

图解服务的细节

017

お客を選ぶ店ほどお客に選ばれる

敢挑选顾客的 店铺才能赚钱

日本招牌设计师第一人亲授打造各行业旺铺的六大真实案例

谁都会光顾的店铺，最终会成为无人问津的店铺

通过招牌来选择顾客，集客数就能提升120%~250%

小山雅明
童雷

译著

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



东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节
017

お客を選ぶ店ほどお客に選ばれる

敢挑选顾客的 店铺才能赚钱

童雷明
译著

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

图书在版编目 (CIP) 数据

敢挑选顾客的店铺才能赚钱 / (日) 小山雅明 著; 童蕾 译. —北京: 东方出版社, 2014. 1
(服务的细节; 17)
ISBN 978-7-5060-7213-7

I. ①敢… II. ①小… ②童… 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 (2014) 第 019050 号

OKYAKU WO ERABU MISE HODO OKYAKU NI ERABARERU

Written by Masaaki Koyama

Copyright © 2012 by Masaaki Koyama.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, 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: 01-2013-1114 号

服务的细节 017: 敢挑选顾客的店铺才能赚钱

(FUWU DE XIJIE 017: GAN TIAOXUAN GUKE DE DIANPU CAINENG ZHUANQIAN)

作 者: [日] 小山雅明

译 者: 童 蕾

责任编辑: 吴 婕 徐 莹

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: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 7

字 数: 146 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7213-7

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

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) 65210012

前 言

一家小电器商店由于挑选顾客，
年营业额达到 13 亿日元之多。

这是一家电器商店的故事。

这是一家看起来没有任何特别之处的电器商店。

大概是 15 年前吧，因为起居室的录像机坏了，我便去了附近一家刚开的大型电器量贩店，准备物色一部新的录像机。

来到店里，我径直去了录像机卖场。

卖场里陈列着各种款式的录像机。

当然，货架上的每款机子都附有店里制作的商品说明。但对于完全是门外汉的我来说，还是一点儿也不明白。

我无可奈何地环视周围。

我看到的只是汹涌的人潮。

我在卖场里转了又转，说明书是越看越不明白，更不知道买哪一款好。

最后，我还是放弃了，转身离开了量贩店。

回家后，我突然想起街上有一家电器商店，于是就打了电话。

十几分钟后，商店的营业员来到家中，给我介绍了最新款的录像机。

听了营业员近一个小时的说明，我决定买他介绍给我的这款录像机。那位营业员告诉我说，如果购买他们的产品，他们会免费上门安装。但是这家店的价格要比量贩店贵很多。

几天后。

电器店的营业员把录像机送了过来。

他帮我安装连接好，还教给我使用方法。

在他出门的时候，他对我说，“以后有什么不明白的地方，请随时与我们联系。任何问题，我们随叫随到。”

我对他表示了感谢，送他出了门。

这家店的名字是“山口电器”（以下简称为山口）。

它坐落在东京町田市，是一家看上去很普通的电器商店。

这家店在郊外，离车站很远。从町田站还要坐 20 分钟左右的公交车，如果直接去的话很不方便。交通这么不

方便，也许你会认为店里的生意肯定不好。但是完全相反，这家店连续 14 年增益增收，现已成为年营业额超过 13 亿日元的优良店铺。而且在这家店方圆 5 公里内，已经有 6 家电器量贩店在与其激烈竞争。

大家可以想一想。

一般来说，周围有大型店铺开业时，人流就会集中到那儿。这样就使得当地的一些个体小店受到影响，客人大量减少，最终导致这些小店关门停业。但是尽管周围有 6 家在全国范围内扩展的大型量贩店，山口却并没有关门停业，反而是持续增收。而且周围的量贩店大都是以低价格来吸引顾客，山口却从未降低商品价格，总是定价销售。

这真是不可思议。

解开这个谜团的关键点，就在营业员为顾客上门服务后临走时所说的话。



“以后有什么不明白的地方，请随时与我们联系。任何问题，我们随叫随到。”

这句话并不仅仅是职业客套话。

我就真实地体验到了。

当时买的那部录像机，因为是最新性能的型号，所以我不是很明白操作方法。为此我给店里打了电话。其实我也想着操作方法只要看看说明书或许就明白了，但是对于营业员所说的那句话又想探个真假，于是我抱着试一试的态度拨通了店里的电话。

