

《家乐福神话》

图书基本信息

书名：《家乐福神话》

13位ISBN编号：9787506073595

出版时间：2014

作者：雅克·博切

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《家乐福神话》

内容概要

故事在一场被称为“世纪并购”的企业合并中开始。1999年夏，家乐福收购了普美德斯（Promodes），一跃成为欧洲第一大、世界第二大的零售界巨人。然而，在随后的十年里，这个拥有近五十万员工的集团遭遇了一系列不同寻常的事件：家乐福集团第一大股东保尔·路易·哈雷在一起飞机事故中遇难；决策层领导人之间剑拔弩张、针锋相对；集团买通媒体，暗箱操作；法国首富、LV集团主席贝尔纳·阿尔诺与家乐福欧洲业务部经理之间展开争权夺位的高层角力……这一切导致家乐福管理混乱、股价下跌。作为企业原高层、家乐福的对外发言人，作者雅克·博切亲身经历了这一切，本书中他追忆家乐福的十年变迁，讲述零售业巨头的商战机密，揭露它光鲜外表下鲜为人知的内幕。

《家乐福神话》

作者简介

作者雅克博切(Jacques Beauchet)曾就职于欧尚(Auchan)、勒克莱尔(Leclerc)等大型超市集团,后成为家乐福的对外发言人,股东之一。作为家乐福原高层,作者亲身经历了家乐福与普美德斯(Promodes)的合并及其后十年的发展变迁。

《家乐福神话》

书籍目录

第一章 1999年 世纪合并

第二章 2000年 欧盟放行，行动开始

第三章 2001年 怎会对未来没有信心？

第四章 2002—2003年

从布尔歇大会到卡昂教堂的葬礼

第五章 2004年 风向初转

第六章 2005年 杜哲睿、贾维耶、佩佩、居伊和我

第七章 2006年 美好的一年

第八章 2007年 股东动荡

第九章 2008年 跌落

第十章 2009年 新局

第十一章 自信回归？

附录

《家乐福神话》

精彩书评

1、《家乐福神话》的笔记-第30页

1999年8月26日是星期四。当天早上，保尔·路易·哈雷（Paul-Louis Halley）召集他的主管们开会。没有人能够想到他将要宣布的消息。夏天通常是适于大动作的季节，不过今年的夏天却格外平静。每个人都以为这一次休假归来与往常并无不同，不会有任何变故。按惯例季度销售数据在9月初发布，本季度的业绩很不错；另外，公司领导层的过渡早已准备就绪，吕克·范德维德（Luc Vandeveld）将执掌这家法国第二大的零售企业。然而，即将宣布的那个重大的消息将改变世界商业的面貌，并扰乱每个人的个人生活和日程安排。

普美德斯集团总部位于巴黎东北部的勒瓦卢瓦-佩雷市。早上10点钟，保尔（保尔·路易·哈雷身边的人这样称呼他）进入了总部大楼六楼的会议室。他显得有点紧张，会议室里的气氛很特别。突然召集会议并且没有任何议程安排，这不像是他的作风。这种不寻常的状况造成了一个奇怪的氛围，夹杂着疑惑还略微带点紧张。他坐下说道：“大家好！今天早上把你们叫来就是为了向你们宣布一条消息，普美德斯和家乐福将要合并。”这句话说完之后是一阵沉默。他接着不无自豪地说：“合并之后的新公司将是世界第二大，欧洲第一大、法国第一大、西班牙第一大、巴西第一大、阿根廷第一大、希腊第一大、中国第一大、印尼第一大！”接着，他补充道：“这是一次非凡的战略行动，也是我们能想象的最好的战略行动。你们有问题吗？”

会议桌周围的八个人惊呆了。据我所知，除了保尔的哥哥罗贝尔·哈雷（Robert Halley）和公司未来总裁吕克·范德维德外，当时在场的所有高管没有人事先知道这个消息。一切都是在严格的保密状态下，在数周内与家乐福管理层及银行咨询谈成的。尽管不可思议，但它却是事实。实际上，保尔·路易·哈雷和他的哥哥及姐姐持有普美德斯超过50%的投票权，因此他不需要其他人的帮助便可决定普美德斯的命运。大家面面相觑，接着问了几个合理而平庸的问题，诸如：

“将以什么样的形式运作？”

“普美德斯要退市吗？”

“考虑到两家公司在一些国家如法国或西班牙所占的市场份额，是否需要担心反垄断法方面会碰到的困难？”

保尔轻松地回答了这些问题。这次合并事先已准备充分。它将是一个股票交换式并购（Offre publique d'échange, OPE），普美德斯将退市。至于政府当局对于垄断问题的态度，保尔直截了当地回答说：“这没问题！”实际上，事情远没那么简单。欧盟委员会的批准直到2000年年初才拿到，而且还伴有诸多条件。

这样普美德斯就要消失了。这是一个强大的公司，表现极佳，是巴黎股票交易所最为成功的股票之一。而且，这是一家有40余年历史的家族企业。它诞生于诺曼底地区，拥有稳固的根基、良好的企业文化和企业价值，它的领导层也一直努力保持并发展这些价值。而如今普美德斯的员工们却将不得不为它送行。更为重要的是，普美德斯的员工有一种被征服的感觉，因为普美德斯消失了，而家乐福是兼并者。同样，尽管它被介绍为是一次平等的合并，家乐福的员工，至少在之后的一段时间内，会认为这是集团的一次外部扩张行动和对普美德斯的胜利。在接下来几个月进行的内部调查中这种精神状态表现得特别明显。

