

Carrefour

家乐福

快意
中国

吴鹏 / 编著

变革的**力量**——

与狼共舞，逆向的奋争

学习的**榜样**——

模式再造，奔跑的绩效

K U A I Y I Z H O N G G U O



中国经济出版社
www.economyph.com

家乐福快意中国

吴 鵬 编著



B1285034

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

家乐福快意中国/吴鸥著. - 北京:中国经济出版社,2004.1

ISBN 7-5017-6245-7

I. 家… II. 吴… III. 零售商业-连锁店-商业经营-概况-法国
IV. F735.651.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 111634 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:彭彩霞(010-68354371)

责任印制:常毅

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:17.25 字 数:250千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6245-7/ F·5027

定 价:28.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507

68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

写在前面

我来到家乐福北京国展店,这是家乐福在中国内地的第一家分店。在一字排开的收费口,熙熙攘攘的购物者正排着长队,井然而有序。人们的脸上洋溢着欢快的购物乐趣,我注意到人们在付款时是那么的大方,或信用卡,或三百五百,从容而自信。

不论男女老少,提着商品一出店门便笑咪咪地相互感慨不已:“真是便宜呀!”美滋滋地喜不自禁。数千市民涌入超市疯狂购物,简直让人瞠目,一心血来潮,什么都往家里抱。蜂拥而来,人流如海,一拨出来一拨又进去。100多元一辆的自行车很快一抢而空,有人抢购了整整一推车5元多一打的卷筒纸……偶见喜怒不形于色的外方工作人员,心里定是频频说:“OK! OK!”

熟知索尼、IBM、麦当劳、英特尔的中国消费者,似乎没有注意身边有多少法国的产品。然而,除了家乐福,再也没有别的法国企业能令我们耳熟能详了。就像芬兰一样,直到上个世纪70年代,锯木、纸浆和纸张的出口收入一直超过芬兰整个出口收入的一半以上;后来有了诺基亚,才改变了整个国家的经济结构。大概也只有已经把连锁店开到了各个大中城市、居民小区的家乐福,在这里是家喻户晓的。

在家乐福的网站上,这样描述家乐福短短三十余年来的辉煌成就:欧洲第一零售商;全球第二大零售商;在30个国家拥有逾9200家分店;大卖场、超市、折扣店三种领先业态;在九个国家保持领先地位;780亿欧元综合销售额;股票市值420亿;拥有383000名雇员。

家乐福的扩张是惊人的,巨无霸式的。同时,她在中国又是快意的。家乐福已经在中国内地开设了41家大卖场,单店日销售额平均80万元人民



112665/01

币,且大都生意火爆。在上海和北京的大卖场领域霸业初成,其上海的单店年销售额有6亿多元人民币之巨。因此,中国零售业界这样评价家乐福:比沃尔玛还可怕。家乐福集团总裁达尼埃尔·贝尔纳先生很自豪地说:“我爱中国、爱上海,我的同事都说我简直就是中国人。这些年来,我每隔几个月就要去中国一趟,去上海的机会也很多。如果你在巴黎总部找不到我,他们肯定会告诉你,我又去中国了。”

麦肯锡有一则关于零售业的预测,引起业内的恐慌,国内零售企业纷纷祭起“保卫中国零售市场”的大旗。麦肯锡说,3至5年内,中国零售业60%的市场将由3到5家跨国零售巨头控制。因为事实已经证明,中国本地零售企业不仅在资金、人才、规模等方面不及外资企业,而且在管理方法、经营理念、营销策略等方面也稍逊一筹;更重要的是因为,加入世贸后的中国将在5年内逐步取消对外商投资零售业的全部限制,为外商开拓中国市场打开方便之门。我们没有理由不为此感到担忧。零售业正在潜移默化地改变着我,改变着你,改变着大家的生活……

中国加入WTO的槌声未远,中外零售企业商战正酣。中国入世这一里程碑式的协议渐渐还原成了一种经济行为,变成了由中国企业群体领衔主演、对抗或拥抱跨国公司的进攻与诱惑的一出正剧。它标志着至少在经济意义上,中国已经融入全球化进程(今年不少国内外媒体称中国已成为“世界工厂”),中国企业家要在与老师们的竞争中学习与成长(如果你很细心,你会发现现在各式各样的对话节目上、论坛上,中国的CEO们是多么渴望与世界级CEO交流)。

