

*American Retail Formula is **Lost in Translation***  
沃爾瑪銷售配方 海外水土不服

By Constance L. Hays

解析導讀：李文肇

翻譯：田思怡

*New York Times* (Late Edition [East Coast]), Dec 6, 2004. pg. C.6

## 第一部份：主文/中譯

1 ☞

More than a decade ago, Wal-Mart set its goal of conquering the globe with a mix of cheaply produced goods, discount prices and aggressive store growth. Using that formula, the company has become the dominant retailing force in the United States, but its experience overseas, which began **in earnest** in 1991, has been **mixed**.

十多年前，沃爾瑪百貨設定目標，要結合成本低廉的商品、折扣價和積極擴點，以征服全球。沃爾瑪靠這配方，成為主宰美國零售業的主力。但它自 1991 年正式啟動的海外擴展經驗卻成敗不一。

2 ☞

Wal-Mart has stores in Argentina, Brazil, Britain, Canada, China, Germany, Mexico and South Korea — as well as a nearly 40 percent **stake** in **Seiyu**, a Japanese **retailer**. It also owns stores in **Puerto Rico**.

沃爾瑪在阿根廷、巴西、英國、加拿大、中國大陸、德國、墨西哥和南韓都有賣場，並擁有日本零售業者西友超市近 40% 股權。沃爾瑪在波多黎各也有店面。

3 ☞

### **Overseas ventures yield mixed results for Wal-Mart**

海外擴展經驗成敗不一

The company, based in **Bentonville, Arkansas**, likes to celebrate its international flavor at its annual **shareholder** meeting by having foreign workers stand up and lead the **Wal-Mart cheer** (“Give me a W!”) in Korean, Spanish or Portuguese.

總公司設在阿肯色州班頓維爾的沃爾瑪，喜歡在年度股東大會上請外國員工起立，用韓文、西班牙文或葡萄牙文帶領大家高喊沃爾瑪的歡呼口號「給我W！」，以展現該公司的國際風格。

4 ☞

But analysts say there is not always something to cheer about. In some places, Wal-Mart can be called a success story, at least for now. In others, the “Wal-Mart way” has not been well-received.

但分析家說，其實沒有那麼多值得歡呼的事。在某些地區，至少沃爾瑪目前還算成功；但在其他地區，「沃爾瑪之道」就並未被普遍接受。

5 ☞

Cultural **obstacles** on both sides of the relationship are often the reason; products that **sell out** quickly in American stores may simply sit on the shelves abroad, and there can be built-in resistance to the **encroachment** of an American company on local business. Also, big, wealthy companies like the French retailer **Carrefour** can be powerful **competitors**.

雙方的文化所構成的障礙是常見的原因：在美國賣場暢銷的產品，在海外可能擱在貨架上賣不動。當地消費者對美國公司蠶食鯨吞本土企業，也有與生俱來的抗拒心理。此外，像法國國家樂福這樣既大又有錢的大零售商，也是強勁的競爭對手。

## 6 ☞

Then there are political and labor issues. Although it is known for being resistant to **union** organizers, Wal-Mart **gave way** to Chinese pressure — and law — in November and said it would allow its workers in China to unionize.

其次是政治和勞資問題。沃爾瑪以排斥組織工會的人著稱，今年 11 月卻向中國的壓力——以及法律——屈服，表示將允許中國大陸的勞工組織工會。

## 7 ☞

“It’s a **mixed bag** out there for Wal-Mart,” said Steve Spiwak, an economist with Retail Forward, a research and **consulting firm** in Columbus, Ohio, that has Wal-Mart as a client. “Their problems have been trying to **transplant** their stores without **molding** them to local customs.”

「海外市場對沃爾瑪有利有弊，」俄亥俄州哥倫布市「零售前瞻」研究與顧問公司分析師史蒂夫·史比瓦克說。「他們的問題在於，他們想要把賣場一家一家原封不動地移植到海外，卻沒有考慮到當地顧客的不同需求。」沃爾瑪是該公司客戶。

## 8 ☞

Not surprisingly, the company disagrees with that **assessment**. “I’d say we have a good story to tell” about **international operations**, said Bill Wirtz, a spokesman for Wal-Mart. Pointing to economic difficulties in countries like Argentina and Germany, he added, “It’s a measure of our success that we’ve survived.” In fact, he said, the **international unit** has grown more in its 13-year history than the Wal-Mart chain, which began in 1962, grew in its first 13 years. “It’s a growing part of the business,” he said of the foreign operations.

