

于清教：解析沃尔玛中国离职风波 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022__E4_BA_8E_E6_B8_85_E6_95_99_EF_c31_646048.htm 不只家乐福受离职困扰，沃尔玛也遭遇“离职”风波。这家美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业，最近麻烦也是不小。沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿于1962年在阿肯色州成立，目前，沃尔玛在全球15个国家开设了超过8000家商场，下设53个品牌，员工总数210多万人，每周光临沃尔玛的顾客2亿人次。2008年7月，在美国《财富》杂志公布的2008年世界500强排行榜中，沃尔玛以3780亿美元的年营业收入超过埃克森美孚，再度跃居榜首。家乐福因为权力回收造成地方管理层权力缩小引发离职，沃尔玛却因为权力下放，分割了集团高管的权力造成离职。两大零售巨头在中国上演的权力收与放的改制戏，颇耐人寻味。奶酪被动遭遇离职事件的两大零售巨头都在进行权力改制，家乐福希望通过权力改制，蜕掉附在集团身上、影响集团发展的本土化陋习，沃尔玛则期望通过权力改制加深本地化，以更快深入中国市场布局。这不可避免地造成内部管理层权力失衡。这也是两家零售商“离职”原因“共性”所在。本土化运作过于深入的家乐福虽然实现了快速扩张，但权力的过度下放造成的进店费、堆头费、促销费、节日费等，致使家乐福运营中的弊端频现。沃尔玛恰恰相反，过于集中的中央集权制则导致下订单不及时，门店的缺货严重，销售受到影响。不同背景下的家乐福与沃尔玛，在改制上遇到的问题如出一辙。家乐福希望通过权力回收，改掉压在身上饱受诟病的各种进场

费用等“毒瘤”，家乐福地方管理人员因为丢失了与地方供应商的谈判地位，选择了离开家乐福。沃尔玛则期望通过权力下放实现集团在采购方面的快速发应，以使运作更加适应市场，但沃尔玛高层管理人员同样因为改制的原因选择离职，有观点如此阐释：总部的采购高层很舍不得，但又无可奈何。进店费、堆头费、促销费、节日费等是渠道零售商重要的利润来源，更是掌握进店权力的管理者吃回扣的重要途径，这是行业内人人皆知的公开秘密。家乐福的权力回收与沃尔玛的权力下放，都是在剥夺某类管理层人员的“回扣利润”，或许，这场权力改制会让人在工作上无所适应，但眼睁睁看着原来会成为自己的奶酪被拿走，着实会让人心疼。你动我的奶酪我便离职便也顺理成章。但权力改制无法回避，本土化经营终究是发展之道。离职造成了管理人才的流失，不如此，本土化改造便不会彻底。或许，遭遇离职困扰的沃尔玛与家乐福真正该考虑的，是如何做到最佳、最适合自身企业文化的中国本土化。问题所在家乐福“员工离职”身后，还有因收取通道费被告上法庭、世界多地的店面被迫关闭。沃尔玛“员工离职”背后，却是成功的美国模式在中国无法复制、业务扩张无法取得突破。在权力改制被媒体摊牌在世人面前后，不禁使人怀疑，难道仅仅因为权力分配不均造成家乐福与沃尔玛目前之困局？在网络商城不断根深蒂固之下，物联网时代又呼之欲出，这给传统零售商带来不小的冲击。在减少中间流通环节以降低成本的网购面前，传统的零售商渠道优势正在丧失。美国著名杂志《福布斯》报道称，2010年中国的电子商务仍然有望实现同比90%的增长。中国互联网络信息中心CNNIC近日发布报告称，2009年中国互联

网用户数量同比增长28.9%，达到3.84亿。而各方对物联网的期待甚至超过网购。沃尔玛就一直在推广RFID的使用，也从中获得了巨大的效益。比如在使用RFID标签的沃尔玛商场里面的货品脱销现象减少16%，RFID技术在货品补充上要比传统条形码技术快3倍，同时人工订单已经减少大约10%。可以说，以家乐福、沃尔玛为代表的传统零售商正处在一个外部环境竞争优势不断丧失、内部管理机制矛盾重重之境。譬如沃尔玛在西方国家风行的高度自动化物流系统，源于美国四通八达的高速公路以及沃尔玛在美国3000多家门店和布局合理的配送中心，因此物流成本低，但在中国却遭遇瓶颈；譬如沃尔玛的信息系统借助其自己的商用卫星，便捷地实现了信息系统的全球联网，但国内大多数供应商信息化水平较低，只能和沃尔玛进行简单的数据交换。同时，由于受政策的限制，沃尔玛的卫星通讯系统在中国无法发挥作用，其全球采购系统、全球物流系统的有效共享在中国市场大打折扣。跨地区的连锁配送难以实现，极大地影响了沃尔玛在中国低价政策的实施。因此“形似而神不似”的本土化企业文化也注定成为沃尔玛们不小的内伤，而内伤却是致命的隐患，它需要足够的时间和成本疗治。或许，沃尔玛、家乐福等传统零售商在本土化进程中，考虑的将不单只有适应中国的国情、消费者的购物习惯，如何与新兴的商业模式竞争，如何保存传统购物优势之下升级渠道、降低成本，这些问题皆需面对。

