



実行力100%の
会社をつくる!

为什么优衣库可以独占鳌头？
为什么无印良品可以化滞销为畅销？
为什么伊藤洋华堂分店的销售额可以超越预期200%？

提高3倍利润的现场执行力

世界最赚钱 零售店的经营课

● 大久保恒夫 ● 张哲 ◎ 译

用1%的商品 赚取20%的利润



浙江人民出版社
ZHEJIANG PUBLISHING HOUSE

実行力100%の会社をつくる!

世界最赚钱 零售店的经营课

● 大久保恒夫 ● 张哲 ● 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

世界最赚钱零售店的经营课 / (日) 大久保恒夫著; 张哲译. —杭州: 浙江人民出版社, 2013.1
ISBN 978-7-213-05199-9

浙江省版权局
著作权合同登章
图字:11-2012-220 号

I. ①世… II. ①大… ②张… III. ①零售商店—商业经营
IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 262224 号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

世界最赚钱零售店的经营课

作 者: [日] 大久保恒夫 著

译 者: 张 哲 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 徐江云

责任校对: 张谷年

印 刷: 北京京北印刷有限公司

开 本: 880 mm × 1230 mm 1/32 印 张: 7.875

字 数: 10 万 插 页: 2

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05199-9

定 价: 36.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

前言

消费停滞时代，零售店的赢利法则

这是一个消费停滞的时代。但是，这样的消费萧条并不应全归咎于当今的社会，零售商也要负很大的责任。零售商没有去挖掘顾客的消费需求，也就不能根据顾客需求的变化采取相应的对策。而且，零售商在销售现场的商品推销工作也做得非常不到位。

因此，商店里的商品才卖不出去。而正是因为商品卖不出去，零售商才竞相展开大促销，不断降低商品单价，进而造成了通货紧缩。所以说，零售商对消费停滞也负有很大的责任。

导致利润过低的恶性循环

我认为目前零售业的根本问题就在于营业净利率过低。日本零售业的平均营业净利率只有2%，实在是太低了。而且，面对当今的消费不景气，这一数字仍有进一步下降的趋势。

环环相扣。因为不能提高利润，所以工资水平得不到提高，劳动环境也得不到改善，培养员工营业素质的职业教育也就难以开展。这样一来，商店就很难招募到优秀人才，进而造成销售现场工作人员的业务水平得不到提高，销售现场拿不出让顾客满意的商品，自然也就难以提高销售业绩和利润了。

这是一个恶性循环。只要不截断这个恶性循环，零售业就不可能对社会做出贡献，当然也就不可能得到社会的好评。

利润是企业创造出价值后得到的回报。不能创造出价值，就不能提高利润。而价值是随着时代的变化而变化的。在那个已经过去经济高速增长时期，购买欲旺盛的人越来越多，而商品的销售场所相对较少。当时，普通大众经济上逐渐富裕起来，需求也随之增加。但是，

作为供应商品的平台——零售店却很少，因此，拥有商品的零售店本身就具有一定的价值。

不过，经济高速增长期已经过去了，当今的日本社会已经步入成熟阶段。现在是一个物资过剩的年代，人们已经拥有足够的物品，消费需求日益衰退。

尽管如此，零售商们却依然马不停蹄地开设新商店，结果自然是陷入“商店过剩”的状态。原来那种“商店里有”的价值感，即商店在人们心中的分量也逐渐变轻了。

扩大顾客的消费需求

事到如今，如果一家商店仅仅满足于“商店里有”，提供的商品不具备高于“有”的价值，就无法提高销售利润。但是，尽管当今消费需求减退、商品供应增加——打破了原来的供求平衡关系，零售商们却没有与时俱进地拿出新的对策，仍然一成不变地按照过去的套路经营。这就导致了一个必然出现的结果，即零售业的销售业绩日益恶化。

