

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

082

流通業の「選択」

下一代零售连锁的 7个经营思路

市场、消费者等不断变化

经营者要学会发现问题、解决问题、正确决策

用7个经营思路闯过7个生死关

「日」島田陽介 著
初相娟 译

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



東方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

082

流通業の「選択」

下一代零售连锁的 7个经营思路

[日] 岛田阳介 著

初相娟 译

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



東方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-1188 号

RYUUTSUUGYOU NO “SENTAKU” © YOSUKE SHIMADA 2015

Originally published in Japan in 2015 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

下一代零售连锁的 7 个经营思路 / (日) 岛田阳介 著; 初相娟 译. —北京: 东方出版社, 2019. 2

(服务的细节; 082)

ISBN 978-7-5207-0681-0

I. ①下… II. ①岛… ②初… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 279195 号

服务的细节 082: 下一代零售连锁的 7 个经营思路

(FUWU DE XIJIE 082: XIAYIDAI LINGSHOU LIANSUO DE 7 GE JINGYING SILU)

作 者: [日] 岛田阳介

译 者: 初相娟

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: 三河市中晟雅豪印务有限公司

版 次: 2019 年 2 月第 1 版

印 次: 2019 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 10.875

字 数: 189 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0681-0

定 价: 68.00 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

本书是一本只有问题没有答案的书籍。其实所谓的“经营书”，大多数都是以“教授即学习”为前提的。尤其是与流通业相关的经营书籍，这种倾向更甚。

有的经营书甚至是先定好答案，然后想办法把读者引到答案上，故意提出问题。

其实经营书籍不应该是教授“答案”，而应该只提出问题，让读者去寻找答案。不过为什么好多经营书还是要给出答案呢？因为读者喜欢这样的“学习”，这些经营书会去迎合读者的喜好。

思考问题的确很难，如果只是看看答案、背诵一下、应用一下，这样的学习方式当然轻松。那么这些让读者轻松的经营书，是真正的经营书吗？

答案是否定的。本书与那些经营书不同，本书注重发现问题。因为决定经营成果的最重要的因素，是我们要做决策，要在决策中确定什么才是真正的问题，是否要去解决这些问题。只有发现了问题，我们才能去解决。

当然，既然本书是经营书，就会或多或少给出一些解答，

但仅仅是“或多或少”的解答。我建议各位读者，首先探讨一下书中提出的问题是不是真正的问题，然后再去寻找答案。我在书中给大家的一点点提示或答案，不过是一个参考而已。

只是一味地“教授”“学习”的经营书，真的是不实用。就好比 we 读应试书籍一样，读应试书籍其实算不上真正的读书。

自己想出来的答案才是真正的答案。我在此也建议大家多去看看像本书这样不让大家陷入单纯的“教授”“学习”模式的经营书籍。

岛田阳介

前 言 / 001

第 1 章 | 独特且专业化的流通业“大获全胜”
一般且综合化的流通业“一败涂地”

- 1 “7-ELEVEn”真的是一个代表性的成功实例吗? / 002
- 2 在美国并没有所谓的“业态” / 012
- 3 从“业态”到“产品组合”的转换 / 023
- 4 从全新的视角全面认识“流通业” / 040
- 5 成功事例真的有用吗? / 050

第 2 章 | 创新后的流通业更胜一筹
保持不变的流通业略显逊色

- 1 流通业的创新被缓慢理解 / 064
- 2 与其学习历史书，不如学习推理小说 / 070
- 3 从 7-ELEVEn 学到的“创造顾客” / 084

4 产品组合是划时代的创新 / 092

第 3 章

创造需求的流通业成功 应对需求的流通业失败

1 去创造需求 / 112

2 怎样做才能创造流通业的需求 / 123

3 制造需求创造的契机 / 135

第 4 章

做商品销售核算的流通业成功 做市场营销的流通业失败

1 市场营销的思维方式不适合流通业 / 148

2 为什么市场营销是制造商固有的思维方式呢? / 158

3 严格区分销售总利润和利润 / 164

4 商品从诞生的时候就变成了日常必需品 (commodity) / 178

5 了解店铺品牌和自有品牌的区别 / 184

第 5 章

创造出“店铺个性化经营”组织的流通业者成功 墨守“连锁组织论”的流通业者失败

1 组织的本质在哪里? / 204

2 7-ELEVEN 实现了“真正的组织” / 218

3 否定权衡，改成兼备 / 234

第 6 章

活用网络的流通业者成功
误用网络的流通业者失败

- 1 亚马逊开拓的网络市场中有无限的可能性 / 246
- 2 以店铺为基础的网络销售，为什么无法培养顾客？ / 266
- 3 提出全新的、流通业的网络销售创意 / 275

第 7 章

发挥出并购相乘效果的流通业“胜利”
超负荷并购的流通业“失败”

