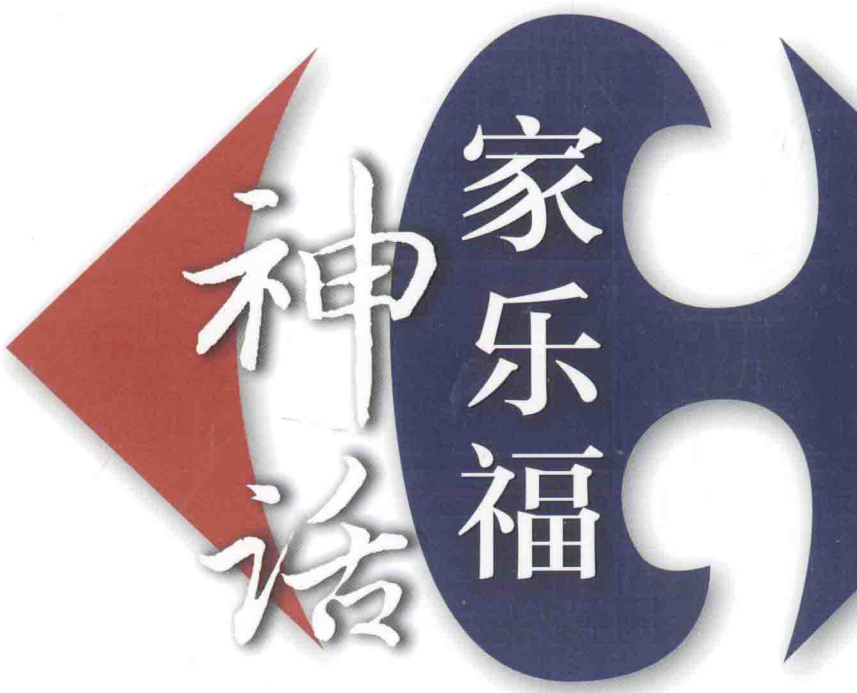


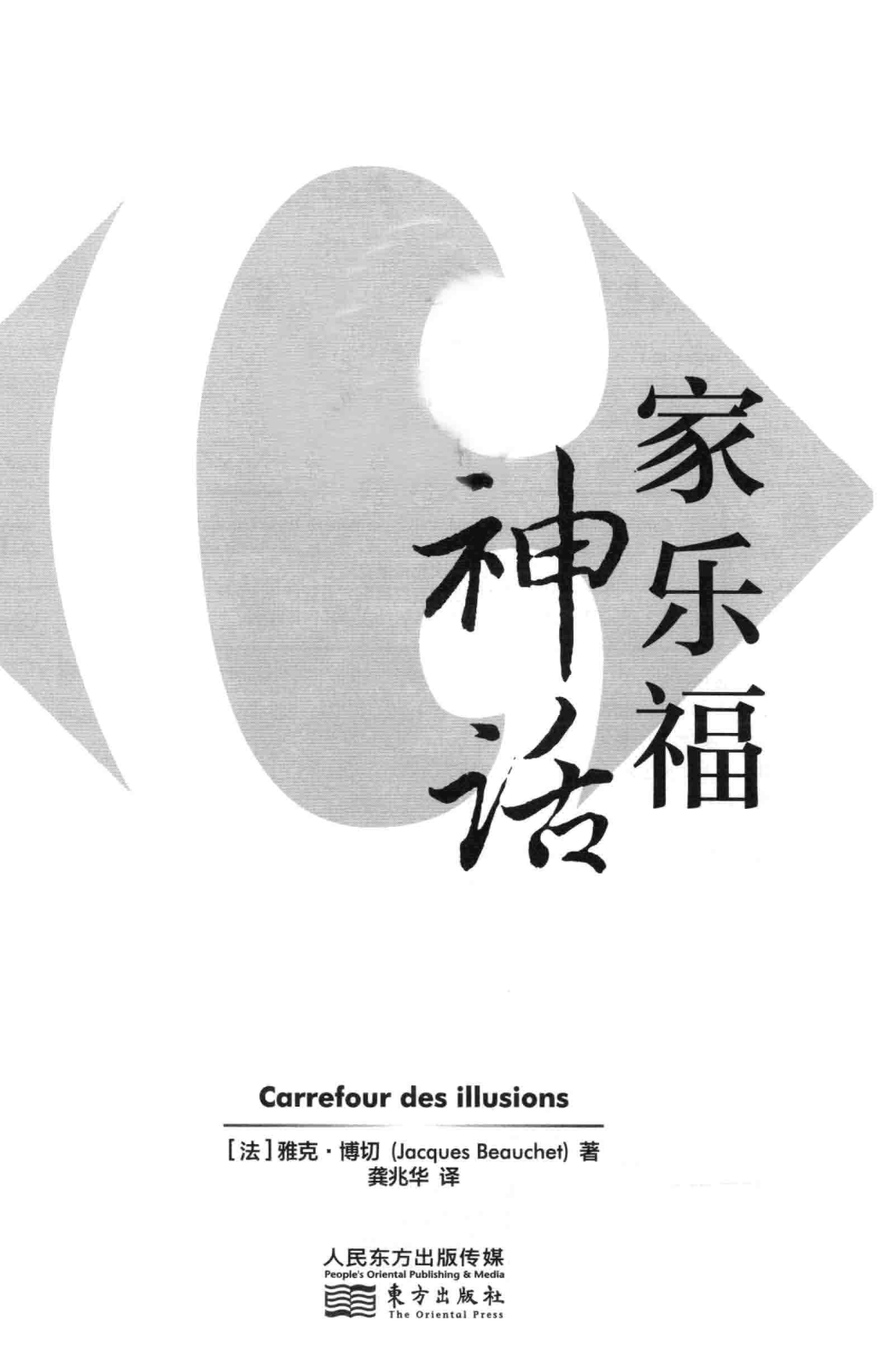


神 话 家 乐 福

Carrefour des illusions

[法] 雅克·博切 (Jacques Beauchet) 著
龚兆华 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press



家乐福 神话

Carrefour des illusions

[法] 雅克·博切 (Jacques Beauchet) 著
龚兆华 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

家乐福神话 / (法) 博切 (Beauchet, J.) 著; 龚兆华 译. —北京: 东方出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5060-7359-2

I. ①家… II. ①博… ②龚… III. ①零售业—连锁商店—商业经营—经验—法国 IV. ①F735.654.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 056943 号

Title: Carrefour des illusions
By Jacques Beauchet
© Bertrand Gobin, 2010

Current Chinese translation rights arranged through Divas International
迪法国际版权代理 (www.divas-books.fr) in association with
成都同舟人文化传播有限公司
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2014-1751 号

家乐福神话
(JIALEFU SHENHUA)

作 者: [法] 雅克·博切
译 者: 龚兆华
责任编辑: 付云阳
出 版: 东方出版社
发 行: 人民东方出版传媒有限公司
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印 刷: 三河市金泰源印务有限公司
版 次: 2014 年 6 月第 1 版
