

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

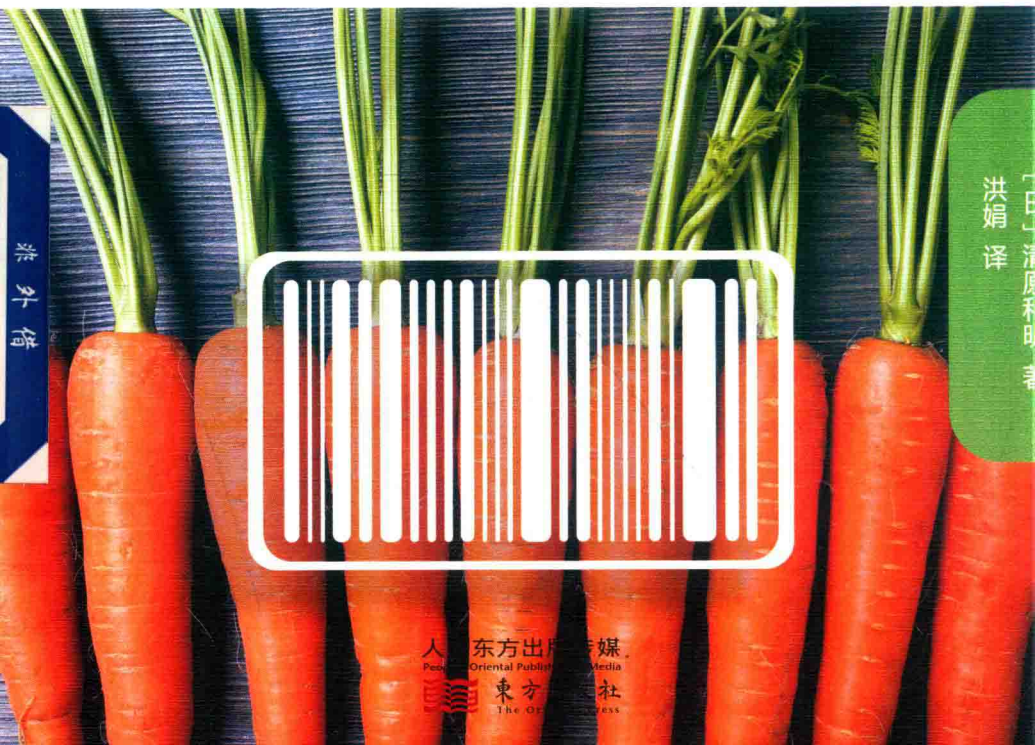
077

売場を科学する

卖场数据化经营

有效分析、利用卖场数据

提高管理效率、赢得顾客支持、发现隐藏商机



「日」清原和明 著
洪娟 译

人 东方出版传媒
Oriental Publishing Media
東方出版社
The Oriental Press

非 外 借

图解服务的细节

077

売場を科学する

卖场数据化经营

[日] 清原和明 著

洪娟 译

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



東方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-1192 号

URIBA WO KAGAKU SURU © KAZUAKI KIYOHARA 2016

Originally published in Japan in 2016 by THE SHOGYOKAI PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO,
and Hanhe International (HK) Co., Ltd.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卖场数据化经营 / (日) 清原和明 著; 洪娟 译. —北京: 东方出版社, 2018. 10
(服务的细节; 077)

ISBN 978-7-5207-0593-6

I. ①卖… II. ①清… ②洪… III. ①数据管理系统—应用—商店—商业管理 IV. ①F717-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 218274 号

服务的细节 077: 卖场数据化经营

(FUWU DE XIJIE 077; MAICHANG SHUJUHUA JINGYING)

作 者: [日] 清原和明

译 者: 洪 娟

责任编辑: 崔雁行 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 8.625

字 数: 143 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0593-6

定 价: 58.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

前 言

大型超市（super market，简称“SM”）导入 POS（销售点信息管理系统）结算的历史已有三十余载。期间，以日本 7-11 率先引进的“单品管理”手法为代表，许多企业开始将 POS 数据作为管理工具加以有效利用。订货精度的提升、损失的削减、适当库存的维持、与货架管理密切相关的人员工时的削减等，一系列以提升管理层面的效率为目的的措施得以展开。

