



# 沃尔玛 Walmart in China 在中国

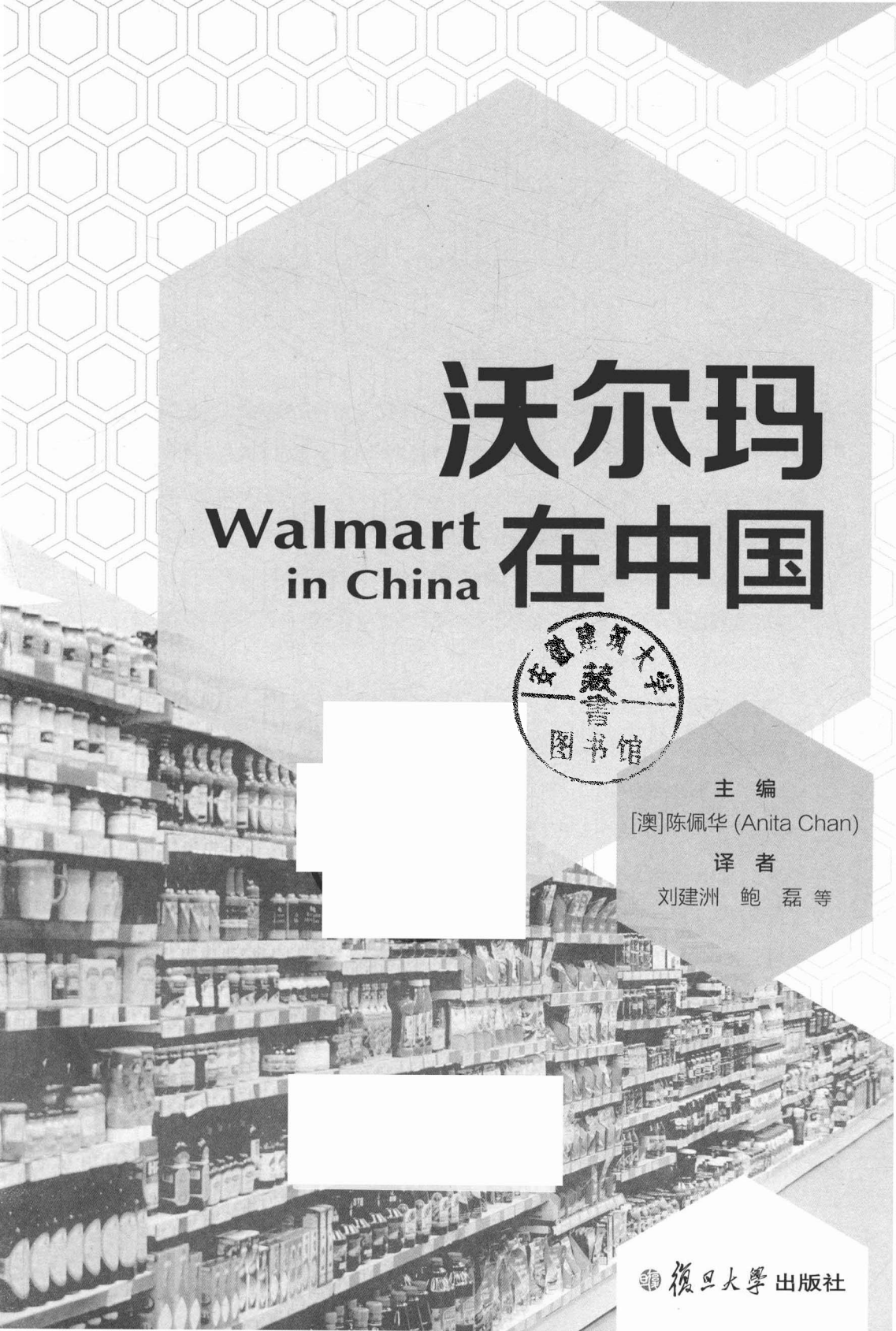
主 编

[澳]陈佩华 (Anita Chan)

译 者

刘建洲 鲍 磊 等

 复旦大学出版社



# 沃尔玛 Walmart in China 在中国



主 编

[澳]陈佩华 (Anita Chan)

