

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

085

成城石井はなぜ安くないのに選ばれるのか？

价格坚挺

精品超市的经营秘诀

日本老字号超市成城石井的
“以质取胜”之道

「日」上阪徹 著
余湘萍 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

085

成城石井はなぜ安くないのに選ばれるのか？

价格坚挺

精品超市的经营秘诀

[日] 上阪徹 著

余湘萍 译

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



東方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-4628 号

Seijo Ishii ha naze yasukunainoni erabarunoka? by Toru Uesaka Copyright © Toru Uesaka 2014

Photo by Keiko Oda

Simplified Chinese translation copyright © 2017 Oriental Press, All rights reserved.

Original Japanese language edition published by ASA PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged with ASA PUBLISHING CO., LTD.

Through 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

价格坚挺，精品超市的经营秘诀 / (日) 上阪徹 著；余湘萍 译. —北京：东方出版社，2019.5

(服务的细节；085)

ISBN 978-7-5207-0895-1

I. ①价… II. ①上… ②余… III. ①超市—商业管理—经验—日本 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 047286 号

服务的细节 085：价格坚挺，精品超市的经营秘诀

(FUWU DE XIJIE 085; JIAGE JIANTING, JINGPIN CHAOSHI DE JINGYING MIJUE)

作 者：[日] 上阪徹

译 者：余湘萍

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：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2019 年 5 月第 1 版

印 次：2019 年 5 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：6.125

字 数：111 千字

书 号：ISBN 978-7-5207-0895-1

定 价：58.00 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

为什么成城石井 能得到这么多的支持？

地处世田谷区的成城是东京都内屈指可数的高级住宅区。作家、画家、音乐家、演员、明星、老板……众所周知，很多社会名流都居住在这里。可以说漂亮别致的住宅是这条街的象征之一。

这条街的另一象征性的存在，也是让成城之名享誉全国的店铺，是一直被居住在成城的人们称作“石井先生”的，位于车站前的老字号超市——成城石井。

我本人自2003年开始有缘生活在成城。我在采访在成城有工作室的作家时，一眼就喜欢上了这条街。

在这里开始生活以后，我所进的第一家店就是成城石井。作为商业领域的撰稿人，因工作关系我与很多行业都有所接触。我有段时期撰写过有关流通业的文章，当然也知道成城石井的名号。

成城石井是生活在高级住宅区的人们日常光顾的老字号超市。我原本以为这家超市销售的是高级商品、进口商品，相比

于其他街区的超市在备货上会有所区别。店内的装潢应该也是精致高档的……

然而，当我第一次踏进店铺的时候感到很吃惊，因为跟我想象的完全不一样。并没有像国外那种漂亮的商品陈列，也没有很考究的照明。店内非常整洁，没有特别高档的感觉。

“什么呀，不就是普通的超市嘛。”

说实话，这就是成城石井给我留下的第一印象。说来惭愧，因为家里食品等商品的采购全都交给了我妻子，所以自那以后几乎不陪她购物的我就再也没有踏入成城石井的店铺。

后来听说成城石井在扩大店铺，要在车站内开店，还要进军商业中心。我一直以为成城石井是依靠品牌的力量在加速扩张的。

让我印象发生巨大转变的是，附近的成城学园前站被大规模地改装，建成车站大楼时候的事情。过去比邻成城石井的铁道系统的店铺、租户也进行了大幅度的升级、重装。

邻里之间也议论纷纷，猜想“这是不是针对成城石井的”。确实新建的店铺给人以高档的感觉。这样一来，我猜想成城石井会遭受比较大的冲击吧。

或许是因为工作关系，我对此事突然产生了兴趣，想要对这两间店铺进行比较观察。

据我观察，出入成城石井的人可以说没有丝毫变化。虽然

眼前出现了高档的新店铺，但成城石井稳若泰山。

之后，在离成城石井稍微有些距离的主干道沿线开了高档超市，以及商社系统的超市，但这些仿佛都和成城石井毫不相干。主干道沿线的那家高档超市很快就被迫搬走了。

成城石井究竟有何不同？它如此受欢迎的秘密究竟何在？总有一天我要调查清楚。

2013年，跟我有着相同感受的编辑给我发来了邮件。

据说这位编辑经常光顾位于涩谷区的成城石井的店铺。他对食品的关注度很高，在这个过程中，立刻就意识到成城石井不仅仅是一家超市。他也了解到一般被称作高档超市的超市基本上不会开设新店铺，成城石井却在不断地开设新店。这家超市究竟有何不同？它如此受欢迎的秘密究竟何在？他有了跟我一样的疑问。

