

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

052

競合店対策の実際

# 如何战胜 竞争店

[日] 铃木哲男 著  
任世宁 译

不懂得正确看待和分析竞争店的人，不足以谈经营  
界定真正的竞争对手，开展有效调查，打造自身竞争优势  
**在众多同类型店铺中脱颖而出**

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

052

競合店対策の実際

# 如何战胜 竞争店

[日] 铃木哲男 著  
任世宁 译

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

如何战胜竞争店 / (日) 鈴木哲男 著; 任世宁 译. — 北京: 东方出版社, 2016.9  
(服务的细节; 052)

ISBN 978-7-5060-9243-2

I. ①如… II. ①鈴… ②任… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2016 ) 第230918号

Kyogoten Taisaku no Jissai  
by Tetsuo Suzuki  
Copyright© 2005 Tetsuo Suzuki  
Simplified Chinese translation copyright© 2016 Oriental Press,  
All rights reserved  
Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.  
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing 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: 01-2016-0862

服务的细节052: 如何战胜竞争店

( FUWU DE XIJIE 052:RUHE ZHANSHENG JINGZHENGDIAN )

作者: [日] 鈴木哲男

译者: 任世宁

责任编辑: 吴婕 王思怡

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

邮政编码: 100007

印刷: 三河市金泰源印务有限公司

版次: 2016年10月第1版

印次: 2017年3月第2次印刷

印数: 6001—9000册

开本: 880毫米×1230毫米 1/32

印张: 7.125

字数: 148千字

书号: ISBN 978-7-5060-9243-2

定价: 38.00元

发行电话: ( 010 ) 85924663 85924644 85924641

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 ) 85924602 85924603

# 前言

从古至今，传统零售业已跨越了大型化、专业化、郊区化和低价化的时代。没有一家店铺不在为了能更贴近上帝——顾客，并希望在商品的种类、价格和服务方面全面超越竞争对手，而彼此间明争暗斗，闹得不可开交。只有那些愿意到现场倾听顾客意见，坚持不断地调查和分析竞争对手的商家，才能在这场无休止、无硝烟的商战中成长壮大。

真正好的东西就应该毫不吝惜地去模仿。据传，日语中的“学习”这一词汇就是从“模仿”演变过来的。所以，大可不必把模仿看作是丢人现眼的事，应该鼓起勇气大胆去模仿。通过彻底地模仿，作为模仿者的我们就能超越被模仿者，取得竞争优势地位。

不过，必须正确地去模仿。比方说，生产厂家由于受产品制造专利技术的限制，不可能简单地仿制。但商品销售就不

同，销售属于技巧，只有比出高低，才能不受专利束缚。当然，也有人担心模仿过度会导致千篇一律，但我奉劝各位不必多虑。只要是走俏的商品，切实可行的销售方式，我们没有理由不去模仿和引进。模仿的目的就是为了满足广大消费者的需求，最终战胜挡在面前的竞争对手。通过模仿，若能达到积累经验、提高水平、增强商品销售意识的目的，那么我们就是这场商战中的赢家。

当然，模仿不应该只停留在表面，附着在皮毛上。华丽的外表虽很吸引眼球，但更应该抓住问题的实质。换句话说，重要的不是外在的形式，而是内在的思考问题的方式方法。因此在各种调查中，应该以收集和整理具体实例为主，采取横向纵向和多层次分析的手段，具体问题具体分析，不搞浮夸或者欺瞒，诚实地面对和接受眼前的一切，这才是我推荐给各位读者的成功经验——商战取胜的万全之策。

本书向诸位隆重推荐了正确观察竞争店的基本方法，此外还结合我多年的工作经验，阐述了正确掌握这种方法的有效手段。通过工作中积累下来的部分具体实例，反复说明了带着目的和按照标准去观察对手的重要性。

一般来说，对竞争对手进行调查的惯用手法是调查商品的价格。通过阅读本书，你们会明白，同样是调查价格，但只要

换个思维角度去调查，我们一定会得到完全不同的新启发。在本书中，我编入了对重点商品促销的调查、MD 差异化调查等大量实际发生的事例，供读者参考。另外，还收录了由企业经营咨询公司对店铺进行的“卖场核查”“会员服务调查”等图表资料。

当然，无论我们实施再多的调查，如果不能活学活用，真正落实到实践中，这样的调查也毫无意义可言。本书中，我还全面介绍了从调查结果中领悟的行动计划以及分部门 MD 战略的规划等。并有机会详细阐述了对调查结果的分析、评估和推荐活动的方法。

