



# 零售帝国的中国棋盘

## ——沃尔玛布局中国 文/浮萍

在石景山区八角附近这个半径不足 500 米的极为普通的老北京街区里,众多的零售商都试图插足,以求进一步演绎自己的版图梦想。沃尔玛只是其中的一个。

2002 年上半年,在八角经营数年的物美超市,服务员开始笑着说“您好”、“谢谢光临”。大半年过去了,紧邻物美,上海联华的一家社区店悄悄开张,从其身后走约 3 分钟路程,两座新的建筑物比肩而立,隔着一条新修的马路,一边是东方集团的东方家园,一边是沃尔玛山姆会员俱乐部石景山店,这是沃尔玛在北京开的第一家店。

时隔短短 6 年,在今年《财富》杂志评选的世界 500 强企业榜单上,沃尔玛雄踞榜首,收入 3788 亿美元,年增长 7.9%,利润 127 亿美元。中国市场对其佳绩不无贡献,沃尔玛第二任 CEO 大卫·格拉斯表示:“中国是沃尔玛在地球上惟一可以再单独创造 1000 亿美元销售额的国家。”目前,沃尔玛每年在华的直接采购额高达 90 亿美元,若加上其在中国通过代理商进行的间接采购,总数可达到中国对美出口总额的 10%。庞大的

采购金额使沃尔玛成为中国的“第八大贸易伙伴”。

### 铤而走险

1991 年,沃尔玛创始人山姆·沃尔顿去世的头一年,沃尔玛在美国境外开设第一家国际店——墨西哥店,随后 11 年时间里,罗伯森·沃尔顿接替其父担任沃尔玛集团董事会主席。雄心勃勃的首席执行官波比·马丁将沃尔玛海外扩张的步伐从欧美大陆的阿根廷、巴西、加拿大、德国、墨西哥、波多黎各、英国一直推进至亚洲的中国、韩国。对于沃尔玛的跨国拓展,他显然抱有浓厚的兴趣,在这期间他甚至一直兼任沃尔玛国际部总裁。与波比·马丁一样,2000 年接替其担任 CEO 的李斯特同样热衷于跨国拓展,目前他正在酝酿进军日本的计划。

对于两位 CEO 的主张,沃尔玛的大股东——沃尔顿家族第二代领导人并不以为然。12 年来,沃尔玛在海外共设立了 1288 家店,与其自创建以来 40 年在美国本土建有的 3400 家



沃尔玛创始人山姆·沃尔顿

店相比,在 2002 年这些占据其总数 27% 的海外商场为沃尔玛的销售总收入仅贡献了 16%。更重要的是,12 年来沃尔玛在海外的扩张差强人意。虽然在加拿大、墨西哥,沃尔玛已经成为当地零售业老大,但是在英国,沃尔玛 1999 年斥资 110 亿美元收购的当地排名第三的 ASDA 连锁零售企业,融合过程却比想像中难得多。而 1995 年进入阿根廷、巴西和 1998 年进入德国时,沃尔玛都惨遭失败。在巴西,沃尔玛率先采取降价方法与对手竞争,很快在随后引发的价格战中大告亏损。而在德国,对于本土竞争对手的顽强、供应商的刻板、贸易协会的强大,都让沃尔玛深感不适。然而,即使有了海外经验,中国在沃尔玛眼里依然扑朔迷离。

20 世纪 90 年代初沃尔玛将目光投向亚洲,中国成为沃尔玛跨入亚洲的第一站。对这个并不熟悉的国家,李斯特保持了很高的警惕。据泰国正大集团总裁助理柏喜文透露,沃尔玛甚至一改过去在欧美国家独自扩张的模式,特意选择与正大集团合作。1995 年,沃尔玛与正大集团旗下零售企业易初莲花合作,共同在上海开设第一家店——杨高店。在筹备了近一年,新店即将开业之际,沃尔玛却黯然从上海退出。此中原因参与各

