

《零售心理战》

图书基本信息

书名：《零售心理战》

13位ISBN编号：9787539982845

出版时间：2015-6-1

作者：铃木敏文

页数：256

译者：顾晓琳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《零售心理战》

内容概要

全球最大便利店连锁公司7-Eleven的创始人——铃木敏文，结合40多年的零售经验，为您讲述洞察顾客心理的成功秘诀：

一、不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考

虽然这两个概念看似大同小异，但“为顾客着想”终究是站在卖方的立场，脱离了普通消费者的生活；而“站在顾客立场”思考则跳出了“业内人士”的思维定势和经验框架，更易找到消费者的真实需求。

二、购买需要理由

顾客并非不愿意购买，他们只是在为自己的购买行为寻找一个合理理由。当顾客从一个产品中看到了能满足自己需求的购买理由时，就必然会购买。

三、持续给予顾客“附加值”

顾客总是在追求有附加价值的产品。因此作为卖方，我们必须持续给予顾客附加值，以满足顾客不断改变的需求。当卖方放弃思考与努力，不再拓展产品或服务价值的广度时，顾客的忠诚度也会随之一落千丈。

四、任何人离开工作，都是一名普通的消费者

在工作时，人们往往会不自觉地从事某些冠冕堂皇的角度看待问题。但其实，任何人离开工作，都是一名普通的消费者。只要回归平常的生活，就不难领会消费者的内心。答案在顾客内心的同时，也藏在“自己”的心中。

通过引述日本各行业一线成功人士——包括AKB48制作人秋元康、优衣库品牌设计师佐藤可士和、JR东日本Ecute创始人镰田由美子等人的经营理念及案例，铃木敏文将为您献上一系列最经典、最全面、最实用、最通俗易懂的零售心理战策略。

《零售心理战》

作者简介

铃木敏文，世界级企业家，日本7-ELEVEN 创办人。他被日本媒体称为继松下幸之助之后的“日本新经营之神”，美国《哈佛商业评论》评价其为“融合东西方管理精神的最佳典范”。他领导的日本最大的零售集团SEVEN&I控股公司为全球第四大、亚洲最大的零售王国，营业额约等同日本GDP的1.25%，富可敌国。

书籍目录

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“第二只泥鳅”

“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“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

精彩短评

- 1、
 - * 不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考
 - * 消费升级的情况下，用户还是会选择高质量的东西，7premium和7gold都会说明这个问题，高质量+合理定价
- 2、依然很不错
- 3、运用了心理学来运营店面，假设-模拟顾客心理，逆向思维，然后定制战略卖什么产品。
涉及很多揣摩顾客心理的细节。 高品质和便利性，Trade off关系。 二者结合来寻找空白市场，不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考。
运营管理体系：建立假设—积极订货—事后验证、单品管理方法。
- 4、确实比较重复，但也有些新东西，类似这种书真的是看完就忘啊。归根到底还是站在买方的角度思考如何改变，提升买方的交易满意度。
- 5、和《零售的哲学》一起读的，内容有部分重复。突破常规；真正的竞争对手不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。
- 6、这本书前读了零售哲学，但是读完居然是哲学的印象更深，这本感觉内容有很多重复，而且感觉刻意在拔高高度，着重提炼一些“道理”，结构上也稍微有些涣散，确实读完哲学这本就可以略过了
- 7、通俗易懂，解决了我很多在工作的困惑
- 8、711创始人的书，写的还不错，零零散散交代了711的核心：站在顾客的角度思考生意、不断创新。
- 9、和前一本零售哲学基本80%重复，同样的例子糯米红豆饭团 黄金面包 ATM 促销策略 低价高质量从顾客角度出发等等。后半部分拖拉重复得很。
- 10、较《零售的哲学》略微逊色。
- 11、真好啊，觉得比捆绑销售的上一本《零售的哲学》更好看。
- 12、值得一读。
- 13、和《零售的哲学》内容重复较多，给 。通篇总结下来一句话“站在顾客的立场思考，而非为顾客着想。”建议直接看《零售的哲学》。怀疑是退休前捞一票！
- 14、最核心的就是书上那句话，站在消费者角度，和成为消费者，有很大的差别。反思一下。
- 15、不好看，几个案例翻来覆去的讲，跟零售的哲学几乎一样。另外，也没有说明是怎么挖掘顾客需求，以及如何验证需求是否准确。还有就是走访过韩国和日本的711，并没有描绘的那么好，难道是假的？
- 16、【2017-15】
- 17、追随铃木先生的思想而来，虽然不及零售的哲学带来的触动大，仍然让自己从新的角度再一次领略了铃木零售哲学。
- 18、商业嗅觉太棒了~ 深谙人性
- 19、没有一点点逻辑
- 20、适合快消行业人事阅读。
- 21、这本书和《零售的哲学》在思想上是一致的，无论看哪本书都会有收获。如果已经读过《零售的哲学》，这本书可以不必读了。
- 22、继续研究711便利店。现在觉得现代社会，跟人打交道才是根本，而这里面的道就是心理学，明晰了心理的各种表项，应该会极大有助于与人之间的交流水平的提高。为顾客着想到站在顾客立场上着想，虽然看起来相似，但实际不同。总体的思想是不错的，但是内容有些凌乱重复，所以总体3星。两本结合起来看倒挺好。
- 23、铃木先生的经历是个传奇，他的观点我也很认同。真正高深的功夫其实就是不断坚持一个简单的事情，而铃木先生，始终坚持的就是站在顾客的立场，很受用。可惜书中反反复复就那么几个例子，看到后面难免有些审美疲劳，铃木先生成功的案例应该有很多，为啥总讲这么几件事呢？
- 24、和零售的哲学一起打包买的，二者买一即可，重复的地方太多了。
- 25、开拓眼界 学到了挺多

《零售心理战》

- 26、就是站在顾客立场考虑问题，说说简单啊
- 27、通过铃木的视角看待新的零售世界，记忆比较深的一句话就是以不变的立场，应对全新的素材，勇于打破签订和谐、经验寻求改变以应对瞬息万变的顾客需求。正在阅读书中提及的Trade Off。
- 28、没读过零售的哲学，单从本书的角度出发，感觉作者思路清晰明了，观点返璞归真，对于MKTing从业人员来说是本好书。
- 29、后半部分跟前面有些重复啊，对于产品组合跟定位的前半部分还是挺有意思的。
- 30、和《零售的哲学》有些重复点。客户想要高品质的产品，客户的要求是不断elevate的，不要“为顾客着想”而要“站在客户的立场上”；从生活中注意观察，发现商业上相关的社会趋势
- 31、从顾客立场考虑，挖掘深层需求，挑战固化思维，追求高品质和便利性的空白
- 32、略显啰嗦
销售力也就是能让顾客感觉到买对了，吃对了，来对了的能力。
- 33、物质产品充足，要做好零售，除了在产品质量上要精益求精，还要在消费者情感需求和情感规律方面下功夫。
- 34、两本书其实只写了一句废话，经营之神告诉我们，无论环境如何变化，只要满足客户显性和潜在的需求就能经营好。
但把这句废话用到自己企业中去，或许会花费好多年的时间。
- 35、有一些启发
- 36、跟零售的哲学重复的多。
- 37、有意思，需要进一步整理。
- 38、叨叨的内容和《零售的哲学》有不少重复，而且整本书本身也有不少内容在重复地叨
- 39、读的第一本关于零售策略的书。很多点能够让我更好的理解，读懂罗森的营销策略。对晶晶肯定很有帮助。所以我特地还买了纸质书给她。
- 40、把服务细致想到极限
- 41、太经典以至于不能自拔
- 42、这本《零售的心理战》比铃木的前一本《零售的哲学》要更好，《哲学》容量有限但想说的太多，说得不透彻。销售力就是让消费者觉得来对了，买对了，吃对了的能力。不要为消费者着想，要站在消费者的立场想
- 43、高铁上读完的。觉得铃木所做的每个决定都有历史性turning的积极助推，而他的每个在当时看来都非主流的提议强制执行后都转眼就奏效并证明他是正确的，感觉有点不真实感。也可能是作者为了论证自己的态度而只选取了正面的案例来写。不过对于工作方法和态度都有多启发。
- 44、特别实用
- 45、铃木敏文的经营思想，“一切站在顾客上”考虑，追求“高品质”+“便利性”的不断权衡，跟随消费者的需求，不断的变化。倾听顾客的声音
- 46、3月28日翻开第一页后，其余基本是在往返新加坡的飞机上完成的！于4月4日读毕。这是继《零售的哲学》延展的一本书，虽然案例与内容重复，但是中心思想不变：1要站在顾客立场思考，而非为顾客考虑；2做任何事要持之以恒，不断研发与思考，滴水石穿；3想好了就去干，尽量少去分析利弊，往往顾虑越多，越难成事；4平时多收集信息，大脑潜意识会自动筛选有用的信息给我们以创造灵感；5守着眼前或过去的成就，永远得不到最终的成功；总结：做简单的事去成就不可思议的梦想！
- 47、又是见城彻和秋原康的闺蜜，我喜欢的人又聚在一起了。
- 48、保持新鲜度的实用方法论
- 49、只能说和《零售的哲学》差不多，更多的在营销方面阐述，值得两本书一起去看看
- 50、退役前捞一笔？

