



[日] 小山政彦 著
徐雪梅 译

中小企业和 小商店赚钱 的经营法则

辽宁科学技术出版社

.....

中小企业和

小商店赚钱的 经营法则

[日]小山政彦 著

●船井综合研究所

徐雪梅 译



辽宁科学技术出版社

沈阳

TITLE: CHUSHOKIGYO KOURITEN "MOUKE" O UMIDASU KEIEIHOSOKU

by Masahiko Koyama

Copyright: © Masahiko Koyama 2003

Original Japanese language edition published by Daiwa Shuppan Publishing Inc.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with Daiwa Shuppan Publishing Inc.,

Tokyo through Nippon Shuppan Hanbai Inc.

© 2007, 简体中文版权归辽宁科学技术出版社所有。

本书由日本 Daiwa Shuppan Publishing Inc. 授权辽宁科学技术出版社在中国范围内独家出版简体中文版本。著作权合同登记号:06-2004 第 21 号

版权所有·翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

中小企业和小商店赚钱的经营法则/(日) 小山政彦著;
徐雪梅译. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2007.8

ISBN 978-7-5381-5001-8

I. 中… II. ①小… ②徐… III. ①中小企业—经营
决策—研究 ②商店—商业经营—研究 IV. F276.3 F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027068 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市北陵印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 143mm × 210mm

印 张: 3.875

字 数: 80 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2007 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2007 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋纯智 张歌燕

版式设计: 于 浪

封面设计: 刘 枫

责任校对: 周 文

书 号: ISBN 978-7-5381-5001-8

定 价: 10.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284602

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

让成功率达到 100%的秘诀

自 1997 年通货紧缩进入了一个螺旋形上升的时期以后，至今已经有 5 年的时间了。在此期间，不仅是流通业，服务业等的价格也在连续不断地下跌，到目前为止还没有看到停止的迹象。

另外，包括银行以及证券公司在内的所有行业，都处于行业重组以及破产的风暴之中。销售额下跌，岂止是营业利润下降，甚至近来相继沦落为赤字的企业也不在少数。今后，这样严峻的经营环境仍会持续下去。

另外，现在的经营方式以及诀窍在发生着戏剧性的变化，急速地在进步。在这种状况下，只靠过去成功的、亲身经历的方法和诀窍，不但不起作用，相反还会导致不堪设想的恶果。

在这样严峻的时代潮流中，企业为了继续生存下去，就必须适当地提高销售额以及利润。恐怕多数的企业经营者和管理干部，所烦恼的也就是这一点吧！

那么，怎样才能提高销售额以及利润呢？

在本书中，我将把在实际指导现场已经章程化了的各种务样的诀窍，结合近几年的成功事例一并介绍给大家。

本书从基本的“船井流派”的营销诀窍以及商品供应计划（商品能力）、促进销售的计划能力开始，对地区选定、接待客人的能力以及提高基层领导、最高领导能力的方法，都进行了说明。同时，书中还包含了大量的成功事例。

我自己是从 2000 年 4 月才开始当社长的，现在已经有 3 年了，对船井综合研究所来说，作为社长我要把到目前为止一直支援我们的团体所提出的建议付诸实践。

托大家的福，船井综合研究所的业绩也在平稳地提高着，在此两年间销售额增长了 115%，经营利润增长了 130%~145%。我已经可以确切地告诉大家：到 2005 年，我们的销售额和利润能够按照这一比率继续增长下去。

从这 3 年间的实践来看，我自从进公司 20 年来摸索并总结出来的很多诀窍，即使是在指导业界的小公司中，也确实发挥了相当的威力。我奉劝大家：一定要有信心才是。

本书将成为大家的启迪之书，帮助大家提高利润、提高业绩。如果本书能够对大家向“发大财的企业”之路转换有一点帮助的话，作为著者将感到不胜喜悦。

小山政彦

目 录

序

让成功率达到 100%的秘诀 1

第 一 章

构筑起赚钱的结构

现在正在运用的方法正确吗? 2

□ “卖不动”、“不赚钱”的真正原因 3

◇ 过去的荣誉是造成销售额低迷的元凶 3

◇ 抓住时代的转换期了吗? 3

◇ “激烈变化的时代”——是陷入危机还是抓住机遇 5

□ 重新认识赚钱的三大经营要素 7

◇ 如何削减经费?