然而，当 POS 数据出现了 ID（身份识别）功能时，却涌现了许多抱怨“不知道该怎么用”的声音。因为带 ID 的 POS 数据有更高的使用要求，即从显示的数据中进一步提炼出更加深层的信息。于是，一个管理工具时期不曾遇到（得益于明确的目标）的新难题出现了——带 ID 的 POS 数据作为一个验证工具，该如何有效地加以利用呢？

为了拉近读者与顾客数据的距离，本书摒弃一切复杂的解析以及专业的分析技巧等，尽量使用一般性分析，引用大量销售方法、商品改善启发性高的实例，从零售、制造厂家的视角，分主题、分章节独立进行介绍。

因此，读者可从任意章节开始阅读。通过阅读本书，即

使不具备专业的分析技巧，也可逐渐建立起自己的商业品味。商业品味一旦建立，解读数据的能力自然而然也会随之提升。与此同时，读者也应该能洞察到我们身边的那些数据里面到底隐藏了多少商业启发和机会。

※本书是对商业界发行的月刊《食品商业》上连载的“商业经营的科学化”的2014年3月刊~2016年2月刊，共计20期文章进行部分修改、增删而成。

※本书所记述的顾客数据分析是从DATACOM株式会社顾客数据分析应用软件 Customer Journal 所得。

目 录

第 1 章 顾客购物的科学化

1. 反复购买的代名词“回头率”

料理用的清酒和健康饮料的关系是? 003

2. 同时购买率——揭开购物篮的秘密

迷你西红柿跟鱼糕是好搭档 016

3. 显示部门支持度的“购买率”

负向 7%——“大灾难”级别的特别警报 028

4. 从 5 大分类来看不同年龄层的支持率

咖喱粉所有年龄层通吃，咖喱汁却是家庭型? 040

5. 家庭型与个人型——不同家庭的支持率

火锅底料全新登场，却分离成家庭型与个人型? 053

第 2 章 顾客目标的科学化

6. 何谓正确的“面向老年人的商品”?

圆白菜很必要，也有必要是一次能用完的量 067

7. “面向老年人的商品”应有的姿态是？
支持的关键在于盐分、量和老店商品！ 079
8. “圈客”之难，难于上青天
不在同一家店购买烤鳗鱼串和惠方卷 091
9. “忠实顾客”取决于店铺环境
与航空公司的差别在这里！ 103
10. 新商品与“回头客”
年轻人中尝试购买者居多，老年人中反复购买者居多
..... 115

第3章 卖场及销售方法的科学化

11. “新部门”的创造
沙司酱部门也好，“好好吃饭”柜台也好，新的尝试
十分必要 129
12. 反反复复的“便宜卖”
回头客、购买顾客无法激增的“便宜卖”毫无意义
..... 141
13. “年末商战”的3天
平素购买冷冻鱼的常客购买冷冻蟹 153
14. 开拓“PB商品”的卖场
扩展年轻人支持率高的原创商品与老年人的应对措施
背道而驰 165

15. “SNS 时代” 的尝试消费	
ORANGINA 的重度消费者中 80% 的会购买	
LEMONGINA	177

第 4 章 商品购买者的科学化

16. “熟牛肉” 和 “爱吃肉的老年人”	
菲力牛排平常也不可少	193
17. 免洗米和 “40 多岁的中年人”	
被老年人无视的 2 合装免洗米	205
18. 减盐酱油和 “食品标记”	
正确的标记创造新的顾客	217
19. 日本产红酒和 “爱喝酒的老年人”	
跟红酒相配的不是芝士，而是日式副食	229
20. 啤酒类和 “20 多岁的年轻男人”	
“总之，先来杯啤酒” 的风气日减，买回去喝的人在	
增多	241
后记	253

第 1 章

顾客购物的科学化

1.