译 者

刘建洲 鲍 磊 等

 復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛在中国/[澳]陈佩华主编;刘建洲等译. —上海:复旦大学出版社,2016.12  
书名原文:Walmart in China  
ISBN 978-7-309-12596-2

I. 沃… II. ①陈…②刘… III. 零售商业-连锁商店-商业经营-经验-美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第242095号

Walmart in China, edited by Anita Chan, an ILR Press book originally published by Cornell University Press

Copyright © 2011 by Cornell University

This edition is a translation authorized by the original publisher, via Big Apple Agency Inc.

上海市版权局著作权合同登记 图字:09-2012-897号

沃尔玛在中国

[澳]陈佩华 主编 刘建洲 等译  
责任编辑/马晓俊 戚雅斯

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×960 1/16 印张 17.25 字数 250千

2016年12月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-12596-2/F·2313

定价:48.00元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 主编简介

陈佩华( Anita Chan ), 悉尼科技大学中国研究中心研究教授。已出版多部有关中国产业问题、劳工问题、中国乡村以及中国青年的论著。1989—2005年, 合编《中国研究》杂志。近年出版著作10部, 其中包括与他人合著《陈村: 全球化中的变革》(2009), 主编《越南劳工》(2011)。

责任编辑 马晓俊 威雅斯  
封面设计 叶霜红

试读结束，需要全本PDF请购买 [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)



## 内容简介

沃尔玛和“中国制造”几乎是同义语。在中国，沃尔玛正在快速成为主要的零售商。沃尔玛在中国的一百多个城市中，拥有将近两百家门店。当世界上最大的零售商和世界上最大的国家做生意的时候，会发生什么？在这本书中，十三名来自不同学科领域的专家学者，对这两大巨人之间的共生关系和紧张关系，予以了检视。本书对以下问题进行了揭示：沃尔玛如何通过绕开美国的供应商，将业务直接外包给亚洲国家，从而减低其成本？沃尔玛如何通过压低采购价格，从而在绝对规模上超过所有的其他跨国公司？作为扩张的结果，沃尔玛如何压低中国工人的工资？

在沃尔玛全球性的门店扩张过程中，中国同样成为一个诱人的前沿阵地。随着中国中产阶层的增长，沃尔玛供应链所提供的价位适宜的各类商品，受到大众的欢迎。位于阿肯色的沃尔玛总部向其中国门店输出的，是一种独特的企业文化和管理形态。奇怪的是，这种企业文化与形态，会令人想起计划经济时代用于提升忠诚度的各种技术手段。本书详细描述了一位沃尔玛门店经理、一位底层门店主管和一位收银员的生活；另外一个章节，则关注雇员的工资、“自愿加班”以及门店严格的劳动纪律。即便是在美国本土，沃尔玛都反对组建工会。但在2006年，中国工会向沃尔玛发起了组建工会行动，在沃尔玛的所有门店都建立了分支工会机构。《沃尔玛在中国》一书，对这些令人感到意外的情况，进行了阐述。

# 中文版前言

陈佩华 (Anita Chan)

当这本书的翻译初稿即将完成和付梓的时候,已经是全国总工会在中国数十家沃尔玛门店组建工会并取得极大成绩八年之后。2006年7月,可以说是全总获得国际工会尊敬的一个月。全总取得了世界上其他工会所没有获取的成绩。然而,在取得辉煌成绩八年之后,沃尔玛现在的情况如何?沃尔玛供应商工厂里工人的工作条件,是否得到了改善?沃尔玛门店的工会组织,是否发挥了其作为工人代表的职能?遗憾的是,答案会令人感到失望。

