

图解服务的细节

023



女装经营圣经

アース ミュージック&エコロジーの経営学

【日】石川康晴 著 【日】Nikkei Top Leader 編

李斌瑛 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图解服务的细节

023

女装经营圣经

アース ミュージック&エコロジーの経営学

【日】石川康晴 著 【日】Nikkei Top Leader 编

李斌瑛 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

服务的细节 023: 女装经营圣经 / (日) 石川康晴 著; 日本 Nikkei Top Leader 编; 李斌瑛 译. —北京: 东方出版社, 2015. 1

(服务的细节)

ISBN 978-7-5060-7996-9

I. ①服… II. ①石… ②日… ③李… III. ①女服—商店—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 030106 号

EARTH MUSIC & ECOLOGY NO KEIEIGAKU written by Yasuharu Ishikawa.

Copyright © 2013 by Yasuharu Ishikawa. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.

本书中文简体字版权由日本新华侨通信社代理
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: 01-2014-5971 号

服务的细节 023: 女装经营圣经

(FUWU DE XIJIE 023: NVZHUANG JINGYING SHENGJING)

作 者: [日] 石川康晴

编 者: [日] Nikkei Top Leader

译 者: 李斌瑛

责任编辑: 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2015 年 4 月第 1 版

印 次: 2015 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 7.25

字 数: 115 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7996-9

定 价: 36.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

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) 64258029



Cross Company 是 1994 年我在故乡冈山创办的公司，创业初期只是一家仅有 4 坪、相当于 13.2 平方米的精品店。1970 年出生的我，创业时刚刚 23 岁。

1999 年公司转型为服装 SPA（生产零售业），以此为契机，业绩获得了大幅提升。从 2003 年到 2012 年的十年间，销售额翻了大约 22 番。截至创业 20 周年的 2014 年 1 月，预计集团旗下的销售总额能突破 1000 亿日元的大关。

Cross Company 在日本共有大约 600 家店铺，约 2600 名社员。现在正以亚洲为中心向全球发展业务。

我们并不是只依靠电视广告而发展的公司

如今，我已经四十几岁了，但就这种规模的创业经营者来说还算是比较年轻的。

或许有人没有听说过我们公司的名称，但应该听说过公

司旗下面向青年女性的休闲品牌“earth music & ecology”。

该品牌的电视广告由宫崎葵小姐出演，这让品牌粉丝以外的更多人知道了我们。如今该品牌顺利成长为我们公司的主打品牌，并且在青年休闲服装这一领域的销售额达到了日本第一。

正因为如此，本书的读者中或许有人会认为“Cross Company 是依靠电视广告轰炸来销售商品的公司吧”。诚然，电视广告的确给我们带来了各种各样的成效，我也认识一些人持有这种看法。

但是，电视里每天都在播放无数的广告。默默无闻的地方公司想通过在电视中播放广告就能提高销售额是不现实的，商业的世界没有那么简单。在创业途中历经各色风景的我对这一点尤其了解。

失败需要反省，成功亦需要反省

本书记载了我自创业以来所思考过的各种经营问题，以及为了解决这些问题而采取的战略规划。其中包括许多从未向公司外部公开过的内容，比如说通过电视广告与其他战略

相结合提高绩效等等。

本书所介绍的战略规划或是通过我自己学习经营学，或是通过各种企业的案例研究，又或是与学者或经营者谈话时得到启发，采取适合自己公司的形式积累而成的。每每公司里出现课题时，我都会考虑战略规划，但我所做出的努力并不仅仅限于此。

我认为在事业顺利发展时也需要仔细地反省。通向成功的努力中必然存在着相应的课题，我们绝不能忽视这一点。失败需要反省，成功亦需要反省。我想这种不断的反省工作正是 Cross Company 成长的原动力。

在本书中，我与日经 BP 社的经营类杂志《日经 Top Leader》编辑部共同归纳总结了 Cross Company 的发展轨迹。记载的内容是 2013 年 11 月时的情况。

今后，我将继续与社员们共同努力、迎接挑战，不断收获新的成果。

CROSS COMPANY INC. 社长 石川康晴



外企要有取之中国用之中国的精神

——访株式会社 Cross Company 社长石川康晴

2012年9月，日本民主党野田佳彦政权用“购买”钓鱼岛的形式对其实现了所谓的“国有化”。一石激起千层浪。中国各地爆发了声势浩大的反日游行，许多在华日企也因此遭到损失。许多



日籍老板和员工纷纷撤离，还有一些企业考虑外迁。就在此时，一位年轻的日本企业家——株式会社 Cross Company 社长石川康晴，闻讯从日本赶到中国，告诉在那里的日本员工：“你们可以先回到日本躲避一下风头，我留下来看守。这种风