——应当削减的地方, 不应当削减的地方 7

◇ 逐渐削减人工费, 提高劳动积极性

——我个人的方法 8

◇ 如何提高营业额?

——让已经“饱腹”的顾客购买商品的诀窍 9

◇ 如何确保“毛利”?

——仅靠降价销售难以赢利 11

◇ 创建顺应通货紧缩时代的“经营体系” 12

获得赢利的法则① 13

第 二 章

获得赢利的三种可靠方法

要强化现状的哪些部分? 16

□依靠“一流化”的理念创造赢利	
——商品、价格、卖场的制胜方法	17
◇船井综合研究所提高营业额的深奥之处	
——“包围法”	17
◇以一对多的经验取胜的法则	18
◇将招徕顾客的商品一流化	
——不跟强大的竞争店发生正面冲突	19
◇依据“兰切斯特法则”进行市场占有率的分析	20
□靠“拼搏”来赢利	
——零售业的营业额势必上升的方法	23
◇重点是限定期限	23
◇“努力拼搏”的极限	
——只有和其他的方法同时并用才能提高成果	24
□依靠“非竞争”来赢利	
——在竞争中不被打击而赢利的方法	25
◇寻找“别人不做的事情”	25
◇“西南航空”的非竞争战略	26
◇即使不争取“一流化”也会提高利润	27
获得赢利的法则②	29

第三章

进一步提高利润的个别服务方法

如何进一步改善软环境?	32
□强化接待顾客的能力是提高服务质量的关键所在	33
◇“人性魅力”和“人格魅力”的区别在哪里?	33
◇服务的三个阶段	33
◇公式化万能主义使顾客敬而远之	34
□如何提高“个别服务”的质量	36
◇仅仅靠一般的普通服务是无法立足的	36
◇服务的精髓在于人品	36

◇播撒提高人性魅力的种子	37
◇做到顾客中心主义了吗 ——马基司郎的人性魅力魔法	38
□使服务力提高的职员培训三项法则	41
◇法则①：不论什么样的知识仅仅是传达的话毫 无意义	41
◇法则②：提高水平的关键在于职员自身建设	42
◇法则③：培养员工要从创造环境着手	43
获得赢利的法则③.....	44

第四章

通过“七种力量”累积利润的方法

如何发挥具体的优势	46
□通过价格竞争力来实现赢利	
“便宜 + 附加值”促使顾客购买	47
◇与“追求便宜”相比，“看清预算底线”更重要	47
◇即使便宜也卖不动是附加值的问题	48
□依靠“店铺力”来赢利	
被女性顾客所接受是关键	50
◇地理位置是战略要点	50
◇“女驾驶员的心理”影响到招徕顾客	50
◇更加明亮、更加宽敞——赢利的店铺正在进化	51
□依靠“商品力”来赢利	
让顾客在不知不觉中伸手购买	54
◇赢利的陈列方法是按照顾客将商品分门别类	54
◇创造出连不需要的物品都一并购入的氛围 ——“Donki”连锁店的“寻宝式”陈列方法	55
◇按不同时间段陈列不同商品	56
□通过销售力来赢利	
通过沟通和信息来吸引顾客	57

◇提高营业额的最有效途径是确保回头客	57
◇职员的人格魅力是关键	58
□通过企划力来赢利	
全力请顾客来店光顾	59
◇让来店率达到 97%的企划的秘密	59
◇企划的启发就在身边	60
□靠“服务力”来赢利	
通过个别服务来创造优势	62
◇再一次抓住基本的想法	62
◇控制与顾客之间的“关系” ——何谓“CRM”	63
□靠经营者力来赢利	
通过精通现场业务使组织活性化	65
◇和职员之间的“温度差”妨碍了营业额的提高	65
◇把和职员的沟通放在最优先的位置	66
◇提高员工优点比纠正员工缺点更重要	67

