

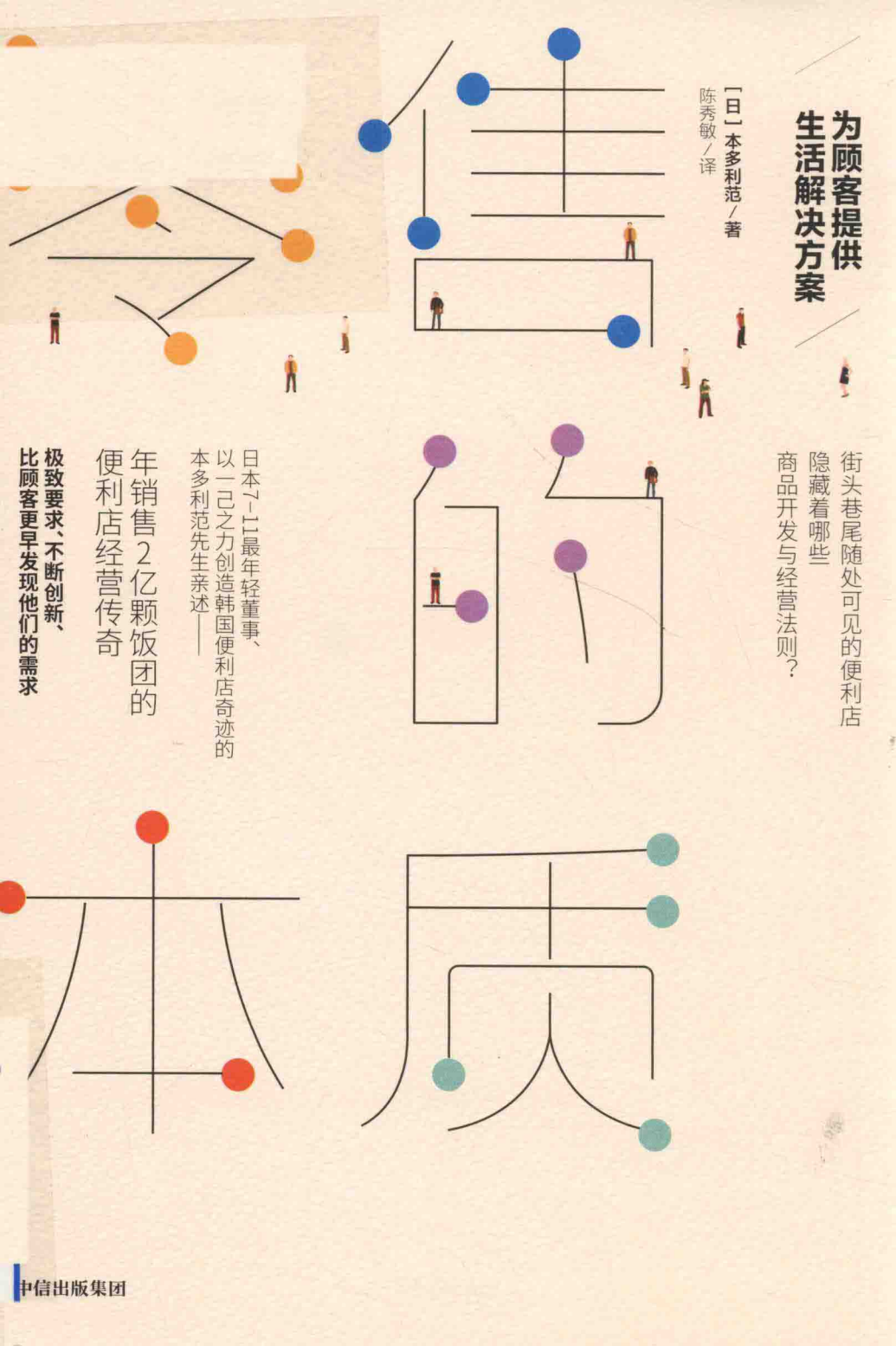
# 为顾客提供 生活解决方案

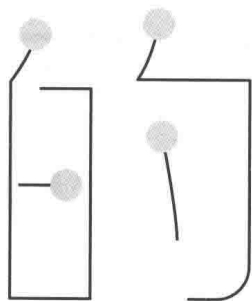
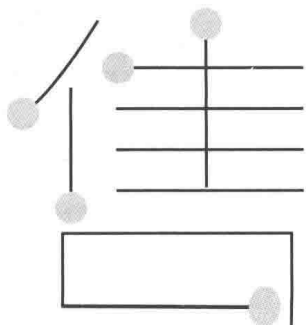
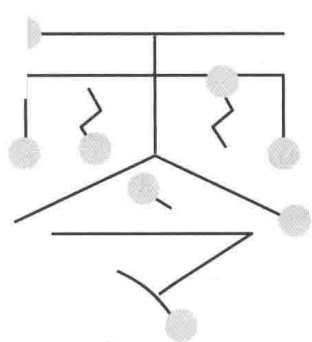
「日」本多利范 / 著  
陈秀敏 / 译

街头巷尾随处可见的便利店  
隐藏着哪些  
商品开发与经营法则？

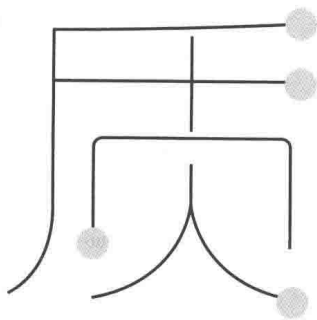
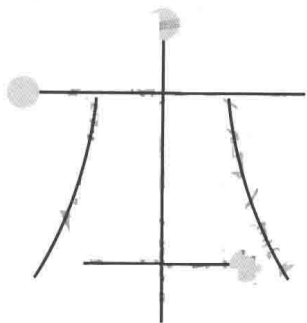
日本「日」最年轻董事、  
以一己之力创造韩国便利店奇迹的  
本多利范先生亲述——  
年销售2亿颗饭团的  
便利店经营传奇

极致要求、不断创新、  
比顾客更早发现他们的需求





为顾客提供  
生活解决方案



「日」本多利范 / 著  
陈秀敏 / 译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

零售的本质:为顾客提供生活解决方案 / (日) 本多利范著; 陈秀敏译. -- 北京: 中信出版社, 2019.4  
ISBN 978-7-5086-9940-0

I. ①零… II. ①本… ②陈… III. ①零售商店—连锁经营—经验—日本 IV. ① F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 013709 号

Original Japanese title: ONIGIRI NO HONDA-SAN

©Toshinori Honda 2016

Original Japanese edition published by President Inc.

Through The English Agency (Japan) Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

