

沃尔玛的国际化战略

巴西的圣伯纳都(Sao Bernardo)地区，沃尔玛商业公司正在思考为什么在皮尔里尔(Peoria)地区奏效的战略在圣保罗(Sao Paulo)却未必成功。

沃尔玛的巴西公司为适应当地的消费习惯已经做了许多改变：一箱箱的活鲑鱼被一种名为苏西(Sushi)的鱼所取代。美式足球被英式足球所取代。腓吉达(feijoada)，一种以牛肉与猪肉的混和物制成的食品现在被放置在食品柜上的显眼位置。一种标价 19.99 美元的美式牛仔裤也被降到了 10 美元。

不过，与其他策略相比，适应当地的消费口味还算是比较容易的。例如，三年前沃尔玛公司提出了“天天低价”的惊人战略，以进军巴西与阿根廷的市场，而如今这一战略却遇到了一些意想不到的麻烦。

充满竞争的市场似乎并不适应沃尔玛公司的大规模低价的营销的策略，不仅如此，管理上的一些错误也对此有相当的影响。另外，公司的竞争哲学“沃尔玛风格”很大程度上引起了供应商与雇员的不满。

大胃口

沃尔玛公司没有失败。99 年，公司销售额达 1050 亿美元，利润达 31 亿美元，本顿维尔(Bentonville)，阿肯色(Arkansas)，皮希莫斯(Behemoth)都获利丰厚。公司改进了巴西与阿根廷的营销及其他方面的管理方式。4 个新成立公司的规模比圣保罗与亚耳河地区的子公司与竞争缓和的中等规模的城市小一些。

鲍勃·L·马丁(bob L.Martin)，沃尔玛的国际部总经理非常有信心，公司最终会成为南美最主要的零售商：

“诱人的果实已经触手可及”，“市场已经成熟，敞开大门欢迎我们”。他还谈到公司计划明年在巴西与阿根廷增加 8 个商店，是目前的 2 倍。

沃尔玛公司的国际化战略还包括中国，印尼——充满希望与风险的两个国家。就其国内来讲，沃尔玛公司面临着需求下降的趋势。与公司 90 年代每年新开办 150 家公司的速度相比，目前的速度已下降到 100 家公司左右。国内这样的需求情况已不能实现公司的营利目标，公司把希望寄托于海外市场。

“如果我们的国际化战略获得成功，沃尔玛将会成为现在的两倍”，执行总裁大刁·D·格拉斯(David D.Glass)说，“我们对未来非常看好”。

迄今为止的小规模

迄今为止，公司 60 年的国际化规模还相对较小；1996 年，海外销售额仅占公司年销售总额的 4.8%。其中，海外销售额的大部分来自加拿大，即公司 1994 年收购的加拿大伍尔沃思公司(Woolworth)，以及墨西哥，即 1995 年收

购的西弗雷(Cifra, SA)。公司目前已有 390 个商店。去年,国际部销售利润有 2400 万美元,与 1995 年 1600 万美元的亏损相比,战绩菲然。马丁先生预计今年的情况会更好。

格拉斯先生认为,未来的 3 至 5 年,公司的海外增长将达到沃尔玛年总销售额与利润增长额的 1/3。

沃尔玛公司南美的 16 个商店的业绩将会很好的验证这一点。在加拿大与墨西哥,许多消费者对交叉柜台购货已经很熟悉。通过与当地的零售商联系,沃尔玛公司迅速扩大了规模,降低了成本。而在南美与亚洲市场,沃尔玛公司已经从竞争激烈的市场上分得一杯羹,该市场曾经被两家当地与外国公司所控制,即巴西的 GpdA (Grupo Pao de Acucar SA)与法国的家乐福。

亏损预测

就零售业而言,沃尔玛巴西的合作伙伴鲁夹斯(Lojas Americanas SA),预测今年沃尔玛在巴西将亏损 2000 万美元到 3000 万美元,而 1995 年公司在巴西开业以来最高的亏损额为 4800 万美元。在阿根廷,公司的管理层承认,公司目前在亏损,但其业绩还是在预料之中的。沃尔玛预测,公司在巴西与阿根廷要营利的話,最早也要在 1999 年。

