

零售网 文库 ⑩

零售巨头研究书系

[全面解密世界第一的现购自运模式]

麦德龙

全
攻
略

陈 广 / 编著

METRO

麦德龙是全球第三、欧洲第二的商业集团，是德国最大和最成功的企业之一，位居世界100强企业之列。现购自运是麦德龙集团发展的重要推动力，也正是因为“现购自运”，麦德龙成为世界零售市场中有着“特立独行”甚至“倔强”品质的零售巨头。



经济科学出版社

[全面解密世界第一的现购自运模式]

麦德龙



陈 广 / 编著

METRO



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦德龙全攻略 / 陈广编著. — 北京: 经济科学出版社,
2006. 10

(中国零售企业网文库. 零售巨头研究书系)

ISBN 7 - 5058 - 4259 - 5

I. 麦… II. 陈… III. 零售商业 - 商业企业 - 企
业管理 - 研究 - 德国 IV. F735.164.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 031293 号

责任编辑: 张 力

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 董永亭

麦德龙全攻略

陈 广 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 20 印张 185000 字

2006 年 10 月第一版 2006 年 10 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4259 - 5/F · 3535 定价: 39.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



目

录



MAIDELONGQUANGONGLUE

MAIDELONGQUANGONGLUE

MAIDELONGQUANGONGLUE

MAIDELONGQUANGONGLUE

MAIDELONGQUANGONGLUE

目

录

■ 第一章 特立独行的麦德龙

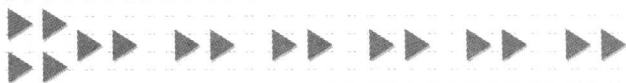
麦德龙集团旗下拥有仓储商店、食品零售、专业店和百货商店四大业务领域。

- 1.1 发展历程 3
- 1.2 主打业态 9
- 1.3 核心优势 19
- 1.4 麦德龙现象 25
- 1.5 卓越创办人 29
- 链接：麦德龙大事记 32

■ 第二章 麦德龙的运营模式

麦德龙的经营方式实际上是现代商业经营的一种典范，其成功的业绩已经证明了这种典范的科学性。

- 2.1 现购自运模式 37
- 2.2 双“有限”策略 41
- 2.3 专业的客户服务 46



■ 第三章 麦德龙卖场规划与布局

麦德龙往往从商圈的解析、慎重选址、卖场设计三个方面来进行开店规划。

3.1 商圈解析 53

3.2 选址策略 56

3.3 卖场布局 59

案例 1: 华润苏果的门店规划 64

案例 2: 伊藤洋华堂的开店策略 68

■ 第四章 麦德龙的连锁管理制度

麦德龙通过实行连锁经营管理、标准化管理和财务监控管理, 不仅保证企业的正常运行, 而且大大提高了企业的运作效率。

4.1 连锁经营 73

4.2 标准化管理 78

4.3 财务监控制度 82

■ 第五章 麦德龙的营销策略

麦德龙主要运用低价策略、自有品牌策略、免费邮报策略和自助购物服务策略, 在日益白热化的竞争环境中开创出自己的天地。

5.1 低价策略 87

- 5.2 免费邮报促销 93
- 5.3 自助购物服务 96
- 5.4 自有品牌策略 107
- 链接:开发的自有品牌策略选择 113
- 案例 1:家乐福的超低售价策略 117
- 案例 2:沃尔玛的自有品牌策略 122

■ 第六章 麦德龙的商品管理

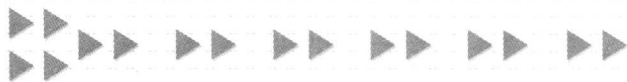
麦德龙实行全过程的商品管理,通过对商品的组合和商品的陈列,成功地实现了商品的转移,从而也赢得了利润。

- 6.1 全过程商品管理 129
- 6.2 商品组合 134
- 6.3 商品陈列 138
- 链接:常用的商品陈列方法 143

■ 第七章 麦德龙的供应链管理

麦德龙通过严格的、标准的电子化供应链体系降低成本,实现与供应商的“双赢”,从而为自己获得了巨大的生存和发展空间。

- 7.1 供应链模式 153
- 7.2 客户价值链管理 158
- 7.3 与供应商“双赢” 160
- 链接:零售商如何与供应商双赢 167
- 案例:伊藤洋华堂的供应链管理 170