印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷
印 数: 1—5000 册
开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张: 8
字 数: 147 千字
书 号: ISBN 978-7-5060-7359-2
定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

“君主应力求避免可使其受憎恨或蔑视之事。”

——尼可洛·马基雅维利《君主论》

前言

我第一次听到“家乐福”^①这个名字，是在50年前。那一年我8岁，住在阿讷西市。当时在帕姆兰十字路口新开了一家食品商店，直接以“家乐福”作为它的店名。这只是一家中型超市，第一家大卖场要等到三年之后才在巴黎附近的圣热讷维耶沃-德布瓦市开业。在这家店里，一切都很新鲜：无人售货、多种多样的选择，当然，还有低廉的价格。所有人都在谈论它，而它也很快成为我母亲最爱去的商店。

那时，我根本无法想象未来家乐福将在我生命中占据的位置。接下来几年，在我的青少年时期，每年暑假我都去博

^① 家乐福 Carrefour 在法语中意为“十字路口”。——译者注

洛尼大街的家乐福大卖场打工。这条街道位于阿讷西往日内瓦的出口处。我干的活包括卸货、整理存货、给商品贴标签、装柜、布置促销展台等等。尽管工作很辛苦，不过家乐福给的报酬也很可观。之后，一些职业生活中的偶然因素——普美德斯集团（Promodès）对柯代克公司（Codec）的收购，家乐福与普美德斯的合并——使我得以参与领导这个在短短数十年间成长为世界零售业巨头的公司。

如今，家乐福已经是欧洲第一大、世界第二大的零售业巨头。它在 31 个国家和地区共有 495000 名员工，是世界第七大私人雇主。它的 15000 家店铺共实现营业额 1090 亿欧元。这些店铺，除“家乐福”这一品牌之外，还包括家乐福集团旗下诸多品牌超市，如市场多（Marché Plus）、Shopi、8 至八（8 à Huit）、Proxi、Ed、Promocash、迪亚（Dia）、GS 等。人们经常把家乐福等同于法国本土的家乐福大卖场。实际上，这是一个真正的国际集团，它超过一半的营业额是在法国外部实现的，而集团 40% 的商业活动涉及除大卖场之外其他规模的店铺：中型超市、折扣店、便利店及现购自运超市（Cash and Carry）等。

