

Win-Win에도
순서가있다

双赢的次序

韩国乐天百货创业人亲述合作的逻辑

李哲雨◎著 禹美玲 等◎译

乐天问鼎韩国百货业源自其对“双赢”的全新认识——
将竞争者视为成长伙伴，将消费者作为创新动力

从来没有人能独自成功
只有让合作者先获利，才能成为最大的赢家



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

Win-Win에도
순서가있다

双赢的次序

韩国乐天百货创业人亲述合作的逻辑

李哲雨◎著 禹美玲 等◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

双赢的次序:韩国乐天百货创业人亲述合作的逻辑 /
(韩)李哲雨著. 禹美玲等译. —杭州:浙江大学出版社,
2015.9

ISBN 978-7-308-15044-6

I. ①双… II. ①李…②禹… III. ①百货商店—商
业经营—经验—韩国 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 200962 号

双赢的次序

——韩国乐天百货创业人亲述合作的逻辑

(韩)李哲雨 著 禹美玲 等译

策 划 者 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 曲 静

责任校对 於国娟

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 12.5

字 数 146 千

版 印 次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15044-6

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式:0571-88925591; <http://zjdxcbss.tmall.com>



中文版序 PREFACE

各位中国读者：

你们好！

自我开始从事零售行业的工作至今已经几十年了，我可以非常自豪地说，在这段时光里自己为韩国的零售行业贡献了绵薄之力。作为一名专业的经营者，我将过去在工作中学习到和感受到的内容进行了梳理，并在 2013 年出版了本书的韩语版。而在两年多以后的今天，能在中国出版本书的中文版，这令我感到万分荣幸。

我曾经在韩国市场开发中心工作过，之后又进入了三星集团的市场部从事营销工作。作为乐天百货的创业人员，我分别在乐天利、乐天超市、乐天百货担任过执行董事，后成为整个乐天百货的执行总裁，在乐天工作了四十余年。身为一个乐天人，一个零售业工作者，我一直为此而感到骄傲。

如今，我已经从商场中隐退，在首尔的西江大学

经营系任教,向年轻人传授韩国的零售业历史和市场发展历程,希望能为今后韩国在全球市场中更活跃地发展而培养接班人,并为此贡献自己的一份力量。

乐天毫无疑问是韩国最好的零售企业之一,其脚步正向着全世界迈进,这也使得乐天百货和乐天超市在中国及整个东南亚地区广受欢迎并快速地发展壮大。

在最近一年多的时间里,通过乐天百货对中国零售市场变化的观察,我们近距离地接触了中国的零售行业,发现大批的国际零售企业已经在中国这个庞大的市场中展开了激烈的竞争。同时,通过访问韩国的中国游客的面貌,我也更深刻地体会到了全球零售行业的加速发展。

目前,中国已经成为全世界最大的零售市场。全球化企业在进入中国后,相互竞争将会更加激烈。因此,我们必须要用更高的服务质量来武装自己,尽力满足中国顾客的需求,而顾客也希望得到更高水准的服务。从企业经营的角度来看,这是很困难也很累人的事情,但是当我们一切都以顾客为中心来思考的时候,从顾客那里得到的回报将会更大。

如今,一家零售企业如果能满足中国消费者,在中国市场获得第一,那么其获得世界第一的可能性将会更高。也就是说,在中国成功意味着在世界成功的日子已经不远了。

企业存在的意义就是创造利润。但是,如果没有为企业献身的员工,没有顾客的青睐,那么这个利润是不可能获得的。企业为了生存,为了持续成长,就绝不能疏忽员工和顾客间的沟通。我作为乐天集团最高经营者,在多样化的企业文化中了解到,员工和顾客之间的沟通是最重要的企业文化。

再者,强调相辅相成和融合的时代已经来临。我认为,真正的双赢需要拥有优势的一方先做出让步,来照顾另一方才能实现。如果大企业或掌权人想要先获得利益,不仅不可能实现双赢,反而会在社会融合中成为绊脚石。最终,经

营者丢失了经营的根本,只图短期利益却无法长久地维持企业的生命。经营者可以消失,他只是离开经营的终端;但是企业消失了,就再也没有未来了。

这本书通过各种事例讲述了成为一流的企业以及作为一流的企业,经营者需要做什么,如何做才能得到顾客的青睐。

中国的市场是充满无限发展可能的市场。我希望将四十余年来在韩国最好的零售企业中学习、感受和执行的所有内容,提供给那些不仅要在在中国发展甚至还要进军世界的企业者和创业人,以及从事零售行业或者对这方面感兴趣的人,希望能为大家提供一些借鉴。