在本书创作出版的过程中，我得到日本经济新闻社出版局田中拓先生的鼎力相助，在稿件整理上鄙人妻子淑子也做了大量工作，借此机会一并表示感谢！

2005 年 8 月

铃木哲男

# 目 录

前言 .....001

第1章 竞争店对策的重要性 .....001

1. 什么是竞争店对策? .....003

(1) 如何客观地看待竞争店? .....003

(2) 对竞争店对策的误解 .....005

2. 认清真正的竞争店 .....008

(1) 什么是竞争店? .....008

(2) 怎样界定真正的竞争对手? .....010

(3) 应该进一步关注的竞争对手 .....014

3. 差之毫厘谬以千里 .....020

(1) 不要推卸责任 .....020

(2) 假设不等同于真相 .....022

(3) 如何看待“××至上”? .....024

## 第2章 竞争店的观察方式和调查方法 .....031

### 1. 调查竞争店的三个目的 .....033

(1) 了解顾客的需求与不满 .....033

(2) 找出竞争店在最佳位置陈列而本店尚未经销的商品 .....035

(3) 调查同一种商品在竞争店的销售情况 .....035

### 2. 调查需要持续性 .....037

(1) 要亲自出马 .....037

(2) 对“调查”的误解 .....038

(3) 调查三原则 .....040

### 3. 观察和调查竞争店的规则 .....042

(1) 用三种不同的视角 .....042

(2) 八个检查要点 .....046

### 4. 调查竞争店前需明确目的和标准 .....054

(1) 调查前要做好思想准备 .....054

(2) 明确目的 .....057

(3) 明确标准 .....064

(4) 选择什么调查手法(工具)? .....071



### 第3章 竞争店调查的各种手法 .....073

#### 1. 价格调查 .....074

(1) 目的——掌握有效的价格策略 .....075

(2) 推进步骤——从决定调查商品到消化调查结果 .....076

(3) 实例研究——增加价格以外的新标准 .....082

#### 2. MD 差异化调查 (购物印象度调查) .....086

(1) 目的——在店内了解顾客的直观感受 .....087

(2) 推进步骤——模拟体验顾客购物 .....088

(3) 实例研究——面包店的参观·试吃对比 .....093

#### 3. 重点商品的促销调查 .....096

(1) 目的——掌握竞争店的销售策略 .....097

(2) 推进步骤——目标是重点商品 .....098

(3) 事例研究——调查应季的重点商品 .....103

#### 4. 调查陈列布局 .....108

(1) 目的——从数量上了解卖场及商品的优势与劣势 .....109

(2) 推进步骤——调查卖场配置, 制出图表计算数据 .....110

(3) 实例研究——验证美国的“零售业定论” .....115

- 5. 货架配置·饰面数的调查 .....119
  - (1) 目的——了解商品策略和区域特征 .....120
  - (2) 推进步骤——费时费力也要坚持 .....122
  - (3) 实例研究——韩国泡菜的深奥世界 .....126

## 第4章 评估与行动计划 .....129

- 1. 从评估到分析 .....130
  - (1) 综合评估法 .....130
  - (2) 分部门 MD 分析的方法 .....136
- 2. 分部门 MD 战略的制定方法 .....143
  - (1) MD 战略的整理方法 .....143
  - (2) 探索具体对策 .....147
- 3. 从竞争店调查中领悟的行动计划 .....151
  - (1) 填表方法 .....151
  - (2) 掌握优缺点, 尽情模仿和学习 .....154
- 4. 利用检查表进行评估 .....158
  - (1) 设备和布局(硬件方面) .....158
  - (2) 卖场与规范服务(软件方面) .....159

## 第5章 以顾客的视角了解与竞争店之间的关

## 系 .....165

## 1. 通过亲自购买, 实施竞争店购物调查 .....166

(1) 愉快地进行购物调查的方法 .....166

(2) 来自实际生活体验的意见 .....168

## 2. 深入了解顾客的方法 .....171

(1) 真正利用好“顾客心声” .....171

(2) 发掘沉睡的信息——“顾客问卷调查表” .....176

(3) 临时工集体采访调查 .....181

## 3. 商圈的观察要点 .....188

(1) 如何掌握当地顾客群的特性 .....188

(2) 谁都能做到的“走动式”调查法 .....191

## 译者后记 .....199

---

# 第1章

---

## 竞争店对策的重要性

---



# 1. 什么是竞争店对策？

## (1) 如何客观地看待竞争店？

不懂得如何去观察和调查竞争店的人，无论其职位多高，都无法解决企业自身存在的问题。不能实事求是地看待和正确分析竞争店的人，更不可能发现店铺自身存在的问题。

迄今为止，我们使用过各种名目、各种手法，调查过许多店铺（特别是有竞争关系的店铺=竞争对手），在此基础上制定了若干行之有效的对策。正如中国的《孙子兵法》所云：“知己知彼方能百战不殆”。其实万变不离其宗，从古至今只有了解对手，才能制定出有针对性的作战方略。这是放之四海而皆准的真理，一万年也不会改变。