■ 第八章 麦德龙的信息化技术

麦德龙在成熟运用先进管理系统的基础上，新开发并使用了 PSA 技术和 RFID 技术。

8.1 管理信息系统 177

8.2 RFID 技术 180

8.3 PSA 技术 187

链接:RFID 的技术标准 191

案例 1:家乐福信息化管理 196

案例 2:沃尔玛的信息系统 199

■ 第九章 麦德龙的企业文化

麦德龙严格恪守“诚信为本、顾客第一、质量就是生命”的理念。

9.1 诚信为本 207

9.2 顾客第一 210

9.3 质量就是生命 213

案例:杭州华联集团的企业文化 216

■ 第十章 麦德龙的人才体系

麦德龙在全球拥有员工 20 多万人，如何对人才进行管理已经成为麦德龙发展的重要任务。

10.1 吸纳管理人才 221

- 10.2 订单人才储备 225
- 10.3 员工培训体系 227
- 案例 1: 家乐福的员工培训 233
- 案例 2: 沃尔玛的人才管理 238

■ 第十一章 麦德龙的竞合法则

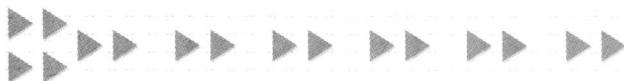
麦德龙与几大世界零售巨头之间,既有竞争又有合作。

- 11.1 麦德龙 vs 沃尔玛 245
- 11.2 麦德龙 vs 家乐福 252
- 11.3 麦德龙 vs 万客隆 259
- 链接: 家乐福与麦德龙之价值链活动之汇整比较 267

■ 第十二章 麦德龙的扩张行动

截至 2004 年,麦德龙已经在世界上 30 个国家和地区拥有 2445 家门店,销售额达 561 亿欧元。

- 12.1 立足欧洲 271
- 12.2 强攻亚洲 275
- 链接: 麦德龙全球开店统计(截至 2005 年 12 月 31 日) 281



■ 第十三章 麦德龙的中国攻略

借着中国入世的东风和中国市场的极大潜力,麦德龙不断地拓展它在中国的规模。

13.1 抢滩中国 285

13.2 远期战略 290

13.3 自身局限 295

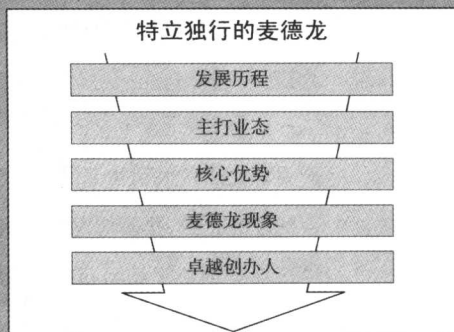
13.4 本土化经营 302

链接:麦德龙中国大事记 307

链接:麦德龙中国分店盘点 308

第一章

特立独行的麦德龙



麦德龙的英文是 Metro, 有“大都市”的意思。目前, 麦德龙集团在全球 30 个国家成功营运, 拥有门店超过 2400 家, 是世界上最大的现购自运制商业连锁公司, 是全球批发市场的领头羊。

在美国的《财富》杂志于 2005 年 7 月公布的 2005 年世界企业 500 强名单中, 麦德龙以 646.76 亿美元的销售收入首次超过皇家阿霍德而成为欧洲第二大、世界第四大贸易和零售集团, 前三位分别是沃尔玛、家乐福和家得宝 (Home Depot)。

麦德龙集团旗下拥有仓储商店、食品零售、专业店和百货商店四大业务领域, 麦德龙 (Metro) / 万客隆 (Makro) 仓储商店、Real 大型综合超市、Extra 超级市场、Media/Saturn 电子音像专业店、Praktiker 大型装饰建材商场和 Galeria / Kaufhof



百货商店六大销售部门和多个品牌。其现购自运公司是全球自助服务式批发行业的领先企业,是麦德龙集团旗下最具销售能力和最具有国际化的分支机构。现购自运业务创造了集团 50% 的销售额,截至 2004 年末,在全球 28 个国家拥有超过 500 家商场。现购自运是麦德龙集团发展的重要推动力,也正是因为“现购自运”,麦德龙成为世界零售市场中有着“特立独行”甚至“倔强”品质的零售巨头。作为世界最大的零售企业之一,除了“现购自运”,麦德龙还有很多东西值得我们去解读和探讨。

1.1 发展历程

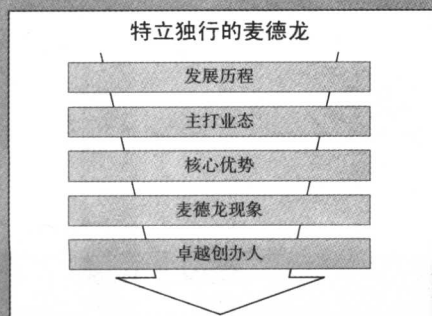
自 1964 年第一家麦德龙零售商场在德国诞生以来,短短几十年,它凭借独特的现购自运(Cash & Carry,即 C&C)方式,在德国及欧洲其他国家迅速成长,并活跃于全世界。

