

如何迎合中国消费者？沃尔玛搞不懂

沃尔玛大卖场的形式正在失去地位，中国零售商不仅能提供多种多样的本地产品，并且把快速送货上门服务做得风生水起。



2015年10月15日，北京，沃尔玛内一起架空的购物车。摄：Kim Kyung-Hoon/Reuters/达志影像

本文原刊于《华尔街日报》，端传媒获授权转载。目前，《华尔街日报》中文版全部内容仅向付费会员开放，我们强烈推荐您购买/升级成为“[端传媒尊享会员](#)”，以低于原价 70% 的价格，畅读端传媒和《华尔街日报》全部内容。

沃尔玛(Walmart Inc., WMT) 1996年进入中国，当时在毗邻香港的深圳开设了其在华首家大型超级购物中心。自那时起，沃尔玛一直在努力寻找合适的在华经营策略。

沃尔玛在中国取得了业务增长，但增速慢于竞争对手。沃尔玛最初曾期待凭借其大卖场成为中国零售业的领军者，但多年来都难以跟上中国本土零售商的扩张步伐，中国零售商的优势是能提供多种多样的本地产品，并且在最近几年把快速送货上门服务也做得风生水起。

近期，随著中美这两个经济巨头之间的紧张关系加剧，沃尔玛同时遭受到来自美国立法者和中国监管机构的施压。

几年前，沃尔玛曾试探出售中国业务的少数股权，在一定程度上是为了改善与中国监管机构的关系。现在，沃尔玛正调整在中国的零售战略。

沃尔玛的经历表明，西方公司，即使是像沃尔玛这样的美国巨头，要想在中国愈发由政府主导且放缓的经济中发展壮大，已经变得非常困难。

中国动态清零的防疫政策给国内外企业都带来了困难。4月份中国社会消费品零售总额同比下降逾11%，因为封控措施使人们无法购买某些商品。

沃尔玛首席执行官董明伦(Doug McMillon)在5月中旬的分析师电话会议上表示：“我们最大的国际压力点与中国的抗疫封控有关，这些封控措施给运营和财务带来压力。”董明伦发表这一言论时上海尚未解封。沃尔玛未安排高管就旗下中国业务置评。

上海美国商会(American Chamber of Commerce in Shanghai)前会长季瑞达(Kenneth Jarrett)表示，中国政治因素在经济中的影响力越来越大，这带来了新的不确定性。季瑞达现供职于商业咨询公司奥尔布赖特石桥集团(Albright Stonebridge Group)。季瑞达称，新的政策和事件可能会在毫无征兆的情况下发生。

以红枣为例。这种受欢迎的水果产自偏远地区新疆，西方人权活动家和政界人士指称中国政府在当地维吾尔族和其他少数民族中使用强迫劳动。

中国已否认该说法。但美国国会和白宫还是禁止美国公司进口可能涉及强迫劳动的新疆商品。

去年，沃尔玛在中国的山姆会员商店(Sam's Club)下架了来自新疆的红枣等产品，并从一些商品的包装上删除了与新疆有关的内容。去年12月底，中国消费者注意到沃尔玛的网上商城里找不到新疆产品，这在中国社交媒体上引发了网民愤怒。

随著批评愈演愈烈，中国当地有关部门少有地公开披露了沃尔玛过去的违规行为。国有媒体报导了沃尔玛在网络安全方面的失误，曾因对产品评论处理不当而被罚款5万美元，还有一次有关销售变质牛肉的调查。沃尔玛保持沉默，从未公开披露该公司如何对待来自新疆的产品。



2019年9月23日，北京，一名职员在沃尔玛插入蔬菜价格标签。摄：Tingshu Wang/Reuters/达志影像

中国在沃尔玛销售额中仅占一小部分，但中国的零售市场长期以来一直是这家美国公司宏大计划的重要组成部分。该公司已经削减了其他曾经很有前途的国际业务，出售了英国、巴西和日本门店的控制权，但保留了在中国的零售业务。

