

沃尔玛帝国

THE UNITED STATES OF WAL-MART

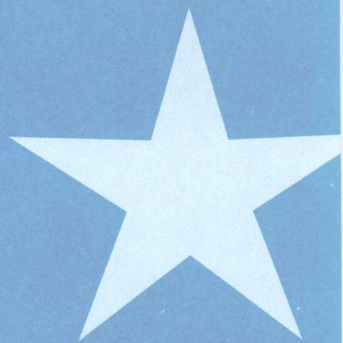
[美] 约翰·迪克 著

MART



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

WAL



沃尔玛帝国

THE UNITED STATES OF WAL-MART

[美] 约翰·迪克 著
金明 译

MART

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

沃尔玛帝国/(美)迪克著;金明译.—杭州:浙江人民出版社,2008.3

ISBN 978-7-213-03688-0

I.沃… II.①迪…②金… III.零售商业-连锁店-商业经营-经验-美国 IV.F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 003662 号

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2006-107 号

THE UNITED STATES OF WAL-MART by John Dicker

Copyright © 2005 by John Dicker

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

This edition published by arrangement with **Jeremy P. Tarcher**, a member of Penguin Group(USA) Inc.

书 名	沃尔玛帝国
作 者	[美]约翰·迪克 著
	金 明 译
出版发行	浙江人民出版社
	杭州市体育场路347号
	市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	黄建光
责任校对	张谷年
封面设计	孙晓亮
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州富春印务有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	12.25
字 数	16万
插 页	2
版 次	2008年3月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-03688-0
定 价	28.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

导言：沃尔玛帝国

很难说清楚，沃尔玛何时傍上的“官”气。也许，是2004年总统竞选期间，美国副总统迪克·切尼在沃尔玛总部外大加赞扬时染上的。或许，如《纽约时报》报道的，哈莉·贝瑞一大早跑到著名的“沃尔玛欢呼”摇肢弄喉传上的。要么，是沃尔玛宣布在加州新建40个购物广场（supercenter），从而引发该州历史上最大的罢工事件，自己招惹的。参与罢工的59000名食品杂货工最终签下一份削减了薪水、健康福利的合同，当然，彼此的团结也削弱了。

也许这就是为什么沃尔玛的月销售数据成为经济温度计的原因。直到国家公共电台（NPR）传来沃尔玛的宣传，我们才意识到事情的确不妙。

很难知道这种情况起于何时，正如我们无从知道这种情况何时终结，是否会终结。目前，有一点是确定的：我们都是沃尔玛的俘虏。

如果你认为此说有点朋克摇滚的味道，也许，你的看法是正确的。不过，每过38个小时，这种说法就变得不太夸张一点。沃尔玛散布的购物广场就是以这样的速度矗立起来的：每座杂货、百货店的营业面积为18万—21万平方英尺（1平方英尺约合0.0929平方米），年销售额1亿—1.2亿美元。截至2004年底，美国本土至少开出了1471家沃尔玛分店。^① 沃尔玛估计，在市场饱和之前，美国国内可再接纳1000家左右

^① 沃尔玛2004年年度报告。

的分店。美林证券公司的分析师则认为,可以再开 2000 多家分店。

我们关于“大公司”的概念仍然停留在上一个世纪,那时候,公司总部坐落在摩天大楼里,穿着硬领、搭配得体的白种人围坐在董事会会议桌旁商议对策。当大多数资源都从地球提炼,由肌肉强健、午餐使用马口铁饭盒的男子锻造出产品的时候,有这种想法是很自然的。但是,当你采购了足够用一年的庭院清洁袋,推着购物车从沃尔玛灰色的购物场所出来的时候,这种想法就落伍了。

用以说明沃尔玛零售业务成功的数字经常被人拿来炫耀,嫉妒和崇拜交织在一起,达到无以复加的程度,这些数字本身好像就在唱资本主义的赞歌。

沃尔玛是:

- 全球最大的公司
- 全球最大的零售商,DVD、杂志、书籍、唱片、狗食品、尿布、自行车、玩具和牙膏的销量世界第一^①
- 全球最大的杂货商
- 美国最大的私营卡车公司
- 全球最大的珠宝商,年销售额约 23 亿美元
- 美国、墨西哥、加拿大最大的私人雇主
- 如同一个国家:若沃尔玛是一个主权国家,它的 GDP 高于世界上 80% 的国家,其中包括以色列、爱尔兰和瑞典
- 全球最富有的公司:年销售额达 2880 亿美元。这一惊人的销售数字与五年前相比,增加了 1230 亿美元。在经历了股市崩溃、经济衰退、微热的经济复苏之后,这是一个了不起的成就
- 到 2007 年,食品和药品销售有望占全美总销售额的 35%