反复购买的代名词“回头率”

料理用的清酒和健康饮料的关系是？

图片 1 所展示的汉堡帮手（Hamburger Helper）是好侍（House）食品的畅销商品之一。该商品长期获得消费者信赖，已然成为各大 SM 竞相引进的保险商品。

在这里，我建议读者不妨移步任意一家 SM 找找看这个汉堡帮手。我敢保证，要找到它肯定得费一番功夫。

尽管该商品属于基本商品中的常规配置，但它在各 SM 的陈列位置却五花八门，有时甚至还会沦落成没有固定陈列位置的“不得志商品”。例如某家 SM 将汉堡帮手摆放在了面粉的专柜处（大概是考虑到制作汉堡时需要面粉，所以就把它与面粉归为一



图片 1 House 食品长期畅销商品汉堡帮手（Hamburger Helper）

类了吧)。另一家则将其陈列在了油炸食品粉的专柜。

更有甚者，竟然将汉堡帮手与关联性极其薄弱的粉丝、牛排摆放在一起销售。还有 SM 直接将其与炒饭用的调味料一起陈列。那么，汉堡帮手的容身之所应该在哪里呢？放置在何处才能给予顾客最大的便利呢？借助本次的主题——购物篮分析^①，或许可以帮助我们找到这个问题的答案。

图表 1 所展示的就是使用上述的购物篮分析的结果。具体方法为：选取 3 家 SM 的数据，调查与汉堡帮手同时被购买的商品的情况。调查结果显示，3 家 SM 中，Lift 值^②靠前的均为汉堡酱汁。不仅如此，占据 3 家 SM Lift 值首位的还竟是同一品牌的汉堡酱汁。

在汉堡帮手陈列位置各不相同的条件下，3 家 SM 仍能得出如此显著的、一致的结果，这一点尤其值得玩味。换言之，汉堡帮手应摆放在汉堡酱汁的货架上，这是显而易见的道理。对于时下某些 SM 仍未固定汉堡帮手的陈列位置的做法，我着实觉得不可思议。当然，诸如以山梨县为中心的 OGINO、首都圈的三德等 SM 确实也把汉堡帮手陈列在汉堡酱汁的货架上，但它们终究是少数。

接下来，我想介绍下其中最特别的 SUMMIT 的野泽龙云寺店的陈列情况。该店在加工食品区的配置上严格贯彻联想

① 购物篮（同时购买）分析：一种旨在找出被一起（同时）强烈地购买的商品的数据分析手法。

② Lift 值：购物篮分析中用来表示同时购买倾向的比例。Lift 值越高表明同时购买的概率越大。

图表 1 与汉堡帮同时被购买的 Lift 值靠前的商品

A 公司

同时购买商品名称	Lift 值
Heinz 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 140g	210.2
土豆泥 150g	207.9
Heinz 炖汉堡牛肉饼酱汁 200g	200.0
KAGOME 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 240g	191.3
牛、猪肉的混合绞肉	151.3
炖煮美味汉堡牛肉饼酱汁 340g	149.1
汉堡牛肉饼炖煮酱汁 250g	134.4
BULLDOG 炖煮酱汁 300g	103.6
EBARA 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 225g	97.3
Bistro 汉堡牛肉饼酱汁 90g	82.8
牛、猪肉的混合绞肉 M a	73.2
S & B 调味科汉堡牛肉饼 14g	70.6
牛、猪肉的混合绞肉 M b	65.4
牛、猪肉的混合绞肉 L c	61.3
Heinz 一点点炖煮酱汁 3 袋	60.3
牛、猪肉的混合绞肉 d	60.0
牛、猪肉的混合绞肉 M e	59.6
牛、猪肉的混合绞肉 f	57.8
牛、猪肉的混合绞肉 g	57.6
牛、猪肉的混合绞肉 M h	56.9

B 公司

同时购买商品名称	Lift 值
Heinz 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 140g	118.7
EBARA 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 225g	107.3
Heinz 西红柿炖汉堡牛肉饼酱汁 200g	77.0
HOUSE BistroChef 炖煮酱汁 96g	72.4
Heinz 炖汉堡牛肉饼酱汁 200g	71.3
牛、猪肉的混合绞肉 (SS)	70.5
KAGOME 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 240g	69.6
DIASOUP 炖煮酱汁 150g	63.1
Heinz 一点点炖煮酱汁 3 袋	62.3
牛、猪肉的混合绞肉 i	62.1
HOUSE 炖煮汉堡帮手 94g	61.8
BULLDOG 炖煮酱汁 300g	57.3
HOUSE 豆腐汉堡牛肉饼 53g	46.0
HOUSE Bistro 炖煮汉堡牛肉饼酱汁	43.4
牛、猪肉的混合绞肉 j	40.7
牛、猪肉的混合绞肉 k	37.9
MAMA 红酒制作炖煮酱汁 160g	37.9
牛、猪肉的混合绞肉 l	35.2
KAZAMI 汉堡酱汁	32.6
牛、猪肉的混合绞肉 m	32.4

