

خلاصه کتاب:

انقلاب خرده‌فروشی

چگونه وال‌مارت جهان نوین تجارت را آفرید

نویسنده: نلسون لیختن‌اشتاین

(استاد تاریخ دانشگاه کالیفرنیا)

برگرداندگان به فارسی:

مسعود راجی و علی مستاجران



این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

THE RETAIL REVOLUTION

HOW WAL-MART CREATED A BRAVE NEW WORLD OF BUSINESS

By: Nelson Lichtenstein

ISBN 978-0-312-42968-3

Printed in 2010



فهرست

صفحه	عنوان
۹	مقدمه ناشر
۱۱	مقدمه
	از بنتویل تا گوانگ‌دونگ
۳۷	فصل ۱- دنیای سام والتون
۲۸	تاجران و صنعتگران
۳۳	مصرف در شهر و روستا
۳۸	دنیای سام والتون
۴۹	ای. جی. کوروت و قاره سیاه
۵۳	یادگیری از رقبا
۵۶	دهه‌ی معجزه‌آسای سام والتون
۶۳	فصل ۲- عرضه و تحکم
۶۴	عشق به لجبستگی
۷۱	بارکد و جابجایی قدرت
۷۷	قایق‌رانی با پراکترااندگمبل (P&G)
۸۵	مرگ یک فروشنده
۹۱	فصل ۳- فرهنگ شرکت
۹۲	پس از خوشه‌های خشم
۹۹	زنان و وال‌مارت
۱۰۱	گذشته نمرده است
۱۰۳	مسلک آقای سام
۱۰۵	وفاداری‌ها در وال‌مارت
۱۰۹	جایی که دل آن جاست
۱۱۳	رهبر خدمت‌گزار
۱۱۵	تکنیر فرهنگ وال‌مارت
۱۱۷	موسسه دانشجویان کسب‌آزاد (م. د. ک. آ.)

۱۲۱	فصل ۴- پیروز بر دیروز
۱۲۵	ما باید همکاران ارزان‌قیمتی داشته باشیم
۱۲۷	پیروز بر دیروز
۱۳۴	تحریک اجتماعی: توهم یا واقعیت
۱۳۵	دردسرهای ریزش و جذب پرسنل
۱۳۹	گروه‌های ضربت
۱۴۰	پایان اضافه‌کاری
۱۴۳	دزدی کارکنان و علت مزمن بودن آن
۱۴۶	سقوط تام کافلین
۱۴۹	فصل ۵- اتحادیه‌ها! دور شوید!
۱۵۱	آزادی بیان کارفرمایان
۱۵۳	جان تیت و آمریکای او
۱۶۰	چماق و هویج برای اعیان و اشراف کارگران
۱۶۴	وال‌مارت در برابر اتحادیه‌ها
۱۷۰	وال‌مارت چگونه برنده می‌شود؟
۱۷۷	فصل ۶- راه‌پیمایی طولانی وال‌مارت به سوی چین
۱۷۸	قدرت و موقعیت در زنجیره تدارکات خرده‌فروشی
۱۸۰	«برنامه خرید» آقای سام
۱۸۳	«جنس آمریکایی بخر»، راه رسیدن به چین
۱۹۲	دنیای دوزندگی‌های فلاکت‌بار
۲۰۱	رام کردن سیستم؟
۲۰۷	سلطان پلید جنوب چین
۲۱۴	آینده‌ی پرولتاریای چین
۲۱۹	فصل ۷- فروشگاه‌های کالای ارزان برای هر آب و هوایی؟
۲۲۱	تکانه‌ی امپریال
۲۲۲	ضمیمه کردن کانادا
۲۲۶	در اروپا و ژاپن: دشواری قایق‌رانی
۲۳۴	معضلات آمریکای لاتین
۲۳۷	والماتویسیسم در پادشاهی طبقه متوسط
۲۴۱	چاله‌ها و چاه‌های راه کاپیتالیستی
۲۴۵	اتحادیه در وال‌مارت!؟