根据 2004 年美国《福布斯》杂志排名,麦德龙名列全球 500 强第 41 位。2004 年,麦德龙在全世界拥有超过 83425 名员工,世界各地总销售额超过 540 亿欧元,其中麦德龙现购自运销售额达到 264 亿欧元,47%的集团销售额来自它的现购自运。

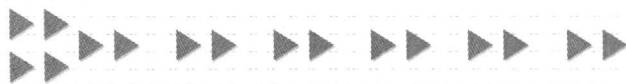
1.1.1 创立伊始

真正的麦德龙集团其实至今只有 40 年的历史。1964 年春天,这一年奥托·拜斯海姆(Otto Beisheim)在德国米尔海姆开设了全球第一家现购自运商店,即仓储商店。这也是德国麦德龙开设第一家营业面积 1.4 万平方米的现购自运制商场(C&C),总部位于德国杜塞尔多夫市,这家有限公司也成为麦德龙集团公司的前身,也是仓储商店的萌芽。

据说,“现购自运”这个金点子是拜斯海姆一次美国之行“盗版”来的,也有说是受到了德国批发商“Terfloth & Snoek”的启发,另一个言之有据的说法



1964 年春天,这一年奥托·拜斯海姆(Otto Beisheim)在德国米尔海姆开设了全球第一家现购自运商店,即仓储商店。



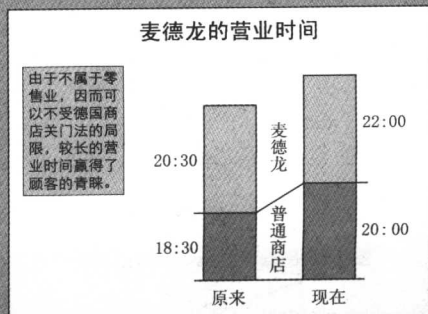
是接受了鲁腾贝克兄弟俩[从一开始就介入了麦德龙业务,进入麦德龙前他们经营施帕尔(Spar)批发公司]出的一个商业点子。不论现购自运的思想起源何处,麦德龙的这种经营模式从一开始就受到了其目标客户的追捧。

1.1.2 迅速壮大

在欧洲传统批发业日渐萎缩的大背景下,打着现购自运营销新理念的麦德龙显得十分抢眼,并逐渐成为国际知名的现购自运经销系统的领头公司。当时连锁业在德国所有商业企业中的比重还只有 11%,麦德龙却凭借独特的现购自运方式赢得了当地消费者的欢迎。现购自运在德国的初步成功,证明了麦德龙的营销观念的确代表了商业发展的新趋向。

麦德龙的迅速壮大要归功于现购自运这种与众不同的经营方式:在概念上,麦德龙的仓储商场不属于零售业,而属于批发业,跟其他批发企业不同的是,顾客看到什么货就可以付钱提走,这又和零售企业一样。为此,麦德龙办成了会员制度,购物要凭卡入内,并且只有公司、企业才能进来购买商品。这样一来,麦德龙商场就成了老板阶层的一个汇合点,让来这里的人有一种自豪感。由于是批发,许多商品都比外面更便宜,因此赢得了许多客户的青睐。由于不属于零售业,因而可以不受德国商店关门法的局限。德国商店只能营业到 18 点半,麦德龙可以开到 20 点半;现在,德国商店可以开到 20 点了,麦德龙则可以营业到 22 点。由于营业时间很长,晚上还接待顾客,给许多忙碌的人和老板

麦德龙的迅速壮大要归功于现购自运这种与众不同的经营方式:在概念上,麦德龙的仓储商场不属于零售业,而属于批发业,跟其他批发企业不同的是,顾客看到什么货就可以付钱提走,这又和零售企业一样。



们提供了方便。而且,麦德龙商场的商品品种非常多,今天的麦德龙商场提供 1.7 万种以上的食品,3 万种以上的非食品。这一切集合起来,麦德龙当然一路走红。

1971 年,麦德龙第一家海外商场开业。从那时起,麦德龙理念被不断证明是富有活力的和灵活的。1972 年,麦德龙进入了西欧的九个国家的市场。20 世纪 90 年代,麦德龙现购自运商场将其业务扩展到了葡萄牙、土耳其、摩洛哥等欧洲国家,此后更加紧向东欧市场进军。

