

图解服务的细节

033

三越伊勢丹 ブランド力の神髄

零售现场力

[日] 大西洋 著

王思怡 译



现场是销售的原点

现场力越强，库存越少，风险越小，成本越低，
利润越高

所有最重要的东西都在现场

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

033

三越伊勢丹ブランド力の神髄

零售现场力

〔日〕大西洋 著

王思怡 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

零售现场力 / (日) 大西洋 著; 王思怡 译. —北京: 东方出版社, 2015.9
(服务的细节; 33)
ISBN 978-7-5060-8502-1

I. ①零… II. ①大… ②王… III. ①零售商业—商业企业管理 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240589 号

MITSUKOSHISETAN BRAND-RYOKU NO SHINZUI

Copyright © 2015 Hiroshi ONISHI

First published in Japan in 2015 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2015-5955 号

服务的细节 033: 零售现场力

(FUWU DE XIJIE 033: LINGSHOU XIANCHANGLI)

作 者: [日] 大西洋

译 者: 王思怡

责任编辑: 吴 婕 刘晓燕

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京汇林印务有限公司

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 7.25

字 数: 156 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8502-1

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

前言

“现场力”为何在当今如此重要？

百货业或多或少都在“不讲究方法胡乱经营”，因此终将没落

百货商场做生意的方式方法众所周知。

从合作方（一般叫做“供货方”，但三越伊势丹称之为合作方）处进货，再想办法将引进的这些五花八门的商品销售给顾客。百货商场只有在各方的协调合作下才能够做成生意。因此，对待顾客自不必说，对待相关的各方各面都应本着一个谦卑的态度。

但是，不知从何时开始，本应谦卑有礼的百货商场却开始变得傲慢自大起来。

对待顾客还能做到不失礼数，但对待合作方则变得趾高气昂，摆出一副“给你们面子才陈列你们的商品”的样子，不知不觉地就表现出了高高在上的态度。虽然这样说有些绝对，但目前的百货行业或多或少都有点儿这种“不

讲究方法的胡乱经营”，却是不争的事实。

抱有这种态度的百货商场，其业绩持续下滑可说是咎由自取，是其必然下场。

如果百货商场自己能够幡然醒悟，或许还能够摆脱现在的困境。但是百货商场却并没有改变自身态度，而是将业绩下滑的原因归咎于外部因素，采取了精简对企业最为重要的存在即人员的方式来降低成本、保证利润。

对于百货商场来说，可以从店头店面收集到海量的信息。其中必然包含能够影响百货商场未来走向的重要信息。而削减人员则等同于自动放弃了收集这些重要信息。

结果必然导致供应链（商品从制造出来直至到达消费者手中的一系列工序）之间到底发生了什么，百货商场根本一无所知。如果为了降低成本，而从削减最简单易行的人员工资费用开始下手，就会导致无法获得来自现场（一线）的重要信息。

而且，由于在业绩不良时采取有风险的策略是禁忌，因此也无法寻求新的获利方法。虽然百货商场总觉得已经像以前一样采取了应对措施，实际上却根本不知道如何是好。

在这种情况下，业绩必然一路下滑。

与其自己绞尽脑汁思索采取何种措施，不如多下点工夫引进在顾客中有人气的知名品牌和话题性较强的商铺。这种方式虽然收益率比较低，但相反销售额的提高却切实可期，因此是必然之选。这样一来，也不怪有人将百货商场戏称为“不动产业”。

如果每家百货商场引进的知名品牌都一样，必然会引起商品的同质化。这样一来，百货商场就无法打造出与其他百货商场的差别。而且，因为削减了从业人员，所以对顾客的接待也无法达到以前的水平。最后，顾客终将不再光顾百货商场。

其理由如下：

“要是这样的话，我还不如在优衣库买呢。”

即便是我，如果站在顾客的角度，也一定会作如是想。在此，对于优衣库商品的质量好坏、价格高低不做论述，但仅有一点是非常明确的，即优衣库的成本率之高在业界占有压倒性优势。

