



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

易买得的成功不是偶然

-〈이마트 100 호점의 숨겨진 비밀〉中國語 翻譯論文-



濟州大學校 通譯大學院

韓 中 科

徐 寶 艷

2009 年 8 月

易买得的成功不是偶然

- <이마트 100 호점의 숨겨진 비밀> 中國語 翻譯論文 -

指導教授 宋 炫 宣

徐 寶 艷

이 論文을 通譯翻譯學 碩士學位 論文으로 提出함

2009 年 8 月

徐寶艷의 通譯翻譯學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 安在哲

委 員 宋炫宣

委 員 趙洪善

濟州大學校 通譯大學院

2009 年 8 月

易买得的成功

不是偶然

目 录

| | |
|--|----|
| 第一章 易买得将在韩国燃起烈火 | 1 |
| 01 插上折扣店的第一面旗帜 | 1 |
| 02 预测大韩民国流通趋势 | 9 |
| 第二章 与沃尔玛一决胜负 | 17 |
| 01 流通行业里不落的太阳 | 17 |
| 02 流通开放，金融危机，和沃尔玛决一生死 | 20 |
| 03 沃尔玛从韩国的撤出震惊了世界 | 26 |
| 04 在韩国沃尔玛的夹缝里学到的 | 28 |
| 05 从第1代到第4代，易买得不再是超市 | 33 |
| 第三章 用第六感觉去体验 | 39 |
| 01 新鲜度就是生命 | 39 |
| 02 你去百货商店啊？我去易买得 | 43 |
| 03 抓住女性消费者的感性 | 44 |
| 04 在我们附近有易买得 | 48 |
| 05 24小时紧急措施，让顾客不再有任何不便之处 | 51 |
| 06 攻略未来的顾客 | 52 |
| 07 赔偿和交换，都按照顾客的要求 | 55 |
| 08 不要有任何负担，请随便品尝 | 58 |
| 09 多搞活动 | 62 |
| 10 超越顾客的期待值 | 63 |
| 11 在那儿能感受到文化体验的快乐 | 65 |
| 第四章 大韩民国一流折扣店的成功密码 | 68 |
| 01 为了无限竞争，开发升级的手册 | 68 |
| 02 物流系统成为竞争的核心 | 70 |
| 03 从PB（自有品牌）到PL（Private Label），把自有品牌变成收益模型 | 72 |
| 04 通过模仿学习不断地进化和发展 | 75 |
| 05 不停地传播道德经营 | 77 |

第一章 易买得将在韩国燃起烈火

01 插下折扣店的第一面旗帜

1993年11月12日，在流动人口不是很多的仓洞，国内第一家地上两层，面积大约为4958.7平方米的大型折扣店开业了。

易买得一号店——仓洞店既不像百货商店那样华丽，也不像超级市场那样繁杂，而是一家仓储型超市。外表让人看起来既有些陌生又有些与众不同。虽然上午10点就开门了，但气氛却像是萧瑟的秋风那样冷清。郑梧穆（音译）是当时易买得一号店的开发组次长、新世界超市的代表，他为了易买得的诞生和仓洞店开业一直站在前线指挥，他作了这样的回忆。

“10点半就应该开张，可是到了10点15分，门口还是连一个人影都看不到。真是让人心急如焚。我们那段时间的辛苦好像是一下子全都白费了。权余之策我们就让员工站在门口，假装是在送客人……，‘这是不是就是失败了？’不安的感觉突然袭来。”

过了一会儿，易买得打出超低价的消息传开了。下午人便开始多了起来，人气商品柜台的东西差不多都被抢光了。当时采购负责人是心急如焚，原因是制造商拒绝提供商品给我们，制造商说我们为什么要提供给你们比小卖店还低的价格。最后导致有的制造商把卡车停在折扣店门口成箱地购买自己的商品，可以看得出制造商对折扣店很反感。

1993年易买得仓洞店开业时，百货商店行业正处于低增长时期，所以开发新型零售业态替代低增长的百货商店的任务变得非常紧迫。具体原因就是百货商店之间的激烈竞争，导致广告费用和店铺占地的投资过大。另外一个原因就是消费者对自助服务的认识提高了，还有就是通过国外旅游或出差人们了解到了更多的商品信息，这些原因都使百货商店的前景不容乐观。除此以外，随着家庭主妇和女性积极地进入社会以及汽车的快速普及，商业圈的地理位置越来越不重要了，所以比起百货商店，人们更

看好大型折扣店。还有就是百货商店的“韩牛风波”以及“虚假打折”等负面因素也起了一些作用。

那么易买得一号店为什么建在仓洞地区呢？直到20世纪80年代后半期建成了造纸厂时，仓洞还是一片郊区。在那里，三星建设公司为了建公寓保留了一块面积为6616.6平方米的土地。新世界百货商店通过各种关系收购了这块地。但是却不能痛快地决定利用这块地做点儿什么，不是因为别的，就是因为当时人们对超市或者是折扣店的印象不如百货商店，再加上在1970年曾经试过开超市，但却尝到了失败苦果。土地虽然买到手了，但却碰到了不知如何使用的难题。屋漏偏逢连夜雨，当时根据政府非营业性土地的出售处理政策，在5~6年之内如果不进行开发或者出售的话，就会出现重大损失。

当时主管们正在考虑开发什么新事业，后来主管们有意开像在美国看到的沃尔玛和K-Mart那样的连锁店。折扣店快速地供应给消费者物美价廉的商品，所以这折扣店将会成为百货商店事业的新转机。为此，组成了专门小组，以开发新的流通。

但是新设的事业组成员只有三个人。而且也不是自愿去的，都是调过来的员工，组长也仅仅只是课长级别的。因为并不是自己想去做的，而且也是第一次遇到这样的事情，所以员工们心里都没底。不知道到底应该从哪儿着手也是理所当然的事情。那时还有另外一个事业组，那就是负责开发江南名牌百货商店的开发组。大约由30个人组成，海外出差等待遇非常优厚，与他们三个人相比简直是天壤之别。

他们三个人坐在桌子前苦苦思考了2个月，除了接受最高领导的想法之外别无他法。虽然提交了无数的计划案，但是连折扣店的‘折’字都不知道是什么的处境下，计划案也只能是一句空话。最后新设事业组以穷则通的心情，决定到邻近的流通发达国家——日本去考察。去日本出差从一开始也不是那么顺利的，怀着不管三七二十一就算是去看看也好的紧迫心情飞去了日本。

在日本有一家带有很强的实验性质的折扣店-Daiei，他们通过参观这家折扣店让他们更好地理解折扣店的概念。当时日本的折扣店以会员制的方式进行经营，新设事业组也和一般的顾客一样申请会员卡之后，参观了一下折扣店卖场的内部设施。只是传说中的折扣店终于呈现在眼前，真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。”

这家店像仓库一样堆满了东西，顾客们可以随意挑选自己需要的商品，这让他们非常惊讶。那时在流通业里长大的他们起了疑心：

“在韩国以这样的方式真能成功地战胜传统市场吗？”

但是另一方面也想试一试。

“不，我们就来10个月的背水一战，去试一试，不能让我们付出的心血付诸东流。”

就这样开始的仓洞店在准备开业时，经历了一次制造商拒绝供货的危机。理由很复杂，因为制造商觉得折扣店的未来是个未知数，而且觉得不能让代理店体制崩溃。制造商的反对也成为威胁折扣店命运的一个因素。制造商的主张是不能贪小失大。在初创期，所有的成员都把全部精力放在采购上。缺货时就马上找到物流公司，无论白天黑夜把东西补上就是他们的责任。

因为当时的流通市场是制造商拥有主导权的时代，而这也可能是一种惯例。还有和大企业间的矛盾也会导致缺货，当然也遭到了顾客因为没有某种商品而发出的抗议。

以三位战士为首的成员们在易买得仓洞店的初创期，从收银台到停车管理，通过不分你我的日夜奋斗才创立了今天的新世界易买得。他们在浓雾里迈出了第一脚，在激烈的竞争中作为开拓者生存下来。

1993年不知前景如何的折扣店在这片土地上插下了第一面旗帜，之后旗帜像火一样在整个韩国蔓延开来。

***郑梧穆（音译） 新世界超市代表理事**

易买得的开始真的是一个偶然，但是为了成功却付出了很多努力

郑梧穆（音译）是（株）新世界超市的代表理事，他就像是新世界易买得“活着的历史”。他既是一号店仓洞店的店长，也是易买得的主要创始人，还是易买得成长的见证人。作为易买得的开拓者，他评价说易买得除了扮演创造利益的角色之外，还承担起了社会责任，易买得使这两个企业文化得到了均衡发展。还有他强调的“易买得经营哲学”就是让员工拥有自豪感和主人公意识，把员工当成易买得这个大家庭的一分子。

那时百货商店行业的未来是个未知数

90年代初期，大部分韩国的百货商店行业都有模仿学习日本的倾向。80年代后期，随着奥运会的结束，流通业也出现了一些变化。但是流通业的地位和信赖度并没有向人们期待的方向发展。百货商店也不是一直保持低价销售，但也是每个月都会有打折销售活动，“韩牛风波”、“虚假性打折”……，销售的商品和现在不一样，不是销售一些高档商品而是销售柜台商品和一些作为诱饵的商品。

现在想想，当时的新世界和乐天百货商店也只相当于折扣店的水平。因为宣传低价商品的横幅每天都挂在百货商店的大楼上。日本的百货商店行业也像我们一样自我定位很模糊、收益结构也处于薄弱状态，虽然不是不景气，但却处于一种不景气的状态，结果这一现象也传染给了我们。百货商店的效益也越来越差，雪上加霜的是用在市场营销和促销方面的费用却越来越高。换句话说就是百货商店的前景还不太明朗。一句话，就是陷入进退两难的境地。

一定会绝地逢生

干事业的时候，当然不会有新机遇突然蹦出来。你知道易买得一号店为什么建在仓洞吗？只有了解了那个部分，你才能理解易买得的诞生过程。80年代后期，仓洞地区建了造纸厂。三星建设公司在那拥有一块6616.6平方米的地，计划用来建g公寓。后来新世界收购了这块土地。

但是从新世界的立场来看，这块地倒成了他们的烫手山芋。实话说当时领导们都觉得超级市场或折扣店比不上百货商店。为什么这么说呢？因为在70年代就有开了超级市场但却失败了的痛苦记忆，还有他们认为百货商店才是纯粹的流通业。

收购了土地之后，除了百货商店以外，也没想出还可以做什么流通业，也没有人出面收购这块地。但是根据当时卢泰愚政府关于非营业性土地的出售政策，如果不尽快处理的话就会陷入困境。意思就是如果在五到六年之内不开发的话，就要缴纳巨额税金。一位公司主管对沃尔玛和K-Mart那样的外国连锁式经营比较感兴趣，他们觉得这能够替代百货商店。于是就想出了折扣店。

在新世界工作了10年的我就被踢到了仓洞店开发组。那时连易买得这个名字还没

有起好，就和虚拟的工作组差不多。说实话，当时我深受打击，这是想让我离开公司，还是我应该主动辞职……想来想去我反而产生了斗志。最后就我们三个人成立了小组。我们都是连折扣店的“折”字都不知道是什么的人。当时有两个开发小组，我们和另外一个江南名牌百货商店的开发组。我们只有三个人，而那边大概有三十多人。他们每个月都有一两次的海外出差机会，而我们只能用公司的内部材料来制作计划。你说我们的心情会如何？

我们苦思了两个月，也没有想出一个好主意。所以我们提出去日本出差，勉强拿到了去日本的出差费。经过了一道道难关之后，我们三个人一起去了日本，参观了神户的Kou's Club。后来才知道原来Kou's Club就是跟Price Club一样的会员制折扣俱乐部，那时我们连会员制是什么都不知道。虽然Kou's现在已经被收购了，实际上它以前就是大荣公司的折扣店。

我们参观特级市场时，才对仓储性卖场的特征有了初步了解。我们还访问了市内的小区型购物中心（Neighborhood shopping center）折扣店、大荣（Daiei）、JASKO等卖场。另外在郊区还有正开发中的量贩店（General Merchandising Store）。虽然现在便利店（CVS: Convenience Store）领先量贩店一步。

我们也看了Gondola的装载系统，所谓的员工也只有收银员和几个仓库职工。那时，虽然会员制节省工资也节省了费用，但是对我们来说还比较陌生，但问题是这能否被韩国消费者接受？我们果真能战胜传统市场吗？

我们回到韩国以后向政策审议会提交了计划，确定了仓洞一号店。事实上，现在想一想，那时候不过是课长级的三个人提交的计划，能在两个星期之内得到肯定，实在是一件可笑的事情，但这却决定了公司的未来，真的很不简单。

街上有人说“易买得”的“易”是李明熙会长的姓（注：韩国语中两个字是相同的）。当然从某种程度上来说也有一定的说服力，但是在那个百货商店占优势的时代里，不可能把主人的名字加在非主流事业的折扣店上。易买得的“易”字是从经济（Economic）的意思、还有每天都是低价“Everyday low price”和结账容易的“Easy counting”中得来的。那就是三个E，这虽然是后话，也有人说既然用英语起名，为什么不叫A超市，选择接近于F学分的E是什么意思？

从名字上大家也能知道，易买得系统的出发点与百货商店正相反。

开发易买得那样的折扣店有什么意义呢？

我们有必要分析一下台湾。1986年流通开放以后，台湾的折扣行业没有一个是本地的，都被万客来(荷兰)和家乐福(法国)占领了。但是在韩国，易买得却战胜了万客来和家乐福。其原因是什么呢？那就是外国企业想把在海外的成功经验直接用于韩国——那正是他们失败的原因。我当了仓洞店店长之后，我们没有效仿外国企业，而是一一地去听顾客的意见。易买得可以说是自己摸索着建设起来的。家乐福和沃尔玛都是按总公司的要求去改变，但是我们却按顾客的要求摸索着去改变。

变化从仓储性开始了。我们考虑到什么是应该改变的和什么是不应该改变的，不停地进行修改。因为那时我们没有经验，只能无条件地采用那些能提高效益的顾客意见，绝对不采纳那些费用高过效益的意见。其中最具有代表性的就是送货上门。当然韩国顾客希望送货上门，易买得刚开始时也给送货，但是过了两三年以后就制定了不给送货的条例。当然是考虑到效率才那样做的。但是电子产品需要从工厂直接送货，因为已经建立了从工厂直接送货的系统，所以这部分除外。

所以我们应该考虑到顾客的需要和效率性。如果没有易买得，韩国的折扣店市场可能要被外国企业霸占了。那么国内的流通行业的前景也就会十分黯淡了。

易买得的核心力量就是新鲜食品。

事实上，大家都知道沃尔玛的商品构成是以厂家商品为中心。当然沃尔玛也有像超级中心那样的采购食品的地方，但是却被沃尔玛称做是不赚钱的商品构成“Moneyless MD”。1992年在美国，有12家沃尔玛都宣称供应新鲜食品，但实际上却只重视厂家商品。

我们韩国家庭主妇每次去市场的时候，最关心的就是蔬菜和海鲜，如果不买这些就不能说去市场了，也就是没理由再来超市了。于是我们得出结论，要想让家庭主妇们能够经常来光顾卖场，即使新鲜商品不赚钱也要供应。

但是这却成了易买得的最大竞争力。日本超市里的新鲜食品好像也没有我们的丰富，他们主要还是以大容量商品为主进行销售。1997年，郑溶镇副会长去日本出差回来之后，提出了这样的意见：“直接经营100%的新鲜商品，并加工一些自制食品。”

因为考虑到一些小家庭和双职工家庭会减少做家务的时间，这个正确的判断成为易买得向更上一层发展的一个契机。易买得能够战胜沃尔玛完全是因为易买得注意到了这些细节。

易买得从一开始就追求最早和最高，不害怕尝试和改变

事实上，易买得不断提出的新想法，都是从顾客的意见和模仿学习海外市场得到的。郑溶镇副会长每两个月就会去海外做一次市场调查。他发现现在的顾客不是根据商品的量在移动，而是根据商品的质量在移动，因此，易买得的“环保自然主义”开始供应绿色商品。这就是易买得从国外发现并进行效仿的例子。

都说大部分折扣店行业的经营战略都很相似，顶多就是有的折扣店会发几张传单。但是无论易买得尝试做什么，别的折扣店都会跟着做。最近别的折扣店也在效仿易买得的“保证最低价的赔偿制”等顾客服务制度。

不知道你是否会觉得这是个僻论，那就是要把现有的商品变得更优质。例如，或者用绿色材料制作方便面，或者开发一些差别化的PL商品。在这个方面易买得从一开始就追求最早和最高，不惧怕尝试和改变。

从现在开始，问题是长期的

因此，我们需要快速地作出决策。刚开始，数量小的时候还可以，现在我们易买得光是干部就至少有二十个。即使非我们所愿，但还是变得有些官僚化，而且开始出现一些问题。在1993年初创期，折扣店的经营战略跟百货商店相反，所以减少了促销费用和广告费用。但是现在的折扣店怎么样呢？我们难以区分到底是百货商店还是折扣店。组织变大了当然要考虑以后的问题。最近开分店也受到政府的限制，还要考虑与地区传统市场的共同生存问题。

但是我们国家对于大企业的扩张仍然持消极的看法，但是我们也不能那样看。首先顾客喜欢折扣店这是现实。因为来到易买得的话，能买到的商品要比买不到的商品多。

现在我们应该考虑一下易买得的未来。市场法则也不能给我们正确答案。易买得

的诞生和百货商店不一样，说不定以后什么时候、在什么地方也会出现和易买得不同的流通企业，就像三星集团的李建熙会长说的那样：我们应该想想五年后我们靠什么活着？

我们应该让员工们树立自豪感

实话说，我觉得易买得员工的专业性要比别的行业高。直到90年代初期，新进社员还都是100%的老员工。除了一些特殊部门，所有管理人员都是从初创期一起同甘共苦的人员中提拔上来的。分店的扩展速度比人力发展速度要快。易买得从1996年开始招聘有资历的员工，食品部门引进了CJ公司的人力。有评论说新世界是“流通军校”，而CJ是“食品军校”。从这次100%雇用沃尔玛原职员的事情，我们就能了解到易买得是多么重视人才。

还有就是对员工进行集中教育。在现场与顾客进行直接接触的员工是最重要的。因为在现场工作的员工的忠诚心和爱社心决定了他们对待顾客的态度，这是大家都知道的事实。顾客不也都是根据服务员的态度来评价一个公司的服务吗？所以教育很重要，特别是要以收银员为重点进行教育。顾客不是对店长或组长进行评价，而是对工作在现场的员工进行评价。

完成15回的教育，大约需要两个半月时间。我也做了讲师，不仅要告诉员工们公司的真心来提高他们的自豪感，还要培养他们对公司的兴趣。外国的流通企业这方面做得不好的原因大概就是个人主义倾向太严重。

“今天来买东西的顾客明天没有道理不再来”，这是小卖店的生存道理。那么说今天该做的事就要今天做完，那样就需要员工有相互帮助的集体意识。

作为初创期的成员回头看看，现在的易买得品牌价值度很高，待遇也相当好。如果我们的员工退休了以后还能带着子女来易买得，并跟自己的子女说这就是自己引以为荣的工作岗位，那就好了。如果我们的员工对我们的产品和公司没有自豪感的话，顾客还会喜欢我们的公司吗？抑或我们的员工还会买我们的产品吗？

02 预测大韩民国流通趋势

韩国流通产业的特征在初期是随着政治、经济的环境变化而变化，后期是随着社会、文化环境和技术的发展而变化的。

特别是后者，我们可以用下面几个例子来说明，比如说1981年（株）New Core公司推出的便利店，1993年新世界百货公司推出的折扣店，还有随着IT技术的引进和普及而出现的电视购物和网络购物，这些都可以说是流通业随着社会、文化环境和技术的发展而变化的例子。那么我们韩国的流通产业经历了怎样的过程？后来出现的新业态的竞争又是什么？我们一起来看看。

首先，近代化的零售业是从百货商店开始的，那是在日本强占时期的政治环境里，为了满足日本人的需要而出现的萌芽，那就是三越百货商店的京城分店。在当时，没有专为日本人或西方人生产商品并使其流通的设施，所以需要这样一个设施去进口商品并使之流通。这样开始的近代化百货商店在6.25战争等政治环境里成了富裕阶层的专有物品。

百货商店出现之后，作为新业态登场的就是经济恢复时期的超市。随着经济开发五年计划的实行，根据轻工业的扶持政策实现了生活必需品的大量生产，所以需要有一个能使这些商品流通起来的设施。根据这样的需要，1986年在忠武路三风商业街地下，一个面积为1322.32平方米的三风超级市场开业了——这就是韩国最早的超市。这个店铺供应丰富的厂家商品和新鲜食品，具备了超级市场的雏形。

| 主要行业引进时期和差别 | | | | | |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|
| 传统市场 | 百货商店 | 超级市场 | 便利店 | 折扣店 | 无店铺销售业 |
| 朝鲜时代 | 日本强占时期 | 经济恢复期 | 经济成长期 | 流通开放期 | IT技术引进期 |
| 政府采购物资， 满足流通需求 | 满足外国人商 品需要 | 制造业的育成 和生活必需品 的流通 | 经济活动人 口增加 | UR协商之 后分阶段地 开放 | IT技术的普及和流 通的世界化 |
| 1339年 | 1930 三越百 货商店京城分 店 | 1968 三风超级 市场 | 1981年 New core 的便利店 | 1993年易 买得仓洞店 | 1995年电视购物 1996年网络购物 |
| 532年 | 37年 | 13年 | 12年 | 2~3年 | |
| 引进时间 | | | | | |

