

انقلاب خرده‌فروشی

چگونه والمارت جهان نوین تجارت را آفرید

مؤلف: راسل لیختن‌اشتاین

(اساتذہ عالیہ، دانشگاہ کالیفرنیا)

برگردانندگان: فاطمہ

مسعود راجی و علی مستاجری



نشر فرا

Lichtenstein, Nelson

سرشناسه: لیختن‌اشتاین، نلسون، ۱۹۴۴-م

عنوان و نام پدیدآور: انقلاب خرده‌فروشی / نویسنده: نلسون لیختن‌اشتاین؛ مترجمین: مسعود راجی، علی مستاجران.
مشخصات نشر: تهران: نشر فرا، ۱۳۹۵.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۳۵-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: The retail revolution : how Wal-Mart created a brave new world of business, c2009

موضوع: الف. شرکت وال-مارت _ مدیریت

ب. فروشگاه‌های ارزان فروش _ ایالات متحده _ مدیریت

ج. خرده‌فروشی _ ایالات متحده _ مدیریت

شماره افزوده: ۱. راجی، مسعود، ۱۳۲۰- مترجم

رده ی کنگره: ۱۳۹۵ ۹ل۹ الف/۳۱۵/۴۲۹ HF

بند- یوبی: ۳۸۱/۱۴۹

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۴۷۸۰۱۶

نام کتاب: انقلاب خرده‌فروشی

نویسنده: نلسون لیختن‌اشتاین

مترجمان: مسعود راجی، علی مستاجران

ویراستار علمی: دکتر عرب‌الاحمدی

صفحه‌آرایی: نوگس میرصانع

فرایند چاپ: امیر تاجیکی

نوبت چاپ: اول، پاییز ۹۵

شمارگان: ۱۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۱۰۰۰ تومان

ISBN 978-600-6092-35-5

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۳۵-۵

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۴/۲۲، ۲، پست ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۷۰۱ ۸۸۸۰

تلفن پخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۲

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: کاری‌نو

ناشر از همکاری شرکت خانه و آشپزخانه در چاپ این کتاب به‌منظور

کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

۹	مقدمه ناشر
۱۱	مقدمه
	از بتتویل تا گوانگ دونگ
۳۷	فصل ۱ - دنیای سام والتون
۲۸	تاجران و صنعتگران
۳۳	مصرف در چین و روستا
۳۸	دنیای سام والتون
۴۹	ای. جی. کینگ و تاجر 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 پراکتراندگمبل (P&G)
۸۵	مرگ یک فروشنده
۹۱	فصل ۳ - فرهنگ شرکت
۹۲	پس از خوشه‌های خشم
۹۹	زنان و وال مارت
۱۰۱	گذشته نمرده است
۱۰۱	مسلك آقای سام
۱۰۵	وفاداری‌ها در وال مارت
۱۰۹	جایی که دل آن‌جاست
۱۱۳	رهبر خدمت‌گزار
۱۱۵	تکثیر فرهنگ وال مارت
۱۱۷	موسسه دانشجویان کسب آزاد (م. د. ک. آ.)

فصل ۴- پیروز بر دیروز

- ۱۲۱
۱۲۵ ما باید همکاران ارزان قیمتی داشته باشیم
۱۲۷ پیروز بر دیروز
۱۳۴ تحرک اجتماعی: توهم یا واقعیت
۱۳۵ در دسرهای ریزش و جذب پرسنل
۱۳۹ گروه‌های ضربت
۱۴۰ پایان اضافه کاری
۱۴۳ د دی کارکنان و علت مزمن بودن آن
۱۴۶ موقتاً تمام کافلین

فصل ۵- اتحادیه‌ها! دور شوید!