据熟悉该公司战略的人士称，一个原因是，中国拥有庞大的制造业和采购行业，沃尔玛依靠这些将低价商

品运往美国和全球其他地区的门店。此外，他们说，在中国经营门店有助于沃尔玛与零售和电子商务趋势保持同步。

逾25年前，沃尔玛进入中国零售市场，当时采用了美国门店的策略——开设数量众多的大型门店，琳琅满目的商品来自分销中心网络，这个网络可以较低的价格向购物者提供品牌商品。

29岁的Zhang Jiawei从小在上海长大，他回忆说，小时候去沃尔玛是他十分盼望的周末活动。他回想起父母购物时，他就兴奋地在货架间跑来跑去。

如今，当Zhang需要买日常必需品时，他会去阿里巴巴集团控股有限公司 (Alibaba Group Holding Limited, 9988.HK, BABA, 简称：阿里巴巴)旗下的盒马鲜生超市。他说，他喜欢逛盒马，因为其产品和布局经常更新。

盒马吸引他的原因之一是快速送货上门。该超市可以在30分钟内交付订单。

Zhang是一名销售和营销总监。他说，去沃尔玛就不会让人感到兴奋；他们很少改变布局，或更新所提供的产品；你总是知道你会买到330毫升的可口可乐，但从来没有最新的樱桃口味可口可乐，也没有社交媒体上流行的气泡饮料。

据市场研究机构欧睿国际(Euromonitor International)，去年，沃尔玛从十年前中国的第二大大卖场运营商降至第四。

据管理咨询公司贝恩公司(Bain & Company)和消费者研究机构Kantar Worldpanel的一份报告，从2016年到2020年，中国所有大卖场的销售额平均每年缩减3%。报告称，同期中国的电子商务销售额年复合增长率为32%。

欧睿国际驻上海的消费者分析师Han Hu说，沃尔玛大卖场的形式并不是中国消费者想要的。她说，在汽车保有量仍然很低的中国，消费者更愿意在网上购买食品杂货。

沃尔玛最近几个财季在中国的销售额有所增长，得益于疫情引发的消费者囤货需求，但该公司的利润一直不稳定。最近一个财季里，沃尔玛销售额增长了4.4%，但低于该公司预期，主要受今年的封控措施影响。

向付费会员出售平价大包装商品的山姆会员商店一直是这家美国公司的一个亮点。这种会员制模式精准定位于收入较高的购物者，为他们提供优质商品的购买渠道。但沃尔玛已表示，过去七个财季里，光顾大卖场的消费者减少，削弱了山姆会员商店和在线渠道销售增长的影响。

据财务文件显示，沃尔玛去年关闭了旗下约400家大卖场中的40多家，以重新调整其在华经营方式。沃尔玛国际部门首席执行官Judith McKenna在本周的一次投资者会议上表示，高管们确实正在考虑大卖场在中国的长期作用。McKenna说：“我们需要作出一些改变。”

沃尔玛在中国现有约36家山姆会员商店。高管们曾表示，他们计划在今年年底前将山姆会员商店数量扩充至最多45家。

在山姆会员商店运营模式里，会员费是利润的主要来源，这些商店每一美元收入所产生的利润低于大卖场。过去13个财季里，沃尔玛在中国的毛利率一直在下降，部分原因是其收入中来自山姆会员商店和线上销售的占比上升，这两块业务的单位销售利润也往往较低。

2016年，沃尔玛放弃打造自己的电商平台，而是购买了本土电商巨头京东集团(JD Inc., JD, 9618.HK)及其一家子公司的股份，如今沃尔玛电商平台以及门店和在线购物的配送都依赖京东。

欧睿的数据显示，去年沃尔玛在中国总计人民币6,340亿元（合940亿美元）的整体零售市场中所占份额为10.9%。高于五年前的9.3%，但沃尔玛的份额排名从第三位下降到第四位。

沃尔玛最近在中国一些小城市开设了门店，并通过京东推出了一小时达送货服务。沃尔玛还尝试了所谓的幕后店(dark store)模式，即租用商业空间作为订单分拣中心，以确保在线订单的及时交付。

