

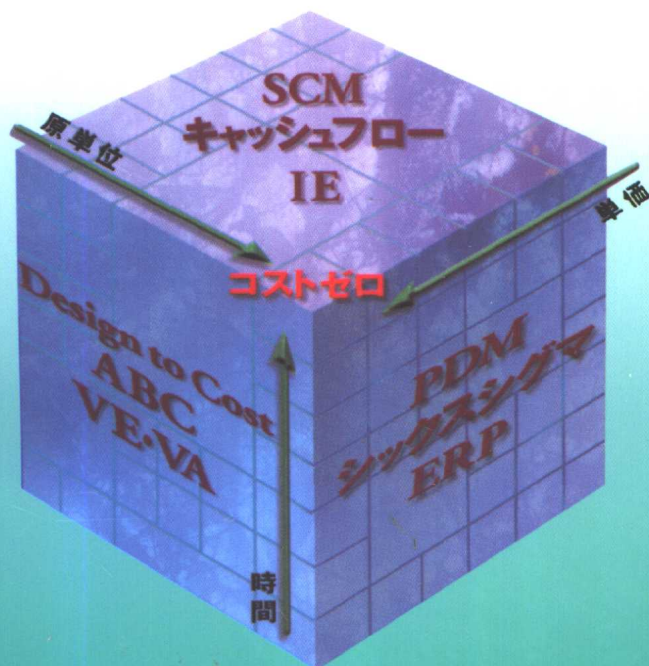
WTO

操作平台

【图解】

商业营销管理

〔日本〕服部吉伸 著 焦必方 译



文匯出版社

WTO

操作平台

【图解】

商业营销管理

[日本] 服部吉伸 著

焦必方 译

强永昌 校

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解商业营销管理/[日]服部吉伸著;焦必方译.
上海:文汇出版社,2002.1
ISBN 7-80676-088-1

I. 图... II. ①服... ②焦... III. 市场营销学-图
解 IV. F713.50-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078979 号

· 图字:09-2001-489 号

ZUKAI MERCHANDISING by Yoshinobu Hattori

Copyright ©1998 by Yoshinobu Hattori

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Yoshinobu Hattori
through Japan Foreign-Rights Centre

书 名 / **图解商业营销管理**

著 者 / [日本]服部吉伸

译 者 / 焦必方

责任编辑 / 陈今夫

封面装帧 / 夏 萍

出版发行 / **文汇出版社**

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京理工排版校对有限公司

印刷装订 / 上海浦东联印刷厂

版 次 / 2002 年 1 月第 1 版

印 次 / 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 130 千

印 张 / 6.625

印 数 / 1—6000

ISBN7-80676-088-1/F·022

定 价 / 17.00 元

前 言

经历了长时期的经济不景气,商品滞销的情况依然没有得到改善。

为了渡过这一难关,厂商根据市场需要进行生产,把市场营销理论彻底地引入经营之中,并获得了实际的成效。

流通业是一种将物品直接出售给消费者、生活者的行业。对于流通业而言,若不能及时地适应顾客的欲望与嗜好的变化,展开富有弹性的适应情况变化的经营,那么,自身的生存就必然会发生问题。

当然,制造业和流通业在改善经营的方法论上是不同的。

我可以坦率地说,现有的市场营销理论已难以解释今后的商品流通。

确实,市场营销也谈流通,但许多市场营销理论把商品送到流通业处就作为流通的终点。

然而实际上,只要是身处零售业现场的人都会明白,即使商品到达流通业者之后,店铺运营、公司内部物流、体制、数据库、销售方法等,都有许多文章可做。即使是一家店铺,因为存在着为数甚多的业态,必须对影响店铺布局的周边环境变化进行考察和斟酌。

另外,市场营销在谈到价格时,存在着主要以厂商为对象、而不以流通业者为对象讨论价格形成的倾向。即使在促销宣传方面,情况也一样。

然而,近年来的流通业通过对自己公司(含百货店、零售店等)注册商标的商品开发,对商品形成了持续而强有力的干预。

综合考虑上述事实,可以说商业营销管理比制造业市场营销有着更为广阔的领域。曾经有过这样的时代,人们大声疾呼要让顾客满意,但因其背后无实施计划,最后也就销声匿迹了。但是,当迎来了大竞争时代,则意味着重视商业营销管理,真正有必要使顾客满意的时期来到了。