本简体中文译稿由台湾绘虹企业股份有限公司授权使用

零售的本质——为顾客提供生活解决方案

著 者: [日] 本多利范

译 者: 陈秀敏

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 10.5 字 数: 158千字

版 次: 2019年4月第1版

印 次: 2019年4月第1次印刷

京权图字: 01-2018-9023

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9940-0

定 价: 48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 序

作为晚辈，我和本多先生相识多年。从相识到相知，再到成为忘年之交，我个人的经历和本多先生有许多相似之处。我也是半路出家，做了10年医生之后改行从事零售业。从零开始，一切都亲力亲为，让自己参与其中并努力成为专家。虽然和本多先生属于不同国度，但我们心底里一些东西是相同的。我和本多先生自始至终都信奉：没有人规定零售一定要怎么做而不能怎么做。

我敬佩本多先生对零售事业充满热爱，对零售业的使命勇于担当，对零售业规律的顺势把握，对挑战充满激情和活力，对顾客需求细心洞察并及时把握。

本多利范先生作为便利店事业的开拓者和实践者，创造出了一个不非的业绩，这本书浓缩了他40余年零售业实践的精华。他用接地气的叙述方式，讲述了自己如何顺应社会发展潮

流，把握消费需求的变化，并以此开拓了自己的事业，为顾客解决了实际问题；并以翔实的记录以及当时的思考，展示了经营管理上一个个深邃的道理。本多先生清晰地道出了自己一个个的传奇业绩是怎么做出来的，做出这些业绩需要有什么样的格局，要坚守什么样的核心价值观，要以什么样的经营理念为指导；如何以顾客的需求变化为导向，顺应趋势、不拘一格、不断打破固有观念的束缚，为顾客提供生活解决方案。

从事零售业的基本原则都是相通的。这本书不仅为MBA（工商管理硕士）提供了经典案例，更是我们零售业从业者的宝贵财富。本多先生所阐述的商业经验和思考非常值得零售业的经营管理者，尤其是中小企业经营者学习和借鉴。