۲۵۱	فصل ۸- والمارت قواعد و مقررات را چگونه نهادینه می‌کند؟
۲۵۲	راسته بازاریان در برابر والمارت
۲۵۷	اندوه مالیات فروش
۲۶۱	بشردوستی منفعت‌طلبانه
۲۶۹	بیمه سلامت و درمان و هزینه‌های برگشت‌پذیر
۲۷۸	کلاهبرداری از غرامت کارکنان
۲۸۵	فصل ۹- والمارت در برابر دنیای خودساخته‌اش
۲۸۷	تضاد در کالیفرنیا
۲۹۵	نبرد بر سر یک مدل کسب‌وکار
۲۹۹	سیاست و روابط عمومی
۳۰۹	قیمت‌ها و قدرت خرید
۳۱۶	والمارتی شدن بدون والمارت
۳۲۳	آینده
۳۳۱	گفتار پایانی

معرفی کتاب: انقلاب خرده‌فروشی

اگر نیک بنگریم، می‌بینیم که نه فقط قوام و دوام، بلکه ضعف و نابودی جوامع انسانی نیز تابعی از چندین متغیر است که متغیر «تجارت و بازرگانی» مهم‌ترین است. یک نشانه آن حمله مغول و ویرانی ایران بود که خوارزمشاهیان کوتاه‌بین و بی‌خرد با کشتن تجار مغول و غارت مال‌التجاره آنان، امنیت راه ابریشم را که شاهراه تجارت و بازرگانی بود به خطر انداخته بودند.

و در این زمان نیز، این همه پایگاه‌های نظامی و ناوهای هواپیمابری که در خاورمیانه و خلیج فارس می‌بینیم بخشی از تمهیدات جهانی برای حفظ امنیت راه‌های تجارت و بازرگانی نفت است. شاید توضیحی درباره عبارت **این زمان** ضروری باشد؛ زیرا ما نه فقط یا یک زمان بلکه با **زمان‌های** متعددی سروکار داریم. کلمه «تایمز» در نام نشریات تهران‌تایمز، تایمز لندن، نیویورک‌تایمز، فایننشال‌تایمز گواه روشنی است که حتی در یک شهر، یا در یک زمینه خاص مانند امور مالی، چندین زمان در جریان است. به بیانی دیگر، برای هر موجود زنده‌ای، اعم از انسان یا موسسات و شرکت‌ها و شهرها و کشورها، زمان یا زمان‌های ویژه‌ای هست که با سرعت و شتاب به پیش می‌رود. از این‌رو هر فرد، بنگاه بازرگانی و جامعه‌ای نگران زمان‌های آینده‌ی خود و دیگران است. همه جنگ‌ها و

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

صلح‌ها، رقابت‌ها و همکاری‌های جهانی/منطقه‌ای/محلی برای پاسخگویی به این نگرانی؛ و آینده‌نگری است.

حدود ۸۵ سال پیش، آقای آلدوس هاکسلی، نویسنده‌ی فیلسوف و آینده‌نگر انگلیسی/آمریکایی در کتاب «پیشواز دنیای نو»^۱ پیش‌گویی کرد که هستی، آستن دنیای نوینی است عاری از عشق، عاطفه، فقر، رنج و جنگ؛ که مطلقاً دانش‌بنیان است و بر اساس مهندسی ژنتیک، و شیوه‌های برنامه‌ریزی متمرکز، زاد و ولد طبیعی انسان و مفهوم خانواده، منسوخ و منقرض می‌گردد؛ و طراحی و تولید انبوه انسان‌ها بر طبق برنامه، در لابراتوارهای مهندسی ژنتیک صورت خواهد گرفت.