我并不认为商业营销管理是市场营销理论在其延长线上的一种延伸,作为完全不同的领域,应该对它进行全新的研究。

于是,在1996年,作为迄今为止对商业营销管理的研究与实践的成果,我出版了以流通业高级管理人员为对象的《商业营销管理简明词典》(由日本实

◇ 图解商业营销管理 ◇

业出版社出版)。但此后,我强烈地感受到店铺的初级与中级管理人员也有必要了解“什么是商业营销管理”,于是,我执笔写了这本《图解商业营销管理》。

对于像我这样一个在商场第一线与店铺各位成员同甘苦的人来说,能将本书校稿付印,不要说有多高兴。

我想这本书同时也是活跃在日本流通业第一线的各位同仁们的共同产物,在此谨对在本书出版过程中曾给予关心的各位先生、女士致以深深的谢意。

服部吉伸

1998年5月

为便于阅读,特将文中涉及的缩略语简介如下:

BS	集体创造性思考方法
CK	特定商品的廉价商店
CVS	便利店
DM	指名广告信
EDLP	每日低价
EOS	补充订货系统
FOC	工厂积压商品销售中心
GMS	综合性独立超市
HC	家居用品销售中心
MD	流通企业的市场营销
MWC	会员制批发俱乐部
NB	指的是挂厂商商标进行销售的商品
PB	指大型零售企业独家拥有商标的商品,其中既有引进厂商的商品制作方法制作的商品(SB),也有由共同开发机构开发的商品(HB)。
PC	专卖店联合折价销售中心
PL	产品责任
POP	店头广告
POS	销售时点信息管理
QR	快速反应
SC	购物中心
SDr	小型综合性杂货店
SM	超市
SSM	超超级市场

目 录

第一章 零售业经营与商业营销管理	(1)
1. 流通业进入了“大竞争时代”	(2)
2. 流通企业的经营发生了变化	(5)
3. 适应大竞争时代生存需要的经营战略	(7)
4. 规制缓和与大竞争	(10)
5. 成功的关键是顾客的定位与使命	(13)
6. MD 究竟是什么	(15)
7. 关注区位优势的变化	(18)
8. 打破经验法则的连锁店经营理论	(21)
9. 从流通业看对土地的理解	(24)
10. 物流的合理化是最重要的课题	(26)
11. 零售业经营的其他基本要点	(28)
第二章 商业营销管理的基本知识	(31)
1. 关于店铺的构成	(32)
2. 何为顾客心目中的便利商店	(35)
3. 这才是商品分类的基础	(37)
4. 一个有竞争力商场的商品分类方法	(40)
5. 商场布局的思路	(43)
6. MD 是如何有区别地称呼商品的	(46)
7. 即使店内价格也有好几个种类	(49)
8. 从顾客角度看价格设定	(51)
9. 不要忘记“目标是利润”	(53)
10. 提高销售额的顾客管理方法	(55)
11. 将流通的一切都搞得清清楚楚的 MD 指标	(58)
12. 恰到好处地进行订货的方法	(61)
13. 关于商品的质量	(64)

◇ 图解商业营销管理 ◇

14. 有关流通业的法律知识	(67)
第三章 切实地展开商业营销管理	(71)
1. 按步骤推进是走向高水平经营的捷径	(72)
2. 确立商店的理念	(74)
3. 确立群的概念	(76)
4. 设定群的备货范围	(79)
5. 有效地扩大与缩小商场面积的方法	(82)
6. 对应排除的商品需及时作出决定	(85)
7. 如何对新商品引进作出决定	(87)
8. 商场位置设定的重要性	(89)
9. 单品出样数设定的思路	(91)
10. 对货架端点部位陈列商品的设定	(93)
11. 以周为单位制定季节计划	(96)
12. 设定价格	(98)
13. 零售业萧条时的预算编制法	(100)
14. 决定交易条件时的思想准备	(104)
15. 用计算机登记商品	(107)
16. 顺利地转换季节	(109)
17. 畅销商品的把握以及与之相对应的方法	(111)
18. 发现滞销商品及其处理的方法	(113)
19. 按不同门店予以指导及提出建议的方法	(115)
20. MD在“反省”中获得进步	(117)
第四章 店内工作	(121)
1. 自选商店的店内工作	(122)
2. 接客式零售店的店内工作	(124)
3. 提高店内工作水平	(127)
4. 确立与顾客的信赖关系	(130)
5. 尽量地促进销售	(133)
6. 有效地陈列商品	(136)
7. 坚决搞好商场管理	(139)
8. 搞好利润管理更要坚决	(142)
9. 对兼职及打工者的教育培训	(144)
10. 店内的交流	(147)
第五章 手段与资料的灵活使用	(149)