本多先生所实践的商业逻辑是：一切经营和思考要围绕顾客需求及其变化这个中心，要时刻思考如何为顾客带来方便，为顾客提供解决问题的方案。他也在本书中反复强调，这个基本商业逻辑是不会改变的。

中国的零售业经过近20年的实践，已经从当初机械模仿西方零售模式，到逐步形成具有自己特点的商业零售形态。我在多年的实践中深深地感悟到，不管是经营便利店、超市、购物中心、百货商场，还是其他零售业态，从本质上来说，其基础

理念是一致的，即“最大限度地满足顾客的需求”。不但要满足顾客已有的需求，更要去分析和把握顾客潜在的需求，满足顾客自己尚未意识到的需求。预期之外的东西，才会带给顾客惊喜，才会给他们留下深刻印象。如今，在实体零售店中，顾客进行目的性购物、实惠性购物的越来越少，随之而变的是探索性、休闲性、场景化的购物。如何让顾客在实体零售店中买得到、买得对、买得爽，就是“最大限度地满足顾客的需求”。

目前在零售业新技术应用不断迭代、网络化和智能化的发展进程中，出现一种声音：以后是新零售的天下，零售终将实现无人化，在线购物会使传统零售逐渐没落和消亡。我对此的看法是：传统零售和新零售一定是共存、相互弥补的，而不是零和的关系。

零售行为的主体是人，满足人性的需求才是根本。人需要的是有尊严的、有感情的、有温度的、有乐趣的、有交流的销售行为。依照马斯洛的层次需要论，随着物质越来越丰富，人们已经解决了温饱问题，购物更多是为了满足精神需求。所以，从本质上来说，传统零售才是“道”，新零售的网络等技术创新只是“术”。但传统零售需要借助网络技术的提升交易效率、扩大交易范围、防范交易风险、打破交易时间限制等功能，来提

零售的本质——为顾客提供生活解决方案

高产业发展的质量。

在目前网络销售获客成本越来越高的情况下，顾客是没有足够的忠诚度的。因为网络购物带给顾客的最大价值是便利和便宜，但购物的社交属性等社会性因素几乎无法体现。比如，几位朋友相约一起聊天，一起逛街，分享购物心得，共享美食。这种在实体商场里游逛，视、听、触的感官体验，以及和销售人员和商品的互动、交流所带来的欢乐，是在网上商城里体验不到的。人需要交流、尊重，需要有温度、有乐趣的体验，因此实体商场是不会消失的。

按照业界标准，零售业（实体零售业）的发展先后经历了“以货为本、以店为本、以人为本”三个阶段，尤其是在“以人为本”的阶段，产能开始过剩，商品开始供大于求，消费市场进入“买方时代”。顾客有着无数的选择，且关注度越来越不聚焦，忠诚度越来越低，为了争夺顾客，零售企业的核心竞争力就是“服务”——无微不至的服务。那么，在即将到来或已经到来的第四阶段——零售业的4.0时代，对零售企业而言，无论是传统零售，还是所谓“新零售”的“终极武器”又是什么呢？

未来，中国也逐步进入老龄化、少子化的时代，家庭成员

越来越少，也会和日本、韩国一样，实体商业形态也会发生相应的变化，逐步实现小型化和专业化。而这其中的专业化，可能就是实体商业实现“融合升级”，在保持自身传统优势的前提下，利用新技术手段，把与顾客的距离拉得更近，把顾客变成“自己的拥趸”。因为未来的顾客需求无限多元、极富个性，越来越多地追求商品的附加值，例如品质、艺术性等，甚至是人格认同。实体零售商业的情感化、社交化发展趋势或成为主流。

我们要以怎样的姿态和准备迎接这些新趋势的到来？这都是需要从从业者积极思考并实践的现实课题。此时，感谢本多先生和我们分享他的经历，让我们有机会学习零售的经营智慧，这对我们做好中国零售有着十分重要的现实意义。

更希望本多先生常来中国，给中国同行多多分享零售经验。

何广川

## 前言

# 日本的樱花和韩国的连翘

1998年春天，我飞抵韩国金浦机场。

当机舱门打开，双脚一踏出机舱门，我就闻到了空气中飘散着细微的泡菜香气。我去过很多国家，每个国家的机场都有该国独特的气味。土生土长的人也许并不觉得，但对于外国人来说，日本的机场有一种酱油和鱼的味道。