2

每一个成功的商人都会把比自己强的企业当作学习和超越的榜样,通过努力使自己获得竞争资格。而这本书的目的也在于此。孙子兵法有云:“知己知彼、百战不殆”。如果一个企业失去了正确认知自我、竞争对手、顾客和环境的能力,就会在竞争中面临失败的危险。

一些专家、学者提出拥有自己的“家乐福”,一方面反映了业内对中国本土零售企业的期望,另一方面也体现了企业界希望效仿家乐福、做大做强自



身的热情。对中国企业而言,花费很长时间,一步步通过对自我的否定和超越来获得成长和转型是非常困难和艰苦的,大多数企业可能根本无法做到,但是在有限的几年中,超越规律、创造奇迹却是它们可能做到的,它们正在寻找和学习如何超越规律,如何在跟环境的抗争中完成伟大事业。

记得60多年前,方志敏在《可爱的中国》一书中写下这样一句话,至今读来依然感人:“中国要屹立于世界民族之林,惟有通过经济振兴之途,除此别无选择。”这就是当代中国企业的使命。

是为序。并共勉。



目 录 CONTENT

写在前面	吴鹏
------------	----

第一章 赢家家乐福

第一节 赚钱的为什么是家乐福	(2)
第二节 家乐福的核心竞争力	(5)

第二章 家乐福世界

第一节 “十字路口”的家乐福	(12)
第二节 家乐福的发展历程	(13)
第三节 家乐福连锁店的世界分布	(22)
附录一 家乐福大事记	(24)
附录二 家乐福在世界 500 强的排名	(26)

第三章 家乐福挥师中国

第一节 从真假“家乐福”说起	(30)
第二节 家乐福购物体验	(32)
第三节 家乐福中国“圈地运动”	(34)
第四节 家乐福与中国上市公司	(39)
附录一 家乐福中国大事记	(52)
附录二 家乐福中国分店(部分)	(54)

第四章 家乐福的连锁业态介绍

第一节 家乐福连锁业态总述	(58)
---------------------	------

家乐福快意中国

第二节	大卖场(Hypermarkets)	(60)
第三节	超级市场(Supermarkets)	(61)
第四节	折扣店(Hard Discount)	(62)
第五节	便利店(Convenience Stores)	(65)
附录一	家乐福全球连锁业态情况	(66)
附录二	几种零售业态的基本条件	(68)

目
录

第五章 家乐福采购

第一节	家乐福全球采购	(72)
第二节	家乐福中国采购状况	(75)
第三节	零售巨头为何热买“中国制造”	(77)
第四节	家乐福中国采购中心	(80)
第五节	如何进入家乐福采购视线	(88)

第六章 家乐福的经营理念

第一节	一站式购物	(100)
第二节	超低售价	(102)
第三节	货品新鲜快速销售	(103)
第四节	零干扰服务	(106)
第五节	免费停车	(107)



第七章 家乐福模式

第一节	家乐福价格机制	(112)
第二节	家乐福物流机制	(122)
第三节	家乐福人事管理	(131)
第四节	家乐福本土化战略	(136)
第五节	家乐福对店址的选择	(140)
第六节	家乐福对合作伙伴的选择	(149)



第八章 家乐福与政府关系

- 第一节 家乐福曲线入华 (156)
- 第二节 “封杀”家乐福 (160)
- 第三节 家乐福改制 (162)
- 第四节 解读家乐福“封杀令” (163)
- 第五节 整顿家乐福之后 (166)

第九章 连锁超市危机及家乐福应对策略

- 第一节 超市危机之一:厮杀的诱惑 (172)
- 第二节 超市危机之二:“通道费” (174)
- 第三节 超市危机之三:供应链和资金链 (182)
- 第四节 家乐福应对“超市危机” (184)
- 第五节 家乐福败退香江启示录 (186)

目
录

第十章 家乐福与中国零售业开放

- 第一节 中国零售业现状 (194)
- 第二节 WTO与中国零售业 (197)
- 第三节 家乐福获益中国零售业开放 (203)
- 第四节 何时能有中国的“家乐福” (205)
- 附录一 2001 全国重点大型商场销售额统计 (208)
- 附录二 全国重点大型零售企业 2001 年商品品牌销售情况 (210)



第十一章 家乐福、沃尔玛与麦德龙

- 第一节 三巨头在世界的较量 (214)
- 第二节 三巨头火拼中国 (220)
- 第三节 三巨头几种零售业态简介 (227)
- 附录一 2002 年全球超市营业额排行榜 (235)
- 附录二 中外合资合作零售企业 2002 年情况 (236)

