

○ 家乐福在中国 ○

CARREFOUR IN CHINA

浩洲/著

Crossroads  
Crossroads

十字路口

民主与建设出版社

# 十字路口

Crossroads

——家乐福在中国

——Carrefour in China

浩洲 著

民主与建设出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

十字路口：家乐福在中国 / 浩洲著.

—北京：民主与建设出版社，2008. 12

ISBN 978 - 7 - 80112 - 870 - 6

I. 十… II. 丁… III. 零售商业—连锁商店—商业经营—经验—法国  
IV. F735.654.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 175096 号

©民主与建设出版社，2008

责任编辑	韩振宇
封面设计	柏平工作室
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 85698040 85698062
社 址	北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京明月印务有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	23.375
字 数	315 千字
版 次	2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80112 - 870 - 6/F · 372
定 价	38.00 元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

# 序 言

可以道 家丘短在由国二吉且猎爪乙工



功。在摆脱了家乐福在北京自找的麻烦后，自助式服务、追求低价的大卖场给中国零售业带来了革命性的变化。供应商的销售额和卖场的采购额大幅上升，因此而压低的价格使顾客得到了实惠，从而形成了一个良性循环。

那时，除了农贸市场，当地的商场基本都是国营企业，营业员时刻警惕地监视着顾客，上了锁的柜台里商品贫乏。我现在还仍然清晰地记得来家乐福北京店购物的普通老百姓看着开架商品时那惊讶的表情，不知道面前的东西是可以随意挑选的。当顾客鼓足勇气拿起一件商品后，便又马上放回了货架。他们最终还是拣了一件便宜的东西，买回了家，而正是这些顾客到了第二天或过了一周后又重新回到店里，而这次则会买两件甚至更多的东西。简直不敢想象，人们从未经历过的自助式购物会带来如此巨大的革命性变化。

低价、品种齐全的食品和非食品、自助式服务的概念受到了中国老百姓的极大欢迎。在当地某些竞争对手看来，似乎这一概念发展得太快了，但人们趋之若鹜，只能顺其发展。

就我本人的经历来说，一直有人提醒我，家乐福应该在当地做一个好公民：要纳税（从一开始我们就大量上交税收），要帮助促进当地的繁荣，要与不断进步的供应商合作，并发给员工较好的薪水，特别是要通过培训向员工传授知识，这方面我们做了很多。我们给管理人员和员工提供了大量培训，送他们去参加各种课程，甚至送他们出国，并调来了大量法籍管理人员。但这同时也培训了我们的竞争对手，这是领先者必须付出的代价！整个过程非常富有成效，中国员工的热情好学和积极向上给我留下了深刻的印象。我们的一个优势确实就是能让大多数还是年轻人的男女员工得到锻炼，这些年轻人工作非常努力而且聪明过人。

就这样，我们被要求成为好公民，我们也试图成为好公民，故事在继续着。

在扩张过程中我们要解决的一个重要问题是要知道中国的政治和管制体系是如何思维和运行的。在这方面本书的作者丁利国（Richard）发挥了极为重要的作用。在我的印象中，丁是一名共产党员，对我来说他可以说是一个“稀有新鲜之辈”，他热衷在政府机关工作。我清晰地记得他是经历了激烈的思想斗争后才离开了原来的“单位”。但是，我们那时只是一个很小的团队，并正千方百计地设法得到中国政府的认可。我必须信任我



们团队的成员，Richard 帮我了解了中国很多复杂微妙的东西（中央和地方的关系，合作伙伴的选择、幕后的权力、只能意会的认可等），并帮助我们制定了一个成功的战略，当然这一切也离不开我的“老板”，亚洲区总裁杰拉德·柯磊杰（Gerard Clerc）始终如一的支持和指导。

20 世纪 80 年代制定了开放政策的中国领导人最终作出了正确的选择：在鼓励竞争的政策下，中国公众的购买力得到了大幅度提高，产品更为丰富，而总的来看消费者的权益受到了更大的保护。在整个过程中，消费品厂商和相关供应链取得了很大进步。我敢肯定，家乐福也对这些成就作出了自己微薄的贡献。

