

“家乐福”在韩国缘何水土不服？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__E2_80_9C_E5_AE_B6_E4_B9_90_E7_c123_288268.htm 近日，韩国家乐福在一份题为《家乐福正式确认撤离韩国》的声明中宣称：“家乐福正在考虑全面转让在韩国的事业，已经接受了几家候选者的兼并提案报告。”紧接着又有报道说：韩国家乐福正同乐天、新世界、三星、依恋等几家公司就出售的具体事项进行紧锣密鼓的协商，不日之内“优先协商对象”即将确定。一般估计，出价最高的乐天公司胜算较大，但同时确定两家“优先协商对象”的可能性也不能排除。不论结果如何，家乐福败走韩国已成定局，吃掉这家知名跨国公司的则是韩国的本土企业。家乐福1996年在韩国开设第一家店，今年迎来在韩创业10周年。10年来，家乐福在韩国的卖场发展到32个，拥有员工7000余名，截至2004年底在韩累积投资超过1.8万亿韩元。但是，韩国家乐福经营状况不好早就不是什么秘密。2001年，其销售额达1.15万亿韩元，纯盈利255亿韩元，创造了在韩运营的最好业绩。然而，紧接着等待它的却是连年的大滑坡和不景气，2002年和2003年其销售额分别增至1.37万亿和1.46万亿韩元，但纯利却大幅度下降，分别跌至69亿和42亿韩元。2003年6月，家乐福不得不把经营不善的釜山店卖给了“易买得”公司。自2004年年底起，现代百货店和乐天公司要收购家乐福的传言不胫而走。2005年1月，家乐福与现代百货店协商，推动开展互换商品券、共同投资新店及委托经营首尔店等多项业务，试图通过“战略合作”扭转颓势，但因协商破裂，计划成为泡影。同年，销售额勉强达1.67万

亿韩元，仅比上一年增加0.07万亿韩元，但同期纯利却由160亿韩元减至69亿韩元。韩国家乐福使出了浑身解数，但经营状况始终踏步不前，与乐天、新世界等相比差距逐步拉大，这些竞争强手一再放话要兼并家乐福，家乐福在韩国已是败相毕露，终于做出撤离韩国的决定。家乐福落败韩国、并且输给了韩国本土公司，究其原因何在？大量情况表明，“本地化经营战略”的失败是其最基本的败因之一。韩国媒体普遍认为，家乐福坚持走法国式经营道路，把法国公司的套路照搬到韩国，结果出现了水土不服的问题。在韩国，以新世界百货店的“易买得”和乐天集团的“乐天”等为代表的本土廉价商场经营者已经形成了一整套适应本国消费者口味的“廉价商场文化”，除了要求商品价格低廉之外，在卖场环境、设施、商品、服务和经营等方面都要符合韩国人的喜好和习惯，也就是要做到“韩国化”。家乐福在没有选择和建立“战略伙伴”的情况下进入韩国，首先在把握韩国市场、特别是消费者喜好方面留下了“致命伤”；在实践中又未能坚定不移地贯彻“本地化战略”，这就为日后的失败埋下了根子。韩国本土廉价商场在装修和商品陈列上虽逊于高档百货店，但购物环境却优于普通超市，特别是它能根据韩国人的喜好，将购物、用餐、娱乐等功能集于一身，因此受到广泛欢迎。家乐福进入韩国初期，忽略了这些方面，在竞争中先自输了一筹。又如，韩国国内的商品陈列台高度一般是1.6米至1.8米，而家乐福陈列台的高度是2.2米，韩国人普遍感到不习惯。类似的细节也反映了家乐福在经营理念上缺乏“入乡随俗”的精神，在强调经营本地化的今天，这不能不说是一个严重的缺失。此外，韩国本土廉价商场一般都设在距中

心区较近、交通方便的地段，商品中必须有充足的新鲜食品，同时必须提供不亚于百货店的服务。而家乐福对卖场位置是否符合韩国大众的要求考虑不多；其货品中新鲜食品所占比重为30%，比本土店少10%；在服务上与本土店相比也显得较为粗放。这些无形中又把家乐福同消费者拉远了一段距离。在经营管理上，家乐福公司设在韩国，但又不放手使用韩国人担任要职，初期其总经理和店长均由外国人担任。在经营决策上，如购入土地、扩大卖场等一些具体业务都要同总公司协商，决策过程缓慢导致业务效率低下。近几年来，家乐福对自身存在的问题逐步有所醒悟和认识，并且采取了一些相应的补救措施，比如降低了商品陈列台高度，店长改由韩国人担任等，确实在一些卖场产生了实效。然而，实施本地化经营战略是一个系统工程，需要足够的时间，韩国家乐福在短时间内已经难有回天之力了。2004年家乐福撤出日本，在不久的将来，它又将撤出韩国，家乐福在攻占亚洲市场方面连遇不顺，个中经验、教训发人深思。它至少说明，即便是实力雄厚的跨国公司，如果不能适应市场、遵从消费者的意志，最终也难以成功。而本土企业，只要坚持走“市场正道”，全心全意服务于消费者，也会逐步发展壮大，重新收回被跨国企业抢占的地盘。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