

《今日美国》 《华盛顿邮报》
《商业周刊》 《基督教科学箴言报》

热评
推荐

《金融时报》 2006最佳商业图书

THE
WAL★MART
EFFECT

沃尔玛效应

[美] 查尔斯·费什曼 著

美国商业新闻最高奖获奖记者
查尔斯·费什曼

揭开沃尔玛“天天低价”背后的内幕
解析零售巨头如何影响美国经济



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



沃尔玛效应

[美] 查尔斯·费什曼/著

张 桦/译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

沃尔玛效应 / (美) 费什曼著; 张桦译. —北京: 中信出版社, 2007.5

书名原文: The Wal-Mart Effect

ISBN 978-7-5086-0859-4

I. 沃… II. ① 费… ② 张… 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 (2007) 第042518号

The Wal-Mart Effect

Copyright © 2006 by Charles Fishman

Simplified Chinese edition copyright © 2007 China CITIC Press (the former CITIC Publishing House)

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This translation published by arrangement with The Penguin Press, a member of Penguin Group (USA) Inc.

沃尔玛效应

WOERMA XIAOYING

著 者: [美] 查尔斯·费什曼

译 者: 张 桦

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17 字 数: 175 千字

版 次: 2007年7月第1版 印 次: 2007年7月第1次印刷

京权图字: 01-2006-5502

书 号: ISBN 978-7-5086-0859-4/F·1137

定 价: 36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

第一章 谁想到购物如此重要 1

沃尔玛已经不再只是一家商店、一个大企业，或是一种现象。它决定了美国人在何处购物、购买哪些商品、以什么价格支付，即便是对那些从不走进沃尔玛的人们，它同样在施加这些影响。它的控制力已经深入供应商的日常运营，不仅改变着这些企业的产品，也改变着产品的包装和销售方式，以及生产这些产品的工人的生活状况。

第二章 山姆·沃尔顿的大鱼 23

山姆·沃尔顿和他的早期追随者们提倡的都是基本的美国价值观念：勤奋、节俭、守纪律、忠诚、不断努力和不断完善自我。这些价值观念培养和启迪了一批披荆斩棘的经营者，正是他们改变了美国零售业的样子。时至今日，你在和沃尔玛当年的那批员工聊天时，仍然可以清楚地感受到：他们不仅仅是爱竞争的商人、聪明的零售专家、忠诚的员工，也是非常有教养、有思想的人。他们一开口，你仿佛就能听到山姆·沃尔顿本人的声音。

第三章 美轻培根，一个沃尔玛神话 51

不管他拥有什么优势，也不管他个人或他的产品有什么魅力，都无法改变一个现实：弗莱克在拿着他唯一的产品单枪匹马跟历史上最大的商家做生意。可能一眨眼的工夫，不管出于什么原因，甚至根本没有原因，沃尔玛就会弃美轻培根而去，而弗莱克的商业生涯就将发生巨变。别说是他，多少大公司每天都在因本顿维尔的一个决定而痛苦挣扎。

第四章 挤压

81

以沃尔玛这样的规模，沃尔玛效应不再仅仅是“天天低价”的问题，而是如何获得这些低价的问题。低价格的影响早已远远超出沃尔玛的货架、超出消费者的钱包，深入到为沃尔玛供货的企业中，深入到那些企业员工的生活里。在福来喜的泡菜间流传着一个故事，一个关于这些大罐子如何在沃尔玛销售的故事。

第五章 对沃尔玛说“不”的人

113

施耐普剪草机厂崇尚的是纪律、专注和高效。它的运行效率是不折不扣的沃尔玛效率。它必须这样，因为它生活在沃尔玛主宰的生态系统里。但它就像麦克多诺镇的中心广场一样，在保持高效的同时挑战着沃尔玛。三年前，施耐普总公司的CEO委婉而又坚决地把施耐普产品撤出了沃尔玛。那位CEO，也就是吉姆·威尔，可以说是高瞻远瞩。他考虑了向沃尔玛供货的前景，预想到公司会因此陷入价格降低、利润下滑、工厂迁移海外、质量不保的怪圈。质量的下降可能是缓慢的，却难以避免。要知道，施耐普正是以质量过硬取胜，这也正是沃尔玛希望引入施耐普作为其剪草机旗帜品牌的原因。吉姆·威尔感到与沃尔玛联手只能把自己领进一条死胡同。于是，他退出了。