中国现在的零售领域存在着大量的中外零售商，而家乐福排名第六，前五名全部都是中国本土的零售商。

当然，计划赶不上变化，在这个领域，形势发展之快超出了中国领导人的预料，甚至也超出了我们自己的预料。但，不管怎样，谁还会怨天尤人呢？

零售业的一个奇妙特点就是它与人紧密相关，不管他们是客户还是员工，或是其他的关键角色如供应商或政府部门。几个世纪以来，与贸易密不可分的是跨国交流，增进彼此的了解、促进经济的繁荣以及推动和平与进步事业。就我本人来说，则是让我更好地了解了中国人民的方方面面，他们充满自豪，勤劳刻苦，追求美好的生活。这是一个聪明睿智积极进取的民族。我非常感谢所有为上述这些成就作出贡献的人们，感谢使家乐福成为中国的一个好公民的人们。

**J. C. Goarin**

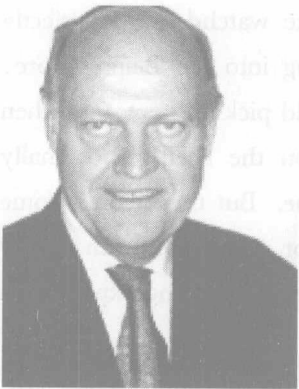
（官汉仁）

2008 年 10 月 15 日于新德里

（中文翻译：浩洲）

官汉仁先生毕业于法国 HEC 商学院，曾任法国政府驻外贸易顾问，曾任法国家乐福集团中国（1996 ~ 1999），日本（1999 ~ 2002）和印度（2002 ~ 2004）国别总裁，现任总部位于印度新德里的提供零售、消费品和服务的 GOA 咨询公司 [www.goa-consulting.com](http://www.goa-consulting.com) 执行董事。

## Preface



Mr. Goarin, former country manager of Carrefour China, Japan and India

Carrefour has only been the modest, but lucky and audacious mouse between the paws of the Chinese cat; when the Chinese senior leaders, Deng Xiaoping, and then Jiang Zemin and Zhu Rongji, started to open up the country, they decided to inject expertise and competition by bringing the world's best players in each of the industries; P & G and Colgate in consumer goods, Volkswagen, GM, Honda in the car sector, Citigroup, HSBC in banking, etc. But, they also had in mind the willingness to carefully contain the growth of these foreign competitors, not allowing them to become dominant. They did that in a very disciplined and systematic way.

In the case of retail, the defacto situation was that they allowed the best voluntary leaders: Makro from the Netherlands, Ito-Yokado from Japan, Park'n Shop from Hong Kong, Wal-Mart and Carrefour. Back in 1993 and 1994, it was an act of faith and you really had to show perseverance and willingness towards this market, as no serious business plan could recommend an entry to a market with such a dismal per capita income

This vision has been tremendously successful, as it has stimulated the Chinese companies and contributed to the emergence of local giants.

In the case of Carrefour, the initial steps were taken with caution. But all the trials and errors were eventually met with success, and after getting out of the Beijing trap where we had put ourselves in, the self-service, low price hypermarkets brought a revolution to the Chinese retail sector. A virtuous circle started with high volumes and high purchases for the suppliers as well as low prices passed to the customers.

At that time, with the exception of fresh markets, local shops were mainly state-owned, with a low level of supply behind locked counters under the vigilance of salesmen who were acting more like watchdogs. I perfectly remember the amazement of ordinary people coming into the Beijing store, looking at goods, failing to understand that they could pick an item, and then daring to select one, hesitating, putting it back on the shelf, and finally purchasing one cheap item and bringing it back home. But they would come back the next day or the next week, and buy two or more. One can hardly imagine how self-service can be so revolutionary when not having experienced it before.

The concept of low prices, big choice of food and non-food items, self-service met an enormous success with the Chinese customers. The story seemed to unfold probably a little too fast in the view of some local competitors, but there's nothing you could do when you were pushed by the popular demand.

On my side, I received consistent and repeated advice that we were simply expected to behave as good citizens: contribute to local prosperity by paying taxes (which we did from the beginning with impressive amount), working preferably with local progressive suppliers, paying good salaries, and above all, transferring the expertise by training the staff. We did a lot in this matter, training intensively our Managers and staff, sending them to training courses and even abroad, bringing mostly French Managers. This also contributed to the training of all our competitors, but that's the ransom of being the leader! It was a very rewarding process, as I was really impressed





with the enthusiasm and willingness of our Chinese staff to understand, learn and improve. One of our strengths was really to challenge all these mostly young men and women, whom I found extremely hard working and sharp.

Therefore, good citizens we were advised to be, and good citizens we tried to be, and the story went on.

