

СЕМ ВОЛТОН
за участю ДЖОНА Г'ЮЇ

ІСТОРІЯ WALMART

ЗРОБЛЕНО В АМЕРИЦІ

*Переклала з англійської
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2020

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Подяки</i>	9
<i>Передмова</i>	11
<i>Розділ 1. Усвідомлення цінності долара</i>	14
<i>Розділ 2. Почати з десятицентовика</i>	26
<i>Розділ 3. Повернутися в сідло</i>	50
<i>Розділ 4. Пливти проти течії</i>	68
<i>Розділ 5. Родина</i>	88
<i>Розділ 6. Зібрати команду</i>	100
<i>Розділ 7. Зробити компанію публічною</i>	114
<i>Розділ 8. Розширення за власною стратегією</i>	131
<i>Розділ 9. Розвиток партнерства</i>	148
<i>Розділ 10. Відступити</i>	165
<i>Розділ 11. Створення культури</i>	177
<i>Розділ 12. Покупець — передусім</i>	194
<i>Розділ 13. А ось і конкуренти</i>	210
<i>Розділ 14. Коло розширюється</i>	226
<i>Розділ 15. Немасштабне мислення</i>	235
<i>Розділ 16. Віддавати</i>	254
<i>Розділ 17. Керувати успішною компанією: 10 правил, які допомогли мені</i>	266
<i>Розділ 18. Бажання залишити спадщину</i>	271
<i>Післямова</i>	280
<i>Слово співавтора</i>	283

Подяки

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

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

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

На початку нас було лише декілька. Джекі Ланкастер, наш перший адміністратор магазину в Ньюпорті, Арканзас. Інес Тріт, Рубі Тернер, Ванда Вайсман, Рут Келлер — чотири співробітниці, з якими я відкривав Walton's Five and Dime у Бентонвілі першого серпня 1951 року. Що ми робили б без цих перших менеджерів? Більшість із них дуже ризикувала, покидаючи хорошу роботу з кращими пер-

спективами росту, щоб приєднатись у Бентонвілі до самотнього, але вкрай активного мрійника. Це я про таких, як Кларенс Лейс, Віллард Вокер, Чарлі Баум, Рон Лавлес, Боб Богл, Клод Гарріс, Ферольд Аренд, Чарлі Кейт, Ал Майлз, Томас Джефферсон, Гері Рейнбот. Також Боб Торнтон, Дарвін Сміт, Джим Генрі, Філ Грін і Дон Вітакер. Я не можу забути про Рея Томаса, Джима Дізмора, Джима Елліота або Джона Гоукса. Рон Меер зробив особливий внесок, а Джек Шумейкер так само доклав рук до успіху Walmart, як і інші співробітники. Джон Тейт був безцінним порадиником протягом усього шляху компанії.

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

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

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

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

СЕМЮЕЛЬ МУР ВОЛТОН
Бентонвіль, Арканзас

ПЕРЕДМОВА

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

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

Утім це призвело до цілої низки непорозумінь, міфів і вигадок навколо мого імені та компанії Walmart. Також я вважаю, що забагато уваги приділялося моїм особистим фінансам — уваги, яка спри-

чини́ла мені й мо́й родині чимало додаткових проблем, хоч я весь цей галас ігнорував і просто жив собі й вів справи Walmart у межах своїх можливостей.

Ніщо з цього не змінилося. Однак уже протягом певного періоду я борюся із раком і не молодшаю з кожним днем. Останнім часом багато людей — включно з Гелен і моїми дітьми, деякими виконавчими директорами компанії й навіть співробітниками — стали «капати на мозок» про те, що саме я найкраще зможу розповісти історію Walmart. Вони казали: подобається чи ні, а моє життя обертається навколо Walmart і я маю розповісти справжню історію компанії, поки мені це під силу. Тож спробую зробити це якнайкраще та якомога ближче до істини. Сподіваюся, розповідь буде майже так само цікавою, веселою й захопливою, як і наш шлях становлення. Маю надію, що зможу передати принаймні частину того духу, який ми відчували під час розбудови компанії. Та понад усе я хочу передати й донести кожному, наскільки важливими для успіху нашої мережі були співробітники Walmart.

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

Коли я все-таки озираюся назад, то розумію, що наша історія — це розповідь про традиційні принципи, які зробили Америку успішною. Це історія про підприємництво, ризик, важку працю, про усвідомлення того, що ти хочеш, і готовність робити все, щоб цього досягти. Це історія про віру у власну ідею, навіть коли інші в ній сумніваються, і про те, як завжди триматися свого шляху. Та мені здається, що насамперед ця розповідь доводить: немає абсолютно нічого нездійсненого для звичайних працьовитих людей, якщо

УСВІДОМЛЕННЯ ЦІННОСТІ ДОЛАРА

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

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

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

Я справді не знаю, що ті репортери думали, але співпрацювати з ними наміру не мав. Тож вони знайшли купу цікавих речей про мене: я їздив на старому пікапі з клітками для моїх мисливських псів, носив бейсболку з логотипом Walmart, стригся в перукарні недалеко від центру міста — дехто навіть нишком проніс туди камеру й зробив моє фото в кріслі перукаря, яке потім було в газетах по всій

країні. Люди з усього світу, яких ми не знали, почали телефонувати й писати, а ще особисто приходили, щоб попросити в нас грошей. У багатьох з них, я певен, була гідна мета, але також ми мали справу з усіма негідниками та пройдисвітами, яких носить наша земля. Пам'ятаю лист від жінки, яка прямо й відверто заявила: «Я ніколи не могла собі дозволити будинок за 100 000 доларів, але завжди його хотіла. Ви дасте мені гроші на нього?». І досі такі люди пишуть і телефонують, щоб попросити нову автівку, гроші на відпустку або на стоматолога — загалом на все, що спаде їм на думку.