“我们发现顾客越来越喜爱我们的产品了”,马丁先生讲。沃尔玛在巴西奥萨斯科(Osasco)的一个超级中心,去年在所有公司中销售总额排名第一。在巴西的一个中等城市里贝绕皮雷特(Ribeirao Preto)刚刚开业的另一超级中心,顾客们已经习惯到商店抢购各种各样的打折产品,如微波炉与电视机。

但其他情况令人难以乐观。在亚耳河郊区阿弗兰德(Avilaneda)的老式超级中心,即使在星期天的购物高峰期间,商店里的顾客也很少。乌戈(Hugo)与玛里纳·法吉(Mariana Fajó)对此作出了解释。他们以鞋子摆放区为例,指出沃尔玛与附近的家乐福(Carrefour)的产品没有什么分别。据一位政府调查人员讲,就百货而言,顾客们更喜爱一家智利开的连锁店——Supermercados Jumbo SA,那里的产品质量好,特别是肉食,非常新鲜。而沃尔玛公司的强项——服装与家庭用品,无论质量还是价格,与附近的家乐福商店的产品区别都不大。

家乐福目前在阿根廷与巴西共有 60 个商店,大仅如此,家乐福还在价格与促销手段上与沃尔玛公司展开激烈竞争,以求击败沃尔玛公司。沃尔玛公司的新办店的经理托马斯·加利戈斯(Thomas Gallegos)印了一些价格广告的宣传册,不到几小时,附近的家乐福店就印出了同样的价格宣传单,同样产品的价格不仅低几美分,而且散发地点就在沃尔玛停车场的必经之路上。“竞争太激烈了!”加利戈斯说,他本人在做新店的经理之前一直担任得克萨斯州哈林根(Harlingen)地区沃尔玛公司的负责人,因而感触更深。

与沃尔玛在美国的形势相同，另一家公司家乐福由于具有规模优势，在供应商那里可以拿到更优惠的价格，因而其整个销售价格比较低。而且家乐福的产品种类较少，因而管理费用也较低。以阿根廷的拉普拉塔(La Plata)地区为例，家乐福商店的存货只有 22000 种，而沃尔玛公司却有 58000 之多。

沃尔玛公司的马丁先生对此不以为然，他认为家乐福公司以存货较少具有的优势只是短暂的，顾客更看重沃尔玛公司较多种类的商店可供选择，“家乐福要想与我们竞争可得费点力气”。家乐福对这一说法未加评论。

配送问题

目前，沃尔玛的多种类存货的竞争策略遇到了麻烦。其中，降低供应链上的成本对“天天低价”的整体营销思路是至关重要的。在美国，这一策略基本没有什么问题。沃尔玛公司就像运转良好的机器，控制着一个十分复杂的仓储管理系统和自己的配送中心。

但是，在巴西的圣保罗地区，道路拥挤的状况使得及时供货遇到问题。在该地区，沃尔玛主要依靠供应商与合同运输公司直接运货到店。由于沃尔玛在这里没有自己的配送系统，它不能像在美国那样控制运输情况。在该地区的沃尔玛商店有时一天要处理 300 批运货，而在美国，一般只要 7 批。不仅如此，从口岸到商店的运输途中产品还经常莫名其妙地失踪了。

“对沃尔玛来说，最大的问题就是保证及时运输和到货，”吉姆·拉塞尔(Jim Russel，本顿维尔地区 Colgate-Palmolive 公司的财务总监)说。沃尔玛最近在阿根廷和巴西分别建造了一座仓库，这将最终解决这一问题。

但是供应链不是唯一问题。当地的一些供应商达不到沃尔玛要求的“方便搬运的包装”与质量标准，结果逼得零售商只得依靠进口货物，巴西的经济稳定政策一旦有变化，这一做法将会面临严重问题。另外，11 家南美供应商对沃尔玛的低价要求已有不满，有一段时间，他们甚至对沃尔玛拒绝供货。