第六章 我们对沃尔玛了解多少

139

有关沃尔玛的学术研究少之又少，你只要在图书馆花上一个下午，就能把相关的学术文章看个遍。总数还不到20篇。这个研究宝藏还没太被开采，学者们自己也注意到了这一点。“尽管超级购物中心如雨后春笋般出现，它们对传统食品零售店的影响，以及它们如何改变了消费者的购买行为，我们仍然所知甚少。”……就连“沃尔玛对价格的影响”这一重要课题，相关的研究成果也很少，然而这正是沃尔玛效应的核心所在。

第七章 三文鱼、小衬衫和低价的意义 167

任何30岁以上的美国人都会记得，早几年，1/4磅三文鱼都要卖到5美元以上，40岁以上的美国人则忘不了，当年的三文鱼可算是珍奇美味。半磅烟熏三文鱼，就是点缀在百吉饼上的那种，也要卖到16美元或20美元。但是，在这里，沃尔玛的托盘上，粉嫩、油亮、诱人的三文鱼片才4.84美元一磅。这不是特价促销，而是天天低价，而且在全美的沃尔玛超级购物中心都能买到。这里的养殖三文鱼比一般超市里的一磅便宜好几美元，比全食连锁里便宜一半还多。……即便消费者坦然接受，某些地方的某些人准会有问题。那么，沃尔玛到底是怎样弄到这么便宜的三文鱼的呢？

第八章 几分钱的威力 195

沃尔玛的威力还不在于卖出许多3美元的商品，而是来自更小的金额——0.03美元。沃尔玛的魔力就在于，别家卖3美元的东西它永远只卖2.97美元——这就是山姆·沃尔顿的天才之处。他的直觉告诉他，如果一件原来卖3美元的商品现在可以用2.97美元买到，而且每天不变，那么美国消费者一定愿意改变他们的消费习惯，投入沃尔玛的怀抱。然后，他就想办法让自己的企业做到在少卖3美分的情况下仍然有钱可赚。

第九章 沃尔玛和文明社会 219

在一个民主社会中，人们是否希望一家企业拥有沃尔玛这样的能量和影响力，而又不为此承担任何责任？但是，还有什么事比这更民主？——一家企业的成长完全全建立在美国老百姓每天选择的基础上。他们用自己的付款卡投票，完全出于自己的意愿。我们如此热衷谈论沃尔玛，谈论它的企业行为——但是，沃尔玛与塔吉特、家得宝、西尔斯和百思买的区别到底在哪里？我们真的认为那些企业就比沃尔玛“好”吗？

后 记 2005年9月，皮奥里亚市 247

致 谢 257

WAL★MART

| 第一章 |

谁想到购物如此重要

也许我算不上世界上最会砍价的人，我砍不掉最后那1美元。

——山姆·沃尔顿，沃尔玛公司创始人

沃尔玛已经不再只是一家商店、一个大企业，或是一种现象。它决定了美国人在何处购物、购买哪些商品、以什么价格支付，即便是对那些从不走进沃尔玛的人们，它同样在施加这些影响。它的控制力已经深入供应商的日常运营，不仅改变着这些企业的产品，也改变着产品的包装和销售方式，以及生产这些产品的工人的生活状况。