- ۱۴۹
۱۵۱ آزادی بیان کارفرمایان
۱۵۳ جان تیت و آمریکایی‌ها
۱۶۰ چماق و هویج برای نمایان و اشراف کارگران
۱۶۴ وال مارت در برابر اتحادیه‌ها
۱۷۰ وال مارت چگونه برنده می‌شود

فصل ۶- راه‌پیمایی طولانی و ناموفق به سوی چین

- ۱۷۷
۱۷۸ قدرت و موقعیت در زنجیره تدارکات مرزهای مرزهای
۱۸۰ «برنامه خرید» آقای سام
۱۸۳ «جنس آمریکایی بخر»، راه رسیدن به چین
۱۹۲ دنیای دوزنگی‌های فلاکت‌بار
۲۰۱ رام کردن سیستم؟
۲۰۷ سلطان پلید جنوب چین
۲۱۴ آینده‌ی پروتاریای چین

فصل ۷- فروشگاه‌های کالای ارزان برای هر آب و هوایی؟

- ۲۱۹
۲۲۱ تکانه‌ی امپریال
۲۲۲ ضمیمه کردن کانادا
۲۲۶ در اروپا و ژاپن: دشواری قایق‌رانی
۲۳۴ معضلات آمریکای لاتین
۲۳۷ والماثویسم در پادشاهی طبقه متوسط
۲۴۱ چاله‌ها و چاه‌های راه کاپیتالیستی
۲۴۵ اتحادیه در وال مارت!؟

۲۵۱	فصل ۸- وال مارت قواعد و مقررات را چگونه نهادینه می کند؟
۲۵۲	راسته بازاریان در برابر وال مارت
۲۵۷	اندوه مالیات فروش
۲۶۱	بشردوستی منفعت طلبانه
۲۶۹	بیمه سلامت و درمان و هزینه های برگشت پذیر
۲۷۸	کلاهبرداری از غرامت کارکنان

۲۸۵	فصل ۹- وال مارت در برابر دنیای خودساخته اش
۲۸۷	تشیاد در کالیفرنیا
۲۹۵	نبرد بر سر یک مدل کسب و کار
۲۹۹	سیاست و روابط عمومی
۳۰۹	حیثیت ها و قیمت خرید
۳۱۶	وال مارت، شدن آرن وال مارت
۳۲۳	آینده
۳۳۱	گفتار پایانی

مقدمه

از بنتون ویل^۱ تا گوانگ دونگ^۲

خریدار مهم ترین کاری شده است که برای حفظ و شکوفایی اقتصاد ۱۳ تریلیون دلار آمریکا انجام می دهیم. خرده فروشان با پیشتازی وال مارت، بازیگران کلیدی بازار جهانی در حال حاضر شده اند. بازرگانی های نوین و غول آسایی که انرژی بخش رونق اقتصادی چینند، با اندازه های عظیم کانتینری را در همه قاره های جهان می سازند و سیمای کلان شهرهای کشورمان را دگرگون می کنند. با کنترل بخش اعظم تجارت جهانی، بازار می سازند، قیمت ها را تنظیم می کنند و با تقسیم بین المللی نیروی کار، آن جریان عظیم کالاها را می آفرینند که به سوی فروشگاه های هر کشور صنعتی می آید.

برای تصور روشن و آشکاری از این جریان کفایت به دو نقطه از پویاترین کانون های کاپیتالیسم فراملیتی این روزگار، خیمه سفر به بنتون ویل آسان است، جایی که ساختمان کوتاه و بدون جلوه ی مرکز جهانی وال مارت در کنار قدیمی ترین انبار شرکت قرار دارد. پروازهای مستقیم از دنر، شیکاگو، نیویورک، و لس آنجلس به این شهر که زمانی در شمال غربی ایالت آریزونا مهجور و دور افتاده بود فراوان است. فاصله یکن و هنگ کنگ از بنتون ویل، پروازی مستقیم با یک توقف بین راهی است. بنتون ویل هنوز هم شهر بسیار بزرگی نیست. جمعیت ساکن بین شهرک دانشگاهی فایت ویل^۳ در بیست کیلومتری جنوب بنتون ویل تا مرز ایالت میسوری در شمال آن از سیصد هزار نفر بیش تر نیست. ولی اینک یکی

