

零售心理战:不要为顾客着想,而是要站在顾客的立场上思考 (电商从业者、产品经理必读的零售圣经)

作者: 铃木敏文

图书在版编目 (CIP) 数据

零售心理战. 不要为顾客着想, 而是要站在顾客的立

场上思考 / (日) 铃木敏文著; 顾晓琳译. -- 南京:

江苏凤凰文艺出版社, 2015

ISBN 978-7-5399-8284-7

I. ①零... II. ①铃... ②顾... III. ①零售商店—连

锁店—商业经营—经验—日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第087167号

URU CHIKARA Kokoro wo tsukamu shigoto-jutsu by SUZUKI Toshifumi

Copyright © 2013 by SUZUKI Toshifumi

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Bungeishunju Ltd., Japan

Chinese (in simplified character only) translation rights in PRC reserved by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd., under the license granted by SUZUKI Toshifumi arranged with Bungeishunju Ltd., Japan through TUTTLE-MORI AGENCY, Inc., Japan and Beijing GW Culture Communications Co. Ltd., PRC.

中文版权©2015上海读客图书有限公司

经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文 (简体) 版权

图字: 10-2015-122号

书 名 零售心理战: 不要为顾客着想, 而是要站在顾客的立场上思考

著 者 (日) 铃木敏文

译者 顾晓琳

责任编辑 丁小卉 姚 丽

特约编辑 沈 骏 姜一鸣

责任监制 江伟明

策 划 读客图书

版 权 读客图书

封面设计 读客图书 021-33608311

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号，邮编：210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

印 刷 北京海石通印刷有限公司

开 本 890mm x 1270mm 1/32

印 张 8

字 数 120千

版 次 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-8284-7

定 价 39.00元

如有印刷、装订质量问题，请致电010-85866447（免费更换，邮寄到付）

版权所有，侵权必究

目录

序

第一章 创造“新兴事物”的秘诀

- ◎ 不变的“立场”与全新的“素材”
- ◎ 为什么需要“销售力”？
- ◎ 不捉“第二条泥鳅”
- ◎ “高品质”还是“便利性”？
- ◎ 如何挖掘空白市场？
- ◎ 消费者的购买动机在哪里？
- ◎ 如何面对质疑声？

第二章 顾客内心的秘密

- ◎ 站在顾客的立场上思考
- ◎ 真正的竞争对手是“瞬息万变的顾客需求”
- ◎ 顾客明天的需求才是关键所在
- ◎ 回归顾客视角

第三章 “销售”即是“理解”

- ◎ 消费者≠理性经济人
- ◎ “损失”比“获得”更让人刻骨铭心
- ◎ 顾客的购买对象是产品价值
- ◎ “爆发点”是成功的关键
- ◎ “铅笔型”消费时代需消除“机会损失”
- ◎ 拉近顾客距离的“待客之道”
- ◎ 通过“精选”产品为顾客提供价值
- ◎ 大胆拥抱网络零售渠道

第四章 从未来角度审视过去

- ◎ “不传达”等于“不存在”
- ◎ 打造品牌形象需要坚持不懈
- ◎ 不要落入“成功”的陷阱
- ◎ 如何让有价值的信息自动“上钩”？

◎ 由“平凡”造就“不平凡”

◎ “销售力”因挑战与努力而提高

序

“有7-Eleven真好！全年无休真方便！”

很多人至今仍然清晰地记得7-Eleven便利店初期投放的电视广告中，那句“全年无休真方便”的经典广告词。这是当初广告设计人员让我用一句话总结便利店的特点时，我脱口而出的句子。

从1976年，也就是便利店正式营业第三年起至1982年，7-Eleven便利店一直沿用了这句广告词。在此期间，日本人的作息逐渐趋向不固定，24小时都可能是活动时间，而7-Eleven便利店“全年无休”的卖点也不偏不倚地响应了这一变化，广受大众，尤其是年轻人的支持。甚至连电视广告词也成为了当年的流行句式。虽然这是我不假思索说出的句子，却精准地表现出了便利店的特色。