20世纪90年代初，一个变化出现在多数美国成年人每天都要使用的一种产品上，并很快横扫了一系列产品。在那之前，任何品种的香体止汗产品，从滚珠香露到固体止汗膏，从爽身粉到无香止汗喷雾，无一例外都带有硬纸包装盒。那时你要拆开纸盒，把装有止汗产品的瓶子取出来，再把纸盒扔进垃圾桶。90年代初，在众多的零售商中，沃尔玛率先提出硬纸包装盒是个浪费。纸盒并不能提升消费者对止汗剂的使用体验。况且，产品已经被装在金属罐或塑料瓶里，这些容器都很坚固，至少不比纸盒软。纸盒占据了货架空间，还会浪费纸板。运货时，额外的重量要耗费更多的燃料。盒子本身也要花钱来设计和生产，就连把瓶子放进纸盒的工序也在消耗成本，其作用无非是让购买者多费一道事把瓶子拿出来。身为零售商的沃尔玛告诉生产商：不用盒子了。沃尔玛的命令总是这么不动声色却又令人无法抗拒。于是，止汗产品不再有盒子。

在每件止汗产品中，纸盒的成本大约占到5美分。沃尔玛像惯常所做的那样，把节省下来的金额分成两份，让生产商和消费者各得两三分。

今天当你走进一家沃尔玛超市，在止汗产品区停下，你会看到8个货架、每排60只瓶子一字排开。在一家设计合理的沃尔玛店里，近

500件止汗产品摆在你面前，没有一个纸盒。如今，走进其他商店，无论是沃尔格林（Walgreens）、塔吉特（Target），还是艾可得（Eckerd）、CVS，在止汗产品区，纸盒都已无影无踪。

就这样，在阿肯色州本顿维尔的沃尔顿大道和西南第8街拐角的沃尔玛总部办公室，人们做出的一个小小决定，就使大片森林逃脱了被砍伐的厄运。节约5美分看似微不足道，仔细一算却十分惊人。美国有两亿成年人，只计算一下目前正在商店里待售的止汗产品，节约的成本就高达1 000万美元，其中500万美元的实惠将被消费者得到。这一切全是来自十几年前的一个小变化，消费者甚至始终对此浑然不觉。节约还不是一次性的，每人每年大约使用五六瓶止汗产品，就能省下五六个500万美元。硬纸盒消失至今，全美已节约了数亿美元。这件事沃尔玛做得实在是漂亮，它用自己的智慧和能量推动了世界的改变。成百万棵树木不再被砍伐，大量的纸板不再被浪费，垃圾堆里每年少了10亿只纸盒。一切无声无息，却又如此不同凡响！

不过，若是你在纸盒生产企业工作，情况当然另当别论。那几年，当你接到一家又一家止汗产品厂家取消订单的电话时，日子想必有些难熬。

在过去的40年中，每一天沃尔玛都在改变着世界。浪费的积习在这里被发现、被废除，新的高效率标准被建立起来，大家都节约了成本，普通消费者受惠尤其多。随之而来的是一些意料之外的后果——即便并非完全出于意外，至少没人愿意承认，这就是沃尔玛效应。沃尔玛悄无声息而又大刀阔斧地改变着企业，改变着就业，改变着社会的形态与福利，也改变着美国以及其他国家人民的日常生活。

与舍弃止汗产品盒子差不多同时，沃尔玛做出了另一个决定：把部分新商场的面积扩大一倍，在传统商品之外增加食品销售，并将这种业态称为“超级购物中心”（supercenter）。沃尔玛做出进军食品领域的决定时，每个美国人都已经拥有固定的食品采购习惯。当他们需要一加仑牛奶、一瓶通心粉酱或是一袋去骨鸡脯时，没人会等着沃尔玛开门。食品超市生意早已被历史悠久、经验丰富的全美连锁巨头们瓜分：艾伯森（Albertsons）建立于1939年；喜互惠（Safeway）建立于1915年；克罗格（Kroger）则早在1883年就由巴尼·克罗格创立。15年前，沃尔玛闯进的就是这样一个群雄并立的战场。1990年底时，沃尔玛旗下的超级购物中心才不过9家。

