

目 录

第一课	沃尔玛的海外扩张	1
第二课	翠丰在中国市场的采购决策	13
第三课	中国零售业的发展	23
第四课	中国城乡居民的消费状况	35
第五课	格兰仕的产业延伸（一）	47
第六课	格兰仕的产业延伸（二）	57
第七课	中国纺织业	67
第八课	跨国公司在中国的投资	79
第九课	国际石油价格对中国经济的影响	89
	词语表	99

第一课

沃尔玛¹的海外扩张

主题和要点

经济全球化是第二次世界大战以来世界经济发展的重要趋势，其表现之一就是跨国公司生产经营的全球化。20 世纪 90 年代以来，经济全球化的趋势不断加强，跨国公司在全球范围的投资与扩张也进入快速发展时期，其经营范围和经营形式也日益广泛和多样化。这篇课文介绍的是美国零售业巨头——沃尔玛公司在海外市场扩张的情况。

阅读本文时重点关注：

1. 跨国公司进入海外市场的模式有哪些；
2. 沃尔玛进入海外市场的情况；
3. 沃尔玛以不同模式进入不同市场的原因。

课 文

一、热身：阅读前熟悉下列词语

1	扩张	kuòzhāng	v.	扩大（势力、疆土等） to expand	20 世纪 90 年代初，沃尔玛开始向国际市场扩张。
2	巨头	jùtóu	n.	政治、经济界等有较大势力，能左右局势的人 magnate, giant	
3	模式	móshì	n.	（可以照着做的）标准形式 model, pattern	经营模式 / 管理模式； 学习生词—阅读课文—做练习，这是我们上课的基本模式。

1 沃尔玛即沃尔玛百货有限公司，Walmart Stores, Inc.。

4	收购	shōugòu	v.	从各处买进 to acquire, to purchase	由于生产需要, 我们厂需要大量收购羽绒。 通过收购 W 公司, 沃尔玛进入了加拿大市场。
5	现成	xiànrchéng	adj.	已经准备好的, 原有的 ready-made	现在很多人没时间自己做泡菜, 他们一般去超市买现成的。
6	创立	chuànglì	v.	初次建立 (公司、机构等) to start (a company, organization, etc.)	这家公司是 1980 年创立的。 他离开了原先工作的那家公司, 自己创立了一家新公司。
7	破产	pòchǎn	v.	to go bankrupt	
8	乘机	chéngjī	adv.	利用机会。机, 机会 to take the chance	她正在打电话, 小偷儿乘机偷走了她的钱包。
9	积累	jīlěi	v.	逐渐地积聚 to accumulate	他在公司工作了 20 年, 积累了很多经验。
10	改造	gǎizào	v.	修改或改变原来的事物, 使适合需要 to reform, to remould	这个老房子改造以后, 变得漂亮、舒适多了。 为了节约能源, 公司正在对原来的机器进行改造。
11	被动	bèidòng	adj.	(事情) 由于遇到阻力或干扰, 不能按照自己的意图进行 passive	这次足球比赛, A 队一开始就落后了两个球, 在比赛中一直很被动。
12	移植	yízhí	v.	原意指将植物移动到其他地点种植, 也比喻引进经验、长处、做法等 to transplant, to introduce	这棵树是从别的地方移植过来的。 沃尔玛将在美国的成功经验移植到其他国家。
13	案例	ànlì	n.	案件的例子 case	这是一个国际贸易的失败案例。 这是小企业打入国际市场的成功案例。
14	合资公司	hézī gōngsī		joint venture	

