

家乐福向右走向左走 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\\_E5\\_c31\\_37069.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_AE_B6_E4_B9_90_E7_A6_8F_E5_c31_37069.htm) 快速扩张助家乐福在中国创造了奇迹，但同时也埋下了积怨纠葛的种子。这家法国零售业巨头眼下正站在一个危险的十字路口……在上海徐汇区的家乐福(Carrefour)古北店，生意看上去依然那么火爆，每隔一小时发出的免费班车上载满乘客，来晚了的私家车常常找不到停车位，香气不时从食品现场加工柜台传来，在店里的每一个付款通道都至少有十人的长队在这个被公司内部评为亚洲样板的门店里，总是一副“现代集市”的热闹场景。然而同在上海的家乐福中国总部办公室里却是另外一番景象，一位刚刚从这里辞职的中层员工说，从十月中旬开始，总部的气氛就变得怪怪的，很多人神情开始紧张，虽然新的开店计划一直都在实施，偶尔也振奋了人心，但是“不少人都对公司的发展前途表示了怀疑，虽然他们嘴上没有说”。让管理层心里忐忑不安的是商务部下发的一份关于《外商投资商业企业管理暂行办法》的征求意见稿。在这份草案中，商务部将对活跃在商业领域的外商企业进行分级：没有违规的投资者将被列入A级；曾有违规行为，但是现在已经得到规范的列为B级；仍有违规，但还未规范的将被列为C级。而不同级别的投资者将有不同的管理办法，其中，列入B级管理的外商投资者，其违规行为受到国家有关部门规范后一年内，不得申请投资设立外商投资商业企业，包括不能申请开设新的店铺；待其违规企业的整改全部通过国家有关部门的批准后，其申请设立新企业的同时，需向商务部提供有关部门的

批准文件。新法规很可能抢在2004年12月11日中国承诺结束零售业过渡期，向外资全面开放的日子之前颁行。业内人士透露，如果不出意外的话，家乐福将被列为B级管理，必须严格依据法规行事。然而同样可以看到这份草案的沃尔玛、麦德龙等跨国公司，却不用担心自己被列入“黑名单”。一个可以佐证的例子是，一年前，记者采访当时零售业主管部门国家经贸委贸易市场局局长、现在商务部部长助理的黄海时，他就曾明确表示，家乐福在内地的违规扩张已经引起了有关部门的严重不满，相比之下，沃尔玛和麦德龙却没有受到指责。看看他们各自在中国的成绩，就不难理解这份即将出台的法规可能对家乐福造成多大的影响，据国家统计局的数据，家乐福中国去年的销售额为120亿元人民币，在当年中国零售业百强中名列第4，仅次于华联、联华等本地的零售集团。在外资零售企业中排名第一，且率先实现盈利。而沃尔玛和麦德龙分别为60亿和53亿。家乐福的“旗舰”大卖场店数已经超过了40家，沃尔玛仅为24家。“如果一年内家乐福不能开店，沃尔玛很快就会赶上，在今后的几年，家乐福会面临真正的威胁，而对手们的被动局面将会改变”，罗兰贝格管理咨询公司的零售业分析师陈峰说。众矢之的恐怕没有多少人比家乐福中国区总裁施荣乐(G.L.Shereau)更盼望2003年能够早点结束。在经历了一连串的是非之后，眼下该公司与供应商、消费者、媒体乃至政府主管部门的关系都处于在华8年来的最低点。曾在沃尔玛深圳总部供职，现任万方港佳商贸有限公司采购总监的何萧至今仍对1995年家乐福在中国的第一家店（北京国展店）开业时的火爆情形记忆犹新，“印象最深刻的就是不知道一下从哪里冒出这么多人来”，他回忆

说，“而且很多业内的人来参观，他们都记住了蓝白相间的标志，以及‘开心购物家乐福’的口号”。家乐福以这种让人耳目一新的“大卖场”（Hypermarket）业态在国内迅速走红，其“低售价”到“大量销售”到“采购价格低”再到“低管理成本”返回“低售价”的循环操作模式更是立刻被零售业界奉为“圣经”。但今非昔比，上海炒货行业协会秘书长陈恩国现在更倾向于用“霸道”一词来形容他对家乐福的看法。而所谓的“家乐福”模式(典型的从上游供应商寻求利润的方式)在经济学家郎咸平眼中已经成了一个负面词汇。连锁反应的肇端竟是毫不起眼的瓜子。6月，由于旗下企业忍受不了家乐福近20种附加费用，上海炒货协会提出和家乐福进行谈判的要求，在等待了两个星期无人理睬的情况下，炒货协会宣布旗下企业的产品全部撤出家乐福。第一次正式谈判，家乐福的代表拿出了一份刊登着相关消息的报纸说，“其实我们的谈判已经结束，当你们向记者披露谈判的事(进场费)时。”媒体几乎一边倒地同情起“弱小一方”，毕竟它们提供了两个令人震惊的数字：“销售收入的50%用以支付家乐福各种名目的费用”、“整个行业因为这些费用导致20%的普遍性亏损”。家乐福和供应商们的紧张气氛迅速升级。7月中旬，中国造纸业协会所属40家厂商聚集上海，召开“进场费问题研讨会暨声援上海炒货行业协会会议”。在广州，《南方都市报》用连续一周的深度报道挖出了新的内幕：供应商在进场费之外，还要凭空缴纳相关进场费产生的增值税。而家乐福开具的却是普通发票。但家乐福的高层始终无人就这些事对外界做出解释。公关部门的搪塞之词是“国际惯例”。长期处在家乐福高压之下的本土零售商们开始频频