方都讳莫如深。

出师上海不利,李斯特用最快的速度打通了进入中国的另一条通路——登陆深圳。1996 年沃尔玛购物广场及山姆会员店在深圳开业。之后,沃尔玛开始全面登陆中国。1997 年第二家沃尔玛购物广场设立在东莞市。1999 年沃尔玛开始走出广东,第五家购物广场在云南省昆明市开门纳客。2000 年沃尔玛中国北方第一家商场,大连沃尔玛购物广场正式开业。2001 年沃尔玛进驻福建省。2002 年初沃尔玛在中国的首家社区店在深圳开业。2003 年在北京开设第一家商场山姆会员店。

2004 年,沃尔玛在中国包括北京、哈尔滨、长春、沈阳、大连、济南、青岛、南京、天津、南昌、长沙、福州、厦门、昆明、深圳、东莞、汕头 17 个城市开设了 35 家分店,其中沃尔玛购物广场 30 家、山姆会员店 3 家、社区店 2 家。在华的总投资额超过 16 亿元,并连续两年被评选为二十家“中国最受尊敬企业”之一,成为唯一一家入选的零售企业。

### 旗开得胜

2003 年,凭借首创的现付自运仓储式连锁会员的经营模式,沃尔玛登陆北京后屡创销售佳绩,“沃尔玛”这个名字一时名震京城商圈,也被当时众多零售商家“克隆”,其盛况堪称中国零售业一景。

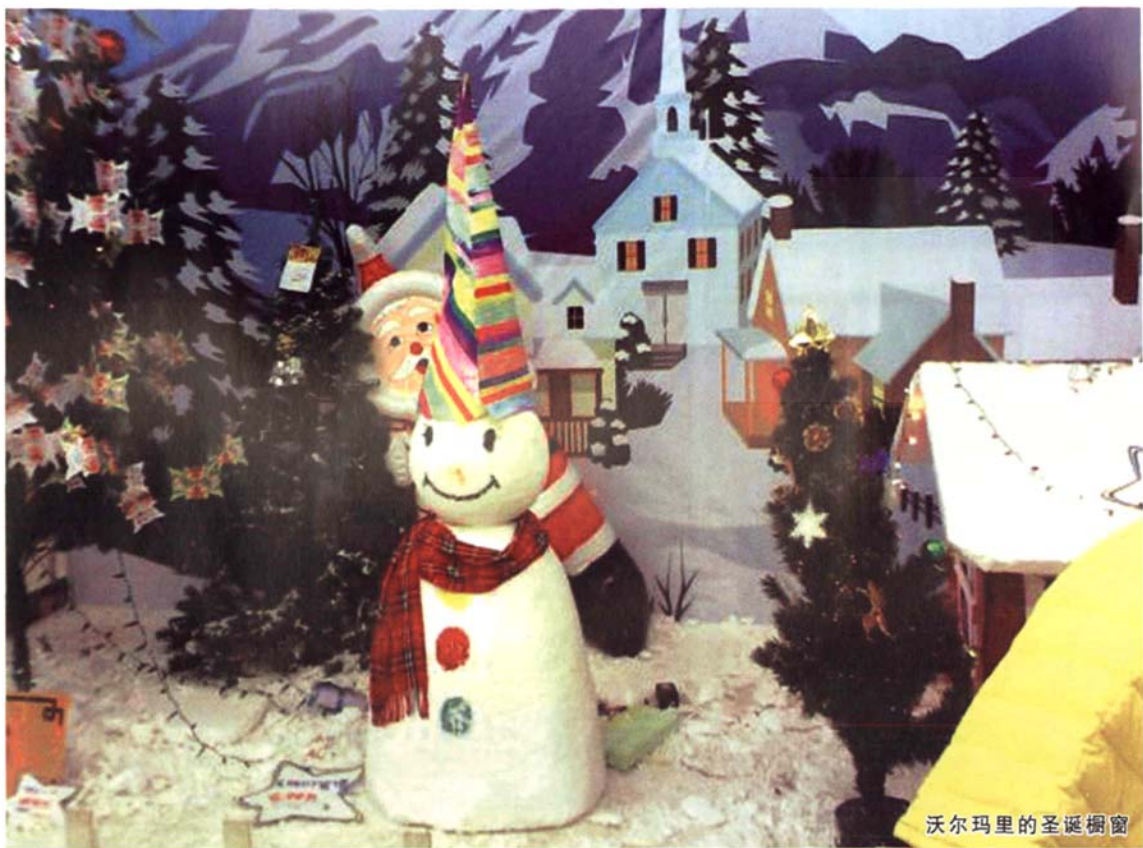
屡创纪录的销售额与现付自运的形式只是沃尔玛进入中国后闪现的锋芒之一,它在当时的一系列经营举措都让中国的零售业大开眼界,受益良多。