15	开拓	kāituò	v.	开辟, 扩展 to exploit, to open up	我们已经成功打入了中国市场, 日后将逐渐开拓亚洲其他国家的市场。
16	领袖	lǐngxiù	n.	国家、政治团体、群众组织等的最高领导人 leader	
17	转让	zhuǎnràng	v.	把东西或权利让给别人 to transfer, to make over	技术转让; 我要买辆新车, 这辆旧车我打算转让给别人。
18	损失	sǔnshī	n.	消耗或失去的东西 loss, damage	大火烧掉了我们的房屋, 我们的损失很大。
19	本土化	běntǔhuà		localization	进入海外后, 公司将利用本土化的食品抢占当地市场。 在海外市场, 我们要迅速了解环境, 使我们的业务本土化。
20	照搬	zhàobān	v.	照原样不动地搬用 (现成的方法、经验、教材等) to copy, to indiscriminately imitate	汉语和英语的语法不同, 因此在翻译时, 不能完全照搬英语的顺序。 学习外国经验的时候, 也要考虑本国国情, 不能完全照搬。
21	策略	cèlüè	n.	实现目标的方案、方法 tactics, strategy	面对成本的上升, 我们公司的策略是不断提高生产效率。 根据国际环境的变化, 我们不断调整进入海外市场的策略。

二、问题浏览：阅读前快速浏览下列问题

(一) 信息查找。

- 20 世纪 90 年代初, 由于美国经济增长趋缓, 沃尔玛开始_____。
- 沃尔玛进入_____市场, 是把在美国国内的经营模式移植到海外的成功案例。
- 开拓海外市场也面临着_____。
- 在德国, 沃尔玛在经营_____年后全部撤出, 损失高达_____美元。
- 全球化就要本土化, 每一个国家和地区的资源、文化、竞争环境都是不同的, 完全照搬_____, 必然会遇到各种问题。

(二) 回答问题。

1. 进入海外市场，沃尔玛可以选择的几种模式是什么？
2. 进入加拿大和墨西哥市场，沃尔玛分别选择的是哪一种模式？
3. 加拿大的 W 公司和墨西哥的 C 公司有什么不同？
4. 沃尔玛经营不顺利的国家和地区有哪些？

三、快速阅读：快速阅读课文，回答上面的问题



沃尔玛的海外扩张

(字数：752 时间：4 ~ 6 分钟)

沃尔玛是美国零售业巨头。20 世纪 90 年代初，由于美国经济增长趋缓，沃尔玛开始向国际市场扩张。

进入海外市场，沃尔玛面临几种扩张模式：要么收购一家现成的当地企业；要么同当地企业联合经营；要么从头开始，创立新的企业。

1994 年，沃尔玛通过整体收购的方式进入了加拿大市场。当时，加拿大的 W 公司经营不善，濒临破产，沃尔玛乘机收购了这家公司。之所以选择这个方案，主要是因为：首先，加拿大是一个成熟的市场，从头开始创立新企业无利可图，增加的新商店只会加剧当地已经非常激烈的竞争；其次，加拿大市场的情况与美国极为接近，沃尔玛几乎不需要积累什么新经验。

收购 W 公司后，沃尔玛按照自己成功的经营模式，对公司进行了改造，扭转了 W 公司的被动局面，成为把在美国国内的经营模式移植到海外的成功案例。

而在打入墨西哥市场时，沃尔玛则采取了另外一种方式。当时，沃尔玛需要深入了解当地的市场状况，并根据当地的环境调整经营方式。因此，沃尔玛与墨西哥最大的零售商 C 公司共同投资，组建了一个合资公司，依靠 C 公司多年的本土经营经验，应对墨西哥多变的经营环境。

开拓海外市场也面临着高风险，20 多年来，沃尔玛的海外扩张并不尽如人意。虽然在加拿大、墨西哥，沃尔玛已经成为当地零售业的领袖，但在韩国、德国等国家和地区，沃尔玛却经历了各种各样的挫折。2006 年，沃尔玛将在韩国的分店转让出去，正式退出了韩国市场。在欧洲最重要的市场——德国，沃尔玛在经营 8 年后全部撤出，损失高达 10 亿美元。此外，沃尔玛也先后退出了日本、印度尼西亚等亚洲市场。

全球化就要本土化，每一个国家和地区的资源、文化、竞争环境都是不同的，完全照搬美国模式，必然会遇到各种问题。而且，有些在美国的优势也很难移植到其他国家。

当然，失败未尝不是一件好事，沃尔玛也在不断调整策略，并没有停止海外扩张的步伐。

(选编自:《沃尔玛的全球化道路》，2004-11-02。网址为 http://www.linkshop.com.cn/web/oversea_show.aspx?ArticleId=5575。)

