

商业点评

连锁巨头沃尔玛的小镇基因

1945年，二战结束，山姆·沃尔顿从部队退役，准备盘下一家小杂货店开始自己心心念念的零售事业。此时，她的妻子海伦说：“我会跟你去任何你想去的地方，只是求你别让我住在一个大城市里，对我来说，一万人的小镇就足够了。”

在此后将近20年时间里，沃尔玛的生意一直在一万人以下的镇子上打转。无心插柳，妻子的生活喜好，演变成了沃尔玛的“小镇战略”。

1985年，《福布斯》第一次把美国首富的头衔接到他的头上，35年过去，首富虽然早已易主，他创建的连锁零售企业沃尔玛依然以傲人的营业额排在《财富》世界500强的第一位。

直到去世，沃尔顿一生都生活在小镇上。现在管理着10000多家卖场和200多万员工的沃尔玛总部，仍然位于本顿维尔——这个小镇的西南八街702号。放在中国，可能连“十八线城市”都算不上。阿肯色州本来就是只有200多万人口的偏远小州，全州的人口约等于沃尔玛一家企业的人口。阿肯色州的小镇，是标准的“五环外”世界。

沃尔顿的第一家杂货店，位于阿肯色州另外一个名叫纽波特的镇子，有7000人口，比本顿维尔大的多。沃尔玛这家400多平方米的杂货店是一个名叫富兰克林连锁杂货商的加盟店。这家店在被沃尔玛经营的十分红火之后，因为五年的租赁合同到期，眼红的房东不再愿意把房子继续租给沃尔顿，要把房子收回来让自己儿子做杂货店的生意。没有办法，沃尔顿只能在其他地方寻找适合开店的地方。

他和岳父开车无意逛到本顿维尔，这是一个更小的镇子，

文/刘戈



作者为央视财经评论员

偏远小镇的消费能力，决定了沃尔玛的低价基因，再加上便宜的场地租金和低成本、宽敞的停车场、发达的道路网和极高的汽车普及率，这些因素成为沃尔玛后来能够在全美国各地小镇上不断开店的最根本的原因。

他们正好问到了一家准备出师的店铺，于是就盘了下来。吃了租期短的苦头，沃尔顿把租期订到了99年，这一年是1950年。因为依然是挂富兰克林招牌的加盟店，所以，在沃尔顿的官方叙述里，这家店依然不算沃尔玛成立的时间，沃尔玛真正拥有完全属于自己品牌的店，还是12年之后。

重装准备完毕之后，沃尔顿在镇上唯一的主流媒体《本顿维尔民主报》上打出了他平生的第一则广告——“沃尔顿富兰克林廉价商店重装开业减价大甩卖”，广告上沃尔顿亲自撰写的

内容是：孩子会获赠气球，衣服夹子9美分一个，茶杯10美分一个。开业当天，人们蜂拥而至。

时至今日，沃尔玛超市的广告依然沿袭了这种风格，并且成为连锁超市广告的标准模式：十分具体的商品，直接标注让人难以置信的低价，根本不需要任何花言巧语。

当第一次登上福布斯富豪榜的时候，纽约和华盛顿的精英们与主流媒体还根本不知道他是何方神圣。记者们蜂拥到本顿维尔——沃尔玛总部，这个位于阿肯色州，只有3000人的小镇。沃尔顿在后来的回忆录中挪揄道：“我猜他们是想拍下我一头跃进铺满金币的游泳池中的照片，或是希望拍到我用百元大钞点燃又粗又长的雪茄，身边环绕着一群跳着性感肚皮舞的姑娘”。而最后的结果是，记者们挖到了这样的猛料：沃尔顿开着一辆旧皮卡，戴着一顶印着“沃尔玛”字样的棒球帽，去镇子中央广场旁的理发店理发，摄影师用长焦镜头捕捉到了他坐在理发椅上的照片。

成为首富的时候，沃尔玛的卖场已经开遍了美国各州的小镇，差不多上亿以上的美国人每周都要光顾沃尔玛，但在华尔街的精英和媒体圈看来，沃尔玛依然是一帮上不了台面的土包子。沃尔顿生气的回忆道：“他们一旦下笔写到我们公司，要么是胡说八道，要么是满纸嘲弄。”

从上世纪50年代开始，经济学家加尔布雷思开始走红，到了六七十年代，更是在哈佛校园和全世界都是知名的“网红”。1958年，加尔布雷思的《丰裕社会》出版，迅速成为街头巷尾热议的畅销书。这本书居然在1965年就被翻译成中国，时隔多