1、《零售心理学》延续以往日本作家写书的通俗易懂，全书有四章，从内容上讲我觉得可以分为三部分，第一部分讲创新改变，第二部分是对消费者的剖析，第三部分是卖方市场的思考。现在很多企业都在说创新，可是真正又有几家企业做到了创新，很多时候都是为了创新而创新。7-eleven之所以能不断提出打破前定和谐，让顾客感到期待和意外的提案，提案者自身必须在日常生活中积极寻找意外的灵感，创新不一定要要求所有的元素都是全新的。商家真正的竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。作为卖方，我们要把握住顾客的需求，持续给予顾客附加值，才能成就不平凡的销售。

现在的零售市场和五年前相比都有很大的不同，我们感觉到生意不好做，两方面原因：一是竞争门店增多，二是网购增多。其实这两个原因都是站在卖方角度考虑问题。我们说周边购物中心增加，品牌同质性高，造成顾客分流严重。而铃木先生从顾客角度分析，在物质匮乏的年代，卖方只需在店内备齐货物，等待顾客自行从中挑出所需的产品。但是，在物质过剩、消费饱和的年代，卖方必须配合顾客的需求，取其精华，去其糟粕，为顾客提供具有推荐价值的产品，铃木先生的这个观点从顾客的角度为品牌调整指明了方向。现在实体经济受网络冲击很大，甚至有言论说网店必将取代实体经济。商场也在开展O2O、发展全渠道，我们想到的是很多人在网店购买就是图便宜，那么我们的应对措施就是推独有款，就是网店是买不到这种款式的。而铃木想到的是面对网络时代的到来与全渠道零售的普遍化，消费本身并未发生改变，只不过出现了一种新的购物选项罢了。那么伊藤推出网络超市，消费者在家就可以选购商品并且送货上门，而商品由超市当值员工以购物专家的自信为顾客挑选值得推荐的产品。对顾客而言，既能得到精选的产品又能节约时间；对商家而言，能更鲜明地向消费者展示实体店的长处。

2、一直就特别喜欢去7-Eleven便利店，原因很简单，里面环境干净，物品也有特色（有现做的食物），同时还能充值羊城卡和用支付宝付款。心里一直好奇为什么这么小的一间便利店就能给我一种里面物品很丰富，买东西很舒服的感觉。所以在逛京东书城时看到有关于这家店的书《零售心理战》，特别是这本书还是此店的创始人写的，就马上买下来了。书中几处话语给了我深刻的思考。一、“不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考，来满足连客户也没有意识到的潜在需求。”刚看到这句话的时候感觉很震撼。细细理解后才知道这是多么需要勇气和运气才能做到的。至少在我十年的职业生涯中我还没有在我所能接触到的上司、老板，企业家中能有这种想法的人。那就更别说能做到这些的人了。即使我自己能站在顾客的立场上思考，偶尔也能灵感爆发找到我自认为的客户潜在需求。不过可惜我却遇不到能理解这些的老板。难怪别人都说伟大的创业家都是被逼出来的。看样子这条道路上又会多一个人。二、“你的竞争对手不是你的同行，而是瞬息万变的客户需求。”就是这么简单一句高度总结的话，却牵扯到巨大的工作量，让企业家绞尽脑汁想创新。现在的竞争对手根本就不是同行，而是你根本就不知道从哪里出来的组织由于它的创新劳动后，比你更能满足消费者需求。或是满足了你还没有意识到的消费者的潜在需求。以此让消费者直接就把你给忘记了。打败IBM是微软，打败微软的是Google，打败Google是facebook。想想也是有意思，硬件被操作系统超越，操作系统被搜索软件超越，搜索软件被社交网络超越，后续超越社交网络的又会是什么呢？为了满足瞬息万变的客户需求，现在我们需要做的不在是在一个行业里死死的钻研，而是需要全方位的体会工作和生活。工作的模式由过去的艰苦创业的苦行僧转变为随时随地的体会周边的一切事物。尽可能的让所有你能接触到的周边在你脑子里结成一张细细的并且相互之间无规律的交错在一起的网。三、“为了让顾客觉得一如既往的好吃，作为商家的我们必须一直保持改变。虽然改变常常伴有风险，但在当今时代，不变的风险远高于改变。”在当今信息化共享化的时代，不变意味着慢慢等死。做出坚决的改变虽然有风险，但是确实在往一个不同的方向和结果上走。变化意味着有成功的机会。

3、与同类经管书籍相比，此书提及的理念少得可怜，但又难以掌握尺度，读过才能体会铃木敏文今日成功的基础，与那些看似简单的理念带来的惊人业绩。便利店不同于超市，是极其方便快捷的购物场所。7-11更是其中佼佼者，备受台湾骑行者赞誉的24小时营业模式更是抓住人心。本书，则是铃木敏文身为创始人向我们讲述便利如何坚持与创新。作为对7-11的发展略有了解的我，很难相信作者居然是30年代出生的人，因为文章中的看法与说辞都极具时代特色，网络购物，营销，创意，诸如此类，在文中恰到好处的点名用处，只看文字，谁能猜到如此“潮流”的人竟已年过半百。顾客的秘密，想必是所有店铺都想了解的重点。但铃木却用另一个身份“挑剔的顾客”，来验证自己公司的产品。感觉今日的便当不合口味，就下架。取款的方式不够便捷，就开设ATM。自己满足了，那么相应的部

分顾客也会满足。如此一来，本书倡导的“站在顾客立场上”变成为了实际动作。书里还有许多有趣小案例，譬如铃木自己策划的广告创意，让员工自行采购的权利，精确细节的礼仪，不断挑战的新品。项目虽少，但点滴积累下，成就了7-11的惊人销量与独特的文化传统。而对于本书的定义，绝非心理学，而是让我了解当下各行业共同点的一场访谈。书里举例了各个行业的成功者，他们或许半途出家，或者另辟蹊径，但无一例外，都在各自行业取得成功。铃木在总结数个真实案例后，概括出何为真正“待客之道”。且放诸四海皆准！而铃木本人，在与其他人的思维碰撞中，也不断汲取经验，让7-11变得更好更便利。通读本书，很感慨铃木始终坚持的便利店的理念，虽然简单，却不曾改变，为了更好的未来，他曾面对无数次质疑，但不同一般人，每次都能坚持自己意见并做到最好。而时间也证明他的决策总是对的。铃木只是普通人，他从未神化自己，而是站在顾客角度来观察。简单的道理，可贵的坚持，读过本书，不得不为他的成功与平凡折服。而浅显的道理，在搭配非凡的成功后，也越发可贵。简单，平凡，却化腐朽为神奇，这就是我读过此书的最大感受！

4、【铃木写了好几本关于他们家便利店经营售卖之道的书，看一本就够了，内容大体上都是一样的，只是有的在讲道理，有的在讲案例，这本讲案例比较啰嗦，虽然书不厚但是有些重复就显得冗长。还是那本《零售的哲学》比较好，后来的真是圈钱兼创收。】-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。-“Innovation（创造和革新）”具有两重含义：一是基于前所未有的新概念，发明创造出全新的事物；另一种则是对现有的概念赋予新的价值。-当时代前景不明朗、充满不确定性的时候，人们不想失去现在拥有的东西，不愿蒙受损失的‘规避损失’心理会变得愈加普遍。不过，这并不代表人们不愿消费，而是指他们越来越渴求促成购买行为的合理理由，即寻求‘正当化消费的理由’。-社会越富足，物质越丰盛，顾客越想要找到合理化消费的理由和让自己信服的选择，因此“自发消费”“自我奖励式消费”与“事件消费”也会变得越来越多。面对这一现状，卖家理应顺应顾客的需求，努力为他们提供能合理化消费的理由和让人信服的选择。-商家真正的竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。-在公司上班的时候，绝大部分工作都是机械化的，但作为职员最重要的并不是“机械化的劳作”，而是应该丰富自己的感受性，不断提高“创造力”，并且这一能力“需要在朝九晚五外的私人时间中培养”。-随着周期的不断缩短，市场上热销产品更新换代的速度也相应加快了。此时若再使用模仿战略必然导致商家错失产品需求攀升至顶峰的良机，反而在峰值过后大举采购，结果面临滞销问题。所以对商家而言，如何消除错失良机的机会损失和因滞销带来的成本损失无疑是当今时代的一大课题。-现代消费者需要确认双方是否能共享产品信息与价值观。-“待客之道”是卖方和顾客之间的一种沟通模式。沟通的基本模式共有四种，分别是通过双向交流共享价值与信息的“对话”模式，发送者只顾自己传递信息的“单向沟通”模式，发送者和接受者都情绪激动从而导致无法传递任何关键信息的“侃大山”模式，发送者自以为传递了信息但接受者没有吸收到任何重点的“自言自语”模式。-面对时代的转折点，我们必须看清前进的方向，脚踏实地地积累，不断挑战新的事业。相信正如水在加热后终将达到沸点一样，我们的努力在某一时刻也必将到达爆发点，穿透种种障碍与壁垒。-如果站在历史经验的延长线上思考，则容易产生惰性，以为“既然过去用这种方式获得了成功，不如未来也照搬原样吧”。另一方面，当从未来的角度回顾现在时，就会接连涌现出“我想要变成这样”“应该这样做”的想法，调动出人的积极性。当从未来的角度回顾现在时，就会接连涌现出“我想要变成这样”“应该这样做”的想法，调动出人的积极性。-品牌设计最不可或缺的是流淌于基础之上的哲学。-虽然知道未来有机会获得高额长期利益，但如果必须经过漫长的等待才有真实感，那么人们的心理则倾向于低估长期利益，选择眼前的短期利益。-无法应对变化的人，既不是不愿去观察变化，也不是不能看到变化，而是即使仔细观察了，也看不清变化的真正模样。-平凡即指应有的姿态，也可以说是理想的状态。能坚持做好‘平凡’的事，其实并不容易。”