1.1.3 成功上市

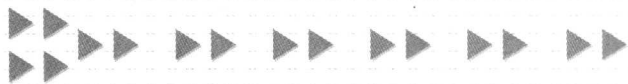
创立 30 年后的麦德龙集团已经足够强大了,超级胃口也自然诞生,于是开始鲸吞零售企业,迅速壮大。1996 年,麦德龙只用了 10 个月的时间就一口气吞掉了阿斯科德国商场股份公司(Asko Deutsche Kaufhaus)、考夫霍夫控股股份公司(Kaufhof Holding)和德国 SB 购物股份公司,从而建立了今天的麦德龙股份公司(METRO AG,公司注册地在德国的科隆),这是麦德龙集团的重要里程碑事件[麦德龙股份公司是麦德龙集团股份公司(METRO AG Group)的母公司,在战略上麦德龙集团公司管理整个股份公司]。与此同时,麦德龙集团旗下形成了拥有麦德龙现购自运、考夫霍夫(Kaufhof)百货商场、雷阿尔(REAL)大型超市、媒体市场(Media Market)电子音像店、萨图伦(SATURN)电器商场等多个品牌和业态的零售集团企业。

1996年麦德龙集团成员



1996年,麦德龙股份公司成立,
集团旗下拥有多个业态和品牌。

1971 年,麦德龙第一家海外商场开业。从那时起,麦德龙理念被不断证明是富有活力的和灵活的。1972 年,麦德龙进入了西欧的九个国家的市场。20 世纪 90 年代,麦德龙现购自运商场将其业务扩展到了葡萄牙、土耳其、摩洛哥等欧洲国家,此后更加紧向东欧市场进军。



迅速长大的麦德龙于 1996 年在法兰克福股市成功上市，并且同年 7 月 25 日，麦德龙股份公司的股票就进入了德国的达克斯指数(达克斯 DAX, 即 Deutscher Aktienindex, 德国股票指数, 包括德国股值最大、交易额最大的 30 家股份公司。以 1987 年年终的水平 1000 为基准。1999 年 6 月起, 此指数按电子交易 Xetra 为准, 每 15 秒钟计算一次), 达克斯复合指数(CDAX)和达克斯复合消费指数(CDAX Consumption)均将麦德龙纳入其中。股票的成功上市使麦德龙的市场筹资领域大大拓宽。1996 年年底, 麦德龙当时的市值达 120.7 亿德国马克(约合 62 亿欧元), 成为德国上市公司前 20 大企业之一。

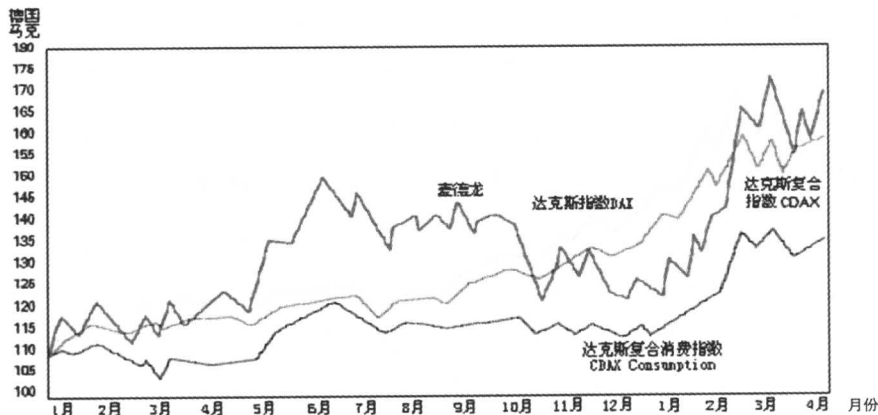
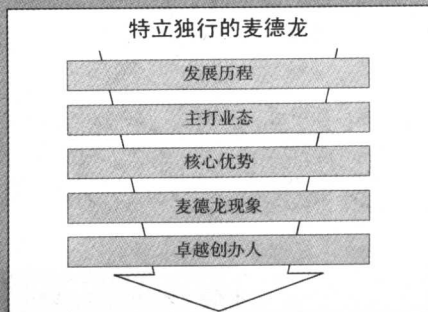


图 1 麦德龙股票走势图(1996.01—1997.04)

注：图中 1996 年 1 月 2 日至 7 月 18 日的麦德龙股票价格是在考夫霍夫和普通股票历史价格的基础上考虑了合并后的股权交换比例和现金费用后的价格。

迅速长大的麦德龙于 1996 年在法兰克福股市成功上市, 并且同年 7 月 25 日, 麦德龙股份公司的股票就进入了德国的达克斯指数, 达克斯复合指数(CDAX)和达克斯复合消费指数(CDAX Consumption)均将麦德龙纳入其中。