现在我离开家乐福已经两年了，但家乐福并未离开我。再说要忘记这样一个公司也很困难。每天早上，打开收音机，我们会听到家乐福的广告；乘坐地铁时，你经常会与巨幅的家乐福促销广告不期而遇；而打开报纸，里面谈论家乐福

的文章也并不罕见……更何况我还在数年间担任过这个集团的领导职务，先是在普美德斯和家乐福合并后成为家乐福集团的人力资源主管，之后进入责任重大的督事会 (directoire)。除了人力资源管理之外，我还负责集团的宣传、总秘书处、便利店事务以及国际合作事务。这实际上使我得以置身于集团所有的事务之中。

在我的职业生涯中，这几年是最为丰富、也是最为激烈的一段。因为这十年间，家乐福的发展历程并非一条平静的河流。这个过程以一场史无前例的商业大合并开始，以控股股东、总管理层和管理模式的变更告终。

和它在法国最大的竞争对手普美德斯的合并使家乐福的规模几乎增加了一倍：它的营业额从 1999 年的 340 亿欧元增加到 2000 年的 650 亿欧元。对于家乐福集团而言，这是一个真正意义上的新生。然而这次合并也是一个波折不断的时期的开始。必须承认，这两强的联合，尽管当初让人看到了许多希望，却并未遵守它们许下的承诺。许多人对公司的前途提出了疑问，正如《回声报》在两家公司联姻十年之际的一篇文章中所问的那样：“回去还是解体？”

在股票市场上也是一样，家乐福，这个法国 CAC 40 指数曾经的明星股，十年来却表现疲软。怎么解释这个现象呢？问题是出在这次合并，还是因为股东、管理或者是其他外部因素？要回答这个问题，我们必须回到过去，从家乐福和普

美德斯决定联合它们命运的那一刻开始。

我要讲述的正是这十年的故事，我自己也在其中扮演一个角色。而我将优先讲述我参与过的事。

一切都得从 1999 年 8 月底的一个星期四说起……

目录

001	第一章	1999 年	世纪合并
031	第二章	2000 年	欧盟放行，行动开始
045	第三章	2001 年	怎会对未来没有信心？
064	第四章	2002—2003 年	从布尔歇大会到卡昂教堂的葬礼
085	第五章	2004 年	风向初转
113	第六章	2005 年	杜哲睿、贾维耶、佩佩、居伊和我
158	第七章	2006 年	美好的一年
166	第八章	2007 年	股东动荡
201	第九章	2008 年	跌落
219	第十章	2009 年	新局
226	第十一章		自信回归？
239	附录		

第一章 1999 年 世纪合并

1999 年 8 月 26 日是星期四。当天早上，保尔·路易·哈雷（Paul-Louis Halley）召集他的主管们开会。没有人能够想到他将要宣布的消息。夏天通常是适于大动作的季节，不过今年的夏天却格外平静。每个人都以为这一次休假归来与往常并无不同，不会有任何变故。按惯例季度销售数据在 9 月初发布，本季度的业绩很不错；另外，公司领导层的过渡早已准备就绪，吕克·范德维德（Luc Vandeveld）将执掌这家法国第二大的零售企业。然而，即将宣布的那个重大的消息将改变世界商业的面貌，并扰乱每个人的个人生活和日程安排。

普美德斯集团总部位于巴黎东北部的勒瓦卢瓦-佩雷市。

早上 10 点钟，保尔（保尔·路易·哈雷身边的人这样称呼他）进入了总部大楼六楼的会议室。他显得有点紧张，会议室里的气氛很特别。突然召集会议并且没有任何议程安排，这不像是他的作风。这种不寻常的状况造成了一个奇怪的氛围，夹杂着疑惑还略微带点紧张。他坐下说道：“大家好！今天早上把你们叫来就是为了向你们宣布一条消息，普美德斯和家乐福将要合并。”这句话说完之后是一阵沉默。他接着不无自豪地说：“合并之后的新公司将是世界第二大，欧洲第一大、法国第一大、西班牙第一大、巴西第一大、阿根廷第一大、希腊第一大、中国第一大、印尼第一大！”接着，他补充道：“这是一次非凡的战略行动，也是我们能想象的最好的战略行动。你们有问题吗？”

会议桌周围的八个人惊呆了。据我所知，除了保尔的哥哥罗贝尔·哈雷（Robert Halley）和公司未来总裁吕克·范德维德外，当时在场的所有高管没有人事先知道这个消息。一切都是在严格的保密状态下，在数周内与家乐福管理层及银行咨询谈成的。尽管不可思议，但它却是事实。实际上，保尔·路易·哈雷和他的哥哥及姐姐持有普美德斯超过 50% 的投票权，因此他不需要其他人的帮助便可决定普美德斯的命运。大家面面相觑，接着问了几个合理而平庸的问题，诸如：

“将以什么样的形式运作？”

“普美德斯要退市吗?”

