thẳng và nói chuyện với mọi người đang đi về phía tôi. Nếu đã biết họ, tôi sẽ gọi tên họ, nhưng thậm chí nếu không biết tôi vẫn sẽ nói chuyện với họ. Sớm muộn tôi đã biết nhiều sinh viên hơn bất cứ ai trong trường, họ nhận ra tôi và coi tôi là bạn. Tôi tham gia điều hành mọi tổ chức mà tôi gia nhập. Tôi đã được bầu làm chủ tịch hội danh dự của những sinh viên đại học năm cuối, được bầu làm cán sự sinh viên, và lớp trưởng của lớp năm cuối. Tôi là đội trưởng và chủ tịch của Scabbard & Blade, tổ chức quân nhân ưu tú của ROTC.

TRÍCH TỪ MỘT BÀI BÁO TRONG TỜ FRATERNITY, 1940 CÓ TIÊU ĐỀ “CHÀNG WALTON TÍCH CỰC”:

“Sam là một trong những người hiếm hoi biết tên tất cả các nhân viên vệ sinh, những tấm biển ra vào trong nhà thờ, thích

gia nhập vào mọi tổ chức... Năng lực lãnh đạo của Sam là nguyên nhân của nhiều vụ trêu chọc. Bộ quân phục của anh đã khiến anh được gọi là “Caesar nhỏ”[2]. Còn với chức lớp trưởng của lớp học Kinh thánh, anh đã mang biệt danh “người trợ tế”.

Cũng trong thời gian ở Missouri, tôi được bầu làm lớp trưởng của lớp học Kinh thánh Burall - một lớp lớn gồm các sinh viên từ trường Đại học Missouri và Đại học Stephens. Khi lớn lên, tôi thường đi nhà thờ và trường đạo vào chủ nhật; và đó là một phần quan trọng trong cuộc đời tôi. Tôi không biết tại sao mình lại sùng đạo đến như vậy, song tôi luôn cảm thấy nhà thờ rất quan trọng. Rõ ràng, tôi đã rất thích làm cán bộ trong suốt những năm đại học. Nhưng bên cạnh sự quan tâm hời hợt tới đời sống chính trị của hội đồng thành phố trong những năm sau đó, tôi đã thực sự từ bỏ tham vọng được bầu vào vị trí lãnh đạo trong trường đại học.

Tôi tốt nghiệp trường Đại học Missouri vào tháng 6 năm 1940 với bằng kinh doanh, và tôi đã làm việc cật lực như đã làm trong suốt cuộc đời. Tôi luôn tràn đầy năng lượng, nhưng tôi cũng thấy mệt. Từ khi vào trung học, tôi đã tự làm ra tiền và tự mua quần áo cho mình. Tại trường đại học, tôi chi thêm tiền học, tiền ăn, các khoản hội phí và tiền chi cho các cuộc hẹn hò. Bố mẹ tôi sẽ rất vui lòng giúp đỡ tôi nếu có thể, nhưng đó là thời kỳ Đại khủng hoảng và họ không có thêm một khoản tiền nào. Tôi phải tiếp tục công việc đưa báo trong thời học trung học, và vào đại học tôi phải đi đưa thêm một số tuyến đường mới, thuê một vài người giúp đỡ, và biến nó thành một việc kinh doanh tương đối tốt. Tôi kiếm được khoảng 4.000 đến 5.000 đô-la mỗi năm,

khoản tiền mà vào cuối thời kỳ Đại khủng hoảng là tương đối lớn.

ERZA ENTREKIN, CỰU GIÁM ĐỐC PHÁT HÀNH CỦA TỜ COLUMBIA MISSOURI:

“Chúng tôi thuê Sam đi đưa báo, và cậu đã trở thành tổ trưởng tổ bán báo. Khi năm học bắt đầu, chúng tôi tìm những cậu học sinh ở các trường học để đi giao báo. Và Sam là cậu bé mà chúng tôi cần vì cậu có thể bán nhiều hơn bất kỳ đứa trẻ nào khác. Cậu làm rất tốt và có trách nhiệm. Và cậu làm rất nhiều việc khác ngoài việc đưa báo. Mặc dù đôi khi cậu cũng phân tán tư tưởng, bởi vì cậu có quá nhiều việc phải làm nên đôi khi gần như quên mất một việc. Nhưng khi cậu tập trung vào một việc gì đó thì cậu ta chắc chắn sẽ làm xong”.

Ngoài việc đưa báo, tôi còn làm phục vụ bàn để đổi lấy đồ ăn, và tôi cũng đứng đầu đội cứu hộ bể bơi. Bạn có thể thấy tôi là người khá bận rộn, và bạn có thể hiểu được tại sao tôi ngày càng tôn trọng giá trị đồng đô-la. Nhưng giờ đã đến lúc tốt nghiệp đại học, và tôi đã sẵn sàng từ bỏ những công việc này, để thực sự háo hức bước ra ngoài thế giới và tự tạo ra một giá trị nào đó cho bản thân mình bằng một công việc thực sự.

Lần đầu tiên cơ hội bán lẻ đến với tôi vào năm 1939, khi gia đình tôi chuyển đến ở cạnh nhà một người đàn ông tên là Hugh Mattingly. Ông từng là thợ cắt tóc ở Odessa, Missouri trước khi cùng với những anh em của mình bắt đầu phát triển một hệ thống có tới 60 cửa hàng vào thời điểm đó. Tôi có thể nói chuyện với ông về việc buôn bán, về cách thức tiến hành, và kết

quả kinh doanh. Ông rất quan tâm đến tôi và sau đó thậm chí còn đề nghị tôi làm việc cho ông ta.

Nhưng vào lúc đó, tôi không quan tâm một cách nghiêm túc tới công việc bán lẻ. Thực ra, tôi đã tin chắc là mình sẽ trở thành một người bán bảo hiểm. Cha người bạn gái của tôi tại trường trung học là một nhân viên bán bảo hiểm rất thành công của Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Mỹ (General America Life Insurance Company), và tôi đã nói chuyện với ông về công việc kinh doanh đó. Đối với tôi dường như ông đã làm ra tất cả tiền trên thế giới, bảo hiểm dường như là một thứ thích hợp hiển nhiên đối với tôi vì tôi nghĩ rằng tôi có thể bán nó. Tôi buôn bán mọi thứ. Khi còn là một đứa trẻ, tôi bán tạp chí Liberty (Tự Do) giá một đồng 5 xu, và sau đó chuyển sang tờ Woman's Home Companion (Cẩm nang gia đình của phụ nữ) khi tờ đó bán chạy hơn để lấy một hào, và nhận ra rằng tôi có thể kiếm được gấp đôi. Mặc dù tôi và bạn gái chia tay, nhưng tôi vẫn có nhiều kế hoạch lớn. Tôi dự định rằng mình sẽ lấy bằng và theo học tại Đại học Tài chính Wharton ở Pennsylvania. Nhưng khi nhắc đến đại học, tôi nhận ra rằng cho dù vẫn duy trì việc bán báo để cho việc học thì tôi cũng không đủ tiền để học tại Wharton. Vì vậy, tôi quyết định đầu tư vào những gì mình đã có và đi theo hai nhà tuyển mộ, những người đã đến các trường học ở Missouri. Cả hai người đều mời tôi làm việc cho công ty của họ. Tôi chấp nhận lời đề nghị của công ty JC Penney và bỏ qua lời đề nghị từ công ty Sears Roebuck. Giờ đây, tôi nhận ra một sự thật đơn giản: tôi đã trở thành người bán lẻ vì quá mệt mỏi và muốn có một việc làm.

Công việc diễn ra khá thuận lợi - ba ngày sau khi tốt nghiệp (ngày 03/06/1940) tôi đến nhận công việc tại cửa hàng JC Penney tại Des Moines, Iowa, và bắt đầu làm nhân viên quản lý tập sự với mức lương 75 đô-la một tháng. Đó là ngày tôi gia nhập nghề bán lẻ, và ngoại trừ thời gian phục vụ trong quân đội thì tôi đã ở trong nghề này suốt 52 năm. Có thể tôi được sinh ra để trở thành một thương gia, có thể đó là số phận. Tôi không biết nhiều về những điều đó, nhưng tôi chắc chắn về điều này: tôi yêu thích nghề bán lẻ ngay từ đầu và đến tận bây giờ tôi vẫn yêu thích nó. Tuy nhiên, không phải ngay lập tức mọi việc đã diễn ra suôn sẻ như vậy.

Như đã nói, tôi có thể bán hàng, và tôi yêu thích công việc bán hàng. Không may là tôi đã không bao giờ tập viết cẩn thận. Helen nói rằng chỉ có khoảng năm người trên thế giới có thể đọc được chữ viết như gà bới của tôi và bà ấy không thuộc số đó. Điều này bắt đầu gây khó khăn cho tôi trong công việc mới. Ở Penney có một nhân viên đến từ New York tên là Blake chuyên đi khắp đất nước để kiểm toán các cửa hàng, đánh giá nhân sự và những việc linh tinh khác, và ông ta gặp chúng tôi khá thường xuyên. Tôi nhớ rằng ông ta là một người cao lớn, trên 6 feet[3], và luôn ăn mặc rất lịch sự với những bộ comple, áo sơ mi và cà vạt đẹp nhất của hãng Penney. Ông ta rất khó chịu vì tôi đã làm rối tung các hóa đơn bán hàng và thường nhầm lẫn số đăng ký hàng hóa. Tôi không thể để một khách hàng mới phải đợi trong khi lãng phí thời gian với đồng giấy tờ về số hàng mà tôi đã bán và phải thừa nhận là nó đã gây ra nhiều rắc rối.

Ông Blake sẽ nói khi đến Des Moines sẽ gặp tôi: “Walton, nếu cậu không phải là một nhân viên bán hàng giỏi như vậy, có lẽ tôi đã sa thải cậu. Có thể cậu chỉ đơn giản là không được sinh ra để bán lẻ mà thôi”.

May mắn thay, tôi đã tìm được một nhà vô địch trong cửa hàng nơi tôi làm. Đó là nhà quản lý Duncan Majors, một người có khả năng tạo động lực tuyệt vời và có niềm tự hào là đã đào tạo nhiều quản lý viên của Penney hơn bất kỳ ai trên nước Mỹ. Ông có kỹ thuật riêng của mình và là một nhà quản lý rất thành công. Bí quyết của ông là có thể khiến chúng tôi làm việc từ sáu giờ rưỡi sáng đến bảy hoặc tám giờ tối. Tất cả chúng tôi đều muốn trở thành quản lý viên như ông. Vào chủ nhật khi không phải làm việc thì chúng tôi, cả tám người đều là nam giới đến nhà ông. Tất nhiên chúng tôi sẽ nói chuyện về bán lẻ và chơi bóng bàn hoặc chơi bài. Đó là một công việc làm cả tuần. Tôi nhớ vào một ngày chủ nhật, Duncan Majors lĩnh séc thưởng hàng năm của Penney và khoe nó ở khắp mọi nơi. Khoản tiền thưởng khoảng 65.000 đô-la đã gây ấn tượng mạnh tới chúng tôi. Việc được nhìn người đàn ông này làm việc làm tôi thấy phấn khích với công việc bán lẻ. Ông thực sự rất giỏi. Hồi đó có một điều hay là ngài James Cash Penney thường đích mình đến thăm cửa hàng. Ông không qua lại các cửa hàng thường xuyên như tôi vẫn làm sau này, nhưng ông cũng có đi lại. Tôi vẫn nhớ ông đã chỉ cho tôi cách buộc và đóng gói hàng hóa, bọc hàng với những sợi dây và những tờ giấy tuy nhỏ nhưng nhìn vẫn đẹp.

Tôi làm việc cho Penney khoảng mười tám tháng, và theo những gì tôi biết, họ đã thực sự là đầu tàu của ngành này. Nhưng hồi đó

tôi đang trong quá trình tìm kiếm sự cạnh tranh. Bộ phận tôi làm việc tại Des Moines có ba cửa hàng, do đó vào giờ ăn trưa tôi đi lang thang tới các cửa hàng của Sears và Yonkers để xem họ làm gì.

Đến đầu năm 1942, khi chiến tranh vẫn đang diễn ra, là một người đã tốt nghiệp ROTC, tôi hăng hái tình nguyện, sẵn sàng vượt biển và thực hiện nghĩa vụ người lính của mình. Nhưng quân đội là một điều ngạc nhiên lớn đối với tôi. Do có khuyết tật nhỏ về tim, tôi không đủ tiêu chuẩn về thể lực để tham gia chiến đấu mà chỉ được giao những nhiệm vụ hạn chế. Loại công việc này làm tôi chán nản và do chỉ muốn được gọi đi chiến đấu nên tôi đã bỏ việc tại Penney và chuyển xuống phía nam, về hướng Tulsa với ý niệm mơ hồ là muốn xem công việc kinh doanh dầu lửa ở đây như thế nào. Nhưng tôi lại nhận được việc làm tại nhà máy thuốc súng khổng lồ Du Pont tại thị trấn Pryor, bên ngoài Tulsa. Căn phòng duy nhất tôi có thể tìm được nằm ở phía trên Claremore. Đó là nơi tôi gặp Helen Robson vào một đêm tháng Tư tại một sân chơi bowling.

HELEN WALTON:

“Tôi có hẹn với một anh chàng khác, và đó là lần đầu tiên tôi chơi bowling. Tôi vừa ném bóng xong và quay trở về ghế ngồi - hồi đó là những chiếc ghế gỗ cũ kỹ - thì gặp Sam gác chân lên chỗ để tay của một trong những chiếc ghế, cười với tôi và nói y như trong sách: “Anh đã gặp em ở đâu rồi ấy nhỉ?” Chúng tôi sau đó đã nhận ra rằng anh ấy đã từng hẹn hò với một cô gái mà tôi biết tại trường đại học. Sau đó, anh gọi cho tôi và hỏi số điện thoại của cô ta, và tôi nghĩ rằng có thể anh đã đi chơi với cô bạn

đó. Nhưng ngay sau đó, anh ấy và tôi đi với nhau. Cả gia đình tôi đều quý mến anh và tôi luôn nói rằng anh yêu gia đình tôi như yêu tôi vậy”.

Khi Helen và tôi gặp nhau và bắt đầu hẹn hò, tôi đã yêu cô ấy ngay lập tức. Cô ấy xinh đẹp, thông minh, có giáo dục, có tham vọng, có chính kiến và rất cứng cỏi với các kế hoạch và ý tưởng của riêng mình. Cũng như tôi, cô ấy là một vận động viên điền kinh, yêu thích hoạt động ngoài trời và tràn đầy sức sống.

HELEN WALTON:

“Tôi luôn nói với bố mẹ rằng tôi sẽ lấy người nào có động cơ và nghị lực đặc biệt và mong muốn trở thành một người thành đạt. Tôi chắc chắn đã tìm được người mà tôi mong muốn, nhưng giờ đây đôi khi tôi lại cười và nghĩ rằng có thể tôi đã tìm được người vượt quá mong muốn một chút”.

Tôi và Helen yêu nhau cùng một lúc. Cuối cùng tôi cũng được gọi vào quân đội để tham gia những nhiệm vụ thực sự. Do khuyết tật về tim, tôi không được chứng kiến các trận đánh nhưng vẫn có thể nhận trách nhiệm với chức vụ thiếu úy. Khi gia nhập quân đội, tôi đã xác định được hai việc: tôi đã biết được người mà tôi muốn lấy, và đã biết phải làm gì để kiếm sống - đó là bán lẻ. Khoảng một năm sau khi gia nhập quân đội, Helen và tôi cưới nhau vào ngày lễ Valentine 14 tháng Hai năm 1943, tại thị trấn quê hương của Helen là Claremore, bang Oklahoma.

Tôi mong ước có thể kể lại một cuộc đời binh nghiệp dũng cảm như em trai tôi - Bud, nó đã từng là phi công máy bay ném bom thuộc hải quân trên một chiến hạm tại Thái Bình Dương, trong

khi những nhiệm vụ của tôi thì thực sự bình thường với chức vụ thiếu úy, và sau đó là đại úy với những việc như giám sát an ninh tại các nhà máy sản xuất máy bay và các trại tù binh tại California và trên toàn nước Mỹ.

Helen và tôi sống hai năm trong quân đội và khi tôi xuất ngũ năm 1945, tôi biết rằng tôi không chỉ muốn làm trong ngành bán lẻ mà tôi còn muốn có sự nghiệp kinh doanh của riêng mình. Tôi chỉ có kinh nghiệm với công việc tại Penney song rất tin tưởng rằng có thể tự mình thành công. Vị trí cuối cùng của tôi trong quân đội là ở thành phố Salt Lake, và tôi đã đến thư viện ở đó, đọc tất cả các sách về bán lẻ. Tôi sử dụng nhiều thời gian rỗi để nghiên cứu ZCMI, hệ thống cửa hàng bách hóa của Mormon Church, và tính toán rằng khi rời quân ngũ, bằng cách nào đó tôi sẽ tham gia ngành kinh doanh cửa hàng bách hóa. Câu hỏi duy nhất còn lại là chúng tôi sẽ bắt đầu công việc ở đâu.

HELEN WALTON:

“Cha tôi muốn chúng tôi chuyển tới Claremore, nhưng tôi nói với ông rằng: “Thưa cha, con muốn chồng con được là chính con người của anh ấy. Con không muốn anh ấy là con rể của ngài L.S. Robson. Con muốn anh ấy là Sam Walton”.

Như tôi đã nói, cha của Helen là một luật sư, một chủ nhà băng, một chủ trang trại nổi tiếng, và Helen thấy chúng tôi cần phải sống độc lập. Tôi đồng ý với Helen, và tôi nghĩ cơ hội tốt nhất của chúng tôi là ở St. Louis. Khi chúng tôi tới St. Louis, một người bạn cũ của tôi, Tom Bates cũng muốn gia nhập vào ngành kinh doanh cửa hàng bách hóa. Tôi biết Tom, khi chúng tôi còn

là những đứa trẻ tại Shelbina - cha của cậu ấy sở hữu cửa hàng bách hóa tổng hợp lớn nhất thị trấn còn Tom và tôi là bạn cùng phòng ở Beta Theta Pi tại Missouri. Sau khi giải ngũ, tôi tìm gặp Tom ở St. Louis. Cậu ta đang làm việc tại cửa hàng giày của nhà Butler Brothers. Butler Brothers là hãng bán lẻ tầm cỡ khu vực với hai hệ thống: Federated Stores, một hệ thống các cửa hàng bách hóa nhỏ, và Ben Franklin, một hệ thống các cửa hàng tạp hóa mà trước đây chúng ta thường gọi “Năm xu và Một hào” (những cửa hàng bán quần áo và đồ gia dụng nhỏ với giá 5 và 10 xu) hoặc các “cửa hàng 10 xu”.

Tôi nghĩ Tom đã có một ý tưởng tuyệt vời. Cậu ta và tôi sẽ trở thành đối tác, mỗi người góp 20.000 đô-la, và mua một cửa hàng bách hóa Federated tại đại lộ Del Mar ở St. Louis. Helen và tôi có khoảng 5.000 đô-la, và tôi biết rằng chúng tôi có thể vay số còn lại từ cha của Helen, người luôn tin tưởng và ủng hộ tôi. Tôi đã chuẩn bị tất cả để trở thành một chủ sở hữu cửa hàng bách hóa tại một thành phố lớn thì Helen nói ra suy nghĩ và đặt ra quy tắc của mình.

HELEN WALTON:

“Sam, chúng ta lấy nhau đã hai năm và chuyển chỗ ở mười sáu lần. Giờ đây em sẽ đi cùng anh tới bất kỳ nơi nào anh muốn miễn là anh đừng bắt em phải sống ở một thành phố lớn. Mười nghìn người là quá đủ với em rồi”.

Vì vậy, các thành phố với dân số trên 10.000 người là ngoài phạm vi của nhà Walton. Nếu bạn biết một chút về chiến lược thành phố nhỏ ban đầu đã đưa Wal-Mart phát triển suốt hai

thập kỷ sau đó, thì bạn có thể thấy rằng đây là sự sắp đặt sẵn cho những gì phải đến. Helen thậm chí còn nói rằng không cần đối tác vì như vậy quá rủi ro. Gia đình cô cũng đã phải đối mặt với một số quan hệ đối tác xấu đi, và cô kiên quyết cho rằng con đường duy nhất là tự kinh doanh một mình. Do vậy, tôi trở lại với Buler Brothers để xem họ còn gì khác cho tôi không.

Cái họ có là cửa hàng tạp hóa Ben Franklin tại Newport, Arkansas - một thị trấn chỉ có bông và đường sắt với khoảng 7.000 dân, tại đồng bằng sông Mississippi, phía Đông Arkansas. Tôi nhớ là mình đã đi đến đó bằng tàu hỏa từ St. Louis mà vẫn mặc quân phục với thắt lưng Sam Browne và đi tới phố Front để xem qua cửa hàng mơ ước này. Một người đến từ St. Louis đã sở hữu nó nhưng công việc kinh doanh của ông ta đã không đi tới đâu. Ông ta thua lỗ và muốn bán mọi thứ đi càng nhanh càng tốt. Tôi nhận ra rằng tôi là gã khờ mà Butler Brothers gửi đến để cứu ông ta. Tôi mới chỉ hai mươi bảy tuổi và đầy tự tin, nhưng tôi không biết điều đầu tiên cần làm là định giá những đề xuất kiểu này nên đã nhảy vào vụ mua bán ngay lập tức. Tôi mua cửa hàng với giá 25.000 đô-la, trong đó có 5.000 là của tôi, còn 20.000 thì vay từ cha của Helen. Sự ngây thơ của tôi về hợp đồng và những thứ tương tự lúc đó đã gây nhiều rắc rối cho tôi sau này.

Nhưng tại thời điểm đó, tôi tin chắc rằng Newport và Ben Franklin có tiềm năng lớn và tôi luôn tin vào các mục tiêu của mình. Do vậy, tôi tự mình sắp đặt mọi việc: tôi muốn cửa hàng nhỏ của tôi ở Newport sẽ là cửa hàng tạp hóa tốt nhất, có lãi nhất tại Arkansas trong vòng năm năm. Tôi cảm thấy rằng mình

có khả năng làm việc đó, có thể làm được, và tại sao lại không bắt đầu? Bạn hãy thử đặt ra một mục tiêu và xem liệu bạn có thể làm được không. Nếu không đạt được mục tiêu, thì bạn cũng đã có một nỗ lực đáng để quan tâm.

Tất nhiên chỉ sau khi hoàn tất vụ mua bán tôi mới thấy rằng cửa hàng đó thực sự vô dụng. Nó có doanh thu khoảng 72.000 đô-la một năm, nhưng tiền thuê chiếm 5% doanh thu - điều tôi nghĩ là có vẻ tốt - nhưng hóa ra lại là mức thuê cao nhất trong ngành kinh doanh tạp hóa. Không ai trả 5% doanh thu để thuê cửa hàng. Và nó còn có một đối thủ cạnh tranh lớn - cửa hàng Sterling bên kia đường với một nhà quản lý tuyệt vời, John Dunham, với doanh số 150.000 đô-la một năm, gấp đôi cửa hàng của tôi.

Mặc dù rất tự tin song tôi chưa từng có một ngày kinh nghiệm trong việc quản lý một cửa hàng tạp hóa. Do vậy, Butler Brothers gửi tôi đến cửa hàng Ben Franklin tại Arkadelphia, Arkansas để đào tạo trong hai tuần. Sau đó, tôi tự mình đứng trên đôi chân của mình và chúng tôi mở cửa hàng vào ngày 01/09/1945. Cửa hàng của chúng tôi là một cửa hàng tạp phẩm kiểu cũ điển hình: rộng 15 mét và dài 30 mét, mặt quay ra phố Front, ở trung tâm thị trấn nhìn ra đường xe lửa. Khi đó, những cửa hàng loại này có máy tính tiền và những lối đi giữa các quầy thu tiền xuyên suốt cửa hàng, và các nhân viên sẽ đứng phục vụ khách hàng. Lúc đó, khái niệm tự phục vụ chưa được nghĩ đến.

Một điều thực sự may mắn cho tôi là chính vì chưa có kinh nghiệm và không biết gì, nên từ đó tôi đã học được một bài học ám ảnh mình trong nhiều năm sau này, đó là ta có thể học từ tất

cả mọi người. Tôi học không chỉ từ các sách vở về bán lẻ có trong tay mà có lẽ tôi còn học được nhiều nhất từ việc xem xét những việc mà John Dunham đang làm ở bên kia phố.

HELEN WALTON:

“Khi bắt đầu, chúng tôi cần phải học rất nhiều để điều hành cửa hàng. Và tất nhiên, điều thực sự thúc đẩy Sam là sự cạnh tranh bên kia phố - John Dunham ở cửa hàng Sterling Store. Sam luôn ở đó để kiểm tra John. Anh ấy luôn nhìn vào bảng giá của ông ta, cách xếp hàng và những việc đang diễn ra ở đó rồi tìm cách để làm tốt hơn. Tôi còn nhớ về cuộc chiến giá quần áo giữa họ và chúng tôi. Sau đó, rất lâu sau khi chúng tôi rời Newport, John nghỉ hưu và khi chúng tôi gặp lại nhau, ông cười về việc Sam luôn lẩn quẩn ở cửa hàng của ông. Nhưng tôi chắc rằng việc đó đã gây khó chịu cho ông đôi chút. John không bao giờ có một sự cạnh tranh thực sự nào với Sam”.

Tôi đã học được rất nhiều từ việc điều hành một cửa hàng trong chương trình nhượng quyền sử dụng thương hiệu của Ben Franklin. Họ có một chương trình điều hành tuyệt vời cho các cửa hàng độc lập của mình, một loại khóa học khép kín về cách thức điều hành cửa hàng. Bản thân chương trình này đã là một khóa đào tạo. Họ có hệ thống kế toán riêng với sách hướng dẫn cách làm như thế nào, làm khi nào và làm cái gì. Họ có các báo cáo bán hàng, các bản kê nợ, các bản tổng kết lỗ lãi, họ có sổ kế toán gọi là sổ theo dõi ngày hôm trước giúp ta so sánh doanh thu bán hàng năm nay so với năm trước trên cơ sở so sánh từng ngày. Họ có tất cả các công cụ mà một nhà kinh doanh cần có để điều hành công việc. Tôi chưa từng có kinh nghiệm về kế toán và

tôi chưa bao giờ giỏi về môn kế toán ở trường đại học nên tôi đã làm như họ hướng dẫn. Thực tế, tôi đã sử dụng hệ thống kế toán của họ trong một thời gian dài sau khi đã phá vỡ các quy tắc của họ ở tất cả những khía cạnh khác. Thậm chí tôi đã áp dụng nó trong năm hay sáu cửa hàng Wal-Mart đầu tiên.

Chương trình nhượng quyền sử dụng thương hiệu này có ích với chàng trai hai mươi bảy tuổi ham học tới mức hãng Butler Brothes đã muốn chúng tôi làm y hệt theo sổ sách của họ. Họ thực sự không muốn người được nhượng quyền sử dụng thương hiệu đi quá giới hạn cho phép. Việc kinh doanh tại bang Chicago, ở thành phố St. Louis hay Kansas được điều hành một cách thống nhất. Họ nói với tôi là cần tôi phải bán cái gì, bán với giá bao nhiêu, và họ sẽ bán cho tôi với giá bao nhiêu. Họ nói với tôi rằng hàng hóa được họ lựa chọn là loại mà khách hàng muốn. Họ cũng nói với tôi là tôi phải mua ít nhất 80% hàng hóa từ chỗ họ, và nếu tôi làm như vậy, tôi sẽ được một khoản giảm giá hàng vào cuối năm. Nếu muốn kiếm được 6 hay 7% lợi nhuận ròng, tôi cần rất nhiều sự tư vấn và cần quảng cáo nhiều. Đây là cách hoạt động của phần lớn các cửa hàng nhượng quyền.

Lúc đầu, tôi quản lý cửa hàng của mình theo hướng dẫn của họ vì tôi thực sự không biết cách nào tốt hơn. Nhưng ít lâu sau, tôi bắt đầu thử nghiệm các cách khác - đó là phương pháp mà tôi luôn làm. Từ khá sớm, tôi đã thực hiện các chương trình khuyến mãi của chính mình và sau đó bắt đầu mua hàng hóa trực tiếp từ các nhà sản xuất. Tôi đàm phán với nhiều nhà sản xuất hơn. Tôi nói: "Tôi muốn mua trực tiếp những tấm ruy-băng và những

cái nơ này. Tôi không muốn công ty của ông bán chúng cho công ty Butler Brothers để sau đó tôi phải trả thêm cho Butler Brothers 25%. Tôi muốn mua trực tiếp”. Phần lớn những lần đó, họ không muốn làm cho Butler Brothers nổi giận nên gạt bỏ đề nghị của tôi. Nhưng mặc dù vậy, thỉnh thoảng tôi vẫn tìm được một nhà sản xuất muốn bán trực tiếp theo cách của tôi.

Đó là khởi đầu của rất nhiều thực tiễn và triết lý kinh doanh vẫn còn thống trị trong Wal-Mart ngày nay. Tôi luôn tìm kiếm những nhà cung cấp hoặc nguồn hàng khác lạ. Tôi đã lái xe tới Tennessee để tìm một số công ty mà tôi thấy có thể bán một số mặt hàng với giá thấp hơn nhiều giá mà Ben Franklin dành cho tôi. Tôi nhớ có một công ty tên là Wright Merchandising Co ở thành phố Union bán các mặt hàng nhỏ như của tôi với giá bán buôn thấp. Tôi đã ở đó suốt cả ngày, sau đó tôi rời đi khi gần đóng cửa hàng và đi tiếp qua bến phà sông Mississippi ở Cottonwood Point, Missouri, sau đó tới Tennessee với một cái xe móc tự tạo buộc đằng sau xe. Tôi chất đầy hàng lên xe và cả thùng móc phía sau với tất cả những gì tôi có thể mua rẻ, thường là những đồ như quần áo lót phụ nữ và quần tất, áo sơ mi nam giới và tôi đem chúng về, bán với giá thấp và chỉ việc bán chúng đi thật nhanh chóng.

Tôi phải nói với bạn rằng điều đó làm cho những người ở Ben Franklin phát điên. Họ không chỉ mất phần trăm hoa hồng của mình mà còn không thể cạnh tranh với giá của tôi. Sau đó, tôi bắt đầu mở rộng ra xa hơn Tennessee. Bằng cách này hay cách khác, tôi tiếp cận qua thư với một nhân viên đại lý của một nhà sản xuất ở New York tên là Harry Weiner. Người này điều hành

công ty Weiner Buying Services tại số 505 Đại lộ Seventh. Anh ta điều hành kinh doanh rất đơn giản bằng cách tới gặp tất cả các nhà sản xuất khác nhau và sau đó liệt kê xem họ có gì để bán. Khi một người nào đó như tôi gửi cho anh ta một đơn hàng, anh ta có thể lấy 5% cho mình và sau đó chuyển đơn hàng tới cho nhà máy, nơi sẽ gửi hàng đến cho chúng tôi. Đối với tôi 5% đó có vẻ là một tỷ lệ hợp lý so với 25% của Ben Franklin.

Tôi sẽ không bao giờ quên một vụ làm ăn với Harry, một trong những vụ làm ăn tốt nhất tôi từng có và là một bài học đầu tiên về định giá. Đó là điều đã làm tôi lần đầu tiên nghĩ về phương hướng của thứ cuối cùng trở thành nền tảng triết lý kinh doanh của Wal-Mart. Nếu bạn quan tâm đến vấn đề “làm thế nào mà Wal-Mart đã làm được điều đó” thì đây là một câu chuyện mà bạn phải ngồi thẳng lên và chú ý lắng nghe. Harry bán quần lót phụ nữ - loại sợi đan, hai vạch có phần thắt eo bằng dây chun - với giá 2 đô-la một tá. Tôi đã mua loại tương tự của Ben Franklin với giá 2,5 đô-la một tá và bán chúng với giá 1 đô-la ba chiếc. Còn với giá của Harry, chúng tôi có thể bán với giá 1 đô-la bốn chiếc và tạo ra một đợt khuyến mãi lớn cho cửa hàng của chúng tôi.

Đây là bài học rất đơn giản mà chúng tôi đã học được - bài học mà những người khác cũng học được và cuối cùng đã làm thay đổi cách thức các nhà bán lẻ bán hàng và cách thức khách hàng mua hàng trên toàn nước Mỹ: giả sử tôi đã mua 80 xu một chiếc. Tôi thấy rằng bằng cách định giá 1 đô-la, tôi có thể bán được nhiều gấp ba lần so với việc định giá 1,2 đô-la. Tôi có thể chỉ còn được một nửa lợi nhuận từ một chiếc nhưng do tôi bán

được nhiều gấp ba lần nên tổng lợi nhuận lớn hơn nhiều. Điều này khá đơn giản nhưng đây thực sự là bản chất của chiết khấu: bằng cách giảm giá, bạn có thể tăng doanh thu tới một điểm mà bạn có thể kiếm được nhiều lợi nhuận hơn khi bán với giá thấp so với khi bán với giá cao. Trong ngôn ngữ bán lẻ, bạn có thể giảm chênh lệch giữa giá vốn và giá bán nhưng lại kiếm được nhiều hơn.

Tôi bắt đầu nghiên ngẫm ý tưởng này ở Newport, nhưng phải mất mười năm sau, tôi mới bắt đầu xem xét nó một cách nghiêm túc. Tôi không thể theo đuổi nó ở Newport do chương trình của Ben Franklin quá khô cứng để thực hiện ý tưởng này. Và bất chấp những vụ làm ăn với những người như Harry Weiner, tôi vẫn có những hợp đồng trong đó quy định tôi phải mua ít nhất 80% hàng hóa của mình từ Ben Franklin. Nếu không thực hiện điều này, tôi không thể nhận được khoản giảm giá hàng bán vào cuối năm. Sự thật của vấn đề là tôi đã kéo dài hợp đồng đó theo mọi cách có thể. Tôi cố mua càng nhiều hàng từ bên ngoài nhưng vẫn gắng đáp ứng mức 80%. Charlie Baum, một trong những thanh tra của Ben Franklin khi đó nói rằng chúng tôi chỉ đạt 70% và điều này khiến tôi nổi điên lên. Tôi cho rằng lý do duy nhất cho việc Butler Brothers đã không gây khó khăn cho tôi là cửa hàng của chúng tôi đã nhanh chóng chuyển từ vị trí từ một kẻ đi sau thành một trong những cửa hàng phát đạt nhất trong khu vực.

Mọi thứ bắt đầu tiến triển nhanh chóng theo chiều hướng khá tốt tại Newport trong một thời gian rất ngắn. Chỉ sau hai năm rưỡi, chúng tôi đã trả lại được 20.000 đô-la vay của bố Helen và

tôi cảm thấy rất hài lòng vì điều này. Thế nghĩa là công việc kinh doanh đã tự đứng vững và tôi hình dung được là chúng tôi đã thực sự đi trên con đường của mình.

Chúng tôi đã thử nhiều biện pháp khuyến mãi và chúng có tác dụng tốt. Trước tiên, chúng tôi đặt một chiếc máy rang ngô bên ngoài vỉa hè và bán rất chạy. Do đó, tôi đã suy nghĩ rất nhiều và cuối cùng quyết định rằng cần đặt ở đó một chiếc máy làm kem nữa. Tôi lên dây cót lòng can đảm của mình và đi tới nhà băng để vay một khoản tiền 1.800 đô-la (vào thời điểm đó đây là một món tiền rất lớn) để mua chiếc máy này. Đó là lần đầu tiên tôi vay tiền nhà băng. Sau đó, chúng tôi đưa chiếc máy ra vỉa hè bên cạnh chiếc máy rang ngô, với mong muốn thu hút được sự chú ý. Đây là một biện pháp mới lạ, một thử nghiệm khác, và chúng tôi thực sự thu được lợi nhuận từ chúng. Chúng tôi hoàn trả được 1.800 đô-la trong hai hoặc ba năm, và tôi cảm thấy rất tuyệt vời. Tôi thực sự không muốn người ta nhớ đến như một kẻ mất sạch cơ nghiệp chỉ vì một chiếc máy làm kem.

CHARLIE BAUM:

“Mọi người đều muốn đến xem cửa hàng của Sam Walton. Chúng tôi chưa từng có một cửa hàng nào có đặt một quầy kem Ding Dong, thậm chí cả một chiếc máy làm kem thực thụ nữa. Mọi người đến đó vì cái máy và thật là tuyệt vời. Nhưng vào một tối thứ Bảy, vì một lý do nào đó mà người ta đã quên rửa sạch chiếc máy khi đóng cửa hàng. Và ngày hôm sau, khi tôi qua đó cùng với một số khách hàng để giới thiệu cho họ thấy cửa hàng của Sam, thì cửa hàng này đầy những ruồi!”.

Cũng như việc kinh doanh, tôi không bao giờ bằng lòng với mình và có lẽ việc thường xuyên can thiệp vào thực tế là một trong những đóng góp lớn nhất của tôi vào thành công sau này của Wal-Mart. Như tôi đã nhắc đến, ở Front Street chúng tôi phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh lớn nhất - cửa hàng Sterling Store của John Dunham, ở góc phố Hazel. Cửa hàng của ông ta nhỏ hơn cửa hàng của chúng tôi một chút, nhưng ông ta vẫn đạt được doanh số gấp hai lần so với cửa hàng của chúng tôi trước khi chúng tôi mua nó. Mặc dù vậy, chúng tôi cũng phát triển mạnh mẽ. Trong năm đầu tiên của mình, Ben Franklin có doanh thu 105.000 đô-la, so với 72.000 của người chủ cũ. Sau đó, trong năm sau là 140.000 đô-la và 175.000 đô-la.

Cuối cùng, chúng tôi cũng bắt kịp và vượt qua được ông John già ở phố Hazel. Nhưng bên cạnh cửa hàng của ông ta, ở phía đối diện với chúng tôi là một cửa hàng tạp phẩm Kroger. Tới lúc đó, tôi đã thực sự hòa nhập vào cộng đồng và lắng tai nghe ngóng, tôi thấy rằng Sterling sẽ mua lại hợp đồng cho thuê của Kroger rồi sẽ mở rộng cửa hàng của John sang bên đó, làm cho cửa hàng của họ lớn hơn của tôi. Vì thế, tôi vội vã tới Hot Springs, để tìm bà chủ của toà nhà Kroger thuê. Bằng cách này cách khác, tôi đã thuyết phục được bà ta cho tôi thuê thay vì cho Sterling thuê. Tôi chưa biết sẽ làm gì với nó, nhưng tôi không muốn Sterling có nó. May quá, tôi đã quyết định làm một cửa hàng bách hóa nhỏ. Lúc đó, Newport đã có một số cửa hàng bách hóa và một trong số đó do người chủ của cửa hàng chúng tôi thuê tên là P. K. Holmes sở hữu. Điều đó cũng có thể không liên quan tới rắc rối mà chúng tôi gặp phải ngay sau đó. Nhưng chúng tôi đã không nghĩ gì về vấn đề này.

Tôi vạch ra một kế hoạch, mua một bảng hiệu, mua những đồ đạc mới từ một công ty ở tận Nebraska, và mua hàng hoá: lễ phục, quần, áo sơ mi, áo khoác, và bất cứ thứ gì tôi nghĩ là có thể bán được. Đồ đạc đến nơi vào ngày thứ Tư bằng tàu hỏa và Charlie Baum, người có trách nhiệm giám sát việc mua hàng hóa của tôi từ Butler Brothers đề nghị giúp tôi sắp xếp mọi thứ. Ông ta là người bày hàng giỏi nhất mà tôi từng biết. Chúng tôi tới đường tàu và dỡ hàng, lắp chúng lại với nhau, bày trong cửa hàng và mở cửa sau đó sáu ngày, vào ngày thứ Hai. Chúng tôi gọi nó là cửa hàng Eagle Store.

Như vậy đến lúc này, chúng tôi đã có hai cửa hàng ở phố Front tại Newport. Tôi chạy qua chạy lại trên phố với các mặt hàng: nếu chúng không thể bán được ở cửa hàng này thì tôi sẽ cố gắng bán ở cửa hàng kia. Tôi cho rằng hai cửa hàng có cạnh tranh với nhau nhưng không nhiều. Tới lúc đó, Ben Franklin đã kinh doanh thực sự tốt. Cửa hàng Eagle không kiếm được nhiều tiền, nhưng tôi tính rằng tôi thà kiếm được ít lãi còn hơn là để đối thủ cạnh tranh của tôi ở đó với một cửa hàng lớn. Tôi phải thuê người quản lý đầu tiên để giúp đỡ trong khi tôi chạy tới lui, và em trai tôi vừa trở về sau cuộc chiến cũng làm việc với tôi.

BUD WALTON:

“Cửa hàng ở Newport ngày đó thực sự là khởi đầu của Wal-Mart ngày nay. Chúng tôi làm mọi thứ. Chúng tôi có thể lau cửa sổ, quét sàn nhà, trang trí cửa sổ. Chúng tôi làm mọi việc trong nhà kho, kiểm tra trọng lượng tại đó, làm mọi việc cần làm để điều hành một cửa hàng. Chúng tôi phải duy trì chi phí ở mức thấp nhất. Đó là khi công ty mới bắt đầu nhiều năm trước đây. Tiền

của chúng tôi có được là nhờ kiểm soát được chi phí. Còn Sam thì đầy mưu trí. Anh ấy không ngừng thử làm những việc khác những người khác. Mặc dù vậy, có một điều mà sẽ không bao giờ tha thứ cho anh ấy là đã bắt tôi rửa sạch cái máy làm kem đáng ghét ấy. Anh ấy biết là tôi ghét sữa và các sản phẩm từ sữa từ khi chúng tôi còn là những đứa trẻ. Anh thường phun sữa vào tôi khi vắt sữa bò. Tôi luôn nghĩ rằng anh ấy giao cho tôi công việc đó vì anh ấy biết rằng tôi không thích sữa. Anh ấy vẫn cười về điều đó đấy”.

Chúng tôi không thể nào thấy tuyệt hơn về tình hình lúc đó nữa. Helen và tôi đều muốn tham gia vào đời sống cộng đồng, và chúng tôi đã thực sự hòa nhập sâu sắc. Chúng tôi tới nhà thờ Giáo hội Trưởng lão, và mặc dù tôi là một người theo Hội Giáo lý, tôi vẫn hòa nhập rất tốt. Do tôi và Helen đều lớn lên trong nhà thờ, chúng tôi cảm thấy rằng con cái chúng tôi sẽ được hưởng lợi từ sự dạy dỗ của nhà thờ. Nhà thờ là một phần quan trọng của xã hội, đặc biệt là tại các thị trấn nhỏ. Dù bạn có tiếp xúc, tham gia hiệp hội hay đóng góp giúp đỡ những người khác, thì tất cả đều là những mối liên hệ với nhau. Helen rất tích cực tham gia các hoạt động lễ giáo, những việc mà bà vẫn còn tiếp tục làm hiện nay, và ở tổ chức phụ nữ quốc tế PEO. Đến lúc đó, bốn đứa trẻ nhà chúng tôi đã lớn và Helen đã thực sự yêu thích thị trấn Newport. Tôi là một thành viên của hội đồng trợ tế của nhà thờ, tích cực tham gia Rotary Club (tổ chức nghề nghiệp để phục vụ cộng đồng), và là Chủ tịch Phòng Thương mại cũng như là người đứng đầu ủy ban công nghiệp của phòng này. Tôi tham gia khá nhiều vào các việc trong thị trấn.

Cũng tình cờ là bên kia phố Front có một cửa hàng của JC Penney. Chúng tôi không cạnh tranh với nhau nhiều, và tôi cũng khá thân thiện với người quản lý bên đó. Một hôm, viên giám sát bánh bao tên là Blake từ New York tới và nói chuyện phiếm với người quản lý.

Người quản lý nói với Blake: “Này, chúng tôi có một cựu nhân viên của Penney ngay tại đây, ở Newport. Anh ta đến đây vài năm trước và thực sự đã rất thành công. Anh ta tăng gấp đôi doanh số của cửa hàng Ben Franklin của mình, có được hai cửa hàng, và là chủ tịch của Phòng Thương mại”. Và khi người quản lý nói với ông ta rằng người đó là Sam Walton thì ông Blake gần như ngã lộn nhào. Ông ta nói: “Đó không thể là người mà tôi đã từng biết tại Des Moines. Tay đó không thể tính toán được bất cứ cái gì”. Ông ta sang bên cửa hàng chúng tôi và tất cả đều cười lớn khi ông ta thấy tôi thực sự là chàng trai mà chữ viết không ai có thể đọc được.

Đến lúc đó, năm năm đầu tiên của tôi ở Newport đã trôi qua và tôi đã thực hiện được mục tiêu của mình. Cửa hàng Ben Franklin nhỏ của tôi đã có được doanh số 250.000 đô-la và đem lại 30.000 tới 40.000 đô-la lợi nhuận trong một năm. Đó là cửa hàng Ben Franklin số một về doanh số và lợi nhuận, không chỉ ở Arkansas mà ở toàn bộ vùng sáu bang. Nó là cửa hàng tạp hóa lớn nhất tại Arkansas, và tôi không tin là có một cửa hàng nào lớn hơn tại ba hay bốn bang lân cận.

Tất nhiên, mọi thứ điên rồ mà chúng tôi đã thử đều không thể thành công được như chiếc máy làm kem, nhưng chúng tôi đã không gây ra sai lầm nào mà chúng tôi không thể sửa chữa

nhANH chóng, không sai lầm nào quá lớn có thể đe dọa công việc kinh doanh của chúng tôi, ngoại trừ một lỗi nhỏ về mặt pháp lý chúng tôi mắc phải ngay từ đầu. Khi quá phấn khích để trở thành Sam Walton - một thương gia, tôi đã quên không đưa vào hợp đồng thuê nhà một điều khoản cho phép tôi lựa chọn được thuê tiếp sau năm năm đầu tiên.

Và thành công của chúng tôi đã thu hút nhiều sự chú ý. Chủ nhà của chúng tôi, cũng là một chủ cửa hàng bách hóa, quá ấn tượng trước thành công của cửa hàng Ben Franklin của chúng tôi nên đã quyết định không cho chúng tôi thuê tiếp dù bằng bất cứ giá nào, trong khi hoàn toàn biết rõ rằng chúng tôi không còn một chỗ nào trong thị trấn này để chuyển cửa hàng. Ông ta đề nghị mua lại cửa hàng, đồ đạc, và hàng hóa tồn kho một cách hợp lý vì ông ta muốn có cửa hàng cho con trai mình. Tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc từ bỏ nó. Nhưng tôi bán hợp đồng thuê cửa hàng Eagle cho Sterling. Do vậy John Dunham, đối thủ cạnh tranh xứng đáng và là người thầy của tôi cuối cùng có thể mở rộng kinh doanh như ông hằng mong muốn.

Đó là bước lùi trong sự nghiệp kinh doanh của tôi và tôi cảm thấy ruột gan lộn nhào. Tôi không tin điều đó xảy ra với tôi bởi đó thực sự giống một cơn ác mộng. Tôi đã dựng nên cửa hàng tạp hóa tốt nhất trong vùng và làm việc vất vả trong cộng đồng, làm mọi thứ thật tốt, rồi sau đó bị đá bật ra khỏi thị trấn. Điều đó dường như không công bằng. Tôi tự đổ lỗi cho mình là đã quá non nớt mắc kẹt vào một hợp đồng thuê tồi tệ, và tôi đã nổi đóa với người chủ cho thuê cửa hàng. Helen vừa mới sinh thêm cho gia đình tôi thành viên thứ tư thì đã chán nản trước triển

vọng phải rời Newport. Nhưng đó là điều mà chúng tôi sẽ phải làm.

Tôi không bao giờ là người dừng bước trước bất hạnh, và khi đó tôi cũng không dừng bước. Người ta thường nói rằng bạn có thể tìm ra sự may mắn ở bất kỳ mọi sự rủi ro nào nếu bạn cố gắng thực sự. Tôi luôn nghĩ rằng khó khăn chỉ là những thách thức, và lần này cũng không có gì khác biệt. Tôi không biết liệu kinh nghiệm đó có làm thay đổi tôi hay không nhưng sau đó, tôi đọc hợp đồng của tôi cẩn thận hơn nhiều và có thể tôi thận trọng hơn với những sự tàn nhẫn trên thế giới này. Cũng có thể đó là lúc tôi bắt đầu khuyến khích cậu con trai cả sáu tuổi của tôi trở thành một luật sư. Nhưng tôi đã không dừng bước trước thất vọng. Thách thức trong tay cũng khá đơn giản để giải quyết: tôi phải tự nâng mình dậy và xoay sở với tình thế, làm lại tất cả từ đầu, thậm chí lần này phải tốt hơn.

Helen và tôi lại bắt đầu tìm một thị trấn mới.

Phát triển trở lại

“Khi tôi rời Newport thì nó đang là một thị trấn thịnh vượng và tôi ghét phải ra đi. Chúng tôi đã xây dựng được một cuộc sống ở đó, và thật là khó khăn khi phải rời bỏ nó. Tôi đã nói về điều này nhiều lần. Cho đến bây giờ, tôi vẫn còn những người bạn tốt ở đó”.

— Helen Walton —

Tôi vượt qua khó khăn ở Newport với lòng tự hào có phần bị tổn thương, nhưng tôi đã kiếm được một khoản tiền trên 50.000 đô-la từ cửa hàng Ben Franklin. Và tất cả việc này có thể là một điều may mắn. Tôi đã có cơ hội để có một sự khởi đầu hoàn toàn mới và lần này tôi biết rằng tôi đang có nó. Lúc này tôi đã 32 tuổi, một thương gia đã đủ lông đủ cánh và tất cả những gì tôi cần là một cửa hàng. Vào mùa xuân năm 1950, gia đình tôi đã bắt đầu sốt sắng đi khắp nơi để tìm kiếm một chỗ để mở cửa hàng. Vùng Tây Bắc Arkansas đã lôi cuốn chúng tôi vì một số lý do. Thứ nhất, đối với Helen, đó là nơi gần với Claremore hơn Newport và cũng tốt với tôi vì tôi muốn ở gần vùng săn chim cú, và với các vùng Oklahoma, Kansas, Arkansas và Missouri đều giáp nhau ở đây, tôi có thể dễ dàng đi săn chim cú ở cả bốn bang.

Chúng tôi cố gắng mua một cửa hàng tại Siloam Springs, ở vùng ranh giới với bang Oklahoma, nhưng chúng tôi không thể thống nhất các điều khoản với người chủ, Jim Dodson, người sau này trở thành bạn hữu của chúng tôi. Do đó, một hôm cha của Helen

và tôi đã tới Bentonville và xem xét quảng trường ở đó. Đó là thị trấn nhỏ nhất mà chúng tôi xem xét, và đã có ba cửa hàng tạp hóa ở đây trong khi chỉ một cái là quá đủ. Nhưng tôi yêu thích sự cạnh tranh và tôi thấy rằng đây đúng là nơi để tôi làm lại từ đầu. Chúng tôi tìm được một cửa hàng cũ muốn bán - Cửa hàng tạp hóa của Harrison - nhưng chúng tôi muốn tăng diện tích của nó lên gấp đôi và để làm điều đó thì chúng tôi phải có được hợp đồng thuê nhà có giá trị trong 99 năm của tiệm cắt tóc bên cạnh (tôi không muốn một hợp đồng năm năm nào nữa). Hai goá phụ già ở Kansas City sở hữu cửa hàng này không có ý định thay đổi, và thẳng thắn mà nói, nếu cha của Helen không tới đó để đàm phán, điều mà tôi không biết, thì tôi không biết liệu gia đình Walton có thể kết thúc được vụ thương lượng này không.

HELEN WALTON:

“Bentonville thực sự chỉ là một thị trấn nông thôn buồn tẻ, mặc dù nó có đường sắt đi qua. Nó được biết đến chủ yếu nhờ táo nhưng lúc đó ngành kinh doanh gà cũng bắt đầu phát triển. Tôi nhớ là tôi đã không thể tin được đó là nơi tôi sẽ sống. Thị trấn này chỉ có 3.000 dân, so với Newport, một thị trấn chuyên kinh doanh bông và đường sắt thịnh vượng với khoảng 7.000 dân. Cửa hàng chúng tôi mua là một cửa hàng cũ hay gặp ở các thị trấn nông thôn với các thùng đăng ten, các hộp mũ, đồ may, tất cả mọi thứ mà bạn có thể hình dung và chúng được bày khắp mọi nơi. Nhưng ngay khi đến đó, tôi biết rằng đó là một nơi phát triển được”.

Lúc này, tôi đã lại có một cửa hàng để kinh doanh và kể cả nếu nó chỉ đem lại doanh số 32.000 đô-la một năm như trước khi tôi

mua so với 250.000 đô-la tại Newport, cũng không phải là một trở ngại đáng kể vì tôi đã có những kế hoạch lớn. Chúng tôi đập bức tường cũ giữa hai cửa hàng đi và lắp các bóng đèn huỳnh quang mới cứng lên thay cho các bóng đèn công suất thấp trên trần, và hầu như dựng lên một cửa hàng mới tại đó. Đó là một cửa hàng lớn đối với Bentonville vào thời điểm đó với kích thước 15 mét x 24 mét, khoảng 360 mét vuông. Charlie Baum của Ben Franklin lại tới cứu tôi một lần nữa. Lần này, ông giúp chúng tôi dỡ mọi đồ đạc mà chúng tôi đã gắn tại cửa hàng Eagle. Chúng tôi chất đồ lên một chiếc xe tải và tôi lái từ Newport tới Bentonville. Chúng tôi phải đi trên một con đường cũ và cẩn thận để tránh một trạm cân xe ở Rogers vì tôi biết trọng lượng đồ trên xe là không được phép. Việc xe nhảy chồm chồm trên con đường cũ nát đó làm đến một nửa số đồ bị vỡ. May sao, tôi và Charlie cũng gắn được chúng lại. Trong thời gian này, tôi đọc được một bài báo rằng hai cửa hàng Ben Franklin tại Minnesota đã chuyển sang hình thức tự phục vụ, một khái niệm hoàn toàn mới tại thời điểm đó. Tôi đi xe buýt suốt cả đêm để tới hai thị trấn nhỏ ở đó: Pipestone và Worthington. Chúng có các giá hàng ở hai bên và hai quầy hàng tách biệt ở phía sau. Không có nhân viên với máy đếm tiền trong cửa hàng. Chỉ có một quầy tính tiền ở phía trước. Tôi thích kiểu đó. Vì thế, tôi cũng làm như vậy.

CHARLIE BAUM:

“Ngay khi Sam chuyển cửa hàng từ Newport tới Bentonville, cậu ta đã có doanh thu khá, và chúng tôi đặt các thùng chất đầy hàng hóa trên sàn. Các bà già đến và cúi xuống những thùng

hàng đó. Tôi không bao giờ quên điều này. Sam nhìn nghiêm nghị và nói: “Charlie, chúng ta phải làm một việc. Chúng ta phải thực sự kinh doanh mạnh hơn về mặt hàng đồ lót phụ nữ”. Thời tiết khắc nghiệt làm một số đồ lót bị rách”.

Vì vậy, tôi và Charlie bày biện cửa hàng ở Bentonville thành cửa hàng tạp phẩm tự phục vụ thứ ba trên toàn nước Mỹ và là cửa hàng đầu tiên trong phạm vi tám bang của chúng tôi. Có thể không ai ở đây biết điều đó, nhưng bản thân sự kiện này có ý nghĩa rất lớn đối với chúng tôi. Chúng tôi quảng cáo lần đầu tiên vào ngày 29/7/1950 trên tờ Benton County Democrat và bài báo đó vẫn còn được trưng bày cho đến ngày nay tại Trung tâm thăm quan Wal-Mart. Mẫu quảng cáo đó nói về việc tái tổ chức lại cửa hàng “Năm xu và Một hào” của Walton, hứa hẹn cung cấp đầy đủ hàng hóa: bóng bay miễn phí cho trẻ em, một tá cặp phơi quần áo giá 9 xu, chè với giá 10 xu một cốc. Mọi người đổ xô đến và tiếp tục kéo đến. Mặc dù chúng tôi gọi đó là cửa hàng “Năm xu và Một hào”, song đó là một cửa hàng mua nhãn hiệu của Ben Franklin. Cửa hàng này bắt đầu làm ăn phát đạt giống như cửa hàng ở Newport và ngay lập tức trở thành một vụ kinh doanh có lời. Đó thực sự là một cửa hàng bán tốt nhất (A-1) vào thời kỳ đó.

INEZ THREET, NHÂN VIÊN CỬA HÀNG “NĂM XU VÀ MỘT HÀO”

“Tôi cho rằng Walton có tính cách lôi cuốn mọi người. Bạn biết đấy, ông có thể hét lên với bạn từ cách xa một dãy phố. Ông hét lên với tất cả mọi người, và đó là lý do mà nhiều người thích và mua hàng tại cửa hàng của ông. Có vẻ như ông bán hàng được chính là nhờ việc ông tỏ ra hết sức thân thiện với người khác.

Ông luôn nghĩ ra những cái mới để thử ở cửa hàng. Tôi nhớ một lần ông đi New York, và quay lại sau vài ngày. Ông nói: “Sắp tới, tôi muốn cho anh thấy một số thứ. Đây sẽ là món hàng chạy nhất trong năm”. Tôi lại gần và nhìn thấy một thùng đầy những cái mà bây giờ người ta gọi là dép xăng đan zori – mà ngày nay họ gọi là xăng đan Nhật Bản. Tôi chỉ cười và nói: “Không có cách nào để bán chúng đâu. Chúng chỉ làm phồng rộp ngón chân ông mà thôi”. Nhưng ông cầm chúng lên, xếp chúng lại thành đôi trên bàn ở cuối một dãy hàng và đặt giá 19 xu một đôi. Mặt hàng này đã bán chạy tới mức bạn không thể nào tin nổi. Tôi chưa từng thấy một mặt hàng nào bán chạy như vậy, hết đôi này đến đôi khác, hết chồng này đến chồng khác. Mỗi người trong thị trấn đều có một đôi”.

Ngay lập tức, tôi bắt đầu tìm kiếm cơ hội mở cửa hàng tại những thị trấn khác. Có thể đó chỉ là ham muốn kinh doanh của tôi hay cũng có thể tôi không muốn đặt tất cả vốn liếng của mình vào một chỗ. Đến năm 1952, tôi đã xuống thị trấn Fayette và tìm thấy một cửa hàng tạp hóa cũ mà công ty Kroger bỏ đi do bị thua lỗ. Đó nằm trên quảng trường, rộng 5,4 mét và dài 45 mét. Đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi là một cửa hàng của Woolworth nằm trên một góc của quảng trường. Như vậy, tại đây chúng tôi sẽ thách thức hai cửa hàng nổi tiếng bằng một cửa hàng tạp hóa cũ, nhỏ nằm độc lập. Nó không phải một cửa hàng thuê mua nhãn hiệu Ben Franklin, mà chúng tôi gọi nó là cửa hàng Walton “Năm xu và Một hào” như cửa hàng ở Bentonville. Tôi nhớ rằng tôi đã ngồi ở quảng trường ngay sau khi mua nó và nghe hai cụ già nói chuyện với nhau: “Này, cứ cho anh chàng đó

60 ngày, có thể là 90 ngày. Cậu ta sẽ không thể trụ ở đó được lâu đâu”.

Nhưng cửa hàng này cũng vượt trước thời đại khi nó cũng là một cửa hàng tự phục vụ, không giống như các đối thủ cạnh tranh. Đó là khởi đầu cho phương thức hoạt động của chúng tôi trong suốt thời gian dài. Chúng tôi tiến hành đổi mới, thử nghiệm, và mở rộng. Bằng cách này hay cách khác, trong nhiều năm, người dân đã có ấn tượng rằng Wal-Mart là một cái gì đó mà tôi, một người đàn ông trung niên, tưởng tượng ra, hoàn toàn mới lạ, và đó là một ý tưởng lớn đã thành công chỉ sau một đêm. Đúng là tôi đã bốn mươi bốn tuổi khi chúng tôi mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên năm 1962, nhưng nó hoàn toàn phát triển trên những thứ chúng tôi đã làm kể từ thời kỳ ở Newport - một trường hợp khác mà tôi không thể bỏ qua, một thử nghiệm khác. Và giống như phần lớn những thành công sau một đêm khác, chúng tôi cần đến 20 năm để tạo dựng nó.

Tất nhiên, tôi cần một ai đó để điều hành cửa hàng mới của mình, và tôi lại không có nhiều tiền. Do vậy, tôi làm một số việc có thể làm để điều hành việc kinh doanh bán lẻ mà không phải cảm thấy xấu hổ hoặc bối rối khi: thò mũi vào những cửa hàng khác để tìm kiếm những tài năng. Đó là khi lần đầu tiên tôi thực sự thuê một lao động, người quản lý đầu tiên, Willard Walker.

**WILLARD WALKER - QUẢN LÝ ĐẦU TIÊN, CỬA HÀNG WALTON
“NĂM XU VÀ MỘT HÀO”, THỊ TRẤN FAYETTE:**

“Lần đầu tiên tôi thấy Sam Walton là khi ông và người anh vợ Nick Robson tới cửa hàng 10 xu TG&Y mà tôi quản lý tại Tulsa.

Ông nói chuyện với tôi khoảng một tiếng đồng hồ, hỏi rất nhiều, rồi đi mất, và tôi không nghĩ gì về chuyến viếng thăm đó nữa. Sau đó, ông gọi cho tôi và nói rằng ông mới mở một cửa hàng mới tại Fayette và muốn biết liệu tôi có muốn tham gia phỏng vấn vào vị trí điều hành hay không. Tôi đã phải chuyển nhà tới đó, làm việc nửa ngày không công cho đến khi cửa hàng khai trương và tôi nhớ rằng thậm chí tôi đã ngủ trên một chiếc võng trong nhà kho. Nhưng Sam nói tôi sẽ nhận được 1% lợi nhuận và điều đó đã lôi cuốn tôi. Khi tôi rời TG&Y, ngài phó chủ tịch nói: “Willard, hãy nhớ rằng 1% của số không vẫn là số không”. Nhưng tôi vẫn tới đó và nhận công việc mới. Ngày nào Sam cũng xuống đó kể từ lúc bắt đầu mở cửa cho tới khi chúng tôi rời khỏi cửa hàng. Ông cũng xắn tay áo và làm việc hàng ngày cho tới khi chúng tôi xây dựng được cửa hàng đó thành công từ tay trắng. Sam chở mọi loại hàng hóa mà ông mua được từ những người bạn của mình ở Tennessee và chở chúng về bằng xe kéo. Công việc kinh doanh thực sự rất phát đạt. Năm đầu tiên mở cửa hàng tôi cho rằng cửa hàng ở Bentonville đã có doanh thu 95.000 đô-la, còn chúng tôi là 90.000 đô-la. Sau đó, khi chúng tôi đã có Wal-Mart và cổ phần hóa công ty, tôi ra ngoài và vay một số tiền rất lớn vào thời điểm đó để mua cổ phiếu của Wal-Mart. Một hôm, Bud và Sam đến cửa hàng và Bud nói: “Willard, tôi hy vọng chắc chắn rằng anh biết là anh đang làm gì?”. Ông bảo tôi có lòng tin lớn hơn cả ông. Tôi luôn biết rằng chúng tôi sẽ thành công. Triết lý tạo ra ý thức, và bạn không thể không tin vào người đàn ông này”.

Trong những năm sau, cách thu hút nhân tài bằng phương thức đối tác đã giúp chúng tôi có được nhiều quản lý giỏi, nhưng tôi

cho là tôi chưa từng có người nào mua nhiều cổ phiếu hơn Willard. Và tất nhiên, giờ đây Willard cảm thấy khá hài lòng với điều đó. Tôi nhớ là vào những ngày đó, tôi sử dụng phần lớn thời gian tìm kiếm các ý tưởng và mặt hàng có thể giúp các cửa hàng của chúng tôi nổi bật lên. Đã có lúc, một lắc vòng (Hula Hoop) rất thịnh hành, và nó tràn ngập các cửa hàng ở các thành phố lớn. Nhưng những sản phẩm chính hiệu lại làm bằng ống nhựa nên đắt tiền và khó kiếm. Jim Dodson, người không bán cửa hàng Siloam Springs cho tôi, đã gọi cho tôi và nói rằng ông ta biết một nhà sản xuất có thể làm loại ống có cùng cỡ với Hula Hoop. Ông ta tính rằng chúng tôi sẽ chia phần 50 - 50 và làm ra sản phẩm Hula Hoop của riêng mình. Chúng tôi đã làm như vậy. Chúng tôi làm ra sản phẩm tại gác mái nhà ông ta và bán được một tấn hàng tại cửa hàng của ông ta và của tôi. Mọi đứa trẻ ở vùng Tây Bắc Arkansas đều có một chiếc. Sau đó, Jim sang làm quản lý Wal-Mart cho chúng tôi ở Columbia, Missouri trong khoảng mười lăm năm.

Cũng tại thời điểm đó, tôi đã mua tất cả đồ đạc của tôi từ Ben Franklin. Chúng đều là đồ gỗ chuẩn, dùng để tiến hành kinh doanh vào thời kỳ đó, với các dầm gỗ để bày hàng. Sau đó, tôi đi khắp nơi để xem Sterling Stores đang làm gì - phần lớn mọi thứ tôi làm đều là bắt chước một ai đó - và thấy những đồ bằng kim loại này. Tôi gặp một người tên là Gene Lauer tại Bentonville và thuyết phục anh ta làm cho chúng tôi một số đồ như vậy tại cửa hàng ở Bentonville vì tôi chắc rằng nó sẽ trở thành cửa hàng tạp hóa đầu tiên trên toàn quốc sử dụng đồ kim loại 100% như bạn thường thấy trong các cửa hàng ngày nay. Gene đã làm đồ cho cửa hàng Wal-Mart đầu tiên và ở lại làm việc với chúng tôi suốt

21 năm cho tới khi nghỉ hưu vài năm trước đây. Hiện nay, ông đang làm việc tại Bentonville, ở Trung tâm thăm quan của Wal-Mart, bảo tàng đặt tại nơi trước đây là cửa hàng đầu tiên.

CHARLIE CATE, THỦ KHO CỬA HÀNG THỊ TRẤN FAYETTE, HIỆN LÀ QUẢN LÝ CỬA HÀNG CỦA WAL-MART VỪA NGHỈ HƯU:

“Sam luôn xuống cửa hàng của chúng tôi tại thị trấn Thị trấn Fayette và lái một chiếc Plymouth đời 53. Ông chất đầy hàng lên chiếc xe và chỉ cần đủ chỗ để lái. Và bạn có muốn biết trong đó có gì không - Quần lót phụ nữ - Loại ba chiếc 1 đô-la, loại bốn chiếc 1 đô-la và tất ni lông. Ông đi vào, đến một quầy hàng, và nói: “Charlie, giờ là việc mà anh cần làm: trong chiếc thùng đặc biệt này, anh hãy đặt giá 1 đô-la cho ba chiếc quần lót, còn trong thùng này là 1 đô-la cho bốn chiếc. Anh hãy đặt những chiếc tất ni lông này giữa hai thùng. Sau đó, hãy xem chúng được bán như thế nào - và chúng quả đã bán chạy như tôm tươi”.

Trong khi tôi chạy đi chạy lại giữa thị trấn Benton, thị trấn Fayette, Tennessee và văn phòng khu vực của Ben Franklin tại thành phố Kansas, thì em trai tôi, Bud đã vay một số tiền và mua một cửa hàng Ben Franklin của chính mình ở thị trấn nhỏ Versailles, bang Missouri, nơi có dân số khoảng 2.000 người. Cậu ấy và tôi giữ liên lạc nhưng chúng tôi không thực sự cùng kinh doanh với nhau, Bud đã có gia đình và tự mình kinh doanh khá tốt. Một lần, khi tới Kansas, tôi được nghe về việc chi nhánh này sẽ chuyển tới cao nguyên Ruskin. Ở giữa chi nhánh sẽ là một trung tâm thương mại rộng 9.000 mét vuông, một khái niệm hoàn toàn mới vào thời gian đó. Ở đó sẽ có một cửa

hàng A&P, một cửa hàng Ben Franklin ở trung tâm, một cửa hàng thuốc của Crown ở cuối và các cửa hàng nhỏ ở giữa. Vì thế, tôi đã gọi điện cho Bud và hẹn gặp cậu ấy ở đó ngay lập tức. Tôi nói: “Chú có muốn mạo hiểm và tham gia vào vụ này không?”. Cậu ấy nói: “Có thể”. Và chúng tôi đã tham gia. Chúng tôi vay tất cả số tiền trong khả năng và góp vốn vào vụ làm ăn đó với tỷ lệ 50 - 50.

BUD WALTON:

“Trong những ngày đầu kinh doanh cửa hàng tạp phẩm ở đây, các đối thủ cạnh tranh đã có một vài thỏa thuận ngầm. Mỗi một chuỗi cửa hàng sẽ ít nhiều kiểm soát bang của riêng mình. Bang Oklahoma của TG&Y; bang Kansas của Alco, Texas của Mott, Missouri của Mattingly; Nebraska của Hested. Indiana của Danners. Các chuỗi cửa hàng này có cơ sở và phát triển tại các địa phương, và họ ngầm định rằng: “Này, đừng vượt qua lãnh thổ của tôi thì tôi sẽ không vượt qua lãnh thổ của anh”. Các cửa hàng của Ben Franklin dành cho những thương nhân nhỏ, độc lập, muốn đặt một hoặc hai cửa hàng giữa những khu vực này. Tất nhiên, Sam đã thay đổi tất cả những điều đó. Biên giới không có ý nghĩa gì với anh trai tôi. Anh ấy suy nghĩ rất đơn giản về việc kinh doanh tại tất cả bốn bang đó - một ngày nào đó anh ấy sẽ có cửa hàng tại cả bốn bang”.

Nếu tôi từng có một chút nghi ngờ về tiềm năng của công việc kinh doanh chúng tôi đang tiến hành thì vụ kinh doanh tại cao nguyên Ruskin đã dập tắt nó. Năm đầu tiên chúng tôi kiếm được khoảng 30.000 đô-la trên doanh thu 250.000 đô-la, và doanh số này nhanh chóng tăng lên 350.000 đô-la. Khi thấy những cửa

hàng đó hoạt động tốt, tôi nghĩ: “Ồ, đây là khởi đầu của rất nhiều điều sẽ đến”. Và trong khi không có tiền để mua bất cứ một thứ gì, tôi đã quyết định quay lại phát triển trung tâm thương mại ở Arkansas. Tôi xuống vùng Little Rock với ý nghĩ hăm hở rằng mình sẽ là người đi tiên phong trong việc phát triển các trung tâm thương mại ở đây. Tôi cố tìm một địa điểm thật tốt nhưng đã bị Sterting Stores hót tay trên và xây dựng nên cái sau này trở thành trung tâm thương mại đầu tiên của thị trấn (trong đó có một cửa hàng của Sterling Store và một cửa Oklahoma Tire&Supply).

Tôi đã rất kiên định với ý tưởng của mình. Có lẽ tôi đã phải mất đến hai năm để chạy đi chạy lại và cố gắng tuyên truyền cho mọi người ý tưởng về các trung tâm thương mại tại Arkansas vào thời kỳ giữa những năm 1950, đi trước thời đại khoảng 10 năm. Cuối cùng, tôi đã chọn được một mảnh đất và nói chuyện với Kroger và Woolworth về việc ký hợp đồng thuê, với điều kiện chúng tôi phải lát vỉa hè đoạn phố đó. Tôi bắt đầu thu gom tiền để lát vỉa hè, nhưng việc đó rất phức tạp, và cuối cùng, tôi quyết định là tốt hơn hết nên chấp nhận thất bại. Do đó, tôi rút ra khỏi vụ làm ăn và tập trung trở lại vào ngành kinh doanh bán lẻ. Có lẽ tôi đã lỗ mất 25.000 đô-la và đó là thời điểm mà Helen và tôi phải đếm từng đồng đô-la một. Đó có thể là sai lầm lớn nhất trong sự nghiệp kinh doanh của tôi. Tôi đã học được nhiều kinh nghiệm về kinh doanh bất động sản từ lần đó, và có thể đã phải trả một cái giá nào đó, mặc dù thực sự đã có thể học nó với một cái giá thấp hơn. Tình cờ là, sau khi tôi từ bỏ mảnh đất đó, một chàng trai nổi tiếng tên là Jack Stephens, người giàu hơn tôi

nhieu, đã tới đây và phát triển thành công một trung tâm thương mại vẫn còn phát triển cho đến tận ngày nay.

DAVID GLASS:

“Có hai điều về Sam Walton khiến ông khác với phần lớn những người khác. Thứ nhất, hàng ngày mỗi khi thức dậy, ông đều quyết định phải cải thiện một cái gì đấy. Thứ hai, ông ít sợ sai hơn bất kỳ ai mà tôi từng biết. Và mỗi khi thấy mình sai, ông bỏ ngay và chuyển sang hướng khác”.

Trong suốt thời kỳ gặp rắc rối về bất động sản đó, tất nhiên là tôi vẫn tiếp tục điều hành các cửa hàng tạp phẩm này, và mọi thứ vẫn đi theo chiều hướng tốt đẹp cho tới ngày 20 tháng 5 năm 1957, tôi sẽ không bao giờ quên ngày đó. Từ Versailles, Bud gọi điện cho tôi và báo rằng một cơn lốc đã tàn phá cửa hàng Ruskin. Tôi nói: “À, chắc chỉ là một cơn bão nhỏ thôi”. Nhưng sau đó, tôi bắt đầu lo lắng và do tôi không thể liên hệ với bất kỳ ai ở đó, tôi đã lên Kansas để tự mình xem xét. Tôi tới đó vào khoảng 2 giờ sáng và thấy rằng toàn bộ trung tâm thương mại thực sự đã bị san bằng: không nhân viên nào của tôi bị thương nặng, nhưng cửa hàng hầu như đã biến mất. Và mặc dù hàng hóa và đồ đạc đã được bảo hiểm, đó vẫn là một cú đánh mạnh vào Bud và tôi. Đây là cửa hàng tốt nhất của chúng tôi, cửa hàng mà chúng tôi thực sự yêu thích. Cơn lốc chỉ diễn ra ở đó trong vòng một phút rồi chuyển sang vùng khác. Chúng tôi đã cố gắng hết sức để xây dựng lại cửa hàng. Tuy thế, tới lúc này, sau khi đã đi nhiều nơi, tôi đã mất nhiều thời gian lái xe và không còn thời gian dành cho những việc khác. Do vậy, tôi bắt đầu nghĩ đến việc đi lại bằng máy bay.

BUD WALTON:

“Một hôm, tôi nhận được một cú điện thoại của Sam và anh ấy nói: “Cậu hãy đến gặp anh ở Kansas, anh muốn mua một chiếc máy bay”. Điều này làm tôi rất ngạc nhiên. Tôi luôn nghĩ anh ấy là tay lái xe tồi nhất trên thế giới và thậm chí cha tôi cũng không chịu đi trên xe do Sam lái. Tôi nghĩ: “Anh ấy sẽ tự hại mình ngay trong năm đầu tiên thôi”. Do đó, tôi đã làm mọi thứ có thể để can ngăn anh ấy không mua chiếc máy bay. Sam chỉ nói: “Cho dù cậu có đến đây hay không thì tôi vẫn sẽ đi xem chiếc máy bay này”. Và tôi đã không đến vì tôi nghĩ anh ấy sẽ tự hại mình bằng chiếc máy bay đó. Sau đó, Sam gọi lại cho tôi và nói rằng anh ấy không mua chiếc máy bay nhưng đã tới Oklahoma và mua chiếc Air Coupe với giá 1.850 đô-la, và tôi đã tới xem chiếc máy bay đó. Tôi không bao giờ quên được chuyện tới sân bay Bentonville để xem cái mà Sam gọi là một chiếc máy bay. Nó có một cái động cơ máy giặt bên trong và kêu phành phạch, sau đó ngưng một nhịp, rồi lại kêu phành phạch. Thậm chí, nó trông không giống một chiếc máy bay và tôi đã cố không lại gần nó trong vòng ít nhất hai năm. Nhưng sau đó, chúng tôi mở thêm một số cửa hàng ở Little Rock, và một hôm Sam nói: “Chúng ta phải đến Little Rock”. Tôi đã không bay kể từ thời kỳ phục vụ trong Hải quân tại Thái Bình Dương, và tôi rất quen với nước. Nhưng hôm đó, chúng tôi lại bay trên những dãy núi và rừng cây. Đó là chuyến đi dài nhất của tôi, và đó cũng là điểm bắt đầu của kỷ nguyên hàng không của Wal-Mart”.

Bất chấp những gì Bud nói, tôi thích chiếc máy bay nhỏ có hai chỗ đó vì nó có thể bay với tốc độ 100 dặm/h nếu không ngược

gió và tôi có thể bay thẳng tới nơi. Trong những năm đó, tôi đã bay hàng nghìn giờ mà chỉ có một lần máy bị hỏng. Chuyện đó xảy ra với chiếc Air Coupe. Lần đó, tôi đang cất cánh khỏi Fort Smith và đang lướt phía trên sông thì ống xả bị rơi ra. Nghe cứ như thể mọi việc sẽ chấm dứt đến nơi. Chiếc mô-tơ không dừng hoạt động hoàn toàn nhưng tôi phải tắt nó đi. Trong một phút đó, tôi nghĩ đến cái chết, nhưng tôi đã bay vòng lại và đáp xuống được với một động cơ ngừng hoạt động.

Khi đã sử dụng máy bay, tôi bắt đầu lên cơn sốt phát triển các cửa hàng. Chúng tôi mở các cửa hàng tạp phẩm, mà rất nhiều trong số đó là loại cửa hàng kinh doanh theo mô hình nhượng quyền của Ben Franklin ở Little Rock, Springdale, Siloam Springs, Arkansas, và chúng tôi có một vài cửa hàng nữa tại Neodesha và Coffey, bang Kansas. Tất cả các cửa hàng này được điều hành dựa trên sự hợp tác giữa Bud và tôi, cùng với những đối tác khác gồm có cha tôi, hai anh của Helen - Nick và Frank - và thậm chí cả các con của chúng tôi khi chúng đầu tư bằng tiền đưa báo của mình.

JOHN WALTON, CON TRAI THỨ HAI CỦA SAM VÀ HELEN:

“Điều này thật khó tin, nhưng tiền mặt của tôi và tiền tôi có được khi ở trong quân ngũ đều được đầu tư vào các cửa hàng và ngày nay chúng trị giá tới 40 triệu đô-la”.

Chúng tôi đầu tư tất cả tiền kiếm được từ một cửa hàng vào một cửa hàng mới và tiếp tục duy trì như vậy. Cũng từ trường hợp của Willard Walker trở về sau, chúng tôi đưa ra đề nghị với những nhà quản lý mà chúng tôi thuê rằng họ sẽ là những đối

tác hạn chế. Nghĩa là nếu tôi đầu tư 50.000 đô-la vào một cửa hàng, người quản lý đầu tư 1.000 đô-la thì anh ta sẽ sở hữu 2%.

GARY REINBOTH:

“Ông ấy không bao giờ cho chúng tôi mua quá 1.000 đô-la đối với một cửa hàng. Tôi nghĩ trong đó 600 đô-la là vay, 400 đô-la là bốn cổ phần, mỗi cổ phần trị giá 100 đô-la. Tất cả những gì ông đảm bảo là hàng năm ông có thể trả lãi cho chúng tôi, mức lãi mà vào thời điểm đó là 4,5% một năm. Tôi nhớ có một tay quản lý một cửa hàng đã gọi điện đến và nói: “Anh có định mua cổ phiếu của một ai đó không?”. Tôi nói: “Tôi nghĩ là có”. Sau đó anh ta nói: “Tôi sẽ không cho Sam vay khoản đó để mở rộng kinh doanh bằng tiền của tôi”. Sau đó, tôi nhắc máy gọi điện cho Sam và nói: “Có một người không định mua cổ phần của mình tại cửa hàng của ông, liệu tôi có thể mua cổ phần của anh ta được không?”. Ông nói: “Chắc chắn là được”. Do đó, tôi mua được số cổ phần gấp đôi”.

Giai đoạn đó – một giai đoạn hầu như không gây được sự chú ý đối với những người nghiên cứu về chúng tôi - đã rất, rất thành công. Trong 15 năm, chúng tôi đã trở thành tập đoàn cửa hàng tạp phẩm lớn nhất tại Mỹ. Nhưng ngành kinh doanh này bản thân nó dường như có một chút hạn chế. Doanh thu trên một cửa hàng quá ít làm cho giá trị của nó không đáng kể. Tôi muốn nói là sau 15 năm, tới năm 1960, chúng tôi chỉ thu được 1,4 triệu đô-la từ 15 cửa hàng. Đến giờ thì mọi người đã biết tôi rồi. Tôi bắt đầu tìm kiếm các ý tưởng mới có thể đem lại cho chúng tôi một cái gì đó xứng đáng hơn với tất cả những nỗ lực của chúng tôi. Dòng ý tưởng lớn đầu tiên xuất phát từ Saint Robert,

Missouri gần Pháo đài Leonard Wood - nơi chúng tôi thấy rằng nếu xây những cửa hàng lớn hơn (mà chúng tôi gọi là các trung tâm hàng hóa gia đình) thì chúng tôi có thể đạt được doanh số cao chưa từng có trong ngành kinh doanh cửa hàng tạp phẩm với mức trên 2 triệu đô-la cho một cửa hàng, một điều không thể tưởng tượng nổi ở những thị trấn nhỏ. Điều này cũng đúng với một mức độ thấp hơn ở Berryville, Arkansas, và ngay tại đây, tại Bentonville này.

Tôi bắt đầu nghe nói về việc bán hàng giảm giá của những công ty như Ann & Hoe, người thành lập công ty này là Marty Chase được coi là cha đẻ của việc hạ giá hàng hóa. Tất cả các cửa hàng Spartan, Mammoth Mart, Two Guys từ Harrison, Zayre và Arlan đều bắt đầu ở vùng Đông Bắc, và tôi nhớ lại bài học đã học được từ khi còn ở Newport với việc bán được một số lượng lớn quần lót phụ nữ giá 1 đô-la thay vì 1,2 đô-la. Vì thế, tôi bắt đầu đi khắp đất nước và nghiên cứu khái niệm này từ các cửa hàng tại miền Đông California, nơi Sol Price bắt đầu với cửa hàng Fed-Mart của ông vào năm 1955.

Gần nơi tôi ở hơn có Herb Gibson, một thợ cắt tóc từ Benyville, đã khởi đầu các cửa hàng của mình với một triết lý đơn giản: “Mua giá thấp, xếp đầy hàng, và bán rẻ” ông ta bán rẻ hơn bất cứ ai trước đó, và đã bán được nhiều hơn tất cả. Ông ta đã thực hiện ở Abilene, Amarillo và các cửa hàng xung quanh Dalas. Sau đó, vào năm 1959, ông tới vùng Tây Bắc Arkansas bắt đầu một cửa hàng tên là Howard và đã kinh doanh rất thành công tại Fort Smith, vươn tới các quảng trường ở thị trấn Fayette và bắt đầu cạnh tranh với các cửa hàng của chúng tôi. Chúng tôi biết

rằng mình phải hành động. Ông ta là người duy nhất tiến hành hạ giá theo cách đó và do đã đi nhiều nơi ở miền Đông, nên tôi có thể là một trong số ít người ở đây thực sự hiểu được điều ông ta đang làm.

Tới lúc đó, tôi đã biết rằng hạ giá là ý tưởng của tương lai. Nhưng tôi đã quen với việc chuyển nhượng quyền sử dụng thương hiệu và tôi thích ý tưởng đó. Nói chung, tôi thích những kinh nghiệm đã trải qua với Ben Franklin và không muốn phải liên quan gì tới việc xây dựng một công ty với tất cả các công cụ hỗ trợ tương tự như vậy. Vì thế, trước tiên tôi lên Chicago gặp hãng Butler Brothers và đưa ra những lời mời chào hấp dẫn để họ ủng hộ tôi trong một kế hoạch hạ giá. Tôi muốn họ sẽ là đại lý bán sỉ cho chúng tôi, tức là những người bán hàng cho chúng tôi. Nếu họ đồng ý, gia đình chúng tôi có thể tiếp tục cuộc sống tương đối bình thường của mình. Trong những ngày đó, tôi đã không dành hết thời gian vào việc làm ăn đó, và cũng không khó khăn lắm để có thể thiết lập một mối quan hệ với họ. Nhưng họ không quan tâm tới ý tưởng của tôi. Sau đó tôi tiếp cận Gibson, nhưng họ đã có người đại diện của mình nên chúng tôi cũng không thể cùng hợp tác kinh doanh. Chúng tôi thực sự chỉ còn lại hai sự lựa chọn: ở lại ngành kinh doanh cửa hàng tạp phẩm, ngành kinh doanh mà tôi biết rằng sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi làn sóng hạ giá trong tương lai, hoặc là mở một cửa hàng hạ giá. Tất nhiên, tôi không ngồi yên một chỗ để trở thành một mục tiêu bị ảnh hưởng. Lúc đó, ngay trên đường từ Bentonville có Rogers, Arkansas, một thị trấn lớn hơn nhiều nhưng tôi chưa từng kinh doanh tại đó vì Max Russell đã sở hữu cửa hàng độc quyền của Ben Franklin. Tôi cố thuyết phục ông ta hợp tác với

chúng tôi và xây dựng một cửa hàng lớn tại đó. Nhưng ông ta cũng không quan tâm.

Tôi vẫn tiếp tục theo đuổi ý tưởng này và bắt đầu xây dựng một cửa hàng tại Rogers. Đó là một vụ kinh doanh lớn của gia đình chúng tôi. Chúng tôi không thể sử dụng tư cách đại lý độc quyền của Ben Franklin cho cửa hàng đó, vì thế tôi đã dàn xếp với một nhà phân phối tại Springfield, bang Missouri.

Không ai muốn đánh liều với cửa hàng đầu tiên của Wal-Mart. Tôi nghĩ Bud góp 3%, Don Whitaker - người mà tôi thuê làm quản lý từ cửa hàng của TG&Y tại Abilene, Texas - góp 2% và tôi góp 95%. Helen đã phải ký tất cả giấy nợ cùng với tôi và cam kết của Helen đã giúp chúng tôi vay được nhiều tiền hơn nếu chỉ mình tôi đi vay. Chúng tôi cầm cố nhà, tài sản, và mọi thứ mà chúng tôi có. Nhưng trong những ngày đó, chúng tôi luôn được cho vay đủ mức mình cần. Đã đến lúc chúng tôi thực sự tham gia vào ngành kinh doanh hạ giá. Và nếu nhìn lại từ khi những cửa hàng Wal-Mart như vậy được mở cho đến tận ngày nay, thì chuyện đó chỉ còn là một thách thức nhỏ.

**BOB BOGLE, QUẢN LÝ ĐẦU TIÊN CỦA CỬA HÀNG WALTON
“NĂM XU VÀ MỘT HÀO”, BENTONVILLE, (HIỆN ĐÃ NGHỈ HƯU):**

“Mùa xuân năm 1962, Sam đang lái máy bay qua dãy núi Boston đưa chúng tôi tới Fort Smith, lúc đó là chiếc Tri-Pacer chứ không phải là chiếc máy bay đầu tiên mà chúng tôi đã từng đi rất nhiều, Sam rút tấm thẻ này ra khỏi túi áo. Trên đó Sam đã viết ba hay bốn tên gì đó, đưa nó cho tôi và hỏi tôi thích tên nào nhất. Tất cả các tên đều có ba hay bốn chữ và tôi nói: “Anh biết

đấy, tôi là một người Xcốt-len. Tôi muốn giữ cái tên Walton và lấy nó làm tên cửa hàng”. Tôi viết nguệch ngoạc “W-A-L-M-A-R-T” ở phía dưới tấm các và nói: “Trước tiên, không cần phải mua quá nhiều chữ để làm bảng hiệu”. Tôi đã từng mua các chữ cái để xếp thành tên Ben Franklin và tôi biết chi phí để lắp đặt, thắp sáng và sửa chữa những bóng đèn nê-ông. Do vậy, tôi nói: “Cái tên này chỉ có bảy chữ cái” - ông ấy không nói gì và tôi chuyển sang đề tài khác. Vài ngày sau, tôi tới để xem khi nào chúng tôi có thể trang trí nội thất cho toà nhà, và tôi thấy người làm bảng hiệu, Raybum Jacobs, đã gắn đến chữ cái “W-A-L” và đang mang chữ M trên thang. Bạn không cần phải là một thiên tài cũng biết được cửa hàng sẽ mang tên gì. Tôi mỉm cười và bước đi”.

Có một số điều khác về chiếc bảng hiệu đó cũng đáng được nhắc đến. Trên một mặt của nó, tôi bảo Raybum đề: “Chúng tôi bán với giá thấp hơn” và trên mặt còn lại: “Đảm bảo thỏa mãn khách hàng”, hai triết lý cơ bản mà đến ngày nay vẫn là những nguyên tắc định hướng cho công ty.

Sau nhiều năm nghiên cứu ngành kinh doanh chiết khấu và thử nghiệm nó một cách không nhiệt tình lắm, cuối cùng chúng tôi cũng đã sẵn sàng tham gia đến nơi đến chốn. Vào ngày 2 tháng 7 năm 1962, chúng tôi đã mở cửa hàng Wal-Mart số 1 và không phải ai cũng vui mừng vì điều đó.

LEE SMITH, CỘNG SỰ TRONG THỜI GIAN ĐẦU CỦA WAL-MART:

“Ở Rogers chỉ có một cửa hàng của Ben Franklin do người khác điều hành, nên thực sự chúng tôi đã chọc vào tổ ong khi mở cửa hàng đầu tiên của mình. Tôi nhớ như in ngày khai trương cửa

hàng. Cùng với đám đông người dân mua hàng, một nhóm các “quan chức” của Ben Franklin từ Chicago, tất cả đều vận bộ đồ có sọc nhỏ trên người, đã xuất hiện. Họ đi thành hàng như một cuộc diễu binh của quân đội. Khi đến trước cửa hàng, họ hỏi tôi với vẻ rất lạnh lùng: “Ông Walton đâu?”. Họ tiến tới văn phòng của Sam mà không nói một lời nào.

Khoảng nửa giờ sau, họ quay ra mà không chào một câu nào. Vài phút sau, Sam đi xuống và nói với Walker và tôi rằng họ đã đưa ra một tối hậu thư là: ‘Đừng mở thêm một cửa hàng Wal-Mart nào nữa’. Chúng tôi biết là ông cảm thấy bị đe dọa vì các cửa hàng của ông đều là cửa hàng độc quyền của Ben Franklin. Nhưng chúng tôi cũng biết rằng Sam không phải là loại người mà người ta có thể đưa ra tối hậu thư”.