我由此联想到，如果有人要求我用一句话概括“销售力”，我又该如何作答呢？所谓“销售力”，从卖方的角度来看，正如字面意义一样是指销售产品的能力；但是从另一个角度而言，指的则是能让顾客感到“买对了”“吃对了”“来对了”等的能力。

例如在产品单价高达几千万日元的房地产领域，长期占据业绩榜首位的销售精英大多拥有一个共同的特征，即善于在短时间内与客户建立信赖感，让客户发自内心地觉得“由他负责实在太好了”“这次真是没选错人”。

如果你有信心让顾客感到“选择从你这里购买产品真是选对了”，那你无疑已经掌握了极高的“销售力”。

反之，即使顾客抱有“试着买买看”“试着尝一口”“试着光顾一次”的兴趣，却在尝试之后后悔地想，“要是没买就好了”“要是没吃就好了”“要是没去就好了”，这样的话商家永远也留不住回头客。

总之，对消费者而言，所谓“销售力”即指让他们感到“买对了”的能力。因此作为卖方，必须以“顾客代理人”的姿态不断为消费者提供他们所需的产品或服务。如此想来，也不难理解7-Eleven控股集团能以高达9万亿日元的营业额占据流通行业龙头位置的缘由。

其实，自从我30岁转行进入经营大型综合超市的伊藤洋华堂以来，几乎从未有过在门店销售的经验，也没有站在收银机前收过款。恐怕在整个集团内，这样的人除我以外再找不出第二个。

我曾经在门店内接待过顾客，却没派上半点用场，还被同事点评说：“你站在那儿好像随时要找顾客吵架似的。”如果您读了第一章的开头，相信就能明白其中的缘由了。

然而，这样缺乏第一线零售经验的我却一手创立了7-Eleven便利店，现在也执掌流通集团的经营大权。之所以能做到这一点，是因为我一直将心比心地对待顾客，坚持一切从“顾客立场”考虑问题的原则。

例如，在每个工作日的中午，我总是无一例外地和其他董事试吃7-Eleven的新款便当及配菜；而周末上午从健身房回家的途中，我还会顺道去附近的7-Eleven便利店为家人和自己购买午餐。一旦发现产品的品质与口味有所下降，即使该产品当前的销量还不错，我也会立即勒令所有门店停止销售。然后在我下达指示后的20分钟内，北至北海道、南至九州的超过15000家门店，全将从货架上撤去问题产品，所造成的损失都由7-Eleven总部承担。

即刻停止销售可能造成高达几千万日元的庞大损失。商家通常的做法是暂且不变动已经陈列于门店的产品，继续维持可售状态，等第二天到公司进一步研究后再做判断。然而，这显然是一种以“卖方为优先”的思维方式。如果在发现问题的那一刻，恰巧有顾客购买了该产品，产生“要是没买就好了”的后悔体验，那么无论其他产品的品质再怎么卓越，顾客也会认定“7-Eleven便利店的便当不过如此”。

一款产品的负面因素与公司整体的形象息息相关——这是我摒弃卖方立场、站在顾客角度思考时所注意到的一个关键点。

为了让顾客感到“买对了”“吃对了”“来对了”，我们坚持“站在顾客的立场上”，全方位提高产品品质，决不轻易地做出妥协。这一原则强化了7-Eleven的“销售力”，成功地令所有门店的单日平均营业额保持在67万日元左右，比其他大型连锁品牌高出了12万至20万日元。

读者朋友们每天都会成为某种形式上的顾客，经历“买对了”“吃对了”“来对了”的体验，当然也可能产生与之相反的情绪。由此可见，其实任何人的潜意识中都对“怎样提高销售力”的答案了然于胸。不过当身份转换为卖方时，却往往很容易忽视这一浅显的道理。

卖方和买方的观点总是截然相反。以“售罄”为例，卖方通常把“销售一空”的现象视为自身具有一定“销售力”的表现。但另一方面，当顾客光临商店，看到货架上空空如也，则必定会对卖方不满：“为什么事先不多备些货呢？”然后产生“早知道就不来了”的后悔情绪，判断这家店的“销售力”不足。由于商店打烊前的售罄现象确实引起了机会损失，所以我更赞同买方的观点。

