

图解日本终端服务

東 急 ハ ン ズ の 秘 密

服务的细节：

让顾客爱上 店铺1

——东急手创馆

创造零售业奇迹的秘诀

——“非效率”商业模式

◎ 零售业“外行”成功打造的**非常卖场**

◎ **不能卖**给顾客的商品

◎ 想要**采购直升机**的店员

长尾理论的始祖

——日本东急手创馆

[日] 和田谦二 著 党蓓蓓 译

東 方 出 版 社

图解日本终端服务

東 急 ハ ン ズ の 秘 密

服务的细节：

让顾客爱上 店铺1

——东急手创馆

[日] 和田谦二 著 党蓓蓓 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务的细节: 让顾客爱上店铺. 1, 东急手创馆/ (日) 和田谦二 著; 党蓓蓓 译.
—北京: 东方出版社, 2011. 12
ISBN 978-7-5060-4408-0

I. ①服… II. ①和… ②党… III. ①零售业—连锁商店—商业经营—经验—日本
IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 276445 号

TOKYU HANDS NO HIMITSU by Kenji Wada.

Copyright © 2009 by Kenji Wada.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
著作权合同登记号 图字: 01-2011-2208 号

服务的细节: 让顾客爱上店铺 1——东急手创馆
(FUWU DE XIJIE: RANG GUKE AISHANG DIANPU 1——DONGJI SHOUCUANGGUAN)

作者: [日] 和田谦二

译者: 党蓓蓓

责任编辑: 姬利 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: 北京中新伟业印刷有限公司

版次: 2012 年 2 月第 1 版

印次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印张: 5.25

字数: 109 千字

书号: ISBN 978-7-5060-4408-0

定价: 29.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

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) 65210012

前言

“零售业的寒冬” “零售业的苦日子还将继续” ……

曾几何时，这些语句在媒体上铺天盖地地出现了一阵子。虽然那个时期已经离我们远去，但是，现在百货店和大型超市的销售额减少、零售企业合并、撤店等相关报道层出不穷，情况似乎变得更加糟糕了。

可以说，零售业的苦战已经成为了不可逆转的大趋势。

这是为什么呢？

说起原因，可以列举出“长期的经济不景气”“消费多样化”等等。其中，最大的因素被认为是“顾客对消费本身的冷淡”和“消费意识的减退”。

也就是说，“消费者不再愿意买东西了”或是“买东西的欲望骤减”。

真的是这样吗？

可以肯定地说，绝对不是这样。

零售业持续苦战的根本原因，不在于消费者，而在于企业本身。

在企业还未察觉之时，消费者身上的“某种东西”已经悄悄地发生了变化。

这就是“购物的动机”。

换句话说，就是“消费者想要从购物中获得的东西”发生了变化。

但是可惜的是，不断展开新店铺的零售企业却没有意识到这一点。结果就导致了“想买的东西买不到”、“想买东西却没有合适的店可以买到”等消费者不满情绪的出现。

那么消费者到底想要从购物中获得什么呢？

答案就是“娱乐性”。

在商品充足和讲究服务品质的当今社会，消费者大都“只买有必要的东西”。

在这种购物心理之下，消费者就会产生出一种新的欲望。

这种新欲望就是“娱乐性”。消费者要求的是享受购物这一过程。

002

在解决了基本的温饱问题之后，寻求高一层次的乐趣也就理所当然了。

然而，我们的零售企业却根本没有察觉到这一重大变化，甚至正按照完全相反的思路试图寻求出路。

为什么没有“想买东西”的店铺呢？

零售企业追求的是“资金的流动”，是“对效率的追求”。

在既不是经济高速增长期，也不是泡沫经济的现在，企业所追求的是尽可能减少一切浪费，并摸索出能切实提高公司利润的体制。可以说，对企业来说，“对效率的追求”是高于一切的目标。

但是，追求效率对小零售商而言却是一把双刃剑。

追求效率的小零售商，他们以实际业绩和经验证明了“追求效率”是一条切实且安全的思路，并正以此为目标进行努力。

“购入预期能销售出去的商品，并通过 POS 系统进行采购管理，而非依靠从业人员的个人经验，不断推进业务的专门化，以效率第一的理念推进多店铺化营销模式。”

