

MBA案例:家乐福董事长CEO贝鹤能谈超市经营 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/159/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_\\_c70\\_159433.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_159433.htm)

随着家乐福等各国连锁业巨头到中国封疆立业，带动了我国连锁业的进一步发展，让我们真真切切看到了连锁业竞争激烈的节奏。如何生存，如何发展，如何走出自己的路子还待思考。为此记者专访了法国国家乐福集团董事长兼首席执行官--贝鹤能。记者：如今在大街小巷连锁超市随处可见。这些超市在给老百姓提供方便、快捷、实惠的同时。甚至也在一定程度上，改变着人们的生活，人们的消费习惯，连锁超市在中国方兴未艾。国际巨头和本土企业各个摩拳擦掌，竞争已经全面展开。虽然胜负还未定论。今天我们请全国第二大连锁超市集团家乐福的全球总裁贝鹤能先生，和我们一块探讨连锁超市企业的成功之路。现在我们掌声有请贝鹤能先生！记者：贝鹤能先生知道Carrefour被翻译成中文的家乐福。这三个中文的字，是什么意思吗？贝鹤能：我想是所有家庭都幸福的意思，准确地说法是。记者：您在超市里面购物的时候，从哪个地方能够体验到快乐、幸福？贝鹤能：当然了，我自己就是家乐福的非常好的顾客。我不仅去家乐福，而也去我的竞争对手那里去。商店也不仅是你买东西的场所，也是你的生活场所，是你每日的需求，所以必须为你带来快乐。到商店购物就像你去看演出，我们每天都要演出，顾客每天评价你，因此最好的方式是每天你自己去购物，检查你的店。记者：我想所谓的服务质量，可能会体现在这些比较细枝末节的地方。比如说我们在家乐福，可能找卫生间是一个比较麻烦的事情。家

乐福的面积特别大，如果走到最里面的话，突然发现要上卫生间，就必须得走出来，如果买了东西还得先去结账，结账以后再走到二楼，发现了卫生间。那您觉得中国的家乐福的卫生间，应该放在什么地方比较合适？贝鹤能：卫生间在哪儿？商场的购物区以外，在我们商场的出租柜台的区域内，设有厕所。如果你需要的话，也许你必须跑一百米，但是我想这是最远的距离了。因为我们在不同的方位都有厕所。

贝鹤能：当你销售新鲜食品的时候呢，最重要的一点，顾客必须肯定你的货架上的食品是鲜的。

记者：这是不是一种具体的营销策略？

贝鹤能：像你刚才说的我们必须要在产品远没有到期前，把它拿掉。当你把产品拿回家的时候，它一定还有一个保质的区间。这样我们的产品，在货架上有一定的保质期内的，而且也保证，顾客在把产品买回家以后，也有一定的保质时间。

记者：为什么有这样的政策呢？

贝鹤能：当你每天要面对几万客户的情况下，不是一个大问题。但是当你面临每天几万客户的情况下，随时补充货架上的产品，将是一个大问题。如何保证货架上的产品都是新鲜的，没有旧的商品，在有大量的货物在货架上的情况下，当然在生鲜超市就没有这个问题。因为每天只有几千个顾客，像大卖场最大的问题就是在一天之中，我们要接待上万的顾客。我们要随时不断更新商品。你把最早要过期的商品，放在前面，你就容易检查出来。即将到期的商品，而且也保证当你把商品买回家的时候，还有好多天可以保存。比如说今天是22号，有23号的产品，在货架的后面有29号的。你就买29号的，因为一天保质期是不够的。最好的是产品的循环，这个也是一种技术，在这儿我们不能把所有的详细的情况讲出来。但是

我们在供应链上，我们知道需要的量，我们有自动的订货，我们根据量订货，再组织这个供货链。因此顾客来到商店以后，商品也是同一天到商店的。记者：顾客服务是整个零售业最关键的部位，竞争最根本的还是服务，因为价格战也好，价格竞争，它只是一种手段之一。那么从长远的竞争来说，应该还是服务的竞争还是永恒的。比如我们举一个很简单的例子，顾客在进入卖场的时候，空气的新鲜度就是给顾客的一个感觉。如果一个商场做得不细的话，空气不新鲜，顾客的感觉不会很好。那么我觉得抓顾客服务，应该从最基本的，最细的地方去来探讨顾客的服务。记者：很多人去家乐福购物，或者去像家乐福的超市购物的时候都会出现，价格标签会精确到分。所以呢，像家乐福这样的企业，也被人称为是一分一分地在挣钱的企业。贝鹤能先生您认为一分钱，对家乐福来说有多大的意义？记者：在中国很多人习惯于在超市里做现金支付，而且也未必有那么多的消费者会在乎几分钱。所以呢，在做这期节目之前，很多人都给我反映这样的情况，他们也想知道贝鹤能先生，您身上经常装多少零钱呢？贝鹤能：哦，在我身上一分钱都没有。我既没有欧元，也没有硬币。什么都没有，我是个穷人。在我兜里我什么都没带。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)