C 公司

同时购买商品名称	Lift 值
Heinz 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 140g	342.7
炖煮美味汉堡牛肉饼酱汁	270.9
日本食研炖煮汉堡牛肉饼酱汁 340g	237.6
KAGOME 西式汉堡牛肉饼炖煮酱汁 120g	215.2
Heinz 汉堡牛肉饼炖煮酱汁 200g	211.1
KAGOME 西式精选炖煮汉堡牛肉饼酱汁 240g	205.9
Heinz 真正的汉堡牛肉饼炖煮酱汁 200g	184.7
KAGOME 炖煮汉堡牛肉饼酱汁 240g	134.3
KARUBI 土豆泥 50g*2 袋	130.4
HOUSE 豆腐汉堡牛肉饼 53g	129.1
日本食研炖煮汉堡牛肉饼酱汁 120g	121.2
DAISYO 炖煮汉堡牛肉饼酱汁 300g	117.6
日本食研晚餐主角汉堡牛肉饼制作 90g	105.5
Heinz 一点点炖煮酱汁 3 袋	100.4
牛、猪肉的混合绞肉 n	92.1
牛、猪肉的混合绞肉 o	84.2
MORANBON 炖煮汉堡牛肉饼酱汁 250g	81.6
牛、猪肉的混合绞肉 p	78.3
牛、猪肉的混合绞肉 q	77.9
KYUPI SAUCE 俱乐部炖煮酱汁 285g	67.3

2013 年度

法，即通过汇总、归纳，促进顾客联想起饮食的场景。例如某柜台就打出了“今天吃肉吧”的主题，并将与肉类关联的调味料、酱汁等集中陈列销售。汉堡帮手也被摆放在此处。**图表 2** 所展示的就是贡多拉货架上具体陈列的商品。

图表 2 SUMMIT 的野泽龙云寺店“今天吃肉吧”的主题柜台

干炸粉	成吉思汗烤羊肉蘸料 朝鲜烤肉蘸料等
烤鸡蘸料 烧肉蘸料 猪排骨酱汁 印度烤鸡蘸料等	烤肉蘸料
牛排酱汁	烤肉蘸料
汉堡调酱汁	烤肉蘸料
炖汉堡牛肉饼酱汁 炖煮酱汁	烤肉蘸料
炖煮酱汁 白色炖煮酱汁 汉堡帮手	烤肉蘸料
炖煮酱汁 白色炖煮酱汁	烤肉蘸料
炖煮酱汁 白色炖煮酱汁 奶汁烤干酪酱汁	烤肉蘸料

贡多拉货架 2 根
2013 年 11 月视察

本次的主题是购物篮分析。在进行购物篮分析时，有几点需要注意。

实际上，我在文章开头部分提到的购物篮分析，之所以能准确锁定汉堡酱汁是有原因的。汉堡酱汁为小袋包装商品，且一旦开封必须消费完。正是由于这样的商品属性，在成员较多的家庭，一次用完一盒也不足为奇。

关键是在这里提到的“消费殆尽”。因为消费殆尽了，下次一起购买的可能性才会大大提高。

跟挂面一起被购买的只有稀释鱼露汁？

要保证购物篮分析的准确性，必须具备一个重要前提。即关键商品以及对象商品均属于“购买频率高且被少量储存”类的商品。换言之，它们“自购买至消费，间隔时间较短且可同时被消费殆尽”。

在诸如饺子皮、碎肉等保质期极短的生鲜/熟食、日配食品中就存在许多这样的商品，它们在同时被购买后，也会同时被消费。

然而，在类似挂面这类加工食品中，却很难找到可与之同时购买的鱼露汁的规律。由于鱼露汁可长期储存，家庭成员多的家庭即使一次性消费完了挂面，也很难同时消费完浓缩型的调味汁。

