

家乐福在台湾的经典营销 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_B6\\_E4\\_B9\\_90\\_E7\\_A6\\_8F\\_E5\\_c123\\_288249.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_AE_B6_E4_B9_90_E7_A6_8F_E5_c123_288249.htm) 1993年6月，家乐福亚洲地区新上任的首席执行官吉赫.克拉克离开台湾前往香港，他在思考着家乐福在亚洲的首次运作。在台湾，他是从无到有打拼出来的，目前已经开出5家分店，两家大商场将在12月开始对外营业。他的经营方式令人满意，但竞争剧烈。回想这6年的经历，克拉克不由得陷入沉思：面临来自自己经营多年的零售商如麦克罗公司，以及来自美国、欧洲和本地新进入市场企业越来越激烈的机关内政，家乐福能不能继续获得成功？他是不是早就该采取完全不同的策略？他在台湾的经验是否能够应用到亚洲其他地区？1986年夏天，吉赫.克拉克被派往新兴的台湾市场进行考察。他对杰科斯.福尼尔(家乐福的创始人和董事长)和他的合伙人丹尼斯及杰科斯.德弗瑞所知甚少，他们认定台湾岛具有巨大潜力。克拉克是读商科出身的，开始时他在法国一家新闻杂志《L-快报》做审计。1971年进入家乐福之后他担任过仓储部经理(6年)、为公司总部制定5-10年发展计划，然后在波尔多担任地区经理(5年)。克拉克在两位部门经理的陪同之下，在台湾进行了长达1个半月的可行性研究。他按照家乐福评估新市场的标准，分析了当地的条件。进入市场的有利因素包括：当地零售业还在起步阶段、对外国投资的开放、政治的稳定和通货膨胀率很低，不利因素则包罗：法律环境不佳以及语言障碍。克拉克收集了有关人口、人均GNP增长率、公路网、汽车普及率等，尽管收获数据往往并不可靠。克拉克相信，2千万人口足以支持多

家商店的发展，虽然食品消费的加工程度很低，但人均GNP(4千美圆)意味着增长潜力非常大。关键的汽车普及率标准较低，但摩托车和助动车却数量众多。克拉克还考察了房地产价格，他对当地竞争企业可能的价格差异及付款条件进行了评估，从中归纳出收益和现金流量预测。粗粗一看，其他国家提供着非常优秀的条件，但是，中国香港和新加坡面积太小，太城市化，不利于家乐福的施展；韩国的人均GNP比较低，日本看来已经对外国零售商关上了大门，很难作为企业实施进入亚洲战略的第一个国家。尽管进入海外市场不免带有不确定性，但克拉克对台湾颇有好感。他于1986年10月向公司的管理执行委员会就他的研究作了汇报。1个月之后，克拉克被任命为家乐福在台湾发展项目的总管。

合伙经营：普瑞斯-家乐福公司从1987年2月开始，克拉克在台北安下身，他的第一个任务是到一家当地的合伙企业。家乐福的管理人员相信，像台湾那样的新地方，文化又如此不同，找一家企业合伙很有必要。克拉克遇到了台湾最大的食品制造厂商普瑞斯公司，该公司在零售业已经颇有建树，同时很想通过合并来获得更具优势的网点。1986年8月。普瑞斯-家乐福公司成立，投入的资本达到1.2亿法郎(折合2千万美元)，普瑞斯公司拥有40%的股权，家乐福公司拥有60%的股权。克拉克被任命为总裁。普瑞斯公司不参与管理，克拉克尽力不对普瑞斯公司提任何要求，这样就不必对该公司承担什么义务。但是普瑞斯公司仍然发挥着作用，董事长高先生作为当地工业家协会的会长，有助于家乐福在当地发展销售网点。众所周知，家乐福超级市是法国特大型超市先驱。典型超市的营业面积为400到2500平方米，每个超市的品种

为5000-10000种。特大型超市的营业面积超过2500平方米，经营品种为40000-50000种，法国的家乐福营业面积高达20000平方米，经营品种繁多，包括新鲜蔬菜、个人电脑和山地车等，营业员往往脚穿四轮旱冰鞋为顾客服务。第一家家乐福于1963年在巴黎郊区开张，目前它是法国最大的零售企业，拥有114家商店，平均营业面积为9400平方米，总面积超过100万平方米。家乐福在全世界的销售量达到1230亿法国法郎(相当于200亿美元)。家乐福创业之初的经营原则现在仍然是公司的基本信念：一站式购物、自助、折扣、高质量产品和免费停车。家乐福的国际性扩展始于20世纪60年代后期，先是欧洲。家乐福在国外最成功的经营范例是西班牙，(家乐福的帕瑞格连锁店成为西班牙第二大零售商)和巴西分店。因为经营情况不佳，家乐福已经从英国、比利时和瑞士(缺少扩展空间)以及美国撤出。在成熟的上市场上，家乐福相对而言不很成功；它获得成功的是在那些消费者购买习惯即将发生重大变化(如20世纪60年代的法国)、人均GNP迅速增长、郊区化、妇女越来越多加入劳动力大军和汽车及冰箱的拥有量急剧上升的地区。普瑞斯公司则成立于1967年，开业之初从事的是面粉和动物食品的生产。到20世纪80年代，它已经成为台湾规模最大的农产品企业，在台湾所有的企业中排名第10位，就雇佣职工人数而言排名第5位。1992年，普瑞斯集团公司获取的总收益达到497亿新台币(超过17亿美元)。普瑞斯公司的强项是食品和饮料产品，以及它的分销网。除了面包房和自动售货机之外，普瑞斯公司与索斯兰公司合作，管理着7-11便利店，那是台湾规模最大的连锁店。普瑞斯公司的实力来自它的长期战略：跟国外集团公司合作。该公司从事的是台

湾的进口代理(如百威啤酒、安海斯布希、鲁氏饼干公司、BSN、威尔士果汁公司、全国葡萄合作社等)，它是多家本地合资企业的股东(如百事可乐、弗瑞特.莱公司、肯德基炸鸡店、基可曼公司等)，也在国外跟菲律宾的主要农产品公司塞.米谷公司合作，普瑞斯公司向该公司提供技术。普瑞斯公司雄心勃勃，希望在2010年成为世界巨头，它已经在中国大陆的多个项目中投资。普瑞斯公司最近的年度报告中提到，它所追求的长期目标是建立起一个食品王国，这样，就能在该公司的历史上再次创造奇迹。起步缓慢 起初计划建造10000平方米的店铺和1000多个车位，但很快就把投资规模缩小。1987年2月，政府招标的一大块土地以报价的两倍售出。克拉克显然低估了台湾土地价格的上升势头，在以后的两年中，土地价格上升了5-10倍。家乐福当时正在就购买土地进行谈判，但每2-3个月，价格就上涨20%-30%。由于大多数谈判都旷日持久，往往谈判还在进行，价格已经涨到无法接受的程度。另外，新台币的升值使得以法郎计值的价格更高。克拉克于是决定租用土地，而不是购买土地。这在家乐福的历史上是没有先例的。每年的租金是土地价格的1%-2%，这还是可以承受的，金融风险也最小。19个月之后，克拉克终于在台湾南部的高雄找到了适合的经营场地。他就为期10年的合同进行了谈判，后来把合作时间延长到20年。家乐福只能建造3500-7000平方米的营业面积，其余面积用于建造停车场。

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)