

家乐福为何能在中国市场领先沃尔玛 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_B6\\_E4\\_B9\\_90\\_E7\\_A6\\_8F\\_E4\\_c31\\_37011.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_AE_B6_E4_B9_90_E7_A6_8F_E4_c31_37011.htm) W(沃尔玛)与C(家乐福)作为全球的零售业巨头，排名分别占据第一与第二位，不过实力相差却是泾渭分明。近几年沃尔玛一直保持着世界500强的头把交椅，远非处于数十名之外的家乐福可同日而语的。所以虽然一个是老大一个是老二，家乐福却只能算是小弟而已。然而在日益兴起的中国市场，就是这个小弟将情势完全掉转过来，远远地将大哥抛在了后面。早在几年前，家乐福就已经赢利，并是进入中国市场唯一一家赢利的外资零售企业。现已经发展57家大卖场、2004年上半年在中国销售收入达70多亿元，位居中国的外资连锁店运营商之首。而沃尔玛不仅是还在为争取赢利困扰，并且在排名之中被抛出前十强，而屈居17位，真是大失面子。家乐福何以能在中国市场远远领先沃尔玛呢？作为具有中国特色的社会主义市场经济的重要组成部分，中国的零售市场当然也拥有着鲜明的中国特色。特别是目前仍属于发展的初级阶段，相关的政策、渠道的构成、消费者心理等因素相比于发达国家成熟的市场而言，何止是有特色，简直是奇特。在这样一个奇特的市场里，没有一点奇门异术是无法超越对手，赢得胜利的。而家乐福正是掌握了这门技艺，才能在中国市场战胜沃尔玛。

一、拜师学艺，沙场练兵 中国作为全球人口最多的国家，市场的巨大早在上世纪八十年代就足以令世界各大零售业者垂涎三尺。但由于铁桶般的政策壁垒，令到众人不得其门而入，只能等待开放的时机。然而家乐福没有消极地等待，她预感到中

国市场的奇特性，足以令人无所适从，所以有必要在等待的时候做点什么，那就是学习。而这学习不是市场调查，不是专家研究，而是沙场练兵。作为中国特色之一的两岸三地，中国有港澳台三个地方可以作为练兵之地，而家乐福更明智地选择了台湾市场作为学习与练兵之所，不只是因为台湾市场更大些，而是台湾的社会环境、渠道的构成、消费者心理等因素更为接近大陆市场，在那里学习和练兵将更为有效。1989年，家乐福在台湾开店，并借此为以后进军大陆做跳板。家乐福更为聪明之处在于，她选择了台湾的龙头食品企业统一集团作为合资伙伴，并在以后大陆的发展依然沿用这一模式。其实熟悉中国市场的统一何止是合资伙伴，更加是手把手的指导老师。家乐福经过在台湾市场长达6年的浸淫，充分熟悉了中国本土的消费习惯，知道怎样和中国政府打交道。在台湾的局部练兵之后，开始了向中国大陆市场的全面进军。目前在中国大陆开店的家乐福店长一级管理层大多来自台湾家乐福。不过同时也教出了一个学生，成为了强有力的竞争对手好又多，不知家乐福是否始料可及。

## 二、激流勇进

硬拚硬闯 在中国政府开放零售市场之初，对外资零售企业的审批是很慎重的。直至2000年底，经国家正式批准的中外合资零售业企业才不过28家。但实际进入的却不下300家。而这其中的佼佼者非家乐福莫属。当其时，中国商业领域的开放局面可以概括为“大门紧闭、后门洞开”，表面上审批严厉，实际壁垒松散。但是也是不意味着放任自流，毫无监管。从1997年8月到1998年6月，几个主管部委全面清查了277家外资商业企业，认可42家、注销36家、其余199家限期(1998年底)整顿完毕。整顿方式主要是：补办审批手续、调整股权结