1. 不浪费 POS 资料的工作方法	(150)
2. 从数据分析中去了解	(153)
3. 为了发现与解决商场存在的问题	(156)
4. 找出滞销商品的“ABCZ 分析”	(158)
5. 发现重要问题的“帕累托分析”	(160)
6. 通过“定价分析”追求真正的利润	(162)
7. “商品趋向分析”对改善销售方法的作用	(164)
8. 将商品按价格分类的“价格带分析”	(167)
9. 通过“特性要因图”来寻找各种问题产生的原因	(170)
10. 用“BS 法”确立对策	(173)
11. 切实地对时间加以管理的“顺序表”	(175)
第六章 业态与商业营销管理	(179)
1. 业态研究与类型分析	(180)
2. 分析零售业业态优劣的切入点	(183)
3. 能实现快速购物的业态	(185)
4. 能一站式购物的业态	(188)
5. 怎样的商店能实现“有目的地购物”	(191)
6. 按价格带进行的业态分析	(194)
7. 支持生活保障意识的业态	(196)
8. 按区位条件所作的业态分类	(198)
9. 零售业功能多样化、高品质化	(200)
10. 真正的商业营销管理	(203)

第一章

零售业经营与商业 营销管理

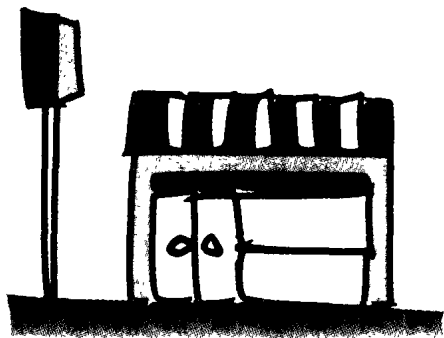
本章就零售业“最基本的经营之道”作一解释。

由于长期的不景气及规制缓和,我国经济正面临着严酷的竞争。

处于这样一个时代,首先对最基本之处加以重新认识是比什么都重要的。

这对零售·流通业而言,也不例外。

今后,在对业态及规制缓和的现状与未来加深认识的基础上,要进一步推进重视顾客定位及社会使命的顾客中心主义,理解并实践“连锁零售店经营理论”,用好土地资源,获得更有利的经营环境,确立合理的物流等,同时要求所有各有关方面要不断追求“更好的经营方法”。



1. 流通业进入了“大竞争时代”

一旦了解了业种与业态的现状,就能看清流通业变革的方向。

◆ 何谓业种

“业种”用英语表达就是 type of business。

对它直译,可译为“商业类型”。总之,指的是按所销售的商品,对零售店进行的分类。

具体来说,就好比“蔬菜店”、“鱼店”、“男士服装店”等用“店”这个词来表示的概念。

◆ 何谓“业态”

“业态”用英语表达是 type of operation for selling。

对它直译,可译为“为销售而具有的功能类型”。通常可称之为“因销售形态的不同,对零售业进行分类的方法”。现在,分类基准不仅指销售形态,还包含经营形态、店铺形态的差异等。

◆ 新业态的出现

新业态的不断增加是近几年的特征。比较而言,新的业态进行着不断的更新(将店铺改造得更好),以增强其实力。

所谓新业态,有 SSM(超超级市场)、MWC(会员制批发俱乐部)、FOC(工厂积压商品销售中心)、商业圈销售、办公用品供给中心、PC(专卖店联合折扣销售中心)、互联网销售、大型专卖店等。

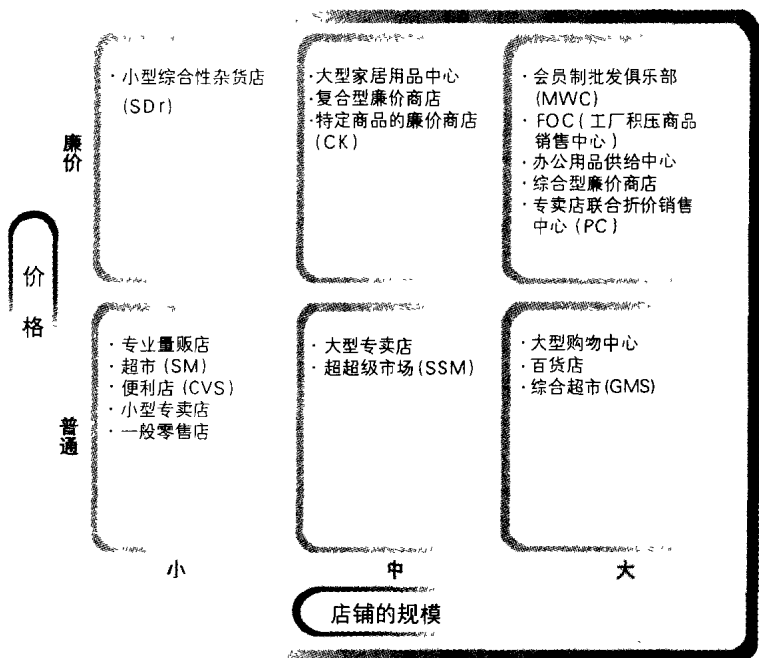
另一方面,有些商业形态则不断地进行着更新。这里可以列举的有 SC(购物中心)、CK(特定商品的廉价商店)、复合型廉价商店等。