应变之道 家乐福与沃尔玛这次在中国市场动用大手笔改制背后，也显示了他们对中国市场的信心。受全球金融危机的影响，世界经济环境发生变化、各国消费能力明显下降。2009年，家乐福全球全年营收960亿欧元，同比下降1.4%。包

括法国在内的欧洲区大卖场，销售额连续几个季度表现低迷，同比下跌3%左右。这一年，家乐福相继退出了俄罗斯、日本、比利时、韩国、英国等市场，并转让500多家零售店。在中国，家乐福虽然也采取了关店举措，但关店后的改制却显示出家乐福对中国市场的重视。与家乐福如出一辙的是，沃尔玛也采取了关闭10家山姆会员店的措施。来自海外的消息称，山姆会员店全球关闭导致沃尔玛裁员约1.12万人。与之相反的是，沃尔玛中国去年开店速度提升40%以上，开店数近50家，进入历史开店高峰期，其在华160多家门店总数首次超越家乐福，稳坐外资零售门店数量头把交椅。这不难理解。全球金融危机下的中国，市场经济持续发展，加上中国的人口与资源优势，使中国市场变得炙手可热，也将主要精力放在了中国市场，沃尔玛与家乐福的体制改革均如此。显然，他们在中国市场的抢占与商业运作遇到了麻烦。在笔者看来，受金融危机影响较小的中国成为各零售巨头的主战场，这无可厚非。而零售巨头没能在中国顺利运营，则显示出他们对中国市场的不了解、经营战略对市场的不适应。中国经济几十年高速发展的同时，带来的不仅是消费能力的提高，随之还有消费者理性消费意识的提高、商业关系的和谐相处之要求、对企业的社会责任重视等。笔者认为，对市场的误解、管理理念反应过慢等，是造成零售巨头目前困境的主要原因，不能适应中国的市场，最终的结果就是退出。绿色商业在媒体对沃尔玛与家乐福“离职”事件报道之下，或许让大家迷惑于他们管理上出了问题，但对此的解决之道绝不能只放眼于管理。网购之所以迅猛发展，皆因其人性化的商业模式能够处处为消费者着想，虽然低价是吸引消费者的前提，但

配送、售后服务等则牢牢把握了消费者。而被寄予厚望的物联网，则更将在货比三家的人性化消费模式下冲击消费者的心理。但这一天终不会突然到来，传统零售业终究有着大量的消费群体，其自身的优势是新兴零售业所不能比拟的，就比如互联网没能对传统平面媒体造成致命打击一样。在弄清困难与挑战之后，传统零售商需要对症下药，以在网购与物联网的多重压力下保住并开拓自己的阵地。在笔者看来，网购与物联网各有自己的优势，并把优势发挥到极至是他们成长到现今规模的关键，传统零售商当然也可以做到这一点，在巩固自己的优势当中，作为落地式商品供应商，需要做到的是依托自身优势的基础上做到适应中国市场的本土化和和谐。本土化无可厚非，只有适合当地市场需求才能生存。沃尔玛与家乐福在本土路上遇到的离职问题，笔者认为，这是企业文化以及本土化进程中的不利因素造成的，只有真正找到公司的企业文化嫁接到中国的零售商业模式当中，适应中国市场环境，才能在竞争中争得一席之地。在消费越来越理性的中国市场，追求绿色消费已是大势所趋，只有真正尊重中国市场商业规律、能够快速适应外部环境变化并快速做出相应的正确应对策略，依靠自身优势制定相应策略，并在企业发展当中担负起对消费者的责任、对员工的责任、对利益相关者的责任以及对环境、对社会的责任，这样的公司才会生机勃勃，傲立行业发展之首，对于财大气粗的零售巨头，这条商业法则同样适用。或许，沃尔玛与家乐福现在真正要解决的，不是如何留住原来的人才，而是应该考虑如何找到适应中国市场的本土化变革策略，吸纳真正适合自己的人才。这也理应成为中国公司的借鉴。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