1 - Bentonville

2 - Guangdong

3 - Fayetteville

شهر کوچک بنتون ویل، مرکز وال مارت، در شمال غربی آریزونا آمریکا
ثروتمندترین ایالت در جنوب شرقی چین

از مناطق شهرهای مهم با سریع‌ترین رشد در کشور است. پارکینگ‌هایش پر، خیابان‌هایش شلوغ، و ساختمان‌سازی در همه جای آن مشهود است. محله‌های متعددی دارد که پر از خانه‌های بزرگ، هتل‌ها و هتل‌های نوساز، باشگاه‌های ورزشی/تفریحی، کلیساها، و حتی یک مسجد اسلامی و یک کنیسه یهودی است. حضور خاندان والتون در همه جا دیده می‌شود: بولوار سام والتون در بنتون‌ویل، میدان ورزش و تفریحات و اجتماعات باد والتون (برادر سام والتون بنیان‌گذار وال‌مارت)، کالج بازرگانی والتون در دانشگاه آرکانزاس، ساختمان ترمینال فرودگاه به‌نا، دخترس آلیس والتون، و کمی دورتر، موزه‌ی خانوادگی و بلندپروازانه‌ی هنر. مهم‌ترین کارخانه، بنتون‌ویل و شهرک همسایه‌اش راجرز، محل استقرار نمایندگی‌های ۷۵۰ شرکت بزرگ فروشنده کالا به وال‌مارت است که با افزایش پرچمشان در این شهر، آرکانزاس امیدوارند میزان فروش کالاهای مصرفی خود را به بزرگ‌ترین برسانند. حفظ کنند و یا افزایش دهند. پراکتراندگمبل^۱ در سال ۱۹۸۷، نخستین شرکت لبنی بود که دفترش را در آن‌جا گشود و اینک در فایت‌ویل بیش از ۲۵۰ کارمند دارد. همچنین شرکت‌های صنایع غذایی کرافت، ماتل، کداک، جانسون‌اندجانسون، نستله، لوی‌اشتاوس، و سانویو^۲ دفاتر بزرگی در آن‌جا تاسیس کرده‌اند که بومیان آن‌را شهرک فروشنده‌گان یا وِندرویل^۳ نامیده‌اند. دفتر مرکزی خرده‌فروشی بزرگ والت‌دیزنی نه در ایالت ایلیس بلکه در شهرک راجرز، ایالت آرکانزاس است.

این تدارک‌کنندگان وال‌مارت، نامورترین موسسات بازرگانی آمریکایند با پرسنلی متشکل از کارکنان و مدیرانی کوشا، جوان و جاه‌طلب که با سرمایه و آرزوی فروش، به بنتون‌ویل، شهر دورافتاده‌ی دیروز، آمده‌اند تا گامی خطر بردارند که می‌تواند آینده شغلی آنان را در شرکت متبوعشان بسازد یا نابود کند. اگر بتوانند

1 - Rogers

2 - Procter & Gamble (P&G)

3 - Kraft Foods, Mattel, Eastman Kodak, Johnson & Johnson, Nestle, Levi Strauss, Sanyo

4 - Vendorville

شرکت بزرگ تولید مواد بهداشتی و آرایشی

یعنی شهر فروشنده‌گان

استانداردهای دقیق والمارت را در موارد قیمت و کارایی برآورده سازند، آنگاه محصولاتشان به رود روانی کشانده خواهد شد که به بزرگ‌ترین و کاراترین زنجیره تدارکات جهان می‌پیوندد. آرزوی هر سازنده یا طراح کالا، ورود به حلقه زرین فروشندگی به سبک آمریکایی است که داناترین و ماهرترین فروشندگان را از نیویورک، هنگ کنگ، و لس‌آنجلس به صرف شام در رستوران‌های خوب، فراوان و فزاینده‌ای می‌کشاند که در شمال غربی آرکانزاس سر برآورده‌اند.