Mặc dù vậy, sự thật là cửa hàng đầu tiên của Wal-Mart ở Rogers không phải là tuyệt vời về mọi mặt. Chúng tôi đạt được doanh thu 1 triệu đô-la, một doanh số lớn hơn nhiều so với các cửa hàng tạp phẩm của chúng tôi với mức 200.000 đến 300.000 đô-la một năm. Nhưng cũng xin nhớ rằng, cửa hàng Saint Robert tại thị trấn Army ở phía trên đạt được doanh số 2 triệu. Khi chúng tôi mở cửa hàng tại Rogers, chúng tôi tạm thời ở đó và chờ đợi thời cơ trong hai năm đầu. Sau đó, chúng tôi mở các cửa hàng tại Springdale, một thị trấn lớn hơn, gần Rogers, và tại Hamson, một thị trấn nhỏ hơn. Tất nhiên, tới đây thì tôi phải để David Glass kể câu chuyện đến nay đã rất nổi tiếng của anh ta về việc tới Harrison để xem xem cửa hàng Wal-Mart là cái gì, và anh ta đã thực sự khiếp sợ khi nhìn thấy nó.

DAVID GLASS:

“Những ngày đó, mọi người bắt đầu nói về một gã tên là Sam Walton với một số ý tưởng bán lẻ rất hay. Do vậy, từ chỗ tôi đang ở là Springfield, tôi lái xe xuống để xem lễ khai trương của một cửa hàng Wal-Mart. Đó là cửa hàng bán lẻ tồi tệ nhất mà tôi từng thấy. Sam mua hai xe tải đưa hấu và xếp chúng dọc vỉa hè. Ông ta có một con lừa để ở khu đỗ xe. Lúc đó nhiệt độ khoảng 450C, dưa hấu bắt đầu nứt và con lừa bắt đầu làm những gì mà loài lừa thường làm. Tất cả đã được trộn lại với nhau và trải dài tới bãi đỗ xe. Khi vào trong cửa hàng, tình trạng hỗn độn vẫn tiếp diễn với vết bánh xe cả ở trên sàn. Ông ta là một gã dễ mến, nhưng tôi đã xóa tên ông ta đi. Cửa hàng đó thật là khủng khiếp”.

Tôi đồng ý rằng có lẽ cửa hàng của tôi tồi tệ đúng như David mô tả nhưng anh ta chỉ tình cờ đến đó đúng vào ngày tồi tệ nhất. Toàn cửa hàng chỉ rộng khoảng 1.000 mét vuông và trần chỉ cao 2,4 mét với sàn bê tông và các gian hàng bằng ván gỗ trần. Sterling có một cửa hàng tạp hóa lớn tại khu trung tâm Harrison, với sàn gạch lát, hệ thống chiếu sáng tốt, quầy hàng tuyệt vời, và cách trình bày hàng tốt. Cửa hàng của chúng tôi chỉ đơn giản là ghép mọi thứ lại với nhau, có giá hạ, trông vẻ ngoài rất xấu xí, đầy ắp những hàng hóa nhưng giá thấp hơn 20% so với đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi cố gắng tìm hiểu xem nếu người dân của một thị trấn có 6.000 dân đến cái chuồng ngựa của chúng tôi để mua cùng một loại hàng hóa thì liệu đó có phải là do giá cả không? Câu trả lời là đúng như vậy. Chúng tôi thấy rằng họ mua vì giá thấp và họ muốn mua như vậy. Đến ngày hôm nay, chúng tôi đã có một cửa hàng rộng trên 8.000 mét vuông tại Harrison. Dọc theo các con đường tại Springdale, chúng tôi cố tìm hiểu một vấn đề khác: liệu một cửa hàng thực

sự lớn và đẹp để có thể thành công ở một thành phố lớn hơn hay không. Chúng tôi đã mở một cửa hàng Wal-Mart trên 3.000 mét vuông ở đó và nó đã nhanh chóng trở thành cửa hàng số một về doanh thu. Để cho bạn thấy rằng toàn bộ khái niệm đã thay đổi như thế nào theo năm tháng, gần đây chúng tôi đã mở một cửa hàng khổng lồ rộng gần 17.000 mét vuông tại Springdale, và cửa hàng tại Rogers ngày nay rộng trên 12.000 mét vuông so với diện tích 1.600 mét vuông ban đầu của cửa hàng.

Có thể rất nhiều người cũng thấy những điều mà David Glass đã thấy lúc đó tại Harrison, nhưng tôi thấy như vậy cũng tốt thôi. Sau khi chúng tôi mở ba cửa hàng đầu tiên và làm ăn được, tôi biết rằng chúng sẽ phát triển.

Wal-Mart đã có khởi đầu tốt đẹp và chúng tôi thấy việc kinh doanh có nhiều tiềm năng. Nhưng lúc đó, các cửa hàng của Gibson và những công ty khác bắt đầu để mắt tới các thị trấn nhỏ và nghĩ: “Có thể có một cái gì đó ở đấy và chúng ta phải xem thế nào”. Chúng tôi tính rằng nên phát triển tiếp các cửa hàng của mình càng nhanh càng tốt.

Bơi ngược dòng

“Từ ngày có một cửa hàng Wal-Mart, Walton đã làm sáng tỏ rằng đây không phải chỉ là một Ben Franklin với một số mặt hàng có giá thấp. Ông muốn có chiết khấu thực sự. Ông nói: “Tôi muốn hạ giá mọi thứ chúng ta bán”. Khi các hệ thống cửa hàng khác quanh chúng tôi không tiến hành giảm giá, ông nói: “Chúng ta quảng cáo rằng chúng ta bán với giá thấp hơn, và chúng ta sẽ làm như vậy!”. Do vậy, dù chúng tôi có làm bất cứ điều gì khác, thì chúng tôi vẫn luôn bán với giá thấp hơn. Nếu có một mặt hàng mới được đưa vào thị trấn và những người khác bán với giá 25 xu, thì chúng tôi sẽ bán với giá 20 xu”.

— Charlie Cate, Quản lý cửa hàng —

Như tôi đã nói, khi chúng tôi mở cửa hàng Wal-Mart ở Springfield, tôi biết rằng chúng tôi đang đạt tới một kết quả nào đó. Trong thâm tâm mình, tôi biết rằng nó sẽ phát triển. Nhưng vào thời điểm đó, phần lớn mọi người, kể cả cậu em trai Bud của tôi cũng rất hoài nghi về toàn bộ chuyện này. Họ nghĩ Wal-Mart chỉ là một trong số các ý tưởng điên rồ của Sam Walton. Ý tưởng này hoàn toàn chưa được chứng minh vào thời điểm đó, nhưng nó thực sự là cái mà chúng tôi đã và đang làm theo: thử nghiệm, cố gắng làm một cái gì đó khác đi; tự trang bị cho mình những kiến thức về những điều đang diễn ra trong ngành công nghiệp bán lẻ và cố gắng giữ được vị trí đứng đầu trong những xu thế đó. Đây là một mâu thuẫn lớn trong bản chất con người tôi do tới tận bây giờ tôi cũng chưa hiểu thấu đáo về nó. Trong

những giá trị cốt lõi của bản thân: những giá trị như nhà thờ, gia đình và vai trò lãnh đạo trong đời sống cộng đồng và thậm chí cả lĩnh vực chính trị thì tôi là một người rất bảo thủ. Nhưng vì một số lý do nào đó mà trong kinh doanh, tôi luôn bị thúc đẩy phải đi trước hệ thống, phải đổi mới, phải làm những việc vượt trên tầm chúng tôi đang đứng. Một mặt, trong cộng đồng, tôi thực sự là mẫu người có tổ chức; nhưng mặt khác trong thương trường, tôi luôn là một người không chịu tuân theo các nguyên tắc tổ chức, luôn mong muốn làm đảo lộn mọi thứ và tạo ra tình trạng hỗn loạn. Và đôi lúc, việc phải tuân thủ theo các nguyên tắc tổ chức làm tôi phát điên. Sự thực là, khi những người của công ty Butler Brothers từ chối ý tưởng chiết khấu của tôi, tôi cũng nổi đóa một chút, và có thể điều đó giúp tôi quyết định tự mình “bơi ngược dòng”.

DON SODERQUIST, CỤU CHỦ TỊCH CỦA BEN FRANKLIN, LÚC ĐÓ LÀ PHÓ CHỦ TỊCH VÀ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA WAL-MART:

“Tôi gặp Sam lần đầu tiên vào năm 1964, khi tôi còn đang làm ở bộ phận xử lý dữ liệu của Ben Franklin, và ông đang là cửa hàng được nhượng quyền lớn nhất của chúng tôi. Ông mở cửa hàng Wal-Mart ở Rogers và đã lên Chicago để cố thuyết phục giới lãnh đạo của chúng tôi cấp độc quyền cho các cửa hàng chiết khấu của ông tại các thị trấn nhỏ. Họ trả lời dứt khoát là không. Sau cuộc gặp, ông lại gặp tôi và đi tiếp sang vấn đề máy tính. Ông muốn biết tất cả cách chúng tôi sử dụng và lập kế hoạch sử dụng máy tính như thế nào. Và ông ghi mọi thứ tôi nói vào những tờ giấy nhỏ màu vàng.

Hôm sau là thứ Bảy, và tôi tới cửa hàng Kmart gần nhà tôi trong một chiếc quần bò bị cắt nham nhở. Tôi bước tới khu đồ trang sức và nhìn thấy ông ta đang đứng nói chuyện với một nhân viên ở đó. Tôi nghĩ: “Ồ, đó là tay mà mình đã gặp ngày hôm qua. Hắn đang làm cái chết tiệt gì ở đây vậy?”. Tôi tiến lại đằng sau ông ta và nghe thấy ông ta hỏi nhân viên nọ: “Này, thường thì bao lâu cô lại đặt hàng?... ờ, ờ,... Thường thì cô đặt bao nhiêu?... Và nếu cô đặt hàng vào thứ Ba thì bao giờ hàng đến vậy?”. Ông viết mọi thứ mà cô nhân viên nọ nói lên một cuốn sổ gáy xoắn màu xanh. Sau đó, Sam quỳ xuống, chống tay lên sàn và nhìn xuống dưới bàn xếp hàng. Ông mở các cánh cửa trượt và nói: “Làm cách nào mà cô biết số lượng hàng dưới đây khi cô đặt hàng?”.

Cuối cùng, tôi nói: “Sam Walton, anh đấy à?”. Ông nhìn lên và nói: “Ồ, Don! Chào anh! Anh đang làm gì ở đây vậy”. Tôi nói: “Tôi đang mua hàng. Còn anh đang làm gì vậy?” Sam trả lời: “Ồ, đây chỉ là một phần trong quá trình học hỏi của tôi thôi mà”. Tất nhiên đến tận bây giờ, ông vẫn làm những việc tương tự, chỉ có điều là ông sử dụng một chiếc máy ghi âm nhỏ”.

Tôi cho rằng, tất cả những người biết rằng tôi đang tự mình phát triển ý tưởng chiết khấu đều thực sự nghĩ là tôi đã hoàn toàn mất trí. Bây giờ, tôi thấy buồn cười khi nhìn lại Wal-Mart vào lúc khởi sự. Vào năm 1962, ngành công nghiệp chiết khấu còn tương đối non trẻ và có đầy những kẻ đi tiên phong với mức sống cao, mức chi tiêu lớn và lái những chiếc Cadillac, những kẻ như Herb Gibson, và coi thế giới chỉ bám dính mình. Nhưng trong số họ, chỉ có rất ít những người mà ta có thể gọi là

những nhà điều hành tốt, cho đến tận năm 1962, năm đã trở nên vĩ đại đối với ngành công nghiệp chiết khấu. Trong năm đó, bốn công ty mà tôi biết đã bắt đầu mở ra các chuỗi cửa hàng bán chiết khấu. S. S. Kresge, một chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn gồm 800 cửa hàng đã mở một cửa hàng chiết khấu tại thành phố Garden, bang Michigan, và gọi nó là Kmart. F. W. Woolco, bậc thầy của tất cả đã bắt đầu thiết lập chuỗi cửa hàng Wooco. Dayton Hudson ở bang Minneapolis đã mở cửa hàng đầu tiên của mình mang tên Target. Và vài cá nhân độc lập ở thị trấn Rogers, bang Arkansas đã mở một cái gọi là Wal-Mart. Khi đó, và thậm chí khá lâu sau, tôi có thể đảm bảo rằng sẽ không mấy người nhận ra nhân vật cuối cùng. Quỷ tha ma bắt, chỉ trong vòng năm năm Kmart có 250 cửa hàng so với 19 cửa hàng của chúng tôi và doanh thu đạt 800 triệu so với 9 triệu. Và đây là cái mà ngày nay vẫn làm cho tôi thấy buồn cười: Vào thời điểm đó, hoàn toàn không thể thuyết phục được bất cứ ai rằng trong vòng 30 sau, phần lớn những nhà chiết khấu đầu tiên sẽ thành công và ba trong số bốn chuỗi cửa hàng mới sẽ trở thành lớn nhất, với những nhà điều hành tốt nhất trong ngành này, rằng chuỗi siêu thị sẽ phải đóng cửa là chuỗi Woolco, và tổ hợp lớn nhất, có lợi nhuận cao nhất lại là tổ hợp xuất thân từ Arkansas. Thậm chí đôi lúc, tôi cảm thấy thật khó tin được điều này.

Mặc dù vậy, tôi có thể nói với bạn điều này: sau cả một cuộc đời “bơi ngược dòng”, tôi nhận thức được rằng một trong những bí quyết thật sự đằng sau thành công phi thường của Wal-Mart chính là xu hướng “bơi ngược dòng” đó. Rất nhiều cơ hội kinh doanh tốt nhất của chúng tôi được tạo ra là do nhu cầu cần thiết. Những điều mà chúng tôi buộc phải học và làm có thể đã

góp phần đáng kể vào cách mà chúng tôi phát triển công ty, bởi vì chúng tôi đã khởi nghiệp với số vốn quá thấp và không được phân bổ đầy đủ, ở những cộng đồng dân cư nhỏ, xa trung tâm. Nếu chúng tôi đã từng có đủ vốn, hoặc nếu chúng tôi là chi nhánh của một tập đoàn lớn như tập đoàn mà tôi muốn trở thành, thì chúng tôi có thể đã chưa từng thử tại Harrison, Rogers hoặc Springdale và tất cả các thị trấn nhỏ mà chúng tôi tới trong những ngày đầu tiên. Bài học lớn đầu tiên mà chúng tôi học được là các thị trấn nhỏ của nước Mỹ lại là môi trường kinh doanh lớn hơn nhiều so với mức tưởng tượng của bất kỳ một ai trong đó có cả tôi.

CLARENCE LEIS, NHÀ QUẢN LÝ THỨ HAI, CỬA HÀNG WAL-MART SỐ 1:

“Khi chúng tôi mở cửa hàng Wal-Mart số 3 ở Spingdale, Sam muốn có một mức giá hấp dẫn đối với chất chống đông. Vì thế, ông lấy hai, hoặc ba xe tải chất đầy Prestone và định giá 1 đô-la một gallon. Sau đó, ông đặt giá cho thuốc đánh răng Crest là 27 xu một ống. Thế là chúng tôi có những khách hàng đến từ tận Tulsa để mua thuốc đánh răng và hóa chất chống đông. Đám đông khách hàn lớn đến mức buộc Đội cứu hỏa phải ra lệnh cho chúng tôi chỉ được mở cửa trong vòng năm phút và sau đó khóa lại cho tới khi những người mua hàng đi ra hết. Sam vớ được một chiếc hộp đựng đồ và dùng nó làm hộp đựng tiền, kiểm tra người đi ra nhanh tới mức mà ông có thể”.

Chúng tôi bị ám ảnh bởi cái mà mình học được trong ngành kinh doanh tập hóa về dịch vụ khách hàng và đảm bảo thỏa mãn mọi khách hàng, nhưng tôi phải thừa nhận rằng trong những

ngày đó, chúng tôi không thực sự chú trọng vào chất lượng như ngày nay. Điều ám ảnh chúng tôi là làm sao giữ cho giá thấp hơn những người khác. Chúng tôi tập trung hoàn toàn vào ý tưởng đó. Mọi người làm việc như điên để duy trì mức chi phí thấp. Chúng tôi cố gắng xây dựng những cửa hàng trông tươi mát nhưng lại phải duy trì giá thuê thấp - chúng tôi không bao giờ thích trả hơn 10 đô-la cho mỗi mét vuông. Những cửa hàng của chúng tôi nhìn thực sự không được tốt và chúng nhìn không chuyên nghiệp một chút nào. Cửa hàng số 8 của chúng tôi mở tại Morrilton, Arkansas khá đẹp mắt. Chúng tôi thuê địa điểm của một nhà máy đóng chai của Coca-Cola. Nó được chia làm năm phòng, và chúng tôi mua một số đồ từ một cửa hàng đã đóng cửa của Gibson với giá 3.000 đô-la. Chúng tôi treo chúng lên bằng các dây đai nối lên trần. Chúng tôi treo quần áo thành từng lớp trên các ống dẫn trên trần và các giá được buộc vào tường. Nhưng đây chỉ là một thị trấn rất, rất nhỏ nên cửa hàng số 8 chỉ là một thử nghiệm khác mà thôi.

Chúng tôi không có các hệ thống. Chúng tôi không có các chương trình đặt hàng. Chúng tôi không phân loại hàng hóa một cách cơ bản. Tất nhiên, chúng tôi cũng không có một chiếc máy tính nào cả. Thực tế, ngày nay khi nhìn lại nó tôi nhận thấy rằng có quá nhiều thứ mà chúng tôi làm trong những ngày đầu tiên thực sự kém cỏi. Nhưng chúng tôi đã cố gắng bán hàng hóa của mình ở mức giá thấp nhất có thể và điều đó giúp chúng tôi đứng vững trong vòng mười năm đầu tiên. Điều này đã liên tục cải thiện doanh số của chúng tôi tại các thị trường nhỏ này bằng cách xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Ý tưởng của tôi chỉ đơn giản là: khi khách hàng nghĩ về Wal-Mart, họ nghĩ tới giá

thấp và nhu cầu của mình được đảm bảo thỏa mãn. Họ có thể tin chắc rằng họ sẽ không thể tìm được hàng hóa rẻ hơn tại bất kỳ một nơi nào khác và nếu không thích, họ có thể đem trả lại.

CLARENCE LEIS:

“Khi cửa hàng Rogers đã mở cửa được khoảng một năm, mọi thứ vẫn chỉ được xếp trên bàn không theo một quy tắc nào. Sam yêu cầu tôi phân loại sản phẩm theo tiêu chí hoặc bộ phận, và đó chính là khi chúng tôi bắt đầu phát triển hệ thống. Mặc dù vậy, điều mà tôi nhớ nhất là cách mà chúng tôi định giá hàng. Khi nhập hàng hóa, chúng tôi chỉ đặt chúng trên sàn và lấy hóa đơn ra. Sam không để cho chúng tôi định giá. Ví dụ, giá bán là 1,98 đô-la, nhưng chúng tôi chỉ phải trả 50 xu. Lúc đầu, tôi nói: giá ban đầu là 1,98 đô-la, tại sao chúng ta không bán với giá 1,25 đô-la?”. Và ông nói: “Không, chúng ta chỉ phải trả 50 xu nên hãy cộng thêm vào đó 30%, đó là giá chúng ta bán. Thế thôi. Không cần biết là anh đã trả bao nhiêu, nếu mà chúng ta kiếm được một món hời thì hãy chuyển nó cho khách hàng”. Và tất nhiên đó là điều mà chúng tôi đã làm”.

Đó là một minh họa nhỏ. Ngoài việc không có hệ thống, phân loại hàng hóa cơ bản, chúng tôi còn không có hệ thống cung cấp bổ sung. Thậm chí chúng tôi còn không có sổ sách kiểm kê hàng hóa như ở các cửa hàng Ben Franklin để khi cần, ta có thể kiểm tra những thứ mà ta cần và đặt hàng từ Butler Brothers, và sau đó cứ thế định giá. Chúng tôi không có nhà phân phối. Không có cả tín dụng. Những người bán hàng chỉ xuất hiện ở cửa và chúng tôi cố gắng kiếm được khoản hời nhất có thể. Đôi khi, thật khó có thể lấy được hàng từ các công ty lớn như Procter & Gamble,

Eastman Kodaks hay từ bất cứ công ty nào liên hệ với chúng tôi. Khi cấp hàng, những công ty này muốn ấn định cho chúng tôi số lượng hàng sẽ bán và mức giá chúng tôi được bán. P&G đề nghị 2% chiết khấu nếu chúng tôi thanh toán trong vòng 10 ngày, và nếu không thanh toán trong thời gian đó thì họ sẽ lấy lại phần chiết khấu đó. Tôi không có ý nói rằng chúng tôi là nạn nhân của thói ngạo mạn của rất nhiều nhà cung cấp vào thời gian đó. Họ không cần chúng tôi và họ luôn làm việc theo cách đó. Tôi không bao giờ có thể hiểu được điều này. Đối với tôi, dường như khách hàng luôn luôn là khách hàng, và ta phải cố bán cho họ mọi thứ ta có thể bán được.

Thách thức lớn nhất là việc mua các phương tiện y tế và mỹ phẩm với giá thấp. Việc có thể lưu đầy kho những mặt hàng này thực sự luôn là trọng tâm chiến lược của những nhà chiết khấu đầu tiên. Tôi hiểu được điều này khi tôi đi vào cửa hàng đầu tiên của Gibson. Toàn bộ ý tưởng của ông ta là mua trực tiếp với giá thấp hơn so với từng cửa hàng riêng lẻ có thể mua được, và sau đó cộng thêm 300 đô-la một tháng cho việc vận hành một cửa hàng, và ông ta sẽ đóng vai trò như một đại lý mua hàng của cửa hàng. Ý tưởng cơ bản về chiết khấu là thu hút khách hàng vào các cửa hàng bằng cách định giá các mặt hàng như: thuốc đánh răng, nước súc miệng, thuốc chữa đau đầu, xà phòng, nước gội đầu - ở mức giá thấp. Đó là điều mà các nhà chiết khấu đầu tiên gọi là các mặt hàng “tưởng tượng” của bạn. Đó là thứ mà bạn đưa vào trong quảng cáo của mình trên báo - giống như mặt hàng thuốc đánh răng Crest giá 20 xu tại Springdale - và phải xếp chúng thành một chồng cao trong cửa hàng để gây sự chú ý tới món hàng có giá hời đó. Lời đồn sẽ lan xa rằng chúng tôi

thực sự có nhiều thứ giá rẻ. Mọi thứ khác trong cửa hàng cũng được định giá thấp, nhưng chúng tôi vẫn có 30% lợi nhuận. Các phương tiện trợ giúp sức khỏe và mỹ phẩm được định giá cao hơn để có thể bán được.

Cho đến khi công ty được dựng lên, chúng tôi không có thời gian dành cho nó nữa. Chúng tôi quá bận tập trung vào công việc điều hành hàng ngày. Tôi phải chuyển văn phòng của tôi ở cửa hàng Ben Franklin tại quảng trường Bentonville về một cái gara ô tô cũ gần đó. Đây là nơi tôi làm việc với ba người phụ nữ giúp tôi trong việc sổ sách. Đầu thập kỷ 60, chúng tôi đã có 18 cửa hàng tạp phẩm và một vài cửa hàng Wal-Mart (Trong thời gian đó, chúng tôi đã sở hữu tập hợp nhiều loại cửa hàng khác nhau. Chúng tôi có các cửa hàng tạp hóa dưới cả tên Ben Franklin và Walton cũng như các cửa hàng hạ giá Wal-Mart. Trong nhiều năm, trong quá trình phát triển Wal-Mart, chúng tôi tiếp tục điều hành các cửa hàng tạp hóa Ben Franklin và Walton. Nhưng chúng tôi dần dần rút ra và thường lấy tên là Wal-Mart). Chúng tôi treo một học tử có các khay phân loại trên tường để nhận tiền và giấy tờ của từng cửa hàng. Tôi có một cuốn sổ to đóng gáy màu xanh cho từng cửa hàng. Khi mở thêm một cửa hàng, chúng tôi mở thêm một khay phân loại trên học tử đó. Điều này được áp dụng tương tự đối với ít nhất hai mươi cửa hàng. Sau đó, mỗi tháng một lần, Wanda Wiseman và tôi sẽ tổng kết các cuốn sổ này - nhập hàng hóa, nhập doanh số và nhập tiền mặt, cân đối và đóng sổ. Ngày nay, bạn nghe nói rất nhiều về các phương pháp kế toán như LIFO và FIFO, nhưng thời gian đó, chúng tôi sử dụng phương pháp ESP, có khả năng tính toán nhanh vào thời điểm đóng sổ. Đây là một phương

pháp rất cơ bản: nếu bạn không thể cân đối sổ sách, bạn lấy phần lớn chúng ra và nhập vào phần mang tên ESP (Error Some Place – sai sót ở đâu đó).

Sau đó, chúng tôi lập bản tổng kết kinh doanh (lỗ và lãi), mỗi cửa hàng có một bản, và giao chúng cho các nhân viên quản lý tới mức nhanh nhất có thể, ngày nay chúng tôi vẫn còn làm như vậy. Nếu có vấn đề gì về sổ sách, tôi sẽ ngay lập tức liên hệ với người quản lý đó. Nhưng bởi vì phần lớn họ đều sở hữu một phần cửa hàng nên dường như ai cũng quan tâm đến những vấn đề mà tôi quan tâm. Tôi có một cuốn sổ lớn với các tờ giấy được dán lại với nhau để đủ chỗ cho mọi mục mà tôi muốn, có lẽ có khoảng 15 mục cho mỗi cửa hàng. Trong cuốn sổ này có tất cả các mục bán hàng, chi phí, lợi nhuận ròng, hạ giá, tiền điện nước, bưu phí, bảo hiểm, thuế. Tôi tự nhập số liệu cho từng tháng bằng bút bi và điều này giúp tôi nhớ rất rõ mọi số liệu. Đó là một trong những thói quen của tôi lúc đó tôi đem theo cuốn sổ này trong túi khi tôi tới các cửa hàng, vì vậy mọi người luôn biết chính xác mình đang đứng ở đâu.

Suốt một vài năm, công ty chỉ gồm có tôi và các nhân viên quản lý tại cửa hàng. Phần lớn họ đến với chúng tôi từ các cửa hàng tạp phẩm và họ đã trở thành những thương gia bán hàng hạ giá lớn nhất mà mọi người từng biết. Tất cả chúng tôi làm việc cùng nhau, nhưng mỗi người trong số họ đều được tự do tự mình thử làm tất cả mọi việc điên rồ nhất mà họ muốn.

Tôi có một người quản lý có vẻ đóng vai trò gần nhất với vị trí quản lý sản xuất kinh doanh, đó là Don Whitaker, người tôi thuê từ TG&Y ở Abilene về làm nhà quản lý đầu tiên của Wal-Mart.

Sau đó, cậu ta trở thành nhà quản lý khu vực đầu tiên của chúng tôi. Don mới tốt nghiệp phổ thông trung học và ngữ pháp của cậu ta thì thật tồi tệ. Đôi khi, Don trông có vẻ giận dữ và coi thường mọi người vì cậu ta chỉ có một mắt và nhìn mọi người một cách rất buồn cười. Nhưng cậu ta lại là một trong những người tốt nhất mà tôi từng biết trong cuộc đời. Mọi người gọi cậu ta là Whitaker, và đó là một người chăm chỉ, thực tế và nhanh nhẹn. Cậu ta có một trái tim lớn nhưng lại cộc cằn và luôn làm cho bọn trẻ con sợ chết khiếp. Chưa bao giờ có bất kỳ nghi ngờ nào rằng cậu ta không phải là sếp, và khi cậu ta muốn làm một điều gì đó thì, hãy tin tôi, cậu ta sẽ làm được điều đó. Tôi xếp cậu ta riêng ra ở đây do Don Whitaker rất, rất quan trọng trong giai đoạn phát triển đầu của công ty, và trong việc hình thành tư tưởng “Hãy đi đầu. Hãy làm đúng. Hãy làm việc đó ngay bây giờ và hãy luôn tiếp tục công việc đó”.

CLAUDE HARRIS, KHÁCH MUA HÀNG ĐẦU TIÊN CỦA WAL-MART:

“Sam rất sắc sảo trong việc nhìn người cũng như tính cách, sự chính trực của họ, và ông chưa bao giờ phạm một sai lầm nào về vấn đề này vào thời kỳ đó. Thực tế là công việc kinh doanh vào thời kỳ đầu thì một quản lý tồi có thể kéo chúng tôi xuống dốc ngay. Khi ta chỉ kiếm được 8.000 đô-la hoặc có thể 12.000 đô-la đối với một cửa hàng thì chỉ cần một hoặc hai nhân viên quản lý không trung thực ta sẽ làm mất cả công ty. Sam đã gặp họ trong cửa hàng nơi họ làm việc, và mời họ tới thăm cửa hàng của mình. Các bạn biết đấy, ông là người giỏi thuyết phục: ông có thể dụ dỗ khiến một con chim bay ra khỏi tổ. Ông và Helen có thể

làm bạn ra khỏi nhà để ăn kem, và họ sẽ luôn hỏi xem bạn và gia đình có dự lễ nhà thờ hay không. Ông rất giỏi trong việc lựa chọn và đánh giá những nhân viên này. Ông không chỉ tìm các nhà quản lý các cửa hàng. Tôi nghĩ ông đã lựa chọn những người mà ông nghĩ là sẽ tiến lên cùng với mình. Ông là người cấp tiến và biết mình muốn cái gì, từ đó tìm kiếm nó, và tiến từng bước trên con đường đi tìm của mình”.

Chúng tôi tìm được Claude ở thị trấn Memphis khi đang điều hành một cửa hàng của Woolworth. Claude đến từ Muskogee, bang Oklahoma với 1/4 dòng máu da đỏ trong người, và khởi nghiệp với Woolworth ngay sau khi học xong phổ thông trung học. Không một ai trong số những người giống như Don và Claude từng có bằng cao đẳng nên họ không muốn tôi thuê một người đã có bằng cao đẳng. Họ có ý nghĩ rằng những kẻ đã tốt nghiệp cao đẳng sẽ không chịu hạ mình để cọ sần nhà và lau cửa kính. Khóa đào tạo cổ điển trong những ngày nay là đặt một chiếc xe đẩy hai bánh (Bạn biết đấy, đó là một chiếc xe đẩy chở hàng hóa) vào tay nhân viên mới vào công ty ngay trong 30 phút làm việc đầu tiên của anh ta và bảo anh ta đưa hàng ra khỏi nhà kho ở đằng sau. Tất cả họ đều xuất thân làm việc từ các cửa hàng tạp phẩm nên có cùng một kinh nghiệm, suy nghĩ và được đào tạo như nhau. Còn chúng tôi tìm những người ưa hoạt động, mẫu người có thể làm mọi việc ngay lập tức, và phải là mẫu người bình dân.

Claude có bốn hay năm con gì đó, và có lẽ kiếm được khoảng 12.000 đô-la một năm, nhưng cũng có thể là 10.000 đô-la. Một hôm tôi dừng lại trước hàng sô đa của anh ta và bắt đầu nói

chuyện với anh ta. Tôi phát hiện ra rằng anh ta có thể tiết kiệm được với đồng lương của mình, và tôi luôn cảm thấy rằng nếu một người có thể quản lý được tiền của mình thì anh ta có thể trở thành một trong những người quản lý thành công các cửa hàng của chúng tôi. Chúng tôi đặt anh ta vào cửa hàng tạp phẩm ở phía Đông quảng trường thị trấn Fayette, do Charlie Cate điều hành và được Charlie Baum giám sát vào thời điểm đó. Đó là một thử nghiệm thực sự vì không ai có thể đua tranh được với Charlie Baum - đến cả cối xay gió anh ta cũng có thể tranh đấu. Nhưng Claude thành thạo và dễ mến tới mức Charlie đã khá sát cánh cùng anh ta.

CLAUDE HARRIS:

“Cửa hàng của tôi không kiếm được nhiều tiền, và chúng tôi bắt đầu phải đối mặt với sự cạnh tranh của hãng Gibson. Công ty này cũng có một cửa hàng nhỏ tại đây. Rõ ràng là cách bán hàng hạ giá của họ có hiệu quả, và họ lôi kéo được mọi người bằng những mặt hàng y tế và mỹ phẩm - HBA, theo như cách gọi của chúng tôi. Vì thế tôi nghĩ: “Ồ, tại sao ta lại không thử bán những mặt hàng đó ở cửa hàng tạp phẩm của mình nhỉ?”. Tôi thay đổi toàn bộ cửa hàng và được McKesson - Robbins giảm giá và dành ưu tiên mua bán các loại dược phẩm trực tiếp. Đó là cửa hàng chiết khấu đầu tiên trong công ty của tôi, cửa hàng đồ y tế và mỹ phẩm đầu tiên ở quảng trường thị trấn Fayette. Nhưng tôi đã mất người bạn tốt nhất của tôi sau vụ này. Charlie Baum dường như đã bị sốc nặng. Ông ấy nghĩ rằng tôi đang hạ giá hơn so với ông. Bạn phải hiểu rằng Charlie là một trong những người có tinh thần tranh đấu nhất mà tôi từng gặp, ông ấy sẽ chiến đấu

quyết liệt bằng mọi thứ có thể. Tôi chỉ cố gắng xem liệu nó có thể dẫn chúng tôi tới đâu. Dù sao, Sam biết tất cả chuyện này, và ông ấy nói: “Các anh cứ tiếp tục thử đi”. Ông luôn thử làm những việc như vậy. Ông ấy luôn đưa ra các đề xuất, và đó là một trong những lý do làm cho ông thành công được như vậy. Ông luôn làm theo cách đó”.

Khi tôi bắt đầu mua hàng cho Wal-Mart, tôi thường đưa Claude đi cùng. Rất nhanh sau đó, chúng tôi biến cậu ta thành tổng giám đốc mua hàng của Wal-Mart. Kinh nghiệm làm tổng giám đốc của cậu ta không nhiều hơn bất cứ một người đi đường nào. Cậu ta đang là quản lý tại một cửa hàng, nhưng chúng tôi không còn một ai khác nên đành cử cậu ta vào chức Tổng giám đốc mua hàng. Tôi thậm chí còn không biết khi nào thì chúng tôi có được một nhân viên mua hàng chuyên nghiệp, hoặc một người nào đó đã từng có kinh nghiệm mua hàng vào làm việc trong công ty, nhưng đó là chuyện của nhiều năm sau.

Tôi cho rằng, những nhân viên quản lý đầu tiên và tôi có điểm chung nhất là tất cả chúng tôi đều yêu thích việc buôn bán. Nhưng ở đây xin đừng hiểu lầm ý tôi. Không phải tất cả những cửa hàng đầu tiên của chúng tôi đều hoạt động tốt. Nói như vậy có nghĩa là chúng tôi không cần mọi hàng hóa phải được phân loại tốt và phải được trình bày một cách hấp dẫn. Bởi vì xin nhớ rằng, chúng tôi không có một hệ thống phân phối thực sự nào và chúng tôi phải mua hàng ở bất kỳ nơi nào có thể. Nhưng tất cả chúng tôi đều yêu thích việc tìm kiếm những hàng hóa khác thường và các nhân viên quản lý cửa hàng được tự do thử mua những loại hàng khác nhau.

CHARLIE CATE:

“Chúng tôi gửi báo cáo kinh doanh cho Sam hàng tuần, và cùng với báo cáo đó, chúng tôi gửi danh sách những mặt hàng bán chạy nhất. Tôi muốn nói là chúng tôi “phải” gửi danh sách đó. Điều mà Sam đang làm là dạy chúng tôi rằng lúc nào cũng phải tìm hiểu những hàng hóa đang được bán ra. Chúng tôi phải tìm vì chúng tôi phải gửi bản báo cáo này hàng tuần, và nếu tôi báo cáo rằng, không có một thứ gì được bán ra thì Walton sẽ không vui. Ông sẽ nghĩ rằng, tôi đã không nghiên cứu về công việc kinh doanh của mình và trong trường hợp đó, ông sẽ đến và làm việc đó thay cho tôi. Ông ấy luôn làm theo cách đó kể từ khi tôi gặp ông lần đầu tiên năm 1954”.

Thật là rắc rối khi thừa nhận điều này, nhưng điều này lại là sự thật: từ khi trưởng thành cho tới nay, tôi chưa từng có một ngày nào không dành chút ít thời gian để nghĩ về công việc kinh doanh. Tôi cho rằng tôi tập trung nghĩ ngợi về các loại hàng được kinh doanh và tầm quan trọng của việc thúc đẩy bán hàng đối với các loại hàng đó nhiều hơn bất cứ một nhà quản lý nào trên nước Mỹ. Đó thực sự là một niềm đam mê của tôi. Đó là điều tôi thích làm hơn bất cứ điều gì trong kinh doanh. Tôi thực sự yêu thích việc mua các mặt hàng - có thể chỉ là những hàng hóa thiết yếu nhất - và sau đó tạo ra sự chú ý tới chúng. Chúng tôi thường nói rằng ta có thể bán bất cứ thứ gì nếu ta xếp nó theo chồng cao lên tới trần nhà. Vì thế ta có thể mua một số lượng lớn một loại hàng hóa nào đó và thối phồng về số lượng ít ỏi của nó. Chúng tôi có thể bán số hàng đó nhanh chóng khi mọi người biết rằng chúng tôi sẽ chỉ bán một ít và luôn để hàng ở

một vị trí bình thường trong cửa hàng. Đó là một trong những điều đã làm cho công ty của chúng tôi khác biệt so với những cửa hàng khác ngay từ những ngày đầu tiên và là điều thực sự làm cho những công ty khác khó có thể cạnh tranh với chúng tôi. Và, các bạn thân mến ạ, trong những ngày đầu tiên của Wal-Mart, cửa hàng của chúng tôi đôi khi đã có lúc trở nên thật hỗn loạn vì điều đó.

PHIL GREEN, NHÀ QUẢN LÝ BAN ĐẦU CỦA WAL-MART:

“Tôi và Sam thường dành rất nhiều thời gian để tìm kiếm mọi thứ. Chúng tôi mua một tờ báo của Dallas, một tờ của Little Rock và một tờ của Fort Smith và ông nói: “Này, đã đến lúc cậu đăng một quảng cáo vào cuối tuần này”. Chúng tôi bắt đầu tìm kiếm quanh cửa hàng và tìm được một đồng tất, quần lót phụ nữ hoặc một chiếc sọt rác, một cái chổi, hoặc một chồng các hộp dầu ô tô đã cũ. Chúng tôi chọn chúng ra, khoảng hai mươi thứ, ngồi xuống sàn với một cái kéo và đọc lướt qua các tờ báo cho tới khi chúng tôi có thể tìm thấy một cửa hàng quảng cáo dầu và chúng tôi chỉ việc cắt nhãn hộp dầu ra và dán lên đó, viết thêm “Pennzoil 30W” và gắn giá của chúng tôi lên đó. Chúng tôi làm tương tự với tất, quần lót phụ nữ và sọt đựng rác - đưa hàng của chúng tôi lên trên quảng cáo của những người khác ở trên báo. Nhưng điều đó đã có hiệu quả không? Vì chúng tôi đưa ra những mức giá rất hời. Sam nói rằng, sẽ không có tác dụng gì khi lại quảng cáo một mặt hàng nào đó với cùng một giá mà người khác đã đưa ra rồi. Tại sao mọi người lại đến với cửa hàng của chúng tôi? Sam đã từng là một người điều hành các cửa hàng mười xu, vì thế trước tiên ông muốn có phần trăm lãi suất nhất

định đối với mọi mặt hàng. Nhưng ông đã đi tới ý tưởng là một mặt hàng với giá thực sự hời sẽ kéo khách hàng tới, vì vậy cuối cùng chúng tôi bắt đầu bán những thứ như thuốc đánh răng với giá 16 xu một tuýp. Sau đó thì chúng tôi phải nghĩ cách để có đủ hàng trong kho”.

Sau đó ít lâu, Phil bán một mặt hàng mà sau này đã trở thành một đợt khuyến mãi nổi tiếng nhất trong lịch sử của chúng tôi. Chúng tôi gửi Phil tới mở một cửa hàng tại số 52, phố Hot Springs, bang Arkansas, cửa hàng đầu tiên chúng tôi từng mở tại một thị trấn đã có một cửa hàng của Kmart. Phil tới đó và thấy rằng Kmart đang bán với giá rất cao do thiếu sự cạnh tranh hạ giá. Vì vậy, ông chuẩn bị một đợt khuyến mãi bột giặt mà sau này trở thành màn trình diễn lớn nhất thế giới chưa từng có của Tide, hoặc có thể của Cheer - một loại chất tẩy rửa. Ông vạch ra một thương vụ trong đó yêu cầu giảm giá khoảng 1 đô-la trên một hộp nếu ông mua một khối lượng bột giặt khổng lồ, khoảng 3.500 hộp trong một thùng lớn. Sau đó, ông cho quảng cáo khuyến mãi với giá 1,99 đô-la một thùng, giảm nhiều so với giá bình thường là 3,97 đô-la. Khi tất cả chúng tôi ở văn phòng tại Bentonville thấy số lượng bột giặt mà Phil mua, chúng tôi nghĩ rằng ông bạn Phil già đã không kiềm chế được mình. Đây là một khối lượng xà bông không thể tin được. Nó tạo thành một chiếc kim tự tháp xây bằng các hộp bột giặt cao từ mười hai tới mười tám hộp - cao tới tận trần nhà, và dài từ 20 đến 30 mét, chiếm toàn bộ lối đi ngang đằng sau cửa hàng, và rộng khoảng 4 mét, và vì thế không người mua hàng nào có thể bỏ qua nó. Tôi nghĩ rất nhiều công ty muốn “bắt” Phil vì đồng bột giặt đó,

nhưng chúng tôi luôn cảm thấy rằng chúng tôi phải thử những chuyện điên rồ như vậy.

PHIL GREEN:

“Sam luôn để cho tôi làm những việc mà tôi muốn đối với những chương trình khuyến mãi, bởi vì ông hiểu rằng tôi sẽ không làm hỏng chúng, nhưng lần này thì ông tới và nói: “Tại sao anh mua nhiều thế? Anh không thể bán hết được đâu!”. Thế nhưng, chiếc kim tự tháp quá lớn đã trở thành một tin thời sự và mọi người đến để ngắm nhìn, và nó đã biến mất chỉ trong vòng một tuần. Tôi còn có một mặt hàng khác bán rất chạy ở Bentonville. Một hôm, có một gã từ công ty Murray ở Ohio gọi cho tôi và nói anh ta có 200 máy cắt tám sức ngựa vào cuối mùa, và có thể bán cho chúng tôi với giá 175 đô-la. Liệu chúng tôi có muốn mua một cái nào không? Và tôi trả lời: “Có, tôi sẽ lấy 200 cái”. Anh ta sững sốt nói: “Hai trăm cái?”. Tôi nhớ lúc đó, chúng tôi đang bán với giá 477 đô-la. Sau đó họ đến, dỡ từng chiếc và xếp chúng phía trước cửa hàng, hai mươi lăm chiếc một hàng, tám hàng cả thảy. Tôi cho giăng một dây xích quanh chúng, đặt một tấm biển lớn và đề: “Máy kéo Murray tám sức ngựa, 199 đô-la”. Chúng tôi đã bán được từng chiếc một. Tôi cho rằng, tôi luôn là một nhà khuyến mãi, và được làm một giám đốc của Wal-Mart vào thời kỳ đầu tiên là một cơ hội rất tốt để phát triển trong nghề này”.

Tôi xin nói rằng, Phil không chỉ thích bơi ngược dòng mà ông còn thích làm như vậy dưới một sức ép nào đó để chứng tỏ rằng ông có thể làm được việc. Ngày nay, mọi thứ không lộn xộn như vào thời kỳ đó, nhưng là một nhà quản lý Wal-Mart tức là một nơi tuyệt vời để khuyến mãi các sản phẩm, bởi vì đó là một

phần trong di sản của chúng tôi và đó là điều chúng tôi luôn gìn giữ. Trong nhiều năm, tôi vẫn có nhiều chuyện vui để kể về điều này, và tôi thực sự ngạc nhiên khi biết số lượng hàng hóa có thể tiêu thụ với chỉ một chút khuyến mãi nhỏ. Mọi người luôn hỏi tôi về một trong những khoảnh khắc lớn trong lịch sử Wal-Mart mà tôi còn nhớ và tôi thường nói đó là khi chúng tôi đạt được doanh thu một tỷ hoặc 10 tỷ đô-la. Nhưng sự thực trong tâm trí tôi, khoảnh khắc đáng nhớ đó là những mặt hàng tiêu dùng đơn giản hàng ngày mà chúng tôi bán được cả tấn nhờ việc bày hàng đẹp trên các điểm bày hàng tại cuối các lối đi hoặc trên các bàn tại các lối đi lớn chạy ngang cửa hàng ở ngay sau bàn tính tiền. Tôi cho rằng một nhà kinh doanh thực sự giống như một người đi câu: “chúng ta luôn dành một vị trí đặc biệt trong tâm trí cho những kỷ niệm đáng nhớ nhất”.

Tôi thấy rằng điều này có thể làm phần lớn các bạn cảm thấy chán, nhưng một trong những mặt hàng chạy nhất của tôi là mặt hàng ga trải giường Bedmate. Tôi nhớ là: một hôm tôi nhặt một chiếc lên, đi ra ngoài và báo một trong những nhân viên bán hàng của tôi đang đứng ở hành lang, đó là điều mà thỉnh thoảng tôi làm để duy trì quan hệ. Tại thời điểm đó thậm chí tôi còn không hề nghĩ rằng chúng tôi có thể tích trữ ga trải giường, nhưng bằng cách này hay cách khác, tôi cảm thấy đó là một mặt hàng chưa được khai thác hay một mặt hàng mà chúng tôi nên có. Do đó, chúng tôi mua một đồng ga trải giường, giảm giá và cả lũ của chúng tôi đi đôi chút, bày chúng một cách nổi bật và chúng đã trở thành một trong những mặt hàng bán thành công nhất từng có của cửa hàng chúng tôi. Tôi có một người kiểm tra số lượng hàng bán được, và kể từ khi chúng tôi đưa mặt hàng

Bedmate vào bán năm 1980, chúng tôi đã bán được 5,5 triệu chiếc ga trải giường quái quỷ đó.

Một hôm khác, tôi bước ra hành lang và bắt đầu nói chuyện với một nhân viên bán hàng đến từ công ty Aladdin, một công ty chuyên sản xuất các phích nước nóng. Anh ta đem theo mẫu bên mình, và tôi hỏi anh ta câu hỏi thường lệ của mình là anh ta có một mặt hàng nào giá thực sự hời không và liệu chúng tôi có thể khuyến mãi thành công hay không? Anh ta đưa ra một chiếc phích nước nóng loại nửa gallon màu đỏ và xanh, trông rất đẹp và nói: “Cái này sẽ tạo ra một đợt khuyến mãi đặc biệt. Chúng tôi sẽ cho ông giá hời và ông có thể bán với giá cao hơn một chút cho khách hàng”. Tôi nói: “Chúng ta hãy thỏa thuận về sản phẩm này nhé”. Sau đó, tôi được anh ta giảm giá thêm một chút nữa, định một mức giá thấp hơn và mặt hàng này bán chạy như tôm tươi. Chúng tôi cứ đổ những cái phích nước đó vào cửa hàng, thế mà đã bán được hàng ô tô mặt hàng này.

Suốt một thời gian dài, tôi nghĩ rằng có thể tôi chỉ là một thiên tài nhạy bén những mặt hàng kiểu đó, và tất cả chúng đều bán chạy. Nhưng cuối cùng tôi nhận ra rằng, đó là do tôi là chủ tịch và họ biết rằng sớm hay muộn thì tôi sẽ tới cửa hàng của họ, các cộng sự của tôi sẽ kiểm các mặt hàng mà tôi chọn và tìm ra chúng. Tôi đã phải rất thận trọng về thời điểm chúng tôi khuyến mãi Moon Pies. Những chiếc kẹo dẻo dính này thực sự phổ biến ở miền Nam, và là một mặt hàng lớn khác của chúng tôi. Tôi nhìn thấy chúng ở Tennessee, nơi tôi đã gặp một bà chủ cửa hàng bách hóa, người đã bán nó theo một cách không thể tin nổi là chỉ cần để chúng ra chỗ mà mọi người có thể nhìn thấy.

Tôi biết rằng chúng không có mặt ở Wal-Mart vì tôi chưa từng thấy chúng trong các cửa hàng. Vì thế, tôi tiếp thu ý tưởng của bà ta, quay trở về cửa hàng của mình, liên hệ với người bán, gọi điện đến công ty và nói: “Này, nếu tôi nhận bán Moon Pies thì sao? Hãy chuyển chúng tới tất cả các cửa hàng của tôi và bán chúng với giá 1 đô-la/5 chiếc thay cho 23 xu/1 chiếc có được không?”. Họ đồng ý và giảm giá xuống còn 12,5 xu một chiếc. Chúng tôi áp giá 20 xu và bán được 500.000 chiếc Moon Pies, tương đương doanh thu 100.000 đô-la trong vòng một tuần. Đó quả là một thắng lợi thực sự trên toàn công ty. Vấn đề là mọi người đều say mê mặt hàng của tôi và chúng tôi đưa chúng tới Wisconsin. Những người ở đó chưa từng nghe tới Moon Pies trước đó nên họ không mấy hào hứng với mặt hàng này. Đó là một sai lầm mà chúng tôi cần phải đề phòng khi công ty của chúng tôi đã trở nên quá lớn.

DAVID GLASS:

“Bạn biết đấy, chúng tôi có cuộc thi VPI (Mặt hàng được sản xuất với số lượng lớn - Volume Producing Item) nhưng thực sự khó mà có thể cạnh tranh với Sam, vì sự ủng hộ mà Sam có được thật không thể tin nổi. Tôi nghĩ Chattanooga Bakery, hãng sản xuất Moon Pies đã đưa ông lên vị trí nhân vật tiêu biểu trong năm. Nếu họ chưa làm thì họ sẽ phải làm. Trong lịch sử bán hàng chưa từng có ai mơ rằng mình có thể bán được nhiều Moon Pies như vậy. Nhưng hãy xem, nếu Sam chọn một chiếc thì ông sẽ nói rằng ông muốn có một chiếc bàn tại quầy thu tiền và muốn mười hộp Moon Pies xếp cùng ở đó, chia thành các loại va-ni, sôcôla, caramel theo bất kỳ một tỷ lệ nào mà ông muốn

bán. Cũng giống như mặt hàng Bedmate, bình thường Bedmate chỉ là một mặt hàng bày ở quầy hàng phụ. Bạn có thể dự trữ khoảng bốn chiếc ở quầy hàng phụ để bán nó trong một vài tháng. Nhưng Sam đặt một chiếc bàn ở ngay lối đi (điều này do tự ông nghĩ ra), đồng thời đặt ra yêu cầu rằng người bán hàng phải luôn giữ cho chiếc bàn đó đầy ắp Bedmate. Rõ ràng là nó được bán nhanh chóng kinh khủng. Tuy nhiên, hãy thử hỏi Sam về mặt hàng giỏ bắt cá của ông ta. Đó chính là mặt hàng tồi tệ nhất của ông. Đó cũng là năm tôi thắng trong cuộc thi này bằng mặt hàng nước táo Seneca. Vụ này thật chấn động. Chúng tôi bán được hàng tấn. Vì thế, tôi đi tới các cửa hàng và lấy một số giỏ bắt cá đặt trước hàng người đang chúc mừng ở cửa, bỏ đá vào bên dưới nước táo, và phân phát một số hàng mẫu trong các giỏ cá của ông ta. Tôi thực hiện điều này ở riêng các cửa hàng mà tôi biết rằng ông sẽ đến thăm. Nó làm Sam tức điên lên, và ông nhanh chóng từ bỏ các giỏ bắt cá đó”.

Tôi có rất nhiều chuyện buồn cười khi khuyến mãi những mặt hàng này, nhưng điều tôi nói sau đây mới thực sự là bản chất của vấn đề. Một triết lý đã mài nhẵn đầu các cộng sự, các nhân viên quản lý cửa hàng cũng như những người đứng đầu các cửa hàng bách hóa, là cửa hàng của bạn sẽ đầy ắp các mặt hàng có khả năng bùng nổ với số lượng và lợi nhuận lớn, nếu bạn đủ trí thông minh để nhận biết chúng và chịu khó khuyến mãi chúng. Đó là chìa khóa thực sự giúp cho doanh thu của công ty tăng đột biến trên từng mét vuông. Nếu bạn định đạt được mức tăng doanh số hai chữ số như chúng tôi vẫn đưa ra hàng năm và nếu bạn định phát triển công ty của mình theo cách mà chúng tôi đã làm thì bạn phải là một người có động lực bán hàng. Nếu không,

bạn cũng giống như những người khác mà thôi. Tôi có thể kể cho bạn tên của rất nhiều nhà bán lẻ, những người mà về bản chất vẫn có động lực kinh doanh nhưng bằng cách này hay cách khác đã bị mất dần đi theo năm tháng. Trong bán lẻ, bạn vừa phải có động lực làm việc - mà nhờ đó giúp bạn giảm chi phí và cải thiện hiệu quả - lại vừa phải có động lực kinh doanh. Những người hoàn toàn chỉ có động lực làm việc có xu hướng không tiến bộ và bắt đầu bị mất giá trị. Vì thế, hội chứng khuyến mãi hàng của Sam là một trò chơi vĩ đại và chúng tôi có rất nhiều chuyện buồn cười với nó, nhưng đó cũng là tâm điểm của điều đã tạo ra mức doanh thu (trên mét vuông) cao khác thường của chúng tôi, điều đã giúp chúng tôi vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh của mình”.

Nhân đây, cũng xin kể lại rằng, lúc đó tôi đang khuyến mãi một mặt hàng tại các cửa hàng trong năm nay mà tôi nghĩ rằng đó là một thắng lợi thực sự: đèn pha ô tô halogen giá chỉ có 10,94 đô-la. Tôi hợp sức với Jack Welch, Giám đốc điều hành của General Electric. Đây là một ví dụ tốt để cho thấy rằng hiện tại chúng tôi đang hợp tác với những nhà cung cấp lớn của mình ở mức độ cao nhất.

Trong giai đoạn đầu của Wal-Mart, tôi thực sự tin rằng sự tập trung của chúng tôi vào khuyến mãi hàng hóa đã giúp chúng tôi hạn chế được nhiều nhược điểm của mình như: chương trình mua hàng còn đơn giản, chưa đạt được mức lý tưởng về phân loại hàng hóa, và thực tế là không có hỗ trợ về mặt hành chính, văn phòng. Đó là một cách “bơi ngược dòng” khác. Chúng tôi bù

đáp cho những cái chúng tôi bằng cách là trở thành những thương gia mua bán thực sự giỏi.

Lý do duy nhất giúp gắn kết tất cả mọi thứ khi đó là ngay từ đầu (mỗi tuần một lần), chúng tôi đã tập hợp tất cả các nhân viên quản lý lại để tự phê bình - đó thực sự là tổ chức mua hàng của chúng tôi, một nhóm các nhân viên quản lý tập hợp lại vào sáng thứ Bảy, có thể là ở Bentonville hoặc có thể ở một phòng nghỉ tại một nơi nào đó. Chúng tôi sẽ tổng kết những gì đã mua được và lượng tiền đã đổ vào đó. Chúng tôi vạch ra các kế hoạch khuyến mãi và lên kế hoạch các mặt hàng sẽ mua. Sự thực là chúng tôi đang lập chương trình kinh doanh của chính mình. Và chương trình đó đã vận hành tốt trong nhiều năm. Khi chúng tôi phát triển lên và xây dựng công ty, thì nó trở thành một phần trong văn hóa của chúng tôi. Tôi cho rằng, đó là tiền lệ cho các cuộc họp vào sáng thứ Bảy ngày nay. Chúng tôi muốn mọi người biết điều gì đang diễn ra và mọi người sẽ nhận thức được những sai lầm mà công ty đã phạm phải. Khi một ai đó phạm phải một lỗi nghiêm trọng, chúng tôi sẽ thảo luận, chấp nhận và cố tìm ra cách để sửa chữa, và thực hiện vào ngày làm việc tuần sau.

Một cách khác mà chúng tôi nỗ lực sử dụng để bù đắp cho sự thiếu hụt kinh nghiệm và chương trình mua hàng quá đơn giản của mình là sử dụng nhiều thời gian nhất có thể vào việc kiểm tra các đối thủ cạnh tranh. Đó là điều mà tôi đã làm từ những ngày đầu tiên, và là điều mà tôi yêu cầu các nhân viên quản lý phải luôn luôn tuân theo.

CHARLIE CATE:

“Tôi nhớ ông ấy nói đi nói lại rằng: hãy xông vào và xem xét đối thủ cạnh tranh của chúng ta. Kiểm tra tất cả những ai là đối thủ của chúng ta. Đừng tìm kiếm cái xấu mà hãy tìm cái tốt. Nếu các anh tìm được một điểm tốt hơn so với công ty của chúng ta thì chúng ta phải cố gắng đưa vào trong công ty của mình. Chúng tôi thực sự không quan tâm tới những sai lầm của họ. Chúng tôi chỉ quan tâm tới những cái đúng mà họ đang làm và tất cả mọi người thì đều đang làm một việc gì đó đúng đắn”.

CLARENCE LEIS:

“Khi hãng Gibson lần đầu tiên tới thị trấn Rogers, thực tế là chúng tôi đang sống giữa hai cửa hàng. Trợ lý của tôi, John Jacobs và Larry English đi tới đó và dạo một vòng quanh cửa hàng để cố nhớ hết giá của họ. Sau đó, họ đi ra ngoài và viết lại. Ngoài ra, có một cái sọt đựng rác rất lớn ở đằng sau cửa hàng, và vào buổi tối, sau khi cả hai cửa hàng đã đóng cửa thì John và Larry lại tới cửa hàng của Gibson và đổ thùng rác ra để kiểm tra tất cả các giá mà họ có thể tìm thấy”.

Tôi cho rằng chúng tôi ít gặp rắc rối trong những ngày đó. Bạn biết đấy, chúng tôi hoàn toàn không quan tâm tới cách thức mà mọi thứ sẽ được tiến hành, cách thức mà các quy tắc bán lẻ nói rằng nó phải được tiến hành như thế nào. Bạn đã thấy chúng tôi ở những chuyến mua hàng đầu tiên ở New York. Chúng tôi đã phải thuê nhân viên bán sỉ từ Springfield, Missouri, một tay tên là Jim Haik, người làm việc với chúng tôi một phần với tư cách là đại lý. Chúng tôi mua hàng của anh ta, và nói rằng chúng tôi cần một người nào đó dẫn chúng tôi đi khắp New York để mua hàng. Jim là một người tốt, ngay thẳng. Anh ta dẫn Don

Whitaker và tôi đi mọi nơi và giới thiệu những nguồn lấy hàng của mình. Anh ta nói: “Những người này đến từ một chuỗi cửa hàng nhỏ ở Arkansas và họ là những người tốt”. Chúng tôi mua quần áo, áo choàng, đồ cho phụ nữ và trẻ em và một lần nữa chúng tôi là những người mua phần lớn các mặt hàng. Chúng tôi không mua hàng như những chuỗi cửa hàng khác khi mua chuyển về một loại hàng hóa và chỉ mua loại hàng đó. Tôi nghĩ là lúc đó không một ai ở New York thực sự hiểu chúng tôi nghĩ gì. Nhưng chúng tôi là một cửa hàng mà lợi nhuận và doanh thu có được từ việc tìm kiếm những mặt hàng thực sự hời để từ đó có thể quảng cáo bán được. Và chúng tôi đã làm như vậy. Tôi thường mua áo sơ mi nam từ một anh chàng có tên là Harry Criss ở công ty Colonia Manufacturing. Anh ta cư xử với chúng tôi một cách rất đặc biệt, gặp chúng tôi trước 7 giờ sáng tại phòng trưng bày của mình, do đó chúng tôi có thể có thêm thời gian làm việc trên phố. Tôi luôn luôn đánh giá cao điều đó, và tôi mua rất nhiều áo sơ mi của Harry Criss trong những năm qua.

BUD WALTON:

“Tôi sẽ không bao giờ quên được những chuyến đi mua hàng đó. Có thể chúng tôi đã đi cùng nhau bốn, năm, sáu lần: chỉ có Sam, tôi, Don Whitaker, Phil Green, Claude Harris, Gary Reinboth. Chúng tôi có một khoản quỹ và biết rằng mình có thể tiêu một số tiền nào đó dù đó là bất cứ thứ gì. Chúng tôi có 10.000 đô-la cho cửa hàng này, hoặc 20.000 đô-la cho cửa hàng kia. Như vậy, chúng tôi là một nhóm những người đến từ Arkansas đi dạo quanh New York. Đó là một điều hoàn toàn mới đối với tôi. Tôi chưa từng tới New York. Sam chia chúng tôi thành từng cặp -

một số sẽ mua mỹ phẩm, số khác mua áo lót và quần lót phụ nữ, và bất cứ thứ gì khác.

Cho đến một hôm, Sam nói: “Bud, anh và Don Whitaker đi mua tại cửa hàng dành cho đàn ông”. Trước đó, chưa một ai trong số chúng tôi từng mua đồ đàn ông. Phần lớn chúng tôi là những nhà kinh doanh, những người không biết nhiều về quần áo. Chúng tôi tới Toà nhà Empire State nơi tập hợp tất cả những nhà sản xuất quần áo nam và chừng nào vẫn còn sống tôi sẽ không bao giờ quên ngày đó. Tôi chưa từng thấy một nơi nào như thế. Tôi thực sự bị lôi cuốn và chỉ mua áo nịt, quần lót đàn ông, và tất cả các loại hàng hóa. Sau đó, vào buổi tối chúng tôi cùng trở về khách sạn để xem xem chúng tôi đã tiêu hết bao nhiêu. Hầu hết các lần chúng tôi đều mua quá mức và trong ngày tiếp theo, luôn có một ai đó phải quay lại để hủy bỏ một vài đơn hàng”.

GARY REINBOTH:

“Ngay từ ban đầu, Sam đã luôn làm cho chúng tôi thấm nhuần tư tưởng là chúng tôi tới New York không phải để cuốn theo cuộc sống ở đây. Chúng tôi luôn luôn sục sạo mọi chỗ. Chúng tôi không bao giờ bắt tắc-xi. Sam còn có một phương trình cho chuyển đi: chi phí của chúng tôi không bao giờ được vượt quá 1% lượng hàng chúng tôi mua. Vì thế, chúng tôi chen chúc nhau trong những phòng khách sạn nhỏ bé ở một nơi nào đó quanh khu Madison Square Garden.

Ông ấy luôn cố gắng có được một ai đó làm việc với chúng tôi từ rất sớm vào buổi sáng và muộn vào buổi tối. Bạn biết đấy, để

buộc một người New York làm việc đó là một việc thực sự khó khăn vì họ luôn phải lo lắng chuyện bắt kịp giờ tàu và họ có nguyên tắc riêng của mình về mọi thứ. Nhưng Sam luôn tìm được một ai đó đi với chúng tôi vào buổi tối. Một lý do là ông ý muốn rút ngắn tối đa chuyến đi. Lý do khác là ông muốn chắc chắn rằng chúng tôi luôn luôn làm việc trong suốt khoảng thời gian đó.

Dù sao, chúng tôi cũng chia ra để đi tới tất cả những phòng giới thiệu sản phẩm. Họ thường hỏi chúng tôi: “Anh làm cho ai vậy?”.

Chúng tôi thường trả lời: “Chúng tôi làm cho công ty Walton”.

“Ồ, thế các anh ở đâu?”.

“Arkansas”.

“Thị trấn nào vậy?”.

“Bentonville, Arkansas”.

Sau đó, họ luôn luôn hỏi: “Bentonville ở Arkansas là chỗ quái quỷ nào thế nhỉ?”.

Don Whitaker với vẻ mặt thật thà sẽ luôn trả lời: “Bên cạnh thị trấn Rogers”.

Sau đó, nhân viên bán hàng thường thoái thác nói: “Xin lỗi, tôi cần đi lấy một số thứ ở phòng kho đằng sau”.

Ông già Whitaker thường nói: “Anh không cần phải kiểm tra về chúng tôi thông qua Dun và Bradstreet đâu. Chúng tôi cũng có uy tín tốt chẳng kém gì General Motors đâu”.

Sau đó, nhân viên bán hàng quay trở lại và nói: “Ồ, tôi đã có thông tin về các anh ở đây, các anh có danh tiếng khá tốt. Nào, tôi có thể cho các anh xem mặt hàng gì được nhỉ?”.

Chúng tôi không bao giờ kết thúc trước mời hai rượu đêm và tất cả thường ra ngoài uống bia, trừ Walton. Ông thường nói: “Tôi sẽ gặp các anh vào bữa sáng lúc sáu giờ”. Còn chúng tôi thường nói: “Ông Walton, làm sao chúng ta lại phải gặp nhau sớm như vậy? Không thể đến các văn phòng vào lúc sớm đến thế đâu”. Và Sam chỉ nói: “Tôi sẽ tìm được một cái gì đó để làm”. Ngày hôm sau, ông dàn xếp nói với những nhân viên trông coi toà nhà văn phòng đó hoặc một ai đó để cho chúng tôi vào trong toà nhà, và chúng tôi ngồi ở đó bên ngoài phòng trưng bày khi mọi người bắt đầu tới làm. Như đã nói, tôi cho rằng ông ta đang cố tạo ra một điều là chúng tôi đang ở New York nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi bắt đầu phải làm mọi việc theo cách của người ở New York”.

Tôi hy vọng là Gary đúng về việc tôi cố tạo ra ấn tượng đó. Vì dù chúng tôi ở đâu chẳng nữa thì chúng tôi vẫn luôn cố làm cho nhân viên của mình thấm nhuần ý nghĩ là chúng tôi là Wal-Mart và chúng tôi có cách làm riêng của mình. Cách làm đó có thể khác biệt và lúc đầu có thể làm cho một số người phải mất chút thời gian để tìm cách thích nghi. Nhưng đó là cách làm việc thẳng thắn, trung thực và về cơ bản nếu bạn muốn hiểu được nó thì cũng khá dễ hiểu thôi. Và dù những người khác muốn thích nghi với chúng tôi hay không thì chúng tôi luôn tuân theo chặt chẽ những gì chúng tôi tin tưởng, vì đã được chứng minh là rất, rất thành công. Chúng tôi đã bắt đầu bơi ngược dòng - điều này

giúp chúng tôi khỏe hẳn lên, gầy bớt đi và nhanh nhẹn hơn. Tất cả chúng tôi đều rất thích chuyển đi. Chúng tôi chắc rằng không có lý do gì để chúng tôi phải đổi chiều và quay lại bơi xuôi dòng cả.

Gây dựng một gia đình

“Khi còn là những đứa trẻ, chúng tôi đã làm việc này hay việc khác cho công ty. Tôi làm việc sau quầy bánh kẹo hoặc quản lý quầy bông ngô khi tôi mới năm tuổi. Kinh doanh là một phần của cuộc sống, và luôn có mặt trong các cuộc nói chuyện vào bữa tối. Chúng tôi nghe nói rất nhiều về các khoản nợ mà cha tôi vay để mở các cửa hàng mới, và tôi rất lo lắng về nó. Tôi nhớ có một lần tôi đã khóc khi tâm sự với một cô bạn gái rằng: “Mình không biết bọn mình sẽ làm gì. Bố mình nợ rất nhiều, và ông ấy sẽ không từ bỏ việc mở các cửa hàng đâu”.

— Alice Walton —

Tôi cho rằng trong những năm đầu, trước khi mở Wal-Mart, gia đình chúng tôi không có gì khác nhiều so với phần lớn các gia đình khác trong thời kỳ đó. Helen và tôi lập ra những kế hoạch tương đối thận trọng; chúng tôi muốn có bốn đứa con. Helen nói cô ấy muốn sinh cả bốn đứa trước ba mươi tuổi để có thể chăm sóc con cái. Và đúng như vậy, trước khi rời Newport, chúng tôi đã có bốn đứa: ba cậu con trai là Rob, John và Jim và một cô con gái nhỏ Alice.

Tôi chắc rằng một trong những lý do khiến Helen khẳng định muốn sống ở những thành phố nhỏ là nhờ đó chúng tôi có thể nuôi lũ trẻ theo những giá trị mà cô ấy và tôi đã được giáo dục thời trẻ. Chúng tôi quả thực đã làm như vậy, ngoại trừ thời kỳ Suy thoái, và chúng tôi không bao giờ phải lo lắng về việc tập hợp tất cả chúng quanh bàn ăn. Một mục tiêu khác của chúng tôi

là tạo ra một mẫu gia đình giống như gia đình mà Helen đã lớn lên. Tôi đã từng nói với các bạn về ảnh hưởng của gia đình Robson đối với Helen và tôi trong việc tổ chức tài chính. Nhưng tôi thực sự nghĩ rằng với một thanh niên trẻ tuổi như tôi, mô hình gia đình thành công, hạnh phúc và giàu có của họ - gia đình Robson là hình mẫu gia đình mà tôi muốn đạt được và tất nhiên đó là mẫu gia đình duy nhất mà Helen mong muốn.

Tôi có những kỷ niệm còn in đậm về thời niên thiếu, nhưng nó làm tôi đau đớn khi phải kể lại. Nhưng bởi vì Helen cho rằng nó có ảnh hưởng lớn đến con người tôi nên tôi sẽ đề cập ngắn gọn về thời kỳ đó. Sự thật đơn giản là bố và mẹ tôi là hai trong số những người hay gây sự nhất từng chung sống với nhau. Tôi yêu mến cả hai người - họ là hai con người tuyệt vời nhưng lại luôn đối đầu với nhau và chỉ thực sự ở cùng với nhau vì Bud và tôi. Sau khi chúng tôi đã lớn, họ thậm chí còn ly thân và đi theo con đường riêng của mình trong một thời gian. Ví dụ, trong suốt thời kỳ chiến tranh, mẹ tôi chuyển tới California để làm việc trong một nhà máy quốc phòng. Nhưng vì tôi lớn lên với tư cách là anh cả, nên tôi cảm thấy mình phải chịu đựng sức nặng quá lớn của mỗi bất hòa này. Tôi không biết là tình trạng này ảnh hưởng như thế nào tới tính cách của tôi - trừ việc một phần nào đó nó tạo ra động cơ làm cho tôi luôn phải bận rộn. Nhưng tôi đã thề là nếu có một gia đình của riêng mình, tôi sẽ không bao giờ để nó rơi vào những cuộc cãi vã kiểu đó.

Vì vậy, Helen và tôi nỗ lực tối đa để tăng cường sự thống nhất trong gia đình, và chúng tôi chắc chắn rằng con cái mình sẽ có cơ hội tham gia vào những việc mà chúng tôi đã có dịp thực

hiện khi còn nhỏ. Chúng cũng là những hướng đạo sinh, và tôi cũng đã từng là người lãnh đạo hướng đạo sinh trong một thời gian. Tất cả các con trai tôi đều chơi bóng đá và chơi hay. Thực tế là đứa nào cũng được vào đội tuyển của toàn bang, và tôi nhớ rằng khi Jim chuẩn bị tốt nghiệp thì huấn luyện viên nói rằng đội tuyển sẽ không có triển vọng nếu không có một thành viên nhà Walton, nên ông ta đã cố thuyết phục Alice chơi bóng (có thể Alice chơi cũng không đến nổi tệ lắm). Tôi luôn cố gắng ở nhà vào tối thứ sáu để không bỏ lỡ các trận đấu của chúng. Các con tôi đã từng đi đưa báo, và các bạn đã biết chúng có tác dụng thế nào đối với việc luyện tập thể thao. Alice tham gia các buổi biểu diễn ngựa từ khi còn rất nhỏ. Tất nhiên là chúng tôi vẫn đi lễ và đi trường đạo vào chủ nhật. Tôi cũng đã từng là giáo viên trường đạo ở đó trong một khoảng thời gian.

HELEN WALTON:

“Sam dạy ở trường đạo trong một thời gian, nhưng ngay cả khi đó anh ấy đã có những thói quen làm việc bất bình thường. Trong suốt thời kỳ ở Newport, anh ấy làm việc tới mười giờ tối thứ Bảy, sau đó dậy và đi thẳng tới trường đạo vào sáng chủ nhật. Chúng tôi phải quay lại đón lũ trẻ tới trường đạo và mặc áo đi lễ cho chúng mà không có ai giúp đỡ tôi. Đúng là chúng tôi có ít thời gian với Sam hơn sau khi mở Wal-Mart, nhưng đừng nghĩ là anh ấy không bận rộn trong thời gian trước đó”.

Nhờ những nỗ lực chung của chúng tôi, lũ trẻ nhận được sự dạy bảo hàng ngày, dựa trên những giá trị nền tảng cũ: niềm tin vào tầm quan trọng của công việc, lòng trung thực, tình nghĩa xóm giềng, và tính tiết kiệm. Helen nhận nhiều trách nhiệm hơn

phần của cô ấy trong việc nuôi dưỡng lũ trẻ, và tôi có thời gian làm việc dài hơn, ít nhất sáu ngày một tuần. Thứ Bảy luôn là một ngày bán hàng rất tốt đối với cửa hàng và tôi thường phải làm việc suốt ngày, kể cả tối thứ Bảy. Điều tôi quan tâm là những giá trị của chúng tôi đã được các con tôi tiếp thu. Một điều có thể làm cho gia đình chúng tôi khác biệt là như Alice đã nói, mọi người đều tham gia làm việc trong các cửa hàng.

ROB WALTON:

“Chúng tôi luôn làm việc trong các cửa hàng của bố. Tôi quét sàn, khâu hộp đựng hàng sau giờ học, và thậm chí làm việc cả trong mùa hè. Tôi nhớ khi có bằng lái xe và lái một chiếc xe tải chở hàng trong đêm tới Ben Franklin ở Saint Robert, cửa hàng Ben Franklin đứng đầu thế giới. Trong những ngày đó, tất cả chúng tôi đều được nhận trợ cấp. Thực ra thì khoản trợ cấp này còn nhỏ hơn so với một số bạn của chúng tôi. Tôi không biết là chúng tôi có cảm thấy rất thiếu thốn hay không, nhưng chúng tôi không có nhiều tiền. Bố của chúng tôi luôn - có thể nói chính xác là- rất căn cơ. Nhưng ông luôn để chúng tôi đầu tư vào các cửa hàng. Bản thân tôi có một khoản đầu tư vào cửa hàng ở Saint Robert và nhờ đó tôi cũng có một khoản thu nhập khá. Tôi dùng tiền kiếm được từ đó để trả tiền nhà và các khoản tiêu pha khác - mà như cha tôi gọi là - các khoản tiền phung phí”.

Tôi cho rằng khi đó lũ trẻ đã nghĩ chúng là những lao động nô lệ, nhưng chúng tôi không bắt chúng làm việc vất vả như vậy. Chúng tôi chỉ dạy cho chúng biết giá trị của lao động. Ngoài ra, tôi cần sự giúp đỡ tại cửa hàng và ở nhà. Tôi không có thời gian để cắt cỏ và dù sao thì tại sao tôi phải làm việc đó trong khi tôi

có ba cậu con trai vạm vỡ và một cô con gái khỏe mạnh có thể làm mọi việc vặt trong nhà. Và thực tế là những điều này không phải lúc nào cũng trôi chảy. Helen và tôi cho là chúng tôi luôn cần phải đưa cả gia đình đi du lịch hoặc cắm trại cùng nhau. Đôi khi lũ trẻ nghĩ những chuyến đi này là những cuộc hành quân cường bức, nhưng tôi lại nghĩ rằng thời gian chúng tôi ở gần nhau có tác dụng rất tốt cho mối quan hệ gần gũi trong một gia đình trong thời đại ngày nay. Chúng tôi có nhiều kỷ niệm đẹp về các chuyến đi trên khắp đất nước, đặc biệt là trên chiếc xe thùng cũ Desoto vẫn còn tốt.

JIM WALTON:

“Cha tôi luôn nói rằng chúng tôi phải sống linh hoạt. Chúng tôi chưa bao giờ đi chơi cả gia đình hoặc tham gia một chuyến công tác mà không thay đổi kế hoạch sau khi đã lên đường. Lúc đó, tất cả chúng tôi đều cười thầm khi một số người viết rằng cha tôi là một nhà chiến lược cừ khôi, người đã phát triển các kế hoạch phức tạp và thực hiện chúng với độ chính xác cao. Cha tôi luôn nhanh chóng thay đổi và không có một quyết định nào là không thể thay đổi cả”.

HELEN WALTON:

“Khi chưa mở Wal-Mart, Sam chưa từng bị ràng buộc quá mức trong suốt cả năm trời. Trong suốt những ngày ở Ben Franklin, chúng tôi luôn có một kỳ nghỉ kéo dài mỗi tháng một năm. Tôi nhớ là vào năm 1956, chúng tôi đã đi khắp bang Arkansas. Chúng tôi tới các công viên cắm trại và cảm thấy yêu bang này vì chúng tôi đã thực sự biết về nó. Đó là một khoảng thời gian thật

kỳ diệu và tuyệt vời. Còn trong một năm khác, chúng tôi có một chuyến đi dài tới Yellowstone, năm khác nữa thì tới Mesa Verde và Grand Canyon, còn một lần khác thì lại một chuyến đi dài tới East Coast. Chúng tôi luôn đi với một lũ trẻ ngồi chập xe, cùng với tất cả các dụng cụ cắm trại buộc khắp nơi, và tôi yêu thích điều đó. Cắm trại là một phần rất quan trọng trong cuộc sống của chúng tôi. Tất nhiên, chúng tôi luôn phải dừng lại và ngó các cửa hàng - bất cứ loại cửa hàng nào - trên đường đi tới bất cứ nơi nào mà chúng tôi định đến. Bạn biết đấy, chúng tôi đi qua một thị trấn đẹp và Sam biết được đôi điều về cửa hàng ở đó. Tôi ngồi trên xe với lũ trẻ và tất nhiên, chúng sẽ luôn nói: “Ôi, không. Bố đừng vào thêm một cửa hàng nào nữa nhé...”. Chúng tôi buộc phải quen với điều đó. Sau này, Sam không bao giờ đi ngang qua một cửa hàng Kmart mà không dừng lại và nhìn vào nó”.

ALICE WALTON:

“Thật tuyệt vời. Chúng tôi lên chiếc xe thùng đó - bốn đứa trẻ ngồi ngược và một con chó - buộc chiếc canô lên nóc xe, buộc chặt chiếc xe móc đằng sau, và khởi hành tới một vùng khác của đất nước vào mỗi mùa hè. Chúng tôi luôn làm như vậy chừng nào cha tôi còn có thể dừng lại và nhìn ngắm các cửa hàng của mình dọc đường đi. Ông luôn tìm được một vị trí, dựng trại, còn mẹ tôi sẽ ở trong trại cùng chúng tôi trong khi ông bắt đầu đi xem xét các cửa hàng. Chúng tôi đã học cách làm việc cùng với nhau và mỗi người đều có công việc của mình trong nhà, còn buổi tối thì chúng tôi cùng cầu nguyện.

Bạn biết đấy, điều đó thật thú vị. Tôi biết cha tôi đã làm việc vất vả trong suốt một khoảng thời gian không thể tin được, và tôi biết là ông ấy đã đi rất nhiều, nhưng tôi lại không bao giờ thực sự cảm thấy ông đã đi nhiều như vậy. Ông bỏ công việc của mình để dành thời gian cho chúng tôi, và ở bên ông, chúng tôi luôn cảm thấy vui vẻ. Ông thích chơi bóng chày với chúng tôi. Tôi luôn đi theo ông trong các chuyến đi, khi tôi vẫn tới các cửa hàng. Khi tôi vào cấp hai và cấp ba, ông đưa tôi tới các cuộc biểu diễn ngựa. Mẹ tôi nghĩ rằng ông luôn ở lại và theo dõi các cuộc biểu diễn đó, nhưng cha tôi và tôi có một quy ước riêng. Ông sẽ thả tôi xuống và tôi sẽ biểu diễn với những con ngựa của tôi trong khi ông đi xem xét các cửa hàng. Công việc ở cửa hàng luôn là một phần của những lần biểu diễn đó. Không phải là ông không hỗ trợ tôi hay ông không công bằng. Đó chẳng qua chỉ là điều mà ông phải làm và chúng tôi hiểu như vậy”.

ROB WALTON:

“Tôi nhớ cha tôi thường đi thăm các cửa hàng, nhưng không nhớ liệu các chuyến đi thăm đó có ảnh hưởng hoặc gây trở ngại cho các chuyến đi của chúng tôi hay không vì tôi nhớ rằng phần lớn các chuyến đi du lịch đều rất tốt đẹp.

Trong một chuyến đi tới Grand Tetons, chúng tôi có cơ hội tham dự vào một chuyến đi trọn gói rất đắt vào thời điểm đó lên núi, tới một trại cá và ở đó trong vòng vài ngày. Nhưng điều đó sẽ làm chúng tôi cạn tiền và vì thế, chúng tôi phải biểu quyết trong gia đình để quyết định liệu có nên đi hay không. Cuối cùng cả gia đình đã quyết định đi và chuyến đi thật vui vẻ. Nhưng ngay khi

đã tiêu hết tiền vào chuyến đi lớn đó, chúng tôi nhanh chóng dừng chân tại Black Hill và vội vã đi bộ về nhà.

Tôi đặc biệt nhớ chuyến đi về miền Đông. Chúng tôi đi qua Carolina và hướng tới bờ biển. Chuyến đi có bố mẹ và bốn anh em tôi cùng với một con chó gầy gò tên là Tiny. Chúng tôi tới New York trên một chiếc xe thùng với một chiếc canô trên nóc và một xe móc cắm trại ở phía sau - đó là lần đầu tiên lũ trẻ chúng tôi tới đó. Tôi đặc biệt nhớ về chuyến đi đó. Chúng tôi đi xem vở Camelot, với các diễn viên đầu tiên là Julie Andrews, Richard Burton, Roddy McDowall và Robert Goulet. Và tất cả chúng tôi khi đó đều mặc một chiếc quần soóc Bermuda”.

Tất nhiên, những điều Helen và lũ trẻ nói đều đúng. Lúc nào tôi cũng tới các cửa hàng và đến giờ tôi vẫn làm điều đó. Thực tế, chúng tôi đã tới tất cả các cửa hàng trên toàn thế giới, và thu được một số ý tưởng tuyệt vời - cũng như nhận ra một số ít cửa hàng hoạt động không tốt lắm. Giống như việc làm việc vào cuối tuần, đó chỉ là việc bạn cần phải làm nếu muốn thành công trong ngành kinh doanh bán lẻ. Tôi vui mừng vì lũ trẻ vẫn nhớ những chuyến đi tốt đẹp và không quá bực mình với tôi vì tôi đã vắng mặt và sao lãng trong suốt những năm đó. Tôi nghĩ, một trong những lý do mà chúng không quá bực tức có thể là do Helen và tôi luôn lôi kéo chúng vào công việc kinh doanh và ngay từ đầu luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho chúng - tôi đã không biết rằng khi còn nhỏ Alice đã quá sợ hãi trước những khoản nợ, nhưng dĩ nhiên là còn có những điều vô lý khác mà nó sợ hãi. Có thể chúng không muốn tới các cửa hàng đó trong khi chúng tôi đang đi nghỉ, nhưng chúng đều biết tại sao tôi làm

như vậy. Chúng làm việc trong các cửa hàng, đầu tư vào các cửa hàng, và mua sắm trong các cửa hàng.

HELEN WALTON:

“Tại cửa hàng đầu tiên ở Bentonville, tôi là một nguyên nhân gây ra hao hụt (số lượng hàng không thể tính được do bị ăn cắp). Tôi có thói quen là nếu cần gì, tôi chỉ việc lấy ở cửa hàng và mang về nhà cùng với mình, thậm chí còn không nghĩ tới việc mình cũng phải trả tiền. Đó quả là một chuyện không hay. Ý của tôi là mọi người có thể nhìn thấy tôi lấy hàng và họ có thể nghĩ là họ cũng sẽ lấy một số thứ. Tôi nhớ tôi đã gặp khó khăn khi chúng tôi chuyển sang kinh doanh Wal-Mart từ các cửa hàng “Năm xu và Một hào”. Tôi bắt đầu phải thanh toán tiền hàng, và đó thực sự là một cú sốc đối với tôi.

Vào dịp Giáng sinh, chúng tôi nhận được từ văn phòng phúc lợi một danh sách những đứa trẻ không được ông già tuyết Santa Claus tới thăm. Tôi biết được tuổi và hình dáng của chúng. Tôi nhớ vào một buổi tối, chúng tôi đưa lũ trẻ của mình đến cửa hàng sau khi đã đóng cửa, đưa cho chúng danh sách đó và bảo chúng đi quanh cửa hàng nhặt một vài thứ bởi vì chúng tôi muốn chúng hiểu được đôi chút về những cái đang diễn ra bên ngoài gia đình nhỏ bé được ưu tiên của tôi. Đó là một thị trấn nhỏ và chúng tôi hoạt động theo kiểu của một thị trấn nhỏ thực sự”.

Tôi luôn tự hào về một điều mà tôi không bao giờ làm - đó là quá thúc ép những đứa trẻ của mình. Tôi biết mình là một người khá năng động và tôi không hy vọng là các con tôi sẽ giống như

tôi. Nhưng tôi cũng cho chúng biết rằng khi tham gia vào công việc kinh doanh của chúng tôi, chúng luôn được hoan nghênh nhưng sẽ phải làm việc chăm chỉ và cũng phải cam kết trở thành những nhà kinh doanh. Rob thi vào trường luật và trở thành luật sư đầu tiên trong công ty của chúng tôi. Rob làm phần lớn mọi việc để đưa công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, và tham gia vào ban quản lý cao cấp của công ty kể từ đó - với tư cách là một giám đốc và một thành viên hội đồng quản trị.

Jim học được rất nhiều điều về bất động sản và nghệ thuật đàm phán từ chú Bud của nó. Sau khi Bud rút lui phần nào khỏi việc xác định vị trí và mua các khu cửa hàng, thì Jim tiếp quản công việc đó. Jim thực sự giỏi ở khoản này và người ta vẫn nói đến chuyện nó bay tới một số thị trấn nhỏ, lắp chiếc xe đạp của mình lên và đi khắp nơi để tìm một chỗ tốt. Nó không bao giờ nói với mọi người mình là ai và đã thực hiện được một số vụ mua bán tuyệt vời. Hiện giờ, Jim đang điều hành công ty Walton, đối tác của gia đình, và tôi nghĩ Jim cũng chặt chẽ về tiền nong như tôi.

Trong số những tài sản khác của gia đình, công ty Walton sở hữu một số ngân hàng tại một vài thị trấn xung quanh. Jim và một đối tác sở hữu tờ báo của địa phương, tờ Daily Record (Bản tin hàng ngày). Chuyện về việc mua tờ báo cho thấy tầm nhìn xa của chúng tôi vào thời gian đó. Đó là thời gian mà Helen chỉ việc tới cửa hàng và lấy những thứ mà cô ấy muốn, một điều mà thực tế là tôi luôn không bằng lòng với cô ấy. Trở lại thời gian trước khi với niêm yết trên thị trường chứng khoán Wal-Mart, tôi mua một tờ báo và tính được rằng chúng tôi có một chỗ rẻ để in các thông báo gửi khách hàng. Tôi nghĩ tôi chỉ trả 65.000

đô-la Mỹ cho tờ báo cũ đó. Mặc dù vậy, khi chúng tôi niêm yết, một số luật sư từ New York tới và nói với chúng tôi rằng chúng tôi phải bán tờ báo một cách cho Wal-Mart vì nếu không như vậy thì có nghĩa là chúng tôi sẽ lợi dụng một tài sản công cộng của công ty cho mục đích cá nhân, nếu chúng tôi tiếp tục in các bản thông báo bằng tờ báo đó. Vì thế, chúng tôi làm hợp đồng bán chính thức tờ báo cho Wal-Mart với giá khi đó khoảng 110.000 đô-la. Nhiều năm sau, Jim quyết định mua lại tờ báo. Vì thế chúng tôi mời một nhà tư vấn bên ngoài để định giá tờ báo. Jim và đối tác của nó đã trả 1,1 triệu đô-la cho tờ báo đáng nguyên rủa đó. Đó là lợi ích cận biên cao nhất, và tờ báo đó đã không còn in các bản thông báo của Wal-Mart như trước nữa. Điểm mà tôi muốn nói là chúng tôi, với tư cách một gia đình, đã không lợi dụng Wal-Mart, không gây sức ép quá đáng lên vị thế quyền sở hữu, và mọi người trong công ty biết rõ điều đó.

Alice và John làm việc một thời gian ngắn cho Wal-Mart nhưng cả hai đã bỏ vốn để tách ra tự kinh doanh độc lập. Trước tiên, Alice thử tay nghề với vai trò một người đi mua, nhưng không quan tâm đến điều đó lắm và hiện giờ nó đã có công ty đầu tư của riêng mình, công ty Llama ở thị trấn Fayette. Ở một vài góc độ, Alice là đứa giống tôi nhất: không theo các nguyên tắc tổ chức nhất định, nhưng không kiên định bằng tôi. John thậm chí đã là lính cứu thương trong lực lượng đặc biệt ở Việt Nam, và đã trở thành phi công thứ hai trong công ty của chúng tôi, còn tôi là phi công đầu tiên. Nó là đứa độc lập nhất trong bọn và là đứa duy nhất không sống tại Arkansas. Nó có một tính cách mạnh mẽ. Nó cùng gia đình sống ở miền Tây, nơi nó thiết kế và đóng thuyền buồm. Và nó cũng điều hành một công ty lớn cung cấp

dịch vụ rải hóa chất từ máy bay do công ty Walton sở hữu. Cả hai chúng tôi đều là phi công nên có thể dễ dàng gặp nhau khi cần.

HELEN WALTON:

“Có một điểm làm cho Sam thực sự khác với cha tôi. Ông luôn nói với tôi về cách sống, cách làm việc và luôn đặt ra những thách thức bắt tôi phải làm việc này, việc nọ. Tôi không rõ liệu Sam có làm điều đó với lũ trẻ nhà chúng tôi hay không. Có lẽ tôi đã làm điều đó, và thế là quá đủ chỉ riêng từ phía tôi. Có thể Sam đã thấy điều này nên không nói gì nữa”.

ALICE WALTON:

“Khi chúng tôi lớn lên, cha tôi là người thực sự biết chấp nhận. Nếu chúng tôi đạt được những điểm A và B, thì mẹ tôi sẽ nói chúng tôi: “Mẹ luôn đạt điểm A và mẹ biết là con cũng có thể làm được như vậy”. Nhưng cha tôi thì chỉ nói: “Bố cũng đạt được những điểm thế này. Điểm A và điểm B đều tốt cả rồi”.

JOHN WALTON:

“Tôi nhớ khi xin phép cha tôi được trèo lên bờ dốc để nhìn sang sông Buffalo. Ông đã nói: “Con có thể làm mọi việc mà con thấy đủ lớn để làm”. Điều đó đã tăng cường lòng tự tin và khả năng phán đoán cho một cậu bé mười hai tuổi. Sau đó, khi tôi là một thanh niên trẻ tuổi đang cố tìm cho mình con đường đi ra thế giới thì ông đưa cho tôi lời mời gia nhập vào đội ngũ của Wal-Mart, nhưng không bao giờ có chút áp lực nào. Đó là một điều kiện tuyệt vời để trưởng thành”.