沃尔玛也试着回过头来与其美国的主要供应商谈判，想以此获得低价的产品供应，但基本没有成功。一些大型的美国供应商对此的评价是“即使你是我们的大客户，也不能处处都比别人优惠”。各种各样的错误

沃尔玛在南美地区遇到的麻烦部分也是由于自己的错误造成的。分析家认为主要原因在于公司没有进行充分的市场调研就贸然进入市场。公司最初不仅弄了一大堆不受消费者欢迎的活鲑鱼与美式足球，还进口了许多不合适的产品，如无线工具，一般的南美商人很少用；叶片式吹风机，在以丛林为主的圣保罗地区基本上是没处用的。

产品方面的失策还不是唯一问题。在巴西，沃尔玛公司引进了存货摆放设备，但却不能与当地的货盘相吻合；使用了一个计算机化的记帐系统，该系统却没有考虑巴西地区极其复杂的税收政策。不过，主管巴西业务的文森

特·特里斯(vincente Trius)认为，税收的计算失误不是公司亏损的主要原因。

另外，对巴西的迅速变化的信用政策，沃尔玛公司的反应滞后。直到去年2月份，公司才开始接受“事后日期

支票”，而这种信用自从巴西1995年采取稳定货币政策以来，已成为一种主要的信用形式。与此不同的是，沃尔玛

的竞争者——宝德阿科卡(Pao de Acucar)的超级市场对巴西的信用政策适应就十分迅速。宝德阿科卡从一开始起

就接受“事后日期支票”，他们还安装了复杂的信用查验系统。沃尔玛公司也在加紧努力。

问题还产生在沃尔玛的另一营销方式——6家南美的萨姆俱乐部(Sams Club)上。它是一种只对会员服务的商

店，而且产品购买也是采取一次性大批量的方式。这种商店在巴西发展缓慢，一方面是由于顾客不习惯在此购物得

事先付会员费的消费方式；另一方面是由于很少有人家里有空间存放如此大批量的产品；在阿根廷这种商店还面临

其他的问题：做小生意的客户不愿意从沃尔玛的这种商店进货，原因是担心这样一来当局可以从他们的购买记录上

获得税收信息。

沃尔玛不会关闭这些萨姆俱乐部商店，只是对此做了小小变通：对某些产品，商店对顾客提供一天的会费免

费。马丁先生讲，尽管沃尔玛在阿根廷不大行得通，但在巴西开始慢慢被接受。沃尔玛公司计划在南美开更多的萨

姆俱乐部商店，但没有透露细节。

暂时的问题

沃尔玛的执行总裁格拉斯先生认为以上的问题都是暂时的，是进入新市场不可避免会遇到的问题，“打进南美

市场是一个漫长的过程，招聘好的经理，培训他们”，“这种过程早期进展缓慢，而且耗资巨大，但却是我们不得

不交的学费”。

沃尔玛认为目前在南美，公司已经形成了一个强有力的、年轻的管理阶层，而且这些人的辞职率也不高。但是

阿根廷地区超级市场的负责人弗朗西斯科·德·纳瓦滋(Franciso de Narvaez)却报告说，一些经理离开了沃尔玛，

原因是“沃尔玛不听本地高层管理人员的建议”。过去的6个月，沃尔玛雇了2位公司墨西哥分店的经理，让他们来

接管2家圣保罗的沃尔玛商店。特里斯先生出生于西班牙，早期曾负责奶制品农场(Dairy Farm)有限公司的西班牙

超级市场。他认为，对南美的沃尔玛商店的批评有些言过其实。他说：“如果乔·布露(Joe Blow)在巴西开同样的

商店，花了 2 年时间使一切走入正轨，人们会说‘瞧，多么了不起的成就’”，“人们期望我们，在巴西一夜之间就变成美国的沃尔玛公司。在我看来，这些苛责的产生更多是因为期望没有实现，而非依据现实”。

问 题：

1. 请对沃尔玛的国际化战略作出评价。
2. 去了解一下沃尔玛在中国的经营情况及沃尔玛的中国市场策略。在中国，沃尔玛的经营面临或将会面临哪些挑战？它采取或将采取什么样的应对策略？其经营策略能否成功？