沃尔玛供应商工厂里的工作条件,或许提升了一点点。今天工人的工资的确高于2006年的水平,尽管其工作时间还是和以前一样长。不过,根据其他研究项目的研究结果,这些改善与沃尔玛并没有什么关系,和沃尔玛工会组织的关系也不大。工人工资的提高,应该归因于中国政府近年来以两位数的水平不断提高最低工资;同时,政府采取了较有力的措施来确保工人的工资至少不低于最低工资。无可否认,沃尔玛工人的工资依然很低,他们并没有公平分享不断增长的生产力发展的成果;工人依然不得不不断地尽力赶上通货膨胀的负荷。工人工资和劳动条件的改善,可以说是中国政府努力控制劳工抗议活动与维持社会稳定的结果。此外,由于大多数供应商都有好几个买家,这使得我们很难指责沃尔玛是工人的恩人抑或罪魁祸首。

另一方面,门店员工的工作条却受到了沃尔玛管理的直接影响。门店的工作条件在持续恶化。首先,由于过度扩张,沃尔玛零售门店的数量于2011年增

加了两倍,达到了约 370 家。一些门店出现了亏损。在财务压力下,亏损的门店通过裁员来缩减成本,将全职员工变为兼职员工,或通过增加员工的工作量来变相消减员工的收入。由于工资低廉且上班时间不固定,亏损门店的员工绝大多数是在别处找不到更好工作和教育程度低、年纪大的工人,或是兼职打工以补贴家用的家庭主妇。员工的流失率很高,人心涣散,以至于门店的管理人员无法让他们继续高喊“沃尔玛加油”的口号。大卫·戴维斯在本书第 5 章中生动刻画了这一鼓励团队精神的沃尔玛口号,但是在本书第 7 章中,沃尔玛门店的低级主管李山却将其弃之不用。现在,一些员工甚至都记不清口号的内容。2006 年,当爱德华经理(见本书第 6 章)前往沃尔玛美国总部接受培训时,很惊奇地发现各门店通道中的沃尔玛口号消失不见了。这意味着沃尔玛文化已经在美国消亡了,虽然它依然被引进了中国的沃尔玛门店。时至今日,这一文化在沃尔玛的中国门店也在逐渐消亡。沃尔玛的许多中国员工之所以坚守这份低薪工作,并不是为了一份工资,而是因为雇主为员工提供的社养老金和住房公积金。他们知道,沃尔玛作为一家知名的跨国公司会履行相应的社会责任。正如下文所述,沃尔玛员工和沃尔玛之间大量的劳工冲突,与工人的社保权益问题密切相关。

因此,当沃尔玛开始关闭一些处于亏损状态的门店时,一些老工人变得非常愤怒,觉得被沃尔玛出卖了,他们认为自己为沃尔玛作出了牺牲,容忍了沃尔玛的低工资,寄希望于自己在退休时能够过一个经济上有保障的老年生活。但是,现在这些希望破灭了。在过去三到四年的时间里,沃尔玛管理层和工人之间曾发生了好几起大的冲突事件,它们都遵循着同样的模式——老员工在抗争中是劳工运动的积极分子。譬如,2012 年的哈尔滨沃尔玛门店的关闭事件,2014 年常德沃尔玛门店的关闭事件,以及 2012 年深圳沃尔玛物流中心一批工人的抗争事件,其领导者都是比较老的工人。他们的诉求都是他们自己认为是公平的解雇补偿金,其数额大多超过法律规定的最低工资标准。从这个意义上看,这些老工人代表着中国工人中具有更高权利意识的一代工人,其权利意识要高于沃尔玛的年轻工人。