半个小时后。

山口的营业员微笑着站在了我家门口。

真的是“随叫随到”。

随后，营业员给我进行了耐心详细的解说。

虽说这部录像机是以比量贩店高很多的价格买的，但对于其所给与的服务，我认为还是物有所值的。

在那之后，我又联系过两次店里的营业员，他们每次都是“随叫随到”。

山口的经营手法其实很简单。

绝对不降价。

但是他们的售后服务周到细心，这才是找到了顾客的真正需要。

山口的理念是“服务无极限”。

这条理念在公司正式员工、临时工等所有员工中贯彻

得十分彻底。

由此山口的毛利率达到了 38.9%。

通常，地方电器店的毛利率为 25%，大型量贩店为 20%，即薄利多销。

但是山口这样的店铺为了对抗大型量贩店即使采取薄利多销的办法也根本不可能取胜。这是因为店铺的基本力量（资本力、品牌力、战略）是不同的。因此，山口采取了与薄利多销不同的经营方式。

前面也提到过，山口的周围有 6 家大型电器量贩店在与之竞争。刚开始的时候客人都流向量贩店，山口的顾客眼看着一天天在减少。

在经过一系列的尝试和探讨后，山口决定不降价，但与之对应地提供物有所值的售后服务，这成为了店铺的理念。这一理念通过“随叫随到”这句话传达给了顾客。

但是我也并不认为所有的人都会因为这一理念而成为山口的顾客。特别是年轻人，他们几乎无一例外地倾向于价格实惠的量贩店。

之前山口也曾经做过努力，无论男女老少，都尽可能地使其成为自己店里的顾客。

但周围的环境发生了变化。为了生存，山口改变了经营理念，即绝不降价，而且将售后服务贯彻到底。因此顾客的年龄层段提高了。于是山口放弃了年龄层较低的年轻顾客。

也就是说山口把顾客目标集中在希望得到较高质量服务的年龄层的顾客身上。

这一策略取得了成功。

山口通过挑选顾客成就了自己的商业准则，即将“无微不至、彻底周到的服务”这一商品送达顾客手中。

这是一种思维方式的转换。

大多数店铺，如果竞争对手开始降价促销，那自己也会不甘示弱地开始降价促销。

但价格战的后果是店铺相继倒闭。

正如零和博弈的结局，总是一方胜出，无数方失败。

为了和资金雄厚的大型电器量贩店竞争，必须转换思维方式和价值观，山口做到了这一点。它赋予售后服务相应的价值，将其与商品一起销售给顾客。

换一个说法，即便是一个很普通的电灯泡，山口也会跟顾客约定“以后有什么不明白的地方，请随时与我们联系。任何问题，我们随叫随到。”这已经成为了山口电器的品牌语。

从此，山口形成了一种良性循环。在当地提升了自己的知名度，不同年龄层的客人开始不断增加。

这里其实蕴含着一个意味深长的真理。

店铺的经营者为了让店铺兴旺，终日致力于集客。

店里如果没有客人的话，自然就不会有收益，这是大家都明白的道理。所以无论是什么样的经营者都在为集客

绞尽脑汁。

于是大多数店铺就会陷入一个陷阱，会认为必须把所有层次的人都吸引到自己的店里来。当然，无论男女老少，各个年龄层的人都能成为自己店里的顾客，这是一种最理想的状态。

但是一家所有人都是其顾客的店铺，也是一家谁也不是其顾客的店铺。

山口成功的原因只有一个。

即采取了挑选顾客这一品牌策略。

挑选顾客这一举措使得店铺的理念和经营方针变得更加明确。

也就是说，店铺“应有自己的目标顾客群”，并仅以这样的人群为对象进行销售。

换句话说，就是构建店铺文化。其意义在于挑选顾客的品牌策略。

本书就是讲述有关山口电器实际采取的策略，即“成功地挑选顾客”这一品牌策略的故事。

为了集客，店铺就必须要将行人变为自己的顾客。

这一方法的主心骨就是挑选顾客的品牌策略，而集客招牌就是实际把这一策略传达给行人的中介。

通过挑选顾客明确自己的店铺理念，并使用集客招牌这一中介把店铺理念广泛地传达给行人，从而将店铺打造

成真正的旺铺。本书就是讲述打造这种旺铺的故事。

本书采取了浅显易懂的讲述故事的形式。

并且书中所介绍的6个事例都是实际存在的店铺和医院。