70年代政府主张的出口政策成为推动经济发展的主要动力，因此，一些制造行业如鱼得水开始富裕起来。正在这时，大企业纷纷开始向萧条的百货商店行业进军。三星收购了和信百货商店的大楼，大农收购了美都波百货商店，乐天也正式开始进军百货商店，百货商店行业进入了转换期。

大企业间炽热的竞争使百货商店行业都开始进行扩张。随着江南新都市的开发New Core等一些中小型百货商店开始进入江南地区，形成了真正的百货商店时代。全盛期以后，在90年代初期，百货商店和传统市场都未能幸免，一起呈现出了萧条状态。这时能充分满足消费者合理的、实用的购买需求的新业态出现了，那就是大型折扣店。

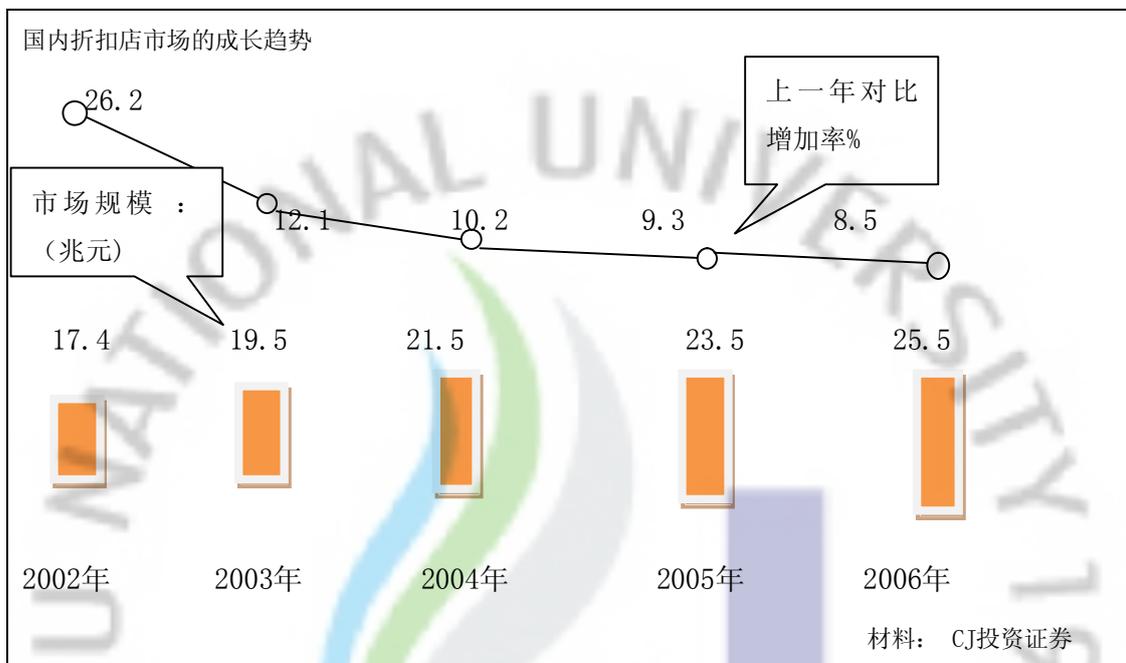
一般来说，折扣店就叫做Discount Store，就是以耐用的消费材料为中心进行低价销售的大规模零售店。这个业态的特征主要就是为了节约建筑费用、人工费、管理费等费用，把店铺建在郊外等地区，不对卖场里的设备进行投资，但是为了提高商品回转率，实现了物流系统的合理化并引进了附加价值通信网，而且通过这些能掌握商品的销售动向，所以商品就更齐全了。我们来看一下平均利润率和商品回转率，百货商店为20.1%，83次，超级市场是14.1%，12.8次，大型的折扣店是13.8%，21.8次。早期，新世界易买得新设事业组对折扣店的可行性产生疑问的原因，就是因为折扣店拥有与百货商店不同的构造和趋向。

| 主要折扣行业的分类 | |
|-----------------------|--|
| 折扣行业的类型 | 主要特征 |
| 折扣店 Discount Store | 1 以生活必需品为主（食品除外），通过低成本经营,以20~30%的低价进行销售的业态 2 在人口为30万~40万名左右的商业圈，把自助服务的销售方式作为基本 3 通过集中采购的方式降低成本，实现低价商品的高回转率 4 沃尔玛是代表企业 |
| 特级市场 Hype market | 1 一般的超级市场，强化非食品类商品 2 总项目数为45000~60000个，食品占全部商品构成的30~50% 3 销售构成比达到了70%，特征是食品部门竞争力强 4 平均店铺面积为9256.24~19834.8平方米,以大范围的商业圈为目标，在郊外地区开店 5 家乐福是代表企业 |
| 会员制折扣俱乐部 MWC | 1 以会员制方式运营的仓储性打折行业 2 把购买频度最高的商品和商品回转率高的品种压缩到一起，强化价格的凝聚力 3 90%以上的顾客都有私家车，接近道路很重要 4 Price club 是代表 |
| 超级中心 Super center | 1强化综合折扣店的食物类 2 卖场的面积为9917.4~16529平方米，总供应品种达到70000多个，生鲜食品比重提高 3 沃尔玛的超级中心是代表企业 |

那么为了让“大型折扣店=低价销售”这个等式能够成立，我们来看看折扣店喜欢采取何种方式。

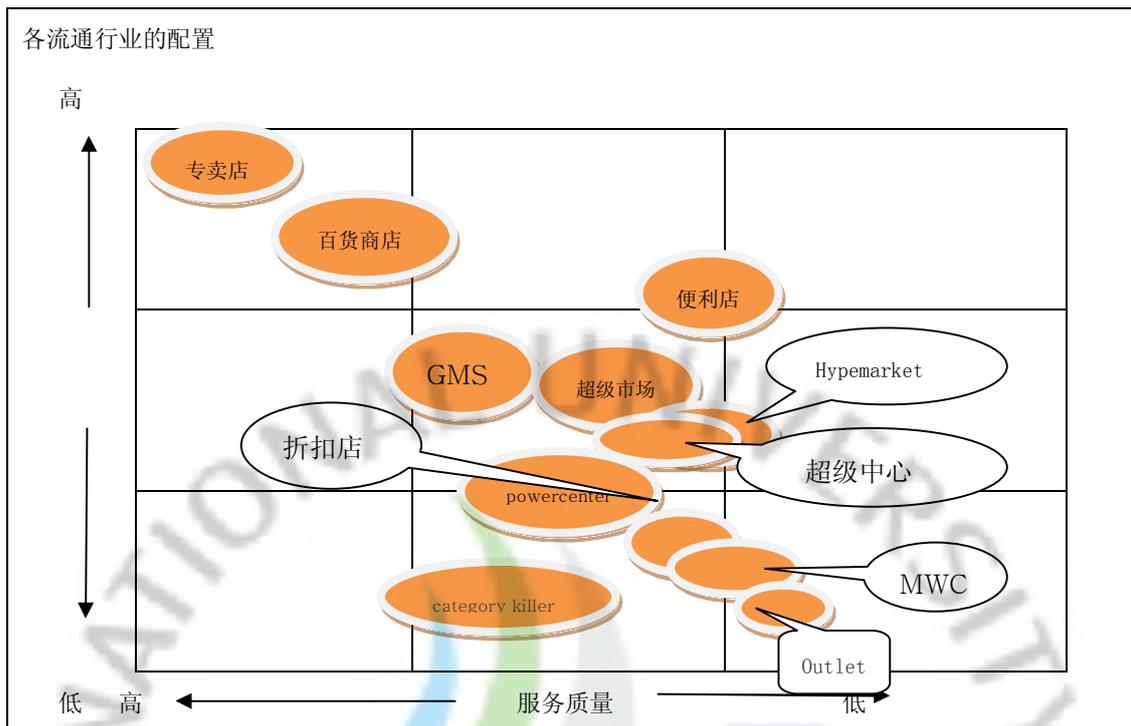
首先，采用从产地直接派送给消费者的方式，减少了中间流通环节。这是在批发商没有履行职责，或者效率比较低的时候普遍采用的方法。还有一种就是叫做购买力，采购人可以选择的交易处很多，加上与交易处进行交涉，就可以较低的价格去采购原材料和商品，所以说折扣店采用连锁系统的理由就在这儿。另外，随着信息系统

的发达，灵活地利用各个采购处也为低价销售贡献了一份力量。还有减少不必要的广告费和促销费用、减少销售人员等方面和实行订货人记名销售，利用交易处之间的电子材料系统实行自动订货处理减少了运送和库存费用，这些都为打破常规价格起到一定作用。



这样在被传统市场和百货商店平分了的零售行业里，折扣店像彗星一样出现了，随着1996年流通的开放，又一次进入了流通竞争时代。从亚洲金融危机结束以后一直到今天为止，大型折扣店的数量正在快速增加。

网络的普及和信息技术的发达也给流通业带来了巨大的变化，其中最具有代表性的就是无实体店的流通业态——网络购物和电视购物。这些在线购物改变了市场占有率和营销的概念，引发了新的流通革命。实际上，它们继折扣店、百货商店之后占据了第三大流通渠道的位置，今年和2005年相比还保持了25%的高增长率。我们来分析一下各个流通行业的增长率，电视购物占5.4%，网络购物占13.2%，开放市场占58.3%。



结论是韩国的流通行业是在国内的政治、经济、社会、文化等多方面复杂因素的综合作用下发展起来的。以后，随着新业态的引进时间变短、消费环境的变化、双重行业间的联合、以及先进系统的引进，流通行业面临革新性的变化和过渡期的几率很大。所以流通企业也应该全力以赴发掘新动力，创造竞争优势。

***黄庆圭（音译）新世界易买得前代表**

易买得的竞争力是系统

黄庆圭（音译）现在是经营支援室流通研修院的教授，他以前是新世界易买得的代表，今天易买得的系统能拥有强大竞争优势，他的贡献非常大。易买得系统的基础-3S经营可以说是他的业绩。就像还不到10万名的成吉思汗军队以令人震惊的战斗平定了整个世界一样，他对易买得的组织文化和优秀人才在世界市场上应作的事情充满了无限的期待，他对易买得发展的方向也有自己的真知灼见。

易买得的核心是连锁体制

和现在相比，1993年的情况是截然不同的。Price Club在1994年进入韩国，而1996年流通就开放了。开放以前新世界易买得就已经开业了。但是在1996年易买得才真正发展成专门的折扣店，我就是在那段重要时期里上任的主要负责人。易买得在初创期是仓储性的，为了降低费用把焦点对准在价格上，为此我们进行了多方面的模仿学习。我记得那时方便面和烧酒都是论箱卖。流通开放以后，根据顾客的需要，折扣店的观念也改变了。

现在应该能看到易买得的本质。那就是易买得不得不采用连锁店式的经营体制。所以我上任以后把易买得名称改为连锁事业部。为了实现连锁式经营引进了连锁经营系统，这就是与百货商店不同的一点。但是当时在国内还没有关于连锁经营的经验，所以连系统都是我们自己制作的，那样看来我们就只能充当先驱者角色。为此，1996年年末在龙仁建设了连在日本也没有的物流中心，用于灵活地供应商品。

连锁式经营的成败在于经营系统

连锁式经营没有做好的话就会失败。举个例子，Kim's Club开店比我们还早，但是，由于他们的管理不善成了失败的典型事例。管理应该走在卖场前边，系统也是一样。这就是说，如果有五个卖场，只有能经营五个卖场的的能力是不够的，至少需要能够经营十个卖场以上的系统。如果有十个卖场就需要能经营三十个卖场以上的系统。易买得从一开始就比较注重系统，走在了其他行业的前边。虽然卖场还不到十个，但就已经开始建设物流中心了。这就是因为易买得把目光放得很远。

当然在这个过程中也有很多混乱的地方。在订货系统方面，总公司和卖场配合的不好，订货人那么多，怎么可能计算出准确的订货单？所以把订货标准化，在1996年实行了综合订货。总公司在标准化系统下进行购买，一些合作企业的反应也很好。

但是随着卖场数量的增加订货又受到了限制。所以又改变了方式，从卖场直接订货，总公司保持统计功能。那时，卖场已经开到了十五家。那时我们主要考虑的是，我们要开发一个即使卖场达到一百个也能使用的系统。大概那是在2000年，我们做出判断如果不提前开发系统的话，卖场数量增加的话我们就无法把握了。管理者就应该做出这样正确的判断。

外国企业进入韩国时，易买得能够打败他们，其原因就是以连锁经营体制为基础的要素在节省费用方面起到了主要作用。刚开始的时候，从进货到出售给消费者，管理费越少就会形成越有力的竞争条件。因此，系统就应该走在前面。这可以用人手少、效率高的经营来解释。我们政府也可以模仿学习一下易买得的系统，因为易买得就是一个小的政府。

为了提高系统的效率性，制定了3S体制。

谈到初创期易买得的时候，有一个经常被提到的经营体制，那就是3S体制。3S就是单纯、快速、标准化。用一句话概括一下，就是指做得很简单，使其快速标准化。怎么办呢？人手不够，事情却很多，所以就要以3S为基础及时进行处理。四个分店长开了通宵会议，但是四个人的想法都不同。对于店长的任务，我们能做到的就是按照统一的模型来一起努力。我们四个人中如果有做的好的地方就会相互模仿学习。

分店长首先应该考虑到安全。因此看不到的后勤管理比什么都重要，所以卖场以怎样的方式运行、下班时应该检查什么都应该标准化。

不仅分店长要负责这样的标准化工作，范围也扩大到了总务管理、营业课长、质检员。每个分店有五名质检员，十家店的话就是五十名。如果使他们的工作标准化，管理工作就会好做得多。

据说沃尔玛的人工卫星物流系统在效率方面也比不上易买得。易买得的系统是经历了无数次的运行错误才制作成的韩国型系统。在开发的时候内部也有意见分歧。有的人说直接引进外国连锁企业的先进系统不就可以了吗，还有必要投入人力和物力去亲自开发吗？

我们的系统就是为了每个在现场订货的人都可以很容易地使用。我们的员工中，有很多是家庭主妇。如果订货系统很难操作的话，那么还有可能快速补上缺货吗？一般两天就可以学会如何操作这个系统。

一般在店铺现场订货的品种总公司都有统计。通过这样的工作，总公司可以预测出售出量、库存量和预计销售量。还能掌握负责人的销售能力。这样的过程不断的反复进行以后，系统能够准确计算出订货量。当家乐福的销售管理费超过了17%时，易

买得却保持在12%的水平。在管理费方面，易买得占了竞争优势。这就决定了营业利润，拥有物流功能以后整体成本下降了2~3%，统筹费用也减少了3%。结果易买得和别的企业相比，多出了 6%的利润。

以适当的营业优先主义去改变系统

在初创期，易买得的系统是由少数成员制作的，所以运行中经常会出现一些错误。3S体制实行之前，发生了这样的事情。电算组每天都送来一堆销售和库存数据。每天的工作已经够忙了，还哪有时间一一去看那些材料啊？每天上班的时候拿来一大捆，下班的时候就收走，明天也是，后天也是一样。但问题是真正需要那些材料的营业员们却没有看到。

于是我叫来电算组的负责人，问他如何看待这些问题，他们说：“如果不看这些详细的材料，营业就会变得一片混乱。”所以又叫来了经营组，他们说资料不实际。所以我主张召开系统开发会议，并且给电算组安排了座位，让营业组谈他们的立场。我让营业组把一些必要的指南给电算组，让电算组只关注那些技术方面的支援。经过了这样的过程之后开发出了实用的系统。材料不是为了向上级报告，而是为了实际应用。

开发系统用了六个月时间，现在的订货系统就是从那时的系统发展起来的。我也是营业员出身，所以非常计较数据的实用性。现在易买得的竞争力不是通过系统的标准化去进行低价销售，而是在进行低价销售的同时得到利润。

第二章 与沃尔玛一决胜负

01 流通行业里不落的太阳

流通产业反映了一个国家经济、社会状况。例如，流通开放以后，进入韩国的外资折扣店都带有各个国家独特的文化现象。

那么韩国的折扣店是在怎样的环境里出现和成长起来的呢？这有必要从社会、消费者、地区特点、以及企业环境等侧面来说明一下。

第一，韩国型的折扣店不是建在郊外，而是以新都市或新城镇为中心建立起来的。大部分外国折扣店都建在郊外地区。理由就是为了建立低成本经营系统，所以要求土地购买费用不能过高，另外就是减少金融利率等间接的费用，用意就在于实现低价销售。同时，日本和法国的政府政策规定，在市中心不得建设大型店铺。

但是易卖得不一样，易买得以芬党、善本、细化、日山等新都市为中心建立了折扣店。从1988年到1992年的五年里，政府为了开发200万住户，所以在芬党、善本、细化、日山等开发了新都市，在这个过程中，为了使居民生活方便，大型折扣店便登场了。韩国型的大型折扣店就是在这样的新都市、新城镇以及进行再开发·再建设的地区里建设起来的。

第二，在装修方面也和外国的折扣店不一样，主要以顾客为中心，装修成中高档。看那些早期折扣店，虽然模仿学习了外国企业进行了一部分装修，但是和超级中心型相比，顾客更看好那种会员制的折扣店。以易买得仓洞店为例，刚开始，货架的高度为2.4米，这要比韩国人身高高出很多，但是经过很多次运行错误之后，最后降到与成人女性视线等高（1.5米）。

这样装修上的变动从消费者的角度来讲是不难理解的。特别是购买力非常强的三、四十岁的家庭主妇大部分都集中在新都市，既然把折扣店建在这样的新都市，那么就有必要把货架降到与女性消费者的视线等高，内部装修也要高档化。另外随着早

期会员制折扣店Kim's Club的没落，加上普通折扣店的兴起，易买得了解到了顾客想去环境好一点儿的店铺。易买得的装修魅力就在于他们考虑到了顾客的体形，特别是在货架和装修方面。

第三，随着女性参与社会、周五日工作制等消费环境的改变，促销规则也改变了。我们看看韩国早期的大型折扣店的推销规划，折扣店在模仿学习美国的折扣店之后，把新鲜产品和加工食品作为主打商品。商品销售或者是以箱为单位销售，或者是大容量的捆绑销售。但是随着女性参与社会即食商品的需求越来越大，所以不得不增加即食商品的开发和供应。同时，因为百货商店的萧条，所以易买得决定扩大折扣店里以服装为中心的流行商品部分，对食品及卫生、生活用品进行拆售，改变了折扣店的结构（货架的高度、摆放量、储备空间）。

最后，易买得竭尽全力开发折扣店专用品牌，以满足消费者不同的需求。随着国内中小型百货商店的没落，为了满足消费者要求合理消费的需要，国内的大型折扣店都在加紧开发折扣店专用品牌。

易买得从1997年开始开发专用的品牌，后来这种专用品牌成为人气商品，最后竟然发展到占总销售额的10%，并成为折扣店竞争力的一部分。易买得通过补充专门人力和商品开发，把流行商品发展成折扣店的主打商品。我们来仔细看看易买得竹田店和紫阳店，就能发现韩国型折扣店快速变化的面貌。我们不得不说这是一个飞跃。他们超越了折扣店低费用体制原则，转变成追求价值体制的专门卖场，并出现出了新一代折扣店的概念。随着各种层次消费者的出现，易买得不断满足消费者挑剔的要求，成为韩国型折扣店的榜样。

结论是韩国型的折扣店为了符合国内的环境，从各个方面进行改变，但还会有一些困难，所以就利用在进化的过程中形成的竞争力和市场中的位置，以及对于消费潮流的变化和响应等优势形成自己的壁垒。所以从成长期进入成熟期的韩国型折扣店的进化还是值得人们期待的。

| 区分 | Discount store | 超级中心 | 特级市场 | 韩国型折扣店 |
|-------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 发生国家 | 美国 | 美国 | 欧洲（法国） | 韩国 |
| 位置 | 郊外 | 郊外 | 郊外 | 新都市，新开发区 |
| 促销规划 | 生活杂货为中心 (hardline和食品除外) | 强化 Discount store的促销规划商品 (hardline除外) | 以食品为中心 强化生活用品 (hardline除外) | 全部制品 (hardline制品除外，强化服装等流行商品) |
| 销售价格 | 每天最低价 | 每天最低价 | 最低价 | 最低价和活动并行 |
| 销售方式 | 自助销售 | 自助销售 | 自助销售 | 自助销售和面对面销售并行 |
| 市场营销 | 最少的广告传单 | 最少的广告传单 | 最少的广告传单 | 积极的市场营销 |
| 卖场的用品 | NWC用机架 岛状商品陈列台 | NWC用机架 岛状商品陈列台 | NWC用机架 岛状商品陈列台 | 1500毫米的视线高度的货架（早期也使用NWC） |
| 摆放方式 | 大量摆放 | 大量摆放 | 大量摆放 | 销量摆放（NWC货架可以大量摆放） |
| 其他 | 转换成超级中心 | 转换成 Discount store | 服装商品和复合构成 | 扩大顾客的便利设施 |