第五章

向成功事例学习赢利的经营法则

100%成功率的经验之谈	70
□如何看清商品的生存之路	71
有限会社富屋商店	71
◎赤字店铺的最大难关是什么?	71
◎摆放卖不动的商品是店铺的“病根”	72
◎看清幸运的商品	73
□专门店经营的关键在于独特的商品种类	75
桥本	75
◎如何使过于宽敞的店铺达到成本合算	75
◎营造能够彻底应对顾客的生活模式	76
□改变不利于营业额增长的印象	79

株式会社三洲堂西装加工店	79
◎年轻人远离西装的最大原因	
——“难看”、“昂贵”，如何改变？	79
◎西装加工店具备什么样的优势？	80
◎通过断然的降价来招徕顾客	80
□让公司从上至下共有一个目标	82
EARLY AGE CO.,LTD	82
◎一级成长所需的两个课题	82
◎建设便于顾客登门所需的条件	
——“开放感”、“明亮感”和“待客能力”	83
◎树立公司总经理的权威	83
□强化服务能力的最优先课题	85
野川洋服店	85
◎高级商品销售中的重要问题	85
◎提高女性营业员动力的法则	86
□通过设定明确的目标，营业能力突飞猛进	88
株式会社 TAKAHASHI CORPORATION	88
◎从家庭作坊发展成企业	88
◎打破行业常规，顺应顾客要求	89
◎快速成长的秘密在于采用“收官会议”的方式	89
□位于公寓三楼的店铺如何增加销售额	91
新柏屋	91
◎不能混淆商品分类方法	91
◎在强项上找到开端	
采用“一点突破，全面展开”的营销方式	92
□如何应对竞争过多的状况	94
住宅改装业 A 公司	94
◎只维持固定客户将导致经营恶化	94
◎如何找出与竞争对手的不同	95
◎如何提高员工的工作“士气”	95
□让处理投诉和促销同时进行的方法	97

有限公司 IT SUPPORTER	97
◎个人需求和社会需求紧密相连	97
◎有效利用网络，贯彻客户服务	98
◎强有力的促销手段是“用户会议”	99
□打破行业的常规，树立“信誉”体系	101
订购住宅厂商B公司（匿名）	101
◎在价格竞争中生存的关键所在	101
◎顾客会感到什么样的不安？	102
□将地域的特性灵活地运用到店铺经营上	104
东武宇都宫百货公司太田原店	104
◎如何适应地理环境的变化？	104
◎目标瞄准家庭，关键词是“新郊外型百货公司”	105
◎进行彻底的口头调查才能奏效	106
□在大型购物中心泛滥的今天，为什么“本地主导型” 能够生存下来	108
笠间 SC 协同组合	108
◎本地商店街协同组合的两大问题	108
◎提高成员参与意识的秘诀	109
◎打破现状是最大的也是唯一的战略	110
□通过企划和流通的快速化来顺应不断变化的时代	112
株式会社 AMAGASA	112
◎行业不景气加上大地震的打击	112
◎通过企划力消灭“浪费”和“存货”	113

➔ 第一章

构筑起赚钱的结构

现在正在运用的方法正确吗？

第一章的要点

经费

应该削减的部分
不可以削减的部分

毛利

仅仅靠降价销售
不可能赚钱

营业额

让“饱食”的顾客
购买的绝招



以此转换点为界，商品以及服务的价格已经超出迄今为止的打折的范畴，迅猛地降价。这是一种社会现象。尽管价格设定在以往的半价甚至更低的水平，却可以设法确保获取充分的毛利，不具备这样体制的企业往往会面临困境。

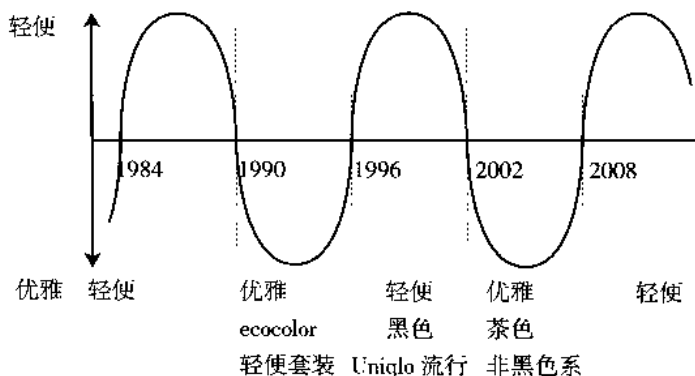
而且消费者的兴趣和嗜好也在不断发生变化。举一例说明，由我经营指导的一家企业名为“shoes 爱 land”的位于郊外的连锁店，通过观察其 2001 年度的各个款式的销售额可以看出，年轻人便装的销售额降低了 20%，女性便装的销售额也降低了 27%，与此相对，女性正装的销售额提高到 106%，数量有 140% 的增长。