سی سال بعد، هاکسلی کتاب دیگری نوشت به‌نام بازدید پیشواز دنیای نو^۲ و تاکید کرد که جهان کنونی با سرعتی بیش از پیش‌بینی قبلی‌اش و با شتابی فزاینده به‌سوی دنیای نو می‌رود. و امروز می‌بینیم که لجاج خارج از رحم و دخل و تصرف در ویژگی‌های توارثی و ژنتیکی کاربرد عملی یافته است.

اکنون پروفیسور تاریخ و اقتصاد در دانشگاه‌های آمریکا، آقای نلسون لیختن اشتاین در کتاب کاملاً مستند و آکنده از آگاهی‌ها، به‌نام انقلاب

1. Brave New World, Aldous Huxley
2. Brave New World Revisited

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

خرده‌فروشی، خواننده را به «پیشواز دنیای نوی تجارت و بازرگانی» می‌برد که عالی‌ترین و بزرگ‌ترین بخش آن را شرکت عظیم **وال‌مارت** طی چند دهه‌ی اخیر آفرید و صنعت خرده‌فروشی را به مقامی برتر از صنایع نفت و الکترونیک و ... ارتقا داد.



«**خرده‌فروشی**» نام بخشی بسیار مهمی از تجارت و بازرگانی است که با دلالی، واسطه‌گری، عمده‌فروشی و بُنکداری تفاوت بنیادی دارد؛ زیرا

خرده‌فروش، کالا و خدمات را فقط به مصرف‌کننده‌ی نهایی می‌فروشد تا فقط خود یا اعضای خانواده‌اش مصرف کنند. صنعت خرده‌فروشی باید بکوشد که کالا را نه از دلال و عمده‌فروش و بنکدار، بلکه از تولیدکننده خریداری کند. زیرا هر دلال، واسطه، عمده‌فروش یا بنکدار، بدون آنکه در تولید یا فروش یا کیفیت کالا کم‌ترین نقشی داشته باشد، هزینه‌های سنگین و طمعکارانه‌ی خود را بر قیمت کالا می‌افزاید و این به زیان تولیدکننده، خرده‌فروش، و مصرف‌کننده است.

«**صنعت خرده‌فروشی**» از دوران مرکانتیلیسم اروپا در قرون ۱۷ و ۱۸ آغاز شد و تا این‌زمان ادامه یافته و نرخ رشد آن خیره‌کننده و از شگفتی‌های تاریخ است. پیدایش، رشد و رقابت خرده‌فروشی‌های بزرگی مانند **وال‌مارت**، **مکیز**، **سیرز**، **کی‌مارت**، و **کارفور**، و ... بر سراسر جهان و

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

اقتصادهای خردوکلان ملی و بین‌المللی، و فرهنگ و بر کیفیات زندگی نوع انسان اثرگذار شده است.

«وال مارت» نام بزرگ‌ترین خرده‌فروشی جهان است که آقای سام والتون با گرفتن وامی کوچک از خانواده همسرش، مغازه‌ای در فقیرترین منطقه روستایی آرکانزاس تاسیس کرد ولی با تدابیر هوشمندانه و آگاهانه آن را بدین جا رساند که اکنون در همه قاره‌ها و اغلب کشورها حضور دارد و بیش از دو میلیون و دویست هزار کارمند مستقیم آن در بیش از ۱۲,۰۰۰ فروشگاه و شبکه‌های خرید و حمل و توزیع برای وال مارت کار می‌کنند. البته به این تعداد باید ده‌ها میلیون کارگری را افزود که در کشتزارها و کارخانجات و شرکت‌های تولیدکننده آمریکا و کشورهای خاور دور و آمریکای مرکزی و آفریقا برای وال مارت کالا می‌سازند. میانگین وسعت هر فروشگاه وال مارت در آغاز ۲۰۰۰ متر مربع بود ولی در این زمان به ۲۲,۰۰۰ متر مربع رسیده است. مالکیت خانوادگی و ایدئولوژی مسیحی اوانجلیستی از صفات بارز وال مارت است. زنان ۷۶ درصد از کارکنان وال مارت هستند.

