

中国的沃尔玛与世界的沃尔玛 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_9B\\_BD\\_E7\\_9A\\_84\\_E6\\_c31\\_36987.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E7_9A_84_E6_c31_36987.htm) 05年12月上旬，全球最大的零售商沃尔玛在中国的52家分店-北京宣武门购物广场高调开张，这是沃尔玛今年以来在中国新开的第13家分店；与此同时，沃尔玛在中国首家山姆会员店宣布停业迁址，新的山姆会员店将向深圳市区挺进2公里，而原址则改建为购物广场。在眼花缭乱的举动中，人们惊奇的发现，一贯坚持美国连锁模式复制的沃尔玛更加“中国特色”了。首先，继昆明和长春山姆会员店业态调整后，深圳山姆会员店的搬迁，标志着沃尔玛中国在经营方式上由风靡美国的山姆会员店向更适合中国消费者需求的大卖场转变。其次，北京宣武门购物广场的高调开张也再次展示了沃尔玛开始摒弃“农村包围城市”的美国模式，开始了“挺进市区”的中国特色战略。再次，针对沃尔玛先进的信息系统和高效的物流配送系统在中国市场的失效。而增强门店自主供货的灵活性和加大本土化的物流配送功能成为其首要任务。缘何一贯高高在上的商业巨人沃尔玛，突然谦卑地弯下了腰，变得如此的“中国化”？“本土化”是必然趋势 1996年沃尔玛进入中国，并定下了在中国实现1000亿美元的销售目标，同年第一家沃尔玛购物广场以及山姆会员店在深圳开张。9年以来，沃尔玛立足于深圳，但因过于谨慎，使其长期以来禁锢于华南市场，始终未能完成全国的扩张布点。相比同期进入中国的家乐福，依据上海的有利地理为中心，以合资，租借等方式灵活地向全国进行布局，截至2004年底基本完成了全国布局，分店达

到53家，而沃尔玛分店仅有39家。销售业绩方面，2004年沃尔玛以76.3亿元的销售额，名列中国零售榜第20位；同期家乐福却以162.4亿元的销售额高居外资零售企业榜首。此外，2005年上半年销售业绩也同样证明了这一点，家乐福上半年销售额为102.3亿元，沃尔玛仅为47.3亿元，不及前者销售收入的一半。这对于连续四年作为全球第一大企业的沃尔玛、2004年2852亿美元的全球销售额明显不称。同一时期进入中国市场的两大连锁零售巨头，沃尔玛相距于其宿敌家乐福有着一定的差距。究其根本原因，或许是二者的“本土化”程度不同。连锁企业所采用是一种连锁经营模式，该模式的核心在于通过复制的方式使得企业竞争力得到延续，从而迅速实现企业的规模膨胀，抢占市场份额，最后托起企业的品牌。简单来讲，即复制思想在商业经营层面的应用，然而复制的前提是有规范的标准。事实上，作为世界上最大连锁企业沃尔玛正是依据这样理论，将其在美国乃至欧洲的市场形成的标准完全复制到中国市场上。具体来讲，在中国市场的9年来，它坚持郊区化的发展战略，以强大而高效的物流配送系统为支撑，交叉发展沃尔玛购物广场、山姆会员店、社区店三种业态。然而这一次，沃尔玛是以悲壮的失败告终。复制的反面是创造性和个性，这是矛盾的对立双方，是相互依存、相互对立、相互排斥和相互渗透的两个方面，任何单纯的复制都是不可取的。沃尔玛的复制只是单纯的复制，却忽视了创造性乃是复制得以延续的根本、中国市场的特殊性乃是复制的个性，忽视了这两个方面也就等于忽视了“本土化”。也许在中国，具有更多“本土化特色”的沃尔玛比单纯的复制“世界沃尔玛”更有发展空间。相反，对手家乐福在“

本土化”上则取得了明显的成功。首先通过合资的方式进行“曲线救国”(本案例已引入笔者《无限连锁》一书),其次,因地制宜的单店管理,针对不同地区的消费差异扩大各个门店的自主权,同时减少了仓储和物流成本。再次,通过进场费、促销费、店庆费等名目向上游供应商索取利润,尽管这样一些名称对于中国人来说也可能是首次听闻,但依稀觉得似曾相识。一系列的“本土化”策略不仅为家乐福的迅速扩张铺平了道路,同时也为之带来了巨大的销售收入和高额的利润。等到高高在上的零售巨头沃尔玛醒悟到“本土化”乃跨国连锁企业的必然趋势之时,已然在9年后的今天,而对手已经将自己远远地抛在身后。亡羊补牢为时未晚不论是“知耻而后勇”,还是迫于董事会的压力,沃尔玛中国今年来的一连串举动还是给业内人士眼前一亮的感觉,至少说它抛下了身上那股“美国佬”味,更加“本土化”。在2005年中国零售业全面开放的第一年,面对宿敌家乐福的来势汹汹、以及外资零售巨头麦德龙、易初莲花、欧尚的纷踏而至,以及中国零售企业的异军突起,睡狮猛醒的世界巨头沃尔玛毅然改变策略,开始中国的“本土化”新政,无疑是亡羊补牢,为时未晚。毕竟,沃尔玛作为世界最大的零售巨头,其实力不容忽视。沃尔玛长期以来积累的经验都是异常的宝贵,尽管目前这些经验和中国本身的情况尚不能很好的融合起来。一个非常形象的比喻是沃尔玛具有的每一项经验都是一个非常优良的零部件,一旦这些零部件和中国实际情况相结合并且融合成为一个整体,它所能够爆发的力量将是无可限量的。就目前来看,在中国,无论是在门店数量还是在销售业绩上,宿敌家乐福均要远胜于沃尔玛,但沃尔玛本身所体现