然而,当上述抗争事件发生的时候,沃尔玛门店的工会组织发挥了什么作用呢? 它们是否领导工人进行抗争,来赢得其应该得到的报酬? 不幸的是,正如本



书第9章和第10章所详尽描述的,早在2006年8月,沃尔玛门店的工会组织已处于沃尔玛的掌控下。从那时开始,沃尔玛工会的领导成员大多由沃尔玛的人力资源经理配备。由于门店的工人流失率极高,只有少数年纪较大的老员工曾经历过2006年这一波组织民主工会的过程,他们还保留着一些当时民主工会的记忆。在少数几件得到广泛报道的工人抗争沃尔玛管理方的案例中,工人常常不仅与沃尔玛管理方斗争,同时也要与工会、地方政府抗衡。这也是深圳某沃尔玛门店一位女工首次起诉工会组织案件的大背景。这位女工(王亚芳)起诉沃尔玛店的工会在沃尔玛要解雇她的时候,并没出来保护她的权利。她最终赢得了官司。常德沃尔玛的工会主席却与众不同。这位工会主席(黄兴国)由管理方任命,并非工人选举产生。不过,他和自己的同事站在一起,领导了这场艰巨的斗争。一天,常德沃尔玛门店的管理方突然组织数十名外来者进入门店,占领了所有的门店工作岗位,取代了本店员工的工作,将他们的电子考勤卡消磁,然后通过威逼胁迫的方式迫使工人辞职。管理方的举措激怒了这位工会主席。于是,常德门店的这位工会主席领导工人向地方政府的许多机构寻求帮助,其中包括区工会和常德市总工会,但是,没有一家机构愿意施以援手。这场斗争持续了许多天,其间工人与警方发生了对抗和暴力冲突,一位工人被捕了好几天,该事件还引发了一场国际范围的反沃尔玛运动。最终深圳一家劳工组织介入了该事件,同时,工人们还得到了一位颇有名气的从事中国劳动关系研究的教授的帮助;之后,地方政府和工会作出了让步,改变了其亲资本的立场。在本序言写作之际,该案件正在等待法律仲裁的结果。

可以说,在过去八年的时间里,全总并没发生根本变化,工人却发生了巨大变化。自从2006年通过民主方式秘密组建工会,直到民主选出来的工会的合法化,这些工会组织亦能够成为工人用来维护其需求的渠道。但是,这正是沃尔玛自2008年以来一直试图做的事——从工作场所抹去工会主义的概念。可以说,沃尔玛延缓了工会集体意识的成熟过程。不过,随着时间的推移,工人们开始认识到这种工人集体代表权的意义,无论我们将其称为工会还是别的什么东西,这都没有关系。

最后,我要感谢刘建洲博士启动本书的翻译工作。他为本书的翻译和出版

付出了辛勤的劳动;鲍磊副研究员和薛红博士协助并翻译了本书的部分章节。对于他们所付出的努力,我表示真挚的感谢。

陈佩华

2016年10月28日

# 字母缩写

---

ACFTU	中华全国总工会
ADGM	副总经理
AFL-CIO	美国劳联-产联
ANRQAV	亚洲职业伤害事件发生者权利网络组织
CBA	社区利益协议
CEO	首席执行官
CSM	客户服务经理
CSR	企业社会责任
ES	员工标准项目
ILGWU	国际服装女工工会
MNC	跨国企业
NBC	美国全国广播公司
NGO	非政府组织
NMWF	东莞泛昌窗帘有限公司尼恩时尚有限公司
OEM	原始设备制造商
P&G	美国宝洁公司
POS	销售终端
PREL	亚太资源出口有限公司
RFID	射频识别技术

RHW	每小时的固定工资
SACOM	大学生和学者监察无良企业组织
SEIU	国际服务业工会
UFCW	食品和贸易业工人联合工会
UPS	通用产品代码
WTO	世界贸易组织

另一方面,则是相对独立的沃尔玛零售业及其品牌管理在异域文化移植进入沃尔玛中国超级市场中的表现。从两个方面来看,沃尔玛是否已经成功地使得中国“沃尔玛化”?

## 一、“沃尔玛化”

沃尔玛在美国内外对零售行业的影响力极其巨大,以至于最近的几十年来产生了一个新术语——“沃尔玛化”,并且它已经进入英语词典中。任何事物都可以被“沃尔玛化”：“美国经济的沃尔玛化”“有机物的沃尔玛化”“教育的沃尔玛化”“健康的沃尔玛化”“胚胎的沃尔玛化”,还有一长列的清单<sup>①</sup>。最初,“沃尔玛化”是一个带有贬义的词汇,用于描绘在远郊的大型超级卖场和大型门店对小型商业社区和地方商业的经济冲击力<sup>②</sup>。规模经济使得沃尔玛能够“买得便宜,卖得便宜”,从而能够标榜“天天低价”来承诺消费者。在大型市场中,任何类似的“大吃小”现象都可以被贴上这个负面的“沃尔玛化”标签。