کتاب **انقلاب خرده‌فروشی** نخستین کتاب معتبری است که درباره ذات و ماهیت صنعت خرده‌فروشی نوشته شده و بهترین و پیشروترین نمونه‌ی خرده‌فروشی در جهان را بررسی کرده است.

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

آقای لیختن اشتاین، نویسنده این کتاب یک دانشمند و پژوهشگر تاریخ و اقتصاد است که ریشه‌های خرده‌فروشی را در بازرگانی بین‌المللی قرون ۱۶ و ۱۷ بررسی می‌کند. او مرکانتیلیست‌ها یا تجارت‌پیشه‌گان پرتغال و هلند و بریتانیای کبیر در جبل‌الطارق و بنادر روتردام و آمستردام هلند و سواحل انگلستان تا سواحل چین و هندوستان و جنوب آفریقا را ردیابی و پیگیری کرده است. شیوه کار مرکانتیلیست‌ها، دریانوردی با کشتی‌های اقیانوس‌پیما (و البته ناوهای جنگی و تفنگداران) بود و بازار کارشان، سراسر قاره آسیا تا خاور دور و قاره‌های آمریکا و آفریقا را از کران تا کران پوشش می‌داد.

مرکانتیلیست‌های اروپا همه مواد اولیه، کالاهای تولیدشده، داروها، از جمله تریاک را از همه جای جهان خریداری می‌کردند تا به همه جای جهان بفروشند. در قرون اخیر، خطوط و ناوگان‌های حمل‌ونقل دریایی پیوسته فعال بوده‌اند. برخی از شرکت‌های حمل‌ونقل کالاهای بازرگانی، سابقه‌ای چندصدساله دارند. شرح تکامل سیستم‌های مورد استفاده در عمده‌فروشی و صنعت خرده‌فروشی به صدها کتاب نیازمند است. تاریخ رویدادهای مربوط به تجارت و بازرگانی، شامل انقلاب‌ها، جنگ‌ها، و تغییرات مرزهای کشورها است. آثار و پیامدهای هر رویداد که در صدها کتاب مستند و مدون است، به‌طور فشرده در کتاب *انقلاب خرده‌فروشی* مرور شده است.

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

افزون بر تحلیل تاریخی قرون پیشین، کتاب *انقلاب خرده‌فروشی* به تغییرات کمی و کیفی این صنعت در قرن ۲۰ و ۲۱ توجه خاص دارد و با پیگیری مسیر طی شده، آینده را نیز پیش‌بینی کرده است.

کتاب *انقلاب خرده‌فروشی* با تمرکز بر جریان پیدایش و رشد وال‌مارت، به جنبه‌های گوناگون این صنعت و این نمونه‌ی موفق آن می‌پردازد و نشان می‌دهد که وال‌مارت و مدیریت آن با چه سیاست‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی توانستند بر مسایل و مشکلات بزرگ و خطیری غلبه کنند که شامل چنین مواردی است:

- نحوه سازماندهی درونی وال‌مارت و ارتباطات با شعب آن در سایر نقاط و کشورها،
- منطقه‌بندی بازارها،
- تغییر و جابجایی سنجیده و منظم مدیران و مسئولان هر منطقه،
- ایجاد ناوگانی از هواپیماهای جت برای آمدوشد روزانه‌ی مدیران فروشگاه‌ها از خانه‌هایشان به محل کار،
- کاهش انبارها و منسوخ کردن انبارسازی،
- آفرینش مراکز توزیع کاملاً اتوماتیک و به‌روزآوری ناوگان حمل‌ونقل با جدیدترین تکنولوژی‌های حمل‌ونقل و توزیع کالا،
- به‌کارگیری سیستم JIT: Just-In-Time که مانع رکورد سرمایه می‌شود،
- آفرینش یک سیستم اطلاعاتی بسیار پیشرفته و مبتنی بر بارکد،

