

零售网 文库 ⑫

零售巨头研究书系

[全面解密生鲜加强型大卖场的运营管理手法]

易初莲花

全
攻
略

李华丽 / 编著



易初莲花

LOTUS SUPERCENTER

易初莲花一直致力于成为生鲜加强型超市。生鲜一直是易初莲花的经营鲜明的特色，除了能够以低价满足顾客的一站式购物的需求，易初莲花一直以来都是以美味新鲜、高品质的生鲜产品而闻名的。



经济科学出版社

[全面解密生鲜加强型大卖场的运营管理手法]

易初莲花

全
攻
略

李华丽 / 编著



易初莲花

LOTUS SUPERCENTER



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

易初莲花全攻略 / 李华丽编著. —北京: 经济科学出版社, 2006. 10

(中国零售企业网文库. 零售巨头研究书系)

ISBN 7 - 5058 - 4261 - 7

I. 易… II. 李… III. 零售商业 - 商业企业 - 企业管理 - 研究 - 泰国 IV. F733.364.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 033962 号

责任编辑: 张 力

责任校对: 杨晓莹

技术编辑: 董永亨

易初莲花全攻略

李华丽 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 20.25 印张 190000 字

2006 年 10 月第一版 2006 年 10 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4261 - 7/F · 3537 定价: 39.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



目

录

YICHULIANHUAQUANGONGLUE

YICHULIANHUAQUANGONGLUE

YICHULIANHUAQUANGONGLUE

YICHULIANHUAQUANGONGLUE

目

录

第一章 迅速成长的易初莲花

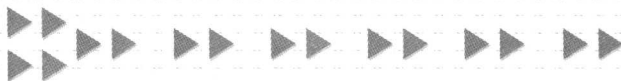
易初莲花专门在中国从事商业零售业。其商品种类齐全,经营范围广泛,尤其以所拥有的质量出众的生鲜产品和自有品牌产品而独具特色。

- 1.1 曲折历程 3
- 1.2 正大业态 8
- 1.3 莲花秘笈 21
- 1.4 杰出领导者 27
- 案例:欧尚的成功秘诀 36

第二章 易初莲花的运营战略

易初莲花的成功的运营战略,包括连锁门店的标准化运营、与其他企业形成战略联盟、大力发展自有品牌以及在中国各地的全面独资。

- 2.1 标准化运营 45
- 2.2 战略联盟 49
- 2.3 自有品牌 53
- 2.4 全面独资 58
- 案例 1:沃尔玛的自有品牌策略 65
- 案例 2:阿尔迪的运营战略 70



第三章 易初莲花的经营理念

“生鲜商品,一次购足,天天低价”,成为易初莲花在强手云集的中国零售业市场竞争中屹立不倒、稳步发展的制胜法宝。

3.1 优质生鲜 77

3.2 一次购足 80

3.3 天天低价 84

案例 1:欧尚的经营理念 89

案例 2:阿尔迪的经营理念 95

第四章 易初莲花的卖场规划

易初莲花内部设有自己专门的筹建部门,四处为新店开业物色合适的商圈和店址,充分考虑到易初莲花全国扩张计划的区域进程和企业整体的布局目标,以及物流配送等因素,力争达到最佳开店效果。

