

究竟是什么绑住了沃尔玛的翅膀 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_A9_B6_E7_AB_9F_E6_98_AF_E4_c123_289193.htm 一家位踞全球500强之首的企业，在进入中国十年之后，却被排名在17位，并且还只是指零售行业排名。截至2004年6月，家乐福以50家门店和77.61亿元的销售额位列2004年上半年中国外资连锁店运营商之首，而沃尔玛只名列第17位。沃尔玛在中国的门店数为39家，上半年的销售额是37.23亿元，不到家乐福的一半。对于沃尔玛这只巨头来讲不能不说是一件心头憾事。是中国市场的空间不大吗，当然不是！是沃尔玛的翅膀不够大吗，更加不是！那是什么阻挡了沃尔玛这只美国大鹰在中国市场的高空上展翅翱翔呢？那是因为大鹰的翅膀被一些东西绑住了，至少有八条锁链缚住了沃尔玛的拳脚，所以至今发展不够理想。锁链之一：本土化的坚冰。本土化可以说是每个外资企业来到中国以后面临的首要难题。中国开放二十几年来，有多少外资巨头就是被本土化的坚冰触礁搁浅，在花费几千万上亿美金后，还是不得不打道回府。比如日立东芝当年是响彻大江南北，但现在却很难在消费品市场上觅到日立的踪影，而东芝又重新跟在索尼和三星的后面奋起直追。虽然说外来的和尚好念经，但是如果你用的是外语念经，并且不去学本地方言，一直不能让信众听懂你在讲什么，那么你就是再有名，再有实力，也无法让多少人乖乖听你的训导。“如何做好本土化营销”也是沃尔玛面临着同样的问题。而中国政府对零售业政策的影响更是一块无法避开的巨礁。中国人由于深深的传统观念和自身条件，消费观念和消费习惯与国外的

消费者相差甚远。如果沃尔玛照搬其在美国的那一套，就不能为国内消费者接受。比如沃尔玛在全球推行直接从厂家进货的原则，但在中国目前还只能接受制造商代理存在的事实。而家乐福则在这方面就快了一步，它先于沃尔玛进入中国市场早1989年就进入了台湾市场，这对家乐福储备本土人才、理解消费者，与经销商打交道的需要作了很好铺垫。它一进入大陆市场就能快速扩张，可以得益于在台湾练就的本土化营销本领。甚至首创了“家乐福模式”——收进场费是由家乐福创造并带动形成的中国超市的盈利之源，一家企业想进入家乐福，大致需要交纳六大门类的费用，包括特色促销活动、店内旺销位置优先进入权、进入商店的特权、良好营销环境的优先进入权、节假日、开发市场份额等，各项进场费用最高可达供货商在家乐福卖场实现的营业额的36%左右。家乐福还发明了“借鸡生蛋”，与供应商签订的合同一般为“60天结账”，大大节约了自有流动资金的占用成本。沃尔玛中国并不收取供应商的进场费，减少了一部分赢利，但也获得了美誉，2003年，被商务部评为与供应商关系最好的连锁超市。

锁链之二：布局迷雾 96年沃尔玛与“深国投”合作，以深圳为中心开始了在中国的布局。至2003年近7年时间里，沃尔玛在中国先后开设26家店，形成四大板块。其中，以广东沿海附近城市为主线，在深圳密集设立了9家店，东莞1家，厦门2家，汕头1家，福州3家；在东北三省则蜻蜓点水地设了6家店：沈阳1家，哈尔滨1家，长春2家，大连2家；另一板块则跨越广西、贵州，在广东西面的云南昆明布下了3家店。但其布局意图却让人揣摩不透，业内有人因此戏称之为“剑走偏锋”。如果在地图上把这些点连起来会出现一个

圈，基本上是绕中国走一遭。好象是故意放弃了中国的腹地，对于中国最大的两个城市北京和上海，沃尔玛似乎是则敬而远之。。 这点也许与沃尔玛当年进军上海失利有关。因为从地域位置讲，上海是最容易进行中路突破(长江走廊)、两翼齐飞(南下北上)的战略要地，同时南方地区供应商大多规模较小，很难支撑其在全国市场的扩张。 其实1995年沃尔玛准备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。

锁链之三：选址失策 1996年，沃尔玛在深圳落脚后，其选址策略也很有“小城镇”的意味。在相当长时间里，沃尔玛中国仅将店址局限在深圳、东莞、厦门等华南城市，直至2001年起才逐步走向贵阳、长春、南宁。而且，大多数店铺也选择在相对偏远的城郊结合部和社区。这可能是与沃尔玛根深蒂固的货仓式概念有关，而忽视了单个超市的选址是其盈利的重要原因。不过，中国毕竟还是一个以市中心为居住和消费主体的国家。在中国目前公路建设滞后和私家车普及率不高的景况下，便利消费是人们的普遍选择。特别是随着人们生活水平的提高，低价不能抵消路途遥远带来的影响。当年百佳在广州开设的第一家大卖场就是选址在黄金中的黄金地段——紧靠北京路的公园前，完全打破了广州人对货仓式卖场的观念，引起了莫大的轰动，影响力甚至冲出了珠三角，清远韶关的人们都纷纷前来采购。接下来的第二家，百佳也是选在超级贵地——天河北，同样获得成功。为百佳之后展各地市场，立下了汗马之功。其中有个单店值得一提，那就是沃尔玛在东莞的第一家店——东湖店，初时98年只有东湖

花园一个小区，但时至今日，已经发展为东莞的一个主要生活圈。该店的业绩自然也就水涨船高。锁链之四：低价的偏锋提起沃尔玛的成功之处，营销人条件反射似地就会想到“天天低价”。但是消费者可能并不这样认同。因为所有的平价超市、大卖场都是这个口号，可以说“低价”是立足之本。大家都是这样说，为什么我就要信你沃尔玛天天低价。事实上，细心一点的顾客走进进去后，就能发现其定价策略与别的卖场大同小异，可能是这个便宜而那个更贵。据说在美国，沃尔玛真的可以比对手低15%的价格。但在中国，由于布局区域广、密集度极低，大部分商品采购沃尔玛根本不可能也不愿意形成统一，因为那样所增加的物流成本将远远高于其所达成的价格优势。沃尔玛的国内供应商亦透露，除深圳几家店统一采购之外，其他店铺大部分商品几乎完全是单店采购。如此从商品的采购量上来说，沃尔玛并不能从供应商那里拿到多么优惠的价格，这样自然很难保证其“天天低价”的承诺。并且，低价也并不是超市成功的唯一法宝。因为随着中国经济的发展，人民生活水平的提高，越来越多人会为了几毛钱几块钱的差价去四处寻找甚至排队抢购。当然这群人还有很多，可实际上，他们的整体购买能力是有限的。

锁链之五：藏于匣中的宝剑 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com