اگر بونتون ویل یک مرکز اعصاب شبکه جهانی تدارکات است، ایالت گوانگ-دونگ چین هم زوج متقارن آن است که در سواحل جنوب شرقی چین واقع شده و کار به همان‌جا می‌پیوندد که همه روزه هزاران میلیون کالای ساخت خرده‌فروشی‌های آمریکا می‌پیوندد که همه روزه هزاران میلیون کالای ساخت چین را در غرفه‌ها و ترفه‌ها، یک میلیون فروشگاه‌های کالاهای ارزان آمریکا عرضه می‌کنند. ایالت گوانگ‌دونگ با ۱۵ میلیون کارگر مهاجر، ده‌ها هزار مجتمع تولیدی کالای صادراتی، و نوشهرایی هستند شت‌ن که جمعیت آن مانند قارچ می‌روید و در ۲۵ سال به ۷ میلیون رسید، می‌تواند ادعا کند که در پی منچستر قرن نوزدهم و دیترویت قرن بیستم، «کارگاه جهان» در این زمان است.

در چنین افکاری بودم که با تاکسی از دونگ‌گوان می‌انگشتم: شهرک صنعتی سنگلاخی و دودزده‌ای در کناره شرقی رود مروارید، بی‌نهایت رنگ‌رو و شهر پر از آسمان‌خراش شت‌ن. آخرین ساعات شامگاه یکشنبه بود و از خیابان‌های پهن و پوشیده از ترافیک سنگین می‌گذشت که در دو طرفش فروشگاه‌های شلوغ، کارگاه‌های جوشکاری، انبارها، کارخانه‌های کوچک، و گه‌گاه مجتمع‌های بزرگ صنعتی دیده می‌شد. پس از انقلاب صنعتی، شهرهای شمال شرقی آمریکا نیز باید دارای چنین مناظر، بو و ضربانی بوده باشند.

به‌دلیل نزدیکی به هنگ‌کنگ، و دوری از پایتخت بود که دولت چین در سال ۱۹۷۹ شهر شت‌ن را به‌عنوان یک منطقه ویژه تجاری انتخاب کرد. چند سال بعد، سراسر دلتای رودخانه مروارید بخشی از این منطقه ویژه تجاری شد که

مشخصه‌ی آن کاهش مالیات شرکت‌ها، کاهش مقررات حفظ محیط زیست، شهرسازی، و آزادی جریان سود و سرمایه به‌داخل و خارج منطقه بود. نتایج حاصله چشمگیر بود. در فاصله ۲۵ سال از ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۶، تولید ناخالص محلی در منطقه رود مروارید از ۸ میلیارد دلار به ۳۵۱ میلیارد دلار رسید و جمعیت شش تن ۲۰ برابر شد. ایالت گوانگ‌دونگ که بخش بزرگی از منطقه رودخانه مروارید را دربر می‌گیرد یک سوم صادرات چین را تولید می‌کند و ۱۰ درصد همه آن تولیدات به ویت‌ترین و قفسه‌ها، فروشگاه‌های وال‌مارت آمریکا راه می‌یابد.

در چین وال‌مارت مالک انحصاری هیچ کارخانه‌ای نیست ولی حضورش در همه جا همداست. مراکز خریدهای جهانی وال‌مارت اکنون در شش تن بیش از یک دوجین فروشگاه بزرگ در ایالت ایجاد کرده و همه کسانی که به‌نحوی با صادرات ارتباط دارند باید احترام و ترس به ابهت و هیبت وال‌مارت می‌نگرند. از این‌روست که مدیران سرمینهال بازاندازی کانتینرهای یان‌تیان که چهارمین بندر بزرگ جهان است بالاترین اولویت را به ترخیص محموله‌های وال‌مارت داده‌اند. در سال ۲۰۰۵ که از آن‌جا بازدید کردم، یکی از روسای بندرگاه گفت: «وال‌مارت سلطان و پادشاه است».