- 1 与其并购，不如单方面地收购 / 296
- 2 比较并购的优势和劣势 / 305
- 3 并购的最大优势就是可以培育中层以下的员工 / 317

后 记 / 324

第 1 章

**独特且专业化的流通业“大获全胜”
一般且综合化的流通业“一败涂地”**

1

“7-ELEVEn”真的是一个代表性的成功实例吗？

<“7-ELEVEn”与迄今为止的流通业的成功案例截然不同>

首先我们从一个坦率的问题入手。现在提起流通业、连锁商店（chain store，以下简称连锁）相关的成功事例，大部分的商业书籍以及与商业相关的报刊必然会以 7-ELEVEn 为例。似乎也没有人对此怀有疑问。

7-ELEVEn 确实是为众人认可的划时代的成功案例。本书也屡次提及 7-ELEVEn。但可以把它看作流通业、连锁业里具有“代表性”的成功案例吗？这是不是太贴近经营了呢？

让我们一起回顾一下，迄今为止，有哪些流通业的成功案例。日本国内，首先是“二战”以前的三越百货，接着是“二战”后倡导“流通革命”的大荣（Daiei），以及追随其后的西友商店，伊藤洋华堂，永旺百货（AEON）的前身佳世客（JUSCO），麦凯乐，还有像 UNY 株式会社等大型商店，以及关西超市等世界知名的超市。

而在美国，有梅西百货（Macy's），打造了庞大连锁超市的

太平洋与大西洋茶叶公司（A&P）和西夫韦（Safeway），西尔斯（Sears）大众百货商店，还有大型连锁折扣店凯马特（Kmart）以及倡导独霸世界的沃尔玛（Walmart）等成功案例。

日本和美国成功案例的相同之处是这些案例的店铺都是“综合性店铺”。什么是“综合性店铺”呢？即虽然没办法做到商品一应俱全，但是只要有一家店铺存在，就可以满足生活所需。那么7-ELEVEn可以做到这一点吗？不能，7-ELEVEn所能做到的，只是提供有限的生活所需。

至此，即使您毫不质疑地认为7-ELEVEn是成功的案例，但如果把它作为最成功的案例，您就未免心生疑问了吧。

<选择超市，还是选择7-ELEVEn>

如果从“经营”这一视角来看，7-ELEVEn可以说是划时代的成功案例。但是一旦从“生活”或者是“顾客”的角度来看，只有7-ELEVEn被选为成功案例，必然会令人心生疑惑。

为了弄清楚这一疑惑，让我们设想一个极端的例子。假设这里有个一万户住户的居民区，目前有一家超市和一家7-ELEVEn。我们在此制订一个不合情理的规定，规定每一万户居民区内只能有一家流通业的店铺，也就是说超市和7-ELEVEn不能同时存在。此时，居民们会希望哪家店铺留下来呢？

请您把自己设想成一位顾客，您会如何选择呢？超市，虽说档次低了点，不过大多数居民还是会选择超市，而不是 7-ELEVEN 吧。

如果只留下 7-ELEVEN，我们可以享用到黄金面包、7-ELEVEN 的咖啡以及关东煮，还可以买到周刊杂志、各类饮品、饭团、便当等。但是，刺身、牛排、盐烤秋刀鱼以及日式牛肉火锅却是没法吃到了。

如果只留下超市，超市里的面包、咖啡、饭团、关东煮、便当，口味或许比不上 7-ELEVEN，但至少还能买到，能满足我们大部分的日常生活需求。

回首过去主要以美国为范本的流通业的历史，毫无疑问，7-ELEVEN 是流通业里首个在世界范围内都值得夸耀的、划时代的成功案例。然而，如果暂且脱离“经营”这个有限的视角，把视野拓宽一下看看呢？

只把 7-ELEVEN 当作成功案例，我们的确会觉得有些不妥。那么随之又会有下一个问题，那就是：那些大型商店、综合性的百货商店，商品种类齐全，曾经既是代表性的成功案例，又是流通革新的先锋，如今为何不再是成功的案例了呢？

<购物中心的成功，正是大型商店衰落的缘由>

以永旺百货为首的购物中心的成功，象征着大型商店的衰

落、购物中心的兴起。日本从美国直接引进“商业街”模式的购物中心，购物中心内入驻了大型专卖店。

在美国的商业街中，大多数情况下这些专卖店是指广义上的百货商店。美国也不例外，购物中心内的百货商店都渐渐衰落，并不景气。为什么会这样呢？

其实日本也一样。只是日本的百货商店从一开始就没有入驻购物中心的打算，即使入驻了也并不景气。其结果也与美国不同，这些百货商店最终并没有成为购物中心的“领军商铺”。

不过，为了模仿美国的购物中心模式，日本的购物中心为“领军商铺”留出了一席之地，并选定了大型运动品牌店、玩具用品店（Toys “R” Us）、家电专卖店等入驻商场，填补这些空缺。然而，这些店铺都没能成为真正的“领军商铺”。所以购物中心开发商选定了大型商店作为购物中心的“领军商铺”。

那么，这种被选定为“领军商铺”的大型商店的经营是否顺利呢？看看永旺购物中心，购物中心自身的经营十分成功，不过很遗憾，被选定为其“领军商铺”的永旺超市，却不容乐观。为什么永旺超市的经营会不顺利呢？此处正是流通业（连锁业）一提起成功事例，就会以 7-ELEVEN 为例的原因所在。具体解释如下。