0 2 流通开放，金融危机，和沃尔玛决一死

流通开放三年前的1993年11月12日，在首尔仓洞像仓库似的易买得一号店开业了。在无数忧虑中开业的易买得是纯粹的韩国资本建成的，这可以说是流通史的一个纪念碑，因为这是在外国企业折扣店的缝隙中出现的国内折扣店，因此更具有历史意义。

后来Kim's Club（无视规模的经济原理，进行过分的扩张以后，在2004年被E-land合并）、Grand Mart、2001Outlet 等国内企业都开始进军折扣店市场，另外三星物产的Home Plus（和英国的TESCOR合资）、乐天购物的magnet（现乐天玛特）、LG流通的LG超市、农心的Mega Mart也开始进军折扣店市场，折扣店市场成为流通企业的角逐场。

1996年，流通开放前的新世界除了易买得仓洞店和芬党店以外，大部分卖场都是租的，新世界的主要产业仍然是面向高档消费的百货商店。但是终于在1996年1月1日，发生了一件令国内折扣店行业震惊的事情。1989年开始经过了三个阶段的流通市场终于完成了全部开放进程。乌拉圭回合服务领域部分的协商终于达成了，即不再限制店铺数量、开店面积，对外国流通企业实行全面开放。

这个协议给大型折扣店行业带来一大危机，就像开花之前总会刮台风一样。在折扣店市场的引进期，沃尔玛和家乐福等外国企业就已经威胁到了还未发芽的韩国折扣店企业。沃尔玛和其他外国企业的竞争也如火如荼。正在这时，正如期待的那样Macro（1998年被沃尔玛收购）在仁川、家乐福在富川分别开了第一家店，从那以后外国资本就从进入了韩国折扣店市场。正如我们所料，他们利用丰富的流通经验和巨大的资本力量开始威胁韩国的流通企业。

接着1997年秋天发生的亚洲金融危机成为折扣店重组的分水岭。亚洲金融危机的暴风雨给百货商店和超级市场的生存带来巨大的影响。根据统计，亚洲金融危机管理体制开始的1997年到1998年，108家百货商店中就有45家倒闭了，海太超市等超级市场连锁店也崩溃了。通过政府的限时降低特别消费税和返还信用卡税金等优惠政策，使中产阶层的消费看起来好像是恢复了。但是百货商店依然处于低增长状态，甚至一些小城市的百货商店开始破产。这就成为新世界易买得新的事业契机。

新世界内部也对折扣店持怀疑态度，仓洞一号店开业后的四年里，在九家连锁店的运营中发生的混乱和危机也证明了这样的忧虑。虽然折扣店的前景不太明朗，但是也有公司主管相信通过精密的市场调查，折扣店一定会带来巨大利润。其中最具代表性的人物就是当时经营支援室长、新世界集团的副会长具學書。

他提出搞活国内折扣店的第一个要素就是提高效率性。在百货商店行业里，以乐天为首的大企业间的竞争和过高的建设费用，以及施工时间过长只会导致百货商店发展滞后。百货商店建成以后，资金回转率也不如折扣店。另外，百货商店想收回初期的投资费用至少需要三年时间，而折扣店只需要一年多。所以说折扣店不仅是在大城市，在一些中小城市的商业圈里也能占领先优势。他用这样的道理去说服员工，在李明熙会长的同意下，毅然决定收购Price Club和信用卡事业部，果断地进行了大规模的结构调整。

用确定的2500亿元资金在全国的一些主要商业圈内购买了20~30块折扣店用地。同时把在善本、全州、海云台、真州等地区正在促进的百货商店项目作了全面调整，全部转换成折扣店。事实上，仓洞一号店开业以后，大部分易买得分店在开业的当年就实现了盈利。具副会长预料到了折扣店的发展前景。

易买得这样果断的投资在金融危机前后，在与进军到韩国市场的沃尔玛、家乐福展开的炙热竞争中，易买得奠定了占领有利地位的基础。在这个过程中，终于到了和沃尔玛决一生死的时刻了。从易买得的立场来看沃尔玛无疑是个强者。那还是1998年的事，在全世界拥有3500家卖场的世界流通业的巨人—沃尔玛，以强大的资金实力和巨大的价格优势与易买得展开了竞争。

想抓到老虎，就要先把老虎赶到洞里去。易买得的领导直接去了沃尔玛的老本营美国做了市场调查。当时沃尔玛拥有人工卫星系统，他们利用这个系统在地球的各个角落里找到最便宜的东西并快速地供应给世界市场。他们的战略就是利用人工卫星来管理物流，并尽可能地降低费用。

但是，易买得实务组的疑问是：“在韩国这么小的地盘上是否需要人工卫星”。他们还发现了以销售厂家商品为主的沃尔玛在韩国内无法突破的界限就是蔬菜、水果和海鲜等新鲜食品。韩国菜都需要用新鲜蔬菜来做，每顿饭都要直接做的韩国菜和美国的不一样的，于是他们做出这样的判断，这将能成为吸引家庭主妇的一个决定性因素。

因此易买得对仓储性的折扣卖场进行了大规模改造。货架的高度都调整到与主妇的视线等高，考虑到喜欢新鲜食品的韩国消费者的习惯和动线，所以改变了商品的陈列方式。

终于沃尔玛在韩国开了第一家分店，与易买得展开了价格竞争。为了对付沃尔玛，易买得也开始降价与沃尔玛展开竞争。报纸上登出了这样的新闻：“世界上最大的流通产业-沃尔玛，从今天开始以最高七折的价格进行销售，这点燃了韩国市场上流通竞争的烈火。”这意味着沃尔玛开始向韩国的折扣店宣战。

易买得也亮起了红灯。员工通过直接从沃尔玛购买商品的价格作为易买得决定价格的指标。因为价格不停地变化，推迟员工们下班的时间已经成为家常便饭，熬夜检查各种商品的价格动向已经成为日常工作，早上宣传单上公布的价格都是经过秘密制作和发行的。例如，29英寸的电视机在易买得的销售价格为49万韩币，如果沃尔玛只卖39万韩币的话，那么易买得第二天就得以39万韩币的价格进行销售，沃尔玛好像早已经预料到了似的，所以会打出更低的价格。易买得的宣传室在严密的防护中仍然流露出了紧张感。如果促销的电视机卖光了，而电视机折扣券已经发出去了，易买得宁可每台电视机损失10万韩币，也要把更好型号的电视机卖给消费者，来赢得消费者的信任。

结果顾客向易买得伸出了友谊之手，但是竞争并没有结束，易买得与沃尔玛展开了第二场战争，那就是商品质量的竞争。为此，易买得使用全部战略去开发属于易买得自己的物流系统，之后物流中心便开门了。后来易买得开发出了被称为“EAN-14条码”的物流专用箱条码，这是一个不用打开包装箱，只要扫描一下就可以知道货物数量和内容的自动化系统。另外还开发出了在所有卖场都可以同时使用的GOT订货系统，它不仅可以掌握商品的采购和物流、以及库存管理等信息，还可以掌握各个卖场的天气情况和销售动向，而且这个系统还可以对各个卖场里顾客喜欢的商品进行迅速发货，所以这个系统成为易买得攻击支配世界流通市场的沃尔玛的杀手锏。

结果沃尔玛在与易买得的竞争中败下阵来，宣布把16家卖场转让给易买得并从韩国撤出。那一刻我们就知道我们胜利了。

度过了如同战争的一夜

朴诸城（音译） 新世界宣传室 常务

如果说易买得和沃尔玛的价格竞争是一场战争的话，那么就是一场关系到自尊心的战争。和破格降价30%的流通巨头斗争让我们感觉非常紧张，他们已经通过台湾市场积累了很多经验。我们及时调查沃尔玛的价格，把他们的价格做为我们的价格指标。当然我们宣传室也是24小时待命，准备把传单夹进报纸和给报社发新闻稿，那时就仿佛是战争一样。沃尔玛把29英寸的彩色电视作为诱饵商品，把停产的型号的电视机以超低价进行销售，而且在新闻上展开了第二场折扣大战。看形势好像不是一两天就能结束的事情，我们也不得不用价格战争来进行对攻。

报摊上摆上报纸的时间就是我们下班的时间。

但是发生问题了。1000台彩色电视机几乎以原价销售了，但这并不算什么。可是我们只顾着把电视机卖给涌来的顾客，并没有去确认库存量，只是一味地把牌号单发给顾客，当库存还剩下不到100台时排号单已经发出去了1700多张。

我们也应该感谢那些记者们，因为低费用体制所以我们没在报纸上登太多广告，但记者们却给我们刊登了很多新闻。当时给报社提供好的新闻稿成为宣传室唯一的广告战略，这些也在价格竞争方面也发挥了很大作用。

洪忠燮（音译） 新世界易买得前商品本部长

对消费者微不足道的照顾和关心促进了易买得的成长

到2006年为止，洪忠燮（音译）教授（经营支援室研修院）一直是新世界易买得商品本部长，给人的感觉他就是一位兼备实际经验和理论的战略家。他为采访准备的材料不仅包括了易买得的历史和系统开发、战略及未来指向等内容，而且整理得让人一目了然。从他那里听到了很多关于易买得的实际业务上的故事。

易买得成功的关键在于领导的迅速判断

在了解易买得成功经验之前，应该先记住两个关键人物。那就是具学书副会长和黄庆圭前代表。具学书会长在1996年从新世界来到了易买得。事实上，从1993年易买得开业开始到1997年为止，易买得的成长是非常缓慢的。到1997年易买得仅仅开了9家分店。其中除了仓洞店和芬党店，其他的卖场都是租来的。那时新世界的重心还是放在百货商店上，但是百货商店的效益并不是很好，所以新世界也就没有精力去投资别的事业。

雪上加霜的是又遇上了1997年的金融危机。这时经营组的决策性的判断发挥了很大作用。首先收购了1994年开始营业的Price Club和信用卡事业部。这次收购不是一个简单的决定，通过这次收购确定了2500亿韩元的资金，并把这些资金全部投到了易买得。还有就是原来计划在善本、海云台、真州建百货商店，建筑设计基本都已经完成了，但还是全部被改成了易买得。接着易买得在龙仁和光州建了物流中心，宣布直接经营新鲜食品。那时为了建设易买得，还成立了新世界建设公司。别的企业在金融危机时期都停止投资，实行紧缩经营，但是易买得反而为了未来的发展投入了巨大资本。那时购买土地就用了200~300亿韩元。

1999年易买得实行了单独的运营体制。从1999年到2004年的六年时间应该成为易买得的历史，那时是黄庆圭前代表和具学书副会长并驾齐驱的时代。具会长负责整体的战略方向和开店政策，黄庆圭前代表主要集中在低成本经营方面。如果说在这里会出现胜负的话绝不为过。特别是黄前代表非常执着于低成本经营，通过这样的制度制作成了坚固的连锁经营系统。

整理一下就是连锁经营系统的基础分为两部分：第一就是低成本经营，另外一个就是连锁经营。黄前代表非常注重低成本经营的结果就是在低费用体制出台的初期就实现了盈利，而具副会长则为连锁经营战略奠定了基础。

通过连锁经营才能产生购买力。很多人觉得易买得开发自身的系统没有什么难的，其实并不是那样。不仅有困难，在运行中还发生了很多错误。通过咨询协议曾经把沃尔玛开店的诀窍试用在三、四个店铺里，也尝试过像日本那样在卖场内设立店铺，但是都失败了。为了模仿学习先进经验，无论是什么地方我们都要去。那时日本量贩店（GMS）的咨询顾问铃木先生后来在易买得负责了5年的咨询工作。我记得

当时他还和实务工作人员展开了激烈的争论。就在那样的过程中我们易买得成长起来了。当然我们也付出了很多心血。

易买得的生命就是新鲜商品

从一开始，易买得的商品构成就是以新鲜商品为中心。在初创期，仓洞店开业的时候，顾客就认为易买得是一个大型超市。所以易买得能轻易地被顾客接受。但是那些外国折扣店并不重视新鲜食品的重要性。事实上直接经营新鲜食品也并不是那么容易的事情。我们能抓住顾客的原因就是因为我们在直接经营新鲜商品方面的与众不同，另外我们还打破了厂家商品的价格，所以顾客才会蜂拥而至。

但是经营新鲜食品的风险很高，好像和折扣店的概念也大相径庭，但是外国的折扣店在韩国无法施展拳脚的原因就在于新鲜食品。他们失败的主要原因就是想把美国或日本的饮食习惯直接应用在韩国人身上。虽然直接经营新鲜商品能带来购买力，但是这也需要消费者的选择才能够实现。

现在我们应该考虑考虑未来

最近经常出现折扣店市场已经饱和了的说法。在欧洲大约平均每5~7万名人口就开设一个折扣店。如果我们韩国以十万名人口为单位开设一个超市的话，那么我想到2010年折扣店就会出现饱和状态。例如，2006年开业的易买得益山店与周围的Home Plus、乐天玛特展开了激烈的竞争。那么小的城市里，有一个超市就已经足够了。结果就变成了同类相食的局面。因为这点，郑溶镇副会长对折扣店的规模和未来计划陷入了苦闷。那么以后我们应该怎么做呢？

结论是我们要提前预测饱和状态，对各种规模的超市进行研究。我们易买得诗话店和水西店都是把超级市场作为模型去经营的。但是即使是那样，也不能扩大到小城市去。而且和小城市超市的竞争也是个问题，另外我们也不确定是否能盈利，所以说苦恼的地方还是很多。

| HOME PLUS (TESCOR) 各业态的现状 | | |
|---------------------------|------------|---------------|
| 区分 | 面积 / 形态 | 品种 |
| 超级商店 (Super Store) | 约 1650 平方米 | 食品、服装、CD、汽车用品 |
| Compact Store | 比超级商店小一点 | 商品构成几乎相同 |
| Metro Store | 相当于便利店的规模 | 商品数量超过便利店 |
| Express Store | 便利店+加油站 | 直接购买汽油 |
| Tesco Extra | 9240 平方米以上 | 3~4 万个商品 |

03 沃尔玛从韩国的撤出震惊了世界

2002年6月，连世界杯赌球的人也没有预料到韩国能成功地打入四强，这充分地证明了一个真理：“是长是短，比一比才能知道”。

就像这种完全没有预料到的事情一样，与预想背道而驰的事件也不仅仅局限在足球事件上。4年后，2006年5月22日，发生了一件冲击了世界流通业的事件，那就是本土流通企业易买得收购了韩国沃尔玛的8250亿韩元股份和韩国国内的16个卖场，在韩国国内折扣店市场上占据了独一无二的位置。

世界流通巨人-沃尔玛从韩国的撤出证明了，即使拥有再大规模的资本和西方的成功秘诀也不能抓住所有地区的消费者。另外沃尔玛得到的痛苦教训就是：懒得去研究消费者的苛刻要求是不行的。

“世界一流的流通企业怎么可能就这样轻易地失败了？”

“沃尔玛已经达到了可以改写市场经营历史的程度，那么合理的大企业怎么可能触到‘本地化’的暗礁而陷入泥潭里？”

在众多疑问当中，沃尔玛说承认在韩国市场上的失败，决定从韩国全部撤出。

沃尔玛进入韩国市场的经历和成绩怎么样呢？1998年沃尔玛收购了荷兰和韩国合资的Macro店铺，在亚洲率先进入中国之后，又进入了韩国。他们进入韩国的时候正是金融危机时期，这给了外国企业一个进入韩国市场的正当名分。世界流通巨头-沃

尔玛拥有雄厚的资本，还拥有沃尔玛独有的经营方式—低价仓储性卖场，几乎达到了掌握韩国折扣店市场的程度。实际上从2000年到2003年，沃尔玛靠低价的经营方式，在韩国每年至少赚取了140亿韩元，取得了巨大成功。沃尔玛在韩国开设了16家卖场，总资产达到了8740亿韩元，员工数量达到了3356名，那时任何人都没有对沃尔玛的快速发展产生怀疑。

但是，做梦也没有想到“本地化”这个并不简单的障碍挡住了沃尔玛的行军，成了他们失败的原因。他们把在美国的“每天都是低价”的经营方式直接移花接木给了韩国，这才是失败的根源。他们觉得只要价格低，即使卖场很远、商品质量差消费者也会满足，这种判断是错误的。在这里就像是“球是圆的”的足球突变事件一样，市场营销的历史也应该被重写。韩国顾客不但希望价格便宜还希望享受到与百货商店同等的顾客服务，但是沃尔玛却对顾客的这种愿望熟视无睹。

以《纽约时报》为首的世界各大媒体，在沃尔玛从韩国撤出这件事情上，都用了圣经故事《大卫和哥莱亚》作了比喻。一个叫大卫的放羊少年和彪形大汉哥莱亚，大卫用一个小石头就战胜了彪形大汉哥莱亚，谁也没想到这个故事能适用在21世纪流通市场的市场营销上。巨人—沃尔玛打入了中国、日本、巴西等10多个国家，卖场数量达到了4400个，员工数量达到了190万名，销售额达到了3450亿美元（2006年为准），即使是这样的沃尔玛最后还是宣布撤出韩国把店铺转让给易买得，这样的结果非常让人震惊。

后来，《华尔街日报》对韩国的消费者为什么会舍弃沃尔玛选择易买得的分析内容如下：

“穿着Polo T恤的年轻女性勤快地把Dove和Lipton的商品放在购物车里。售货员叫喊着请品尝自己公司产品声音乱作一团，另外卖肉和鱼的专柜又开始大声叫喊着价钱。一句话，易买得的成功就在于这样的‘叫喊’中。”

如果说这是把野外市场以便利店的形态放在室内，那是正确的。但是他们接下来分析又让我们大吃一惊。

“易买得比沃尔玛更接近美国的目标。宽敞的空间、超低的货架、华丽的颜色和明亮的氛围、另外还有像野外市场一样的热闹气氛。”

《华尔街日报》就那样承认了易买得拥有打败世界屈指可数的竞争者的服务诀窍，确认了沃尔玛的失败，对易买得具有威胁性的挑战拍手叫好。

从沃尔玛的立场来看，从韩国的撤出并不是简单的撤出。沃尔玛在进军海外市场时需要重新制定计划。沃尔玛在1991年就预测到了美国市场的饱和状态，所以开始发掘新的市场。他们把墨西哥作为先遣之地。借着墨西哥分店的势头，开始评估北美折扣店市场，之后又向中南美的巴西、阿根廷进军与宿敌家乐福展开了竞争。

沃尔玛在德国、加拿大等成熟的市场环境里，通过采用收购合并的方式，发掘出了同时多发性的连锁店，采用阶段性的战略占领亚洲和南美洲新开发的市场。如果开发新市场有困难的话，就像在韩国那样，收购韩国国内第一位或者第二位的零售店，把进军外国市场的障碍—店铺位置问题解决掉了。所以沃尔玛为了进军韩国市场收购了韩国Macro。

沃尔玛很早就认识到了亚洲市场的潜力，所以计划收购亚洲所有的折扣店。沃尔玛把韩国作为先遣之地，之后通过在日本和中国进行大规模投资，培养在亚洲的竞争力。沃尔玛从韩国市场撤出以后，收购了在中国34个城市里拥有110家分店的好又多（Bounteous Company Ltd）35%股权，打败了法国的家乐福，梦想成为中国最大的连锁折扣店。但是沃尔玛从韩国的撤出还是给他们留下了不可言喻的痛楚。

尽管沃尔玛一再辩解说那是他们错过了投资时期，但是从他们在巴西和阿根廷与家乐福、Macro展开的价格血战中出现的损失，以及从德国市场的撤出和日本分公司的损失等方面来看，不能不说他们引以为荣的经营方式出现了问题。那就是他们对“本地化”的考虑和经验还很不足。最近星巴克的Howard Schultz会长在进军中国市场之前说：“重新考虑原有的经营方式，找出对中国人来说最有效的方法。”后来他们把注意力集中在绿茶上，这是沃尔玛应该细心观察的地方。

04 在韩国沃尔玛的夹缝里学到的

沃尔玛的失败是“太阳落山”吗？还是单纯地把撤出作为他山之石？

不是那样的，沃尔玛仍然作为世界一流的流通企业显示着他们的实力，仍然是掌握着世界折扣行业的巨人。根据美国的经济杂志《财富论坛》发表的世界企业五百强排行榜（2007年7月23日版），排在世界第一位的企业就是沃尔玛。

这也证明了沃尔玛并不是太阳落山了，他们仍然具有源源不断的动力和差别化的竞争力。沃尔玛在组织、体制及投资方面都有自己的“力量”和“战略”，但是这样的沃尔玛在韩国沃尔玛的经营上还是出现了很多盲点。正是由于这些盲点，使沃尔玛不得不把韩国市场拱手相让给了易买得。易买得改善了韩国沃尔玛的缺点并使其发生了变化。

丨在西方成功了的折扣行业巨人—沃尔玛丨

一个四十多岁的中年男子管理了一些名叫Ben Franklin的折扣店。他知道那些生活在郊区的人们因为流通费用，经常花高价购买一些物品。所以他向Ben Franklin的领导提出在一些小城市开折扣店。但是Ben Franklin的领导觉得这样不符合常理，所以拒绝了他的提议，意思就是有人在人口5万名以下的小城市没必要开折扣店。