4.1 商圈分析 103

4.2 门店选址 107

4.3 卖场布局 111

案例 1:欧尚的选址策略 115

案例 2:家乐福的卖场布局设计 119



■ 第五章 易初莲花的商品营销

易初莲花形成了自己一套独特的营销策略,利用商品陈列、促销和服务等手段进行全方位的营销活动。

5.1 商品陈列 127

5.2 促销手段 131

5.3 服务营销 138

链接:商品陈列位置与技巧 146

案例:欧尚的商品陈列管理 151

■ 第六章 易初莲花的生鲜管理

在一整套规范化的管理控制流程下,易初莲花能保证每日提供给顾客质量上乘的生鲜商品,满足消费者对食品品质高层次的需求。

6.1 供应链管理系统 159

6.2 生鲜陈列展示 164

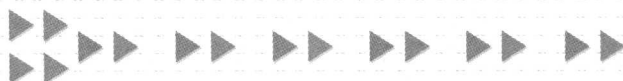
6.3 生鲜损耗控制 169

案例:欧尚的生鲜商品管理 175

■ 第七章 易初莲花的采购策略

易初莲花实行中央采购为主,其商品 95%为本地采购,另有 5%进口。庞大的门店数量和规模决定了易初莲花的货品的吞吐量非常大,有助于有效地降低采购成本。

7.1 采购体系 183



7.2 本土采购 187

7.3 供应商选择与管理 191

案例:沃尔玛的全球采购策略 195

链接:连锁超市的采购程序 201

第八章 易初莲花的物流配送

易初莲花一向不遗余力、不惜大量资金投入来加强对物流设施的建设和完善,并且致力于物流设备的自动化及信息化。

8.1 高效物流系统 209

8.2 配送中心建设 212

8.3 信息化管理 215

案例:欧尚的物流管理 219

第九章 易初莲花的员工管理

易初莲花为员工提供系统的培训,以及个人发展与提升机会,建立了富有竞争力的薪资体系和健全的福利体系。

9.1 员工聘用 227

9.2 高管招募 231

9.3 员工培训 236

9.4 员工激励 239

9.5 用人之道 244

案例:麦德龙的员工培训 249



■ 第十章 易初莲花的企业文化

正大集团的企业文化有着丰富的内涵,易初莲化继承和吸收了这些文化,成为自己的企业文化,并赋予这些企业文化以新的意义。

10.1 企业愿景 257

10.2“三利”原则 259

10.3 热心公益 261

案例:麦德龙的企业文化 266

■ 第十一章 易初莲花的中国攻略

易初莲花把整个发展战场完全放在辽阔的中国大地上,显示出长期扎根中国的决心和信心。

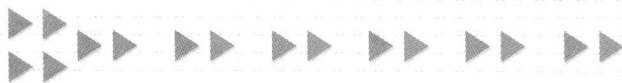
11.1 进入背景 275

11.2 竞争优势 278

11.3 扩张策略 282

11.4 百店计划 289

11.5 中国情结 295



第十二章 易初莲花本土化经营

易初莲花一直以充分的本土化为连锁经营的主要目标,致力于充分认识市场、了解市场、占领市场,把自己融入到当地的市场氛围中,实现本土化。

12.1 商品本土化 303

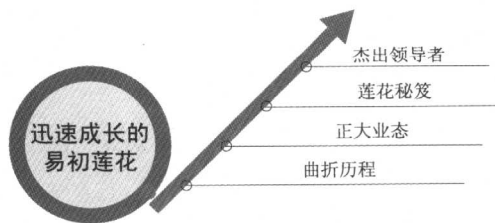
12.2 人才本土化 308

12.3 税收本土化 311

案例:麦德龙的本土化经营 312



易初莲花始创建于泰国，1997年转战中国，现在专门在中国从事商业零售业



第一章

迅速成长的易初莲花

自 1997 年第一家店在上海浦东开张以来，易初莲花（LOTUS SUPER CENTER）成为著名的大型跨国企业集团——泰国正大集团旗下在中国重点发展的商业零售品牌。事实上，易初莲花保持每年约 20%~30% 的销售增长和超过 5000 万人的顾客数量，在中国激烈的零售市场中战绩颇为可观。作为一家既没有像沃尔玛、家乐福、麦德龙等巨头的雄厚国际背景，又没有像百联、物美等大佬的坚实本土基础的外来者，易初莲花能取得如今天的业绩的确令人佩服。

易初莲花专门在中国从事商业零售业。其商品种类齐全，经营范围广泛，尤其以所拥有的质量出众的生鲜产品和自有品牌产品而独具特色。同时，易初莲花也将最新、最先进的现代零售购物概念带入中国，致力于成为人们所喜爱的、针对家庭而设的“一站式”购物场所。它以全新的购物体验、舒适便捷的购物环境赢得了良好的声誉。