四、仔细阅读：仔细阅读课文，完成下列练习

(一) 根据课文内容判断正误。

1. 沃尔玛收购 W 公司时，W 公司的经营状况很不好。()
2. 沃尔玛进入加拿大时，加拿大市场的竞争不是很激烈。()
3. 在加拿大、墨西哥的零售市场中，沃尔玛已经处于领导地位。()
4. 沃尔玛在美国建立的成功模式，并不一定适合所有国家。()
5. 由于经营失败，沃尔玛已经停止了在海外的扩张。()

(二) 结合课文解释词语。

- | | |
|------------|---------------|
| 1. 趋缓_____ | 2. 濒临_____ |
| 3. 加剧_____ | 4. 扭转_____ |
| 5. 调整_____ | 6. 不尽如人意_____ |
| 7. 挫折_____ | |

(三) 根据课文内容回答下列问题。

1. 沃尔玛选择通过整体收购的方式进入加拿大市场的原因是什么？
2. 为什么说进入加拿大市场是沃尔玛把在美国国内的经营模式移植到海外的成功案例？
3. 在打入墨西哥市场时，沃尔玛为什么采取了与 C 公司合资的方式？
4. 沃尔玛的海外扩张在哪些国家和地区并不成功？为什么？
5. “失败未尝不是一件好事”，这句话是什么意思？

(四) 理解与归纳。

1. 课文第五段的主题是什么？

2. 课文第六段的主题是什么？

(五) 长句分析：找出每组句子中的相同结构。

1. 第一组：

(1) 虽然这件衣服的价格比较贵，但是它的设计和面料都相当不错。

(2) 虽然在加拿大、墨西哥，沃尔玛已经成为当地零售业的领袖，但在韩国、德国等国家和地区，沃尔玛却经历了各种各样的挫折。

2. 第二组：

(1) 拳头产品在美国的顺利销售，成为 A 公司打开美国市场的标志。

(2) 收购 W 公司后，沃尔玛按照自己成功的经营模式，对公司进行了改造，扭转了 W 公司的被动局面，成为把在美国国内的经营模式移植到海外的成功案例。

(六) 讨论：查找相关资料，谈谈你对下面问题的看法。

1. 谈谈跨国企业进入海外市场的三种模式的利弊。

2. 为什么课文说失败未尝不是一件好事？

五、课外任务：完成下列练习与任务

1. 词语练习：参考课文写出下列词语的搭配。

市场	_____	模式	_____	经营	_____
濒临	_____	加剧	_____	积累	_____
局面	_____	调整	_____	风险	_____

2. 小组任务：查找相关资料，完成下面的小组报告（任选其一）。

(1) 介绍一个企业在海外的发展情况，并分析其成功或失败的原因。

(2) 选择一个沃尔玛海外扩张失败的市场，介绍其基本情况并简要分析失败的原因。

(3) 介绍沃尔玛在某一海外市场的经营状况，并简要分析其得失。

拓展阅读



(一) 沃尔玛与西尔斯的竞争

西尔斯公司创立于 1893 年。在 1992 年以前，它一直是美国最大的私人零售企业，它在美国零售业的普及程度令人吃惊——美国每 10 人中就有 8 人一年至少去西尔斯购物一次。

西尔斯一向以中下阶层为主要目标消费群体。与沃尔玛一样，商品价格低廉是它的主要卖点。但进入 20 世纪 90 年代以后，西尔斯被只有几十年历史的沃尔玛赶超。西尔斯因而改变了经营策略，进行多元化经营——把经营范围扩大到金融、不动产等行业。为什么在零售业的战场上，沃尔玛能够战胜稳居霸主地位多年的西尔斯？