于是，在成城石井的鼎力协助下，解开其人气之谜的策划得以提上日程。

实际上，我最先询问的是每天都出门购物的我的妻子及其朋友们，她们对成城石井的评价之高超乎了我的想象。我听到很多类似这样的声音：

“自从在成城石井买过肉以后，我就再不去其他店买了。孩子们现在只吃成城石井卖的肉。”

“想吃点不一样的东西时，想要美味的调料或者食材时，我

一定会去成城石井。去了就一定能买到自己感兴趣的商品。

“家常菜的水准不是其他超市能够比的。陈列的商品完全不同，味道出乎意料地正宗。

“别的不提，因为收银速度很快，所以基本上不需要排队。店员帮顾客装袋，非常细心，动作也非常熟练。

“服务水平不一样，感觉很好。不论我询问什么店员立刻就能给予答复。服务人员很有礼貌，对商品也很了解。我丈夫只在成城石井购买红酒。”

与此同时，我才第一次意识到我家的餐桌上摆满了成城石井的美味商品。

开始采访成城石井以后，我真的很震惊。因为我渐渐明白了生活在成城的人们要去成城石井购物的理由。

同时，我第一次踏进成城石井时产生的疑问也得到了解答。为什么店铺如此俭朴？直白地说，成城石井根本不想通过高档的装潢来吸引顾客。成城石井追求的是让消费者采购美味的商品，并以适当的价格供应给消费者。

在采访过程中，面对我的所有提问，成城石井的受访者几乎都能回答出较为明确的缘由。有问必有答，感觉这家超市凡事皆有理有据，这也是让我感到吃惊的地方。

本书共有七章内容，通过对相关者的采访来解读成城石井能得到这么多人支持的原因。

第1章讲述成城石井对商品的追求，同时会阐明成城石井如此执着于商品的理由。

第2章讲述的是以待客为首的成城石井的服务方面的内容，这与成城石井的商品并重，是其一大优势。

第3章介绍的是成城石井实现独具特色的商品备货的三大因素：采购能力、被称为原创商品的自有品牌商品以及名为 central kitchen 的企业自有的食品工厂。

第4章从日常的战略构筑到分店战略，介绍成城石井的经营方式。

第5章对成城石井的一大转机——2004年上演的收购大戏进行研究。这一事件是推动后来成城石井实现飞跃性发展的关键所在。

第6章讲述成城石井如何培养人才，涉及包括兼职、零工在内的人事战略，以及人才教育。

第7章讲述不愿被称作高档超市的成城石井的成功根本、课题，以及新的挑战等。

本书从7个角度对得到诸多消费者支持的成城石井进行探索和研究。如今正在飞速成长的成城石井的理念，即便对于完全不同的其他行业，只要是想在今后的商业界里生存，个人认为也是很值得参考的。

第 1 章 获得狂热支持的超市

“对商品的追求”

“能在附近开店真好，谢谢” 为消费者所感激的店 // 003

“只有在成城石井才能买得到的” 商品琳琅满目 // 005

被高档住宅区·成城的消费者“培育出来的店” // 009

消费者花三四个小时前来购买成城石井的红酒 // 011

不计利益 // 014

肉要等到口感最好的时候才出售 // 016

“懂我的人终于出现了……” // 019

一旦品尝过美味就再也无法回头 // 021

第 2 章 在顾客至上主义下坚持“基本守则”

“对服务的追求”

店铺重视的四项基本守则 // 025

- “只是来聊聊天也可以”的超市 // 027
- 直到商品摆上餐桌为止都是成城石井的工作 // 029
- 顾客觉得“这里是自己的店铺” // 031
- 不存在适用于所有店铺的服务指南 // 034
- 尊重“从业人员自身的感想” // 035
- 不以销售额来考评店铺 // 037
- 基本的事情是只要想做就能做好的 // 040
- 在繁忙时期总部的员工也会前往店铺帮忙 // 042
- “店铺自身的情况与消费者无关” // 044

第 3 章 为什么备货能够独具特色

“强劲购买力以及 central kitchen”

- 消费者的期待：在成城石井肯定有卖 // 051
- 没必要在所有的店铺中出售 // 054
- 花费两年时间说服生产方 // 056
- 买手绝对不会被品牌左右 // 058
- 不愿强行推销自有品牌的商品 // 061
- “不使用砂糖的果酱” // 063
- 由于没有能够达到要求的商品，所以只能自己生产 // 066

一流厨师制作的充满“家庭风味”的正宗料理 // 067

每天手工去皮 2500 个土豆 // 069

市场调查没什么意义 // 073

在“消费者无法品尝新鲜出炉的商品”的前提下

制作产品 // 075

想给自己的家人或者孩子食用吗? // 077

领先于时代的成城石井 // 080

第 4 章

在任何场地都能开店的超市

“强大的经营能力和店铺开发能力”