沃爾瑪當然不同意這項評估。沃爾瑪發言人比爾·渥茲說，在海外經營方面，「我們有值得誇耀的經驗可以分享」。他以經濟困難的國家如阿根廷和德國為例指出，「我們在那些地方能活下來，就算是很成功了」。他說，事實上，沃爾瑪國際事業部門成立十三年來的成長，比沃爾瑪連鎖百貨 1962 年創業以來第一個十三年的成長還多。他說，國外營運是沃爾瑪業務「正在成長的部分」。

## 9 ☞

Mr. Spiwak said that an early **misstep** was Indonesia, where Wal-Mart began trying to build a business in 1996. Indonesians avoided the brightly lighted, highly organized stores, he said, and because shoppers were not permitted to negotiate prices the way they normally did, Indonesians believed the goods were too **overpriced**. A year later, Wal-Mart left.

史比瓦克說，沃爾瑪海外擴展早期的一次失算，是 1996 年開始試圖在印尼展業。他說，印尼人不愛去這些燈光明亮、井然有序的賣場，而且由於不能像平常一樣討價還價，印尼人認為商品價格太貴。一年後，沃爾瑪撤離。

#### 10 ☞

In Argentina and Brazil, an apparent **ignorance of local preferences** regarding **cuts** of beef **alienated** many potential customers, Mr. Spiwak added. And in Germany, shoppers reacted negatively to the **greeters** that Wal-Mart uses to lend a friendly atmosphere to its **sprawling** American stores. “It was viewed as too friendly and **disruptive**, invading their space,” he said.

史比瓦克說，沃爾瑪在阿根廷和巴西顯然忽略當地對牛肉部位的偏好，讓許多潛在消費者卻步。沃爾瑪的美國店面面積廣大，因此在賣場四處有招呼人員營造友善的氣氛，但在德國，客人對此作法反應不佳，史比瓦克說：「德國人認為那樣打招呼太過友善，變成打擾，侵犯他們的空間。」

#### 11 ☞

International sales made up 18.5 percent of the \$256.3 billion Wal-Mart took in last year, and international **operating profit** of \$2.37 billion was 15.8 percent of the total. In general, the **discounter** has had better luck by purchasing foreign chains and turning them into Wal-Marts than by starting a business in a new country.

海外營收占沃爾瑪去年 2563 億美元總營收的 18.5%。海外獲利 23 億 7 千萬美元，是總獲利的 15.8%。一般來說，這家平價公司買下外國連鎖店，再改成沃爾瑪賣場的作法，要比在一個新國家設點從頭做起來得成功。

#### 12 ☞

Growth abroad is increasingly important to Wal-Mart, said Burt Flickinger III, a **retail consultant** who has followed the company for years. “As efforts to block Wal-Mart stores in the continental United States continue, Wal-Mart desperately needs to be successful in South America and in southern Asia,” he said.

觀察沃爾瑪多年的零售顧問傅立克林格說，海外成長對沃爾瑪日益重要。他說：「在美國本土，沃爾瑪擴點持續遭到阻礙，它迫切需要在南美和南亞獲得成功。」

## 第二部份：：單字解說

### 第 1 段

- ◎ lost in translation (片語) 原指翻譯作品中原文的意境或韻味未能在譯文中完全展現；此處引伸意義為，公司向海外擴點時，美國本土的銷售配方在海外市場行不通
- ◎ in earnest (片語) 認真地；正式地
- ◎ mixed (adj.) 好壞互見；成敗不一

### 第 2 段

- ◎ stake (n.) 股份
- ◎ Seiyu (n.) (日本) 西友 (超市連鎖店)
- ◎ retailer (n.) 零售商
- ◎ Puerto Rico (n.) 波多黎各 (西印度群島中的島嶼，為美國屬地)

### 第 3 段

- ◎ Bentonville, Arkansas (n.) 美國阿肯色州的班頓維爾市
- ◎ shareholder (n.) 股東；annual shareholder meeting 年度股東大會；股東年會
- ◎ Walmart cheer (n.) 沃爾瑪歡呼口號