实际上，世上所谓的成衣、鞋子类等时装的流行，如下图所示，至今为止大致上以 6 年为一个周期，“轻便”和“优雅”的曲线相互重复。1998 年前后是“轻便”的全盛期。当时是“uniqlo”这个品牌实现飞跃发展的时期。

可是，从 2001 年 3 月起，开始朝“优雅”方向变化。这从“shoes 爱 land”的销售额上也可以体现出来。

从 2003 年的曲线图（参见下图）上看，大致可以说，把全体看做 100 的情况下，“优雅”占 70，“轻便”占 30。

轻便、优雅的流行曲线



* 大致可以认为 6 年为一周期，有时由于战争、地震等原因，各自的周期会错开 1~2 年

如果意识不到这样的潮流的话就会陷入困境，即使局限于成衣行业，也绝对不是少有的例子。

◇ “激烈变化的时代”——是陷入危机还是抓住机遇

从泡沫经济崩溃到通货紧缩，直至经济恶性循环，在这样激烈变化的时代中，企业如果还是墨守成规，就会陷入困境。

但是，如果尽快地意识到其变化，并且正确地把握事态的话，对企业来说就等于在变化的时代中抓住了机遇。

在我指导的企业当中有一家叫做“savvy”的公司，主要经营宝石的批发和零售。此公司以丸井和伊势丹百货为主，共拥有30家以上的店铺，2000年批发和零售的总销售额已达到了100亿日元，其中，45亿日元是批发的销售额，在2001年11月的批发销售额为8.6亿日元。与2000年同期相比，增长了40%。

为什么该公司在如此不景气的时代会取得如此业绩？

最大的理由就在于他们能够正确地面对时代的变化，完善与其相适应的经营体系。

这家公司在刚刚成立之际，首先在选址时并没有因循守旧地将公司设在东京的上野、御徒步町，而是选择了山手线相反一侧的高田马场作为据点。

从当时来看可以说这家公司的做法是正确的。可是，从三四年前销售业绩迅速地走下坡路。与此相反，东京的其他店铺依靠名设计师的品牌商品，以圣诞节为中心大幅度地提高了销售额。

通过这些现象可以看出，这家公司迄今为止的设计师的品位已经不能够吸引顾客了。

因此，为了使其认识到这些变化，我建议这家公司的社长到高田马场的街上转一转，即使一个小时也好，观察观察那里的行人的穿着打扮。

从那之后过了一段时间，那位社长向我报告了以下情况，大家都穿着T恤衫、牛仔裤，拖拉着鞋走路。因为高田马场一带自古以来一直是以早稻田大学为中心的学生街，所以上面的景象是理所当然的事。

与此相反，现在快速发展的四大宝石品牌不论哪一家都把事务所设立在涉谷区的代官山和青山一带。这种差异是显而易见的，因为在高田马场和青山步行的人们的服装就截然不同。

因此，在这家公司上班的职员们每天在上班以及回家的途中看到的服装就不同。当然，由此捕捉到的消费者需求、对装饰品的品位都会发生变化。

认识到这一点以后，这家公司于2000年8月将事务所迁至涉谷。这家公司的销售额大幅度提高的原因也就在此。总之，准确地抓住潮流变化，敏锐地应对时代潮流是最重要的。

过去的体验和经历或者从中得到的论点，比如为了提高利润本来应当这样，为了推销产品应当如此做等，这些论点不仅在当今的时代中已经丝毫不起作用，而且如果拘泥于这些话，只会铸成大错。

其实答案都在市场。在不断变化的当今的市场，依据平日里的所见所闻，公司在发生着巨大的变化。