

责任编辑：高晓彬

装帧设计：李 岩

中国的经营风土与 家乐福的中国本土化

朱 芝 著

ISBN 978-7-5120-0979-0



定价：14.60 元

线装书局

目 录

| | |
|-----------------------------|--------|
| 引言 | (1) |
| 第一章 中国经营风土的变化与零售业的现状 .. | (5) |
| 第一节 政府的规制政策与零售业的变迁 .. | (5) |
| 第二节 中国零售业的现状 | (23) |
| 第三节 几种主要业态的发展特征 | (31) |
| 第四节 “连锁百强”与外资零售业的迅速发展 | (36) |
| 第二章 家乐福的经营理念与策略 | (41) |
| 第一节 家乐福的发展 | (41) |
| 第二节 家乐福海外扩张的“内因” | (47) |
| 第三节 家乐福的现状 | (50) |
| 第四节 家乐福的经营理念 | (55) |
| 第五节 家乐福的经营策略 | (62) |
| 第三章 家乐福进军中国的本土化战略 | (64) |
| 第一节 台湾“练兵” | (65) |
| 第二节 家乐福的中国本土化战略 | (67) |

| | |
|-------------------------|--------|
| 第四章 家乐福人力资源的中国本土化 | (90) |
| 第一节 中国的人力资源争夺战 | (91) |
| 第二节 家乐福的人力资源战略 | (93) |
| 第三节 家乐福的人才管理方式 (实例分析) | |
| | (98) |
| 结语 | (132) |
| 参考文献 | (140) |
| 后记 | (147) |

引 言

“三十年河东、三十年河西”。这句中国古老的谚语一般是用来比喻世事盛衰兴替，变化无常，不过现在用来形容全球经济版图或许是最合适不过了。上世纪 70 年代有谁曾预料到当时还是一个以计划经济体制为主体、社会发展相对落后的中国会在三十几年后的今天成为世界第二大经济体呢？2010 年，中国国民生产总值（GDP）首次超过日本，坐上了让日本独占了 43 年之久的世界经济体老二的交椅。1978 年是中国历史发展的一个极为重要的转折点，从那以后所发生的一切变化有目共睹，用“日新月异”也好，“翻天覆地”、“前所未有”也好，恐怕都难以表现其深层的含意。

三十多年的巨变，使得中国像一块巨大无比的吸铁石吸引了无数的海外企业到这个古老的东方文明大国来淘金挖宝，“登陆”方法五花八门、战略战术各不相同，但目的是极其明确的。在这支庞大的“登陆”大军中，欧洲零售商巨头家乐福异常显眼。“落地”中国十几年中，家乐福的一举一动一直受到广泛的关注。而业内对其独特的经营战略特别是本土化政策更是褒贬不一、爱恨交加。

本书将利用一些先行研究成果、最新数据等作为基

础,结合笔者实地调查和采访,从一个不同一般的角度去考察中国经营风土的变化,特别是零售业的变迁与家乐福的本土化战略的关系。笔者在2007年4月到2009年2月近两年的时间里,对10位曾经或正在家乐福就职的员工进行了多次电话及面对面的采访。他们分别来自华东、华南及华北地区的6家家乐福门店,其简单情况如下。

| 2007~2009年 被采访者资料 | |
|-------------------|------------|
| 性别 | 4位女性、6位男性 |
| 年龄 | 26~39岁 |
| 教育背景 | 高中~研究生 |
| 职务 | 一般员工~处长 |
| 培训经历 | 一般培训~处长培训 |
| 在家乐福供职时间 | 2~9年 |
| 已经离职 | 3位(其中一位女性) |

在中国作这种田野调查,实属不易。最主要的是怕涉及到被采访者个人的隐私。在外企工作有不少条条框框必须遵守,如果不小心越雷池一步,会给被采访者带来意想不到的麻烦甚至伤害。这当然是笔者最不愿意看到的。在不影响工作、不破坏隐私的前提下,怎样才能让被采访者说出他们的真心话,笔者着实动了不少脑筋。因为大部分的被采访者是通过朋友介绍的,以前跟笔者没有直接接触过,如果一开始就让他们讲出对家乐福的真实感受,他们