One of the keys of our expansion was to understand the way politics and administration think and work in China. In this regard, Richard Ding Liguó, the author of this book, was extremely helpful: I was impressed that he was a Communist Party member. He was a rare and new specie of bird to me, a MOFTEC advocate, and I perfectly remember the difficult choice he had to make by leaving his DanWei. But, as we were a very small team at that time, fighting to get recognized by the Chinese authorities, I had to trust and rely on our team members, and Richard helped me a lot to understand the intricacies of China ( Central vs local, partners choice, the power behind the screen, getting the nod without the word...) and to formulate a winning strategy, with the constant support and direction of my LaoBan, Gerard Clerc, who was Carrefour's Asia Director at that time.

In the end, the Chinese leaders that formulated the opening strategy back in the eighties did the right choices: under that policy of instilling competition, the Chinese citizens made huge progress in terms of purchasing power, access to varied merchandise, and consumerism in general. All the Consumer Goods manufacturers and the supply chain came to gain hugely in the process. I am sure that, in our modest way, Carrefour contributed handsomely to these achievements.

The retail scene in China now shows a varied bunch of Chinese and foreign retailers, and Carrefour stands at number six among them, with the first five being all local Chinese groups.

Of course, things never turn exactly as planned initially, and in this case, went much faster than thought by the Chinese leadership and even by ourselves. But, after all, who will complain?

One of the wonderful features of retail is that you are intensely involved with people, be they clients, your own staff, or the other stakeholders such as



suppliers or government authorities. Over the centuries, trade has been associated with cross-border interaction, better understanding, prosperity and contribution to peace and progress. To me, it brought a better understanding of all the qualities of the Chinese people, their pride, hard work, and the eagerness to make life better. They are bright and sharp people. Many thanks to all those who contributed, directly or indirectly, to these achievements, and to make Carrefour “a good citizen of China” .

Jean Christophe Goarin

New Delhi, Oct. 15, 2008

Mr. Goarin is Managing Director of GOA Consulting, [www.goa-consulting.com](http://www.goa-consulting.com), a New Delhi based consultancy focused on retail and consumer goods and services. Mr. Goarin is a retailer by profession with a long association with Carrefour where he has notably been the Country Manager in China (1996 - 1999) and Japan (1999 - 2002) and India (2002 - 2004).

# 自序

2008年春，一条短信通过手机和互联网的传播，掀起了一场突如其来的针对家乐福的声势浩大的抵制运动。理由是法国家乐福集团大股东涉嫌资助“藏独”。40万网友联名抵制家乐福，不少城市的家乐福门前激昂慷慨的人们演讲、静坐，集会、示威，一时间本已家喻户晓的家乐福成了搜索引擎最热门的关键词，成了国人关注的焦点，媒体追逐的对象。百度搜索引擎里输入“家乐福”三个字，可以找到2200多万条关于它的信息，远远超过了沃尔玛的680万条。

家乐福只是法国的一家连锁超市，但是它给中国零售业带来了深远的影响。到笔者截稿时它在中国版图上已经有了一百多家大卖场，它的日营业额已经超过了8000万，员工超过了5万人。

它是外资零售企业中的佼佼者，它被誉为中国零售业的黄埔军校，从它那里“毕业”出来的人已经遍布中国零售企业的中高级管理岗位。它的成功和脱颖而出引起了太多人的关心。但它却又是一个备受争议让人又恨又爱的企业。