Giờ đây, như tôi đã nói, một trong những lý do làm cho tôi mê tít Helen ngay từ lần gặp đầu tiên là Helen là người phụ nữ của chính mình và cô ấy đã không làm tôi thất vọng về mặt này. Ví dụ, một trong những điều khiến làm tôi nổi tiếng khắp công ty làm việc tất cả các ủy viên ban quản trị và giám đốc tại Bentonville phải tham dự cuộc họp của chúng tôi vào sáng thứ Bảy. Một trong những lý do làm tôi thích điều này là vì nếu tất cả nhân viên của chúng tôi phải làm việc vào ngày thứ Bảy thì những người quản lý như chúng tôi cũng phải trình diện vào ngày thứ Bảy. Ngoài ra, như tôi đã nói, nếu bạn không muốn làm việc vào cuối tuần, bạn không thể ở trong ngành bán lẻ.

Nhưng Helen sẽ trả lời bất cứ ai hỏi về những suy nghĩ của cô ấy về cuộc họp ngày thứ Bảy như sau.

HELEN WALTON:

“Tôi nghĩ thật đáng xấu hổ vì rất nhiều bậc cha mẹ có con tham gia vào các hoạt động như các chương trình thể thao, không thể động viên con cái mình vì họ phải tới dự cuộc họp vào sáng thứ Bảy. Tôi không đổ lỗi một chút nào cho mọi người khi phàn nàn về họ”.

Với tư cách là một nhà kinh doanh, tôi luôn cố gắng đứng ở vị trí tương đối trung lập trước các vấn đề chính trị gây tranh cãi, mặc dù rõ ràng tôi có ý kiến của riêng mình, nhưng Helen là người sẽ trả lời một cách thẳng thừng cái mà cô ấy tin nếu được hỏi. Tôi nghĩ, cô ấy hơi có quan điểm nam nữ bình quyền, không như mẹ của tôi. Và tôi cho rằng đôi lúc chúng tôi đã nổi nóng đôi chút với nhau. Một số quan điểm của cô ấy không đồng nhất với

những người cực đoan. Nhưng tôi xin nói với bạn điều này: cô ấy không hỏi tôi là cô ấy nên nghĩ gì, và tôi là người cuối cùng trên trái đất này sẽ khuyên bảo cô ấy, điều đó chúng tôi có một cuộc chiến thực sự không tốt trong giai đoạn đầu của thời kỳ hôn nhân về việc nên mua loại ô tô nào. Tôi thích Chevy (tên lót của Chevrolet, loại xe của GM-ND), còn cô ấy chuộng Ford. Không ai thắng ai, nhưng cả hai chúng tôi đều thấy rằng chúng tôi rất cứng đầu, kể từ đó chúng tôi không bao giờ vướng phải những chuyện như vậy. Chúng tôi đã hạnh phúc cùng nhau, nhưng chúng tôi luôn độc lập khi theo đuổi những sở thích riêng của mình.

Một trạng thái căng thẳng trong gia đình mà tôi đã nói đến là chuyện tôi trở thành người đàn ông giàu nhất nước Mỹ. Tôi không biết liệu Helen đã thực sự tha thứ cho tôi vì đã kéo cả hai vào chuyện đó hay không.

HELEN WALTON:

“Tôi ghét là mục tiêu của sự tò mò. Mọi người quá tò mò về mọi thứ, và vì thế chúng tôi trở thành chuyện đàm tiếu của mọi người. Chuyện đó vẫn làm tôi nổi điên lên mỗi khi nghĩ đến. Ý tôi muốn nói, tôi rất ghét chuyện đó”.

Tất nhiên Helen đúng, nhưng tôi nghĩ chúng tôi đã chấp nhận hầu hết những rắc rối gây ra do chúng tôi bất đắc dĩ phải trở thành một gia đình khá nổi tiếng. Và chúng tôi tận hưởng một số ít những điều mà nó cho phép chúng tôi làm. Lũ trẻ nhà tôi chỉ nhún vai coi thường việc này. Tôi nghĩ việc này không tác động

nhieu lắm tới chúng bởi vì nó xảy ra từ từ và bởi vì các con tôi được nuôi dạy một cách cơ bản với những giá trị nền tảng tốt.

Tôi công nhận rằng đôi khi tôi lo lắng về thế hệ tương lai của nhà Walton. Tôi biết sẽ không thực tế khi mong muốn tất cả chúng mỗi buổi sáng thức dậy và phải đi đưa báo, tôi biết đó là điều tôi không thể kiểm soát.

Nhưng tôi không muốn thấy thế hệ con cháu của mình rơi vào cái mà tôi gọi là “lũ nhà giàu vô công rồi nghề” - một nhóm người mà tôi không bao giờ sử dụng nhiều. Tôi thực sự hy vọng rằng bằng cách này hay cách khác, những giá trị mà cả Helen, tôi và lũ trẻ nhà chúng tôi luôn theo đuổi có thể được truyền tới thế hệ sau. Và thậm chí nếu những thế hệ sau nhà Walton không cảm thấy cần phải làm việc từ sáng tinh mơ tới tối mịt để đóng thuế, thì tôi hy vọng chúng sẽ cảm thấy buộc phải làm một điều gì đó có lợi, có ích và mang tính thách thức đối với cuộc sống của chúng. Có thể đã đến lúc một người trong nhà Walton bắt đầu nghĩ về việc tham gia vào nghiên cứu y học và tham gia chữa bệnh ung thư, hoặc tìm ra những cách mới để đưa văn hóa và giáo dục tới những người bị thiệt thòi, hoặc trở thành nhân viên tuyên truyền cho các tổ chức phi kinh doanh tại thế giới thứ ba. Hoặc có thể - đây là ý riêng của tôi - là sẽ có một người nhà Walton trở thành cảnh sát.

Xây dựng đội ngũ

“Tôi luôn nói với Sam: “Sam, chúng ta đã xây dựng nên một cuộc sống tương đối ổn. Tại sao phải ra ngoài và mở rộng nhiều đến thế”. Các cửa hàng ngày càng tiến xa hơn. Mặc dù vậy, tôi nhận ra rằng, sau khi mở cửa hàng thứ mười bảy, thì không gì có thể dừng anh ấy lại được nữa”.

— Helen Walton —

Trong thời kỳ đầu, chắc hẳn chúng tôi trông giống như những nhà khuyến mãi - cưỡi lừa hoặc đi trên những chiếc máy gặt tại khu đỗ xe, và hàng núi bột giặt Tide, hoặc bất cứ thứ gì xếp chồng bên trong cửa hàng - cái mà không một ai kể cả một số giám đốc của chúng tôi tại thời điểm đó nhận thức được là chúng tôi đang thực sự cố gắng từ sự khởi đầu để trở thành những nhà điều hành tốt

nhất - những nhân viên điều hành chuyên nghiệp nhất mà chúng tôi có thể làm được. Rõ ràng tôi có tính cách của một nhà khuyến mãi. Tính cách đó, và phong cách làm việc có phần không chính thống lúc đầu của Wal-Mart có thể đã làm cho một người nhầm lẫn. Thực tế, đôi khi tôi có nghe người ta so sánh tôi với P.T. Barnum[4] vì cái cách mà tôi thích đứng trước đám đông và nói về một chuyện gì đó - một ý tưởng, một cửa hàng, một sản phẩm, toàn thể công ty và bất cứ điều gì mà tôi tập trung tại thời điểm đó. Nhưng bên trong tính cách đó, tôi có tâm hồn của một người điều hành, một người muốn công việc đầu tiên là trôi chảy, sau đó là tốt hơn, sau đó thì đạt mức tốt nhất có thể. Vì thế, tôi cho rằng khi mọi người nhìn thấy tôi đi quanh với những tờ giấy ghi chép nguệch ngoạc trên cuốn sổ màu vàng với đầy những vết cà phê hoặc chở các hộp đựng đầy đồ lót phụ

nữ từ xe thùng vào cửa hàng, có thể họ không đánh giá tôi một cách nghiêm túc. Họ cho rằng chúng tôi không thể tồn tại lâu dài. Rõ ràng, một số người cho rằng chúng tôi chỉ là những người có ý thích nhất thời, hôm nay hoạt động trong ngành kinh doanh hạ giá nhưng ngày mai sẽ là ngành kinh doanh ô tô và đất đầm lầy. Tôi nghĩ sự hiểu lầm đó có lợi cho chúng tôi trong suốt một thời gian dài, và giúp cho Wal-Mart bay dưới tầm ra đa của mọi người cho tới khi chúng tôi bay quá xa để có thể bắt lại.

Thực lòng mà nói, chiết khấu hấp dẫn phần lớn các nhà khuyến mãi ngay từ đầu, những người ở trong trung tâm phân phối hoặc các nhà khuyến mãi bất động sản, những người đó không phải là những thương nhân thực thụ nhưng thấy được cơ hội lớn từ đó. Bạn không cần phải là thiên tài để thấy được rằng chiết khấu sẽ là xu hướng mới lan tràn khắp

nước Mỹ, và tất cả mọi người sẽ đều nhảy vào đó với cả bốn chân - bất cứ nơi nào mà họ có thể tới đầu tiên - Cedar Rapids, Iowa, Springfield, hoặc Missouri. Họ có thể học lén từ những cửa hàng đã làm ăn phát đạt tại Connecticut hoặc Boston, thuê một số nhân viên mua hàng và một số nhân viên giám sát biết về kinh doanh, và bắt đầu mở các cửa hàng tương tự. Trong khoảng thời gian từ năm 1958 tới năm 1970, đó quả là một hiện tượng thành công.

Những ai đã từng biết đến tôi đều biết rằng tôi không làm việc gì nhất thời cả; tôi luôn muốn xây dựng một tổ chức bán lẻ mà người ta có thể xây dựng. Nhưng trong những ngày đầu tiên đó, trước và ngay sau những ngày chúng tôi mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên, tôi đã biết rất nhiều điều về một nhà khuyến mãi. Như tôi đã nói với các bạn, tôi đi khắp đất nước để nghiên cứu về khái niệm chiết

khẩu, đến thăm mọi cửa hàng và trụ sở của các công ty mà tôi có thể tìm thấy. Những cửa hàng mà tôi thấy đầu tiên là những cửa hàng ở miền Đông, nơi bắt đầu ngành chiết khấu. Ann & Hoe ở Providence, Rhode Island, và những cửa hàng khác ở Massachusetts và New England. Tôi tới tất cả những nơi đó để xem những cửa hàng Giant, Mammoth Mart và Arlan. Một người nữa mà tôi đã học được từ đó rất nhiều là Sol Price - một nhà điều hành tuyệt vời, người đã khởi đầu Fed-Mart ở miền nam California vào năm 1955. Tôi kết bạn với con rể của Sol, người đang điều hành một trung tâm phân phối ở Houston, và đề nghị anh giúp tôi làm rõ một số suy nghĩ về phân phối - một chìa khóa khác dẫn đến thành công của Wal-Mart. Mặc dù tôi thích từ “vay” hơn, nhưng tôi đã ăn cắp rất nhiều ý tưởng của Sol Price, hơn bất kỳ ai khác. Ví dụ, đúng là Bob Bogle đã nghĩ đến

cái tên Wal-Mart ở trên máy bay nhưng lý do để tôi đi đến quyết định dùng cái tên đó không phải là vì để làm bảng hiệu rẻ. Tôi thực sự thích cái tên Fed-Mart nên đã theo đuổi cái tên Wal-Mart. Thực sự tôi không tin rằng Kmart đã tồn tại vào thời điểm đó.

Tôi đã đọc một số ấn phẩm về thương mại gần đây và họ cho rằng trong số 100 nhà chiết khấu hàng đầu vào năm 1976, 76 người trong số họ đã biến mất. Rất nhiều người trong số này khởi nghiệp với nhiều vốn và tầm nhìn tốt hơn tôi, tại các thành phố lớn hơn với nhiều cơ hội hơn. Họ là những ngôi sao sáng tại một thời điểm và rồi lụi tàn sau đó. Tôi bắt đầu suy ngẫm về nguyên nhân khiến hoạt động kinh doanh của họ đi xuống, và lý do tại sao chúng tôi lại duy trì được. Tất cả họ đều không quan tâm tới khách hàng, không để tâm tới các cửa hàng của mình, không có các nhân viên có quan điểm đúng

đần, và họ đều không bao giờ thực sự cố gắng quan tâm tới những nhân viên của mình. Nếu bạn muốn mọi nhân viên trong cửa hàng quan tâm tới khách hàng, bạn phải đảm bảo rằng bạn đã quan tâm tới mọi nhân viên. Đó là một phần quan trọng nhất đã làm nên thành công của Wal-Mart.

Phần lớn những nhà chiết khấu đầu tiên đều là những người tự cao tự đại, thích đi những chiếc Cadillac lớn, bay trên những chiếc máy bay phản lực riêng và nghỉ mát trên những chiếc du thuyền; một số sống trong những khu nhà mà tôi chưa từng nghĩ đến. Tôi nhớ một lần đến ăn tối tại một trong những ngôi nhà đó và chúng tôi được đưa đến bởi một chiếc Limousine có đủ chỗ cho mười bốn người. Các bạn thân mến ạ, họ có một mức sống quả là cao. Lúc đó, họ có thể trang trải được vì ngành kinh doanh chiết khấu đang vận hành rất tốt. Khách hàng tập trung thành

từng đám ở cửa hàng của họ và những kẻ đó luôn chặt căng tiền mặt trong túi. Phần lớn họ có thể vẫn còn tồn tại được đến ngày hôm nay nếu họ tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản để có thể điều hành tốt các cửa hàng. Có rất nhiều cách để xây dựng được một công ty mạnh. Họ không cần phải làm theo cách của Wal-Mart, hoặc cách của tôi, hoặc cách của bất kỳ ai khác. Nhưng phải bắt tay vào xây dựng thực sự. Và trong quá trình đó, những người này đã thôi không đặt ra các mục tiêu nữa và vì thế đã phải trả cái giá mà họ phải trả. Có thể không phải là vì họ thấy những chiếc Cadillac và những chiếc thuyền buồm không đáng hoặc có thể họ chỉ quyết định là những kết quả đạt được không đáng như thế. Nhưng dù nguyên nhân có là cái gì đi nữa thì họ đã không cố gắng để luôn nắm bắt, đi sát với công việc kinh doanh của mình. Một cách

nào đó, họ đã chọn sẽ đi sang phía bên kia của con đường.

Họ đã mở rộng nhanh chóng mà không xây dựng tổ chức và các cơ cấu hỗ trợ như: các trung tâm phân phối cần thiết để mở rộng những công ty này. Họ không tới các cửa hàng của mình để xem chuyện gì đang diễn ra. Khi đó bộ máy Kmart đã bắt đầu cài số và tiến hành công việc ngày càng tốt hơn. Tôi cược rằng tôi vào cửa hàng của Kmart nhiều hơn bất cứ ai. Tôi nhớ rằng khi đến các cửa hàng của họ, tôi thực sự ghen tỵ với hàng hóa của họ và cách mà họ bày hàng hóa. Khi đó, cửa hàng của họ cao cấp hơn rất nhiều và đôi khi tôi cảm thấy rằng chúng tôi không thể cạnh tranh được. Tất nhiên, điều đó không ngăn cản việc chúng tôi cố gắng. Và những cửa hàng Target đã xuất hiện - họ thực hiện công việc trôi chảy một cách tuyệt vời và điều này đã làm cho ý tưởng của chúng tôi

được khuyến khích phát triển hơn. Khi những công ty kinh doanh kiểu này trở nên có tổ chức hơn, cuộc cạnh tranh sẽ càng trở nên khó khăn hơn. Đó cũng chính là lúc tất cả những nhà khuyến mãi nào thất bại trong việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng và không xây dựng được một tổ chức vững mạnh, bắt đầu tan rã và thậm chí sụp đổ.

Thực tế, trong suốt giai đoạn đầu, Wal-Mart quá nhỏ và không quan trọng để bất cứ một “ông lớn” nào phải chú ý, và phần lớn những nhà khuyến mãi không nhảy vào khu vực kinh doanh của chúng tôi nên chúng tôi không gặp phải sự cạnh tranh nào. Điều đó giúp tôi có được nhiều thông tin về cách thức họ tiến hành mọi việc. Có lẽ tôi đã đi thăm nhiều trụ sở của các nhà khuyến mãi hơn bất cứ ai. Tôi chỉ cần đến và nói: “Xin chào, tôi tên là Sam Walton đến từ Bentonville ở Arkansas. Chúng tôi có một số cửa hàng ở đó

và muốn tới thăm ông này, ông kia - bất cứ ai đứng đầu công ty - để bàn về “công việc kinh doanh của ông ta”. Và họ rất hay cho tôi vào, có thể vì tò mò. Nhờ thế mà tôi đã hỏi được rất nhiều về giá cả và phân phối, và bất cứ điều gì có thể hỏi được. Bằng cách đó tôi đã học được rất nhiều.

KURT BARNARD, NHÀ TƯ VẤN BÁN LẺ:

“Tôi là phó chủ tịch điều hành của hiệp hội thương mại các nhà chiết khấu, đang làm việc tại New York vào một ngày năm 1967. Một hôm, tôi đang làm việc tại văn phòng ở New York thì thư ký của tôi nói rằng có một người đàn ông muốn gia nhập vào hiệp hội của chúng tôi. Tôi nói sẽ cho ông ta mười phút. Người đàn ông thấp, rắn chắc với màu da rám nắng đó đi vào cùng với một túi đồ tennis trên tay. Ông ta tự giới thiệu mình là Sam Walton ở Arkansas. Tôi không biết nên

ngĩ gì. Khi ông ta gặp bạn, ông ta nhìn vào bạn - đầu ngẩng lên nghiêng về một phía, trán hơi nhăn và bắt đầu cố nắm lấy từng mẩu thông tin mà bạn có. Ông luôn ghi vào những mảnh giấy nhỏ và hỏi tôi dồn dập. Sau hai giờ đồng hồ, khi ông ta đi ra, tôi đã bị ông ta khai thác toàn bộ thông tin mình có. Tôi không biết mình vừa gặp chuyện gì, nhưng tôi tin chắc là rồi chúng ta sẽ còn được nghe nói nhiều về ông ta”.

Khi quan sát công ty của những người khác, tôi cảm thấy mình hoàn toàn đi đúng hướng. Nhưng khi phát triển, chúng tôi cảm thấy rằng mình đang hơi mất kiểm soát. Vào cuối thập kỷ 1960, chúng tôi có trên một tá cửa hàng Wal-Mart và mười bốn hay mười lăm cửa hàng tạp phẩm. Đó là một công ty vừa tầm cho một văn phòng gồm ba người phụ nữ, tôi và Don Whitaker quản lý, cùng với một nhân viên điều hành tại mỗi cửa hàng.

Chúng tôi có nhiều nhân viên nhưng các nhân viên này có rất ít hoặc không có một chút kinh nghiệm nào, hoặc họ không hiểu được thực tế những tổ chức lớn hơn vận hành như thế nào. Tôi thấy rằng chúng tôi phải có một ai đó có khả năng quản lý. Tôi đã thuê Gary Reinboth từ hãng J. J. Newberry - một chuỗi cửa hàng tạp phẩm lớn đang gặp vài khó khăn vào thời điểm đó, vì thế tôi hỏi xem anh ta có biết ai có khả năng như vậy không. Và anh ta giới thiệu cho tôi một người ở tận Omaha tên là Ferold Arend. Anh ta là một nhà quản lý vùng của Newberry và đứng đầu bộ phận kinh doanh cho toàn miền Trung nước Mỹ. Tôi và Bud đã bay tới đó để gặp anh ta. Chúng tôi mời anh ta và vợ tới để xem hoạt động của chúng tôi.

FEROLD AREND, PHÓ CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH ĐẦU TIÊN CỦA WAL-MART, SAU NÀY LÀ CHỦ TỊCH:

“Giữa năm 1966, cửa hàng Wal-Mart số 5 đang được xây dựng tại Conway ở Arkansas, và Sam rất phấn khích nói: “Tôi sẽ cho anh thấy kế hoạch của tôi”. Ông gửi hai vợ chồng tôi lên chiếc máy bay của mình và chúng tôi bay ngay tới đó. Cửa hàng có một xưởng bông ở một bên và một bãi chăn nuôi gia súc ở bên kia, đó thực sự là những vị hàng xóm khủng khiếp. Ý nghĩ đầu tiên của tôi là: “Đây không phải là một vị trí tốt để đặt cửa hàng”. Tôi thậm chí còn nghĩ là cứ xem cái cách mà cửa hàng ở Bentonville hoạt động thì dường như nó chẳng có bất cứ một sự sắp xếp, tổ chức nào cả. Tóm lại là tôi không có ấn tượng gì mấy về toàn bộ hoạt động của Sam vào thời điểm đó. Tôi nói với ông là tôi không thích.

Sau đó, sau khi cửa hàng Wal-Mart ở Conway khai trương, Sam lại gọi điện cho tôi và nói với tôi về doanh số ở đó. Tôi nghĩ: “Kỳ lạ quá,

cửa hàng đó có doanh thu một ngày ngang với một số cửa hàng lớn hơn của chúng tôi làm trong một tháng”. Và khi Sam nói ông chỉ phải trả 90 xu cho một feet vuông, tôi nghĩ: “Ông ta phải có cái gì đó đặc biệt ở đây”. Vào lúc đó, Newberry đã quyết định tái cơ cấu lại và tôi sẽ phải chuyển tới một bộ phận mới. Vì thế tôi nghĩ: “Nếu tôi phải bắt đầu lại từ đầu ở một công ty mà tôi đã làm việc trong suốt hai mươi một năm, thì tại sao lại không xem xét một công việc khác mà tôi thực sự quan tâm - công việc đó có thể chính là việc kinh doanh chiết khấu cùng với Sam Walton.

Tôi đã tới đó làm việc với tư cách là phó chủ tịch, và điều này làm tôi mất một thời gian để làm quen. Văn phòng vẫn đặt ở quảng trường tại Bentonville, và Sam chỉ tu sửa lại chúng (mà tôi chắc là một sự cải thiện lớn) nhưng theo quan điểm của tôi thì những thay đổi đó lại không nhiều lắm. Các văn phòng đều ở

trên tầng với một hành lang cũ và hẹp - một số phòng nằm trên một tiệm cắt tóc, một số khác thì lại trên một văn phòng luật. Cầu thang thì bị lún xuống khoảng 10 cm từ tường tới điểm giữa. Họ đặt thêm một vài tấm vách ngăn, một số ván gỗ, và đó thực sự là những văn phòng nhỏ rất chật”.

Thậm chí nếu cậu ta không thích văn phòng mà chúng tôi dành cho cậu ta, thì việc đem được Ferold về đã là một bước quan trọng trong quá trình phát triển công ty của chúng tôi. Tôi biết rằng chúng tôi phải tổ chức tốt hơn trước. Chúng tôi vẫn phải xây dựng một bộ phận phân loại hàng hóa cơ bản, và một hệ thống cung cấp bổ sung thực sự. Chúng tôi phải có danh mục hàng hóa cần mua, thế mà lại phải phụ thuộc vào nhân viên trong các cửa hàng để ghi chép lại mọi thứ bằng tay - đó là thời điểm mà chỉ mới có rất ít người bắt đầu vi tính hóa. Tôi đọc rất nhiều về công

nghệ này, cũng cảm thấy tò mò. Tôi cho rằng mình phải học một điều gì đó về máy tính IBM. Vì thế, tôi tham gia vào một khóa học IBM cho những nhà bán lẻ tại Poughkeepsie, New York. Một trong những diễn giả tên là Abe Marks là chuyên viên của Viện Nghiên cứu Bán lẻ Quốc gia (National Mass Retailers' Institute - NMRI), một hiệp hội thương mại của những nhà chiết khấu.

ABE MARKS, ĐỨNG ĐẦU HARTFIELD ZODY VÀ LÀ CHỦ TỊCH ĐẦU TIÊN CỦA NMRI:

“Tôi đang ngồi đọc báo tại hội nghị, thì cảm thấy có ai đó đứng trước mặt. Tôi nhìn lên và thấy một người đàn ông tóc lốm đốm bạc đứng đó trong bộ đồ đen, mang một chiếc cặp. Tôi tự nhủ: “Người này là ai nhỉ, ông ta trông có vẻ là một doanh nhân”. Ông ta hỏi tôi có phải là Abe Marks không thì tôi trả lời là đúng.

Ông nói: “Tôi xin tự giới thiệu, tôi tên là Sam Walton. Tôi chỉ là một người vô danh tới từ Bentonville và tôi đang hoạt động kinh doanh trong nghề bán lẻ”.

Tôi nói: “Sam, ông bỏ qua cho tôi. Tôi nghĩ là tôi đã biết hết tất cả mọi người và mọi công ty trong nghề kinh doanh bán lẻ, nhưng tôi chưa từng nghe đến tên Sam Walton. Ông có thể nhắc lại tên công ty một lần có được không?”.

Ông ta trả lời: “Cửa hàng Wal-Mart”.

Vì thế tôi nói: “À, chào mừng ông gia nhập hội những nhà kinh doanh chiết khấu. Tôi chắc rằng ông sẽ có hứng thú với hội nghị và quen biết với tất cả mọi người”.

“Ồ, thưa ông Marks, nói một cách hoàn toàn trung thực là tôi không tới đây để xin gia nhập, tôi tới đây để gặp ông. Tôi biết ông đang là một kiểm toán viên cao cấp CPA

(Certified Public Accountant - chứng chỉ kế toán công). Ông không phải lo lắng gì đâu, tôi chỉ thực sự muốn biết quan điểm của ông về công việc hiện tại của tôi mà thôi”. Sau đó, ông ta mở chiếc ca táp mà tôi xin thề là ông ta có tất cả các bài báo mà tôi từng viết cũng như các bài diễn thuyết của tôi. Tôi nghĩ: “Đây là một người rất tử mĩ”. Sau đó, ông ta đưa cho tôi một bảng tổng kết kế toán trong đó có đầy đủ các mục, đều viết bằng tay.

Sau đó ông ta nói: “Xin ông hãy cho tôi biết có điểm nào sai không. Tôi có mắc sai lầm nào không?”.

Tôi nhìn vào những con số - đó là vào năm 1966 - và tôi không thể tin được những gì tôi nhìn thấy. Ông ta có khoảng một tá cửa hàng với doanh thu khoảng 10 triệu đô-la một năm và mức lợi nhuận không thể nào tin nổi.

Kết quả hoạt động của ông ta thật đáng kinh ngạc.

Tôi nói: “Ông hỏi tôi là ông có đang làm gì sai lầm không ư, Sam, nếu tôi có thể gọi ông như vậy. Tôi sẽ cho ông thấy ông đang mắc sai lầm gì”. Tôi trả lại ông ta những tài liệu, đóng ca táp của ông ta lại, và nói với ông ta: “Việc ông tới đây chính là sai lầm của ông, Sam. Đừng có mở cặp của ông ra nữa. Ông hãy đi xuống tầng dưới, bắt một chiếc tắc-xi quay trở lại sân bay và trở về nơi ông vừa mới rời đi, sau đó tiếp tục làm đúng những gì ông đang làm. Không cần phải làm gì để cải thiện những cái mà ông đang làm. Ông quả là một thiên tài đấy”. Đó là lần đầu tiên mà tôi gặp Sam Walton”.

Abe mời tôi tham gia NMRI và hóa ra đó là một tổ chức khá hữu ích đối với tôi. Tôi đã ở trong hội đồng NMRI khoảng mười lăm năm,

có một số mối quan hệ rất tuyệt vời và một số người bạn hào phóng. Tôi đến thăm Abe một số lần nữa tại văn phòng của ông tại New York, và ông ta quả là một con người cởi mở. Ông chia sẻ với tôi về cách ông dùng máy tính để kiểm soát công việc kinh doanh của mình.

ABE MARKS:

“Hệ thống của chúng tôi khá sơ đẳng so với các tiêu chuẩn ngày nay, nhưng nó rất tiên tiến vào thập kỷ sáu mươi. Rất ít các công ty kiểm soát công việc kinh doanh của họ theo cách chúng tôi làm. Sam dành rất nhiều thời gian để tổng kết các hoạt động đó và đào tạo một số nhân viên của mình để làm việc này. Ông đơn giản chỉ nhặt ra những cái tốt nhất và điều chỉnh nó phù hợp với nhu cầu của mình.

Những gì chúng tôi giúp ông ta trong những ngày đầu thực sự là công việc hậu cần. Giống như trong quân đội vậy. Bạn có thể di chuyển quân trên toàn thế giới, nhưng nếu bạn không có khả năng cung cấp cho họ đạn dược và lương thực thì việc đưa họ đến những nơi đó cũng chẳng có ý nghĩa gì. Sam hiểu điều đó. Ông biết rằng ông đã sẵn sàng ở trong tình trạng “sở hữu vắng mặt” - theo như cách gọi trong thương mại. Nghĩa là bạn mở các cửa hàng trong khi người quản lý là bạn thì lại không có mặt ở đó. Nếu muốn phát triển thì ông phải học cách quản lý chúng. Vì thế, để phục vụ những cửa hàng này thì bạn phải biết rõ số lượng hàng còn trong cửa hàng là bao nhiêu, đó là những mặt hàng gì, mặt hàng nào bán được và mặt hàng nào không, mặt hàng nào cần đặt thêm, mặt hàng nào phải hạ giá, còn mặt hàng nào cần đổi. Nói một cách kỹ thuật hơn, điều đó giúp

bạn kiểm soát được cái mà chúng tôi gọi là sự quay vòng, hoặc quay vòng hàng tồn kho - tỷ lệ của lượng hàng bán và lượng hàng tồn. Đó là một chiếc chìa khóa. Bạn càng quay vòng hàng trong kho nhanh bao nhiêu thì bạn càng cần ít vốn hơn bấy nhiêu. Tất cả điều này liên quan tới việc hàng hóa đến cửa hàng đúng thời điểm, thông tin về cách định giá, cách hạ giá, và tất cả những thông tin khác có liên quan. Đó chính là hậu cần.

Dù sao, người đàn ông này đúng là một thiên tài. Thậm chí với một trình độ điều hành cửa hàng sơ đẳng vào năm 1966, ông ta vẫn nhận thức được rằng ông không thể mở rộng hơn nữa nếu không thể nắm bắt được thông tin trên các tài liệu để từ đó có thể kiểm soát được hoạt động của mình, bất kể các thông tin này dẫn tới đâu. Thực tế, ông đã trở thành người sử dụng thông tin tốt nhất để kiểm

soát tình trạng “sở hữu vắng mặt” của mình, nếu đã từng có lúc xảy ra tình trạng đó.

Điều đó cho phép ông có khả năng mở nhiều cửa hàng như ông đã có, điều hành chúng hiệu quả như ông đã làm và thu được mức lợi nhuận như mức ông đã tạo được. Tại cuộc hội nghị, hẳn bạn cũng nhận ra điều này: ông đã hoàn toàn tới đúng chỗ và đúng lúc. Trong những ngày đó không có những thứ như máy tính loại nhỏ hoặc máy vi tính. Ông sống cách thế giới vi tính những mười năm, nhưng ông đã tự chuẩn bị cho mình từ trước. Và một điều rất quan trọng là: nếu không có máy tính, Sam chắc không thể làm những gì ông có thể làm: ông không thể xây dựng được để chế bán lẻ ở quy mô mà ông đã xây dựng, và theo cách mà ông xây dựng lên nó. Ông cũng đã làm được rất nhiều việc khác, tất cả những điều đó sẽ không được thực hiện nếu

không có máy tính. Điều đó là hoàn toàn không thể thực hiện được”.

Tôi rất ghét phải thừa nhận những điều như vậy, nhưng tôi hy vọng Abe đã nói đúng. Ông ta cũng nhớ tương đối tốt về việc tại sao tôi tới hội nghị đó. Tôi muốn cho ông ta xem sổ sách của tôi và muốn hỏi cách kiểm soát hàng hóa. Nhưng tôi cũng biết rằng mình sẽ không bao giờ là một chuyên gia máy tính, vì thế tôi có một lý do khác để tới khóa học đó: tôi đang tìm thuê một chuyên gia giỏi về hệ thống, và tôi hiểu rằng mình có thể tìm được một người ở hội nghị loại này. Khi tới đó, tôi thấy tất cả những con người thông minh đều ở đó. Dale Worman - một nhà bán lẻ khôn khéo của công ty Fred Meyer ở Portland, hiện tại là bạn tốt của tôi - cũng ở đó và cả Arlie Lazazus, người sau này là chủ tịch tập đoàn Herb Fisher Jamesway. Tất nhiên, đó là nơi tôi gặp Ron Meyer, khi đó là một giám

đốc tài chính trẻ tuổi tài trí của Duckwall Stores ở Abilene, Kansas. Tôi nhắm anh ta là người mà chúng tôi cần tại Wal-Mart, và bắt đầu theo đuổi anh ta ngay tại đó. Giống như rất nhiều người khác, ngay lúc đó anh ta không quan tâm tới việc chuyển tới Bentonville, Arkansas để làm việc cho một người nào đó mà anh ta không hề quen biết. Thế nhưng, sau đó chúng tôi đã làm thay đổi được suy nghĩ của anh ta.

Nhưng tôi còn có một vấn đề nữa: đó là công việc phân phối hàng. Tất cả những người khác như Abe Marks đều ở những thị trường thành thị rộng lớn, và những cửa hàng của họ được những nhà phân phối lớn cung cấp hàng. Kmart và Woolco có cùng một hệ thống phân phối cho hàng nghìn cửa hàng tạp phẩm của họ. Vì thế chúng tôi ở bên ngoài hệ thống và không có ai phân phối hàng cho những cửa hàng như của chúng tôi. Về cơ

bản điều này có nghĩa là những nhân viên quản lý của chúng tôi sẽ đặt hàng từ một người bán hàng nào đó. Sau đó, vào một ngày nào đó một chiếc xe tải sẽ xuất phát từ một nơi nào đó, đi tới chỗ chúng tôi và đổ hàng xuống. Thậm chí, ngay cả trong giai đoạn chúng tôi đang phải trải qua lúc đó, thì cơ chế này cũng không vận hành hoàn thiện. Rất nhiều cửa hàng của chúng tôi không đủ lớn để đặt đủ những tủ dài đựng hàng hóa, vì vậy chúng tôi phải thuê một ga-ra cũ ở khu kinh doanh của Bentonville làm kho. Chúng tôi sẽ có những đợt giao hàng lớn tại đó, dỡ chúng ra và đóng gói lại với số lượng nhỏ hơn. Sau đó chúng tôi gọi những hãng xe tải tới và chuyển chúng tới các cửa hàng. Cơ chế này phải chịu chi phí cao và không hiệu quả. Tới một lúc nào đó, Ferold và tôi đã phải thuê thêm Bob Thornton, người đang điều hành trung tâm phân phối của Newberry với lời

hứa sẽ xây dựng một trung tâm phân phối cho anh ta quản lý.

BOB THORNTON:

“Khi thuê tôi, Sam hoàn toàn hiểu rằng tôi sẽ kết hợp hệ thống phân phối và kho bãi. Tôi chấp nhận công việc, chuyển tới đó và bắt đầu vạch ra một số kế hoạch. Sau đó, một hôm ông nói với tôi rằng ông ta không biết chắc chắn liệu chúng tôi có thực sự cần một nhà kho hay không. Điều này làm tôi vô cùng khó chịu vì thực sự đó là lĩnh vực duy nhất mà tôi muốn tham gia. Tôi nói: “Sam, tôi muốn điều hành một nhà kho”. Trong khoảng sáu tháng tới một năm ở đó, tôi chỉ làm những việc linh tinh trong công ty, và khi rảnh rồi tôi vạch ra các kế hoạch về một trung tâm phân phối. Không có phòng cho tôi ở trong văn phòng nên họ trở một lỗ qua tường và mở rộng lên trên cửa hàng giấy bên

cạnh. Văn phòng của tôi giống như một dạng phòng áp mái và không có điều hòa hoặc hệ thống sưởi. Chúng tôi chỉ có một chiếc toa lét cũ cho phòng nghỉ với một chiếc cửa màu xanh có móc cài. Lúc đó, có khoảng hai mươi lăm người làm việc tại đây. Sam thường tới đó và bảo tôi tiếp tục công việc lập ra các kế hoạch về nhà kho nhưng tôi có thể thấy rằng ông ta không có một chút chắc chắn nào về những kế hoạch đó”.

Tôi biết chúng tôi cần một nhà kho. Tôi chỉ muốn chắc chắn rằng chúng tôi có đúng cái mà chúng tôi cần, và nên nhớ rằng lúc đó chúng tôi phải tự cung cấp tài chính cho chính mình. Chúng tôi phải vay rất nhiều tiền để mở những cửa hàng mới. Nhưng dù sao, có một tay ở cùng khóa học IBM đó - ở tận Green Bay, Wisconsin, là người duy nhất có một nhà kho, một trung tâm phân phối. Anh ta mời tôi tới đó xem. Vì thế, tôi nhớ là khi

quay trở về sau khóa học, tôi đã tổng hết cả Don Whitaker, Ferold, Bob Thornton, và vài người nữa - tổng cộng tất cả sáu người - vào chiếc Beechcraft Baron tôi thường bay trong thời gian đó, tới Green Bay, Wisconsin. Chúng tôi đi khắp nhà kho đó, nhìn xem họ làm như thế nào, và ghi chép về mọi thứ. Nhà kho đó đã được vi tính hóa và đó là nhà kho được vi tính hóa đầu tiên mà tôi biết.

Sau chuyến đi, tôi biết rằng chúng tôi phải xây dựng một nhà kho tương tự như vậy, và mọi người đều gây sức ép với tôi về việc xây dựng một văn phòng mới, vì thế tôi mua mười lăm mẫu đất (đơn vị đo của Anh) tại một trang trại ngay bên ngoài Bentonville, nơi mà chúng tôi ở hiện nay với giá khoảng 25.000 đô-la. Bob chịu trách nhiệm xây dựng một tổng hành dinh mới với diện tích khoảng 1.350 mét vuông mà tôi cho rằng sẽ tồn tại mãi mãi cùng với một nhà kho rộng 5.400

mét vuông. Tôi cho rằng khu nhà kho này quá lớn nhưng Ferold thuyết phục tôi rằng chúng tôi cần như vậy.

BOB THORNTON:

“Khi hồi tưởng lại, thiết kế của tôi về nhà kho vào khoảng 9.000 mét vuông mà theo tôi là diện tích tối thiểu cho một nhà kho. Sau đó, Sam đã quyết định mời một kiến trúc sư tham gia. Khi đó, tôi nhìn vào bản vẽ và nghĩ: “Hừm, điều này không đúng. Cái nhà kho này chỉ 5.400 mét vuông mà thôi”. Vì thế tôi tới chỗ Sam để nói về điều đó, và ông nói: “Bob, tôi đã mời kiến trúc sư tới và bảo anh ta cắt bớt đi bởi vì tôi nghĩ rằng chúng ta không cần tới 9.000 mét vuông đó đâu”.

Một điều nữa là, tôi đã thiết kế trung tâm phân phối đó xung quanh một hệ thống dây chèo kéo trên sàn mà như bạn biết đấy, đó là hệ thống đường ray để đẩy xe trên sàn. Sam

nói: “Này Bob, tôi không cho rằng chúng ta có thể làm được hệ thống đó. Chúng ta không thể tiêu tiền vào việc đó”. Về điểm này, tôi đúng là không biết làm thế nào để điều hành một nhà kho mà không có hệ thống mà tôi vừa nói. Vì thế tôi nói: “Này Sam, nếu chúng ta không có hệ thống dây kéo, thì ông không cần tôi nữa vì tôi không biết nên làm gì khi không có hệ thống đó”. Sau đó, ông đã chấp nhận cho tôi làm hệ thống này. Sự thực là Sam không bao giờ làm ngay một cái gì đúng với quy mô của nó cho tới khi ông thực sự phải làm. Ông luôn luôn chặt chẽ trong những vấn đề như vậy”.

Đúng là trong những ngày đó, tôi luôn lo lắng về việc tiền bị tiêu vào những việc không cần thiết. Chúng tôi đang kiếm được đủ tiền từ các cửa hàng để phát triển nhưng chúng tôi cũng phải vay mượn mọi thứ có thể. Riêng nợ cá nhân của tôi đã lên tới hai triệu đô-la,

một khoản tiền lớn vào thời điểm đó, để phát triển công ty. Khoản nợ đó bắt đầu ám ảnh tôi.

Đến giờ, tôi không còn chút nghi ngờ rằng chúng tôi thực sự đã làm được một điều gì đó. Chúng tôi đã mở rộng tới bang Missouri, Sikeston là cửa hàng đầu tiên của chúng tôi ở đó. Chúng tôi cũng mở các cửa hàng tại Neosho và West Plains. Chúng tôi tới Claremore, bang Oklahoma, quê hương của Helen. Bảy hay tám cửa hàng Wal-Mart đầu tiên đã đem lại kết quả kỳ diệu. Khi mọi việc đã vào guồng, thật khó thấy được tại sao chúng tôi phải rút lui. Vấn đề là bạn có thể thấy tiềm năng quá rõ ràng. Mặc dù đã có lợi nhuận và doanh thu nhưng chúng tôi cần tổ chức tốt hơn và phải tiến hành một cách đúng đắn hơn để hỗ trợ cho sự phát triển. Tôi cần một người giúp tôi thông qua các hệ thống và việc phân phối.

Tôi giữ liên lạc với Ron Mayer, và tôi đề nghị anh ta làm việc cho chúng tôi. Cuối cùng, tôi đề nghị anh ta tới thăm các cơ sở của chúng tôi. Sau đó thì thật là đáng nguyên rủa, tôi đã suýt giết chết anh ta trước khi anh ta có cơ hội để ký hợp đồng. Chúng tôi bay trên chiếc Beech Baron, xem các cửa hàng, chuẩn bị hạ cánh xuống Carthage, bang Missouri - theo hướng cửa hàng số 12. Có hai đường băng cắt nhau tại Carthage, và khi tôi hạ cánh xuống một trong hai đường băng đó thì bất thành lình tôi thấy một chiếc máy bay khác trên đường băng còn lại, ngay chỗ đường giao nhau và chúng tôi đang chạy thẳng tới chỗ chiếc máy bay đó. Tôi không nhìn thấy chiếc máy bay đó hoặc nghe thấy gì trên radio. Tôi không biết nó từ đâu tới. Tôi tăng tốc chiếc Baron tối đa và chúng tôi chỉ vừa kịp bay qua đầu chiếc máy bay kia. Sau đó, chúng tôi lượn vòng lại và hạ cánh. Đó là

chuyển đi đầu tiên của Ron với tôi, và không ai biết được anh ta đã nghĩ gì. Nhưng dù sao thì tôi đã mời anh ta làm việc với chúng tôi. Anh ta gia nhập vào Wal-Mart năm 1968 với tư cách là phó chủ tịch phụ trách tài chính và phân phối.

Mặc dù điều này có thể làm một số người ngạc nhiên nhưng tôi phải nói rằng tôi coi thời gian Ron ở công ty từ năm 1968 tới năm 1976 (khi anh ta rời đi do một số vấn đề khá khó chịu giữa chúng tôi) là thời gian phát triển quan trọng nhất trong lịch sử của Wal-Mart. Chúng tôi đã có mọi thứ vận hành tốt đẹp trước khi Ron tới, nhưng anh ta cùng một số người trong hội đồng quản trị do anh ta giới thiệu đến như: Royce Chambers, giám đốc xử lý dữ liệu đầu tiên của chúng tôi, đã đem lại cho công ty những hệ thống mua hàng phức tạp đầu tiên. Và những hệ thống này là sự khởi đầu của một phương pháp

quản lý mới cho phép chúng tôi thực sự gần gũi với những cửa hàng của mình, thậm chí ngay cả trong giai đoạn bùng nổ tăng trưởng.

Chúng tôi buộc phải đi trước thời đại trong việc phân phối và giao tiếp thông tin vì cửa hàng của chúng tôi ở những thị trấn nhỏ và chúng tôi phải luôn giữ liên lạc cũng như cấp hàng thường xuyên cho họ. Ron bắt đầu thực hiện các chương trình của mình và cuối cùng đã cải thiện hệ thống thông tin của chúng tôi. Xây dựng trên nền tảng mà Ferold Arend đã đặt ra, Ron tiếp quản hệ thống phân phối, bắt đầu thiết kế và xây dựng một hệ thống giúp chúng tôi có thể tăng trưởng nhanh tới mức mà chúng tôi bắt đầu có thể thực sự kiếm được tiền. Anh ta là nguyên nhân chính đưa chúng tôi thoát khỏi phương thức chuyển hàng cũ trong đó các cửa hàng đặt hàng trực tiếp từ nhà sản xuất và hàng hóa được chuyển tới kho bằng các phương tiện vận tải

thông thường. Anh ta buộc chúng tôi phải thực hiện việc kinh doanh theo một số hướng mới như: tập hợp thông tin về hàng hóa lại, theo đó chúng tôi đặt hàng cho mỗi cửa hàng; tập hợp các đơn hàng lại tại trung tâm phân phối, và chuyển hàng trực tiếp theo cách: những đơn hàng đã được tập hợp trước đó sẽ được nhập tải qua một cửa của hệ thống kho và xuất qua cửa phía bên kia.

Khi Ron Mayer tới, công ty chúng tôi đã đứng đầu các nhà bán lẻ trong việc đầu tư vào các công nghệ và thiết bị tinh vi, phức tạp. Điều đáng cười là mọi người tại Wal-Mart biết tôi đã phản đối kịch liệt những chi phí về công nghệ này. Họ đều thích nói về việc tôi không bao giờ muốn có những công nghệ này cũng như việc họ phải hy sinh như thế nào để có nó. Sự thực là tôi rất muốn có chúng và tôi biết là chúng tôi cần chúng nhưng lại không thể nói một cách dễ dàng là: “Ôkê, chắc chắn

rồi, anh có thể tiêu tiền vào những gì anh cần”. Tôi luôn hỏi về mọi thứ. Đối với tôi điều quan trọng là họ cần hiểu rằng “có thể công nghệ không tốt như họ nghĩ hoặc có thể là không được như lời họ hứa”. Như thế họ sẽ càng cố tìm hiểu vấn đề sâu hơn vì họ vẫn nghĩ rằng họ có cơ hội để chứng minh rằng tôi đã sai. Thực ra nếu tôi thực sự không muốn có những công nghệ đó, thì tôi sẽ không bỏ tiền vào chúng.

Vào cuối thập kỷ 1960, chúng tôi đã thực sự ở vào vị trí tốt để có thể phát triển đảng hoàng. Chúng tôi có một khái niệm bán lẻ mà mình tin tưởng, có những hạt nhân quản lý chuyên nghiệp, và có nền tảng của những hệ thống hỗ trợ cho sự phát triển. Năm 1968, chúng tôi có mười bốn cửa hàng tạp phẩm và mười tám cửa hàng Wal-Mart. Và chúng tôi háo hức muốn bắt đầu. Tôi không thể cưỡng lại việc bắt đầu bước tiếp theo để xem chúng

tôi có thể đi được bao xa, trong khi tôi lại luôn luôn hiểu được rằng chúng tôi phải giảm tốc độ hoặc dừng hẳn lại khi chúng tôi không thu được mức lợi nhuận đáng phải thu được.

Đó là khoảng thời gian mà Bud và tôi bắt đầu lặng lẽ nghĩ tới việc niêm yết công ty.

Phát hành cổ phiếu

“Khi công ty gia nhập thị trường chứng khoán, điều đó không có ý nghĩa gì lắm đối với một số người trong chúng tôi - những nông dân vùng đồng quê. Chủ tịch luôn bảo rằng tôi đã vượt qua sông Hồng bằng chân trần để tìm công việc, và đó chính là cách phải đi. Thậm chí tôi không biết cổ phiếu là gì. Nhưng tôi đã mua một ít, cảm ơn Chúa, vì Phil Green bảo: “Này cậu bé, hãy mua cổ phiếu đi”. Tôi đã mua và giữ cổ phiếu đó vì tôi tin ngài Walton, và tôi tin vào cửa hàng của mình. Điều đó thực sự đơn giản. Tôi tin ông khi ông nói rằng, cùng với công ty, chúng tôi có thể đạt được tất cả mọi điều. Và chúng tôi đã thành công thật sự”.

— Al Miles,Trợ lý Quản lý Cửa hàng số 6

Thị trấn Fayette, Arkansas —

Kể từ khi tôi vay ngân hàng lần đầu tiên - số tiền 1.800 đô-la để mua chiếc máy làm kem tại cửa hàng Ben Franklin ở Newport, tôi chưa bao giờ thực sự cảm thấy thoải mái với gánh nặng nợ nần cả. Nhưng tôi biết đó là việc vay mượn thêm là cần thiết cho công việc kinh doanh, và tôi cảm thấy khá bình thường. Đôi khi tôi chỉ cần đi xuống ngân hàng địa phương và vay bất cứ khoản nào - có thể để xây dựng cửa hàng hay mua cái gì đó cần thiết cho việc phát triển công việc kinh doanh. Việc đó thực tế đã khiến tôi mang nợ tất cả mọi nhà băng ở Arkansas và Nam Missouri. Họ tin tưởng vào những gì chúng tôi đang làm tính đến thời điểm đó và cũng tin rằng chúng tôi sẽ trả hết nợ. Tôi

luôn trả nợ đúng hạn, nhưng đôi khi cũng phải vay từ chỗ nợ để trả chỗ kia. Tôi đã mua một ngân hàng ở Bentonville với giá khoảng 300.000 đô-la, một ngân hàng nhỏ được thành lập từ lâu với chỉ khoảng 3,5 triệu đô-la tiền gửi. Nhưng điều đó thực sự đã giúp tôi học được rất nhiều về các vấn đề tài chính. Tôi làm quen với một số nơi khác và bắt đầu học hỏi được nhiều hơn về ngân hàng và cách họ muốn công việc kinh doanh phải làm ăn như thế nào.

Tôi đặt quan hệ với một người tên Jimmy Jones làm việc tại Ngân hàng Cộng hòa (Republic Bank) ở Dallas, và anh ta đã cho chúng tôi vay một triệu đô-la. Dĩ nhiên, đồng thời tôi cũng cố gắng thu hút vốn đầu tư từ các quản lý cửa hàng và một số người thân. Vì thế, vào năm 1970, chúng tôi đã có 78 người góp vốn đầu tư vào công ty. Thực sự không phải là một công ty, mà là 32 cửa hàng khác nhau do nhiều người sở hữu. Gia đình tôi sở hữu phần lớn vốn trong tất cả các cửa hàng, nhưng Helen và tôi cũng bị mắc nợ ngập đầu - khoản nợ lên đến vài triệu đô-la. Tôi chưa bao giờ kinh doanh bị lỗ nhưng khoản nợ đó trở thành gánh nặng cứ chồng chất lên tôi. Tôi nghĩ nếu xảy ra chuyện gì và tất cả mọi người quyết định đòi nợ thì tôi sẽ bị phá sản. Có thể đó là điều mà cuộc Đại suy thoái đã gây ra cho mọi người, nhưng tôi muốn thoát khỏi gánh nặng nợ nần đó bằng mọi giá.

Tôi bàn bạc về ý tưởng phát hành cổ phiếu công ty, tìm kiếm lời khuyên của Abe Marks và một số công ty bán giảm giá khác trong hiệp hội mà tất cả chúng tôi tham gia, nhưng thực sự tôi chưa theo đuổi điều gì nghiêm túc cả. Năm 1969, một hôm chúng tôi nhận được điện thoại của Mike Smith, nói muốn đến

gặp và bàn chuyện với chúng tôi. Mike làm việc cho Witt và Jack Stephens ở Little Rock. Lúc đó, Stephens Inc. là ngân hàng đầu tư lớn nhất ở vùng tây Mississippi, và là một trong những hãng có uy tín hàng đầu ở Mỹ. Khi đó, công ty này mới chỉ là một công ty kinh doanh trái phiếu. Còn Jack là người tham gia và phát triển thành công trung tâm thương mại Little Rock sau khi tôi thất bại. Sau đó, Mike Smith lái xe lên Bentonville để gặp chúng tôi. Khi đó, chúng tôi vẫn còn ở trong văn phòng có ba buồng cũ kỹ trên văn phòng của một luật sư và tiệm cắt tóc trên quảng trường. Tôi còn nhớ Mike phải trèo lên cầu thang. Mike là một tay khá đặc biệt sống một mình một kiểu - anh ta có rất nhiều ý tưởng độc đáo. Trong suốt cuộc nói chuyện ngày hôm đó, anh ta đã gieo cho tôi ý tưởng rằng chúng tôi thực sự làm ăn hiệu quả, đủ để phát hành cổ phiếu của công ty và bán ra cho công chúng.

MIKE SMITH, CÔNG TY STEPHENS INC:

“Tôi tới đó gặp họ vào mùa thu năm 1969 với tham vọng lớn thực sự. Công ty chúng tôi mới chỉ chào mời phát hành cổ phiếu công khai một lần và tôi là người đã làm vụ đó, vì thế tôi cho mình là một chuyên gia. Sam cũng háo hức muốn nói chuyện vì anh ấy đang phải vay mượn tất cả số tiền có thể vay mượn được. Tôi dừng xe ở tất cả các cửa hàng Wal-Mart trên đường từ Little Rock tới Bentonville, nhờ thế tôi có thể biết đôi điều về các cửa hàng của Sam. Dĩ nhiên việc đầu tiên Sam làm là đẩy tôi lên máy bay của anh ấy và đưa tôi bay đi khắp Oklahoma và Missouri để tham quan các cửa hàng”.

Không lâu sau đó, Bud và tôi đi săn chim cun cú trên trang trại nhà Robson ở Oklahoma, và chuyến đi săn đó khá thành công.

Chúng tôi dành cả ngày hôm đó bàn về những giải pháp lựa chọn của mình. Chúng tôi muốn mở rộng và nhận thấy mình không thể kiếm đủ lợi nhuận để vừa có thể mở rộng lại vừa có thể trả nợ. Thực tế, sự thiếu hụt tiền mặt đã buộc chúng tôi phải từ bỏ năm miếng đất tốt được dự kiến sử dụng để xây dựng cửa hàng mới, vì thế chúng tôi biết mình cần phải làm gì đó. Quay trở về tối hôm đó, chúng tôi nhất trí thử khả năng bán cổ phiếu công khai một cách nghiêm túc. Đây là một bước đi lớn đối với chúng tôi, và chúng tôi thấy lo ngại về việc bị mất quyền kiểm soát công ty. Cậu con trai Rob của tôi đã tốt nghiệp trường luật Đại học tổng hợp Columbia một năm trước đó và đã đi làm cho hãng luật lớn nhất ở Tulsa. Chúng tôi, gia đình nhà Walton, chính là khách hàng đầu tiên của Rob. Với tư cách là luật sư của công ty, Rob cũng đang theo dõi các hợp đồng góp vốn tại các cửa hàng Wal-Mart, vì vậy, tôi bảo Rob xem xét tất cả các giải pháp.

Chúng tôi vẫn không chắc chắn liệu có phát hành cổ phiếu công ty ra công chúng được không. Trong khi ấy, tiền lại càng khan hiếm, và một vài chủ nợ đang gây sức ép đối với chúng tôi. Tôi bay tới Dallas và cố vay thêm tiền của Ngân hàng Cộng hòa, nhưng họ cũng bắt đầu thấy lo lắng về khoản tiền đã cho Wal-Mart vay. Họ nói một cách rõ ràng rằng chúng tôi đã vay tất cả số tiền mà họ có thể cho vay và chấm hết quan hệ với chúng tôi ở đó. Khi đó, Jimmy Jones đã chuyển sang làm việc tại một ngân hàng khác ở New Orleans, Ngân hàng Thương mại Đế nhất, vì thế tôi rời Dallas bay xuống đó để xem liệu Jimmy có giúp được không. Jimmy suy nghĩ kỹ rồi cho chúng tôi vay 1,5 triệu đô-la, số tiền đó giúp chúng tôi qua khó khăn trong ngắn hạn, nhưng

đó thực sự không phải là giải pháp đối với vấn đề của công ty về lâu dài.

Vì nhiều lý do khác nhau, gồm cả vấn đề thuế, nên Rob khuyên chúng tôi cơ cấu lại nợ, đưa tất cả về thành một khoản nợ lớn của công ty. Ron Mayer và tôi nghe nói rằng tập đoàn Prudential đang cho nhiều công ty bán lẻ nhỏ vay, vì thế chúng tôi hẹn gặp một nhân viên tín dụng của họ và bay đến New York. Khi đó chúng tôi thực sự rất cần tiền, chỉ cần tiền thôi. Tôi tới Prudential và giải thích tường tận tất cả tính toán của mình trên giấy và chắc chắn rằng họ sẽ cho chúng tôi vay. Tôi trình bày kế hoạch 5 năm của mình - doanh thu, lợi nhuận, số lượng cửa hàng - và nói đến chiến lược mở rộng ra các thị trấn nhỏ nơi không có đối thủ cạnh tranh nào và cho những nhân viên tín dụng biết chúng tôi đánh giá công việc kinh doanh ở đó lớn đến mức nào và nó đang chờ được gặt hái. Tuy nhiên, anh ta không tin gì cả, và bảo rằng anh ta không nghĩ một công ty như Prudential có thể đánh liều với một công ty như của chúng tôi được. Tôi giữ lại những dự báo này trong thời gian dài và tất cả đều vượt quá những gì tôi dự đoán khoảng từ 15% đến 20% trong những năm sau đó.

Bằng cách nào đó, chúng tôi liên hệ được với một công ty bảo hiểm khác, Mass Mutual, và thế là chúng tôi đến gặp họ. Họ đồng ý cho chúng tôi vay một triệu đô-la, và đổi lại, chúng tôi đồng ý nhượng bộ cho họ rất nhiều thứ. Chúng tôi không chỉ phải trả họ lãi suất mà còn phải cho họ tất cả quyền mua cổ phiếu các loại trong trường hợp phát hành cổ phiếu. Khi đó họ muốn chúng tôi làm gì cũng được. Tôi không có sự lựa chọn nào

khác vì chúng tôi cần phải có tiền. Khi công ty Wal-Mart phát hành cổ phiếu, họ đã kiếm được hàng triệu, triệu đô-la.

Khi đó, tôi thấy quá mệt mỏi vì phải vay mượn tiền của người quen, và thậm chí còn thấy mệt hơn khi phải van nài vay tiền của người lạ. Tôi quyết định như đinh đóng cột là chúng tôi phải đưa Wal-Mart tham gia vào thị trường chứng khoán. Tôi cho Mike Smith và Jack Stephens biết chúng tôi muốn thực hiện ý tưởng đó, nhưng cũng cho họ biết họ sẽ phải cạnh tranh để được kinh doanh với chúng tôi, cũng giống như tôi luôn buộc những người khác phải cạnh tranh vì công việc kinh doanh với chúng tôi. Tôi cũng cho họ biết tôi không thích làm cùng hãng Little Rock; tôi nghĩ chúng tôi cần một hãng bảo lãnh phát hành chứng khoán của Phố Wall. Có thể điều đó đúng, cũng có thể là không đúng. Tôi biết Mike và Jack không thích điều đó. Nhưng tôi cũng tới New York để xem liệu có thể thay đổi được điều gì ở đó hay không.

MIKE SMITH:

“Rõ ràng là chúng tôi muốn tự mình xử lý mọi việc chào bán cổ phiếu, nhưng Sam luôn muốn tìm các hãng khác để so sánh. Đây là những gì đã xảy ra theo trí nhớ của tôi: Sam lên New York để xem xét và anh ấy quyết định xuống Phố Wall nghe ngóng mấy người ở đó nói chuyện, chào mời lung tung - ngay trên vỉa hè. Anh ấy biết được là White, Weld đã chào bán cổ phiếu cho một hãng bán lẻ lên là Pamida ở Omaha, thế nên Sam đến gặp họ. Anh ấy giới thiệu mình với nhân viên lễ tân là Sam Walton của Wal-Mart - như cách anh ấy thường làm và nói: “Tôi muốn bàn bạc với ai đó về việc phát hành công khai cổ phiếu công ty tôi”.

Cô lễ tân hỏi: “Ồ, vậy sao, thế ông từ đâu đến?”. Và khi mình nói anh ấy đến từ Bentonville, Arkansas thì cô ấy bảo: “Vậy thì ở đây chúng tôi có ngài Remmel, ông ấy cũng đến từ Arkansas. Có thể ông ấy giúp được ông”. Thế là Sam được giới thiệu gặp Buck Remmel, người của Little Rock”.

Tôi không còn nhớ mình đã gặp Buck như thế nào, nhưng có lẽ Mike nhớ đúng. Tôi nhớ đã tự giới thiệu với anh ấy và nói điều gì đó đại loại như: “Có cơ hội nào để các anh hỗ trợ chúng tôi chào bán cổ phiếu không?”. Rồi anh ấy nói sẽ xem xét việc đó, và sau đó đảm bảo rằng họ quyết định muốn tham gia. Đến nay, tôi vẫn cho rằng đó là lý do khiến đợt chào bán khá thành công, vì khi đó White, Weld là một trong những ngân hàng đầu tư hàng đầu. Không ai ở đây đồng ý với tôi, nhưng tôi vẫn khẳng định giữ ý kiến của mình.

MIKE SMITH:

“Sam đã quyết định đúng đắn vào thời điểm đó rằng White, Weld hiểu biết về chào bán công khai nhiều hơn chúng tôi, vì thế anh ấy để họ làm vụ này. Nhưng anh ấy nói với họ: “Tôi hy vọng các anh cũng sẽ làm việc với những người ở Stephens, vì họ là những người bạn tốt và là những người giỏi”. White, Weld đã hỏi chúng tôi có muốn nhận một phần ba vụ làm ăn không. Tôi bàn việc đó với Jack, và anh ấy hỏi tôi đánh giá thế nào về công ty này. Tôi trả lời tôi nghĩ chúng ta phải làm vụ này. Và chúng tôi đã làm. Sau đó, trong các lần chào bán khác, chúng tôi được nhận tỷ lệ 50% trị giá cùng với White, Weld”.

Rồi Rob bắt đầu triển khai kế hoạch, nhằm thống nhất tất cả các thỏa thuận góp vốn lại vào trong một công ty và sau đó bán khoảng 20% trị giá công ty cho công chúng. Vào thời điểm đó, gia đình chúng tôi sở hữu khoảng 75% công ty, Bud có khoảng 15%, vài người thân khác có một phần trăm, Charlie Baum có một vài phần trăm, Willard Walker, Charlie Cate và Claude Harris mỗi người cũng có vài phần trăm. Tất cả những người quản lý buổi đầu này đều vay tiền của ngân hàng chúng tôi để mua cổ phần trong cửa hàng. Willard là người giỏi kiếm tiền nhất. Anh ấy chiếm được cảm tình của những người điều hành ngân hàng và họ cho anh ấy vay bao nhiêu tùy thích. Kết quả là anh ấy thu được khoản lời lớn từ vụ này. Anh ấy sở hữu nhiều cổ phiếu hơn so với bất kỳ ai trong những nhà quản lý khác.

ROB WALTON:

“Cha tôi có một danh sách liệt kê tất cả những khoản sở hữu nhỏ trong các công ty khác, và vấn đề là tính toán cơ sở như thế nào để định giá chúng cho lần chào bán ban đầu khi mới đưa ra niêm yết. Theo tôi nhớ lại thì về cơ bản, chúng tôi đề nghị dùng giá trị trên sổ sách. Chúng tôi không áp dụng phương pháp định giá tương đối phức tạp nào dựa trên những dự báo về thu nhập và tăng trưởng hay những chỉ tiêu tương tự loại đó. Nhưng mọi người đều ký nhận. Và theo tôi biết thì đến nay, mọi người vẫn thấy hài lòng về cách làm đó”.

Đầu năm 1970, tất cả chúng tôi đã sẵn sàng lên đường, Ron Mayer và tôi đã đi khắp mọi nơi - Los Angeles, San Francisco, Chicago - để giải thích cho mọi người công ty sắp phát triển lớn như thế nào. Nhưng trước khi chúng tôi phát hành cổ phiếu, thị

trường bị sụt giá nên chúng tôi phải hoãn việc phát hành cổ phiếu lại. Chúng tôi đã tổ chức cuộc họp bất thường giữa các giám đốc vào lúc đó. Tất cả chúng tôi cùng nhau đi câu, không mang theo vợ con trong bốn hay năm ngày và bàn về công việc làm ăn. Tôi còn nhớ khi đang đi nghỉ tới Table Rock Dam, tôi phải cho mọi người biết việc hoãn phát hành cổ phiếu. Nhưng thị trường hồi phục nhanh, và vào ngày mùng 1 tháng 10 năm 1970, Wal-Mart đã trở thành công ty cổ phần, giao dịch cổ phiếu trên thị trường phi tập trung (OTC). Bản cáo bạch của công ty chào bán 300.000 cổ phiếu ở mức giá 15 đô-la, nhưng đã bán được mức 16,50 đô-la. Công ty đã được mọi người tiếp nhận, mặc dù số lượng cổ đông không nhiều; chúng tôi chỉ có khoảng 800 cổ đông, phần lớn là những tổ chức hay cá nhân mà chúng tôi biết. Những người mua cổ phiếu lần đó, hoặc những người sở hữu một phần vốn góp ban đầu và sau này được chuyển phần vốn góp này thành cổ phần, sau này đều thu được lợi lớn.

Như mọi người đều biết, hoạt động của cổ phiếu Wal-Mart và sự giàu có mà công ty tạo ra là cả một câu chuyện hấp dẫn. Chỉ 15 năm trước đây, thị giá của công ty chỉ khoảng 135 triệu đô-la, nhưng hiện nay con số này đã vượt mức 50 tỷ đô-la. Nhưng còn có cách nhìn rõ hơn: giả sử anh mua 100 cổ phiếu vào lần chào bán đầu tiên đó, tức là trị giá là 1.650 đô-la. Từ đó đến nay, công ty đã thực hiện chín lần tách đôi cổ phiếu, vì thế hiện nay anh sẽ có 51.200 cổ phiếu. Năm ngoái, trị giá giao dịch cổ phiếu Wal-Mart đạt xấp xỉ 60 đô-la một cổ phiếu. Vì thế khoản đầu tư của anh sẽ có giá trị khoảng 3 triệu đô-la theo mức giá hiện nay. Hiển nhiên là cổ phiếu của chúng tôi đã làm nhiều người hạnh phúc trong nhiều năm qua, và một điều đơn giản và thuần túy là

niềm hạnh phúc của mọi người mới chính là tài sản giá trị thực sự mà gia đình Walton đã tạo ra. Chúng tôi đã được trả công xứng đáng hơn cả những gì mình mơ ước.

Sau đây là một bảng cho thấy quá trình tăng trưởng qua các năm của 100 cổ phiếu đó:

Số cổ phiếu	Lần tách 100% cổ phiếu	Trị giá cổ phiếu vào ngày tách, đô-la	
----------------	---------------------------	--	--

100			
-----	--	--	--

200	5/1971	\$ 46/47	OTC
-----	--------	----------	-----

400	3/1972	\$ 46/47	OTC
-----	--------	----------	-----

800	8/1975	\$ 23	NYSE
-----	--------	-------	------

1.600	11/1980	\$ 50	NYSE
-------	---------	-------	------

3.200	6/1982	\$ 497/8	NYSE
-------	--------	----------	------

6.400	6/1983	\$ 815/8	NYSE
-------	--------	----------	------

12.000	9/1985	\$ 493/4	NYSE
--------	--------	----------	------

25.600 6/1987 \$ 665/8 NYSE

51.200 6/1990 \$ 621/2 NYSE

(Chú thích OTC: Thị trường phi tập trung;
NYSE: Thị trường Chứng khoán New York).

Tôi có một kỷ niệm vui về lần chào bán cổ phiếu công khai đó. Vào ngày mọi việc đã xong xuôi, Ron và tôi rời New York và ở sân bay chúng tôi gặp một người của công ty T. Rowe Price, một hãng quản lý tiền ở Baltimore. Chúng tôi tự hào về công ty mình đến mức khiến cậu ta tin rằng chúng tôi sẽ hái ra tiền. Cậu ta trở về Baltimore và mua khá nhiều cổ phiếu Wal-Mart cho công ty cậu ta. Họ nắm giữ số cổ phiếu đó trong mười hay mười lăm năm gì đó và trở thành ngôi sao sáng giá trong nghề. Chúng tôi cứ tách và tách cổ phiếu, còn họ thì cứ bán và bán. Thậm chí, họ không biết mình đã kiếm được bao nhiêu triệu đô-la từ số cổ phiếu đó.

HELEN WALTON:

“Trước khi phát hành cổ phiếu công ty, tôi nhận ra là mình không muốn điều đó xảy ra. Tôi nghĩ nếu có nổi giận với Sam, thì đó là vì tôi luôn cảm thấy đáng lẽ chúng tôi đã có thể vượt qua khó khăn mà không cần phải bán cổ phiếu. Chưa có việc gì liên quan đến công ty mà lại tác động đến tôi sâu sắc như vậy, và đó là lúc tôi quyết định phải theo đuổi những mối quan tâm khác bên ngoài công ty. Tôi chỉ ghét ý tưởng là sẽ đem toàn bộ quyền lợi về tài chính của công ty ra ngoài cho mọi người xem.

Khi anh phát hành cổ phiếu ra công chúng, người ta có thể hỏi anh đủ loại câu hỏi, và cả vấn đề gia đình cũng bị lôi ra. Chúng tôi bị phơi bày trước công chúng và tôi ghét điều đó”.

Dĩ nhiên, Helen đã đứng về mặt trái của việc phát hành cổ phiếu công ty. Việc đó cuối cùng cũng mang lại cho chúng tôi rất nhiều sự chú ý ngoài mong muốn. Nhưng khi trở về từ New York ngày hôm đó, tôi có được một trong những cảm xúc tuyệt vời nhất trong đời, đó là cảm giác biết được rằng mình đã trả được hết nợ. Sau hôm đó, gia đình Walton chỉ còn sở hữu 61% tài sản Wal-Mart, nhưng chúng tôi có thể thanh toán hết nợ nần cho các ngân hàng, và từ đó trở đi, cá nhân chúng tôi không bao giờ phải vay mượn một xu nào để hỗ trợ Wal-Mart nữa. Công ty đã tự mình phát triển và tự cấp vốn cho mình. Phát hành cổ phiếu ra công chúng thực sự đã tạo điều kiện cho công ty được thoải mái phát triển, và cũng đã giúp tôi thoát khỏi một gánh nặng lớn. Sau đó, chúng tôi còn chào bán cổ phiếu một lần nữa để cố gắng mở rộng đối tượng sở hữu cổ phần, nhờ thế chúng tôi có thể giao dịch cổ phiếu trên thị trường chứng khoán New York, nhưng vì là một gia đình, chúng tôi chỉ bán rất ít cổ phiếu Wal-Mart tại lần chào bán đó. Tôi nghĩ việc đó đã làm chúng tôi giàu có lên, và như đã nói, đó là nguồn tài sản ròng của chúng tôi. Chúng tôi vẫn giữ số cổ phiếu đó. Hầu hết các gia đình giống gia đình tôi ở các nơi khác cũng sẽ nói: “Chúng ta không thích cuộc chạy đua xấu xa đó. Chúng ta không cần phải làm những gì đang làm. Hãy để việc đó cho người khác”. Sau đó, tôi sẽ về hưu, rút ra khỏi công ty, bán số cổ phiếu đó cho nhà đầu tư người Hà Lan nào đó hay cho Kmart hoặc Federated hoặc bất kỳ ai. Nhưng tôi thích những gì mình đang làm và thích được chứng kiến sự phát

triển của công ty, chứng kiến các cộng sự và đối tác làm việc thành công đến mức mà tôi không bao giờ có thể từ bỏ được.

Tôi luôn cảm thấy thú vị là, ngoại trừ những người làm việc cho công ty chúng tôi, thì hầu như cổ phiếu của công ty Wal-Mart không hề được sự ủng hộ từ đầu của người dân Tây Bắc Arkansas. Tôi luôn có cảm giác là người dân quanh đây chỉ nhớ chúng tôi khi chúng tôi mới có dăm ba cửa hàng, và nhớ đến tôi khi còn làm chủ tịch của Rotary hay chủ tịch Phòng Thương mại, họ đều nghĩ rằng chúng tôi đang tự thổi phồng mình lên. Họ không thể giúp chúng tôi nhưng lại nghĩ chẳng qua là chúng tôi gặp may, và chúng tôi không thể tiếp tục thành công lâu dài được như hiện nay. Tôi không cho điều đó có gì là lạ ở vùng nông thôn này, đối với bản thân tôi hoặc đối với bất kỳ ai. Tôi nghĩ đó hẳn là bản chất con người, khi có ai đó cùng quê bắt đầu thành công thì đôi lúc họ lại là những người cuối cùng thừa nhận sự thành công đó.

Cũng như bất kỳ công ty nào khác, hiển nhiên là chúng tôi muốn giữ giá cổ phiếu tăng và thu hút càng nhiều nhà đầu tư mới càng tốt. Và cách chúng tôi thực hiện điều này ngay từ đầu cũng khác thường như tất cả mọi thứ khác chúng tôi đã làm. Phần lớn các công ty cổ phần đều tổ chức đại hội cổ đông hàng năm, và nhiều công ty tổ chức họp với các nhà phân tích chứng khoán của Phố Wall. Tại các cuộc họp này, họ nói về công ty mình và cố gắng thu hút được sự ủng hộ cho cổ phiếu công ty họ. Như tôi đã kể, Mike Smith là người khá khác thường với những ý tưởng và lời khuyên hay nhưng không chính thống. Thế nên, ngay sau khi chúng tôi phát hành cổ phiếu, Mike gợi ý chúng tôi có thể biến

đại hội cổ đông thành một sự kiện lớn và chúng tôi nhất trí với ý tưởng đó.

Phần lớn các cuộc họp đầu được tổ chức ở đại sảnh khách sạn trong một thành phố lớn, và thường là những việc chính thức, nhanh gọn, đọc qua biên bản và thông qua vài kiến nghị của cổ đông. Tôi biết nhiều đại hội cổ đông được tổ chức ở những nơi như Wilmington, Delaware, nơi các công ty đó được thành lập với hy vọng rằng sẽ có nhiều người không tham dự. Chúng tôi làm ngược lại hoàn toàn. Chúng tôi tính rằng mình đã ở khá xa khiến mọi người ngại tới dự, nhưng vì muốn khuyến khích mọi người tham gia nên chúng tôi lên chương trình kín cả kỳ nghỉ cuối tuần dành cho họ. Chúng tôi mời mọi người từ New York, Chicago và khắp mọi nơi tới. Họ phải tự chi trả tiền đi lại, nhưng chúng tôi đã cho họ một thời gian thực sự thú vị.

MIKE SMITH:

“Thực sự là tôi có ý định tổ chức đại hội hàng năm như một sự kiện lớn nhưng Sam đã không cho tôi biết tại sao ông ấy không muốn như vậy. Tôi sẽ không bao giờ quên đại hội cổ đông hàng năm lần đầu tiên của Wal-Mart, hay nên gọi là, các buổi gặp mặt. Tôi đến sớm một ngày để giúp chuẩn bị, nhưng một người bạn của Sam - Fred Pickens đến từ Newport - bị nhảm lẫn ngày và cũng đến sớm một ngày. Vì thế, Sam quyết định cứ tiến hành và tổ chức cuộc họp cho Fred, ngay tại văn phòng mình. Ngày hôm sau, chúng tôi tổ chức cuộc họp hàng năm chính thức: sáu người chúng tôi ngồi quanh chiếc bàn ở quán cà phê cạnh nhà kho.

Năm sau tôi bảo Sam, bây giờ chúng ta đã là một công ty cổ phần. Chúng ta phải tổ chức họp thực sự và cố mời một số người tới dự. Hãy tổ chức họp lần này ở Little Rock. Công ty chúng tôi là một công ty của Arkansas, còn Little Rock là trung tâm của Arkansas và mọi người có thể đến đó thuận tiện hơn là đến Bentonville. Sam không thích ý tưởng đó lắm nhưng anh ấy cũng đồng ý. Thế là chúng tôi đã tổ chức cuộc họp lần hai ở một nhà nghỉ, Coachmen's Inn tại Little Rock. Không ai tới dự. Sam nói: "Ý kiến của anh thật là tuyệt đấy, Mike". Khi đó, tôi đã phải gắng hết sức mới mời được một vài nhà phân tích xuống để bắt đầu đi theo và quan sát công ty, nên có ý tưởng đưa họ đến nghỉ cuối tuần ở Bella Vista, một khu nhà rất đẹp ở bắc Bentonville, nơi có nhiều sân gôn, sân quần vợt và hồ. Tôi vẫn còn nhớ phản ứng của Sam khi tôi đề xuất ý tưởng này: "Điều đó có vẻ tốn kém rất nhiều tiền của tôi". Nhưng anh ấy vẫn quyết định thử xem".

Hóa ra đó lại là một ý tưởng khá hay. Những người được mời đều đến dự và chúng tôi cử một viên quản lý công ty ra sân bay đón và chở họ đến nơi nghỉ cuối tuần. Chúng tôi muốn những nhà đầu tư của thành phố này, trong đó có nhiều chủ ngân hàng đang cho công ty chúng tôi vay tiền lúc đó, tận mắt chứng kiến công việc chúng tôi đang làm và cách thức chúng tôi tổ chức công việc. Chúng tôi muốn giới thiệu cho họ biết từng người quản lý và hiểu các nguyên tắc của công ty. Chúng tôi thấy họ cần phải đến Bentonville và xem chúng tôi là ai, hiểu được toàn bộ công ty, hiểu được sự cống hiến của chúng tôi, đạo đức nghề nghiệp của chúng tôi, tất cả các yếu tố làm cho năng lực cho chúng tôi vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh. Họ không thể chứng kiến được những điều đó ở New York. Những giá trị và

phương pháp tiếp cận của phần lớn các công ty bán lẻ khác hoàn toàn khác với những gì công ty chúng tôi đang làm Arkansas và chúng tôi muốn họ được tận mắt chứng kiến. Cuối cùng họ cũng đến và chúng tôi tổ chức đại hội cổ đông vào thứ sáu, tiếp theo là một chuyến picnic tuyệt vời cũng vào đêm đó. Tôi còn nhớ đã có một phụ nữ còn mặc cả váy dạ hội tới dự bữa tối. Điều đó đã thu hút vài cái nhìn tò mò. Sau đó, chúng tôi gọi họ dậy sớm vào sáng thứ Bảy và mời họ tới họp, nghe chúng tôi trình bày về công việc buôn bán, tài chính và phân phối, và tất cả mọi việc chúng tôi đang giải quyết khi đó.

Trong những ngày đầu, không có cuộc họp nào giống như hiện nay, những cuộc họp cổ đông hiện nay là lớn nhất, vang dội nhất trên thế giới. Nhưng thời đó thì khác. Sau cuộc họp ngày thứ Bảy, chúng tôi luôn tổ chức một sự kiện đặc biệt. Có năm chúng tôi tổ chức chơi gôn - điều này thì không có gì là khác thường cả. Nhưng năm khác chúng tôi đi câu ở hồ Bull Shoals. Năm sau chúng tôi đưa mọi người đi du ngoạn trên thuyền ở sông Sugar Creek. Sự kiện bất thường nhất mà tôi còn nhớ là lần tất cả chúng tôi đi cắm trại qua đêm trong lều bên bờ sông Sugar Creek. Đó là lần thất bại thảm hại. Tôi hiện còn nhớ những người tham dự là những nhà phân tích đầu tư ở các thành phố lớn. Khi chó sói bắt đầu hú, và cú bắt đầu rúc lên, cả nửa đoàn những nhà phân tích của chúng tôi thức trắng đêm quanh đống lửa trại, sợ hãi tới mức không thể ngủ được. Chúng tôi quyết định đó không phải là ý tưởng hay để thử những trò như thế này với những người không quen cắm trại trên các hang đá và ngủ trong các túi ngủ”.

MIKE SMITH:

“Cuộc gặp mặt này trở thành một vụ nhậu nhẹt quá chén. Những người của công ty Wal-Mart thức suốt đêm để nướng thịt, còn những nhà phân tích và các cổ đông lớn khác thì thức cùng họ để “giúp” một tay. Nhưng sau một hồi thì mọi việc tuột một chút khỏi tầm kiểm soát của Sam. Một vài anh chàng Yankee bị say khi đi thuyền trên sông Sugar Creek đến mức không thể ở trên thuyền được. Một vài người nướng thịt thì lại trót uống quá nhiều bia. Sam không phải là người khắt khe hay một người bài rượu hay kiểu người nào đại loại như thế, nhưng anh ấy không thể chịu được cảnh người ta say rượu. Vì thế, từ sau sự việc ấy, anh ấy cấm tiệt chất cồn, và tất nhiên sau đó không bao giờ họ bị say lại như thế nữa”.

Họ hơi lộn xộn một chút. Nhưng ngoài chuyện đó ra, thì trong cuộc gặp mặt đó, chúng tôi đã nói được khá nhiều chuyện về việc công ty chúng tôi quay trở lại Phố Wall - tôi chắc không phải toàn bộ điều đó là hay - nhưng những người chú ý lắng nghe hiểu rằng chúng tôi là những người làm việc nghiêm túc và đã ở trong nghề một thời gian tương đối dài, rằng chúng tôi có triết lý tài chính nghiêm khắc, và rằng chúng tôi đã phát triển dựa trên ý tưởng của bản thân. Họ cũng biết chúng tôi thích vui vẻ, vài người còn cho rằng chúng tôi hơi gàn gàn một chút.

Những buổi họp mặt như thế chỉ là một ví dụ về việc chúng tôi đã phải nỗ lực đến mức nào, trong những ngày đầu tiên trở thành công ty cổ phần, để khiến Phố Wall biết đến và hiểu chúng tôi. Một phần là do chúng tôi hoạt động rất khác so với các công ty khác, và một phần là do chúng tôi hơi quá xa New

York - nơi mà nhiều người cho rằng một công ty có quy mô và phạm vi hoạt động như chúng tôi đáng lẽ phải làm ăn ở đó. Trong lúc thu hút sự chú ý của Phố Wall, chúng tôi phải đối phó với đủ mọi hạng người. Chúng tôi được một số nhà phân tích chúc mừng và đánh giá cao, nhưng cũng bị gạt ra bởi những người tin rằng công ty chúng tôi có cơ cấu tổ chức rất tồi nên sẽ bị sụp đổ nhanh chóng.

Một trong những người theo chúng tôi trung thành nhất là Maggie Gilliam, nhà phân tích của First Boston, cô ấy đặt niềm tin ở chúng tôi trong một thời gian dài và đã mang lại cho khách hàng rất nhiều lợi nhuận dựa trên sự tin tưởng đó. Sau đây là trích dẫn từ một báo cáo, một trong những bản tôi ưa thích nhất mà cô ấy viết:

MARGARET GILLIAM, CÔNG TY FIRST BOSTON:

“Wal-Mart là công ty được quản lý thành công nhất mà chúng tôi từng đi theo và giám sát. Chúng tôi cho rằng đây có thể là công ty quản lý giỏi nhất trên cả nước Mỹ, và ít nhất chúng tôi biết có một nhà đầu tư cho rằng đó là công ty quản lý tốt nhất trên thế giới. Chúng tôi không mong đợi có thể tìm thấy một Wal-Mart thứ hai trong đời”.

Mặt khác, tôi còn nhớ có một nhà phân tích khác đã tới thăm chúng tôi vào giữa thập niên 70. Tôi sẽ không bao giờ quên chuyến viếng thăm của cô. Tôi ra ngoài đi săn cả ngày, và trông khá lếch thếch khi trở về để ra ngoài ăn tối cùng cô. Con trai tôi, Jim khi đó là trưởng phòng bất động sản cũng tham gia cùng chúng tôi. Và nó cũng không bao giờ ăn mặc bảnh bao cả. Thực

ra, trông nó luôn khá luộm thuộm. Chúng tôi đưa cô ra ngoài ăn tối và nói chuyện hoàn toàn trung thực với cô. Chúng tôi kể cho cô nghe mình cảm nhận những điểm yếu của công ty như thế nào và một số vấn đề chúng tôi gặp phải là gì. Nhưng chúng tôi cũng cố giải thích triết lý của mình và làm cô ấy thích thú về những tiềm năng chúng tôi thấy rằng mình có. Cô trở về và viết một bản báo cáo có lẽ là âm ảm nhất về Wal-Mart. Ấn tượng khi đọc bản báo cáo đó là nếu bạn chưa kịp bán cổ phiếu của mình thì có lẽ mọi việc đã trở nên quá muộn.

Trong 10 hoặc 15 năm qua, phần lớn các nhà phân tích cổ phiếu Wal-Mart vẫn luôn nhất quán ủng hộ chúng tôi, mặc dù vì lý do này khác họ có thể tạm thời rời bỏ chúng tôi. Dù sao nhìn chung thì họ vẫn ở lại cùng chúng tôi.

Tôi không ủng hộ quá nhiều bất kỳ một lý thuyết đầu tư nào, và đa phần mọi người có vẻ ngạc nhiên khi biết là tôi chưa bao giờ đầu tư nhiều vào cái gì khác ngoài trừ Wal-Mart. Tôi tin rằng những người đã thành công lớn nhờ cổ phiếu của Wal-Mart là những người đã bỏ công nghiên cứu công ty, hiểu được sức mạnh và phương pháp quản lý của chúng tôi, và cũng giống tôi, quyết định đầu tư vào công ty trong dài hạn.

Chúng tôi có một nhóm các nhà đầu tư dài hạn ở Xcốt-len. Những người này có lẽ đã thành công hơn bất kỳ ai. Quay trở lại thời gian đầu của quá trình phát triển công ty, những người ở công ty Stephens đã đưa chúng tôi tới London. Chúng tôi đã thu hút được sự quan tâm của những người này ngay từ đầu. Họ bảo ngay rằng họ tin tưởng việc đầu tư dài hạn vào công ty. Họ cho biết rằng, nếu họ cảm thấy an tâm về những nền tảng cơ

bản của công ty và tin tưởng vào nhóm quản lý, thì họ sẽ không mua đi bán lại giống cách nhiều nhà quản lý quỹ đầu tư đang làm. May mà họ đang nói chuyện bằng ngôn ngữ của tôi. Nhiều năm sau chuyến đi đầu tiên ấy, chúng tôi tới thăm họ ở Edinburg, và họ đã tiếp đãi chúng tôi rất nồng hậu. Chúng tôi cũng còn một nhóm tương tự như vậy ở California.

Chúng tôi cũng có một nhà đầu tư người Pháp, tên anh ta là Pierre, và anh ta cũng đã làm những việc tương tự như vậy. Chúng tôi suýt nữa làm anh ta chết chìm trong lần đầu tiên đi thuyền trên sông Sugar Creek. Tôi đã lo là sẽ không bao giờ được gặp lại anh ấy nữa. Nhưng Pierre cũng bắt đầu tin tưởng và mua cổ phiếu của chúng tôi, lại còn giới thiệu chúng tôi cho một anh bạn người Pháp khác nữa. Anh đã sát cánh cùng chúng tôi trong khoảng 15 năm và đã thành công rực rỡ với công ty chúng tôi.

Các nhà đầu tư dài hạn của công ty đều rất hài lòng vì chúng tôi luôn dành cho họ phần thưởng là một trong những tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao nhất trong giới kinh doanh nước Mỹ. Từ năm 1977 đến năm 1987, trung bình cổ tức hàng năm dành cho các nhà đầu tư của chúng tôi là 46%. Và thậm chí ngay giữa cơn khủng hoảng, năm 1991, báo cáo của công ty cho thấy tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của chúng tôi là 32%.

Tôi đoán điều gây phiền toái cho những người điều hành công ty, cho bất cứ ai nỗ lực dành thời gian quản lý một công ty lớn như thế này, là việc những nhà quản lý tiền này cứ khuấy tung tài khoản của các nhà đầu tư lên. Anh biết đấy khi cổ phiếu đạt mức giá 40 hay 42 đô-la, họ sẽ lao vào nói: “Này, hãy bán số cổ

phiếu này đi vì giá của nó đã lên quá cao rồi. Nó đang được định giá quá cao”. Tôi nghĩ việc đó chẳng mấy may có tác động gì. Miễn là chúng tôi vẫn tiếp tục quản lý công ty tốt, miễn là chúng tôi vẫn quan tâm đến nhân viên và khách hàng, và tiếp tục để mắt tới tất cả những điều căn bản đó, thì chúng tôi vẫn sẽ tiếp tục thành công. Dĩ nhiên, một người có óc phán đoán và sáng suốt phải tự mình đánh giá những điều cơ bản đó. Nếu tôi là một cổ đông của Wal-Mart, hay đang xem xét có nên trở thành cổ đông không, thì tôi sẽ vào thăm mười cửa hàng của Wal-Mart và hỏi những người làm việc ở đó: “Anh cảm thấy thế nào? Công ty đối đãi anh ra sao?”. Câu trả lời của họ sẽ cho tôi biết rất nhiều điều mình cần biết.

Cũng về đề tài này, người ta thường hỏi tôi liệu việc cổ phiếu được nhiều người theo đuổi có buộc chúng tôi phải thay đổi cách quản lý, phải tính nhiều hơn đến lợi ích ngắn hạn và hy sinh kế hoạch chiến lược dài hạn hay không. Câu trả lời là: “chúng tôi đã luôn phải thực hiện cả hai điều trên”. Khi anh có kế hoạch mở 150 cửa hàng một năm theo cách làm ngày nay, thì phần lớn kế hoạch của anh nhất thiết là mang tầm ngắn hạn. Nhưng để duy trì sự phát triển đó, anh cần phải liên tục xem xét những việc dự kiến sẽ làm trong năm năm tới. Tôi cho rằng sức ép đó của thị trường chứng khoán đã khiến chúng tôi phải lên kế hoạch dài hạn hơn để duy trì sự phát triển đó trong năm sau và năm sau nữa - không chỉ để duy trì được khả năng sinh lời, mà còn duy trì được doanh thu, hoạt động, lợi nhuận gộp và những chỉ tiêu tương tự.

Tôi chưa bao giờ cho phép mình quá lo lắng về điều đó. Cổ phiếu Wal-Mart cũng đã có vài lần biến động lớn. Đôi khi giá nó tăng vọt vì bán lẻ lại trở thành nghề kinh doanh hợp thời đối với giới đầu tư. Nhưng đôi lúc nó cũng sụt giá mạnh vì ai đó viết báo cáo nói rằng chiến lược của Wal-Mart hoàn toàn sai lầm. Khi chúng tôi mua một dây chuyền cửa hàng có tên Big K của Kuhn năm 1981 - việc đã đưa chúng tôi lần đầu tiên phát triển sang miền đông Mississippi một cách đầy ý nghĩa - có một số báo cáo nói rằng chúng tôi đang mở rộng ngoài khả năng kiểm soát và rằng chúng tôi không bao giờ có thể kiểm soát được một khi đã mở rộng đến Atlanta hay New Orleans. Cũng có những báo cáo dự đoán rằng khi chúng tôi vươn tới thành phố St. Louis hoặc bất cứ đâu và giáp mặt với những đối thủ cạnh tranh thực sự, chúng tôi sẽ không thể tiếp tục làm ăn có lãi nữa. Người ta vẫn luôn dự báo trước sự suy tàn của chúng tôi kể từ khi chúng tôi đặt chân vào thị trường chứng khoán. Và bất cứ khi nào một tổ chức đầu tư lớn của chúng tôi đọc được những báo cáo kiểu này và quyết định tin nó, họ sẽ bán tổng bán tháo ra 1 triệu hay 500.000 cổ phiếu. Việc này đã gây ra vài lần biến động giá cổ phiếu của Wal-Mart trong quá khứ.