购物中心大获成功，归功于各种各样的专卖店。然而被选定为“领军商铺”的大型商店之所以不景气，是因为顾客在这

里不能够像在专卖店汇集区那样尽情地购物。说得极端一点，大型商店等综合店的商品，是专卖店商品的一小部分而已。

那么从顾客的角度来说，就没有必要再去大型商店购物了。因为只要在购物中心转转，去专卖店汇集区逛一圈，就能找到自己想买的所有东西了。

<百货商店现在实际上也是购物中心了>

读到这里，可能你已经注意到了，乍一看百货商店似乎与购物中心毫无瓜葛，但其实它们完全相同。

究其原因，如果仔细观察现在的百货商店，你会发现实际上它已经变成购物中心了。说起百货商店，我们脑海里就会浮想起“百货商店地下食品卖场”这个词。百货商店地下食品卖场里汇聚了各式各样的饮食专卖店铺，准确地说，它们并不能称之为食品购物中心。

因为购物中心里，比如说鞋店、饰品店、时装店与入驻的专卖店之间都应该是相辅相成的关系。

而百货商店的地下食品卖场，它们的店铺之间却是竞争对手的关系。比如在某个店里买了便当的顾客，就不会在其他店里购买便当了。可以说百货商店地下食品卖场完全是弱肉强食的竞争。

如果将其与超市的各个卖场进行对比，那就更好理解了。超市里，各个卖场之间并非弱肉强食的竞争，而是相辅相成的关系。顾客们可以在各种各样的卖场购买蔬果、瘦肉、新鲜鱼、熟食和乳制品等。

不过如果不考虑永无休止地互相竞争的地下食品卖场，那就可以说百货商店也是购物中心的一种了。比如，一楼是化妆品和珠宝饰品专卖店的购物中心，那么二楼和三楼是奢侈品牌、名牌时装专卖店的天下，还有入驻的书店、无印良品以及东急手创等。

现在，所谓的“百货商店”，实际上可以说是汇聚了专卖店店铺的购物中心。这样算是一种复古潮流。

百货商店的前身是巴黎的波恩市场，它把各大专卖店集中在一个地方，是现在的购物中心的鼻祖。

<大多数“综合性店铺”都不太景气>

在此，请注意本书中对于“百货商店”和“百货店”是区分使用的。百货店指的是“业种”（“业种”，即行业种类，通常按照经营商品的大类将零售划分为若干个业种，业种强调的是“卖什么”）综合性的店铺，而百货商店指的是商业“业态”（“业态”一词来源于日语，即针对特定消费者的特定需求，按

照一定的战略目标，有选择地运用商品经营结构、店铺位置、店铺规模、店铺形态、价格政策、销售方式、销售服务等经营手段，提供销售和服务的类型化服务形态）综合性的店铺，两者看起来相似，其实区别很大。

之前提过的波恩市场就是聚集了“业种”的百货店。目前在美国和日本两地，百货商店其实不是汇集了“业种”，而是汇集了“业态”“产品组合”的多样化专卖店。

进一步说，大多数商业街，充其量是些集中了“业种”的旧百货店式的设施，不能算作购物中心。同样，那些处于车站、大厦里的“品牌店一条街”，很多也只是将“业种”略微综合了的设施，准确来说算不上购物中心。

之所以如此严密地区分，并非拘泥于词语的定义，而是因为设施的作用不同。即便同样都是“专业化”，“业种”的专业化和“业态”的专业化也大不相同。当然和本书后面将会提到的产品组合专业化更是大相径庭。

因为在这些店里所能买到的东西，以及通过购买到的东西所能达到的生活水准完全不同。

那么上述的事实，与①将“7-ELEVEN”作为流通业、连锁店的成功事例，②将百货商店和大型商店不再作为成功案例，有什么必然的因果联系呢？

当然有。现在大多数成为成功案例的企业，实际上就是专

图表① 综合化和专业化的实际情况

区分	综合化的方法	开发商	其他
行业	限定商品品种的综合化 (例) 酒行、文具店、书店等	很多商业街都是自然产生的	不存在领军商铺，事实上行业中也加入了像面包店、点心店、熟食店这样的制造加工业店铺
商业街	限定的行业综合化	大多数都是自然成立的	不存在领军商铺
百货店	行业综合化	百货店企业	有领军商铺
大型商店	品种综合化	本社	有领军商铺
产品组合型专卖店	不同主题的范围、产品群、品种综合化	从商业街里撤出，入驻购物中心	
购物中心	不同主题的专卖店的综合化	开发商	不需要领军商铺
百货商店	不同主题的专卖店的综合化	开发商	
奥特莱斯	不同主题的专卖店的综合化	开发商	不需要领军商铺

※中间粗的横线，将各自的发祥分为战前和战后两个部分。横线以上表示战前，横线以下表示战后。

※“领军商铺”指的是店铺招揽顾客的能力，能决定新开的商业设施的顾客数量的店铺。过去的百货商店和大型商店能够凭借自己的能力招揽顾客。如今日本和美国的购物中心已经不再需要领军商铺。

※百货商店自身既是产品组合，也是开发商。