1.1.4 繁荣盛世

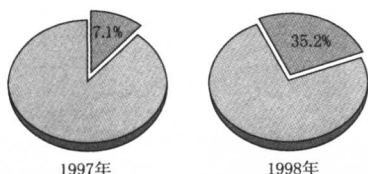
为了使公司的投资组合达到最优化,麦德龙集团从 1996 年末开始实施了“减肥战略”,陆续出售或关闭了一些不盈利项目、销售公司或边缘活动的不盈利部分。在“减肥战略”实施的过程中,麦德龙集团出售了计算机中心、服装中心、鞋类中心、邮购、家具中心等一些非核心的业务部门。

1997 年,麦德龙决定从批发到时装市场,整合 13 条产业线,并开始采取积极的国际扩张行动,大力开辟境外市场,这使得麦德龙集团 1997 年的海外销售额猛增了 50%,占集团总销售额超过 7.1%。1998 年麦德龙集团继续增长,并成为公司至今增长最多的一年:税前毛利猛增了 63.5%,达 16 亿德国马克。麦德龙的股票成了达克斯指数中最走红的股票。同年年底,麦德龙集团形成了以仓储商店、食品零售、专业店和百货商店为四大业务支柱的清晰脉络。1998 年,麦德龙国际化同样突飞猛进,国外营业额占到了集团营业额的 35.2%。

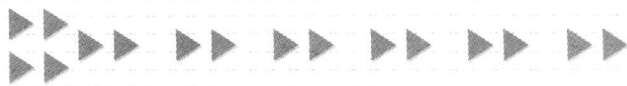
同一时期,麦德龙还在管理结构上进行了相当大的变革。1998 年底,为了适应全球化的发展浪潮,麦德龙将组织分成权责明确的四个事业单位组织架构,以及跨部门的服务公司。1999 年卖掉零售不动产,给予麦德龙更大的空间用来发展未来前瞻导向的投资。2000 年,麦德龙正式使用具有国际性控制和管理系统——EVA (Economic Value Added),2001 年麦德龙股份公司

麦德龙海外营业额占集团总营业额的比例

1997、1998 年,麦德龙国际化进程突飞猛进,海外营业额在集团总营业额中的比重迅速增加。



为了使公司的投资组合达到最优化,麦德龙集团从 1996 年末开始实施了“减肥战略”,陆续出售或关闭了一些不盈利项目、销售公司或边缘活动的不盈利部分。在“减肥战略”实施的过程中,麦德龙集团出售了计算机中心、服装中心、鞋类中心、邮购、家具中心等一些非核心的业务部门。



更发展成具有分权管理运作团队的集团。通过实施业务整合,到 1998 年 11 月,麦德龙集团的组织结构逐渐明晰,投资组合优化,投资效益得以进一步提高,并形成了今天的麦德龙集团由“六大销售部门”(分属于四大商业领域)和“多个跨部门服务公司”组成的大型商业企业集团格局。这一切,都使得麦德龙进入了发展历程上的繁荣期,并为其大规模的全球扩张打下了坚实的基础。

麦德龙股份公司非常强调在具高成长地区,积极持续地进行全球扩张。截至 2004 年底,除德国本地以外,麦德龙共进入 29 个国家,在全球市场拥有 2445 家分店(德国 1741 家),其中该集团旗下的麦德龙现购自运仓储超市亦进入德国以外的 26 个国家,共拥有 504 家分店(其中德国 114 家),其中更包含近来为各界所看好的东欧与亚洲市场。

2001 年底麦德龙正式进入东欧,其中俄罗斯首开 2 家现购自运仓储超市,并在克罗埃西亚开设了 1 家现购自运商场。2002 年底,麦德龙更进入日本市场。2003 年 10 月和 11 月,公司在印度建立了两家分销中心。

早在 1995 年,麦德龙就来到中国,并与锦江集团合作建立了锦江麦德龙现购自运有限公司,迈出了进入亚洲的第一步。1996 年,麦德龙在上海开设了第一家现购自运商场,给中国带来了全新的商业概念。到 2004 年底,麦德龙在中国建立了华北、华东、华南和华中 4 个区域总部,开设了 23 家现购自运制商场。目前进入麦德龙全球采购系统的中国产品,已占整个亚洲区域产品总量

早在 1995 年,麦德龙就来到中国,并与锦江集团合作建立了锦江麦德龙现购自运有限公司,迈出了进入亚洲的第一步。1996 年,麦德龙在上海开设了第一家现购自运商场,给中国带来了全新的商业概念。

特立独行的麦德龙