这些调查方法的名目（名称）有很多，有的叫作“竞争店

调查”或“商户信息调查”，也有简称为“查市价”（市场价格调查之意）这种老套的称呼。其中，也不乏美式称呼，如 Store Comparison（店铺对照和比较之意）和 Bench Marking（为赶超本行业优势企业或店铺的数值，观察卖场之意）等。

另外，店铺 Clinic（门店诊断）和 Marketing（市场营销）等词汇也常被使用，其实所有的意思都基本相通。我比较喜欢的词汇是 MBWA，英语是 Management by walking around，直译为“走动式管理”。这是世界零售业巨头沃尔玛公司已故创始人山姆·沃尔顿先生常用的一个词语，也可以翻译为“针对基层现状，从基层出发的经营”。

所以，每当我被问及面对竞争对手，应该采取什么样的应对策略时，我的回答往往如下：

①对比竞争店，找出本企业（本店）的优势与劣势。

②经常检查自己的所作所为是否违背公司的经营理念和企业的方针政策。

③要经常提醒和告诫自己，检查自己的行为是否打动了消费者的心，能否跟上时代的新潮流。

说起来容易做到难。有时我们容易忽视眼前的事实与实际

数据，只靠自己的“心”去思考。因此客观地观察问题，正确地面对眼前的一切，对我们来说才是必须认真对待的重要课题。

## （2）对竞争店对策的误解

①价格调查不等同于竞争店对策。如果贵店百分之百地追求薄利多销的营销策略，那么掌握价格调查方法以及深入了解为实现薄利多销的营销策略所构建的体系或系统，十分重要。从古至今，零售业繁荣的历史法则均是大型化、专业化、郊区化和低价化。即便是“价格崩溃潮”退去的今天，低价化仍旧是本行业营销的主流。

而如果贵店不以薄利多销为经营宗旨，那么以价格调查为主要目的的竞争店调查，不仅对贵店制定对策毫无实用价值，反而越深入调查越容易不顾自身的实际情况，盲目制定出没有低成本运营支持的廉价对策，最终陷入无休止的价格大战中被拖垮。因此，对我们来说最重要的是知己知彼，搞清楚什么才是自己真正需要的和想知道的。

时移世易，我们不能还沉湎于价格战，再随着自己的价格低而获胜、或是价格高而失败忽喜忽悲。当然，无论是现在还是将来，价格都是决定成败的重要因素，但在商品畅销年代（经



济高速增长期=商品匮乏期=竞争店稀少期)和商品滞销年代(经济成熟期=商品充裕期=竞争店过剩期),我们在对价格的看法和制定价格的对策上都应该有所变化,要多提几个问号:“薄利就能多销吗?”“价格便宜也能赚钱吗?”“降价就能战胜竞争店吗?”如果无法实现上述目标,我们所做出的降价揽客、甩卖聚人气的一系列促销动作,都将变得毫无意义可言。

②竞争店调查不能仅停留在观察姿态和外在形态上。在增设新店或旧店翻新改造时,了解竞争店建筑物构造、外观、室内布局、设备配置以及家具陈列等基本情况很重要,但这不是竞争店调查的全部。其实,卖场面积大不见得都是好事,商品力跟不上,容易产生资金上的浪费。停车场的大小,要通过分析顾客来店的交通手段而定,否则也会成为使用不便的停车场。对调查者来说,重要的是通过分析肉眼可见的东西来深挖那些肉眼看不到的东西,这才是真正的竞争店对策。

在调查卖场面积后,我们经常听到“他们胜在比我们面积大,商品种类比我们多”等说辞。这句话虽也不无道理,但换个角度看,面积大成本核算必然也高,种类多其实也不利于顾客挑选商品。

③调查方式不能墨守陈规。用调查者的眼光冷静地观察正常营业的竞争对手很重要,但这么做也容易失去用购物者的眼