5、现在，便利店俨然成了零售业的“蓝海”，在各种实体零售商业绩每况愈下的景况下，便利店的业绩一枝独秀。7-11又是一家引人注目的连锁便利店，人们太想知道，7-11究竟是如何运行的，为什么取得了如此不错的业绩。这次由7-11的创始人铃木敏文先生亲自撰文，由其来揭开7-11的神秘面纱，似乎也更有说服力。众所周知，零售的本质是商品与服务。看得出，不管7-11用了什么招式，做了哪些改变，都是坚定地做好商品与服务。铃木敏文先生举了一个例子，高管会定期品尝公司研发的商品，如果有一次尝出品质开始下降，虽然这种商品依然畅销，但也会毫不犹豫地下达下架命令——这就是对商品品质的追求。相较有些零售商，水果变质后，削掉腐烂的部分，剩下的做成果盘，看似是

规避了损失，实则损失的又是什么？这是一个开放的问题。铃木敏文先生说，损失分为两种，一种是因商品滞销出现了积压，这类损失叫成本损失；另一种是备货不足而造成销售机会的损失，叫机会损失。前一种损失一目了然，也最受重视。而后一种损失，往往被视而不见，因其不能轻易察觉，也无法准确计量，所以容易被掩盖和无情忽略。而在7-11，他们制订了各种措施，预防因缺货而损失掉的销售机会。看过几本关于7-11的书，他们大多是7-11的从业者，在不同的岗位从事各不相同的工作，印象最为深刻的是，他们不约而同地提到了对天气的关注。这次铃木敏文先生也再一次强调。他们要求门店订货人员关注天气变化，根据天气状况预估订货量——这与我们惯常用的方法不同，现在，大多数企业会依照POS机的数据预计采购数量，铃木敏文先生一针见血地指出，POS机仅代表昨日的销售，不代表未来的变化。关注天气变化，及时调整定货数量，避免因缺货带来的销售损失。这也是值得许多零售从业者学习的地方——发挥员工的积极主动性，发掘商品的未来卖点。这件事说起来容易，但做起来决非易事，这里有对员工的培养与信任，而人往往是最难掌控的因素。现在，实体零售举步维艰，前些年的高速发展或许就为日后埋下了隐患，或者说，前期的野蛮生长没有注意到暗藏的风险。铃木敏文说，“当向日葵掀起热潮的时候，应及时撒下蒲公英的种子”。铃木敏文先生的预见性可见一般。他要求不能模仿其他公司，甚至一度要求员工不能到其他品牌的连锁店参观学习。要坚定地创新，不要把产品从A提升到A+，要把A改成B或C。我们面临的现实是，别人做得好的项目，他人也一拥而上，过度饱和之后，势必带来行业的调整，震动之下，那些根基不稳的，没有长成的，都衰败下去。7-11从1973年创立发展至今，一直坚持“应对变化”和“贯彻基本”两项原则。通读全书，“贯彻基本”，即坚持零售的本质；“应对变化”，就是适应新要求的要求。很多企业在追求与时俱进时，忘了根本，也忘了初心，后来就变得面目全非。铃木敏文先生在书中明确提出了7-11的发展战略核心，“在保持坚定立场的同时加入新的元素。”7-11的立场很明确，就是站在“顾客的立场”。如何在饱和的市场中找到市场缝隙，铃木敏文先生推荐了一个较简单的方法——在高品质和便利性中找到空白点，便利性是横轴，高品质是纵轴，两者交叉的点就是经营策略，用以全面指导店铺的经营。在7-11，为了追求品质，制出原汁原味的炭火便当，花了三年时间，从研究炭火到制成炭火烤肉机。这样的工匠精神值得国内同行学习。作为7-11的创始人，7-11又取得了如此骄人的成绩，可以想见的是铃木敏文先生的任何语言都是一言九鼎，但在这本书中，读到的却是一位深入思考的智者的文字，没有口号式宣传，也没用艰涩的文字，只用平实的语言讲述了零售经营心得。7-11走过了一条不平凡的发展之路，造就它不平凡的，是“始终贯彻和积累平凡的事，终将会在某个时间到达爆发点，由平凡造就不平凡”。只要静下心来细想，发现不论是对个人发展还是对企业发展，都是这样——不做平凡的事，哪来的不平凡。

6、我只是铃木敏文，传奇的缔造者，我只是为自己代言。你觉得这是一本心理学书籍吗？听着名字貌似有那么点关系，但是读完了，你绝对会感叹一下。这明明就是铃木敏文的传奇创业成功的自传嘛。但是就是通过铃木敏文自己亲身经历的讲述，我们才能更加深切的体验到原来零售业也可以做出如此完美的极致。无论是开始时创办便利店的层层阻碍；还是将便当、饭团引入到便利店的各种困难；亦或是将ATM引入到便利店的各种质疑。都没能将铃木敏文绊倒在成功的道路上，凭借自己独特的对生活的理解并从中寻找出创新的灵感，以及充分对顾客需求的前瞻性思维。使得她能够将7-Eleven在日本做的风生水起，并一直保持对未来的审时度势，从而寻求最适合的战略。铃木敏文高速我们零售业的核心魅力来自于不断打破前定的和谐的创意。由此可知在当今社会高速发展的今天，拥有创新的思维是多么的难能可贵，更何况对于一个创新的好点子，更是灵感的昙花一现。我们需要创新，需要对未来的发展报以积极的推测与猜想。

7、现在的零售市场和五年前相比都有很大的不同，我们感觉到生意不好做，两方面原因：一是竞争门店增多，二是网购增多。其实这两个原因都是站在卖方角度考虑问题。我们说周边购物中心增加，品牌同质性高，造成顾客分流严重。而铃木先生从顾客角度分析，在物质匮乏的年代，卖方只需在店内备齐货物，等待顾客自行从中挑出所需的产品。但是，在物质过剩、消费饱和的年代，卖方必须配合顾客的需求，取其精华，去其糟粕，为顾客提供具有，铃木先生的这个观点从顾客的角度为品牌调整指明了方向。现在实体经济受网络冲击很大，甚至有言论说网店必将取代实体经济。商场也在开展O2O、发展全渠道，我们想到的是很多人在网店购买就是图便宜，那么我们的应对措施就是推独有一款，就是网店是买不到这种款式的。而铃木想到的是面对网络时代的到来与全渠道零售的普遍化，消费本身并未发生改变，只不过出现了一种新的购物选项罢了。那么伊藤推出网络超市，消费者在家就可以选购商品并且送货上门，而商品由超市当值员工以购物专家的自信为顾客挑选值得推荐的产品。

对顾客而言，既能得到精选的产品又能节约时间；对商家而言，能更鲜明地向消费者展示实体店的长处。

8、你觉得这是一本心理学书籍吗？听着名字貌似有那么点关系，但是读完了，你绝对会感叹一下。这明明就是铃木敏文的传奇创业成功的自传嘛。但是就是通过铃木敏文自己亲身经历的讲述，我们才能更加深切的体验到原来零售业也可以做出如此完美的极致。无论是开始时创办便利店的层层阻碍；还是将便当、饭团引入到便利店的各种困难；亦或是将ATM引入到便利店的各种质疑。都没能将铃木敏文绊倒在成功的道路上，凭借自己独特的对生活的理解并从中寻找出创新的灵感，以及充分对顾客需求的前瞻性思维。使得她能够将7-Eleven在日本做的风生水起，并一直保持对未来的审时度势，从而寻求最适合的战略。