商品的成本率越高，就意味着在原材料方面花费的金额越多。也就是说，成本率越高，“商品质量越好”。优衣库就是对商品价值和价格的平衡把握得恰到好处。

与之相比，百货商场内的商品则在价值和价格的平衡

上有很大的缺口。

成本率低这一事实在百货商场被如实地反映了出来。而百货商场却一直对这一现状放任不管，以致无法阻止业绩的持续恶化。

正因市场环境恶劣，才能分出企业好坏差距

自 2014 年 4 月起，日本消费税率由 5% 提高到了 8%。

在消费税提高之前的 3 月份，市场需求急剧增加，百货店的奢侈品和化妆品等的销售额也得到了大幅增长。不过，与此同时必然发生的是，由于 4 月份以后销售额会走低的预测，市场的消费动向呈观望状态。

据专家预测，在日本首都范围，预计在 4 月~6 月这三个月内，百货商场的销售额会受较大影响，但在 7 月份之后，市场会逐渐回暖。

但另一方面，地方的市场变化则稍有不同。

在地方，“安倍经济学”^① 的经济政策本来就没有发挥

① 【英】Abenomics；“安倍经济学”，是指日本第 96 任首相安倍晋三 2012 年年底上台后加速实施的一系列刺激经济政策，最引人注目的就是宽松货币政策，日元汇率开始加速贬值。

出多少积极作用。因此，估计在大约半年的时间内，消费税率提高造成的消费市场低迷都会持续存在。具体地讲，预计直至2014年9月，每月销售额同比前年同一月份，均不会有增长。

结果也确实如此。日本首都经济圈在7月份之后市场消费便开始恢复上扬趋势。地方百货商场也如预计一般努力运营，多家店铺都取得了较好的业绩，恢复到了以往的状态。

不过，目前的市场现状却绝对无法让人感到经济环境已转好。

虽然销售额数字达到了预计水平，但却无法保证之后也会保持这一良好态势。反而可以说，今后的状况更为严峻。以此假设为前提，各百货商场制订了经营计划。

而仿佛不受消费税的影响一般，以百货业为代表的零售业却习惯仅把经济环境的动向变化作为依据，以论自身业绩。

媒体也仅仅会报道说“如果消费税提高，消费市场状况将会恶化”“今年夏天气温低，因此会导致消费市场陷入低迷”，等等。

这样的内容实在令人不敢苟同。

之所以这么说，是因为这些都仅仅是已知的事实而

已。重要的是应该针对这些已知的事实采取何种措施。

关于消费税，我认为今后增长到 10% 是迫不得已的必然趋势。对于国民来说是一项伴随着痛苦的政策，但如果此时采取回避的态度，则会失去世界各国的信任。根据安倍首相的决断，不会在 2015 年 10 月份上调消费税，但也明确表示该计划会在 2017 年 4 月份开始实施。虽然计划推迟了，但日本的消费市场环境日趋严峻却是不变的事实。

然而，我并不感到悲观。

因为正是处在如此严峻的市场环境中，才能够将企业的评价好坏等差距如实地反映出来。除了采取不被经济环境所左右的措施和对策，百货商场别无其它选择。甚至可以说，正因为我们三越伊势丹处于如此严峻的环境之下，才能够发挥出我们真正的优势（品牌力）。

而我们的品牌力来自于“现场力”。

我们拥有越是在逆境中越能发挥出优势的现场力，对这一点，我们引以为傲并充满信心。事实上，消费税提高后我们的业绩恢复上涨，也不仅仅是因为经济环境改善这一个理由。我们在销售现场的努力付出虽然不能断言 100% 有效，但正逐渐地体现出了应有的成果。

具体分析不在本章赘述，在通货紧缩的市场环境中，

在周围市场展开了价格竞争之时，我们始终谨记要提供给消费者绝对不卷入价格竞争的商品价值。我们绝不会改变已经确定的 price line（最利于销售的价格区间）。这一宗旨绝不会动摇。

比如：如果顾客对该商品的心理价位是 23000 日元，为了应对通货紧缩，有些商家会降价一折，以接近 20000 日元的价格卖出。但是，我们却会严守 23000 日元的价格线。与此相对，我们会更加努力思考如何才能够在销售现场体现出更多的附加价值。