这种做法导致的结果，是使得全部的小零售商都变成了“巨大的便利店”。但是却无法确立作为店铺的

“identity = 存在理由”。

在商品充足和讲究服务品质的当今，要想生存下去，就要追求效率，其结果导致零售业者只注重常识和理论，开的店铺都是一些毫无个性和特色的店，无法满足消费者的多样化需求，从而陷入一种“负向螺旋式上升”的模式当中。

在无法期待经济有大幅度回暖的现状下，这种“负向螺旋式上升”如同“蚁狮”一般难以摆脱。百货公司、大型超市和购物中心都陷入了这种困境。

看到这里，我想大家肯定会问，为什么不能克服由于追求效率而导致的这种“负向螺旋式上升”呢？

其实并非无法克服，只是没有找准方向而已。

在现今的零售业中，经营的秘诀就在“拥有某种独到之处的店铺”之中。

这就是“东急手创馆”。

东急手创馆是以与生活相关商品为中心，经营品种极其丰富的专卖店。

并且在东急手创馆里，除了品种众多的商品之外，还有具备丰富经验和专业知识的店员为消费者提供周到的服务。

庞大的甚至可以说是多到过剩的商品种类，以及有着丰富经验和专业知识的店员，满足了消费者的多样化需求。

东急手创馆的最大特色——商品品种极其丰富，正是以“彻底满足顾客需求”为出发点的。

换句话说，东急手创馆重视的不仅仅是效率，他们更关注的是“最大限度地满足顾客需求”。

而正是在这一思路的指引下，东急手创馆最终实现了极其广泛的商品品种的积累，甚至其中还包括一些一眼看上去都不知道用途的商品。

如果从追求效率的观点来看，东急手创馆的这种做法可以说是相当不符合常理的。

但是，正是“商品品种齐全”这一点，成就了东急手创馆的个性乃至本质。

正是这可以称为“非效率”的商业模式中，隐藏着打破零售业萧条现状的诀窍。

读到这里，也许有些性急的读者会说“现在的东急手创馆根本不是那回事”、“你说的哪个年代的事情哟”。

的确，眼下的东急手创馆已经没有了往日的那种活力。

到2007年3月辞职为止的15年间，我一直在东急手创馆工作。依我之见，我也觉得现在的东急手创馆正处在迷茫之中。

因此刚才说到的东急手创馆，也不由得让人感觉说的是“过去的东急手创馆”。

不应一味追求效率，想要满足顾客们的需求，就要准备品种齐全的专门性商品。这才应该是东急手创馆的基本所在。

但是，在对手如林、价格战变得愈发激烈的商业环境中，坚持这一传统越来越困难了。

持有一定的滞销库存所承受的负担，绝不是一件小事。

其结果会导致筹备商品的速度放慢，商品的广泛性和专业性等特色也会随之失去。

如果这种现状一直持续的话，其他商店和东急手创馆之间的那层无形的“墙”就会消失了。

我非常地喜欢过去的东急手创馆。

不仅仅是简单地喜欢，而是深深地爱着。

过去在那里工作的每一天，我都感受到了无比的快乐。

但是，在整个零售业营业状况急转直下的大环境下，东急手创馆也没能逃过这个厄运。

就是在这个时候，东急手创馆离开了我。

不是我抛弃了东急手创馆，而是东急手创馆抛弃了我。

但即使是这样，我还是想说说东急手创馆的事情。

因为，零售业重新崛起的诀窍就隐藏在东急手创馆当中。

现在只有通过验证东急手创馆的做法，才看得到 21 世纪的零售业前景和应该走的路。

“东急手创馆是如何成立的呢？”

“东急手创馆的理念是什么呢？”

在零售业苦战不断的现在，要想突破这个困境，就急需验证东急手创馆的做法。

与此同时，对不断被追问着“东急手创馆的本质是什么？”、“手创馆应该怎么做？”等问题的如今的东急手创馆，我想送去一些鼓励的声音。

握着“钥匙”的门外汉

为了重振零售行业，最根本的方法就是想尽办法让顾客上门，让他们买东西。

“那怎样才能让店里的东西能卖出去”、“怎样才能得到顾客们的支持呢？”