但是这个男人没有放弃，1962年他在阿肯色州的一个小城市开了第一家沃尔玛小卖店，实现了他自己的梦想。他就是沃尔玛的创始人—山姆·沃尔顿。他在1960年代成为一个成功地经营15家店铺的企业家，1970年代在纽约证券市场上成功上市，到1970年代末他成为拥有260家分店，雇用员工超过2万名的大型企业所有者。

从创业开始以后，经过了30年，他在美国的42个州开了1720家分店。达到了每年能开设150家分店的飞跃性发展。在1990年代，沃尔玛超过了美国最大的零售商K-mart和Sears，成为世界上最大的零售商。他们独特的战略和核心竞争力不仅受到了同行业的关注，也受到了其他行业的关注。

沃尔玛以雄厚的实力奠定了成长的基础。K-mart的主管在核心力量不存在的前提下进行盲目扩张，甚至到了丧失已有的竞争优势的时候，沃尔玛却慢慢地充实自己，并判断以后的折扣销售业能够替代百货商店成为主导性的零售企业，并且进行了大胆的尝试。那就是以农村地区的小城市作为发展事业基础。

把小城市做为事业基础，这既能避免资金上的劣势，也能摆脱后发企业的限制，也就相当于发现了流通的blue ocean。沃尔玛的出现并没有引起拥有雄厚基础的K-mart注意。

山姆·沃尔顿确信在小城市更适合建折扣店的理由有两个。第一，就是现存的竞争非常小，所以很容易打入市场，然后通过率先占领市场设置壁垒。那也可以看作是

他为了避免与那些先进入大城市的竞争者进行盲目的斗争。第二，如果在小城市里供应丰富的商品并以低价销售的话，这不仅能吞掉小城市里原有的杂货店领域，也可以吸收远距离的顾客。

丨对物流系统的不断开发及投资丨

沃尔玛的创始人的意志和秘诀就是从小城市的郊区开始占据位置，为了使消费者更方便，把店铺建在了高速公路旁边。1980年当美国人的生活及居住方式由市中心向郊外转移时，沃尔玛的选地战略更加发挥了作用。还有今天沃尔玛的代表性经营战略-“每天低价销售和满足顾客”，无论在过去还是现在都是沃尔玛自己的商标，是永远不变的经营原则。

当然在初期为了坚守这条原则也遇到了很多困难。为了采购到优质商品就要有购买网，不然的话商品的质量会下降，也很难备货。所以为了降低成本，就只能最大限度地节约店铺建设费或租金。所以大部分店铺没有空调，在破旧的建筑物里的粗劣货架上摆放商品。这不能不说是沃尔玛的一个困难时期。折扣店应该拥有优良的商品和令人愉快的现代式卖场环境。

K-mart具备优良齐全的商品和愉快的购物环境，这些都是沃尔玛非常想要的。沃尔玛为了能达到低价供应，把目光放在了有效的运输网上。问题是K-mart那么大的流通产业不可能与沃尔玛进行联合，结论就是沃尔玛要独自开发运输网。

1969年11月，沃尔玛在阿肯色州建立了第一个物流中心。还有引起今天流通行业和学术界的关注的Cross docking运送系统，早在1970年就已经制作好了。这个系统可以直接把大规模的商品从火车或者货车上搬到自己公司的货车里，对需要分类的商品，通过利用流通中心内的传送带等标准化分类系统进行分类，然后用标准化的商品包装箱进行包装之后发送到分店内，沃尔玛为了使运送更快、更方便开发了这个运输系统，这也是沃尔玛成功的原动力。沃尔玛强化本公司的核心力量的同时模仿学习竞争对手的长处，为成长奠定了更有力的基础。

沃尔玛能在1991年占据了美国零售业的第一位，其理由就是把对物流系统进行不断地开发和投资作为基础，因而实现了快速成长。这不能单纯地从销售额或者卖场数量增加方面来解释。沃尔玛当时并没有对Cross docking运送系统感到满足，所以还

引进了条形码系统、EDI（Electronic Data Interchange）、POS系统、扫描订货系统等各种电子商务技术。

为了能够更有效地利用这些系统，还投入了巨资制作了卫星系统。卫星系统的成功制作使沃尔玛能够准确地掌握各种数据，比如说，沃尔玛的2500个卖场和物流中心及总公司的联系情况，对18000多台运送商品的货车进行追踪及货车几分几秒能到达店铺等。通过卫星系统还能快速地和供货商交换订货和库存信息，所以能快速地上补货物，使不必要的库存保管费减少到最小，所以能够实现比竞争公司还低的销售成本。沃尔玛以这样的物流系统为基础，把销售管理费占总销售额的比重降低到了15%。

韩国易买得和沃尔玛的诞生时虽然比较渺小，但是两者都是通过各种运行错误使物流系统发展起来了。但是韩国沃尔玛先进的物流体制不过是只纸老虎。沃尔玛对韩国山多的地形了解的并不是很充分，再加上物流仓库的地理位置和外国企业的制约都使韩国沃尔玛的核心竞争力黯然失色。

在这个连锁原则比什么都重要的折扣店市场里，适合当地的物流系统比什么都重要，因为这直接影响到了费用。沃尔玛忽视了系统要符合当地的状况，而易买得恰好最大限度地利用了沃尔玛的这个缺点。

| 成长的钥匙在员工手里 |

今天能被大家记住的那些大企业的重心总是放在员工身上，沃尔玛也不例外。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿总是强调“落日原则 Sun down rule”。意思就是“当天的事情要当天完成”。沃尔玛从创业开始，为了运营EDLP，把“费用管理和物流管理”的权限下放给了物流负责人。沃尔玛还在店铺入口安排了接待员，给顾客介绍卖场和帮助顾客退货运送等，这被称为‘10步服务’，就是如果顾客离自己3.3米以内的话，就要走上前去向顾客提供服务。

“如果公平地对待员工的劳动，员工就一定会亲切地对待顾客，受到亲切对待的顾客就一定会再来访问卖场。”这样的顾客服务就是沃尔玛理念的基础。

但是韩国沃尔玛和总公司的这种服务教育不一样，而是形成了上下垂直关系，他们不仅形成了这样的沟通体制，还因最高领导的独断和判断错误结果导致沃尔玛错过

了很多机会（店铺位置、顾客服务、顾客和员工的意见等）。有评价说把沃尔玛和韩国的企业进行比较的时候，沃尔玛在信息公开方面做的不好，所以导致他们的当地化失败了。再加上比较散漫的人事管理，出现了不周到的顾客服务，而且优秀的人才开始流失到竞争对手那里。

与此相反，易买得有经营百货商店的经历和在被称为“流通军校”的新世界集团里培养出来的优秀人才，以及倾听顾客和员工意见的核心领导班子作为基础。

丨 店铺现场优先主义丨

沃尔玛的创始人-山姆·沃尔顿从创业开始一直到1991年4月因癌症去世时，总是亲自去巡视店铺，强调以现场为中心的经营方式。1980年以后店铺数量大幅增加，他便亲自开着专用飞机去巡视店铺，可见他对店铺现场的关心。后来山姆·沃尔顿的店铺现场优先主义成了沃尔玛的传统，总公司的重要领导和所有管理人员大部分时间都是在店铺里度过的，他们把从店铺里看到的情况作为决策的基础。就这样和顾客接触的现场和作出决策的总公司非常和谐，所以才能够实施战略。

但是韩国沃尔玛盲目地追随总公司的政策，所以导致了失败的后果。首先，他们既然已经知道韩国消费者不喜欢那种仓库式的氛围，但还是固守他们的低成本原则，而且还漠视韩国消费者独特的消费方式。同时，沃尔玛强调销售捆绑形式的包装商品，他们并没发现新鲜食品是能带来频繁购买的诱饵商品。这种判断错误是遭到超市的主要顾客家庭主妇们的忽视的一个原因。

沃尔玛忽略了韩国的折扣店应该建在消费者密集的地区，他们像在美国那样，在地价较低的郊区建设店铺的战略也成为他们从韩国撤出的一个原因。他们还忽视了“接近消费者”的战略。别的竞争企业都通过电视广告、电视剧和有关的PPL战略进行大肆宣传时，韩国沃尔玛只是固守着低成本经营的原则，进行一些消极的营销。

结果韩国沃尔玛把总公司创始人一再强调的现场优先主义都忽略掉了。沃尔玛拥有世界上最大的流通企业的最优秀的经营技巧，他们拥有最高的购买力和利用人工卫星的最先进物流信息系统、低廉的融资渠道、雄厚的资本、各种商品构成和PB开发技巧等，虽然他们不愿意，但也只能作出撤出的决定。

易买得却把沃尔玛的这些弱点变成了自己的竞争优势。

05 从第1代到第4代，易买得不再是超市

看到易买得各个时代的商品构成，仿佛就能看到了我国大型折扣店的历史。从1997年仓洞店开业到2007年以后，易买得逐渐走进成熟期，易买得倾听顾客的要求和意见的同时，并通过迅速的判断和决策引导着韩国的折扣店市场的发展。

那么我们来看一看易买得各个时代的状况和新世界易买得变化的过程。仓洞店的开业可以说是第一代，那只是具有折扣店概念的仓储性超市，靠着积极的大众宣传和消费者“非常便宜”口传营销效果，在开业当年就实现了盈利。在易买得开业之前，商品的供应上也有一些差错，再加上百货商店也想把易买得转变成新的业态，可以说是困难重重，但是因为有了打破常规价格的特点易买得才抓住了顾客。

芬党店最早开始实行“最低价格赔偿制”，发挥了先发品牌的优势，开始出现顾客聚集的效果。当时最重要就是搞好和掌握流通市场主导权的供货商，也就是和制造企业的关系。一句话，开业初期的易买得处于一个急于把卖场装满东西的时期。

从面临着经济危机的1997年年末开始对易买得来说是一个重要的过渡期，所以需要新世界易买得的主管作出冷静的判断和果断的决策。那时对外界来说是经济危机，但对于新世界易买得来说是机会。用通过收购Price Club筹集的资金购买了地皮，把原计划要建的新世界善本店，果断地转换成了易买得。这样的决定成为与1996年流通市场开放以后进入韩国的家乐福、沃尔玛竞争的动力。易买得摸索着变成韩国型折扣店。从1999年开始的第二代易买得才真正开启了连锁店时代，并开发出了能接近顾客的系统（物流领域及流通信息）。

第一代、第二代折扣店经过了引进期和生长期的同时，让人们了解了折扣店的概念，通过新世界易买得的功能和特征开始确保在市场上的占有率。从2005年开始的第三代超越了新世界易买得过去的低成本体制，进行了划时代改变。顾客的品牌忠诚度和在市场上的位置，以及外国大型折扣店的撤出等引起市场构造的变化，以及随着消费潮流的高档化及两极化出现了新的流通业态等因素，和专卖店结合在一起的综合型折扣店诞生了。

易买得卖场的规模第一代为4958.7平方米，第二代面积为9917.4平方米，第三代是为了能够容下特设卖场，所以把面积扩大到13223.2~16529平方米。通过以消费者为

中心运营的“新的生活价值提议”，让我们清楚地看到了易买得从价格向价值转变的模式。

105号店-紫阳店从大规模折扣店的领域里解脱出来，变成综合的高品质折扣店。内部的设施可以说达到了百货商店的标准。让我们看到了未来的大型折扣店的风格，比如说卖场之间有分明的分界线，设有专门的红酒店、外国进口综合店、先进的红酒信息检索机，模仿学习了外国有名超市的货架和照明方式、百货店式的售后服务等。

| 区分 | 第一代（1993年~） | 第二代（1999年~） | 第三代（2005年~） | 第四代（2007年~） |
|-------|----------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| 代表性店铺 | 仓洞店（1号店） | 山本店（20号店） | 竹田店（78号店） | 紫阳店（105号店） |
| 概念 | 仓储性折扣店 | 韩国型折扣店 | 综合型折扣店 | 高品质折扣店 |
| 特征 | 破格降价 | 连锁店时代 | 与专卖店的结合 | 大幅强化高级商品的构成 |
| 卖场规模 | 4995平方米 | 9990平方米 | 13320~16650平方米 以上 | 11988平方米 |
| 外墙颜色 | 米色 | 米色 | 红酒色 | - |
| 运营方法 | 以效率为中心 以捆绑、箱为单位 销售 一起结算 | 以便利性为中心，零售 区域卖场 一起结算 | 以消费者为中心 零售 专门卖场 | 相当于百货商店的折扣店 专门的主题店 |
| 商品构成 | 以低价的生活必需品为中心 商品数量：1~2万个 | 差别化的商品构成， 开发PB（E-PLUS, E-BASIC）。商品数量：3~5万个 | 提出新的生活价值的商品构成 商品数量：6~7万个 | 从高级的商品构成到廉价的构成，具备各种商品 商品数量：6万个 |
| 承租人 | | 引进时期 修改、照相馆、眼镜店、药店、旅行社、快餐 | 高档化 游戏中心 高级餐厅 汽车用品专卖店 | 顾客利用设施丰富 牙科、药店、美发店、干洗店、眼镜店 |
| 硬件 | 仓储性卖场 | 韩国型卖场 | 愉快的购物环境 | 高档化的购物环境 |

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| | OVER - STOCK/ NO-INTERIOR | 超低的货架（1.6 ~ 1.8米） 装了天花板，进行了 装修 | 层高（3米→4米） 货架升高（2.1米） 宽敞的动线（3.5米 →4米） | 新鲜食品卖场的阶梯型 货架 陈列方式（使商品看起 来更有立体感） 散装性冷藏货柜 商品集中照明方式 |
| 服务 | 最低价格2倍赔偿制 新鲜食品 回收制 结算错误赔偿制 100%退换制 地区团体优惠 | 不遵守承诺赔偿制 最低价格申告赔偿制 劣质商品赔偿制 | 残疾人用购物车 儿童购物车 野外露台 | 感谢顾客及信息介绍 （售后服务制度） 红酒KIOSK 机 扁口鱼生长过程检查系 统 |

易买得作为在韩国开业的第一家折扣店，在巨大的范畴内实现了超前的发展。这是易买得一直重视顾客意见、满足顾客需求的证据。以后也会不停地引导韩国市场的发展。易买得在遵守原则的同时还能灵活地适应时代的变化，所以说易买得不仅能成为韩国折扣店的先驱主义者，还能在和外国企业的竞争中占优势。

尹贤栋（音译） 新世界易买得 财务负责 常务

坚持原则、适应现实、有融通性地发展起来

尹贤栋常务一直在管理·会计部门工作，他像是一个管理专家，对于折扣店的低成本经营原则和系统有着自己独特见解。特别是他还给我说明了业务文化和系统方面的一些关联部分，他说这些重要方面都取决于CEO的判断力和决策力。

再强调一遍，问题就出在系统上

1993年易买得就开门了，但是到了1996年才真正具备了软件方面的框架。原来的

组织是以店铺为单位，后来直到黄庆圭前代表上任以后，才把易买得完全地从百货商店里分离出来，那时成立了易买得总部。

系统是把很多要素有机地结合起来使其产生合力。所以和单纯的电算化是不一样的。易买得一直不停地开发和消费者以及内部经营有关的系统。为了连锁经营，物流系统是必需的，但是想要开发系统就需要投资。所以CEO的判断力和决策力就十分重要。

我讲一个小插曲给你听，那是在1997年。随着“最低价格赔偿制”的实行，易买得还投入了无条件退换制度。但是领导们的苦恼是员工们的支持。结果是如果和顾客在现场接触的员工不理解或者不按照制度做事的话，马上就会引起顾客的不满。所以我们就指示员工不要问理由，无论顾客觉得东西不好吃，还是把几年前买的東西带来，都直接退给顾客现金。

但是问题是交换给系统带来了影响。为了交换商品，应该出入卖场，但是如果不用收银台的话就不可能把东西拿出去。因此，我们就在每个卖场安排一个干部专门负责退还。在这个过程中我们明白了沟通是需要统一的，所以易买得大胆地把组织变成了并列结构。

利用对员工的持续教育去完善系统

坦率地讲，易买得是由100%的经营精英组成的公司。作为负责管理的领导，我不得不注重公司的效益问题。首先把百货商店和易买得作一下比较。在1984年的时候，百货商店全部都是单一的店铺。新世界、乐天、美都波等百货商店存在了一段时间之后，直到1986年新世界永登浦店的开业，才出现了分店的概念。当时的百货商店行业都特别景气。但是到了1980年代中后期，说百货商店是现金买卖的传闻出现后，不动产的财团都开始投资百货商店，导致百货商店的效益开始下降。

因为有了那样的经验，所以折扣店在开始的时候节省了广告费，完善了系统，尽量减少了人手。但是在初创期，一旦折扣店里出现缺货，在百货商店工作过的员工总是想忽略系统去进货。因为把销售作为宗旨的百货商店员工无法理解折扣店的系统。所以公司就强制规定不通过系统就无法进货，为了形成正常的采购系统，对员工展开了持续的教育。

还有一点就是教育员工妥善地收集顾客的信息和意见。事实上，易买得每天都会向代表理事报告经营信息、顾客信息、还有营业信息等。所以我们能了解消费者的不满是什么、店里发生了什么事、顾客的意见是什么等信息。甚至还制作了可以了解到某种商品销售情况的数据系统，另外还建立了顾客服务系统。这样之后，就会各尽其责，避免了不必要的事情发生。

虽然韩国沃尔玛失败的原因在于新鲜食品，但是我觉得他们营业员的教育也有些不足。就像是入乡随俗，在韩国就需要对韩国的员工进行教育，无论系统有多好，但是最终还是取决于操作系统的人。当然要顾客的意见作为基础才行。

折扣店需要与之相符的市场营销战略

在制作系统的时候总是需要利用一些样本。假如计划在某个地区开分店的话，就会采集与这个地区相似的样本。然后经过检验、调查以后，按照店铺的特征进行设计。这就是店铺之间的差别。当然也不是绝对的。只是在引导基本方向的标准化。所以被称为商品构成的MD战略，可以说是易买得的生命。模仿学习先进的店铺，把老店铺进行改造，引导折扣店内部展开善意的竞争。最近开业的紫阳店就是个例子，在某个地方使用了这个方法之后，取得了很好的效果，所以别的分店也开始进行改造。日山店最近也进行了改造。

当然根据各地区商业圈的不同，商品的构成也有所不同。比如说，把开业当时作为标准的商品摆放1~2个月以后，如果商品构成失去平衡的话，就会根据当地的顾客进行大胆的改造。虽然存在标准化的原则，但也不能千篇一律。应该对顾客的需要和变化做出积极的反应。所以折扣店就需要适合折扣店的商品构成战略。

易买得的一些即食料理等新鲜食品每个月都会召开品评会。不断地提出商品构成意见。有一次公司决定把地球仪作为商品。这个东西本来不是在市场上卖的，而是在科学教材商店或者文具店里才能买到的。我们都觉得很意外，但是学生家长的反应却很好。

正是如此，易买得需要违背常规的商品构成战略。找到以前折扣店里没有的商品，增加商品的数量，实现新旧商品的快速回转，提高顾客对商品的喜好程度。为了减少顾客清洗蔬菜和海产品等不便之处，易买得开始把焦点对准在便利性上，对产品