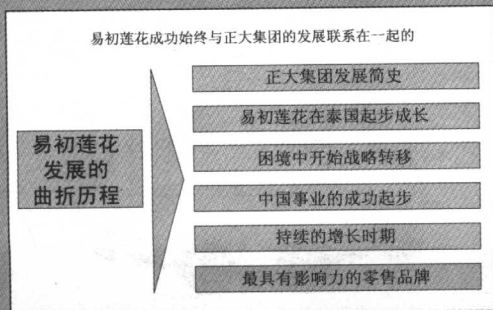
1.1 曲折历程

易初莲花连锁超市有限公司是由泰国正大集团在中国投资设立的大型零售企业。易初莲花的母公司正大(卜峰)国际集团是由泰籍华人创办的著名大型跨国企业,是全世界最大的跨国公司之一,同时也是泰国最富有和最具实力的家族企业之一,在泰国十大集团中被称为“饲料王国”。经过 80 多年的发展,正大集团形成了以农牧、水产、种子、电信、商业零售为核心,石化、机车、房地产、国际贸易、金融等共同发展的业务格局。目前,正大集团业务遍及 20 多个国家和地区,旗下员工超过 10 万名,年销售额超过 100 亿美元。

作为正大集团的重要分支机构之一,易初莲花以其全新的零售经营理念在中国取得了巨大的成功。同样,易初莲花也经历了一个从无到有、从小到大、从弱到强的过程,它的成功是与正大集团的发展联系在一起的。

1.1.1 正大集团发展简史

1921 年,泰籍华裔企业家谢易初与兄弟谢少飞一起在泰国曼谷开设了第一家售卖蔬菜种子的商店,这家种子商店也正是正大国际集团事业的开端。1923 年,商店正式称为“正大庄”种子店。公司从农作物种子的销售开始,逐步发展壮大,形成了由种子改良——种植业——饲料业——养殖业——农牧产品加工、食品销售、进出口贸易等组成的完整现代农牧产业链,成为世界现代



易初莲花的母公司正大(卜峰)国际集团是由泰籍华人创办的著名大型跨国企业,是全世界最大的跨国公司之一,同时也是泰国最富有和最具实力的家族企业之一,在泰国十大集团中被称为“饲料王国”。



农牧业产业化经营的典范。

近 30 年来,正大集团在家族第二代管理者的领导下,不断革新农牧业的经营理念,在壮大优势产业和主导产业的同时,还积极涉足其他行业,如电讯、石化、房地产、医药、零售、金融、机械和传媒等领域,成效显著,跻身于东南亚规模最大和最具影响力的企业集团之列。

1994 年以来,在由世界著名财经杂志《远东经济评论》评选的“亚洲 200 领先企业”中,正大集团 6 次位居泰国企业之榜首,3 次位居第二。

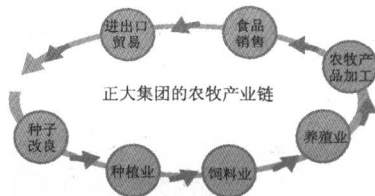
1.1.2 易初莲花在泰国起步成长

正大集团旗下的易初莲花超市的第一家门店于 1983 年在泰国曼谷正式开业。经过多年的苦心经营,到 1997 年的时候,易初莲花在泰国本土已经拥有了大约 35 家连锁超市。然而,这一年,巨大的亚洲金融危机的爆发席卷了整个亚洲,正大集团也在这次危机中受到了巨大的影响,险象环生,易初莲花公司在泰国的大型综合超市业务也因此严重受阻。

在这次亚洲金融危机的影响下,正大集团一度面临着严重的资金不足和市场萎缩等困境,旗下部分企业被迫停产和关闭。从大局考虑,正大集团做出了重大的集团战略调整,毅然决定卖掉泰国本土所有易初莲花超市 80% 的股份给英国第一大零售商特易购集团。这一决策使得正大集团能够尽快还清债务,也使得集团总部的资产得以保全,而不需要重组,给正大集团提供了保存

近 30 年来,正大集团在家族第二代管理者的领导下,不断革新农牧业的经营理念,在壮大优势产业和主导产业的同时,还积极涉足其他行业,如电讯、石化、房地产、医药、零售、金融、机械和传媒等领域,成效显著,跻身于东南亚规模最大和最具影响力的企业集团之列。