曾在海外从事水果采摘工作的社长 // 085

为顾客提供最佳的选择 // 088

业绩不好，责任在于总部 // 090

“保障信息通畅”的措施 // 092

成城石井的一大转机——在车站内开店 // 095

为何与预料的大相径庭? // 097

不存在“竞争对手” // 099

“做生意并没有那么难” // 102

第 5 章 成为转机的收购

“对事业的热情和自豪感”

新股东 // 107

没有了热情，公司竟会沦落到这种境地…… // 109

理解者的登场，迈向复活之路 // 111

没有社长室，全体人员坐在一起办公 // 115

曾经的股东还保留着 // 116

第 6 章 认识到人才是店铺之根本

“在培养人才上的追求”

兼职员工也必须参加为期半天的培训 // 123

从“传奇”服务的经验谈中了解工作的意义 // 125

100 个人就会有 100 种期望，没有指南可循 // 127

“必须爱上自己公司的商品” // 130

每年派 30 人前往红酒的发源地——法国等国家参加海外
进修 // 132

如火如荼的五星大赛 // 134

- 纵横交错的组织结构 // 136
- 培养店长的 shop master 制度 // 138
- 前往经营得较好的店铺中“留学”的措施 // 140
- 培养不出人才就不能开店 // 142

第 7 章 不想被称作“高档超市”

“成功的根本与挑战”

- 获奖者都心怀感恩的公司 // 147
- 不想被称作“高档超市” // 149
- 不会擅自锁定消费群体 // 152
- 开酒吧以提供原产地的风味体验 // 155
- 彻底失败的开端 // 158
- “想要尝试以成城石井的方式来开餐厅” // 160
- 社长每天必会对顾客投诉进行确认 // 161
- 一切都建立在“消费者的信任”的基础上 // 163
- 结 束 语 // 167

第 1 章

获得狂热支持的超市

“对商品的追求”

香 肠

成城石井的特色商品①



以成城石井的精选肉类柜台出售的日本产新鲜猪肉为原料。用德国的岩盐（Alpen Salz）进行调味，装入纯天然的羊肠中制成的猪肉肠。熏制过程中所使用的木材取材于德国本地产的橡胶树。在世界顶级的肉食品加工比赛 SÜFFA 和 DLG 中，这款香肠多次获奖，其技术和品质也得到了香肠产地德国的认可。

“能在附近开店真好，谢谢” 为消费者所感激的店

在东京麻布十番，崭新的高楼大厦、时尚的餐馆与老字号店铺、小工商业风情并存，这是东京地区很受欢迎的具有独特风味的街区。我去这条街采访的时候，恰逢位于主街道沿线的新超市店铺开张两个月。卖场的面积为59坪^①，作为一家超市，其占地面积之小有些令人惊异。

然而，实际上在这小小的空间里陈列了6000至7000件商品，从白天开始就呈现出生意兴隆的景象。由于顾客数量太多，听说自开张以来很长一段时期内，入口处的购物篮常常被取空。

据说营业额比当初预测的翻了一倍。在这个消费低迷的时代，其盛况真是令人震惊。

该店铺的店名为“成城石井”麻布十番店。在它的附近不仅有大型超市，也有在当地经营多年的超市，紧挨着它还有大型便利店。就是在这样的环境下，它后来者居上，生意蒸蒸

^① 日本度量衡的面积单位，1坪合3.3057平方米。

日上。

近来成城石井超市真的是随处可见。成城石井在加速发展着，截止到撰写这本书的2014年3月，成城石井已经拥有112间店铺。

在10年前的2004年，成城石井的店铺数为30间。再往前10年的1994年，仅有4间店铺。仅20年时间，其规模就超过了100间店铺。

而且店铺的形式多种多样，有开设于街面的、车站大楼的、商场地下的、购物中心的、写字楼的、便利店旧址的等各种形式。店铺的大小从20坪的小型店到190坪的大型店都有。

所有店铺的销售情况均良好。2013年度销售额超过了500亿日元，比上一年增长了105%。2009年的销售额为400亿日元，4年时间增长了100多亿日元。从业者人数也达到了3400人（其中正式员工约800人，兼职、零工人员约2600人）。

最近的20年，日本的消费市场情况低迷。据“商业贩卖统计”，2000年至2010年，零售业的销售额从136.8兆日元跌至134兆日元，缩减了近3兆日元。

其他行业亦是如此，百货商店从8.6兆日元大幅度跌至6.2兆日元。大型超市从15.9兆日元跌至12.7兆日元，缩减了3兆多日元。

在这样的大环境下，成城石井店铺数目倍增。据说现在仍