事实上，如果7-Eleven便利店采购的产品比预想中售罄得更快，负责人则会视其为订货失误，要求员工在未来避免出现类似的缺货问题。

在物质过剩的买方市场，提升“销售力”不能从卖方的视角入手，而应该站在买方的立场上思考判断。

身处消费市场饱和、产品轻易得不到好销路的时代，如何才能让顾客产生“买对了”“吃对了”“来对了”“因此以后也要继续使用”的想法？如何才能保持较高的“销售力”？本书将通过消费者的视角，寻找这些问题的答案。

例如，当我们集团推出的最新产品掀起购买热潮后，我下达的指示并不是“花更多功夫在销售上”，而是“马上着手开发这一产品的新版本”。其中的原因我将会在后文加以解释。

又比如作为流通业界的常识，自有品牌（Private Brand，PB）的价格一直比制造厂商的全国性品牌（National Brand，NB）更“亲民”。但我们提出的PB理念，却是研发与专门店的NB产品相比，品质与价格相近甚至更高的产品，而这一理念也带领我们的PB产品获得了畅销。我在后文也会进一步阐明关于PB产品畅销的根本原因。

除此以外，我还准备在本书中介绍有关促销活动的切入点和策划秘诀以及我收集各种重要信息的方法。

在这里插一句题外话，前不久的一次经历让我再次感受到了站在消费者立场思考问题的重要性。《四季报》是7&i控股集团的季度宣传刊物，每期我都会邀请嘉宾进行专题访谈，并以此作为刊物的卷首特辑。在2013年的秋季刊号上，我邀请到了畅销作家百田尚树。他曾凭借销量突破250万本的《永远的零》走红，最近的新作《被称作海贼的男人》也热卖140万本。

对话百田的过程中，他下面的一席话令我最为印象深刻。百田说：“在所有文学类奖项中，我最深感荣幸的是凭借《被称作海贼的男人》获得了由全国书店店员投票评选出的‘书店大奖’。”

书店职员多是热爱阅读的人。因此“书店大奖”不同于其他文学类奖项，是所有爱好读书的店员们站在读者的立场阅读后感到“有趣”“选对了书”，因此“想推荐更多人阅读”而票选出的文学类奖项。百田觉得获得“书店大奖”比获得其他权威性奖项更感到荣幸，我认为这种想法也符合当今时代的特点。

过去的二十多年间，我代表《四季报》访谈了各行各业八十多位著名人士。在本书中，我将随时提到这五六年间采访对象中对“销售力”独具慧眼的人，并介绍他们的宝贵经验和思维模式。具体的出场人物有如下活跃在各行各业第一线的名人：

秋元康（作词家、制作人）、佐藤可士和（艺术指导、设计师）、见城彻（幻冬舍社长）、牛渕惠（评论家）、镰田由美子（JR东日本Ecute的创始人）、高岛郁夫（经营Francfranc的日本BALS公司社长）、小菅正夫（旭山动物园前任园长）、楠木建（《战略就是讲故事》的作者、经营学者）等等（排名不分先后）。

在此，我要向每位受邀的访谈嘉宾表示最诚挚的感谢。

1963年，我从大学毕业后供职的东京出版社贩卖公司（即现在的东贩）转入了属于流通行业的伊藤洋华堂。接着在1973年力排公司内外的强烈非议，创建了7-Eleven便利店。此后，我分别在便利店成立第四十周年和第五十周年时出版了以“销售力”为题的书籍，这种巧合实在是让人感觉奇妙。

执笔本书时，我从读者的视角出发，结合了大量具体事例和本人的亲身经历，想尽可能做到通俗易懂。如果您在通读了本书后，感到“选对了书”“买对了书”，那么我也将欣慰地认为“这本书，我写对了”。

7&i控股集团CEO 铃木敏文

2013年秋

第一章 创造“新兴事物”的秘诀

在创造新事物、挑战新项目的时候，如果找不到现成的方法，就需要自己研究和开拓新的道路；如果无法达成所有的必备条件，就去改变条件本身。之所以大多数人反对的事业往往能获得成功，是因为开拓者们面对质疑时反而越挫越勇，想要成就事业的信念与主人翁精神愈发强烈，并且一旦攻破难关就能创造出前所未有的新价值的缘故。