沃尔玛的设店投资,不像其他商家那样一味追求廉价地租,而是采取购买土地使用权的方式。沃尔玛认为虽然一次性投资较大,看起来是增大了成本,实际上对于投资商更为有利:一次性投资完毕后,必然省去了今后每年的土地租金,对投资各方的实力是很好的检验,并且省去了今后的再投资。此外,沃尔玛投资的重点基本为发展中国的大中城市,选址的地段都很有发展前途。若是用租地方式,租金的多少几乎是每年谈判的惯例。这必然会耗费相当的人力、物力、财力,并且不稳定;而买地投资,谈判只需一次,今后地价升值,还会增加固定资产,降低经营成本。“即使沃尔玛将来不在此地开店,仅依靠土地出让的手段,也不会亏本。”一位了解沃尔玛经营方式的市场人员说道。

沃尔玛是实行会员制的仓储式商场。在未开业前,需进行艰苦的招募会员工作。但沃尔玛宽松的会员制还是颇受个体消费者的欢迎。“我们的会员制与其他的会员制不同,在我们这里办卡不需要交费。只要你认同接受沃尔玛的经营模式我们就会发放会员卡给你,如果你只是临时来店里,办理一张临时卡也只需要两元钱,如果多次购买达到了一定的数量,你就会成为我们的目标客户。”这种宽松的会员制和那种需要比对照片、确认身份并付费购买的会员制显然截然不同。

会员制有很强的心理诱导作用,容易迎合一般市民的好奇





沃尔玛里的圣诞橱窗

和趋新心理,由于只有持会员卡的人方可购物,也强化了其“薄利多销”的形象,会对非会员产生强烈的激励作用。同时,办理会员卡条件的宽松,使得沃尔玛吸引了大批个人消费者竞相加入会员的行列。

但是,沃尔玛的锋芒并没能持续闪现。在中国加入WTO后,越来越多的国际零售巨头开始大举进入中国市场,同时,中国本土的零售商也在快速成长,大卖场、购物中心的形式开始分流沃尔玛的客户,在国外以零售方式从事批发业务的沃尔玛苦于在中国没有获得批发经营执照这一个合法身份,渐渐步入了长达4年的沉寂期。

## 两面受敌

“政策因素固然是一个方面,但中国的批发市场很强大是一个主要原因。”时任中贸联沃尔玛的荷方总经理杨博标表示,在中国加入WTO的背景下,由于批发市场的强力挤压,沃尔玛在中国被迫走了一段业务定位上的弯路。

沃尔玛在全球所有的店都是仓储式的会员制商店,这种业态的主要顾客并不是个人购买者,而是小型零售商、酒店餐馆以及机关团体等专业客户。“沃尔玛在大超市这一业态中没有

竞争优势,这是由它的业态自身特点决定的。”但在那4年中,由于受传统批发市场影响,分销商和供货商也在抢占市场,沃尔玛在经营方式上被迫实行批零兼营,甚至以零售为主的模式,以至于沃尔玛70%以上的销售额来自个人用户,面向专业顾客的批发销售份额反而较小,仅占20%~30%。随着众多内外资超市、大卖场的纷纷出现,沃尔玛的个人会员也逐渐减少,加上批发市场的恶性竞争,沃尔玛的销售额开始下滑。

万刚曾是广东番禺某食品公司的北方代理,他的主要工作是把公司旗下的几个果冻产品做进北京的各大超市,他和沃尔玛打过长时间交道。万刚认为仓储式商店最大的特点,就是以较低的价格和较大的批量销售商品,而这一规模效益主要在于通过增加店铺数量来实现,作为供应商则希望能加大其产品的出货量。“如果它单店走的量越来越小,那对供应商来说是没有丝毫吸引力的,因为它的店本来就少。”万刚说。不久后,沃尔玛也意识到了这个问题,把客户群体调整为团体、中小零售商等单位会员,下滑的业绩才又出现了上升趋势。