“沃尔玛化”第二个层面的贬义来自劳工的视角,包括对沃尔玛削减地方门店的工资,对很少提供甚至没有诸如医疗保险等任何福利的控诉,也包含了在过去几十年已经成功推行的组织完善的“反工会政策”。至今,在美国 2 700 多家沃尔玛的超级市场中没有一家成立工会。当然,沃尔玛并非唯一反对工会的公司。但是,沃尔玛却为其他零售商和工业界确定了一个标杆。为此,沃尔玛激起了美国工会运动分子的愤怒<sup>③</sup>。正如两位劳工历史学家描述的,“沃尔玛体现的雇佣和工业关系模式远离了第二次世界大战后达成的福特主义共识;其中在通用汽车确立的标准是:相对稳定的就业,有保障的福利,伴随生产率提高而增长

---

① 如果用 google 搜索,将会出现大量包含“Wal-Martization”的网页内容。

② <http://design.walkerart.org/worldsaway/Terms/Walmartization> (accessed on January 17, 2010).

③ 美国两大工会:服务行业国际联盟(the Service Employees International Union, SEIU)和食品商业工人联合会(United Food and Commercial Workers Union, UFCW)分别成立了网站“沃尔玛观察”(Wal-Mart Watch)和“唤醒沃尔玛”(Wake up Wal-Mart)去监察和传播沃尔玛的所作所为,以希望组织草根运动来反抗这个庞然大物。作为反击,沃尔玛聘请了一群高能量的政治顾问帮它阻止负面传媒影响。罗纳·德里根的形象顾问和比尔·克林顿的一个传媒顾问在沃尔玛总部阿肯色州的本顿维尔主导了一个反击的公关团队,该团队据说在一个“作战室”中疯狂处理各种棘手事情。“沃尔玛的新武器:一个作战室”,《纽约时报》,2005年11月1日。

的工资,以及较长时间的劳工平和的阶段”<sup>①</sup>。

“沃尔玛化”还表现在第三层面:沃尔玛作为一个买家,拥有超级规模和强大的讨价还价权力,因此它将生产体制从生产者驱动转变为零售商驱动。生产者为了获得足够多的订单维持生产,不得不对统治市场份额的零售商俯首称臣,有很多研究对此有过讨论。当生产者无法满足沃尔玛的低价要求,他们不得不去海外寻找更加廉价的生产基地,尤其是在中国。

这就引发了我们最初的问题与思考:随着中国成为最受沃尔玛追捧的制造基地,同时沃尔玛产品的大部分比例也在中国采购,在这种情形下中国正在变得“沃尔玛化”吗?沃尔玛的定价策略施加给中国供应商的压力是否会反过来对中国劳动条件或者工作产生不利的影晌?沃尔玛在中国商店的雇佣政策对零售业工人的环境带来正面还是不利的影晌?沃尔玛是否能成功地与中国工会保持安全距离?

本书各章(节)的作者中的大部分人都是在工业和商业实践领域中经验丰富的学术研究者,因此极具资格撰写这些议题。甚至他们中绝大部分人之前在中国做研究,除了一人之外所有作者都可以流利地说中文。最初我们中的一些人因为共同的研究兴趣走到一起,因为其规模和重要性会改变全球制造和零售业的格局,我们决定关注中国沃尔玛运行的不同层面。当研究基金到位后<sup>②</sup>,我们开始进行田野调查,联系其他已经开展过沃尔玛研究的人员加入到这个国际合作团队中来。本书的作者来自世界各地,有六位在美国,四位在澳大利亚,两位在中国香港,一位在中国大陆。

沃尔玛在中国的存在,已经引起了很多媒体的兴趣,在过去十多年中,有大量中文媒体报道了沃尔玛商品在中国的生产以及它如何迅速地进入中国零售业<sup>③</sup>。有鉴

---

① Jennifer Bair and Sam Bernstein, Labor and the Wal-Mart Effect, in Stanley D. Brunn (ed.), *The World's Biggest Corporation in the Global Economy: Wal-Mart World*, New York: Routledge, 2006, p. 109.