◎ 不变的“立场”与全新的“素材”

或许你会觉得不可思议，小学时期的我是一个性格极度内向、十分容易紧张的孩子。虽然在家里我能口齿伶俐、清晰流畅地朗读课文，可是一旦在课堂上被老师点名朗读时，我的脑海就变得一片空白。文章读得磕磕绊绊不说，有时对老师提出的问题，我明明知道答案，却又瞻前顾后，畏畏缩缩，总要等别人都举手后才怯生生地跟着伸出手——过去的我就是这样一个胆小的孩子。

畏缩胆小的性格让我暗自着急。升入中学以后，为了克服怯场的毛病，我主动报名参加了学校的辩论队。此后，我逐渐变得能在他人面前自如地说话，到了高中甚至还被推选为学生会会长。不过，与生俱来的秉性终究难以完全转变，直到现在我依然不擅长和初次见面的陌生人一对一谈话，尤其对聊天不在行，一旦交谈时间超过了30分钟，我就常陷入无话可说的窘境。

然而这样的我，每次都会为7&i控股集团的季度宣传刊物《四季报》访谈各行各业的著名人士。这一传统已经延续了二十多年，迄今为止我访谈过的嘉宾约有八十多人，在其中有了许多崭新的发现与感悟。

虽然不善聊天，但我却能以己度人，把自己的想法抛给对方，因此反而可以游刃有余地针对不同嘉宾展开访谈。谈话时，如果我对嘉宾的话语产生了同感，则会尝试引出自己的想法。然后，对方再对我的想法表以回应。这种你来我往的思维碰撞中，双方往往能迸发出许多预想之外的话题。

在对话著名女子偶像团体AKB48的总制作人秋元康时正是如此。说到秋元康其人，他不仅以词作者的身份创作了不少脍炙人口的经典歌曲，还掀起了许多发展成为社会现象的流行热潮，可谓是一位行走在时代最前列并具有卓越才华的创作者。

我们7&i控股集团在举办各种宣传类营销活动时也经常邀请秋元坐镇策划。例如情人节期间的商业竞争中，秋元凭借“从‘告白’至‘感谢’”这一前所未有的切入点成功打动了顾客的心，取得了巨大的效果。又比如母亲节的营销活动中，他以“请把感谢说出口”为主题，策划了让母女共同过节的崭新概念，同样取得了顾客的强烈反响。

另外，AKB48偶像团体也在我们集团的购物网站——Seven购物网上建立了官方旗舰店。她们经常配合7-Eleven便利店进行联合宣传活动，得到了目标受众群体的广泛好评。

这些工作上的缘分，让我有机会请到了秋元康本人展开访谈。主要论题是在被定义为“消费饱和”的当今时代，寻找出破解消费疲软的秘诀。

经典的问题有：在瞬息万变的社会中，为什么秋元接连不断地推出了抓住人心的“提案”？从秋元的立场看来，震撼人心的“创新”究竟有些什么标准？

7&i集团的两项核心经营原则是“应对变化”和“贯彻基本”。秋元先生的想法与此不谋而合，认同“只有随变化而改变，才能获得胜利”的观点。于是我顺势从“制作人工作的关键是否同样也在于应对变化”的话题慢慢切入了主题。秋元以自身的经历为例，谈到了对世间变化的感想：

对于消费的认识，现在的年轻人和我们这些五十多岁的中年人可谓大相径庭。我的消费观就和比我年纪小十一岁的妻子完全不同。例如，我认为除非万不得已，平时都应该在家中事先备好应急灯泡或者卫生纸等生活必需品。但我的妻子却不以为然，她觉得这些都是消耗品，要是用完了，直接去离家不远的便利店购买就行了。此外，在音乐等娱乐性消费上两者也存在不少差异。比如我们这代人习惯购买歌手正式发行的音乐专辑，聆听欣赏偶像演唱的全部曲目。而现在的年轻人则更倾向于通过网络下载自己喜欢的单曲。