在这些新业态与迄今为止存在着的那些传统业态之间进行着激烈的竞争。

◆ 按业种分类的店在减少

在与新业态的抗争中,传统的按业种分类的商店在持续地急速减少。结果,许多商店街面临着存亡危机。其理由主要是如下几点:

零售业业态多样化



① 缺乏接班人

② 因竞争失败而破产、失业

③ 因区位优势(郊外、大型客运换乘站等地理位置拥有聚集顾客的能力)变化而引起的经营困难

◆ 被迫转换的 GMS

商店街在衰退,一部分曾经是流通业主力军的综合性独立超市(GMS)被迫苦苦地进行着抗争。

于是,既有采取面对面销售的,也有转换成专卖大楼或廉价商店的,其中也有不得不完全退出的商店。

◆ 流通业变得更有活力了

这些按业种分类的商店、独立的 GMS 等传统势力与新业态的反复抗争被称为“大竞争”。

进入大竞争时代已有数年。

今后,日本的流通想必以新业态开设分店为核心,将会变得更有活力。

2. 流通企业的经营 发生了变化

经营的本质同其他产业相同。问题是面对大竞争时代的到来,该如何应变。

◆ 重视股东的倾向在增强

所谓经营,可以说是:“把商店作为一个经济单位来运营,适应生活者的需求,并等价地获得利润,向股东分配红利,同时给从业人员带来幸福。”

一般说,受到优惠待遇的,在日本是员工,在美国是股东。这是因为在美国,股东投资后具有强烈的企业存在意识。经预测,日本今后重视股东的倾向也会增强。而且,在自由竞争的大潮中,重视股东将使“资本主义纯化”的色彩更浓。

◆ 自我负责社会的到来

工作着的人如何看待今后社会的变化?其中变化之一就是“自我负责”。

在美国,中产阶级所占比例为15%,而日本有80%的人有着中流意识。

日本就是这样一个均质化的社会。这里有着无法产生巨大收入差异的体制原因。如有年功工资制、退職金制度、养老金制度、终身雇佣制、产业内横向看齐主义等“能力以外的要素”在起作用。但预计今后由“个人能力”决定收入的自我负责社会的色彩会十分浓厚。

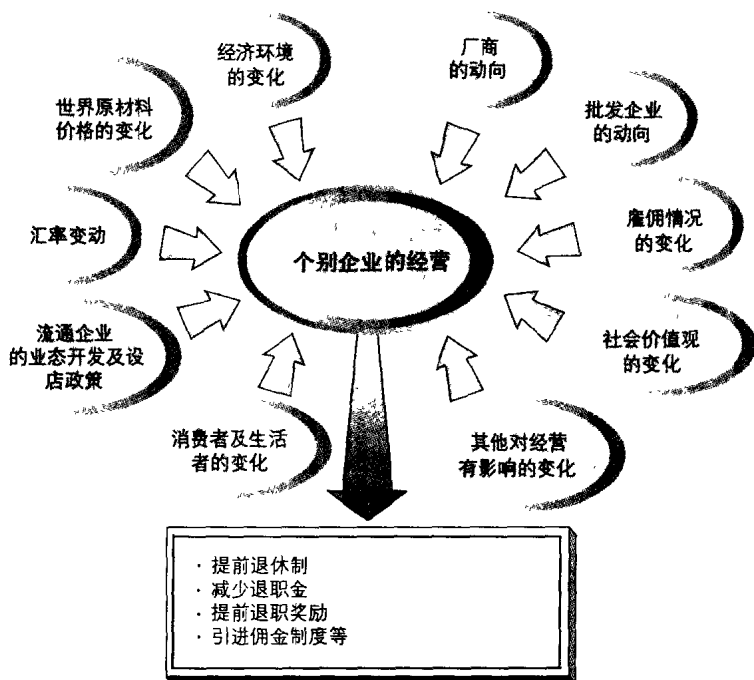
这一自我负责社会的原则有如下几条:

