

沃尔玛的业态和空间扩张

郭 崇 义

(北京大学 城市与环境学系 北京 100871)

摘要:沃尔玛由一个美国国内的地域零售商变为全球零售业巨头。目前沃尔玛有四种主导业态,在美国国内折扣商店扩张速度减缓,购物广场扩张速度加快;在国际上,在不同区域业态扩张的侧重点不同。沃尔玛在国际市场进入战略上主要以收购和合资为主。沃尔玛在国内空间扩张采取过三种战略,在美国国内的空间扩张可以分为几个阶段。在国际扩张上首先进入文化距离较近的国家,再进入文化差异较大的国家。在中国的扩张也表现出一定的规律性。其全球扩张总体是成功的,尽管存在个别的失败。最后是一些结论和建议。

关键词:业态;空间扩张;沃尔玛;国际化

中图分类号:F713;F740.2

文献标识码:A

文章编号:1000-2154(2002)07-0027-05

一、问题的提出

自20世纪90年代以来,零售商的国际化扩张迅速展开。我国自1992年商业零售业对外开放后,越来越多外资零售企业进驻中国,它们以连锁的方式快速扩张。其中业态与空间扩张问题是零售商扩张的两个主要问题。如何认识国际零售商在中国的扩张?中国内资零售商如何选择业态和空间扩张战略?本文就零售巨头沃尔玛作为案例研究来回答这个问题。

沃尔玛是一个由小长大的企业。短短的几十年,沃尔玛从中小城镇走向城市;从美国波及北美邻国,进而扩张到南美、东亚、欧洲;由一个小型折扣商店发展成世界最大的零售商。沃尔玛的成功是多方面的,战略决策、业态、物流、沃尔玛文化、技术、人力资源等都是成功的重要因素。本文仅探讨沃尔玛的业态扩张和空间扩张。

二、沃尔玛的业态简介与业态扩张

(一) 各业态简介

沃尔玛目前经营有四个不同的零售类型:沃尔

玛商店(Wal-Mart Stores)、山姆俱乐部(Sam's Clubs)、购物广场(Supercenters)、社区店(Neighborhood Market)。四个类型可归并为三种业态:折扣商店、仓储商店、大型综合超市。

沃尔玛商店不仅创立时间最早(1962年创立),是沃尔玛首先建立的零售类型,而且还是沃尔玛公司的旗舰店。其业态属于折扣商店,这些商店经营36个商品部的日用商品,每日低价。山姆俱乐部创立于1983年,属于仓储商店,仅对会员开放。其商品组合集中在用量最多的3500个品类,倡导极端低价,依赖大量购买来弥补较低的边际利润。沃尔玛购物广场诞生于1988年,是为满足一站式购物(one-stop shopping)的需求,将食品部(grocery department)和日用商品部(general merchandise department)结合在一起而形成的一种新的业态(大型综合超市)。也可看作是沃尔玛折扣商店和超级市场的结合。与折扣商店一样,沃尔玛购物广场也强调每日低价。其营业面积在9000~20000平方米。社区店是沃尔玛最新推出的零售

收稿日期:2002-06-19

作者简介:郭崇义(1972—),男,山西闻喜人,北京大学城市与环境学系博士研究生。

类型, 创立时间是 1998 年。社区店与购物广场相比, 在维持每日低价的同时, 突出食品销售, 并且营业面积较小, 一般为 4000~5000 平方米。社区店因商圈较小, 增加了购物的便利性。社区店是对购物广场的补充。沃尔玛是把社区店作为一种新的零售业态看待的。在我国不如暂且归于大型综合超市。可将大型综合超市按规模进一步划分三个亚业态: 社区店 (4000 平方米左右)、大型超市 (9000 平方米左右)、超大型超市 (18000 平方米左右)。

其实沃尔玛在发展过程中尝试过其他一些业态, 如药品等专业店、便利店、“Hypermart ★USA”。专业店主要融合在折扣商店、购物广场、山姆俱乐部、社区店中, 主要以店中店的形式存在。便利店经营几年后卖给其他的公司, “Hypermart ★USA” 也消失了, 因而可以说沃尔玛现有的几种业态是最有生命力的业态, 至少在短期内如此。