露面，向政府递交报告，指控“某些跨国零售企业”违规扩张，用向中国供货商收取名目繁多的进场费等不正当倾销手段竞争，依靠拖欠货款，玩“零成本”开店的花招，涉嫌垄断。家乐福的麻烦看起来没完没了。9月“假茅台”事件爆发，杭州和上海两地家乐福先后被工商部门查出近600瓶假冒茅台酒。而茅台方面指称前年就发生过家乐福销售万余瓶假茅台这样的严重事件。此时，家乐福的全球总裁贝鹤能正在中国访问。9月26日，家乐福上海武宁店公开出售中国法律禁售的来自病虫害疫区国家的“洋禁果”，被上海出入境检验检疫局执法大队当场查获。紧接着，媒体又迅速把北京家乐福销售过期食品和劣质电器的事情曝光。不久，家乐福原公关经理辞职。“对一家全球排名第二的零售巨头来说，一再出现这样的事决不应该，只能说明它在中国某些管理环节出了问题”，曾在家乐福中国总部供职，现在麦德龙采购部门的一个管理人员评价说。扩张后遗症 家乐福的违规扩张早已是公开的秘密。业界传言，每隔一段时间，沃尔玛都会向上投诉家乐福。2000年11月和2001年8月，国务院连发两道禁令，对家乐福快速扩张的做法紧急叫停。家乐福不得不放弃了开设十家店的计划；2002年，国务院勒令家乐福进行全面整改，将其在华的27家店35%的股权出让给中方企业。不管怎样，到2003年，家乐福已经基本完成了在重点地区的布局，主要集中在华北、华东、华中等地的中心城市，即便在号称“沃尔玛大本营”的华南地区，家乐福也在深圳拥有两家分店，广州、东莞、珠海各一家店。另外，家乐福的发言人也透露，家乐福的公司组织已经组建完毕，共有4个大区，5个培训中心。看起来，家乐福并不打算暂缓扩张的步伐。它计

划每年至少再开10家大卖场，并在2005年把迪亚折扣店发展到300家。但正如这个品牌的法文寓意“十字路口”所示，家乐福中国正处在一个危险的抉择关口。总裁施荣乐曾经总结了构成目前优势地位的关键要素：有优秀的合作伙伴、最好的地段和本土化。然而，“实际上在家乐福体系里面，除了几个有代表性的大店以外，其他的店都存在各种缺陷”，罗兰贝格的顾问陈峰说。事实也的确如此，家乐福在西南的合资伙伴是“ST昆百大”，据业内人士称当地政府主要的考虑是希望家乐福能帮这个A股市场上濒临下市的公司一把，待盈利后为其输血。但风险是，如果更多的超市进入云南，家乐福的盈利空间变小，很有可能反而成为家乐福的拖累。在北京动物园附近的方园店，则不见得是最好的地段，尽管这里路段繁华，而且客流量大，但是游客比重比较多，每天20万人次实际购物的不多，“而且动物园地段很贵，对家乐福低成本运作的模式来说是不利的因素”，万方港佳商贸有限公司采购总监何萧指出。而且家乐福中国公司必须独立消化全部开店成本，由于每个大卖场至少需要1000万 - 6000万的投资，这意味着供应商们仍然不得不忍受年复一年水涨船高的附加费用，和3个月以上的回款期，双方的矛盾反而可能会进一步激化。更大的挑战来自于家乐福的“分散式管理”。“它的单店像堡垒一样，店长拥有很大的权力，包括人事和投资等。慢慢店面增加后变成了区域负责制，四个大区都有负责采购的部门，但是店长仍有权力负责部分当地特色产品的采购”。一位家乐福主要供应商的销售经理形容。尽管家乐福也曾试图把财务和采购都统一集中到上海总部。但因为竞争对手的反应加快，总部不得不再次下放权力到各店手中