所以，想请诸位观察一下**图表 3**。同样是鱼露汁，稀释鱼露汁与挂面被同时购买的规律性却很明显。这应该是得益于稀释调味汁无须再加水稀释且很少被长期储存的商品属性吧。占据第 1 位、第 2 位的稀释鱼露汁的容量均为 300mL 左右，这样的商品即使被一次性消费殆尽也不足为奇。

顺便补充下，在 Lift 值排名前 20 的商品中，浓缩型鱼露汁仅出现了一次，居第 16 位。浓缩型鱼露汁中容量达到 1L 的商品排名更是不容乐观，仅居第 72 位。由此可见，在使用购物篮分析时，同时购买的行为深受同时消费的行为左右，二者关系密切，相互影响。对于这一点我们必须要有充分的认识。

图表 3 与挂面同时被购买的 Lift 值前 20 的商品

	商品名	销售数量	同时购买（与挂面一同被购买） 商品的销售数量	Lift 值
1	稀释鱼露汁 300mL	34,038	10,914	39.4
2	稀释鱼露汁 330mL	36,063	11,397	38.8
3	稀释鱼露汁 500mL	22,543	7,085	38.6
4	稀释鱼露汁 500mL	13,672	4,275	38.4
5	稀释鱼露汁 340mL	4,082	1,111	33.5
6	稀释鱼露汁 500mL	4,010	1,045	32.0
7	稀释鱼露汁 200mL	810	202	30.7
8	稀释鱼露汁 210g	1,927	345	22.0
9	挂面调味料	8,538	1,434	20.6
10	稀释鱼露汁 250mL	8,463	1,417	20.6
11	挂面调味料	2,972	477	19.7
12	稀释鱼露汁 210mL	5,989	955	19.6
13	稀释鱼露汁 400mL	1,130	179	19.5
14	豆腐皮	2,567	401	19.2
15	荞麦面 200g	12,166	1,826	18.5
16	浓缩型鱼露汁 400mL	751	106	17.4
17	荞麦面 300g	1,323	182	16.9
18	稀释鱼露汁 500mL	5,385	740	16.9
19	揖保乃系	10,769	1,464	16.7
20	稀释鱼露汁 300mL	15,274	2,034	16.4

※同时购买的销售数量不满 100 的除外。

2013 年实际销售情况

迷你西红柿和鱼糕的不可分割关系

将 2 个购物篮分析结果进行比较，你会发现新的玄机。

例如西红柿。将西红柿分为迷你西红柿和其他西红柿，并比较它们的购物篮分析结果。结果显示，迷你西红柿的 Lift 值前几位均为鱼糕（仅种类不同而已）。几家 SM 的结果几乎相同。

乍一看，这样的组合颇让人感到意外。但实际上一旦你

知道这里的鱼糕属于卡通人物商品，就应该能理解。所以也就不难想象出这样的场景——年轻的主妇，为了给上幼儿园的孩子制作便当而购买鱼糕、迷你西红柿。

以上就是通过比较分析得出新结论的事例之一。然而，导致这个结果的原因毕竟算是意料之中的。

有时候，也会有些出人意料的事例。例如在比较午餐时间段的饭团和便当的购物篮分析时发现，人们在购买便当时通常会一起购买茶、杯装味噌汤，在购买饭团时则会一起购买茶、三明治。

便当可以坐下来慢慢享受，可能同时想喝点儿味噌汤。与之相对，饭团通常是因快速、简单解决吃饭问题的需求而被购买的，所以应该很难产生喝点儿味噌汤的闲情逸致。

此外，也有不少 OL（office lady，职业女性）会从三明治和饭团中各选一个自己喜欢的作为午餐。

由此可见，在那些办公楼云集、OL 众多的区域内的店铺，可以考虑将饭团与三明治横向并排陈列，这样一来可以方便那些利用午休时间特意来店购买午餐的 OL，节省他们选择商品的时间。

当然，因为时间段不同（例如午餐时间跟午餐时间以外的时间），其购物篮分析的结果也会大相径庭。这一点是毋庸置疑的。