Chỉ vài năm trước đây, có vài nhà phân tích ngành kinh doanh bán lẻ lo sợ là chúng tôi sẽ không thể duy trì mức tăng trưởng 20% hàng năm vì chúng tôi đang phát triển quá lớn. Khi đó, tôi đã nói rằng tôi rất hài lòng với mức tăng trưởng 20%. Ý tôi là, khi chúng tôi đang đạt doanh thu 25 tỷ đô-la thì 20% tức là 5 tỷ đô-la, con số lớn hơn doanh thu của hầu hết các nhà kinh doanh bán lẻ. Nhưng những người này cho rằng mức tăng 5 tỷ đô-la sẽ là thảm họa đối với chúng tôi. Trong khi đó, hãy xem xét những

gì đang xảy ra trong ngành này. Ngày nay, chúng tôi là những người hùng vì vẫn có mức tăng trưởng hai con số. Nếu chúng tôi đạt mức tăng trưởng 20%, đó sẽ là mục đầu tiên trong bản tin toàn quốc vì họ coi đó là một chỉ tiêu kinh tế. Vấn đề là, tất cả các nhà phân tích này có thể có những lý thuyết hợp logic hoàn hảo lý giải tại sao mức tăng trưởng 20% sẽ là thảm họa đối với chúng tôi. Nhưng họ đã không nhận ra rằng trong cơn suy thoái kinh tế lớn, khi mọi người ai ai cũng phải chịu thiệt hại, thì những sức mạnh cơ bản của Wal-Mart vẫn giữ chúng tôi tiếp tục vững mạnh. Và dù có so sánh với bất kỳ ai đi chăng nữa thì chúng tôi vẫn rất hùng hậu.

Khi công ty phát triển lớn mạnh hơn, với số lượng các nhà đầu tư lớn hơn, điều đó đã cảm dỗ chúng tôi leo lên máy bay, bay tới Detroit hay Chicago hoặc New York để nói chuyện với các ngân hàng và các cổ đông.

Nhưng vì cổ phiếu của chúng tôi bắt đầu tăng ngay từ đầu nên tôi thấy dành thời gian thăm hỏi mọi người trong cửa hàng sẽ tốt hơn là bán cổ phần công ty cho người ngoài. Tôi không nghĩ bất kỳ một số lượng các chuyên gia quan hệ đối ngoại hay các nhà hùng biện ở New York hoặc Boston nào có ý nghĩa so với giá trị cổ phiếu đầu tư dài hạn. Tôi nghĩ mỗi người sẽ có những gì người đó xứng đáng có. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không để cho Phố Wall tiếp cận tình hình thực tế của công ty cho đến nay. Thực ra, trong vài năm trở lại đây, một nhóm có tên là Hiệp hội các Cổ đông thống nhất đã bầu chúng tôi là công ty số một trên toàn nước Mỹ dựa trên khả năng đáp ứng của chúng tôi đối với các cổ đông.

Điều thực sự làm tôi lo lắng trong nhiều năm không phải là giá cả cổ phiếu công ty, mà là một ngày nào đó chúng tôi có thể không còn chăm sóc khách hàng tốt nữa, hay các quản lý của công ty không còn khuyến khích động viên và quan tâm đến các cộng sự của công ty nữa. Tôi cũng lo rằng chúng tôi có thể đánh mất khái niệm về đồng đội, hoặc chúng tôi sẽ không giữ được khái niệm về gia đình trường tồn, những khái niệm hiện thực và giàu ý nghĩa đối với người của chúng tôi khi công ty phát triển lên. Những thách thức này hoàn toàn thực tế và có thật hơn bất kỳ lý thuyết của ai đó cho rằng chúng tôi đang bị dẫn dắt đi sai hướng.

Là những người lãnh đạo kinh doanh, chúng tôi tuyệt đối không thể thúc ép mọi người phải cố gắng đạt được các mục tiêu mà một nhà phân tích nghề kinh doanh bán lẻ, hay một tổ chức tài chính nào đó ở New York đặt ra cho chúng tôi trong kế hoạch 10 năm - một kế hoạch được xây dựng từ một công thức tính toán ai đó lập ra theo tỷ lệ này nọ. Nếu làm thế, chúng tôi sẽ không còn biết được điều gì đang xảy ra nữa. Nhưng nếu chúng tôi chứng minh được bằng doanh thu và lợi nhuận hàng ngày, hàng tuần, hàng quý, và chứng minh được rằng chúng tôi vẫn đang làm việc một cách hiệu quả, thì chúng tôi sẽ đạt được mức tăng trưởng cam kết, và thị trường sẽ kính nể chúng tôi theo đúng cách mà chúng tôi xứng đáng được hưởng. Các cộng sự và khách hàng của chúng tôi - nhiều người cũng đã trở thành cổ đông - sẽ được phục vụ tốt hơn nếu chúng tôi vẫn tiếp tục kinh doanh hiệu quả như vậy trong 10 năm tới, cho dù là ở mức tăng trưởng 15% hay 20% hay thậm chí là 25%.

Nếu chúng tôi không đáp ứng được mức dự đoán giả định của ai đó công việc kinh doanh của mình, thì tôi cũng không cần quan tâm. Việc đó có thể làm giảm giá cổ phiếu Wal-Mart một chút, nhưng chúng tôi vẫn sẽ tiếp tục giữ cổ phiếu công ty trong dài hạn. Chúng tôi không thể không quan tâm đến những điều được dự báo hay những gì thị trường nói về những việc chúng tôi cần làm. Nhưng nếu chúng tôi lắng nghe những điều đại loại kiểu đó một cách nghiêm túc, chúng tôi đã chẳng bao giờ mở cửa hàng giảm giá đầu tiên ở các thị trấn nhỏ.

Tìm ra công thức

“Năm 1970, Sam tuyển tôi vào vị trí giám đốc vùng và tôi có nhiệm vụ mở thêm cửa hàng mới. Anh ấy đã có 18 cửa hàng Wal-Mart và một vài cửa hàng tạp hóa với doanh số khoảng 31 triệu đô-la mỗi năm. Tôi cùng gia đình chuyển nhà, và khi còn đang dỡ đồ gỗ khỏi xe vào ngôi nhà mới thuê, người ta gọi tôi từ văn phòng và cho biết: “Anh có thể mở một cửa hàng mới ở Missouri không?”. Vợ tôi, với ba đứa con và cả một chiếc xe tải chở đồ, đã giúp tôi tìm quần áo và thế là tôi lên đường. Tôi không gặp lại cô ấy trong vòng 2 tuần. Sau đó lại có cuộc họp các giám đốc nên tôi không gặp lại vợ thêm 2 tuần nữa. Nếu ai đó nói rằng thời đó tất cả chúng tôi đều làm việc tối thiểu 16 giờ mỗi ngày thì đúng đấy, nói như vậy cũng chẳng ngoa”.

— Jack Shewmaker,

Cựu Chủ tịch và Giám đốc Hoạt động của Wal-Mart —

Giờ đây chúng tôi đã trả hết nợ nần. Thực ra, chúng tôi có thể làm một điều gì đó với chiến lược chủ đạo của mình - chiến lược đó chỉ đơn giản là thiết lập các cửa hàng giảm giá có quy mô hợp lý tại các thị trấn nhỏ biệt lập, nơi mọi người đều bỏ qua. Khi đó, hãng Kmart không định kinh doanh tại các thị trấn dưới 50.000 dân và ngay cả hãng Gibson cũng không kinh doanh tại các thị trấn dưới 10.000 - 12.000 dân. Chúng tôi biết rằng công thức của chúng tôi đang phát huy hiệu quả ngay tại các thị trấn dưới 5.000 dân và còn nhiều thị trấn như vậy để chúng tôi phát triển kinh doanh. Khi mọi người muốn đơn giản hóa câu chuyện

về Wal-Mart thì cách họ thường tổng kết bí quyết thành công của chúng tôi là như sau: “Ồ, họ thâm nhập vào các thị trấn nhỏ nơi không ai muốn vào”. Và cách đây khá lâu, khi lần đầu tiên chúng tôi được người ta biết đến, nhiều người trong ngành đã viết về chúng tôi như một lũ dân quê do một sự tình cờ lớn mà gặp ý tưởng này.

Có thể đó là một sự tình cờ, nhưng chiến lược đó hẳn sẽ không có chút hiệu quả nào nếu chúng tôi không nghĩ ra được phương pháp thực hiện nó. Phương pháp đó là chiếm lĩnh toàn thị trường bằng cách trải rộng, và sau đó là lấp đầy. Trong những năm tăng trưởng đầu tiên của ngành bán lẻ giảm giá, nhiều công ty của Mỹ với hệ thống phân phối sẵn có - thí dụ Kmart - tăng trưởng bằng việc thiết lập các cửa hàng rải rác trên toàn quốc. Hiển nhiên, chúng tôi không thể ủng hộ bất cứ cách làm nào như vậy.

Nhưng trong khi các hãng lớn đang nhảy cóc từ thành phố lớn này sang thành phố lớn khác, họ trở nên dần trải và tham gia quá sâu vào lĩnh vực bất động sản, luật lệ địa phương và vấn đề chính trị tại các thành phố đến mức họ bỏ lại một lĩnh vực kinh doanh màu mỡ cho chúng tôi. Chiến lược phát triển của chúng tôi ra đời từ sự tất yếu đó, nhưng ít ra chúng tôi đã nhận ra nó như một chiến lược khi còn khá sớm. Chúng tôi hình dung ra là phải xây dựng các cửa hàng sao cho các trung tâm phân phối, hoặc nhà kho có thể hỗ trợ được cho các cửa hàng đó, nhưng đồng thời các cửa hàng đó vẫn có thể kiểm soát được. Chúng tôi muốn các cửa hàng đó phải nằm trong tầm quản lý của các giám đốc vùng, và của chính chúng tôi ở Bentonville, nhờ vậy chúng

tôi có thể tới đó và hỗ trợ các cửa hàng. Mỗi cửa hàng phải nằm cách một trung tâm phân phối trong phạm vi một ngày đi xe ô tô. Như vậy, từ mỗi nhà kho, chúng tôi có thể đi một khoảng cách xa nhất có thể và mở cửa hàng. Khi đó chúng tôi có thể lấp đầy bản đồ lãnh thổ đó, từ bang này sang bang khác, từ hạt này sang hạt khác, cho tới khi chúng tôi đã chiếm lĩnh toàn bộ các khu vực thị trường.

Chúng tôi đã chiếm lĩnh được vùng Tây Bắc Arkansas, rồi Oklahoma, rồi Missouri. Chúng tôi tiến từ Neosho tới Jophn, tới Monett và Aurora, tới Nevada và Belton, tới Harrisonville, và tiếp tới Fort Scott và Olathe ở Kansas và cứ thế tiếp tục. Đôi lúc, chúng tôi bỏ qua một khu vực, giống như khi chúng tôi mở cửa hàng số 23 ở Ruston, Louisiana, và không có cửa hàng nào ở Nam Arkansas, khu vực giữa Bentonville và Ruston. Như vậy, chúng tôi bắt đầu quay trở lại thâm nhập Arkansas. Thời đó, chúng tôi thực sự chưa có một kế hoạch nào cho tương lai. Chúng tôi chỉ cảm thấy có thể phát triển các cửa hàng theo cách như vậy, và cách làm đó tiếp tục có hiệu quả, ở Tennessee, Kansas hoặc Nebraska - bất cứ chỗ nào chúng tôi quyết định tới. Song, thực sự chúng tôi đã cố gắng lập kế hoạch khi đề cập đến vấn đề phát triển ra các thành phố. Khác với cách trước đây, chúng tôi đã thiết lập một vành đai gồm các cửa hàng quanh thành phố - cách thành phố tương đối xa - và đợi cho đến khi thành phố phát triển đến chỗ chúng tôi. Chiến lược đó phát huy hiệu quả thực tế ở mọi nơi. Chúng tôi bắt đầu với Tulsa, thiết lập các cửa hàng ở Broken Arrow và Sang Springs. Quanh thành phố Kansas, chúng tôi thiết lập các cửa hàng ở Wanensburg, Belton và Grandview thuộc vùng ngoại thành ở Missouri; và ở

Bonner Springs và Leavenworth bên kia bờ sông của Kansas. Chúng tôi cũng đã áp dụng một phương pháp tương tự như vậy ở Dallas.

Chiến lược chiếm lĩnh này đem lại đủ thứ lợi ích ngoài khía cạnh kiểm soát và phân phối. Ngay từ đầu, chúng tôi đã không tin vào chiến thuật đổ tiền vào quảng cáo, và chiến lược chiếm lĩnh này đã giúp chúng tôi tiết kiệm được một khoản tiền lớn. Khi bạn tiến từ thị trấn này đến thị trấn khác trong những khu vực hầu như đều là nông thôn theo cách chúng tôi đã làm, thì tin đồn thường đưa thông điệp của bạn đến với khách hàng khá nhanh mà không cần đến quảng cáo nhiều. Khi chúng tôi có 75 cửa hàng ở Arkansas, 75 cửa hàng ở Missouri và 80 cửa hàng ở Oklahoma, mọi người đều biết chúng tôi là ai và trừ những thương gia không theo đuổi chiến thuật giảm giá, ai cũng mong đợi chúng tôi đến thị trấn của họ. Bằng cách này, chúng tôi có thể phát triển công việc kinh doanh thường chỉ bằng việc phân phát tờ quảng cáo mỗi tháng thay vì đăng nhiều quảng cáo trên các báo. Chúng tôi chưa bao giờ là một hãng đổ tiền vào quảng cáo, và nếu xét quy mô của chúng tôi hiện nay, thì đến giờ chúng tôi vẫn thế - không bao giờ quảng cáo lớn. Giờ đây, chúng tôi trở thành đối thủ cạnh tranh của chính mình. Thí dụ, ở Springfield, Missouri, chúng tôi có 45 cửa hàng trong phạm vi 100 dặm. Khi hãng Kmart cuối cùng cũng mở ở đó 3 cửa hàng thì họ đã phải trải qua một thời gian vất vả đương đầu với sức mạnh của chúng tôi.

Như vậy, thường thì chúng tôi chỉ lặp lại những gì có hiệu quả, loại bỏ kiểu kinh doanh cửa hàng theo cách khoanh vùng. Quyết

định duy nhất mà chúng tôi phải đưa ra là xác định quy mô nào cho từng thị trường. Chúng tôi có 5 cửa hàng với quy mô khác nhau từ 30.000 tới 60.000 km² - và chúng tôi hiếm khi bỏ qua bất cứ một thị trường nào nếu chỉ vì lý do nó quá nhỏ. Bản thân tôi đã đi đây đó tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh trong ngành kinh doanh tạp hóa nhiều đến mức tôi có một cảm nhận tốt về tiềm năng của cộng đồng đó. Bud và tôi biết chúng tôi muốn gì ở cách phân bố địa điểm mở cửa hàng.

Cũng như nhiều ý tưởng đã giúp công ty phát triển từ lúc khởi nghiệp, chúng tôi ít nhiều đã đi theo chiến lược này, cho dù ngày nay chúng tôi đã chuyển hẳn vào một số thành phố. Song tôi cho rằng nỗ lực chính của chúng tôi liên quan đến vấn đề bất động sản là cố gắng thoát khỏi việc phải mở rộng quá nhiều, thay vì chúng tôi để cho người tiêu dùng đến với chúng tôi. Giống như thời gian đầu, chúng tôi khởi nghiệp quanh những đô thị nhỏ, những người đi xe ngang qua cửa hàng của chúng tôi bắt đầu biết đến chúng tôi và trở thành khách hàng của chúng tôi. Điều ngạc nhiên đối với tôi là phương pháp đó phát huy hiệu quả hết sức nhanh chóng. Chúng tôi đã có rất nhiều bạn ở Florida - những người Yankee sống ở phương Bắc - họ đến với cửa hàng của chúng tôi ở Florida khi họ xuống ở đó vào mùa đông, và họ không thể đợi đến lúc chúng tôi lên tới trên phương Bắc với họ.

Bạn có tin không, tôi luôn nhận được thư đề nghị chúng tôi mở một cửa hàng tại đâu đó ở các vùng miền Bắc bởi vì khách hàng nhớ tới chúng tôi khi họ trở về nhà. Ở thung lũng Rio Grande cũng vậy, tất cả nông dân từ nam Dakota, bắc Dakota và Minnesota tới đó vào mùa đông và biết đến chúng tôi theo cách

đó. Vì thế hầu như chúng tôi đã được quảng cáo trước khi tiến vào các khu vực mới. Chúng tôi vẫn đang phát triển theo hướng trải rộng và lấp kín. Và chúng tôi còn nhiều việc phải làm trước khi chiếm lĩnh được những lãnh thổ mà về cơ bản được chúng tôi coi là thân thiện với Wal-Mart.

Không nghi ngờ gì nữa, chắc chắn chúng tôi sẽ không thể làm được những gì mà thời đó chúng tôi đã làm được nếu tôi không có máy bay riêng của mình. Tôi mua chiếc máy bay đầu tiên cho công việc kinh doanh, để đi lại từ cửa hàng này sang cửa hàng khác và nắm bắt tình hình. Nhưng một khi chúng tôi bắt đầu phát triển các cửa hàng, chiếc máy bay đó trở thành một công cụ hữu ích để tìm hiểu về các khu đất có thể kinh doanh. Có lẽ chúng tôi đã đi trước hầu hết các hãng bán lẻ khác tới 10 năm trong việc tìm kiếm các khu vực kinh doanh từ trên không, và bằng cách đó chúng tôi đã có được nhiều địa điểm đẹp. Từ trên không, chúng tôi có thể thấy dòng xe đi lại, thấy được các thành phố và đô thị đang phát triển theo hướng nào, đánh giá được vị trí của các đối thủ cạnh tranh - nếu có. Sau đó chúng tôi mới hoạch định chiến lược xây dựng cửa hàng cho thị trường đó.

Tôi thích làm việc đó một mình. Tôi có thể hạ cánh thấp xuống, lạng sang một bên và bay trên thị trấn. Một khi đã phát hiện ra địa điểm, chúng tôi hạ cánh và tìm hiểu ai sở hữu mảnh đất đó, cố gắng thương lượng mua lại mảnh đất ngay sau đó. Đó là một lý do nữa khiến tôi không thích máy bay phản lực. Bạn không thể hạ xuống đủ thấp để biết được tình hình, nhưng với chiếc máy bay nhỏ của mình thì tôi lại có thể làm được điều đó. Bud và tôi đã tìm ra hầu hết các địa điểm kinh doanh bằng cách đó

cho đến khi chúng tôi phát triển được khoảng 120 đến 130 cửa hàng. Tôi luôn tự hào về kỹ thuật đó và những kết quả đạt được. Tôi đảm bảo với bạn rằng không có mấy người đứng đầu công ty bán lẻ nào lại bay đi bay lại để nghiên cứu các mô hình phát triển, nhưng với chúng tôi cách làm này rất hiệu quả. Cho đến khi có được 500 cửa hàng, hay ít nhất khoảng 400, tôi vẫn có thể theo dõi được từng hợp đồng thuê hoặc mua mà chúng tôi có và xem hầu hết các địa điểm mà chúng tôi có ký kết mua bán dưới bất kỳ hình thức nào. Chọn được một địa điểm đẹp và bỏ tiền ra mua nó có ý nghĩa quan trọng đối với thành công của một cửa hàng. Đó cũng là lĩnh vực công việc thuộc công ty mà luôn có sự tham gia của gia đình tôi. Jim đã làm việc đó một thời gian và ngay cả bây giờ, Rob vẫn đi tìm mua bất động sản và tham dự mọi cuộc họp về lĩnh vực này.

Một khi đã tìm được địa điểm đẹp, chúng tôi chỉ việc theo đuổi nó và xây dựng cửa hàng ở đó. Sau đó, chúng tôi xây dựng nội thất theo cách riêng của mình, điều mà đến bây giờ chúng tôi vẫn làm. Chúng tôi đã có cái gọi là một Kế hoạch khai trương cửa hàng, nhưng về cơ bản chúng tôi tập hợp các “đội quân” của mình - thường là tất cả các phó giám đốc có thể có mặt - và dựng nên một cửa hàng. Tôi cực kỳ là một người như Al Miles đã dựng nên 100 cửa hàng và đã tham dự hơn 300 lễ khai trương cửa hàng. Chúng tôi phải lắp đặt tất cả các giá để, đặt mua hàng và lên kế hoạch quảng cáo - chưa kể việc tuyển dụng nhân công và đào tạo người quản lý cửa hàng đó. Chúng tôi chỉ việc tập hợp nhau lại và bắt tay vào làm. Có rất nhiều chuyện về những việc này. Tôi còn nhớ một lần tôi không muốn tiêu thêm tiền để thuê nhà nghỉ, do vậy chúng tôi đã ngủ trong túi ngủ trên sàn

nhà của một người trong số chúng tôi. Nhà của anh ta khi đó chưa được trang bị đồ nội thất.

Ferold Arend đã đóng vai trò quan trọng trong những ngày đầu phát triển của Wal-Mart. Anh là một người rất có tổ chức, một tính cách mà tôi không có. Tôi luôn nói sở dĩ như vậy là bởi anh ấy là người Đức. Nhưng đó lại là tuýp người tử mĩ, cẩn thận, thường sẽ liệt kê mọi việc phải làm (nếu có tới 10 việc phải làm trong ngày), và bắt tay làm việc ngay để hoàn thành mọi việc. Anh thường kiểm tra xem mọi người có làm những việc mình giao hay không. Tôi thì chưa bao giờ thực hiện điều đó như một quy tắc làm việc vào thời điểm đó. Tôi chỉ liên tục làm việc và tiến lên.

Tôi nghĩ cái cảm giác mạnh mẽ về việc cần thâm nhập vào thị trấn bên cạnh hoặc mở cửa hàng tiếp theo, khi thấy mình đã sẵn sàng mà không cần lãng phí thời giờ chờ đợi người khác, chính là lý do khiến tôi chưa bao giờ có thể phối hợp tốt với các phi công. Dường như họ chưa bao giờ sẵn sàng đi khi tôi đã sẵn sàng. Dầu vậy, tôi thích bay, thích thử thách được tìm ra đường đi riêng của mình trên khắp đất nước, đánh giá điều kiện thời tiết và có cách tiếp cận coi mọi thứ chỉ là phương tiện và tự mình làm mọi việc. Song, hơn cả thế, tôi thích độc lập được đi đến những nơi tôi muốn, vào bất kỳ khi nào tôi muốn - kể cả trong trường hợp gấp rút. Thêm vào đó, tôi luôn muốn thấy mọi người đều đang làm việc, và bản chất công việc của phi công lái máy bay cho công ty là có nhiều thời gian trên mặt đất. Vì vậy, khi chúng tôi mới có một vài phi công, tôi nảy ra ý tưởng này: “Thôi được, anh em, nếu anh em muốn bay, tôi muốn các anh

em bay tới các cửa hàng và kiểm kho khi không bay”. Điều này có ý nghĩa lớn đối với tôi. Họ cần học hỏi về công việc kinh doanh, họ sẽ giúp chúng tôi, và họ có thể thấy vui vẻ với công việc đó. Ý tưởng của tôi được thực hiện khoảng 3 tháng và gây nên đủ lời phàn nàn. Tôi nghe được đủ mọi lý do biện minh cho công việc không hiệu quả của họ. “Chúng tôi phải kiểm tra thời tiết và đảm bảo các máy bay được chăm sóc” và đủ thứ việc khác. Cuối cùng, tôi đã từ bỏ ý tưởng đó. Hiện giờ các phi công của chúng tôi làm việc trên không nhiều như bất cứ ai trong ngành hàng không.

JACK SHEWMAKER:

“Cửa hàng đầu tiên mà chúng tôi khai trương sau khi tôi đến với Wal-Mart là cửa hàng số 21 ở Saint Robert, Missouri. Theo dự kiến, nhóm khai trương cửa hàng sẽ quản lý cửa hàng khi hoàn tất. Mọi việc không phải lúc nào cũng diễn ra theo chiều hướng suôn sẻ như vậy. Khi chúng tôi khánh thành cửa hàng đó, khu để xe vẫn chưa được làm xong. Ý tôi muốn nói là mặt bằng còn lổn nhổn và không có đường dẫn xe vào, không có khu đánh số xe và bất cứ cái gì khác. Do vậy, ông giám đốc cửa hàng, Gary Reinboth, và tôi đã cố tìm hiểu xem có cách nào để ngăn được cảnh hỗn độn lúc khai trương. Chúng tôi chợt nảy ra ý tưởng khi nhìn thấy người thu gom dầu nhờn đã qua sử dụng chở dầu đó trong những thùng lớn màu vàng để sau xe tải của anh ta. Chúng tôi lập tức thỏa thuận với anh ta. Anh ta có thể mua tất cả số dầu nhờn của chúng tôi với giá hời, đổi lại chúng tôi có thể sử dụng tất cả các thùng đựng dầu của anh ta tại buổi khai trương. Chúng tôi cầm cờ và lấy dây thừng buộc nối các thùng lại với

nhau tạo thành một khu để xe. Đó là cách chúng tôi đã làm. Và bởi vì Sam muốn công việc được hoàn tất, anh ấy sẵn sàng chấp nhận sự sáng tạo, miễn là công việc được hoàn thành. Thế là chúng tôi đã được tự do trong ý tưởng và gấp rút hoàn thành công việc theo cách đã suy nghĩ.

Tôi còn nhớ một buổi khai trương khác. Chúng tôi xây dựng một cửa hàng mới ở Morrilton, Arkansas, khá gần cửa hàng Interstate 40, để thay thế cho một cửa hàng không thể hình dung được nằm trong một nhà máy cũ của Coca-Cola mà Sam đã rất tự hào về nó. Sếp của tôi là Ferold Arend, ông ấy nói rằng chúng tôi sắp lập một kỷ lục mới về việc xây dựng cửa hàng trong vòng 3 tuần. Tôi đồng ý. Nhưng ông ấy đã phạm phải sơ suất làm trễ mất một tuần, vì vậy chúng tôi thực sự chỉ có thời hạn là 2 tuần kể từ ngày bắt tay vào việc. Chúng tôi đã nỗ lực hết sức, nhưng thực sự đã không làm được điều đó. Và cửa hàng đã được khai trương vào ngày Lễ Tạ ơn, và nó thật kinh khủng. Tôi đang đứng trước cửa hàng khi Sam lái xe tới. Ông ấy trông thấy thảm họa, nhưng đủ sáng suốt để biết chúng tôi đã làm việc cật lực đến mức nào và rằng nếu ông nói ra sự thật thì hẳn chúng tôi đã giải tán. Ông nói: “Này anh em, cửa hàng trông rất được”. Rồi ông ấy lái xe đi và để chúng tôi lại”.

Rõ ràng là bởi vì tôi ngày càng dành nhiều thời gian tại các cửa hàng trong những trường hợp quan trọng để xem liệu mọi việc có làm tốt không, nên đã tạo một gánh nặng lên tất cả các nhân viên điều hành của chúng tôi, đặc biệt vì tôi mong đợi họ cũng ra ngoài, và tới các cửa hàng để kiểm tra. Phong cách của tôi là luôn dồn trách nhiệm điều hành hàng ngày cho những người

như Ferold Arend và Ron Mayer trong thời gian đầu, sau đó là Jack Shewmaker và cuối cùng là vào David Glass và Don Soderquist. Do vậy, vai trò của tôi là chọn ra những người giỏi và giao cho họ quyền hạn và trách nhiệm tối đa.

Tôi đã được hỏi liệu tôi có phải là nhà quản lý theo tác phong “bắt tay vào làm” thay vì kiểu người chỉ nói suông hay thuộc tuýp người chỉ tay năm ngón. Tôi cho rằng tôi thực sự là một nhà quản lý chỉ hay đi đây đi đó, và trong quá trình đó tham gia vào mọi việc có thể để nắm bắt được tình hình. Tôi để cho các nhân viên điều hành tự ra quyết định, kể cả mắc lỗi nhưng tôi sẽ phê bình và khuyên bảo họ. Khả năng đánh giá được các con số giúp tôi hiểu rõ các báo cáo hoạt động của công ty, và tất cả các thông tin nhiều chiều khác. Theo nghĩa đó, tôi cho rằng với tư cách là một nhà quản lý thì phong cách của tôi chịu sự chi phối nhiều của những tài năng trong công ty. Tôi đã phát huy tối đa những điểm mạnh của mình và dựa vào người khác để bù lại những điểm yếu.

Như đã đề cập, tôi sớm nhận ra rằng một trong những biệt tài của mình là khả năng nhớ các con số. Tôi không thể nhớ nổi tên gọi và nhiều thứ khác cũng như những gì tôi muốn nhớ. Nhưng các con số thì cứ in đậm trong tâm trí tôi và luôn như vậy. Chính vì vậy mà tôi thường đến văn phòng vào lúc 2 hoặc 3 giờ sáng thứ Bảy, và đọc lướt qua các số liệu trong tuần. Tôi luôn đi trước mọi người trong buổi họp sáng thứ Bảy. Tôi có thể đọc lướt qua các bảng số liệu, xem xét tình hình một cửa hàng nào đó, và cho dù lâu rồi tôi chưa tới thăm cửa hàng đó, tôi vẫn có thể tự nhớ lại điều gì đó về nó, có thể là về người giám đốc cửa hàng đó

chẳng hạn, và sau đó tôi có thể nhớ lại công việc kinh doanh trong tuần này của họ ra sao và chi phí tiền lương của họ như thế nào. Tôi làm vậy với mỗi cửa hàng vào sáng thứ Bảy hàng tuần. Việc này thường mất khoảng 3 tiếng đồng hồ, nhưng khi kết thúc, tôi có một cảm nhận rõ ràng về tình hình công ty như bất cứ ai ở cửa hàng đó - thậm chí đôi khi cảm nhận của tôi còn tốt hơn của người khác.

Nhưng nếu bạn hỏi tôi có phải là một người có tổ chức không, thì tôi sẽ trả lời là “hoàn toàn không”, không một chút nào. Tính tổ chức luôn làm tốc độ của tôi chậm lại. Trên thực tế, việc đó có thể khiến tôi trở nên không tự lo liệu được. Tôi cố gắng nắm bắt được việc tôi cần làm và nơi tôi cần có mặt, song thật sự là tôi không thể theo đúng thời gian biểu nhiều lắm. Tôi cho rằng cách làm việc của tôi đã ít nhiều chi phối Loretta Boss, sau đó là Becky Elliott, hai thư ký của tôi. Phong cách của tôi là “tương đối bừa bãi”.

LORETTA BOSS PARKER, THƯ KÝ RIÊNG TRONG SUỐT 25 NĂM:

“Ông ấy luôn như vậy. Đầu óc của ông ấy làm việc nhanh gấp mười lần người khác. Tôi muốn nói ông ấy chỉ luôn tiến lên phía trước và nhảy cóc. Ông ấy ra quyết định rất nhanh. Nếu có một ý tưởng nào đó cần phải thực hiện - bất kể các kế hoạch khác đã được dựng lên - ý tưởng mới đó phải được ưu tiên hàng đầu, và phải được thực hiện ngay. Mọi người đều đã lên kế hoạch làm việc trong ngày, và thế là mọi kế hoạch đều bị phá hỏng hết. Ông ấy chỉ việc triệu tập một cuộc họp.

Trong những năm đầu, điều này đã gây ra một vài tình huống khó xử. Tôi đã bố trí hẹn cho ông ấy và thông báo cho ông ấy biết về cuộc hẹn đó - chúng tôi có 2 cuốn lịch, một trên bàn Sam, và một trên bàn tôi - nhưng ông ấy luôn quên hết. Người hẹn gặp bay từ Dallas tới chỗ chúng tôi. Tôi hẹn gặp họ vào lúc 8 giờ và nhận ra Sam đã bay ra khỏi thành phố vào lúc 5 giờ mà không nói cho ai biết mình đang đi đâu. Tôi chỉ còn biết nhìn người từ Dallas tới và nói: “Ông ấy đi mất rồi”. Vì vậy, sau một vài lần như thế, tôi đành phải nói với ông ấy: “Tôi sẽ không sắp xếp hẹn cho ông nữa đâu nhé”. Còn Sam thì nói: “Được thôi, có lẽ như vậy là tốt nhất”. Sau đó, ông tự sắp xếp hẹn cho mình và quên bét các cuộc hẹn đó, còn tôi vẫn là người phải thông báo cho những người được hẹn gặp những cái tin không hay đó. Tôi đã không thể khiến Sam trở thành một người có tổ chức trong 25 năm, và tôi không nghĩ sẽ có người nào khác có thể làm nổi điều đó”.

Trừ việc đọc các con số vào sáng thứ Bảy và tới các cuộc họp định kỳ, tôi không có một thời gian biểu nào cho bất cứ việc gì khác. Tôi luôn mang theo chiếc máy ghi âm nhỏ, ghi lại các ý tưởng xuất hiện trong các cuộc đối thoại với bạn bè. Tôi thường mang theo tập giấy nhỏ màu vàng, với một danh sách khoảng 10 - 15 việc cần làm trong công ty. Danh sách công việc của tôi khiến các nhân viên điều hành phát điên lên được, nhưng điều đó có lẽ là một trong những đóng góp quan trọng nhất của tôi.

DAVID GLASS:

“Khi Sam cảm thấy chắc chắn, anh ấy sẽ không bỏ cuộc. Anh ấy sẽ khiến bạn kiệt sức. Khi anh ấy có một ý tưởng, chúng tôi sẽ

thảo luận ý tưởng đó và sau đó quyết định rằng ý tưởng đó có lẽ không nên thực hiện vào lúc này - hoặc một lúc nào khác. Xong. Hết chuyện. Nhưng chừng nào mà anh ấy còn tin rằng ý tưởng đó là đúng, nó sẽ được đưa ra bàn bạc trở lại từ tuần này sang tuần khác cho đến khi mọi người phải chịu thua và đồng ý. Có vẻ như việc thực hiện ý tưởng đó còn dễ hơn là cứ tiếp tục cuộc tranh luận này. Tôi cho rằng có thể gọi điều này là “quản lý bằng cách làm tiêu hao sinh lực kẻ đối địch”.

Một cách tôi sử dụng để nắm bắt được mọi thứ đang diễn ra là đến văn phòng thật sớm, ngay cả khi tôi không có các số liệu vào ngày thứ Bảy để xem. 4h30 không phải là thời điểm bất thường để tôi bắt tay vào làm việc ở văn phòng. Thời điểm sáng sớm đó hết sức có giá trị: đó là thời gian không bị gián đoạn khi tôi suy nghĩ, lên kế hoạch và sắp xếp công việc. Tôi viết các bức thư và các bài báo cho tờ Wal-Mart World, bản tin của công ty chúng tôi.

A.L.JOHNSON, PHÓ CHỦ TỊCH WAL-MART:

“Tôi cho rằng một trong những điểm mạnh của Sam là anh ấy có một tính cách hoàn toàn không thể đoán trước được. Anh ấy luôn là con người riêng của chính mình, hoàn toàn độc lập trong suy nghĩ. Do vậy, anh ấy không phải là một nhà quản lý dễ dàng nghe theo người khác. Anh ấy không bao giờ dễ dãi về bất cứ điều gì và đối với bất cứ ai.

Nghĩ lại về thời kỳ khi tôi còn là giám đốc phụ trách hàng hóa, chúng tôi không có được sự hỗ trợ của máy vi tính. Vì vậy vào các sáng thứ Sáu hàng tuần trong suốt 6 năm liền, tôi mang theo

tờ giấy có kẻ cột ghi tất cả các con số vào phòng của Sam để anh ấy xem lại. Sáng nào khi tôi đến với các con số đó, Sam cũng viết lại lên giấy của mình và tự tính. Tôi chưa bao giờ cảm thấy anh ấy không tin tưởng vào các con số của tôi. Anh ấy chỉ làm nhiệm vụ của mình là đảm bảo tất cả mọi thứ là đúng. Đôi lúc anh ấy tính ra các số liệu khác một chút so với tính toán của tôi, và đã đặt ra ý kiến về một vài kết luận của tôi, điều đó khiến tôi phải luôn sẵn sàng cảnh giác. Mục đích của việc đó là để tôi luôn biết rằng tôi không thể vào phòng anh ấy, đặt tờ số liệu của mình trước mặt anh ấy và hy vọng anh ấy chỉ việc chấp nhận những con số đó.

Sam nổi tiếng là một người có khả năng thúc đẩy người khác và anh ấy xứng đáng được nổi tiếng hơn những gì khả năng đó mang lại - anh ấy cũng giỏi trong việc kiểm tra những người mà anh ấy động viên. Bạn có thể gọi phong cách của anh ấy là: “quản lý bằng cách luôn luôn giám sát”.

Mọi người luôn hỏi liệu có bao giờ, một khi đã vào guồng, tôi biết được những gì đang chờ ở phía trước không. Tôi không nghĩ là mình biết điều đó. Tất cả những gì tôi biết là chúng tôi đang hoạt động và đã thành công. Chúng tôi thích điều đó và đó có vẻ là một điều gì đó mà chúng tôi có thể tiếp tục được. Chắc chắn, chúng tôi đã nhận ra một quan niệm mà khách hàng thích. Thậm chí có quay lại thời đó thì tôi vẫn luôn nói rằng chúng tôi sẽ tập hợp lại và bảo vệ những gì mình đã gây dựng được, ngay khi có dấu hiệu vượt ra ngoài tầm kiểm soát, hoặc ngay khi các con số lần đầu tiên có kết quả không được như mong đợi. Tất nhiên, đến thời điểm này, chúng tôi vẫn chưa phải làm điều đó.

FEROLD AREND:

“Sự thực là, chúng tôi đang làm việc với một ý tưởng lớn. Rất dễ phát triển kinh doanh bán hàng giảm giá trong những cộng đồng nhỏ trước khi cạnh tranh trở nên gay gắt hơn. Trong thời gian đầu, chúng tôi không gặp phải cạnh tranh nhiều bởi không ai bán giảm giá trong những cộng đồng dân cư nhỏ. Vì vậy, khi chúng tôi giảm giá các mặt hàng, đó mới chỉ là một khái niệm chưa ai biết đến ở ngoài các thị trấn lớn hơn. Dĩ nhiên, khách hàng không phải là người điếc. Họ có bạn bè và họ hàng tại các thành phố và đã đến những nơi có cửa hàng bán giảm giá, vì vậy, khi họ thấy điều này đang diễn ra ở ngay thị trấn của họ, họ chỉ việc xếp hàng tại các cửa hàng của chúng tôi để tận dụng cơ hội mua hàng giảm giá”.

Tôi nghĩ Ferold đã đúng khi nói về cạnh tranh, nếu bạn đang nói về các hãng bán giảm giá. Nhưng ở đây có một nghịch lý là tôi thấy nhiều người chưa rõ về chúng tôi trong một thời gian dài. Trong suốt 20 năm ở miền Đông, người ta luôn nói Wal-Mart không có đối thủ cạnh tranh nào, và rằng chúng tôi không thể biết làm thế nào để đương đầu với cạnh tranh khi gặp phải. Họ đã quên rằng chúng tôi xuất thân từ lĩnh vực kinh doanh hàng tạp hóa, và trên thực tế khu trung tâm là mảnh đất của tất cả các dây chuyền bán lẻ phát triển trên toàn nước Mỹ. Trong thời kỳ Ben Franklin tham gia điều hành, chúng tôi có đủ các đối thủ cạnh tranh như Sterling, TG&Y, Kuhn và tất cả các hãng bán lẻ khác trong khu vực. Vì vậy, mặc dù chúng tôi có thể không có đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực bán giảm giá tại các thị trấn nhỏ, chúng tôi cũng không xa lạ gì với vấn đề cạnh tranh. Chúng tôi

luôn nhìn vào Gibson và các hãng khu vực khác, những hãng có thể đi theo chiến lược như chúng tôi, và chúng tôi biết phải làm gì khi họ làm như vậy: giữ cho mức giá của chúng tôi ở mức thấp nhất có thể, bằng cách giảm chi phí xuống càng thấp càng tốt.

Giai đoạn phát triển đó là thời gian sôi động nhất đối với cá nhân tôi trong vai trò quản lý. Thực sự, chưa từng có một giai đoạn nào như vậy trong lịch sử ngành bán lẻ. Có thể so sánh xem ngành bán lẻ giống như một giếng dầu: như người ta nói ở Oklahoma và Texas, toàn bộ ngành phát triển nhanh như điều gặp gió. Chúng tôi tập hợp những người giỏi để biến điều đó thành hiện thực, nhưng vào thời đó, tôi tham gia vào mọi công đoạn của công việc kinh doanh: bán hàng, mua bán đất để mở cửa hàng, xây dựng, nghiên cứu cạnh tranh, dàn xếp tài chính, giữ sổ sách - tất cả mọi thứ. Chúng tôi làm việc không biết giờ giấc là gì, và chúng tôi thật sự hết sức phấn khích với những gì đang diễn ra. Tôi không chắc liệu chúng tôi còn có thời giờ để nhận ra tốc độ tăng trưởng của mình phi thường đến mức nào trong những năm 70 như trong bảng sau đây.

Trong những năm đầu thập kỷ 70, chúng tôi thành lập nhóm nghiên cứu hợp tác giữa một số cửa hàng bán lẻ - hầu hết là các cửa hàng mang tính khu vực - không cạnh tranh với nhau. So sánh các ghi chép với họ khiến tôi nhận ra Wal-Mart đang bước vào giai đoạn phát triển đáng kinh ngạc. Tôi còn nhớ họ chỉ biết sững sờ, họ không thể tin chúng tôi đã có thể thiết lập được số lượng cửa hàng lớn như vậy. Chúng tôi có thể mở 50 cửa hàng mỗi năm, trong khi hầu hết các hãng khác trong ngành chỉ có

thể mở 3, 4, 5 hoặc 6 cửa hàng mỗi năm. Điều đó luôn khiến họ ngạc nhiên. Họ hỏi: “Làm sao anh lại làm được như vậy nhỉ? Không thể có cách nào để đạt được điều đó cả”.

Năm	Số lượng cửa hàng (triệu đô-la)
-----	------------------------------------

1970	32
------	----

1972	51
------	----

1974	78
------	----

1976	125
------	-----

1978	195
------	-----

1980	276
------	-----

Nhưng chúng tôi đã làm được điều đó. Ngoài ra, cùng với doanh số ngày càng tăng, chúng tôi còn tăng được lợi nhuận của mình từ 1,2 triệu đô-la năm 1970 lên 41 triệu đô-la năm 1980. Trên lý thuyết, chúng tôi thực sự không có quyền làm những gì chúng tôi đã làm. Tất cả chúng tôi đều đang tích lũy từng li từng tí một và đang tận dụng nhân lực và nhân tài đến mức tối đa. Đừng

hiếu làm tôi: tôi không định nói là chúng tôi đã không phải trải qua khó khăn.

FEROLD AREND:

“Chúng tôi có vấn đề về nhân lực hơn bất cứ điều gì khác, làm sao để tìm được người giỏi và đào tạo họ một cách nhanh chóng. Bởi chúng tôi luôn điều hành một tổ chức có nhân lực hạn chế, chúng tôi không có thừa người ở các cửa hàng, do vậy những người đó phải thật giỏi và thật nhanh nhẹn. Trở lại thời kỳ tôi còn làm ở Hested và Newbeny, một người phải có 10 năm kinh nghiệm trước khi được họ coi là một người quản lý-đang-học-việc. Ở đây, Sam nhận cả những người hầu như không có kinh nghiệm gì về bán lẻ, cho họ 6 tháng làm việc trong công ty và nếu anh ấy thấy họ thể hiện bất cứ một tiềm năng nào về điều hành cửa hàng và quản lý con người, anh ấy sẽ cho họ cơ hội. Anh ấy sẽ đưa họ vào vị trí phó giám đốc. Họ sẽ là những người đi lại và mở các cửa hàng mới và họ sẽ là người kế cận được quản lý cửa hàng của mình. Theo quan điểm của tôi, phần đông họ chưa đủ năng lực để điều hành cửa hàng, nhưng Sam đã chứng minh là tôi đã lầm. Cuối cùng anh ấy đã khiến tôi phải tin. Nếu bạn nhận một ai đó thiếu kinh nghiệm và bí quyết nhưng có khát vọng thực sự và sẵn sàng làm việc hết mình để hoàn thành công việc, thì họ sẽ bù lại được những gì họ còn thiếu. Và điều đó tỏ ra đúng 90%. Đó là cách chúng tôi đã phát triển nhanh đến như vậy”.

Chúng tôi cố gắng thiết lập càng nhiều chương trình tiêu thụ hàng càng tốt và hỗ trợ các cửa hàng đến mức tối đa có thể trong quá trình tăng trưởng của họ. Nhưng tới đầu những năm

70, những người quản lý cửa hàng của Wal-Mart vẫn độc lập đứng vững, tự họ có thể hoàn toàn thúc đẩy tiêu thụ các mặt hàng và chu chuyển hàng hóa.

THOMAS JEFFERSON, MỘT TRONG NHỮNG QUẢN LÝ VÙNG ĐẦU TIÊN CỦA WAL-MART, ĐƯỢC TUYỂN DỤNG TỪ STERLING, SAU NÀY LÀ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH:

“Mỗi năm vài lần, hầu hết các cửa hàng đều có đợt bán hàng khuyến mãi trên vỉa hè. Thời đó, chúng tôi bán hàng trên hè phố vào ngày nghỉ cuối tuần với lượng hàng nhiều như trong các cửa hàng. Bạn biết không, chúng tôi đã giăng dây thừng giới hạn một phần bãi để xe, tập hợp lại và bán được một lượng hàng khổng lồ trên những con thuyền. Chúng tôi sử dụng thuyền - và bán các con thuyền mang tên là John này - đặt hàng lên các ghế bày hàng, và chất trên mỗi thuyền một mặt hàng. Chúng tôi dựng lên các biển hiệu lớn có tên là “Bán hàng trên thuyền” (Boatload Sales). Ngày nay, người ta vẫn sử dụng phương pháp bán hàng khuyến mãi trên vỉa hè, nhưng không giống như cách chúng tôi đã từng làm. Cách thức đó không còn có hiệu quả nữa”.

Trong khi tất cả mọi việc đang diễn ra suôn sẻ vào đầu những năm 70, Ferold Arend, Ron Mayer, Bob Thomson và tôi vẫn đang tìm cách phân phối hàng cho các cửa hàng ngày càng đông tại các thị trấn nhỏ nằm ngoài trục đường chính. Đó là một trong những vấn đề thường khiến tôi đau đầu. Tôi luôn đi ngang qua các nhà kho ở Bentonville và nói: “Số hàng hóa này sẽ tới đâu?”, “Ai đã mua nó?”, “Chúng ta đã mua quá nhiều loại hàng này”. Trong khi mọi người ở cửa hàng đang mong đợi số hàng này, thì

chúng tôi lại không thể vận chuyển chúng đến đó được. Tôi còn nhớ mình đã khá căng thẳng khi mọi người quyết định công ty cần mua xe tải riêng, nhưng họ vẫn cứ mua. Chúng tôi đã có 2 máy kéo và 4 toa móc, nhưng những nhân viên làm việc ở nhà kho nếu muốn tới những nơi họ định tới thì lại cần phải có 4 máy kéo và 6 toa móc. Tôi cho rằng điều này khá là cực đoan. Vì thế, có tin đồn là tôi sẽ tới thăm nhà kho, và nếu có máy kéo hay xe móc còn nhàn rỗi, họ sẽ kéo nó ra phía bên kia nhà kho và giấu đi để tôi không biết chúng tôi còn xe nào đang trống hay không.

THOMAS JEFFERSON:

“Công ty càng phát triển nhanh, chúng tôi càng cảm thấy bị tụt xa hơn ở phía sau. Chúng tôi luôn đi sau nhu cầu phân phối của công ty. Chúng tôi chưa bao giờ xây dựng kịp nhà kho, và luôn có quá nhiều cửa hàng trước khi nhà kho được xây dựng. Hiện nay, tôi nghĩ các cửa hàng đã có thừa 50% số nhà kho để đáp ứng nhu cầu của mình, nhưng thời đó chúng tôi đã trải qua một thời gian khủng khiếp trong việc vận chuyển hàng đến các cửa hàng. Vì vậy, chúng tôi thuê kho ngoài, việc này lại rất tốn kém, và công ty có nhiều cửa hàng hơn khả năng cung ứng của mình. Đôi lúc chúng tôi có đến 500 chiếc xe móc chất đầy hàng nằm quanh nhà kho. Để giải quyết được vấn đề này cần có thời gian. Chúng tôi không thể giải quyết ngay được. Ngày tiếp theo, chúng tôi sẽ có thêm khối lượng hàng chất đầy 60 toa. Chúng tôi sẽ phải dỡ hàng khỏi 60 toa đó, và hàng sẽ phải ở lại đây khoảng 1 đến 1 tuần rưỡi nữa, trước khi được chuyển chở đến các cửa hàng”.

Đó là một vấn đề lớn, một vấn đề khiến tôi rất lo ngại. Và việc giải quyết được nó là nguyên nhân dẫn đến thành công của chúng tôi trong thập kỷ 70. Khi đó, tôi chỉ còn biết trông cậy vào David Glass, người đang điều hành lĩnh vực bán thuốc giảm giá ở mãi tận Missouri, và Don Soderquist, người đang điều hành Ben Franklin, cùng đến phối hợp với chúng tôi. Tôi biết cả hai người này đều là những nhân tài lớn, và tôi cũng biết công ty cần được hỗ trợ trong tất cả mọi lĩnh vực, đặc biệt là trong những lĩnh vực mà tôi không giỏi, như phân phối và thiết lập hệ thống. Như tôi đã nói trước đây, Ron Mayer đã làm việc tích cực để xây dựng hệ thống phân phối, và là người đưa ra các khái niệm như: lắp ráp hàng, thuyền đan chéo và chuyển tải. Nhưng tôi không nghĩ hệ thống phân phối thực sự nằm trong tầm kiểm soát hoàn toàn cho đến khi David Glass chịu thay đổi ý kiến và cùng hợp tác với chúng tôi vào năm 1976. Hơn ai hết, anh ấy là người phụ trách việc xây dựng hệ thống bán hàng hoàn hảo mà chúng tôi hiện đang sử dụng.

Trong khi Ron và Ferold đang giúp tôi điều hành công ty, và trước khi David hợp tác cùng chúng tôi giữa thập kỷ 1970, Jack Shewmaker xuất hiện như một nhân tài lớn. Anh ta đã làm được một điều kỳ diệu trong việc mở cửa hàng mới. Jack đã từng là giám đốc của Trung tâm Tạp hóa Kloger (Kloger Super Center), một nơi áp kết hợp giữa cửa hàng tạp phẩm và cửa hàng bách hóa, không khác nhiều so với các siêu thị của chúng tôi hiện nay. Như vậy, anh ta đã từng là thương gia và không phải là người có nhiều kinh nghiệm khi chúng tôi tuyển mộ về. Anh thuộc lớp sinh viên tốt nghiệp đại học đầu tiên mà tôi bắt đầu tuyển dụng; là sinh viên tốt nghiệp Đại học Công nghệ Georgia, anh ta có

niềm say mê về các hệ thống và tổ chức của một kỹ sư mà chúng tôi rất cần. Giờ đây, tôi đang có bên mình những người giỏi trong tất cả những lĩnh vực mà tôi cảm thấy mình còn chưa nắm vững, như việc tổ chức cơ cấu công ty để thích ứng với sự bùng nổ tăng trưởng của công ty. Nếu không theo ý kiến và kiến thức của những người này mà tự mình tiếp tục làm những việc đó, thì chúng tôi hẳn đã sụp đổ vào khoảng giữa thập kỷ 70 hoặc chắc chắn chúng tôi sẽ không thể đạt được sự tăng trưởng bùng nổ phi thường trong thập kỷ 80. Việc sớm thiết lập các hệ thống, xây dựng nền tảng cho sự phát triển của trung tâm phân phối, áp dụng việc xử lý dữ liệu trong các cửa hàng thực sự đã cứu chúng tôi về sau này.

JACK SHEWMAKER:

“Một hôm, Sam và Ferold gọi tôi đến và nói rằng: “Chúng tôi biết anh có một số kinh nghiệm viết sách giáo khoa về chính sách”. Tôi đã viết chính sách cho cả Kroger và cửa hàng Hardware Coast-to-coast (Hardware Stores) ở ngoài Minneapolis. Vì vậy, họ nói: “Chúng tôi muốn anh cùng tham gia xây dựng chính sách và các quy trình cho chúng tôi”. Tôi nói: “Được. Hay đấy. Nhưng đó không phải là những gì tôi muốn làm. Tôi muốn làm việc như các thương gia”. Sam nói: “Dẫu sao thì chúng tôi vẫn muốn anh làm việc đó. Anh nghĩ sẽ mất bao lâu?”. Từ kinh nghiệm bản thân, tôi biết việc này sẽ mất 6 tháng tới 1 năm để hoàn thành. Nhưng tôi nói: “Tôi sẽ làm việc này trong vòng 90 ngày”. Sam đáp lại: “Anh có 60 ngày”. Sam không bao giờ muốn đợi bất cứ một cái gì. Anh ấy không có đủ kiên nhẫn. Đó có lẽ là điều gắn kết chúng tôi với nhau - “Khuynh hướng thiên về hành động”.

Mặc dù vậy, chúng tôi đã cho xuất bản cuốn sách đó - dày 360 trang - trong vòng 59 ngày”.

Như bạn sẽ thấy về sau này, Jack có lẽ là người gây nhiều tranh cãi nhất trong hàng ngũ quản lý cấp cao của chúng tôi, nhưng anh ấy đã tham gia ngay vào các công việc hệ thống hóa và cũng đã trở thành một thương gia lớn.

THOMAS JEFFERSON:

“Cả giai đoạn đó, thời kỳ Mayer đương chức và Shewmaker mới tiếp quản công việc, là thời kỳ mà chúng tôi thực sự được chứng kiến các hệ thống và máy vi tính đi vào cuộc sống của chúng tôi ở một trình độ hoạt động kinh doanh chính quy hơn - ở cấp cửa hàng lớn. Chúng tôi đã sử dụng máy đếm tiền Class 5 tại tất cả các cửa hàng. Bạn biết đấy, các công việc bằng tay trước đây rất chậm. Ron đã khuyên Sam nên mua máy đếm tiền điện tử cho các cửa hàng - một ý tưởng lớn vì thực sự bạn không thể điều hành một doanh nghiệp mà không có máy đếm tiền điện tử. Phiền toái duy nhất là các máy đếm tiền Singer đó hoạt động rất bất ổn. Al Miles là người duy nhất tìm ra cách vận hành nó. Như vậy, Mayer đã có ý tưởng đúng nhưng loại máy đếm tiền thì lại sai.

Về những chiếc máy vi tính được trang bị trong các cửa hàng, bạn phải tin Shewmaker. Không mấy ai trong chúng tôi quan tâm nhiều đến vấn đề này. Nhưng Shewmaker đã nghiên cứu tất cả, và chúng tôi sẽ hoạt động với bất cứ máy móc gì anh ấy khuyên Sam trang bị cho các cửa hàng. Dường như chúng tôi đã nỗ lực để cải thiện chính mình với một thiết bị mới mỗi năm. Tôi

nghĩ đó là khởi đầu của cái mà sau này đã trở thành hệ thống thông tin liên lạc của Wal-Mart. Nhưng hầu hết chúng tôi đã quá bận bịu với công việc ở cửa hàng đến mức không có thời giờ để nghĩ xem tất cả những điều này đang đưa chúng tôi đến đâu”.

Khi công ty phát triển trong thập kỷ 70, chúng tôi đã trở thành tổ chức bán lẻ rất có hiệu quả và đã đặt nền móng cho sự tăng trưởng còn phi thường hơn nữa sau này. Điều ngạc nhiên là các đối thủ cạnh tranh đã không theo kịp được chúng tôi đủ nhanh và không nỗ lực đủ mạnh để ngăn chúng tôi lại. Bất cứ khi nào chúng tôi mở một cửa hàng Wal-Mart mới trong một thị trấn, là y như rằng khách hàng lại rời các cửa hàng khác mà đến xếp hàng trước cửa hàng của chúng tôi. Các cửa hàng đó đã nhanh chóng nhận ra rằng nếu họ muốn ở lại trong ngành kinh doanh bán lẻ để cạnh tranh với phương thức bán lẻ mà Wal-Mart đã tạo ra, thì chính họ phải thay đổi theo hướng của Wal-Mart. Cuối cùng, phần lớn họ đã chuyển sang bán giảm giá. Big K của Kuhn đã trở thành một dây chuyền bán hàng giảm giá. Sterling cũng đã thiết lập một dây chuyền bán giảm giá có tên Magic Mart. Còn Duckwall cũng tham gia vào lĩnh vực bán giảm giá.

Lúc đó, phần lớn các công ty này đều đã có sẵn các trung tâm phân phối và các hệ thống quy trình, trong khi chúng tôi phải xây dựng từ đầu. Như vậy, xét về lý thuyết, chúng tôi đã không có một cơ hội nào. Điều xảy ra là các công ty đó đã không thực sự theo đuổi chiến lược giảm giá. Họ bị ám ảnh bởi các khái niệm về cửa hàng tạp hóa quá lâu. Họ đã quá quen với việc có được 45% lợi nhuận, và họ không chịu từ bỏ điều đó. Họ khó có thể chấp nhận ý tưởng nhập một chiếc áo choàng mà chỉ bán

với giá 5 đô-la và chỉ kiếm được 30 xu lợi nhuận trong khi vẫn bán với giá 8 đô-la. Với chi phí thấp, cơ cấu chi phí giá thành rẻ, chúng tôi đang kết thúc một kỷ nguyên của ngành bán lẻ, bằng vai trò lãnh đạo trung tâm. Chúng tôi đã đóng lại cánh cửa của cách tư duy cũ về cửa hàng tạp hóa.

Xây dựng quan hệ đối tác

“Những gì các bạn đã tạo dựng được ở đây tốt hơn những gì Chủ nghĩa xã hội đã từng làm, và thậm chí còn tốt hơn cả Chủ nghĩa tư bản. Tôi muốn gọi điều các bạn có ở đây là “Chủ nghĩa tiêu dùng tỏa sáng”, nơi tất cả mọi người cùng nhau làm việc trong một tập thể và cuối cùng để người tiêu dùng lại được làm Thượng đế lần nữa”.

— Paul Harvey, Bình luận viên đài phát thanh
và là khách mời tại một cuộc họp cuối năm của Wal-Mart —

Mặc dù chúng tôi rất thích có dịp được nói về tất cả các yếu tố mang lại thành công cho Wal-Mart: thương mại, phân phối, công nghệ, chiếm lĩnh thị trường, đầu tư mua bán đất đai và xây dựng cửa hàng. Nhưng sự thật là, trong đó không có gì là bí mật thực sự của sự thịnh vượng đáng kinh ngạc của chúng tôi. Điều đã khiến công ty này phát triển nhanh chóng như vậy cho đến nay chính là mối quan hệ mà chúng tôi, những người quản lý, xây dựng được với các cộng sự của mình. Từ “cộng sự” chỉ những người làm thuê trong các cửa hàng, trong các trung tâm phân phối và trên xe tải, những người nhìn chung được nhận tiền công theo giờ cho công việc vất vả của mình. Quan hệ của chúng tôi với những người cộng sự là quan hệ đối tác theo nghĩa đích thực nhất. Đó là lý do duy nhất khiến công ty có thể luôn thắng thế trong cạnh tranh - và thậm chí luôn đạt được mong muốn của mình.

Giờ đây, tôi muốn cho bạn biết rằng quan hệ đối tác này chính là một phần trong kế hoạch tổng thể ngay từ đầu của tôi, kế hoạch mà khi còn trẻ, tôi đã có ước mơ về một công ty kinh doanh bán lẻ lớn, ở đó, tất cả mọi người làm việc đều sẽ được hưởng một phần lợi nhuận kinh doanh. Tôi cho rằng, họ có cơ hội được tham gia vào đa số các quyết định ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công việc kinh doanh. Lẽ ra, tôi muốn kể với bạn rằng ngay từ đầu chúng tôi đã luôn trả công cho nhân viên của mình cao hơn bất cứ công ty nào khác, và đối xử với họ bình đẳng. Nhưng đáng tiếc không có gì trong những điều đó là thật cả.

Ban đầu, tôi hà tiện đến mức đã không thực sự trả công cao cho người làm. Còn lương trả cho những người quản lý thì tương đối ổn. Kể từ khi bắt đầu mở rộng ra thêm nhiều cửa hàng, chúng tôi luôn có quan hệ đối tác với các quản lý cửa hàng. Tôi đã kể với bạn về những người này, ví dụ như Willard Walker và Charlie Baum, Charlie Cate. Ngay từ đầu tất cả họ đều được hưởng một phần từ lợi nhuận của cửa hàng. Nhưng thực ra chúng tôi lại không thưởng nhiều lắm cho các viên thư ký ngoài khoản tiền công theo giờ và tôi đoán mức tiền công đó khó mà đủ để trang trải cuộc sống vào thời điểm đó. Tuy vậy, công bằng mà nói, số tiền đó là tương đối khá so với mức kinh doanh bán lẻ kiếm được vào thời đó, đặc biệt là tại các cửa hàng tạp hóa hoạt động độc lập trong ngành.

CHARLIE BAUM:

“Khi tôi tiếp quản cửa hàng ở thị trấn Fayette vào khoảng tháng 5/1955, lúc đó Sam đang trả công cho nhân viên bán hàng mức 50 xu một giờ. Sau khi thanh toán cho họ tiền lương lần đầu, tôi

đã suy nghĩ nhiều về vấn đề đó và quyết định “Mức lương này hoàn toàn là phi thực tế”. Vì thế, tuần tiếp theo tôi đã tăng lương cho họ lên 75 xu một giờ và sau đó thì nhận được điện thoại của Sam. Anh ấy bảo: “Charlie, chúng ta không tăng lương thêm 25 xu một giờ”. Chúng ta chỉ cho họ thêm 5 xu một giờ.’ Nhưng tôi không cắt giảm lương của họ. Tôi vẫn tiếp tục giữ mức 75 xu vì họ đáng kiếm được mức thu nhập đó. Thời đó, cửa hàng chúng tôi có doanh thu cao và kiếm được khá nhiều lợi nhuận”.

Tôi không nhớ là mình đã chặt chẽ đến thế, nhưng tôi cũng cho rằng Charlie đã làm đúng. Chúng tôi đã không trả công cao lắm. Điều đó không phải vì tôi là người cố ý nhấn tâm như vậy. Tôi muốn mọi người làm việc tốt vì chính bản thân họ. Đó mới là những ngày đầu trong sự nghiệp kinh doanh, tôi quá ganh đua và nhất quyết phải thành công đến mức không nhận ra được chân lý cơ bản nhất, nguyên tắc thực sự sau đó đã trở thành nền tảng thành công của Wal-Mart. Bạn biết đấy, trong nghề kinh doanh bán lẻ, cho dù chia tách thế nào đi nữa thì lương vẫn là một trong những thành phần quan trọng nhất trong tổng chi phí hoạt động và chi phí hoạt động lại là một trong những điều cốt yếu cần quản lý chặt chẽ để đảm bảo mức lợi nhuận. Điều đó đã đúng vào thời đó và vẫn còn đúng cho đến ngày nay. Mặc dù vậy, quay về thời đó, tôi bị ám ảnh bởi việc kiếm được lợi nhuận ít nhất là 6% đến mức không còn để ý đến một số nhu cầu cơ bản của nhân viên và tôi vẫn còn thấy áy náy về việc đó.

Sự thật lớn hơn là tôi đã không nhận ra một điều tưởng như là nghịch lý khác - giống như nguyên tắc của người bán hàng giảm giá là càng tính giá rẻ thì lại càng kiếm được nhiều lợi nhuận.

Điều nghịch lý đó là: càng chia sẻ nhiều lợi nhuận với các cộng sự - dù bằng lương hay các hình thức động viên, thưởng, hoặc bán cổ phiếu với giá chiết khấu - thì càng nhiều lợi nhuận sẽ đổ dồn về công ty. Tại sao vậy? Bởi vì cách người quản lý đối xử với cộng sự cũng chính là cách cộng sự đối xử lại với khách hàng. Nếu cộng sự đối xử tốt với khách hàng thì khách hàng sẽ quay trở lại nhiều lần nữa, và đó chính là điều mang lại nguồn lợi nhuận thực sự của ngành kinh doanh này, chứ không phải bằng cách lôi kéo ai đó xa lạ vào trong cửa hàng để mua hàng đúng có một lần do trông hàng hóa hấp dẫn, hay xem những sô quảng cáo tốn kém. Những khách hàng cảm thấy hài lòng, trung thành và đến mua hàng nhiều lần chính là nguồn lợi nhuận khổng lồ cho Wal-Mart và những khách hàng này vẫn tiếp tục trung thành với chúng tôi vì cộng sự của Wal-Mart đối xử với họ tốt hơn nhiều nhân viên bán hàng ở các cửa hàng của hãng khác. Vì thế, trong kế hoạch tổng thể của Wal-Mart, mối liên hệ quan trọng nhất được thiết lập chính là mối quan hệ giữa cộng sự với khách hàng.

Tôi đã không nhận ra được điều đó trong một thời gian khá lâu. Thực ra, nỗi tiếc lớn duy nhất trong toàn bộ sự nghiệp kinh doanh của tôi chính là việc công ty đã không coi trọng các cộng sự ngay từ đầu và chỉ lên kế hoạch chia lợi nhuận thu được cho người quản lý khi chúng tôi phát hành công khai cổ phiếu công ty năm 1970. Nhưng vào thời đó, không có ai ở gần giảng giải cho tôi về triết lý đó và tôi nghĩ mình đã quá lo lắng về gánh nặng nợ nần, và cũng quá hấp tấp để đạt cái gì đó nhanh chóng. Đến nay, vẫn có người chỉ trích công ty chúng tôi còn là: việc chúng tôi làm mọi người tin vào chương trình chia lợi nhuận và

các chương trình phúc lợi khác của chúng tôi chẳng qua chỉ là một cách để phòng ngừa công đoàn. Những gì xảy ra vẫn theo vở cũ, đó là Công đoàn ngành bán lẻ tổ chức bãi công phản đối chúng tôi khi mở cửa hàng số 20 ở Clinton, Missouri, và tổ chức bãi công lần nữa khi chúng tôi mở cửa hàng số 25 ở Mexico, Missouri và họ cho rằng, để đối phó với những phiền toái này, chúng tôi đã thực hiện tất cả các chương trình nói trên nhằm tránh va chạm với công đoàn.

Câu chuyện đó chỉ đúng có một phần. Chúng tôi đã gặp rắc rối về vấn đề lao động tại 2 cửa hàng này và chống lại công đoàn - một cách hợp pháp và thẳng thắn - và rồi cuối cùng chúng tôi đã thắng. Trên thực tế, chúng tôi chưa bao giờ thất bại trong một cuộc bầu cử công đoàn nào. Nhưng thực ra ý tưởng chia sẻ lợi nhuận và phúc lợi đã xuất hiện thậm chí trước khi chúng tôi phát hành cổ phiếu, nhưng không phải là từ tôi mà là từ Helen.

HELEN WALTON:

“Chúng tôi đang đi nghỉ bằng xe ô tô tới vài nơi, nói chuyện về mức lương cao mà Sam kiếm được, về tất cả số tiền cũng như phúc lợi anh ấy trả cho các nhân viên cao cấp trong công ty để giữ những người giỏi giang ở lại. Anh ấy cho biết rằng nhân viên làm việc trong cửa hàng không được nhận bất cứ khoản phúc lợi nào và tôi cho rằng đó là lần đầu tiên mình nhận ra công ty đang làm được quá ít cho họ. Tôi gợi ý Sam rằng trừ phi những nhân viên này cũng được coi là “đồng hội đồng thuyền”, nếu không thì ngay cả những người giỏi nhất cũng sẽ chẳng ở lại công ty lâu. Tôi còn nhớ rất rõ điều đó vì khi ấy Sam không thực

sự coi trọng ý kiến của tôi. Sau đó, anh ấy đã suy nghĩ nhiều về ý tưởng đó và khi nhận thức ra, anh ấy thực sự hiểu nó thấu đáo”.

Có lẽ đúng là cuộc chạm trán với Công đoàn ngành bán lẻ và một vài tổ chức công đoàn khác - công đoàn xây dựng ở các công trường xây dựng của công ty, công đoàn xe tải tại các trung tâm phân phối - đã thúc giục chúng tôi suy nghĩ theo hướng này. Các tổ chức công đoàn, dường như không ưa công ty chúng tôi lắm - có lẽ vì họ chưa bao giờ có cơ may tổ chức được công đoàn trong công ty Wal-Mart. Họ muốn mọi người tin rằng chính họ là lý do duy nhất buộc Wal-Mart phải làm bất cứ điều gì có lợi cho các cộng sự của công ty. Sự thật là khi chúng tôi bắt đầu thử nghiệm ý tưởng này bằng cách đối xử với các cộng sự như đối xử với các đối tác, chúng tôi đã nhanh chóng nhận ra tiềm năng to lớn của ý tưởng này trong việc cải thiện công việc kinh doanh của công ty. Các cộng sự cũng chẳng mất nhiều thời gian để tính ra mình sẽ được lợi hơn thế nào khi công ty thành đạt hơn.

Tôi luôn tin tưởng chắc chắn rằng chúng tôi không cần có công đoàn trong công ty Wal-Mart. Về lý thuyết, tôi hiểu các lý lẽ mà công đoàn đưa ra, ví dụ như các nhân viên của chúng tôi cần có người đại diện quyền lợi cho họ và v.v... Nhưng xét trên góc độ lịch sử, chẳng hạn như sự phát triển của công đoàn trên đất nước này, thì hầu hết các trường hợp, họ chỉ gây chia rẽ. Họ đặt những người quản lý về một bên và những người làm thuê về một bên của hàng rào ngăn cách do chính họ dựng nên. Họ đặt mình ở giữa, gần giống một tổ chức kinh doanh độc lập, làm ăn dựa trên sự chia rẽ giữa hai phe trên chiến trận. Họ chia rẽ chúng tôi bằng cách phá vỡ mối liên lạc trực tiếp, gây khó khăn

cho việc chăm sóc khách hàng, duy trì năng lực cạnh tranh và giành thị phần của chúng tôi. Nhờ vào quan hệ đối tác mà chúng tôi xây dựng được ở Wal-Mart, gồm có kế hoạch chia lợi nhuận, thưởng khuyến khích động viên, mua cổ phiếu với giá thấp hơn, và nỗ lực thật sự để đưa các nhân viên tham gia vào công việc kinh doanh, chúng tôi đã có thể đưa tất cả cùng tiến lên. Công việc tiến triển tốt hơn cho cả hai bên, hơn hẳn bất cứ trường hợp nào có công đoàn tham gia vào. Tôi không nói rằng chúng tôi trả lương cao hơn bất kỳ ai khác, cho dù dĩ nhiên là công ty chúng tôi có năng lực cạnh tranh trong ngành kinh doanh bán lẻ nhưng chúng tôi phải làm như vậy nếu muốn thu hút và giữ được nhân tài. Sau một thời gian cố gắng, cộng sự của công ty đã xây dựng được giá trị cho bản thân họ, về mặt tài chính và các khía cạnh khác, bằng việc đặt niềm tin vào công ty và giữ cho công ty đi đúng hướng. Chúng tôi đã cùng nhau vượt qua khó khăn này khá thành công.

Mặt khác, hãy để tôi nói điều này: bất cứ khi nào thực sự gặp khó khăn, hay xuất hiện khả năng sắp sửa thành lập công đoàn trong công ty thì có nghĩa là đội ngũ quản lý đã thất bại, bởi vì chúng tôi đã không biết lắng nghe cộng sự, hoặc vì chúng tôi đã đối xử không tốt với họ. Tôi cho rằng: hễ nhân viên công ty phát biểu họ cần có công đoàn thì có nghĩa là ban quản lý đã thực hiện công tác giám sát và cộng tác với nhân viên quá kém. Thường thì họ có thể trực tiếp tìm ra những điều đang diễn ra ở cấp giám sát viên - việc gì đó không mấy hay ho mà các giám sát viên đang làm, hay điều gì đó tốt đẹp mà họ lại không chịu làm. Đó chính là vấn đề chúng tôi gặp phải ở Clinton và Mexico. Những người quản lý đã không biết lắng nghe. Họ không cởi mở

với nhân viên như đáng lẽ ra họ phải làm. Họ không giao tiếp không chia sẻ với nhân viên và hậu quả là chúng tôi gặp rắc rối.

Chúng tôi đã giải quyết tình trạng này bằng các phương pháp truyền thống. Chúng tôi thuê một luật sư giỏi về vấn đề lao động, John Tate, người đã thắng rất nhiều trong những vụ kiện tranh chấp lao động trong nhiều năm và sau đó đã làm việc cho Wal-Mart. Những lời tư vấn của anh ấy thậm chí còn làm tôi cương quyết thay đổi quan hệ giữa đội ngũ quản lý và cộng sự hơn nữa: phải biết quan tâm đến nhân viên, đối xử tốt với họ, cho họ tham gia vào công việc kinh doanh và bạn sẽ không còn phải mất thời gian và tiền của để thuê luật sư chống lại công đoàn nữa. Ngay sau cuộc chạm trán đó, John giúp chúng tôi tổ chức hội thảo về quản lý ở khu nghỉ mát Tan-Tar-A, Missouri và chẳng bao lâu sau chúng tôi triển khai một chương trình gọi là: “Chúng tôi quan tâm đến bạn” được xây dựng nhằm giúp các cộng sự hiểu rằng khi gặp khó khăn, chúng tôi muốn họ đến gặp người quản lý để trình bày và cho chúng tôi cơ hội giải quyết vấn đề giúp họ. Thông điệp của chúng tôi trở thành: “Chắc chắn chúng ta là một công ty không cần đến công đoàn, nhưng chúng ta biết chúng ta vững mạnh hơn cũng chính nhờ điều này. Vì bạn là đối tác của chúng tôi, nên chúng tôi luôn cởi mở lắng nghe ý kiến của bạn và chúng ta có thể cùng nhau giải quyết mọi vấn đề”. Dĩ nhiên, công đoàn sẽ lý luận theo kiểu như: “Này các anh, chúng tôi có thể giúp các anh tăng lương 3 đô-la một giờ. Tại sao các anh lại không bãi công?”.

Đã có đủ kiểu tranh luận tại sao chúng tôi lại chọn cách gọi nhân viên của mình là “cộng sự” và tất cả mọi người đều khen ngợi

việc đó. Tôi không biết. Có thể là họ đúng. Nhưng theo tôi nhớ thì mọi chuyện diễn ra khá đơn giản. Đầu tiên, tôi nghe thấy James Cash Penney gọi người làm công theo giờ của mình là “cộng sự”, và tôi đã luôn ghi nhớ điều đó trong đầu. Nhưng ý tưởng thử cách gọi đó ở Wal-Mart chỉ thực sự nảy ra trong đầu tôi trong một chuyến đi tới Anh.

HELEN WALTON:

“Chúng tôi đang trong một kỳ nghỉ để xem giải Wimbledon ở Anh. Một hôm, khi đang đi dạo trên phố ở London, Sam đứng lại ngắm một cửa hàng - anh ấy luôn dừng lại ngắm các cửa hàng ở bất cứ nơi đâu chúng tôi đến - cũng như mọi nơi khác trên thế giới, chỗ đó không có gì đặc biệt cả. Trong chuyến đi đó, chúng tôi đã đột nhập vào ô tô và lấy mất rất nhiều đồ ở Ý trong lúc đang tham quan một cửa hàng giảm giá lớn ở đó. Dù sao thì anh ấy cũng dừng chân ở một công ty bán lẻ của Anh, và tôi còn nhớ anh ấy nói: “Hãy nhìn cái biển kia! Thật tuyệt. Đó chính là điều chúng ta nên làm”.

Đó là Công ty Lewis (J.M. Lewis Partnership). Họ thiết lập quan hệ đối tác với tất cả cộng sự được yết danh trên tấm biển đó. Vì vô số lý do, toàn bộ ý tưởng về một mối quan hệ đối tác với tất cả cộng sự thực sự cuốn hút tôi. Ngay khi trở về nhà, chúng tôi bắt đầu gọi tất cả nhân viên làm việc ở cửa hàng là “cộng sự” thay cho từ người làm công. Điều đó có thể nghe chẳng có gì lớn lao đối với một số người và họ có thể đúng. Nó sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu chúng tôi không làm một số việc để biến điều đó thành hiện thực, và thành một cái gì đó không phải là sự phô trương giả dối. Vào khoảng thời gian đó, chúng tôi quyết định sẽ

tự mình cam kết sẽ đối xử với các cộng sự trong công ty một cách công bằng hơn. Và không nghi ngờ gì nữa, đó chính là quyết định thông minh nhất chúng tôi từng có ở Wal-Mart.

Năm 1971, chúng tôi đạt được bước đi quan trọng đầu tiên: sửa chữa được sai lầm lớn của năm trước và bắt đầu chương trình chia lợi nhuận cho tất cả cộng sự. Vì nhiều lý do, tôi thấy đó là một bước tiến đáng tự hào nhất của mình. Việc chia lợi nhuận chính là phần thưởng lớn giúp cho Wal-Mart luôn tiến lên phía trước. Tất cả mọi cộng sự làm việc trong công ty ít nhất một năm và những người làm ít nhất 1.000 giờ một năm đều đủ tiêu chuẩn được hưởng quyền chia lợi nhuận. Chúng tôi sử dụng một công thức dựa trên mức tăng trưởng lợi nhuận, chia theo một tỷ lệ phần trăm nhất định theo mức lương của các cộng sự đủ tiêu chuẩn, góp vào phần gọi là chương trình của họ mà họ được hưởng. Cộng sự đó sẽ nhận được số tiền này khi rời khỏi công ty, bằng tiền mặt hoặc bằng cổ phiếu của Wal-Mart. Cơ cấu của chương trình đó không có gì là bất thường. Đó là một hình thức hoạt động mà tôi thấy rất tự hào.

Trong mười năm qua, công ty đã trích trung bình 6% lương vào chương trình chia lợi nhuận. Ví dụ, năm ngoái mức trích lợi nhuận của Wal-Mart là 125 triệu đô-la. Hiện nay, những người quản lý chương trình chia lợi nhuận - gồm một ủy ban của các cộng sự - đã chọn hình thức dùng phần lớn số tiền của chương trình chia lợi nhuận này đầu tư lại vào cổ phiếu của Wal-Mart từ năm này sang năm khác, vì thế khi gộp lại, số lợi nhuận được chia đã tăng lên đến mức đáng kinh ngạc, tài khoản cá nhân của nhiều cộng sự cũng tăng lên như vậy. Hôm nay, khi tôi đang viết

ra chuyện này thì chương trình chia lợi nhuận đang có khoảng 1,8 tỷ đô-la - đó là vốn chủ sở hữu trong công ty thuộc về các cộng sự, đối tác của chúng tôi.

BOB CLARK, LÁI XE TẢI CHO WAL-MART, BENTONVILLE, ARKANSAS:

“Tôi đến làm việc cho ông Walton vào năm 1972, khi đó ông mới chỉ có 16 chiếc xe chạy trên đường. Tháng làm việc đầu tiên, tôi tham dự một cuộc họp về an toàn cho lái xe, và ông Walton luôn luôn có mặt tại các cuộc họp này. Có khoảng 15 người chúng tôi ở đó và tôi sẽ không bao giờ quên những gì ông ấy đã nói: “Nếu các anh ở lại với tôi chỉ trong 20 năm, tôi đảm bảo các anh sẽ có 100.000 đô-la lợi nhuận được chia”. Tôi nghĩ: “Thật béo bở. Mình sẽ không bao giờ thấy khoản tiền lớn như vậy trong đời”. Lúc đó đúng là thời điểm tôi đang lo lắng về việc kiếm tiền của mình. Lần cuối kiểm tra, tôi có 707.000 đô-la lợi nhuận được chia và tôi không thấy có lý do gì khiến khoản tiền này lại không tăng thêm nữa. Tôi đã mua và bán cổ phiếu trong nhiều năm và dùng khoản tiền này để xây dựng ngôi nhà của mình và mua sắm rất nhiều thứ khác. Khi những người khác hỏi rằng tôi thích làm việc cho Wal-Mart như thế nào, tôi kể cho họ việc tôi đã làm cho một công ty lớn khác trong 13 năm - một công ty mà tất cả họ đều biết - và ra đi với 700 đô-la. Sau đó, tôi kể cho họ nghe về khoản lợi nhuận được chia của mình và hỏi họ: “Anh nghĩ cảm giác của tôi về Wal-Mart thế nào?”.

GEORGIA SANDERS, CỘNG SỰ LÀM VIỆC THEO GIỜ ĐÃ NGHỈ HƯU, CỬA HÀNG WAL-MART SỐ 12, CLAREMORE, OKLAHOMA:

“Tôi bắt đầu làm việc tháng 4 năm 1968, và làm quản lý cửa hàng bán máy ảnh, hàng điện tử và các thiết bị nhỏ. Ban đầu, tôi kiếm được 1,65 đô-la/giờ, đây là mức tiền công tối thiểu. Khi tôi về hưu năm 1989, tôi kiếm được 8,25 đô-la/giờ. Tôi nhận 200.000 đô-la lợi nhuận được chia khi về hưu, và tôi nghĩ chúng tôi đã đầu tư số tiền này khá thành công. Chúng tôi đi du lịch rất nhiều, mua một chiếc ô tô mới, và vẫn còn số tiền lớn hơn số tiền ban đầu mà tôi có. Tôi mua và bán một số cổ phiếu Wal-Mart trong nhiều năm, và số cổ phiếu này đã được tách nhỏ ra nhiều lần. Tôi mua nhà cho mẹ tôi bằng một phần trong số tiền đó. Đối với tôi, Wal-Mart là một nơi làm việc lý tưởng”.

JOYCE MCMURRAY, HUẤN LUYỆN VIÊN KHU VỰC VỀ CÔNG TÁC VĂN PHÒNG, CỬA HÀNG WAL-MART SỐ 54 Ở SPRINGDALE, ARKANSAS:

“Tôi sống và làm việc theo Wal-Mart. Sam luôn dành nhiều ưu đãi cho các cộng sự của mình và tôi muốn đáp lại tấm lòng đó càng nhiều càng tốt. Tôi đã có 15 năm làm việc gắn chặt với cá nhân ông. Tôi trích tối đa tiền trong tài khoản séc để mua cổ phiếu và cũng mua được một số cổ phiếu bán ngoài. Anh không thể tưởng tượng rằng lợi nhuận được chia của tôi đã tăng lên như thế nào. Lợi nhuận được chia năm nay của tôi lên đến 475.000 đô-la. Lúc đầu tôi dự định về hưu năm nay, thu xếp đồ đạc và ra đi để bảo toàn số tiền thu được. Nhưng tôi mới chỉ có 40 tuổi, và quyết định tiếp tục ở lại đây thêm nữa. Tôi không chắc chúng tôi sẽ làm gì với khoản tiền kiếm được. Tất nhiên, số tiền đó sẽ dành cho khi nghỉ hưu. Nhưng tôi nghĩ chúng tôi sẽ mua một chiếc đàn piano và có thể một ngày nào đó sẽ xây dựng

ngôi nhà mơ ước của mình. Nhưng tôi sẽ còn giữ những cổ phiếu này trong một thời gian nữa”.

JEAN KELLEY, CỘNG SỰ LÀM VIỆC TRONG TỔNG VĂN PHÒNG, CHỊU TRÁCH NHIỆM GIÁM SÁT NHỮNG KHIẾU NẠI VỀ HÀNG HÓA:

“Tôi lớn lên trong một trang trại ở Mexico, Missouri, và đến làm việc tại cửa hàng số 25 khi 20 tuổi. Khi tôi tới Bentonville, có 9 người làm việc trong bộ phận vận chuyển hàng hóa, đến nay đã có 61 người làm việc ở đây. Anh trai tôi cố gắng thuyết phục tôi quay trở về. Anh bảo tôi có thể đi tới bất cứ đâu ngoài Wal-Mart và nhận được tiền công theo giờ cao hơn. Năm 1981, tôi có 8.000 đô-la lợi nhuận được chia. Năm 1991, tôi nhận được 228.000 đô-la. Tôi bảo anh tôi chỉ cho mình chỗ nào khác để có thể tới làm và kiếm được ngần ấy tiền thì tôi sẽ đổi việc. Nếu bạn có niềm tin vào công ty, bạn sẽ vô cùng kinh ngạc về việc lòng trung thành của mình sẽ được đền đáp thế nào. Tôi vui mừng vì đã gắn bó với công ty. Khoản tiền tôi kiếm được sẽ dành cho con gái tôi, Ashley, để đi học đại học”.

Đây là một số đối tác của tôi, những người đã cùng tôi đi một chặng đường dài. Cùng vào khoảng thời gian bắt đầu chia lợi nhuận thu được, chúng tôi triển khai rất nhiều chương trình hợp tác khác về tài chính. Chúng tôi có chương trình cho phép nhân viên mua cổ phiếu, nhờ đó các cộng sự có thể mua cổ phiếu thông qua khấu trừ lương với mức chiết khấu 15% so với giá thị trường. Hiện nay, hơn 80% cộng sự đang nắm giữ cổ phiếu của Wal-Mart, thông qua chương trình chia lợi nhuận hoặc tự họ đi mua. Cá nhân tôi cho rằng phần lớn 20% còn lại là

của những người chưa đủ điều kiện được hưởng chia lợi nhuận, hoặc chưa có thâm niên làm việc ở công ty đủ để được hưởng chia lợi nhuận. Trải qua nhiều năm, chúng tôi cũng có nhiều chương trình khuyến khích và thưởng để từng cộng sự có thể tham gia vào công việc kinh doanh giống như các đối tác.

Ngoài chương trình chia lợi nhuận trực tiếp, một trong những chương trình thưởng thành công nhất của chúng tôi là chương trình khuyến khích giảm thất thoát hàng hóa. Chương trình này thể hiện nguyên tắc đối tác tốt chẳng kém bất kỳ chương trình nào khác tôi biết. Như bạn biết đấy, thất thoát hàng hóa, hay mất hàng mà không có lý do - nói cách khác là mất cắp - là một trong những kẻ thù lớn nhất đối với khả năng sinh lời của nghề kinh doanh bán lẻ. Vì thế, năm 1980 chúng tôi quyết định cách tốt nhất để kiểm soát tình trạng này là chia sẻ với cộng sự bất kỳ khoản lợi nhuận nào công ty kiếm được nhờ việc giảm tỷ lệ thất thoát hàng hóa. Nếu một cửa hàng có tỷ lệ thất thoát hàng hóa dưới mức mục tiêu công ty đề ra, thì tất cả cộng sự của cửa hàng đó sẽ được thưởng một khoản có thể tới 200 đô-la. Đây là một hình thức thông tin cạnh tranh, nhưng bạn nên biết rằng tỷ lệ thất thoát của công ty chúng tôi chỉ bằng khoảng một nửa tỷ lệ trung bình của ngành. Không chỉ vậy, chương trình này còn khiến các cộng sự nghĩ tốt hơn về đồng nghiệp và về bản thân họ. Phần lớn mọi người không thích thú gì việc ăn cắp, thậm chí ngay cả những người sẽ làm việc đó nếu có cơ hội. Và phần lớn các cộng sự không muốn nghĩ rằng họ đang làm việc bên cạnh những người thích ăn cắp. Vì thế, trong một chương trình kiểu này, bạn sẽ được thưởng trực tiếp cho sự trung thực của mình, có động cơ thực sự khuyến khích chống lại việc bỏ qua khi

khách hàng lấy trộm hàng, hay tồi tệ hơn, cho phép bất kỳ cộng sự đồng nghiệp nào rơi vào cái bẫy nguy hiểm đó. Mọi người làm việc ở cửa hàng trở thành đối tác trong việc cố gắng chấm dứt tình trạng thất thoát hàng hóa, và khi thành công, họ sẽ cùng chia sẻ phần thưởng thu được với công ty mà họ đang nắm giữ cổ phần.

Tất cả những việc này nghe rất đơn giản và về mặt lý thuyết là rất cơ bản. Không gì có thể đem lại quan hệ đối tác thực sự, trừ phi người quản lý hiểu được tầm quan trọng của cộng sự trong toàn bộ quy trình và thực hiện điều đó một cách chân thành. Những lời nói đải bôi không bao giờ mang lại quan hệ đối tác thực sự. Thậm chí ngay cả chương trình chia lợi nhuận cũng sẽ không thể làm được việc đó. Nhiều công ty đưa ra một số hình thức chia lợi nhuận nhưng lại hoàn toàn không chia sẻ chút quan hệ đối tác nào với nhân viên, vì họ không thực sự tin vào tầm quan trọng của nhân viên và họ không làm gì để hướng dẫn nhân viên của mình. Ngày nay, thách thức thực sự đối với nhà quản lý trong lĩnh vực kinh doanh như chúng tôi là phải trở thành những người mà chúng tôi gọi là “những nhà lãnh đạo biết phục vụ nhân viên”. Khi họ làm được điều đó, đội ngũ nhà quản lý và các cộng sự có thể hoàn thành bất cứ nhiệm vụ gì.

Nhiều người đã dự báo trước nhiều năm rằng, Wal-Mart sẽ bị mất phương hướng một khi chạm trán với những thử thách khó khăn của môi trường đô thị thực sự. Phương pháp của chúng tôi được giả định là không có hiệu quả trong khu vực lân cận, nơi có những cư dân bị tước đi quyền bầu cử và những người nghèo khổ chịu thiệt thòi, chưa từng được làm người chiến thắng. Cách

thức của Wal-Mart không thể tiếp cận với những người đã từng là kẻ cắp, hay những kẻ hầu như không có lòng tự trọng trên đời. Nhưng tôi muốn kể cho các bạn nghe về chuyến thăm tới một cửa hàng gần Dallas của tôi vài năm trước đây - cửa hàng số 880 ở Irving, bang Texas. Cửa hàng này có lực lượng lao động và khách hàng rất trẻ và có đạo đức tốt. Nhưng viên quản lý của chúng tôi ở đó đang làm những việc tồi tệ với nhân viên của mình. Tôi nghĩ có lẽ anh ta đã tự nhủ: “Ôi giao, chúng nó còn trẻ, chỉ là những thằng nghèo và dân Mexico, rồi chúng sẽ chỉ ăn cắp mà thôi, và mình sẽ không thể làm gì được”. Vì thế anh ta, hoàn toàn không phải là một nhà lãnh đạo biết lắng nghe nhân viên.