进行重新包装、摆放。为了让消费者了解商品的新鲜程度，易买得在卖场里安装了电视机。就是说易买得的商品构成不是千篇一律，而是标准化。

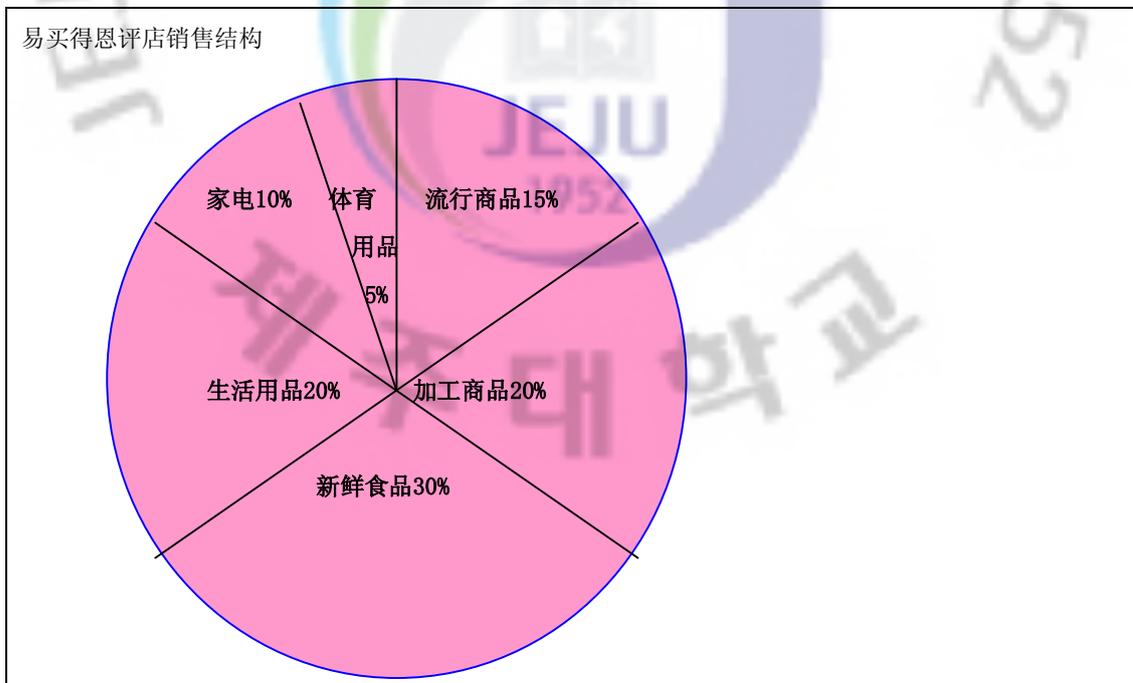


第三章 用第六感觉去体验

01 新鲜度就是生命

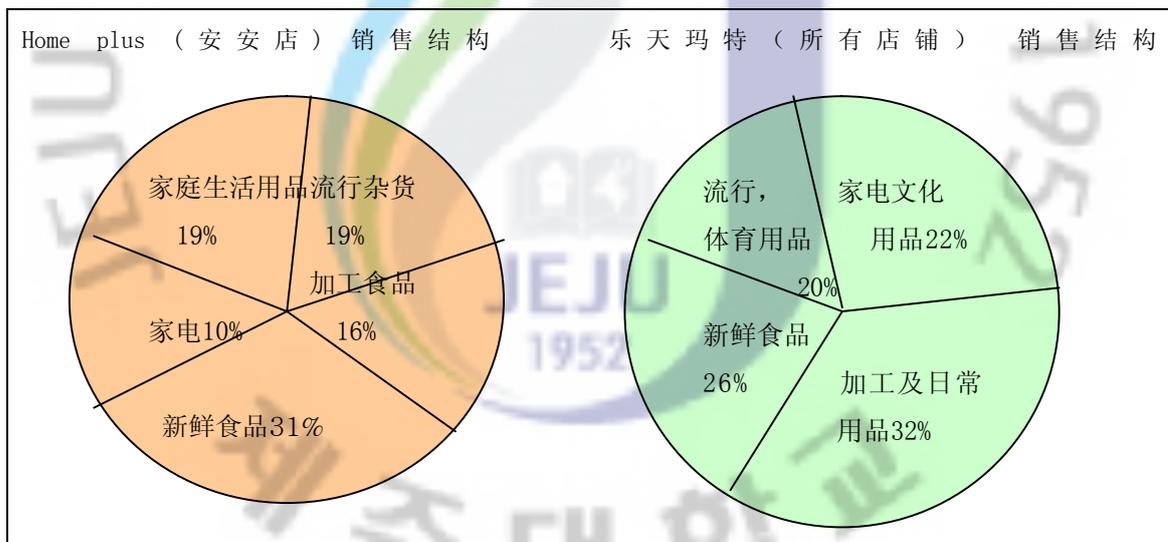
到2007年7月19日易买得在光州鳳仙洞开了第107号店时，易买得在韩国的折扣店行业一直占据第一的位置，其原动力就是尽最大努力为顾客提供新鲜食品的顾客服务战略。

这是易买得与外国折扣店进行竞争时发挥出的真本事，也是从刚开业就开始对顾客喜欢的商品进行集中研究的结果。举个例子，我们来看看恩平店的销售结构图，恩平店的厂家商品和新鲜产品占总销售额的50%。这是因为我们拥有产地直送的系统和四个物流中心，特别是通过妥善的管理体制及当日运送系统，所以恩平店的新鲜食品供应诀窍应该不言自明。



那么除了易买得，别的折扣店是否也把新鲜产品作为核心竞争力呢？不是那样的。Eland Home-Ever(原韩国家乐福)通过把本公司的服装商品进行特殊化的方法，把建成‘百货商店式的折扣店’作为新的事业目标。所以 Eland Home-Ever 引进了很多服装品牌，同时还强调高档的装修氛围。除此以外，排在第二、第三位的Home Plus和乐天玛特也在模仿易买得的商品构成战略，那就是在同一空间里，既可以看到各种生活用品，也可以进行购买。

Home Plus把顾客关系管理和文化中心作为特殊化的一个方面，因此，1999年在同行业里最早开设了文化中心。乐天玛特也变身成‘一站式的空间’，集中发挥卖场内所有的力量。乐天玛特安山店在3、4层引进了多功能电影院，以此为契机又在超市里提供保险商品和网络服务销售、银行业务等服务，他们把焦点对准在了符合消费者意识水平的各种便利设施上。我们看看下列的销售结构图，就可以轻易地掌握各个公司的使用哪种战略去接近消费者。



我们从这个表上能了解到各个公司的核心竞争力是什么。核心竞争力包括各种技术和能力，这里的竞争力包括了广泛的概念，比如说从商品的生产到提供特定的售后服务能力、优秀的管理业务和流通的效率等。

那么易买得核心竞争力是什么呢？

丨核心1 提高顾客的满足程度丨

易买得为了提高消费者对新鲜商品的信赖，制定了三大顾客满足制度，拿出了与竞争对手差别化的核心战略。那就是对1000余种新鲜商品实行‘当天商品当天销售’、‘标出陈列时间’及‘标出水果糖度’等制度，强调新鲜度就是生命。这不仅提高了顾客的信赖度，也提高了与其他企业的竞争力。

易买得对重点部门进行特殊化，强化了店铺的竞争力，刷新了商品力，让我们切实感到了易买得作为引领生活文化的先发品牌的自豪感和责任意识。

在那段时间里，易买得在与百货商店、以及其他折扣店行业展开的竞争中，也出现了顾客流失和收益结构的压迫等问题，所以易买得认识到如果在商品、服务、促销等主要方面不与竞争企业有所区别的话，就无法保持“第一品牌”的位置，所以易买得做出了这样的判断，与其一一去迎接其他行业的攻击，不如对自身进行更新和完善。因为最完善的防御就是攻击。所以在为了扩大市场占有率，易买得在强化市场进入壁垒及发掘新的顾客、开发潜在需求等方面做出了不懈的努力，并且不断地扩大可以攻击对手的领域。

在这方面，易买得大胆地与G-Market联手开启了新鲜食品市场新的竞争时代。易买得在被称为网络市场的开放市场里设立了新的部门，开始尝试扩大市场。之后Home Plus也和INTERPARK联合成为易买得在线新鲜食品市场的竞争对手。

丨核心竞争力2 当天的事情当天完成丨

易买得的负责人在开业之前对广告商品摆放的位置及数量，一个个地进行考核之后反馈给现场，每天早晨给员工们召开关于广告商品的会议。销售战略不是简单地打个广告就可以实现的，这是组织文化和服务精神对顾客承诺的体现。保证广告商品的数量充分，绝对不允许出现缺货现象，这些都是现场工作人员的信条。

新鲜商品部门在商品管理方面，最重要的就是保证当天进店的商品必须在当天全部销售完毕，并在翌日营业时能摆出新鲜的商品。特别是蔬菜和鱼类更要遵守这个原则，保持住商品的新鲜度顾客才会增加。

那么怎么做才能实现“当天进店的商品当天销售”呢？首先，提高商品的

新鲜度与这个战略有密切关系。

商品的新鲜度下降的话，就会影响销售，销售下降的话就会影响效益，所以这一部分是和易买得的竞争战略直接连接在一起的。当然“当天进货当天销售”的战略绝对不是说牺牲了收益率。

这样看来不知道这是不是在同时追两只兔子，但是在企业的营销战略里这两个要素是必须要满足的。因此，首先要对每周的销售数据和销售技巧进行分析，然后进行合理订货。然后检查那些需要考虑摆设方法或堆积效果的商品说明书和POP。接着掌握营销潮流的监管人员开始在现场进行指导，对销售员实行待客服务教育也开始了。当然商品在入店的时候就要强化质量检测，如果商品的新鲜度低的话就要取消进店。

同时，作为“当天进货当天销售战略”的最后一个方法就是突然打折的促销手段，这要从游击营销方面进行研究。因为突然打折就是为了把当天的商品全部销售掉，所以这个方法到现在一直都被认为是一种甩卖，但是从现在开始我们应该把它看作是一种有效的聚集顾客战略和具有口传效果的市场营销技巧。

| 大型折扣店限时打折类型 |
|---|
| 上午10~12点：上午的限时打折是针对特定商品，按超低价格进行销售。这是吸引顾客的诱饵战略。易买得根据卖场的销售情况，把销售额排在前10名以内的几种商品拿出来，以超低价进行销售。乐天玛特也把新鲜食品、加工食品、生活必需品、小型家店等全部商品以20~50%的价格进行销售。 |
| 中午~下午3点：大部分位于市中心的折扣店把一些上班族吃的零食，如水果、饮料等进行限时打折销售。在这段时间里来卖场的顾客大都是比较空闲的家庭主妇。所以也经常以洗衣粉或卫生纸等大捆的加工产品为主，实行“买一送一”的打折销售。 |
| 下午5~7点：家庭主妇们为了准备晚餐都要去市场买菜，所以这段时间是超市里最拥挤的时间。易买得主要把当天量比较大的商品在这段时间里进行限时打折。比如说甜瓜进的比较多的时候，就会通过广播通知顾客，在10~20分钟内以20~50%的价格进行销售。 |
| 关门1小时前：活鱼、畜牧产品、蔬菜等当天内需要销售完的商品，在关门之前2~3个小时开始进行打折销售。贝类、活鱼等主要品种差不多都达到白送的水平，所以最便宜。一般负责人会根据商品的新鲜程度贴上20%、30%、50%的折扣贴进行销售，越临近关门的时间对顾客就越有利。 |

被我们称作限时打折的活动通常在折扣店关门以前，对特定商品以30~70%的价格进行销售，现在正在实行的限时打折在上午、下午、晚上等时间里进行3到4次。那

么主妇们为什么喜欢这样的服务呢？

以突然打折的名义对消费者展开的游击经营，虽然是为了使“当天进货当天销售”的战略更有效，但是一个小的想法也可以招来很多顾客，所以我们有必要来研究一下。但问题是效果可能只局限在短期范围内，如果对通过游击营销招来的顾客进行管理的话，那么这些顾客也可能转换成忠诚顾客，所以需要把游击营销和顾客关系管理战略放在一起思考。

在折扣店里进行的“限时打折服务”，在顾客密集的地区，对诱导潜在顾客的购买力方面起到很大作用。特别是韩国存在着大量类似的消费者，他们一天里的大部分时间都聚集在地区的某一部分，所以掌握了拥有类似特征的这些消费者，对他们进行集中攻略的话，会得到很好的效果。

通过科学的系统，对“当天进货当天销售”的战略进行预测，不知道是不是一件理想的事情，但是通过游击经营锁定顾客，不仅能达到预期的目标，还能和消费者保持稳定的关系。

02 你去百货商店啊？我去易买得

过去，根据消费形态的不同，消费的场所也有所区别。如果为了追求方便的话或者是去便利店、超级市场，或者是利用网络购物，高档的消费主要还是去百货商店，另外还一直在探索适合低消费的购物场所。

正是易买得宣布了打破消费形态和消费场所的界限。易买得紫阳店在商品、服务、卖场经营等方面，可以说是韩国最高标准的“高品质的大型超市”，易买得在模仿学习了外国折扣店的先进技巧之后宣布“打破折扣店的界限”。

紫陽洞分店的红酒店决不逊色于百货商店，实行了在普通店铺里不常见的“开放型红酒销售”，安装了顾客可以直接检索红酒信息的“无人商品kiosk”，使购物的便利性得到了最大化。无论是模仿学习了百货商店式的顾客服务还是“散装型冷藏货柜”，都让我们看到了易买得是引导消费场所和消费形态变革的先驱者。特别是在新鲜食品卖场里安装阶梯式的货架、使用高级原木等变化，提高了易买得的信赖度和便

利性。这可以说是易买得第三代店铺转型和更新后的高品质超市。

人们对于易买得品牌认知度很高，就相当易买得是折扣店的代名词。易买得作为国内流通行业的最高品牌，在十年时间里得到了顾客的全面支持。这也是因为易买得追求脱网流通业的特征-“规模经济学”的结果，但是无论怎么说还应该是易买得追求以顾客为主的“信赖度”和“便利性”的原因。

现在，消费者可以和家人一起在易买得度过愉快的时间，因为易买得已经把餐饮和购物综合为一体。那些自己把东西放在手推车里的“易买得族”觉得自己就是城市人。即使不是每天，但在星期天或者法定假日里和家人一起去易买得已经变成他们生活的一部分。消费者对易买得亲近感、信赖、满足程度都很高。顾客不再像以前那样因为易买得商品齐全或者离家近才去。现在顾客对易买得的商品质量评价也很高。

我们看看从1998年到2006年顾客满足指数（NCSI）的变化，Home Plus或乐天玛特、Costco Hall Sale等或呈现出缓慢增长的趋势或一直保持相似的满足度，只有易买得通过不断的创新和改革、持续的投资使顾客满足度保持平稳的上升趋势。但是这也成为易买得变化的动机，为什么这么说呢？因为排在第二、三位的企业的追赶让易买得不能放松警惕，因为这也可能成为他们这些企业的竞争动力。结果不满足第一位的经营策略让易买得得到了更大的发展。

03 抓住女性消费者的感性

星巴克并没有像其他品牌那样进行大力的宣传，但是在消费者的意识里，星巴克提供的不仅仅只是咖啡。

顾客清楚地认识到自己心里存在着一个怎样的强大的、独特的品牌，以及通过这个品牌能带来什么样的利益、满足自己什么样的要求。因此，为了让消费者形成一个良好的品牌形象，应该拿出一些特别的亮点。这个原则也适用于大型折扣店的品牌价值上。

《首尔日报》对使用国民银行卡的900万名顾客在2个月（2006年7~8月）内的使用内容进行了分析，并作了公开发表。根据分析结果，男性消费者中四十

多岁的人最多，消费额为164亿；女性消费者中三十多岁的人最多，消费额为6162亿。

用一句话来总结这个结果就是：男性主要把钱花在“吃喝”上，女性主要把钱花在“购物”上。特别是女性中，在大型折扣店的消费比例最高达到16.92%。这证明了不仅是家庭主妇，随着那些年轻的女性进入社会，她们也有可能成为主要消费阶层。折扣店的主要消费者就是三十多岁的女性。

女性消费者就商品本身而言，可能更满足于商品给她们的感觉，或者从商品中感受到的特别感情，所以由此我们可以了解到易买得高档化战略取得的效果。在这里有一个有意思的事实，那就是女性消费者对于能看到的商品，即使是一分钱她们也想节省，但是她们觉得眼睛看不到气氛或感觉是无价的。

不同性别、不同年龄段的信用卡使用情况分析：（单位：以KB信用卡7~8月使用情况为准）

| 男 | 年龄（岁） | 女 |
|-----------------------------|-------|------------------------------|
| ① 饭店 17.31 ② 加油站 11.39 | 20~29 | ① 电子商务 11.93 ② 大型折扣店 7.91 |
| ① 饭店 16.36 ② 加油站 11.76 | 30~39 | ① 大型折扣店16.92 ② 电子商务 6.98 |
| ① 加油站 14.46 ② 大型折扣店11.16 | 40~49 | ①大型折扣店15.71 ③ 加油站 6.25 |
| ① 加油站11.66 ② 大型折扣店 9.71 | 50~59 | ① 大型折扣店13.58 ② 医院 8.73 |
| ① 医院 11.45 ② 加油站10.23 | 60~69 | ① 大型折扣店13.26 ② 医院10.73 |

为了使易买得“装修高档化”，易买得在低成本结构的范围内组成了专门负责装修的标准化小组，通过装修材料的标准化和大量购买既节省了费用又使卖场环境更加高档。

那么易买得是怎么摆放商品，设置照明的？他们又是如何跟据顾客的视线高度来安排结构的？我们来看看他们的诀窍。

| 卖场环境的设计诀窍 |

¶ 使用最明亮的照明，让顾客看起来更有活力

卖场内的照明能让顾客在购物时感觉到更有活力，也会让商品看起来更生动。特别是食品卖场的照明对于提高新鲜食品的价值起到非常大的作用。通常折扣店的照明基本上保持在1500度以上。易买得的良才店比其他卖场还要明亮10%（1600~1700度），另外在服装商品卖场还会安装间接照明。

¶ 为了提高销售额，改变摆放方式

折扣店的摆放方式大都是为了提高商品的曝光程度，超市一般都是根据商品的体积、商品的特征和范畴进行摆放，最近易买得采用“交叉营销法”，就是根据不同范畴的主题、用途、状况、客层进行摆放。

例如，在销售生鱼片的海产品卖场旁边摆放配生鱼片喝的清河酒或者红酒等酒类；方便面的货架旁边可以摆放白铜小锅；汽车用品货架旁边摆放防止犯困的口香糖；在卖矿泉水的货架旁边摆放插在矿泉水桶上的小型加湿器；在色拉的旁边摆放色拉酱等。

有意思的是美国的大型超市把啤酒和奶粉放在一起销售，因为去超市买奶粉的男士经常也会买啤酒的例子很多，所以就应用在了市场营销上。

¶ 根据动线提供各种POP（销售点广告）

普通商店周围的广告和展示类的广告就叫做POP，也就是销售点广告。这个POP广告能识别不同的品牌，把顾客的视线从别的商品转移到自己公司的产品上，起到促进购买的作用。在设计这个广告之前需要考虑的是顾客从进入商店开始到买东西时所经过路线，就是根据动线进行设计，这也是易买得POP战略的要点。

韩国的消费者总是有一种倾向，那就是觉得模样好看的东西味道也会很好，所以他们希望自己想买的商品在视觉上能吸引他们，他们希望商品不是放在那里，而是展示在那里。现在易买得的与顾客视线等高的货架、明亮的照明、整洁的装修，这些看起来很简单的要素却提高了易买得的品牌认知度，所以我们不得不重视这些要素。

金文仲（音译） 新世界易买得 恩平店店长

金文仲店长在仓洞店开业的时候负责采购业务，就是他讲述了制造商称不能“贪小失大”并拒绝和折扣店交易的小插曲。他们靠着一个热情收银台忙到停车场，带着易买得一定会成功的信念，在过去的时间里付出了无数的汗水和辛苦才换来易买得今天的地位。他怎么也不能忘记流通先进国家日本的JUSCO店长来访问易买得时他所感觉到的成就感。

在初期，大家对易买得有很多误会

易买得仓洞店开业时，制造行业和流通行业觉得折扣店的概念就是东西比市场便宜，除了这些他们对折扣店一无所知。但是他们觉得因为刚兴起的流通行业代理店体制可能会崩溃，所以和易买得交易的时候他们也不知道能销售到什么程度。考虑到有可能使现存的市场崩溃，所以制造商就没痛快地供货。易买得开业6个月以后，制造商的这种固定观念也没有太大变化。现在想一想那还真是一个非常艰难的时期。如果你去市场买东西市场上没有东西的话你还会去吗？

刚开业的时候商品数量能达到6000~9000个。和现在7、8万个相比的话，不过是现在的十分之一。尽管我们一再强调通过减少促销费、广告费和物流费用，使整个费用降低到15%，所以不会给市场和流通行业带来影响，这样去说服制造商，但还是很难。他们反而对我们说不能“贪小失大”。在那种情况下根本就无法想象还能摆放上有牌子的商品。

在无计可施的情况下，我们找到那些在竞争中失败了的商品或者是有发展潜力的制造商，和他们进行交易。但是在价格、采购方法、或者金融构造方面也有很多难题。我也只负责过百货商店家庭用品销售部分，所以对于折扣店我也是个门外汉，我也是从新开始努力学习。渐渐地随着时间的流逝，我们看到了折扣店发展的可能性，NEW KOREA等行业也开始表现出对折扣店的兴趣，从那时起，折扣店行业才正式地形成了竞争体制。

一定要在主导权的竞争中胜利

随着折扣店的兴起，主导权的竞争开始了。特别是和Kim's Club的竞争非常激烈。当时易买得已经拥有了4家分店，而Kim's Club也是在扩张之中，但是给人的感觉有些底气不足。在前代表黄庆圭先生作为本部长就任的时候，把系统进行了完善，经过了标准化的过程之后，在一年内就开了10~19家分店。

但是Kim's Club和我们正相反，他们只是无条件地销售低价商品，这也是他们的差别化战略和顾客服务。他们只销售有名的品牌，几乎不需要PB商品。易买得经过了三年半的时间摸索到了自己的特色商品，那就是PB商品。这样的变化让我们恍若隔世。

2002年，我们以前去考察过的日本JUSCO店长来到了韩国，他想了解一下易买得对80名员工的组织管理、卖场陈列和促销活动等情况。那时我才感觉到易买得的地位。我当然也觉得很有成就感，现在能给易买得供应货物反而成为那些制造商负责人的能力和成绩。当然我们感觉到了付出辛苦的意义。

04 在我们附近有易买得

韩国的消费者经常去超市小量地购买一些必需品，而不是一下子进行大量购买，所以消费者喜欢自己家旁边就有超市。

沃尔玛和家乐福从韩国市场上撤出的原因正是这个。他们没有了解韩国人的生活方式，而是像对待本国消费者那样照本宣科地对待韩国消费者。

沃尔玛直接反射出了美国人的生活方式，沃尔玛根据在美国选择分店位置时的主要考虑因素，他们在日山、駒城、安阳、富川等首尔的郊区开了店。家乐福也是开在了郊区，他们采用了顾客会自己找上门来的这种古老的市场经营方式。但是以易买得为代表的韩国国内大型折扣店都没有这样做。因为考虑到打开门就是小卖店、超市和销售各种农副产品的市场这种韩国环境，所以苦苦思索折扣店的竞争力应该是什么。另外也考虑到了韩国主妇每天都要去市场买菜的心理。