第十二章 中国零售业的未来格局演变

第一节 国内零售商面临挤压	(240)
第二节 零售业怎么办	(242)
第三节 中国零售业的未来格局	(250)
附录一 中国 2002 年度零售业百强	(255)
附录二 2002 年中国连锁百强名单	(259)

目 后记	(263)
------------	-------

录





第一章

赢家家乐福

第一节 赚钱的为什么是家乐福

第二节 家乐福的核心竞争力



第一节 赚钱的为什么是家乐福

一、市场定位准确

家乐福为何能够发展得这么快呢?很大一部分原因是基于对市场的深入调查研究。据法国的《费加罗报》报道,家乐福进入中国市场前,进行了大量的第一手调查。它的调查报告说,中国是具有全球最大消费潜力的、令人向往的市场。中国拥有 13 亿人口,超过 200 万人口的大城市就有 16 座。改革开放后,随着生活水平的提高,“人们已经开始通过消费来体现生活方式的选择,这已成为不可逆转的潮流。”

报告中说:“中国最高收入阶层的消费结构和法国 60 年代的时候差不多。”而最大的消费群体却是新生的中产阶层,这类消费群体在中国大约有 1.5 亿左右,年收入在 1500 到 3000 美元之间。“30 岁以下的人占中国人口的 53%,所以很容易推出新产品。”所以,家乐福集团始终把目标瞄准中国新生的中产阶级,目标定位非常明确。

在家乐福购物,高薪族进店不“跌份儿”,工薪阶层进店不寒酸。这里有轻松的氛围,有赏心悦目的体验;有每餐必用的竹筷,也有闪闪发光的刀叉。生活很现实,家乐福门店规划很简单;生活很温馨,家乐福购物消遣也很浪漫。这种“以人为本”的经营诉求,迎合大多数消费者的需求。

市场营销的目的在于:通过比同业竞争者提供更好的服务来满足消费需求,赢得竞争优势,进而取得合理的利润收入。但我们往往在商家林立的各大中城市看到,小店模仿老店,而老店又千篇一律地追求中高档,各店缺乏应有的个性,且往往偏重于高消费,于是脱离了为社会主流的工薪阶层,使市场变得很小。在内资零售企业日渐萧条的同时,家乐福却门庭若市,正是因为家乐福的市场定位十分准确。

二、以低廉的价格突破顾客心理防线

家乐福通过厂家直接进货,尽最大可能减少中间环节,并适时地引厂



进店，努力做到产、供、销一体化，以降低进货成本，吸引回头客。事实上，家乐福的商品价格实在低得惊人，这正是很多市民义无反顾去家乐福购物的最主要原因。反之，国内大型商场豪华的装修、高雅的环境纵然能吸引一些顾客，但这在无形中也增加了企业的经营成本，抬高了商品的价格，某些商品的销售利润甚至数倍于商品价值本身，这只能使更多的顾客望而却步。

家乐福开业后，不少商家前往去看个究竟。有些零售商反映，很多家乐福商品的零售价比它们的进货价还便宜，而且有一个特点：你越熟悉的越便宜，越畅销和越不畅销的价格越便宜，购买量越大的越便宜。不只是价格低廉，家乐福连锁店品种多、质量优。

家乐福的价格策略尤为突出，成为它抢占市场的有力武器。家乐福低价竞争策略是有其一定的成本优势作为基础的，是建立在全方位降低经营成本的基础之上的。由于家乐福一次性采购，批量很大，具有全球性的谈判议价能力，且实行直接从厂家采购、买断进货、定期结算、回购外销，因而能获得极为优惠的商品进价。

除此之外，家乐福经营者还精打细算，其相对较少的人力成本、高效率的物流配送、尽量缩减的广告宣传、偏离商业中心的商店选址和简单朴实的商场装修，使得其经营费用也相当低。

家乐福低价策略的表现形式也十分灵活多样，并不仅仅是在低成本上直接低定价那样简单。在家乐福购物，你会觉得许多商品的价格与国内零售企业并无多大区别，却能给人们留下低价的印象，个中奥妙何在？除了切实奉行“低费用、低毛利、低价格”的经营原则之外，家乐福更着眼于消费者心理感受所形成的效应，娴熟运用定价艺术，采用高超的价格策略，实施完善的价格管理。