Cửa hàng này tồi tệ hơn bất kỳ một cửa hàng Wal-Mart nào mà tôi thường thấy. Nó có tỷ lệ thất thoát hàng hóa lớn nhất so với các cửa hàng khác của chúng tôi, khoảng 6%. Cửa hàng này làm thiệt hại trên nửa triệu đô-la mỗi năm, và chúng tôi đã nghĩ tới việc đóng cửa nó. Nhưng, chúng tôi còn có một anh chàng thực sự lập dị tên là Ed Nagy, khi đó còn là quản lý khu vực. Ed là một tay luôn quấy rối người khác, và hay phá luật. Cậu ta luôn gặp rắc rối, luôn thích thử những điều mới lạ, và tôi phải thừa nhận rằng cậu ta khiến tôi nhớ lại bản thân mình khi còn trẻ. Cậu ta bước vào cửa hàng, nói chuyện với viên quản lý và bắt tay vào đào tạo các quản lý bộ phận. Cậu ta đặt ra một số mục tiêu thực tế cho họ, bắt đầu nói chuyện để động viên họ, chỉ ra sự khác biệt giữa công ty chúng tôi và các công ty khác và rằng họ đang thực sự bỏ lỡ điều gì đáng giá vì đã không tham gia vào cùng xây dựng cửa hàng.

Sau đó, cậu ta phát hiện ra các cộng sự đang ăn cắp nhiều đến mức không kiểm soát nổi trong cả cửa hàng và họ để mặc cho khách hàng cũng ăn cắp vì không ai đặt ra bất kỳ hình thức kiểm soát nào. Không ai kiểm tra nơi chờ. Thậm chí không ai kiểm tra quầy thu tiền mặt. Nếu người nào muốn lấy cắp cái gì đó, anh ta thậm chí còn biết rằng mình sẽ không bị bắt. Thế là, các cộng sự bắt đầu để mắt tới tất cả những thứ này, họ bắt đầu bàn về tính trung thực và về việc cải thiện bán hàng. Trong vòng một năm rưỡi, cửa hàng này đã thay đổi hoàn toàn. Tỷ lệ thất thoát hàng giảm xuống còn 2%. Cửa hàng bắt đầu có lợi nhuận và khi tôi đến thăm, tôi nghĩ đó là một trong những giây phút đáng tự hào nhất trong 40 năm đi thăm gần 2.000 cửa hàng của mình. Đó là công việc phi thường của một người năng động, suy nghĩ đúng đắn, biết hướng vào hành động, đã xuất hiện và khắc phục được tình trạng khủng khiếp của một cửa hàng Wal-Mart.

Vì sao điều này lại có hiệu quả như vậy? Ồ, chỉ nhờ một điều thôi. Nagy - quản lý khu vực - đã đưa nhiều người quản lý bộ phận ra ngoài cửa hàng, ra khỏi môi trường thất thoát đó và gặp gỡ một số người quản lý của các cửa hàng làm ăn thành công khác trong khu vực. Họ gặp gỡ vào ngày nghỉ cuối tuần và bàn bạc về bộ phận mình phụ trách. Nagy đưa họ đến tham dự những cuộc họp này. Sau đó, anh để họ tự đặt mục tiêu cho bản thân. Có thể trong khi đang ăn trưa với những người thành đạt của các cửa hàng khác, họ bắt đầu mơ mộng một chút, suy nghĩ một chút về cách cải thiện tình trạng hỗn loạn mà họ gây ra. Bây giờ, những nhà quản lý kia đã nói chuyện với họ về những con số và chỉ cho họ thấy công việc cũng như quyết định của họ có liên quan thế nào đến những con số này, do vậy họ sẽ phải quan

tâm đến việc doanh số bán hàng có tăng hay không. Họ sẽ không còn chỉ đứng đó và làm việc một cách miễn cưỡng mà họ bắt đầu học hỏi được đôi chút về công việc buôn bán thực sự.

Nhưng đây mới là phần hay nhất. Khi bắt đầu áp dụng các biện pháp kiểm soát để cố gắng ngăn chặn việc ăn cắp, họ bắt đầu kiểm tra từng chiếc hộp rỗng bỏ lại ở cổng sau. Rồi một ngày nọ, họ phát hiện được một chiếc thùng to - thùng xe đẩy trẻ em - trong đó có các cuốn băng trị giá 400 đô-la, và bắt được gã đàn ông với chiếc thùng ở cửa. Vì thế, sáng hôm sau họ tổ chức họp, viên quản lý nói nhiều về người phụ nữ đã phát hiện ra chiếc thùng và bắt được tên trộm, vì thế, cô ấy đã trở thành một anh hùng. Tất cả mọi người đều hoan hô cô. Văn hóa ở đó đã nhanh chóng thay đổi hoàn toàn. Như thế, trong ngành kinh doanh siêu thị đa dạng này, tôi đã học được điều này từ rất sớm: bạn cần phải trao trách nhiệm cho nhân viên, hãy tin tưởng họ và rồi kiểm tra lại họ.

Thật ra chúng tôi đã gặp phải nhiều khó khăn hơn khi dùng phương pháp này trong thành phố. Chúng tôi gặp nhiều trục trặc phát sinh với những người có học muốn làm việc trong ngành kinh doanh này, hay với những người có tư cách đạo đức tốt và chính trực. Có thể người dân ở các thị trấn nhỏ trong Iowa và Mississippi muốn làm việc với mức lương chúng tôi trả hơn là người dân ở Houston, Dallas hoặc St. Louis. Vâng, có thể người dân nông thôn có xu hướng tin vào triết lý của chúng tôi hơn là dân thành thị. Nhưng hãy để tôi nói điều này: một nhà quản lý giỏi, năng động và thông minh có thể thực hiện điều mà người ngoài gọi là “điều thần kỳ của Wal-Mart” với người dân ở

bất kỳ đâu. Có thể sẽ phải mất nhiều thời gian hơn để làm việc này. Bạn có thể sẽ phải sàng lọc kiểm tra kỹ lưỡng nhiều người hơn và phải thuần thục hơn trong khi tuyển dụng. Nhưng thật lòng, tôi tin rằng người dân ở bất cứ đâu cuối cùng cũng sẽ hưởng ứng với những cách khuyến khích mua hàng mà chúng tôi sử dụng - nếu họ được đối xử đúng mức và có cơ hội đào tạo thích hợp. Nếu bạn đối xử tốt, công bằng với họ và kiên nhẫn chờ đợi thì cuối cùng họ sẽ quyết định ủng hộ bạn.

Và tôi còn muốn kể cho bạn thêm điều này nữa: Wal-Mart đã thành công lớn không chỉ đơn thuần vì chúng tôi trưởng thành từ vùng đồng quê, nơi người dân về bản chất là thân thiện, và nhờ vậy có được những nhân viên bán lẻ giỏi giang. Sự thật là chúng tôi có nhiều cộng sự tài ba đến từ nông thôn, nhưng họ cũng phải gia nhập văn hóa của chúng tôi và học cách bán hàng như bất cứ ai khác, chúng tôi phải dành rất nhiều thời gian để đào tạo nhiều người vượt qua sự ngại ngùng vốn có, học cách ăn nói và giúp đỡ khách hàng. Vì thế, tôi cho rằng một số người ngoài công ty có thể hơi nhấn mạnh quá vào chất lượng được đánh giá là thấp của công nhân thành phố và thiếu tập trung vào thất bại của một số quản lý trong việc đưa những người nhân viên này đi đúng hướng. Nếu chúng tôi không làm tốt việc này, thì nhiều năm trước đây, một vài người trong số đó đã có thể nói rằng anh chẳng bao giờ có thể xây dựng được một đế chế bán lẻ tại các thị trấn nhỏ của nước Mỹ bởi vì anh không thể thu hút được lực lượng lao động đủ giỏi giang.

Một thành tố quan trọng khác trong mối quan hệ đối tác của Wal-Mart chính là sự sẵn sàng một cách khác thường của chúng

tôi trong việc chia sẻ phần lớn số liệu về hoạt động kinh doanh của mình với tất cả các cộng sự ngay từ đầu. Để cho họ biết điều gì đang diễn ra trong công ty chính là cách duy nhất để họ có thể làm việc tốt nhất theo năng lực của mình. Nếu như tôi có hơi chậm trong việc áp dụng phương thức chia sẻ lợi nhuận, thì chúng tôi nằm trong số những công ty đi đầu trong ngành - và đến nay vẫn đi trước hầu hết các công ty khác - trong việc giao quyền chủ động cho các cộng sự, thông qua việc điều hành công việc kinh doanh một cách thực sự rõ ràng. Tôi luôn kể với mọi người trong cửa hàng về công việc đang tiến triển đến đâu. Nhưng sau khi quyết định cư xử với nhau như các đối tác làm ăn, chúng tôi chính thức hóa việc chia sẻ thông tin ở mức độ cao hơn nhiều.

Chia sẻ thông tin và trách nhiệm chính là chìa khóa của bất kỳ mối quan hệ đối tác nào. Điều đó khiến mọi người cảm thấy có trách nhiệm và được tham gia vào công việc. Khi công ty phát triển lớn hơn, thực sự là chúng tôi phải chấp nhận chia sẻ rất nhiều số liệu về hoạt động kinh doanh của mình với những người còn lại như hệ quả của việc tuân thủ triết lý kinh doanh của mình. Tất cả mọi thông tin về chúng tôi đều được đưa ra ngoài. Trong từng cửa hàng, chúng tôi cho nhân viên thấy lợi nhuận của cửa hàng mình, doanh số mua, doanh số bán và mức chiết khấu của họ. Chúng tôi cho họ xem tất cả các thông tin này theo định kỳ, không chỉ riêng với các giám đốc và phó giám đốc. Chúng tôi chia sẻ thông tin với từng cộng sự, từng nhân viên làm việc theo giờ và từng nhân viên làm việc bán thời gian trong cửa hàng. Hiển nhiên là một phần thông tin đó được loan ra bên ngoài. Nhưng tôi tin lợi ích của việc chia sẻ thông tin với

cộng sự lớn hơn nhiều so với mặt trái của việc thông tin bị chia sẻ với người ngoài. Cho đến nay, dường như việc này chưa gây ra thiệt hại gì cho chúng tôi. Và trên thực tế, gần đây tôi có đọc ở đâu đó rằng những gì chúng tôi đang làm ngày hôm nay chính là một phần trong những xu hướng kinh doanh lớn mới nhất ngày nay: chia sẻ thông tin, chứ không phải là cất giấu thông tin.

Không gì có thể làm tôi cảm thấy hạnh diện hơn khi đến thăm một cửa hàng, thấy viên quản lý bộ phận bước đến gặp tôi và đầy tự hào chỉ cho tôi tất cả công việc làm ăn của mình và nói rằng mặc dù hiện nay cô ấy đang đứng thứ năm trong công ty nhưng cô ấy dự định sẽ đứng đầu trong năm sau. Tôi thích gặp mặt với tất cả thương gia trong đội ngũ của chúng tôi. Khi họ cho tôi xem quầy hàng chì than hay dầu xoa cho trẻ em hoặc cặp lồng vừa bày xong và rồi trình bày rằng họ chọn những mặt hàng này vì chúng đem lại lợi nhuận cao, sau đó tiếp tục khoe về doanh thu có được từ những mặt hàng này, tôi cảm thấy rất tự hào về họ. Tôi thực lòng cảm thấy như vậy. Tôi thấy đó là những gì đáng tự hào nhất. Bởi vì nếu chúng ta, với tư cách là người quản lý, thật lòng cố gắng hết mình cho việc truyền cảm xúc của nghề buôn bán - cái cảm giác thích thú khi mua và bán mặt hàng gì đó thu được lợi nhuận - tới từng cộng sự đối tác của mình, thì không gì có thể ngăn chúng ta lại.

BERNIE MARCUS, CHỦ TỊCH VÀ LÀ ĐỒNG SÁNG LẬP VIÊN, KHO HÀNG TRUNG TÂM:

“Chúng tôi vô cùng yêu quý Sam và Wal-Mart bởi cách họ cư xử với nhân viên của mình. Sam là một người giỏi khuyến khích người khác. Nhưng các biện pháp khuyến khích bằng tài chính

cũng có tác dụng lớn. Chúng tôi lên kế hoạch cho phép nhân viên sở hữu cổ phiếu theo kế hoạch của Sam và kế hoạch này đang hoạt động một cách hiệu quả.

Chúng tôi quan sát cách điều hành của ông với gần 400.000 con người - khi bạn bước vào, tất cả họ đều mỉm cười. Sam đã chứng minh được rằng ai cũng có thể khuyến khích được. Dù núi có cao đến đâu thì rồi cũng sẽ có người chinh phục được.

Nhưng nếu anh hỏi Sam công việc làm ăn thế nào, ông ấy sẽ không bao giờ thấy hài lòng cả. Ông ấy nói: “Bemie, mọi việc đều thực sự tồi tệ. Khách hàng của chúng ta phải đứng chờ quá lâu ở bàn thanh toán tiền mặt. Nhân viên của ta vẫn giúp họ chưa đủ. Tôi không biết chúng ta sẽ phải làm gì để khiến cho họ năng động hơn”. Khi bạn hỏi một số Tổng giám đốc điều hành của các công ty bán lẻ khác mà bạn biết đang đứng trên bờ vực phá sản, thì họ sẽ khoe khoang và nói cho bạn biết mọi việc đang diễn ra suôn sẻ như thế nào. Sam thì không như thế - những người đó thật là khoác lác. Ông ấy rất thực tế và biết mình là ai. Chẳng nghi ngờ gì nữa, Sam Walton là một trong những thương nhân vĩ đại nhất của mọi thời đại”.

Việc khuyến khích được nhiều người làm việc có hiệu quả nhất theo năng lực của họ đòi hỏi phải có nhiều chương trình và phương pháp đa dạng mà chúng tôi đã triển khai tại Wal-Mart trong nhiều năm qua. Nhưng sẽ không một chương trình nào hoạt động hiệu quả mà không có một điều rất giản dị gắn kết tất cả lại với nhau đó là: sự công nhận. Tất cả chúng ta đều thích được khen ngợi. Vì thế, điều chúng tôi cố gắng thực hiện trong công ty là tìm kiếm những điều đáng khen ngợi, và những điều

đúng đắn. Chúng tôi muốn cho nhân viên của mình biết khi nào họ làm được một việc đặc biệt nào đó và cho họ biết họ rất quan trọng đối với chúng tôi.

Chúng ta không thể khen ngợi việc gì không được thực hiện tốt, cũng như không thể là kẻ thiếu chân thành. Chúng ta phải theo sát những việc làm không có hiệu quả. Không gì có thể thay thế được sự trung thực với người khác và nói với họ rằng họ đã không hoàn thành tốt công việc. Tất cả chúng ta đều có lợi khi được sửa sai theo cách tích cực. Nhưng không có cách nào tốt hơn để giúp người khác làm việc đúng, bằng cách cho họ biết rằng chúng ta đánh giá hiệu quả công việc của họ cao như thế nào. Nếu làm được điều đơn giản đó, bản tính tốt đẹp của con người sẽ có điều kiện phát huy.

ANDY SIMS, GIÁM ĐỐC CỬA HÀNG WAL-MART SỐ 1, OGERS, ARKANSAS:

“Khi tôi bắt đầu làm việc ở Wal-Mart tại miền Tây bang Texas, chúng tôi mong chờ chuyến thăm viếng của chủ tịch với cảm giác như khi bạn đang sắp sửa gặp một vận động viên lớn, hay một ngôi sao màn bạc hoặc thống đốc bang. Nhưng khi ông ấy bước vào cửa hàng, cảm giác lo sợ của tôi biến mất, nhường chỗ cho một cảm giác thân thuộc. Sam là bậc thầy trong việc xóa đi cảm giác “hơn người” mà mọi người nghĩ về ông. Có bao nhiêu thống đốc bang thường bắt đầu cuộc nói chuyện bằng việc muốn biết bạn đang nghĩ gì? Bạn đang lo lắng điều gì?

Sau chuyến thăm, tất cả mọi người trong cửa hàng không còn nghi ngại việc ông thực lòng đánh giá cao đóng góp của chúng

tôi, không quan trọng là đóng góp đó lớn đến đâu. Mọi cộng sự đều cảm thấy như mình đã làm được điều gì có ý nghĩa. Cảm giác đó gần giống như bạn có cố nhân đến thăm mình vậy. Ông ấy không bao giờ hạ thấp chúng tôi”.

Còn một khía cạnh khác trong quan hệ đối tác thực sự đáng được nhắc đến: người lãnh đạo nào sống xa cách với các cộng sự của mình, không biết lắng nghe khi họ gặp khó khăn, thì sẽ không bao giờ có thể làm đối tác thực sự của họ được. Thường thì đây là một phần công việc quản lý hết sức mệt mỏi và đôi lúc rất chán nản. Nhưng những người phải đứng cả ngày để xếp hàng lên giá hay đẩy xe hàng ra khỏi phòng phía sau cũng bị kiệt sức và chán nản. Đôi khi họ bị rơi vào những vấn đề không thể giải quyết nổi, cho tới khi họ chia sẻ được khó khăn với ai đó và họ thấy có khả năng tìm ra lối thoát cho mình. Vì thế, công ty chúng tôi càng lớn thì chúng tôi lại càng phải cố gắng duy trì chính sách cởi mở ở Wal-Mart.

DAVID GLASS:

“Nếu anh đã từng có thời gian đến Wal-Mart, anh có thể nhận thấy rằng đối với người dân ở Philadelphia, Mississippi, sẽ không có gì là bất thường nếu có ai đó ngẫu hứng nhảy lên xe và lái đến Bentonville, nơi người ta thấy anh ta ngồi trong phòng, kiên nhẫn chờ đợi được gặp chủ tịch. Thực sự thì bạn biết có bao nhiêu vị chủ tịch của một công ty trị giá 50 tỷ đô-la sẵn lòng cho phép 100% cộng sự gặp mặt? Tôi biết rất nhiều người làm việc trong các hãng lớn thậm chí chưa bao giờ nhìn thấy chủ tịch của công ty mình, chứ chưa nói gì đến việc gặp gỡ ông ta”.

Điều đó không nói lên rằng họ luôn thích những gì tôi phải nói. Tôi thường không giải quyết được vấn đề của họ và tôi cũng không thể luôn luôn ủng hộ họ chỉ vì họ làm tôi quan tâm đến tình cảnh của họ. Nhưng nếu hóa ra người cộng sự đó đã nói thật, thì quan trọng là phải loại bỏ viên quản lý hay người nào gây khó khăn cho họ, vì nếu không làm thế, chính sách cởi mở sẽ chẳng còn có ích với ai. Các cộng sự sẽ nhanh chóng biết rằng đó chẳng qua là những lời nói dối bêu, và không thực sự tin tưởng những lời nói đó nữa. Nếu tôi cứ bay đi bay lại trên khắp đất nước, nói với các cộng sự rằng họ là đối tác của mình, thì tôi chắc đã mắc nợ họ việc ít nhất phải lắng nghe khi họ có điều gì bức dọc.

DEAN SANDERS, PHÓ CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG WAL-MART:

“Tôi luôn cảm thấy rằng đối với Sam, những người làm việc trong cửa hàng - quản lý và cộng sự - là những Thượng đế. Anh ấy yêu quý họ. Và không có gì để nghi ngờ rằng họ cảm thấy luôn cởi mở với anh ấy. Anh ấy ra ngoài thăm các cửa hàng, và khi trở về anh ấy gọi điện cho tôi, nói rằng: “Hãy cho người này làm quản lý cửa hàng. Cậu ta đã sẵn sàng”. Sau đó, tôi sẽ bày tỏ sự ái ngại về kinh nghiệm làm việc hay bất cứ cái gì khác về người đó, và rồi anh ấy sẽ nói: “Dù sao thì cứ cho cậu ấy quản lý một cửa hàng. Rồi chúng ta sẽ biết cậu ta làm ăn như thế nào”. Dĩ nhiên, điều còn lại là anh ấy tuyệt đối không thể chịu đựng được những viên quản lý đối xử tệ bạc với các cộng sự trong cửa hàng. Khi anh ấy phát hiện ra điều tương tự đang xảy ra, anh ấy sẽ báo cho chúng tôi ngay lập tức”.

Bạn thấy đấy, khi chúng tôi nói rằng Wal-Mart là một đội ngũ, chúng tôi thực sự tin vào điều đó. Tinh thần cộng tác luôn gắn liền với tiền bạc - yếu tố cốt lõi của bất kỳ quan hệ làm ăn nào - nhưng nó cũng liên quan đến những mối quan tâm cơ bản của con người, ví dụ như sự kính trọng. Wal-Mart là một ví dụ hùng hồn về điều đó, khi 400.000 con người hợp lại thành một đội ngũ, thực sự hiểu và đồng cảm về quan hệ chung vốn làm ăn. Và điều quan trọng nhất là họ có thể đặt nhu cầu của cá nhân dưới nhu cầu của cả đội ngũ đó.

Tĩnh táo cân nhắc

“N...à...y..., Maggie” Sam gào lên từ cabin chiếc xe tải. “Lại...đây...với...tôi”. Từ trên cao, bạn của Sam, Royce Beall, chủ một siêu thị ở Jacksonville, bang Texas tủm tỉm: “Hãy nghe Sam kìa! To mồm quá”, ông nói: “Việc đó chả có ích gì, nhưng anh ấy cứ gào thét như vậy cả ngày”.

— Tạp chí Southpoint, tháng 2 năm 1990 —

Vào năm 1974, tôi phải thừa nhận rằng chúng tôi đã cảm thấy khá yên tâm về thành tựu của mình. Dù theo tiêu chuẩn của bất kỳ ai thì chúng tôi cũng đã xây dựng được một loạt cửa hàng giảm giá trong vùng, với gần 100 cửa hàng Wal-Mart hoạt động trên khắp 8 bang. Chúng tôi có gần 170 triệu đô-la doanh thu, với trên 6 triệu đô-la lợi nhuận. Cổ phiếu đã được tách hai lần và công ty chúng tôi đã nổi bật trên thị trường chứng khoán New York. Đến nay, tất cả mọi người đều được chia lợi nhuận và vì thế, toàn bộ công ty đều vui mừng. Phố Wall đang tin tưởng vào chiến lược của chúng tôi và mặc cho bất cứ nghi ngờ nào mà ai đó có thể dựng lên về tôi, thì dường như mọi người vẫn nghĩ khá tốt về Ron Mayer và các thành viên còn lại trong ban quản lý của công ty chúng tôi. Ở tuổi 56, tôi đã hoàn toàn tự do, và trả hết sạch nợ nần. Tài sản của tôi lớn hơn nhiều so với những gì tôi mơ ước khi khởi sự kinh doanh bán lẻ. Con cái chúng tôi đã tốt nghiệp đại học và bắt đầu cuộc sống tự lập. Thực lòng tôi không nghĩ mình có thể còn mong muốn điều gì hơn nữa trên đời này.

Nếu tôi đã tạo được ấn tượng rằng Wal-Mart đã chiếm phần lớn sức lực cạnh tranh của tôi trong nhiều năm qua, thì điều đó hoàn toàn không chính xác. Tôi vẫn đồng thời tiếp tục say mê theo đuổi những thú vui khác, chủ yếu là săn chim cú và chơi tennis, và tôi theo đuổi những đam mê này một cách rất say mê. Dường như rất nhiều doanh nhân ham mê chơi gôn hơn, nhưng tôi lại luôn cho rằng môn thể thao này hơi quá xa ở ngoại ô và mất quá nhiều thời gian, hơn nữa lại thực sự không mang tính thi đấu như tennis - anh biết đấy - một môn thể thao kiểu thắng - thua và phải đối đầu trực tiếp.

HELEN WALTON:

“Khi chúng tôi gặp nhau lần đầu, Sam đang chơi gôn nhưng anh ấy nổi khùng lên khi phạm lỗi. Một lần khi còn trong quân đội, anh ấy ra ngoài chơi gôn với một số sĩ quan, tôi nghĩ viên đại tá cũng đi cùng hôm đó. Sam đánh bóng đập vào cây. Điều đó khiến anh ấy nổi giận đến mức đập gãy cây gậy chơi gôn vào thân cây. Hôm ấy, khi về đến nhà, anh ấy ném cây gậy xuống đất và nói: “Anh đã chơi gôn quá đủ rồi”. Sau đó, hầu như anh ấy chỉ chơi tennis”.

Bất cứ khi nào bay đi đâu tôi cũng mang theo vợt và tôi luôn có bạn chơi cùng khi tới thăm thị trấn của họ. Vì lý do này nọ, tôi thích chơi vào khoảng gần trưa - khi mặt trời nóng nhất - tôi nghĩ lúc đó mình đang còn hăng hái. Tôi chơi tennis khá đều đặn từ khi chúng tôi chuyển đến Bentonville cho đến khoảng 2 năm trước, khi chân tôi không thể chạy được nữa.

GEORGE BILLINGSTEY, BẠN CHƠI TENNIS CỦA SAM:

“Trong khoảng 10 năm, Sam và tôi chơi tennis vào đúng giữa trưa, thường ở sân trong nhà anh ấy. Tôi nghĩ anh ấy thích chơi vào buổi trưa vì anh ấy không dám mơ đến việc lười kéo cộng sự đi chơi trong giờ làm việc. Trên sân, anh ấy là một người chơi đua tranh quyết liệt nhất. Anh ấy nghiên cứu lối chơi của đối thủ và biết rõ điểm mạnh, điểm yếu của chúng tôi cũng như của bản thân. Nếu tôi đánh một cú bóng vào tầm tay đập của Sam thì đó hẳn sẽ là điểm dành cho Sam. Anh ấy sẽ đánh bóng về góc chéo phía tôi và thế là tôi sẽ đi đứt.

Anh ấy thực sự yêu thích môn thể thao này. Anh ấy không bao giờ cho bạn một điểm, và cũng không bao giờ chịu từ bỏ. Song anh ấy cũng là một người công bằng. Đối với anh ấy, luật chơi tennis, luật chơi trong kinh doanh và luật chơi trong cuộc đời đều như nhau, và anh ấy tuân theo những luật chơi ấy. Mặc dù ganh đua là vậy, nhưng anh ấy cũng là một đối thủ tennis tuyệt vời, luôn luôn lịch thiệp cả khi thắng lẫn khi thua. Nếu thua, anh ấy sẽ nói: “Tôi chỉ không gặp may hôm nay, nhưng anh thì đã chơi rất điêu luyện”.

LORETTA BOSS PARKER, MỘT PHÓ CHỦ TỊCH NỔI TIẾNG VỀ MÔN TENNIS:

“Nếu ông Walton đi công tác, và muốn hẹn bạn chơi tennis, thì ý tưởng của ông là đánh điện cho bộ phận hàng không của chúng tôi khi ông ấy vừa hạ cánh vài phút và nhờ họ gọi điện cho tôi về giờ hẹn. Tôi sẽ nhận điện vào lúc 11 giờ, tìm cho ông ấy một bạn chơi và trận đấu sẽ diễn ra vào buổi trưa”.

Vì vậy, tennis đã trở thành môn thể thao mang tính cạnh tranh, có tổ chức và rèn luyện thân thể của tôi. Song niềm say mê thực sự của tôi ngoài Wal-Mart vẫn là săn chim. Tôi phải nói rằng đó là niềm đam mê, là lạc thú của chúng tôi. Tôi yêu thích nó đến nỗi tôi đã biến nó thành một phần trong phong cách kinh doanh của tôi ngay từ đầu.

Tôi chưa bao giờ say mê săn chim cút như vậy cho tới khi gặp cha của Helen, một người quan niệm hết sức nghiêm túc về môn thể thao này. Bất cứ khi nào ở Claremore, tôi đều thích ra ngoài và đi săn cùng ngài Robson và các anh trai của Helen, Frank và Nick. Cha của Helen và tôi đều bắn tốt trên mức trung bình và chúng tôi khá ganh đua trong khi đi săn.

Như đã đề cập, Bentonville cuốn hút tôi vì tôi có thể đi săn chim trong mùa cút tại cả bốn bang. Vì vậy, trong suốt mùa săn, hàng ngày tôi thường khởi hành khoảng từ 3 đến 4 giờ chiều và ra ngoài đi săn khoảng vài tiếng. Tôi có một chiếc xe đi săn cũ. Tôi mang theo chó và tìm một trang trại hoặc trại nuôi gia súc nơi mình muốn săn. Tôi đã sớm học được cách tốt nhất để được mời trở lại là đến xin phép và mời chủ nhà một hộp bánh sôcôla đào của cửa hàng, hoặc nếu chủ nhà thấy thích hơn thì mời họ cùng tham gia. Tôi thường đi săn trên các khu đồi và thung lũng quanh đây.

JOHN WALTON:

“Cho tới khi cha tôi tới tuổi lục tuần, tôi thực sự đã phải rất cố gắng mới có thể theo kịp ông. Tôi nghĩ mình có thể lực khá tốt, song tôi thường có xu hướng chỉ đi cùng, coi mọi chuyện thật

đơn giản, nhẹ nhàng và thưởng ngoạn không gian ngoài trời. Khi tôi quay trở lại thì y như rằng cha tôi đã mất hút. Ông ấy đi săn chẳng khác gì Sherman hành quân qua Georgia”.

Khi xin phép được săn trên đất của ai, tôi luôn tự giới thiệu là Sam Walton, chủ một loạt cửa hàng trong khu phố ở Bentonville, và tôi nhận thấy điều đó thực sự có ích cho công việc kinh doanh của mình. Khi những người ở trang trại này xuống thị trấn mua sắm, họ thường mua hàng của người đã đi săn trên đất họ và mang kẹo đến cho họ. Tôi vẫn gặp nhiều người kể rằng cha của họ vẫn nhớ đến tôi, người đến săn trên đất của họ ngày nào. Khi tôi bắt đầu mở rộng công việc kinh doanh và phải đi lại nhiều hơn, tôi mang theo chó lên máy bay, nhờ đó tôi có thể đi săn giữa các chuyến đi thăm cửa hàng.

Tôi đã có nhiều khoảng thời gian thú vị với những chú chó này trên đường. Thường thường, tôi cho chúng ngủ trong thùng xe, nhưng nếu là con Roy, một chú chó thực ra giống chó cảnh hơn là chó săn chim, thì tôi sẽ cho nó ngủ cùng phòng - tôi nghĩ những người trong nhà nghỉ không hề biết việc này. Một lần nó vật lộn với một con chồn hôi, thậm chí tôi vẫn còn cảm thấy ngượng khi nghĩ đến việc người thuê xe sau tôi sẽ nghĩ điều gì đã xảy ra trong chiếc xe đó. Tôi túm chân sau nó và thả ngáp nửa người nó trong hồ để cố làm sạch mùi, nhưng chợt nhận ra rằng không thể dễ dàng rửa sạch mùi chồn hôi khỏi lông chó.

Roy có lẽ là con chó săn chim được đánh giá quá cao. Nó chẳng hề giống chó săn chút nào, khi thấy con mồi nó sẽ chỉ đứng hếch mõm lên ngửi và chỉ cho tôi những chú thỏ. Nhưng các cộng sự và khách hàng lại rất thích đi dạo với nó trong cửa hàng. Khi

chúng tôi đặt tên và ảnh nó trên thức ăn dành cho chó mang nhãn hiệu riêng của Wal-Mart, thì chúng tôi đã bán được hàng tấn hàng. Một điều nữa rất khác thường về Roy là: nó là con chó chơi tennis khá hay. Nó thường đi theo tôi tới sân tennis và nằm chờ ở đó, mỗi khi bóng bay ra ngoài sân, ra ngoài hàng rào hay bất cứ đâu là y như rằng nó sẽ chạy rượt theo quả bóng bằng được và mang bóng về cho tôi.

Điều khiến tôi thực sự cảm thấy thích đi săn là việc sắp xếp và huấn luyện chó. Bạn phải tạo mối quan hệ thân mật với chúng. Bạn phải khuyến khích chúng và rồi chúng sẽ làm việc cùng bạn khá tốt.

TRÍCH LỜI SAM ĐĂNG TRÊN TẠP CHÍ SOUTHPOINT, THÁNG 2/1990:

“George! Lại...đây...vớ...tao! Mày sắp bắt được rồi đấy, George” - Sam gào lên. Sau đó, quay lại nói với một người bạn đồng hành: “Tôi nghĩ George có thể là một tay săn giỏi. Khi đi săn, nó rất thính và cứ chạy đi chạy lại. Nó hành động như thể biết rõ mình đang làm gì. Có thể nó không biết, nhưng nó làm như thể là nó biết. Nó chạy theo sau những con chó khác và đó chỉ là bản năng đơn thuần. Mỗi con chó của tôi cần phải có một số bản năng nhất định”.

Tôi thấy tự hào vì có thể tự huấn luyện chó của mình, tôi chưa từng thuê huấn luyện viên dạy chó như một vài người bạn ở nông thôn của tôi. Tôi thích tự tay chọn ra những chú chó săn con lông xù hay chó săn chỉ điểm và chơi với chúng, kéo chúng chạy vòng quanh, dạy dỗ chúng, quát tháo chúng và tỏ ra kiên

nhấn với chúng. Những chú chó con này phải học cách tìm chim, sau đó phải học cách giữ chim để đợi chủ đến. Tôi cũng có vài con chó không thể huấn luyện được và ông Robson lại rất giỏi sửa những lỗi trong việc huấn luyện chó của tôi. Ông không thích gì hơn là được đem một số con chó vụng về của tôi về, dạy dỗ chúng và sau đó đem trả lại cho tôi.

Ngoài việc dạy chó, tôi còn thích được ra ngoài trời bất kể thời tiết như thế nào. Khi ở ngoài trời, tôi không còn phải bận tâm đến Wal-Mart hay bất cứ điều gì, trừ bận tâm xem ổ chim tiếp theo có thể nằm ở đâu. Tôi có một vài người bạn thân nhất, cũng là những người thích đi săn cút như tôi. Tôi hơi quá cực đoan, nhưng tôi cảm thấy những người săn cút nhìn chung đều là những vận động viên tốt, họ rất coi trọng sự cân bằng trong việc bảo tồn thiên nhiên và cuộc sống hoang dã: những điều đương nhiên mà tôi thực sự coi trọng.

Hầu như tôi chỉ săn cút ở các khu vực gần, nhưng vài năm trước đó, Bud và tôi đã từng đi săn cút ở bang Texas. Mỗi người chúng tôi thuê một trang trại trên đường đi ở phía nam vùng nông thôn nhiều bụi rậm của Texas, không quá xa phía bắc của thung lũng Rio Grande. Chỗ tôi thuê ở thì bình thường như mọi chỗ khác, nhưng chỗ của Bud thuê thì sang trọng hơn. Chỗ cậu ấy ở còn có cả bể bơi.

SOUTHPOINT:

“Trại Campo Chapote của Sam Walton là một dãy các nhà xe kéo nhỏ mọc mọc không ở cố định đâu trong miền trung nam Texas rộng lớn. Đây không phải là nơi săn cút dành cho những tay

thượng lưu miền Nam giàu có, với những đầy tớ mặc áo choàng trắng muốt theo hầu và những khẩu súng săn chạm trổ của Bỉ, trên những con la có bộ yên cương bằng bạc, kéo những chiếc xe gỗ gụ chở chó săn. Sam gọi những thứ đó là “đi săn chim cú kiểu phía Nam Georgia”. Anh ấy đã từng thử kiểu đi săn này, nhưng đó không phù hợp với tính cách thực sự của anh ấy. Nếu chúng tôi mô tả khung cảnh của trại Campo Chapote chưa đủ rõ ràng, thì để cho đơn giản, ta có thể gọi nó là: “Tất cả mọi thứ trông rất tuyền toàng”. Đây là một trang trại nơi chủ nhà tự tay mang đến cho khách khăn tắm, chỉ cho khách chỗ ngủ trong toa xe, và phân trần: “Xin ngài đừng lấy làm phiền vì những tiếng động ở trên trần nhà, đó chỉ là vài con chuột thôi”.

BUD WALTON:

“Một lần Sam và tôi được mời tham dự một cuộc săn chim cú bày biện trang hoàng ở một trang trại phía Nam Georgia. Họ nói sẽ đón chúng tôi tại bãi đậu sân bay. Thế nên khi chúng tôi bay đến đó, tất cả máy bay của các công ty đã xếp hàng ngay ngắn ở đó. Một người đàn ông trong chiếc Mercedes tiến đến đón chúng tôi. Giá mà bạn được chứng kiến bộ mặt của anh ta khi thấy Sam mở cửa sau máy bay và năm chú chó của anh ấy nhảy chồm ra bên ngoài. Họ không nghĩ sẽ có người mang chó theo. Họ phải lồi mồi mãi đàn chó mới vào được trong chiếc Mercedes đó”.

Anh thấy đấy, không phải lúc nào tôi cũng làm việc. Tôi cũng ham chơi như người tôi sắp nói đến sau đây. Tôi phải thừa nhận rằng, quay trở về khoảng năm 1974, tôi thêm được dành nhiều thời gian hơn cho bản thân vô cùng, rút lui về để Ron Mayer và những người khác điều hành công ty, để mình có thời gian nghỉ

ngôi tận hưởng cuộc sống. Khoảng thời gian đó, Helen và tôi đi du lịch nước ngoài một vài lần, mặc dù tôi chắc chắn rằng mình đã dành phần lớn thời gian đi thăm các cửa hàng và làm công việc kinh doanh.

Vì thế, lần đầu tiên kể từ khi khởi nghiệp kinh doanh bán lẻ năm 1945, tôi bắt đầu muốn tránh công việc kinh doanh. Tôi bắt đầu giảm dần sự tham gia vào việc ra quyết định hàng ngày và dựa nhiều hơn vào Ron Mayer và Ferold Arend - hai phó chủ tịch điều hành công ty. Tôi vẫn là chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành. Ferold, 45 tuổi phụ trách việc buôn bán, còn Ron Mayer, mới chỉ 40 tuổi, điều hành tài chính và phân phối hàng. Để theo kịp đà phát triển bùng nổ của công ty, chúng tôi nhận thêm nhiều nhân viên mới vào văn phòng chung. Ron tuyển dụng rất nhiều người vào để xử lý số liệu, làm công việc tài chính và phân phối.

Điều xảy ra sau đó chính là một thời kỳ đáng ghi nhớ trong lịch sử Wal-Mart mà đến nay tôi vẫn cảm thấy là điều không thoải mái nhất khi phải nói ra. Nhưng những người khác đều có phán xét riêng của mình về vấn đề này, nên tôi sẽ giải thích sự việc theo cách nhìn nhận của tôi một cách cởi mở và rõ ràng về sự liên quan của tôi tới sự việc này.

Lúc này, khi nhìn lại quãng thời gian đó, tôi thấy mình đã chia đôi công ty thành hai phe bắt đầu cạnh tranh gay gắt với nhau. Một bên là những người có tuổi, gồm đa số các quản lý cửa hàng, tiếp tục trung thành với Ferold, và một bên là cánh trẻ, đa số được Ron tuyển dụng và tạo cho công ăn việc làm. Chẳng mấy chốc mà mỗi người bắt đầu về phe, xếp thành đội ngũ theo sau

Ron hoặc Ferold, những người chẳng hề hòa hợp với nhau chút nào. Điều tôi làm sau đó - dường như hoàn toàn không phải là tính cách của tôi - chỉ là làm cho vấn đề trở nên phức tạp lên gấp nhiều lần.

Ferold có công lớn trong việc tổ chức công ty khi chúng tôi bắt đầu mở rộng các cửa hàng, nhờ vào tất cả những công nghệ và máy tính phức tạp mà chúng tôi cần. Lúc đó, tôi thực sự cảm thấy Ron vô cùng thiết yếu cho tương lai của công ty. Ngoài năng lực của mình, Ron còn là người rất có tham vọng. Cậu ấy tuyên bố khá rõ ràng mục đích của cậu ấy là phải điều hành một công ty, nhất là Wal-Mart, và tôi rất kính nể điều này. Một ngày, cậu ấy nói với tôi rằng nếu không được điều hành công ty Wal-Mart, thì cậu ấy muốn thôi việc và làm cho một công ty khác. Vì thế, tôi đã suy nghĩ trong vài ngày và cảm thấy lo lắng thực sự vì có thể chúng tôi sắp mất Ron. Sau đó, tôi tự nhủ với mình: “Ồ, mình thì đã lớn tuổi rồi, mình và cậu ta vẫn có thể làm việc với nhau. Mình sẽ cho cậu ấy làm Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành, còn mình thì nghỉ ngơi, bước ra hậu trường và dĩ nhiên là vẫn có thể tiếp tục đi thăm các cửa hàng”.

Vì thế tôi trở thành Chủ tịch Ban giám đốc. Còn Ron thì trở thành Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành công ty. Ferold làm chủ tịch công ty. Tôi rời văn phòng của mình xuống vị trí cuối cùng mà người ta thường gọi đùa là “hàng ngũ điều hành” và đưa Ron thay chỗ của tôi. Tôi chuyển vào văn phòng của cậu ấy. Tôi quyết định để mặc cho cậu ấy làm việc và điều hành công ty theo cách của cậu ấy, tự nhủ bản thân rằng mình sẽ chỉ kiểm tra xem công việc tiến triển đến đâu thôi. Vì đã hoàn toàn để người

khác điều hành hoạt động hàng ngày của công ty, nên tôi nghĩ mọi việc sẽ tiến triển tốt theo cách này.

Vâng, tôi đã rất sẵn sàng nghỉ hưu vào năm 1974 khi ở độ tuổi 56, còn hơn cả mặt trời Arkansas sẵn sàng mọc trên Oklahoma vào sáng sớm. Nhưng sau khi rút lui và ra đi một thời gian, tôi nói như đinh đóng cột với Ron Mayer rằng mọi việc phải giống hệt như tôi chưa hề ra đi vậy. Sự thật là, tôi trượt cú nghỉ hưu này một cách thảm hại hơn bất cứ điều gì tôi từng thử làm. Thực ra ngay sau khi từ chức chủ tịch, tôi đã nhận ra đó là một sai lầm. Tôi cố gắng không tham gia vào công việc của Ron. Vấn đề là ở chỗ tôi thực sự vẫn cứ tiếp tục làm những gì tôi đã và đang làm. Tôi muốn thấy ý kiến của mình tiếp tục được thực hiện ở công ty, nhưng cũng lại muốn Ron điều hành công ty thành công và xây dựng được thành một tổ chức. Thật không may, tôi không thể đứng ngoài công ty ở mức độ đó được. Tình hình trở thành một gánh nặng lớn cho Ron, và tôi nghĩ thực sự đó sẽ là gánh nặng lớn cho bất cứ ai ở độ tuổi 40 muốn tự điều hành một công ty lớn.

Trong khi đó thì công ty vẫn chia làm hai phe đấu đá nhau. Nhiều nhân viên mới trẻ hơn đứng trong hàng ngũ của Ron, còn những người nhiều tuổi hơn đang điều hành các cửa hàng thì lại ủng hộ Ferold. Khi tôi bắt đầu nhận ra sự chia tách này thực sự nghiêm trọng đến đâu, thì tôi rất bối rối và thậm chí còn phê phán mọi người.

AL MILES, PHÓ CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH ĐÃ NGHỈ HƯU CỦA WAL-MART:

“Đúng là có việc giữa Ron và Ferold. Cá nhân tôi cũng không dính líu vào vì khi đó tôi ở ngoài vòng chiến trận. Nhưng thậm chí nếu tôi không ở trong cuộc thì cũng thấy rất rõ là hai phe đang hình thành trong công ty. Anh biết đấy, anh sẽ cảm thấy bị ràng buộc khi nói: “Ồ, tôi ở phe này hay tôi theo phe kia”. Chúng tôi bắt đầu nhận thấy có sự mất mát trong công ty mà từ trước đến nay chưa từng xảy ra và những điều không ai muốn bắt đầu xảy ra thường xuyên. Mọi người đã không còn nghiêm túc trong việc điều hành các cửa hàng và chăm lo cho các nhân viên. Phần lớn các nhà quản lý khu vực chúng tôi đều tập trung lại, nói chuyện qua điện thoại vào sáng thứ Bảy, anh biết không, chúng tôi nghĩ mình đang rơi vào tình trạng vô cùng tồi tệ. Tôi không nói quá đâu. Tôi muốn nói chúng tôi thực sự như vậy. Tôi còn nhớ khi Sam bắt đầu quay lại làm việc trong văn phòng nhiều hơn, anh ấy làm việc đầy nhiệt huyết”.

Tôi vẫn hy vọng mọi việc sẽ được giải quyết. Và tôi nên nói rằng: Wal-Mart đã có những nhà quản lý cừ khôi trong suốt thời gian này. Chưa bao giờ việc quản lý yếu kém trở thành vấn đề đáng lo ngại cả. Vấn đề của chúng tôi là một sáng lập viên gần nghỉ hưu không muốn ra đi, đứng đầu đội ngũ quản lý cửa hàng, đang cạnh tranh gay gắt với một người trẻ tuổi đầy tham vọng với những ý tưởng lớn theo cách riêng của mình.

FEROLD AREND:

“Thời gian đó là giai đoạn tiêu cực nhất trong toàn bộ thời gian làm việc tại công ty mà tôi từng trải qua và là quãng thời gian thực sự đáng ghi nhớ. Sam luôn thấy cần phải để người của mình ganh đua với nhau vì anh ấy cho rằng việc đó sẽ mang lại

kết quả tốt nhất và trong phần lớn trường hợp thì việc này đem lại hiệu quả thật. Nhưng đây lại là trường hợp mà nguyên tắc đó không mang lại kết quả. Việc Sam lánh khỏi công việc kinh doanh đã gây ra tình trạng lộn xộn ở khắp nơi. Người của Ron thì trung thành với Ron, còn người của tôi thì trung thành với tôi. Sam vẫn nói rằng: “Tôi sẽ quyết định những việc cần được phân xử thắng bại”. Nhưng hóa ra lại có quá nhiều thứ cần được giải quyết theo cách đó so với những gì anh ấy dự tính. Vì thế khi nhận ra mọi việc đang diễn biến theo chiều hướng xấu, anh ấy buộc phải làm gì đó để giải quyết”.

Tôi luôn nhận lỗi về tình trạng lộn xộn do mình gây ra. Nói thật rằng tôi cũng không ngờ Ron giải quyết công việc không hiệu quả nhưng đáng lẽ cậu ấy có thể làm được. Tôi thấy lo lắng về kỹ năng của những người Ron nhận vào làm và cảm thấy dường như toàn bộ những người này đang làm tổn thương thực sự đến công tác quản lý của chúng tôi ở cấp cửa hàng, điểm mạnh nhất của công ty. Tôi đoán mình cũng sẽ thấy không vui về những cái gọi là phong cách cá nhân, chẳng có điều gì thực sự là khác thường trong môi trường của các công ty cả, nhưng lại rất khác với cách thức chúng tôi làm việc tại Wal-Mart.

Tôi thấy rất đau lòng về những chuyện này. Hiếm khi tôi bị mất ngủ vì những cuộc khủng hoảng ở văn phòng, nhưng lần này thì tôi bị mất ngủ thực sự. Tôi không muốn làm Ron thất vọng và cũng không muốn mất cậu ấy. Nhưng công ty đang bị dẫn dắt đi sai hướng. Vì thế, cuối cùng, vào một ngày thứ Bảy, tháng 6/1976, 30 tháng sau khi từ chức chủ tịch, tôi quyết định gọi Ron đến và chỉ nói đơn giản là: “Ron, tôi đã nghĩ mình thực sự

có thể nghỉ hưu, nhưng lại thấy chưa thể ra đi được. Tôi đã tham gia vào công việc quá nhiều khiến cậu bị rơi vào thế bất lợi”. Tôi bảo Ron là tôi muốn trở lại làm Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành, và giao cho cậu ấy việc khác - phó chủ tịch và giám đốc tài chính.

Đề nghị của tôi đã không được Ron chấp nhận và dĩ nhiên tôi có thể hiểu được nguyên nhân. Cậu ấy muốn điều hành công ty và khi không thể được thì cậu ấy quyết định ra đi. Khi ấy, không ai dám tin điều đó, và mặc dù tôi không hài lòng về một số điều diễn ra dưới sự điều hành của Ron, thì tôi cũng đã cố gắng hết sức để thuyết phục cậu ấy ở lại, tiếp tục đóng góp vào sự phát triển của công ty cho dù không làm Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành nữa. Tôi bảo: “Ron, chúng tôi sẽ rất nhớ cậu, chúng tôi cần cậu, tôi nghĩ công ty sẽ bị thiệt hại lớn nếu không có cậu ở đây”. Tôi đưa ra mọi thứ để mời cậu ấy ở lại, nhưng cậu ấy lại cho rằng đã đến lúc phải ra đi.

Mặc dù rất thất vọng và bất bình, nhưng Ron vẫn nói: “Sam, tôi biết anh nghĩ mọi thứ đang suy sụp và nhiều người khác cũng nghĩ như vậy, nhưng ở đây anh có một tổ chức rất mạnh, có sự trung thành của các cộng sự cũng như của các quản lý cửa hàng và anh còn có cả những khách hàng rất trung thành. Công ty có những triết lý hoạt động hết sức vững mạnh, nên tôi nghĩ anh sẽ chỉ tiến chậm hơn một chút thôi”. Tôi đánh giá cao việc cậu ấy thể hiện niềm tin đối với công ty chúng tôi. Tôi biết cậu ấy thực sự có ý đó và tôi sẽ không bao giờ quên điều đó.

Trong lịch sử của công ty, sự kiện đó trở nên nổi tiếng với tên gọi là “Cuộc đại bại tối thứ Bảy”. Điều xảy ra sau đó được biết

đến là “sự ra đi ồ ạt”. Trước hết, toàn bộ nhóm quản lý cấp cao trước đây nằm trong phe của Ron - tài chính, quản lý xử lý số liệu, quản lý trung tâm phân phối - tất cả đều lần lượt từ chức theo Ron. Anh có thể tưởng tượng Phố Wall đã phản ứng như thế nào về sự kiện đó. Rất nhiều người lập tức từ bỏ chúng tôi. Mặc dù đã thu được lợi nhuận trong nhiều năm qua, nhưng họ vẫn nghĩ chúng tôi không có đội ngũ quản lý để điều hành công ty.

Họ cho rằng Ron Mayer và tất cả người của cậu ấy chính là nguyên nhân khiến cho công ty hoạt động hiệu quả, và họ tảng lờ tất cả những điều căn bản mà chúng tôi có - tất cả các nguyên tắc của chúng tôi: cắt giảm chi phí, huấn luyện cho cộng sự cách chăm sóc khách hàng và nếu nói thẳng thắn, họ đã bỏ rơi chúng tôi.

Trải qua suốt cuộc khủng hoảng này, Jack Shewmaker, một tài năng trẻ tuổi sáng lạn, đầy tự tin của công ty đã có đóng góp lớn và tôi nghĩ cậu ấy chính là cái chúng tôi cần để đưa công ty trở lại như trước đây. Nhưng khi tôi chỉ định cậu ấy làm phó chủ tịch điều hành hoạt động, nhân sự và thương mại - trên cả một số người nhiều tuổi hơn và có thâm niên làm việc cao hơn - thì lại có thêm một số quản lý của công ty ra đi. Đó thực sự là một cuộc ra đi và đến khi nó chấm dứt, tôi cá rằng một phần ba quản lý cao cấp của chúng tôi đã rời công ty. Lần đầu tiên trong một thời gian dài, mọi thứ có vẻ rất ảm đạm. Vào lúc đó, tôi phải thừa nhận rằng chính mình cũng không dám chắc liệu công ty có thể tiếp tục phát triển được như trước đây hay không.

Như tôi đã kể về lần đầu tiên thất bại trong hợp đồng thuê ở Newport, phần lớn sự suy thoái lại có thể biến được thành cơ hội. Và khi mọi chuyện biến chuyển, sự suy thoái lần này đã mang lại cho chúng tôi một trong những cơ hội lớn nhất trong lịch sử phát triển công ty. Kể từ khi David Glass và tôi gặp mặt ở lễ khai mạc Wal-Mart tại Harrison, Arkansas, tôi đã cố thử mọi cách để thuyết phục cậu ấy làm việc cho chúng tôi. Cậu ấy là một thương nhân tài ba, có dây chuyền các cửa hàng thuốc giảm giá ở Springfield và tôi tin cậu ấy là một tài năng kinh doanh bán lẻ giỏi giang nhất tôi từng biết. Nhiều lúc tôi đã giục Ron Mayer tuyển dụng David nhưng cậu ấy không chịu làm. Vì thế khi Ron ra đi, David là người đầu tiên tôi muốn gặp, cuối cùng tôi cũng đã thuyết phục được cậu ấy về làm cho Wal-Mart. Tôi không có ý nói rằng có David và Jack Shewmaker làm phó chủ tịch điều hành, trong đó David phụ trách mảng tài chính và phân phối, còn Jack phụ trách mảng hoạt động và thương mại - hai phe trong công ty không còn đấu đá nhau nữa. Nhưng bạn thấy đấy, chúng tôi có cả tài năng kinh doanh lẫn nguy cơ tranh giành dưới cùng một mái nhà như bất kỳ một công ty nào khác.

Hai người này có tính cách hoàn toàn khác nhau, nhưng họ đều là những con người tài năng. Tất cả mọi người đều phải đi cùng hướng để chèo chống được như trước đây. Một lần nữa, Wal-Mart đã chứng minh được rằng mọi người đã sai lầm và chúng tôi lại có thể tiếp tục công việc làm ăn thuận buồm xuôi gió như trước đây. Gần như ngay lập tức, David làm công ty trở nên mạnh hơn. Roy Mayer có lẽ là kiến trúc sư của hệ thống phân phối ban đầu của chúng tôi, nhưng chân tình mà nói thì David Glass thạo công việc phân phối hơn Ron nhiều và đây là một

trong những lĩnh vực chuyên môn lớn mà tôi từng lo sẽ bị thiệt hại. David cũng giỏi hơn nhiều trong việc điều chỉnh và phát triển hệ thống kế toán của công ty. Cậu ấy cùng với Jack là những người ủng hộ mạnh mẽ công nghệ cao giúp chúng tôi hoạt động và phát triển như ngày nay. Hóa ra không chỉ là một giám đốc tài chính rất tài giỏi, David còn chứng tỏ mình là một người rất được lòng người khác. Đội ngũ mới này thậm chí còn giỏi giang hơn, phù hợp hơn với công việc so với đội ngũ trước đây mà tôi có.

Wal-Mart đã đánh dấu lên trang sử của mình nhờ sử dụng đúng người đúng việc khi cần nhất. Chúng tôi đã từng có Whitaker, người đã phá bỏ lối suy nghĩ bắt chước người khác, giúp chúng tôi khởi nghiệp; Ferold Arend, một người Đức ngăn nắp, cẩn thận và chuyên cần, giúp chúng tôi tổ chức công việc; Ron Mayer, người rất giỏi vi tính, giúp chúng tôi hoạt động có hệ thống; Jack Shewmaker, một nhà quản lý thông minh nhanh nhạy, với đầu óc của một người quản lý cửa hàng, giúp chúng tôi thoát khỏi lối mòn và đưa ra những ý tưởng mới cần nghiên cứu và David Glass, người dũng cảm tham gia khi chúng tôi ở trong cơn khủng hoảng, giữ thái độ bình tĩnh và cuối cùng kiểm soát được một công ty đã trở nên khổng lồ gần như không thể kiểm soát tường tận được.

Từ ngày đầu, chúng tôi luôn tìm thấy ở những người này các phẩm chất mà cả Bud và tôi đều không có. Họ hoàn toàn phù hợp với công việc họ đang đảm đương khi công ty phát triển. Rồi chúng tôi thường xuyên cần những người giỏi hơn cả những người đã có trong ban giám đốc. Đó chính là lúc những người

như David Glass xuất hiện. Nhưng đôi khi không phải lúc nào cũng có thể làm tất cả những việc này ngay một lúc. Trong gần 20 năm, tôi đã cố gắng tuyển dụng Don Soderquist từ Ben Franklin. Thậm chí một lần, tôi còn mời cậu ấy vào vị trí chức chủ tịch nhưng cậu ấy vẫn từ chối. Nhưng sau đó, khi chúng tôi thực sự cần, thì cậu ấy cũng chấp thuận tham gia và là một Giám đốc điều hành giỏi giang cho ê-kíp của David.

Ở bất kỳ công ty nào cũng có tình trạng đến lúc mọi người đều phải ra đi, nhường lại vị trí cho những người kế nhiệm, cho dù họ đã có cống hiến lớn. Đôi lúc, tôi bị buộc tội đã để cho người của mình đấu đá lẫn nhau, nhưng thực sự tôi không nhìn nhận vấn đề theo cách đó. Tôi luôn tạo điều kiện cho họ phát triển và để họ tiếp nhận những vai trò khác nhau trong công ty và đôi lúc điều đó làm tổn thương một số người. Nhưng tôi nghĩ mọi người cần được thử thách trên càng nhiều lĩnh vực công việc trong công ty càng tốt, và tôi cho rằng những nhà điều hành giỏi nhất chính là những người đụng chạm đến tất cả các loại công việc và có nhận thức tổng quan tốt nhất về công ty. Tôi không ưa gì việc chứng kiến sự kình địch xuất hiện trong nội bộ công ty - khi sự kình địch đó trở nên mang tính cá nhân và phải chứng kiến người của tôi không làm việc hoà thuận với nhau hay đứng về phe người này người nọ. Chúng tôi luôn nói một cách triết lý rằng: hãy giấu kín tham vọng của bản thân và giúp đỡ bất cứ ai có thể trong công ty. Hãy cùng nhau làm việc như một tập thể thống nhất.

Xây dựng văn hóa công ty

“Việc Sam tạo ra được một nền văn hóa riêng của Walton trong toàn công ty chính là chìa khóa của mọi thành công. Không gì có thể sánh được. Ông ấy là nhà kinh doanh vĩ đại nhất thế kỷ này”.

— Harry Cunningham Sáng lập viên của Kmart đồng thời là Tổng giám đốc điều hành của S.S. Kresge Co —

Không có mấy công ty có thể tập trung được vài trăm ủy viên quản trị, giám đốc và cộng sự lại với nhau vào 7h30' sáng thứ Bảy hàng tuần để bàn công việc kinh doanh. Lại càng có ít công ty hơn bắt đầu một cuộc họp như vậy bằng việc chủ tịch công ty gọi họ là các chú lợn. Đó là một cách để đánh thức mọi người dậy mà tôi yêu thích, bằng bài hát cổ vũ theo kiểu uốn cong lưng của trường Đại học Tổng hợp Arkansas, vào sáng sớm thứ Bảy. Có lẽ bạn phải ở đó để cảm nhận được đầy đủ tác động của nó, song việc đó diễn ra như thế này:

U.. u. u.. này các chú lợn!

U....u u u này các chú lợn!

U. u. u. u. u này các chú lợn!

Uốn cong lưng nào!?!

Và nếu tôi là người bày trò, thì bạn hãy tin chúng tôi sẽ gào rất to. Còn có một bài cổ vũ khác mà chúng tôi hay tổ chức mỗi khi đến thăm các cửa hàng: cách cổ vũ kiểu Wal-Mart của riêng chúng tôi. Các cộng sự của chúng tôi đã chơi trò đó cho Tổng

thống Bush và phu nhân xem khi họ đến Bentonville cách đây không lâu, và nhìn nét mặt họ bạn sẽ thấy họ không quen với kiểu cổ vũ nhiệt tình như vậy. Đối với những người chưa biết, thì bài đó như thế này:

Cho tôi một chữ W?

Cho tôi một chữ A?

Cho tôi một chữ L!

Cho tôi một dấu gạch ngang.

(Ở đây, mọi người đều nháy điệu tuýt-s).

Cho tôi một chữ M?

Cho tôi một chữ A?

Cho tôi một chữ R!

Cho tôi một chữ T?

Cái đó đọc là gì?

Wal-Mart?

Cái đó đọc là gì?

Wal-Mart?

Ai là số một?

Khách hàng!

Tôi biết phần lớn các công ty không có bài hát cổ vũ và nếu có làm như vậy thì hầu hết các vị chủ tịch hội đồng quản trị đều không muốn làm chủ trò. Nhưng khi đó, phần đông các công ty không có những người giống Mike “Ôpôt” Johnson, người đã giúp chúng tôi tiêu khiển vào một sáng thứ Bảy khi còn là giám đốc phụ trách an toàn bằng cách thách thức các đối thủ trong cuộc thi nhổ hạt hồng, trong đó Robert Rhoads, luật sư của công ty, trở thành mục tiêu chính thức. Phần lớn các công ty cũng không có các nhóm cổ động như Singing Truck Drivers (những người lái xe tải hay hát), hay một nhóm hát của ban quản trị có tên Jimmy Walker và các kế toán.

Tôi thấy rằng tuy phải làm việc quá vất vả, nhưng chúng tôi không cần phải lúc nào cũng đi lại với bộ dạng mệt mỏi, quan trọng hóa vấn đề, ra vẻ suy tư đến những vấn đề quan trọng. Ở Wal-Mart, nếu có công việc quan trọng, bạn nên đưa ra thảo luận tại buổi họp sáng thứ Sáu, gọi là cuộc họp về công việc kinh doanh, hoặc tại cuộc họp sáng thứ Bảy, rồi tất cả chúng tôi sẽ cố gắng cùng nhau giải quyết. Nhưng trong khi cùng nhau làm việc, chúng tôi vẫn muốn có chút thời gian thoải mái. Đó là phương châm “vừa làm việc vừa huyết sáo”, nhờ đó chúng tôi không chỉ có thời gian thư giãn, mà còn làm việc hiệu quả hơn. Chúng tôi cùng xây dựng tinh thần và niềm hứng khởi. Chúng tôi thu hút sự chú ý của đồng nghiệp và làm họ thích thú, đơn giản vì họ không bao giờ biết trước trò gì sẽ đến tiếp theo. Chúng tôi dỡ bỏ các rào cản, giúp việc thông tin trong nội bộ công ty tốt hơn. Ngoài ra, chúng tôi còn làm cho mọi người cảm thấy mình là một phần trong một gia đình, trong đó không ai là quá quan trọng hoặc quá tự đắc khi làm chủ trò hoặc trở thành mục tiêu

của một trò đùa nào đó, hoặc làm mục tiêu trong cuộc thi nhổ hạt hồng.

Chúng tôi không có ý ra vẻ là mình đã sáng tạo ra ý tưởng về một nền văn hóa công ty vững chắc và chúng tôi biết có nhiều công ty khác đã đi trước trong lĩnh vực này. Trong thời kỳ sơ khai của IBM, các khẩu hiệu và hoạt động nhóm mà Tomas Watson đã làm[5], cũng không có gì khác với những gì chúng tôi đã làm và như đã nói, chúng tôi tiếp thu mọi ý tưởng tình cờ bắt gặp. Helen và tôi đã lượm lặt được một vài ý tưởng trong chuyến đi tới Hàn Quốc và Nhật Bản năm 1975. Tại đó có những cách người ta đã sử dụng mà chúng tôi có thể áp dụng vào công việc kinh doanh của mình. Về mặt văn hóa, mọi thứ có vẻ rất khác nhau - ví dụ như ngồi ăn cá và ốc sên trên sàn nhà - nhưng con người thì vẫn là con người, những gì có thể khích lệ nhóm người này thường cũng sẽ khích lệ được nhóm người khác.

HELEN WALTON:

“Sam đưa tôi đi xem một nhà máy sản xuất bóng tennis ở phía đông Seoul. Tôi đoán công ty này bán bóng tennis cho Wal-Mart và họ đã tiếp đón chúng tôi rất nhiệt tình. Đó là nơi nhếch nhác nhất tôi từng thấy trong đời nhưng Sam lại rất có ấn tượng về nó. Đây là nơi đầu tiên anh ấy chứng kiến cách cổ vũ mang tính tập thể của một nhóm công nhân, và anh ấy thích ý tưởng mọi người cùng tập thể dục uốn dẻo vào buổi sáng. Anh ấy lập tức quay về và thử áp dụng những ý tưởng đó tại các cửa hàng trong cuộc họp sáng thứ Bảy”.

Quay trở lại năm 1984, mọi người ngoài công ty bắt đầu nhận ra sự khác biệt của những người ở Wal-Mart là như thế nào. Đó là năm tôi thua cược với David Class, phải mặc váy cỏ và nhảy vũ điệu hu-la (vũ điệu của các cô gái Hawaii) trên Phố Wall. Tôi nghĩ mình sẽ tới đó và nhảy, còn David sẽ quay phim để chứng minh với mọi người tại cuộc họp sáng thứ Bảy rằng tôi đã làm thật. Song khi chúng tôi tới đó, té ra là David đã thuê một đoàn vũ công hu-la, các nghệ sĩ chơi ghi ta Hawaii và gọi báo chí và truyền hình đến. Chúng tôi gặp phải đủ thứ phiền toái về vấn đề xin phép với cảnh sát, còn hiệp hội các vũ công thì không được cho phép nhảy nếu không có lò sưởi vì trời rất lạnh. Cuối cùng, chúng tôi phải xin phép chủ tịch của Merrill Lynch để được nhảy trên đất của họ. Dù vậy, cuối cùng tôi cũng mặc váy cỏ và áo sơ mi vào, đeo vòng hoa vào cổ trên áo veston và làm điệu bộ gì đó tôi nghĩ tương đối giống điệu hu-la. Tôi nghĩ đó là một bức ảnh quá đẹp không thể bỏ lỡ - một tay chủ tịch hội đồng quản trị diên khùng đến từ Arkansas trong bộ trang phục lỗ lã - bức ảnh đó được loan truyền khắp nơi. Đó là một trong các trò quảng cáo công ty của chúng tôi khiến tôi thực sự bối rối. Song ở Wal-Mart, khi bạn đánh cược như tôi - rằng công ty không thể tạo ra lợi nhuận trước thuế trên 8% - bạn sẽ phải trả giá. Nhảy vũ điệu hu-la không là gì so với việc vật nhau với một con gấu, việc Bob Schneider, cựu giám đốc kho ở Palestine, Texas, đã phải làm sau khi thua cược với đội nhân viên của mình khi cho rằng họ không thể phá kỷ lục về sản xuất.

Có thể hầu hết mọi người đều nghĩ rằng chúng tôi có một gã chủ tịch lập dị đang làm trò quảng cáo khá cũ kỹ trước công chúng. Điều họ không biết được là những trò này thường xuyên diễn ra

ở Wal-Mart. Nó là một phần trong văn hóa của chúng tôi và tồn tại trong mọi thứ chúng tôi làm. Cho dù là cuộc họp sáng thứ Bảy, hội nghị cổ đông, khai trương cửa hàng hay chỉ là ngày thường, chúng tôi luôn cố làm cho cuộc sống trở nên thú vị và làm càng nhiều trò không thể lường trước được càng tốt và biến Wal-Mart thành một nơi vui vẻ. Chúng tôi thường làm những trò điên rồ để thu hút sự chú ý của mọi người trong công ty và khiến họ nghĩ ra những điều bất ngờ thú vị của riêng mình. Chúng tôi muốn họ làm trò trong cửa hàng khiến khách hàng và cộng sự đều vui vẻ. Nếu bạn gắn bó với Wal-Mart và những giá trị cốt lõi của nó, thì văn hóa đó sẽ khuyến khích bạn nghĩ ra đủ thứ ý tưởng để phá vỡ sự đơn điệu.

Chúng tôi biết những trò hề của mình - những trò cổ vũ, những bài hát của công ty hoặc vũ điệu hu-la của tôi - đôi khi có thể khá cổ lỗ hoặc thái quá. Nhưng chúng tôi không để ý đến điều đó. Chắc chắn mọi người sẽ thấy hơi kỳ cục nếu một vị phó chủ tịch mặc trang phục bó sát người màu hồng, đội bộ tóc giả dài màu vàng và cưỡi ngựa trắng đi vòng quanh quảng trường thị trấn Bentonville, như Charlie Self đã làm năm 1987 sau khi thua cược tại một cuộc họp sáng thứ Bảy. Anh ấy đánh cược rằng doanh số tháng 12 sẽ không đạt được 1,3 tỷ đô-la. Và cũng sẽ thật kỳ quặc nếu một cựu ủy viên quản trị như Ron Loveless, mặc dù đã nghỉ hưu nhưng vẫn đến trình bày báo cáo chỉ số kinh tế của Loveless (Loveless Economic Indicator Report - LEIR) tại cuộc họp thường niên vào cuối năm. Bản báo cáo này dựa trên số gà chết có thể ăn được tìm thấy bên lề đường - với đầy đủ bảng biểu (tình hình kinh tế càng khó khăn, thì số lượng các thứ có thể ăn được tìm thấy bên lề đường sẽ càng ít đi).

Có thể sẽ hơi kỳ quặc nếu bạn làm chủ tịch công ty mình ngạc nhiên bằng món quà là một con lợn còn sống nguyên. Nhưng đó chính là món quà mà nhóm câu lạc bộ Sam đã tặng cho David Glass tại cuộc họp phát động thi đua doanh số. Họ bảo định tặng anh ấy một miếng da lợn, rồi sau đó, trời xui đất khiến thế nào họ lại quyết định bỏ nguyên một con lợn vào trong đó. Thêm nữa, có bao nhiêu công ty trị giá 50 tỷ đô-la có chủ tịch mặc quần yếm, đội mũ rơm và cười lừa đi vòng quanh khu đỗ xe? Đó là việc David phải làm tại cửa hàng Harrison để bù lại cho việc anh ấy kể với tạp chí Fortune câu chuyện về con lừa và những quả dưa hấu lúc khai trương cửa hàng này năm 1964. Ai mà biết được các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã nghĩ gì khi nhận được tờ Bản tin cửa hàng giảm giá (Discount Store News) tuần đó với bức ảnh vị chủ tịch Wal-Mart ngồi trên một con lừa được được đăng ngay trên trang nhất.

Một số yếu tố văn hóa của công ty đã phát triển một cách tự nhiên ngay từ thời kỳ khởi sự của chúng tôi ở các thị trấn nhỏ. Khi đó, chúng tôi cố gắng tạo ra không khí hội hè trong các cửa hàng. Thời ấy, chúng tôi mới chỉ hoạt động trong các thị trấn nhỏ, nơi thường không có nhiều thứ để giải trí thay cho việc tới Wal-Mart như đã nói, chúng tôi đạt doanh thu lớn từ việc bán hàng trên vỉa hè, chúng tôi có các ban nhạc và gánh xiếc biểu diễn trong khu đỗ xe để thu hút mọi người. Chúng tôi có trò thả đĩa giấy, trên đó viết tên các giải thưởng và được thả từ mái cửa hàng xuống. Chúng tôi có trò thả bóng bay. Ngoài ra, chúng tôi còn tổ chức bán hàng vào ban đêm, thường bắt đầu sau giờ đóng cửa thường lệ và kéo dài tới khuya, với các món hàng có giá hời hoặc khuyến mãi được công bố cứ vài phút một lần.

Chúng tôi có trò quay xổ số dùng xe chở hàng - mỗi xe chở hàng được đánh một số, nếu số của bạn được gọi, thì bạn sẽ được giảm giá tất cả các món hàng có trong xe. Khi khai trương cửa hàng, chúng tôi đứng trên quầy phục vụ tặng các hộp kẹo cho những khách hàng đã đi quãng đường xa nhất để tới cửa hàng. Chúng tôi thực hiện thử mọi trò, miễn là nó vui nhộn. Nhưng đôi lúc, các trò đó cũng làm chúng tôi xấu hổ.

Một năm, vào ngày sinh nhật của George Washington, Phil Green (bạn còn nhớ cuộc trưng bày Tide lớn nhất thế giới không?) đăng quảng cáo cửa hàng thị trấn Fayette của anh ấy bán máy thu hình với giá 22 xu - ngày sinh nhật của George Washington là 22 tháng 2. Điều kiện duy nhất là bạn phải tìm được chiếc máy thu hình đó trước khi được mua nó. Phil giấu chiếc máy thu hình đó trong cửa hàng và người đầu tiên tìm thấy sẽ được mua nó. Khi Phil đến cửa hàng vào sáng hôm đó, có một đám đông người tụ tập lớn đến nỗi không còn nhìn thấy cửa. Tôi nghĩ tất cả người dân thị trấn Fayette đã ở đó, nhiều người thậm chí đã ở đó cả đêm. Nhân viên của tôi phải đi vào cửa hàng bằng cửa sau. Khi cửa mở, đám đông ồa vào nhiều đến mức khó tin: 500 đến 600 người tỏa ra trong cửa hàng để tìm chiếc máy thu hình 22 xu đó. Ngày hôm đó, Phil bán được cả tấn hàng, nhưng hoàn toàn không thể kiểm soát được cửa hàng, đến nỗi ngay cả Phil cũng phải thừa nhận trò giấu tìm hàng hóa đó là một ý tưởng tồi tệ.

Khi đã phát triển, chúng tôi từ bỏ ý tưởng tổ chức biểu diễn xiếc, song vẫn tiếp tục khuyến khích không khí vui vẻ trong cửa hàng. Chúng tôi muốn các cộng sự và quản lý cùng làm những

việc đóng góp cho cộng đồng và khiến họ cảm thấy như đang làm việc trong một tập thể, cho dù họ không liên quan trực tiếp đến bán hàng và thúc đẩy tiêu thụ hàng. Sau đây là một vài trò diễn rồ của chúng tôi:

Cửa hàng Fairbury, ở bang Nebraska, của chúng tôi có một “đoàn kéo xe chở hàng” diễu hành qua các phố ở địa phương. Các thành viên trong đoàn đều mặc áo khoác Wal-Mart và đẩy xe theo một lịch trình vui nhộn và lặp đi lặp lại.

Cửa hàng Cedartown, ở bang Georgia, tổ chức cuộc thi hôn lộn nhằm kêu gọi đóng góp từ thiện. Họ ghi tên của mỗi người quản lý cửa hàng lên các bình và người quản lý nào có tên trên chiếc bình chứa nhiều đồ quyên góp nhất sẽ phải hôn một chú lợn.

Cửa hàng New Iberia, bang Louisiana của chúng tôi tổ chức một đội cổ vũ tên là Shrinkettes, những câu cổ vũ của họ chủ yếu liên quan đến việc giảm tỷ lệ thất thoát hàng hóa: “Bạn làm gì đối với sự thất thoát hàng? Hãy tiêu diệt nó! Hãy tiêu diệt nó!” Nhóm Shrinkettes đã giành được sự chú ý tại một hội nghị thường niên của công ty với các câu cổ động như: “Quận California, những cây xương rồng của Texas, chúng tôi nghĩ Kmart có thể sử dụng cách thực hành nào đó!”.

Cửa hàng Fitzgerald, bang Georgia, giành vị trí số một trong cuộc diễu hành cà chua ngọt ở hạt Irwin với chiếc xe diễu hành có 7 người mặc đồ giống như các thứ rau quả trồng ở Nam Georgia. Khi đi ngang qua bức giám khảo, những người mặc hình nộm hoa quả địa phương này đã hô khẩu hiệu của Wal-Mart.

Các nhà quản lý cửa hàng Ozark, bang Missouri, đã mặc váy xòe màu hồng, trèo lên phía sau một chiếc xe tải sàn phẳng, đi diễu qua quảng trường thị trấn giờ cao điểm tụ tập của thanh niên vào tối thứ Sáu và nhờ đó đã quyên góp được tiền từ thiện.

Bạn thấy đấy, chúng tôi đã khơi dậy nhiều truyền thống của các thị trấn nhỏ ở nước Mỹ, đặc biệt là các cuộc diễu hành với băng rôn, đội cổ vũ diễu hành và xe diễu hành. Phần lớn chúng tôi lớn lên với những truyền thống đó và khi phải dành tất cả thời giờ để làm việc chúng tôi nhận thấy rằng thậm chí còn có nhiều trò vui vẻ hơn khi đã trưởng thành. Chúng tôi thích tất cả các loại cuộc thi và thường tổ chức thi thố, từ thơ ca đến việc đứng hát trước các cô gái đẹp. Chúng tôi thích những ngày hội có chủ đề - lúc đó mọi người trong cửa hàng đều mặc lễ phục. Một hôm, cửa hàng Ardmore, Oklahoma, đã chất cỏ khô trước cửa hàng, trộn vào đó 36 đô-la tiền xu và cho bọn trẻ chui vào tìm kiếm. Rất nhiều các cửa hàng của chúng tôi tổ chức trình diễn thời trang trong đó lấy những ông già xấu xí của cửa hàng làm người mẫu. Một số người đứng chào trước cửa - gặp gỡ khách hàng khi bước vào cửa - tận dụng vị trí cao để pha trò chút ít. Artie Hopper, người đứng chào ở cửa hàng Huntsville, bang Arkansas, mặc những bộ trang phục khác nhau mỗi dịp nghỉ lễ, kể cả lễ Hawgfet, một lễ kỷ niệm ở địa phương.

Lúc đó cũng có một cuộc thi vô địch thế giới về ăn bánh Mặt Trăng diễn ra.

Tôi đã kể về chuyện tung ra món bánh Mặt Trăng vào năm nọ và bán được 6 triệu đô-la. Nhưng cuộc thi ăn bánh Mặt Trăng bắt đầu có từ năm 1985, khi John Love, lúc đó là phó giám đốc của

hàng Oneonta, bang Alabama, vô tình đặt bánh mặt trăng nhiều hơn gấp 4 hoặc 5 lần và bị ngập đầu trong bánh. Trong cơn tuyệt vọng, John nảy ra ý tưởng về cuộc thi ăn bánh Mặt Trăng như một cách để đẩy hết số bánh đó trước khi bị hỏng. Ai có thể ngờ rằng một ý tưởng kiểu đó lại trở nên thịnh hành? Giờ đây nó đã trở thành một sự kiện thường niên, được tổ chức vào mùa thu - ngày chủ nhật thứ hai của tháng 10 - tại bãi đỗ xe của cửa hàng Oneonta. Cuộc thi thu hút khán giả đến từ nhiều bang và được viết trên báo và đưa tin lên truyền hình trên toàn thế giới. Tính đến thời điểm tôi viết cuốn sách này, kỷ lục thế giới về ăn bánh Mặt Trăng là 16 chiếc trong 10 phút. Kỷ lục này được một người có tên là Mort Hurst, tên tự gọi là “chú gô-zi-la phàm ăn” lập nên vào năm 1990.

Hẳn bạn cho đó là một trò cổ lỗ đấy nhỉ? Làm sao có thể trở nên cổ lỗ hơn thế được nữa? Thế nhưng khi mọi người tập trung lại và chơi những trò điên rồ này thì thực sự không thể tính được việc đó có lợi cho tinh thần của họ đến mức nào. Điều khích lệ đối với tất cả chúng tôi là biết rằng ai cũng sẽ có thời gian vui vẻ, rằng không có chỗ nào dành cho những kẻ huênh hoang, hay ít nhất những kẻ như vậy sẽ luôn bị trừng phạt thích đáng.

Lấy cuộc họp sáng thứ Bảy làm thí dụ. Nếu không có chút giải trí và hiểu được rằng sẽ có những việc không thể đoán trước, được làm sao chúng tôi và một số cộng sự đến từ các văn phòng chung ở Bentonville - thức dậy vào mỗi sáng thứ Bảy để tới đây với nụ cười trên môi? Nếu ai cũng biết rằng điều họ dự kiến được có thể đón nhận trong cuộc họp đó, là ai đó sẽ liệt kê các con số so sánh, tiếp đến là một bài giảng nghiêm túc về các vấn

đề kinh doanh, thì liệu chúng tôi có thể duy trì được cuộc họp như vậy không? Không thể. Cho dù tôi có nhận thấy cuộc họp cần thiết đến mức nào, mọi người sẽ thấy chán ngắt và cho dù vẫn tổ chức thì cuộc họp đó sẽ chẳng hay ho gì. Và cứ như thế, cuộc họp sáng thứ Bảy chính là trung tâm của nền văn hóa công ty của Wal-Mart.

Xin đừng hiểu sai ý tôi. Ở đây chúng tôi thức dậy và tới đó không phải chỉ để tiêu khiển. Cuộc họp sáng thứ Bảy liên quan rất nhiều đến công việc kinh doanh. Mục đích của cuộc họp là để cho mọi người biết những người khác trong công ty đang làm gì. Nếu có thể, chúng tôi sẽ tìm ra người hùng trong các cộng sự ở cửa hàng và đưa họ tới Bentonville, tại đó chúng tôi sẽ tán dương họ trước toàn thể cuộc họp. Mọi người ai cũng thích được ca ngợi và chúng tôi tìm mọi cơ hội để ca ngợi ai đó. Nhưng tôi cũng không thích đi họp chỉ để nghe những điều tốt đẹp đang diễn ra. Tôi muốn nghe những điểm yếu của chúng tôi, những điều chúng tôi còn làm chưa tốt và lý do vì sao. Tôi muốn được chứng kiến vấn đề phát sinh và nghe kiến nghị giải quyết vấn đề đó. Nếu xác định được điều gì đang làm là sai và nếu có giải pháp rõ ràng, thì chúng tôi sẽ điều chỉnh ngay lập tức và xem xét lại vào ngày nghỉ cuối tuần tiếp theo, trong khi những người kinh doanh bán lẻ khác đang nghỉ ngơi.

Cuộc họp sáng thứ Bảy là nơi chúng tôi thảo luận, tranh luận nhiều về phương châm kinh doanh và chiến lược quản lý của mình: đây là tâm điểm của tất cả các nỗ lực chia sẻ thông tin của chúng tôi. Đây là nơi chúng tôi cùng chia sẻ các ý tưởng thu lượm được từ nhiều nơi khác nhau. Và dù không phải là phần

hấp dẫn nhất của cuộc họp, đôi lúc tôi vẫn thích đọc các bài báo về quản lý liên quan đến công việc kinh doanh của chúng tôi. Đường như hai nhân viên điều hành của chúng tôi, Wesley Wright và Colon Washburn, đọc mọi thứ có trong sách giáo khoa về quản lý và họ thường xuyên chỉ cho tôi các bài viết hoặc các cuốn sách về quản lý hữu ích. Tại cuộc họp, chúng tôi sẽ bàn luận chi tiết về các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, chúng tôi sẽ dành 10 phút để nói về cách thức Wal-Mart có thể cạnh tranh thành công với tất cả các hãng bán lẻ chuyên nghiệp thành đạt mới xuất hiện trên thương trường. Đó thường là nơi đầu tiên chúng tôi quyết định thử nghiệm những thứ dường như không thể đạt được. Và thay vì việc mọi người bác bỏ ngay lập tức, chúng tôi thử tìm cách thực hiện các ý tưởng. Đó chính là lý do vì sao cuối cùng tôi phải nhảy điệu hu-la trên Phố Wall, hậu quả của việc đánh cược tại một cuộc họp sáng thứ Bảy. Hãy tin rằng, cho dù nhảy chân sáo vì vui mừng trên Phố Wall là một điều đáng xấu hổ, nhưng việc đạt được lợi nhuận trước thuế trên 8%, trong khi phần lớn các hãng bán lẻ khác chỉ đạt bình quân bằng nửa số đó, cũng là điều đáng để đổ mồ hôi vì sung sướng.

AL MILES:

“Điều thú vị về cuộc họp sáng thứ Bảy là mức độ hoàn toàn không thể dự đoán được của nó. Đôi khi bạn bị đem ra phê bình công khai. Nếu ai đó chưa làm tốt công việc của mình, thì họ sẽ không bị khiển trách công khai, mà chỉ bị phê bình nhẹ nhàng trước mặt mọi người, hay có thể là bị nhắc nhở. Tôi không bao giờ quên một lần chủ tịch nói với tôi trước mặt mọi người rằng đôi khi tôi cần phải dừng lại và suy nghĩ trước khi nói. Và tôi

phải thừa nhận điều đó đúng là như vậy. Tôi đã thực sự xúc phạm người khác bằng những lời nhận xét của mình, liếp tục phê bình gay gắt một bộ phận khác trong công ty, mà đáng lẽ ra đó không phải là chỗ thích hợp để làm thế. Tôi đã bị nhắc nhở công khai tại cuộc họp đó và phải chấp nhận lỗi của mình”.

Một lần khác, chủ tịch quyết định rằng tôi sẽ phải đứng lên hát bài “Thung lũng sông Đỏ” tại một cuộc họp sau đó ba tuần. Dù biết tôi không thể hát được, nhưng ông ấy cứ nhắc đi nhắc lại điều đó cho đến khi tôi đành phải tập hợp một nhóm và hát cùng để không ai nghe thấy giọng hát của tôi. Tôi luôn nghĩ ông ấy chỉ muốn ép tôi phải làm việc gì đó mà tôi không rành trước mọi người và bằng cách đó buộc tôi phải nếm mùi vài bài học. Dù vậy thì tôi vẫn tin các cuộc họp đó đã được tổ chức sao cho thật vui vẻ và ngài chủ tịch đã khéo léo tổ chức chúng. Ông ấy biết khi nào các cuộc họp cần diễn ra nghiêm túc và khi nào thì chúng cần phải vui vẻ. Đôi khi cách làm như vậy rất dân chủ, nhưng đôi khi nó lại rất áp đặt. Nhưng ông ấy đã sử dụng phương pháp đó cơ bản vì ba mục đích: để chia sẻ thông tin, để làm giảm bớt gánh nặng công việc của mọi người và để tập hợp mọi người lại với nhau. Dù bạn có tin hay không thì đa số chúng tôi không bỏ lỡ một buổi họp sáng thứ Bảy nào vì bất cứ lý do gì”.

Để các cuộc họp có hiệu quả, thì nó phải vui vẻ như một buổi trình diễn hoặc trò chơi nào đó. Chúng tôi chưa bao giờ muốn để mọi người đoán trước được nội dung cuộc họp. Lúc thì chúng tôi tập thể dục uốn dẻo. Lúc khác chúng tôi lại hát. Hoặc chúng tôi có thể chơi trò nhảy múa cổ vũ. Chúng tôi không

muốn mọi việc đều được lên kế hoạch trước, mà muốn để mọi việc tự diễn ra. Những trò đó đã độc đáo đến mức tôi không nghĩ ai đó có thể lặp lại được trò nào dù họ có muốn đến mức nào. Chúng tôi có rất nhiều khách và mọi người không biết trước ai sẽ tới dự họp. Có khi chúng tôi mời quản trị viên của một công ty bạn hàng. Vị khách mời cũng có thể là một người họ chưa từng biết mặt, đến từ một hãng nhỏ với một ý tưởng thú vị nào đó hoặc vị khách đó có thể là Jack Welch, chủ tịch General Electrics. Buổi họp khác, khách mời có thể là nghệ sĩ hài kịch Jonathan Winters, đến để quảng cáo cho sản phẩm túi sách Hefty (túi bền), một sản phẩm của Wal-Mart, sau đó anh ấy còn trở lại thêm vài lần nữa. Anh ta làm mọi người phải cười đau cả bụng. Một lần, chúng tôi tổ chức thi đấu quyền Anh giữa tôi và Sugar Ray Leonard. Chúng tôi mời nhiều vận động viên điền kinh đến cùng dự. Sidney Moncrief, một ngôi sao bóng rổ của đội NBA đã từng được mệnh danh là “cá voi xám vĩ đại” là một vận động viên tôi yêu thích và Fran Tarkenton, cựu tiền vệ của đội NFL, người đã có rất nhiều buổi nói chuyện sôi nổi đầy cảm hứng cũng đã phát biểu tại cuộc họp. Gần đây, Garth Brooks, ca sĩ hát nhạc đồng quê đến từ Oklahoma đã ghé vào Wal-Mart thăm chúng tôi.

DON SODERQULST:

“Một trong những giá trị thực sự của các cuộc họp công ty là tính tự nhiên của nó. Thực sự chúng tôi không có chương trình họp cụ thể. Tất nhiên, ông chủ tịch luôn có tập giấy ghi những gì muốn thảo luận và một vài người chúng tôi cũng làm vậy. Nhưng việc Sam sẽ làm là chỉ định ai đó ngay từ đầu và nói:

“Nào. Cậu sẽ điều khiển toàn bộ cuộc họp hôm nay”. Do vậy, cuộc họp mang cá tính của bất cứ ai điều khiển nó. Cách làm đó sẽ luôn gây cảm giác chờ đợi. Một điều gì đó bất thường sẽ diễn ra khác hoặc một ai đó làm được điều gì đó to lớn”.

Vào thời điểm chúng tôi bắt đầu thực hiện tổ chức họp vào sáng thứ Bảy chỉ với 4 hoặc 5 giám đốc cửa hàng tụ tập lại ở một nơi nào đó để bàn bạc công việc, hình thức họp này đã từng rất khó duy trì và phát triển. Có nhiều người đã phản đối những cuộc họp kiểu này, kể cả vợ tôi, người luôn tin việc tách mọi người ra khỏi gia đình họ vào sáng thứ Bảy là không công bằng. Chắc chắn là mọi người sẽ biểu quyết hủy bỏ cuộc họp, nếu họ có cơ hội. Nhưng như đã nói, tôi tin rằng làm việc vào ngày thứ Bảy phần nào thể hiện sự tận tụy và gắn bó với sự lựa chọn nghề nghiệp bán lẻ. Tôi không thể chấp nhận việc nhân viên trong các cửa hàng phải chịu hy sinh đi làm vào thứ Bảy trong khi các giám đốc lại được nghỉ ngơi và đi chơi gôn.

Rất ít người ngoài đến tham gia cuộc họp thứ Bảy của công ty. Vì vậy, sự kiện này giúp mọi người hiểu rõ nhất nền văn hóa công ty Wal-Mart, nơi họ có cơ hội được chứng kiến sự sôi động của Wal-Mart là đại hội cổ đông thường niên của chúng tôi. Tôi đã kể chuyện chúng tôi cố làm việc gì đó khác thường cho các nhà phân tích, đưa họ đi du ngoạn trên thuyền và cho họ cắm trại ngoài trời. Nhưng kể từ đó, cuộc họp này đã phát triển thành đại hội cổ đông thường niên có thể là lớn nhất trên thế giới. Hiện nay, có rất đông người tham dự đại hội này - trên 10.000 cổ đông và khách mời - đến nỗi chúng tôi phải tổ chức họp ở thị trấn Fayette, tại trường đấu của Barnhill, hội trường bóng rổ

của trường Đại học Tổng hợp Arkansas. Sắp tới chúng tôi sẽ tổ chức họp tại trường đấu Bud Walton đang được xây dựng và tôi biết em trai tôi sẽ thật sự thấy tự hào về điều này.

Theo một cách nào đó, cuộc họp thường niên của chúng tôi là một hình thức lớn hơn của những cuộc trình diễn giải trí vào các sáng thứ Bảy. Chúng tôi có nghệ sĩ biểu diễn, như Reba McEntire, ca sỹ nhạc đồng quê nổi tiếng và có các diễn giả làm khách mời. Mặt khác, đại hội cổ đông của chúng tôi cũng giống như cuộc họp của nhiều công ty khác, chỉ có điều là lớn hơn. Chúng tôi tổ chức thuyết trình cho các cổ đông, tập trung vào những thành tích đạt được trong năm vừa qua và đề ra mục tiêu, kế hoạch cho năm tới. Nhưng tôi cho rằng điều đặc biệt của đại hội cổ đông Wal-Mart là mức độ tham gia của các cộng sự, xét cho cùng, họ chính là các cổ đông quan trọng nhất của công ty.