在经营策略上，针对不同层次的目标消费者，沃尔玛选择了不同的零售形式。第二次世界大战后，美国消费者的层次不断变化，原来的中下阶层已逐渐分化为“中上”和“下”两个阶层。针对这一变化，沃尔玛果断采取了不同经营形式的品牌策略。其中山姆会员店和沃尔玛购物广场主要针对下层消费者，努力为他们减少开支，因而争取到了原来属于西尔斯的大部分顾客。沃尔玛创立的另一种经营形式——沃尔玛综合性百货商店——则装修气派，规模庞大，出售的商品多种多样、独具特色。比较起来，西尔斯出售的商品多是一些朴实的样式，缺乏特色，因此中上阶层的顾客当然也就不再留恋西尔斯公司。由于沃尔玛从这两方面同时对西尔斯提出挑战并发起进攻，所以西尔斯无力与之抗衡，终于让出了零售业盟主的位置。

(选编自：朱翊敏、卢泰宏，《零售王国沃尔玛》，《销售与市场》，1997 年第 1 期。)

1. 判断正误。

- (1) 西尔斯公司在美国零售业的市场占有率曾经非常高。()
- (2) 因为在零售业方面与沃尔玛竞争失利，西尔斯公司已经不再继续经营了。()

2. 解释词语。

- (1) 赶超_____ (2) 霸主_____
- (3) 抗衡_____ (4) 盟主_____

3. 回答问题。

- (1) 西尔斯的主要目标消费群体是什么？
- (2) 西尔斯与沃尔玛的共同点是什么？
- (3) 第二次世界大战后，美国的消费者出现了哪些变化？

- (4) 山姆会员店和沃尔玛购物广场主要针对哪类消费者?
- (5) 中上阶层的顾客不再留恋西尔斯公司的原因是什么?
- (6) “沃尔玛从这两方面同时对西尔斯提出挑战并发起进攻”中的“这两方面”指的是什么?

4. 理解与归纳。

- (1) 根据短文，简单介绍一下 20 世纪 90 年代以前的西尔斯。
- (2) 根据短文，总结西尔斯与沃尔玛竞争失利的原因。



(二) 沃尔玛的自有品牌

沃尔玛的一些大型超市都在积极开发和推广“质优价更优”的自有品牌。这些超市推出的自有品牌商品，已经覆盖了食品、家居用品、服装、鞋类等主打品类。自有品牌商品的生产厂家都经过严格的审核和产品检测，确保每件商品都拥有领先同类品牌的优良品质；同时，自有品牌商品均由生产厂家直接生产，节省了中间环节和费用，特别是广告推广费和超市入场费，并通过规模效应降低销售成本，售价比同类商品更具竞争力。沃尔玛主打的 3 个品牌分别是：Great Value（中文译为“惠宜”），主要覆盖多个系列的食物和非食物；Mainstays，主要覆盖家居用品；Simply Basic，主要覆盖服装产品。

（选编自：《沃尔玛自有品牌》。网址为 <http://www.wal-martchina.com/promotion/pb/index.htm>。）

1. 判断正误。

- (1) 沃尔玛的自有品牌商品比同类品牌商品的品质要好。()
- (2) 沃尔玛的自有品牌商品比同类品牌商品的售价便宜。()

2. 回答问题。

- (1) 说说“质优价更优”是什么意思。
- (2) 沃尔玛的自有品牌商品是怎样保证优质的?
- (3) 沃尔玛的自有品牌商品是怎样保证低价的?

3. 查一查。

- (1) 上网查资料，看看“自有品牌”和“规模效应”是什么意思。
- (2) 查词典，看看“覆盖、审核、检测”是什么意思。



(三)

所有的大型连锁超市都采取低价经营策略，沃尔玛的与众不同在于，它想尽一切办法从进货渠道、分销方式、营销费用以及行政开支等各方面节省资金，提出了“天天平价，始终如一”的口号，并努力实现价格比其他商家更便宜的承诺。严谨的采购态度、完善的发货系统和先进的存货管理方式，是沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。其创始人沃尔顿曾说过：“我们重视每一分钱的价值，因为我们服务的宗旨之一就是帮每一位进店购物的顾客省钱。每当我们省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。”为此，他要求每位采购人员在采购货品时态度要坚决。他告诫采购人员说：“你们不是在为商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取到最好的价格。”