那么折扣店的位置对于销售有多大影响呢？最近通过网络对韩国的1300名成年男女为对象进行调查，其中44%的人觉得选择折扣店的标准是交通和便利性。在2000年末同样的调查中，参加调查的1000人当中一半以上选择了商品构成和价格来作为选择折扣店的标准，而根据交通选择超市的人不过17%。这就是韩国消费者的生活方式发生快速变化的证据。

易买得的主要店铺都集中在首尔的九老、恩平、圣水、加阳、上凤等人口比较密集的地方。韩国的一般超市和传统市场以地理优势和廉价商品为销售卖点，而易买得以更低的价格和高档的氛围打动消费者。

但是就以离家近这一个优点是可能永远保持竞争者的优势，那只能算是与沃尔玛及家乐福的竞争中的一个苦战而已。现在的问题是折扣店已经成为地区生活文化的一个环节将以怎样的方式去接近顾客，这就取决于地区密集营销战略。

例如，一些社区的文化设施比较薄弱，居民对所在社区感到不满，易买得蔚山店了解到顾客的这种需求，开设了主题讲座、书店和休息室等来开发了地区商圈。如果是临近中学的话，改变店铺的格局的想法也是可行的。另外 2003 年 3 月开始每个月选定一个“伦理主题”让全部职工参加向社会献爱心等各种活动，和顾客携手共建美好社区。

易买得和地区社会一起开展的活动：

- 合作公司合作经营月
- 分享爱心活动
- 强化遵守安全管理月
- 创造明亮的环境
- 充满爱和幸福的新世界家庭
- 卫生清洁管理月
- 节约能源及资源再利用活动
- 创造健全的消费环境
- 捐米活动
- 创造清洁的环境（营业场所/保护自然活动）
- 做爱心泡菜

另外，易买得通过销售地区特产实行我们前面提到的地区密集营销战略，从易买得的立场来看，这是易买得优先寻找低价的地区特色商品使店铺商品特殊化的一个途径。从地区企业的角度来看，还为地区提供了稳定的销路。特别是易买得邀请优秀的中小企业每年召开两次博览会，对中小企业提供入店机会，提高了相互的竞争力。这和伦理经营联系在一起成为易买得的另一个竞争力。

如果能把和地区联系在一起的密集营销作为目标营销的话，就应该好好分析一下顾客。在这里无论怎么强调店铺的作用都不过分。因为在总公司根本无法了解到地区特征的情况下，这个方式能够更快更直接地看到顾客的反应，并直接反映在政策里。

例如，易买得根据地区居民的喜好来开发与其他地区不同的商品和卖场。酒类卖场根据当地的酒类消费类型来开设，如果是在三星电子等电子产业多的地区就会把家电卖场装饰的特别漂亮，利用与地区特性相符的装修和MD效果来作为自己的强项。

不同类型的地区营销

- 地区资源及特产展：直接为搞活地区经济服务，可以作为发掘优秀的中小企业商品的机会
- 商品构成的差别化：具备地区居民需要的商品，应该找出可以吞掉当地市场的代表商品。
- 文化中心及便民设施：可以作为提高顾客对店铺的忠诚度、确保固定顾客的战略。例如) 楼顶的生态公园
- 地区的贡献活动：为弱势群体奉献爱心或捐赠、环境运动等也属于这一范畴
- 地区联合营销：通过前面提到的乐天玛特的优惠政策，与联合企业实行共同打折或服务

结果，即使为了保持折扣店的特性使店铺标准化，但也要分析符合地区特性的商圈，以此为基础来考虑商品、布局和附属设施、及时反映顾客的意见等。易买得为了居民们在不断地做出改变。

05 24 小时紧急措施，让顾客不再有任何不便之处

易买得的服务核心用一句话来概括那就是“满足顾客”。对于网站上的顾客意见，分店长如果在24小时之内不进行答复的话，营销部就会马上反馈到有关分店长那里，易买得就是这样格外注意顾客意见。

店铺的主要负责人——分店长每天上班的第一件事就是打开网站浏览并回答顾客的问题，一天的工作就这样开始了。另外实行“原点服务”，不仅制定了在顾客提出要求时直接提供服务的制度，还根据各个店铺的特征来提供特别的服务。各个店铺展开顾客满足集体活动，营造顾客满足的经营氛围。

易买得为了准确地掌握顾客的意见而不断地努力。易买得通过信誉度高的外部调查机关每两个月对卖场内的亲切程度、清洁程度进行一次检测，防止顾客发生不便，或者努力使之降到最小。再加上每年实行一次顾客满足程度问卷调查，并把这样的调查作为听取顾客对易买得商品品质、价格、服务等意见的窗口。

那么流通企业是采用什么方法、如何去管理顾客意见的呢？

易买得服务中提到的由顾客组成的意见小组，我们可以把他们称为“意见领袖”，他们充当着制造企业的生产消费者角色。企业通过不同的渠道直接听取他们的意见，然后把这些意见反映到商品和服务政策里。

流通行业的特征是拥有卖场这个与顾客接触的场所，即使不制定计划也可以直接听到顾客的意见，不像制造业那样还要专门去创造特别方式或制度。从顾客的立场来看，和卖场的职员说话也最方便，通过顾客意见箱里的明信片也能找出应该改进的地方。在收银台前边就有专门负责顾客服务的顾客中心，另外还有网站或问卷调查等各种听取顾客意见的VOC渠道。

企业是在觉得顾客不会说谎的前提下，才接受顾客意见的。越是世界一流企业就越会把顾客的不满和抗议作为改进的机会，并把这作为创造忠诚顾客的顾客满足经营的基础。最近顾客的不满或抗议渐渐地开始出现影响到企业的生存的倾向。可口可乐公司对500名本公司产品的消费者进行调查，其中有一个人说他有不满的地方，但是

不方便说出来，可口可乐知道了之后马上开通了免费咨询电话。

通过顾客的意见得到的顾客信息，可以分为维持顾客和开发顾客两部分进行管理。前者是为了了解不满是什么、如何防止，掌握顾客流失的原因，制定防止顾客流失的对策等；后者是为了如何提高顾客的购买率，掌握潜在顾客的购买要求。因此，创造各种与顾客接触机会是非常重要的，例如，顾客座谈会、商品品评会、参观产地等。

虽然易买得总公司没有召开座谈会的计划，但是出现特别的热点问题的时候，各个分店会实行顾客问卷调查。易买得佳阳店在重新整顿之前，专门委托舆论机关Research21对顾客的意见进行收集，为整顿形成了一个大框架，结果呢不仅抵住了其他竞争行业分店的出现，也防止了顾客的流失。还有他们每个月都会邀请分店所在地区内的“意见大王”召开新鲜食品品评会。在蔬菜、水果、即食食品等商品中选出一一定的品种，从而测定顾客的喜好程度和购买意向。

在这里，店长和新鲜食品的组长参加品评会，品评会结束以后他们会听取顾客对卖场运营的意见，他们总是以“顾客总是对的”的态度去倾听顾客意见，这句话是美国大型超市Stew Leonard的企业哲学。

易买得因为注重售后服务才得到了今天的声誉，这是与其他企业不同的地方，其中最具有代表性的就是购买的商品中出现不良商品时提供赔偿的制度，即“品质不良商品赔偿制”和商品不新鲜时给予赔偿的“新鲜食品回收制”、“100%退还制”、“未履行承诺赔偿制”、“计算错误赔偿制”等。易买得通过这些制度让我们看到了罕见的顾客满足经营制度。

06 攻略未来的顾客

新世界易买得在所有的分店内展开改善饮食习惯的免费体验活动，每年大约给10万名儿童提供了免费教育机会。

每个周末，易买得的各个分店里以6~7岁的幼儿园孩子为对象展开“饮食生活运动”，这个活动主要是让孩子们亲自在卖场内购买各种颜色的食品，试着做沙拉然后

亲自品尝。因为应用了美国式的饮食生活改善运动-5ADAY活动，所以引起了强烈反响，5ADAY运动主要让人们了解红色、黄色、绿色、紫色、白色等五种颜色的蔬菜和水果的功效。

| 不同颜色的商品对于增进健康的效果 | | |
|------------------|-----------|---|
| 颜色 | 效果 | 相关品种 |
| 红色 | 增加力量 | 草莓、苹果、西红柿、樱桃、西瓜、李子、石榴、红辣椒、紫色的洋白菜 |
| 黄色 | 降低胆固醇 | 橘子、酸橙、柠檬、橙子、菠萝、柿子、芒果、番木瓜、杏、南瓜、黄色甜椒、地瓜、鸡蛋黄 |
| 绿色 | 起到强心剂的作用 | 绿葡萄、猕猴桃、鳄梨、洋白菜、西兰花、生菜、黄瓜、豌豆、菠菜、竹笋、莴苣、绿色甜椒 |
| 紫色 | 大脑发达和血液循环 | 葡萄、蓝莓、葡萄干、覆盆子、茄子 |
| 白色 | 提高免疫力 | 香蕉、梨、桃子、萝卜、洋葱、蒜、姜、蘑菇 |

原来5ADAY是在1990年从美国开始的运动，这个运动的宗旨是每天要吃五种以上的水果和蔬菜。2000年进入亚洲以后，日本的文部省、厚生省（社会福利）、农林水产省为中心全面地展开了这项运动，这是一个为了让儿童实现均衡发育的制度。易买得开展了这样的活动并受到居民们的热烈欢迎。

为了使这个活动能更有效地开展，易买得领导班子从大学营养教授那里学习各种经验，还准备了用象征健康的五种颜色设计成课桌和教育用品。另外还给孩子们安排了现场学习时间，根据日程让孩子们参观整个卖场，并给孩子们提供饮料或礼物等。

另外还为拥有0~7岁子女的顾客开设了婴幼儿专用的“母子俱乐部”。不仅给这个俱乐部的会员提供各种育儿信息，还提供折扣券和各种免费参加活动的机会。

那么易买得为什么要增加婴幼儿讲座、扩大婴幼儿用品一站式购物空间——“儿童乐园”呢？那就是易买得不是把顾客作为单纯的销售对象，而是认识到应该与顾客维持稳定的关系。

不久前，流通行业还认为儿童购物层是比较消极的购买层，因为孩子们不是自己买东西，而是跟随着父母一起购物，所以并没有对儿童顾客引起注意。但是随着出生率的下降，孩子受到的待遇也不一样了。新时代的父母不再吝惜对孩子的投资，所以

孩子的直接消费能力和在家庭中的购买力都提高了。

根据最近的一个调查，十几岁的孩子的消费市场大约占总人口的20%，成年人占56%，十几岁的孩子的消费相当于成年人的三分之一；十几岁的孩子的月平均支出为12000元，20~30岁的月平均支出为20000~22000元，十几岁的孩子相当于20~30岁的50%。特别是学习用品、服装类、鞋、玩具、饮料等商品，小学生自己选择的比例达到52~60%。更让人吃惊的是他们也像大人那样进行比较购买，54%以上反复购买同样品牌的商品。所以说营销人员不能忽视儿童消费者，因为孩子们都根据自己合理的购买动机去购买商品。

那么既是未来的消费者，又可能成为有影响力市场的儿童市场有什么特征呢？

第一，儿童市场可以称为初级市场。儿童消费者有本身的需求、要求、钱、以及使用钱的权利和意图，这就形成一个原始市场。在美国，儿童的零用钱一年能超过80亿美元。其中60亿左右用来购买玩具、零食、服装等，其余的20亿存在银行。这20亿美元就会成为瞄准儿童市场的金融产业的初级市场。

第二，儿童市场是有影响力的市场。儿童对于美国家庭购买的直接、间接影响，一年能达到1300亿美元。在这里对于家庭购物的直接影响就是推荐去某个饭店吃饭或者选择特定的品牌。在家人购物的时候孩子们会要求购买某种商品。间接影响就是父母选择东西的时候多半会考虑到子女的特殊爱好。

第三，儿童市场就是未来市场。百事可乐在过去几十年里一直活在可口可乐的阴影里，它能解脱出来完全是百事可乐“选择后代”的战略结果。百事可乐预测到成长在1970~1980年代的青少年到了1990年代后期会成为主要的消费者。结果在2005年的销售中，终于攻破了可口公司的堡垒，2004年可口可乐的市场占有率为60%，百事可乐为39%，到了2005年，可口可乐占55%，而百事可乐占45%，市场占有率缩小了至少10%。百事可乐的追击就是那么可怕。百事可乐能够成为有威力的品牌是因为他们发现了儿童市场的无限潜力，并为此进行了长久的营销。

很多外国企业都觉得儿童消费者长大后就会变成消费者，所以小时候的购买习惯和态度是决定他们能否成为本公司顾客的一个关键，所以为了10年后、20年后，他们没有吝惜对儿童的投资。

那么面向儿童的营销应该怎样进行呢？以儿童消费者为对象的广告活动过多的

话，会很容易遭到批判，所以企业的营销策略应该很慎重。现场参观或者娱乐促销活动以及运营儿童俱乐部是比较有效的方式。促销活动最有效的地方就是大型超市、百货商店或折扣店等适合儿童教育活动的地方。对来访问的儿童或家长提供折扣券或赠品会成为给未来顾客留下好印象的机会。

特别是儿童俱乐部作为瞄向儿童的交流渠道，起到了调查市场的作用。一般来说儿童俱乐部被利用在企业的消费者教育上，也有利于帮助孩子们理解社会环境等问题。

就像前面我们提到的在“面向关系的营销”时代里，儿童俱乐部会成为和孩子们保持稳定关系的重要纽带。儿童俱乐部吸引孩子来报名时，孩子们会向俱乐部提供自己的地址和姓名等信息，这些信息慢慢就会发展成关系营销的基础，即形成顾客数据库的一部分。这时儿童俱乐部就可以掌握和儿童的持续关系和个人需求，它发挥的效果是任何促销、广告、和宣传媒体都无法取代的。

儿童俱乐部也提高了孩子们的环保意识和归属感。孩子们通过俱乐部发的T恤或帽子、邮件等找到自己的归属感。同时通过有意思的读物、游戏、免费玩具等充分地满足孩子们的玩耍要求，也能满足那些慈善机构等各种形态的交流需求。

折扣店开设的婴儿俱乐部（三星Home plus）或母子俱乐部（易买得）等，在提高顾客忠诚度或销售方面起到了相当大的作用。儿童产业的规模在2003年为10兆元，以后每年增加20%，到今年预计能达到18兆元，易买得试图把儿童作为消费者并展开了各种营销战略。

07 赔偿和交换，都按照顾客的要求

利用给顾客提供赔偿项目的同时有一个烦恼，那就是提供什么样的商品或者服务才能更有效。什么样的赔偿商品要在什么时候提供，怎样才能使赔偿的商品发挥最大的效果。

易买得最近实行“不良商品赔偿制”，就是顾客对购买的商品不满意的时候，只要拿出收据，无论什么时候购买的都可以给予退还。还有就是发生计算错误或标价错

误时赔偿给顾客商品券的“计算错误赔偿制”。1997年，易买得在折扣行业最早开始投入“最低价格赔偿制”，结果引起了价格竞争大战。“最低价格赔偿制”就是如果比同一商圈里的其他折扣店贵的话就赔偿给顾客商品券，这个制度被评价为易买得最完善的顾客服务。虽然易买得最早推出了这个制度，但在2007年8月就废除了。为了减少实际上的价格竞争所以废除了“最低价格赔偿制”。但是易买得的根本原则“Everyday low price”还是会继续保持下去。易买得最终还是没有放弃消费者优先的政策。

大家看到了易买得实行这样的赔偿制度，就是为了把价格最低、质量最好的商品提供给顾客。我们在“易买得宣言”里就能看见易买得最大限度地保障顾客权利的意志。

“易买得宣言”由四个要素组成。第一，店铺的标准化、设施的单一化、专门化经营、节约投资及管理运营费，以比商品更还低的价格进行销售。第二，减少广告费和人工费，再加上把取消送货节省下来的费用用来降低商品的价格。第三，对大量购买的顾客提供更低的价格。第四，根据顾客意见，以捆绑销售的方式供应低价商品。

另外易买得也不只是单纯地实行赔偿制度，还以各种积极的顾客服务制度为基础，比如说实行“原点服务制度”，意思就是如果顾客有什么问题，接待的员工不论属于什么部门都要对顾客负责到底；把分店长的照片和手机号码公开，在顾客出入最多的地方安装直拨电话的“击鼓鸣冤制度”；卖场里摆放金色的铃，一旦有顾客敲铃时，员工就要马上跑过去帮助顾客解决的问题“E-Bell服务制度”等。

如果有员工说：“这不是我的工作，我不知道，你去那边问问吧！”这样没有诚意、不亲切的顾客服务在易买得是绝不允许出现的。

赔偿和交换是让顾客满足或感动的重要前提，这个前提比什么都重要。顾客服务不是以一次性活动或口号为中心。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿说：“对我们来说只有一个领导，那就是顾客”。面向顾客和以顾客为中心的服务事故实质上就是在赔偿或者交换中出现的。

事实上如果顾客因商品质量或误差发生不满的话，从相关的企业立场上来看有可能发生危机。这时对顾客的意见不能置之不理要及时进行处理，那么这可能是把顾客的不满转变成满足的一个机会。

用“真正的赔偿”改变顾客心意的方法

- 倾听顾客的抗议。不带有任何成见，从顾客的立场上解决问题。
- 积极地对顾客的抗议表现出同感，感谢顾客花时间给我们解决问题的机会。
- 听顾客的意见之后，承认错误，向顾客道歉。
- 让顾客看到你对不满的关心和同感，拿出顾客能接受的解决方法。
- 为了解决问题一定要提出必要的问题，得到解决的信息。如果找不到最好的解决方法，就直接问顾客怎么才能让他满意。
- 对于做错的部分，要根据事情的优先顺序尽快解决
- 事情处理以后，告诉顾客结果，并询问顾客是否满意
- 把顾客的不满事例告诉公司及所有员工，防止发生类似的事情。

金龙文（音译） 新世界易买得佳阳店店长

热情勇往直前的工作哲学是易买得佳阳店的底力

佳阳店店长金龙文把顾客当成家人，只要是地区的事情，他二话不说卷起袖子就干。佳阳店周围的环境要比其他竞争行业的恶劣，但是佳阳店能得到顾客爱戴的原因就是把献爱心活动当成日常生活和展开与此有关的活动。同时他指出，热情勇往直前的工作哲学是易买得佳阳店的底力。

顾客的一举一动都会引起我们的注意

我是在1997年来到易买得的。那时易买得只有十家分店。那还是仓库性超市，还用卡车装卸货物。后来我想公司大概是觉得开折扣店能赚钱了，之后分店就一点点多起来了。易买得在日山、安山、富平等地区都开了分店。当时我是营业组长，但是那时进货的主导权不是在流通产业手里，而是在制造商手里。我们订了100个商品，大概只能拿到10个。那时仍然是Kim's Club占主导地位，我们很难追上他们。

公司逐渐地对系统表现出很大的兴趣，现场的员工好像也是如此。所以我们改善了过去只依赖领导经验的部分，开始根据销售数据、订货数据进行订货。因为系统不

是为了管理，而是为了营业。就是说如果不掌握顾客的一举一动的話，就不可能制作出这样的系统。我们把顾客的咨询和意见按照15小时、24小时划分成阶段，把答案和解决方案交给上司。上司也及时作出反馈。顾客对此也表现出积极的反应。逐渐形成信赖关系。我现在也是一上班就开始查看顾客的意见。

有好的想法时及时报告，并要求改善

易买得在初创期比较注重卖场布局的标准化。但是，现在以标准化为基础，按照各个地区的特色改变布局。顾客有什么反应就会直接反映给销售总部、采购部。然后进行分析，如果合理的话，就会马上改变布局。速度很重要，步伐加快才能快速地成长起来。我们经常向总公司发出请求，比如说：这种牌子反映很好，请给我们改变.....。我们就是这样，有好的想法时立刻报告给总公司，要求改变。为什么呢？因为那正是顾客们希望的，因为地区居民会成为我们的购买力。现在给易买得供应货物的公司之间竞争都很激烈。那都是托顾客的福。我们努力让员工把顾客服务做到最好。我总是跟员工强调，要带着热情、勇往直前地工作。最近佳阳店附近的竞争对手如雨后春笋般地冒出来。但是他们无法赶上易买得的原因就在于员工的服务态度上。特别是我们佳阳店的组织力和地区营销都是独一无二的。易买得和圣堂、学校、村妇女会、甚至是消防队的关系都很好，连圣堂的神父都这样说：“大家做完礼拜就去易买得购物吧！”

08 不要有任何负担，请随便品尝

现在，在Home-Ever或别的大型折扣店很容易就能看到“试吃一角”，这是易买得在初创期的主要竞争要素，也是面向家庭主妇的一个有效的促销战略。

从顾客的立场来看能试吃很好，从销售人员的角度来看能实现有效的促销也很好，这是一个双赢的战略。实际上进行试饮或试吃的时候，相应商品要比摆放销售时多卖出30%以上。以新商品、大项目、季节商品等商品为中心向顾客展开的试吃营销