Chúng tôi luôn để càng nhiều giám đốc và cộng sự ở cửa hàng tham gia họp càng tốt, để họ thấy được quy mô của toàn công ty và có một cái nhìn tổng thể về Wal-Mart. Chúng tôi bắt đầu bằng việc để cho mỗi cửa hàng và mỗi trung tâm phân phối chọn ra một cộng sự đại diện cho họ tại cuộc họp. Do giờ đây chúng tôi đã phát triển thành một công ty quá lớn, nên rất tiếc là chúng tôi phải bố trí họp vào các thời điểm khác nhau. Hàng năm các trung tâm phân phối và các câu lạc bộ của Sam vẫn gửi người đến tham dự, nhưng các cửa hàng của Wal-Mart chỉ gửi một đại biểu tham gia.

Thực ra, phần chính thức của cuộc họp luôn phải nhường chỗ cho những việc khác và đôi lúc chúng tôi vui đùa nhiều đến mức

quên cả cuộc họp chính. Chúng tôi tập trung các cộng sự vào khoảng 7 giờ sáng thứ sáu để khởi động vào tạo sự phấn chấn trước cuộc họp chính. Chúng tôi cổ vũ, hát và la lối om xòm. Chúng tôi chào những người nghỉ hưu. Chúng tôi tập hợp tất cả giám đốc cửa hàng đạt tỷ lệ phần trăm doanh số cao nhất so với doanh số chung của các cửa hàng và công nhận thành tích của các giám đốc cửa hàng đạt doanh số cao nhất toàn quốc. Chúng tôi triệu tập các tài xế xe tải vừa giành được giải thưởng về lái xe an toàn để biểu dương họ. Chúng tôi cổ vũ những cộng sự đã trưng bày hàng đặc biệt thành công, hay những người vừa giành được thắng lợi trong cuộc thi “mặt hàng có doanh số cao nhất” và biểu dương họ. Mục đích của chúng tôi không phải để ca ngợi các cổ đông mà để họ gặp gỡ những người đã có những đóng góp to lớn vào khoản đầu tư của họ từ năm này sang năm khác.

Sau đại hội cổ đông, tôi và Helen mời các cộng sự có mặt ở cuộc họp - khoảng 2.500 người - đến nhà chúng tôi ăn bữa trưa ngoài trời do chính cửa hàng ăn uống Wal-Mart phục vụ. Đó là một niềm vinh hạnh lớn đối với Helen, không mấy người vợ nào có thể chịu đựng được đám đông lớn như vậy tràn ra sân và đổ vào nhà, nhưng tôi nghĩ đó là một trong những điều tốt đẹp nhất mình làm được, rồi cuộc thì cả Helen và tôi đều rất thích việc này. Nhờ thế, chúng tôi có cơ hội gặp gỡ nhiều cộng sự, những người thường khó có thể gặp được trong không khí như vậy. Những người này có xu hướng trở thành lãnh đạo cửa hàng, vì vậy họ được lựa chọn tham gia đại hội cổ đông. Và cho dù có đông người như vậy, tôi vẫn có dịp hỏi han họ như: “Công việc ở Litchfield, Illinois như thế nào?” hoặc “Giám đốc của anh ở Branson, Missouri đang làm việc ra sao?”. Trong thời gian rất

ngắn, từ sự hào hứng trong câu trả lời của họ tôi có thể nắm được khá khá tình hình một cửa hàng cụ thể và nếu nghe thấy điều gì đó không thích, có thể tôi sẽ đến đó trong một hoặc hai tuần sau đó.

Khi bữa tiệc kết thúc, chúng tôi gửi cuốn băng video về đại hội cổ đông cho các cộng sự là khách mời, để họ chia sẻ cuốn băng đó cũng như chia sẻ những ấn tượng của họ về cuộc họp với những người không có điều kiện tham dự. Dĩ nhiên, chúng tôi viết một bài chi tiết về cuộc họp đăng trên báo công ty, thế giới Wal-Mart (the Wal-Mart), nhờ đó mọi người có cơ hội được đọc về chính những gì công ty làm. Chúng tôi muốn những cuộc họp như vậy đưa mọi người xích lại gần nhau hơn và tạo ra cảm giác rằng công ty là một gia đình làm việc hết mình vì lợi ích chung.

Chúng tôi muốn các cộng sự biết và cảm nhận được chúng tôi, với tư cách là những nhà quản lý và các cổ đông lớn, đánh giá cao đến thế nào về việc họ đang làm để đưa Wal-Mart thành một công ty lớn mạnh như ngày nay.

Một nền văn hóa công ty bền vững, mang bản sắc riêng, dựa trên quan hệ đối tác chia lợi nhuận mà chúng tôi đã tạo dựng nên, đã tạo cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh tương đối sắc bén. Nhưng một nền văn hóa như vậy cũng có thể gây ra một số vấn đề cho chính nó. Vấn đề chính rõ rệt nhất là việc củng cố lại sự thay đổi. Khi mọi người tin vào một phương pháp nào đó và thật sự tin rằng đó là cách làm tốt nhất, thì họ có xu hướng cho rằng đó chính là cách giải quyết mọi vấn đề. Do vậy, tôi tự coi nhiệm vụ của mình là đảm bảo rằng sự thay đổi phải là một phần sống

còn trong chính nền văn hóa công ty của Wal-Mart. Tôi buộc mọi người phải thay đổi - đôi khi cũng chỉ để có thay đổi - tại mỗi thời điểm bước ngoặt trong quá trình phát triển công ty. Trên thực tế, tôi cho rằng một trong những điểm mạnh lớn nhất của nền văn hóa Wal-Mart đã ăn sâu trong tiềm thức mọi người là khả năng từ bỏ mọi thứ và thay đổi những điều đó từ những điều nhỏ nhất.

Chúng tôi đã tiến hành những thay đổi như thế rất giỏi, trước những thách thức về điều hành, nhưng đôi lúc lại không thành công lắm với các vấn đề liên quan nhiều hơn đến văn hóa công ty. Chẳng hạn, trong những ngày đầu, tất cả giám đốc cửa hàng tạp hóa đều rất thành kiến về việc tuyển dụng sinh viên đại học bởi họ không tin rằng những người trẻ tuổi này sẽ làm việc chăm chỉ thật sự. Ba người đầu tiên chúng tôi tuyển dụng là Bill Fields

, Dan Sanders và Colon Washburn - vẫn đang làm việc ở công ty và thực tế họ nằm trong số những người xuất sắc nhất. Song họ cũng đã phải trải qua một thời gian thử thách đầy khó khăn để thích nghi và có thể kể ra đây vài câu chuyện thật kinh hoàng.

**BILL FIELDS, PHÓ CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH PHỤ TRÁCH
BÁN HÀNG CỦA WAL-MART:**

“Khi đó, tôi mới làm việc trong công ty được khoảng 5 ngày, và chúng tôi đang mở một cửa hàng mới ở Idabel, Oklahoma. Chúng tôi có 13 ngày để hoàn tất việc khai trương cửa hàng đó, và cho đến hôm nay, đây vẫn là một kỷ lục. Tuần đầu tiên tôi đã

làm việc khoảng 125 giờ hoặc nhiều hơn thế. Tuần thứ hai tình hình bắt đầu trở nên xấu đi. Khi đó Sam - người biết tôi, vì tôi sinh trưởng ở Bentonville - đến chỗ tôi và hỏi: “Ai đã tuyển cậu?” Tôi trả lời rằng Ferold Arend đã tuyển tôi và ông ấy nói: “Cậu có nghĩ là mình sẽ trở thành một thương gia không?”. Chỉ riêng cái cách nói của ông ấy thôi cũng đã khiến tôi phát điên lên và muốn bỏ việc. Khi đó, Don Whitaker bước đến và nhìn tôi như thể ông đang linh cảm thấy điều gì đó tồi tệ và nói: “Thằng cha nào tuyển anh vậy?”. Thời đó, dường như có bằng đại học không phải là một lợi thế ở công ty này. Chúng tôi phải tự chứng tỏ mình cho mấy ông già khó tính đó”.

Hiển nhiên nếu muốn phát triển công ty, chúng tôi phải tuyển những người có trình độ đại học. Nhưng ngay từ đầu, nền văn hóa Wal-Mart lại cố gắng khước từ họ. Hiện nay, chúng tôi còn có nhu cầu phức tạp hơn - trong công nghệ, tài chính, marketing, pháp lý và mọi thứ khác - nhu cầu đối với một lực lượng lao động giỏi giang hơn ngày càng lớn dần lên. Tất cả việc này đòi hỏi phải có một vài việc thay đổi cơ bản trong cách nghĩ về chính bản thân chúng tôi, về ai sẽ là ứng cử viên tốt để Wal-Mart tuyển dụng cho tương lai và về những việc chúng tôi có thể làm cho những người đang làm việc trong công ty. Đó là lý do khiến tôi và Helen bắt đầu xây dựng Viện Walton trong trường Đại học Tổng hợp Arkansas ở Fort Smith. Đó là nơi các nhà quản lý của công ty có thể đến và tiếp cận với những cơ hội đào tạo có thể trước đó chưa có. Đồng thời, với tư cách là một công ty, chúng tôi cần làm mọi việc có thể để khuyến khích và giúp đỡ cộng sự có được tấm bằng đại học. Chúng tôi muốn họ được đào

tạo một cách tốt nhất có thể. Điều đó đem lại cơ hội nghề nghiệp cho họ và lợi ích cho công ty.

Theo truyền thống, chúng tôi có quan điểm rằng nếu bạn muốn trở thành một nhà quản lý ở Wal-Mart, về cơ bản, bạn phải sẵn sàng chuyển nhà ngay khi nhận được thông báo. Chẳng hạn nếu nhận được điện sẽ phải mở cửa hàng mới ở cách đó 500 dặm, bạn sẽ không được thắc mắc. Bạn chỉ việc gói ghém đồ đạc chuẩn bị lên đường, rồi sau này một lúc nào đó, bạn sẽ cảm thấy lo lắng về việc bán nhà và di chuyển gia đình. Có lẽ trước đây việc di chuyển như vậy là cần thiết và có thể nó đã quá cứng nhắc hơn mức cần thiết. Thế nhưng, thực sự việc đó không còn phù hợp vì nhiều lý do. Trước hết, khi công ty phát triển lớn hơn, chúng tôi cần tìm thêm cách tiến gần hơn tới cộng đồng nơi chúng tôi hoạt động và cách tốt nhất là thuê nhân viên tại địa phương, phát triển các nhà quản lý ở địa phương và tạo cho họ công ăn việc làm ngay tại cộng đồng của mình. Thứ hai, cách làm cũ thực sự đã đặt những phụ nữ giỏi giang và thông minh vào vị trí bất lợi, bởi lúc đó họ không được tự do lựa chọn và di chuyển như nam giới. Giờ đây tôi thấy mình đã bỏ lỡ cơ hội có những phụ nữ này làm việc trong công ty (Tôi phải thừa nhận rằng Helen và con gái tôi, Alice đã giúp tôi có được cách suy nghĩ này).

Trước đây, những người bán lẻ quan niệm về nữ giới chỉ hơn một chút cách họ nghĩ về sinh viên đại học. Ngoài việc coi phụ nữ là những người không thể tự do di chuyển, họ không nghĩ phụ nữ có thể làm bất cứ việc gì khác ngoài công việc thư ký bởi các nhà quản lý thời đó quá thiên về lao động cơ bắp - dỡ hàng

khỏi xe tải, xếp hàng từ kho lên xe hai bánh, lau sàn nhà và lau cửa sổ nếu cần. Ngày nay, một thực tế trong ngành kinh doanh bán lẻ là phụ nữ đang trở thành những nhà bán lẻ tài giỏi. Vì vậy, cũng như mọi công ty khác, công ty Wal-Mart chúng tôi phải làm mọi thứ có thể để tuyển dụng và thu hút được nhân viên nữ.

Khía cạnh khác của văn hóa Wal-Mart đã thu hút được sự chú ý chính là vấn đề lối sống của chúng tôi. Song kể từ khi công ty thành công hơn thì chính khía cạnh này đã khiến tôi phải bận tâm. Thực tế là nhiều người trong công ty đã kiếm được rất nhiều tiền. Trong hàng ngũ chúng tôi có rất nhiều triệu phú. Điều khiến tôi bức bối là việc họ phô trương sự giàu có của mình. Có lẽ đó không phải là việc của tôi, nhưng tôi làm mọi việc để can ngăn mọi người không tiêu xài phung phí vào nhà cửa, xe hơi và cách sống hoang phí. Như đã nói, tôi không nghĩ lối sống ở Bentonville khác nhiều so với những người có mức thu nhập khá ở phần lớn các nơi khác. Song đôi lúc tôi thấy khó can ngăn được những người chưa từng có cơ hội nhận tiền kiếm được từ cổ phiếu Wal-Mart. Thỉnh thoảng lại có ai đó làm gì đó quá phô trương và tôi không ngần ngại phê phán sự hoang phí đó tại cuộc họp sáng thứ Bảy. Nhưng cũng có nhiều người không tự kiềm chế được, vẫn tiếp tục lối sống đó nên phải rời khỏi công ty.

Quay trở lại những gì tôi đã nói về việc học cách đánh giá một đồng đô-la của một đứa trẻ. Tôi không nghĩ những ngôi nhà lớn và những chiếc xe hơi bóng lộn là văn hóa của Wal-Mart. Có nhiều tiền là rất tốt, và tôi thấy mừng nếu vài người trong số

này có thể nghỉ ngơi và đi câu cá khi còn khá trẻ. Điều đó với tôi là hợp lý. Nhưng nếu bạn quá buông thả mình vào cuộc sống như vậy, thì có lẽ đã đến lúc phải ra đi, đơn giản vì bạn đã quên mất những gì đáng lẽ mình phải quan tâm đến, đó là: phục vụ khách hàng.

Coi khách hàng là số một

“Hơn ai hết Sam Walton hiểu rằng công việc kinh doanh không thể tồn tại nếu thiếu khách hàng . Ông sống theo tôn chỉ của riêng mình, đó là đặt khách hàng ở trung tâm của mọi nỗ lực của bản thân. Và trong khi tận tâm phục vụ khách hàng đến độ hoàn hảo (anh ấy sẽ nói là không phải đã hoàn hảo lắm), ông cũng đồng thời phục vụ các cộng sự cổ đông, cộng đồng của Wal-Mart và tất cả những người khác một cách phi thường. Hầu như không có ai trong cộng đồng doanh nghiệp Mỹ, sánh được với ông”.

— Roberto C. Goizueta,
Chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành Công ty
Coca-Cola —

Tôi đã luôn hiểu rõ một nguyên tắc chỉ đạo trong toàn bộ sự nghiệp kinh doanh bán lẻ của mình. Đó là một nguyên tắc rất đơn giản và tôi đã nhắc đi nhắc lại nhiều lần nguyên tắc đó trong quyển sách này đến mức tôi tin chắc rằng bạn đã ngấy đến tận cổ vì nó. Nhưng dầu sao thì tôi cũng phải nhắc lại nó lần nữa: bí quyết kinh doanh bán lẻ thành công là hãy cho khách hàng của bạn những gì họ muốn. Thực sự nếu bạn nhìn nhận điều này từ quan điểm của một khách hàng, thì bạn sẽ thấy mình muốn có mọi thứ: các mặt hàng đa dạng, phong phú có chất lượng tốt; mức giá thấp nhất có thể; bảo đảm được thỏa mãn của khách hàng với những gì mua được; phục vụ thân thiện và thuần thực; mua bán vào mọi lúc thuận tiện; đỗ xe miễn phí và một kỷ niệm đi mua hàng hết sức dễ chịu. Bạn sẽ cảm thấy yêu thích một cửa hàng mỗi khi đến cửa hàng đó và được phục vụ trên cả

sự mong đợi và bạn sẽ thấy ghét một cửa hàng khi tỏ ra bị làm phiền hay khó chịu hoặc họ chỉ vờ không trông thấy bạn.

Tôi đã học được bài học này khi còn làm thương gia tại các thị trấn nhỏ, nơi tôi đã sống gần hết cuộc đời. Đối với những người đã sinh sống quanh đây lâu như tôi và những người đã bắt đầu khởi nghiệp tại các thị trấn nhỏ như tôi, họ sẽ không thấy khó khăn mấy khi nhớ lại cuộc sống ở các thị trấn nhỏ trong nửa đầu thế kỷ này khác như thế nào. Newport là một thị trấn nhỏ, khá phồn thịnh với môi trường kinh doanh bán lẻ mang tính cạnh tranh vừa phải, nhưng nơi đây vẫn là ví dụ điển hình về cách mọi chuyện đã diễn ra trong quá khứ. Đó là một thị trấn nông thôn, nghĩa là rất nhiều người dân mua hàng trong thị trấn nhưng lại sống trong các trang trại bên ngoài thị trấn. Phần lớn đàn ông ở đây làm công việc đồng áng còn phụ nữ thì làm

việc ở nhà. Thời đó rất hiếm phụ nữ kiếm được công việc, mặc dù nhiều người đã từng làm việc trong thời kỳ chiến tranh và họ bắt đầu nghĩ đến việc quay trở lại làm việc khi mọi chuyện trong gia đình đã khá ổn định.

Trong thị trấn cũng có một vài cửa hàng bách hóa nhỏ, gồm cửa hàng của Penney, như tôi đã từng nhắc đến trước đây và cửa hàng “Đại bàng nhỏ” mà tôi mở trong một thời gian ngắn. Trong thị trấn cũng có một vài cửa hàng tạp hóa tốt: cửa hàng của tôi và cửa hàng Sterling của John Dunham; các cửa hàng thuốc, cửa hàng dụng cụ và thiết bị, cửa hàng lốp và ô tô - như cửa hàng Firestone và Westem Auto và một số cửa hàng tạp hóa nhỏ mang tính chất gia đình. Bạn thậm chí không thấy các cửa hàng bách hóa tổng hợp tại nhiều thị trấn nhỏ. Có thể có cửa hàng chuyên bán thịt, cửa hàng chuyên bán rau xanh ngon và các cửa hàng khác ở đó người

ta làm thịt gà và gói lại cho bạn ngay sau bàn tính tiền trong khi bạn đợi.

Người dân thời đó không quen với hàng hóa, dịch vụ đa dạng và thừa thãi như ngày nay. Trong thời kỳ Đại suy thoái, hiếm người có đủ tiền để đi mua hàng thường xuyên, còn trong Đại chiến thế giới lần thứ Hai, mọi thứ - thịt, bơ, lốp xe, giày dép, xăng, đường - đều bị chia theo khẩu phần. Nhưng đến khi tôi khởi nghiệp, sự thiếu thốn vừa qua đi và nền kinh tế đang tăng trưởng trở lại. So với thời kỳ Đại suy thoái mà chúng tôi đã quen thì thời kỳ phát triển bùng nổ đã tới.

Trong một thị trấn kiểu “từ trại ra đến chợ” như Newport thì phiên chợ lớn luôn diễn ra vào ngày thứ Bảy. Đó là lúc cả gia đình lái xe xuống thị trấn và dành vài giờ đồng hồ - có khi là cả ngày - đi bộ lòng vòng tìm mua những thứ mình cần trong các cửa hàng. Phải

có điều gì đó thu hút họ tới cửa hàng, có lẽ là sự kết hợp nhiều yếu tố: tính cách cá nhân của người chủ cửa hàng, sự tươi mới của hàng hóa, và giá cả đó chính là một chiếc máy làm kem. Và nhờ đó mà chúng tôi đã phát triển mạnh trong môi trường cạnh tranh đó.

Khi đến Bentonville, một thị trấn nhỏ hơn nhiều vào năm 1950, chúng tôi nhận thấy ở đây gần như không có chút tinh thần cạnh tranh nào. Có vài người bán lẻ nằm rải rác quanh quảng trường, nhưng mỗi người chọn cho mình một số mặt hàng kinh doanh và chỉ đến thế. Nếu một cửa hàng không có thứ khách hàng muốn, thì khách sẽ phải lái xe đến Rogers hay Springdale và rất có thể phải đến tận thị trấn Fayette. Tận dụng một số điều học được ở Newport, tôi phải nói rằng chúng tôi đã thay đổi ngay lập tức lối suy nghĩ đó và nhìn chung đã hâm nóng được không khí trong thị trấn.

ALICE WALTON:

“Những ngày thứ Bảy quanh quảng trường ở thị trấn Bentonville thực sự đặc biệt. Cha tôi luôn có trò vui gì đó diễn ra ngay trên vỉa hè hay thậm chí giữa phố và luôn có đám đông tụ tập đứng xem. Đó là nơi ông già Noel sẽ tới và là nơi tất cả chúng tôi tổ chức điều hành. Đối với một đứa trẻ như tôi, điều đó giống như việc chúng tôi tổ chức một đoàn xiếc hay lễ hội diễn ra gần như vào mọi ngày nghỉ cuối tuần. Tôi yêu những ngày thứ Bảy. Tôi có máy rang bỏng ngô ngay trên vỉa hè và ngập mình trong hoạt động kinh doanh. Mọi người ai cũng muốn một ít bỏng ngô và tất nhiên là nhiều khách hàng của tôi sẽ đi tiếp vào trong cửa hàng. Đó là một cách tuyệt vời để phát triển”.

Bạn có thể nhớ lại rằng thị trấn Fayette là nơi chúng tôi mở cửa hàng thứ hai sau cửa

hàng ở Bentonville. Đó cũng là nơi chúng tôi gặp phải đối thủ cạnh tranh bán hàng giảm giá đầu tiên, cửa hàng của hãng Gibson. Kể từ đó, chúng tôi nhận thức được rằng ngành kinh doanh bán lẻ sắp có những thay đổi lớn và chúng tôi muốn mình là một phần trong sự thay đổi đó. Chúng tôi sớm nhận thức được rằng các cửa hàng tạp hóa sẽ không phát triển thành một nhân tố lớn trong tương lai như đã từng phát triển trong quá khứ và chúng tôi đã đầu tư lớn vào loại cửa hàng này. Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhận thức là không gì có thể diễn ra trong môi trường chân không được cả. Trong thập niên 50 và 60, mọi thứ ở nước Mỹ đều thay đổi rất nhanh chóng.

Tất cả những đứa trẻ đã lớn lên ở trang trại, trong các thị trấn nhỏ trở về nhà sau Thế chiến lần thứ Hai hay trở về từ Triều Tiên và sau đó chuyển đến sinh sống tại các thành

phố, nơi có mọi công việc để làm. Trừ những người không thực sự chuyển đến thành phố, họ đều chuyển đến ngoại ô và vào thành phố làm việc. Dường như mỗi gia đình đều có ít nhất một xe ô tô và nhiều gia đình có hai chiếc, và nước Mỹ bắt đầu xây dựng hệ thống đường cao tốc liên bang, tất cả những việc này đã làm thay đổi rất nhiều cách thức kinh doanh truyền thống quen thuộc của người Mỹ.

Dân cư và hoạt động kinh doanh của khu trung tâm các thành phố lớn bắt đầu chuyển về vùng ngoại ô, các siêu thị trung tâm lớn phải đi theo khách hàng và xây dựng các cửa hàng chi nhánh tại các khu buôn bán lớn ở ngoại ô. Các cửa hàng ăn tối và cửa hàng cà phê phải chịu thua lỗ do các chuỗi cửa hàng kiểu mới như McDonald và Burger King và các cửa hàng tạp hóa lâu đời trong thành phố như Woolworth và Mccrory bị Kmart và một

số hãng bán giảm giá lớn khác làm cho phá sản. Các công ty dầu lửa đặt các trạm phục vụ trên mọi góc phố và chẳng mấy chốc cái gọi là các cửa hàng tiện nghi: 7-Elevens và những cửa hàng khác kiểu như vậy bắt đầu xuất hiện và lấp kín các góc phố còn lại. Chính vào thời điểm tất cả những việc này bắt đầu diễn ra là lúc tôi cùng Bud mở cửa hàng Ben Franklin trong trung tâm mua sắm ở Ruskin Heights, phân khu lớn mới bên ngoài thành phố Kansas.

Trong phần lớn các khu vực mà chúng tôi có mặt - trong các thị trấn nhỏ ở tây bắc Arkansas, Missouri, Oklahoma và Kansas - bạn sẽ không thấy nhiều trung tâm buôn bán và các cửa hàng ăn nhanh như ở các nơi khác bạn từng thấy. McDonald không thâm nhập vào các thị trấn nhỏ và Kmart cũng không. Bạn đã chứng kiến các trung tâm thương mại của các thị trấn nhỏ bắt đầu bị co lại. Rất

nhiều khách hàng của chúng tôi đã chuyển đi, và những khách hàng ở lại không phải là những người không biết tính toán. Nếu họ phải mua cái gì đó giá trị lớn - ví dụ như một chiếc máy xén cỏ ngồi lái được - thì họ sẽ không ngần ngại lái xe 50 dặm để mua được nó. Nếu họ nghĩ rằng mình có thể tiết kiệm được 100 đô-la. Không chỉ có vậy mà với việc giới thiệu tivi và các mẫu ô tô mới thời hậu chiến, việc hiện đại hóa hoạt động kinh doanh trở thành một vấn đề lớn. Tất cả mọi người ai cũng muốn cảm thấy hợp thời và nếu họ biết Kroger hay hãng nào khác có cửa hàng lớn mới ở Tulsa hay đâu đó, họ sẽ lái xe tới đó để mua hàng. Khi họ thấy giá cả ở đó thấp hơn và có những sự lựa chọn tốt hơn thì họ sẽ quay trở lại đó nhiều lần nữa, cho tới khi có hãng nào đó mở siêu thị trong thị trấn của họ.

Chính nhu cầu lớn của khách hàng trong các thị trấn nhỏ đã giúp Wal-Mart khởi nghiệp, giúp các cửa hàng của chúng tôi có thể phát triển nhanh chóng và cuối cùng là giúp cho ý tưởng này phát triển rộng khắp đất nước. Trong nhiều năm, chúng tôi đã hoàn toàn sống dựa vào nguyên tắc là khách hàng ở nông thôn và các thị trấn nhỏ cũng giống như những người thân của họ, những người đã rời bỏ trang trại chuyển lên sống ở thành phố: họ muốn mua được món hời như bất cứ ai. Khi chúng tôi tới các thị trấn nhỏ này chào bán hàng hóa giá rẻ hàng ngày, bảo đảm khách hàng luôn thấy hài lòng, bán hàng vào những giờ hoàn toàn phù hợp với cách mọi người muốn mua sắm. Chúng tôi nhanh chóng vượt qua cuộc cạnh tranh với các cửa hàng tạp hóa kiểu cũ, những cửa hàng tính giá lên thêm tới 45% có ít sự lựa chọn, lại chỉ hoạt động trong một số giờ nhất định.

Cửa hàng Wal-Mart số 18 là một ví dụ điển hình về cách thức hoạt động hiệu quả này. Cửa hàng được mở vào năm 1969 và nó đánh dấu việc chúng tôi trở lại Newport, Arkansas, sau 19 năm kể từ khi chúng tôi gần như mất hút khỏi thị trấn. Khi đó, tôi gần như quên những chuyện đã xảy ra với chúng tôi ở đó trước đây và không hề có ý định trả thù trong đầu. Đó là thị trấn phù hợp để chúng tôi đến mở rộng, và tôi thừa nhận rằng việc quay trở về kinh doanh ở đó là khá tốt. Tôi biết đó là thị trấn nơi chúng tôi sẽ kinh doanh phát đạt. Và điều đó đã thành hiện thực, chúng tôi thực sự đã rất thành công với cửa hàng Wal-Mart ở Newport và chẳng bao lâu sau, cửa hàng Ben Franklin cũ mà tôi quản lý trên phố Front trước đây đã phải đóng cửa. Bạn không thể nói rằng chúng tôi đã gạt cậu ta - con trai người chủ Ben Franklin - ra khỏi công việc kinh doanh. Chính khách hàng của cậu ấy là

người đã buộc cậu ta phải đóng cửa. Họ đã quay lưng lại với cậu ta.

Có khá nhiều cửa hàng nhỏ hơn đã phải đóng cửa trong thời kỳ tăng trưởng của Wal-Mart. Một số người đã cố gắng biến nó thành một cuộc tranh cãi lớn, như là kêu gọi: “Hãy cứu lấy các thương nhân ở các thị trấn nhỏ”, như thể họ là cá voi hay những con sếu, hay là cái gì đó có quyền được bảo vệ.

Trong tất cả các quan điểm tôi từng nghe được về Wal-Mart thì không có gì gây trở ngại cho tôi hơn ý kiến cho rằng, bằng cách nào đó chúng tôi chính là kẻ thù của các thị trấn nhỏ của nước Mỹ. Không có gì khác ngoài một sự thật là: thực sự Wal-Mart đã giữ cho rất nhiều thị trấn nhỏ khỏi bị xóa sổ bằng cách chào hàng giá rẻ và tiết kiệm hàng tỷ đô-la cho những người dân sinh sống trong các thị trấn này, đồng thời cũng tạo ra

hàng trăm nghìn việc làm tại các cửa hàng của Wal-Mart.

Chẳng có gì khó khăn để tôi có thể hiểu được tại sao một thương nhân nào đó - người đang phải cạnh tranh gay gắt với chúng tôi, lại không thấy vui vì sự hiện diện của chúng tôi ở đó. Điều mà tôi không thể hình dung nổi là tại sao những người này lại quyết định rằng chúng tôi vì lý do nào đó phải chịu trách nhiệm về sự suy thoái của các thị trấn nhỏ. Tôi đoán ra rằng nhiều người chỉ trích chúng tôi là những người đã sinh trưởng tại các thị trấn nhỏ, sau đó rời đến sinh sống tại các thành phố lớn từ nhiều thập niên trước. Giờ đây khi họ quay trở lại thăm quê hương, họ cảm thấy buồn vì quảng trường trong thị trấn trước đây không còn giống hệt như những gì họ từng chứng kiến khi rời bỏ thị trấn ra đi vào năm 1954. Gần như họ muốn quê mình không dịch chuyển

theo thời gian, là một nơi xa cũ ngập tràn những người cũng lỗi thời và kinh doanh theo kiểu lạc hậu. Vì lý do nào đó, người ta không cho là dân cư trong các thị trấn nhỏ lại rời ra vùng ngoại ô, chuyển đến chỗ giao nhau của các đường cao tốc và dựng nên các khu buôn bán lớn có nhiều bãi đỗ xe miễn phí. Đó không phải là cách những người này nhớ về quê hương họ. Nhưng những người lớn lên tại các thành phố lớn lại có cảm nhận giống với những gì đã diễn ra trong thành phố họ trong 40 hay 50 năm qua. Nhiều cửa hàng, rạp chiếu bóng và nhà hàng mà họ cảm thấy yêu thích khi còn là trẻ con đã phải đóng cửa, hoặc phải chấm dứt kinh doanh hoặc cũng chuyển ra các vùng ngoại ô.

Tôi nghĩ tất cả những gì đã xảy ra với Wal-Mart chính là việc chúng tôi đã phát triển lớn mạnh tới một quy mô nhất định và trở nên nổi tiếng với tư cách là thương nhân ở các thị

trấn nhỏ đến mức chúng tôi trở thành mục tiêu dễ bị tấn công. Một số người cho rằng họ có thể tạo dựng một nơi thích hợp cho bản thân, một nơi diễn thuyết để thể hiện quan điểm của mình về các thị trấn nhỏ của nước Mỹ, bằng cách tập trung hoàn toàn sự chú ý của họ vào chúng tôi. Tất cả những điều này đã dạy cho tôi bài học về cách suy nghĩ của các phương tiện truyền thông quốc gia. Khi bạn khởi sự như một người vô danh tiểu tốt chỉ có mơ ước và quyết tâm, bạn sẽ không thể mua được sự chú ý của bất kỳ một nhà xuất bản nào đối với công ty mình. Khi bạn trở nên thành công tương đối, họ sẽ vẫn tảng lờ bạn đi cho tới khi có điều gì không hay xảy ra đến với bạn. Sau đó, khi bạn càng trở nên thành công bao nhiêu, họ sẽ càng trở nên ngờ vực bạn bấy nhiêu. Nếu bạn từng có được thành công vang dội, thì một lúc nào đó chính họ sẽ đóng cánh cửa lại. Đột nhiên bạn

trở thành kẻ tội phạm rất dễ dàng bị kết tội bởi vì dường như người ta thường thích nhắm vào những người thành công nhất.

Với tư cách là một thương nhân ở thị trấn nhỏ thời xưa, tôi có thể nói với bạn rằng không ai yêu quý những ngày vàng son của thời đại kinh doanh bán lẻ ở các thị trấn nhỏ hơn tôi. Đó chính là một trong nhiều lý do khiến chúng tôi chọn đặt bảo tàng nhỏ về Wal-Mart tại quảng trường ở Bentonville. Bảo tàng đó nằm trong toà nhà Cửa hàng “Năm xu và Một hào” bán giá rẻ cũ của gia đình Walton và chúng tôi cũng cố gắng xây dựng để tạo ra được cảm nhận về bảo tàng như một cửa hàng bán giá rẻ thời xưa.

Nhưng tôi cũng kể bạn nghe chuyện này: nếu chúng tôi thấy tự mãn về những thành công bước đầu của mình rồi nói: “Ôi, chúng ta chính là những thương nhân giỏi giang

nhất trong thị trấn” và sau đó vẫn tiếp tục làm mọi việc đúng theo cách mình đã làm, thì ai đó sẽ xuất hiện, đem lại cho khách hàng của chúng tôi những gì họ muốn và ngày hôm nay chúng tôi đã phải “bán xới” khỏi ngành kinh doanh bán lẻ rồi. Tôi không biết liệu ai sẽ xuất hiện. Có thể Gibson hay TG&Y sẽ thực hiện thành công việc này. Nhưng tôi ngờ rằng đó có thể là sự kết hợp giữa Kmart và Target vì những hãng này sẽ nhảy ngay vào các thị trấn nhỏ một khi thị trường của họ trong các thành phố lớn bắt đầu bão hòa giống như trường hợp của McDonald.

Những gì đã xảy ra hoàn toàn là sự phát triển cần thiết và tất yếu trong ngành kinh doanh bán lẻ, cũng tất yếu như sự thay thế xe độc mã bằng xe ô tô và sự biến mất của người sản xuất roi da quất ngựa. Các cửa hàng nhỏ đã được trù định từ trước là sẽ

biến mất, ít nhất là về số lượng các cửa hàng này từng tồn tại, bởi vì, toàn bộ thời cuộc là do khách hàng dẫn dắt, họ là những người được tự do lựa chọn sẽ mua hàng ở đâu.

DON SODERQUIST:

“Chúng tôi chưa bao giờ đồng tình với lập luận về thị trấn nhỏ này cả. Những gì đã xảy ra với thương nhân ở các thị trấn nhỏ không có gì khác so với những gì đã xảy ra khi siêu thị xuất hiện lần đầu tiên trong thập niên 50. Điểm chính trong kinh doanh bán lẻ là phải phục vụ khách hàng. Nếu bạn là một thương nhân kinh doanh không có cạnh tranh, bạn có thể đặt giá cao, mở cửa muộn, đóng cửa sớm và nghỉ bán vào chiều thứ tư và chiều thứ Bảy. Bạn có thể làm đúng những gì bạn đang làm và có thể xem thế là ổn rồi. Nhưng khi xuất hiện cạnh tranh thì bạn đừng mong khách hàng sẽ tiếp tục ở lại với bạn vì “tình

xưa nghĩa cũ”. Có vô số cách để cạnh tranh thành công với Wal-Mart hay bất kỳ hãng bán lẻ lớn nào khác. Nguyên tắc nằm sau tất cả những cách thức này khá căn bản: bạn phải tập trung vào những gì khách hàng muốn và sau đó phải thực hiện được ý muốn của khách hàng”.

Tôi không muốn chỉ trích các thương nhân ở thị trấn nhỏ quá nhiều, nhưng sự thật là nhiều người trong số họ đã không thực hiện tốt việc chăm sóc khách hàng, trước khi chúng tôi, hay một hãng nào khác, xuất hiện và chào mời những thứ mới lạ. Những thương nhân này cũng không chuẩn bị tốt để đối phó với chúng tôi. Bạn biết đấy, có những bài báo và thậm chí là hẳn một cuốn sách viết về cách thức để cạnh tranh được với chúng tôi và tôi đã thu được một số gợi ý cho bản thân.

Có lẽ các thương nhân nhỏ sẽ phải xem xét lại việc buôn bán, chương trình quảng cáo và khuyến mãi của mình khi cửa hàng bán giảm giá xuất hiện trên thương trường, trừ phi họ đã đang kinh doanh thành công. Họ cần phải tránh đối đầu với chúng tôi và tự giải quyết công việc của mình hiệu quả hơn chúng tôi. Việc cố gắng bán hàng, ví dụ chiếc bàn chải đánh răng, với giá thấp hơn giá của Wal-Mart sẽ chẳng giúp ích gì. Đó không phải là điều khách hàng tìm kiếm ở một cửa hàng nhỏ. Tôi cho rằng phần lớn những người kinh doanh độc lập đều khấm khá lên nhờ làm theo điều mà bản thân tôi vẫn thấy tự hào khi làm chủ cửa hàng trong nhiều năm: “bước ra khỏi cửa và gặp gỡ chào hỏi từng khách hàng”. Hãy chứng tỏ cho họ biết bạn đánh giá cao họ đến thế nào và hãy tự mình phục vụ họ. Những chi tiết nhỏ mang tính cá nhân đó là rất quan trọng đối với một

thương nhân kinh doanh độc lập, vì cho dù Wal-Mart có cố gắng đến đâu chẳng nữa để làm giống như vậy - và thực tế là chúng tôi đang cố gắng hết sức - thì thật sự chúng tôi cũng không thể làm được điều đó.

Tôi cho rằng các cửa hàng tạp hóa cần xác định lại hoàn toàn vị trí của mình trên thị trường, giống như cách mà Don Soderquist đã làm khi anh ấy còn là chủ tịch của Ben Franklin. Anh ấy nhận thấy sẽ chẳng có ích gì nếu cạnh tranh với Wal-Mart và Kmart, vì thế đã quyết định chuyển nhiều cửa hàng tạp hóa thành cửa hàng thủ công mỹ nghệ. Họ cung cấp nhiều mặt hàng thủ công hơn bất cứ cửa hàng nào của Wal-Mart và tổ chức các lớp học như làm đồ gốm và cắm hoa, những dịch vụ mà chẳng bao giờ chúng tôi nghĩ đến. Chiến thuật đó đã có hiệu quả. Họ vẫn kinh doanh tại các thị trấn nhỏ và khá thành công với những cửa hàng

như vậy. Chiến thuật này cũng có thể áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh vải: bán các loại vải chất lượng cao và tổ chức một vài lớp dạy cắt may thay bán trang phục phụ nữ. Tôi không quan tâm có bao nhiêu cửa hàng Wal-Mart ở các thị trấn, nhưng luôn có những khoảng trống trên thị trường mà chúng tôi không thể vươn tới được chứ không phải là chúng tôi không cố gắng làm điều đó. Cũng giống như những người khác, chúng tôi cần tiếp tục thay đổi những gì mình đang làm để có thể tồn tại.

Giờ hãy nói đến trường hợp các cửa hàng dụng cụ và thiết bị. Tôi không phủ nhận là chúng tôi cũng đã từng cạnh tranh quyết liệt với một số cửa hàng này, song nếu ở một địa điểm thích hợp thì hẳn họ sẽ không gặp rắc rối với Wal-Mart đến như vậy. Đó là một loại cửa hàng mà tôi thấy ít thông cảm nhất, bởi lẽ nói thực là một người điều hành cửa hàng

dụng cụ và thiết bị có thể hạ gục chúng tôi nếu anh ta suy tính đến những gì mình đang làm và quyết tâm tranh đấu. Nếu lựa chọn mặt hàng thích hợp và đảm bảo nhân viên bán hàng có kiến thức tốt về các sản phẩm mình bán và cách sử dụng các sản phẩm đó, cùng với nỗ lực hết sức để chăm sóc khách hàng, anh ta có thể giành được nhiều khách hàng của chúng tôi. Chúng tôi hầu như không bán các mặt hàng mà các cửa hàng dụng cụ và thiết bị thường bán - những mặt hàng như đường uống nước, thiết bị điện và các dụng cụ chuyên dụng. Không phải ai trong số chúng tôi cũng có thể giảng giải cách sửa chữa vòi nước bị rò rỉ hay cách mắc lại dây đèn điện, điều mà mọi nhân viên ở cửa hàng thiết bị gia đình đều có thể làm được. Các khách hàng mua sơn của chúng tôi cũng không muốn phải mất nhiều thời gian để mua các thứ khác nhau. Họ phải chọn ra loại

sơn mình cần rồi đi lòng vòng với hộp sơn trong tay để tìm những thứ cần thiết khác. Điều này cũng đúng trong lĩnh vực kinh doanh hàng thể thao, lĩnh vực mà khách hàng không mong đợi nhận được từ chúng tôi cùng loại dịch vụ như từ một cửa hàng chuyên dụng khác.

DON SODERQULST:

“Bản thân tôi đã cạnh tranh với Wal-Mart, do vậy tôi biết việc đó có thể làm được. Sam đã tạo cho mình một sự riêng biệt, một khoảng trống trên thị trường và tận dụng nó. Hãy để tôi nói điều này, không phải tất cả các thương nhân nhỏ ở những thị trấn nhỏ này đều ghét chúng tôi. Một số người đã biết cách “ăn theo” chúng tôi khá thành công”.

Ngay sau khi chúng tôi mở cửa hàng Wal-Mart ở Wheat Ridge, Colorado, một phụ nữ đến nói với tôi: “Ôi, tôi muốn cảm ơn anh rất

nhiều vì đã đến đây. Đây là điều tốt đẹp nhất từng có”. Tôi đã cảm ơn bà và hỏi xem bà làm gì ở thị trấn đó, và bà nói: “Tôi có một cửa hàng sơn ở đây, chỉ đi thêm một quãng nữa trong khu buôn bán sầm uất này”.

Bà nói tiếp rằng ngày chúng tôi mở cửa hàng thôi lại là ngày trọng đại nhất mà bà có kể từ khi khai trương cửa hàng sơn đó. “Anh đang thu hút tất cả khách hàng vào trung tâm buôn bán của chúng tôi. Điều tuyệt vời nhất đã đến với tôi hôm thứ Bảy nọ. Một người đàn ông bước vào cửa hàng của tôi tìm mua một loại sơn và nói ông ấy biết chúng tôi có. Ông ấy nói ông biết điều đó bởi vì đã tới Wal-Mart tìm, và được giám đốc cửa hàng cho biết chúng tôi có loại sơn đó và chỉ cho đến đây. Tôi nghĩ điều đó thật tuyệt”.

Người của chúng tôi đã chỉ cho người đàn ông đến cửa hàng sơn đó bởi vì làm như vậy

là đúng. Anh ấy đang chăm sóc khách hàng. Hiện nay, điều khiến tôi phiền muộn và hơi khó chịu là một số cửa hàng như vậy đã đóng cửa trước khi chúng tôi mở cửa hàng ở một thị trấn nào đó. Họ nghe được là chúng tôi đang đến và họ dẹp cửa hàng ngay cả trước khi chúng tôi đến đó. Chúng tôi bị lên án nặng nề về điều này, song tôi nghĩ người nào tự dẹp cửa hàng của mình chỉ vì nghe thấy rằng họ sẽ phải cạnh tranh, hẳn là người không làm việc đến nơi đến chốn, một người đáng lẽ không nên khởi nghiệp trong lĩnh vực bán lẻ.

Về tất cả dư luận xung quanh mâu thuẫn của Wal-Mart với các thị trấn nhỏ, tôi có quan điểm tích cực rằng, chúng tôi được nhiệt liệt đón chào ở gần như tất cả các cộng đồng mà chúng tôi kinh doanh. Điều đó một phần là nhờ những đóng góp kinh tế của chúng tôi. Song đó chỉ là do chúng tôi đã nỗ

lực hết mình trong ý thức sâu sắc về sự gắn bó cộng đồng trong ban lãnh đạo và các cộng sự để rồi họ sẽ là những công dân tốt hơn. Chúng tôi biết có một số nhân viên quản lý cửa hàng của mình làm việc này tốt hơn những người khác và chúng tôi không ngừng nỗ lực để mọi người gắn bó với cộng đồng. Chúng tôi có các chương trình học bổng cộng đồng và các chương trình tặng quà từ thiện thích hợp, song hơn thế nữa chúng tôi cũng tích cực phấn đấu từng ngày để cải thiện cách đóng góp cho cộng đồng của mình. Nếu để tuột mất cảm nhận mình chính là các thương nhân đang kinh doanh ngay tại thị trấn quê mình, sẽ có nguy cơ là chúng tôi sẽ phá hỏng những gì mà chúng tôi cho là mối quan hệ độc nhất vô nhị với khách hàng của mình.

Khi bị phản đối về một địa điểm đặt cửa hàng tiềm năng, chúng tôi cố gắng thương

lượng với những người phản đối để xem chúng tôi có thể thỏa mãn những yêu cầu của họ một cách hợp lý hay không. Thỉnh thoảng, chúng tôi thay đổi địa điểm lựa chọn đặt cửa hàng của mình, hoặc có một số nhượng bộ nếu những nhượng bộ đó là có ý nghĩa với chúng tôi. Mặc dù vậy, hiện nay chúng tôi hầu như có quan điểm là nếu một cộng đồng nào đó, vì bất kỳ lý do gì, không muốn có sự hiện diện của chúng tôi ở đó, chúng tôi cũng sẽ chẳng hứng thú gì với việc kinh doanh trong cộng đồng đó và vấn đề càng trở nên phức tạp thêm. Tôi khuyến khích tránh xa thứ phiền toái này bởi vì còn có rất nhiều thị trấn tốt khác thực sự muốn chúng tôi đến với họ. Với những ai không đồng tình, tôi sẽ nói chúng tôi còn có 200 thị trấn khác đang nài nỉ chúng tôi đến với họ. Wal-Mart muốn đến những nơi nó được mong đợi. Tôi luôn nói cách kiểm tra đơn giản nhất xem chúng tôi

đúng đến mức nào trong vấn đề này là đến bất cứ thị trấn nào mà chúng tôi đã kinh doanh được vài năm và để mọi người bình chọn xem họ có muốn chúng tôi ở đó hay không. Chúa ơi, họ sẽ phát điên lên mất nếu chúng tôi rời đi. Trên thực tế, đôi lúc chúng tôi buộc phải đóng một cửa hàng ở một nơi nào đó bởi chúng tôi không thể kinh doanh có lãi ở cửa hàng đó và sự phản đối của dân chúng về việc đó thật khủng khiếp. Đó cũng là một phần cái giá mà bạn phải trả cho sự thành công của mình.

Tiện đây, phải nói rằng thương nhân ở các thị trấn nhỏ không phải là nhóm người duy nhất mâu thuẫn với chúng tôi, do chúng tôi luôn nắm chắc phương châm đặt khách hàng trên tất cả mọi thứ. Về bề ngoài ý tưởng phục vụ khách hàng nghe thật đơn giản, có lý và hiển nhiên. Nhưng ngay từ đầu, chúng tôi thực hành ý tưởng đó một cách căn

bản đến nỗi nó thường đẩy chúng tôi vào
phiền toái với cái mọi người gọi là “hệ
thống”. Thời kỳ đầu, các cửa hàng bách hóa
gây nhiều áp lực lên nhà cung cấp nhằm
ngăn không cho họ cung cấp hàng cho các
hãng bán lẻ như chúng tôi, bởi họ ghét
những gì chúng tôi đang làm: bán hàng cho
khách với giá thấp hơn nhiều so với giá của
họ. Tại một số bang, các cửa hàng bách hóa
đã sử dụng cái được gọi là luật “thương mại
công bằng” nhằm cô lập hoạt động kinh
doanh của các hãng bán lẻ.

Các hãng cung cấp thì phản ứng gay gắt với
chúng tôi khi bị yêu cầu phải cung cấp hàng
với giá thấp nhất. Còn một số đại diện các
nhà sản xuất - các đại lý bán hàng độc
lập nhận tiền hoa hồng từ việc làm đại diện
cho các nhà sản xuất khác nhau - phản nản
về cách kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi
không có ý kiến gì về việc trả tiền hoa hồng

cho người bán hàng trung gian, nếu các dịch vụ của anh ta tạo thêm giá trị cho quá trình mua hàng của chúng tôi bằng cách làm cho nó hiệu quả hơn.

Nhưng từ những ngày tôi kéo xe móc nhỏ vào Tennessee mua quần lót và áo sơ mi để tránh phải mua hàng giá cao của Butler Brothers, triết lý của chúng tôi về điều đó thật đơn giản: chúng tôi làm đại lý cho chính khách hàng của mình. Để làm việc đó một cách tốt nhất có thể, chúng tôi phải là nhà cung cấp hàng hóa hiệu quả nhất có thể. Đôi lúc, có thể thực hiện việc này tốt nhất bằng cách mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất. Trong trường hợp khác, việc mua hàng trực tiếp lại không hiệu quả. Khi đó, chúng tôi cần sử dụng những người trung gian phân phối hàng của các nhà sản xuất nhỏ hơn và làm cho quá trình mua hàng trở nên hiệu quả hơn. Điều chúng tôi tin tưởng chắc chắn là

chúng tôi có quyền ra quyết định đó - tức là mua hàng trực tiếp hay mua từ đại diện của nhà sản xuất - dựa trên chi phí bỏ ra để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Tôi nghĩ mâu thuẫn này là một trường hợp nữa, trong đó một nhóm người, vì một lý do nào đó, tin rằng họ có quyền tham gia hoạt động, bất kể họ đóng góp vào giao dịch đó ít đến mức nào, hoặc điều đó có nghĩa lý gì đối với khách hàng. Lập luận đó cũng đơn giản như mâu thuẫn với các thương nhân ở các thị trấn nhỏ. Nếu muốn duy trì hoạt động kinh doanh theo kiểu Mỹ và có khả năng cạnh tranh, chúng tôi sẽ phải quen với suy nghĩ rằng các điều kiện kinh doanh đang thay đổi và những người muốn tồn tại sẽ phải thích nghi với những điều kiện đang thay đổi đó. Kinh doanh là một nỗ lực cạnh tranh và chỉ có sự an toàn trong kinh doanh

chừng nào khách hàng còn được thỏa mãn.
Không ai nợ ai miếng cơm manh áo.

Để hiểu được quan điểm của Wal-Mart về người trung gian, và quan hệ của chúng tôi với các nhà cung cấp, bạn cần nhìn lại khởi đầu của chúng tôi trong ngành kinh doanh bán lẻ này. Trong thời kỳ đầu, hầu hết các hãng bán lẻ đều do các trung gian phục vụ, những người môi giới hoặc các nhà phân phối. Họ đến với các công ty khuyến mãi và nói: “Chúng tôi sẽ đảm bảo hàng được chất đầy trên các giá bày hàng của quý vị với điều kiện lợi nhuận của chúng tôi là 15% tổng doanh thu”. Nói cách khác, giá bán của từng mặt hàng được cộng thêm 15% hoa hồng cho các nhà môi giới về việc họ cung cấp hàng. Đó là cách mà các công ty khuyến mãi hái ra tiền khi tham gia vào ngành kinh doanh này mà không cần phải suy nghĩ nhiều như các thương nhân. Họ nhận hàng do nhà môi giới

cung cấp và thêm 15% trong giá bán và thậm chí mức giá đó còn thấp hơn nhiều so với giá bán tại các cửa hàng bách hóa.

Song như tôi đã đề cập, chúng tôi không thể tìm đâu ra ai đó muốn lái xe tải 60 - 70 dặm tới các thị trấn nhỏ nơi chúng tôi đang hoạt động. Chúng tôi hoàn toàn bị các nhà phân phối và môi giới phớt lờ. Điều đó không chỉ lý giải cách thức chúng tôi phải quyết định xây dựng hệ thống phân phối riêng của mình mà còn là cách chúng tôi làm quen với việc đánh bại các hãng khác về giá cả. Đã có thời kỳ chúng tôi có được những hàng hóa tốt cho các cửa hàng của mình, nhưng giá vốn hàng hóa của chúng tôi là chạm giá mua sản - bởi lẽ chúng tôi kinh doanh mà hoàn toàn không có sự giúp đỡ của các nhà phân phối. Và do chúng tôi đã quen tự mình làm mọi thứ, chúng tôi luôn không bằng lòng trả tiền cho ai đó để được hân hạnh làm ăn với anh ta.

CLAUDE HARRLS:

“Giữa sự cứng rắn và sự gâỵ khó chịu là có khác nhau. Nhưng người mua nào mà chẳng cứng rắn. Đó là công việc. Tôi luôn nói với các nhân viên phụ trách mua hàng rằng: “Không phải các anh đang thương lượng cho Wal-Mart mà đang thương lượng cho khách hàng của các anh. Và khách hàng của các anh xứng đáng trả mức giá thấp nhất mà các anh có thể có được. Đừng bao giờ thương hại các nhà cung cấp. Họ biết họ có thể bán với mức giá nào và chúng ta muốn mức giá thấp nhất của họ”.

Đó là những gì chúng tôi đã làm và Wal-Mart vẫn làm. Chúng tôi nói với các nhà cung cấp rằng: “Đừng mong các anh sẽ được “lại quả” bởi vì ở đây chúng tôi không làm việc đó. Chúng tôi cũng không cần chương trình quảng cáo hay chương trình giao hàng của

các anh. Xe của chúng tôi sẽ nhận hàng tận kho của các anh. Giờ thì giá tốt nhất mà các anh có thể bán là bao nhiêu?”. Và nếu họ trả lời là 1 đô-la, tôi sẽ nói: “Được, tôi sẽ xem xét mức giá đó, nhưng tôi sẽ đến gặp hãng cạnh tranh với hãng của anh và nếu họ nói giá của họ là 90 xu, họ sẽ làm ăn với chúng tôi. Vì vậy, anh phải chắc chắn rằng 1 đô-la là mức giá tốt nhất của anh”. Nếu việc đó là khó thương lượng, chúng tôi càng phải rắn hơn nữa. Anh phải công bằng, thẳng thắn và trung thực, nhưng anh phải mặc cả, bởi vì anh đang thương lượng cho hàng triệu triệu khách hàng, những người mong muốn mua được hàng với giá thấp nhất có thể. Nếu anh mua một loại hàng nào đó với giá 1,25 đô-la, anh đã mua sự không hiệu quả của ai đó.

Chúng tôi thường gặp phải những cuộc tranh giành lớn. Anh cũng cần phải cứng rắn không kém các đối thủ. Anh không thể để họ

vượt qua mình bằng bất cứ giá nào bởi vì họ chỉ quan tâm đến lợi ích của riêng họ, còn công việc của anh là chăm sóc khách hàng. Tôi đã đe dọa Procter & Gamble là không nhận hàng của họ và họ nói: “Anh sẽ không thể làm gì được nếu không nhận hàng của chúng tôi”. Và tôi nói: “Hãy xem tôi để hàng của anh ở quầy bên lề và để hàng Colgate ở trên với giá thấp hơn một xu và anh chỉ còn cách là đứng giương mắt xem tôi làm đấy nhé”. Họ đã bực mình và tới gặp Sam còn Sam thì đã nói: “Claude đã nói gì thì mọi việc sẽ làm đúng như vậy”. Giờ thì chúng tôi đã có một mối quan hệ thực sự tốt đẹp với Procter & Gamble. Đó là một kiểu mẫu mà ai cũng nói tới. Nhưng hãy để tôi nói điều này, một lý do của việc này là họ đã học cách tôn trọng chúng tôi. Họ biết là không thể đe dọa chúng tôi như đối với những người khác và khi

chúng tôi tuyên bố đại diện cho khách hàng, chúng tôi thực hiện hết sức nghiêm túc”.

Dĩ nhiên, thời đó chúng tôi rất cần các sản phẩm của Procter & Gamble, trong khi đó họ vẫn có thể phát triển được mà không có chúng tôi. Ngày nay, chúng tôi là khách hàng lớn nhất của họ. Nhưng phải đến tận năm 1987, chúng tôi mới bắt đầu biến mối quan hệ về cơ bản là đối địch giữa người bán lẻ và người cung cấp thành một mối quan hệ mà chúng tôi muốn coi là làn sóng của tương lai: mối quan hệ đối tác, đôi bên cùng có lợi, giữa hai công ty lớn đều đang nỗ lực phục vụ cùng một khách hàng. Bạn có tin hay không, mặc dù khi đó chúng tôi đã phát triển lớn mạnh đến như vậy, tôi không thể tin là Wal-Mart đã từng bị một nhân viên điều hành của P&G hoạch hộc. Chúng tôi để các nhân viên mua hàng của mình phân tranh thắng bại với

các nhân viên bán hàng của họ và cả hai cùng hứng chịu hậu quả.

Rồi một ngày nọ, một anh bạn thân và là bạn chơi tennis lâu năm của tôi ở Bentonville, George Billingsley, gọi điện và rủ tôi cùng đi thuyền dọc theo sông Spring. Anh ấy nói anh ấy sẽ cùng đi với một người bạn cũ có tên Lou Pritchett, khi đó đang làm phó chủ tịch của P&G, anh ấy muốn gặp tôi và bàn về một số vấn đề liên quan đến hai công ty chúng tôi. Vì thế, tôi đã đồng ý và hóa ra đó lại là một chuyến đi thuyền có hiệu quả nhất mà tôi cùng đi với George.

LOU PRITCHETT:

“Trong thời gian ở trên thuyền, cả hai chúng tôi xác định được rằng vấn đề mấu chốt nằm ở toàn bộ quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà bán lẻ. Cả hai đều tập trung vào người tiêu dùng cuối cùng - khách hàng -

nhưng người này làm việc đó độc lập với người kia. Không có sự chia sẻ thông tin, không có việc cùng nhau lên kế hoạch và không có sự phối hợp các hệ thống lại với nhau. Chúng tôi chỉ là hai thực thể khổng lồ đi theo đường hướng riêng mà không nhận thức được những chi phí quá mức do hệ thống lỗi thời đó tạo ra. Do vậy, chúng tôi đã liên lạc với nhau rất kém hiệu quả, không có sự hiểu biết lẫn nhau”.

Kết quả là, chúng tôi đã triệu tập các nhân viên quản lý cấp cao của cả hai công ty ở Bentonville trong hai ngày để tìm ra một quan điểm chung để cùng cân nhắc và chỉ sau 3 tháng chúng tôi đã lập ra một nhóm P&G/Wal-Mart nhằm xây dựng một kiểu quan hệ nhà cung cấp-nhà bán lẻ hoàn toàn mới. Chúng tôi đã xây dựng nên quan hệ đối tác để tiến hành hoạt động kinh doanh, với một trong những kết quả quan trọng nhất là

chúng tôi đã bắt đầu chia sẻ thông tin bằng máy vi tính. P&G có thể theo dõi số liệu doanh thu và hàng tồn kho của Wal-Mart, sử dụng thông tin đó để lập kế hoạch sản xuất và giao hàng riêng của mình với hiệu quả cao hơn nhiều. Chúng tôi đã có một bước đột phá mới bằng việc sử dụng công nghệ thông tin để cùng quản lý hoạt động kinh doanh, thay vì chỉ kiểm tra hoạt động kinh doanh”.

Tiếp sau quan hệ đối tác P&G/Wal-Mart, nhiều công ty khác đã bắt đầu nhìn nhận nhà cung cấp như một đối tác quan trọng. Quan hệ đối tác đó cũng là một mô hình cho quan hệ của chúng tôi với nhiều nhà cung cấp khác. Trong tình hình hiện nay, chúng tôi luôn bị ám ảnh bởi chất lượng cũng như giá cả, và mặc dù có quy mô lớn như vậy, nhưng cách duy nhất để chúng tôi có thể có được sự kết hợp đó là cùng ngồi xuống với các nhà cung cấp, tính toán chi phí, lợi nhuận và cùng

lập kế hoạch cho mọi thứ. Bằng cách đó, chúng tôi tạo cho nhà sản xuất lợi thế là nắm bắt được nhu cầu của chúng tôi trước một năm hoặc sáu tháng, hoặc thậm chí là hai năm. Sau đó, chừng nào mà họ vẫn trung thực với chúng tôi, cố gắng giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể và tung ra sản phẩm khách hàng có nhu cầu, thì chừng đó chúng tôi vẫn có thể tiếp tục làm ăn với họ. Cả hai bên chúng tôi đều được lợi và quan trọng nhất là khách hàng cũng được lợi. Hiệu quả tăng thêm của cả quá trình đó cho phép nhà sản xuất giảm giá thành, và điều này cho phép chúng tôi giảm giá bán.

Mặc dù vậy, có một điều mà chúng tôi không muốn làm là đặt tất cả các vấn đề chiến lược phức tạp này giữa chúng tôi và các công ty lớn khác - hoặc những mâu thuẫn giữa các thương nhân ở thị trấn nhỏ và những người trung gian - xen vào lối tư duy

theo nhu cầu của khách hàng của chúng tôi, một lối tư duy đó là cách căn bản nhất để chúng tôi đưa khách hàng lên vị trí số một.

DAVID GLASS:

“Gần đây tôi có mặt ở một cửa hàng, tại đó một người quản lý và phó quản lý đang đưa người quản lý của cửa hàng khác đi thăm quan một lượt cửa hàng. Họ hỏi: “Nếu cô là khách hàng, thì làm thế nào để cô mua được mặt hàng đó?”. Chỗ bày hàng của cô ta đã chật cứng và đặt mặt hàng đó ngoài tầm với của một khách hàng có khổ người trung bình. Rồi họ đi tiếp. “Nếu là khách hàng, cô sẽ muốn mua những mặt hàng nào liên quan đi kèm theo mặt hàng này? Và cô sẽ tìm các mặt hàng đó bằng cách nào?”.

Tôi thích điều đó. Rất nhiều lần chúng tôi làm cho công việc kinh doanh này trở nên tinh vi quá mức. Bạn có thể lấy các báo cáo in

ra từ máy vi tính, báo cáo về tốc độ phục vụ, bất cứ loại báo cáo nào bạn muốn và bố trí các quầy bằng máy vi tính. Nhưng nếu bạn chỉ nghĩ đơn giản như một khách hàng, bạn sẽ làm tốt công việc trưng bày và lựa chọn hàng hóa hơn bất cứ cách nào khác. Điều đó không phải lúc nào cũng dễ dàng. Để có thể suy nghĩ như một khách hàng, bạn phải lưu ý đến các chi tiết. Bất cứ ai từng nói “bán lẻ là tỉ mỉ” (Đây là cách chơi chữ retail is detail) đều là đúng 100%. Mặt khác điều này cũng rất đơn giản. Nếu khách hàng là ông chủ, tất cả những gì bạn phải khiến họ là làm hài lòng”.

Tôi hoàn toàn đồng ý với David. Mọi thứ chúng tôi đã làm kể từ khi khởi nghiệp với Wal-Mart là hết mình theo quan điểm “khách hàng là thượng đế. Những mâu thuẫn mà điều này gây ra đối với chúng tôi khiến tôi phải ngạc nhiên, nhưng những mâu thuẫn đó

dễ chấp nhận được bởi vì chúng tôi chưa bao giờ nghi ngờ triết lý của mình rằng: “khách hàng là trên hết”.

Đổi mặt với cạnh tranh

“Sam gọi điện báo cho tôi biết anh đã bắt đầu mở một câu lạc bộ bán buôn. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Sam vốn nổi tiếng với việc đi tìm cái người ta đã làm, chọn lọc phần ưu việt nhất và làm tốt hơn”.

— Sol Price, người sáng lập Fed-Mart, 1958 và sáng lập Price Club, 1976 —

Tôi không hiểu điều gì sẽ xảy ra với Wal-Mart nếu chúng tôi làm chậm lại và không bao giờ khuấy động việc cạnh tranh. Tôi cho là chúng tôi sẽ duy trì vị trí là một hãng hoạt động tầm khu vực. Nhưng rồi cuối cùng tôi nghĩ, chúng tôi sẽ bị buộc phải bán cho một tập đoàn đa quốc gia nào đó đang tìm kiếm con đường ngắn nhất để mở rộng vào thị trường ở trung tâm nước Mỹ. Có thể ở trong một thời điểm nào đó, sẽ có khoảng 100 hay 150 hiệu Wal-Mart trên đường phố, song hôm nay các biển hiệu của Kmart hoặc Target hợp lý đã được treo ở phía trước chúng, còn tôi thì sẽ trở thành một “thợ săn chim chuyên nghiệp” (ý nói chỉ sống và phát triển nhờ ăn may).

Chúng tôi sẽ chẳng bao giờ biết được điều đó, bởi vì chúng tôi đã chọn một con đường khác. Chúng tôi quyết định rằng thay vì tránh các đối thủ cạnh tranh hoặc đợi cho đến khi chúng tôi sẽ phải chạm trán với họ. Đó là một trong những quyết định chiến lược khôn ngoan nhất. Trên thực tế, nếu việc làm của chúng tôi không chứng minh được điều gì về hệ thống thị trường tự do, nó sẽ xóa đi bất cứ nghi vấn nào rằng cạnh tranh mạnh mẽ là tốt

cho kinh doanh không chỉ cho người tiêu dùng, mà cho cả các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nữa. Các đối thủ cạnh tranh đã khuấy động và tiếp sức cho một lợi thế mà chúng tôi không thể có nếu thiếu đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi gần như không thể phát triển lớn mạnh được như ngày nay nếu không có Kmart và tôi nghĩ họ phải thừa nhận rằng chúng tôi đã giúp họ trở thành hãng kinh doanh bán lẻ giỏi hơn trước. Một lý do làm cho Sears tụt xa hơn trong cuộc chơi là có một thời gian rất dài họ không nhận ra Wal-Mart và Kmart đích thực là đối thủ cạnh tranh của họ. Họ lừa cả hai chúng tôi, và chúng tôi đều đã bỏ họ lại phía sau.

BUD WALTON:

“Cạnh tranh rõ ràng là điều đã tạo nên Wal-Mart - ngay từ buổi ban đầu. Không có một tư thương nào trong cả nước Mỹ lại có nhiều cửa hàng bán lẻ hơn Sam Walton và về tất cả các loại hàng bán lẻ, chứ không chỉ là về các cửa hàng bán hạ giá. Điều này cũng như vậy trên toàn thế giới. Ông đã có mặt tại các cửa hàng ở Ôxtrâyliá, Nam Mỹ, ở châu Âu, châu Á và Nam Phi. Khi đề cập đến lĩnh vực kinh doanh này ông đúng là một người tò mò. Đối với ông, không có việc gì vui hơn việc vào các cửa hàng của các đối thủ cạnh tranh để học hỏi đôi điều từ những cửa hàng đó”.

Trước tiên, chúng tôi chỉ đối đầu với các nhà kinh doanh giảm giá khu vực như cửa hàng giảm giá Gibson và cửa hàng giảm giá Magic Mart của hãng Sterling. Chúng tôi không cạnh tranh trực tiếp với Kmart. Để đặt mọi việc vào đúng vị trí, hãy so sánh Kmart và Wal-Mart sau khi cả hai đã hoạt động được mười năm. Hơn 50 cửa hàng của Wal-Mart và 11 cửa hàng khác nhau đã

thu được khoảng 80 triệu đô-la một năm trong buôn bán so sánh với 500 cửa hàng của Kmart thu được ba tỷ đô-la mỗi năm. Song Kmart lại gây chú ý cho tôi ngay từ khi cửa hàng đầu tiên đi vào hoạt động năm 1962. Tôi đã thường xuyên thăm viếng các cửa hàng này bởi đó là phòng thí nghiệm và chúng tốt hơn cái mà chúng tôi có. Tôi dành nhiều thời gian rảnh rỗi để lang thang qua các cửa hàng của họ, nói chuyện với người của họ và cố tìm hiểu họ đã làm như thế nào.

Trong một thời gian dài, tôi đã nôn nóng thử vận may để chống lại họ và cuối cùng, vào năm 1972, chúng tôi đã tìm được một cơ hội hoàn hảo ở Hot Springs, Arkansas - một thành phố đông đúc hơn những nơi chúng tôi thường chuyển tới, song vẫn gần gũi với quê hương và có rất nhiều các bạn hàng chúng tôi đã quen biết. Chúng tôi thấy Kmart ở đó hoàn toàn một mình và thực sự thống lĩnh thị trường. Họ không bị cạnh tranh, giá cả và lợi nhuận cao đến nỗi họ gần như không bao giờ hạ giá. Chúng tôi cử Phil Green mở cửa hàng số 52, mà như bạn còn nhớ đó là nơi ông ấy đã khuấy động một cách ồn ào với việc trưng bày gian hàng Tide lớn nhất thế giới và với mọi chiêu khuyến mãi của mình, ông đã giảm giá đến tận gốc và lấy đi của Kmart một loạt khách hàng.

Trùng hợp một cách ngẫu nhiên, đó là đúng thời điểm mà Harry Cunningham nghỉ hưu không làm người điều hành của Kmart, một cương vị mà ông ta đã tạo dựng khi ông còn là chủ tịch của S. S. Kresge. Đây là một dịp may lớn cho chúng tôi. Harry thật sự là một con người mà chỉ trong mười năm đã hình thành nên ngành kinh doanh hạ giá và đưa Kmart thành một hình mẫu cho

tất cả chúng tôi dù cho một người bạn tốt của chúng tôi, John Geisse, người đã giúp chúng tôi tạo dựng các cửa hàng Target và Venture, cũng là một người tiên phong khác vào thời điểm trước đó.

HARRY CUNNINGHAM:

“Ngay từ khi chẳng ai để ý đến Sam, rõ ràng ông đã áp dụng gần như toàn bộ ý tưởng ban đầu của Kmart. Tôi luôn ngưỡng mộ cách ông đã thực thi - và mở rộng về sau này những ý tưởng đó. Ngay cả sau này, khi tôi đã nghỉ hưu nhưng vẫn là thành viên hội đồng quản trị của Kmart, tôi đã cố nhắc nhở hội đồng quản trị của công ty về mối đe dọa nguy hiểm mà tôi nhận thấy từ ông ấy. Song điều đó đã không xảy ra cho tới gần đây, họ đã buộc phải đánh giá ông ấy một cách nghiêm túc”.

Tôi nghĩ chúng tôi thật sự là châu chấu đá voi và chú voi đã không đánh trả ngay. Harry đã đúng. Có thể họ đã không coi chúng tôi là đối thủ cho mãi đến tận sau này. Song tôi luôn tin rằng điều làm cho họ bức tức là việc chúng tôi đang vượt lên họ cũng giống như đã làm ở Hot Springs. Chỉ vài năm sau, khoảng năm 1976-1977, chúng tôi nhận được một thông điệp rằng Kmart với 1000 cửa hàng, cho là Wal-Mart với 150 cửa hàng, đã trở nên quá lớn đối với thị trường của họ. Đột nhiên, họ đánh thẳng vào sân sau của chúng tôi bằng việc mở các cửa hàng tại bốn thành phố tốt hơn của chúng tôi: Jefferson City và Poplar Bluff, ở bang Missouri ở thị trấn Fayette và Rogers, Arkansas. Họ bành trướng ra theo cách đó toàn nước Mỹ vào cùng thời điểm và tất cả các cửa hàng hạ giá trong vùng đều lo ngại. Năm 1976, chúng tôi đã có một cuộc họp nhóm các cửa hàng hạ giá

của mình ở Phoenix và đa số đều nói tới cách tránh cạnh tranh trực tiếp với Kmart. Tôi hơi bức mình và kêu gọi mọi người hãy đứng lên và giành lại vị trí của mình. Tôi nói rõ rằng đó là điều chúng tôi đã dự định.

HERB FISHER, NGƯỜI SÁNG LẬP, TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY JAMESWAY:

“Kmart đã mở nhiều cửa hàng tới mức được coi như một Thành Cát Tư Hãn trong ngành kinh doanh hạ giá. Sam luôn làm rõ thái độ của mình: “Hãy đối đầu với họ. Cạnh tranh sẽ biến chúng ta thành một công ty tốt hơn”.

Ông luôn như vậy với mọi người. Trên danh nghĩa cá nhân, ông là một mẫu người tốt tính, khiêm tốn và trầm lặng. Song ông luôn khuấy động tư duy của bạn, và ông luôn mang theo mình một cuốn sổ tay hay một máy ghi âm. Ông ta học hỏi bất cứ điều gì bạn biết, song để trao đổi ông lại chia sẻ thông tin với bạn một cách thoải mái.

Tất nhiên, hiện nay ông là một đối thủ cạnh tranh với Jamesway. Song ông không bao giờ cảm thấy có lỗi vì điều này. Ông nghĩ điều này làm cho chúng tôi trở thành một công ty tốt hơn và ông đã đúng”.

Một điều xảy ra vào cuối năm 1976 đã thật sự giúp chúng tôi sẵn sàng cho việc cạnh tranh. Một nhóm nghiên cứu do những người kinh doanh giảm giá trong vùng tiến hành - những người này vào thời điểm đó không cạnh tranh trên lãnh thổ người khác - có cuộc gặp lần đầu tại đây, ở Bentonville. Những con người như Herb Fisher của Jamesway, Herb Gillman của Ames

và Dale Worman của Fred Meyer, tất cả đã đến đây và đi thăm các gian hàng, đưa ra ý kiến của họ về những gì chúng tôi đang làm. Những điều họ nói đã thật sự khiến chúng tôi bị sốc.

NICK WHITE, PHÓ TỔNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH, WAL-MART:

“Bill Fields điều hành cửa hàng Rogers, Dan Sanders điều hành cửa hàng Siloam Springs và tôi điều hành cửa hàng Springdale - tất cả đều gần Bentonville - chúng tôi đều tham gia chuyến đi thăm đó. Những vị khách - là các Tổng giám đốc của các công ty đó, đã nói cho chúng tôi biết chúng tôi đã làm mọi việc tồi tệ đến thế nào. “Cách đánh ký hiệu thế này chẳng đáng một xu”. “Giá của anh là quá cao ở đây”. “Những món này thậm chí không được định giá”. “Anh đã có quá nhiều cái này nhưng lại không có đủ cái khác”. Ý tôi là điều đó thật sự nguy hiểm”.

Đó thật sự là bước ngoặt trong việc kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi lắng nghe tất cả những điều họ nói và đã đưa ra những điều chỉnh lớn dựa vào những lời phê bình đó. Điều này đã giúp chúng tôi sẵn sàng với bất kỳ cuộc cạnh tranh nào, đặc biệt là với Kmart - sự tấn công của họ đối với chúng tôi có thể là một sự kiện bên ngoài hay nhất trong lịch sử Wal-Mart. Chúng tôi họp lại với nhau, lập ra một kế hoạch lớn: một chương trình khuyến mãi, một chương trình nhân sự và một chương trình bán hàng. Đó là cách chúng tôi phản ứng lại. Kể từ lúc cuộc đấu với Kmart ở Hot Spring tiến triển tốt, chúng tôi tin tưởng rằng mình có thể cạnh tranh được.

THOMAS JEFFERSON:

“Kmart đã chấp nhận cuộc chiến với chúng tôi vào khoảng năm 1977, và tôi đặc biệt nhớ trường hợp Little Rock. Họ thách đấu chúng tôi ở Bắc Little Rock, nơi cửa hàng số 7 đã là một trong những cửa hàng tốt nhất của chúng tôi. Họ công kích và chúng tôi phải chống trả lại. Chúng tôi nói với người quản lý của mình ở đó: “Dù sao cũng đừng để họ bán giá thấp hơn bằng bất kỳ giá nào”. Tôi còn nhớ ông ta đã gọi tôi vào một tối thứ Bảy và nói: “Ông biết không, tôi đã hạ giá thuốc đánh răng Crest xuống còn sáu xu một tuýp đấy”. Và tôi trả lời: “Được! Cứ giữ giá đấy nhé và hãy đợi xem họ sẽ làm gì”. Họ đã không hạ giá thêm nữa và cả hai chúng tôi đều giữ ở giá sáu xu. Cuối cùng họ phải thôi giảm giá. Tôi nghĩ họ đã hiểu được một chút về chúng tôi ở cửa hàng đó, rằng chúng tôi không dễ dàng bị khuất phục bởi họ không bao giờ thắng được chúng tôi với cách hạ giá đó ở bất kỳ nơi đâu khác”.

Chúng tôi đã vượt lên một cách rất nhanh chóng đến khó tin. Chúng tôi hoàn toàn loại Kmart ra khỏi những thị trấn nhỏ của mình. Gần như ngay từ đầu, họ đã không thành công lắm trong việc lấy đi khách hàng của chúng tôi ở Jeff City và Poplar Bluff. Một khi Kmart đến, chúng tôi nỗ lực hơn trong việc làm vừa lòng khách hàng của mình và họ đã ở lại với chúng tôi. Điều này đã tạo cho chúng tôi một cảm giác rất tự tin.

Song hãy nhớ rằng vào thời điểm đó, lượng bán của chúng tôi chỉ vào khoảng 5% so với lượng bán của Kmart. Lúc đó, chúng tôi phải chịu một sự mất mát do một số nhà quản lý đã ra đi cùng với Ron Mayer. Rồi chúng tôi phải chờ đợi để thuyết phục Phố Wall tiếp tục tin tưởng chúng tôi. Rất nhiều người không tin

rằng chúng tôi có thể đứng vững trong một cuộc cạnh tranh thực sự. Một nhà phân tích - bà Margo Alexander của công ty Mitchell Hutehins Inc., đã thể hiện sự lo lắng do nhân sự đồng loạt ra đi trong bài báo cáo của mình về Wal-Mart. Bà e ngại không thể mời được những người điều hành khác đến với công ty. Bà nói họ có thể nhận thấy một cuộc xung đột tất yếu với “một doanh nghiệp mà người chủ không bao giờ thỏa mãn với sự điều hành của người khác đối với công ty của ông ta” hãy nói cách khác người, đó chính là tôi. Bà cũng hỏi liệu tôi, một khi đã nghỉ hưu, có cống hiến cho công việc như tôi đã làm trước đây hay không.

Đây là những gì bà đã viết về chúng tôi vào tháng Giêng năm 1977:

“Một trong những yếu tố then chốt trong thành công của Wal-Mart là đã không có sự cạnh tranh tại các thị trường nhỏ ở nông thôn. Rõ ràng là làm việc như vậy sẽ dễ dàng hơn so với việc phải kinh doanh trong một môi trường cạnh tranh; giá cả không cần phải quá hấp dẫn và hàng hóa “quan trọng” tỏ ra không cần thiết lắm, đơn giản bởi khách hàng không có sự lựa chọn nào khác. Mặc dù Wal-Mart nói rằng các cửa hàng của họ đã cạnh tranh hiệu quả chống lại Kmart, song công ty này sẽ tránh Kmart nếu có thể. Trong khi chúng tôi không mong đợi Kresge tạo ra thêm bất kỳ sự xâm nhập mạnh mẽ nào vào lãnh thổ Wal-Mart đang quản lý, thì Kresge vẫn có thể hành động một cách logic để kiểm soát sự mở rộng về mặt địa lý của Wal-Mart. Nếu như vấp phải sự kiểm soát của Kresge, Wal-Mart có thể gặp những vấn đề nghiêm trọng trong vài năm tới.

Chúng tôi rất muốn mua cổ phiếu của Wal-Mart. Tuy nhiên, thật không may, tương lai của một số công ty tỏ ra không chắc chắn và chúng tôi nghĩ rằng Wal-Mart là một trong những công ty đầu tiên sẽ gặp phải nguy cơ của sự không chắc chắn đó”.

Những báo cáo kiểu đó không giúp gì nhiều cho chúng tôi, nhưng một sự thật là những phân tích tình huống của bà không quá sai như chúng ta thấy ngày hôm nay. Tất cả điều đó có thể biến thành sự thật. Dù vậy bà đã bỏ qua một số điều cơ bản. Sai lầm lớn nhất của bà là sự thiếu chắc chắn mà bà cảm thấy về nhóm quản lý khi Ron Mayer ra đi. Như tôi đã nói, có cả David Glass và Jack Shewmaker cùng tham gia vào công ty ở những vị trí chủ chốt trong ban quản lý đã tạo cho chúng tôi nhiều triển vọng hơn bất cứ một nhà kinh doanh bán lẻ nào có thể mơ tới. Trong những năm gần đây, tôi tự hào về một thực tế rằng sự mở rộng lớn nhất của chúng tôi - thời kỳ tăng trưởng lớn nhất trong lịch sử bán lẻ - đã thật sự đến sau khi mọi người nghĩ rằng chúng tôi là miếng mồi ngon đang đợi nhóm Kmart từ Detroit tới thưởng thức.

Một điểm khác mà Margo Alexander và những người khác đã bỏ qua là một điều rất may mắn đã xảy đến với chúng tôi trên trận tuyến cạnh tranh: Kmart cũng có những trục trặc của riêng họ. Cho đến cuối năm 1976, họ đã mua lại hơn 200 cửa hàng còn lại từ chuỗi cửa hàng của Grant vừa phá sản và họ phải nỗ lực hết sức để thực hiện điều này. Không những thế, họ hình như còn có phong cách quản lý né tránh mọi sự thay đổi vào thời điểm đó, một việc không bao giờ có hiệu quả đối với ngành kinh doanh này. Tôi tin rằng giành mọi quan tâm để hạ được Wal-Mart là

một việc được đưa vào danh mục ưu tiên của họ và đôi khi tôi nghĩ lại là chúng tôi đã may mắn biết bao khi không phải đối mặt với Harry Cunningham hoặc ban quản lý hiện nay của Kmart trong suốt giai đoạn đó.

Bất luận điều gì đang xảy ra ở Kmart, nhóm nhân sự mới mà chúng tôi có ở Bentonville vào cuối những năm 70 đã tạo cho chúng tôi một vị thế tốt cho một thập niên tăng trưởng mới. Điều này cũng gần như trùng với thời điểm mà rất nhiều người viễn vông trong ngành kinh doanh hạ giá bắt đầu phải đấu tranh cho sự sống còn của chính mình. Nền kinh tế quốc gia bị suy giảm trong thời kỳ giữa những năm 70 và sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa những nhà buôn thực sự bắt đầu đẩy những người thuộc loại kiếm tiền nhanh ra khỏi cuộc chơi. Kmart, Target, Wal-Mart và một số nhà kinh doanh trong vùng càng trở nên hiệu quả trong kinh doanh. Chúng tôi càng va chạm với nhau nhiều trong thế cạnh tranh, thì càng giảm được giá thấp hơn.

Phần trăm lợi nhuận ròng trong ngành công nghiệp này, thật ra là sự tăng giá của hàng hóa đã rút mạnh từ khoảng 35% đầu những năm 60 xuống chỉ còn 22% hiện nay. Hầu hết chúng biểu hiện sự gia tăng giá trị và tiết kiệm đối với người tiêu dùng mua sắm tại các cửa hàng hạ giá. Vì vậy, những người không điều hành hiệu quả công việc, những người nợ chồng chất đang ôm ảo tưởng và không quan tâm đến những cộng sự của họ, những người không tìm tòi để giành được hợp đồng hàng hóa tốt nhất và để chuyển những hợp đồng đó vào tay khách hàng, sẽ gặp nhiều rắc rối. Khi chúng tôi thấy Kmart vượt lên sát chúng tôi năm 1976 và 1977, chúng tôi quyết định rằng mình phải làm

điều gì đó để tăng tốc trong việc mở rộng thị trường bằng việc mua lại một số hãng kinh doanh giảm giá đang gặp khó khăn.

Do Wal-Mart luôn hoạt động với xu thế hướng về thị trường nội địa, toàn bộ quá trình đó đã làm nảy ra rất nhiều tranh luận triết lý giữa các văn phòng của chúng tôi, và thành thực mà nói, tôi đã thay đổi quan điểm thường xuyên tới mức tôi đã làm cho tất cả mọi người tham gia trở nên bực bội. Với lần mua lại đầu tiên vào năm 1977 tôi đã không thực sự gặp phải nhiều vấn đề. Em trai Bud của tôi và David Glass đã ký kết một hợp đồng mua một loạt các cửa hàng giảm giá với tên Mohr Value ở bang Illinois. Các cửa hàng của họ có khả năng luân chuyển hàng hóa bình quân một năm vào khoảng từ ba triệu đến năm triệu đô-la và có vẻ như đó là một cách tốt để đặt một chân lên vùng đất mới. Chúng tôi đã đóng cửa năm cửa hàng và chuyển mười sáu cửa hàng còn lại thành Wal-Mart và hệ thống của chúng tôi đã không bị xáo trộn đáng kể.

Rõ ràng là chúng tôi đã không bị yếu đi bởi vì hai năm sau, vào năm 1979 với khoảng 230 cửa hàng ở khắp nơi, lần đầu tiên chúng tôi đã đạt được doanh thu trên một tỷ đô-la. Ở tất cả những mốc mà chúng tôi đã đạt tới, thì cột mốc này là ấn tượng nhất đối với tôi. Tôi phải thừa nhận rằng tôi rất sung sướng khi Wal-Mart đã trở thành công ty có doanh thu hơn một tỷ đô-la. Nhưng tôi không thấy bất cứ một lý do nào để dừng lại ở đó và ngay sau đó, một cơ hội mua lại đến với chúng tôi.

Lần này có vẻ như là phiêu lưu hơn, nhưng nó đã làm cho chúng tôi có bước nhảy mới về mặt địa lý rất quan trọng đối với sự mở rộng của chúng tôi. Rất nhiều người ở phía Đông không biết

nhiều lắm về Wal-Mart ngày nay vẫn nghĩ rằng chúng tôi là những người buôn bán giảm giá “phía Nam”. Có thể bởi vì chúng tôi có trụ sở ở Arkansas, nơi nhiều người nghĩ rằng thuộc một bang miền Nam, dù cho thực ra chỗ chúng tôi nghiêng về trung Tây hơn, hoặc có thể vì hình ảnh mà chúng tôi đã xác lập được về mình. Nhưng thực tế là cho tới năm 1981, chúng tôi vẫn gần như chưa có cửa hàng nào ở phía Đông Mississippi. Chúng tôi nổi tiếng ở Arkansas, Louisiana, Mississippi và Texas, nhưng chúng tôi chưa có gì ở Tennessee, Alabama, Georgia hay vùng Carolina. Chúng tôi không có sức cạnh tranh ở phía Nam.

Mặt khác, các cửa hàng Big K của hãng Kuhn đã là một đối thủ mạnh ở phía Nam. Có trụ sở ở Nashville, Tennessee, hãng Kuhn đã khởi nghiệp kinh doanh từ những năm 1920. Jack Kuhn và anh trai là Gus đã biến rất nhiều công ty thành các cửa hàng bán giảm giá, ông mua lại một hoặc hai hãng và biến hãng mình thành dây chuyền gồm 112 cửa hiệu, tập trung vào Tennessee, nhưng cũng làm ăn ở Kentucky, Alabama, Georgia và Nam Carolina - tất cả những bang mà chúng tôi nghĩ rằng mình có thể làm ăn được. Chúng tôi lớn hơn họ một chút, nhưng hai hãng đều cạnh tranh nhau quyết liệt. Đó là thời kỳ phát triển của những kiểu khách hàng tạp hóa cũ khi một dây chuyền bán lẻ này, như TG&Y, không xâm phạm khu vực của dây chuyền kia, như của Hested. Chúng tôi biết rằng dù cách này hay cách khác thì chúng tôi cũng phải tiến về phía Nam và tôi đoán rằng chúng tôi đã khuấy động họ khi vượt qua sông Mississippi và mở một cửa hàng ở Jackson, bang Tennessee. Họ đã trả đũa bằng cách mở các cửa hàng ở Tây Helena và Blytheville, bang Arkansas. Thực tế là chúng tôi tiếp cận Kuhn và đã thực hiện tốt hơn họ.

Trên thực tế, họ đã bắt đầu chùn bước. Họ bắt đầu nợ nần và xây dựng một trụ sở xa hoa. Họ đã lộ ra những nhược điểm của mình.

Tôi đã phải suy nghĩ rất lâu xem mình nên làm gì. Tôi muốn vào được lãnh thổ này trước khi Kmart hoặc một ai đó nhận ra và lấy mất cơ hội của chúng tôi. Có vẻ như đó sẽ là một bước đi mang tính cạnh tranh rất cao. Nhưng chúng tôi chưa bao giờ tiêu hóa một công ty vào cỡ như vậy và chúng tôi không biết nó sẽ như thế nào khi chúng tôi thử thực hiện. Chúng tôi đã đi vòng quanh. Có lẽ trong vòng hai năm chúng tôi đã chấp chờn quanh họ. Cuối cùng, hội đồng quản trị đã họp để quyết định vào một buổi sáng và số phiếu bầu vừa đúng ngang bằng 50-50. Như vậy, vừa đủ để tôi sẽ có trách nhiệm cuối cùng trong việc ra quyết định. Toàn bộ sự việc đã rất mờ mịt, với rất nhiều tranh cãi. Cuối cùng, tôi bỏ phiếu tán thành. Chúng tôi không biết làm cách nào để sáp nhập Kuhn vào với Wal-Mart, nhưng chúng tôi đã giao nhiệm vụ cho Paul Carter và ông ta đã phải qua lại giữa Nashville và Bentonville trong suốt một thời gian.

PAUL CARTER PHÓ CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ PHỤ TRÁCH TÀI CHÍNH CỦA WAL-MART:

“Đó là một trong số ít những lần tôi thấy ông chủ tịch sử dụng đặc quyền của mình và nói: “Chúng ta sẽ làm việc đó”. Đó là một cách làm mới trong Wal-Mart. Đầu tiên tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ điều hành mọi việc từ Nashville, như là một bộ phận riêng biệt. Sau đó, chúng tôi đã thay đổi quyết định, đóng cửa tất cả các văn phòng của họ và đưa mọi thứ về đây. Đó là nơi xa nhất về mặt địa lý mà chúng tôi vươn tới, giờ nghĩ lại, tôi thấy rằng

quyết định điều hành từ đây đã có một ảnh hưởng lớn tới cách mà chúng tôi đã từng làm mọi việc, với tất cả các quản lý khu vực đều tập trung ở Bentonville.

Khi tôi đến với Big K, tôi nặng khoảng 86 kg nhưng khi quay lại tôi chỉ còn có 74 kg. Đó là một cuộc đấu tranh cho tất cả những ai tham dự và là một sự kéo căng thẳng đối với toàn bộ công ty. Nhưng xét về mặt nào đó tôi không chắc rằng điều đó là không tốt đối với toàn bộ các tổ chức. Jack Shewmaster đã lấy tình huống này làm cơ hội để học hỏi và làm được rất nhiều trong một tình thế mở rộng. Sự kiện Big K, với tính khó khăn của nó, đã rất có ích cho công ty. Nó giống như một con ngài trở thành bướm. Với tư cách là một công ty, chúng tôi đã thực sự sẵn sàng để bay sau khi chúng tôi hoàn thành vụ đó”.

Chúng tôi đã đóng bớt một số cửa hàng thua lỗ của Kuhn và lần đầu tiên, chúng tôi đã thử sử dụng một công ty bên ngoài để cung cấp cho các cửa hàng của chúng tôi và nó không hoạt động hiệu quả. Nhưng khi chúng tôi đã tìm ra cách để giải quyết, vụ mua lại đã cho chúng tôi một vị thế tuyệt vời để tăng trưởng. Kể từ lúc đó, chúng tôi phát triển bùng nổ, gần như mỗi năm đều mở thêm 100 cửa hàng mới và trong một vài năm còn mở được hơn 150 cửa hàng. Tôi nghĩ rằng: sự kiện Kuhn đã cho chúng tôi một sự tự tin mới rằng chúng tôi có thể chinh phục được tất cả.