在广东,小生产、小批发业态高度兴盛,但无法进入规范化运作的超市,因此需要一种与之匹配的流通渠道,广东发达的集贸批发市场恰恰满足了这一需求。批发市场与仓储店的顾客相近,但不规范的操作使得它的经营成本更低,这样仓储店就

处于两面夹击之中：当它想走散客路线时，打不过成长迅猛的大卖场；当它想重返批发和团体客路线时，又被发达的批发市场切断了退路。怎么办？沃尔玛最终选择离开了这个战场。

## 重整旗鼓

沃尔玛把战线缩短至北方，目前已获准在全国建立 30 家分店，这个任务要在 2010 年之前完成。

其实，2004 年沃尔玛已经开始发力，当年在天津、石家庄、沈阳各开了 1 分店，销售额为 10 亿元。它的目标是冲着专业批发商去的，它要挑战的是中国传统的批发市场。2007 年，沃尔玛拿到了批发经营执照，这样一来它就已经不存在身份上的问题了。

“沃尔玛要从生鲜食品入手，向目前生意火爆的批发市场进攻。”乐天玛特超市副总经理杨晓红说。她的根据是，众多的批发市场因为假冒伪劣、偷税漏税、藏污纳垢等正受到中国官方的整治；另一方面，更重要的是，餐饮业在中国诸多领域一直是持续增长最快的行业之一，每年 20% 左右的递增速度令人心动，在人们已开始日渐关注自己一日三餐的食品安全的今天，沃尔玛要让千千万万的饭店、餐馆、机关食堂成为自己最忠实的顾客。

当然，扩大食品批发只是沃尔玛转型的一个切入点。同时，他们将通过营运管理、信息技术不断提高服务效率，培养和扩大稳定、忠实的专业顾客群。沃尔玛北京的两家店正在从面向最终用户向面对大客户转型，争取尽快实现 70% 至 80% 的销售额由集团客户来完成。

在沃尔玛的入口处有一块写字板，上面写着各类蔬菜每天的早市价格和沃尔玛的定价，哪个更便宜一目了然，比较下来，沃尔玛的定价要比早市便宜近 20%。这样的低价源于沃尔玛强大的采购能力。万刚说：“沃尔玛是赚顾客的钱少，赚供应商的钱多。但是没办法，供应商也需要大批的出货量才能使手头的现金得到保证。”“高销售量、低毛利、低成本”正是沃尔玛营运模式的核心。

在有了稳定的供应商之后，沃尔玛又如何吸引中小零售商成为自己的忠实客户呢？沃尔玛的一位管理人员表示，沃尔玛不会对中小零售商构成威胁，相反会加强对他们的培训，提供帮助他们生存并发展的解决方案。他们与沃尔玛业务上是相辅相成的伙伴，实现双赢是沃尔玛的宗旨。

一些专家认为，沃尔玛将对批发业改变现有的运行机制起到积极作用。但在相当长的时期内，中国传统的批发市场灵活的价格优势、回扣返点等不透明的手段依然会强力地吸引住客源，还会具有强大的生命力，沃尔玛这种仓储式商场将只能与批发市场处于长期并存的状态。而另一些专家则对外资商业加紧布阵大型连锁超市的现象给予很大关注，指出外商要求我国开放分销，其目的绝不仅仅只为获取流通利润，而是为了能够销售其母国公司生产的商品，是为了使国外的商品更加通畅地进入中国这个大市场。

无论如何，沃尔玛正以更快的速度进军中国市场。近日获悉，沃尔玛将于 2009 年在郑州开两家店，而在此之前，沃尔玛的足迹已经到达了河南省洛阳、新乡、安阳，许昌、焦作则是下一轮重点突破的城市。沃尔玛，这个世界零售业巨头正用睿智与机敏在中国棋盘上谋划着属于它的壮丽河山。



沃尔玛里琳琅满目的商品