这样下去，零售商就不可能提高营业净利润。当然，生产厂家和批发商也一样无法提高

利润。要改变这个现状，方法只有一个：必须设法扩大顾客的消费需求。人们并非不购买商品，只是零售商们没有拿出顾客们想要购买的商品，没有开设销售顾客需要商品的商店。

- 什么才是顾客想要购买的商品？
- 顾客想购买商品的价格是多少？
- 顾客希望店家采取怎样的销售方法？
- 在今天这样一个不知道什么商品卖得出去的时代里，怎样找出顾客需要的商品？
- 怎样在销售现场向顾客介绍某样商品的优良特性以及怎样推销出这样商品呢？

要解决这些问题，就必须从根本上改革现有的销售结构。

零售店直接面对顾客，经营者身处这一场所时最容易了解顾客需求，与顾客之间的距离最近。零售业经营者可以在销售现场倾听顾客的声音，观察顾客的行为，了解无法从销售系统数据分析等处得到的顾客的真实情感，甚至可以明白顾客没有说出来的心里的想法。时时

刻刻抱着对顾客关心，琢磨顾客需要什么、把握顾客心里有什么不满情绪，拿出挖掘潜在顾客的妙招，这就是摆在零售业经营者面前的重要课题。

要想在一个不知道什么商品能够畅销、不明白顾客想要什么的时代里创造出消费需求，实际上，只需在销售现场试销一下。这是最快捷的正确方法。销售现场是确认顾客需求的平台，零售业经营者要具有领导能力，联合制造商、批发商同心协力想出各种各样的好主意，共同思考“什么商品卖得出去”，并通过在销售现场试销加以确认。采用这种方法的目的就是挖掘出顾客的需求。所以，与其不厌其烦地进行调查和分析，制定看上去完美无缺的策划书，还不如在销售现场进行“实际销售”。

社会越来越成熟，顾客需求却变得暧昧不清，需求的变化速度也越来越快。因而，零售业的重要性也随之变得越来越高，为社会做出贡献的空间也越来越大。零售业应该为扩大内需做出贡献，应该成为搞活日本经济的重要支柱。

必须对现在的零售业进行大改革，因为社

会对零售业寄予了巨大的“期待”。也许有人认为：“改革没有那么简单吧？”但是请注意，正是因为不简单，改革才具有挑战的价值。只有创造出价值，零售业才能够为社会做出贡献。这就是我的“零售业之梦”。

目录

CONTENTS

| 前言 |

消费停滞时代，零售店的赢利法则 I

| 第1章 |

降价不等于畅销 1

打折降价，零售商的麻醉剂
客户的需求是被创造出来的
放弃形式上的模仿，进行根本性改革
提高效率，削减人工费的3大关键
提高利润，自己进货自己销
从开发到推销，人的因素第一

【世界最赚钱的零售店】

- 为什么“优衣库”风景独好？

|第2章|

以1%的商品，获得20%的利润 25

会员卡无助于增加顾客

果断推销“超人气畅销商品”

提高3倍销售额的5种方法

畅销商品，只需150种

自有商品的反思

从自有到独创，才是畅销之本

培养独创产品开发、管理与销售的人才

【世界最赚钱的零售店】

- 为什么成城石井有那么多忠实顾客？
- 为什么成城石井的12万瓶葡萄酒可以一售而空？

|第3章|

一脚“踩油门”，一脚“踩刹车” 69

最大限度销售畅销品，最大限度缩减滞销品

现场试销可“后发”制胜

畅销后又滞销了怎么办

让零售店成为顾客的购物代理人

【世界最赚钱的零售店】

- 为什么无印良品可以化滞销为畅销？

|第4章|

销售现场，执行100% 89

销售现场，必须全面执行上级指示

思考——执行，畅销——追加，失败——处理

计划能否成功，关键在星期一

执行率必须达到100%

实实在在的寒暄应酬，最重要的经营课

踏踏实实地做好最基本的工作

改变心情，改变行动

成为一家可以对话的零售店

【世界最赚钱的零售店】

- 为什么伊藤洋华堂分店的销售额可以超过预期200%?
- 为什么成城石井的经营理念能够渗透进员工的心中?