^① 卫生纸全美销量冠军非沃尔玛。其竞争对手 Costco 为此项第一。

● 每月购买的土地价值逾 10 亿美元

没有一项数据或类比能充分说明沃尔玛强大的力量。对于 5 美元就算一顿奢侈中餐的广大人群来说,2880 亿美元这样的数字是没有意义的。这就像是透过飞机舷窗所看到的:一切你认为是大的东西——十八轮卡车、城市天际线、姚明——在飞机平稳上升几分钟之后,成了地面上一堆涂鸦的小不点儿。此时,最好留意折叠桌的平衡,而不是关注自己的渺小甚微。

李·司各特,沃尔玛的 CEO,经常说在沃尔玛为数众多的世界第一中,找不到哪一项可以说明为什么顾客选择在那里购物。他是对的。因为沃尔玛最大,它有什么动作,各零售商都不得不跟上。而依赖零售商的一些产业更是唯其马首是瞻。沃尔玛的规模和力量是导致上百家供应商在沃尔玛位于阿肯色州本顿维尔(Bentonville)总部或附近设立办事处的唯一原因。本顿县是美国发展速度第三的县,若没有沃尔玛的存在,飞速发展是不可能的。规模和实力使沃尔玛有资本要求供应商采用昂贵、未经测试的技术,沃尔玛因此每天节省上百万美元,而其他人得不到任何投资回报。

尽管和其他状如方盒的超市相似,沃尔玛早就不再是一个单纯的零售连锁店。沃尔玛与麦当劳、可口可乐、微软一样,是大名鼎鼎的品牌。这并不意味着,在闪亮的大牌招牌中,又多了一个图标。加州大学历史系教授尼尔森·里奇顿斯坦说得好,沃尔玛已是一家“样板公司”,其规模和经营范围为整个商业世界设定了标准。在上世纪 50 年代,通用汽车公司作为当时全美最大的公司,是一家样板公司。在汽车工人联合会(United Auto Workers)的强力推动下,通用汽车公司在工人工资、福利和劳资对话等方面奠定了标准。这些标准很快为汽车行业和大多数制造行业所采纳,因为竞争者如果不紧随样板公司,就有掉队的危险。落伍的风险是难以承受的。

1953年,通用汽车公司总裁对美国国会说:“对美国有好处的,就是对通用有好处的;反过来也一样。”这句话出名,不是因为说得率直,而是因为千真万确。如果李·司各特今天如是说,率直是一点不少,也许还多一点,但反讽意味就太强了。通用汽车公司是一个以前不曾有过的工业的一部分,产品成了美国身份的一部分,也是美国的象征。还有,它开创了新的财富,创造了高薪工作(高薪职业),大多数时候服从工会,设定了一个行业的高标准。竞争对手们紧追不舍,但是,在通用的高质量要求下,竞争者也没有被淘汰出局。通用汽车公司并不是一家完美的公司,也不是一个完美的社会公民——很少有公司是真正完美的,但是可以说,通用汽车公司干的是好事,而不是坏事。

沃尔玛的崛起建立在小型超市竞争者倒闭的废墟上。沃尔玛提供了低薪工作,不仅拒绝服从工会,还干脆就不让工会进门。沃尔玛的确设立了标准,但所设的标准不高,竞争者的标准也就跟着降低了。沃尔玛掌握了尽可能低价的诀窍,但随之而来的是越来越多的死亡人数和犯罪记录,无论对美国的资本主义,还是对美国(和世界)的工人,都不是好兆头。

可是,我们去沃尔玛购物了。我们经常上沃尔玛购物。我们在沃尔玛购物的次数比去其他卖场的次数要多。这不是平白无故的:在其他零售连锁店不敢涉足的经济欠发达地区,在急需便宜的健康食品和日常用品的地方,沃尔玛去了。

我们也不是心甘情愿地成为沃尔玛的俘虏。在沃尔玛成长的过程中,始终伴随着猛烈的抨击。许多难缠的工人、物业主和抗议积极分子纷纷提出抗议,给沃尔玛施加了强大的压力。但是,这些反沃积极分子如何向顾客解释——李·司各特注意到,特别是那些“工薪族”顾客——为什么同样的东西在别的超市购买要花更多的钱?这个问题是任何反沃社会运动遭遇的最大难题之一。