10年之后的2000年底，沃尔玛已经拥有888家超级购物中心——在连续120个月中，它平均每月开办7家新的超级购物中心——如今已经成为全美头号食品零售商。短短10年，沃尔玛从零开始，逐步控制了美国的食品零售业，重新塑造了整个行业的形态。这样的成就令人瞠目。今天的沃尔玛不仅是全美国，也是全世界最大的食品零售商，拥有1 906家超级购物中心，比5年前多出1 000家。也就是说，沃尔玛继控制超市行业之后，在过去的5年间大大加快了占领食品零售领域的步伐，平均每个月就要开设16家新的超级购物中心。

别以为沃尔玛只是列强之一，它的地位是其他任何企业无法匹敌的，在其他零售领域如此，在食品领域也如此。这家15年前还没有食品零售业务的企业如今卖出的食品比克罗格和喜互惠加起来还要多。在美国，沃尔玛占据了大约16%的食品零售市场份额，在很多城市的市场占有率甚至达到25%或30%——每三四个家庭中就有一个在沃尔

玛采购食品。

在沃尔玛超级购物中心里，食品部所占的营业面积大约达到40%。作为购物场所，它并不特别吸引人：通道太长，员工很少，货品摆放得拥挤杂乱。产品虽然种类丰富，看起来却也平淡无奇。可是，沃尔玛的食品部每开到一个新的城市，无论是达拉斯、孟菲斯，还是俄克拉何马城，总是能迅速赢得顾客。方法很简单：一模一样的商品，在这里的售价总是比别处低15%左右。在沃尔玛的海鲜柜台，你可以买到4.84美元一磅的三文鱼，价格低得让你难以相信。对于一个每月要花500美元采购食品的四口之家来说，沃尔玛的15%优惠就意味着一年能省下几百美元。

沃尔玛改变的不仅是美国人的生活和食品采购习惯，它还改变了整个超市行业的生态系统和步调，不能自我调整以适应这种变化的企业往往会遭受灭顶之灾。在沃尔玛征服美国食品零售业的10年中，有31家连锁超市申请了破产保护，其中27家声明：来自沃尔玛的竞争是破产原因之一。这，也是一种沃尔玛效应。

沃尔玛已经不再只是一家商店、一个大企业，或是一种现象。它决定了美国人在何处购物、购买哪些商品、以什么价格支付，即便是对那些从不走进沃尔玛的人们，它同样在施加这些影响。它的控制力已经深入供应商的日常运营，不仅改变着这些企业的产品，也改变着产品的包装和销售方式，以及生产这些产品的工人的生活状况。有时候，它甚至能改变工厂所在的国家。沃尔玛的触角遍布全球，在中国的玩具厂、智利的渔场、孟加拉的衬衫厂，人们的工作和生活受沃尔玛影响，哪怕他们生平从未走进过任何一家沃尔玛商店。

沃尔玛甚至重新教会我们如何当一名采购者和消费者。它改变了

我们对品质的评判，改变了我们对“合算”的认识。它的低价格让我们不断对每件东西值多少钱产生新的看法，无论是衣服、家具，还是海鲜。它替我们换上了观察世界的新镜片。

如果说，沃尔玛效应正影响着每个美国人每天的生活，这绝非危言耸听。在它开设商店的市镇，它重新塑造着当地的经济生活；它也重塑了整个美国的经济生活——仅凭一家企业，就悄然而坚定地改变了这个有史以来最大的经济体。沃尔玛已经成为世界上最强大、最有影响力的企业。

谁能想到，购物是如此重要？

一半以上的美国人出家门不到5英里、开车用不上10分钟就能到达一家沃尔玛。90%美国人的住处距沃尔玛不到15英里。在这个国家的州际公路上开车，若是开了15分钟还没遇到一辆沃尔玛货车，恐怕就是咄咄怪事了。

如今，沃尔玛在美国拥有3 811家商店（包括阿拉斯加的10家和夏威夷的9家）；平均下来，一个县就有一家沃尔玛商店还不止。这些庞然大物不会像星巴克或麦当劳那样静静地融入街景，它们总是被宽广的停车场所包围，地势通常和附近的公路有所错落，形成或凹或凸的一片。沃尔玛不仅内部面积大，外边看起来也大。超大的水泥屋顶和外墙很有视觉冲击力，谁都不可能经过沃尔玛却视而不见。这些商店拥有某种地心吸引力，它们被播种在哪里，就会让哪里地动山摇、生活变奏。