战略，现在已经成为所有折扣店的基本促销手段。顾客不仅能享受到购物的乐趣还可以享受到吃的乐趣，同时也提高了顾客对超市的信任。

从营销角度来看，试吃可以被看作是体验营销的一环。体验营销一般被分为五种类型——感官营销、情感营销、智商营销、行动营销还有关系营销。顾客在接触品牌的时候，受到五感上的刺激引起独特的差别化等各种方法被称作感官营销，试吃营销就是属于这个范畴之内的。

顾客根据自己的感性决定是否购买商品，以感性为基础的营销就是感官营销。在了解感官营销之前我们先来看看对于感性的定义。感性就是对于特定对象的好的或者不好的感情。把这样的感性赋予商品上，对增加商品使用的满足度也有很大帮助。再加上对于品牌的感性上的经验进行分析，有视觉（颜色、模样、色彩等视觉营销/色彩经营）上的要素、听觉（音量、声音的高低、声音的强弱等听觉营销/音乐营销）上的要素、触觉（材料、质感等触觉营销）上的要素、味觉和嗅觉（味觉和嗅觉营销/香气营销）上的要素等。1992年在日本最早尝试了感性营销，现在几乎在所有的营销领域里都使用。感性营销、体验营销、还有趣味营销等也被归类到High touch 营销里面。

我们再回到本论部分，除了利用感官营销的基础刺激人的视觉、听觉等去提高营销效果的营销以外，还有通过电影、表演、游戏等内容形成自然、友好的品牌形象的文化营销；通过带给顾客独特的经验、乐趣还有感动形成亲近的形象，使品牌特殊化的感动营销。在这里我们能了解到，消费者不是根据商品、服务、技术革新等理性的、合理的标准去选择商品，而是通过刺激感性的其他因素去选择商品。

关于这样的感官营销，我们可以拿害虫防治公司CISCO来说明。有人突发奇想说把顾客的那些奇怪的问题放在网站上制作成CISCO CLUB，这让顾客们感觉到了乐趣。因为一不小心CISCO就会形成抓虫子公司的丑陋形象，所以CISCO用幽默的方式使公司的形象等到了缓和，也让顾客觉得更亲近。CISCO CLUB上的问题和回答成了有名的笑星模仿的台词。

Q 长了100年的大蟑螂出现了，怎么办？

A 在我们CISCO，长了100年的蟑螂根本就不算什么蟑螂。因为蟑螂至少要长到500

年才算成型。CISCO养着一只3亿五千万年的蟑螂。蟑螂没经过进化过程，所以还和3亿五千万年前一样。

另外还有一个关于感官营销的例子，就是在大型折扣店的新鲜食品卖场里使用模仿产地或食品感觉的音响效果。就是在海鲜卖场里使用海鸥和海浪的声音，在水果卖场使用知了的声音，让顾客感觉到了商品的新鲜度，或者考虑到顾客的回转率播放快节奏的音乐等。那么怎么做才能使感官营销更成功呢？

使顾客感动或产生同感的、成功的感官营销的十大原则

原则1 应该单一

应该让顾客舒服地接受感官的刺激。首先“应该单一”这句话就是能让顾客轻易地接受。举个例子，Heinz番茄酱瓶子上的字或者象征意义能带给顾客一种舒服的感觉。在今天这样复杂的时代里，Heinz番茄酱瓶子的信息处理过程很简单，顾客对瓶子不会产生疑问或对其做某种分析。只要看到那个瓶子就会想到小时候，所以心情会变好。易买得也使用黄色和黑色来设计标志，克服了人们觉得折扣店就是仓库的这种观念。

原则2 让顾客切实感觉到，才能形成关系

企业的提议让顾客切实感受到才能打动顾客。新世界过去与美国的Price club（会员制仓储性超市）进行了业务合作，引起轰动的一个主要部分就是推出了退换制度。那就是今天易买得100%的退还制度的根源。这样的制度既提高了顾客的忠诚度，也是与顾客形成稳定关系的契机。

原则3 无论何时都带给顾客希望

所有的人都觉得自己很好，这就是自信。虽然自信往往会膨胀，但是却会让人感觉到心情愉快，给生活带来活力。所以企业应该记住的就是通过商品带给人们生活的希望。

原则4 不要失去信任

虽然能把东西销售出去很好，但是同时也要让顾客体会到安全感。没有能力去兑现承诺的公司是征服不了顾客的。得到信任很难，失去信任却很容易。信赖是决定公

司成败的变数。为什么这么说呢？因为顾客总是觉得商品值得信任才经常去那个超市进行购买。

原则5 给顾客留下深刻印象

视觉上的形象和另外的四种感觉是决定感性的主要部分。这些部分都能在顾客脑海中留下深刻印象。易买得在上午播放快节奏的音乐，忙的时候播放轻缓的音乐让顾客在购物时感到舒服和愉悦，这会给顾客留下一个很深的印象。

原则6 保持亲近的感觉

亲近感会让人觉得舒服，无论是谁都希望变得舒服。所以如果顾客对卖场还不是那么熟悉的话，不要卖那些新的商品或者消费者不熟悉的东西，这才是能轻易地攻占市场的战略。

原则7 扩大感官的幅度

影响感觉的过程主要有三个要素，那就是感觉主体、环境、和感觉对象。如果一个公司希望和消费者形成特别的关系就要特别注意上面的三个要素。感觉的主体就是顾客心理存在昨天、今天、明天三个时间段，环境的混杂程度也决定了顾客的情绪。另外感觉的对象还包括优秀的设计。

原则8 总是注视表情

面部拥有各种感觉器官。所以面部会呈现出所有的表情，要想了解一个人，就要多注意他的表情。

原则9 不要把价格放在第一位

消费者的决定会经过感官上的印象-感官上的评价-理智上的证明等阶段。价格和消费者的个人感觉无关，需要注意的是从营销初期起把价格放在第一位的话会对顾客的感官印象到感官评价部分产生影响。

原则10 对于性别的敏感

根据科学上的研究调查，一般来说男性比较积极、感召力比较强，所以对正面刺激反映强烈，对于不刺激的东西反映比较消极。女性和男性不一样，虽然女性更喜欢正面的刺激，但是如果不能完全被吸引的话，对于负面的刺激就会呈现消极的反应。例如，男性觉得有挑战性、模范性的广告，女性却觉不那么认为。

感官营销就是感召人的感觉，所以越是把意思表达的更明确、更单纯，反映就越

好。所以需要努力制定战略，并通过这样的营销使顾客的体验或感觉更好。

我们应该知道的是感官营销里的味觉或者触觉反应会一直存在，并会影响顾客的购买。通过感官营销形成的商品形象能够留住顾客，也会成为刺激顾客购买欲望的动机。所以易买得的试吃体验就是想让顾客们经常购买这个品牌的商品，使这个经验感觉一直延续下去，所以说试吃体验是一个非常有效的感官营销。

09 多搞活动

在易买得的卖场里，我们能看到和电视综艺节目《维他命》一起展开的促销活动。

在易买得的卖场里，“伟大的饭桌”节目宣称：“我们通过饮食就可以预防韩国人最常得的病。”这引起了顾客的注意。卖场内“维他命健康的十大戒规”和“维他命十大饭桌”、“维他命成长日记”、“健康的人的七大习惯”等POP和促销商品等，以及融进了这些内容的促销活动给顾客带来了新的购物乐趣。

易买得每个月都会开展这样的活动，让顾客感受到了来到易买得的乐趣。分析一下从2006年开始展开的活动，几乎每个星期都有。为了提高顾客的忠诚度，活动的内容都非常有创意。

新世界易买得的大部分顾客对这些活动的评价都很高，易买得对此的研究和开发也越来越像一流品牌。折扣店的促销活动和别的领域不一样，因为和顾客在现场接触，所以即使活动不是那么隆重、想法也不是那么独特，也能够轻易地得到顾客的好评。但是如果易买得在现场开展更有意思的活动就会得到更好的效果。

除了前面我们分析的正式的活动之外，还有易买得各个分店自己开发的一些有意思的活动。例如，堆拉面、转呼啦圈、飞镖比赛、削苹果、唱歌比赛、扔西瓜籽、看谁能在冰上站的更久、组合比赛、做蛋糕、做寿司、快速抓泥鳅、儿童泳衣展出等。

这样的活动都带有明确的目标，或者是为了确保会员，或者是为了改善品牌形象而实行的一种TPO（time-place-occasion）战略。就是通过时间、地点、具体情况出现顾客需要的情况下，快速地作出反应，充分满足顾客的需要，诱导顾客通过自己的人

际关系自发地进行宣传。这就是韩国式的口风营销。

再加上展开与顾客的直接接触的活动，不仅能轻易地提高顾客的忠诚度，也能提前了解顾客的不满。另外易买得深知这既是顾客关系形成的出发点，也是与其他竞争对手不同的地方，这些活动应该成为深层分析和比较的基础。

结论是易买得的活动通过丰富的内容和明确的目标，以及各种宣传要素在提高顾客的忠诚度、处理顾客的不满等方面，起到了全方位的营销宣传战略的作用。

10 超越顾客的期待值

美国最大的折扣店-K-Mart的没落，就是对于顾客服务的过于傲慢造成的。他们的傲慢主要表现为没有诚意的顾客服务、不诚实的最低价格赔偿制度以及名义上的以顾客为中心的政策。

K-Mart用“以最低的价格供应最优的商品”作为广告词，同时却废除了特别折扣制度，让我们看到了他们自相矛盾的一面。傲慢的管理人员觉得就是因为这个折扣制度让K-Mart的形象变成了只卖便宜货的杂货铺。另外员工的服务也不到位。

1993年，已经拥有2323家分店的K-Mart迎来了创业40周年，但是却申请了破产保护，这让美国市民大吃一惊。其中最根本的原因就是K-Mart的领导无视顾客的意见。

“我们去K-Mart和去百货商店的理由是不一样的。”如果他们早一点把顾客的不满的声音放在心上的话，也就不会出现今天这样不幸的结果了。他们留给我们一个教训，即使有再好的营销战略和折扣制度，如果没有周到的顾客服务的话也只能是竹篮打水一场空。

结论是问题就出在顾客身上。企业应该对顾客表现出极大的关心，他们是谁、从哪儿来、为什么来我们这儿，我们应该真心对待顾客。现在我们不能再像过去那样漫无目的的表现出我们的服务态度。企业要想生存，就应该先把手伸出来，满足顾客的要求。这样让顾客感觉就像是老朋友似的时候才形成了顾客关系营销。

我在前面屡次强调过，顾客不理睬企业的理由可能是顾客本身的原因，也可能是商品的原因，但是归根结底问题就发生在服务上。根据美国质量管理学会的调查，顾

客流失的主要原因就是与顾客接触中产生的服务问题。70%参加调查的人都对企业的服务质量感觉到不满。问题不是出在商品上，而是在和顾客交流的过程中出现的，这一点不得不让我们进行深思熟虑。

从这方面来看，企业应该不择手段和方法去了解顾客，在和顾客相遇的一瞬间就应该做好全部准备。北欧航空公司的首席执行官Joe Calzon说“与顾客的100次接触中，即使有99次顾客是满足的，但是只要有一次不满的话，那顾客的综合满足度就是0。与顾客接触的最初15秒就变成了 $100-1=0$ ”，他就是这样强调与顾客的接触管理的重要性。

和顾客接触的15秒（称为真实的瞬间）决定了企业的命运，这个事实让我们非常震惊。为了掌握顾客，就应该动员企业投资的先进信息系统。如果像过去那样千篇一律地对待顾客，只能得到K-Mart那样的下场。

易买得的尖端信息系统虽然是为了店铺的有效运营，但是最终还是为了满足顾客服务。为了快速准确地掌握销售信息，所以引进了POS数据，通过POS数据也能实现商品的高速回转、掌握一些销售成绩不佳的商品，同时也可以用在掌握新商品、以及类似产品和竞争产品的销售倾向等方面。

但是除了用在那些方面之外，还和信用卡系统结合起来，用来掌握顾客管理和购买动向等资料。还有GOT系统，就是利用一个机器不仅可以直接从店铺发货，还可以了解到天气和销售信息，同时还可以预测到顾客们喜欢的商品。

另外还有被评价为先进的顾客数据营销的工具DWH系统，通过这个系统管理地区和不同情况下消费者喜欢的商品，也对商品供应和服务方面提出意见。易买得和制造业间的销售信息共享的EDI系统，这种系统的目的就是满足顾客的要求，对顾客作出快速反应。

易买得以顾客为中心战略也可以适用在商品的选定上。邱子岛的黄花鱼、远洋的明太鱼等商品，在销售上可以说是易买得的“明星商品”，这些商品能成为“明星商品”还多亏了家庭主妇顾客们的口风。所以易买得在选择新鲜食品、加工食品等时都邀请主妇们来做评委。现在易买得会根据主妇们的影响力去选择商品，用质优美味的商品去抓住顾客的口味和感情是易买得的一个战略。

最近，新世界易买得通过一个GDSN的网络与全世界的流通企业进行交易，为了在网络上能够搜查到各国的制造公司和商品，易买得与产业资源下属的韩国电子交易协

会签订了业务合作合同（2007年下半年开始投入使用）。这是一个能让我们看到新世界易买得为了满足顾客的要求作出的努力和投资的一个实例。

11 在那儿能感受到文化体验的快乐

新世界在流通行业里最早开始运营文化中心，易买得以这个经验为基础，根据顾客的需要在全国16个地区开设了文化讲座。

文化体验项目是在易买得内部开展的，顾客从文化体验中得到了宝贵经验，所以更加深了对易买得的印象，让企业和顾客得到了双赢的效果。1990年代以后大部分消费品市场进入成熟期，随着技术的普遍化，企业为了在市场竞争中胜利，积极地与革新的文化体验营销要素接轨。

易买得一直在开设现场体验文化班，特别是儿童料理班，据说料理行为有利于感觉器官的发展，所以申请的人很多。“爱因斯坦料理班”以6岁以上的小学低年级学生为对象，把五大营养素、原子和分子、温度的变化、时间的概念等科学知识融入到料理中。易买得竹田店开设了“儿童库奇”班之后，致使易买得卖场里的料理用具都达到了卖光了的程度，可见儿童料理讲座的人气之高。

易买得借着这个势头，今年开设的讲座比去年增加了200多个。除了面向儿童的，还有面向双职工夫妇或者平时没有时间的家庭开设了料理班，让顾客看到了易买得热情。其中“爸爸妈妈孩子家庭餐厅”是和家人一起参与的儿童特别讲座，让我们看到了体验讲座新的一面。另外还有用英语进行的“料理英语”、“有趣的料理”等各种讲座，给顾客带来了文化体验的乐趣。这样的体验项目也不仅仅局限在料理上，还以“游戏”、“文化”等形态进行。

那么企业为什么要把文化体验融到营销里呢？

以独特风味作为招牌的饭店，和只提供食物的营销相比较的话，提供食物的同时免费赠送方便面的营销更符合顾客的倾向。同时，体验营销不只是提供美食和亲切服

务，还要提供整体上的感官上的经验。比如说漂亮的桌子、餐具、音乐、照明、椅子和家具等。

在这里，我们来讨论一下传统营销的变化和体验营销的特征。传统营销主要注重商品的特征和便利性。但是我们有一个疑问，那就是商品一定要体现出它的特征和便利性吗？

现在的消费者身上存在着无法用语言说明来的购买和消费现象。一般来说，传统的营销使商品的范围和竞争缩小，使顾客进行合理的购买，但是这好像是个固定观念。

反过来体验营销是把重心放在经验和体验上。经验是指通过参与某件事情感受到的或者在生活中产生的。体验带给我们感觉、感情、认知、行动、以及关系上的价值。大部分传统营销都是把重心放在如何说服顾客去购买上，而体验营销更关注消费者购买之后的消费经验。体验营销主要研究什么样的商品适合什么场合，怎么做才能通过商品或者包装以及广告去增加消费者的消费经验，还有消费场合会给顾客带来什么意义等产生综合效果。

例如，瑞典的一家家具公司宜家家居（IKEA）以根据消费水平进行交叉销售而闻名，到1998年，宜家家居在29个国家开设了140家卖场。这个规模在瑞典排在第三位。卖场里的家具品种和装饰品都是根据消费水平展示的，并向顾客展示了一种假象的生活方式。顾客通过宜家家居的宣传册，让消费者看到了“一天的旅行”、“野外的快乐”等消费状况。在宣传册里，宜家家居让消费者体验到了如何招待邻居等假象消费经验。消费者通常按照理性选择商品，但是通常也会被各种感情吸引，通过假象消费经验的幻想和感觉，让顾客感受到了乐趣。

新世界易买得通过开设文化中心提高了顾客的忠诚度，那么易买得以后还会推出什么政策呢？结论是为了展开持续的、长期的战略，易买得应该策划一些特别的项目。目标也要划分得更细更具体，通过这样的过程形成共同体，并且开始尝试能够增加顾客满足度的关系营销。

余曦君（音译）江西区 村妇女会会长

当初对易买得觉得有些反感，但是现在就像自己家一样，感觉很舒服

江西区的村妇女会会长余曦君对易买得有着特别的感情。她说这就是长期以来顾客们对于易买得的感情积累的结果。她讲述了易买得如何强烈地要求顾客们不要吝惜自己的批判，易买得为地区社会开展了什么爱心活动，以及易买得如何在地区居民的心理留下深刻印象等事例。后来她也没忘记说自己会成为易买得永远的顾客。

原来易买得在开展献爱心活动

虽然我现在是易买得的老顾客了，但是实话说，刚开始易买得在江西区出现的时候，我的担心多于期待。听说要建易买得，所有居民都沸腾了。因为他们期待着地价上升和多一个能够买到便宜东西的地方。当时我还是某个志愿团体的成员，靠卖卫生纸来筹集基金。我想如果低价的大型超市开起来的话，我们就没办法靠卖卫生纸去筹集基金了。但是马上我就知道了我的想法不过是杞人忧天，因为易买得开始帮助我们。原来易买得也想为地区社会做点儿事。

有一天，我买了两箱子东西之后，在那里等着，一个员工过来跟我聊起天来。虽然也不是什么特别的事，但是却像是易买得对顾客的照顾。但我还是希望易买得能为地区居民建游乐场等文化设施。

最近我听说佳阳店的销售成绩不错。那是因为他们为了江西区，为了地区居民做了很多好事，所以居民才会喜欢易买得。家庭主妇们很可怕，因为她们总是能很快地得知易买得的长处和缺点，这就是口风。事情是大还是小，其判断标准是要看它是否能引起别人的注意。当然我希望易买得从江西区赚到钱之后能够更多地回报地区居民。

第四章 大韩民国一流折扣店的成功密码

01 为了无限竞争，开发升级的手册

最近新世界易买得控制展开一些过分的打折活动。易买得虽然减少了低价商品，但是取而代之的是为了商品的高档化而制定了内部战略。

易买得意思就是要废除折扣店的特色——最低价格赔偿制度，这是易买得从1997年开始一直坚持的原则。但折扣店行业因为这个制度引起了过度的竞争，实际上消费者并没能从中获益。易买得让我们看到了他们想用高档化商品去满足顾客的需求。

仔细来看就是易买得要逐渐减少这种“半价打折活动”和“买一增一”的活动。理由就是过分的打折活动让合作企业承受了负担，因此合作企业会不断提高供货价格。结果导致制造企业的竞争力降低，送来质量差的商品，形成最终受害的是消费者的恶循环。易买得为了防患于未然，决定减少效率低的打折竞争。

那段期间，为了进行价格竞争，折扣店和合作企业不仅浪费了时间也浪费了制作费用和预算。消费者虽然好像越来越喜欢超低价的促销活动。但是对产品质量的信赖程度却越来越低。易买得虽然减少了打折活动，但是易买得利用“制造商周”和海报等发达国家的促销方式来填补减少的折扣促销的空缺。

“制造商周”营销就是把易买得的某个合作企业的全部商品放在一起销售的活动。这是流通企业和合作企业经过几个月的策划之后，为了使商品高档化，提高商品单价的一种销售营销战略。可以说这是对基本折扣营销战略的一种升级。现在的折扣店行业也认识到不能再固守低成本的经营原则，而是要根据消费者的要求和时代变化去销售“高档的价值”才能从无限的竞争中生存下来。

在折扣店市场的潮流中能找到企业转向价值营销的原因。韩国的折扣店市场经过1990年代的成长期，在2000年代进入了成熟期。就是从过去竞争深化的道路上转到了差别化战略的道路上。特别是从2006年下半年开始，韩国的折扣店几乎达到了饱和状态。所以折扣店之间的竞争就是无条件地以最低价进行销售，并开始自相蚕食。所以

店铺的效益越来越低，导致整个折扣市场的处于一种不均衡状态。

易买得认识到了这种危机，所以开始构思新的竞争体制，这不再是共同分享的营销，而是制定了自己去开发消费者的宏观计划，代表分店就是紫阳店和竹田店。他们通过升级了的手册，发展成为仅次于百货商店的卖场。

易买得紫阳店的商品种类繁多，普通店铺的商品数量在3~5万个，而紫阳店的商品是普通店铺的二倍，达到了6万多个。普通店铺以中低档商品为主，而紫阳店还销售高档商品以及外国进口商品，达到了可以和百货商店竞争的程度，