全世界的企业都在关注中国的消费者,全世界的消费者都在关注中国企业的成长和发展。我也一样,特别期待看到中国零售企业间炽热的竞争是如何促进行业发展的,并愿意为这些企业的经营者们加油鼓劲。最后,对《双赢的次序:韩国乐天百货创业人亲述合作的逻辑》一书在中国出版提供帮助的所有人表示感谢。

李哲雨

2015年4月



前言

PREFACE

在大学,我的专业是农业经济学。当时的梦想,是要为韩国的中心产业——农业,贡献自己的力量。我大学毕业参军后,韩国的国情已经是以制造业为中心,集中国力在第二产业上。于是我也加入到这个队伍中,想要为韩国的经济发展贡献自己微薄的力量。我胸怀远大的抱负,攻读经营学专业的硕士学位期间,也对未来企业的发展方向思考良多。

我从事营销行业也有很长一段时间了,也亲身经历了韩国产业的发展历程。我相信,将来以营销为中心的服务业(即第三产业)会加速发展。在发达国家,第三产业已发展成为国家的主要产业。

我四十年前进入乐天百货公司,先后在各个部门都工作过。在乐天利、乐天玛特超市担任过执行董事,后重新回到娘家乐天百货,担任执行董事。

这本书涵盖了身为一名经营者,一名在营销终端工作的人,在经历问题、解决问题、思考问题的过程中

的一些事例,实实在在地讲述了思考、判断、决定以及获得成果的过程。

经营者如果只注重短期的利益,而丢掉经营的核心理念,是无法使企业长久生存的。经营者可以离开营销的终端,但是企业不可以丢掉营销。书中介绍了经营过程中我所想过的、实践过的事情,以及从中领悟到的真理。现在想想,其实可以做得更好,有的时候也会反省当时的判断是否正确。每一个瞬间都有并肩作战的同事们,有在一旁加油鼓劲的友人,正是因为有了他们,企业才能走到今天。

这本书定名为《双赢的次序》是有原因的。在工作中存在着许多利害关系,我深刻地体会到年长的人、有势的人、有权的人或是这样的企业,需要先做出让步,双方才能相辅相生,共同生存。这是个强调融合相生的时代。本书中也多次强调,若想融合相生,强势的一方要向弱势的一方、被动的一方做出让步、照顾。只想获得利益的企业或个人,最终远离的不只是相辅相生,也会给社会带来负面影响。通过阅读这本书,不单是企业,个人也可以借机思考一下“双赢”的真正意义。

我并不认为我的想法经验都是正确的,一切事物都在不断地变化发展。我只是希望将我的想法和在长期的工作经验中总结的智慧,作为职场人、带领公司前进的领导和在终端克服各种困难的经营者们的小指南,特别是为在从事营销行业的人提供一些积极的信息。我相信他们将来会创造更好的企业、创造共同幸福生活的社会,并为此加油。