结果就是，在消费税上调后的半年时间内，我们将每位顾客的客单价提高了 2%。这就是严守 price line，并在此基础上附加了“价值”而积累出成绩的佐证。我们采取的措施和对策开始体现出了成果。

仅靠关注同行业其他公司，无法摆脱衰退

话虽如此，但我们离百货商场原本应有的形象已经渐行渐远了。

我经常表示：“现在是变化的时代。”我的意思是，要以此为前提，灵活应变地改变所有事物。

这是因为我感到我们三越伊势丹仍是一个保守的公司。保守到让人对其至今仍不改保守的体制而感到不可思议。

以往，作为企业经营判断的基准之一，曾有一个时期出现了“55%攻击论”这种说法。这一思考方式的原理是，在判断是否可以开启新事业时，如果成功的概率在55%以上，即便仍存在45%的失败风险，也应积极进攻。

我无法认同这种想法。

别说55%了，我甚至主张“30%攻击论”。我的意思是说，只要有大约30%的成功概率，就应该不断挑战和尝试。但是反观现在的三越伊势丹，却全然不是我想象的样子。说得极端一点，现在的三越伊势丹也就仅仅能摆出“90%攻击论”态度的程度。

当然，责任在我。再这样下去，三越伊势丹会在社会上无声无息地消失，而我们却缺乏对这一危机的紧迫感。

诚然，如果仅从百货业来看，我或许还能够多少做出一些对未来行业变化的提示。但是，我原本就没打算将百货行业作为比较的对象。

我不将这些同行业公司作为目标（指标）是有原因的。

日本零售业整体的年销售额规模大约为 140 兆日元，而其中百货业却仅占其中的 4.4%（约 6.2 兆日元）。我认为在这样的“狭窄的市场”之中即便不断扩大竞争，最终也难逃同归于尽的命运。

这不是我就任社长之后才开始考虑的问题。虽然听起来像是在自吹自擂，但我早在 20 年前（1995 年），即在结束了海外公司的外派工作回到公司男士综合管理部门时，就已经不再着眼于跟同业其他公司的比较了，反而开始对便利店和 IT 企业另眼相看。

便利店在商品开发上面投入了极大的力量，使制造出来的商品能够为消费者所接受。IT 企业则以现有企业连想都不敢想的速度迅捷地实现了转型。如果不关注走在时代前端的企业，三越伊势丹就无法在激烈的市场竞争中存活下来，我深深感受到了这种危机。于是在 2012 年被任命为社长之际，我终于有了机会向全体从业人员表达我的立场和理念。

百货业的销售额增长率在不断缩水，这是不争的事实。

这正表示，百货商场本身已经不合时宜。

也就是说，重复以往的老路什么也改变不了。因此，

能够改变这种颓废状态的冲击力、能改变这一切的规模、声势、速度，都必须要达到前所未有的高度和强度才行。

通过共同经营，使三越伊势丹成为兼具“传统”与“革新”的百货商场

伊势丹百货历来都标榜自己勇于“革新”。自2008年4月与三越百货合并以来，又在其中加入了“传统”的特性。在这个激变的时代，我认为同时存在着“不可改变之事”和“必须变革之事”。

百货商场做生意基本上是销售员与顾客一对一的关系。百货商场必须保留这种一对一的传统优势，并在此基础上提高精度。

特别是三越拥有三百年以上的历史，在顾客忠诚度上，比伊势丹要更有优势。因此，应该一切优先考虑长年来一直支持着自己的顾客。

但是，不可否认这类忠诚顾客的年龄层也在不断升高。

如果只是一味地珍惜和认真接待这些老顾客，却不能够吸引新顾客，那么一定会导致销售状况每况愈下。

为了防止这种情况的发生，必须实施史无前例的新举

措，建设博人眼球的新型商店。因此，必须持续不断地推出伊势丹最擅长的革新型经营策略。

我举个例子来说明。

一说到三越的购物袋，很多人都能很快地在脑海中联想到实物。

白底、中央有藏青、红、水蓝的粗线花纹。这款购物袋自 1957 年开始使用以来历经 50 多年，一直没有改变。作为三越百货的品牌象征，想必有很多人喜欢使用这款购物袋。