9、本书跟作者前一本书《零售的哲学》内容有不少重合之处。不过上一本侧重在711大事记，这一本则侧重711的运营经验。个人感觉711的这些运营经验中，非常重要的一点是：找到市场中的蓝海。以下是书中一些重要的观点的摘抄：1：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？”#752：当发现产品A成为热卖品后，人们总是不自觉地站在A的延长线上联想到A+。然而，即使卖方眼中的A和A+存在显著差异，但在顾客看来却始终是一个A。所以正确的产品研发是放弃对产品A的研究，全力开发新的产品B或者产品C。#3383：7-Eleven自创业以来从未模仿过其他公司。我一度严令禁止员工们参观学习其他品牌的连锁便利店。#3494：零售业的核心魅力来自于不断打破前定和谐的创意，让顾客产生“哎呀，下一次又会有什么新惊喜”的期待感——秋元康的这番话精彩地解读了“销售力”的本质。#3705：若想掌握便利店行业的真实情况，首先应该关注日本正在发生翻天覆地变化的消费市场结构。其中最大的变化莫过于老龄化和少子化问题的日趋严重。#3906：经营的过程中，关键是在以“高品质”为纵轴、以“便利性”为横轴的范围内，挖掘出竞争对手未曾涉足的“空白地带”，实现企业的自我差异化。#4507：另一方面，对于40%追求品质的消费者，只有10%的商家满足了他们的需求，在这个基本上没什么竞争对手的市场地带，10%的卖方轻松坐拥40%顾客的压倒性支持。这也即是7-Premium系列的销量让其其他同类PB产品望尘莫及的秘诀。#4888：商家真正的竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求——这既是我的口头禅，也是“铃木语录”中极具代表性的一句话。#8829：以饭团为例，顾客要是看到货架上零零散散地摆放着两三个饭团，可能会觉得这是“卖剩下的”“多出来的”，从而失去购买的意愿。#124510：一开始，当超市供应定价18000日元和38000日元的羽绒被时，38000日元的高级羽绒被几乎无人问津。但是，当超市随后推出标价58000日元的特级羽绒被后，销38000日元羽绒被的销量一跃排在了第一位，羽绒被整体的营业额也有了大幅的提升。#126611：杂志区也同样如此，在狭小的陈列空间内精选杂志种类，并为每种杂志腾出二至三列的陈列位置，才能提高整体的销量。#147612：实际上，无法忘却历史成功经验的人极少具备应对顾客和市场变化的能力。并且最为关键的问题是，当局者全然注意不到这一点。早稻田大学商学院的内田和成教授把这一现象概括为“被成功复仇”。#1743

10、读完此书，获益良多，深知创业不易，感谢铃木先生把多年的零售经验分享出来，最有用的莫过于那句话，不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场思考。我尝试着回想并联想书中的重点内容，不按章节排序，作一小总结。1. 挖掘顾客的潜在需求。高品质和便利性，这是顾客对便利店商品的两个最大需求，如何能够兼顾这两个需求，铃木先生用纵轴和横轴来衡量这两个点，商家在追求高品质的同时，往往会忽视商品的便利性，在追求便利性的同时，无形中会降低商品的品质。所以，铃木先生在追求高品质的同时，没有忽视商品的便利性，他找到一些优秀供应商，协同开发了关东煮，以及酸梅饭团等便当产品，酸梅饭团可以成为上班族最方便的午餐。2. 发现一个空白的市场。顾客明天的需求才是真正的需求。在经济饱和的时代，原来的卖方市场已经转变为买方主导的市场，只有把具体的产品放在消费者面前，人们才知道那是他们想要的产品。伟大的苹果创始人乔布斯先生，也说过这么一句话，消费者都是傻瓜，他们永远不知道自己想要什么样的产品，除非你把具体的产品放在他眼前，然后他会说：哦，那是我想要的。所以，苹果重新定义了手机，发明了iPhone，在手机领域开发出新的品类，从此智能手机只有两种，一种是iPhone，一种是其他手机。3. 如何发现一个空白的市场。当一个市场已经接近饱和的时候，能够发现消费者的潜在的需求，开发新的产品，就能形成一个新的市场，把市场做大，成为垄断者。例如，书中所说的，开花店，但是花店主人只做婚礼用的花。还有如，苹果的iPad平板电脑。淘宝上只做大码女装的商家，只卖表演用的童装的商家。正如很大品牌营

销高手说的，想要做的好，去开发一个新品类。4. 何为产品的附加值。顾客到便利店购买产品，也许并不是因为价格便宜而购买。从顾客角度看，我买的是这个产品带给我的价值。比如他买了一份关东煮，他要的不仅是填报肚子，还需要好吃才能满足他。这个就是产品的价值。我认为，能够高度结合消费者需求的产品，便能体现一款产品的价值。5. 单品管理。每一个产品都会有生命周期，在把它打造成爆款之后，可能会经历衰退期，也可能被同行模仿，唯一的办法是自我革命。在爆款产品卖得最好的时候，开始着手开发第二个爆款产品，爆款产品永远不会只有一个，对于聪明的经营者而言。多个爆款才能使店铺屹立不倒，老顾客每次来店铺，都会有惊喜。6. 销售力。一个价格低的产品，和一个价格稍高的产品，排列一起，顾客往往热衷购买便宜的那个，但价格便宜的那个产品往往是品质相对低一些。顾客购买之后，即使感觉品质不好，也知道一分钱一分货的道理。如果再排列一个价格更高的产品，顾客会选择价格稍高的产品，换句话说，产品有比较，才更容易把价格高的卖给顾客。书中作者就列出商场卖皮草的被子例子，第一次购买的顾客和第二次购买的顾客，之所以挑选的产品不一样，主要是产品陈列的魔力。7. PS：从平凡走出不平凡，非同一般的创意，并非几个人在一个房间里头脑风暴就可以出来的，有时候需要走出去，感受这个世界的不同，因为灵感是稍纵即逝的。

11、传奇的缔造者我只是铃木敏文，传奇的缔造者，我只是为自己代言。你觉得这是一本心理学书籍吗？听着名字貌似有那么点关系，但是读完了，你绝对会感叹一下。这明明就是铃木敏文的传奇创业成功的自传嘛。但是就是通过铃木敏文自己亲身经历的讲述，我们才能更加深切的体验到原来零售业也可以做出如此完美的极致。无论是开始时创办便利店的层层阻碍；还是将便当、饭团引入到便利店的各种困难；亦或是将ATM引入到便利店的各种质疑。都没能将铃木敏文绊倒在成功的道路上，凭借自己独特的对生活的理解并从中寻找出创新的灵感，以及充分对顾客需求的前瞻性思维。使得她能够将7-Eleven在日本做的风生水起，并一直保持对未来的审时度势，从而寻求最适合的战略。铃木敏文高速我们零售业的核心魅力来自于不断打破前定的和谐的创意。由此可知在当今社会高速发展的今天，拥有创新的思维是多么的难能可贵，更何况对于一个创新的好点子，更是灵感的昙花一现。我们需要创新，需要对未来的发展报以积极的推测与猜想。

12、铃木敏文的成功秘诀：不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考。这句话对我的感触很深，从事零售行业九年，才进公司的时候就被告诉公司的服务理念是：一切从顾客出发，一切让顾客满意（熟悉这句话的朋友都知道我在哪里上班了）。很多时候我们制定营销方案、品牌调整、商品服务的时候都觉得自己努力了，都是在为顾客着想，可是顾客却不买账、不领情，而有些时候当自己成为消费者的时候又会觉得说好的人性化购物、人性化服务自己怎么都没感觉到呢？其实这就是铃木先生所说的我们终究站在卖方的立场，并没有找到消费者的真实需求。《零售心理学》延续以往日本作家写书的通俗易懂，全书有四章，从内容上讲我觉得可以分为三部分，第一部分讲创新改变，第二部分是对消费者的剖析，第三部分是卖方市场的思考。现在很多企业都在说创新，可是真正又有几家企业做到了创新，很多时候都是为了创新而创新。7-eleven之所以能不断提出打破前定和谐，让顾客感到期待和意外的提案，提案者自身必须在日常生活中积极寻找意外的灵感，创新不一定要所有的元素都是全新的。商家真正的竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。作为卖方，我们要把握住顾客的需求，持续给予顾客附加值，才能成就不平凡的销售。现在的零售市场和五年前相比都有很大的不同，我们感觉到生意不好做，两方面原因：一是竞争门店增多，二是网购增多。其实这两个原因都是站在卖方角度考虑问题。我们说周边购物中心增加，品牌同质性高，造成顾客分流严重。而铃木先生从顾客角度分析，在物质匮乏的年代，卖方只需在店内备齐货物，等待顾客自行从中挑出所需的产品。但是，在物质过剩、消费饱和的年代，卖方必须配合顾客的需求，取其精华，去其糟粕，为顾客提供具有推荐价值的产品，铃木先生的这个观点从顾客的角度为品牌调整指明了方向。现在实体经济受网络冲击很大，甚至有言论说网店必将取代实体经济。商场也在开展O2O、发展全渠道，我们想到的是很多人在网店购买就是图便宜，那么我们的应对措施就是推独有款，就是网店是买不到这种款式的。而铃木想到的是面对网络时代的到来与全渠道零售的普遍化，消费本身并未发生改变，只不过出现了一种新的购物选项罢了。那么伊藤推出网络超市，消费者在家就可以选购商品并且送货上门，而商品由超市当值员工以购物专家的自信为顾客挑选值得推荐的产品。对顾客而言，既能得到精选的产品又能节约时间；对商家而言，能更鲜明地向消费者展示实体店的长处。所以说，这本书真正洞察了零售业的本质，对零售业的看法、分析都很到位，也改变了我之前的一些想法，我觉得零售业的同仁都应该看看这本《零售心理学》。