ولی دلتای رودخانه مروارید منحصرأ یک مرکز صادرات شبیه به مناطق شمالی مکزیکو یا مناطق آزاد تجاری کاراییب نیست. در گوانگژو، شش تن، و محیط پیرامونشان، جاده‌های بسیار خوبی ساخته شده که از شهرهای بسیار متراکم کارخانه‌ها، اداره‌ها، اقامتگاه‌ها، آپارتمان‌ها، و جریان انبوه کارگران مهاجر می‌گذرند. سرمایه‌گذاری‌های دولت‌های مرکزی و استانی برای توسعه زراعت‌های اقتصادی هنگفت است؛ همچنین هزاران سرمایه‌گذار خارجی از تابوان، هنگ‌کنگ، کره جنوبی، ژاپن، و ایالات متحده آمریکا تاسیسات و تسهیلات تولیدی پیشرفته‌ای را با ظرفیت‌های فزاینده‌ای احداث می‌کنند و وجود این‌ها است که تبدیل مواد خام به کالاهای مصرفی چیده‌شده در کانتینرها را در فقط چند هفته

مقدور و ممکن ساخته است. مدیران شرکت کفش و پوشاک ورزشی نایکی^۱ در مجتمع عظیم کارخانجات تولیدی یو یوئن^۲ سرفرازند که سفارشات رسیده از ایالات متحده آمریکا را در فقط دو ماه به‌انجام می‌رسانند. بارگیری کشتی‌های کانتینری دوبرابر سریع‌تر از لس‌آنجلس است.

کتاب «انقلاب خرده‌فروشی» همه‌ی این‌ها را در متن تاریخ جهان می‌نگارد و تشریح می‌کند که چگونه وال مارت، بزرگ‌ترین و ستیزانگیزترین شرکت آمریکا، از یک گروه دورافتاده در کشتزارهای جنوب آمریکا، همچون شیر غران و دمان، برون‌بهرید تا پیش‌تاز انقلابی در صنعت خرده‌فروشی شود که ماهیت اشتغال را در آمریکا دگرگون ساخت. صنایع تولیدی آمریکا را به خارج کشور انتقال داد و برای معنا و مفهوم جدیدی، تعریف نوین و دیگری ارایه کرد.

برای چندین دهه، نه‌علمانی اقتصاد و نه‌عاملان سیاست، به‌مقام و منزلت شایسته و بایسته‌ی خرده‌فروشی بی‌نبرده بودند. خرید کاری بود که پس از پایان یافتن همه کارهای سنگین تولیدی آغاز می‌شد یعنی زمانی که فولاد ریخته‌گری گردید، اتومبیل ساخته و مونتاژ شد، سمان خراش آماده سکونت گشت و محصولات کشاورزی برداشت شد. معجزه‌ترین و برترین ویراستاران نشریات بازرگانی آمریکا هم یقیناً چنین نگرشی داشتند. مجله فورچون ناشر لیست ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکا، حتا بزرگ‌ترین خرده‌فروشی‌ها را به‌ترتیب شهرت درجه دوم جهان اقتصاد می‌شمرد. آقای هنری لوس اولین نسخه Fortune 100 را در سال ۱۹۵۵ منتشر کرد که جنرال موتورز، استاندارد اویل نیوجرسی، و فولادسازی یو. اس. استیل و کرایسلر بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکایی بودند. ویراستاران او در نشریه فورچون که نظریات عموم اقتصاددانان و بازرگانان را منعکس می‌کنند، می‌پنداشتند که فروش و حمل‌ونقل کالاهای مصرفی یکی از مشتقات فرعی، دون‌رتبه، و وابسته به اقتصاد بس بزرگ‌تر و مهم‌تر صنایع مبتنی بر کارخانجات

1 - Nike

2 - Yue Yuen

تولیدی است. به این علت بود که نام موسسات خرده‌فروشی، حتی زنجیره‌های چندمیلیارد دلاری سیرز و وول‌ورث^۱ را در لیست فورچون ۵۰۰ نمی‌آوردند.