在美国的大多数地方，沃尔玛不仅吸引眼球，而且深入人心。每个星期都有超过1亿美国人在沃尔玛购物，相当于全国人口的1/3。

93%的美国家庭每年至少光顾沃尔玛一次。按沃尔玛在美国的销售额计算，2005年，平均每个美国家庭在那里花掉了2 060.36美元（而沃尔玛在这2 060.36美元上赚取的利润只有75美元）。若是有一家人去年在那里买东西不到2 000美元，那就说明有人花了3 000美元。

还不只是美国。沃尔玛在墨西哥和加拿大也是最大的零售商，在英国则是食品零售业的亚军。世界各地有如此多的人在沃尔玛购物，仅2006年一年顾客就估计达到约72亿人次。全球人口总共才65亿，这相当于地球上的每个人都去一趟沃尔玛，还得外加7亿人。

没人能够无视沃尔玛的规模。它不仅是全美和全世界最大的零售商，也是近10年来全球最大的公司以及有史以来的最大公司。2006年，沃尔玛在《财富》500强中的冠军位置被埃克森石油所取代，但仅仅是因为2006年世界油价上涨了50%，使后者的销售额暂时超过沃尔玛。沃尔玛的优势仍是难以撼动的，只要看一个统计数字：埃克森在全球拥有9万员工，沃尔玛则拥有160万。埃克森因为价格的上涨而膨胀，沃尔玛则是在降价的同时不断成长。作为一家商店，沃尔玛不仅稳坐头把交椅，而且几乎已经天下无敌。它的规模相当于家得宝（Home Depot）、克罗格、塔吉特、好市多（Costco）、西尔斯（Sears）和凯马特（Kmart）的总和。塔吉特被认为是距沃尔玛最近的直接竞争对手，也是最机灵的对手。但它和沃尔玛相比实在是小巫见大巫。每年，沃尔玛在3月17日圣帕特里克节^①一天的销售额就超过塔吉特全年的销

^① 圣帕特里克节（Saint Patrick's Day），又称爱尔兰节。圣帕特里克是爱尔兰人尊崇的圣人，其逝世日3月17日为爱尔兰的法定假日。世界各地的爱尔兰族裔也在这天举行庆祝，但圣帕特里克节并不是美国的法定假日。——译者注

售额。

最重要的是，沃尔玛是全美和全世界最大的私人雇主，拥有160万名“伙伴”（公司这样称呼它的员工）。^①

根据沃尔玛提供的数字，在美国，还有300万人的工作直接来自于向沃尔玛供货。所以说，大家不仅在沃尔玛买东西，而且很多人要靠沃尔玛得到饭碗。在美国，你很容易就能在身边找到靠沃尔玛吃饭的人，哪怕这些人并不是沃尔玛的雇员。

沃尔玛的影响力不仅来自于它作为商家和雇主的身分。任何一个普通的日子，美国媒体关于沃尔玛的报道都不会少于100篇。每个月沃尔玛公布销售业绩，媒体总会24小时滚动报道，若是销量明显攀升或下滑，报道就更多，因为沃尔玛的业绩已经被看做美国经济整体走势的一个重要指针，标志着消费者信心的高低。《华尔街日报》上几乎天天有文章提及沃尔玛，多数时候相关的报道会有好几篇。

沃尔玛效应到底带来了什么影响？过去5年里，对于这一问题的争论如火如荼。沃尔玛的每项举措、它对待雇员及供货商的方式、它对社区的态度，以及它的行为动机，甚至它的内在精神，都是人们争议的对象。人们口中的毁誉是如此激烈，你几乎无法相信他们赞美和批判的是同一家企业。沃尔玛要么是人类历史上最勇敢和最民主的企业、自由市场的产物、老百姓利益的代言人，要么就是一只贪得无厌、阴险狡诈的恶兽，正以保护人民之名对他们敲骨吸髓。