三、人性化的经营之道

如何使消费者乘兴而来，满意而归，如何激发顾客的购买欲望，如何真正把顾客当成上帝、想顾客所想，这是所有零售业经营者朝思暮想的长期课题。

家乐福有先进的服务意识传统,有着自己优良的服务个性。人性化的经营会让顾客心里感受到暖意融融,而商机也就在这一点一滴中得到延续。圣诞节、春节、五一节、国庆节、店庆日就不必说了,母亲节、父亲节、中秋节、妇女节、情人节、儿童节……,这些节日意味着商机,家乐福当然不会错过,走进店里你就能明显感到家乐福工作人员的良苦用心,就会感到浓浓的节日氛围,从中感受到生活的快乐和奔放。好心情不但会让消费者的消费欲望增加,而且会使消费者对商家产生良好的印象,毫无疑问,这能培养一批回头客。

公众就好像是企业生存发展的土壤、空气和阳光,漠视公众实际上就是无视自己的生存条件。“家乐福”对于“公众至上”理念的谙熟自然是无可厚非。然而难能可贵的就在于,当企业与公众因误解而出现利益冲突的时候,“家乐福”仍能向公众传递“以人为本,公众至上”的理念。“尊重您的意愿”这一诚挚的信念,真正体现了优秀企业在对待公众问题上的游刃有余。

四、构筑理想的消费环境

家乐福的购物空间不是很狭窄,但也不至于过分开阔,货架高度、楼层高度都正合适,轻柔舒缓的音乐、足够多的休息椅、穿着滚轴鞋飞来飞去的服务生,这些加在一块儿构成了轻松的氛围。

置身于家乐福店中,犹如进了日用消费品的博览会,从油、盐、酱、醋、茶、米、菜、果到日用小百货,再到服装、高档电器、书籍、音像制品琳琅满目,商品专卖柜台区还有玉器、眼镜、小礼品、茶叶、药品、电子等等。永和豆浆、肯德基、土耳其烤肉等也与之相依附。所有的商品无所不包,商品种类、型号一应俱全,这对日益挑剔的消费者是一个不小的吸引力。一句话,你家里吃的用的它几乎都有,活生生为你营造出了一个购物的天堂。

如今,顾客不只是来买东西的,他们需要全方位的服务。购物越来越演化成为一种休闲活动,这在家乐福得到了良好的体现。家乐福有面积不小的停车场,这为开车来购物的顾客提供了方便。家乐福店内还设有四五家银行的自动取款机,这为现金不多的顾客提供了方便。家乐福还允许各种各样的付款方式,比如支票现付、金穗家乐福卡刷付等等,方便到了家。

五、先进的超市管理方法

家乐福良好的购物环境与其成功的、先进的超市管理方法是分不开的。家乐福能够迅速扩张,得益于其先进的超市管理方法。这不仅仅表现在先进的计算机管理系统,更多的体现在企业精神。计算机收银系统可以及时记录和分析商品销售情况,为家乐福的决策者们提供精确的资料,以决定及时调整进货计划,更新经营品种,随时跟随顾客的要求。

计算机收银系统还减少了大量的雇员人工费用支出,为家乐福节约了经营成本。内因对事物的变化发展起决定作用,所以对零售业来说外部市场经营运作是其次,企业内部管理才是第一位的。

第二节 家乐福的核心竞争力

核心竞争力近几年来频频闪现报端,最早提出企业核心竞争力理论的普拉哈拉德和哈默认为,企业核心竞争力是组织中的积累性学识,是特定企业的组织结构、企业文化、企业员工群体综合作用的产物,具有价值性、异质性和扩展性的特点。家乐福的核心竞争力在哪里?

沃尔玛 2002 年的销售额达到 2450 亿美元,家乐福则只有 687.29 亿欧元(除去附加增值税)。如果单单按照销售额这一指标,家乐福与沃尔玛还不是同一档次上的竞赛者。但家乐福首席执行官贝尔纳(Daniel Bernard)明确提出,家乐福要在 2010 年在全球零售市场上取代沃尔玛,成为全球第一大零售商。家乐福很清楚,想超越沃尔玛并不是一件容易的事情,因为近 10 年来,沃尔玛的规模一直在迅速增长,并已经成为全球 500 强的第一位。究竟是什么让家乐福对自己的未来如此自信呢?