Tôi không biết những người xung quanh ban quản trị nghĩ gì về tôi và tôi biết họ thất vọng khi thấy tôi bắt mọi người phải đi đi lại lại rất nhiều vì vấn đề mới. Nhưng tôi tự đánh giá là mình có chiều hướng nắm bắt các cơ hội hơn so với phần lớn bọn họ. Đối với những vấn đề như quyết định trong vụ Kuhn, tôi đã thử

chơi trò “nếu - thì” với các con xúc sắc nhưng về tổng thể thì việc ra quyết định cuối cùng thuộc về trách nhiệm của tôi. Nếu như nó đúng, tôi có xu hướng thực hiện và nếu như không, tôi sẽ rút lui.

Tất nhiên, đôi lúc điều đó dẫn tôi đến những sai lầm. Ví dụ như quay lại đầu những năm 1980, tôi đã đi khắp thế giới quan sát sự cạnh tranh toàn cầu về bán lẻ. Tôi đã đến Đức, Pháp, Ý, Nam Phi, Anh, Ôxtrâylia và Nam Mỹ, và thấy một số mô hình làm tôi thích. Tôi rất ấn tượng với các cửa hàng Carrefour khổng lồ ở Brazil, sau đó khi quay về tôi đã xây dựng mô hình Hypermart - những cửa hàng khổng lồ với rau tươi và các hàng hóa thông thường trong cùng một mái nhà. Tôi đã kiểm nghiệm ở châu Âu và sau đó quay về thúc đẩy thực thi ý tưởng này. Tôi lập luận rằng ở mọi nơi đều có thể thành công với khái niệm này và chúng ta nên thực thi nó. Tôi chắc rằng đó là nơi mà một trận chiến cạnh tranh mới sẽ diễn ra.

Cuối cùng, chúng tôi đã mở hai cửa hàng Hypermart ở khu Dallas-Fort Worth, một ở Topeka và một ở thành phố Kansas. Tới lúc đó, chúng tôi đã có đủ uy tín nên Kmart cũng đã theo bước chúng tôi với ý tưởng Hypermart của họ có tên là American Fare. Những cửa hàng Hypermart của chúng tôi chưa đến mức là những thảm họa, nhưng cũng khiến chúng tôi thất vọng. Chúng chỉ đạt lợi nhuận tối thiểu và chúng tôi đã rút ra được kinh nghiệm về khái niệm một cửa hàng bán chung rau quả và hàng bách hóa thì nên như thế nào, một mô hình nhỏ hơn có tên là Supercenter. Nhưng tôi đã sai lầm trong khi nhìn nhận về tiềm năng của Hypermart ở đất nước này.

Chúng tôi cũng đã thực hiện một số thử nghiệm tương tự, nhưng ít được biết đến hơn và cũng chẳng hiệu quả. Mô hình cửa hàng giảm giá thuốc (Discount Drug) của chúng tôi được nhân ra thành 25 cửa hàng trước khi chúng tôi thấy rằng nó không thu đủ mức lợi nhuận. Chúng tôi cũng đã thử một trung tâm tên là Save Mor trong tòa nhà trước đây là Wal-Mart ở Rogers, nhưng cũng không thành công. Như David Glass nói về tôi, một khi tôi thấy rằng mình sai, tôi sẵn sàng chuyển sang một thứ khác.

Nhưng một khi thử nghiệm của chúng tôi thành công thì hãy dè chừng. Ví dụ như câu lạc bộ bán buôn của Sam. Đó là một thử nghiệm được chúng tôi bắt đầu vào năm 1983 và sau mười năm bây giờ nó đã đạt mức doanh thu 10 tỷ đô-la với hơn 217 cửa hàng và có tiềm năng phát triển mạnh mẽ. Những cửa hàng thuộc Câu lạc bộ Sam là những cửa hàng lớn trong những khu nhà lớn, nhằm vào những chủ doanh nghiệp nhỏ và những khách hàng mua đồ theo lô. Một khoản phí thành viên cho phép khách hàng mua đồ ở khu câu lạc bộ Sam, khi đó khách mua sẽ được hưởng giá bán buôn, thường là đối với những mặt hàng có nhu cầu cao - mọi loại hàng hóa từ lốp xe tới máy ảnh, đồng hồ, thiết bị văn phòng, xúc xích cho tiệc “cốc tai” hay đồ uống nhẹ. Nếu ai chưa từng đến đó, thì việc mua sắm sẽ rất thú vị và những người làm việc trong đó rất nhiệt tình. Giống như những ngày đầu của Wal-Mart, họ có trách nhiệm phải chuyển đồ cực kỳ nhanh.

Cũng giống như việc bán giảm giá, tôi rất tiếc phải nói rằng chúng tôi không phải là những người nghĩ ra mô hình câu lạc bộ

bán buôn. Hãy đặt các bạn vào vị trí của chúng tôi trong chốc lát và các bạn có thể hiểu tại sao chúng tôi phải lấy ý tưởng của người đã nghĩ ra nó. Đó là vào đầu những năm 1980 khi chúng tôi đã hoạt động bán lẻ được khoảng hai mươi năm. Chỉ có những người hoạt động hiệu quả còn đang làm việc, bởi vì giá cả và lợi nhuận liên tục giảm. Đột nhiên, chúng tôi nhận ra rằng một loạt những nhà phân phối phụ đã bán rẻ hơn chúng tôi, những nhà bán buôn với chi phí hoạt động rất thấp đã bán với giá thấp hơn 22%, quá nhiều so với khoản giảm giá 5 – 7%. Vì đã theo nguyên tắc: “Giá Thấp Mỗi Ngày” và nó đã đưa chúng tôi tới ngày nay, chúng tôi phải tiếp tục khai thác phương thức kinh doanh này, đặc biệt là kể từ khi chúng tôi biết rằng Sol Price - một trong số những người tiên phong trong hoạt động kinh doanh giảm giá, đã ủng hộ ý tưởng này. Ông ta đã lập các cửa hàng Price Club từ năm 1976. Vì vậy đến năm 1983, tôi đã đến San Diego để gặp Sol. Tôi đã gặp ông ấy trước đó khi tôi và con trai Rob đã gọi điện cho ông ta. Còn lần đó tôi và Helen đã cùng đến bờ biển phía Tây dự một cuộc họp của những người buôn bán hàng khối lượng lớn, nên chúng tôi đã ăn tối cùng với Sol, Helen và vợ ông ta tại Lubock. Tôi phải thừa nhận một điều, vào lúc đó, tôi đã không nói với ông ta rằng tôi sao chép mô hình của ông ta, nhưng trên thực tế, tôi đã làm điều này.

Tôi quay về và đến ngay thành phố Oklahoma, tại đó chúng tôi thuê một khu nhà với giá 90 xu một foot vuông, hoặc có thể chỉ là 75 xu. Chúng tôi sửa chữa lại nó. Để quản lý khu này chúng tôi đã tập hợp lại một đội ngũ những người vốn không được Wal-Mart coi trọng. Chúng tôi đã có hai hoặc ba người mua. Chúng tôi đã dựng nên một chương trình thiết kế đưa mọi thứ vào hoạt

động. Câu lạc bộ đầu tiên đã được mở vào năm 1983. Cảm giác thích thú và náo nhiệt giống hệt những ngày đầu ở Wal-Mart. Chúng tôi ngay từ lúc đó đã đi con đường riêng của mình để tách nền văn hóa của câu lạc bộ Sam ra khỏi văn hóa Wal-Mart. Một trong số những người mà tôi đã lựa chọn là Rob Voss. Ở Wal-Mart, ông ấy chưa bao giờ được xếp vào mẫu người quản lý cấp cao bởi vì ông ấy luôn chống lại hiện tại. Ông ấy thuộc mẫu người thích khuấy động.

ROB VOSS, QUẢN LÝ HÀNG BÁCH HÓA ĐẦU TIÊN CỦA CÂU LẠC BỘ SAM:

“Tôi đã nói với Sam trước đó là những người trong công ty này có quá nhiều cái tôi, họ phải hiểu rằng chúng ta sẽ thực hiện việc buôn bán của chính chúng ta. Vì vậy, vào một buổi họp sáng thứ Bảy, ông ấy đã đứng dậy và nói với mọi người - đây là nguyên văn câu nói đó: “Hoạt động của Câu lạc bộ Sam sẽ là tự mình thực hiện việc buôn bán. Nếu có ai đến từ Wal-Mart chống lại điều đó và cảm thấy như vậy bởi vì anh là người mua loại hàng hóa nhằm phục vụ cho toàn công ty thì tôi nghĩ anh nên đến văn phòng tôi và chúng ta sẽ nói chuyện tay đôi, sau đó tôi sẽ giải thích cho anh một cách chi tiết hơn”. Kể từ ngày đó, chúng tôi không còn gặp phải vấn đề gì nữa”.

Sau đó, chúng tôi nhanh chóng tiếp tục mở thêm các cửa hàng thuộc Câu lạc bộ Sam ở thành phố Kansas, Dallas và hai cửa hàng ở Houston. Việc đó rất giống với Wal-Mart. Khi năm cửa hàng này đã thành công, tôi biết chúng tôi có thể tiến xa hơn và chúng tôi đã làm được như vậy. Tôi không thích nói thế, nhưng theo tôi thì đó là cái mà các bạn sẽ gọi là tuổi thơ thứ hai của tôi

- hoặc là một sự thử thách thứ hai. Tôi đã có cơ hội để xây dựng lại hoàn toàn một công ty và tôi đã cố gắng tháo vát hết mức, dù cho ngay từ đầu David Glass cũng đã dốc nhiều sức lực vào cho Sam.

RON LOVELESS, PHÓ CHỦ TỊCH ĐÃ NGHỈ HƯU CỦA WAL-MART:

“Tôi đã đến từ Wal-Mart để giúp tạo dựng Câu lạc bộ Sam. Do chúng tôi bắt chước mô hình Price Club, nhưng đôi lúc chúng tôi đã sao chép nguyên xi mà không biết là mình đang làm gì. Chúng tôi mang ý tưởng của bờ Tây sang vùng Trung Tây và chúng tôi không biết rằng nó sẽ được đón nhận như thế nào. Tôi nhớ một ý tưởng đã không được chuyển giao tốt. Price Club có một giá rượu vang rất lớn ở trước các cửa hàng của mình. Chúng tôi cũng đã mang một lượng rượu tương tự đến các cửa hàng của chúng tôi ở vùng Trung Tây và chúng tôi đã được một bài học đắt giá rằng những người Trung Tây không phải là những người thích uống rượu vang”.

TOM COUGHLIN, PHÓ CHỦ TỊCH CÂU LẠC BỘ SAM:

“Việc kinh doanh này rất thú vị. Thực sự là như vậy. Rất cơ bản và dễ hiểu. Chúng tôi không quảng cáo, nhưng toàn bộ việc kinh doanh của chúng tôi dựa trên nền tảng của việc bán khái niệm (còn hơn cả việc bán hàng hóa). Chúng tôi bán các hoạt động trợ giúp kinh doanh nhỏ theo ý tưởng rằng với 25 đô-la một năm họ có thể có được một nhà kho phục vụ ngay lập tức với tất cả các lợi thế về giá cả hàng hóa mà các công ty lớn có được. Cũng giống như Wal-Mart, khách hàng đã đến và đã thích nền văn hóa của chúng tôi. Họ biết rằng trong cửa hàng không có những điều

bộ rườm rà. Họ biết rằng những người quản lý ở chỗ chúng tôi cũng sẵn sàng cầm lấy máy nâng và lấy hàng từ trên giá xuống cho họ. Họ đến để chứng kiến và thích điều đó”.

Đôi khi sự cạnh tranh trong hoạt động cũng trở nên rất mạnh mẽ. Một lần, tôi đang ở trong một cửa hàng Price Club lớn ở đường Marino tại San Diego, tôi mang theo mình một chiếc máy ghi âm nhỏ - như mọi khi tôi vẫn thường dùng - tự ghi âm những nhận xét của mình về giá cả và ý tưởng bán hàng. Có một anh chàng to lớn đến chỗ tôi nói: “Tôi xin lỗi nhưng tôi phải lấy máy ghi âm của ông và xóa đi những gì ông đã ghi trong đó. Chúng tôi không cho phép sử dụng máy ghi âm trong các cửa hàng của mình”. Đúng vậy, chúng tôi cũng có những quy định tương tự và tôi biết rằng mình đã bị phát hiện. Vì vậy, tôi nói: “Tôi tôn trọng quy định của các anh, nhưng tôi có những nhận xét mà tôi đã ghi tại những cửa hàng khác và tôi không muốn mất nó. Vì thế cho phép tôi viết vài dòng cho Robert Price” - đó là con trai của Sol. Tôi đã viết: “Robert, người của cậu làm việc rất tốt. Tôi đang cố gắng thu một số thông tin vào máy này về những gì mà các cậu đang vận chuyển cùng với một số ấn tượng của tôi về nơi đây và anh ta đã phát hiện ra. Đây là cuốn băng. Nếu cậu muốn nghe, tất nhiên cậu có quyền đó, nhưng tôi cũng có một số tư liệu trong này mà tôi rất muốn lấy lại”. Sau đó khoảng bốn ngày, tôi đã nhận được một hồi âm rất lịch sự từ Robert, cùng với cuốn băng và không có một đoạn nào bị xóa hoặc cào xước. Có lẽ tôi đã được cậu ấy đối xử lịch sự hơn những gì tôi đáng phải nhận.

Sự khởi đầu của Câu lạc bộ bán buôn Sam phản ánh một khía cạnh khác trong phong cách quản lý của tôi, nó không chỉ áp dụng trong cạnh tranh, mà còn đối với cả người của chúng tôi nữa. Tôi thích làm mọi người phải do dự. Tôi không thích để cho những người cạnh tranh của mình quá thoải mái với cảm giác là họ biết trước những gì chúng tôi sắp làm, tôi cũng không muốn những nhân viên của mình có được cảm giác như vậy. Đó là một phần trong những mong muốn mạnh mẽ về sự cần thiết của những thay đổi thường xuyên, để cho mọi người tránh khỏi tình trạng trì trệ.

Sẽ có rất nhiều người ở vào vị trí của tôi do dự khi ở trong tình huống mà tôi đã gặp phải vào năm 1984. 640 cửa hàng Wal-Mart của chúng tôi đã kiếm được gần 200 triệu đô-la trong một năm với lượng bán ra hơn 4,5 tỷ đô-la, chúng tôi vẫn đang phát triển với tốc độ chóng mặt và chúng tôi cũng đang gặp rất nhiều thuận lợi với câu lạc bộ Sam. Nhưng tôi cảm thấy rằng cần phải có thay đổi. Vì vậy, tôi đã gọi Jack Shewmaker, lúc đó là Chủ tịch và là Tổng giám đốc điều hành, hỏi xem ông ấy có đổi được vị trí với David Glass, giám đốc tài chính của chúng tôi hay không. Tôi nghĩ nếu như bạn là giám đốc thì đây không phải là một quyết định bình thường. Tôi đã đánh giá khả năng của cả hai rất cao, nhưng tôi cũng có lý do riêng khi mong muốn xem sự thay đổi sẽ có tác dụng như thế nào. Jack rất thông minh, quyết đoán và tự tin rằng đôi lúc ông ấy cần phải mạnh mẽ với nhân viên và tôi muốn biết dưới sự lãnh đạo mềm mỏng hơn của David thì một số người sẽ làm việc như thế nào.

Jack nói với tôi, ông ấy tự biết rằng mình sẽ không muốn ngồi yên một chỗ cho tới lúc về hưu ở Wal-Mart. Vì thế, sau một vài cuộc thảo luận chúng tôi đã đồng ý việc đổi chỗ. David trở thành chủ tịch và Jack thì tiếp tục làm thêm ba năm nữa với tư cách là giám đốc tài chính. Ông ấy đã làm việc rất tuyệt vời. Bây giờ, ông ấy đang làm cố vấn và vẫn là một thành viên ban quản trị có uy tín của Wal-Mart. Tất nhiên, David đã trở thành một chủ tịch tuyệt vời. Cách đây năm năm tôi đã nhường ghế Tổng giám đốc của mình cho ông ấy. Vào lúc đó, Jack cũng nghỉ hưu.

Cũng như những thuận lợi đã xảy ra, tôi cũng không che giấu rằng trong thời gian đó ở công ty cũng có những mâu thuẫn. Đây là một công việc có tính cạnh tranh cao và lại ở trong một công ty thậm chí còn có tính cạnh tranh cao hơn nữa. Tự nhiên nó sẽ thu hút rất nhiều người có hoài bão và đôi lúc những “cái tôi” sẽ xung đột với nhau. Kể từ ngày mới khởi nghiệp, tôi tin rằng gần như mọi hình thức cạnh tranh đều rất tuyệt vời. Tôi mong muốn nhân viên của mình cạnh tranh với nhau và như tôi đã nói, tôi ghét việc cạnh tranh trở nên mang tính cá nhân, điều đó làm cho các nhân viên không hỗ trợ nhau.

Sự cạnh tranh thực sự là lý do làm cho tôi rất yêu thích ngành bán lẻ. Câu chuyện Wal-Mart chỉ là một chương khác trong lịch sử cạnh tranh nhưng là một chương lớn và nó là một phần trong cuộc cách mạng ngành công nghiệp này. Luôn luôn có một sự thách thức bên cạnh. Bất cứ lúc nào cũng có thể có ai đó đang lập kế hoạch để vươn lên dẫn đầu. Để vượt lên trên những người thách thức đó, chúng tôi đã phải luôn thay đổi và theo dõi đối thủ, lập kế hoạch cho tương lai. Đó là một lý do để chúng tôi

lập nên công ty McLane một vài năm trước. Đó là một nhà cung cấp lớn cho các cửa hàng hoa quả tươi và nó sẽ là một nền tảng tốt cho chúng tôi thâm nhập vào thị trường đó, nơi mà chúng tôi cảm thấy khách hàng đã sẵn sàng đón nhận phương thức làm ăn của chúng tôi.

Ngay bây giờ, tôi đang thấy rất nhiều người thách thức đang xuất hiện từ nước khác với những chương trình rất phức tạp. Một số hãng mới nổi tại đất nước này đến từ Hà Lan, Đức và Pháp đều đang theo dõi chúng tôi rất sát. Sẽ không còn lâu nữa cho đến khi làn sóng bán lẻ theo mô hình Nhật Bản tràn tới. Tôi không rõ liệu Wal-Mart có thể thực sự giữ được vị trí dẫn đầu của mình bằng cách chỉ ở yên trong nước Mỹ không. Tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ trở thành một công ty mang tính quốc tế trong một tương lai không quá xa. Chúng tôi đã tạo ra một hình ảnh quốc tế cho Wal-Mart và chúng tôi cũng đã liên doanh với một công ty Mê-hi-cô tên là CIFRA để phát triển mô hình Club Aurrera, một mô hình bán buôn. Chúng tôi đã mở được hai cửa hàng và sau đó sẽ tiếp tục mở. Nhanh chóng và dễ dàng tiếp nhận người từ nền văn hóa khác vào công ty sẽ tạo ra một thách thức thực sự đối với Wal-Mart trong tương lai gần, nhưng nhân viên của chúng tôi đang làm quen dần với điều đó.

Trên thương trường nội địa, sự cạnh tranh trong ngành kinh doanh hạ giá đã phát triển mạnh mẽ trong vài năm vừa qua. Những đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đang phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn, đang lôi kéo khách hàng về mình tốt hơn. Họ đang có những cửa hàng sạch sẽ hơn với những phương pháp trình bày hàng hóa tốt hơn. Họ đang làm cho công

việc của chúng tôi trở nên khó khăn hơn nhiều. Nhưng cho tới nay, không một đối thủ nào của chúng tôi đã có thể kinh doanh một cách hiệu quả như chúng tôi đã làm. Họ đã không thể có cấu trúc chi phí thấp như chúng tôi và họ không thể để cho những người cộng tác làm mọi việc cho khách hàng như chúng tôi thường làm: chào đón khách hàng, cười với họ, giúp đỡ họ, cảm ơn họ. Họ cũng không thể vận chuyển hàng hóa hoặc giữ chúng trong kho hiệu quả như chúng tôi.

Nếu có bất cứ ai vượt qua chúng tôi trong bất cứ một lĩnh vực nào, chúng tôi sẽ phải thực sự lo lắng. Nhưng tại thời điểm này, chưa ai có thể làm được việc đó.

Mở rộng phạm vi

“Phân phối và vận chuyển đã rất thành công trong hệ thống Wal-Mart bởi vì những nhà quản lý cao cấp nhìn nhận các hoạt động này là một lợi thế cạnh tranh chứ không phải là việc tất yếu phải làm hay điều tồi tệ không thể tránh khỏi. Họ đã ủng hộ quan điểm này bằng cách đầu tư vốn. Rất nhiều công ty không muốn tiêu tiền vào việc phân phối trừ khi họ bị bắt buộc phải làm như vậy. Chúng tôi tiêu tiền vào công việc này vì chúng tôi đã liên tục chứng minh được rằng nó đã giúp làm giảm chi phí. Đây là một điểm chiến lược rất quan trọng trong việc hiệu được hệ thống Wal-Mart”.

— Joe Hardin, Phó giám đốc điều hành, phụ trách hậu cần và nhân sự —

Một số người xung quanh lấy làm lạ khi tôi mang lại rất nhiều uy tín cho Wal-Mart với tư cách là một nhà lãnh đạo thế giới trong công nghệ bán lẻ và phân phối. Điều đó không phải vì chúng tôi gặp khó khăn. Họ thấy lạ bởi vì như tôi đã nói với các bạn, bao giờ cũng vậy, suốt từ khi tôi vào học tại trường IBM năm 1966, tôi đã luôn tranh cãi mỗi khi ai đó muốn mua một hệ thống mới cho cái này hay cái kia. Tôi muốn họ suy nghĩ thật kỹ về cách họ cân đối chi phí trước khi đến hỏi tôi về vấn đề đó.

Nhưng không có câu hỏi nào về vấn đề này: một trong những lý do chủ yếu khiến chúng tôi điều hành được công ty này trên cả nước Mỹ là tất cả những áp lực mà David Glass, hay trước nữa là

Jack Shewmaker và Ron Mayer đã đặt lên tôi là phải đầu tư mạnh vào công nghệ. Đúng như vậy, tôi đã tranh cãi và chống lại nhưng rồi cuối cùng đã ký vào hợp đồng. Chúng tôi đã có thể chuyển hướng và đi trước toàn ngành trong lĩnh vực truyền thông và phân phối. Trong giai đoạn cuối thập kỷ 70, khi ban giám đốc Kmart đã có những phản ứng mạnh mẽ chống lại bất kỳ sự thay đổi nào, bao gồm cả việc đầu tư vào hệ thống. Nhưng cùng lúc đó, những đồng nghiệp của tôi đã hoàn toàn tin rằng các máy vi tính sẽ là điều tất yếu để quản lý sự tăng trưởng và giảm chi phí. Ngày nay, điều này đã được chứng minh là đúng dẫn đến mức hầu như là điều đương nhiên. Tôi có thể đi xa hơn khi cho rằng, trên thực tế, hiệu quả và tính kinh tế chúng tôi thực hiện được trong hệ thống phân phối là một trong những lợi thế cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi.

Rất nhiều người đã đóng góp cho công việc này trong nhiều năm qua, nhưng David Glass có công lao lớn nhất trong việc mang lại cho chúng tôi hệ thống phân phối như ngày nay. David đã có tầm nhìn về những trung tâm phân phối tự động hoá được kết nối bởi máy vi tính đến các kho hàng của chúng tôi cũng như đến các nhà cung cấp và anh đã bắt đầu thiết lập nên một hệ thống như vậy từ năm 1978 tại Searcy, Arkansas.

DAVID GLASS:

“Searcy có lẽ đã bị xây dựng muộn hơn 2 năm so với dự kiến của chúng tôi, vì thế, có nhiều sức ép đối với chúng tôi trong việc thiết lập và đưa nó vào hoạt động. Cú giáng mạnh lên Wal-Mart là dường như chúng tôi không thể mở rộng ra hơn 350 dặm xung quanh trung tâm phân phối ở Bentonville. Do những

khó khăn về hậu cần, những người nghi ngờ chúng tôi cho rằng chúng tôi sẽ chỉ là nhà bán lẻ quy mô trung bình trong khu vực. Tôi đã tập trung nhiều nỗ lực vào Searcy như một giải pháp. Đó thực sự là một kế hoạch đầy tham vọng: một trung tâm phân phối đầu tiên ở xa và được cơ giới hoá. Không may, chúng tôi đã quá cần nó đến mức chúng tôi đã vội vàng đưa nó vào hoạt động và những trục trặc đã dẫn đến một thảm họa, thảm họa do tôi gây ra. Điều này cũng tồi tệ như việc mở Câu lạc bộ bán buôn của Sam ở Harrison, thậm chí nghiêm trọng hơn.

Chúng tôi đã vận chuyển hàng hoá ra ngoài trước khi chúng tôi lắp mái cửa hàng và chẳng có gì cả, thậm chí không có cả nhà vệ sinh, lẽ ra đã phải hoạt động. Chúng tôi đã có những người như Glenn Habern, người phụ trách việc xử lý dữ liệu và Paul Carter lái xe nâng - cho đến khi Habern phá tan giá đỡ và làm đổ tràn Listerine ra mọi nơi. Điều kiện làm việc cực kỳ tồi tệ và điều tiếp theo là gì bạn biết không, công đoàn đã phản ứng và thành lập tổ chức của họ.

Như một cơn ác mộng, Sam bắt đầu nghi ngờ toàn bộ ý tưởng về một hệ thống phân phối được cơ giới hoá. Thực sự thì ông không chắc chắn rằng điều đó có thể thực hiện được hay không. May thay, ông đã thuê Don Soderquist từ Ben Franklin lúc đó và Don là một người rất ủng hộ ý tưởng mà chúng tôi đang cố gắng thực hiện. Don tin tưởng vào hệ thống phân phối được cơ giới hoá về mọi phương diện và ông đã đảm nhận trách nhiệm điều hành hệ thống phân phối từ tôi vào năm 1980. Anh đã thực hiện công việc rất tốt bằng cách mở rộng nó, áp dụng nhiều biện

pháp đổi mới kể cả hệ thống mới về quản lý hàng dự trữ đang rất cần.

May thay, chúng tôi đã cứu được vụ Searcy, làm cho nó hoạt động vì nó đã giúp chúng tôi tiếp quản các kho hàng của Kuhn. Chúng tôi đã phải tìm ra cách nào có thể cung cấp cho các gian hàng khác và việc thu xếp đối với nhà cung cấp thứ ba đã trở nên một cơn ác mộng. Vì vậy, chúng tôi xây dựng thêm một bộ phận nữa tại Searcy để phục vụ cho các gian hàng này và việc này đã giải quyết được vấn đề. Searcy - một trong những trung tâm phân phối tốt nhất của chúng tôi ngày nay đã thực sự là then chốt đối với toàn bộ hệ thống. Sau khi chứng minh được rằng nó hoạt động tốt, chúng tôi còn có thể nhân rộng mô hình ra bất cứ đâu, và đó chính là việc mà chúng tôi đã làm”.

Tôi cho là công bằng khi nói rằng hệ thống phân phối của chúng tôi là sự thèm muốn của mọi công ty trong ngành này và cũng là sự thèm muốn của nhiều công ty khác nữa. Hiện có 20 trung tâm kiểu này được bố trí chiến lược tại các khu vực mua bán trên toàn đất nước, hầu hết đều trong phạm vi khoảng 1 ngày lái xe hoặc khoảng 350 dặm. Cộng lại, chúng bao gồm khoảng 1,6 triệu mét vuông diện tích. Chúng tôi dự trữ khoảng 80.000 mặt hàng trong các gian hàng và các kho chứa trực tiếp cung cấp gần 85% hàng dự trữ so với 60 - 65% của các đối thủ cạnh tranh. Kết quả là khoảng thời gian trung bình từ lúc khách hàng đặt đơn hàng thông qua máy tính đến khi họ nhận được chỉ vào khoảng 2 ngày, so với khoảng 5 ngày hoặc hơn của nhiều đối thủ cạnh tranh, những người không thể vận chuyển nhiều hàng đến thế thông qua hệ thống vận chuyển của họ.

Tiết kiệm thời gian và sự linh hoạt là rất tuyệt vời, nhưng tiết kiệm chi phí không thôi cũng đã đáng giá lắm rồi. Chi phí vận chuyển đến các gian hàng ít hơn 3% trong khi chi phí đó đạt mức 4,5 - 5% ở các đối thủ cạnh tranh. Phép toán rất đơn giản: nếu bán cùng một mặt hàng với cùng một giá bán lẻ, chúng tôi đã kiếm được 2,5% lợi nhuận cao hơn họ vào lúc đó.

JOE HARDIN:

“Khi bạn sở hữu, quản lý kênh phân phối và hậu cần của bạn, bạn đã có một lợi thế cạnh tranh rất lớn so với các công ty dựa vào nhà cung cấp. Điều đó tự nó sẽ làm giảm thời gian đặt hàng và bạn còn có thể liên tục tìm ra cách cải thiện hoạt động của mình và làm cho chúng hiệu quả hơn. Bạn sẽ không bao giờ phải dựa vào hoạt động của một cửa hàng nào đó. Trường hợp của chúng tôi, thường thì chúng tôi đều biết mọi thứ ở đâu và khi nào muốn đưa hàng tới. Vì vậy, chúng tôi có thể lập kế hoạch chuyển hàng tới kịp thời. Điều đó đã làm tối đa hoá lượng hàng hoá và đó là điều sống còn. Bạn không thể làm tăng doanh thu trừ khi bạn có hàng hoá đúng lúc khách hàng cần”.

Chúng tôi không chỉ dự trữ nhiều hàng hoá hơn trong hệ thống phân phối của mình mà chúng tôi còn sử dụng cả một đội xe tải riêng ở quy mô lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Đội xe tải của chúng tôi là một trong những đội lớn nhất trong cả nước và có thể là đội lớn nhất. Năm ngoái, David đề nghị Lee Scott, phó chủ tịch phụ trách vận tải thử đặt tất cả xe tải và xe móc vào bãi trong một ngày chỉ để chứng tỏ rằng chúng tôi có thể làm được điều đó. Tất nhiên là ông đã làm thế và tại lần đếm cuối cùng, Lee nói chúng tôi có tới hơn 2.000 xe tải và hơn 11.000 xe móc.

Không như Kmart và Target hợp tác với bên thứ ba để cung cấp dịch vụ vận chuyển từ trung tâm phân phối của họ, chúng tôi đã để cho đội vận chuyển của mình thực hiện công việc này.

Để có được sự linh hoạt như ý, khả năng đáp ứng tốt hơn nhu cầu từ bên ngoài, chúng tôi có thể gọi các lái xe từ bên ngoài và coi các lái xe này là một bộ phận của công ty. Những người lái xe đã cống hiến cho việc phục vụ khách hàng hết như các đồng nghiệp của họ tại các gian hàng. Bạn biết không, chúng tôi đã có những người như thế. Khi bạn ở trên đường cao tốc và đi qua xe của Wal-Mart, bạn có thể cá cược đến đồng đô-la cuối cùng rằng người ngồi đằng sau vô lăng thực sự chuyên nghiệp. Anh ta không chỉ lái xe, mà còn biết phục vụ các gian hàng và biết rằng mình chính là người đại diện của Wal-Mart. Tôi có thể nói là: chúng tôi đã có những người lái xe tuyệt vời nhất nước Mỹ, sự trung thành của họ, thái độ nhiệt tình và sự chuyên nghiệp của họ đã tạo nên sự khác biệt rất rõ rệt cho công ty này.

LEE SCOTT:

“Lái xe của chúng tôi thực sự là những người trung thành với nhiệm vụ của họ, đó là phục vụ các cửa hàng. Họ đã liên tục báo cáo cho Wal-Mart về những việc như hàng hoá bị ném lại sau cửa hàng, điều bị xem là vấn đề về thái độ hay đạo đức tại các cửa hàng. Đã từ rất lâu, Sam đã thường xuyên đến các phòng ở của lái xe vào lúc 4 giờ sáng với một túi bánh rán và ngồi đó nói chuyện với họ hàng giờ”.

Ông hành hạ họ bằng những câu hỏi: “Các anh thấy gì ở các cửa hàng?”, “Các anh có vừa ở cửa hàng đó không?”, “Mọi người ở đó

làm việc và cư xử ra sao?”, “Mọi thứ có trở nên tốt hơn không?”. Điều đó thực sự là có ý nghĩa. Các lái xe đã thấy mọi thứ ở cửa hàng hàng tuần hơn tất cả những người khác trong công ty. Và tôi nghĩ rằng điều mà Sam thích ở họ là họ không giống như nhiều nhà quản lý khác. Họ không quan tâm bạn là ai. Họ sẽ nói đúng điều họ đang suy nghĩ”.

Tất nhiên, điều duy nhất làm cho toàn bộ hệ thống phân phối hoạt động tốt chính là sự tận tụy của tất cả mọi người. Công nghệ và phần cứng chỉ là những công cụ. Mọi người trong hệ thống cũng như những người cộng tác của họ tại các cửa hàng tin tưởng rằng công việc chủ yếu của họ là phục vụ khách hàng. Đối với họ, khách hàng chính là các cửa hàng Wal-Mart và Câu lạc bộ Sam mà họ đang cung cấp hàng.

Ý tưởng đó làm nền tảng cho mọi vấn đề, chúng tôi đã phát triển một năng lực rất đặc biệt để tạo lập điều mà chúng tôi phải làm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn, gần đây, chúng tôi đã phấn khởi khoe rằng hàng ngày chúng tôi đang giao hàng tới 97% các cửa hàng. Rồi chúng tôi phát hiện ra rằng điều đó chưa hẳn đã là tốt nhất cho tất cả các cửa hàng, đặc biệt là các cửa hàng nhỏ hơn. Thế là chúng tôi bắt đầu thiết kế chương trình giao hàng của riêng mình, qua đó các cửa hàng có thể chọn 1 trong 4 kế hoạch giao hàng khác nhau. Sáu tháng một lần, mỗi cửa hàng sẽ được chọn kế hoạch mà họ thích nhất. Chúng tôi còn có cả cái gọi là kế hoạch giao hàng tăng tốc. Một cửa hàng có thể đặt hàng từ đêm thứ Hai và nhận được hàng vào đêm thứ Ba. Không ai trong ngành này có thể giao hàng như vậy với bất kỳ loại cơ sở rộng lớn nào.

Khi tất cả điều đó đạt được trong trung tâm phân phối thì đó là dấu hiệu đáng chú ý. Bạn phải đến nhìn một trong những nơi đó, khen ngợi nó và thỉnh thoảng chính tôi còn khó có thể tin được vào chúng. Ngay giờ đây, tôi sẽ cố gắng mô tả hoạt động ở đó. Bắt đầu từ toà nhà rộng khoảng 1 triệu mét vuông với mặt bằng rộng bằng 23 sân bóng đá cộng lại và xung quanh rộng khoảng 150 ha. Đầy đến tận nóc là vô số mặt hàng mà bạn có thể tưởng tượng, từ thuốc đánh răng đến ti vi, giấy vệ sinh cho đến đồ chơi, xe đạp và lò nướng. Mọi thứ đều được mã hoá và máy tính dò tìm ra được các hàng hoá được đặt ở đâu, luồng luân chuyển của chúng khi được lưu trong các gian hàng và khi được vận chuyển đi. Có khoảng 500 đến 800 nhân viên luân phiên làm việc suốt 24 giờ mỗi ngày tại đây. Ở một phía của toà nhà là nơi xuất hàng với các cửa bốc dỡ hàng cho 30 xe tải cùng một lúc - mà thường là hoạt động hết công suất. Ở phía kia, là nơi nhận hàng với 135 cửa để nhập hàng.

Hàng hoá di chuyển từ lúc vào kho hàng đến lúc ra có thể lên tới gần 8,5 dặm, trên các băng chuyền có đầu đọc laze. Điều đó có nghĩa là đầu đọc laze có thể đọc mã số trên các thùng hàng và chỉ dẫn chúng đến các xe tải nhập hàng theo yêu cầu của các cửa hàng mà chúng phải phục vụ vào đêm hôm đó. Vào ngày cao điểm, các băng chuyền này có thể phải vận chuyển tới 200.000 thùng hàng. Khi mọi thứ hoạt động hết công suất, thỉnh thoảng có một vài hộp hoặc thùng hàng rơi ra khỏi băng chuyền, thì ánh sáng đỏ nhấp nháy khắp nơi chỉ dẫn rằng hộp này phải đưa đến xe tải kia và hộp kia phải chuyển đến xe tải này. Ngoài khu đỗ xe, toàn bộ các gói hàng của các xe tải Wal-Mart vội vã chạy ra vào suốt ngày. Tôi có cảm giác rất thích thú khi tới các khu trung

tâm này, được nói chuyện với các cộng sự, uống cà phê với họ và với những tay lái xe tải. Điều kỳ diệu là họ đã có rất nhiều ý tưởng để làm cho hệ thống hoạt động tốt hơn. Nếu như bạn có ý nghĩ là tôi đã rất tự hào về những điều mà chúng tôi đã làm được trong việc phân phối hàng hóa, thì bạn đã đúng.

Tuy nhiên, để nhìn được toàn bộ bức tranh, điều quan trọng là phải nhận thức được rằng điều tương tự đang xảy ra hàng ngày đồng thời tại 19 trung tâm hầu như hoàn toàn giống nhau. Không chỉ thế, để có thể tiếp tục mở rộng cách mà chúng tôi đang làm, chúng tôi liên tục lập kế hoạch xây dựng và định biên ngày càng nhiều hơn các kho chứa khổng lồ và không có nhiệm vụ nào là nhỏ đối với Joe Hardin và người của anh. Có thể chúng tôi sẽ đưa 30 trung tâm theo kiểu này vào hoạt động trong vài năm tới. Hiện giờ thì chúng đang ở trên bản vẽ.

Từ khi David Glass gia nhập ban giám đốc vào năm 1976, cậu ta luôn thúc giục tôi phải đầu tư, đầu tư và đầu tư hơn nữa vào hệ thống này. Ông Chúa, cậu ta đã thuyết phục được tôi. Cùng lúc đó, David và Jack Shewmaker cũng thúc giục đầu tư mạnh hơn vào hệ thống máy vi tính để chúng tôi có thể tìm được đường đi của hàng hóa cũng như hàng tồn kho trong toàn bộ công ty - đặc biệt là các giao dịch ở các cửa hàng. Khi Jack lên làm chủ tịch và Tổng giám đốc điều hành vào năm 1978, cậu ta đã làm việc cật lực để bắt tôi đầu tư vào hệ thống đánh mã số và kiểm soát SKU - là hệ thống kiểm soát hàng lưu kho bằng vi tính. Jack cũng tham gia tích cực vào việc thiết lập hệ thống vệ tinh, hệ thống đã mang lại lợi thế cạnh tranh to lớn khác cho chúng tôi.

JACK SHEWMAKER:

“Glenn Habern là người quản lý hệ thống xử lý dữ liệu của chúng tôi và đã cùng tôi có giấc mơ về hệ thống truyền thông linh hoạt, nhờ nó bạn có thể liên lạc qua lại dễ dàng giữa các cửa hàng, các trung tâm phân phối và các văn phòng. Glenn đưa ra ý tưởng về việc sử dụng vệ tinh và tôi nói: “Hãy theo đuổi ý tưởng đó và không cần hỏi ai cả”. Chúng tôi đi đến điểm chung là sẵn sàng đưa ra đề xuất với Sam. Ông chỉ lắng nghe - ông không làm tôi nản lòng. Nhưng ông cũng không khuyến khích tôi. Sam chưa bao giờ thấy thích thú với hệ thống này.

Công nghệ thực sự chưa có để làm được điều đó đối với các nhà bán lẻ trong đầu thập kỷ 1980. Chúng tôi đã hợp tác cùng với tập đoàn Macom & Hughes và soạn thảo một hợp đồng và cam kết bỏ ra 24 triệu đô-la để xây dựng nó. Chúng tôi đã phóng vệ tinh này vào năm 1983, và tôi muốn nói là Sam đã muốn giết tôi trong hai năm đầu tiên. Nó đã không thành công ngay trong những năm đầu. Nhưng chúng tôi đã làm cho nó hoạt động và bây giờ thì tất nhiên mọi người đều đã thấy”.

Vệ tinh hóa ra là một thứ hoàn toàn cần thiết bởi vì khi chúng tôi có các máy quét ở tại các gian hàng, chúng tôi đổ toàn bộ các thông tin vào Bentonville qua đường dây điện thoại. Các đường dây này lại bị hạn chế về công suất và khi chúng tôi bổ sung thêm các gian hàng, chúng tôi đã bị nghẽn mạch về thông tin thu nhận từ các địa điểm khác nhau. Các bạn biết đấy, tôi muốn các con số tôi cần phải có được rất nhanh. Tốc độ càng nhanh thì phản ứng càng nhanh. Hệ thống này thực sự là một công cụ cho chúng tôi và các nhân viên kỹ thuật đã làm được một việc tuyệt

vời là tìm ra được làm cách nào để sử dụng nó có lợi nhất cho chúng tôi.

Jack đã nói hoàn toàn đúng về tôi và hệ thống vi tính đó. Nhưng hầu như tôi không hứng khởi về nó. Vài năm trước đây, chúng tôi đã xây dựng tòa nhà to lớn này ngay bên cạnh văn phòng chính - rộng khoảng 12.000 mét vuông - chỉ để chứa các máy tính, và khi ấy mọi người đều bảo tôi là mơ mộng. Tôi muốn nói là vài năm trước, nó hoàn toàn trống rỗng, còn bây giờ thì nó đã thực sự chất đầy máy tính và thiết bị. Khi nhìn lại, tôi không băn khoăn gì hết. Chúng tôi đã tiêu tới gần 700 triệu đô-la để xây dựng hệ thống máy tính và vệ tinh mà hiện chúng tôi đang có. Người ta bảo đó là hệ thống dữ liệu dân dụng lớn nhất trên thế giới - thậm chí còn lớn hơn cả của AT&T.

Không có vấn đề gì với tôi cả. Cái mà tôi thích là chỉ cần giấy lát tôi có thể có từ đó các loại thông tin mà chúng tôi muốn - tất cả các con số này. Một điều nữa là chúng tôi lưu giữ thông tin của 65 tuần liên tục của từng mặt hàng một tại các cửa hàng của Wal-Mart hay của Câu lạc bộ của Sam. Điều đó có nghĩa là tôi có thể chọn một mặt hàng bất kỳ, chẳng hạn như bộ TV/VCR như tôi đang dùng ở văn phòng này và nói với anh chính xác rằng năm ngoái chúng tôi đã mua bao nhiêu bộ và đã bán được bao nhiêu trong số đó. Không chỉ nói chung chung mà còn chỉ ra trong bất kỳ khu vực nào, quận nào hay cửa hàng nào. Thật là khó cho các nhà cung cấp để biết sản phẩm của họ như thế nào trong các gian hàng của chúng tôi rõ hơn chúng tôi. Tôi biết rằng thông tin cho chúng tôi thêm quyền lực nhưng mức độ có được

các thông tin trong hệ thống máy tính đã thực sự mang lại cho chúng tôi một lợi thế cạnh tranh.

Tôi có thể đi trong phòng điều khiển vệ tinh khi các nhân viên kỹ thuật ngồi trước màn hình máy tính nói chuyện qua điện thoại tới bất kỳ cửa hàng nào có thể gặp khó khăn với hệ thống và chỉ cần nhìn qua vai họ trong một hay hai phút là có thể biết được rất nhiều tình hình ngày hôm đó như thế nào. Trên màn hình, tôi có thể thấy tổng số tiền bán hàng qua thẻ tín dụng và tổng số ấy được cộng thêm mỗi khi giao dịch mua bán xảy ra. Tôi có thể thấy bao nhiêu thẻ ngân hàng bị ăn trộm mà chúng tôi lấy lại được trong ngày. Tôi có thể nói hệ thống chấp nhận thẻ tín dụng của chúng tôi có hoạt động bình thường hay không và theo dõi số lượng các giao dịch chúng tôi đã thực hiện trong ngày. Nếu chúng tôi có việc gì thực sự quan trọng hay khẩn cấp để trao đổi với các cửa hàng và trung tâm phân phối - điều gì đó đủ quan trọng để phải có một cuộc viếng thăm cá nhân - tôi hay bất kỳ nhà điều hành nào khác của Wal-Mart có thể đi lại chỗ phòng quay video, theo dõi tín hiệu truyền vệ tinh và có được thông tin ngay. Như tôi đã nói, tôi có thể tới vào mọi sáng thứ Bảy vào lúc 3 giờ, xem qua các số liệu được in ra và biết đích xác tuần đó như thế nào.

Đây, các bạn thấy đây, công nghệ và hệ thống phân phối là rất quan trọng cho việc tăng trưởng và duy trì kiểm soát của Wal-Mart như những điều mà bạn đã nghe hay đọc trong các năm qua. Nhưng khi bạn nhìn thấy các chảo vệ tinh của chúng tôi ở phía bên ngoài toà nhà, hay nghe về các máy tính trong toà nhà, nhìn vào một vài băng video ghi bằng đầu đọc la-ze của các

trung tâm phân phối, đừng để ai lừa bạn. Nếu không có các nhà quản lý, các cộng tác viên tận tụy và những tay lái xe tải của toàn bộ hệ thống, tất cả câu chuyện nói trên đều là vô nghĩa.

10 nguyên tắc để điều hành một công ty thành đạt

“Có một điều mà bạn sẽ nhận thấy khi dành nhiều thời gian nói chuyện với Sam về sự thành công của công ty Wal-Mart là: Anh ấy sẽ luôn nói về những điều như “đây là mấu chốt của mọi vấn đề” hay “đó chính là bí quyết của chúng tôi”. Như bất kỳ một người bình thường nào khác, anh ấy hiểu rằng không có bất cứ một phương thức thần diệu nào. Sự thành công là tổng thể của rất nhiều yếu tố khác nhau và chỉ trong một ngày thôi, anh ấy có thể chỉ ra tất cả các yếu tố đó như là những yếu tố mấu chốt và bí quyết. Điều đáng ngạc nhiên là trong suốt 50 năm qua, anh ấy luôn luôn cố gắng tập trung vào những yếu tố đó. Đó cũng chính là bí quyết thực sự của anh ấy.

— David Glass —

Tôi cho rằng chúng tôi vừa bàn luận với nhau về việc làm thế nào mà sau nhiều năm làm việc tất cả các đối tác, cộng sự và tôi đã xây dựng nên một Wal-Mart như ngày hôm nay. Trong khi bàn luận, tôi cũng nghĩ rằng chúng tôi đã nhắc đến những nguyên tắc cơ bản dẫn đến sự thành công đáng kinh ngạc của công ty. Có rất nhiều điều đã thay đổi trong ngành kinh doanh bán lẻ này suốt 47 năm qua bao gồm cả một số giả thuyết của tôi. Chúng tôi đã thay đổi cách nghĩ về một số vấn đề lớn trong

quá trình kinh doanh và cũng đã áp dụng một số nguyên tắc mới, đặc biệt là khái niệm về sự hợp tác trong công ty. Tuy nhiên, hầu hết các quy tắc, giá trị và quy trình kỹ thuật mà chúng tôi đã áp dụng đều được giữ nguyên như trước, một vài nguyên tắc trong số đó là những điều rất thông thường, đơn giản đến nỗi chúng rất hiếm khi được người ta nhắc tới như một nguyên tắc.

Đây không phải là lần đầu tiên người ta đề nghị tôi tổng kết những bí quyết thành công của mình, nhưng đây lại là lần đầu tiên tôi thực sự quan tâm và suy nghĩ về điều đó. Tôi rất mừng vì mình đã làm được điều đó bởi vì đây cũng chính là dịp đúc rút kinh nghiệm cho bản thân. Sự thực là David đã đúng. Dường như có những lúc tôi đã chỉ ra một số điều như là “mấu chốt” của mọi việc. Thậm chí có một điều không đưa vào bảng tổng kết này, đó là “làm việc cật lực”. Còn một điều nữa không xuất hiện trong bảng tổng kết của tôi là ý tưởng xây dựng một đội ngũ nhân viên thực sự. Nếu bạn muốn thành lập công ty ở bất kỳ mô hình nào dù lớn hay nhỏ, điều đương nhiên là bạn nhất thiết phải tạo ra một đội ngũ những người hợp tác cùng nhau và đưa ra một khái niệm thật sự cho cụm từ thường bị lạm dụng: “sự hợp tác”. Đối với tôi đó là, mục tiêu của toàn bộ vấn đề, chứ không phải là công cụ để đạt được nó.

Tôi luôn luôn tin tưởng vào việc đề ra những mục tiêu và tôi luôn đề ra những mục tiêu cao. Tôi có thể đảm bảo với bạn rằng mọi thành viên của Wal-Mart luôn tự đề ra những mục tiêu phía trước. Trên thực tế, vào mỗi buổi họp sáng thứ Bảy, đôi khi chúng tôi cũng đưa ra những bảng mục tiêu thành tích thực sự.

Xin lưu ý bạn một điều nữa. Nếu bạn thực sự muốn tìm lời khuyên của tôi ở đây và nghiêm túc học hỏi một vấn đề nào đó từ những ứng dụng mà bản thân tôi đã trải qua thì hãy nhớ rằng: “Những nguyên tắc này hoàn toàn không có ý định trở thành 10 điều răn trong kinh doanh”. Đó chỉ là những nguyên tắc đã giúp tôi thành công. Nhưng tôi luôn tự hào với bản thân là tôi đã không rập khuôn theo những nguyên tắc của người khác. Tôi rất thích những người có cá tính độc lập, những người dám đương đầu với những nguyên tắc của tôi. Đáng lẽ tôi đã có thể chống lại họ nhưng tôi tôn trọng họ. Cuối cùng thì tôi chú ý lắng nghe họ nhiều hơn những người luôn đồng ý với mọi điều tôi nêu ra. Vì vậy, bạn phải để tâm đặc biệt đến nguyên tắc thứ 10 và nếu bạn hiểu đúng tinh thần của nội dung nguyên tắc thứ 10 khi ứng dụng nó cho bản thân, điều đó có thể mang một nghĩa đơn giản là: Phá vỡ tất cả các nguyên tắc.

Dưới đây là những nguyên tắc quý giá, những nguyên tắc tạo dựng một sự nghiệp kinh doanh của Sam Walton:

Nguyên tắc 1: Hãy TẬN TỤY với công việc kinh doanh của bạn. Hãy tin tưởng vào nó hơn bất kỳ ai khác. Tôi nghĩ rằng tôi đã khắc phục được những khiếm khuyết của bản thân bằng sự đam mê hoàn toàn mà tôi dành cho công việc của mình. Tôi không biết liệu bạn đã có niềm đam mê kinh doanh bẩm sinh hay bạn có thể học được điều này hay không. Nhưng tôi biết rằng bạn cần có nó. Nếu bạn yêu thích công việc của mình, bạn sẽ luôn hăng say trong công việc và bạn sẽ luôn cố gắng hết sức để đạt được kết quả tốt nhất. Và rất nhanh chóng, những người

xung quanh cũng sẽ nhiễm sự đam mê này của bạn - giống như một con sốt da vàng vậy.

Nguyên tắc 2: CHIA SẺ lợi nhuận với các thành viên trong công ty và hãy cư xử với họ như những cộng sự. Ngược lại, họ cũng sẽ coi bạn như một cộng sự và cùng hợp tác. Tất cả sẽ diễn ra tốt đẹp hơn cả sự mong đợi của bạn. Hãy duy trì một tập đoàn và nắm giữ quyền kiểm soát nếu bạn muốn, song hãy xử sự như một nhà lãnh đạo “làm đầy tớ” cho việc cộng tác này.

Hãy khuyến khích các thành viên trong công ty cùng góp cổ phần đầu tư. Hãy bán cho họ cổ phần công ty với giá chiết khấu thấp, và tặng cổ phần cho họ khi họ về hưu. Đó là điều tốt nhất tôi có thể làm.

Nguyên tắc 3: TẠO ĐỘNG CƠ làm việc cho cộng sự. Chỉ có tiền và địa vị hay chức vụ thôi thì chưa đủ. Thường xuyên, ngày này qua ngày khác, bạn phải nghĩ ra những cách thức mới lạ, hấp dẫn hơn để thúc đẩy và thách thức các cộng sự của bạn. Đặt ra những mục tiêu thật cao, khuyến khích cạnh tranh và rồi hãy ghi nhận những kết quả đạt được. Bạn hãy thực hiện những trò thưởng phạt khác thường. Nếu mọi điều trở nên nhàm chán, chỉ là “cưỡi ngựa xem hoa” thì hãy yêu cầu những nhà quản lý chuyển đổi công việc cho nhau để họ luôn bị thử thách. Hãy luôn để mọi người phải đoán xem mảnh khóe tiếp theo của bạn sẽ là gì. Đừng để nó trở nên quá dễ đoán.

Nguyên tắc 4: HÃY CHIA SẺ NHỮNG THÔNG TIN có thể với các cộng sự. Càng biết nhiều thì họ sẽ càng hiểu nhiều hơn. Càng

hiếu biết thì họ sẽ càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề đó. Khi họ đã quan tâm rồi thì không còn gì có thể ngăn cản được họ.

Nếu bạn không tin tưởng để cho các cộng sự của bạn biết được những gì đang diễn ra, họ sẽ cho rằng bạn không thực sự coi trọng nhân viên. Thông tin là thế mạnh và là lợi ích bạn có được từ việc chia sẻ nó với các cộng sự hơn là những đền bù rủi ro do sự tiết lộ thông tin với đối thủ cạnh tranh.

Nguyên tắc 5: HÃY ĐÁNH GIÁ ĐÚNG SỰ ĐÓNG GÓP của mỗi thành viên đối với công ty. Việc trả lương và quyền được mua cổ tức công bằng sẽ khiến cho các thành viên có trách nhiệm và tận tụy với công việc. Chúng ta ai cũng muốn được nghe người khác đánh giá nhiều về những gì chúng ta đã làm cho họ. Chúng ta thích được nghe điều này một cách thường xuyên, đặc biệt khi ta làm được một việc gì đó mà ta thấy thực sự tự hào về điều đó. Những lời khen tặng chân thành, đúng lúc, đúng người là món quà không mất tiền mua nhưng đáng giá bằng cả gia tài.

Nguyên tắc 6: LẠC QUAN trong mọi tình huống. Hãy tìm ra những điểm hài hước trong mỗi thất bại của mình. Đừng quá lo lắng. Hãy thư giãn, như vậy thì những người xung quanh bạn sẽ không bị căng thẳng. Hãy vui vẻ và luôn tỏ ra say mê. Rồi hãy đề nghị mọi người cùng hát với bạn. Nó quá gò bó khiến cho bạn có cảm giác bị ép buộc. Tất cả những điều trên tưởng chừng như đơn giản nhưng nó lại quan trọng và thú vị hơn bạn nghĩ rất nhiều và nó làm cho bạn quên đi sức ép cạnh tranh. “Vậy thì tại sao chúng ta không tổng khứ những nhàm chán ra khỏi Wal-Mart”.

Nguyên tắc 7: HÃY LẮNG NGHE Ý KIẾN của mọi người trong công ty. Bạn phải tìm cách để khiến họ bộc lộ những suy nghĩ của mình. Những người ở “tiền tuyến” - những người thực sự trò chuyện với khách hàng, là những người duy nhất biết được điều gì đang diễn ra ở. Tốt hơn hết là bạn hãy tìm hiểu xem họ biết được những gì. Đó mới chính là cái mà người ta gọi là “Chất lượng tổng thể”. Để giảm bớt trách nhiệm trong việc điều hành của bạn và khích lệ nảy sinh sáng kiến, bạn phải lắng nghe những điều các cộng sự muốn nói.

Nguyên tắc 8: ĐÁP ỨNG TRÊN MỨC mong đợi của khách hàng. Nếu bạn làm được như vậy họ sẽ mãi là khách hàng của bạn. Hãy đem lại cho họ những gì họ muốn và thêm một chút nữa. Hãy để họ thấy rằng bạn rất coi trọng khách hàng. Hãy làm tốt để khắc phục những lỗi lầm của mình và đừng bao giờ để phải nói lời xin lỗi. Hãy chịu trách nhiệm với những gì bạn làm. Điều quan trọng nhất mà tôi đã viết là dòng chữ trên tấm biển hiệu đầu tiên của Wal-Mart: “Bảo đảm sự hài lòng của khách hàng”. Dòng chữ đó vẫn còn cho đến tận bây giờ và nó đã tạo nên sự khác biệt cho Wal-Mart.

Nguyên tắc 9: HÃY KIỂM SOÁT VIỆC CHI TIÊU CỦA BẠN tốt hơn đối thủ của bạn. Đây chính là lợi thế cạnh tranh của bạn. Trước khi Wal-Mart được biết đến như một cơ sở kinh doanh bán lẻ lớn nhất trên toàn quốc thì trong suốt 25 năm điều hành công ty, chúng tôi luôn có tỉ lệ chi phí/doanh thu thấp nhất trong ngành. Bạn có thể sẽ mắc nhiều sai lầm trong kinh doanh nhưng bạn có thể sửa chữa được nếu bạn điều hành một cách có hiệu quả về chi phí, nhưng nếu bạn không điều hành một

cách có hiệu quả thì bạn sẽ bị đào thải, dù có xuất sắc đến đâu đi chăng nữa.

Nguyên tắc 10: “BƠI NGƯỢC DÒNG”. Hãy tìm ra một hướng đi khác. Bạn đừng quan tâm đến những lời nói khuyên thông thái mang tính ước lệ. Nếu tất cả mọi người đều làm theo một cách thì sẽ có cơ hội tốt cho bạn có thể tìm ra một hướng đi ngược lại. Nhưng bạn hãy chuẩn bị cho việc sẽ có rất nhiều người lôi bạn quay lại và nói rằng bạn đang đi nhầm đường. Làm cách nào để mọi người đồng tình và ủng hộ cách làm của bạn? Tôi đoán rằng trong suốt cuộc đời tôi, điều tôi đã nghe được nhiều nhất là: “Một cửa hàng giảm giá không thể tồn tại lâu dài trong một thị trấn dưới 50.000 dân”.

Trên đây là một số nguyên tắc thông thường, thậm chí một số người còn cho rằng nó quá đơn giản. Nhưng khó khăn và thử thách thực sự là ta phải thường xuyên tìm ra cách để thực hiện nó. Bạn không thể cứ làm mãi một điều mà chỉ đem lại hiệu quả một lần bởi vì những điều quanh bạn luôn thay đổi. Để thành công, bạn phải đứng vững trước sự thay đổi đó.

Đơn giản hóa mọi vấn đề

“Nào Sam, hãy nói xem anh thực sự muốn công ty này phát triển lớn đến mức nào? Kế hoạch của anh là gì vậy?”.

— Ferold Arend

(Ngay sau khi đến làm cho Wal-Mart) —

“Ferold ạ, chúng ta sẽ nắm lấy mọi cơ hội khi nó đến. Nếu chúng ta có thể phát triển bằng chính đồng tiền của mình, chúng ta sẽ có thể có thêm một hay hai cửa hàng nữa”.

— Sam Walton —

Cách đây không lâu, người ta đã đưa cho tôi xem một bài báo được viết trên một tờ tạp chí địa phương xuất bản năm 1960. Bài báo có tên là: “Câu chuyện về sự thành công của năm”, bài báo đó diễn tả lại cách chúng tôi đã gây dựng được một tập đoàn gồm chín cửa hàng khác nhau. Sau cùng, bài báo đã trích dẫn lời tôi nói rằng: rất có thể chúng tôi sẽ không phát triển thêm nữa bởi tôi muốn tự mình giám sát trực tiếp đối với chín cửa hàng này và tôi đã nghĩ là thêm bất kỳ một cửa hàng nào cũng sẽ gây khó khăn cho quản lý nếu không có thêm giám sát viên. Vậy chuyện kỳ quặc gì đã xảy ra vậy? Làm thế nào chúng tôi đã trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới với một triết lý như vậy?

Tôi đã thật sự tin điều tôi nói lúc đó và bây giờ vẫn vậy. Nhưng chúng tôi đã vạch ra một con đường để phát triển, để luôn sinh lời và không có lý do nào để dừng lại. Phương thức quản lý

doanh nghiệp của tôi là luôn cố gắng duy trì một ý thức thực tế và sự giám sát trực tiếp thường xuyên bằng cách ghé qua các cửa hàng để kiểm tra một cách đều đặn. Nhưng ngay từ rất sớm, thậm chí ngay khi còn ở trường đại học đến bây giờ tôi vẫn luôn cố gắng thuê những người có năng lực nhất để quản lý các cửa hàng của chúng tôi. Tình hình vẫn diễn ra như vậy kể từ khi đặt cơ sở ở Newport.

Có rất nhiều thay đổi kể từ năm 1945, khi chúng tôi mua cửa hàng nhỏ ở phố Front, thị trấn Newport. Song hầu hết những điều riêng lẻ mà chúng tôi rút ra được là những nguyên lý rất cơ bản mà chúng tôi áp dụng vào việc gây dựng cửa hàng đó thành một doanh nghiệp đáng nể trọng, hiện nay vẫn còn được áp dụng vào công ty của chúng tôi. Thật khó khi nghĩ đến một công ty nào đó cũng duy trì được kiểu phát triển mà chúng tôi đã làm được mà không gặp phải bất kỳ một vấn đề lớn nào về tài chính hay bất kỳ một sự thua lỗ nào hơn 30 năm qua. Trong thời gian đó, doanh nghiệp của chúng tôi đã tăng trưởng với tỷ lệ hàng năm từ khoảng 30% đến mức khó tin là 70% chỉ trong vài năm.

Trong quá trình đó, cũng có nhiều người chờ đợi nhìn thấy chúng tôi sẽ vấp ngã, đặc biệt là những nhà đầu tư Phố Wall. Họ cho rằng chúng tôi sẽ không bao giờ có thể tiếp tục kiểu làm ăn như vậy sau khi đạt tới 1 tỷ đô-la hàng bán ra. Nhưng chúng tôi đã làm được và đang tiếp tục làm như vậy. Sau đó, họ cho rằng mọi thứ sẽ đổ bể ở mức 10 tỷ đô-la bởi bạn không thể điều hành một công ty có quy mô lớn như vậy chỉ với rất ít triết lý sơ sài. Chúng tôi đã vượt qua mức đó và lên tới 20 tỷ đô-la, rồi 30 tỷ đô-la và trong những năm tới, sẽ là khoảng 53 tỷ đô-la. Hai năm

trước, chúng tôi kiếm được 1 tỷ đô-la tiền lãi trong khoảng một năm. Đó là một bước nhảy vọt từ mức chỉ có 41 triệu đô-la 10 năm trước. Dưới đây là một biểu đồ có thể làm bạn hoàn toàn kinh ngạc.

	1960	1970	1980	1990
	(đô-la)	(đô-la)	(đô-la)	(đô-la)
Doanh thu	1,4 triệu	31 triệu	1,2 tỷ	26 tỷ
Lợi nhuận	112.000	1,2 triệu	41 triệu	1 tỷ
Số cửa hàng	9	32	276	1.528

Chúng tôi vẫn đang tăng trưởng nhanh như loài cỏ dại. Nếu biểu đồ trên không cho bạn thấy một bức tranh đầy đủ, rõ ràng về quy mô của công ty chúng tôi thì dưới đây là những cách khác để bạn hình dung về Wal-Mart. Năm ngoái, chúng tôi bán được số quần áo lót và tất của nam, nữ đủ để mỗi người dân Mỹ mang một đôi và có vài đôi dự trữ. Chúng tôi đã bán được 136 triệu chiếc quần lót nữ và 280 triệu đôi tất. Chúng tôi đã bán 1/4 số cần câu được tiêu thụ tại Mỹ, dài khoảng 600 nghìn dặm (nếu nối chúng lại với nhau), hoặc đủ để vòng quanh trái đất 24 lần. Chúng tôi đã bán 55 triệu bộ quần áo và 27 triệu quần bò và khoảng gần 20% số điện thoại được mua ở Mỹ. Đây là điều thật sự đáng tự hào. Trong một tuần vào dịp năm ngoái, chúng tôi đã bán thức ăn cho nhãn hiệu độc quyền Ol' Roy với số lượng nhiều

bằng cả năm 1980. Với số lượng hàng bán ra ở mức 200 triệu đô-la năm ngoái, Ol' Roy trở thành loại thức ăn cho chó đứng hàng thứ hai ở Mỹ và hãy nhớ một điều rằng chúng chỉ được tiêu thụ qua hệ thống cửa hàng của Wal-Mart. Một điều đáng tự hào nữa là lượng hàng hãng Procter & Gamble bán cho Wal-Mart nhiều hơn lượng hàng cung cấp cho cả đất nước Nhật Bản.

Tôi có thể kể ra đây nhiều, nhiều hơn nữa những ví dụ khác nhưng giờ thì hẳn bạn đã hiểu được ý tôi. Chúng tôi đã trở nên rất lớn mạnh, thật sự lớn mạnh. Đó không phải là điều tôi muốn tập trung vào. Tôi đã luôn mong muốn trở thành nhà bán lẻ tốt nhất nhưng không nhất thiết là phải lớn nhất. Trên thực tế, như tôi đã nói trong một bài báo hơn 30 năm trước rằng tôi vẫn luôn e ngại sự lớn mạnh sẽ có thể gây cản trở trong việc thực hiện tốt các công việc. Tất nhiên, trở thành lớn mạnh như hiện nay cũng mang lại một vài thuận lợi thật sự. Cho đến khi chúng tôi đạt tới 1 tỷ đô-la, rất nhiều nhà cung cấp và những người bán hàng đã lờ chúng tôi, tẩy chay chúng tôi khỏi vùng Arkansas hẻo lánh. Trong nhiều năm liền, thậm chí một vài nhà cung cấp đã không mời chúng tôi mua hàng. Bây giờ, tất nhiên chúng tôi quá lớn khiến họ không thể lờ đi được. Nhưng trở thành lớn mạnh cũng có nghĩa là gặp phải những nguy hiểm mới. Nó đã phá hoại rất nhiều công ty nhỏ bình thường - kể cả một số nhà bán lẻ khổng lồ - những công ty đang bắt đầu phát triển và trở nên huênh hoang, hoặc những công ty không nắm được hoặc đáp ứng chậm đối với những nhu cầu của khách hàng.

Đây là điều chủ yếu: Wal-Mart càng trở nên lớn mạnh hơn, chúng tôi càng nhất thiết phải đơn giản hóa mọi thứ. Bởi vì điều

chính xác khiến chúng tôi trở thành một công ty khổng lồ là không thể hiện giống như một nhà khổng lồ. Điều trên hết, chúng tôi là những thương gia tỉnh lẻ và tôi không thể nói hết với bạn một điều rất quan trọng: Đó là khi chúng tôi có thể giương giương tự đắc và khoe khoang những lượng hàng bán ra và số tiền lãi, chúng tôi luôn ghi nhớ rằng: những con số đó được tạo nên từng ngày. Mỗi một cửa hàng, hầu như bằng sự chăm chỉ, thái độ tốt và bởi sự hợp tác của tất cả những nhân viên, người quản lý các cửa hàng, đồng thời cũng bởi các cộng sự ở trung tâm phân phối. Nếu có lúc nào chúng tôi bị kích động bởi tầm quan trọng của mình, vì chúng tôi là một dây chuyền lớn trị giá 50 tỷ đô chứ không phải vì mỗi cửa hàng ở Blytheville, bang Arkansas hay MC Comb, bang Mississippi hay Oak Ridge, bang Tennessee - thì lúc nào đó bạn có thể gấp lại cuốn sách viết về chúng tôi. Nếu có lúc nào chúng tôi quên rằng việc nhìn thẳng vào mắt khách hàng, chào họ và hỏi một cách lịch sự liệu chúng tôi có thể giúp gì được cho họ là rất quan trọng đối với mọi cửa hàng của Wal-Mart bây giờ cũng như với cửa hàng nhỏ Ben Franklin ở Newport trước đây, thì đó là lúc chúng tôi phải mở một công ty khác bởi vì chúng tôi sẽ không bao giờ có thể tồn tại với cách hoạt động như vậy.

BILL FIELDS:

“Tôi chắc rằng toàn bộ việc chúng tôi tập trung vào phương châm đơn giản hóa đều liên quan đến Sam - người điều hành cửa hàng ở Newport - nơi anh ấy là chủ doanh nghiệp và ở đó với vai trò là người lãnh đạo của tập đoàn. Sam thấy rằng yếu tố điều hành là rất quan trọng và anh ấy không muốn chúng tôi bị

thua lỗ. Anh ấy đã thấy sự thay đổi lớn ở Ben Franklin và tất cả những công ty khác đã bị mất khả năng điều hành bởi họ quá lớn và quá khích. Sam đã quyết định điều đó sẽ không xảy ra ở đây”.

Đối với chúng tôi, phương châm đơn giản hóa là một lối sống, gần như là một sự ám ảnh. Tôi cho rằng phương châm này là một cách tiếp cận mà nhờ nó bất kể công ty nào cũng có thể sinh lời. Bạn càng lớn mạnh hơn có thể bạn càng cần nó một cách cấp thiết hơn. Với quy mô như chúng tôi ngày nay, có đầy đủ các loại áp lực để lập thành tổ chức, tiêu chuẩn hóa và hoạt động như một dây chuyền cứng nhắc, được điều khiển một cách tập trung - nơi mà từ đó mọi thứ được quyết định rồi chuyển tới các cửa hàng. Trong một hệ thống thông tin như vậy, hoàn toàn không có chỗ cho sự sáng tạo, hay những chuyên gia kiểu tự do như bản thân tôi trong những ngày đầu ở Ben Franklin, không cần đến người điều hành hay người tổ chức. Tôi không thích làm ở một nơi như vậy và mỗi ngày tôi đều lo rằng Wal-Mart sẽ rơi vào tình trạng này. Tôi vẫn luôn giữ cho những người ở đây tránh khỏi sự đe dọa này.

Tất nhiên, tất cả những người bán hàng và những nhà cung cấp muốn thấy chúng tôi theo cách này. Chắc chắn điều đó sẽ làm số công việc của họ đơn giản hơn rất nhiều. Nếu có ai đó ở Wal-Mart nghĩ về chúng tôi với tư cách là một công ty đã được miễn dịch đối với căn bệnh nguy hiểm này, tôi cho rằng họ nên sắp xếp đồ đạc và rời đi ngay lập tức vì đó luôn là điều chúng tôi sẽ phải để tâm.

Trong vài thập kỷ trở lại đây, chúng tôi đã làm việc chăm chỉ để xây dựng một công ty thật đơn giản, không phức tạp và thực hiện theo phương châm đó ngay từ đầu một cách triệt để. Đó là một yêu cầu khá cao đối với một hãng đang kinh doanh phát triển rộng khắp cả nước với tốc độ nhanh như chúng tôi. Tuy nhiên, trong quá trình phát triển chúng tôi đã rút ra được vài điều thực tế từ phương châm đơn giản hóa và phát triển một số nguyên lý có ảnh hưởng lớn đối với sự thành công. Trước khi bạn có thể hiểu đầy đủ cách mà chúng tôi đạt được như ngày nay, điều quan trọng là phải hiểu được những nguyên lý này. Sau đó, bạn có thể nhận ra việc chúng tôi đã áp dụng chúng như thế nào trong cả quá trình xây dựng của công ty.

Việc nhìn nhận cách thức chúng tôi thực hiện một vài trong số những việc này có thể giúp người ngoài công ty, những người đang đối mặt với thử thách tương tự trong việc phát triển doanh nghiệp của họ mà không mất quan hệ với khách hàng.

Không có gì là xấu xa đối với bất kỳ nguyên lý nào của chúng tôi. Trên thực tế, tất cả đều rất đơn giản và hầu hết các nguyên lý này đều có thể tìm thấy trong bất kỳ quyển sách hay bài báo nào về lý thuyết quản lý mà những năm qua tôi đã đọc và nghiên cứu rất nhiều trong số đó. Song tôi cho rằng cách mà chúng tôi áp dụng chúng ở Wal-Mart có phần hơi khác. Dưới đây là 6 trong số những cách quan trọng nhất mà chúng tôi ở đang cố gắng làm Wal-Mart một cách đơn giản.

Hãy xem xét từng cửa hàng một

Điều này nghe có vẻ dễ dàng, song đây là điều mà chúng tôi thường xuyên phải đặt ở vị trí số một. Bởi vì số lượng hàng bán ra và doanh thu vẫn đang tiếp tục tăng lên không phải vì chúng tôi thông minh hơn những người khác hoặc chúng tôi quá lớn mạnh, mà vì khách hàng đang ủng hộ. Nếu họ dừng lại, doanh thu sẽ đơn thuần biến mất và tất cả chúng tôi sẽ phải ra đường để tìm việc làm mới. Vì thế, chúng tôi đều biết điều nên làm là hạ thấp giá cả, tiếp tục cải thiện dịch vụ và tiếp tục làm mọi thứ tốt hơn cho công chúng, những người mua hàng ở các cửa hàng. Đó không phải là điều chúng tôi có thể tiến hành đồng loạt một cách dễ dàng. Đó cũng không phải là cái có thể đòi hỏi từ các đơn vị thành viên bởi vì chúng tôi muốn điều đó xảy ra. Chúng tôi phải tiến hành ở từng cửa hàng, từng quầy hàng một, từng khách hàng và từng nhân viên một.

Ví dụ, chúng tôi có một cửa hàng ở thành phố Panama, Florida và một cửa hàng khác chỉ cách đó 5 dặm ở trên bãi biển thành phố Panama. Nhưng trên thực tế, chúng là hai cửa hàng hoàn toàn khác nhau khi xét đến kiểu buôn bán tổng hợp và dạng khách hàng. Một cửa hàng dành cho khách du lịch đi biển và cửa hàng kia có vẻ giống như các cửa hàng bình thường khác của Wal-Mart dành cho cư dân trong thị trấn. Đó là lý do tại sao chúng tôi cố gắng hết sức để giao trách nhiệm mỗi cửa hàng cho một thương gia và tăng số lượng những chuyên gia khác với tư cách là chủ mỗi gian hàng của các cửa hàng đó. Nếu việc buôn bán tổng hợp thực sự hợp lý, nó phải được điều hành bởi những thương gia là những người trực tiếp quan hệ với khách hàng mỗi ngày và trong suốt các mùa nghỉ. Điều này buộc người quản lý phải lắng nghe những thương gia ở ngoài cửa hàng. Chúng tôi

có tất cả là 218 người gom hàng như thế ở Bentonville và luôn phải nhắc họ rằng công việc thực sự của họ là hỗ trợ những người bán trong cửa hàng. Nếu không, hệ thống trung tâm điều khiển của bạn sẽ mất liên lạc với khách hàng của mỗi cửa hàng riêng lẻ. Kết quả là bạn có một đồng hàng tồn kho như ủng, quần áo bảo hộ lao động và súng săn ở cửa hàng bãi biển thành phố Panama, nơi mà người dân đang cần súng phun nước, cần câu cá, xô và xẻng. Còn ở cửa hàng thành phố Panama trong thị trấn, bạn có đồng đồ đi biển tồn kho phủ đầy bụi.

Vì thế, vào các buổi họp sáng thứ Bảy nói về công việc kinh doanh, chúng tôi thích dành thời gian tập trung vào một cửa hàng riêng lẻ và cách cửa hàng đó cạnh tranh với từng đối thủ trên thị trường của một mặt hàng cụ thể như thế nào. Chúng tôi bàn về những cái đúng mà cửa hàng đó đang làm và xem xét cái sai của nó.

DAVID GLASS:

“Chúng tôi tin rằng chúng tôi phải bàn và xem xét công ty này tới từng chi tiết nhỏ. Tôi không biết bất kỳ một công ty bán lẻ lớn nào - kể cả Kmart, Sears và Penney - lại họp bàn về việc kinh doanh của mình theo kiểu nhỏ hơn kiểu phân chia theo khu vực. Chúng tôi nói về từng cửa hàng riêng rẽ. Điều này có nghĩa là nếu như chúng tôi đang bàn về cửa hàng ở Dothan, ở Alabama hay Harrisburg, ở Illinois,... mọi người ở đây đều biết được một chút thông tin về cửa hàng này - làm thế nào để đo được thành quả của nó, liệu tỷ lệ tăng 2% là tốt hay xấu, tổng số tiền lương là bao nhiêu, đối thủ cạnh tranh là ai và chúng tôi đang làm ăn như thế nào? Chúng tôi giữ công ty theo hướng

đơn giản bằng cách tập trung vào đơn vị hoạt động nhỏ nhất của chúng tôi. Không một công ty nào làm như vậy”.

Tập trung vào một cửa hàng đơn lẻ có thể đạt được một số kết quả. Tất nhiên, trước tiên nó tạo điều kiện để chúng tôi có thể thực sự cải thiện cửa hàng đó. Nhưng nếu trong quá trình này chúng tôi phát hiện ra một cửa hàng Wal-Mart ở bãi biển thành phố Panama đang nổi trội trong cuộc cạnh tranh, chẳng hạn như cách bán khăn tắm. Chúng tôi sẽ nhanh chóng đưa thông tin này đến tất cả các cửa hàng ở bãi biển của chúng tôi trên khắp cả nước và xem liệu cách tiếp cận này có hiệu quả ở mọi nơi hay không. Điều này đòi hỏi nguyên tắc tiếp theo của chúng tôi.

Truyền thông, truyền thông nữa, truyền thông mãi

Giả sử bạn quy hệ thống Wal-Mart thành một khái niệm đơn giản, có lẽ sẽ là việc truyền thông bởi vì đây là một trong những chìa khóa thực sự dẫn tới sự thành công. Chúng tôi thực hiện việc này bằng rất nhiều cách, từ những cuộc họp sáng thứ Bảy đến những cuộc gọi điện thoại rất đơn giản cùng với hệ thống vệ tinh. Sự cần thiết đối với việc truyền thông tốt ở một công ty lớn như thế này là một điều thiết yếu không gì thay thế được. Có ích gì khi tìm ra một cách bán khăn tắm biển tốt hơn nếu như bạn không nói cho mọi người ở công ty bạn về điều đó? Nếu các nhân viên ở St. Augustine, bang Florida không nhận được thông tin về cách làm việc đang có hiệu quả ở thành phố Panama cho tới tận mùa đông, họ đã mất một cơ hội lớn. Và nếu những người gom hàng ở Bentonville không biết chúng tôi đang chờ tăng gấp đôi số khăn tắm bán ra mùa hè này thì cửa hàng sẽ chẳng có gì để bán.

Dạo này, tôi nhận thấy rằng các yếu tố quản lý trong việc chia sẻ thông tin như là một nguồn năng lượng mới ở các công ty. Chúng tôi đã và đang làm điều này từ những ngày chỉ có một vài cửa hàng. Vì vậy, tôi tin tưởng vào việc cung cấp cho một người quản lý cửa hàng mọi con số liên quan đến cửa hàng của anh ta và cuối cùng cũng bắt đầu chia sẻ những con số này với chủ các gian hàng trong các cửa hàng. Chúng tôi vẫn tiếp tục làm như vậy khi đã phát triển. Đó là lý do tại sao chúng tôi đã dành hàng trăm triệu đô-la vào máy vi tính và các vệ tinh, để truyền đi từng chi tiết nhỏ đến toàn công ty càng nhanh càng tốt. Như vậy, nhờ công nghệ thông tin mà các nhà quản lý cửa hàng luôn có được thông tin một cách đầy đủ và rõ ràng về việc chúng tôi làm ăn như thế nào. Họ nhận được tất cả các loại thông tin được truyền tải tới họ qua vệ tinh đúng lúc đến mức đáng ngạc nhiên: báo cáo lỗ lãi hàng tháng của họ, số liệu bán hàng cập nhật đến từng phút cho họ biết các loại hàng đang bán chạy ở cửa hàng và rất nhiều các loại giấy tờ khác có thể họ muốn chúng tôi sẽ không gửi cho họ.

Không phải tôi bịa ra rằng chúng tôi rất toàn diện ở lĩnh vực này. Chúng tôi cũng đã có lúc nhầm trong việc chia sẻ thông tin, như lần bánh Moon Pies được vận chuyển qua đường biển tới các cửa hàng ở Wisconsin, nơi mà chúng không tiêu thụ được một chút nào. Đôi khi, một quy định đơn giản có giá trị bằng tất cả các công nghệ trên thế giới. Ví dụ, chúng tôi có một quy định mà tôi hy vọng sẽ không bao giờ ngừng củng cố: những người gom hàng của chúng tôi ở Bentonville được yêu cầu phải trả lời những cú điện thoại từ các cửa hàng trước tiên, trước khi trả lời những người bán lẻ hoặc bất kỳ ai khác và họ được yêu cầu phải

trở lại cửa hàng vào buổi chiều trong ngày họ nhận được điện thoại.

Rõ ràng, chúng tôi quá lớn nên không thể yêu cầu chủ các gian hàng ở các cửa hàng Wal-Mart dành nhiều thời gian tiếp xúc với những người bán hàng lẻ, những người cần chúng tôi ở Bentonville.

Vì thế, chúng tôi cố gắng tìm ra mọi cách để đạt được kết quả tương đương. Gần đây, chúng tôi đã bắt đầu tổ chức các buổi thảo luận đối với các quản lý gian hàng. Chúng tôi chọn ra một gian hàng, như gian hàng đồ thể thao hoặc dụng cụ làm vườn, sau đó chọn một chủ gian hàng từ mỗi cửa hàng trong một nhóm các cửa hàng. Đây là những nhân viên hợp đồng theo giờ. Những người thực sự điều hành những gian hàng ở các cửa hàng của họ. Lúc này có tất cả là 184 người. Chúng tôi sẽ đưa tất cả họ tới Bentonville để nói chuyện với những người gom hàng về điều gì có lợi cho họ và điều gì không. Sau đó, họ gặp gỡ với những người bán hàng và giải thích những điều phàn nàn mà chúng tôi nhận được về các sản phẩm của họ hoặc về mặt hàng đang được bán chạy. Tất cả những người này sẽ cùng nhau vạch ra kế hoạch cho mùa tới và sau đó người phụ trách quay trở lại khu vực của họ và chia sẻ cùng với những đối tác ở các cửa hàng lân cận những điều họ vừa rút ra được.

Cho dù chúng tôi có đi đến các cửa hàng, có đưa các nhân viên tới Bentonville nhiều như vậy, song đôi lúc tôi cảm giác rằng thông tin vẫn chưa được truyền đạt hết. Nếu như tôi cảm thấy chắc chắn đủ về một vấn đề, tôi sẽ không đến trước một trong những máy quay truyền hình của chúng tôi ở đây và truyền đi

tới tất cả các cộng sự của chúng tôi đang tập trung trước tivi của họ trong phòng nghỉ, ở các cửa hàng. Cách đây vài năm, vào dịp trước lễ Giáng sinh có một ý tưởng thôi thúc tôi phải nói cho mọi người biết, vì thế tôi đã bật máy quay, cùng trò chuyện với mọi người về việc bán hàng đang diễn ra như thế nào, nói một chút về việc đi săn của tôi và để họ biết rằng tôi hy vọng kỳ nghỉ của họ sẽ diễn ra tốt đẹp. Sau đó, tôi đi vào vấn đề chính: “Tôi không nghĩ rằng bất kỳ công ty bán lẻ nào khác trên thế giới có thể làm được điều mà tôi sắp đề xuất với các bạn. Nó thật đơn giản. Nó sẽ không tốn kém một chút nào. Tôi tin rằng nó sẽ chỉ mang lại điều kỳ diệu đối với khách hàng của chúng ta và lượng hàng bán ra của chúng ta sẽ tăng vọt, tôi nghĩ là chúng ta sẽ vượt qua những người bạn Kmart của chúng ta trong một hay hai năm tới, có thể đồng thời vượt cả Sears nữa. Tôi muốn các bạn hứa với tôi rằng: cho dù các bạn ở bất kỳ đâu trong vòng năm bước chân cách khách hàng, các bạn sẽ nhìn vào mắt họ, chào họ và hỏi xem liệu các bạn có thể giúp gì cho họ. Bây giờ, tôi biết vài người trong số các bạn đang cảm thấy ngượng ngịu và có thể không muốn làm phiền người khác. Nhưng nếu các bạn làm theo những gì tôi nói, tôi chắc rằng điều này sẽ giúp các bạn trở thành người lãnh đạo. Nó sẽ giúp phát triển cá tính của các bạn, các bạn sẽ trở nên cởi mở hơn và khi đó các bạn sẽ có thể trở thành người quản lý cửa hàng, người phụ trách gian hàng, hay bất kỳ một vị trí nào bạn chọn trong công ty. Nó sẽ làm nên những điều kỳ diệu với các bạn. Tôi đảm bảo điều này. Bây giờ, tôi muốn các bạn giơ tay phải của mình lên và nhớ lại điều chúng tôi nói ở Wal-Mart, rằng một lời hứa chúng tôi đã đưa ra là một lời hứa chúng tôi thực hiện - và tôi muốn các bạn

nhắc lại theo tôi. Kể từ ngày hôm nay trở đi, tôi trịnh trọng hứa và tuyên bố rằng: bất kể khi nào khách hàng đến, cách tôi trong vòng năm bước chân, tôi sẽ mỉm cười, nhìn vào mắt họ và chào họ. Vì thế hãy giúp tôi, Sam”.

Bây giờ, tôi đã không biết được cuộc giao tiếp nhỏ như vậy đã có ảnh hưởng nhiều ở mức nào đến các công sự và các khách hàng của chúng tôi. Nhưng tôi cảm thấy chắc chắn về ý tưởng này rằng nó đã rất đáng để gây chú ý qua vệ tinh và tôi thực sự có ý như vậy khi nói tôi không nghĩ bất kỳ một nhà bán lẻ nào khác trên cả nước có thể làm điều này. Nhưng tôi biết một điều - rất nhiều cộng sự của chúng tôi bắt đầu thực hiện điều mà tôi gợi ý và chắc rằng nhiều khách hàng đã đánh giá cao điều này, nhưng đó chỉ là một ý tưởng nhỏ, nhằm mục đích vào những người làm ở “tiền tuyến” (những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng), những người có trách nhiệm nhiều nhất trong việc làm cho khách hàng của chúng tôi hài lòng và quay lại cửa hàng của chúng tôi mãi mãi. Tôi không nói cách này hay cách khác rằng cuộc nói chuyện nhỏ đầy hăng say của tôi có gì để thực hiện hay không, nhưng kể từ lễ Giáng sinh đó, chúng tôi đã liên tục vượt qua cả Kmart và Sears về lượng hàng hóa bán ra ít nhất hai năm trước khi ngay cả các nhà phân tích Phố Wall lạc quan nhất nghĩ rằng chúng tôi có thể làm được.

Hãy biết lắng nghe

Là chủ tịch của tập đoàn Wal-Mart, tất nhiên, tôi là người cuối cùng ra quyết định đối với tất cả các khoản chi dành cho công nghệ, một điều có vẻ hoàn toàn mang tính chất quyết định đối với thành công của chúng tôi. Nhưng thực ra, tôi chưa bao giờ

coi máy vi tính là thứ quan trọng nhất. Một chiếc máy vi tính không và sẽ không bao giờ là một phương tiện thay thế để truyền tin ở công ty và để nhận biết cái gì đang diễn ra. Nói cách khác, một máy vi tính có thể cho bạn biết đến từng xu số lượng hàng đã bán ra, nhưng nó không bao giờ có thể cho bạn biết bao nhiêu hàng sẽ có thể bán ra được.

Đó là lý do tại sao Wal-Mart lại rất tin tưởng việc các nhà quản lý và những người gom hàng ra khỏi vị trí của họ ở Bentonville và đi tới các cửa hàng. Chúng tôi có 12 chiếc máy bay trong nhà ga ở Rogers, Kansas - trong đó, có duy nhất một chiếc là máy bay phản lực. Đó là lý do tại sao họ lại ở đó. Chúng tôi bay lên trên không để lắng nghe dưới mặt đất. Toàn bộ hệ thống giao thông của chúng tôi thật sự là một điểm nổi trội trong cách mà tôi đã quản lý chín cửa hàng từ năm 1960 - khi tôi nói rằng tôi không muốn phát triển thêm nữa. Kể từ đó đến nay, như bây giờ bạn đang thấy, tôi thường lên chiếc Tri - Pacer cũ của tôi và bay tới những cửa hàng này mỗi tuần một lần để tìm hiểu mặt hàng nào đang bán được và mặt hàng nào không, cuộc cạnh tranh đang diễn ra ở mức độ nào, các nhà quản lý của chúng tôi đang làm công việc gì, các cửa hàng đó đang phát triển như thế nào và khách hàng có những nhận xét gì? Tất nhiên, kể từ đó tôi vẫn liên tục đến các cửa hàng này hầu như rất thường xuyên và đó là phần công việc mà tôi thấy có hứng thú nhất, phần việc mà ở đó tôi cảm thấy mình có thể cống hiến nhiều nhất. Nhưng với gần 2.000 cửa hàng hiện nay, rất nhiều những người bạn khác cũng phải tham gia công việc này với tôi.

Ngày nay, ý tưởng này cũng giống như thế rất nhiều. Các nhà quản lý khu vực của chúng tôi đang làm công việc mà tôi đã làm từ những năm 1960 - kiểu tiếp xúc thực tế bằng công việc “đi máy bay tới và vào cửa hàng”. Không những thế, chúng tôi có 18 người quản lý khu vực, tất cả đều thường trú ở Bentonville. Cứ mỗi sáng thứ Hai, họ lên những chiếc máy bay đó và hướng qua bên kia đất nước để tới các cửa hàng ở các khu vực của họ. Đó là một điều kiện trong việc tuyển dụng của họ. Họ ở đó khoảng 3 đến 4 ngày, thường xuyên trở về vào ngày thứ Năm. Chúng tôi nhắc đi nhắc lại nhiều lần cho họ nhớ một điều rằng họ nên quay trở lại với ít nhất là một ý tưởng đáng giá cho cả chuyến đi. Sau đó, họ tập trung cùng với ban quản trị cấp cao của công ty - những người mà lẽ ra tất cả họ cũng phải đi đến các cửa hàng vào đầu tuần nếu họ mong đặt ra bất kỳ câu hỏi khôn khéo nào hay muốn biết điều đầu tiên về cái đang diễn ra - để họp bàn việc đẩy mạnh kinh doanh vào sáng thứ Sáu.