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

- ردگیری حرکات، سکناات، فروش و ضایعات هر کالا در سراسر گیتی،
- رویارویی با رقبای قدر قدرتی که با کپی کردن تکنیک‌های وال‌مارت مزیت‌های وال‌مارت را نابود می‌کنند،
- قدرت‌نمایی تولیدکنندگان کالاها برای افزایش قیمت محصولاتشان،
- کنترل‌ها و مزاحمت‌های قانونی و دولتی،
- فشار مصرف‌کنندگان برای ارتقای خدمات و کاهش قیمت‌ها،
- فشار اتحادیه‌های کارگری برای ازدیاد دستمزدها و حقوق و مزایا،
- رویدادهای اجتماعی مانند تحولات سیاسی فراگیر و انقلاب‌ها،
- جذب و ریزش نیروی کار،
- دزدی و ضایعات در انبارها و فروشگاه‌ها،
- تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در بازارهای کشورهای مختلف،
- و ...

ولی وال‌مارت در همگی بخش‌های فعالیتش در سراسر جهان، همواره اصول و ارزش‌هایش را با تمام قدرت و توانش حفظ کرده است. زیرا موفقیت وال‌مارت ناشی از ماندگاری و ایستادگی اصول و ارزش‌هاست. اصول و ارزش‌های وال‌مارت فرهنگ‌سازانه است. نمونه‌ای از حفظ اصول و ارزش‌ها این است که وال‌مارت از ابتدای تاسیسش در روستای فقیر بنتونویل، تا این زمان در قرن بیست‌ویکم، دفتر مرکزیش را جابجا نکرده است. هنوز هم در همان شهر بنتونویل آرکانزاس است ولی قدرت و

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

نفوذش، سراسر مناطق جنوب شرقی چین را به کارگاهی برای تولید کالاهای وال‌مارت درآورده است.

یکی دیگر از اصول و ارزش‌های وال‌مارت این بوده که کارکنان لایه مدیریت میانی را خودش تربیت کند نه آنکه از متقاضیان کار در بازار آزاد استخدام نماید. وال‌مارت برای حفظ ارزش خانوادگی در شرکت، نوجوانان بااستعداد را بورسیه می‌کند و برای تحصیلات عالی به دانشگاه‌هایی که اصول و ارزش‌های وال‌مارت را آموزش می‌دهند اعزام می‌کند.

وال‌مارت موسس و تحکیم‌کننده یک فرهنگ خانوادگی در درون تشکیلات وسیع و گسترده‌اش در سراسر جهان بوده است. در سراسر وال‌مارت، نام سام والتون بنیان‌گذار خردمند و نیکوکار این مجموعه عظیم، جایگاه ویژه‌ای دارد. سام مانند پدر محترم همگی دو میلیون و دویست هزار کارکنان این سازمان و تشکیلات است.

وال‌مارت نه فقط شرکت‌های تولیدی چین و بنگلادش و هند و آمریکای مرکزی و جنوبی را به کار و خدمت خود گرفته، بلکه در درون ایالات متحده آمریکا هم سلطه‌ی بی‌چون و چرایی به تولیدکنندگان یافته است. به‌عنوان نمونه، شرکت پراکتراندگمبل (P&G) که تولیدکننده مواد بهداشتی و آرایشی است، از قوی‌ترین شرکت‌های جهان بوده که از ۱۸۰ سال قبل به همه خرده‌فروشان جهان سلطه داشت و آنان را مجبور

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

می‌کرد شرایطی را که دیکته می‌کند بپذیرند. ولی اکنون اوضاع واژگونه شده و P&G ناچار شده شرایط وال مارت را بپذیرد!

