

供应链陷阱：沃尔玛中国暴利揭密

山沟里的布厂

绍兴城一马平川，出城往东 25 公里就是山区了，那里有一个富盛镇，镇上有许多人人都知道沃尔玛，因为他们给沃尔玛做布。

在全世界有沃尔玛的地方，人们都喜欢到“天天低价”的沃尔玛去买便宜货，沃尔玛则在全世界范围内去寻找更加廉价的供应商，他们的触角甚至穿越凹凸不平的公路，来到了这个绍兴县倒数第二贫困的富盛镇。

数万平方米的富盛镇丰盛个私工业园区，紧挨着镇中心，破旧的瓦房或平房里不停地传出机器轰鸣声。园区靠最里面有一家金洲棉麻印染有限公司（下称“金洲公司”），陈旧的厂房边几个着农民装的工人在铲煤；厂房里灯光较暗，借着门口漏进的阳光，可看见一条正在运转的轧染流水线，还有密密的布灰飞舞。

41 岁的竺亚君是旁边村里的农民，刚刚过来上班一个月，她的工序是“拉直”。这个工作半点偷不得懒，更打不得瞌睡，因为稍有疏忽，染好的布上就可能出现皱条，老板就会扣她的工资。她的工资本来就不多，一个月 400 元，做得好，或者加班多，可能涨到 450 元。竺一天可拉布 5 万米以上。

“绍兴人一般不想做沃尔玛的单子，价格低，质量要求又高。”绍兴县新纪元纺织印染有限公司副总经理沈德铭对金洲公司很熟悉，他介绍说，为了压低成本，满足客户要求，金洲公司不得不加班加点地干。

但是金洲公司必须做沃尔玛的单子。“3 年前金洲公司成立时，当地才不过 5 条轧染线，去年已增加 16 条了，到现在可能有 100 条左右。”金洲公司常务副总经理金国梁介绍，不光轧染线增多了，而且新轧染线的技术性能也提高了，金洲公司面临激烈的竞争。

金洲公司凭借起步早和 3 年前的一次机遇，拿到了沃尔玛的单子，一开始每年只有几十万元人民币订单，后来不断增加，现在已达数百万美元。“我们厂的年产值接近 2000 万美元，其中 30% 左右流到沃尔玛。”金国梁说。

压价与暴利

章亮是金洲公司的销售人员，她对沃尔玛的印象并不好：“沃尔玛的价格最低，比中东都低，比国内的价格也低。”

据章亮介绍，金洲公司给其他客户做，一般利润率可以达到 10%~15%，但是给沃尔玛做的毛利也只有 5%。金洲公司之所以还在做，是因为在这种状况下公司依然还有钱赚，只是非常少而已。

虽然对沃尔玛印象深刻，但是到今天为止，不管是金国梁还是章亮，都没有亲眼看到过一个来自沃尔玛的人。金洲公司只不过是沃尔玛供应链上的一个微不足道的环节而已。

“我们是跟香港的一家贸易公司打交道，他们是沃尔玛的直接供应商。”章亮和公司其他人之所以知道是给沃尔玛做布，是因为香港这家贸易公司的信用证上写明了是给沃尔玛供货，他们也会专门说明：金洲公司染的布必须通过沃尔玛有关人员的质量检测。

章亮介绍，目前金洲公司供应到香港的布料主要是亚麻粘。公司从织布厂进到坯布，进行染整加工，然后供应给香港的贸易公司，香港公司拿到货后并不是直接送到沃尔玛，而是再转口到马来西亚、泰国、越南等东南亚国家，在那里，也会有很多十分廉价的工厂，把这些布加工成衬衫或套装，最后才供应到沃尔玛的超市。

在这个完整的链条上，成品服装到达沃尔玛指定仓储地点那一刻是一个分界点，之前是一个利润空间被一再挤压的过程，其后则被骤然释放，沃尔玛获得超额利润。

以金洲公司供应的布匹为例，沈德铭介绍，金洲公司供应给香港贸易公司的价格一般每米在 11 元~12 元人民币，香港公司把布转到泰国一家服装厂委托加工，再把成衣（如衬衫）以 3 美元（约 25 元人民币），左右的价格卖给沃尔玛，沃尔玛挂到美国商店售卖的价格却可以一下子飙升到 30 美元（约合 240 多元人民币）甚至以上。

上海一位资深贸易人士介绍，就她原先经营过工艺品和现在正在做的鞋帽领带等商品来看，进入沃尔玛商店后的价格比供应商提供的价格一般都要高出 6 倍左右，有的甚至更高。

从公开资料看，沃尔玛 2000 年在中国采购了 100 亿美元商品，这些中国产品为沃尔玛创造了 270 亿美元的销售额，这意味着 170% 的毛利润。

沃尔玛们的零售倾销

为此，香港中文大学研究学者郎咸平教授提出了“零售倾销”的概念。

进入中国市场 7 年后，沃尔玛已经开出了 33 家店，每家店面积不小，低廉的价格引来顾客无数，但是至今却还不见赢利。郎咸平认为，如沃尔玛、家乐福、麦德龙等国际零售巨头，无一例外地出现了在欧美市场赚钱，但在亚洲市场却赔钱的反常现象，因此事实上是采取了由已开发国家市场补贴新兴市场的“零售倾销”策略。

如沃尔玛等跨国零售巨头，在中国一般有两块业务，一块是零售店，另一块就是跨国采购，两块相互独立，截然分开。

上海商学院连锁经营管理系主任吴建国也持相同观点：“家乐福一开始还没有意识到这个策略，拼命在零售店上动脑筋赚钱，然而这两年也加大了跨国采购的力度。”

关于这个观点，他还有一段心有余悸的回忆。那是在 1996 年，沃尔玛全球总裁李斯阁到上海参加了中国连锁协会的年会，当时有学者问李斯阁：“为什么不采用收购的方式在中国发展？”李斯阁略加思考后回答：“因为成本太高！”

这让许多学者百思不得其解，那时中国连锁超市刚刚起步，网点少没经验不成熟正是成本低廉的时候，为什么沃尔玛还说成本高呢？

吴建国用“羊狼之争”来进一步分析：“按照沃尔玛的策略，结果不是羊被狼吃了，而是不断奔跑的羊累死了！”国企们应对外资都在跑马圈地，规模不断地扩大，相互竞争必将日益惨烈，然而它们不像沃尔玛一样可以通过跨国采购来补贴亏损，所以也缺乏后劲。一旦到了要跨下来的时候，势必找人接盘，那时沃尔玛就可能以最低廉的成本进入，还可以一举拿到国企圈来的诸多黄金网点。

这就是“零售倾销”的威力，外资巨头们稳赚不赔，而实现这一策略的根本保证就是相当规模的、极其低廉的跨国采购，这种优势是国内商企所不具备的，郎咸平因此也显得忧心忡忡：“一旦这些国际零售巨头达到目的，极有可能出现上抬零售价、下压进货价的危险局面。”