در دهه ۱۹۹۰ تضاد این طرز فکر با واقعیات اجتماعی آشکار شده بود. نسل جدید ویراستاران فورچون تصریح کردند که در یک اقتصاد «دیجیتالی و کاهش مقررات»، از «فیزیک و مادیت» تولید صنعتی کاسته می‌شود و بین تولید صنعتی و فعالیت‌های خدماتی مرز دقیق و مشخصی نخواهد بود. آیا شرکت‌های نایکی و مایکروسافت از قبیل تولیدکنندگان صنعتی یا نوعی نیروگاه طراحی و بازاریابی بودند؟ هرچنین، مجموعه نوظهور و نوآور خرده‌فروشان بزرگ، فقط یک استخدام‌کننده، نیروی انسانی و دارای درآمد عظیم نبود، بلکه ارتباطات تنگاتنگشان با شبکه جهانی تولیدات صنعتی، عملاً مانند زنا با محارم بود. این خرده‌فروشان که کانتینرهای آکنده از کالاهای مصرفی کارخانجات آسیا و آمریکای مرکزی را می‌خرند شاید مالک آن کارخانجات نباشند ولی «زنجیره تدارکات» که پیوندگاه «فروشنندگان کالا» و «خرده‌فروشان کالا» است، همان زنجیر پول‌آدینی است که بردگان را بنده و برده‌ی برده‌دار می‌کند.

آنگاه که مجله فورچون نام خرده‌فروشی‌ها را در لیست شرکت‌های غول‌آسا وارد کرد، وال‌مارت بر اساس درآمد فروشش، بیست و یکم در رتبه ۴، پس از جنرال موتورز، فورد و شرکت نفت اکسون^۲ قرار گرفت. خرده‌فروشی سیرز در مقام ۹ و کی‌مارت در جایگاه ۱۵ نشست. در سال ۱۹۹۵، در میان ۱۰ شرکت بزرگ، ۱۶ خرده‌فروشی بود. وال‌مارت که از نظر استخدام و ایجاد اشتغال به جنرال موتورز پیشی گرفته بود در سال ۲۰۰۲، اولین نام در لیست Fortune 500 گردید و از آن سال تاکنون، به‌جز سال ۲۰۰۶ که با افزایش قیمت نفت، شرکت اکسون پیشی گرفت، این رتبه را به خود تخصیص داده است. امروزه تجارت خرده‌فروشی ۱۵٫۵ میلیون کارگر را استخدام کرده و این بیش از هر رشته صنعتی است. وال‌مارت به

1 - Woolworth

2 - Exxon

تنهایی حدود بیست برابر بزرگ‌ترین شرکت نفتی جهان کارمند و کارگر را در استخدام دارد.

حدود ۵۰ سال قبل، این شرکت را سام والتون و برادرش باد تاسیس کردند و امروزه با استخدام حدود ۲ میلیون کارگر، که یک میلیون و چهارصد هزار نفرشان در آمریکایند، بزرگ‌ترین استخدام‌کننده‌ی بخش خصوصی در سراسر جهان است. بیش از ۶۰۰۰ شعبه‌ی فروشگاهی بزرگ دارد و به تنهایی بیش از مجموع خرده‌فروشی‌های تارگت، هوم دیپات، سیرز، سیفوی، و کروگر، کار می‌کند. وارداتش از کالاهای ساخت چین، بیش از واردات کالا از انگلستان یا روسیه است. اگر چه در ماهر، وال‌مارت و سایر خرده‌فروشی‌ها از تکنولوژی‌های پیشرفته بی‌بهره‌اند، ولی در مجموع، موثرترین و ثمربخش‌ترین کاربردها و کاربری‌های کامپیوترهای جهان را دارند. سام صدرنشین آنان در بین ۵۰۰ شرکت بزرگ جهان^۱ نشانه‌ی یک تحول بنیادی در ساختار اقتصاد آمریکا و سراسر جهان است.