(二) 业态扩张

1. 美国国内的业态扩张

截至到 2002 年 1 月底, 沃尔玛在美国有沃尔玛商店 1647 个、沃尔玛购物广场 1066 个、山姆俱乐部 500 个、社区店 31 个。折扣商店的数目以及利润仍占有绝对地位, 仍然是沃尔玛公司的旗舰

表 1 沃尔玛八个财年年度年末各零售类型的门店数

	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
沃尔玛商店数	1,647	1,736	1,801	1,869	1,921	1,960	1,995	1,985
购物广场数	1,066	888	721	564	441	344	239	147
山姆俱乐部数	500	475	463	451	443	436	433	426
社区店数	31	19	7	4				

资料来源: Wal-Mart Annual Report, 2002

表 2 沃尔玛 2002 和 2003 财政年度各零售类型扩张比较

对应的汉语名称	2002 财政年度 *	2003 财政年度计划 ** (2002. 2 —2003. 1)
沃尔玛商店	新开 33; 关闭 1	新开约 50
山姆俱乐部	新开 25; 扩张并迁址 4	新开 50-55 (其中一半为现有门店的迁址或扩建)
购物广场	新开 178 (包括改建 121 折扣店)	新开 180-185 (包括改建 110-115 折扣店)
社区店	新开 12	新开 15-20

资料来源: * 参考文献 2; ** 参考文献 3

店。但是从表 1 可以看出, 沃尔玛商店的数目从 1996 财政年度起开始绝对减少。2002 财政年度比 1996 财政年度沃尔玛商店数目绝对减少了 348 家, 而同期购物广场增加了 827, 这个增加数也远大于山姆俱乐部同期的增加数 67 家。

表 3 各国沃尔玛分店分类比较

国家	折扣商店	购物广场	山姆俱乐部	社区店
阿根廷	0	11	0	0
巴西	0	12	8	2
加拿大	196	0	0	0
中国	0	15	3	1
德国	0	95	0	0
韩国	0	9	0	0
墨西哥	443 *	62	46	0
波多黎各	9	1	7	0
英国	0	250	0	0
合计	648	455	64	3

注: * 包括餐馆、百货商店、超级市场。

资料来源: Wal-Mart Annual Report, 2002。数据截至到 2002. 1. 31

进一步比较 2002 财政年度和 2003 财政年度扩张计划, 从表 2 可以看出, 在 2002 财政年度, 新开的门店中购物广场遥遥领先, 同时 121 家折扣商店转化为购物广场。显示出购物广场是沃尔玛扩张的主导业态。在 2003 财政年度表现出同样的特点。根据沃尔玛公司的说法, 购物广场的加速扩张在于消费者对这种业态的认可。虽然 2002 财政年度山姆俱乐部比 2001 财政年度增加一倍多, 但其中有一半源于原有门店的迁址或改建, 因而两个财政年度实际新开数目变化不大。新诞生的社区店虽然在各业态中新开数目最少, 但仍在稳步增长。

总之, 在美国国内, 沃尔玛折扣商店发展减缓并且门店数逐年绝对减少; 购物广场加速发展; 山姆俱乐部和社区店稳步发展。

2. 国际业态扩张

从表 3 可以看出, 沃尔玛的四

种零售类型在国外都有扩张。其中折扣商店和购物广场门店最多。可以看出，在临近美国的墨西哥、加拿大、波多黎各，沃尔玛的分店都以折扣商店为主。而在亚洲、欧洲则以购物广场占优势。这种业态分布趋势暂时不会有大的变化。值得注意的是，沃尔玛在邻国墨西哥除了经营购物广场、折扣商店、山姆俱乐部外，还开设百货商店、超级市场，甚至餐馆，但仅此一例，不代表趋势。

3. 结论

可以得出结论：沃尔玛不仅在技术和物流方面进行革新，在业态方面同样在创新和调整。主要表现在两方面：其一，不断探索推出新的零售类型，自1962年第一家沃尔玛商店开门营业，沃尔玛已先后推出山姆俱乐部、购物广场、社区店。其二，调整已有的业态，如在沃尔玛商店、购物广场和社区店中引进多种专业店和服务；一些山姆俱乐部、购物广场的改建和扩建；将折扣商店转化为购物广场。