年之后再版，书名被改为《富裕时代》，一字之差，很容易让读者误读作者的真正意图。

“丰裕”不同于“富裕”，原文没有使用rich、wealthy等通常表示富有的词汇，而用了affluence一词，更强调的是拥有物品的丰富性而不是有更多的钱。用“丰裕”的翻译更符合作者在书中表达的意思，也就是说，进入50年代后，大部分美国人全面进入现代生活，大部分人有能力购买满足生活方方面面需求的商品，而不是大家都变得很有钱。

进入“丰裕社会”大部分人衣食无忧，不会再饿肚子，因为死于食品过剩的人远远多于死于食品营养不良的人，绝对贫困人口只出现在因为个人和家庭特殊境遇和部分不愿意离开故土，居住在“就业孤岛”上的人群。

加尔布雷思认为美国已进入人丰裕社会，这是技术进步及经济巨大增长的必然结果。在加尔布雷思看来，在所谓“丰裕社会”，消费需求越来越依赖消费者承受债务的能力和意愿，而不仅是消费者的收入水平，消费的每次增长都会引起债务的进一步增加，我们在迈入更高消费水准的同时必然会陷入更深的债务之中。这一预见显然已经被美国后来的发展历史所证实，在美国无论是普通消费者还是国家财政，都背上了沉重的债务包袱。

他看出了社会的病症，但却没有看到，实际上这是一个工业化进程中的必然规律。他后来在经济学界逐渐边缘化也和他对于消费过于消极的看法有关。实际上在工业化后期，国家基本完成城市化，但对于占社会主体的普通劳动者来说，他们城

市化的时间相对较短，家庭并没有积累什么财富。而城市化生活意味着大量前所未有的消费支出。大多数人挣钱的速度实际上永远赶不上需要花钱的速度。所以通过消费信贷来提前覆盖生活成本是不不得不进行的被动选择，而不是什么消费理念的超前。

在这样的“丰裕时代”，除了富裕阶层和有财富继承的中产阶层，社会中的大部分普通劳动者其实并不能随心所欲的消费，而是要把他们的钱分散的花在生活的方方面面。所以，用最少的钱，买最多的东西，才是社会大部分普通消费者的需求，至于品质和品位，那是处在社会三分之一以上的富裕和中产人群需求。

在传统的商业模式中，富裕人群和中产阶层才是主流商业关注和争夺的焦点。那些遍布小镇和农村的杂货店根本不能构成商业模式，也没有什么品牌意识，沿袭着千百年来小杂货铺一贯的经营模式。但以沃尔玛为代表的连锁折扣店彻底改变了这种状况。经过几十年的发展，他们把所谓的“下沉市场”打造成了名副其实的“主流市场”。

而“小镇基因”是其中最成功的密码。

1962年7月2日，第一家沃尔玛折扣店在本顿维尔以南不远的另外一个名叫罗杰斯的小镇正式开张。这一回，沃尔顿没有再加入其他杂货店连锁品牌，他立了自己的字号，也琢磨出来和以往不同的经营模式。沃尔顿新开的店，面积达到了上千平方米，地板是水泥的，摆放着光秃秃的平板货架，和镇上欣欣向荣的百货商店瓷砖地面、明亮的灯光、光洁的柜台和货架相比，

沃尔玛的店看起来像仓库。只有一点沃尔玛比百货商店干的漂亮——所有商品的标价都比百货商店便宜20%。

这么做是否能吸引顾客，沃尔顿的内心其实是惴惴不安的，他无法判断，在一个6000人口的镇子上，顾客们会不会仅仅因为价格较低而抛弃他们熟悉的百货商店，跑到更偏的地方来买东西。小镇的顾客用行动给了沃尔顿明确的答案。沃尔玛开创式的零售方式成功了。

沃尔顿的信条是，要节省每一分钱。为了疯狂的减少开支，沃尔玛早期的店面来源于曾经做过各种其他用途的房子，货架也有从其他倒闭的商店买来的。卖的服装甚至被挂在房子的管道上。

为了宣传沃尔玛的低价，沃尔玛不断举行疯狂的营销活动，他们一次性购入3500箱的汰渍洗衣粉，因为这样就可以比正常的进货价降低一美元。洗衣粉被堆成了小山，顾客疯狂抢购。这种在各个小镇不断出现的火爆场面让沃尔玛低价的口碑不断传播，沃尔玛等于低价成为小镇居民的基本认知。

美国大量的零售、餐饮、时装等生活服务类著名品牌，大多诞生于20世纪50至70年代，而且其中不少都诞生在偏远小镇，例如肯德基、麦当劳、塔吉特等，这是上世纪五六十年代连锁零售和连锁餐饮企业的共同特征。