沃尔玛在中国也面临著监管方面的障碍，该公司需要为每家门店获取许可证才能销售安全套，因为安全套被视为医疗设备。这是中国最主要的避孕方式。该公司前高管表示，许可证可能需要几年时间才能发放。

据知情人士透露，沃尔玛在中国的大约400家门店比其5000多家美国门店受到的食品安全和门店突击检查还要多。其中一位知情人士称，中国地方政府的检查人员曾暗示，监管部门经常检查沃尔玛等海外零售商，是因为他们认为沃尔玛的质量控制比国内零售商更好，以此来提高检查的合格率。

2018年，万豪国际集团(Marriott International Inc., MAR)和服装零售商Zara等多家外企因在公司网站上将台湾或香港标示为独立国家而受到中国政府批评。知情人士表示，沃尔玛曾全面检查了自家产品和网站，看是否存在同样问题。沃尔玛撤下了标有台湾旗帜的商店标识，并停止销售将台湾描绘为国家的纸质地图。

近年来，新疆成为跨国公司的雷区。2021年3月，服装销售商H&M在华线上业务几乎遭遇了全面封杀，因为这家瑞典零售商称将停止从新疆采购棉花，并对围绕新疆地区强迫劳动和歧视穆斯林少数民族的指控表示关切。当年12月，英特尔公司(Intel Corp., INTC)发布了一封要求供应商避免从新疆采购产品或服务的信函，在中国社交媒体引起强烈反噬，之后该公司就此事道歉。

八年前，在新疆成为一个敏感话题之前，沃尔玛曾大肆宣扬新疆产品，以此作为其本地化努力取得成功的标志。山姆会员店一位高管在2014年的一份新闻稿中称，山姆选取来自全国优质产区新疆和田的红枣，该产地由雪水灌溉，日照时间长，红枣的口感更加甘甜醇厚。



2010年11月20日，北京，购物中心内的沃尔玛的商店。摄：Alan Wheatley/Reuters/达志影像

沃尔玛在2021年将几种新疆产品从其自有品牌的供应链中移除，尽管该公司没有法律义务这样做。此外，沃尔玛还将核桃和绿葡萄干的采购源转到其他地区。

12月23日，美国总统拜登签署了《防止强迫维吾尔人劳动法》(Uyghur Forced Labor Prevention Act)，禁止公司进口在新疆地区通过强迫劳动生产的产品，或是与该地区政府有关联的实体的产品。大约一周后，中国的反腐监督机构批评沃尔玛下架新疆产品，警告称该公司可能面临消费者的抵制。

据知情人士称，为了降低在中国面临的¹政治风险，沃尔玛近年来讨论过引入一名少数股东的事宜。一位知情人士说，该公司曾考虑向中国大型竞争对手、互联网公司或有政府背景的金融投资集团出售股权。2020年初疫情爆发时，寻找有意买家的工作暂停。

那年春天，沃尔玛聘请了一位新的中国区首席执行官朱晓静(Xiaojing Christina Zhu)，她之前负责新西兰乳品公司恒天然集团(Fonterra Co-operative Group)的中国业务。她上任不久后就面临人员流动的挑战。2020年3月，由于新冠疫情导致边境关闭，沃尔玛向所有旅居海外的员工提供了转移工作地点的机会，许多非中国籍员工因此离开了中国。

多名前高管表示，沃尔玛希望长期扎根中国。该公司已经为其零售和制造活动投资于政府关系。曾领导沃尔玛中国在线零售业务、现在担任Tomorrow Retail Consulting负责人的Jordan Berke说，中国也是电子商务理念的试验场。

Berke说，实地了解情况是（沃尔玛的）惯常做法；从历史上来看，情况一直都是：这是全球最大的零售市场，增长已远远超过任何其他市场；我们如何才能参与其中，在这样的增长中搭上车？

英文原文：[What Do Chinese Consumers Want? Walmart Can't Figure It Out.](#)