خرده‌فروشی‌ها و سرآمدشان وال‌مارت، استاندارد یک مرحله جدید را در تاریخ برقرار کرده‌اند. در سال ۱۹۴۶، هنگامی که پیتر دراگر، اندیشمند و مؤسس مطالعات نوین مدیریت، در تحلیلی پیشگامانه از بزرگان^۲ نمی‌نوشت، معتقد بود که سازمان و تشکیلات شرکت جنرال موتورز، از خطوط مونتاژ معروف به فلینت (Flint) تا دفاتر مرکزی مدیریتش در دیترویت و نیویورک، نمونه و الگوی نوآوری و مدرنیته در امور شرکت است. شصت سال قبل که جنرال موتورز بزرگ‌ترین شرکت جهان بود و میزان فروشش به ۳ درصد کل تولید ناخالص ملی آمریکا می‌رسید، حضور و نقش آن در اقتصاد حتی بزرگ‌تر و نیرومندتر از حضور و نقش وال‌مارت در اقتصاد امروز بود. دراگر نوشت: «صنعت خودروسازی، پرچمدار صنعت مدرن جهان است و نسبت آن به قرن بیستم مانند نسبت ریسندها و بافندگی‌های انگلیس به قرن نوزدهم است: صنعت صنایع».

1 - Fortune 500

2 - Peter F. Drucker: The Concept of the Corporation

البته برخی بنگاه‌های نیرومند دیگر هم تاثیر و نفوذ بسیار بزرگی داشته‌اند، مانند موسساتی که الگوی زمان خود شدند و دارای مجموعه‌های نوآورانه‌ای از پیشرفت‌های فناوری، ساختارهای سازمانی و روابط اجتماعی بودند. در پایان قرن ۱۹ شرکت راه‌آهن پنسیلوانیا خود را به عنوان «استاندارد جهان» تعریف و اعلام کرد. پس از اینکه شرکت جی پی مورگان نخستین شرکت میلیارد دلاری را در سال ۱۹۱۹ آفرید، شرکت فولاد یو.اس. استیل برای چندین دهه تعریف‌کننده‌ی معنای قدرت و راندمان شرکت بود. در اواسط قرن بیستم، جنرال موتورز سمبل مدیریت بزرگ، نوآوری، تولید انبوه، و حمایت اجتماعی از نیروی کار یقه آبی شد که مزدهای بالا می‌گرفتند و عضو اتحادیه هم بودند. در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ شرکت آی. بی. ام.^۱ هم‌تراز جنرال موتورز در عصر اطلاعات گردید ولی در سال‌های اخیر به نظر می‌رسد که مایکروسافت، گوگل، و سایر نوآوران اینترنتی مدل‌های اقتصاد دیجیتالی شده‌اند که برای رانندگی و رانش دانش را در سراسر جهان هدایت می‌کنند.

امروزه وال‌مارت همان احترام و نفوذ را دارد که زمانی به غول‌های صنعتی قرن بیستم تعلق داشت. نوآوری‌های وال‌مارت در لجیستیک، بازاریابی و فروش کالا، و روابط کارگری در هسته مرکزی برنامه درسی دانشگاه‌ها قرار دارد و سایر دانشگاه‌های بازرگانی جای گرفته و مورد توجه کسانی است که چشمداشت آنان رسیدن به مقامات مدیریت اجرایی در صنعت خرده‌فروشی است. همان‌طور که صاحبان صنایع و دانشمندان علوم اجتماعی در صد سال قبل مجذوب و مسحور قدرت نخستین خط تولید کمپانی فورد در «عصر ماشین» شده بودند، امروز ما نیز ما در دورانی زندگی می‌کنیم که به نظر می‌رسد تفوق و فرمانروایی خرده‌فروشی‌های بزرگ در فرهنگ، سیاست، ایدئولوژی، لجیستیک، تولید صنعتی، و بازاریابی، بخش بزرگی از جهان امروز ما را تعریف می‌کند.