### 第 5 段

- ◎ obstacle (n.) 障礙
- ◎ sell out (v.) 出售一空；賣到沒貨
- ◎ encroachment (n.) 入侵；進佔
- ◎ Carrefour (n.) 家樂福 (大賣場)
- ◎ competitor (n.) 競爭對手

### 第 6 段

- ◎ union (n.) 工會；union organizers (n.) 工會幹部；unionize (v.) 組織工會
- ◎ give way (v.) 讓步；give way to... 向...讓步

### 第 7 段

- ◎ a mixed bag (片語) 各種不同的東西都有；各種不同的情形都會碰見
- ◎ consulting firm (n.) 顧問公司 (見第 12 段 consultant 顧問)
- ◎ transplant (v.) 移植
- ◎ mold (v.) 鑄造; mold...to local customs 依當地習俗特別設計；為當地人量身定做

### 第 8 段

- ◎ assessment (n.) 評估；評量
- ◎ international operations (n.) 海外營運
- ◎ international unit (n.) 國際部門；海外營運部門

第 9 段

- ◎ misstep (n.) 失足；失策
- ◎ overpriced (adj.) 定價過於昂貴的；價錢定得太高

第 10 段

- ◎ ignorance (n.) 無知；ignorance of... 對...的無知
- ◎ local preferences (n.) 當地人的偏好
- ◎ cut (n.) 肉的部位（例如里肌、肋眼、菲力、沙朗等）
- ◎ alienate (v.) 使疏離；使人避而遠之
- ◎ greeter (n.) 接待員
- ◎ sprawling (adj.) 向四處延伸的；面積廣大的
- ◎ disruptive (adj.) 干擾人的；讓人分心的

第 11 段

- ◎ operating profit (n.) 營業利潤；獲利
- ◎ discounter (n.) 平價賣場

第 12 段

- ◎ retail consultant (n.) 零售顧問

## 第三部份：：解析導讀

### 1-2 段

本文主題是美國平價連鎖賣場沃爾瑪向海外擴點的經驗談——擴點經驗有好有壞，而其中成敗的關鍵因素是美國主流文化與海外在地文化之間的協調拿捏，可說是全球化與本土化的經典接觸。

第一段介紹沃爾瑪公司的來歷，作者稱之為美國國內的重要零售主力（**dominant retailing force**），而其成功之道在於廉價生產、平價出售、積極擴點，三種基本策略的交互使用（**a mix of cheaply produced goods, discount prices and aggressive store growth**），從 15 年前開始便已立志征服全球（**set its goal of conquering the globe**）。第二段以實例說明沃爾瑪公司在全球的佈局。

### 3-6 段

三至六段說的是沃爾瑪在海外擴點所遇到的文化障礙。第三段首先列舉沃爾瑪試圖將美國作風與在地文化融和的努力：股東大會上，公司鼓勵海外員工以當地母語喊出美國式的啦啦隊歡呼，便是最佳例證。這種歡呼在美國中學、大學的大型競賽中（如體育競賽、樂儀隊比賽）十分常見，通常由啦啦隊一個字母一個字母把隊名拼出，再喊出口號。以下是「沃爾瑪歡呼」全文供讀者參考：

Give me a W	給我一個 W
Give me an A	給我一個 A
Give me an L .	給我一個 L
Give me an M	給我一個 M
Give me an R	給我一個 A
Give me a T	給我一個 R
What do you have?	給我一個 T
WAL-MART	
	這是什麼字？
Can't hear you...	沃爾瑪！
WAL-MART	
	聽不見...
Who is number one?	沃爾瑪！
THE CUSTOMERS	
	誰是第一？
Who's Walmart is it?	顧客第一！
MY WAL-MART!	
	沃爾瑪是誰的？
	沃爾瑪是我的！

啦啦隊歡呼是再典型不過的美國傳統文化，而本段中也提到沃爾瑪原廠設於阿肯色州的班頓維爾，聽名字就知道是美國中部心臟地帶（heartland）的小鎮，象徵著守舊與美國傳統價值。

第三段已經談到了歡呼口號（cheer），而第四段則藉此“cheer”字使力，將立場逆轉，引用分析家的觀點說明“there’s not always something to cheer about”（其實沒有什麼好歡呼的），形成巧妙的段落對比與文字趣味。