- ① 自己设计自己的人生
- ② 将开发能力放在人生的基础位置
- ③ 同公司的雇佣关系是合同关系的观念会更强

今后,日本企业的经营将发生如下变化,即由终身雇佣变为长期合同雇佣,由年功序列工资变为能力主义工资,从横向看齐型变为突出型,由护送船队变为个别航行等。

这不仅对没有能力的人,即使对处于中产阶级但不努力的人来说,也有落后的危险。

流通业的经营与影响因素



◆ 流通企业经营面貌的变化

流通企业的经营在自由竞争下也不得不发生变化。

一部分流通企业已采取提前退休制、减少退职金、提前退职奖励制度、佣金制度等，在待遇方面发生了变化。

特别要提到的是佣金制度。假设小时工资为 1000 日元，一周工作 40 小时，则实际仅支付 4 万日元。其他收入则与该人的销售能力和对回头客（继续购买的人）的顾客管理情况相匹配。

这一制度在美国是十分普遍的，日本今后想必也会更多地引进。

3. 适应大竞争时代生存需要的经营战略

基本战略是撤退战略、竞争战略、增长战略三项。仅靠竞争是无法生存的。

◆ 三种战略

流通业基本的经营战略有以下三种：

- ① 撤退战略
- ② 竞争战略
- ③ 增长战略

其中，在变化着的时代，撤退战略占据着非常重要的地位。

◆ 何为撤退战略

商店撤退的理由想必有如下这些：

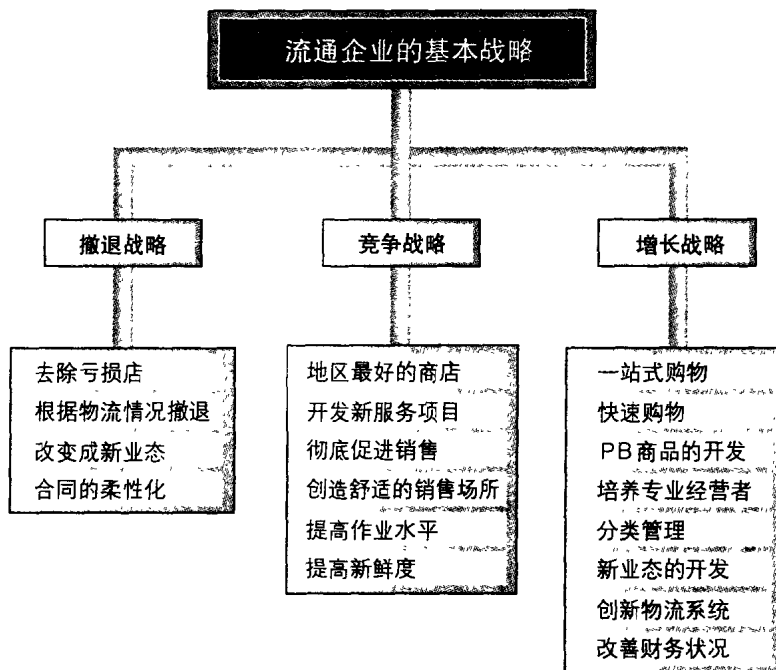
- 商店发生赤字
- 业态陈旧、老化，不适应时代要求
- 商店建筑过于陈旧
- 因物流成本等原因，与亏损商店同时关闭
- 转变为规模更大的商店
- 向新业态转换

土地的租赁合同，其时间大多为 20 年。违反这一合同，有交纳违约金义务。因此，开发适用 20 年以上的业态就成了关键。另外，在借地开设店铺的场合，租赁合同上往往必须写有合同保证金的内容。这在将合同期间设定为 7 年、10 年的时候，往往会有这一要求。一旦在到期之前撤退，就会被视为违反合同，这是需要注意的。

为了用好撤退战略，那就需要考虑在遵守合同、满期退出的同时，又要向租出方了解可在开设分店时不付合同保证金，在亏损时又能早期退出的条件。这是必须向租出方了解的一项很重要的内容。

◆ 竞争战略

流通企业的基本战略



在大多数情况下,竞争战略似乎是仅仅围绕价格展开的。其实不然,它还包括人、诀窍、价格、商品等所有方面的竞争。例如:

- ① 服务
- ② 接待客人
- ③ 备货
- ④ 陈列方式
- ⑤ 便于购买的销售场所

也就是说,如果在上述项目中有与其他店水平相似的,则必然会与这家商店展开竞争。

◆ 增长战略

在增长战略中有这样一些内容:

- ① 开发与其他公司不同的具有新业态的商店