竞争对手“恨”它，是因为它太凶猛抢走了自己的顾客，“爱”它是因为它激励了自己的斗志，增强了自己的生存能力；

供应商“恨”它，是因为它太霸道，“盘剥”得太厉害，“爱”它是因为它庞大的采购量能帮助自己迅速做大；

员工“恨”它，是因为工作压力太大，老板太霸道，“爱”它是因为

在它那里能学到大量的生意经，可以给自己的职业生涯镀上一层金；

政府“恨”它，是因为它不太守规矩，太实用主义，“爱”它是因为它给中国零售业带来了国际先进的经营理念，就像一条鲰鱼激活了整个行业；

而普通老百姓似乎对它青睐有加，因为它里面的东西非常齐全，而且价廉物美。

让人爱恨交加的家乐福一直遭受是非困扰，而它在中国的市场份额却一直稳步上升，销售额高高在上。

在全球所有零售商中，家乐福是国际化程度最高的公司。这一方面是因为欧洲零售业的集中度较低，政府管制比较厉害，以至于本土市场有限，迫使它早早地就向海外发展。而另一方面，家乐福独辟蹊径创造了一整套国际化经营的方法。家乐福的经营靠的更多的是人，而它最大的竞争对手沃尔玛更多依赖的是技术。家乐福不像沃尔玛那样可以充分利用通过庞大的美国国内市场的资源，利用与宝洁公司、Campbell Soup、Clorox、高露洁、通用电气、Hallmark、Kellogg、雀巢、可口可乐、Pfizer 及 3M 等供货商巨头之间的密切关系为其海外连锁店提供高效的供货渠道，利用其强大的信息系统，特别是供应链上的丰富经验为海外分店提供指导和帮助。也不像沃尔玛那样在进入一个市场之前做那么多调查研究和尝试性工作，把什么都搞清楚后再采取行动，它用具有开拓创新、充满斗志的家乐福人，用非常简单实用的方法，边做边改，“摸着石头过河”，迅速扩展到了全世界数十个国家，而且在当地市场上取得了惊人的市场份额，这不能不说是个奇迹。

成熟的西方市场和中国这些发展中国家在许多方面差异很大。譬如在北美，商业房产的买卖和租赁必须通过中介公司，而且整个过程非常标准化，使用的渠道也差不多。业主不直接和购买或租赁方谈判，一切都由双方的代理进行，而在中国这些发展中国家业主一般都要亲历亲为。再譬如，欧美零售商很少会拖欠供应商的账款，因为供应商都会把零售商的应付款拿到金融机构去贴现，也就是把商业信用转成了银行信用，所以一旦零售商到期不付款，供应商就无法向银行交代。所以供应商在给零售商账期时非常谨慎，如果不是信誉卓著的公司，一定会要求零售商提供前几年的财务报表作审核。而在中国，要贴现零售商的应付款很难，更不用说要求零售商提供财务报表了。欧美的人工成本很高，所以零售商要维持生存



必须把毛利定在 30% 以上，而中国由于人工成本低，零售商一般毛利也就在 15% 左右。欧美零售店中很多商品必须依赖从中国等发展中国家进口，跨国采购必须更多考虑季节性和货物的运输期，必须考虑集中配送，而在中国开店进口产品很少，主要依赖本地的供应商，集中配送不一定有优势。

家乐福独特的跨国经营模式正是突破了上述种种各国各地区文化和商业惯例等方面的巨大差异。而这些差异决定了经营管理的各个环节。

家乐福国际化道路成功的秘诀就是：当地化。用家乐福的语言说就是，“家乐福所有的努力是为了让顾客满意。家乐福的零售活动是通过对商品及品质的选择，提供最佳价格，来满足顾客的多变需求”。顾客当然是当地的，多变的需求说明这种适应是因时因地而变的。

家乐福做到了商品当地化，人员当地化，选址标准当地化，店面装修当地化，法律构架当地化，资金管理当地化……而且它还做到了国别化，区域化，城市化……它把利润中心下放到了店、处和科，几乎沉到了最底层。与这种当地化策略相适应的是它鼓励创新，鼓励竞争，鼓励承担责任的文化，它培养的是斗士，是企业家精神，而不是循规蹈矩的流水线上的职业经理人。

可以说，家乐福创出的是一个全新的管理流派，与沃尔玛，通用电气为代表的中规中矩的北美企业相比它显得有点异类，在正宗的 MBA 教科书里也看不到它的身影。家乐福依靠师傅带徒弟的培训体系，朴实的流程掌控着全球几十个文化消费习惯迥异的市场上的数千家门店，在跨国经营的实践中，至少在零售领域，它独树一帜，非常值得借鉴。

然而，相比沃尔玛、IBM、微软、通用电气这些北美企业来说，研究家乐福的文献很少，它的这套管理思想也没有得到系统深入的研究。

家乐福是一个很有个性的零售巨人。它浪漫有余，严谨不足，是典型的法国式浪漫和中国式灵活多变的结合体。它很成功，但它并非完美无缺，从严格意义上讲，它浑身是病。它的这套经营模式也有一些先天的不足。由于放权和鼓励标新立异，就可能失控，导致门店质量参差不齐，导致腐败，导致危机处理不当。由于当地采购，就不容易实现规模效益，降低采购成本。由于采用通道费为主的盈利模式就容易造成与供应商之间的摩擦，甚至冲突。由于法律上很灵活，就容易走在当地国家政策的灰色地带，如此等等。