构(独资改合资、外方控股改中方控股)、合资期限缩短到30年以内等。在这种环境下，沃尔玛选择了等待观望，而家乐福却是积极地激流勇进。时任国家经济贸易委员会市场贸易局局长黄海曾指出：“有一些公司没有经过批准或只是地方政府越权批准就开业了，这显然对其它走正规渠道的外资企业是不公平的。比如沃尔玛为什么进来比较慢呢，它认为中国几个地方都批满了，没什么余地了，就想等待中国加入WTO后再进来，但看其它公司违规开张，也希望中国应严格按照规定办事。”家乐福不是没有被相关部门处理过。早期她在北京的几家分店都有问题，以前工商部门就处理过了。主要是这几家没有一家是以家乐福名义注册的，都是其它名称。然而她能在激流中坚持下来，靠硬拚硬闯，并充分利用空子，打下了一个又一个的根据地。并作为已经成为“既定”的事实让家乐福在市场上占有了先机。

### 三、炮制曲线战略，极具中国特色

家乐福在其前期攻城掠地的阶段，也并非蛮干。要不然早就触到了政策的雷区，被炸得人仰马翻，更谈不上发展。家乐福可谓对中国国情了解透彻，更学会了‘上有政策下有对策’的‘中国特色’的商业手法。在开拓新店的过程中，她采取了曲线挺进的战略，快乐地打着中国政策的擦边球。

#### 第一步组建多个子公司。

家乐福在当时与中资的中创商业公司合资注册了家创商业管理公司，而后，中创商业公司又注册了一家名为创益佳商城的商业公司。作为中创商业公司的全资子公司，创益佳商城此时又把一切业务全部托管给了合资的家创商业管理公司，作为家创商业管理公司大股东的家乐福，就自然而然地介入到创益佳商城在国展中心旁的超市连锁店的业务中去了，并且打出了家乐福的

招牌。第二步输出管理绕过规定。在当时，合资的商业管理公司是允许的，按照有关规定，商业管理公司只能做咨询管理，而不能投资。也就是说，家乐福只能做商业管理的输出，而不能真正注资连锁企业的经营业务，创益佳商城则可不受任何政策限制地进行商业经营活动。通过商城业务的托管，家乐福顺理成章地介入到企业的经营中，进入了广阔无边的中国零售业市场。

#### 四、超乎彻底的本土化

今年5月，家乐福原来的“中国区总部-7个区域-门店”的三级管理架构调整为“中国区总部-4个大区-10个区域-门店”的四级管理架构。新增的4个大区东区、中西区、南区、北区的管理机构分别设在上海、成都、广州、北京，这4个大区相比以前的7个区域拥有较大的独立性和自主权，80%的事情都由上述大区主管自行决、中国随便哪一个省都比家乐福的法国本土要大，各地的情况各有很大与很多的不同。家乐福中国区总裁施荣乐对此深有体会：“中国各地气候、文化、生活方式、消费习惯差别很大，设立4个管理大区更加方便管理。”这次管理构架的调整，实际上就是家乐福本土化策略的进一步彻底化，延伸到了区域性本土化的层面。比如考虑到中国内地物流运输方面的局限性，非集中采购可以节省费用和成本。家乐福的生鲜产品都在当地采购，60%的日杂货物也靠当地供应商或者全国供应商在当地的分支机构提供。在产品采购上不仅是关注中国制造，更是细化到了城市制造，城市区域性产品会受到家乐福格外的关注和支持。

#### 五、以门店为中心的管理导向。

与其它零售企业把门店简单看成一个销售中心相比，门店是作为家乐福的利润中心。她赋予了门店很大的权力。家乐福的采购与运营等主要经营权限很大程度上由各个门

店和区域自行掌握，充分地调动各地门店的积极性。使区域性本土管理能力得以加强，从而成为提升销售业绩的重要途径。相应地，家乐福门店经理们的权力也很大。主要体现在两个方面：一是商品管理权力，包括商品选择、定价、促销谈判、订货、商品陈列等，二是人事行政权，包括人员配置、资产统筹等。商品管理权力可以使门店经理快速响应当地市场和顾客需求，适应本土的零售市场。