Tất nhiên, bổ sung cho công việc thực tế này, chúng tôi có những tư liệu tại các cuộc họp từ máy vi tính có thể nói cho chúng tôi biết cái gì đang bán được và cái gì không. Tuy nhiên, sự thông minh có giá trị thực sự được thể hiện trong các buổi họp là điều mà mọi người mang về từ các cửa hàng. Nếu họ làm tốt công việc của mình, họ sẽ biết lý do tại sao mặt hàng đó bán được hoặc tại sao không và họ nên nghĩ về mặt hàng nào sẽ được bán ra tiếp theo, hoặc loại bỏ khỏi các mặt hàng. Nếu họ đã đến cửa hàng bãi biển thành phố Panama và chứng kiến mặt hàng kem chống nắng đang được trưng bày và đang ồ ạt được mang ra khỏi cửa hàng, họ có thể chia sẻ điều này với những người quản lý khu vực khác cho các cửa hàng ở bãi biển của họ, hoặc nếu họ

đã tới một cửa hàng lớn ở thung lũng Rio Grande và phát hiện ra rằng chúng tôi đang bị đánh bại bởi một đối thủ cạnh tranh về đồ đầm của phụ nữ bởi mặt hàng của họ thích hợp hơn đối với các thị hiếu riêng ở khu vực đó, chúng tôi có thể bắt đầu điều chỉnh lại. Khi cuộc họp kết thúc, mỗi người trong số các nhà quản lý khu vực này sẽ gọi điện thoại cho trưởng nhóm, người sẽ truyền thông tin này tới những người quản lý cửa hàng, họ sẽ yêu cầu các phụ trách gian hàng thực hiện đúng như vậy.

DAVID GLASS:

“Cuộc họp bàn việc phát triển kinh doanh vào thứ Sáu của chúng tôi chỉ bàn riêng việc bán lẻ chừng nào tôi còn có thể nói. Ở đây, chúng tôi có tất cả những người quản lý khu vực, những người đã từng ở bên ngoài tiếp xúc với thực tế suốt cả tuần, họ là những người điều hành, những người chỉ đạo mọi hoạt động của cửa hàng. Tiếp đó, bạn có thể thấy tất cả các cộng sự kinh doanh ở Bentonville, những người gom hàng cho các cửa hàng. Trong việc bán lẻ, luôn có sự đối đầu gay gắt truyền thống giữa việc điều hành hoạt động và việc đẩy mạnh kinh doanh. Các bạn biết đấy, những người điều hành hoạt động thường nói: “Tại sao trên thế giới người ta lại mua cái này? Đó là một con chó và chúng ta sẽ không bao giờ bán được nó”. Trong khi những người phát triển kinh doanh lại nói: “Chẳng có gì sai với món hàng đó. Nếu những người này đủ sáng suốt để trưng bày một cách hợp lý và quảng cáo tốt, nó sẽ được tiêu thụ một cách nhanh chóng”. Đó là điều xảy ra ở mọi nơi, kể cả Wal-Mart, vì thế tất cả chúng

tôi cùng ngồi đây - tại bàn này vào mỗi thứ Sáu và hãy cùng bàn về nó”.

“Chúng tôi đã rơi vào một vài đợt hạ giá kéo dài tồi tệ nhất mà các bạn từng chứng kiến. Nhưng chúng tôi có một nguyên tắc là không bao giờ để tồn đọng một mặt hàng. Chúng tôi sẽ đưa ra quyết định trong cuộc họp đó thậm chí nếu như nó sai và đôi khi nó đã bị sai. Nhưng khi mọi người ra khỏi phòng, bạn sẽ bị thúc ép để nói ra những ai phản đối và những ai ủng hộ điều đó. Khi chúng tôi đã đưa ra quyết định vào thứ sáu, chúng tôi mong nó sẽ được thực hiện ở các cửa hàng vào ngày thứ Bảy”. Điều mà chúng tôi đề phòng ở đây là lời nói: “Nào chúng ta hãy cùng suy nghĩ về nó? Chúng tôi sẽ đưa ra quyết định và sau đó thực hiện nó”.

Khi những người quản lý khu vực trở về vào thứ Năm, chúng tôi đưa một số người gom hàng lên máy bay và đưa họ tới từng cửa hàng riêng lẻ. Vì quy mô của chúng tôi đã trở nên lớn hơn trước nên đã thêm vào nhiều cách để giữ những người gom hàng đưa ra những phản hồi của họ đối với nhu cầu của cửa hàng. Ngày nay, chúng tôi có những nhân viên được gọi là người gom hàng theo khu vực. Họ đi quanh và giúp những người quản lý cửa hàng điều chỉnh hàng hóa cho các cửa hàng của riêng họ. Chương trình gom hàng mà tôi tâm đắc nhất là chương trình được gọi với cái tên “ăn những gì mà bạn nấu”. Cứ mỗi quý một lần, mỗi người gom hàng phải ra ngoài để tới một cửa hàng khác và đóng vai trò là người quản lý ở gian hàng mà anh hay chị ấy gom hàng cho họ trong vài ngày. Tôi đảm bảo với bạn rằng sau khi họ đã “ăn những gì bạn nấu” đủ vài lần, những

người gom hàng này không còn chất quá nhiều bánh Moon Pies để gửi tới Winsconsin, hay khăn tắm tới Hiawatha, bang Kansas.

Giảm bớt trách nhiệm và quyền lực

Công ty càng trở nên lớn hơn thì việc đẩy trách nhiệm và quyền lực hướng về “tiền tuyến”, những người quản lý gian hàng, những người đưa hàng lên giá và nói chuyện với khách hàng càng trở nên quan trọng hơn đối với chúng tôi. Khi quy mô của chúng tôi còn nhỏ hơn nhiều so với bây giờ, có thể tôi đã không đủ nhanh để tóm lấy ý tưởng này như lẽ ra tôi nên làm. Là một sinh viên ham học lý thuyết về quản lý, vào những năm giữa thập kỷ 70, tôi đã bắt đầu đọc tác phẩm của W. Edwards Deming, nhà thống kê nổi tiếng, người đã dạy người Nhật Bản rất nhiều về sự cải thiện năng suất và tính cạnh tranh của họ. Sau đó, Helen và tôi đã đi một chuyến sang Nhật Bản và Triều Tiên, chuyến đi đã làm tôi nghĩ tới rất nhiều điều khác nhau mà tôi có thể làm được để cải thiện cho công ty của chúng tôi. Đó có thể là lần đầu tiên tôi bắt đầu nghĩ về một vài trong số các cách thật sự mà tôi đã có thể cải thiện sự hợp tác và đặt nhiều quyền lực hơn vào đây - những người ở cửa hàng. Kỹ nghệ nổi tiếng nhất để thực hiện điều này là quyển sách lấy phương châm đơn giản hóa làm gương. Chúng tôi gọi nó là “cửa hàng trong mỗi cửa hàng”. Đó là ý tưởng đơn giản nhất trên thế giới. Hơn nữa, ở nhiều công ty bán lẻ lớn, người phụ trách gian hàng chỉ là người làm thuê hợp đồng theo giờ, là người bấm đồng hồ, sau đó xé, mở hộp và xếp đồng bất cứ thứ gì trong đó lên giá. Nhưng chúng tôi mang lại cho những người phụ trách gian hàng những cơ hội trở thành những thương nhân thực sự ngay từ giai đoạn rất

sớm của cuộc chơi. Họ có thể tự hào làm chủ ngay cả khi họ không đủ may mắn đi học đại học hoặc được đào tạo chính thức về kinh doanh. Họ chỉ cần chú ý kỹ và làm việc chăm chỉ để phát triển kỹ năng kinh doanh. Chúng tôi có nhiều trường hợp mà ở đó kinh nghiệm đã thắp sáng những tham vọng trong họ và họ tiếp tục làm việc, đi học đại học và tiến bộ trong công ty. Tôi hy vọng chúng tôi sẽ có nhiều trường hợp như thế hơn nữa.

Cách đây đã lâu, chúng tôi quyết định chia sẻ thật nhiều thông tin về công ty với các nhân viên của chúng tôi, còn hơn là giữ bí mật mọi điều. Cũng vậy, trường hợp này chỉ xảy khi có quyết định đó. Bằng phương châm “Cửa hàng trong mỗi cửa hàng”, chúng tôi đã khiến những người phụ trách gian hàng trở thành người quản lý doanh nghiệp riêng của họ và trong một vài trường hợp, những doanh nghiệp này đang thực sự có lượng hàng bán ra hàng năm lớn hơn so với nhiều cửa hàng Wal-Mart từ những ngày đầu tiên của chúng tôi. Chúng tôi chia sẻ mọi điều với họ: chi phí của mọi hàng hóa, chi phí vận chuyển, chênh lệch lãi suất. Chúng tôi để họ biết cửa hàng của họ xếp hạng ở mức nào so với cửa hàng khác trong công ty dựa trên cơ sở thường xuyên, liên tục và chúng tôi mang đến cho họ những động lực để có mong muốn chiến thắng.

Chúng tôi luôn cố gắng để có sự cân bằng tuyệt đối giữa quyền tự quản và sự quản lý. Cũng giống như bất kỳ một nhà bán lẻ lớn nào, Wal-Mart hiển nhiên có những thủ tục nhất định yêu cầu các cửa hàng của chúng tôi phải tuân theo hay quy định những mặt hàng họ phải nhập. Nhưng chúng tôi đã thực hiện từng bước để đảm bảo cho các cửa hàng có quyền tự quản. Trách

nhệm đặt hàng thuộc về người phụ trách gian hàng. Trách nhiệm đẩy mạnh việc kinh doanh thuộc về người quản lý cửa hàng. So với hầu hết các công ty khác, những người gom hàng có trách nhiệm nhiều hơn trong việc quyết định mặt hàng nào được đưa vào cửa hàng. Chúng tôi điều hành họ sát sao và cho họ thời gian chặt chẽ bởi không muốn họ trở thành một người chủ lớn và nghĩ rằng họ có tất cả quyền lực. Nhưng thực tế là những người gom hàng cũng như các nhân viên của chúng tôi được đặt vào những vị trí quyền lực độc đáo đối với một doanh nghiệp bán lẻ.

Buộc phải nảy sinh sáng kiến

Điều này đi liền với việc giảm bớt trách nhiệm. Chúng tôi vẫn luôn tìm kiếm những cách mới để khuyến khích các nhân viên ở các cửa hàng đóng góp và tìm kiếm những ý tưởng qua hệ thống này. Chúng tôi làm việc này rất nhiều vào các cuộc họp sáng thứ Bảy. Chúng tôi sẽ mời các nhân viên, những người có sáng kiến gì đó thực sự tốt cho cửa hàng của họ, chẳng hạn, như một mặt hàng đặc biệt hay một cách trưng bày đặc biệt, đến để chia sẻ những ý tưởng đó.

Cuộc thi VPI (Volume Producing Tem) là một bằng chứng hoàn hảo về cách thức chúng tôi đưa việc này vào thực tế. Mọi người từ cấp quản lý gian hàng trở lên có thể chọn một mặt hàng mà họ muốn quảng cáo - với những cuộc trưng bày lớn hay bất cứ cách nào - và sau đó chúng tôi xem mặt hàng của ai được tiêu thụ với số lượng cao nhất. Tôi vẫn thường coi cuộc thi này không chỉ là cách để kích thích lượng hàng bán ra mà còn là phương pháp dạy nhân viên làm thế nào để trở thành những

thương nhân giỏi hơn, để chỉ cho họ thấy cái gì có thể làm được bằng cách chọn một mặt hàng sẵn có và tìm ra một cách sáng tạo để bán hay mua nó hoặc cả hai. Điều này mang lại cho họ những cơ hội làm việc theo cách chúng tôi thường làm vào những ngày đầu. Họ có thể làm những điều điên rồ, chẳng hạn như chọn một mặt hàng và treo nó lên khắp nơi: một cái cây đầy kín những con khỉ nhồi bông đặt ở giữa cửa hàng, lái một chiếc xe tải chở hàng vào ngõ hẻm và gắn đầy những miếng xốp rửa xe.

Chúng tôi không chỉ tìm kiếm những ý tưởng đẩy mạnh việc bán hàng từ các nhân viên. Cố gắng gần đây nhất của chúng tôi là một chương trình được gọi là “Vâng, chúng tôi có thể, Sam!”, nhưng dù sao, tôi cũng không phải là người đặt tên cho chương trình đó. Ngoài ra, chúng tôi mời những nhân viên hợp đồng theo giờ, những người có sáng kiến tiết kiệm tiền đến dự cuộc họp sáng thứ Bảy. Đến bây giờ, chúng tôi dự tính đã tiết kiệm được khoảng 8 triệu đô-la mỗi năm từ những ý tưởng này. Hầu hết những ý tưởng này chỉ là những công việc bình thường mà không ai biết trong khi tất cả chúng tôi đều đang nghĩ mình lớn mạnh đến mức nào. Đó là những loại công việc xuất phát từ phương châm đơn giản hóa. Một trong số ý tưởng làm tôi tâm đắc nhất là của một nhân viên hợp đồng theo giờ trong bộ phận điều phối và giám sát vận chuyển của chúng tôi. Cô ấy đã luôn thắc mắc tại sao chúng tôi vận chuyển các loại thiết bị đồ đạc mua cho các nhà kho của chúng tôi bằng phương tiện chuyên chở công cộng trong khi chúng tôi có đoàn xe tải riêng lớn nhất nước Mỹ. Cô ấy đã chỉ ra cách kéo những mặt hàng đó đằng sau những chiếc xe tải của riêng chúng tôi và

đã tiết kiệm được hơn nửa triệu đô-la cho chúng tôi ngay tại chỗ. Vì thế, chúng tôi đã giới thiệu cô ấy, công nhận cô ấy là người nhanh trí và tặng cô ấy một phần thưởng bằng tiền mặt. Khi bạn biết rằng chúng tôi có tất cả 400.000 người, chắc hẳn sẽ có nhiều hơn một vài ý tưởng tốt ở đó đang chờ được xét đến.

TOM COUOHLIN:

“Hãy để tôi nói với các bạn làm thế nào Wal-Mart có được những người chào đón khách. Vào năm 1980, Walton và tôi vào một cửa hàng Wal-Mart ở Crowley, bang Louisiana. Điều đầu tiên chúng tôi thấy khi mở cửa là người đàn ông già lịch thiệp đang đứng ở đó. Người đàn ông này không biết tôi và ông ta cũng không nhìn thấy Sam, nhưng ông ta nói: “Xin chào! Ông có khỏe không? Rất vui gặp ông ở đây. Nếu có điều gì ông có thể nói với tôi về cửa hàng của chúng tôi, hãy cho tôi biết”.

Cả Sam và tôi đều chưa bao giờ chứng kiến điều như vậy. Vì thế, chúng tôi bắt đầu nói chuyện với ông ta. Khi ông ta nhận ra mình đang nói với người chủ tịch, ông ấy giải thích rằng ông ấy có hai mục đích: để mọi người cảm thấy thoải mái khi bước vào và để đảm bảo mọi người không đi ra cửa hàng với món hàng mà họ chưa trả tiền.

Hóa ra, cửa hàng đã có những trò trộm vặt và người quản lý của nó là một thương nhân già tên là Dan Mc Allister, người đã biết làm thế nào để giữ bảng kiểm kê của mình. Ông ấy không muốn dọa dẫm những khách hàng trung thực bằng cách dựng ở ngoài cửa một người bảo vệ, nhưng ông ấy cũng muốn đưa ra lời cảnh

báo rõ ràng rằng nếu anh vào trong và ăn trộm, có người ở đó sẽ trông thấy.

Vâng, Sam đã cho đây là ý tưởng hay nhất mà anh ấy đã từng nghe thấy. Anh ấy đi thẳng về Bentonville và nói với mọi người rằng chúng tôi nên phải để người chào đón khách ở trước cửa mỗi cửa hàng. Rất nhiều người nghĩ rằng anh ấy đã mất trí.

Những nhân viên của chúng tôi cảm thấy để ai đó ở trước cửa là sự lãng phí tiền. Họ chỉ không thể thấy cái mà Sam và Dan Mc Allister đang thấy - người chào đón khách đã gửi tới khách hàng tốt một vài thông điệp thật thân thiện, nồng hậu và một lời cảnh báo với những kẻ ăn trộm. Họ đã phản đối anh ấy ở khắp nơi. Có người đã rất cố gắng bảo anh ấy từ bỏ điều này. Họ đã cố lờ nó đi.

Sam vẫn cứ luôn ép buộc, thúc giục và áp đặt. Mỗi tuần, mỗi cuộc họp, anh ấy đều nói về những người chào đón khách. Anh ấy sẽ nổi cơn thịnh nộ nếu như bất cứ khi nào anh ấy vào một cửa hàng và không thấy người chào đón khách. Dần dần, anh ấy cũng thuyết phục được mọi người và đạt được điều đó. Tôi cũng phải nói rằng anh ấy đã mất một năm rưỡi để làm được việc này bởi vì họ thực sự chống lại ý tưởng đó. Nhưng Sam vẫn không hề nao núng.

Tôi cho rằng ý tưởng này của anh ấy được khẳng định lại một lần nữa khi anh ấy đi bộ vào một cửa hàng Kmart ở Illinois năm 1989 và nhận thấy họ cũng có những người chào đón khách ở trước cửa”.

Giả sử rằng những người chào đón khách là một ý tưởng hay duy nhất, chúng tôi đã chọn từ các nhân viên trong các cửa hàng nhiều năm qua, tôi vẫn có thể nói rằng đến thăm các cửa hàng và lắng nghe nhân viên của chúng tôi là một trong những cách sử dụng thời gian có giá trị nhất với vai trò là một ủy viên ban quản trị. Song thực tế, những ý tưởng hay nhất của chúng tôi đều xuất phát từ các nhân viên trong các cửa hàng. Dẫu sao tôi cũng phải nói rằng: những người chào đón khách là một trường hợp ngoại lệ vì nói chung, tôi không muốn thực hiện những ý tưởng đòi hỏi thêm nhân lực và chi phí.

Hãy đơn giản hóa và chống lại nạn quan liêu bàn giấy

Bất cứ lúc nào một công ty phát triển nhanh như Wal-Mart đều có những khối lượng công việc trùng lặp tăng lên và sẽ có những phần việc kinh doanh mà có thể chúng tôi không cần nữa. Không ông chủ hay nhân viên nào thực sự thích nói đến những vấn đề như vậy. Đó chỉ là do bản chất của con người không muốn công việc của mình hay của những người làm việc cho mình bị loại bỏ. Nhưng ban quản trị đứng đầu trong công ty phải hoàn toàn có trách nhiệm suy nghĩ về vấn đề này để đảm bảo một tương lai vững chắc cho toàn thể công ty.

Tôi đã giải quyết vấn đề này bằng cách tiếp tục công thức cũ mà tôi đã sử dụng từ khi chúng tôi chỉ có năm cửa hàng. Vào thời gian đó, tôi đã cố gắng hoạt động trên một cơ sở dành 2% cho chi phí văn phòng. Nói cách khác, 2% số tiền bán hàng là đủ để thực hiện việc mua văn phòng, chi phí chung cho văn phòng của chúng tôi, lương của tôi, lương của Bud - và của những người quản lý khu vực, những nhân viên văn phòng khác, sau khi

chúng tôi có thêm họ. Cho dù bạn có tin hay không tin chúng tôi vẫn không thay đổi công thức cơ bản ấy từ 5 cửa hàng đến 2000 cửa hàng. Trên thực tế, hiện nay chúng tôi đang thực sự hoạt động ở mức phần trăm chi phí cho văn phòng thấp hơn rất nhiều so với cách đây 30 năm. Nó bao gồm cả những khoản chi phí lớn cho máy vi tính và trung tâm phân phối - mặc dù không phải là chi phí cho việc điều hành các trung tâm này. Thực sự, nó bao gồm mọi thứ mà chúng tôi cung cấp một cách tập trung theo cách cung cấp cho các cửa hàng.

Có những người trong ngành kinh doanh bán lẻ đã hỏi tôi nghĩ ra cái công thức 2% đó ở đâu và sự thật là tôi chẳng lấy ở đâu cả. Vào những ngày đầu, hầu hết các công ty đều trích 5% số tiền bán hàng để lo điều hành văn phòng của họ. Nhưng chúng tôi vẫn luôn hoạt động theo kiểu đơn giản. Chúng tôi có ít người hơn. Song nhân viên của chúng tôi làm nhiều hơn ở các công ty khác. Tôi nghĩ là chúng tôi làm việc sớm hơn và nghỉ muộn hơn. Điều đã trở thành tôn chỉ của chúng tôi, thành một nỗi ám ảnh chúng tôi rằng chúng tôi sẽ làm việc hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh, và chúng tôi đã đạt được mục tiêu ấy.

Rất nhiều vị khách lần đầu tiên đến thăm chúng tôi gần như bị sốc bởi các văn phòng ủy viên ban quản trị. Hầu hết mọi người nói rằng văn phòng của tôi và các văn phòng của các ủy viên ban quản trị công ty Wal-Mart trông giống như những gì bạn thấy ở một bãi đỗ xe tải. Chúng tôi ở trong một toà nhà một tầng chung cả nhà kho và văn phòng. Những văn phòng khá nhỏ và tường được dán bằng loại giấy rẻ tiền. Chúng tôi chưa bao giờ thích đồ nội thất hay thảm dày hoặc những dãy nhà có quầy rượu. Tôi

thích chúng như thế. Chúng tôi chắc chắn sẽ không giành được một giải thưởng nào về trang trí nội thất, song đó là tất cả những gì chúng tôi cần và nhất định chúng đang hoạt động tốt. Hãy hỏi những cổ đông của chúng tôi:

DAVID GLASS:

“Nếu bạn quá tập trung vào hệ thống hành chính giấy tờ một cách thường xuyên tự nhiên bạn sẽ có thêm nhiều tầng cấp nữa. Đừng bao giờ tăng công việc bàn giấy. Hãy chỉ nhận nó như vốn thế và chỉ có thế thôi. Chấm hết. Thậm chí, bạn không cần biết đến nó. Vì thế, bạn luôn phải tìm cách để loại trừ nó. Bạn biết đấy khi ngài Tom Watson đang điều hành IBM, ông ấy quyết định họ sẽ không bao giờ có nhiều hơn bốn cấp bậc từ chủ tịch hội đồng quản trị đến cấp thấp nhất trong công ty. Đây có thể là một trong những lý do đơn giản quan trọng nhất giải thích tại sao IBM lại thành công.

Những vấn đề này đã gợi lại điều Deming đã nói với người Nhật cách đây từ lâu rồi: hãy làm đúng ngay từ lần đầu tiên. Khuynh hướng đầu tiên khi bạn gặp phải một vấn đề trong một công ty là giải quyết nó bằng cách điều chỉnh nó. Nếu xảy ra quá nhiều lần, thì giải pháp đó không gì hơn là thêm một tầng cấp khác. Lẽ ra, điều bạn nên làm là đi đến tận gốc rễ của vấn đề để điều chỉnh nó, đôi khi điều này đòi hỏi phải nhằm thẳng vào kẻ gây ra sai lầm.

Tôi sẽ đưa ra đây một trường hợp đã làm Sam phát khùng lên cho tới khi chúng tôi bắt đầu tìm được cách xử lý. Khi hàng hóa được nhập vào kho của cửa hàng, nó phải được ghi đúng giá

hoặc được đặt đúng quy định ngay tại chỗ. Nhưng bởi vì điều này thường xuyên không được thực hiện một cách đúng đắn nên chúng tôi đã phải thêm phần công việc gọi là “soi kiểm tra”. Những người làm việc này đi vòng quanh cửa hàng với những chiếc máy soi cầm tay để đảm bảo mọi thứ được ghi giá chính xác. Như vậy là đã có thêm một tầng cấp khác mà Sam không bao giờ đến thăm một cửa hàng mà không hỏi liệu họ có thực sự cần những nhân viên này không?

Vâng, chúng tôi hiện vẫn còn một số nhân viên này, song điều chúng tôi đã làm được là cải thiện những thủ tục hành chính để đảm bảo công việc được thực hiện đúng ngay từ lần đầu tiên một cách thường xuyên hơn. Trong chương trình này, chúng tôi đã loại một số nhân viên ra khỏi văn phòng ở mỗi cửa hàng Wal-Mart trong công ty - đó là trách nhiệm lớn.

Thật sự đó là một triết lý tương đối đơn giản. Điều bạn phải làm chỉ là vạch một đường thẳng và hạn chế sự quan liêu này ở mức dưới đường thẳng đó. Sau đó, bạn biết chắc chắn rằng một năm nữa sẽ qua đi và nó sẽ quay trở lại vượt qua đường thẳng đó và bạn sẽ phải làm lại công việc này”.

Tôi cho rằng một lý do tôi cảm thấy chắc chắn về việc không để “cái tôi” nằm ngoài sự kiểm soát của Wal-Mart là bởi rất nhiều sự quan liêu thật sự là sản phẩm của “cái tôi” ở người lãnh đạo tập đoàn. Một vài người có khuynh hướng phát triển mạnh đội ngũ nhân viên quanh họ để nhấn mạnh tầm quan trọng của riêng họ và chúng tôi không cần điều đó ở Wal-Mart. Nếu như bạn không phục vụ khách hàng hoặc không ủng hộ các đồng nghiệp, những người làm việc đó thì chúng tôi không cần bạn.

Trong khi chúng tôi đang theo khuynh hướng đơn giản hóa thì có một điều mà chúng tôi luôn phải đề phòng: đó là những cái “Tôi” lớn. Để làm việc ở đây, bạn không cần phải có cái “Tôi” bé, song tốt hơn hết là bạn phải biết làm thế nào để thể hiện nó ít đi, nếu không bạn có thể gặp rắc rối.

Vì vậy, bạn có thể hiểu tôi muốn nói gì khi tôi nói rằng bạn phải đơn giản hóa để phát triển mạnh và thật sự tôi không nghi ngờ gì rằng Wal-Mart sẽ duy trì được tình trạng như hiện nay và sẽ lên tới mức 100 tỷ đô-la lượng hàng hóa bán ra cho đến năm 2000. Đó quả là một thử thách. Từ trước đến nay, chưa có ai làm được điều này nhưng các cộng sự của chúng tôi thì có thể. Bây giờ, tôi sẽ tiết lộ điều mà mới đây tôi còn đang suy nghĩ, có thể tôi sẽ không làm được, song các cộng sự kế tiếp của tôi sẽ phải đối mặt với. Thậm chí bằng phương châm đơn giản hóa, liệu một nhà bán lẻ 100 tỷ đô-la có thể thực sự hoạt động có hiệu quả và hiệu suất như nó phải làm? Hay 5 công ty 20 tỷ đô-la có thể làm tốt hơn?

Mang lại lợi ích cho người khác

“Tôi tin tưởng rằng mỗi quyền lợi lại bao hàm một trách nhiệm, mỗi cơ hội bao hàm một nghĩa vụ, và mỗi quyền sở hữu bao hàm một bổn phận”.

— John d. Rockefeller, Jr —

Đến bây giờ, tôi hy vọng đem lại cho các bạn một tầm nhìn khá rõ ràng về những ưu tiên trong việc kinh doanh của tôi những năm đó. Tôi đã tập trung tất cả những gì có thể để phát triển một công ty bán lẻ tốt nhất. Chỉ thế thôi. Tôi không bao giờ đặt mục tiêu của mình là tạo lập một gia sản khổng lồ cho riêng cá nhân và minh chứng cho điều này là sự thật rằng cho đến ngày nay, hầu hết tài sản của tôi và của gia đình tôi đều tồn tại dưới dạng cổ phần của Wal-Mart. Tôi nghĩ rằng, hầu như ai ở địa vị chúng tôi thì đã từ lâu họ tính theo kiểu nước đôi và đa dạng hóa các loại hình đầu tư. Tuy nhiên, khi điều đó xảy ra thì chiến lược đầu tư rất riêng, rất đơn giản của chúng tôi hóa ra lại tốt hơn nhiều. Vì vậy, cổ phần Wal-Mart đã khiến gia đình Walton chúng tôi đã trở thành một gia đình rất giàu có dù chỉ trên giấy tờ.

Tôi sẽ không phủ nhận một chút nào rằng cách tiếp cận của tôi là quá chuyên tâm. Tôi chỉ tập trung vào diu dắt các cửa hàng Wal-Mart và các cửa hàng của Câu lạc bộ Sam đi đúng đường mà chưa bao giờ dành nhiều thời gian hay sức lực của mình để nghĩ

đến những khái niệm rộng hơn về sự giàu có của gia đình chúng tôi. Có thể đó là vì chúng tôi chưa bao giờ có dự định bán đi cổ phần. Chính vì thế, với tư cách cá nhân, lợi tức cổ phần hàng năm ngày càng lớn đã thể hiện sự giàu có thực sự của chúng tôi.

Như tôi đã nói với bạn, kiểu giàu có này dường như rất hấp dẫn với tất cả những ai chỉ muốn chúng tôi chia sẻ cho họ. Chúng tôi chưa bao giờ có ý định cho không bất kỳ cái gì cho một người lạ nào không xứng đáng và sẽ không bao giờ thay đổi ý kiến này. Chúng tôi cũng không tin rằng bởi vì có tiền, chúng tôi nên có trách nhiệm giải quyết mọi vấn đề cá nhân được yêu cầu, mọi vấn đề của cộng đồng, của bang và của đất nước.

Tuy nhiên, chúng tôi tin vào những mục tiêu xứng đáng và chúng tôi nhận ra rằng thật may mắn biết bao khi chúng tôi là một gia đình. Vì thế, chúng tôi đều cam kết sử dụng những nguồn lực của riêng mình vào những lĩnh vực thấy cần nhất, sử dụng những phương pháp mà chúng tôi nghĩ rằng có nhiều hứa hẹn nhất để tạo ra nhiều ích lợi đến mức có thể. Những món quà của gia đình chúng tôi phản ánh sự quan tâm đến nhiều lĩnh vực khác nhau, thông qua nhiều tổ chức trong đó, đặc biệt coi trọng vấn đề giáo dục.

Hầu hết các khoản tiền mà chúng tôi đã đóng góp hoặc là được giấu tên, hoặc là với một yêu cầu chặt chẽ là không công khai rõ ràng. Tôi sẽ không đi vào chi tiết tài chính trong những hoạt động từ thiện ở đây bởi vì ta cho rằng đó là việc riêng của chúng tôi, chứ không phải ai khác. Dù vậy, cũng xin nói với bạn rằng, chúng tôi nghĩ mình đã thực hiện đầy đủ những gì chúng tôi cần làm.

Ngoài các viện giáo dục, những địa chỉ nhận quà của gia đình Walton còn bao gồm các hội nhà thờ, những dự án cộng đồng như vườn thú, thư viện và các phương tiện giải trí. Chúng tôi ủng hộ các bệnh viện và các chương trình nghiên cứu y khoa. Chúng tôi tài trợ các hội nghệ sĩ, hội nhà hát và hội giao hưởng. Chúng tôi ủng hộ những chương trình bảo vệ môi trường, các hội cựu chiến binh cũng như các hội phát triển kinh tế và hội doanh nghiệp tự do. Chúng tôi ủng hộ tất cả các trường học công lập và trường học tư thục. Vì việc từ thiện hầu như bắt đầu từ trong gia đình tôi nên có rất nhiều địa chỉ nhận từ thiện ở cộng đồng, ở các học viện mà có mối liên hệ cá nhân với Helen, tôi và các con tôi. Chúng tôi cũng ủng hộ các tổ chức nhà nước, thậm chí một vài phong trào địa phương mang tầm cỡ quốc gia ở New York hay Washington. Helen đã ủng hộ một cách tích cực và công khai đối với một số học viện như nhà thờ ở Presbyterian, trường đại học Ozarks, viện bảo tàng Quốc gia về Phụ nữ trong hoạt động Nghệ thuật. Tôi cũng ủng hộ các hội như Hội Công dân Chống Lãng phí Chính phủ, Sinh viên với Doanh nghiệp tự do và Hội đồng Thương mại Arkansas - nơi mà mọi người ở quanh đây muốn gọi là Câu lạc bộ các nhà hảo tâm.

Chúng tôi cũng có một vài dự án về vật nuôi mà Helen và tôi cùng nhau trực tiếp tham gia một cách tích cực. Trong 10 năm qua, chúng tôi đã khởi động và tài trợ một chương trình học bổng đặc biệt gửi trẻ em ở vùng trung của nước Mỹ đến các trường đại học ở Arkansas. Bây giờ, chúng tôi có khoảng 180 người theo học tại ba trường khác nhau ở đây. Mỗi năm chúng tôi trả khoảng 13.000 đô-la cho một sinh viên bao gồm: tiền học phí, đi lại, sách vở, và tiền ăn ở.

Chúng tôi có ý tưởng này khi đi du lịch và có dịp quan sát về giáo dục trên thế giới. Khi chúng tôi biết rằng Nga và Cuba đã có chương trình giáo dục trẻ em nước ngoài về những giá trị truyền thống của đất nước họ, chúng tôi đã quyết định người Mỹ cũng nên làm như thế đối với những giá trị truyền thống của mình. Chúng tôi muốn thế hệ trẻ biết được tiềm năng to lớn của một hệ thống doanh nghiệp tự do và tự nhận thấy được những lợi ích của một chính phủ dân chủ, ổn định đối. Bên cạnh đó, điều này sẽ giúp cho một số sinh viên - những người mà nếu như không có sự giúp đỡ này sẽ không được học đại học, trở về đất nước của họ và làm được điều gì đó để giải quyết những vấn đề phát triển kinh tế nghiêm trọng của đất nước họ.

Ai mà biết được, có thể một ngày nào đó, có những người trong số họ sẽ quay lại công ty Wal-Mart hay Câu lạc bộ Sam ở Honduras hay Panama, Guatemala hoặc thậm chí ở Nicaragua. Thiết thực hơn, hàng năm gia đình Walton chúng tôi còn tài trợ 70 suất học bổng - mỗi suất trị giá 600 đô-la, cho con em các nhân viên trong công ty Wal-Mart.

Vì vậy, chúng tôi cảm thấy rất hài lòng về những điều mình đã làm được cho đến tận bây giờ. Song, gần đây tôi nhận thấy rằng còn một vấn đề lớn hơn, đáng để tâm hơn mà tôi đã phải nghĩ rất nhiều về nó. Là một gia đình, chúng tôi luôn luôn ở trong giai đoạn lên kế hoạch về việc phát triển nguồn lực của chúng tôi như thế nào, nhưng vấn đề thực sự cần quan tâm để hoàn thiện những gì chúng tôi đã tạo ra thì chỉ thực sự bắt đầu sau khi tôi mất. Helen và tôi mong rằng: ít nhất một phần tương đương với cổ phần của chúng tôi trong tài sản gia đình sẽ được gửi đến các

tổ chức phi lợi nhuận trong khoảng thời gian một số năm nào đó.

Trước hết, giáo dục sẽ là lĩnh vực chúng tôi muốn tập trung vào nhiều nhất. Đây là lĩnh vực làm tôi lo lắng nhất về tương lai của đất nước. Xét trên bình diện quốc gia, chúng ta biết rằng chúng ta phải cạnh tranh với tất cả những nước khác trên thế giới và với khả năng của chúng ta, để cạnh tranh một cách thành công, giáo dục còn nhiều việc cần làm hơn bất kỳ một lĩnh vực nào khác. Nếu chúng tôi không nhanh chóng đi đúng đường và bắt đầu xây dựng lại hệ thống này để có thể sánh vai với các nước khác trên thế giới, chúng ta có thể hủy hoại nghiêm trọng tương lai của cả đất nước vĩ đại này. Nói một cách thẳng thắn, tôi muốn được thấy cuộc cách mạng toàn diện về giáo dục. Chúng ta cần nhằm vào các trường học trong nội thành và những vùng nghèo ở nông thôn như vùng đồng bằng sông Mississippi và tìm ra các cách khác nhau để tác động vào theo từng vùng. Chúng ta phải bắt đầu từ bậc mầm non và triển khai các cách thay đổi môi trường để bọn trẻ có cơ hội được đến trường và biết coi trọng giáo dục. Chúng ta phải xem xét những ảnh hưởng của việc rất nhiều bà mẹ và ông bố phải nuôi con một mình, để lại bọn trẻ ở nhà mà không dạy dỗ gì và tìm ra cách để giúp họ khích lệ chúng.

Nhân đây, phần tiền có được nhờ cuốn sách này của tôi sẽ được gửi tới Công ty Trường học Hoa Kỳ mới (New American School Corporation). Đây là một ý tưởng tư nhân hóa do các chủ doanh nghiệp khởi xướng - họ là những người đã hứa dành 200 triệu đô-la cho sự phát triển của những “trường học thoát khỏi

khuôn phép”. Đây là một nỗ lực thực sự công bằng nhằm giúp đỡ các trường học ở Mỹ đáp ứng 6 mục tiêu được đặt ra bởi lực lượng đặc biệt của các thống đốc bang mà tổng thống Bush tập hợp, còn thống đốc bang Arkansas - Bill Clinton chủ trì thực hiện[6]*.

Vì gia đình tôi tập trung hơn vào cải cách giáo dục nên chúng tôi muốn mọi việc phải được tiến hành rất thận trọng. Chúng tôi là những người tôn sùng đường lối hoạt động của Wal-Mart và chúng tôi muốn có một nền tảng nào đó để có thể tính được sự đầu tư của chúng tôi có giá trị tới mức nào.

Chúng tôi không hài lòng với những phương pháp truyền thống mà các hiệp hội từ thiện hoạt động bởi chúng chưa thực sự đáp ứng tiêu chí của chúng tôi. Một số người đã cảm thấy hài lòng với lòng nhân từ của họ trong nhiều năm qua song tôi ngờ rằng có quá nhiều trong số những hiệp hội này mới chỉ được bắt đầu như những chỗ trú ẩn bị bắt buộc mà không hiểu được mục đích vai trò thực sự của nó. Rất nhiều trong số những tổ chức này dường như đã trở thành những nơi làm việc dễ chịu của một nhóm người nhỏ - những người đã chỉ tạo ra một hệ thống hành chính quan liêu cồng kềnh. Đó là hai trong số những điều mà chúng tôi phải đấu tranh khó khăn nhất để công ty chúng tôi không mắc phải. Vì thế, đương nhiên chúng tôi không muốn những nỗ lực phi lợi nhuận của chúng tôi mắc phải những sai lầm này.

Chúng tôi khẳng định rằng bất cứ chương trình nào chúng tôi ủng hộ đều mang những nguyên lý đạo đức giống nhau. Chẳng hạn, đối với lĩnh vực giáo dục và học bổng, tôi luôn ủng hộ

những chương trình đòi hỏi người nhận từ thiện phải làm việc và tự kiếm một chút ít tiền riêng cho mình. Với vấn đề này, trong kinh doanh, tôi luôn thích thuê những người đã từng phải tự tìm một cách nào đó để chi trả cho chi phí học hành của mình, rõ ràng cũng bởi vì chính tôi cũng đã từng như vậy. Bí quyết này nhằm hướng các bạn trẻ, những người không được đi học, tự mình mong muốn tìm ra cách để được đi học và muốn họ hiểu được phần thưởng họ có thể mong đợi khi đạt được điều đó.

Vì thế, chúng tôi sẽ tiếp cận vấn đề nhân đạo mà chúng tôi đã dành cho những phương pháp truyền thống của một doanh nghiệp bán lẻ từ khi bắt đầu sự nghiệp. Chúng ta sẽ thấy có thể thay đổi những lối tư duy truyền thống về những điều bạn có thể dạy cho mọi người, những điều bạn có thể làm đối với những người mà lòng tự trọng của họ đã bị tổn thương và về cách bạn có thể khích lệ những con người bình thường làm nên những điều phi thường. Chúng tôi đã mời một trong những người mà chúng tôi đang kêu gọi cùng nỗ lực hợp tác, ông Lamar Alexander, cựu thống đốc bang Tennessee, hiện là Bộ trưởng Bộ Giáo dục Hoa Kỳ đến dự cuộc họp gia đình mới đây của chúng tôi ở Bentonville và nói chuyện về một vài ý tưởng của ông trong việc cải thiện hệ thống giáo dục công cộng của chúng ta. Không phải ngẫu nhiên từ một khái niệm mơ hồ hay một điều mà chúng tôi đã được đọc ở đâu đó mà chúng tôi khao khát cải thiện nền giáo dục. Chúng tôi thấy được nhu cầu này hàng ngày ở Wal-Mart. Vào thời kỳ trước, chỉ cần sáng trí và sẵn lòng làm việc chăm chỉ là bạn có những cơ hội cần thiết ở công ty chúng tôi. Nhưng ngày nay, khi chúng tôi trở thành một công ty lớn và đã tiến nhanh vào lĩnh vực công nghệ thông tin thì kỹ

năng và kiến thức trong các lĩnh vực này đã trở thành phần thiết yếu đối với doanh nghiệp của chúng tôi. Điều này không hề mới mẻ gì đối với bất kỳ ai muốn theo kịp xu hướng thương mại toàn cầu. Đây cũng là hướng mà tất cả chúng tôi cùng phấn đấu và để thành công, chúng tôi sẽ phải giáo dục và đào tạo lực lượng lao động của chúng tôi tốt hơn.

Trong toàn bộ vấn đề này, có một điều làm tôi không hài lòng trong những năm qua. Đó là sự phê phán của một số kẻ gièm pha rằng Wal-Mart không công bằng trong việc đóng góp từ thiện. Lời phê phán này dường như xuất phát từ những người cho rằng chúng tôi không đáp ứng những quy định chuẩn đối với các công ty - những quy định mà tôi đoán rằng được đặt ra bởi những người đang điều hành ngành kinh doanh từ thiện ngắt đoạn. Giống như nhiều công ty khác, mỗi năm Wal-Mart cũng tiến hành một chiến dịch “United Way” - (con đường liên hợp) rất sôi nổi và đạt thành công lớn trong nội bộ các cộng sự của chúng tôi. Trên thực tế, chúng tôi đặt biển ghi mục tiêu của chiến dịch “United Way” ở trong sân, ngay ngoài văn phòng của tôi. Vì thế mọi người có thể biết chúng tôi đang làm thế nào. Chúng tôi tin tưởng chắc chắn vào “United Way” bởi vì hầu hết tất cả số tiền thu được trong chiến dịch này đều được chính quyền địa phương quản lý. Chúng tôi tin ở những tổ chức từ thiện được địa phương điều hành vì thế chúng tôi tổ chức một chương trình lớn dành cho các cộng sự, những người muốn quyên tiền vào từ thiện theo lựa chọn của họ. Chúng tôi cũng là một nhà tài trợ lớn đối với tổ chức Children’s Miracle Network Telethon, là một tổ chức ủng hộ cho các bệnh viện trẻ em tại địa phương. Năm ngoái, Wal-Mart và các cộng sự đã trở thành

những người đóng góp lớn duy nhất đối với chiến dịch ở mức 7,5 triệu đô-la.

Khi nghĩ tới những điều tốt đẹp chung mà các công ty có thể thực hiện, tôi cho rằng có rất ít công ty vận dụng việc tặng từ thiện như một cách để nói rằng: “Chúng ta đóng góp từ thiện ngay trong công việc”. Theo quan điểm của tôi, Wal-Mart là một kiểu doanh nghiệp hoàn toàn khác. Tôi khẳng định rằng nỗ lực không ngừng để cải thiện doanh nghiệp của chúng tôi luôn gắn liền với cố gắng tạo điều kiện tốt hơn cho những người sống và làm việc trong cộng đồng của chúng tôi. Chúng tôi đã xây dựng nên một công ty rất hiệu quả. Nó đã tạo điều kiện để chúng tôi tiết kiệm cho khách hàng hàng tỷ đô-la và cho dù bạn mua hàng hay không, chúng tôi vẫn tin bằng chúng tôi làm được điều đó. Bản thân nó cũng mang lại lợi ích cho mọi người. Và điều này đã trở thành một triết lý nền tảng của công ty chúng tôi.

Chẳng hạn, trong năm nay chúng tôi đạt được 43 tỷ đô-la tiền bán hàng. Trong 10 năm qua 1982 - 1992, chúng tôi đạt được mức trung bình 13 tỷ đô-la mỗi năm. Và tổng cộng là 130 tỷ đô-la tiền bán hàng. Giả sử chúng tôi chỉ tiết kiệm cho khách hàng được 10% so với những gì họ sẽ phải trả, nếu không có chúng tôi, thì chúng tôi đã tiết kiệm được 13 tỷ đô-la cho họ (tôi cho rằng con số đó vẫn còn rất dè dặt). Chính 13 tỷ đô-la này là sản phẩm của hệ thống thị trường tự do. Nó cho phép chúng tôi hoạt động có hiệu quả và đó là lý do tại sao khách hàng yêu quý chúng tôi. Sự thật, Wal-Mart đã trở thành một lực lượng mạnh, cải thiện mức sống ở hầu hết các khu vực thương mại nông thôn và chính khách hàng của chúng tôi cũng nhận ra điều này.

Chúng tôi đã làm rất nhiều điều để tự chăm lo cho mình. Bạn cũng đã biết rồi. Các cộng sự của chúng tôi có gần 2 tỷ đô-la trong quỹ lợi tức cổ phần, tôi cho rằng công ty cũng có thể trích một phần trong đó để làm từ thiện. Chúng tôi còn có một quỹ cứu trợ dành cho các nhân viên, những người là nạn nhân của thiên tai. Và mỗi năm, mỗi cửa hàng Wal-Mart tài trợ một suất học bổng trị giá 1.000 đô-la cho một sinh viên trong cộng đồng dân cư ở cửa hàng đó.

Ngoài ra, chúng tôi cảm thấy chắc chắn rằng Wal-Mart không và không nên hoạt động trong lĩnh vực từ thiện. Chúng tôi không tin tưởng vào việc lấy nhiều tiền ra khỏi máy đếm tiền của Wal-Mart và mang đi làm từ thiện bởi một lý do rất đơn giản rằng bất kỳ khoản nợ nào cũng phải được chuyển sang cho ai đó - hoặc là cổ đông, hoặc là khách hàng của chúng tôi. Cách đây một vài năm, khi Helen thuyết phục tôi rằng nhân viên của chúng tôi ở Bentonville cần có một cơ sở rèn luyện thể thao phương tiện hạng nhất, cô ấy và tôi đã trả 1 triệu đô-la bằng tiền riêng của chúng tôi cho việc xây dựng chưa kể tiền trợ cấp hàng năm trong vài năm để nó hoạt động được. Chúng tôi trả tiền để bày tỏ rõ rằng sự đánh giá chân thành của chúng tôi đối với các nhân viên, nhưng cũng bởi vì tôi không tin vào việc yêu cầu khách hàng hay cổ đông của chúng tôi phải trả cho những thứ như thế - nó phải xứng đáng với một mục đích đúng như nó có thể. Bằng cách không chỉ định chuyển một lượng lớn trong quỹ của công ty cho một tổ chức từ thiện nào đó mà các nhà quản lý điều hành của Wal-Mart có thể thích, chúng tôi cảm thấy chúng tôi để họ tự do hơn trong việc ủng hộ những tổ chức từ thiện của riêng họ. Tôi cũng đặc biệt tự hào về sự ủng hộ thật sự hào

phóng mà một số cổ đông của chúng tôi đã thực hiện - những người đã luôn đi cùng chúng tôi từ lâu rồi - đặc biệt là những quản lý cửa hàng đầu tiên của chúng tôi. Williard Walker và Charlie Baum là hai người đã làm được những việc lớn cho cả cộng đồng bằng một phần tích lũy của họ thông qua cổ phần ở Wal-Mart.

Có lẽ cách quan trọng nhất để mang lại lợi ích cho mọi người cam kết mà Wal-Mart tin tưởng là của chúng tôi cam kết sử dụng sức mạnh của một doanh nghiệp lớn như một lực lượng tạo ra thay đổi. Một trong số các ví dụ rõ nhất về những gì tôi đang nói đến là chương trình “Hãy mang công việc về ngôi nhà nước Mỹ” của chúng tôi, được bắt đầu vào năm 1985 để đáp lại sự thâm hụt thương mại của Mỹ đang tăng nhanh.

Wal-Mart, cũng như mọi nhà bán lẻ khác ở Mỹ, là một nhà nhập khẩu hàng ngoại lớn. Trong một số trường hợp, mà theo quan điểm của tôi là khá nhiều - nhập khẩu thật sự là biện pháp thay thế duy nhất của chúng tôi bởi vì nhiều hàng hóa do Mỹ sản xuất đơn giản là không cạnh tranh được, xét về giá cả, hoặc về chất lượng hoặc cả hai. Chúng tôi tự cam kết xem liệu chúng tôi có thể làm được gì để cải thiện tình trạng này. Biện pháp khắc phục mà chúng tôi thể hiện không phải là một ý tưởng yêu nước mù quáng nào đó nhằm thuyết phục người Mỹ mua hàng Mỹ ở mọi mức giá. Chúng tôi, như các nhà bán lẻ khác, sẽ chỉ mua hàng Mỹ nếu những hàng hóa đó được sản xuất một cách hiệu quả đủ để mang lại giá trị thực sự. Chúng tôi không quan tâm đến vấn đề từ thiện ở đây. Chúng tôi không tin tưởng vào việc trợ cấp cho sản phẩm kém chất lượng hoặc thiếu hiệu quả. Vì

thế, mục tiêu đầu tiên của chúng tôi là làm việc với các nhà sản xuất Mỹ, xem liệu sức mua đáng kể của chúng tôi có giúp gì được họ phân phát hàng và trong quá trình này, duy trì được một số công việc sản xuất ở Mỹ. Tôi đã gửi thư ngỏ tới các nhà cung cấp, mời họ tới làm việc với chúng tôi về chương trình này. Tôi nói với họ: “Nếu đội ngũ quản lý thực sự làm công việc lãnh đạo của họ, Wal-Mart tin rằng những công nhân Mỹ có thể tạo được sự khác biệt này”.

Bản thân chúng tôi đều rất ngạc nhiên với kết quả này. Hóa ra là nếu Wal-Mart cam kết mua một lượng hàng lớn trước thời hạn vận chuyển hàng, rất nhiều nhà sản xuất Mỹ có thể tránh được lãnh phí trong việc mua nguyên liệu, phân bổ nhân sự và các chi phí kiểm kê, đủ để nhận ra những lợi ích hiệu suất đáng kể. Trên thực tế, họ có thể sản xuất hàng hóa rất đa dạng, có khả năng cạnh tranh về giá cả: áo sơ mi, nệm, áo dệt kim nam, áo len chui cổ nữ, xe đạp, khăn tắm biển, phim, băng video, đồ gỗ thậm chí cả đồ chơi. Chúng tôi đã xem xét kỹ lưỡng quá trình mua hàng nhập khẩu và phát hiện ra một số khoản chi phí ẩn, chẳng hạn phải trả chi phí lưu kho cho hàng ngay từ khi hàng trên tàu rời cảng. Bằng số liệu đó, chúng tôi đã xây dựng được một công thức cho phép chúng tôi thực hiện một phép so sánh ngang bằng về chi phí của việc mua hàng ở nước ngoài đối với việc mua hàng ở trong nước. Bây giờ, nếu như chúng ta đạt được trong khoảng 5% với số hàng cùng mức giá và chất lượng, thì mức giá tính thêm vào hàng bán lẻ của chúng tôi sẽ giảm đi và chúng tôi sẽ chọn mua sản phẩm của Mỹ.

Điều chúng tôi rút ra được từ đây là chúng tôi đã lâm vào tình trạng nhập khẩu theo kiểu phản ứng tự động, mua hàng mà không thực sự xem xét những giải pháp thay thế có thể. Trước kia, chúng tôi chỉ việc chọn những mẫu hàng bán chạy nhất do Mỹ sản xuất và gửi chúng tới các nước vùng viễn đông và nói: “Hãy xem liệu anh có thể làm được giống thế này không. Chúng tôi có thể cần 100.000 cái hoặc hơn nếu chất lượng đảm bảo”. Tôi chắc rằng rất nhiều nhà bán lẻ khác cũng làm như vậy. Hiện giờ, chúng tôi hướng dẫn những người gom hàng của chúng tôi đi đến những nơi như Greenville, phía Nam Carolina; Dothan, bang Alabama; Aunora, bang Missouri; và hàng trăm nơi hẻo lánh khác ở Pennsylvania, New York, Ohio hay New Hampshire, trước khi quy định lập thư tín dụng gửi tới vùng Viễn đông. Tôi nghĩ rằng, nếu chúng tôi cố gắng chịu khó hơn để tìm giải pháp cho những vấn đề này, và các nhà sản xuất vẫn tiếp tục có những chương trình sáng tạo của riêng họ, thì vẫn còn một lượng lớn những tiềm năng chưa khai thác đối với ý tưởng này.

Như thường lệ, một vài nhà phê bình, mà trong trường hợp này, hầu hết là công đoàn, đã chỉ trích tôi về ý tưởng này. Họ cho rằng tôi đang tự che mặt mình và tiến hành một chiến dịch quảng cáo Sam Walton điển hình để che giấu sự thật rằng chúng tôi đang bán rất nhiều hàng nhập khẩu. Tôi e rằng, những người này đang thật sự sống trong quá khứ. Họ không tin ở một thị trường tự do. Họ không quan tâm đến những giải pháp mới. Họ chỉ quan tâm đến công việc. Nói thẳng ra, có nhiều người trong số này yêu cầu quá cao, với mức lương không thực tế hoặc hoàn toàn cứng nhắc. Với cách tiếp cận này, chúng tôi ước tính chúng tôi đã duy trì và tạo ra được gần 100.000 công việc sản xuất ở

Mỹ. Vì vậy, trước khi ai đó bác bỏ chương trình “Hãy mang công việc về ngôi nhà nước Mỹ” như một trò quảng cáo, họ nên lắng nghe những người mà việc làm của họ được duy trì hoặc được tạo ra nhờ chương trình này.

FARRIS BURROUGHS, CHỦ TỊCH TẬP ĐOÀN THỜI TRANG
FARRIS-BRINKLEY ARKANSAS:

“Đây là điều tốt nhất từng xảy ra đối với Brinkley và tất nhiên cũng là điều tốt nhất đối với tôi. Trước kia, chúng tôi có một hợp đồng với Van Heusen ở hãng Penney và ở Sears, nhưng đến năm 1984, họ nói với chúng tôi rằng họ đang chuyển mọi thứ sang Trung Quốc. Chúng tôi đã phải vật lộn chỉ với 90 lao động từ mùa này sang mùa khác. Đúng lúc đó, tôi nhận được cú điện thoại từ một người tự xưng là Sam Walton. Hóa ra ông ấy đúng là Sam Walton thật và ông ấy muốn biết liệu chúng tôi có thể sản xuất 50.000 tá áo sơ mi cho anh ấy hay không? Nhưng tôi cũng phải nói rằng, để tôi nói cho bạn biết, ông ấy và anh ấy là người duy nhất đã nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: “Này cậu, nếu anh không có lãi trong dự án này thì đừng nhận lời làm gì”. Trong khi đó, hầu hết các nhà bán lẻ đều không hề bận tâm đến việc nhà sản xuất có lãi hay không.

Dù sao chúng tôi hiện cũng đang sản xuất khoảng 2 triệu rưỡi áo sơ mi Wal-Mart và chúng tôi đã phát triển từ 90 nhân công vào thời điểm Sam gọi điện, đến nay đã có 320 người. Chúng tôi biết mình có được điều này là nhờ đâu. Dịp Giáng sinh nào, chúng tôi cũng tặng các công nhân của chúng tôi các phiếu tặng quà của Wal-Mart”.

Không có chút từ thiện nào liên quan đến chương trình này và thực ra, tôi tự hào nói rằng điều này một cách trực tiếp mang lợi ích đến cho Wal-Mart. Mỗi việc làm mà chúng tôi duy trì đều tạo ra một khách hàng tiềm năng khác cho Wal-Mart bởi họ không còn phải lo lắng kiếm những đô-la tiếp theo ở đâu. Họ có một việc làm thì chúng tôi có một khách hàng. Vì thế, tất cả chúng tôi đều tán thành. Farris là một trong những câu chuyện về sự thành công ban đầu của chúng tôi và kể từ đó chúng tôi đã tìm ra giải pháp mua hàng Mỹ bằng việc giao dịch với các nhà sản xuất lớn và nhỏ, bao gồm: Fieldcrest, Cannon, 3M, Sunbeam, Mirro Foley, U.S Electronics, Kentogs, Capital Mercury, Mr. Coffee, Lasko và Huffy.

Kể từ khi chương trình bắt đầu vào năm 1985 cho đến cuối năm 1991, chúng tôi ước tính đã mua lượng hàng do Mỹ sản xuất với trị giá bán lẻ lên tới hơn 5 tỷ đô-la, mà sẽ ra đã phải mua từ nước ngoài trước đó. Và để tất cả mọi người thấy được những điều này, chúng tôi luôn đặt biển thông báo hàng mới nhất và câu chuyện về sự thành công mới nhất của chương trình “Hãy mang công việc về ngôi nhà nước Mỹ” ngay cạnh cửa ra vào, nơi mà tất cả thương nhân của chúng tôi đều phải vào khu nhà này để gọi điện thoại giao dịch bán hàng.

Cũng trên tinh thần này, chúng tôi đang ở giai đoạn đầu của một chủ trương về môi trường. Chủ trương này khuyến khích các nhà cung cấp và nhà sản xuất xóa bỏ những việc làm lãng phí đến mức có thể - chẳng hạn như khâu đóng gói không cần thiết. Chúng tôi cũng có một chương trình khá mới mẻ. Trong chương trình này, chúng tôi sẽ trích 2% từ việc mua các sản phẩm Sam's

American Choice - 1 bộ sưu tập các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng của chúng tôi để góp vào các suất học bổng dành cho các sinh viên đang học toán, khoa học phần cứng và khoa học máy tính.

Không phải chúng tôi không biết về ảnh hưởng của Wal-Mart trong giới bán lẻ ngày nay. Chúng tôi hiểu rằng chúng tôi có ảnh hưởng rất lớn - hay rất mạnh nếu bạn thích dùng từ đó hơn. Vì thế, tôi nghĩ điều quan trọng đối với nhân viên của chúng tôi là phải nhớ rằng: mọi thứ bây giờ không giống như ngày xưa - như khi chúng tôi còn là một công ty yếu, rời rạc, phải đấu tranh cho từng đồng thay. Chúng tôi vẫn muốn chặt chẽ trong thương lượng để có lời, song bây giờ, chúng tôi cũng cần phải đề phòng việc lạm dụng sức mạnh của mình. Chúng tôi muốn tìm ra nhiều cách hơn nữa, giống như chương trình “Hãy mang công việc về nước Mỹ” mà qua đó, chúng tôi có thể tận dụng được ảnh hưởng của mình để mang lại lợi ích cho người khác.

Mong ước để lại một di sản

“Ngoại trừ trường hợp của Henry Ford thì Sam Walton là nhà doanh nghiệp của thế kỷ”.

— Tom Peters đồng tác giả của cuốn sách: Kiếm tìm sự hoàn hảo (In Search Of Excellence) —

Cho đến nay, bạn có thể thấy một cách rõ ràng rằng tôi đã cống hiến cả cuộc đời cho Wal-Mart: thành lập nó, phát triển nó và không ngừng xây dựng và phát triển khái niệm về toàn bộ mô hình kinh doanh của nó. Tôi đã có một cuộc sống đầy đủ, vui vẻ, đầy thử thách và bổ ích, thậm chí vượt qua cả sự mong đợi của đời tôi. Tôi dành rất nhiều thời gian và công sức cho toàn bộ công việc kinh doanh theo cách riêng của mình. Trong khi nhiều người khác đang phải miệt mài làm việc mà không có thời gian cho việc hưởng thụ cuộc sống, và công việc đó tôi vẫn còn có thời gian dành cho cuộc sống riêng của mình. Nếu như tôi không ở trong các cửa hàng để đôn đốc các nhân viên của mình làm việc tốt hơn, hoặc là ở văn phòng xem xét các con số nhằm phát hiện những sai sót có thể xảy ra hoặc chủ trì một cuộc họp mặt vào buổi sáng thứ Bảy thì tôi có thể ở trong máy bay của mình và ngắm nhìn một phần đất nước tươi đẹp của chúng ta - và kiểm tra những chiếc xe hơi tại bãi đậu xe Kmart; hoặc có thể dành ra một vài giờ nghỉ ngơi để chơi tennis hay đi săn cùng với những chú chó của mình.

Tất cả những thú vui trên đã giúp tôi thư giãn. Còn trong những ngày nay, tôi thực sự mệt mỏi. Tôi chắc rằng khi bạn về già và

khi sự đau yếu ập đến thì bạn tự nhiên trở thành một con người có ít nhiều triết lý - đặc biệt vào những đêm khuya mất ngủ và bạn thường nhớ đến những việc đã xảy ra trong quá khứ. Sự thật là nếu tôi không bị ốm thì chắc chắn là tôi sẽ không ngồi lại để viết cuốn sách này hay sẽ dành thời gian thu xếp cuộc sống của riêng mình. Vì như bạn biết đấy: tính khí tôi thiên về hoạt động liên tục và có thể là quá nhiều để có thể tiến hành một công việc theo kiểu ngồi lì ở nhà vậy. Nhưng vì tôi đang bị ốm nên tôi sẽ thực hiện điều này và cố gắng để chia sẻ với bạn những suy nghĩ của mình về một số điều dường như rất quan trọng đối với tôi.

Những người biết rõ về tôi khi nghe điều này chắc sẽ lấy làm lạ, nhưng cách đây không lâu tôi vẫn thường tự hỏi là liệu có phải tôi cảm thấy mệt mỏi vì tôi đã quá tận tụy với Wal-Mart hay không. Toàn bộ thời gian tôi đã tách xa gia đình vì sự nghiệp liệu có thực sự đáng giá không? Có nên không khi tôi đã khiến các cộng sự của mình phải vất vả đến như vậy trong những năm qua? Tôi đã thực sự để lại cho đời những điều đáng tự hào hay còn có những gì chưa trọn vẹn mà hiện nay tôi đang phải đối mặt với thách thức cuối cùng?

Lẽ ra chúng tôi đã có thể có nhiều hướng đi khác nhau ở một vài thời điểm nào đó. Nhiều người bắt đầu sự nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ giống như tôi và họ phát triển công ty của họ đến một thời điểm nhất định và họ tuyên bố rằng: Thế là đã đủ đối với tôi. Sau đó, họ bán công ty của mình để mua một hòn đảo. Tôi nghĩ rằng lẽ ra tôi cũng đã có thể bỏ mặc mọi thứ và chơi đùa với những đứa cháu của mình hay cũng có thể dành

những năm cuối đời cho những tác phẩm hay. Tôi không biết là liệu có ai khác đã từng làm giống như tôi không - có nghĩa là họ quá đam mê sự nghiệp kinh doanh này, khởi đầu sự nghiệp là một anh chàng vừa bước vào đời, tập tễnh học nghề: quét sàn, trông coi sách, lau chùi cửa sổ, cân kẹo, đảm nhận sổ sách thu chi, lắp đặt thiết bị, sửa sang lại các cửa hàng, sau đó đã lập nên được một công ty có quy mô và chất lượng như ngày nay và tiếp tục làm đúng cho đến tận bây giờ. Tôi chưa thấy ai làm theo cách đó.

Đây là cách mà tôi nhìn nhận điều này: Cuộc đời tôi giống như một cuộc trao đổi. Nếu tôi muốn đạt được các mục tiêu đề ra cho bản thân thì tôi phải theo đuổi nó và duy trì nó mỗi ngày. Tôi phải luôn nghĩ về nó. Tôi cho rằng những gì mà David Glass nói về tôi là hoàn toàn không có gì sai, rằng: hàng ngày, ngay khi tôi thức dậy thì trong đầu tôi lúc nào cũng có một việc gì đấy cần phải cải tiến. Charlie Baum cũng rất đúng khi anh ấy nói: tôi đã bị cuốn hút bởi niềm khát khao luôn muốn đứng đầu tất cả. Nhưng theo nghĩa rộng hơn - nếu xét về ý nghĩa về sự sống và cái chết thì phải chăng tôi đã chọn lựa đúng?

Hiện giờ, tôi vẫn luôn suy nghĩ rất nhiều về điều này, tôi có thể nói một cách trung thực rằng nếu tôi được chọn lựa để làm lại từ đầu, thì tôi vẫn sẽ làm những việc như tôi đã làm. Những người thuyết giáo được sinh ra là để chăm sóc linh hồn của chúng ta; các bác sĩ để chữa bệnh cho chúng ta; giáo viên thì mở mang đầu óc cho chúng ta v.v... mỗi người đều giữ vai trò riêng của mình. Điều quan trọng là tôi hoàn toàn tin tưởng cách duy nhất để chúng tôi có thể nâng cao chất lượng cuộc sống của

người khác - đó là “thực hiện công việc một cách đúng đắn” và theo đạo đức của những thành phần mà chúng ta gọi là các doanh nhân tự do. Cuộc sống đó là một cái gì rất thực tế đối với một số người trong chúng ta, họ lớn lên trong nghèo đói. Tôi thực sự tin chắc rằng không có nhiều công ty làm được những việc giống như chúng tôi đã làm ở Wal-Mart. Chúng tôi đã cải thiện đời sống của các khách hàng, tiết kiệm cho họ hàng tỷ đô-la; cải thiện đời sống cho các nhân viên trong công ty bằng cách chia lợi nhuận của công ty cho họ. Nhiều người trong số các khách hàng và nhân viên của chúng tôi cũng đã đóng cổ phần vào công ty và họ cũng thu được lợi nhuận hàng năm.

Khi công ty chúng tôi bắt đầu hoạt động, chúng tôi hoàn toàn không có suy nghĩ nào hơn ngoài một động cơ duy nhất là sinh lời: chiến lược buôn bán của chúng tôi là thu hút khách hàng bằng cách bán cho họ hàng hóa có chất lượng cao nhất với mức giá thấp nhất mà chúng tôi có thể. Điều đó đã có hiệu quả. Rất ít người trong số chúng tôi tin tưởng vào ý tưởng này ngay từ lúc chúng tôi mới khởi nghiệp. Thế mà, họ đã đầu tư vào nó và trở nên giàu có nhờ nó.

Rõ ràng những người làm việc ở Wal-Mart đã không trở nên giàu có. Song, những năm qua có nhiều chuyện về các nhân viên của chúng tôi, những người dù kiếm được tối thiểu cũng đủ tiền để mua chiếc xe hơi đầu tiên hay ngôi nhà riêng đầu tiên cho mình và cũng có một số khác khi về hưu lại có trong tay hàng triệu đô-la từ khoản chia lợi nhuận. Chúng tôi có khả năng giúp các nhân viên của mình ở mức lớn hơn đa số các công ty khác

bởi cái mà ta gọi là “sự tư lợi tiến bộ”, chúng tôi ích kỷ đủ để thấy được cái lợi của công ty trong việc chia cho họ lợi nhuận.

Ngoài ra, tôi nghĩ rằng những nhân viên nào tin vào lý tưởng, mục tiêu của chúng tôi và cảm thấy thoải mái tinh thần khi hòa nhập với quy trình làm việc của công ty, theo khía cạnh tâm lý hơn khía cạnh tôn giáo. Họ biết cách đứng thẳng lên, nhìn vào mắt người khác, nói với những người đó, cảm thấy tốt hơn với chính bản thân họ và khi họ đã bắt đầu tự tin, không có lý do gì để họ không thể tiếp tục cải thiện mình. Nhiều người trong số họ quyết định học đại học, hay quản lý một doanh nghiệp hoặc sử dụng những kiến thức đã học hỏi được để bắt đầu công việc kinh doanh của mình hay làm một công việc có ích mà họ cảm thấy kiêu hãnh. Wal-Mart đã giúp cho họ có được hành trang và lòng tự trọng. Chắc chắn là có một số người ở ngoài công ty sẽ không đồng ý với tôi, nhưng tôi tin chắc rằng hàng triệu người ngày nay đã trở nên giàu có và nếu Wal-Mart không tồn tại, họ đã không được như vậy. Do vậy, tôi hết sức tự hào vì tất cả những việc tôi đã làm và cảm thấy rất hạnh phúc vì đã dành hết mọi sinh lực của mình cho cuộc đời này.

Tôi chắc chắn một điều rằng chúng tôi đã làm thay đổi cách thức bán lẻ nói chung. Khi tôi nói “chúng tôi”, tôi không chỉ nói đến Wal-Mart. Một vài người mà tôi đã đề cập với bạn ở đầu cuốn sách như Sol Price, Harry Cunningham và John Geisse cũng đều rất xứng đáng với lòng tin này. Toàn bộ triết lý sống cũng thay đổi trong kinh doanh buôn bán lẻ nhờ các nhà chiết khấu lớn, những người mà tôi cho rằng chúng tôi đứng đầu trong số họ. Hầu như ngay từ khi bắt đầu, mục tiêu của chúng tôi là chỉ cố

gắng tính giá thấp nhất trong phạm vi hàng hóa của công ty và cố gắng hết sức để tìm ra giải pháp thương lượng với các nhà cung cấp của chúng tôi, nhờ đó, chúng tôi có thể đưa ra những sản phẩm chất lượng cao nhất trong khả năng có thể. Những doanh nhân nào vẫn đang cố tính giá cao bất cứ mặt hàng nào của họ sẽ nhanh chóng thất bại và đơn giản là họ đã đi theo hướng sai lầm. Tôi muốn nói với bạn điều này: những người có suy nghĩ như trên không hề nghĩ đến khách hàng và không đặt mối quan tâm của khách hàng lên trên. Họ rồi sẽ chỉ gánh lấy thất bại trong ê chề. Họ là những kẻ tham lam và rồi họ sẽ bị đào thải.

Có nhiều bài học ở Wal-Mart vượt quá phạm vi của ngành bán lẻ và có thể áp dụng vào nhiều ngành kinh doanh khác nhau. Bạn hãy bắt đầu từ bài học sau: Tự do kinh doanh là phương tiện giao tiếp xã hội của chúng ta; Ở đó không xuất hiện bất kỳ điều gì có thể so sánh với một xã hội tự do dựa trên một nền kinh tế thị trường; Không gì có thể đạt được tới hệ thống đó – trừ phi bộ máy lãnh đạo và bộ máy quản lý không quá ích kỷ và lười nhác. Trong tương lai, việc tự do kinh doanh sẽ được thực hiện một cách thích đáng - nghĩa là nó sẽ có lợi cho những người lao động, những người có cổ phần và cho tất cả mọi người và tất nhiên là việc quản lý phải được nuôi dưỡng bởi một triết lý sống thực sự của những nhà lãnh đạo tận tâm.

Gần đây, tôi chắc chắn rằng có rất nhiều nhà quản lý Mỹ đã quá quan tâm đến bản thân họ trước khi quan tâm đến những người khác. Về quan điểm này, người Nhật đã đúng, họ cho rằng bạn không thể có được tinh thần đồng đội khi mà mọi thứ đều thiên

về một hướng, khi bộ máy quản lý trở nên quá đông thì những người công nhân sẽ chỉ nhận được phần chia rất ít ỏi. Tôi nhận thấy một số khoản lương không công bằng và mọi người đều nhận thấy điều đó. Hầu hết nhân viên sẽ phục vụ các công ty tốt hơn nếu như việc trả lương cho các nhà quản lý dựa vào kết quả kinh doanh của công ty; hoặc khoản lãi suất đầu tư của các cổ đông hoặc một tiêu chuẩn, một thước đo nào đó thể hiện rõ ràng kết quả công việc của họ. Công thức này phải đảm bảo rằng lợi nhuận sẽ được chia đều cho những công nhân, cho bộ phận quản lý và cho các cổ đông theo cổ phần đóng góp của họ cũng như theo nguy cơ rủi ro của họ. Tại công ty Wal-Mart, chúng tôi luôn trả cho các nhân viên điều hành ít hơn tiêu chuẩn ngành, có khi còn ít hơn rất nhiều là khác. Tuy nhiên, chúng tôi luôn dành cho họ những khoản thưởng bằng cổ phần công ty cũng như những số tiền khuyến khích họ làm việc có liên quan trực tiếp đến kết quả kinh doanh của công ty. Không phải vô tình mà công ty đã hoạt động rất trôi chảy và cuộc sống của nhân viên đã tốt đến như vậy.

Tôi tin cách chúng tôi nhìn nhận về mọi thứ sẽ trở thành một cách riêng của chúng tôi trong thập kỷ và trong cả thế kỷ tới. Cách thức thực hiện hoạt động kinh doanh trên toàn thế giới sẽ khác đi nhiều và rất nhiều điều trong số những khác biệt đó sẽ phản ánh những gì mà chúng tôi đã nghĩ về cách kinh doanh của Wal-Mart. Trong nền kinh tế toàn cầu, những công ty thành đạt sẽ làm đúng theo những gì mà công ty Wal-Mart đang luôn cố gắng làm: trao ngày càng nhiều trách nhiệm có tính quyết định cho những người trên “chiến tuyến nóng bỏng”- những người phải tiếp xúc với khách hàng thường xuyên. Quản lý tốt là phải

lắng nghe những ý kiến của những người trên “chiến tuyến” ấy, gom những ý kiến này lại và phổ biến đến các tổ chức, nhờ đó mọi người có thể thực hiện theo. Đó là những cách mà các công ty thành công đã, đang và sẽ làm như công ty 3M, Hewlett Packard, G.E và Wal-Mart. Ý tưởng vĩ đại luôn bắt nguồn từ bất kỳ nơi đâu nếu bạn chịu lắng nghe và tìm kiếm chúng. Bạn sẽ không bao giờ biết được ai sẽ là người có ý tưởng lớn.

Chúng tôi có thể xoay chuyển cả thế giới theo cách mà chúng tôi đã làm trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ. Chúng tôi có thể làm tốt hơn người Nhật vì chúng tôi tân tiến hơn, đổi mới hơn và sáng tạo hơn. Chúng tôi có thể cạnh tranh với nhân công ở Bangladesh hay ở bất cứ nơi đâu trên thế giới vì công nghệ của chúng tôi cũng tốt hơn, công nghệ này có thể đem đến cho chúng tôi thiết bị hiệu quả hơn. Chúng tôi có thể vượt xa các đối thủ đáng gờm trước đây; chúng tôi sẽ thành lập một mối quan hệ đối tác đôi bên cùng có lợi với những nhà cung cấp và những công nhân của chúng tôi, những người mà nhờ có họ chúng tôi đã có thể tập trung sức mạnh và tài năng để thực hiện những việc quan trọng, đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng. Thế nhưng, tất cả các yêu cầu này đòi hỏi chúng tôi phải vượt qua được một trong những yếu tố mạnh nhất trong bản chất của con người: đó là sự phản kháng đối với thay đổi. Để thành công trong thế giới này, bạn cần phải luôn luôn thay đổi.

Khi nhìn vào những gì đã xảy ra với ngành công nghiệp sản xuất Ô tô của Mỹ, thật dễ dàng để chúng tôi muốn đối xử với người Nhật không công bằng theo cái cách mà họ đã đối xử với chúng tôi bằng luật bảo hộ công nghiệp nội địa của họ. Ngành công

nghiệp sản xuất ô tô của chúng tôi đã không ở một vị trí ngang bằng so với họ. Tôi không cho rằng chúng ta cần phải phản ứng lại họ cũng bằng chế độ bảo hộ dành cho nền công nghiệp trong nước bởi vì điều đó không giải quyết được vấn đề thực chất là: chất lượng sản phẩm của chúng ta không cạnh tranh được với chất lượng sản phẩm của Nhật, cho dù chúng ta có muốn chấp nhận thực tế đó hay không. Đây là một thử thách lớn cho ngành quản lý. Những gì mà đội ngũ quản lý phải làm là xây dựng một mối quan hệ đối tác với đội ngũ nhân viên và con người của họ.

Tôi hiểu rằng ngành công nghiệp ô tô đang vấp phải tất cả những vấn đề mà chúng tôi chưa thấy trong ngành bán lẻ. Tôi biết rằng những công nhân trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ kiếm được 22 đô-la một giờ so với 16 đô-la ở Nhật; còn những công nhân ở Mê-hi-cô kiếm được còn ít hơn thế. Tôi không nói là tôi có thể giải quyết được tất cả những vấn đề như vậy, song tôi muốn thử thành lập một nghiệp đoàn công ty và xây dựng trong các nhân viên của công ty ý tưởng về cạnh tranh toàn cầu - cho dù đó là cạnh tranh trong ngành ô tô, thép hay điện tử. Tôi muốn có một cơ hội được làm điều đó và sẽ rất vui mừng nếu tôi có thể tạo động lực cho họ hình thành thành một đội ngũ đoàn kết có thể chia sẻ với nhau những thành công của công ty - mà vẫn duy trì được mối liên kết chặt chẽ của một đội ngũ. Cần phải mất nhiều sức lực để thuyết phục mọi người về điều này, song tôi đảm bảo rằng những người kiên nhẫn rồi sẽ thành công. Tuy nhiên, nếu những người quản lý Mỹ có thể nói tới chuyện làm việc đoàn kết với các công nhân như một thể thống nhất họ sẽ phải ngừng chi trả một cách ngu ngốc số tiền 3- 4 triệu đô-la tiền thưởng mỗi năm và ngừng sử dụng những

phương tiện đi lại như li-mou-sin hay máy bay phản lực cứ như thể họ giỏi giang và có đời sống tốt hơn bất kỳ ai khác.

Tôi không có ý nói mọi công ty nhất thiết phải đi theo cách thức quản lý của Wal-Mart. Những người không thuộc lĩnh vực kinh doanh hạ giá đều có thể áp dụng bằng cách tiết kiệm mỗi đô-la cho khách hàng của mình. Song, tôi cũng tự hỏi phải chăng các công ty sẽ không hoạt động tốt đến thế nếu như các thành viên trong ban quản trị của họ sống một cuộc sống như những con người bình thường thực sự. Nhiều người cho rằng tôi thật điên rồ vì lúc nào cũng trăn trở về lĩnh vực kinh doanh của mình và có thể là tôi đã hơi quá say mê với công việc này. Nhưng tôi cảm thấy như thế mới là đúng trách nhiệm của tôi trong vai trò lãnh đạo công ty - tôi cần là tấm gương điển hình để mọi người noi theo. Theo tôi, thật là không công bằng khi người lãnh đạo làm theo một cách, trong khi lại yêu cầu các nhân viên làm theo một cách khác. Khi hành động như vậy, bạn bắt đầu tạo ra bầu không khí không thoải mái giữa bạn và nhân viên và toàn bộ ý tưởng về một đội ngũ đoàn kết như một khối thống nhất sẽ không còn đứng vững.

Dẫu sao, vào thời điểm này tôi cũng cần phải quên đi quá khứ và nghĩ đến những gì tôi thực sự mong muốn để lại cho Wal-Mart trong tương lai. Tôi muốn tin rằng khi công ty Wal-Mart tiếp tục tồn tại và phát triển, nó có thể xứng đáng với những gì mà có lần ai đó đã đặt cho chúng tôi: “Ngọn đèn hải đăng của khu vực Ozarks”. Ngoài ra, tôi hy vọng khái niệm này có thể được mở rộng khắp thế giới chứ không chỉ trong khu vực bé nhỏ, nơi chúng tôi đang sống, vì chúng tôi bây giờ đã thực sự trở thành

một công ty hàng đầu nước Mỹ. Để Wal-Mart duy trì được vị trí của mình trong lòng khách hàng, chúng tôi cần phải nghiên cứu, tìm tòi nhiều cách để mang lại lợi ích cho cộng đồng hơn nữa. Tôi vô cùng tự hào về những việc chúng tôi đã làm được mà tôi đã đề cập đến trước đây. Chúng tôi đã và đang tiến hành những phương thức để có thể luôn luôn gắn bó với khách hàng, với xã hội và để có ý thức xã hội nhiều hơn. Như tôi vừa nói, nước Mỹ cần tới một cuộc cách mạng giáo dục và tôi hy vọng công ty Wal-Mart có thể đóng góp ở một mức độ nào đó, dù là vì một lý do vị kỷ cho lợi ích của công ty. Nếu không có một hệ thống giáo dục vững chắc thì hệ thống doanh nghiệp tự do cũng không hoạt động được. Chính hệ thống doanh nghiệp này mới tạo điều kiện để Wal-Mart, IBM hay Procter & Gamble tồn tại và phát triển và củng cố nền kinh tế của đất nước vững mạnh hơn. Bạn có thể không tin điều này, nhưng mỗi lần chúng tôi nghĩ tới câu thành ngữ: Cho càng nhiều nhận lại càng nhiều, chúng tôi cảm thấy mình đã được hoàn trả xứng đáng vì chúng tôi đã luôn cho đi như vậy.

Điều cuối cùng tôi muốn nói, có rất nhiều người luôn hỏi tôi hai câu hỏi có liên quan đến vấn đề này. Câu thứ nhất là liệu câu chuyện kì diệu về Wal-Mart vẫn có thể xảy ra trong thời đại ngày nay hay không? Tôi trả lời họ rằng tất nhiên là có thể xảy ra.

Câu thứ hai mà họ hỏi tôi là nếu tôi là một thanh niên khởi nghiệp vào thời điểm hiện nay bằng tài năng, năng lực và khát vọng mà tôi đã có cách đây 50 năm, thì tôi sẽ làm gì? Câu hỏi này hơi khó. Tôi không biết chính xác tôi sẽ làm gì, nhưng tôi

chắc chắn rằng tôi sẽ bán một thứ gì đó bằng hình thức bán lẻ, như vậy tôi có thể trực tiếp tiếp xúc với các khách hàng trên các nẻo đường phố. Tôi nghĩ tôi sẽ nghiên cứu cách bán lẻ và sẽ kinh doanh cái gì hứa hẹn mang lại nhiều giá trị nhất với ít tiền nhất. Có thể đó là một kiểu bán lẻ cụ thể nào, có thể nó gắn liền với cái gì đó liên quan tới máy tính, hay một cái gì đó giống như cửa hàng Gap, thậm chí như cửa hàng Body Shop.

Dẫu sao, thời gian tới, khi một số người hăm hở mở cửa hàng kinh doanh nhỏ ở ngay khu vực lân cận, trước khi bạn vội vàng từ chối hay loại bỏ họ, hãy nhớ lại hai cụ già đã chỉ dành cho tôi 60 ngày để cửa hàng nhỏ của tôi có thể tồn tại ở thị trấn Fayette. Hãy đi xem xét cửa hàng mới mở, tìm hiểu xem họ chào bán mặt hàng nào, xem họ đối xử với bạn như thế nào và bạn sẽ tự quyết định xem có nên quay lại cửa hàng đó hay không. Bởi vì đây là một điều rất thực tế. Ở đất nước tự do của chúng tôi, thì thành công của người bán hàng phụ thuộc hoàn toàn vào bạn - khách hàng.

Vài lời về cha tôi

Trong hai năm cuối đời, cha tôi đã phải trải qua cuộc vật lộn đầy khó khăn chống lại căn bệnh viêm cột sống, một dạng của bệnh ung thư xương. Ngay từ thời kỳ chẩn đoán, ông hiểu rằng nó sẽ chắc chắn dẫn đến cái chết. Giống như mọi thử thách mà ông đã phải đối mặt trong suốt cuộc đời, ông đón nhận thử thách này với một tinh thần hết sức lạc quan và sẵn sàng thử những cách mới để chống lại bệnh tật. Vì thế, cùng với sự khích lệ của cả gia đình, cha tôi đã bắt đầu thực hiện rất nhiều chương trình điều trị khác nhau, dưới sự giúp đỡ của một nhóm bác sĩ giỏi.

Ông dùng thuốc mà không bao giờ nghĩ đến bệnh tật mà ông đã mắc phải cũng như khả năng chữa trị nó. Điều đáng làm hơn là ông đã phải giành giật và tận dụng thời gian từng ngày. Đầu năm 1990, vào thời kỳ chẩn đoán, ông bắt đầu viết cuốn tự truyện với một chút lưỡng lự. Rồi ông đã bỏ dự định này, thay vào đó, ông dùng hầu hết thời gian và sức lực của mình để làm những công việc ông thích nhất: bay từ thị trấn này sang thị trấn khác, đi từ cửa hàng Wal-Mart này sang cửa hàng Wal-Mart khác, thăm hỏi những nhân viên mà ông yêu mến. Đến cuối năm 1991, khi ông bắt đầu nhận ra căn bệnh đang dần chi phối ông và chẳng bao lâu nó sẽ hạn chế sự đi lại của ông.

Với sự thúc giục của cả gia đình và nhiều người khác, cha tôi đã quay trở lại với ý tưởng viết lại câu chuyện về cuộc đời mình trong khi vẫn còn có thể. Khi quyết định viết, ông đã dồn hết

tâm trí và sức lực vào cuốn sách cũng như đã làm đối với mọi công việc trong cuộc đời. Ông rất kỷ lưỡng trong những gì ông muốn viết trong cuốn sách và ông làm việc này hàng ngày, tổng kết lại, thêm vào những giai thoại, tinh túy trong cách viết và hối thúc những người khác cung cấp cho ông những kỷ niệm của họ.

Cho đến đầu tháng Ba, khi ông vẫn đang viết cuốn sách, tinh thần của ông vẫn còn cao, song tình trạng sức khỏe lại đang trở nên xấu đi. Lúc đó, ông nhận được một trong những ngạc nhiên lớn nhất trong đời: Nhà Trắng muốn trao tặng ông Huân chương vì Tự do của Tổng thống, giải thưởng dân sự cao quý nhất của quốc gia. Tổng thống Bush (cha) và phu nhân sẽ đích thân tới Bentonville để trao tặng Huân chương cho cha tôi và ông rất hồi hộp với vinh dự này. Tất nhiên, với một dịp như vậy, cha tôi lẽ ra đã phải nghĩ xem có thể mời ai tới dự buổi lễ, song ông hầu như không cần phải đề nghị ai, những người ông muốn đều đã có mặt ở đó - những nhân viên của Wal-Mart.

Phần thưởng được trao tặng vào buổi sáng thứ ba - ngày 17 tháng Ba, tại phòng họp lớn của công ty Wal-Mart, nơi mà cha tôi đã chủ trì rất nhiều cuộc họp sáng thứ Bảy

Cha tôi đã không dấu được niềm vui và ông gọi đó là: “giây phút huy hoàng nhất trong toàn bộ sự nghiệp của chúng tôi”. Tất nhiên, ông cũng chia sẻ điều này với tất cả nhân viên. Nhưng đó lại là một ngày đau xót nhất, ông đã phải lên bục trên chiếc xe đẩy và tôi nghĩ hầu hết các nhân viên ở đây đều ý thức được rằng đây sẽ là lần cuối cùng họ được làm việc cùng ông. Ngày

hôm đó, tràn đầy niềm tự hào, chứa đựng nhiều kỷ niệm và cả nước mắt.

Đây là những điều mà Tổng thống đã nói về cha tôi:

“Là một người Mỹ, Sam Walton là hiện thân của một chủ doanh nghiệp và là hình ảnh thu nhỏ của giấc mơ nước Mỹ. Mỗi quan tâm đối với nhân công, sự tận tâm đối với cộng đồng và niềm khao khát muốn thay đổi là những điểm khác biệt đáng biểu dương trong sự nghiệp của ông. Với việc tài trợ những suất học bổng ở Mỹ La-tinh, ông ấy đã giúp các dân tộc xích lại gần nhau hơn và đã chia sẻ với các dân tộc khác những lý tưởng của nước Mỹ mà ông ấy đang thể hiện một cách tuyệt vời. Là một người chủ gia đình tận tụy, một nhà lãnh đạo doanh nghiệp và một chính khách của nền dân chủ, Sam Walton chứng tỏ những đức tính của một con người đáng tin cậy, luôn tràn đầy niềm hy vọng và chăm chỉ lao động. Nước Mỹ rất tự hào về ông, một thương nhân hàng đầu, một người rất thành đạt trong cuộc sống cũng như trong sự nghiệp kinh doanh”.

Một vài ngày sau, cha tôi đã phải vào bệnh viện trường Đại học Arkansas

Tất cả chúng tôi luôn tưởng nhớ ông!

ROB. WALTON

*Chủ tịch Tập đoàn Wal-Mart
Bentonville, Arkansas, 05/1992.*

Lời kết của đồng tác giả

Đã từ lâu, Sam Walton luôn tránh gặp những người muốn viết về ông. Và cuốn sách này hẳn đã không bao giờ xuất hiện nếu không có sự thuyết phục nhẫn nại kéo dài năm này qua năm khác của một số người.

Việc tham gia của tôi nhận được nhiều sự tán đồng từ Marshall Leo - Tổng biên tập tờ *Fortune* và ông chủ tôi, người đã cử tôi đến Ozarks lần đầu tiên vào tháng 12/1988, với một yêu cầu rõ ràng là câu trả lời “không” của ông Sam Walton cho các câu hỏi của chúng tôi đơn giản không phải là một chọn lựa đúng. Lúc đầu, Kris Dahl, người đại lý của tôi ở ICM khuyến khích tôi viết một cuốn sách. Nhưng sau đó, anh ấy đã kiên nhẫn lắng nghe tôi nói về cuốn sách đặc biệt này rất lâu.

Hơn bất kỳ ai khác, Phó chủ tịch Nhà xuất bản Doubleday, ông Bill Barry - người phát ngôn và viết lời kết cho cuốn sách New York mang tên: *"Việc buôn bán"* - xứng đáng được khen ngợi vì bằng cách này hay cách khác, ông đã là người đầu tiên thuyết phục được Sam viết cuốn sách này. Những nỗ lực không ngừng của ông đã vượt xa vai trò bình thường của một Nhà xuất bản. Trong những đóng góp ấy của ông, điều đáng kể nhất là việc chọn người biên tập - cô Deb Furrer. Cô thường có mặt ngay ở những nơi mà bất kỳ người tỉnh táo nào cũng sẽ lo ngại khi bước vào. Cô đã thực hiện được một công việc đầy ý nghĩa bất chấp sức ép không thể tin được về thời gian, cũng như sự nỗ lực không ngừng của tất cả những người khác ở Doubleday.

Trong công ty Wal-Mart cũng có nhiều người đã hợp tác cùng tôi trong việc khích lệ

ông Sam Walton. Nếu không có sự khích lệ kiên nhẫn, khôn khéo của Becky Elliot - thư ký riêng của Sam, thì ông ấy đã tìm ra lý do để trì hoãn quyển sách này mãi mãi. Ngay từ đầu, David Glass, Tổng giám đốc điều hành (CEO) của Wal-Mart đã chính thức phê chuẩn cuốn sách này. Điều này đã mang lại một sự thay đổi hoàn toàn.

Toàn thể gia đình nhà Walton nữa, họ cũng ủng hộ cuốn sách này. Thiện chí và lòng mến khách của Helen Walton trong những hoàn cảnh khó khăn là điều đáng ghi nhận nhiều nhất, (cũng như những chiếc vé xem bóng rổ ở Razorback của bà dành cho tôi). Sự điều hành chuyên nghiệp của Rob Walton trong dự án xuất bản này cũng tạo điều kiện dễ dàng hơn cho mọi người.

Cuối cùng, với tư cách cá nhân, tôi cũng xin cảm ơn Kate Ellis và Jake Huey vì đã chịu

đựng, không hề phàn nàn gì về sự vắng mặt và việc thường xuyên phải đi xa của tôi. Điều duy nhất tôi còn hối tiếc là tôi đã không thể cảm ơn Sam Walton vì đã cho tôi một cơ hội giúp ông ghi lại cuộc đời mình. Được làm việc cùng Sam ở bất kỳ lĩnh vực nào cũng luôn là một kinh nghiệm hiếm có và cuốn sách này rõ ràng đã chứng tỏ điều đó.

JOHN HUEY

Atlanta, Georgia

Tháng 05/1992.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>