|第5章|

人就是零售业的一切 135

让员工成长为一个能够独立思考、独立行动的人

最重要的是“用人能力”

最好的学习是失败

现场奋斗，众志成城

让教育成本提高4倍

“用数据考评”公平吗

“结果”诚可贵，“行动”价更高

“培养人才”必须要考评

|第6章|

“机器” + “人智”，挖掘一切潜力 185

订购商品有学问，沟通思想是关键

信息系统与员工各取所长

开发便于销售市场应用的信息系统

把能人经验纳入信息系统

发现蕴藏在POS中的商机

引进货架分割陈列系统，提高销售空间的机动性

|结语|

做有创造性的工作，做有人情味的工作 223

|译者后记| 229

第1章

降价不等于畅销

- ◇打折降价，零售商的麻醉剂
- ◇提高效率，削减人工费的3大关键
- ◇从开发到推销，人的因素第一

打折降价，零售商的麻醉剂

由于市场低迷，消费者购买低价格商品的心理预期增强，因此，零售商降价销售商品的倾向也随之增强。自美国的“雷曼冲击”爆发之后，零售商的销售业绩一直处于低迷不振的状态，于是，经营者们更加期待通过打折降价的手段增加商品销售额。但是，打折降价的结果非常悲惨。

降价销售虽然增加了商品的销售数量，但是因为降低了商品销售单价，销售额并没有随之增长。而且，由于采取了降价销售的手段，商品的销售毛利，即商品销售价格减去进货价格的余额减少了，但经营上单

纯增加销售数量的劳动并不能减少经费支出，因而收益大幅亏损的零售商一个接一个出现。

虽然有些零售商通过打折降价销售商品的方法暂时增加了些许销售额，但是到了这个地步，大多数零售店的销售额都呈下降趋势。在这样的降价销售大战之中，除去少数几家之外，几乎所有的零售商都处于深陷泥潭拼命挣扎的状态。

“已经降价了，为什么销售额还是没有增加呢？”作为经营顾问和经营者，我掌握了众多的事例。就我的经验而言，通过打折降价成功增加销售额的例子一个也没有。虽然有个别商店的销售额暂时增加了一些，但是，大体上也只能维持3个月到半年，随后还是会陷入销售额低迷状态。我多次经历了这样的情况，故而印象深刻、感同身受。

为什么会这样呢？我举例说明一下吧。

某位顾客看见商店里出售特价商品，每瓶一公升的“浓口酱油”只卖178日元，于是就买了下来。这款酱油原来的定价是238日元，平时打折销售时也得花198日元才能买到。

这位顾客购买酱油的理由如下：虽然家里还有酱油，但是特价品太便宜了，可以先买下来。对零售商而言，这是需求上的寅吃卯粮。这原本就是将在以后出现的购买需求，现在提前发生了，所以只是提前销售而已。当综合未来销售情况进行思考时，并不能说这就是增加了销售额。

我们还可以换一种说法。在未来的某个时点，该顾客家里的酱油吃没了，他来店里买酱油，也许要花198日元购买，而你现在只卖了178日元，销售额当然是减少了。

零售商店的销售额大部分来自于固定客户。基本上可以这么说，如果不能增加面向固定客户的销售额，就不能增加整体销售额。虽说顾客因为178日元的价格很便宜才购买酱油，但是没有什么人会因此吃更多的酱油，酱油的人均消费量还是跟以前相同。那么，单价下降的部分就导致了整体销售业绩的下降。

说到其他的理由，也许有的人平时更喜欢买“丸大豆”牌酱油，但是这个特价酱油实在太便宜了，标价只有178日元，于是就买下来了。这就是一个“转换开关”。