从这天开始，我将要住在这个国家，到新的职场就任。

与期待新工作的心情背道而驰，我对在机场看到的景象只感到茫然。路上的车子看起来老旧破烂，眼前的地面上，还有不少没有铺设完成的路，空旷的地面上只有裸土的道路。所有的标识上都只有我还读不懂的韩文，完全没有任何英文或汉字标识。

“我到底来到了一个什么样的不毛之地啊……”说实话，这就是我到韩国第一天的感受。

除建筑物以外，还有几个像烟灰缸一样的巨大泡菜瓮并排放着，眼前则是尘土飞扬的停车场。我的左手边，如今是E-Mart（韩国超市品牌易买得）的位置，而当年还是大韩航空的航厦。只有大韩航空的机场巴士闪耀着至今不变的天空灿蓝的颜色。其他巴士及大多数车辆身上，不知是否是因为春天黄沙多的缘故，布满了灰尘。从飞机上看到的首尔街道，沿着汉江北侧，耸立着气派的首尔塔（当时的南山塔），南侧则有整排的高楼群。但一离开市中心，就能看到尘土飞扬的道路，街道上一派未开发的景象。

眼前的景象，让我想到举办东京奥运会前的日本。韩国已经在1988年成功举办过奥运会。不知是否因为亚洲金融风暴的影响，眼前的景象在我脑海里，与20世纪60年代初期的日本景象相似。

李白兰是韩国这边为我聘请的秘书，到机场来接我。因为她父亲曾在KOTRA（大韩贸易投资振兴公社）工作过，所以她的高中、大学时代在日本福冈度过，日语说得非常流利。

从机场到市区的车程中，我在街上看到整排的樱花树。此时，日本的樱花花季已过，而在韩国能够再一次看到樱花盛开的景象，我觉得真是幸运。

欣赏着这美丽的景象，我突然间发现一件事。

这里的樱花跟日本一样美丽，但是却没有任何人在樱花树下赏花。

我立刻询问李女士。

“韩国人不会像日本人一样赏花吗？”

“是的。韩国人虽然很喜欢喝酒，但不太会有人一边赏花一边在树下饮酒作乐。而且对于韩国人来说，比起樱花，代表春天的花是黄花条，日本人叫它连翘。”

我再仔细往车窗外一看，在樱花树下确实有许多在日本被称作连翘的黄色小花，争相盛放。

说实话，过去我从来没有连翘是春天花朵的印象。在日本，一说春天，人们想起的就是樱花，樱花的颜色就是春天的颜色。

原来如此，对韩国人来说，春天的花是黄花条。韩国与日本相邻，春天会盛开的花朵也相同，但是由于文化不同，提到“春天”时，人们联想到的花朵也不同。日本人的脑海中会浮现淡粉红色的樱花，而韩国人则会想到黄花条清新艳丽的鲜黄。

我打起精神，感到接下来还有很多要学的事。

## 从日本的7-11<sup>①</sup>，到韩国的7-11

我想先向阅读本书的各位读者简单自我介绍一下。

我于1949年出生于日本神奈川县。就业以后，我在7-11、am/pm<sup>②</sup>、FamilyMart<sup>③</sup>等日本便利店行业工作了很长一段时间，但我一开始的志向其实并不在流通行业。

我的学生时代是所谓的经济增长最鼎盛的时期，也是就业市场完全是卖方市场的时代。当时所有产业都处于成长阶段，每一位学生都是未来扛起社会责任的重要人才，不管哪里都求贤若渴。

当时，通过大学学长介绍而找到工作的情况也不少。事实上，我在大学三年级的时候，通过所属排球社团学长的介绍，已经确定毕业后到大和证券就职。但其实，我当时非常希望到三菱重工工作，自己悄悄报名了三菱重工的入职考试。

- 
- ① 7-11 便利店属于日本伊藤洋华堂公司，有Seven-Eleven、7-11、7-ELEVEN、7-Eleven、7-ELEVEN等多种标记方式，本书中统一标记为7-11。——编者注
  - ② 日本am/pm便利店于2010年3月被日本FamilyMart收购，目前日本国内已没有am/pm便利店。——编者注
  - ③ FamilyMart，即全家便利店，于1972年成立于日本。——编者注

但笔试进行到一半，办事人员把我叫出来，说接到大学就职课的通知，要求我不得再进行考试，下午的论文科目不用再写了，可以回去了。

我慌张地打电话向学校询问，学校的工作人员这样跟我说：“因为本多先生已经确定毕业后的工作了，为了确保对其他学生的公平性，因此取消对你的向三菱重工的推荐。”