13、站在顾客的立场上做销售文 / 凡悦颜如何在物质过剩的买方市场中寻得一席之地，是千万销售大军一直在思考的事。不想当将军的士兵不是好士兵，那么如何才能成为销售大军中的精兵强将呢？《零售心理战》一书的作者铃木敏文，7-Eleven便利店创始人，用自述的方式全面揭示其成功秘诀，或能给我们些许启发。通读全书，发现其与早些天读到的文建祥先生之《说服力 让销售回归简单》有异曲同工之妙，两者都是围绕心理战展开，要知道销售不只是卖产品，更多的是卖自己，唯有与客户建立起信任关系，成交才能水到渠成，其过程就是买卖双方心理战的过程。再者二者均列举了大量的案例，通过具体案例可以让读者可以仔细体味其中真谛。此外《零售心理战》一书主要围绕销售力展开，极力主张站在顾客的立场上做销售的观点，并提出了很多让人眼前一亮的具体措施，文中以大量的数据为佐证，让人心服口服。讲得再好不行动终究还是零，销售也是一样，必备的技巧加上不懈的努力方能有所成效。

14、昨天笔者介绍了一本书是7-Eleven创始人铃木敏文先生的《零售的哲学》，而与这本书一起成套销售的另一本书为《零售心理战》，今天继续推荐给大家。作者介绍本书的由铃木敏文自述完成，其为世界级企业家，日本7-Eleven的创始人，他所领导的零售集团SEVEN&I控股公司为全球第四大、亚洲最大的零售王国。而铃木敏文也被日本媒体称为继松下幸之助之后的“日本新经营之神”。本书介绍本书出版于2014年，书名为《零售心理战》，副标题为：不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考。由于作者铃木敏文代表《四季报》访谈了八十多位各行业的著名人士，所以本书的案例，除了以7-Eleven为以外，还有诸多各领域企业与顾客打交道的事例剖析。全书分为四章，第一章为：创造“新兴事物”的秘诀，在创造新事物、挑战新项目时，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；面对质疑，越挫越勇，将有机会攻破难关。第二章为：顾客内心的秘密，作者反复强调不要为顾客着想，而是要站在顾客的立场上思考。两句话虽然看似大同小异，但前者仍为卖方立场，脱离了消费者的普通生活，而后者则是跳出工作和经验的框架，找到贴近生活的角度。第三章为：“销售”即是“理解”，卖家需要站在顾客角度，让顾客找到购买的理由。第四章为：从未来角度审视过去，企业经营很容易陷入经验化的陷阱，而如果定位于未来的角度来看待现在，往往能调动起人的积极性。思考看完整本书，我在脑海里想如果用一个词总结，那就是“用户思维”，永远站在用户角度思考问题，这个词说出来大家都懂，可是实操太难，需要我们打开个人经验、行业枷锁。比如作者，从一个外行进入零售行业，始终把自己当作顾客去看待问题，寻求创新，提出的诸多策略，基本均遭到专家的质疑，可事实证明他是正确的。马云也多次提过自己不懂计算机，所以去体验淘宝的时候，提出的改进需求，全是站在用户的角度。而像笔者一直处于校园市场，感觉日渐乏力，最重要的一点也是因为自己离学生的距离越来越远，无法站到他们的角度去思考，这一点其实从产品端也有所体现，当下大学生使用最多的几款APP，超级课程表、兼职猫等均是在校学生的创业项目，因为只有学生能真正的站到学生用户的角度去思考问题。另外本书，通过多个案例说明，消费者是非理性的，在当下消费市场已处于饱和的状态，卖方需要给予消费者去购物的理由，比如便宜、比如新款、比如健康等等概念。并且只有消费者亲眼看到具象的产品，才能察觉到自身的潜在需求。这一点之前《福特传》就有很好的阐述，18世纪询问人们想要的出行工具，得到的回答基本是越快越安全的马车，而当汽车出现时，人们知道这个才是我更想要的，因为我们需要的是越快越安全的交通工具。而关于消费者的非理性，本书有一个关于消费增值税的经典案例，1997年日本政府把消费增值税从3%提高到5后，消费市场跌至冰点，为了摆脱萧条的经营状态，铃木敏文提出开展“返还5%消费税”的促销活动，这一举措被大多数董事会成员反对，因为当时诸多产品已经贴上降价10%甚至20%的促销标签但是无人问津，区区5%的促销被认为对销售情况没有多大的帮助，可事实正好相反，活动一经推出，引起顾客的巨大反响，“突破萧条，返还消费税”极大程度的引起了顾客的共鸣。卖方总是习惯站在批判的角度理性的思考问题，认为10%、20%的促销都无法带动市场，5%完全不可能做到，可是忽略了消费者非理性，容易收到心理因素驱动的心态。读到本书最后，让我敬佩铃木敏文不愧为一名伟大企业家，最后一章中，作者反复提到大胆拥抱网络零售渠道，并且认为控制了网络经营，即等于控制了实体经营，作为一家上万家线下连锁便利店集团的负责人，在十年前就已经开始大力推动与互联网的融合。一个大企业最难舍弃的就是存量，而在快速发展的时代，无论企业还是个人，存量就是一把双刃剑，让你拥有现在的一切，又制约着你未来的发展，正如作者所说，主动做出改变或许是7-Eleven这40年来成功的秘诀。我加入美团点评后，感触最深的就是公司内说的最多的一句话——既往不恋，纵情向前！作者孙凌，90后连续创业者，分享个人读书心得，微信号：sunoling

15、现在的零售市场和五年前相比都有很大的不同，我们感觉到生意不好做，两方面原因：一是竞争门店增多，二是网购增多。其实这两个原因都是站在卖方角度考虑问题。我们说周边购物中心增加，品牌同质性高，造成顾客分流严重。而铃木先生从顾客角度分析，在物质匮乏的年代，卖方只需在店内备齐货物，等待顾客自行从中挑出所需的产品。但是，在物质过剩、消费饱和的年代，卖方必须配合顾客的需求，取其精华，去其糟粕，为顾客提供具有推荐价值的产品，铃木先生的这个观点从顾客的角度为品牌调整指明了方向。现在实体经济受网络冲击很大，甚至有言论说网店必将取代实体经济。商场也在开展O2O、发展全渠道，我们想到的是很多人在网店购买就是图便宜，那么我们的应对措施就是推独有权，就是网店是买不到这种款式的。而铃木想到的是面对网络时代的到来与全渠道零售的普遍化，消费本身并未发生改变，只不过出现了一种新的购物选项罢了。那么伊藤推出网络超市，消费者在家就可以选购商品并且送货上门，而商品由超市当值员工以购物专家的自信为顾客挑选值得推荐的产品。对顾客而言，既能得到精选的产品又能节约时间；对商家而言，能更鲜明地向消费者展示实体店的长处。

16、因为最近搞平台卖货卖不动，于是想搞一本做零售的书来看看，没想到偶遇一个巨头。看这本书之前，最喜欢的连锁便利店品牌是全家，看完之后，差点就让位给711，因为这位老大太牛了。“不要为客户着想，而是要站在顾客的立场上想”，封面上这句话深深震撼到我。干了这么多年营销，天天叫嚷着“换位思考”，从客户需求出发等等，但实际上并没有认真想过“换位”。为顾客着想，会让我们不由自主想太多，认为他们需要A，可能需要B，或许还需要C，大概还需要D，那么我们就需要ABCD都备齐在货架上。而站在用户的立场上思考，需求其实是明确的，他只需要A，BCD反而会形成干扰，如果不巧顾客是个选择困难症患者，就干脆不买了。“购买是需要理由的”，这点在互联网上体现得更为突出。“换汤不换药”一直是对营销的调侃，但事实上不变的产品内核和千变万化的场景包装，才是促成一次次交易的原始动力。当然，和运营低复购率的产品相比，灵活多变的产品要求销售者更用心，更努力，对我们的销售体系来说是一个不小的挑战。【推荐指数】四星，案例很多，感触很多PS:吐槽，原作题目“売る力 心をつかむ仕事術”直译就是“销售力，抓住心的工作法”。突然想到中国一句老话，“想要抓住男人的心，就要抓住男人的胃”，难怪711是做饭团和便当起家的（大误）