三、沃尔玛的市场进入战略

沃尔玛在进入国际市场时选择了收购（加拿大、德国、英国、韩国）、合资（墨西哥、巴西、中国）、独资（阿根廷）等方式。其中收购与合资是沃尔玛国际扩张的重头戏。在收购或合资的当地企业一方，有的企业实力较强，如墨西哥的合资方CIFRA是当地最大的零售商，被收购的ASDA是英国第三大食品零售商。阿根廷是沃尔玛采用独资方式进入的国家，事实证明没有阿根廷当地的合作伙伴，沃尔玛遇到许多经营障碍，可以说沃尔玛在阿根廷的经营是比较失败的。

不论哪一种市场扩张战略，都要落实到门店的建设；门店的建设只有两种方式：改造已有门店和

建立新的门店。沃尔玛在收购一家企业或在一家企业取得优势股权后，便开始用沃尔玛文化改造这家企业所属的门店。如沃尔玛在1998年收购了德国21家的沃特考夫（Wert Kauf）商店后，开始用每日低价（Everyday Low Prices）、为顾客服务等理念改造沃特考夫连锁店。

四、沃尔玛的空间扩张

（一）在美国国内的扩张

沃尔玛在1962年开设第一家折扣商店，自此开始了地域扩张过程。沃尔玛在扩张中采用了三种战略：中小城镇扩张战略、城镇与城市并重的战略、以及市场饱和战略。

据沃尔玛1985财产年度年报，在最初的20年，沃尔玛扩张的目标是中小城镇；从20世纪80年代开始，越来越多的商店开始选址在都市区（Metropolitan areas）或环绕都市区^[1]。因而可以认为，在80年代以前沃尔玛采用的是小城镇扩张战略，商店主要位于5000～25000人的城镇（towns），有意避开大都市以避免剧烈的市场竞争；80年代以后则是城镇与都市并重的战略。1983年沃尔玛第一家山姆俱乐部就选址在俄克拉何马城都市区，后来的山姆俱乐部也主要选址在都市郊区。选址在城镇或城市郊区的门店的市场区都包含有一定的乡村市场。

沃尔玛空间扩张的另一战略是区域市场饱和战略。自1970年第一个沃尔玛配送中心（distribution center）建立后，沃尔玛便以配送中心作为某一区域的中心点，在其周围的城镇密集开店，直到市场饱和。然后转到另一区域，同样围绕配送中心密集开店。这一扩张模式被不断地重复。通过市场饱和战略，沃尔玛取得了该市场的支配权。

表4 沃尔玛在美国各州的扩张

财政年度	1971	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
年末有沃尔玛商店的州数目	5	11	13	15	19	20	22	23	23	26	29	35	42	45	49	49	50
比上年度增加数		6	2	2	4	1	2	1	0	3	3	6	7	3	4	0	1

资料来源：根据“Wal-Mart Annual Report, 1981～2002”整理

根据沃尔玛对新市场的占领速度，可将沃尔玛的地域扩张分为几个阶段（见表4）：（1）1962～

1971财政年度为起步阶段，在这几年沃尔玛共占据五个州。（2）1971～1981财政年度为成型阶段。

在这一阶段,沃尔玛跨过密西西比河,向东扩张了六个州。至年末已占据 11 个州。(3) 1982~1988 为缓慢扩张阶段。沿着上一阶段的 11 个州向外扩展。每年平均新进入的州不多。(4) 1989~1994 是快速扩张阶段。在这一期间沃尔玛每年新占据 3 个以上的州。其中 1991 和 1992 财政年度最为突出。1991 和 1993 财政年度主要在西北部扩张,1992 财政年度主要在东北部扩张。至 1994 年 1 月底,实际上已扩张到美国的 49 个州。(5) 1995~1996 为扩张的收尾阶段。1995 财政年度休整了一年,1996 占据了最后一个州。沃尔玛由地区零售商变为名副其实的全国零售商。