肯定会产生一种恐惧感,或者婉拒,或者干脆说谎话应付了事。所以,在每次采访前,笔者都要做大量的事前准备工作,针对不同背景的采访者设计相应的问题。比如,从其他渠道先了解每位被采访者的爱好和兴趣,在采访中不时把话题跟他们的爱好联系起来,让他们能在一种轻松愉快中完成我的采访,避免产生紧张或受审的错觉。

采访断断续续持续了两年,笔者跟被采访者从互不相识到无话不谈,有几位还成为笔者的“铁哥们”。不管工作有多忙多累,只要笔者需要,他们都会毫无怨言地牺牲宝贵的时间。他们的诚意和热情极大地鼓舞了笔者,使得笔者不但能在既定时间里收集到了极为贵重的一手资料,而且凭借对这些资料的分析,顺利完成了东京大学硕士研究生的毕业论文。笔者打心底里感谢他们。

笔者一直希望国人能看到那些热情和真诚的被采访者们所提供的信息的价值所在,但因当时的论文是用日语写的,未能如愿以偿。但是,近几年中国国内不时掀起的围绕着家乐福的风波,再次燃起了笔者让更多国人了解家乐福的欲望。在保留了硕士研究生毕业论文的部分分析方法的基础上,笔者又收集整理了一些有关家乐福的最新资料,连同采访的内容一起如实地呈现给读者,以共享。笔者衷心希望此书能让读者对进军中国十几年、有“不倒翁”之誉的家乐福有一个更深的认识,对正在或曾经在像家乐福这样的名牌外资企业就职的人们有一个更全面更真实的了解。

笔者将所有的采访作成了记录,取名为“2007—2009 采访记录”。为了方便,书内提及时都将以这个名称出现。被采访者的名字只使用姓名的第一个罗马字母,有两名被访者姓名的第一个字母都是L,分别用L1和L2来区别。

本书共分为四章。第一章主要通过梳理改革开放以来政府制定的有关政策,综观中国零售业的发展过程及其现状和主要特征,作为基础背景知识。第二章在着重考察家乐福的创业、经营理念及经营策略的基础上,剖析这个从法国小镇走出来的零售商,快速成长为目前欧洲老大、世界老二零售商巨头的决定因素。第三章则注重分析家乐福在打进中国市场的过程中,是如何扮演与众不同的“变色龙”角色的。相信家乐福对达尔文进化论中“适者生存”法则的得心应手的运用会让读者瞪目。第四章借助调查资料分析,向世人真实展示、无情爆料家乐福鲜为人知的幕后。结尾部分是对家乐福在中国市场前景的大胆预测。

第一章 中国经营风土的变化与零售业的现状

本章首先将通过对中国政府零售业规制政策的变化来回顾一下1949年以后,特别是1978年实行改革开放政策以来中国经营风土变迁的过程。1978年以来零售业的发展实现了历史性的跨越。1978年到2007年30年间,社会消费品零售总额增长57倍,年均增长率高达15%。探析中国零售业的变迁与成长历程,对准确把握中国零售业发展的基本规律和存在的问题,进一步探索推进零售业可持续发展的有效途径都具有重大理论与现实意义。同时,也是增加理解像家乐福那样的外资企业进入中国市场的背景知识。

第一节 政府的规制政策与零售业的变迁

中国的零售业并非象人们传统认识的属于完全竞争性行业。店址资源的垄断性、不同业态的存在以及零售商与厂商、批发商等上游企业的垂直交易关系都使零售业表现出不完全竞争的特点(荆林波,2006;夏春玉,2003)。尤其是伴随着零售业对外开放程度的提高,一些外资大型