消费价值观本身在不断发生变化，即使是家庭伴侣，如果年龄相差近一轮，两人的观念也全然不同。因

此，能否灵活应对变化是十分关键的能力——秋元在指出这一要点后，又以笑星北野武^[1]、TUNNELS（由石桥贵明和木梨宪武组成的搞笑组合）和DOWN TOWN（由浜田雅功和松本人志组成的搞笑组合）为例，点明了这些几十年来都长盛不衰地活跃在日本演艺界第一线的人们“持续走红的缘由”。

“普遍适用型笑料”的有趣视角

秋元康告诉我，在搞笑艺人界，笑料分为“普遍适用型”和“容易厌倦型”。所谓“容易厌倦型”的笑料，是指单一依赖于“俏皮话”的逗乐方式。可是即使这句俏皮话短期内风靡全国，荣登了当年的流行语榜单，最终也难以逃脱被大众厌倦的结局。

与此相比，北野武等知名笑星则不常采用这种“容易厌倦型”的笑料，而是以现在的流行话题为“素材”，从独特的视角切入，通过语言或表演的形式向观众展现其中的有趣之处。由于这种笑料的视角独特且不乏趣味性，所以观众也不容易生厌。

秋元康曾以“中药”与“抗生素”，比喻不变的“立场”和新“素材”之间的关系，这点让我觉得非常精辟。正像人们长期使用中药处方改善体质一样，长久不变的立场即是创新的根基。在此基础上，如果加入了犹如“抗生素”般具有速效功能的新“素材”，那么在两者的相互碰撞中必将形成最理想的结果。

美空云雀^[2]最后一首经典遗作《川流不息》正是典型例证。该曲由秋元康担当制作和作词，以日本人特有的感性世界为基础，把人的一生比作一条延绵的河流。词曲完成后再交给度过了戏剧性半生的美空云雀吟唱，又取得了速效作用。结果，这首歌曲不仅受到了追随偶像多年的歌迷的热爱，也受到了年轻一代的广泛喜爱。

据闻，《川流不息》的歌词是秋元康在纽约生活了一年后有感而发的作品。当时他对故乡的思念之情愈发浓烈，某天临窗眺望哈德逊河（Hudson River），思考“我到底在做些什么”时，脑海中突然浮现出了《川流不息》的歌名与歌词。或许是人在异乡的体验，让秋元在歌曲中加入了有别于传统演歌^[3]的新元素。

结合不变的“立场”和崭新的“素材”，即能创造“普遍适用型笑料”；在如同“中药”的基础之上加入“抗生素”般的速效元素，畅销产品也随之而生。这样的组合搭配，在其他领域中也屡见不鲜。

旭山动物园为何长年维持着爆棚的人气？

在前任园长小菅正夫和其他职员共同努力下，位于北海道旭川市的旭山动物园实现了“奇迹般的改革”，不仅摆脱了濒临倒闭的危机，还成功转型为日本屈指可数的热门动物园。我曾有幸邀请到小菅正夫参加《四季报》的访谈，发现他在动物园和动物的世界中，运用了与秋元康异曲同工的方法。

过去，旭山动物园和多数动物园一样采用了我们熟悉的“动物形态展示法”：把动物们关入笼栅中，让游客在笼外观赏它们各异的姿态和形象。但是，到了20世纪80年代后期，旭山动物园却一度陷入了破产危机，面对严峻的考验，以小菅正夫为首的工作人员反复自问：“从今往后，动物园应该选择怎样的经营方式呢？”

只有当动物能以自主的意志活动时，才会向游客展现出勃勃的生机。如果是这样的话，就应该创造对应的生活环境让动物们可以自由活动，释放与生俱来的天性。想到这一点，小菅正夫决定以“传达生命力”为新的理念，重塑动物园的形象。为此，他思考出了独特的“行动展示法”，引导动物重现活力。结果这一措施获得了游客们压倒性的支持。

后文中，我将详细介绍“行动展示法”方案的形成过程。这里想要着重关注的是形成新方案之后的努力。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《零售心理战_不要为顾客着想,而是要站在顾客的立场上思考》铃木敏文 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/798.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