在营销行业工作的四十多年中,与很多人共事过、一起奋斗过,在这里对曾经一同奋斗过的人们表示感谢。

特别要感谢我人生的伴侣——我的妻子,能与我一同分享这本书的诞生,并在这里表达我的爱意。

李哲雨

2013年3月

目录
CONTENTS

第一章 生存能力是最强的竞争力 1

考验可以提高挑战的可能性 3

优秀的竞争者是好导师 9

没有顾客就没有企业 15

用心服务 21

培养实力才能更加自信 27

第二章 沟通才能相辅相成 33

以 3—6—5 计划展开沟通 35

对实施沟通的领导来说，是没有困难可言的 43

双赢也有先后顺序 51

先贴近再获得同感 60

商即人 人即商 70

要想走得远就要一起走 76

第三章 永远要以人为经营中心 81

学习人文学是理解自己和他人的基础 83

历史知识是竞争中的武器 88

用韩国属性来赢得胜利 93

女性的活跃改变世界 100

知识和智慧共存的时代 107

第四章 唯有不断的变化和改革才是生存之道 111

换了想法就能看得到 113

要让停住的车再次发动起来 118

变化和改革是企业的宿命 125

“一石二鸟”的经营 130

如何成为优秀的领导 134

第五章 工作和经营的本质与未来 143

以长子的心态发挥领导力 145

服务经营、终端经营、人文经营的价值 152

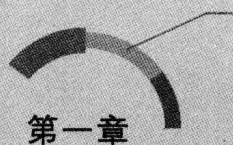
投资要看未来 162

坚持正道经营 167

知恩图报 175

全世界的消费者都是我们的顾客 180

后记 渠道的双赢规则 190



第一章

生存能力是最强的竞争力



考验可以提高挑战的可能性

只要不放弃，一定会有成功的机会。

只有企业生存，人才可以生存

大学毕业后，我加入了大韩商会旗下刚刚成立的韩国市场开发中心。1960年年末，当“市场”这个词在韩国还不太为人所知的时候，能和大学同窗们一起在市场开发中心工作，这让我极其兴奋。之后，我又在三星集团的市场部工作了一段时间，继而加入了新世界百货^①的新事业部，负责开发连锁商店的业务，包括市场调查、企划和推广。当时，我们的工作是要开发零售市场，相当于现在的中小型连锁超市。但经过几年的经营，结果不尽如人意，也没有盈利。新

^① 韩国新世界百货(SHINSEGAE) 1930年曾作为日本的三越百货店京城分店开业，抗美援朝战争(韩国称之为韩国战争)结束后，成为韩国人运营的东和百货店。1963年被三星集团收购，通过公开征名，改名为新世界百货店。韩国新世界百货的总店是韩国最早的百货店。——编者注

世界百货在评估了这个项目的价值后,决定退出这个市场,新事业部的职员们也陆续转岗到了其他部门,而部门的主要几位成员,由于项目的失败被裁了,我就是其中之一。

当时我是两个孩子的父亲,作为家里的顶梁柱和唯一的经济来源,突然被辞退,让一家人陷入了困境。当然我也有这样的自信,只要我愿意,一定可以找到一份好工作。因为在当时,拥有硕士学位可以找到一份待遇比较好的工作,甚至还可以到大学当教授。虽说如此,这次完全没有心理准备的失业也让我感触颇多,心急之下短暂地从事过与流通行业无关的工作。随后,我又作为创业人员被乐天百货^①挖了过去。

“企业一定要生存下去。”

当时,这是我脑海中最重要念想。企业没有盈利就会倒闭,一旦倒闭,员工也会失业。这样一来,不仅当事人,甚至连同他的家人,都会因此而无法维持生计。相反,企业如果经营得成功,就会需要更多的人力,也可以给更多人提供工作机会。

这样的道理我们在学校就学到过,为什么会遗忘呢?虽然不是自己的公司,但作为这项业务的负责人,应该努力将业务做成功。同时,反复地问自己,“我真的在认真做事情吗?”还是,“仅仅因为公司的要求在做市场调查,而不是主动地去思考新的经营模块和商品如何在市场中生存下去,并在市场中找到自身的地位?”在这个反思的过程中,我明白了一个道理——“没有企业

^① 乐天百货由乐天集团于1979年创办,隶属于韩国乐天集团旗下,总店位于首尔市中区明洞附近。乐天集团(LOTTE)由韩裔日本人重光武雄(韩国名辛格浩)先生于1948年创立于日本东京,最初是食品制造商,后在韩国发展。在韩国开有酒店和百货公司。现在是全球著名的日韩联合企业。——编者注

就没有我。公司发展得好,我才能生存下去”,这也成了我日后工作中的一个信条。

作为拥有几十年企业经营管理经验的我,当然也听过别人说我做事只从公司策略出发,以及过于站在员工立场的评价。无论怎样,我做这一切的出发点都是,对员工来说,“发展公司,将它做强做大”才是最重要的。所以,我在处理事情的时候都会反复强调这一点,而且这么多年以来,我也一直怀揣着这种信念认真热情地工作。

只要不放弃,一定会有机会

没有烟的香烟、无色可乐、喷雾牙膏……不知道大家有没有听说过这些产品。美国密歇根州安阿伯市有一个非常有趣的 New Product Works 博物馆,也称作失败产品博物馆^①。此博物馆陈列着近 7 万件在食品、美容、家电等行业里非常有创意却在投放市场后失败的产品,这些产品被标注为“美国历史上最失败的产品”,引来了不少人前来参观。