“考虑到两家公司在一些国家如法国或西班牙所占的市场份额，是否需要担心反垄断法方面会碰到的困难?”

保尔轻松地回答了这些问题。这次合并事先已准备充分。它将是一个股票交换式并购 (Offre publique d'échange, OPE)，普美德斯将退市。至于政府当局对于垄断问题的态度，保尔直截了当地回答说：“这没问题!” 实际上，事情远没那么简单。欧盟委员会的批准直到 2000 年年初才拿到，而且还伴有诸多条件。

这样普美德斯就要消失了。这是一个强大的公司，表现极佳，是巴黎股票交易所最为成功的股票之一。而且，这是一家有 40 余年历史的家族企业。它诞生于诺曼底地区，拥有稳固的根基、良好的企业文化和企业价值，它的领导层也一直努力保持并发展这些价值。而如今普美德斯的员工们却将不得不为它送行。更为重要的是，普美德斯的员工有一种被征服的感觉，因为普美德斯消失了，而家乐福是兼并者。同样，尽管它被介绍为是一次平等的合并，家乐福的员工，至少在之后的一段时间内，会认为这是集团的一次外部扩张行动和对普美德斯的胜利。在接下来几个月进行的内部调查中这种精神状态表现得特别明显。

居然是家乐福! 在过去，我们曾仔细考虑过与法国多克斯公司 (Docks de France) 或者科拉集团 (Cora) 合并; 两

年前，普美德斯还准备以股票购买的形式兼并卡斯诺集团（Groupe Casino）。尽管这次兼并未成功，但从来没有人想过会与家乐福合并。即使这个合并具有战略意义，但对于普美德斯的员工，尤其是对公司的领导层而言，这是最糟糕的剧本之一。

将近 11 点时，保尔·路易·哈雷结束了会议。他最后说：“就这样吧！你们将要与家乐福的同僚们见面。他们中午在索福兰大道希尔顿酒店的顶楼等你们。”

我到达希尔顿酒店后，发现了这么几件事情。第一，酒店的顶层已被家乐福包下，里面正进行各种安排。透过门可以看到，所有的会议室里都坐满了人，每个人都在专心做自己的工作。第二，为了这次合并的双方见面，家乐福的各个团队显然已经认真筹备了数周。第三，家乐福团队为这个行动感到高兴和自豪，这与普美德斯高管们的沮丧形成鲜明的对比。

我碰到的第一个困难是在家乐福找不到自己的部门，因为家乐福和普美德斯的组织机构不一样。比如，我在普美德斯负责公共关系部，而家乐福内部并没有这样一个机构。因此我将不得不与数个团队合作：与家乐福集团总裁顾问及家乐福的外部咨询公司 DGM 合作，处理公司的对外宣传事务；与集团的人力资源总监合作处理集团的内部交流；最后还要与财务主管一起处理财务方面的宣传事务。等于说我得把自

已分成三份，这并不容易！

当天中午，我和菲利普·拉比（Philippe Rabit）、多米尼克·勒内（Dominique Genée）以及艾尔维·古德绍（Hervé Goudchaux）坐在一间面向塞纳河的小会议室里。菲利普·拉比热情地接待了我。我们之前经常在零售业与商业联合会（FCD）见面，早已相识。他给我看了一些写得极为详尽的公告。这当然纯粹是形式。他向我解释我必须加快工作，因为合并公告将在9月1日星期三发布。至于财务宣传方面，一切也都已提前准备。公告的幻灯片已经准备了80%，上面主要是对本次合并的评论。我注意到它的大标题是“为了打赢世界商业战争”。这个标题很典型，狂妄自大、充满火药味，是纯“家乐福式”的，我并不喜欢。打赢世界商业战争？跟谁打？难道他们忘了，在世界范围内，沃尔玛的规模比联合后的家乐福和普美德斯还要大三倍？

另外，我倒是希望他们谈谈顾客。顾客将会从这次合并中得到什么好处？这个问题的答案对于判定合并的成功与否至关重要。我很快就发现，尽管顾客十分重要，但他们在家乐福文化中并未占据首要的地位。顾客来家乐福购物是因为“我们拥有世界上最美的商店”，有时他们甚至被认为是一种“必须存在的瑕疵”。我有一次听到有人这样问：“顾客这么多，怎样才能保持店面的干净整洁？”这是一种幽默吗？我不太确定。另外一个令人惊讶的例子：在阐释家乐福政策的小