② 非常感谢澳大利亚国立大学亚太研究国际中心以及美国 Panta Rhea 基金会为本研究提供的资助。

③ 在 21 世纪的第一个十年其中有两篇报道,比如兰辛珍,“细看沃尔玛:这个零售业巨头能在中国持续成功吗?”《北京周报》,2005 年 8 月 4 日,第 30—33 页;赵灵敏,“玩具行业:低工资行业”,《南风窗》,2005 年 12 月 1 日,第 34—37 页。



于此,在我们的研究和写作期间,特别是2007年7月在北京大学召开的会议上<sup>①</sup>,我们将最初的发现与中国境内的专家分享并得到了他们的反馈。60多名来自学术界以及工会领域的人员参与了这次会议,他们同样也表示对“沃尔玛在中国大规模的运作”这个议题进行研究具有非常重要的意义,这与我们的想法不谋而合。

## 二、沃尔玛中国的全球生产链

本书第一部分尼尔森·利希滕斯坦的章节,展现了沃尔玛在阿肯色州农村中心地带的起源以及过去几十年快速成长的背景,它在美国国内的采购政策,低价的创新公司政策,独特的企业文化和对主要竞争者的攻击策略。利希滕斯坦也讨论了在美国国内采购如何以及何时不能满足沃尔玛的低价策略,从而使得沃尔玛转向依靠海外采购,尤其是以亚洲为主。

沃尔玛不是发达国家中唯一向发展中国家大量采购的跨国企业。回溯到1970年代,劳动力密集型的世界生产基地向亚洲转移,因而造就了“亚洲四小龙”(韩国、中国台湾、中国香港和新加坡)的崛起。1980年代早期中国对外资开放,这犹如提供了大量新的绿地,并且中国具有比“亚洲四小龙”更廉价的丰富劳动力,新一轮地区之间的生产转移一触而发。一些品牌公司,如耐克立即鼓励和帮助其主要的台湾生产伙伴将工厂迁移到中国大陆。这次亚洲供应商公司的搬迁规模非常大,因此时至今日我们提及的所谓中国生产供应商,实际上大部分都是来自“亚洲四小龙”的公司在中国设立的流水线工厂。在过去的十几年中,中国地方资本也大量地涌入到这个供应链中。

据报道,沃尔玛80%的商品采购自中国。沃尔玛转向在中国采购商品速度非常快,规模也非常大,截止到21世纪初的第一个十年的中期,仅仅沃尔玛在中国的进口就超过了其他国家的总量,并成为中国第六大出口市场——紧随德国之后,2004年沃尔玛购买了价值180亿美元的商品<sup>②</sup>。一旦沃尔玛和

---

① 这次会议由澳大利亚国立大学当代中国中心和北京大学中国工人研究中心联合举办。

② Dorinda Elliott, Wal-Mart Nation, *Time Magazine*, June 19, 2004, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1074120,00.html> (accessed January 27, 2010).

中国这两大巨头在千禧年之际确立起稳定和共生的关系,随后供应链的“沃尔玛化”也植入中国的土壤,沃尔玛的竞争者不得不利用同样的采购技术来谋求生存。

一旦沃尔玛引领的从中国采购成为一种风潮,正如薛红在第3章中观察到的,它导致供应商工厂的工资急剧下降。一些品牌公司如耐克等要保护其知名度,因为它们的高端消费者购买商品的时候,有可能因产品的生产过程剥削了工人而抵制产品,但是像沃尔玛这样的零售商无需建立商品品牌,它也无需保护什么产品知名度。沃尔玛销售的产品相对低端,但采购的订单量非常大,它很大程度上利用这一优势来获得比竞争者更加低的采购价格。薛红在这一章中详细描述沃尔玛如何在中国下订单和压榨供应商,供应商们则承受着随之而来的压力。在这一过程中,供应商工厂的外来工首当其冲,遭受到了降低成本的压力。供应链上每一级的供应商都将价格的压力推向各自的供应商和外包生产商。薛红指出:生产链的层级越多越长,在这个层层啄食的等级中,最底层公司的工人工资也就越低。