章节试读

1、《零售心理战》的笔记-1

商家真正地竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。

2、《零售心理战》的笔记-第90页

花了两天的时间看完这本书，非常有感触。虽然自己并非创业，但以前创过业，现在主要在做销售带项目这一块，真的是非常需要了解销售的各个方面。营销，一定是营在前，销在后。而不是销了之后再营，一定是让别人主动来买你的产品，而不是你去销售求着别人来买你的产品。为顾客着想和站在顾客的立场着想绝对是两个概念，如果你以为顾客着想的角度来销售产品，是你为他着想，是你的一厢情愿的在着想，并不能保证客户接受你这份情义。如果你换个方式站在顾客的立场来着想，那么就会很不一样了。做产品，你的竞争对手一定不是市场上的那些大公司，当然你也必须时时关注大公司的动态和大公司的做法，但是实际上你的竞争对手一定是随着时间的推移，不断改变心理的客户，客户的想法，客户的决定，这才是最大的竞争对手。

3、《零售心理战》的笔记-1

经营时不是“为顾客着想”，而应该是“站在顾客立场”思考。虽然这两个概念大同小异，但“为顾客着想”终究是以卖方的立场为前提。这就和您说的“冠冕堂皇的角度”一样，脱离了普通的生活；而“站在顾客立场”思考则跳出了工作和历史经验的框架，找到了贴近生活的角度。

4、《零售心理战》的笔记-创造“新兴事物”的秘诀

顾客追求的是产品的价值

企业在“高品质”和“便利性”的两个坐标轴中权衡利弊关系，挖掘市场空白地带。放弃第二条泥鳅

真正的竞争对手不是同行其他公司，而是瞬息万变的顾客需求

5、《零售心理战》的笔记-序

1. 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，当顾客光临商店时，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清晰，判断这家店的“销售力”不足。

2. 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的功夫在销售上，而是马上着手开发这一产品的新版本。

6、《零售心理战》的笔记-铅笔型消费时代需消除机会损失

如果某产品的销量突然开始启动增长，则应大力把该产品投向市场，加大宣传力度，积极取得爆发点。幻冬舍见城社长所实行的战略，值得所有“向消费者销售产品或服务”的行业借鉴。因为产品的生命周期已演变成“铅笔型”（对比富士山型）产品更新换代的速度相应也加快了。

随着信息传播速度加快，消费者信息获取能力也提高。所以假设-验证变得重要。

以满足消费者潜在需求的假设为基础开放新产品，然后大力投放市场；对销售曲线呈现上扬征兆的产品则趁热打铁加大宣传力度，同时提出产品生命已经终结的滞销品。运用这一战略应对铅笔型消费市场，可以尽可能的降低机会损失和成本损失。其中，机会损失更是重中之重。

7、《零售心理战》的笔记-1

认真工作在第一线的人们，一定没有偷懒或者浪费时间。每个人都以各自的力量，为工作付出了辛勤的汗水。若在这种情况下还是不能收获成功的话，请立即观察自己眼前的工作状况，把头脑恢复成一张白纸状态，犯会员店重新思考。然后，一切都“站在顾客的立场上”考虑，把每天当做生死存亡的紧要关头般严肃对待，坚定的向前迈出步伐不断发起挑战。与其为自己找借口，不如放手一搏。准备好即便失败也要坦然接受的思想觉悟，无畏的做好一切力所能及的事，倾尽所有的力量。万一摔倒了，就及时反省自身，然后再次发起挑战。请坚信，机会绝对会降临在严肃对待工作、态度认真诚恳的人身上。

8、《零售心理战》的笔记-1

7-11便利店举办的所有活动，花费的所有努力都是为了提高顾客的忠诚度。

9、《零售心理战》的笔记-第一章 创造新兴事物的秘诀

- 1.7&i集团的两项核心经营原则是应对变化和贯彻根本
- 2.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成果。
- 3.即使想出了一种让东吴乐在其中的招数，反复运用几次，它们也会逐渐厌倦。因此，必须不断推陈出新，采用新鲜的方案
- 4.许多人误以为优秀的商家有能力创造让顾客难以腻烦的产品。然而，这其实是一个貌似真理的假象。商家实际必须源源不断地推出美味到让人生腻的产品，在时间层面上实现为顾客提供难以腻烦的产品。
- 5.人们既有从众心理，又有标新立异、追求与众不同的自我意识。因此当流行达到某个数量级后，人们就会逐渐厌倦，把目光投向新的目标。因此整个流行的周期无法长久的延续下去6.主动寻找新的泥鳅，在向日葵大热之时播撒蒲公英的种子，摒弃A+，专注于开发B和c
- 7.创造和革新有两重含义：一是基于前所未有的新概念，发明创造出信的事物，另一种则是对现有概念赋予新的价值。
- 8.零售业的核心魅力来自于不断打破前定和谐的创意
- 9.想要获得让人出乎意料的创意，提案者自身必须在日常生活中积极寻找意外的灵感

10、《零售心理战》的笔记-1

高岛本人一有时间，就会抛开手头的工作，周游世界，以自己的眼睛观察与感受来自纽约、巴黎、伦敦等国外街头的各种信息。这些信息并不完全和产品相关，而是囊括了社会动向、时尚潮流等方面面的内容。他经常以这些信息为基础预测未来消费者的观点，建立有效的“假设”。

11、《零售心理战》的笔记-第31页

7-ELEVEN坚持做到如下几个重要环节：主动寻找新的“泥鳅”；在向日葵大热之时播撒蒲公英的种子；摒弃A+，专注于开发B和C。

12、《零售心理战》的笔记-爆发点是成功的关键

切记，爆发点就在风险之后

13、《零售心理战》的笔记-与顾客的对话交流是待客的关键

4种基本沟通模式

双向交流共享价值的对话模式

发送者只顾自己传递信息：单向沟通

发送和接受都情绪激动：侃大山

接受者没有吸收任何重点：自言自语模式

14、《零售心理战》的笔记-第1页

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。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。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。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”。以食物为例，商家只有推出美味的东西，顾客才愿意购买。但是反过来说，“美味的东西”同样也是“容易生腻的东西”。食物做得越美味精致，顾客越容易生腻。作为优秀的商家，不应该等到消费者生腻之后再着手开发新产品，而应该提前研发，并在一种产品被厌倦时立即投入新的产品。A和A+即使存在差异，在顾客眼中依然是同一个A。“如果产品开发只是把现有的A改变成A+，那么是完全没有意义的。我们必须具有把A改头换面成B或者C的决心，只有持续这样的创新，才能让顾客保持新鲜感。”目前在7-Eleven的总部中，正有这样一支被称为“店铺创新团队（Store Innovation Team）”的机动部队。摸索未来便利店的经营方向——这就是我对他们提出的愿景。店铺创新团队由二十至四十五岁的新人与公司中坚力量组成。他们作为机动部队，每天需要出发至各种不同的现场，例如通过考察住宅设备展览会这种乍看之下与便利店毫无关联的地方，想象未来的餐桌文化等等。如果把便利店比作“可可”，创新团队就需要找到类似“黄油”或“文库本”的事物，吸收意外的灵感，从中摸索出未来的便利店形象。创造新事物的道路充满艰难险阻，我放手让创新团队随心所欲地研发产品，随心所欲地为创新烦恼，即使最终失败了也无需负责。同时我还严格要求公司的管理层：“你们有任何想法也决不能对创新团队说出口。”因为我希望他们的挑战不受到任何历史经验的影响，这样或许能创造出与当前便利店截然不同的经营模式。经营的过程中，关键是在以“高品质”为纵轴、以“便利性”为横轴

的范围内，挖掘出竞争对手未曾涉足的“空白地带”，实现企业的自我差异化。对商家而言，比起追求“高品质”，制造具有价格优势、以“经济实惠”为卖点的产品相对更加容易。如果有六成的顾客重视价格，那么绝大多数卖方都愿意选择售卖低价产品。结果形成了九成卖方都在为六成顾客提供产品的局面，导致市场迅速进入饱和状态，而各个商家也不得不面临激烈的价格战。实际上，目前以“便利性”为优先的市场地带正有这样的趋势。即使是PB自有品牌，当以低价为优势的产品出现滞销时，也会采取降价销售的方法吸引顾客。另一方面，对于40%追求品质的消费者，只有10%的商家满足了他们的需求，在这个基本上没什么竞争对手的市场地带，10%的卖方轻松坐拥40%顾客的压倒性支持。