。分散的管理直接导致了内部信息不畅。例如从9月9日，杭州家乐福157瓶茅台被查，到上海工商部门12日突击检查上海家乐福6家店铺，上海家乐福总部系统内部本来有足够的时间进行“自查自纠”，也就是把假酒拿下货架，甚至清除出仓库。而它却毫无反应。一个大卖场中可能有超过35000种商品，货品来源成了重要问题。“每一个商品可以掌控的人都很多，我们是一个采购会和供应商的全程打交道，从供货、出样到在卖场的摆放，甚至退货，但是家乐福的采购只负责谈判，他们的人跳到我这里，只会谈判，不会整个流程，甚至最后的价格变动也不知道，从这点来说，应该一个人做的事，被很多人做了，所以漏洞很大。比如某种品类走得不好，销售主管会要求增加促销员，而供应商则可以通过促销员和销售主管联系上，这样就会产生猫腻”，那位离开家乐福，现在在麦德龙供职的管理人员说。被曝光的假酒和劣质电器都并非来自家乐福的区域配送中心。在《南方都市报》的系列报道中，不少供应商反应家乐福隐性费用多、中间损耗大。隐性费用指的是家乐福员工要求的不在合同内的费用，中间损耗是因为家乐福的内部管理混乱造成的货品遗失等等。比如一位食品供应商陈先生就屡次碰到家乐福员工频频无故索要赞助费，曾经有一位珠海家乐福员工索要赞助费2000元，因为家乐福方面给不出合理理由陈先生拒绝了。后来陈一直捏着一把汗，因为当陈拒绝的时候这位员工说他是可以在货款上做手脚的。家乐福还面临着本地人才大量流失。内部人士透露，在公司内部占据高层位置的以法国人为主，其次是台湾人，而且在各地的店长大部分是法国人，“中国人不会超过五个”，那位大供应商的销售经理称。“他们中层以

下的工资不是很高，一个店里负责品类采购的处长工资可能是一万左右，在行业内这个收入是偏低的，因为他们的工作强度也很大，一周是六天工作制，晚上是七点下班，经常为了赶一次活动加班，而且要面对十几个供应商，对他们的情况都要有所了解。和工作强度比，这个收入是有点低的。“那位供应商的销售经理称。由于待遇低，大量的中方资深人员被对手甚至合作伙伴挖走。据说在家乐福的合作伙伴联华超市当中，一半以上的中高层来自于家乐福。谁会笑到最后至少目前，家乐福仍然在国内保持着一定的领先地位。根据中国商业联合会在全国100家商场的调查统计显示，受SARS影响，五一期间销售额普遍比去年同期下降35.66%。而值得关注的是家乐福中国市场在第二季度的非典爆发时期还获得了2.7%的增长，并且于6月份新建3家门店。2002年家乐福年报显示，中国业务的息税前收益率4.3%，达到了4400万欧元（开业成本+总部成本计算后）。家乐福（中国）副总裁陈耀东曾在私下称，仅仅家乐福上海公司的销售利润就已经高过了中国连锁超市百强之一上海联华超市公司全部的利润。但现在，家乐福已经到了反思其战略的时候。进场费模式在家乐福收入体系中占据了重要的位置据称占到了整体收入的三分之一以上，也是家乐福控制供应商最主要的手段，但是这在全球零售业中已经被证明更适合新兴市场而不适应发达国家，有资料显示，家乐福1998年进入美国后，曾经失败退出，原因是成熟市场里面，生产商可以直接和零售商接触，家乐福试图向厂家收费，但显然未能如愿。虽然国内很多厂家仍然要通过供应商来供货，“但强势品牌正在形成，比如家电产业的厂商”，陈峰说，“日后这些品牌完全成熟后，

完全可以直接和家乐福谈判，抛弃进场费的模式”。比如空调厂商春兰就曾经对家乐福低价倾销其产品进行罚款。让家乐福领先对手的最重要的扩张优势很有可能在新法规颁布后荡然无存，而后劲能力的不足，也极容易在其暂时停歇后成为被竞争对手超过的因素之一。现在国内崛起的对手和新兴的跨国公司已经越来越威胁到家乐福领先的地位，而且“这些国内的超市在很多管理上已经逼近家乐福”，陈峰说。他刚刚完成了一份超市缺货管理的报告，其中联华的缺货率已经控制在10%以下，家乐福在全球的缺货率则在6% - 8%之间。从长远来看，没有那个大国的零售业是被外国公司把持的，这正是联华超市董事长王宗南的观点。“沃尔玛比较守规矩，稳扎稳打，要取得政府的好感，会厚集薄发；家乐福的优势是对商品的选择，对店面的营造在中国都有发挥，刚进来时中国人都没有见过这种新鲜玩意。但是当沃尔玛和家乐福的店一样多，消费者也不再眼花缭乱的时候，那个时候沃尔玛的优势才会慢慢体现出来。现在是一个此消彼长的过程。”那位供应商的销售经理直言。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)