### 六、细节致胜的管理规范。

零售业是个很讲求细节的行业，从商品陈列、POP广告、收银台设置直到停车位的设计等等环节，都需要以顾客为导向。而家乐福在运营管理中的细致不仅体现于日常工作细节，而且在门店的营运流程设计、工作内容设计、组织结构设计、工作模式等各方面都有所体现。比如，一般零售企业最多是月底大盘，但家乐福细化到了每天盘点，通过对每个小分类进行分析，做好分品类的周期盘点计划。讲求细节会在管理上增加难度，因为零售业从业人员的普遍素质都不高，所以需要很强的执行力。家乐福的门店管理则是提倡快速执行，而不要过多讨论和提建议，先去做，如果错了，再去调整。

### 七、不遗余力的市场调查

家乐福对全球的每家门店每年会做三个固定的顾客调查，由专门服务于家乐福的一家法国咨询公司承担。调查包括三个内容：门店市场占有率及顾客购买行为调查、门店形象调查和商品形象调查。形成三个分析报告并提交给各门店经理，门店经理们可以清晰了解在上一个年度门店经营中出现的问题，并制定相应的对策。另外，家乐福有快速反应的竞争调查系统，家乐福内部采用的价格政策，实际上是一个系统的竞争反应流程。针对不同城市的竞争程度和消费习惯，家乐福制定了不同的价格弹

性指数，以及敏感商品分类标准，并根据不同的商品敏感分类制定不同的竞争调查频率，进而保证了门店在商圈内超低价的价格形象。

八、只做抓到老鼠的好猫。对于家乐福“疯狂”地向供应商收取各种费用，业内人士颇有微辞。认为家乐福太过狠心，并且作为始作俑者，带坏了中国零售市场的风气。然而商场没有所谓狠心，只有利润。在没有违法违规的情况下，家乐福收取各种费用，确实是无所不用其极。在追求薄利多销的家乐福，其赢利模式不是指望着商品的批零差价赚钱，而是靠着吃进场费、店内广告堆头费、以及其他名目繁多的各种收费挣钱，甚至包括“随意”拖延账期、收了钱却不给供货商开发票、丢失商品让供货商赔偿等手段。据称，在中国，家乐福几乎控制了绝大多数供应商，除了直接收取各种名目的进场费用无论是前期开店还是后期进货，家乐福在供应商方面不但可以推迟付款，还享受供应商以各种方式慷慨拿出的货物馈赠。有媒体披露，家乐福中国公司收取供应商的进场费占其整个收益额的比例高达80%以上。和家乐福收取“进场费”的做法相比，沃尔玛是“进场费”的坚决反对者。她认为只要产品质量过关，符合售卖要求，就可以进入卖场，而供应商只需提供商品销售总额1.5%的年度佣金和仓库佣金即可，这使其在很长时间赢得了供应商的信任。沃尔玛认为，如果收取进场费后，供货商会将成本平摊到商品上，因此消费者不可能买到便宜的东西。但是实际情况却并非如此，在各地，沃尔玛希望通过放弃进场费而降低产品价格的初衷却并未能实现，与家乐福价格相差无几。其原因在于家乐福在与供应商合作中，通过索要更多合作费用而增加自己的利润水平，但收取较低的年底退佣。而沃尔玛

通常并不收取很多合作费用，但是收取的年度退佣要远远高于家乐福，实际上算起来总体费用是相当的。主要差别则在于，家乐福对很多供应商造成了巨大的现金流压力。九、临退不忘为对手树敌！作为与日本与墨西哥遭遇亏损尴尬的家乐福，选择了退出。对于家乐福出售的两项业务，沃尔玛垂涎欲滴，积极参与了竞买，但最终一无所获。相反，沃尔玛在上述两个地区最主要竞争对手的实力却得到了大大加强。家乐福将其日本的八家大卖场出售给了日本零售巨头永旺集团，而家乐福的墨西哥买主Chedraui是墨西哥领先的食物零售商之一。帮助沃尔玛在当地的最大竞争对手，无疑可以削弱沃尔玛在全球的竞争实力。家乐福在退出时也不忘给对手树立强敌，也算是败中求利的一个妙招。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)