正大集团：世界现代农牧业产业化经营的典范





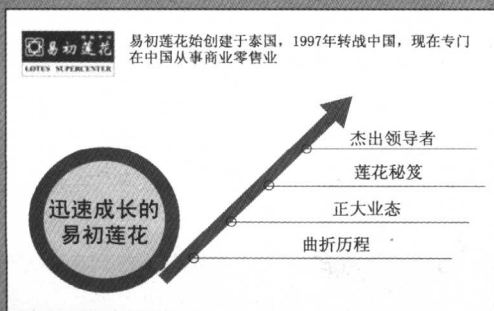
实力、恢复元气以待重振雄风的契机。

1.1.3 困境中开始战略转移

正大集团将泰国的易初莲花出售部分股权,但并没有就此完全放弃易初莲花超市业务的发展,而是及时将其大型综合超市业务的发展重心转移到中国大陆。正大集团是 1979 年中国对外开放以来最早对中国进行投资的外资企业之一。到 1997 年时,正大集团已在华投资设立了多家企业,涉及的业务领域包括饲料生产、家禽水产养殖、摩托车制造、石化企业、发电厂、房地产等。正大集团非常看好经济高速发展的中国,并且相信中国的零售市场有着广阔的发展空间,而且也相信正大集团在中国广大农村地区所处的强大地位将为易初莲花今后的采购提供最质优价廉的商品保证,于是决定将易初莲花的主战场转移至中国。

1.1.4 中国事业的成功起步

1997 年 6 月 23 日,正大集团借鉴易初莲花购物中心之前在泰国取得的成功经验,与上海中商投资有限公司及上海蔬菜集团公司合作组建了上海易初莲花购物中心。新店位于上海浦东新区,面积为 2 万多平方米,这也是易初莲花在中国地区的第一家门店。易初莲花成功地迈出了其在中国全面发展零售业务的第一步。



1997 年 6 月 23 日, 正大集团借鉴易初莲花购物中心之前在泰国取得的成功经验, 与上海中商投资有限公司及上海蔬菜集团公司合作组建了上海易初莲花购物中心。



在第一家门店获得成功以后,易初莲花公司将其之后三年的发展重点都集中在了以上海为核心的长江三角洲地区,正大集团也将易初莲花公司的总部设在上海,采取稳健的扩张战略,以大约每年开出 3 家门店的速度,逐步形成了易初莲花在该区域的竞争优势。

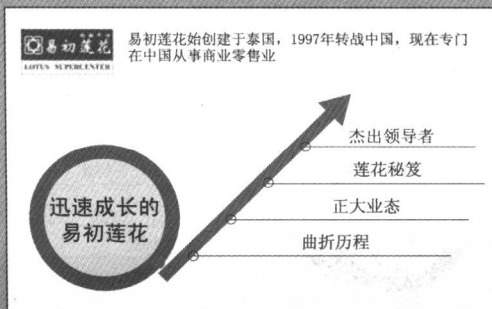
从 2000 年开始,易初莲花不断在华北和华南地区开设新店,启动了稳步扩张的进程。一时间,易初莲花的门店经营工作开展得极为顺利。原来在泰国,易初莲花是发展到第 17 家店的时候才开始盈利的,而在中国开到第 5 家店时就已经实现盈利目标了。

1.1.5 持续的增长时期

此后,易初莲花继续其稳定的发展形势,保持着每年约 20%~30% 的销售增长和超过 5000 万人的顾客数量。与此同时,易初莲花还长期致力于维持与发展同中国政府的合作伙伴关系,致力于与各地区产品供应商建立良好的合作联盟关系,以保证能长期供应大卖场各门店大量的商品销售,并进一步激励供应商加强质量管理和产品创新,提供给易初莲花质量更加优秀、功能款式更加新颖的商品。

在中国加入世贸组织后,中国政府承诺将于 2004 年 12 月 11 日进一步向外资零售企业开放国内市场的良好形势下,正大集团也牢牢把握住机遇,加大了在中国零售领域的投资,投资的重点之一就是易初莲花大型超市业务的进