(二) 在不同国家的空间扩张

1. 现象描述

沃尔玛在 1991 年开始国际化,1991 年首先进入南面邻国墨西哥,在 1995 年前一直在南北美洲扩张,1996 年开始进入亚洲,1998 年进入欧洲。其在各洲的扩张顺序是北美洲—南美洲—亚洲—欧洲。但到目前为止,沃尔玛在亚洲和欧洲仅各有两个国家设有分店。由表 3 可以看出,其扩张的重心在北美的墨西哥和加拿大,其次是欧洲。虽然沃尔玛进入欧洲的时间较晚,但因为沃尔玛进入欧洲的德国和英国是通过收购的方式,因而拥有较多的分店。沃尔玛进入亚洲的中国和韩国是通过成立合资企业的方式,因而扩张速度稍慢,其原因一方面在于政策的限制,一方面在于沃尔玛需要一定时间的适应期。

根据沃尔玛的 2003 财政年度的扩张计划^[3],沃尔玛公司将在国外新开设 120—130 个分店。这些分店都将位于现有的 9 个国家。沃尔玛没有打算开拓新的国家。

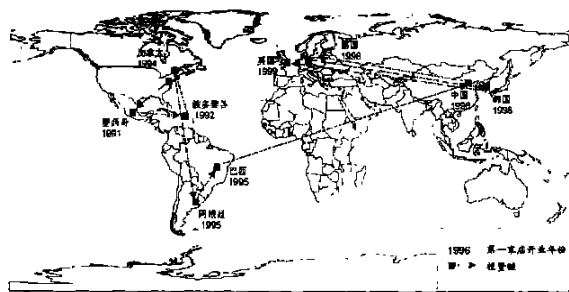


图 1 沃尔玛公司的国际扩张投资链(根据各国第一家分店开业时间)

2. 理论启示

关于零售业国际化扩张在国际学术领域已有很多研究,通过沃尔玛的案例研究可以进一步充实这些理论。

(1) 有学者指出,国内市场饱和或即将饱和是零售企业国际化扩张的动因之一^[4]。这种充分条件是合理的,家乐福即是实例。但必要条件并不成立。沃尔玛在 1991 年进行国际化扩张时,美国国内市场对沃尔玛而言并未饱和,迄今沃尔玛仍以强劲的势头在国内扩张。可以说处于蓬勃发展的零售企业,不论国内市场是否饱和,从战略角度出发都应该考虑对外扩张。

(2) 国际市场选择的一个主要因素是文化或心理距离较小,当积累一定的经验后,再扩张到文化或心理距离差异较大的国家^[5]。一般而言地域临近的国家其文化的距离就较小。沃尔玛首先进入南面邻国墨西哥,其次波多黎各,再次是北面邻国加拿大。北美自由贸易区的实施更减少了沃尔玛在这些国家的经营障碍。

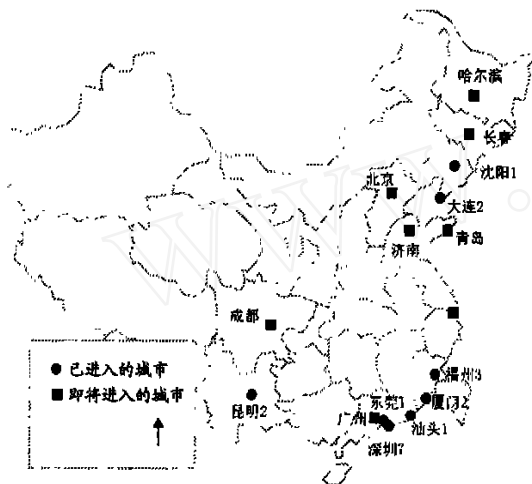
(3) 除了按部就班,根据制定好的扩张计划扩张外,还应关注各种偶然事件。偶然事件对零售商国际市场的选择往往是突发性的,尤其对于收购而言。根据沃尔玛 2000 财政年度年报,沃尔玛在 1999 年并未打算进入英国,但一家公司要收购沃尔玛关注已久的 ASDA 公司,促使沃尔玛立即采取了收购行动^[1]。

(三) 在中国的扩张

沃尔玛自 1996 年进入深圳,至 2002 年 2 月已在中国开设 19 家门店,其中购物广场 15 家,山姆俱乐部 3 家,社区店 1 家。各城市的门店见图 2。

