

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

053

売場づくりの知識

这样打造 一流卖场

能让顾客快乐购物的才是一流卖场

商品品质和服务品质同步升级，就能从激烈的竞争中脱颖而出

电商很强大，实体店如何成为让消费者尽情享受购物乐趣的“天堂卖场”？

「旦」 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

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节



売場づくりの知識

这样打造 一流卖场

〔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

这样打造一流卖场 / (日) 铃木哲男 著; 任世宁 译. — 北京: 东方出版社, 2016.11
(服务的细节; 053)

ISBN 978-7-5060-9336-1

I. ①这… II. ①铃… ②任… III. ①商店—销售管理 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第271311号

Uribadukuri no Chishiki <Second Edition> by Tetsuo Suzuki
Copyright© 1999 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所有
著作权合同登记号 图字: 01-2016-0856号

服务的细节053: 这样打造一流卖场

(FUWU DE XIJIE 053:ZHEYANG DAZAO YILIUMAICHANG)

作 者: [日] 铃木哲男

译 者: 任世宁

责任编辑: 崔雁行 高琛倩 王高婷

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: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2016年12月第1版

印 次: 2016年12月第1次印刷

印 数: 1—6000册

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 6.25

字 数: 119千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9336-1

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

序言

我一直认为：“不能让顾客感到购物快乐就不是一流的商店。”正是抱着这种想法，我撰写了这本书。自 1999 年首次出版发行以来，时光匆匆过去 12 载，时至今日日本人仍然自信地认为，书中阐述的有关零售业的基本原理和原则作为基本知识，依旧行之有效。

时易世变，今天的零售市场已经从需求大于供给的经济成长期逆转到供大于求的经济成熟期；从把商品简单地提供给商家，维持零缺货的管理模式（卖方市场）转变到不仅需要美陈商品，更需要根据消费者需求苦心筹划营销策略的时代（买方市场）；从以往单纯寄放商品的“货场”转变到需要销售人员殚精竭虑推销商品的“大卖场”，直至发展到需要为消费者打造能够尽情享受快乐购物的“天堂卖场”。

基本原理和原则是在事实的基础上经过长期的打磨和沉淀积累而成，现实变化要求基本原理和原则也要与时俱进，否则无法在实践中得到有效的应用。对我们而言，重要的是不轻言基本原理和原则已经过时，要坚持不懈地观察事实，客观地对

照基本原理和原则，不断完善已被证实是合理的基本原理和原则的同时，更要努力贯彻执行下去。

基于上述想法，我对本书进行了大幅修订，主要在第五章中加入了“52周商品计划”的内容。“52周商品计划”是根据顾客需求的变化，以打造出更具新鲜度的卖场为目标，把周作为时间单位，对商品进行周密细致的管理。

众所周知，无论多好的商品，价格如何便宜，只要它的特征不能准确传递给消费者，商品就不会畅销。道理显而易见，当今时代无论哪家商店都经营着大致雷同的商品。“要买那种商品我首选那家商店”，对于消费者来说能够挑选的余地越来越大，对商家而言就看能不能在激烈的竞争中战胜对手脱颖而出，最终成为消费者心目中的首选店。

强大电商的出现让零售企业面临更严峻的竞争考验，今天的消费者完全可以不用特意去商店，只要坐到桌子旁轻敲键盘就能享受网上购物的快乐。因此，今天的实体店更要努力把自己打造成能够让消费者更尽情享受快乐购物的天堂卖场。

本书的基本原理和原则既容易阅读也容易看懂，但单纯读懂意义不大，我真诚地希望诸位都能抱着平常心，多动脑筋想办法，把看上去平凡的事实求是地做好。

本书的再版发行如能对各位读者有所帮助，本人荣幸之至。

最后，鸣谢本书编辑细谷宪司先生的鼎力相助！

铃木哲男

序言·····	001
---------	-----

第1章 打造卖场的重要性

1. 为什么要打造卖场? ·····	003
2. 昨日卖场与明日卖场 ·····	008
3. 容易购物和容易销售的卖场 ·····	013
4. 商品分类的必要性 ·····	019
5. 商品组合 ·····	027
6. 卖场的构成 ·····	033

第2章 布局的基本原则

1. 外观上的关注点 ·····	041
2. 布局 ·····	046
3. 卖场配置流程 ·····	052
4. 各卖场之间的连接方式 ·····	061
5. 结账工作(收银台)的重要性 ·····	069

第3章 陈列要点

1. 商品价值	077
2. 陈列的原则	084
3. 商品陈列	088
4. 单品的管理流程	093
5. 商品货架的使用原则	100
6. 陈列高度与触手可及的范围	105

第4章 视觉营销 (VMD)

1. 什么是 VMD ?	115
2.VMD 的目的与优点	120
3.VMD 的流程	128
4. 顾客的购物行动与 VMD	138
5. 什么是 POP ?	148