潘毅和余晓敏的章节以两家玩具厂作为个案加以研究,考察了沃尔玛如何取代“玩具反斗城”成为全球最大的玩具零售商。她们详细地描述了这一过程是如何发生的:沃尔玛的采购实践和低价策略如何运作;这两家工厂的工人如何被压迫到长时间工作却只能换来低微的工资。

当中国逐渐成为世界生产工厂,中国出口行业极具竞争力的工资也影响到整个全球化的南方国家(即发展中国家)的工资和劳动标准<sup>①</sup>。当跨国公司扩大它们从南方国家采购的时候,由美国大学生、工会和非政府组织、教会群体等组成的反血汗工厂运动也随之出现,希望遏制工资和劳动条件下滑的趋势。薛红以及潘毅和余晓敏撰写的章节都讨论了反血汗运动如何激发了企业生产守则的全球扩散,同时,沃尔玛为了急切地加入企业生产守则运动草拟了它自己的企业伦理标准和守则,并且雇用了监察人员审查中国的供应商工厂。这两章都展示

---

<sup>①</sup> Robert J. S. Ross and Anita Chan, From North-South to South-South: The True Face of Global Competition, *Foreign Affairs*, Vol. 81, No. 5 (September/October 2002), pp. 8-13.

了沃尔玛面对这些问题的困境,以及整个监察实践活动的无效<sup>①</sup>。具有讽刺意味的是,潘和余发现:在她们研究的两个沃尔玛供应商工厂中,经常发现反复监察的工厂劳动条件反而比另外一个没有受到监察的工厂更差。

在过去二十多年间,学术界和劳工组织的大量研究报告描述了中国出口行业里为沃尔玛这样的跨国公司生产产品的工人,忍受着恶劣劳动条件和低微的工资,有时这些数据被认为是坊间传闻。陈佩华和萧裕钧撰写的章节通过对九家沃尔玛供应商工厂(四家服装厂和五家玩具厂)的统计问卷调查,试图超越单纯的描述层面。通过对工资和工时的分析,他们指出:服装行业使用的计件工资制度,导致工人每小时的工资水平比玩具行业使用计时工资制度更低。而且,服装厂工人每个月的工作时间越长,每小时的工资就越低。在分析工人的态度和反应时候,他们计算出他们称之为“体力容忍水平”的数据,用于描绘超长加班导致的疲劳度。他们认为今天的全球生产链导致了“血汗工厂”的劳动条件,这意味着倒退到西方 18 世纪和 19 世纪工业革命的时代。

本书中一些讨论沃尔玛供应链和中国供应链的章节,印证了潘毅和余晓敏所用的“沃尔玛化”一词的论述。压榨供应商的技术在企业界的运用非常广泛,但没有一个公司可以达到像沃尔玛这样的规模和层次。沃尔玛最初使用的精细缜密的物流新技术,正迅速演变成标准的做法。在这三章中所研究的工厂都有好几个买家,因为供应商会尽量避免不要完全依赖于沃尔玛。但是,在这些工厂的工人,不论其生产的产品是供应给沃尔玛还是其他买家,他们都摆脱不了在相同的工作条件和工资状况下辛苦劳作。

沃尔玛搜寻更廉价的生产地区的努力从未停止。因此,沃尔玛和中国之间的共生关系,充满变数。例如,2007 年世界第一大袜子生产商浪莎拒绝给沃尔玛订单,它声称沃尔玛的价格太低,因此中国的公司无法获利。随着中国劳动力成本的上升,沃尔玛开始进一步扩大在其他地方的采购。沃尔玛同时也注意利

---

<sup>①</sup> 《商业周刊》刊载了一个建立在扎实调查基础上的长篇封面故事,揭示了公司守则对供应商稽核而言没有什么作用。“美国的进口商们以劳动规则和监察,来回应对其中国供应商劳动条件方面的批判。但是,很多工厂已经学会如何更好地隐藏工厂中存在的各种劳动问题。”参见 Dexter Roberts and Peter Engardio, with Aaron Bernstein, *Secrets, Lies, and Sweatshops*, *Business Week* (U. S.), November 27, 2006.