对于这些迫切的疑问，我给出的是以下答案。

“卖得好的店铺，是由外行人打造出来的。”

仅仅凭这句话，或许还表达不了我真正的意思。

“外行人是什么意思？”

“非专业人士真的能打造出一个‘卖得好的店铺’吗？”

对于这点，肯定会出现很多质疑的声音。

但是，正是“外行人”这个词，有着非常重要的含义。

现在的零售业陷入不振的最大原因在于不断展开新店铺的企业当中。

简而言之，那些零售店的问题就在于“店铺无法让顾客开心和得到满足”、“商品无法满足顾客的要求”。

这又是为什么呢？

现在的零售业企业正面临着“经济不景气”、“商品过剩”、“信息过剩化”等诸多难题。针对这样的状况，应该以更为可靠和安定的经营为目标，努力去追求效率。

只销售卖得出去的商品，灵活运用 POS 系统的功能，开展高效率的采购，同时抑制人工费，将所有的心思都花费在如何增加收益上，只有这样的店铺才能走出零售业低迷的困境。

但是，效率的追求和消费者却完全没有关系，不但不会给消费者带来好处，还会因为一味地追求效率，使得商品品种单一化，导致店铺的特色渐渐消失。

但话又说回来，只要是企业，那么追求效率就是一件非常理所当然的事情。不过这里面隐藏着一个巨大的陷阱。重视效率无可厚非，但是，我们零售企业在打造

店铺的时候，往往用“卖方视角”来看待问题，这就是我所说的陷阱。

为了确保销售额，就得采购“卖得出去的商品”，而那些根本卖不动的商品，就不应该去碰。此外，也应该尽量不去碰那些卖起来较为麻烦的商品，只卖方便销售的商品…

以上我说的这些做法，与其说是为了消费者，还不如说是为了企业自己着想，是完全站在销售方的利益角度来考虑的。

虽说目前消费停滞的现状对于零售业来说十分严峻，但是，在全国拥有很多连锁店的零售企业，还是在延续着这种效率至上的做法。

因此可以说，店铺经营者或许可能是“销售的达人”，但其给人的感觉却是“消费的门外汉”。

这样，我们的顾客感受不到其店铺的魅力和特色，也就毫不奇怪了。

为了打造一个有魅力的卖场，就应该尽量和消费者站在同一立场，既要当“消费的达人”、又要是“销售的门外汉”，这才是在开展店铺时应做的。

这种“消费者的眼光”，不仅是零售业的卖场销售人员，采购和企划人员也都应具备。也就是说，对于从事销售和服务的人来说，这种“消费者的眼光”是不可或缺的。

畅销的卖场是由外行打造的。

可能这句话有点违背零售业的常识，但是，经验告诉我们，此话不无道理。

接下来，我想通过我曾经工作过的东急手创馆的案例来详细地为大家进行说明。

目录

前言 001

为什么没有“想买东西”的店铺呢？ 003

握着“钥匙”的门外汉 007

第一章 30 年前开始的长尾理论 001

秘密 1 店员是原木工和原机械工 003

试着摆上连专业人士都能用到的商品吧/通过电话簿寻找供货厂商/

把缺点和弱点变为商店的“武器”/“外行”开创的商店诞生

秘密 2 自己动手装零件 009

提高对信息的敏感度/数十日元的零部件,一个一个用袋装/

不惜成本充实商品品种的理由

秘密 3 不管是 10 日元的螺丝钉,

还是 5 万日元的钻孔机都是同等待遇 015

购进“尼泊尔的手工编织帽”/“重视效率”的店铺太没意思了/

“这是干什么用的呢?”——其中也不乏一看不知用途的商品/

进货靠的不是零售业的“常识”,而是“大众的感觉”