2014 年 4 月，百货公司决定，将更换这款纸质购物袋的设计。

更换有着 300 年历史的三越百货购物袋，是件很艰难的事。三越百货受到了来自各方面的反对。但是，为了表明自己追求自由思想的意志，即不被过去的成绩束缚，认同公平、无偏见的多样化价值，寻找新价值，三越做



2014 年 4 月，三越百货的购物袋推出新款设计。这也象征着大西领导下的革新姿态。

出了更换设计的决断。这一举措象征着三越摆出了勇于革新的姿态。

三越和伊势丹在店铺建设方面的做法也大相径庭。

但是，从公司整体出发考虑，我认为至少有三成的部分必须变革。破旧才能够立新。虽然或许会花费很长时间，但我仍下定决心以这种态度去面对公司未来的经营。

优秀的导购应与董事享受同等级别薪资

在前文中，我曾说过成本率越高的商品质量越好。

百货商场无法提高成本率的原因是，从制造到销售，其间的参与者过多。如果能够将这一过程中的参与者数量尽可能减少，就可以提高成本率。我目前正在对这一课题进行认真地研究和尝试。

另一方面，对于百货商场来说，最重要的是在一线（销售现场）销售商品的人。即使削减与供应链相关的参与者，也绝对不能削减在现场直接面对顾客、支撑着三越伊势丹商品销量的这些顶梁柱。

甚至可以说，在这种严峻的经济环境下，反而必须增加现场工作人员数量，提高对这些销售人员的评价和薪资水平，增强他们的销售能力，为此，公司制定了这一

方针。

作为这一经营方针的一环，公司在讨论从 2016 年开始，在负责销售的 5000 名员工（在三越伊势丹，将其称为“导购”）中选取一部分为对象，引进根据销售业绩给与报酬的薪资制度。

目前，我们每名导购的年平均销售额约为 2000 万~3000 万日元。另外，在优秀的导购中，年销售额达到 2~3 亿日元的也大有人在。但是这两者之间的薪资差距，同年龄的每月最多不过一万日元左右，奖金差距最多也只有几万日元。

这种工作评定方式和薪资标准能说是公平合理的吗？

在这样的条件下，导购的工作热情何以高涨？

为了提高工作人员的“现场力”，提升他们的服务质量，我强烈意识到应该尽快改变这种做法。优秀的导购应该享受和董事同等水平，或者至少与部长同等水平的薪资报酬。

令我深刻认识到这一制度的必要性的，是我自己的个人经历。

在我自加入伊势丹百货以来 35 年的工作经历中，最艰辛痛苦的就是在店头进行销售的时期了。即便是现在，如果你问我三越伊势丹最辛苦的职位是什么，我仍然会毫

不迟疑地大声回答“现场的导购”。

“别在事务所捣鼓电脑啥的，多去店头店面跑一跑。”

也有这种说法。当然，这并不是否定在事务所对着电脑工作的员工。我知道每名员工都在拼命地工作，履行作为员工的职责。但即便是这样，每当我看到事务所的工作状态时都会想，他们是否真正地理解现场销售的重要性。

虽然最近现状已经有所改变，但仅在几年前的经营会议上，依然有对现场的工作丝毫不了解的董事们在自说自话。

“降低成本！”

“削减人员！”

做出这些发言的董事们到底有没有搞清楚三越伊势丹是在哪里赚到的钱呢？三越伊势丹这一品牌是由“现场”支撑起来的。

自始至终，我最重视的就是现场。

而且，今后我也将继续重视下去。

在忘记了现场重要性的那一刻，三越伊势丹这个公司也将走上错误道路。我是真的这样想，才这样说。为了不让事态演变至此，并且也为了能让三越伊势丹引以为傲的品牌力得到进一步的提升，切记要打造最重要的“现场力”。