普通的店铺里的专卖店比较少，而第三代紫阳店里有红酒店、海鲜店、色拉、家庭餐厅等，这从易买得产品开发说明会里就可以发现。另外还提高了货架的高度，或者采用木质的货架，或者采用箱子或阶梯形的货架，对于熟悉了铁制的货架或者散装的摆放方式的顾客来说会带来一种新鲜感。

易买得不把这种升级的手册固定在某家分店上，也促进对其他的店铺进行改造。其中最具有代表性的就是易买得在初创期开的日山店。日山店最近进行了改造，受到了顾客的好评。这是我们所看到的易买得不停地变化的一面。

这样的变化满足了消费者在百货商店享受到的以价值为中心的消费心理。但是这也剥夺了低价折扣店顾客的特权，所以支出方面会有所增加。为了确保与其他行业的竞争力和自己位置，也可能将会遇到很多困难。

为了避免这样的问题，易买得使店铺的规模多样化，试图开发出更有竞争力的手册。新世界郑溶镇副会长最近宣布说：“使店铺的规模多样化，实行连锁战略”。这句话的意思就是折扣店的内容和规模方面都即将多样化，用来提高竞争力。

实际上，现在应该开发出一种介于折扣店和超级市场中间的店铺形态，也就是卖场的面积介于1652.9~2314平方米的折扣店和165.29~330.58平方米左右的超级市场之间。易买得设置了中型超市的进入壁垒，企图诱导非竞争体制新的大型超市群的出现。现在与其去开拓夹缝市场，不如抛出作为大韩民国一流折扣店品牌的强大竞争优势。

02 物流系统成为所有竞争的核心

为了实现连锁店的目标-低成本经营，就必须经营物流中心。如果这方面达不到标准的话，运送和保管的物流费用就会增加，这样的话，不仅会导致商品的成本升高，也可能会出现缺货现象。

长此以往就会导致失去消费者的信任，因此有效的物流系统可以说是流通行业的重大竞争力。而易买得的物流体制对内对外都拥有无懈可击的竞争力。

为了使物流先进化易买得投资了大量资本，当然现在易买得也没有吝惜对物流系统的投资。现在易买得的物流，易买得本部负责68%，物流批发业占10%，制造批发行业的直接运送占2%，它们都为低价经营系统贡献了一份力量。易买得在京畿道龙仁和诗话、光州建了物流中心，之后又在大丘建立了物流中心，把首都地区和湖南地区联系起来形成两大物流纽带。

但是易买得并没有驻足，为了建立更快速更有效的物流系统和全国物流网，易买得在京畿道余州建立了一个占地面积为199950平方米的余州物流中心，计划在2008年6月投入使用。余州物流中心分成厂家商品处理中心和新鲜食品处理中心两部分，两部分加起来每小时能够处理运送3600箱商品。这在国内物流中心当中规模是最大的。特别是为了强化新鲜食品的新鲜度，一直实行每天运送两次的制度，从这里我们能看出易买得想要在产品品质方面取得胜利的意志。

| 中心名称 | 开业时间 | 所在地 | 占地面积 (平方米) | 建筑面 积(平方米) | 运送地区 | 功能 | 备注 |
|------|----------------|------------------|---------------|---------------|-----------------------------|---------|------------------------|
| 龙仁中心 | 1996.12 | 京畿道 龙仁浦 谷面 | 18678 | 9775 | 中部·江原地区 | Dry | 折扣店最早的 物流中心 |
| 光州中心 | 1998.12 | 京畿道 光州五 浦面 | 18840 | 6717 | 中部·江原地区 | Wet | 折扣店最早运 营的食品加工 中心 |
| 大丘中心 | 2000.4 | 大丘达 西虎山 洞 | 33058 | 21250 | 岭南·湖南地区 | Dry+Wet | 具备自动采购 分类系统 |
| 诗话中心 | 2003.2 | 京畿 士兴 正往洞 | 42975 | 20301 | 首尔地区 湖南西部地区 | Dry+Wet | 使用范畴运送 系统 |
| 余州中心 | 2008.6(预 计) | 京畿 余州 | 60485 | 22863 | 首尔地区 江原、忠清、庆 北、全南北部地区 | Dry+Wet | |

新世界易买得一直带头参与国家物流标准化事业，并且最早建立了自动化物流中心，形成了基本的硬件，特别是最早引进了国际标准物流条码EAN-14和利用标准物流条码的无线LAN出入库系统，把物流中心的回转率提高了至少15%。

像过去那样通过开箱一个个地购买的现象已经不存在了，只要通过EAN-14就可以进行自动购买，这不仅提高了流通行业和制造行业之间的信赖度，也提高了物流的生产效率、节约了人力资源。另外合作企业的供货程序也减少了，所以节约了合作企业的等待时间，也提高了回转率，因为各种出入库都是电算化，所以大大地提高了工作效率。这对于我们前面提到的程序减少和供货时间缩短等因素，在减少合作企业的物流费用方面也起到一定作用。

我们来看看系统的、有效的、自动化的易买得物流系统是怎样构成的。易买得通过物流信息系统-ELIS和流通信息系统使所有的工作都实现电算化。这和物流中心的标准化、自动化、信息化联系起来，向顾客提供新鲜的商品，并最大程度地减少了合作企业的物流费用。

根据通过这样的系统采购的商品特性，可以把物流中心分成两部分。第一就是以厂家商品、杂货、规格商品等非食品类商品为对象的DRY中心。这里安装了最先进的自动分类机和安装遥控的铲车，把商品分类之后马上就可以进货。另外还有处理农副产品及水产品的WATER中心，这里修建了大规模的冷冻、冷藏库和加工室、商品检验室、试验分析室、电算室等，为了保持商品的新鲜度，整个建筑物都采用凉爽连锁系统进行管理。

再加上为了变成环保型物流中心还修建了废水处理厂，这样效率高的物流中心也可以作为PB、海外直接进口商品、产地直接运送产品等商品的战略基地。物流中心排除了中间购买环节，降低了进货成本，在提高价格竞争力方面起着重大作用。

新世界易买得是大韩民国折扣行业里的巨头，它能在与外国企业的激烈竞争中生存下来并保持住这个位置，完全是因为他们对物流系统的不断投资和开发。

03 PB (自有品牌) 到PL (Private Label)，把自有品牌变成收益模型

在初创期经历了采购名牌商品的困难之后，为了维持低成本经营，易买得在1997年开始最早开发出了属于自己公司的品牌。

这样的PB商品对于制造行业来说既可以保证稳定的销售渠道，也可以增加销售额。通过展开与其他公司不同的战略，实现流通市场的品牌化。对于易买得来说通过PB商品可以保证稳定的效益。PB商品成了今天新世界易买得新的收益模型，现在从像牛奶之类的食品到卫生纸、尿不湿等生活必需品，PB商品的范围正在扩大，现在PB商品种类有3500个，销售规模超过了1兆韩元。

那么易买得代表性PB商品都有什么呢？

易买得的PB商品：

E-Plus

E-Plus是易买得对牛奶、鸡蛋、猪肉、方便面、面条、食用油等食品，还有卫生纸、尿不湿、牙膏等等生活用品进行全面开发而创造出来的PB商品，E-Plus在易买得的销售中排在第一位，是一个独一无二的品牌。

E-Basic

E-Basic是拥有毛衣、夹克、休闲衬衫、裤子等除了正装以外的所有服装种类的品牌。从质量上来说虽然属于中高档水平，但是价格非常便宜，E-Basic发挥着易买得“明星品牌”的作用。2007年开发出的男性服装、绅士鞋、男性内衣等优质PB商品被称为“E-Basic Black labell”，摆脱了以低价为中心，追求超前的流行趋势。

自然主义

自然主义是包括所有生活用品的品牌。自然主义是易买得自行开发的品牌，自然主义主要以20多岁到40多岁的女性顾客为目标，全部商品种类达到了1500多个。以“人与环境 Natural & Basic”作为概念，采用天然材料制作成服装、家居用品、陶器、盘子、床上用品等，他们的商品比普通品牌的商品便宜了将近30%。

MYCLO

2001年秋天推出的MYCLO改变了原来PB商品的单调风格，开始追求美洲、家庭休闲等新的风格。MYCLO在易买得单独设卖场销售。MYCLO的销售额比一般的制造行业的商品要高出1.3倍。

#902

2006年易买得推出了#902之后，#902在24家易买得和7家新世界超市里设了卖场，它和普通的流行商品不一样，被评价为主导新世界服装潮流的中高档品牌。它拥有和现有的PB商品不一样的主题和风格，并且超越了PB商品逐渐变成了PL商品。

在流行领域里，易买得更注重向以价值为中心的PB商品转变。从2006年开始，中年女性品牌“Conus”和男性品牌“E-Basic Black labell”摆脱了以价格为中心，开始成为追求流行趋势的优质PB商品。这是易买得为了进攻低价的PB商品和高价的国民品牌中间的夹缝市场而拿出的战略。易买得把过去低价低质的第一代产品，转变成价格合理、品质优良、设计美观的第2、3代PL商品，易买得想把PL商品作为区别于其

他折扣店的差别性战略，并从中赚取更多利润。

易买得对为了初创期的低费用体制而做出的各种计划进行完善，通过超前的营销力量和卓越的开发和投资，正在把这些PB商品变成新的收益模型。PB商品全国性连锁网和分店数量的持续增加，不仅证明了他们的基础很结实，也证明了消费者越来越关注具有价格竞争力和商品竞争力的PB商品。

最近随着经济发展的钝化，为了在与其他折扣店展开竞争中找到其他的突破口，易买得加速引进新的流行品牌。易买得在2007年8月引进了“DAZ”和“Hali Pron”品牌。“DAZ”主要是面向年轻阶层的休闲服装，而“Hali Pron”是面向中老年的、具有传统风格的休闲服装。现在易买得从服装到饰品，全面引进各种流行商品。他们减少了与别的超市重复的商品，为了找到与别的折扣店不同的竞争战略。新世界易买得优秀商品的发展方向也很值得我们关注。

金福镇（音译）（株）三原色代表

（株）三原色从1985年从事儿童服装业以后，以Tom & Jerry休闲品牌为首，加上Best kid、Best Club、Best junior共四个品牌占领了儿童服装市场。从1998年Best kid儿童服装品牌进入易买得之后，它们与易买得一起成长起来。2004年，新世界委托（株）三原色作为自己道德经营先驱企业，翌年便获得了道德经营大奖。

（株）三原色代表金福镇说能有今天的三原色，完全是因为他们遵守了商业道德。

易买得战胜了亚洲金融危机

我们在百货商店里流通了一段时间之后，在金融危机的第二年面临破产的危机。但是我们不想让合作行业也受到牵连。所以没选择百货商店，而是选择了折扣店。那时，易买得大概有二十家分店，所以销售规模也不是那么大。现在想一想，因为那时进入折扣店有可能降低品牌形象，所以也不是那么轻易地就做了决定。原因是我们无法理解在卖生活用品和食品的地方销售服装。

但是现在我们在易买得的销售额占我们总销售额的60%。虽然销售额就是销售额，但是却是我们和易买得的一个共同生存的机会，2004年我们被选为新世界道德经

营的先驱企业。

2004年11月，我们在中国儿童市场投资了1000万美元，成立了“青岛三原色服装有限公司”，我们把道德经营传播到了中国，还获得了平度市政府颁发的贡献奖。我想动力大概就是我们遵守了商业道德。我们和员工的人际关系、和合作公司的交易、和消费者的服务都是以道德经营为基础。因为易买得把道德经营看得很重要，它把我们当成共同的伙伴并提供帮助给我们。因为相信我们和易买得会一直保持交易关系，所以我们才能专心地做事。

现在实践新世界易买得的道德经营

我们的道德经营思想用一句话来概括那就是：“道德经营不是费用，而是投资，是为了维持企业生存和成长的竞争力。”根据三星经济研究所的报告，我们韩国的500强企业中，有50%的企业采用了道德纲领，通过实践证明70%的企业出现了销售额增加的效果。

实际上，从中小企业的立场来看，想要去实践“新世界成功的道德经营”，从费用上的负担和时间分配方面来看都不是那么容易的。但是这并不是个短期买卖，而是一个需要长期奋斗的事业。所以三原色利用“寻找失踪儿童”和“贫困儿童”等主题开始实践道德行动。通过公正的赔偿，为了创造所有员工都参与的企业文化而努力。

04 过模仿学习不断地进化和发展

沃尔玛从韩国撤出以后，易买得经营体制的变化大家是有目共睹的，那就是全面打造成“百货商店式的折扣店”。

易买得为了摆脱在过度的价格竞争中形成的低价形象，所以把目标瞄向了那些既想享受到百货商店的氛围，又想享受到折扣店价格的中产阶级。那么易买得能同时搞好价格和氛围两个方面吗？

易买得的商品最近发生了一大变化。那就是厂家商品保持着“全年最低价”，而

流行商品和新鲜食品方面主要注重商品的价值。根据商品的特性使营销战略差别化，这就是易买得的意志。

据一个易买得的有关人士说为了强化流行商品部分，他们模仿学习了美国的塔吉特公司。看看易买得的流行PL商品，就能了解到他们进行了多么有攻击性的、多么具体的模仿学习。

美国的塔吉特是和沃尔玛或K-MART在同一年开起来的，但是塔吉特的发展速度最慢。因为它和别的折扣店不同，主要是为了攻占高收入阶层，地点也选在离富有阶层较近的地方，开店地点也是选择了以物流中心为中心的地区。特别是它们把“年轻、家族、品质、趋势”作为目标，减少了一般的厂家商品的品种，积极地开发PB商品。卖场也适当地采用折扣店的原则——Everyday Low Price战略，把陈列方式、照明等升级到百货商店的标准。

结果是易买得利用直接进口外国商品和质量高的PL商品突破了沃尔玛的壁垒，这就是易买得模仿学习美国塔吉特的结果。特别是易买得独家引进纽约著名流行设计师的品牌，打造了易买得有品位的卖场形象。易买得模仿学习了在《VOGUE》或《ELLE》上登上自己公司广告的塔吉特，试图变成“销售廉价时尚商品的购物场所”。

2006年优质PL品牌#902的上市，以及易买得竹田店最早在折扣店里开设的牛仔专门卖场—Jean Holic，都是在卖场内以独立店铺的形式出现的，这是易买得的超前营销战略，易买得用行动证明了自己不再是超市。

还有最近开业的紫阳店，在商品、服务、卖场运营等方面被评价为“国内最高水准的大型超市”，其中在新鲜食品卖场或安装阶梯式的货架，或者采用爱尔兰风格的原木货架，使其看起来更有立体感，这些都是模仿学习了美国Home Food Mart的装修和陈列方式的结果。

05 不停地传播道德经营

在新世界的主页上单独开设了关于“道德经营”的网站，上面有比道德经营的投入和实践、价值体制、实践系统、社会贡献活动内容更现实、更具体的内容。

在初创期制定道德规范时，为了收集意见遇到了很多困难。原因就是当时正处于金融危机结束以后经营环境特别差的时期，还有考虑到当时市场占有率为第三位，道德经营可能对攻击性的营销产生冲击。

但是新世界集团在1999年创立了企业道德实践办公室，宣布了以道德经营为基础新的经营理念。根据最高领导人的判断，如果不进行道德经营的话就无法具备成为国际企业的革新能力和竞争力。

新世界的道德经营里明确规定了关于员工、顾客、合作公司、股东、国家（社会）的具体方针，特别是新世界和合作公司的相生经营是其他企业无法效仿的强大竞争力。他们对合作公司的价值观可以概括为“合作公司提供保持高标准服务的事业环境，才能形成公正的、透明的交易文化”。

为此，新世界在道德纲领里明确地规定了“我们保证对所有合作公司提供同等的机会，不会利用优越地位采取任何不当行为，通过公正的交易实现共同发展。”“我们与合作公司接触时，作为公司的代表应该表现出郑重而恭敬的态度，做出值得别人尊敬和信任的行动。”新世界还严格地规定了交易的透明度：“我们不会通过商业往来接受合作公司的财物、礼物、招待等非法收入，不会作出任何不道德行为。”

为了制定道德经营，新世界把国内企业（三星、LG、韩松集团）和美国企业（IBM、GE、HP）的道德纲领和方针内容进行了比较和分析。特别是美国的企业，大部分都是拥有百年历史的一流企业，撇开单纯的企业利益，他们的理念就是追求企业的存在理由和对于组织来说不可缺少的“基本价值观”，新世界集团把他们的理念作为道德经营的基础。

看新世界易买得员工的名片时经常能看到一句话，那就是“我们将作为新世界的PAY”。在金融危机席卷韩国以前，流通业里只有一家“没有破产”的企业。它保

持了每年两位数的高速增长，合作企业都觉得只要维持卖场就可以得到巨大利润。所以流通行业的一部分中小企业，不去开发商品，而是更加注重与采购商们“保持良好的关系”，在这个过程中就自然地出现了贿赂和一些不正之风。

在新世界宣布进行伦理经营的背景下，新世界作出这样的判断，只有杜绝了这种不正之风，才能创造透明的企业文化、形成竞争力。新世界的“PAY活动”就是“自己给自己买单”。从2005年4月开始，在新世界公司内部或者外部各种正式的、非正式的聚会上或者执行任务当中发生的所有费用，不再按照惯例那样由某一方负担，而是自己给自己买单。这样才能创造平衡的、透明的组织文化，合作公司也不例外。

新世界为“PAY活动”制定了行动指南，目的就是为明确地区分公与私。我们看一下指南的内容“先提议、先实践”，“公平地分担”，“钱不多也要分开结算”，“在事发地点马上支付”等。新世界还投入了“PAY登陆系统”，对部门或个人事例进行公开。另外和合作公司吃饭时，在不得已的情况下没能实践新世界PAY活动的话，事后相关人员要从财务部拿现金并写好说明一起寄给合作公司。

虽然这个活动在初期遭到内部的反对，但是根据2006年4月实施的“活动进行一周年”问卷调查中，89%的员工都对此项运动表示赞同。刚开始是有些不方便，但是这却提高了易买得的信赖度。

除了这样的运动，易买得为了与合作公司的相生经营，实行新世界网络贷款、缩短货款的结算期、无退货合同制度、举办邀请中小企业参加的博览会、强化与地区社会的合作营销等制度，为发展成超一流企业奠定了坚实的基础。我们来看看制度的具体内容。

| 易买得为了道德经营而制定的制度 |

● 新世界网络贷款

和新世界保持交易关系的中小企业和新世界签订合同后，把相应的订货合同作为担保向企业银行贷款，然后用货款来还贷款。这样的制度无疑是给中小企业的资金注入了营养剂。新世界计划先以和易买得保持交易关系的300多个中小企业为主，把规模为每年500亿的网络贷款逐渐扩大。

● 缩短合作公司的货款结算时间

易买得把缩短合作公司的货款结算时间作为道德经营的一部分。从2005年1月开始，

百货商店和易买得的合作公司的贷款的结算期限最多提前了25天。这是为了实践与合作公司共同存荣，对那些因国内消费萎缩资金运营困难的合作公司进行支援。通过缩短合作公司的货款结算时间制度，2000多家公司每年最多能提前25天拿到1兆4000亿元的结算资金。另外虽然新世界每年负担的金融费用能达到31亿元，但如果没有合作企业的话易买得就无法存活，这个信念是“缩短货款的结算时间”制度的基础。

●无退货制度：

2005年，易买得在某些部门里示范性实行了无退货制度，以直接购买的方式进行采购，并把这种方式扩大到所有合作公司的商品上。折扣店从合作公司直接采购PB商品、新鲜食品、加工食品、生活用品等商品并直接进行销售，禁止向合作公司退货。

●举办邀请中小企业参加的博览会

邀请中小企业的博览会是为了发掘有竞争力的商品，易买得得到了产业资源部和中小企业厅的支持，每年召开两次博览会，支援那些农水畜产地或者具备生产基础的制造企业等直接生产商品的企业。报名参加博览会的企业经过材料审核和工厂检测、专家评价之后，如果证明这个企业有生产能力，那么这个企业的商品可以在易买得卖场里进行销售。易买得邀请中小企业参加的博览会是扩大中小企业销路的代表活动。

第一次确定 1 0 5 家中小企业合作公司

第二次确定 8 5 家中小企业合作公司

第三次确定 4 3 家中小企业合作公司

●强化与合作公司及地区社会的合作经营

易买得和合作公司召开大型活动时，给合作公司开设单独的卖场，积极支援那些在易买得的传单上登广告的合作公司。通过这个活动把销售额的 1 % 作为捐款基金，对困难的儿童免费提供一年的大米，同时帮助低收入阶层的单亲家庭、寻找失踪儿童、儿童癌症患者等积极地为社会做贡献。

相生与共存：为了回报社会，易买得为了地区社会的共同发展，在 2 0 0 6 年收购了大约 1 兆元（食品部分）以上的地区特产品，以后易买得计划把地区特产品的比重提高到总销售额的 2 0 % 以上。

新世界集团获得了由韩国经营者协会、全国经济人联合会、大韩商工会议所、韩国贸易协会、中小企业中央会等五个经济团体共同评选的透明经营大奖。这是新世界集团的道德经营通过与合作公司保持的水平关系，作为相生经营的一个硕果。