作为家乐福中国区代表处的第一位职员，我一直想把自己脑子里点点滴滴的回忆整理成文字，希望通过聚焦家乐福在华创业前五年期间的一个个兴奋刺激的镜头勾画出这个商业巨人的原生态。让人们更透彻地了解它在华的发展历史，了解它的成功之处，也了解它身上的种种毛病和这些毛病的根源，并试图通过各类事件的描述和理性的思维来诠释它独特的经营模式。

十多年国内外从业经验和潜心研究告诉我，零售业琐碎，但其学问博大精深。市场开拓、业态选择、战略规划、商品、营运、营销、人力资源、信息系统、物流配送、财务和现金流管理构成了一个极其复杂的多方博弈的系统工程。

过去20年中，以沃尔玛、家乐福为代表的零售巨头们以其令人信服的销售成绩打破了制造商垄断天下的局面，标志着服务业经济的迅猛崛起。与此同时，中国经济已由过去的供给约束型转为需求约束型，零售业已成为市场经济运行的起点，成为启动市场，满足需求，促进生产的助推器。未来几年，随着中国推进流通现代化进程的加快，零售业对上游产业的决定作用将更加突出。

市场经济再度向人们昭示了谁掌握了“市场”或者说谁掌握了通向“市场”的渠道，谁就掌握了消费终端，掌握了消费者，谁将从激烈的市场竞争中胜出。流通渠道的主宰们正在以其庞大的渠道资源影响着人们的消费观念和行为，并开始向前整合供应链的上游，制造商、批发商和代理商们正在经历痛苦的角色转换和优胜劣汰的过程。游戏规则在急剧变化，丑小鸭变成了白天鹅，零售巨擘的崛起和日益强悍的定位，原本价廉的渠道资源变的越来越奇货可居，现代零售产业成了香饽饽。经济全球化趋势更是迫使零售商将零售终端发展到了海外，跨国经营成了零售商迅速做大的主要途径。

1995年12月，家乐福的北京创益佳店和上海曲阳店开业迎客，这是中国最早的两家真正意义上的大卖场，标志性地揭开了中国现代零售业的序幕。

1996年8月12日，沃尔玛中国集团的首间购物广场及山姆会员商店在南方的深圳市同时开业；同年，德国麦德龙在上海开设了第一家大型仓储式会员商场而荷兰万客隆则在广州不失时机地推出了第一家分店。中国以连锁经营为特征的零售产业开始发生翻天覆地的变化，仅仅用了两三年



时间，以量贩理念为精髓的新业态逐渐占据了绝对主导地位。其中，以法国乐福为代表的大卖场（HYPERMARKET），类似的有沃尔玛的购物广场（SUPERCENTER）、法国欧尚、泰资易初莲花、台资大润发、好又多和乐购等；以麦德龙、万客隆以及沃尔玛 SAMS 俱乐部为代表的现货自运会员制仓储式超市；以本土零售骄傲国美、苏宁领衔的家电连锁和以 7-11（SEVEN-ELEVEN）为代表的便利店，加上硕果仅存奋力挣扎，希望杀开一条血路的百货商店形成了五足鼎立之态，构成了中国现代零售产业的精彩画卷。



## ◎ 附：对中国现代零售业的反思

### 反思之一 零售经营基本理念的丧失

一个成功的零售企业，其奉行的原则事实上也很简单，也是许多理论家和实践者所耳熟能详的，那就是正如罗杰·布莱克威尔在其热销的专著《重构新千年零售业供应链》中所阐述的那样：“明日的赢家具有一种共同的能力：穿透顾客头脑的能力”，也就是要充分了解顾客，一切以顾客为中心，一切从顾客出发考虑问题。这在成熟的外资企业中是天经地义的事，它已经成为了流淌在每个人血液中的教条和至高无上的原则，谁违反了原则，谁就会被认为不适合在零售企业中工作。

遗憾的是，有几个企业能做到这一点？口号喊了，培训做了，甚至做到了耳提面命，但是，当为了奉行这个原则所必须付出“顾客成本”时，企业的决策层却很少敢于或愿意去真正面对。“一切从顾客出发”是有成本的，不是光靠精神灌输可以做到的。开新店，不舍得花钱对未来的顾客做详细的市场调查和研究；建卖场不是首先考虑顾