其实沃尔玛首先进入的城市应该是香港和上海,但由于某些原因,投资失败,退出了这两个城市。进而把深圳作为在中国扩张的基地。这一战略获得了成功。沃尔玛已经在珠江三角洲站稳了脚,并已向珠江三角洲周边扩张。沃尔玛还在中国西南的昆明市和东北的大连市布了两个点,被一些学者认为是扩张的两个基地。但昆明目前更像一个孤岛,在近期似乎不会向昆明市周边的城市扩张。而大连则是名副其实的一个扩张基地,已有各种网络消息传闻沃尔玛将在大连周边的北京、济南、青岛、长春、哈尔滨扩张(图 2),因而环渤海地区

也将成为沃尔玛集中开店的地区。经济发达、城市密集的长江三角洲目前仍是沃尔玛的盲点，沃尔玛不会放弃这个极具诱惑力的市场。沃尔玛已经准备杀回上海。



注 1：“已进入的城市”截至到 2002.2；“即将进入的城市”散见于各网站，个别未经证实也不全面。

注 2：此图未包括我国南海地区

图 2 沃尔玛在中国的城市分布

沃尔玛在中国的扩张战略不是城镇扩张战略，而是城市扩张战略、区域集中战略、市场饱和战略。具体可表述为：在某一区域的多个城市开店；在一个城市开多家的店；在某一区域首先进入大中城市，进而延伸到大城市周边的中小城镇。目前看来，沃尔玛在一个大中城市的门店数似乎有这个趋势：一、二家山姆俱乐部，6 家左右购物广场，若干社区店。

五、结论与讨论

1991 年沃尔玛成为一个国际零售商，此后沃尔玛的国际业务蒸蒸日上。据沃尔玛 2002 财政年度年报，其 2002 财政年度的总销售额中国部分占 16.3 %^[1]。海外经营已成为沃尔玛商店公司利润的重要来源。最主要的盈利国家是加拿大、墨西哥、英国，沃尔玛已经成为这三个国家最大零售商。海外经营的辉煌业绩使沃尔玛越来越重视国际扩张。

但沃尔玛的国际扩张也不是一帆风顺的。其在德国、阿根廷、印度尼西亚（已退出）、香港（已退出）的投资都比较失败。在每个国家碰到不同的市场环境，如在阿根廷采用了独资打入，但缺乏对

本地消费者购物习惯的了解，结果门店规模过大；并且作为后进入者，没有地方零售伙伴的支持，也难以即刻与供货商搞好关系；其结果是在 2001 财政年度不得不关闭几家山姆俱乐部。

沃尔玛的发展过程也是其业态不断创新的过程。沃尔玛尝试了多种业态，最终选择了折扣商店、购物广场、山姆俱乐部以及社区店。一个大型的零售企业一般都多业态发展，但也并不是要涉足所有的业态。另外对于现有的业态也要不断充实和更新，如沃尔玛在购物广场中引进专业店和服务的举措很成功。

通过沃尔玛的扩张历程，我们可以看到连锁这种组织方式的巨大魅力。一个区域某一连锁店的密集开设可以支配该市场。全国、全球连锁门店的大量开设，能极大地增加总的销售额和利润。国际化扩张首先要稳步进行，其次要善于抓住机会。操之过急容易失误，错误机会却产生遗憾。每个国家的市场是不同的，一些国家的市场个性很鲜明，如德国和阿根廷。因而必须不断创新和采取市场差异化策略适应市场。沃尔玛的经验和教训更值得中国的民族零售商学习和借鉴。中国的本土零售商联华、华联、农工商等已经在全国展开扩张，我们期待等时机成熟时，中国的民族零售商能跨出国门，走向世界。

参考文献：

- [1] Wal-Mart Stores, Inc. Annual Reports, 1981 ~ 2002 [DB]. <http://www.walmartstores.com/wmstore/wmstores/HomePage.jsp>
- [2] 新商业编辑部. 沃尔玛完全手册发展篇. 商业时代 新商业, 2002, (4): 19.
- [3] Wal-Mart Stores, Inc. Expansion Plans for FYE 2003 [DB]. <http://www.walmartstores.com/wmstore/wmstores/HomePage.jsp>
- [4] John A. Dawson. Internationalization of Retailing Operations [J]. Journal of Marketing Management, 1994, (10): 267-282.
- [5] Irena Vida, Ann Fairhurst. International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations [J]. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 5, No. 3, pp. 143-151.

(编辑 毕开凤 校对 毕开凤)