一、全球化

西方零售业能够成功实施经营国际化的原因,在于它们形成了自己的核心竞争力。在国际化的竞争环境中,任何竞争都是企业核心竞争力的竞争。零售业的对外扩张,也是零售企业核心竞争力的输出。

在国际扩张方面,贝尔纳管治下的家乐福却比沃尔玛先行一步,国际化程度领先于沃尔玛,取得了令沃尔玛管理层嫉妒的巨大成功。家乐福的优势在于国际化经营,家乐福有更多丰富的经验。海外拓展才是家乐福实现赶超沃尔玛的最好机会。全球化扩张、实现全球采购是家乐福真正在打造的竞争力。由于在销售额上家乐福比不上沃尔玛,但拥有更广阔的海外市场,贝尔纳因此充满信心。

目前,家乐福在全球大部分有潜力的新兴消费市场中占据主导地位。这一部分是得益于法国 70 年代对本土开设大型超市的严格限制,那时家乐福被迫向海外发展,家乐福也因此积累了丰富的国际经验。

这一点可能正是沃尔玛的弱势所在,由于美国市场的巨大,沃尔玛直到 90 年代才开始进军国际市场,海外开拓经验显然比家乐福更逊一筹。而且沃尔玛在美国最初从小城镇起步,直到今天,沃尔玛在美国的消费者也不是以大城市居民为主。而家乐福最早起步于大城市,对城市消费群的把握能力很强。

“知己知彼,百战不殆”是企业取胜的法宝和商战中必须遵循的原则。企业跨国经营进入一个新市场,能否顺利发展,首要因素就是对新市场的了解程度。沃尔玛的海外拓展就有失手的情况。沃尔玛当初进军德国之前,德国已经有了具有相当气候、一定数量的“折扣店”,使沃尔玛在价格上的优势难以体现。再加上德国极其严格的劳动法和势力强大的工会组织,沃尔玛无法通过降低雇员工资来减少经营成本。而德国的反不正当竞争法又禁止它以低于进价的超低价格出售商品。沃尔玛最终在德国陷入了困境。在日本,沃尔玛的业务刚刚开始,但由于日本市场超市过多,价格战已十分激烈,以及日本民众对本国产品的崇拜,并不十分在乎商品价格,沃尔玛能否在日本市场打出一片天地难以预料。

本土企业与外国企业竞争格局的形成往往是这样的:只有当跨国企业在所在国具有巨大的竞争优势时,才能够与严阵以待的当地竞争对手进行正面交锋。沃尔玛进军巴西市场的经历,就能深刻说明正面竞争的优劣。从 1975 年起,法国零售商家乐福就已经开始在巴西经营。1994 年沃尔玛进入巴西市场时,采取了率先降价的方法与对手竞争。然而这一战术失败了,

家乐福与其他当地竞争者也相继降价,结果引起了一场价格大战,沃尔玛出师不利,出现亏损。沃尔玛很快发现,巴西的购物中心中销量最大的商品是食品类,而此类商品主要是在当地进货的,因此沃尔玛的“全球进货制”在这里根本无助于企业创造价格优势。而家乐福等竞争对手则可以凭借与当地供货商的老关系从当地进货中获得实惠。

零售业有一个很明显的特点:这是一个主要由价格和服務的差别化决定企业竞争力的行业,各个零售商向消费者提供的商品在花色上、种类上基本相同,所不同的是分店位置的不同、商品价格的不同、管理服务水平的不同、企业文化取向的不同。因此,销售规模的大小、分店的多少及布局对家乐福这一类特大型零售商而言,是决定经营兴衰成败的关键。与沃尔玛相比,尽管沃尔玛在销售总额和净利润上明显强于家乐福,但是家乐福在分店数目及地区分布上要优于沃尔玛。

也就是说,在规模与实力上,家乐福略为逊色,但在全球网点数量与布局上,家乐福则占尽“地利”先机:我们更多地看到,在中国、巴西这类具有极大潜力的新兴市场上,家乐福已经完成了前期抢滩。随着亚洲及拉美经济的快速增长,家乐福在这些地区的扩张力度将明显加强。而沃尔玛的分店主要集中在消费者购买力较高的北美地区及英国,这虽然保证了高利润率的高档消费品能在销售额中占较大比重,但也限制了沃尔玛向新兴零售增长点进军步伐。

家乐福目前已经成为名副其实的国际化连锁巨头,也是最早进入中国内地的大型外资零售企业。该集团在全球零售行业国际化程度(即所投资国家和地区的数量)排名第一,综合实力(即年销售收入)位居第二,在全球 500 强中名列第 35 位。截至 2002 年底的最新数据,家乐福在全球 30 多个国家地区拥有 9000 多家连锁店,其中大卖场 705 家,超级市场 1446 家,折扣店 3125 家。



7

二、本土化

“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳,所以然者何,水土异也。”就此而言,“本土化”应该是互动的,应该“服水土”,惟此,才能改变自古以来“南橘