کتاب *انقلاب خرده‌فروشی* به این‌گونه پرسش‌ها پاسخ می‌دهد که وال مارت چه نوع سیاست‌ها و تاکتیک‌هایی را به کار می‌برد تا منحنی مسیر ارتباطش با تولیدکنندگان به یک نقطه عطف برسد، یعنی نقطه‌ای که مرکز قدرت از شرکت تولیدکننده به شرکت وال مارت منتقل می‌شود.

در کتاب *انقلاب خرده‌فروشی* نه فقط با شخصیت احترام‌برانگیز سام والتون، بلکه با اعضای خانواده او و مدیران ارشد وال مارت هم آشنا می‌شویم.

آقای سام والتون، مردی روستایی بود که تحصیلات قابل توجهی نداشت ولی خود را در خدمت سفیدپوستان مسیحی و آنگلو ساکسون قرار داد. اعتقادش به مذهب اوانجلیستی مسیحی هرگز نقصان نیافت. او با حفظ همان لباس ساده بی‌زرق و برق، و حفظ آداب و رسوم و لهجه روستاییش با شخصیت‌هایی مانند روسای جمهور آمریکا و کنگره و مقامات ارشد کشورهای دیگر، نه از موضع ضعف، بلکه از موضع قدرت گفت‌وگو و مذاکره و معامله می‌کرد. و این را به معاونان و مدیران ارشدش نیز می‌آموخت.

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

به‌طور کلی، این کتاب یک منبع آگاهی از مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی موفق‌ترین فعالیت تجارت و بازرگانی در این دوران تاریخی است. این کتاب مداح و ستایشگر سام والتون یا وال‌مارت و مدیرانش نیست؛ بلکه در بسیاری از موارد و بخصوص از نظر روابط با نیروی کار، دستمزدها و تامین بیمه‌های درمانی و بازنشستگی کارگران، انتقادآمیز است.

اهمیت این کتاب در دقت آن است؛ زیرا یکایک جملاتی که نقل کرده است مستند شده و بخش ماخذ و اعلام این کتاب بیش از ۴۵ صفحه است! این سطح عالی از دقت و صحت و امانت را فقط در نویسندگان آکادمیک و پژوهشگران واقعی می‌توان یافت نه نویسندگانی که می‌خواهند به نفع یا علیه چیزی سخن بگویند.

کتاب *انقلاب خرده‌فروشی* با اشاره به آنتی‌تزه‌های وجود و تحولات وال‌مارت، به آینده می‌نگرد. البته این کتاب شرکت وال‌مارت را به صلیب نمی‌کشد ولی با نگرشی اعتراضی و سخت انتقادآمیز، به بخش مهمی از سیاست‌ها و شیوه‌های وال‌مارت می‌تازد: کسب سود شرافتمندانه از راه کارآفرینی هرچند که قانونی و مجاز است ولی افراط در آن، یعنی برون‌سپاری فعالیت‌های تولیدی آمریکا به کشورهای دیگر و چین، باعث واژگونی نظام حاکم بر کاپیتالیسم آمریکا خواهد شد. آقای لیختن‌اشتاین،

معرفی کتاب انقلاب خرده‌فروشی

وال مارت را برحذر می‌دارد از روزی که میوه‌های تلخ برون‌سپاری به‌بار آید و برسد.

و چه شگفت‌انگیز که در همین انتخابات اخیر آمریکا، با پیروزی آقای دونالد ترامپ و شکست تاریخی دموکرات‌های گلوبالیست، پیش‌بینی آقای لیختن‌اشتاین به حقیقت پیوست.

ده‌ها سال است که علل و عوامل رشد وال مارت، محبوب‌ترین موضوع مطالعه، گفت‌وگو، کنجکاوی، و پژوهش میلیون‌ها نفر از فعالین عرصه تجارت و بازرگانی شده است. آگاهی از رموز و اسرار کار وال مارت به یکی از واجبات تحصیل در رشته‌های دانشگاهی منابع انسانی، اقتصاد، مدیریت، مدیریت بازرگانی، حمل‌ونقل، فروش و بازاریابی و ... می‌باشد.