^① 为激励雇员，沃尔玛采取员工入股和利润分享制度，并因此称员工为“伙伴”（associate）。——译者注

毫不夸张地说，如今，沃尔玛在阿肯色州那个偏僻角落的诞生已经成为一个美国商业传奇。第一家沃尔玛商店开设于1962年，同年，塔吉特和凯马特的第一家商店也相继开张。沃尔玛是山姆·沃尔顿单枪匹马创立的。他的想法很简单，也很厉害：卖那些老百姓每天都要用的东西，价钱永远比别人便宜一点点，这样顾客就会趋之若鹜。在这个简单念头的驱使下，沃尔顿先是尽可能压缩自己公司的经营成本，然后很快就向供货商开口，询问他们能否降低供货价格。就这样，沃尔玛在乡村地区迅速成长起来。在这些店铺里，商品价格之低前所未有。随着它的规模不断扩大，它对供货商的要求演变成了一种崭新的经营方式，或者说是一种节约每分钱成本的文化。在设计、包装、人工、材料、运输，甚至仓储等各个环节中，沃尔玛和它的供货商总是努力节省可以节省的每一分钱。可以说，从萌发节约意识，到提出革新设想，再到向供货商施加压力，正是这一过程创造出了沃尔玛效应。

如今，“沃尔玛效应”已经成为一个新的文化名词，它概括了沃尔玛经营方式所带来的各种影响。这种说法本身就暴露了我们对沃尔玛怀有的矛盾心理。“沃尔玛效应”永远不是一种简简单单的描述，也不是一个不带感情色彩的中性词。至于这个词到底是褒义还是贬义，就要看它被用在哪里了。

“沃尔玛效应”就是：当沃尔玛开始在一个新的地区出售食品时，它不仅在自己的商店里实施低价，而且通过竞争压力使整个地区的食品零售价格降下来。

“沃尔玛效应”就是：当沃尔玛这类“大盒子”商场进驻一个地

区之后，人们的购物习惯随之改变，传统的本地商家业务凋敝。

“沃尔玛效应”就是：一家巨型零售商能够有力地压低日用品价格，为消费者带来实惠。

“沃尔玛效应”就是：购物的郊区化；是对任何试图与沃尔玛竞争的商家施加的降薪压力；是消费品生产企业为适应沃尔玛规模而进行的整合；是无情地削减不必要成本、压缩企业赖以生存的利润空间；是大企业挤垮对手取得成功并让这种成功不断地自我复制。

另一个使用频率越来越高的词是“沃尔玛经济”，它同样体现了人们对沃尔玛效应的莫名恐惧。它描绘了人们的一种潜在感觉，即那些“天天低价”可能让消费者付出某些看不见的可怕代价。在沃尔玛经济中，工作机会是陷阱，意味着微薄的薪水、可怜的待遇、无聊的工作、缺乏尊严与前途的生活。在沃尔玛经济中，消费者常常因为便宜而买得太多，成了贪图便宜心理的俘虏。在沃尔玛经济中，店铺永远灯火通明，一天24小时，一周7天，随时恭候你的光临。沃尔玛经济远远超越了美国的边界，延伸到那些为它制造产品的国家。每天，人们在买到的每样商品上都能看到牌子上标示的原产地。就是在那些地方，无数农村打工者正等着寻找10美元或5美元一天的工作。

此外，沃尔玛的吸引力是如此难以抗拒，而它也从未让人们胃口失望。2004年，它在美国的37个州新开了244家超级购物中心，就是那种一般商品超市和食品店的综合体。平均每周就有4家新的超级购物中心开张。尽管90%的美国人出家门不到15英里就能找到沃尔玛，但它那高速扩张的步伐在2005年仍未减缓。2005年头10个月，沃尔玛又开设了232家新的超级购物中心，平均每周5家。