册子里，并没有针对顾客的内容。这本小册子里描述了四项政策：“商品政策”用于处理进货、配货、质量控制和流通控制；“资产政策”用于处理不动产和无形资产；“人事政策”用于处理员工的工作、培训、职业发展、薪酬、管理和内部交流等问题；以及一项“财政政策”用于处理投资和成本方面的相关问题。当我诧异地问：“针对顾客的在哪儿？”他们回答：“啊，顾客嘛，到处都是！”也就是说并没有。

不久之后，我成为集团的人力资源主管，开始重新制定这些政策。于是，在这四项政策前面，我添加了一项“顾客政策”。最后，在被任命为督事会成员之后，我和我的同事们决定将顾客作为家乐福战略和日常活动的中心。这从某种意义上而言，是企业文化上的一次革命。出于这种精神，一位督事会的同僚有次视察完店铺后，向我们指出家乐福的一些竞争对手知道如何与顾客交流，而我们仅仅满足于告知。比如竞争对手的店铺入口上往往写着“欢迎光临”，而家乐福超市只写着“入口”。这当然是个有用的指示牌，没错。不过，在这个方面，我们做的可比英国的乐购公司（Tesco）差远了。在乐购的超市里，他们通过各种“温馨提示”不断地与顾客进行交流。实际上，对于家乐福的员工而言，重要的不是顾客，而是店铺。至于店铺周边的其他部门——如普美德斯十分重视的仓库和采购中心——并不重要，也不受重视。店铺是他们关注的焦点，它的门面必须庄严，而内部，按他

们的话说：“必须像镀了镍一样干净。”在家乐福，人们关心货架是否装满，商品摆放是否整齐，过道是否畅通。他们宣称不放过一片垃圾，要清除“每一片碎纸、每一块破布、每一个废纸箱”。这样，顾客自然会来光顾，因为“我们是最好的”。

总之，开始并不顺利。晚上 10 点左右，我离开了希尔顿-索福兰酒店。我对当天的事做了个快速的总结。普美德斯和家乐福将要合并。这是迄今为止一直处在激烈竞争中的两个公司，它们的企业文化十分不同，没有人对这次联合有充分的心理准备。实际上，两个集团都十分庞大，并且都拥有足够的竞争力，可以独立地继续它的未来。它们过去的成就，20%的投入资本回报率，保持两位数增长的销售额和赢利，这一切都证明了两家公司各自战略的中肯性和执行的有效性。那么为什么要合并呢？

普美德斯的高管们感到沮丧，还因为这次合并事先并未征求他们的意见。在某种程度上，他们有一种被欺骗的感觉。这一点对以后影响很大，它可以解释为什么他们对公司的计划不够拥护，而他们中很多人在实际执行中也缺乏投入。

在消息公布之后的普美德斯执行委员会第一次聚会上，这一点表现得尤其明显。这是在普美德斯总部大楼顶层管理层餐厅的一次午餐，当时普美德斯总部坐落在勒瓦卢瓦-佩雷市儒勒-加斯德大街。现场的气氛很沉重。对保尔·路易·哈

雷的怨恨——尽管没有表达出来——刻在每个人心中，因为“他出卖了我们”。除此之外，大家还有一种感觉，那就是生活停止了，而未来——因为看不清楚，也不复存在。

提供给分析家们的普美德斯季度财报如今必须复核；同样，之前为建立 2000 年公司预算的努力也付诸东流。从更广的层面上，这其实意味着所有的工作都必须停止。至于我这一方面，因为涉及公司名称的变更，我将要修改之前设计的宣传计划。普美德斯将使用它的主要品牌“大陆”，对于公司的基金会和与雅克·马赛（Jacques Marseille）合作的企业宣传片也是如此。在各地进行的集团旗下品牌联合宣传的计划也必须修改。与此同时，普美德斯的各种宣传媒介，尤其是公司的网站以及公司刊物《价值》，都没有存在的必要了。在财务宣传方面，介绍集团第一季度业绩的巡回展览必须取消。我和公司的其他人员——财务主管、营销主管、信息管理人员、法律顾问以及集团的各个营运经理——都在估量将要放下的工作，并对我们在新的集体里将会处于一个什么样的位置感到担忧。

接下来的几天主要是两件事：一是为向媒体和分析家通告合并消息做准备，另外一件是两家公司内部人员的接触。家乐福团队开了大量的会议，花了好几天时间通过各种途径在众多宣传顾问和银行家的帮助下终于制定了一个方案。而