于是我的第一份工作，就是在大和证券就职。当时正值“油元”（Oil Dollar）时代，外国也有许多投资者。我每天必须面对一大堆数字报表，看得我头昏眼花。被不习惯的工作追赶，虽然非常忙碌，但我也都挺过来了，同时深深领悟到这个工作非常不适合自己。

当时有一位在伊藤洋华堂<sup>①</sup>工作的朋友告诉我，便利店的发展才刚起步，正在以惊人的速度增长。对于喜欢新事物的我来说，听到这个消息觉得豁然开朗。

就这样，我转换跑道来到 7-11，那是 1977 年的事。

人与人的缘分真的是很不可思议。我并不是抱着“想将自己的梦想与未来都赌在便利店的未来可能性上”的这种热烈心

---

<sup>①</sup> 现在已经是日本及世界前五大百货零售企业。——译者注

情而来到这个行业的。那之后，我也转换到其他几家公司工作过，但几乎都是因为“与人的缘分”，受到邀请的情况居多。

然而幸运的是，便利店的这份工作非常适合我。

当时，7-11 刚刚将便利店数量扩大到 1 500 家。虽然没有在初创期就加入，但是在摸索尚未成形的零售业新形态、商品流通的组织、服务的可能性等这些课题的过程中，我获得了相当大的乐趣，就像如鱼得水一般。

完成研修之后，我先是到店铺担任店长，之后又被调到总部进入商品开发部。我忘情地工作，不知不觉间已经成为当时集团内最年轻的总经理。就在这时候，韩国 7-11 总裁清水秀雄想要重振韩国 7-11，并到日本 7-11 询问有没有人才可以借用，我立刻被叫到当场询问意愿。

在日本 7-11 的工作很有趣，也让我拥有相当不错的社会地位，但我总觉得自己便利店行业还有未完成的使命。当时我 49 岁，还是想要有新发展的年纪，再加上自己喜欢新事物的想法在体内蠢蠢欲动，于是我决定到韩国去试试。

为了坚定自己到新天地开展新事业的决心，我认为最好的方法就是舍弃安定的生活与所有退路。因此，我辞去日本 7-11 的工作，来到韩国，那时是 1998 年。

# 目 录

## C O N T E N T S

序 何广川 / VII

前言 日本的樱花和韩国的连翘 / XIII

### 韩国7-11

#### 第一章

难吃的饭团! / 003

韩国7-11的历史 / 005

大学路 / 007

难怪要失败的韩国7-11 / 009

看不到可口可乐 / 013

首先从店面清洁开始 / 015

便利店的基本, 在于整洁的店面与亲切的服务 / 017

## 让食物变美味

### 第2章

- 饭团的荒野 / 025
- 寻找会商品营销的人 / 029
- 饭团里面要包什么才能在韩国大卖 / 032
- 专属供货商，乐天鲜食工厂的设立 / 038
- 韩国7-11分店突破500家 / 041
- 从日本来的贵人们 / 043
- 在自家工厂生产食物 / 046
- 韩国第一家生鲜处理中心的启动 / 049

## 饭团革命

### 第3章

- 制作美味的饭团 / 055
- 用日本的海苔，还是韩国的海苔？ / 058
- 饭团不贵吗？ / 061
- 美味又便宜 / 063
- 韩国第一个饭团广告 / 066
- 便利店其实一点也不逊 / 069
- 三角饭团风潮来了 / 072
- “三角饭团大叔”的诞生 / 075
- 三角饭团与世界杯 / 079

收购 LAWSON  
新超市，  
乐天柠檬的诞生

第4章

- 超市及便利店的差别 / 088
- 维持顾客忠诚度的重要性 / 092
- 任何人都能运用的系统 / 096
- 加盟展示会 / 100

第5章

- 打造全新的超级市场 / 107
- 流通产业没有范本 / 110
- 不喜欢提重物的韩国人 / 113
- 外行人打造的超级市场 / 117
- 不会说“欢迎光临”的店员 / 120
- 客人到超市来的目的 / 124
- 每个国家的家庭味道 / 127
- 早、中、晚三个时段顾客需求的食材都不同 / 130
- 在超市里面制作熟食 / 132
- 韩国第一个水果甜度保证 / 135