波是暂时的，我们不能因此失去对中国的信任，对日中关系一定要能够看长远、看大局……”令人难以置信的是，就在2012年激荡的9月，石川康晴果断地在中国又推出了7家新的服装销售店。

近日，我走访了这位日本服装行业风头正劲的新领头人——石川康晴。

中国中等阶层的购买力会越来越强

蒋丰：不到20年的时间，贵公司就在日本国内开设了500多家店铺，您本人也被日本媒体誉为服装行业的新领头人。我想了解一下，您后来为什么选择进军中国市场呢？

石川康晴：眼下，日本的服装销售市场正在不断萎缩。造成市场萎缩的原因主要有两方面：一方面是日本少子化问题的加剧；另一方面是日本百货行业利润下滑严重。因此，在日本国内做服装销售，很有点“僧多肉少”的感觉。

反过来看中国，中国国内生产总值的增长率达到8%，市场还在进一步扩大。一些日本服装企业看中了中国的富裕阶层，把他们锁定为客户，我们自认为中国的中等阶层可以形

成一个广阔的市场，应该把他们确定为企业的客户。因此，我们决定进军中国市场。

我注意到，中国的新领导人习近平主席最近提出，到2020年要让国民收入翻两番。因此，在未来的十年，中国中等阶层的收入还会上升，他们的购买力也会越来越强。中国市场的魅力是无限的。

四年内要在中国开两百家店

蒋丰：2012年9月，中国发生了大规模的反日游行和抵制日货行动，此后有不少日本企业都决定不再把事业重心集中放在中国。而您的公司却“逆风而上”，在中国的上海、北京、武汉等地不断有新店开张。您没有什么担心吗？对中国的未来发展是如何展望的？

石川康晴：2012年9月的确是很严峻的一个月。由于政治原因，无论是中国市场还是日本市场都变得比较混乱。但也就是在这个月内，我们又在成都、北京、武汉、重庆、苏州相继开了7家新店。

据我了解，当时有很多日本实业家都选择回到日本，而

且日本国内也都呼吁他们回来，担心他们在反日游行中受到伤害。当时，我特地从日本赶到中国。我认为越是这样的时期，越要用自己的眼睛去观察、用自己的头脑去分析，这样才能把握真实的市场行情。日本媒体在报道中国消息的时候，往往夸大中国不好的一面。中国媒体在报道日本消息的时候，也难免会有这样的倾向。因此我就更注重用自己的眼睛观察，而不是受媒体舆论左右。

2012年9月中下旬，我们在中国内地抽选了二十多名常客进行调查。她们的年龄都在25岁到29岁之间。我问大家，“你们今后还会不会购买日本产品呢？”她们纷纷表示：“我们没办法排斥哆啦A梦，也没办法排斥寿司，当然也不会排斥日本的时装。”我接着问：“那么你们的父母也和你们一样吗？”她们告诉我：“不一样。我们的父母今后可能再也不买日本产的车和电器。”

通过调查我了解到，我们在中国的主要顾客群，也就是20多岁到30多岁的年轻消费者们，是不会因政治原因而抵制日本时装的。这也成为我们今后发展战略的基础依据。做完调查，我又进行数字上的确认。9月新开张的北京店在16号那天，就达到了月预计销售额，新开张的上海店更是在9

月末就达到了年预计销售额。

2012年11月，也就是中国爆发反日游行的两个月后，我们又在南京开了一家新店。众所周知，对于日本人来说，南京是比较特殊的地方。所以当时有不少人建议我们最好不要在那里开店。但是，我们通过主打品牌——earth music&ecology的官方微博获悉，南京有很多我们的粉丝，她们都在留言中表示期待新店开业。而且淘宝网的顾客统计也显示，我们有很多顾客都居住在南京。为此，我决定，一定要按原计划在南京开新店。最令我感到欣慰的是，南京店刚一开业，销售额就超过了北京店。

现在，我一个月里大概有三分之一的时间在中国，二分之一的时间在东京，剩下的时间是在公司总部所在地冈山县。如果按周计算的话，就是一周有三天在东京，有两天去上海，有一天在冈山。从某种意义上来说，我是把整个亚洲都看作是一个国家，中国就是亚洲国里的中国省，东京就是亚洲国里的东京市。我认为，不具备这样的观念是不能更好地发展事业的。

作为近期目标，我计划2013年在中国开到60家店。这个目标其实是在2012年10月就决定的，由此可见我对中国

市场的信心。远期目标呢，是到 2020 年要在中国开到 600 家店。

困难时期留在中国保护员工

蒋丰：有不少日本企业家反映，中国和日本在销售战略和宣传模式方面存在一定的文化差异。您是如何看待这种文化差异的？贵公司进军中国市场成功的秘诀在哪里？

石川康晴：日中两国在企业文化方面的确存在着很大的差异。比如说宣传方面，在日本，服装行业一般都是通过电视广告和服装杂志进行宣传的。而在中国，通过微博、优酷、推特等社交平台来做宣传，显然要比电视和杂志更见成效。