偏远小镇的消费能力，决定了沃尔玛的低价基因，再加上便宜的场地租金和低成本、宽敞的停车场、发达的道路网和极高的汽车普及率，这些因素成为沃尔玛后来能够在全美国各地小镇上不断开店的最根本的原因。

自由谈

职场PUA需法律“猛药”

职场PUA，一个这两年来流行的热词，大致意思是职场上上级对下级的精神控制。PUA来自恋爱的“泡学”，是讲男生如何对女生实现精神控制来“泡妞”的一种非道德及非法手段。职场PUA只是换了对象，即领导精准打击员工的自信，以达到从精神上掌控员工的目的。比如上级天天批评下级“狼性”不足，对于高业绩考核以及其他高标准要求缺乏足够的承受压力。再比如关于加班，很多企业管理者也总喜欢将加班等同于奋斗，认为加班时长是衡量一个员工是否达到付出和产出标准的关键所在。

而职场PUA正从传统意义的企业扩展到各个领域。比如，前火箭少女101队长Yamy日前发表长文，揭露了其经纪公司“极创引力”的老板徐明朝在没有她参与的公司会议上，公开对其外貌、能力等方面进行羞辱性的人身攻击，并曝光了现场音频录音。

在会议上，徐明朝还称，自己就是对艺人太好，导致艺人有了选择权，而艺人就应该要绝对

文/华柯



作者为财经评论员

职场生态的净化需要更完善的第三方监管，尤其是从立法到执法上针对包括职场PUA在内的不公平现象进行同步升级。

这就是典型的职场PUA。作为一名演艺公司的老板，对于旗下女艺人进行相貌、能力的直接攻击，已经涉嫌人格侮辱。而如此做法，无非是希望在无形中向Yamy“植入”一套认知逻辑：也即Yamy自己存在太多外在和内在缺陷，如果不是该经纪公司

的提携，恐怕Yamy根本就没有站在舞台的机会。以极度贬低女艺人的相貌和能力，来建立经纪公司女艺人之间的博弈强势，未来Yamy面对该经纪公司开出的任何条件，恐怕就只能无条件让步。

更意味深长的是，作为老板的徐明朝向与会员工释放了明确信号：第一，艺人不应有选择权，必须服从老板的任何要求。第二，要求与会人员对此附和，就是希望建立更加威权式样的公司文化，老板在其中说一不二，而所有员工不仅要行动上服从老板的指令，而且要在心理层面高度认同这样的文化。

这就意味着，职场PUA被不少企业管理者所“借鉴”，套用在他们认为可行的任何领域。以Yamy所在的女团领域为例，国内女团模式基本借鉴了日韩经验，通过公开选秀、选手演艺PK、粉丝投票等赛制，筛选出一批初步具有粉丝号召力的种子成员，然后进行长时间高强度的专业培训。其培训不仅会让成员接受每天多达十几个小时的培训，在心理和生理上以超极限

为标准，同时会进行残酷的淘汰，包括内部淘汰、补充新人、再淘汰的循环筛选，最终将经受了巨大压力考验、考核合格的选手正式推向舞台。

而此时则进入到男团女团的又一个关键环节，就是负责培训的经纪公司往往会与成员签订合同，包括各种未来收益分成，成员如果不履约要面临的赔偿条件等，而且合同期很长。

Yamy所指向的演艺圈男团女团组建路径，其实也和其他职场领域相似。都是从小白做起，但本身已经具备了一定的条件，比如演艺圈强调形象、气质、台风等，其他职场领域则主要聚焦学历、从业经验、专业知识和技能等，然后被企业录用，经试用达标后转正。

而老板为何会打压当初力捧的Yamy？或许，所谓长得不好看、能力一般等说辞，并非该经纪公司老板的真正想法，而是通过这样的话术打压，摧毁Yamy的职场自尊。按照常识，如果一个人觉得自己一无是处，往往会把“收留”他的老板视为恩人，也就自动丧失了讨价还价的

基础，面对经纪公司开出的任何条件都只能屈从。

在其他职场领域，时刻敲打员工也成为不少管理者认同的潜规则。甚至在一些企业的面试中，就有所谓压力测试，以贬低应聘者目前所在企业及其自身经历、能力，从而剥夺应聘者后续在与企业关于薪资、工作时长等谈判的筹码，但对外则美其名曰为检验应聘者的心理素质，是否具备在不确定性环境下的成长性。