第5章 52周商品计划 (MD)

1. 把商品计划的周期由以月为单位缩短为以周为单位 ..	155
2. 加强营销力和搞活店铺	159
3.52 周 MD 的体制化	163

4. 销售重点商品	165
5. 落实好 52 周 MD	174
译后感	179

第1章

打造卖场的重要性

1. 为什么要打造卖场？

(1) 商品滞销的内在和外在地原因

时下，许多实体店的经营管理者都在为销售业绩不佳而苦恼。他们头脑里整天都装满了“为什么卖不动？怎样才能卖得更好？”等现实问题。

① 外在因素导致了销售业绩恶化吗？

经济不景气，消费者收紧家庭开支，的确是导致实体店销售业绩滑坡的重要原因之一。另外，由于日元升值，日本政府的政策性放宽限制和价格竞争引发的物价水平下降等原因，导致了实体店在今天销售与过去相同数量的商品时销售额不升反降，也是诱发业绩滑坡的主要原因。此外，各业态和不同区域竞争店的增加导致竞争日趋激烈，加剧了销售业绩恶化的趋势。

经济不景气、物价趋于便宜和竞争日趋激烈都沉重打击了传统零售商，所有实体店都面临着共同的外部困难。外部因素困扰着整个日本经济界和传统零售业，但即使遭遇相同外因的困扰，并不是所有实体店的销售业绩都在下滑，在众多呈衰败景象的商业街中也有独放异彩的几家旺铺。特别是深深扎根于特定区域的地方连锁店依然保持着较高的营业收益率。如上市公司——日本便利店联盟的各加盟企业每年都发表增收、增益

的收支报告。当然，不仅连锁店盈利，许多普通实体店的营业状况也开始好转，营业收入进一步趋于稳定。对它们而言，身处相同的经济不景气、物价便宜和竞争激烈的外部环境中销售业绩不降反升，恶劣的外因反倒成了提升营业额的催化剂。

面对相同条件，有些店铺营业额上升，有些店铺营业额下降，这充分说明了经济不景气和物价便宜以及竞争激烈等外因不是导致销售业绩滑坡的主要原因。

② 内在因素是导致销售业绩滑坡的真凶

各企业和实体店的内在因素是导致销售业绩滑坡的真实原因。当然，不同企业、不同实体店的销售业绩滑坡的原因各有不同，有商品自身的问题，有服务质量的问题，也有购物环境让顾客快乐与否等问题。其实，真正原因是没能获得消费者的喜爱。

在所谓的商品畅销时代，也就是顾客的钱包拉链比较松动、所有实体店都能大量出货的年代，内在因素的影响还不明显。一旦零售业整体进入商品滞销时代，内在因素的影响就露出狰狞面目。更具体地说，正是内在因素直接左右着实体店的销售业绩。因此，对实体店而言，今天需要重新思考采取什么样的对策才能挽回消费者的信赖和喜爱。

最近，许多实体店都出现类似问题，值得大家关注。即，商品不是“卖不动”，而是“没去卖”，“更没有下大力气卖”，或者“错失了良好商机”。

譬如每年的11月1日是日本的寿司节。那天，我带着目的外出调查了几家商店。调查中我发现，有的商店只简单做了广告宣传，有的商店甚至连广告宣传都没做。但也有部分商店充分利用这种机会，不仅在鲜鱼卖场和米饭卖场的上空高高悬挂“寿司节——与全体家人共享新鲜美味寿司的好日子！”等广宣标语，还特意在寿司节当天增加了自助寿司、一人份寿司以及四个小包装寿司的销售。

做寿司生意的人（商家）都应该熟知这个寿司节，但真正有效利用这个小小机会的商家却为数甚少。借此机会我想提醒诸位，其实一年之中有许多类似的促销机会，我们没有理由不好好把握和充分利用好这些天赐良机。

采取低价销售和低成本运营是大小商店共同的经营法则，但这种法则容易导致卖方优先考虑自身利益，忽视买方的权益。一般而言，顾客是用“喜欢与讨厌”判断商家，而不是采用商家常用的“好与不好”进行判断。因此，对商家而言首先应考虑如何能为顾客创造优质购物环境，打造快乐购物的卖场，然后才能转过身子再考虑自身的利益。

总之，如果一味地错把“卖不动”的原因都归咎于是受到外因的影响，你就不可能主动去寻找并及时地发现问题，更谈不上制定行之有效的解决问题的办法。

(2) 解决商品滞销的关键要看打造什么样的卖场

经常听到有人说：“商品卖不动的责任在厂家或采购员身上。”难道厂家会主动生产卖不动的产品？当然不会！因为相信能卖得出去，厂家才去制造产品。卖不动不是生产厂家的问题，是分销商品的商家（卖场）在商品的陈列、销售和演示的方式上出现了问题。另外，卖不动的责任更不应该推给采购部门。采购员也是考虑到能卖得动，才购进了商品。