提到成功秘诀，我想说一下去年 9 月的事情。在反日游行最为激动的 9 月 1 号到 9 月 30 号期间，我们的中国员工里，没有一个人提出辞职的。我听说，有不少员工父母都劝说子女辞职，但最终还是被子女说服了。还有一名中国员工亲口对我说，她坚持不辞职的原因，就是因为我 9 月里有 22 天都留在了中国。尽管有很多日企的老总和高层人士都回到

了日本，但是我选择和他们一起共度难关，这就坚定了她要在这个公司努力下去的决心。

事实上，在日本国内，我们每月定期要开一次战略会议，规定所有的管理层人士都要出席，共同决定一些非常重要的事情。但我宁肯不主持这个会议，也要在那个9月留在中国。我想到的是，公司是日系公司，所以在反日游行中，公司的中国员工很可能会受到伤害。像这样的時候，我必须留在那里照顾他们。

萬 靜
考 思
石川康晴 2013.4.24

社会公益事业没有国界

蒋丰：日本企业的特点之一是讲究“地域贡献”，也就是给企业所在的地域做出贡献。您的公司在进军中国后，做过哪些公益事业吗？

石川康晴：有的。大约是从三年前开始，我们就在我国的内蒙古自治区科尔沁左翼后旗一带的沙地上进行义务植树活动。现在已经完成了40万平方米的绿化，面积相当于8.5个东京巨蛋体育馆那么大。而且我们还雇用当地的村民，让他们每天坚持植树。为了保护树苗茁壮成长，我们还在周边设置了保护网，防止被放牧的牛羊误食了树苗。我认为，像我们这样进驻中国市场的外国人、外国企业，是有义务为中国做贡献的，要有“取之中国，用之中国”的精神。光想着在中国赚钱，却不为中国解决问题，那是绝对不可以的。除非我公司有一天全部撤出中国，不然我们就会一直坚持义务植树造林，直到科尔沁沙地全部变为绿洲，中国不再受沙尘暴的困扰。

事实上，在去年反日游行最为激烈的9月18号那天，我正带着约40名日本员工和日本大学生前往内蒙古自治区植

树。我们乘坐的大巴刚好经过反日游行队伍的旁边。由于时期特殊，在出发前，公司给这40名员工和大学学生的家长都寄去了一份信函，让他们自己决定要不要同意孩子到中国参加义务植树活动。结果没有一个家长反对。我们都要有这样一个共识——社会公益事业没有国界。

在2011年的“3·11大地震”发生后，中国对福岛灾区的援助令我们刻骨铭心。在中国遇到灾害的时候，我们理应尽力支援。2012年9月云南彝良地震发生后，我公司也迅速捐献了10万元用以赈灾。尽管是杯水车薪，但里面有着我们对中国的真诚情意。像这样的公益事业，今后我们还会一直继续下去。

中国市场就是服装的奥运会

蒋丰：截至目前，您应该去过中国很多次了。在中国印象最深的事情是什么？如何看待今后中日关系的走向？

石川康晴：我去中国算来也有一百次以上了。而且我从两年前就在上海租下住宅。如今，我在中国的朋友比在日本的还多呢。

印象最深的事情，就是中国每天都在举办着“服装奥运会”。为什么这么说呢？在日本，我们只要和日本国内的服装品牌抢地盘就可以了。但是在中国，我们要和全世界的服装品牌分蛋糕。中国有一些内地品牌的宣传战略做得非常棒，还有一些新加坡和韩国的品牌势头也很强劲，甚至还有一些欧美的品牌也进驻中国市场参与竞争。如果说日本市场是服装的日本大赛，那么中国市场就是服装的奥运会。

像韩国、新加坡这样的小国里的经营者，他们很早就懂得，如果不开拓海外市场是发展不下去的。但是在为数不少的日本六七十岁的经营者看来，日本有一亿三千万人口，GDP也排名全世界第三，即便不走出这个国家也可以干出一番事业。但像我这一代，也就是四十多岁的经营者看来，我们必须要做六七十岁的经营者们没有做到的事情，要把事业拓展到整个亚洲，把亚洲全体都看作是一个国家。

尽管去年发生了岛屿纷争，最近又出现了靖国神社问题。但我认为，日中两国是相互依存的关系。在医疗保健、食品安全、基础建设方面，日本要比中国领先一步。但在市场份额方面，日本是不断萎缩，中国则愈发强盛。总而言之，我认为日中关系必然会好转，因为日中两国需要相互依存，共谋发展。

C O N T E N T S

001 前 言

005 推荐语

001 序章 宫崎葵为何而吟唱？

003 不光要提高知名度、还要让顾客亲自光临店铺