本书非粗烂之作,作者也不是那种抓了一把文件碎片,从垃圾箱里

跳将出来,证明沃尔玛有统治世界的不良企图的人。本书不是圣徒传记,也不是书店架上越来越多的公司赞美书。事实上,这本书讲述全美——也许是全球——最强大的公司,探寻沃尔玛版图在过去和现在,分析大众的工作、购物和生活方式。本书审视沃尔玛是如何单枪匹马地改变了我们自身对于顾客权益和公民职责的预期。

一家零售商店给予顾客的,居然超越了漫不经心的忠诚感,这在一百年前是难以想象的。但是,一场战争正在进行中,战役在三个战场上打响——经济进步和生活质量、地区认同和国家同一性、第一重要的低价和美国工人的尊严。这场激战正演变为一场定义当代社会的全面战争。沃尔玛是赢家。沃尔玛不仅遍布美国领土,还占据了美国人的国民意识。沃尔玛的发展是一个美国故事(正成为一个全球性的故事),在这个故事中,没有十足的无赖,也没有绝世英雄。也许,这个故事是个美国特色的故事,复杂,令人困惑。

欢迎来到沃尔玛帝国。

☆零售巨头诚招合作伙伴☆

年龄:42。

出生地:阿肯色州本顿维尔。

职业:零售巨头。

教育:有了2880亿美元的年销售额,你在乎学位吗?

宗教:天天低价,纯玉米面包平民主义。

身高/体重:在四大洲九个国家开设4900多家沃尔玛店,有员工150万名。我发誓,我不胖!

兴趣爱好:有时候,我盘算怎样压榨供应商;还有的时候,我考虑如何克扣员工工资。但有件事可以肯定:我总爱玩飞碟高尔夫球。

讨厌:工会、划区法、不打信号灯乱开车的司机。

10年后:年销售额6000亿美元,占有全美零售市场20%的份额,扩张到银行业、汽油、汽车、飞机旅行、健康护理等领域。希望那时候不是单身!

你应当了解我,因为:我将拥有你。

读过的最后一本伟大的书:《心灵鸡汤之集体诉讼案被告的灵魂》

相貌最像:有人说像凯玛特,还有人说像塔吉特。我看有点像凯文·史派西。

最喜欢的银幕性场面:《市府破产也疯狂》之三和《反斗星》(Porky's里的洗澡场面)。

最漂亮/糟糕的谎言:“沃尔玛反对建立工会,沃尔玛善待和尊重每

一位员工(合作伙伴)。”

此刻最想去的地方:渗透到印度、中国广阔的零售市场,直到占据你的心灵。

给予好心情的歌曲:Billboard 排行榜前 20 名。我知道这样说有点含糊,但是,不要忘了,全美 10% 的音乐销售额在我手里。

最羞辱的时刻:服装自有品牌“凯茜·李·吉福德”涉及血汗工厂丑闻被曝光。

离不开的 5 样东西:律师团队、政治行动委员会、通过利益集团游说拉拢过来的政客、卫星数据通讯系统,最后少不了的还有律师团队。

在我的卧室你会发现:天天低价——如果你走运的话。

填补空白:140 万员工一边摆动臀部以显性感,一边逐词狂呼你的名字。哈莉·贝瑞在股东大会上弄喉摆臀的模样更显性感。

更多有关我的情况:哇,我真不敢相信我在干这一行。所有的朋友都说他们不理解为何我还是单身。不管怎么说,我珍爱诚实、效率和公共补贴。聪明的我提出公民投票表决沃尔玛开店的议案以规避地方政府的权力,这种惬意如同在家安享影碟一样。我勤劳,如果说没有尽到社会责任,也还是做到了财政包干,不在小商品上榨取油水(只要你跟我签一个保证不起诉我的协议)。

我在寻找的人:叫我守旧不合潮流没关系,可要在一个正在发展的远郊地的周边找一块 20—25 公顷的土地,谈何容易?

还没有其他的范例,选址必须靠近地方交通主干道或州际公路,否则生意没法做。请不要对我妄加猜测,更不要受人委托研究沃尔玛开店如何影响当地经济。

若有合作意向,请附上彩照、所有相关税收激励,并签署保密协定。请记住,根据季度报表的销售数据,沃尔玛保留随时终止双方商业关系的权力,这一决定跟个人感情色彩无关。

期待尽快与您见面!