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

Тож родина Волтонів інстинктивно міцно зачинила двері в особисте життя кожного з її членів, хоч ми й надалі жили відкрито й постійно ходили в наші магазини. На щастя, тут, у Бентонвілі, друзі й сусіди захищали нас від тих нишпорок, хоча мене все-таки підстеріг хлопець із «Життя багатих і знаменитих» на змаганнях із тенісу,

ПОЧАТИ З ДЕСЯТИЦЕНТОВИКА

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

Бад Волтон

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

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

Навіть коли я був маленьким хлопчиком у місті Маршалл, штат Міссурі, пам'ятаю, що вже тоді був амбітним. Кілька років я був старостою класу. Грав у футбол, бейсбол і баскетбол з іншими дітьми, а ще плавав улітку. Я настільки любив змагатися, що, ставши бойскаутом, побився об заклад з іншими хлопцями про те, хто з нас першим дістане ранг орла*. Перш ніж зміг отримати його в Маршаллі, ми переїхали до містечка Шелбіна, штат Міссурі, — населення десь півтори тисячі. Однак я виграв: дістав цей ранг у чотирнадцять років — наймолодший орел в історії штату Міссурі на той час.

Із газети *Shelbina Democrat*, літо 1932 року:

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

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

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

Сказали, що я врятував життя хлопчика. Може, так, а може, ні. Газети часто схильні до перебільшень. Та принаймні я витягнув його з води. Згадуючи такі епізоди мого дитинства, розумію, що в мене завжди був сильний потяг до дії — якість, що стала значною частиною історії Walmart. Якщо чесно, то говорити про цей епізод мені

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

ПОВЕРНУТИСЯ В СІДЛО

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

ГЕЛЕН ВОЛТОН

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

Ми намагалися купити магазин у Сайлом-Спрінгс, що на кордоні з Оклахомою, але не змогли домовитись із власником Джимом Додсоном, який пізніше стане нашим другом. Тож одного дня ми з батьком Гелен поїхали в Бентонвіль, щоб оглянути його. Це було найменше з містечок, що ми розглядали, і в ньому вже було три універсальні магазини, хоча там й одного вистачило б. Однак я любив



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

конкуренцію, і в мене було інтуїтивне відчуття того, що це саме те місце, де зможу розпочати все наново. Ми знайшли старий магазин — Harrison's, — власник якого погодився на продаж. Але нам потрібна була вдвічі більша площа, і для цього знадобилося орендувати на 99 років перукарню, що розташовувалася поряд (жодних більше оренд на п'ять років). Однак дві вдови з Канзас-Сіті, які володіли нею, не погоджувалися. Чесне слово, якби не батько Гелен, який пішов до них, не сказавши мені, то не знаю, як склалася б доля Волтонів.

Гелен Волтон:

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

ПЛИВТИ ПРОТИ ТЕЧІЇ

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

Чарлі Кейт,
менеджер магазину

Як уже згадував раніше, коли відкрили той Walmart у Спрінгдейлі, я знав, що ми на правильному шляху. Моє внутрішнє відчуття говорило, що все спрацює. Утім, тоді більшість людей — разом із моїм рідним братом Бадом — була скептично налаштована щодо всього задуму. Вони думали, що Walmart — це просто ще одна шалена ідея Сема Волтона. Тоді це було бездоказово, але весь наш шлях вів до цього моменту: експерименти, спроби зробити щось інакше, вивчення змін в індустрії роздрібної торгівлі й випробування інновацій. Це велика невідповідність у моєму образі, яку я досі не можу до кінця зрозуміти. Багато з моїх основних цінностей — сім'я, церква, лідерство в суспільстві та навіть політичні погляди — свідчать про те, що я досить консервативний хлопець.

Та чомусь у бізнесі постійно намагався зламати систему, вигадати щось нове, вийти за межі. З одного боку, у громаді я людина загальноприйнятих правил; з іншого, у бізнесі завжди був інакодумцем, якому подобалося струснути статус-кво й трохи вдатися до анархії. Іноді заведений уклад мене з глузду зводив. Правду кажучи, коли ті хлопці з Butler Brothers відкинули мою ідею з дискаунтом, я трохи розлютився й, можливо, це допомогло пуститися проти течії самотужки.

Дон Содеркіст, колишній президент Ben Franklin,

зараз заступник голови ради директорів

і головний виконавчий директор з операцій Walmart:

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

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

Нарешті я спитав, чи це Сем Волтон переді мною. Він глянув на мене з підлоги здивовано, привітався й поцікавився, що

я тут роблю. Я відповів, що прийшов за покупками й що значно цікавіше те, що він тут робить. Сем сказав, що це всього лише частина процесу навчання. Звісно, зараз він робить усе те саме, але вже з маленьким диктофоном.

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

Утім, можу вам ось що сказати: ціле життя я плив проти течії й переконаний, що одним зі справжніх секретів феномену Walmart є саме ця тенденція. Багато з наших головних можливостей виникли з потреби. Те, що ми змушені були вивчити й зробити, бо мали обмаль грошей і були невідомими в цих віддалених, маленьких містечках, дуже допомогло нам вирости як компанії. Якби в нас було гучне ім'я або ми діяли як філіал великої корпорації, як я хо-