客的方便和需求，而是怎么省钱怎么干；卖场的空间规划不是先考虑顾客的便利，而是主要考虑怎么能多出租面积赚钱；对顾客的服务的投入在尽快赢利的前提下变得越来越勉强，处处要体现“低成本扩张”和“低成本运行”。可以说，一个成功的企业对顾客是很慷慨的，而很多企业在这方面往往过于吝啬，自己的经济账算得太精，殊不知，这是一种任何一个优秀企业必须作的今后有着丰厚回报的长期投资，是建立顾客忠诚度的投资，是建立品牌的投资。

审视一下中国的零售企业，缺乏的就是这种能在一个企业根深蒂固，从投资人到管理层和每一个员工奉若神明的零售业的基本理念。企业当然要追求效益，但是现代零售业不是炒地皮，倒权证，绝对不是一个能一夜暴富的行业，它需要先投入，需要有一个回报的过程，急功近利是不可能造就中国的“沃尔玛”和“家乐福”的。这正是我们与跨国零售巨头之间的最大差距，这也是为什么我们的卖场做出来总感觉形似而神不似，总跟在别人的屁股后面走，总觉得比别人慢了一步的根本原因。

## 反思之二 关于“做大做强”

这是一个有关零售业战略的问题。战略失误会酿成几乎无法挽回的损失，这就好比高手下棋，只有高屋建瓴，统筹兼顾的理性思维和全局观才能确保不走错方向。

众所周知，连锁经营的精髓在于怎么打造规模，利用规模。当然，规模并不等于效益，但是有效规模达到了一定程度就是效益。

这里说的是有效规模，科尔尼管理顾问公司把家乐福和联华近几年的扩张业绩作了对比，对有效规模作了很好的注解。

家乐福销售额1998年至2000年年均增长速度高达77%，新店开张速度仅为年均24%，每店销售收入年均增速高达28%左右，联华在1995年至2000年期间销售收入增长尽管也高达年均69%，但其开店的平均速度却高达89%，这也意味着每家新店平均销售额年均减少10%以上。这表明在一个总的高速增长市场环境中，单店收入潜在的同步增长效应似乎已经完全被新开店潜在的平均收入下降抵消了。

无效规模就是累赘。但是，即便单店效益出色的，有效规模不断扩大的家乐福，到2000年每年产生上百亿销售时仍在亏损。因此，有





效规模也必须要大到一定程度，才会产生效益。所谓规模也就是“做大”，是任何一个连锁零售企业所不能回避的。但是，从小到大的过程却是痛苦的，再好的管理也是要经历痛苦的煎熬的，在竞争已白热化的环境中更是这样。既要大又要强，此乃理想状况，但有个先后秩序，只能先做大才能真正做强。

当然，做多大，要看你有多少资源，有多好的系统支持和多高的管理水平。像家乐福在中国台湾地区和本土有大量管理人员储备，每年有巨额利润，每天有大量现金流入，它有高投入的强大的信息系统支持。即便如此，它在中国经营了7年后，每年也只计划开10个店，也就是其每个各成体系的五个区总部各开2~3个店，我们的企业何以能一年开几十个店，有这么多合格的管理人才吗？有足够的资金支持吗？要知道，要维护一个相对完整的区总部体系，每年就得投入近2000万。此外，我们有强大高效的信息系统和完善合理的管理体系吗？

如果上述问题解决了，管理确实做细了，做“大”到一定的程度，在经历了痛苦的亏损期后，规模会产生令人生畏的威力。到那时，你代表“顾客”向供应商提出的有关商品和服务的苛刻要求就会比你的竞争对手更容易得到满足，你才有了资格去向上作资源整合，进一步降低供应成本。同时，企业内部由于规模而实现的资源共享也会进一步降低企业运行成本，顾客的忠诚度逐渐形成，在顾客的心目中，你就是他们的代言人，是最了解，最为他们利益着想的人。于是随着销售额这个分母越来越大，利润的绝对值也会变得越来越大，“大”的同时也变得越来越强，从“大”到“强”的过程会显得那么自然成章。

所以，从“大”到“强”是一个过程，做大做强绝非朝夕之功，有一个先后秩序和必经的过程，这是连锁经营的规律，违背这个规律，要迅速做大的同时做强，鱼与熊掌兼得，这只能是一个美好的愿望，不仅如此，随着竞争的加剧，还会渐渐失去顾客，失去市场，失去核心竞争能力。

### 反思之三 诚信——企业文化基石的缺失

诚信是一个人乃至一家企业生存的根本。诚信的意义不仅在于一