从 2000 年开始,易初莲花不断在华北和华南地区开设新店,启动了稳步扩张的进程。此后,易初莲花继续其稳定的发展形势,保持着每年约 20%~30% 的销售增长和超过 5000 万人的顾客数量。



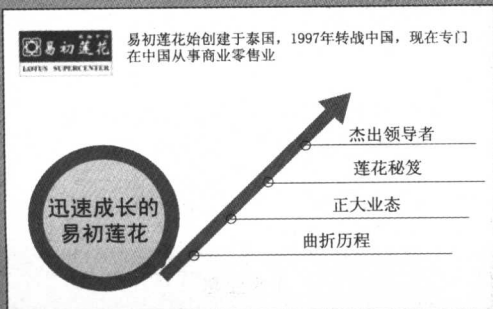


一步全面拓展;公司还大胆地制定了雄心勃勃的“百店计划”,以进一步扩大和完善易初莲花在中国的连锁网络,凭借规模化的经营为全国的顾客提供更加低价的商品和周到的服务,也为企业的全面发展打开一个全新的局面。截至2006年1月底,易初莲花在中国共开设69家门店,尽管并没有完成最初的“百店计划”,但此成绩已堪称不俗,而且易初莲花公开表示,“百店计划”一定会坚持完成。可见,易初莲花真正的大动作还在酝酿中,它们在中国市场大展拳脚的决心显而易见。

1.1.6 最具有影响力的零售品牌

易初莲花是正大集团将一种全新的零售企业带入中国的标志。经过九年的发展,依靠最先进的现代购物理念,易初莲花目前已经成功地成为中国大陆地区最具有影响力的大型零售企业品牌之一,尤其是在上海地区,易初莲花零售品牌的区域知名度和影响力是其他同行难以比拟的。

在易初莲花购物中心里,建有既能为广大顾客购物提供便利,又有利于商场营运管理的各种设施和设备。易初莲花每天以超低价向顾客提供质量优秀的商品,秉承着“一次性购足”和“天天低价”的经营原则,顾客在易初莲花可以一次性用更少的钱买到更多高质量的生鲜食品、日用百货、服装、家居用品及儿童玩具等商品。易初莲花也因此被广大的顾客看做是可以信赖的大型零售企业,为中国的消费者提供了一种新鲜的购物体验、舒适的购物环境和优质低



经过九年的发展,依靠最先进的现代购物理念,易初莲花目前已经成功地成为中国大陆地区最具有影响力的大型零售企业品牌之一,尤其是在上海地区,易初莲花零售品牌的区域知名度和影响力是其他同行难以比拟的。



价的商品。易初莲花在把最先进的大型零售店概念带入中国的同时,也为所有顾客提供了温馨、友好的服务,并努力提高国民的生活质量,创造就业机会,造福社会。

1.2 正大业态

零售业态,指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同的经营形态,如百货商店、超级市场、便利店等。

不同的零售业态具有各自的业态特点和竞争优势。目前,世界零售商业业态多元化已是一个普遍的现象和共同的发展趋势,很多大型国际零售企业都在进行多元化、多业态的经营。

在中国,随着经济的持续快速发展和人们消费需求的不断变化,传统的百货商场“一统天下”的业态格局早已经被打破。近年来,越来越多的国际大型零售企业看好中国零售市场的广阔发展前景,纷纷进入中国进行战略布局,为中国的消费者带来了先进的零售概念。同时,这些零售企业多元化、多业态的经营方式也使得大卖场、折扣店、便利店等零售业态形式越来越被人们认可和接受。尤其是大卖场业态,近年来发展速度极其迅速,影响力极大。大卖场以其商品种类齐全,数量众多,价格低廉,陈列科学,一次购足,提供自助、自选服务等独特的业态优势,备受中国广大消费者的青睐。

正大集团旗下涉及的主要零售业态有:大卖场(大型超级市场,即易初莲

零售业态,指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同的经营形态,如百货商店、超级市场、便利店等。