的种种素质却是家乐福难以比拟的。相比之下，沃尔玛更像一个高贵的贵族，而家乐福却像一个暴发户，最终鹿死谁手尚且很难预料。经营模式上，相比家乐福灵活的“本土化”策略，沃尔玛则更加强调系统性和集权性，试图依靠其先进的信息系统和高效的物流配送系统为强有力的支撑。就目前的中国现有的交通条件和物流水平，沃尔玛先进的技术不能够得到有效的发挥。但毫无疑问，沃尔玛所代表的正是21世纪中国零售业的发展方向以及连锁零售业的核心竞争力。盈利模式上，与家乐福向上游供应商索取利润所不同，沃尔玛盈利模式主要是通过商品的进销差价和通过降低供应链管理成本来获得。目前家乐福的盈利模式得到了国内零售企业的争先效仿，成为行业标准，而傲立鸡群的沃尔玛显得格格不入。但随着国内消费者的日益成熟，家乐福这种向上游索取利润，后转向消费者负担的盈利模式，最终必将受到摒弃；而通过进销差价和压缩成本的盈利模式才是市场的最终发展方向。实际上，不久前商务部的相关规范也暗示着中国政府在未来更愿意中国零售业与世界接轨。此外，从卖场的布置、商品的价格、购物享受、售后服务等环节来看，沃尔玛都要略胜一筹。如果说国内的零售企业更像是装备缺乏的“土八路”；那么家乐福就像支援的国际援军，但在中国特殊的环境下，入乡随俗干起了“土八路”；而沃尔玛则是那清一色美式装备的“国军”。在这一场战斗中，谁将会笑到最后，仍然是一个未知数。沃尔玛，你准备好了吗？如今清一色美式装备的“国军”一改其高高在上的策略，变的更加“亲民化”了。如果说只是单纯的策略改变，那么事情则容易许多，事实上“中国的沃尔玛”在前进的道路上将会面临着许

多意想不到的挑战，下文就从以下几个方面提出思考。(1)、管理模式挑战 管理模式上，沃尔玛惯于强调系统性和集权性，从而实现规模效益，但缺乏对市场变化的灵活性。而“本土化”则强调面对市场差异，增强灵活性和自主性。从这点上看，沃尔玛管理模式面临的最大挑战是如何协调集权性和灵活性的问题。具体主要体现在两个方面：1、管理理念：沃尔玛原中国区总裁张嘉声的辞职就凸现沃尔玛在管理理念上的过于集中化。随着沃尔玛中国区进行的组织架构调整，目前这一问题也不复存在。但沃尔玛的美、中管理理念冲突仍然存在。沃尔玛崇尚是西方的流水线式的操作，上至管理人员下至营业员，均属于流水线上上的一个部件，任何违反指令的操作，均被禁止，这对于崇尚人情味的管理的中国员工来说比较难以接受的。另外一个方面，流水线式的操作对员工的安分守己要求程度比较高，机械性的重复劳动打击了员工的积极性，导致了不小高素质人才的流失。管理理念上的冲突即是跨国公司面临的中西方文化冲突，这一问题在沃尔玛身上尤显突出。2、经营方式：先进的信息系统和高效的物流配送系统是沃尔玛曾经制胜的武器，有利于连锁企业压缩成本。然而中国的商业信息化水平以及交通水平严重束缚了沃尔玛优势的发挥，此外其本身在国内的布局尚不足以发挥规模经济的效益。针对现实情况，加强本地化的物流配送将会是目前沃尔玛面临的一大挑战。(2)、人才匮乏挑战 由于连锁企业在我国的发展时间较短，不少从业人员均属于半途出家，既了解零售行业又熟悉连锁经营运作的中高级复合型人才本身就极度缺乏。加之沃尔玛在中国的急剧扩张将会导致对人才的需求迅猛上升，一定时期内沃尔玛将不得不面临

人才匮乏的挑战。同时，沃尔玛在中国的“本土化”扩张使得其对人才的需求具有特殊性。这种人才必须既具备沃尔玛企业文化要求的机械性的操作能力，同时也必须具备灵活的中国特色。由于在西方流水线式的管理文化下，长期以来沃尔玛在中国积累大量的具有较强机械性操作能力的人才，但这部分人才在灵活性上明显不足。加之由于自身管理体制问题，沃尔玛内部人才也在不断的流失。因此，沃尔玛要想在中国实现迅速扩张，首先必须建立一个全新的人才培养体制，这样一个体制的建立是一个长期的问题。而今后3-5年内这将是一个令沃尔玛大感头疼的问题。

(3)、沃尔玛还是“沃尔玛”？作为世界第一的零售巨头，沃尔玛以城乡结合的发展战略，以先进的信息系统和高效的物流配送系统为支撑，交叉发展购物广场、山姆会员店、社区店三种业态而享誉全球。而如今沃尔玛在中国的“本土化”，基本完全背离了世人对其核心价值观的认同，不禁要问：“中国的沃尔玛”还是“世界的沃尔玛”吗？“沃尔玛过于相信自己在美国本土的经验能够复制到中国，如果能让中国市场给沃尔玛带来1000亿美元的销售目标，那么就应该让沃尔玛中国变成‘中国的沃尔玛’。”一位前沃尔玛中国高层管理者这样问答。

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](http://www.100test.com)