企业在权衡“高品质”和“便利性”时，有两点必须引起注意。第一点是，卖方所考虑的“高品质”和“便利性”并不一定契合买方的需求。另一个必须引起重视的关键点是，顾客所追求的“高品质”和“便利性”经常会沿着价值轴发生变化。如果卖方不及时随之做出改变，可能会在不知不觉中被市场淘汰，陷入不毛之地。适用于现在的做法是，在同一价格水平上提高产品品质或者以减量提质的方式，使顾客感到“便利性”的同时又能体验“高品质”，从而激发他们的购买意愿。物质过剩的时代，所有消费者都处于“饱腹”的状态，他们只会购买自己喜欢的，或者打破了前定和谐、在“高品质”和“便利性”上都表现出了新价值的产品。借用牛窪惠的话来说，现代消费者并非在消费产品本身，而是由自己重视的事情引发了消费行为。或许“自发消费”与“自我奖励式消费”正象征着“购物”时代开始走向“购事”时代。当消费者在店里发现“生活中有这样的东西一定很方便”之类的超出心理预期的产品，内心一般都会涌现出强烈的喜悦感。从这点而言，购物可谓是一项大型娱乐活动。保龄球事业只需建立场地、投入设备并参照经营手册就能即刻开始营业，几乎没有进入壁垒。因为任谁都可以轻易地参与这项事业，所以各家店之间很难实现良性的差异化竞争。于是不难预见，久而久之保龄球市场必将达到饱和状态。结果正如我所预测的那样，保龄球一时的热潮没过多久就消散得无影无踪。单纯凭借经验就能判断“有利可图”的项目总会吸引大多数人加入，市场的环境由此变得越发严峻，最终导致各商家不得不陷入残酷的竞争。所以，大家都认为有利可图的事业基本没必要参与其中，反之，多数人认为“这肯定赚不到钱”的项目则象征了绝佳的机会。所有人赞成的事业大多以失败或者平庸告终，多数人反对的事业却往往能取得成功——这不仅是我的经营经验，众多接受过访谈的嘉宾也有相同的体会。“如果认定这一项目能够满足顾客的需求，即使违背业界的常规或者遭到激烈的反对，我们也必须积极地向前迈进，坚持对工作保持主人翁意识。”她告诉我：“当员工们都抱有主人翁意识和坚定的信念时，自然能体会到工作的真谛，同时也有助于提高团队整体的凝聚力。

”如果卖方固步自封，不愿开拓创新，终将被顾客与时代无情地淘汰。选择大家都赞同的项目，则不得不挤在面向六成客户的市场，与九成商家展开角逐。相反，挑战大多数人反对的项目，则能进驻面向四成客户的市场，与一成商家携手并进。因为我们是和普通人做买卖，所以服务或产品必须贴近生活。我一直对员工强调，在经营时不是“为顾客着想”，而应该“站在顾客立场”思考。虽然这两个概念看似大同小异，但“为顾客着想”终究是以卖方的立场为前提，脱离了消费者的普通生活；而“站在顾客立场”思考则跳出了工作和历史经验的框架，找到了贴近生活的角度。

尽管不符合商家的利益，也要坚持按照消费者的需求执行。这才是“站在顾客立场”思考的工作方式。虽然花费了高额成本，造成一定时间内的低效率，但如果最后的成品能让顾客产生共鸣，就一定可以获得成功，确保收益。商家真正的竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。顾客明天的需求才是关键所在。在当今时代，消费市场处于饱和的状态，只有当消费者亲眼看到具象的产品，才能察觉自身的潜在需求，答案也在此时发生了逆转。可见，现代消费者往往“言行不一”，并且他们自己也描绘不出心里想要的产品形象。因此，对于还未出现的产品，顾客只能参照目前的在售产品回答。以便利店的面包为例，因为主流定价通常是每斤100日元左右，所以如果询问顾客是否愿意购买每斤250日元的面包，得到的回答必定是“No”。但若是卖家也采取同样的思维模式，则无法创造出满足顾客潜在需求的产品。是以卖家在策划新产品时必须抛却过去的成功经验，跳出业界公认的常识，重视“建立假设”的工作方式。

7-Eleven每天上午都要为第二天订货，订货时必须建立假设，分析推测明天可能的畅销产品。那么假设又该如何拟定呢？回答这一问题时，我经常拿“海边小店的梅干饭团”打比方。假设在海边的某个小镇，通往钓船码头的小路上有一家7-Eleven便利店。现在正是垂钓的最佳时节。第二天恰好是周末，据天气预报报道，明天天气极佳，是乘船钓鱼的好日子。所以可以想象，从明天一大早开始就会有钓鱼客顺路来便利店购买当作午餐的食物。因为中午的气温将大幅上升，所以从钓鱼客的心理考虑

，应该更需要不易损坏和腐败的食物。“这样的话，梅干饭团应该很好卖吧！”根据上述条件，店员树立了这样一个假设，然后加大了对梅干饭团的采购量。钓鱼客来店里购买午餐前，大多没有直接的购物目标。所以当看到货架上陈列着满满的梅干饭团POP广告上梅干饭团最值得钓鱼客选择的宣传时，则将引发连自己都没意识到的潜在需求，刺激购买行为的发生。此外，得到满足的顾客也会认为“这是一家十分理解钓鱼客需求的便利店”，从“头回客”变成“回头客”。可见，合理的假设还有助于增强顾客的黏性。反之，如果不进行任何预测，不树立任何假设，只是同往常一样进货，那么就难以发现钓鱼客竟能如此青睐梅干饭团。而作为顾客，那一天也只好购入其他产品，但内心说不定会因为店里没有提供自己最想要的食品而感到失望，削弱了再次来店购物的意愿。POS系统的详尽数据也容易让人受到数字的影响，误以为今天卖得好的产品明天也一样卖得好，进而完全参照系统中的销量排名采购第二天的产品。但实际上POS系统提供的是“顾客昨天”的数据，并不能自动总结出“顾客明天”的数据。顾客明天的需求、产品明天的销量需要商家建立假设仔细研究，而POS的主要功能则在于验证假设的正确与否，帮助商家继续下一轮的“假设-验证”。仔细研究各种销售数据可以发现，即使在物质富足的时代，消费者对新事物仍然具有非常敏锐的触觉，一旦发现便即刻为之吸引。100日元饭团的畅销主要是因为出现了前所未有的价格区间，顾客可以用低廉的价格买到曾经标价130多日元的饭团，所以体验到了新鲜感，达成促进购买行为的效果。但如果再一次下调价格，只会令顾客觉得商家黔驴技穷，在重复毫无新意的伎俩。即使从价格层面分析，如果“站在顾客的立场上”来看，依然能发现不一样的结果。午餐时间，顾客在便利店购买便当和饮料的花费大致在500日元出头一点。如果购买两个170~180日元的高价饭团，再搭配味噌汤或其他饮品的话，总价也基本能保持在500日元左右。如此一来，既不超出预算范围，又可享受到高端食材的新式饭团，必定能引起顾客的购买兴趣，显然具备尝试的价值。而这也正是揣摩顾客心理所得出的结论。“必须看到时代的未来，否则势必被时代淘汰”我经常嘱咐公司员工们：“工作时要客观地看待自己。”也就是指从“另一个我”的角度对自己的想法做出客观的评价。当站在“另一个我”的角度时，不仅视角发生了变化，自己也能跳出工作的框架，回归顾客的立场，意识到自身任性而矛盾的消费者心理。然后卸下麻痹感观的“过滤器”，发现买方的需求正在发生日新月异的改变。另一方面，那些经验丰富、自称是专家大佬的人，说话时常喜欢使用“以我的经验来看”的固定句式。然而，这个句式的真正含义却是“对我而言得心应手的方式”或是“我认为正确的做法”。自诩为专家的人只信任符合历史经验的数据与信息。一旦出现了与经验相悖的现象，他们的第一反应是判断“这个数据不严密”，然后弃之不理。这是因为过往的成功经验作为“好的记忆”储存在了他们的脑海里。每当出现类似的情况，“专家们”就习惯读取“好的记忆”，重复过去的成功经验。我经常嘱咐公司员工们：“工作时要客观地看待自己。”也就是指从“另一个我”的角度对自己的想法做出客观的评价。当站在“另一个我”的角度时，不仅视角发生了变化，自己也能跳出工作的框架，回归顾客的立场，意识到自身任性而矛盾的消费者心理。然后卸下麻痹感观的“过滤器”，发现买方的需求正在发生日新月异的改变。另一方面，那些经验丰富、自称是专家大佬的人，说话时常喜欢使用“以我的经验来看”的固定句式。然而，这个句式的真正含义却是“对我而言得心应手的方式”或是“我认为正确的做法”。自诩为专家的人只信任符合历史经验的数据与信息。一旦出现了与经验相悖的现象，他们的第一反应是判断“这个数据不严密”，然后弃之不理。这是因为过往的成功经验作为“好的记忆”储存在了他们的脑海里。每当出现类似的情况，“专家们”就习惯读取“好的记忆”，重复过去的成功经验。如果把“返还5%消费税”改为“降价5%促销”的话，也许不会引起顾客太大的反响。即使两者实质相同，表现形式的不同也会促使人做出不一样的选择。当顾客收到2000日元返利时，有许多人会对身为卖方的我们说“谢谢”；可如果是1万日元的商品打八折，同样为顾客节省了2000日元的话，一般没有人会在收银台道谢吧。我们集团自创业以来一直遵循“灵活应对变化，贯彻基本原则”的理念。其中，7-Eleven便利店的四项基本原则可谓是维系顾客忠诚度最为基础的部分，这四项原则分别是：一、产品备货齐全——消费者前来购物时，货架上不多不少地陈列着他们想要的产品；二、鲜度管理——保证产品足够新鲜；三、舒适整洁——保持门店的卫生干净；四、亲切服务——真诚地对待每一位顾客。消费者更易记住卖方的缺点当卖方脱离了规避损失的心理，以挑战精神积极对待经营时，买方也会随之脱离规避损失的心理，触发购买意愿，积极地选购产品。零售产品的损失主要有两大类：一是因为滞销出现的成本损失；另一个是“本来可以售出的产品，却因为备货不足而错过销售机会”的机会损失。换而言之，机会损失即是指某个产品备货充分时能够售出得到的最大利益。对许多人而言，因亏损而产生的失望，大过因获利而得到的满足。而且成本损失看得见摸得着，可以马上计算出具体的数值。与此相反，