当下的国内职场，不少企业偏向于对员工采取以赛马、末位淘汰、定期优化等各种名义所串联的高压管理机制。无论是量化的业绩、加班时长等绩效指标定期考核，还是对上司各类指令瞬间响应、言语行动中所显露的谦卑等软性指标，都决定了上级对下级是称职、优秀还是不合格、待淘汰的考核分野。非高压，不成就，成为这些企业奉行的常态化管理。

也因此，我们看到了越来越多讨论职场PUA的话题，当事人自陈不堪承受上级压力所带来的身体精神创伤。而深入研究

职场PUA的扩散，一方面是由于当前我国职场供需不平衡的客观环境，让部分企业管理者总有“两条腿的人随便找”之类优越心态；另一方面过度崇尚“狼性”“奋斗哲学”的企业文化大行其道，企业管理者以成功者姿态对社会洗脑，也助长了此类风气的蔓延。

更深层次的原因则是，法律救济机制不够完善，导致了员工遭遇职场PUA时缺乏足够的公力救济。这并非仅止于职场PUA，职场上的性别歧视、年龄歧视、学历歧视等现象长期存在，受害者则找不到高效、便捷、具有足够威慑力的维权通道，从而沦为沉默的大多数。部分企业管理者在采取此类侵犯员工权益的行为时也无所顾忌。

职场生态的净化需要更完善的第三方监管，尤其是从立法到执法上针对包括职场PUA在内的不公平现象进行同步升级，包括集体诉讼、惩罚性赔偿等制度的探索，从而更好地保护人们的就业和发展空间。这在世界其他国家已有成功经验，我国有关部门完全可以借鉴并推广。

上接E3

多方力量形成了合流，这是经济复苏基金的协议能够达成的基本的背景。如此重大的突破不可能一蹴而就，还是按照突破的方式进行推进，什么方式呢？几十个小时不眠不休地谈判拉锯，其间不乏有非常激烈的口水仗，在7500亿欧元复苏基金中无条件拨款的额度问题上南方和北方的分歧比较大。据媒体报道说，在协议达成前一天的晚宴上气氛比较紧张，以荷兰为代表的北方“节俭国家”，拒绝

做出让步，马克龙则沮丧地敲桌子，波兰总理莫拉维茨基指责北方国家是“一群吝啬的、自我本位的国家”，为什么波兰会这么坚决支持复苏基金呢？因为它最大的获益者。

经过近100个小时的谈判，欧盟领导人最终达成了协议，可以设想一下，对于这么高强度的谈判，在最后达成协议的时候，每个人是不是已经精疲力竭了呢？这几乎是欧盟方式的集中体现，在危机的压力之

下，在长时间谈判对每个谈判者的“摧残”之下，欧盟的合作不断走向深入。

有人将这次峰会与2000年的尼斯峰会相比，那次峰会持续了91个小时45分钟，也是在凌晨5点达成了协议。至于这次峰会是不是能够改变欧盟的财政基础，还需要观察。马克龙认为这次峰会具有历史意义，欧盟首次建立了集体借贷能力、制定了复苏计划，有了这个复苏计划，未来三年欧洲预

算将倍增。马克龙当然有理由为这次峰会而鼓舞，在未来的欧盟领导人的格局中，马克龙可能会是最重要的玩家。当然，默克尔在卸任之前也想留下一笔，她才是“幕后”的玩家。协议达成之后，米歇尔和冯德莱恩以手肘礼来庆祝这一历史性的协议，对于新任的欧盟领导人来说，这是一个大大的开门红。在艰难时刻，这一协议重振欧盟的信誉、形象，激活欧盟的行动力，而米歇尔和

冯德莱恩也通过这一协议来证明自己的领导能力，确立各自的领导权威。

从欧盟的发展历程来说，危机和挑战是欧洲国家合作的外部动力，也是黏合剂，欧盟在压力和危机之下形成了危机应对的模式和韧性，在分崩离析的“自我恐惧”之下，欧盟领导人学会了在凌晨时分达成协议“技能”。这次疫情造成的经济社会体系的“冻结”，欧盟经济面临“二战”结束以来最严重的衰退，

而临时性的救助计划即将结束，因此，这次峰会既要进行政策衔接，也要为欧盟的合作奠定基础，危机的重压之下，“顺便”解决积重难返的结构性问题。从欧盟的逻辑而言，包含无条件拨款额度的经济复苏基金具有共同财政基础的含义，为未来欧盟的共同债券奠定了基础，可以说这次峰会具有“汉密尔顿时刻”的含义，汉密尔顿是美国首任财长，奠定了美国联邦政府的财政和信用基础。