居然是家乐福！在过去，我们曾仔细考虑过与法国多克斯公司（Docks de France）或者科拉集团（Cora）合并；两年前，普美德斯还准备以股票购买的形式兼并卡斯诺集团（Groupe Casino）。尽管这次兼并未成功，但从来没有人想过会与家乐福合并。即使这个合并具有战略意义，但对于普美德斯的员工，尤其是对公司的领导层而言，这是最糟糕的剧本之一。

将近11点时，保尔·路易·哈雷结束了会议。他最后说：“就这样吧！你们将要与家乐福的同僚们见面。他们中午在索福兰大道希尔顿酒店的顶楼等你们。”

我到达希尔顿酒店后，发现了这么几件事情。第一，酒店的顶层已被家乐福包下，里面正进行各种安排。透过门可以看到，所有的会议室里都坐满了人，每个人都在专心做自己的工作。第二，为了这次合并的双方见面，家乐福的各个团队显然已经认真筹备了数周。第三，家乐福团队为这个行动感到高兴和自豪，这与普美德斯高管们的沮丧形成鲜明的对比。

我碰到的第一个困难是在家乐福找不到自己的部门，因为家乐福和普美德斯的组织机构不一样。

《家乐福神话》

比如，我在普美德斯负责公共关系部，而家乐福内部并没有这样一个机构。因此我将不得不与数个团队合作：与家乐福集团总裁顾问及家乐福的外部咨询公司DGM合作，处理公司的对外宣传事务；与集团的人力资源总监合作处理集团的内部交流；最后还要与财务主管一起处理财务方面的宣传事务。等于说我得把自己分成三份，这并不容易！

当天中午，我和菲利普·拉比（Philippe Rabit）、多米尼克·勒内（Dominique Gen e）以及艾尔维·古德绍（Herv e Goudchaux）坐在一间面向塞纳河的小会议室里。菲利普·拉比热情地接待了我。我们之前经常在零售业与商业联合会（FCD）见面，早已相识。他给我看了一些写得极为详尽的公告。这当然纯粹是形式。他向我解释我必须加快工作，因为合并公告将在9月1日星期三发布。至于财务宣传方面，一切也都已提前准备。公告的幻灯片已经准备了80%，上面主要是对本次合并的评论。我注意到它的大标题是“为了打赢世界商业战争”。这个标题很典型，狂妄自大、充满火药味，是纯“家乐福式”的，我并不喜欢。打赢世界商业战争？跟谁打？难道他们忘了，在世界范围内，沃尔玛的规模比联合后的家乐福和普美德斯还要大三倍？

另外，我倒是希望他们谈谈顾客。顾客将会从这次合并中得到什么好处？这个问题的答案对于判定合并的成功与否至关重要。我很快就发现，尽管顾客十分重要，但他们在家乐福文化中并未占据首要的地位。顾客来家乐福购物是因为“我们拥有世界上最美的商店”，有时他们甚至被认为是一种“必须存在的瑕疵”。我有一次听到有人这样问：“顾客这么多，怎样才能保持店面的干净整洁？”这是一种幽默吗？我不太确定。另外一个令人惊讶的例子：在阐释家乐福政策的小册子里，并没有针对顾客的内容。这本小册子里描述了四项政策：“商品政策”用于处理进货、配货、质量控制和流通控制；“资产政策”用于处理不动产和无形资产；“人事政策”用于处理员工的工作、培训、职业发展、薪酬、管理和内部交流等问题；以及一项“财政政策”用于处理投资和成本方面的相关问题。当我诧异地问：“针对顾客的在哪儿？”他们回答：“啊，顾客嘛，到处都是！”也就是说并没有。

不久之后，我成为集团的人力资源主管，开始重新制定这些政策。于是，在这四项政策前面，我添加了一项“顾客政策”。最后，在被任命为督事会成员之后，我和我的同事们决定将顾客作为家乐福战略和日常活动的中心。这从某种意义上而言，是企业文化上的一次革命。出于这种精神，一位督事会的同僚有次视察完店铺后，向我们指出家乐福的一些竞争对手知道如何与顾客交流，而我们仅仅满足于告知。比如竞争对手的店铺入口上往往写着“欢迎光临”，而家乐福超市只写着“入口”。这当然是个有用的指示牌，没错。不过，在这个方面，我们做的可比英国的乐购公司（Tesco）差远了。在乐购的超市里，他们通过各种“温馨提示”不断地与顾客进行交流。实际上，对于家乐福的员工而言，重要的不是顾客，而是店铺。至于店铺周边的其他部门——如普美德斯十分重视的仓库和采购中心——并不重要，也不受重视。店铺是他们关注的焦点，它的门面必须庄严，而内部，按他们的话说：“必须像镀了镍一样干净。”在家乐福，人们关心货架是否装满，商品摆放是否整齐，过道是否畅通。他们宣称不放过一片垃圾，要清除“每一片碎纸、每一块破布、每一个废纸箱”。这样，顾客自然会来光顾，因为“我们是最好的”。

.....

《家乐福神话》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com