博物馆的创立者洛沃斯蒙莫斯,起初是为了收集市面上的新产品而做这项工作的。但每年上市的新产品中 80%~90% 最后因不受消费者青睐而无声地消失在市面上,于是这里慢慢地变成了失败产品博物馆。抓住消费者猎奇的心理,让大家来观赏失败的产品,本身就是一个非常有意思的想法,但让人们能从这些失败产品中学到东西则更为有意义。对于一些没对失败的案例做认真的分析、却还在不断地研发新产品的企业来说,来这里参观学习的意义

^① 失败产品博物馆坐落于美国纽约,该处应为作者误记。——编者注

也是不言而喻的。

没有人明明知道一件事会失败还要去尝试。人们往往会因为尽力而为后,却遭遇意料之外的失败而懊恼,但如果想扭转这种不断失败的局面,就需要从失败中吸取教训。

不管别人如何想,自己坚定信念不怕失败才是最重要的。只有敢于直面成功前的这些小考验,才可以轻松地面对结果。我们要相信这些考验仅仅是成功前的小插曲,遇到困难应该迎难而上。

任何一个人都有可能遭遇失败,但我们要成为摔倒后懂得站起来的人,人生真正的失败是怕困难而什么都不去尝试或做事情半途而废。我想到了现代集团的创始人郑周永会长的一句话:“只要我活着,而且身体健康,允许有考验,但决不允许失败。”人们不要因为短暂的失败而倒地不起,而应该把它当作人生中的一次考验,勇敢去挑战才是正确的做事态度。

但是企业经营不可以失败,也不能失败。企业经营失败就意味着会从市场上消失,即企业会倒闭。企业一旦倒闭,员工就会失业。这就和进行保家卫国战争是一样的,在战场上会有输赢,但我们最终的结果决不能输。因为一旦输了战争,就等同于失去了家园。为了取得最后的胜利,可能会有无数次战斗,其中当然也会有赢有输,那我们要认真彻底地分析输的原因。只有这样,才可以在下一次的战斗取得胜利。我们只有在无数次的战斗中吸取教训,才能在最后赢得战争。所以,无论你在战场上的争斗中是赢是输,你都必须让自己成为整场战争的赢家。

企业在产品开发或市场战略中都会有失败的可能,比如,新产品或新营销战略被竞争者抢先一步投放,新研发的产品得不到消费者的青睐……现实中

会有不少这样的失败案例,但我们决不能因为一两次的失败而投降,我们必须要在市场上立稳脚跟,并得到消费者的肯定。

失败只是暂时的,只要不放弃就一定要有成功的机会。平昌冬季奥运会的申请过程,就是一个很好的案例。平昌是韩国的一个小城市,它自2001年开始申请举办冬奥会,前后两次都以失败告终。但平昌人没有放弃,在他们坚持不懈的努力下,最终在第三次的挑战中赢得了胜利,2018年冬季奥运会将在平昌举办。

乐天百货曾经计划在坡州开一家名品折扣商场,这个项目在选好址、即将购买土地时失败了,但我们最后在离首尔更近的郊区的一块更宽阔的土地上完成了这个项目。乐天玛特超市^①扩张时期,正是沃尔玛、家乐福等海外知名企业从韩国撤离之时,当时多家韩国企业都在针对这两大巨头连锁的旗下业务作收购。由于收购金额过高,乐天百货错失了机会。当时我们是极其惋惜的,但多亏这次的失意,让我们更积极地增加店铺保有量并且提高服务质量,在质和量上都有了飞跃性的成长。俗话说,别人碗里的看起来更香。看着机遇从自己身旁溜走而被别人幸运地抓住会觉得非常可惜,但这也可以让一个人从中开始思考并得到成长。我们要尽快从错失机遇的悲痛中觉醒,为以后的路做准备,这才是最应该做的。如果一直懊恼,“当时那么做就好了”,或者怨天尤人,“如果当时没有那么做,就不是现在这鬼样子”,这种负能量就会源源不断而无法排除。我们应该更快地转变姿态,向前看。

^① 乐天玛特超市(LOTTEMART)是乐天集团下属的专营大型超市的子公司,全书以下简称乐天玛特超市。乐天玛特超市于1998年首店开业(江边店),到2006年,跃居韩国大型超市行业第二,并在全球主要股票市场(伦敦、东京股票市场)上市。——编者注