秘密 4 比 POS 系统更重要的人员体系 021

和顾客充分交谈,就不会有不良库存/

要是依赖 POS 系统的话,个性就会渐渐消失

秘密 5 意外地与亚马逊之间的共通点 026

在网络上也有很多个性化店铺/准备庞大数量的利基产品/

001

东急手创馆从30年前就开始了“长尾理论”的实践

030 本章小节

033 第二章 为了一个顾客而进货

035 秘密6 连“暖壶的橡皮垫”也会购进

“有暖壶的橡皮垫吗?”/顾客的需求是巨大的启示/水管的切开零售也是理所当然的

041 秘密7 卖1万日元的桧木浴室椅子

目的不是“卖出商品”,而是“进行提案”/想让顾客们了解桧木的好处/与顾客互动的意外收获/不是守株待兔,而是主动出击

048 秘密8 将专业用的商品向家庭提案

将较为麻烦的专业用品也摆入卖场/百折不挠地进行进货交涉/将厂家也纳入进来的有意义的提案!/找出“价格”之外的优点

054 秘密9 不是“我也买了”,而是“我也在用”

比起漂亮的陈设,更注重的是陈设数量/让商品的摆放不互相冲突/“这个商品,我也曾经用过。”

059 秘密10 当认为“这个无法推荐”时,应当机立断不能卖

绝不说“大概也行”之类的话/在打洞之前的建议/以最低廉的价格销售

065 本章小节

067 第三章 店员过剩的知识便是商店的个性

069 秘密11 想要采购直升飞机的男人

并非单纯卖东西的工作/“能卖直升飞机吗?”/店员寻找在焰火大会上走散的人/彻底抛弃“固定观念”/所以,请丢掉“固定观念”吧!

075 秘密12 工作现场就像“校园庆典”

大家一起参与活动/卖场格局变更时的勃勃生机/

授予权限，贯彻“现场主义”/束缚员工没有任何好处

秘密 13 孤僻者成为有魅力的销售员 080

专门知识优先于零售经验/“自下而上”的理由/发挥“外行”的作用

秘密 14 以“几次进入击球位置”来进行考评 084

考评员工的三要点/挑战次数很重要/摆出不只重视效率的姿态

秘密 15 时刻记住“这里是我的卖场” 088

下决心授予权限/不要追赶“卖点”/提高销售现场员工的“感知度”

本章小节 091

第四章 只有通过实际触摸，才能给出提案 093

秘密 16 寻找肥皂不会滑出的肥皂盒 095

“用手实际触摸”的优势/“如果是东急手创馆，就一定会主动进货的”/

是好提案吗？/提案有了好结果时的喜悦

秘密 17 什么是可以“传递故事”的陈列？ 100

陈列所必需的“两个故事”/把商品作为“信息”向顾客提供/

要让提案刺激潜在的需求/提供信息时不需要“过分的展示”

秘密 18 在采购商品的同时导入“信息” 105

采购在牙科医院偶然遇到的商品/通过提案产生进一步需求/

养成日常思考的习惯

秘密 19 “自己的感觉”胜过“网络” 110

使用一切手段寻找信息/结合自身感觉的提案/

在确认了使用的感觉后再进货

秘密 20 持续开拓新供货商 112

持续向同一供货商进货的话，商品的选备就有局限性/

太轻松的话，顾客就会疏远你/不断变化卖场

116 本章小节

119 第五章 零售业的复活，手创馆的复活

121 谏言1 东急手创馆可以继续维持下去吗？

这还是东急手创馆吗？/“长尾理论”的优点在哪里？/“价格竞争”的圈套

124 谏言2 无法提案就无法存活

东急手创馆能否从“低迷”中走出来呢？/“提案”越来越没有冲击力了吗？/“银座手创馆”今后的方向/如果忘记了“忍耐”和“努力”……

129 谏言3 不要习以为常，要做“外行”！

东急手创馆迷茫的原因在于“习以为常”？/要想求稳定的话，就会变得没意思/店员们应该以做“外行”为目标/不要惧怕做“另类”

135 谏言4 购物是具有娱乐性的事

和“效率”相对的东西/能否从“泥沼”中顺利逃脱/一起快乐地去购物吧！

139 谏言5 网络和实体店的融合

亚马逊、宜家，还有东急手创馆/消费并没有降到冰点/网络和实体店的合作

146 本章小节

149 后记