立場轉變之後，開始細數擴點的過程中所遇到的文化障礙：有些來自於美國文化不被當地人接受，有些則來自於當地習俗被美國人忽略，亦即障礙來自於合作關係的雙方面（both sides of the relationship）。障礙包括在美國熱賣的商品在海外未必受青睞；貨物賣不出去，在第五段用 sit on the shelves（坐在架上不動）來形容，而其相反則是 sell out（出售一空）——商品或入場卷賣完時，售貨員常會告訴顧客東西已經“sold out”。

另一項障礙則是當地商家本能地抵抗心理（built-in resistance —— resistance 後面接界係詞“to”，可與所抵抗的對象連接），所抵抗的則是美國公司在全球化的佈局下逐步進佔本土產業的地盤。逐步進佔或入侵，第五段用 encroach on 來形容，新聞中此詞常用於領土霸佔或土地糾紛。

第六段最後舉出沃爾瑪對當地文化做出讓步的例子，亦即該公司向來不許員工組織工會，卻在中國大陸破例容許工會成立。這是沃爾瑪向中國法律及官方壓力低頭。向某人做出讓步或低頭，此處以片語 give way to 表示；句中 Walmart gave way to Chinese pressure -- and law -- 先提中國官方施壓，然後經過些許停頓，再搬出法律因素，是要故意為法律部分製造出其不意的效果。工會的英文為 union，而加上動詞化成分 -ize 變成 unionize，意思則是「成立工會」或「組織工會」。

## 7-8 段

沃爾瑪海外擴點時對文化差異的處理究竟妥當與否，在七、八兩段提出了兩種截然不同的看法。

第七段中，曾經擔任沃爾瑪公司零售顧問的經濟學家史比瓦克持否定態度，認為各國文化大不同（a mixed bag），而沃爾瑪卻不知變通，執意要把在美國的那一套完整移植（transplant—醫學名詞）到海外，是問題所在。

沃爾瑪當然不同意這種說法。第八段反映公司立場，認為在如此惡劣的國際經濟態勢下能夠生存下來，就已經很不錯了，就可視為成功的指標（a measure of one’s success），同時還援引國際部門的成長幅度作為例證。

## 9-10 段

在九、十兩段中，經濟學家史比瓦克說明沃爾瑪在各國失策的實例：在印尼店面過於明亮，又不許顧客議價（*negotiate prices*; 口語稱 *haggle*），給予當地人一種貴而不當的負面印象，一年後便悄悄撤離。在巴西、阿根廷沒有搞清楚當地人愛吃的牛肉部位（*cuts of beef*）和美國人不同；在德國採用直接大方的美式招呼方式，讓行事低調沈穩的德國人感覺不舒服。

第十段中，對某事的無知用 *ignorance of...* 來表示，其反義詞為 *knowledge of...*。偏好可用 *preference* 一詞表示，如 *Chinese preferences*（中國人的偏好）、*my personal preference*（我個人的偏好）。*Potential customers* 指的是原來有可能上門，卻因為公司處理不當而未前來光顧的客人——公司粗糙的美式作風讓他們感覺不親切，像是被隔離在外（*alienated*）。對某種作法沒有好感，可用 *react negatively to...* 表示，而其相反為 *react positively to...*。

## 11-12 段

文章最後兩段再度回到公司立場：儘管在海外栽了好幾次跟斗，但海外市場這塊大餅仍不容忽視，無論是銷售額（*sales*）或是獲利（*profit*），數目都相當可觀。然而作者也指出，從文化角度考量，在擴點的策略上，收購當地企業要比自己新起爐灶要來得高明。描述此事時，第十一段借用了片語 *have better luck doing A than B*，意思其實與運氣（*luck*）無關，而是說談做事成功與否。

文章最後提到，由於沃爾瑪在美國本土擴點受阻，因而更亟需在南美及南亞擴大規模，以維持成長。提到美國本土時，所選用的詞為 *continental United States*（大陸各州），指的是夏威夷（外島）以及阿拉斯加（邊陲地帶）兩州以外的美國四十八州，又稱為 *contiguous United States*（相連各州）。在計算貨運及郵資時，大陸四十八州的費用通常比寄到夏威夷或阿拉斯加便宜。然而此詞定義尚不十分明確，也有人把阿拉斯加算在 *continental United States* 之內（但不算在 *contiguous United States* 之內）。