（选编自：朱翊敏、卢泰宏，《零售王国沃尔玛》，《销售与市场》，1997年第1期。）

1. 解释词语。

（1）与众不同_____ （2）为此_____

2. 回答问题。

- （1）沃尔玛的与众不同之处是什么？
- （2）沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素是什么？

3. 理解与归纳。

- （1）根据短文简单介绍一下沃尔顿。
- （2）这段短文的主题是什么？



(四)

沃尔玛的电脑系统是仅次于美国军方的电脑系统，比微软总部的服务器还多。沃尔玛总部的高速电脑与全世界的沃尔玛商店连接，通过商店付款台售出的每一件货物，都会自动记入电脑。当某一货品的库存减少到一定数量时，电脑就会发出信号，提醒商店及时向总部要求进货。总部安排货源后，会送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排送货时间和路线。这样，在商店提交订单后的24小时内，所需的货品就会出现在仓库的货架上。这种高效率的存货管理方式，使公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势，及时补充库存，从而减少了资金积压的额度，加快了资金周转速度。

（选编自：《美国卖场没“人气”却盈利》，2016-07-05。网址为 <http://finance.china.com.cn/roll/20160705/3796746.shtml>。）

1. 判断正误。

- (1) 沃尔玛的电脑系统比美国军方的电脑系统还要好。()
- (2) 沃尔玛的库存补充非常迅速。()

2. 回答问题。

- (1) 简单描述一下沃尔玛高效的存货管理方式。
- (2) 沃尔玛高效的存货管理方式有什么好处?
- (3) 给这段短文拟一个标题。

附录

一、概念与术语

收购 (to acquire, to purchase): 一家企业购买另一家企业的股票或资产, 以获得对目标企业的控制权的行为。

破产 (to go bankrupt): 指当债务人的全部资产无法清偿到期债务时, 通过一定的法律程序将债务人的全部资产赔偿给债权人。但人们习惯上把个人或者公司停止继续经营也叫作破产。

经营模式 (business model): 企业根据经营宗旨, 为实现企业所确认的价值定位而采取的某一类方式方法的总称。包括企业为实现价值定位所规定的业务范围、企业在产业链中的位置, 以及在这样的定位下实现价值的方式和方法。

合资公司 (joint venture): 两个或两个以上的投资者共同出资成立, 分别拥有部分股权, 并共同分享利润、支出、风险及对该公司的控制权的公司。

本土化 (localization): 使外来产品、技术等具有鲜明的本民族或本地区的特色。跨国公司的海外子公司在东道国从事生产和经营活动的过程中, 为迅速适应东道国的经济、文化、政治环境, 淡化企业的母国色彩, 在人员、资金、产品零部件来源、技术开发等方面实施本土化战略, 使其成为地道的当地公司。本土化战略又叫当地响应能力、当地化经营。

二、背景与知识链接

(一) 沃尔玛百货有限公司

沃尔玛百货有限公司是美国的一家世界性连锁企业, 是全球最大的公司之一, 其控股人为沃尔顿家族, 总部位于美国阿肯色州的本顿维尔。沃尔玛主要涉足零售业, 是世界上雇员最多的企业之一, 曾连续多年在美国《财富》杂志全球 500 强企业中居首位。

沃尔玛于 1996 年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员店。沃尔玛在中国还经营着其他多种业态。

（二）本土化战略

本土化是现代营销观念的反映，它的核心是：企业的一切经营活动以消费者为核心，而不是以商家的喜好、习惯为准绳，企业规范必须随地区性变化引起的顾客变化而改变。

现代管理学理论普遍认为，海外企业最核心的战略就是实现本土化，其实质是公司将生产、营销、管理、人事等经营的诸方面完全融入当地社会。这有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用，与当地社会文化更好地融合，减少当地社会对外来资本的危机情绪，也有利于东道国的经济安全，增加其就业机会，变革其管理，加速东道国与国际接轨。这也是在世界经济进一步全球化、自由化发展的环境下，进行海外扩张的公司为在全球范围内有效配置有限资源、保持竞争优势的需要。