目 录

C o n t e n t s

导言:沃尔玛帝国	1
----------	---

第一部 规模至上

第1章 规模,比以往任何时候都重要	3
Toys Were Us	4
雷蒙德,让凯玛特见鬼去吧!	7
强烈自尊的藩篱	9
无论何时,备足顾客所需一切商品	11
无牌商品?这不是问题	12
永远的故事	15
光怪陆离的缩影	18
我们提供工作!	19
讲故事	22

第2章 “最多才多艺的男孩”	24
揭下名人的画皮	27
最多才多艺的男孩	29
山姆的新玩具	31

羞辱和挫折	33
糟糕透顶的成功	36
最谦虚的巨人	37
平民亿万富翁	39

第3章 增长机器	42
廉价冠军	43
食品与其他	45
节约文化	47
我们,强大?	49
没有存货=关门大吉	52
扫描这个!	53
“斯帕姆”牌军用午餐肉罐头和零售娱乐	57
从卫星到PDA	62

第4章 沃尔玛表现糟糕之一	64
上班打卡	65
天天都没有健康保险	67
福利表情符	71

第5章 沃尔玛表现糟糕之二	73
沃尔玛就爱没有工会	75
在沃尔玛组织工会! 哦,好的,该怎么组织呢?	78
工人,还是不动产?	79
一分耕耘,一分收获	82
拉斯维加斯万岁?	83
沃尔玛效应	85

父权制惹麻烦	87
血汗工厂惹麻烦	88
凯茜·李:好莱坞的真实故事,还是沃尔玛的替罪羊?	91

第6章 沃尔玛的国际化	93
美纺巨头Pillowtex	93
从失败者到“模板工业”	95
调查说……我们被骗了!	96
中国和沃尔玛	97
外包:令人忧虑的共识	97
消费者让我压成本!	98

第二部 沃尔玛帝国

第7章 热力四射的城市	106
沃尔玛政治行动委员会(PAC)	111
沃尔玛的宣传别具匠心	112
沃尔玛新闻发言人	114

第8章 终究是沃尔玛的世界	116
口头禅:沃尔玛会来进货吗?	120
《COSMO》得到一件蒙住全身的长袍	122
文化管家	125
无处不在的文化战争	125
更温和的审查制度	126
一个同性恋的议事日程?	129

第9章 驯兽记	132
A & P: 一家更和善的超市连锁店	133
国会与A & P的较量	136
抵制沃尔玛开店	139
傻瓜、直言的少数派和其他替罪羊	140
从乡镇到城市	141
就沃尔玛开店投票	143
补遗: 金字塔风波	145

第10章 对沃尔玛说“不”	147
大减价的黄色笑脸遇上泰维斯·斯密利	149
食品杂货店的差距和其他机会	152
真正的精英请站出来!	155
为什么我们需要另一个沃尔玛?	156
除了广告, 还是广告	158
俄勒冈: 美国西北部强硬的反沃州	160
痛恨沃尔玛: 一把双刃剑	162
走进死胡同的激进分子	165

第11章 白人土地、沃尔玛和你	171
哪疼打哪	172
最后的边疆: 纽约	173
对沃尔玛的矛盾心情	175
 致谢	 178
参考资料	180



沃尔玛帝国

第一部 规模至上



第 1 章

规模,比以往任何时候都重要

除非居住在国家野生动物保护区,人们总能听到沃尔玛的新闻。如果你是在沃尔玛各大分店所在地长大的——得克萨斯、佛罗里达、阿肯色、密苏里、俄克拉何马——你会为一家陪伴一生的连锁超市突然引发如此多的歇斯底里而感到惊奇不已。对于城市居民来说,这种神秘感正好相反。嗨,城市才是潮流的发源地,乡镇可不是。这些城里人第一次去沃尔玛购物的时候,惊奇新鲜感是一点不少的。说白了,沃尔玛不过是个混凝土砌块筑成的大方盒——呈现干粪纹路的一面采用的是最廉价的建筑材料——采用钢结构,外墙为蓝、灰二色,还有一根不知何故添加的红条条。沃尔玛这种“饼干一刀切”的外形设计是如此的方方正正、没有棱角、丑陋无比,以至于内城区普通的公共住房相映之下都抬高了身价。

在沃尔玛毫无灵感的外壳里,是一套复杂程度堪与大堡礁媲美的生态系统。只要沃尔玛还在营业中,每一笔交易都通过卫星传输到公司的数据库:这是一个容量高达 460TB 的数据设备系统,位于距离阿肯色州本顿维尔公司总部 2 英里处。在那里,数据系统负责监控和筛选从全球 5000 台分机传输过来的商品信息。精确掌控海量信息有助于细节问题的处理(当其他零售商在促销季节商品和假日商品的时候,沃尔玛能根