商店里出现大量滞销商品的原因是销售方式不对，或者是没有考虑到消费者特征和区域特性，引进了不适合在本店销售的商品。我们应该清楚地认识到，不是所有商品都适合在本店销售，只有那些适合在本店销售的商品才能真正卖得动。

销售适合在本店销售的商品，采用适合该商品的陈列、销售和演示的方式，才是提高营业额的唯一途径。所以，在分析本店的经营状况时，首先要检查店内配备的商品种类（本店必备的商品种类）是否符合本店的经营理念，能否满足消费者渴望商品种类丰富齐全的愿望，商品中是否还鱼目混杂，掺杂着不适合本店销售的多余商品。比如，即便是在入职和新学期开始那段时间里，如果想在超市的食品卖场中的服装专区推销西服正装，那也是不合时宜的。

接下来，检查每种商品的销售方式是否合适。家庭需求量不大的商品，如香辣配料等，如果采用三袋一包的大包装或以整盒形式销售的话，购买者肯定有限，或许只有开餐饮店或进

行食品加工的专业户才会购买，普通消费者会望而却步。但假设当我们掌握了本地区六口人以上常住大家庭多这样的特征，自然会明白在本店经销大包装或业务用包装的商品也会有市场的道理。另外，假如自驾车来店购物的顾客比较多的话，按整箱出售商品肯定也会大受欢迎。因此，在选定陈列的商品之前，应该首先调查并确定来店购物群体的家庭构成和采购的特征等。我们千万不能因为看到某专业杂志讲到的包装量要“少量”、“能够一次吃完的量”这样的专集后，就照葫芦画瓢，首先脑子里要想一想来本店购物的顾客到底属于什么样的群体。

品质再好的商品，只要陈列、销售和演示的方式有问题，就不可能畅销。本文中反复强调的陈列、销售和演示的方式是打造卖场的根本，商品滞销的根本原因就是打造卖场的努力还远远不够。只要能清醒地认识到问题的关键，就可以找出努力的方向，制定对策，卖出更多的商品。

2. 昨日卖场与明日卖场

(1) 消费者期待快乐购物

对消费者而言，购物是快乐的事情。任何人在选购服装或家具时，头脑里都会幻想着穿上新衣和使用新家具时的喜悦情景，挑选商品的过程也会感到轻松愉悦。一旦选中喜爱的商品后，心情会变得更快乐，都希望尽快拿回去穿戴或使用。

购物的快乐不仅体现在选购服装或家具等大宗商品上，即便是采购普通食品或日用百货，他们也能体会到这种愉悦心情。道理很简单，对家庭主妇而言，购物就是她们在为家庭做贡献，选购食品是为丰富家庭餐桌上的菜肴，采购日常用品是为生活更绚丽多彩。一旦她们圆满完成采购任务，会倍感喜悦，一天都会感到快乐。因此，千万不要把她们的购物行为误解为是在履行家庭主妇的义务，是被迫的行为。

购物的快乐是能立刻发现想买的商品和买到中意商品时那种瞬间的感觉。为此，店铺必须配齐商品种类，尽量满足顾客的需求（在功能、质量和价格上配齐符合顾客需求的商品），不实行强买强卖策略，由消费者自行选购商品。

竞争越激烈，顾客对商店越挑剔。“需要买那种商品，我首选那家店。”“需要接受这种服务，我首选这家店。”他们会通过

日常的购物评选出自己喜欢或讨厌的商店。对店铺而言，必须把本店打造成顾客心目中的首选店，否则必将在激烈的竞争中败下阵来。“快乐”的定义就是指把本店打造成顾客心目中的首选店，成为顾客最喜爱的商店。

一般而言，顾客在店内巡视的过程中，心中会暗暗期待着发现能勾起食欲的食品，在脑海里悄悄勾画着晚饭一家人团圆就餐时欢声笑语的情景，此时此刻她们最容易产生冲动消费。每位购物者都是为了追求这种“快乐”来店购物的，如果店内缺乏这种“快乐”气氛，就不可能成为顾客心目中最具吸引力的一流商店（卖场）。

现在，商店已不再是单纯进行商品与金钱交易的场所，而应该成为顾客前来发掘商品或体验商品的场地。能否满足顾客的这种渴求，正是昨日卖场与明日卖场的差异所在。

(2) 店员也期待快乐工作

店员也希望打造卖场是件“快乐的工作”。店员与顾客直接接触的机会最多。店内不仅经销消费量大和购买频率高的商品，也摆放一年只周转一两次，根本不赚钱的商品。通过让店员真正了解到自己的工作与人们生活息息相关，每天都在为人们生活默默做着贡献，他们也会在打造卖场工作中，越干越有劲头，会更加喜欢自己的“快乐工作”。

店员在店铺的工作和努力成果每天都在数字上表现出来，