这6家店铺都一度因为各种原因导致销售情况欠佳，但经过采取挑选客人的品牌策略和改造集客招牌后，现在都成为了人气店铺、人气医院。

书中所记述的事情经过也都是以事实为基础的。列出的数据也都是真实数据。各个店铺经营者们的经历也都是真实的。

另外为改善招牌所进行的交涉、招牌的改造企划以及改造后所产生的结果等也都是真实的。

为了让故事生动顺利地展开，我虚构了主人公山茶堇。

山茶堇是我所经营的公司中若干名女员工的集合体。

也就是说本书的内容是真实的，但是是一本建立在虚构主人公、虚拟活动上的经营方面的书。

希望更多的读者能够喜欢这本书。

爱和广告总经理

小山雅明

目 录

contents

前 言	1
序 章 所谓旺铺?	1
第 1 章 落后于时代的照相馆如何变身为人气店铺?	11
大阪府大阪市 照相馆 “纯”	13
创造照片的新需求	15
像玩具箱一样的店面设计	34
第 2 章 祖传三代的咖啡店如何在时代变迁中 求生存?	43
东京都新宿区 科潘咖啡店	45
不被周围的景观埋没, 以店面设计向行人传达店铺特色	48
传统咖啡店旧貌换新颜	57
第 3 章 在二等地段新开张的地下店铺快速成为 旺铺的原因?	71
东京都港区 田町老牛肉饼	73

因缺少资金而在二等地段开张的店铺，如今人气大涨	79
地名+属性+行业名=旺铺	91
第4章 曾经被冷落的烤肉店如何赢得了回头客？	97
东京都八王子市 金太郎炭火烤鸡肉	99
为扩大顾客层而失去顾客，因致力于目标顾客层而复活	103
把店铺理念用招牌传达出来，目标顾客层就会光临	118
第5章 一等地段的美味拉面店为什么生意冷清？	125
东京都港区 北方大草原拉面店	127
选择空间很大的店铺，行人却感受不到其魅力	130
减少选项，用招牌味道来吸引顾客	144
第6章 只让想来就医的人注意到的牙科医院的 秘密是什么？	153
神奈川县伊势原市 辻村牙科医院	155
只想被打算接受牙病预防治疗的患者所注意	156
后 记	179

序章
所谓旺铺？

“你所负责的那些店铺，真正的旺铺并不多呀！”

小山雅明的话让山茶堇迷惑不解。

自己负责的那些店铺，在集客方面都做得很成功。作为集客招牌的设计员，应该是没有什么不足。改造了招牌之后，每家店铺的顾客都有所增加。这很明显归功于自己为店铺设计的集客招牌。

“我在招牌设置后 3 个月，考察了这些店铺。无论哪家店铺，顾客数都至少增加了 20%。”

山茶堇作为招牌设计员，为各行业的店铺设计集客招牌，根据店铺的实际情况为其提供最完美的集客招牌。所说的“招牌集客顾问”业务，就是她这样的招牌设计员的工作。

招牌设计员再往上就是招牌设计师。山茶堇作设计员已经三年了，却一直没能晋升为招牌设计师。

招牌设计员工作的一个环节，就是要定期评估自己制作和设置的招牌的效果。也就是说，招牌设置后要定期地进行实地考察。

考察后，要拿出具体的数据。

尤其是顾客数量的增减，这最能体现出设计员所做的企划的好坏，并且是一目了然的。设计员能够自己亲自确认自己设计的集客招牌的效果好坏。

“一年后的考察结果呢?”

“有顾客减少的店铺。”

“三年后呢?”

“坦白地说，我所负责的店铺有些还没来得及考察，总体的数据现在可能还拿不出来。”

“把你作设计员这三年所负责的所有店铺招牌改造后的情况在一周内完成调查。给我把具体的数据拿来后，我再跟你接着说!”

说完后，小山雅明向站在办公桌对面的山茶堇点了一下头，示意她可以从办公室出去了。

一周后。

山茶堇垂头站在小山的办公桌前，桌子上放着一些数据资料。

“作为设计员你三年前所负责的 38 家店铺，三年后与上一年度相比顾客增加的有 7 家。相反，顾客减少的却有 18 家。已经关店的 9 家。还剩下 4 家拒绝采访。”

山茶堇满脸通红，惭愧地点了点头。

小山雅明拿出了另外一份数据。

“这是你的前辈招牌设计师所负责店铺的数据。和你一样，我也让他汇总了三年前进行改造的案件，好好看一下吧!”

山茶堇看了这份递到自己眼前的数据资料。