商家无法直观地感受到等同于最大可能收益的机会损失。因此，他们倾向于关注成本损失，并运用消极的采购方式减少成本损失。但是，如果店铺陈列的产品数量不足，宣传的力度也会应声下降，那么这些产品将难以吸引顾客，得到他们的认可。虽然“全品八折”与“全品100日元”两种促销方式，前者可能让顾客得到更大的实质利益，然而在实际应用中，对于饭团类的低价产品，金额表示法远比打折促销更加直观和有效。可见顾客对产品定价的反应也总是不可思议地违背了经济合理性。在顾客根据“高品质”和“便利性”的两个坐标轴挑选产品时，如果起初像羽绒被一样只有两种价格的话，顾客很难察觉到高价产品的“高品质”，反而更重视价格上的“便利性”。不过要是出现了一款更高价的产品，让顾客面对三个选项时，他们就能通过比较切身感受到38000日元羽绒被的品质，并且在“高品质”中发现价格上的“便利性”。正如我反复强调的一样，顾客的购买对象是产品的价值。虽然低廉的价格也是一种价值，但顾客并不只关注低价，他们迫切想要知道的是这一产品是否具有购买价值等令人信服的理由，其最终目的在于合理化自身的消费行为。陈列产品时，当一种单品的数量达到了某个临界点，则将一下子拔高顾客的认知度，刺激消费心理，让他们的消费意愿达到顶峰，最终出手购买。比如伊藤洋华堂超市零售苹果时，比起只使用一排长1.8米的货架陈列，大胆使用两至三排同类货架的效果更为显著。相反，一开始大面积陈列的煎鱼本来每天可以轻轻松松地卖出500份，但商家却觉得对于这种畅销商品，即使稍稍减少陈列空间也不至于造成太大影响，不曾想却使得煎鱼的销量一落千丈，每天连100份都难以保证了。当然，在店铺陈列大量产品，是挑战的同时也伴有风险。但是如果因为惧怕风险而采取消极的应对措施，那么将永远无法迎来爆发点。切记，爆发点就在风险之后。7-Eleven便利店遥遥领先于同行竞争者的日均营业额与诸多因素息息相关，而支撑一切因素的根基可以概括为“密集型选址战略”。“待客之道”的基础在于“沟通”。谈话越是深入，越是能从对方的话语中读取重要的信息。这才是“对话”层面的待客之道。人之所以打扮自己，主要源于两个相互之间有些矛盾的理由：一是想要“与众不同”的心理需求；一是在意“他人的眼光”，渴望得到别人的认同。想要做到精选产品，给顾客提供明确的价值观念以及建立可满足顾客需求的假设的话，卖方不能仅仅是单纯地售卖产品，而是应该思考如何以产品为媒介向顾客传递信息，让他们产生共鸣。如果顾客感受到了卖方的这番努力，自然能迅速找到选购产品的理由。在此我又要强调，当我们提供产品时，必须“站在顾客的立场上”思考，一定要确认是否能让顾客迅速找到选购的理由。只有那些既没有明确的经营理念、也无法建立假设的商家，才会片面地认为“提供的产品种类越多，顾客就越容易满足”。我曾询问过和多家企业有来往的佐藤：“成长型企业与其他企业有什么不同之处？”他回答道：“最大的区别在于企业是否制定了清晰的愿景。大多数成长型企业在找到我之前已经非常明确自己的需求，我所需要做的是具象化这些需求，协助他们与外部的顾客建立良好的沟通机制。”我们的店铺并不是零售生活必需品的地方，而是旨在营造出一个让人满怀期待地进入店门，为新颖的产品设计心跳加速、身心感到愉悦的店铺。所以我们决定只陈列给人带来快乐与梦想的产品，并舍弃了一些带有强烈生活气息的类型，比如马桶坐垫套等等。虽然我知道零售这类产品必定能提高营业额，但仍然毫不妥协地坚持初衷。因为我认为，对于那些背离顾客期待的产品，即使有助于零售业绩也没有任何售卖的意义。接下来的这句话可谓是点睛之笔。为了眼前的百万营业额，放弃未来可能上亿的营业额，反而是得不偿失的做法。所以我们一直都不改初衷，遵循最基础的经营理念。想要提高顾客对商家的忠诚度，则必须站在他们的立场，打造能抓住消费者心理的店铺。同时，还必须持之以恒地开发高品质的产品，建立假设，为门店采购符合顾客需求的畅销产品，并在陈列、用词、试吃等方面苦下功夫。此外，产品的新鲜度、待客服务、店铺的整洁环境等等环节都缺一不可，可见要培养顾客的忠诚度绝非易事。只有当顾客感受到期待以上的价值时才会获得满足感。然而顾客的期待在不断上升，以食品为例，以前觉得“好吃”的水准之后就变成了“理所应当”，最后则终结于“厌倦”。因此，针对一到夏日销量就急剧上升的中华冷面与荞麦面等长期畅销商品，我们每年都会改良其品质，在口味上略加调整，抬高产品的水准。对于7-Premium目前已经多达1700多种的产品系列，我们也坚持进行定期的更新换代。比如在“改造”咖喱粉时，我们与身为行业龙头的好侍食品（House Foods）达成了合作关系，把经过了7次试制后的试吃品快递至报名参加点评的家庭，让他们作为实际的午餐或晚餐食用，并像这样反复进行了5次口味测试。最终上市的新版咖喱粉大受消费者欢迎，销售业绩比过去提高了1.5倍。此外，在实行产品更新时，我们也会时不时地更换共同研发的制造厂商，加入新的灵感。以车站内的商业设施而广受欢迎的Ecute也同样如此。和普通的商业设施不同，车站是顾客们每天早晚都会经过的地方，所以如果长年一成不变的话更容易让顾客厌烦。据创始人镰田由美子所说，为了留住回头客，Ecute项目组成员不仅要定期调整固定店铺的产品结构，还会利用店内的自由空间，

以自行策划的营销方案为基础，每隔两周到一个月推出不同的活动，赋予卖场变化。换言之，即是保持日常性的“微创新”。作为卖方，我们在不断做出改变的时候，也必须时刻铭记要持续给予顾客附加值。如果是食品，则提高它的新鲜度与美味度；如果是各种服务，则把它改善得更好用。对顾客而言，今天的满足即是明天的正常水准。为了满足明天的需求，顾客总是在追求有附加价值的产品。因此，积累附加值是经营的另一个关键点。当7-Eleven把应有的经营姿态重新定义为“近距离便利”后，便捷的范围也得到了大幅延伸。比如各店开展的推销和送货服务，就是针对老龄化问题日趋严重的日本社会，让老年客户群足不出户，在家中即可轻松享受的便捷性服务选项。另外，最近我们用店内油炸设备自制的土豆饼和炸鸡等即食食品在傍晚呈现出了良好的销路，观察后发现购买者大多是40~50岁的家庭主妇。这意味着顾客追求的便捷性又延伸至对晚餐制作时间的节省之上。我们作为卖方，平时必须不断捕捉顾客的各种需求。为此，在信息大爆炸的现代社会，稍不留神就会自负地觉得“一定要吸收最前沿的信息”“不能落后于信息的浪潮”。结果，反而被海量信息弄得身心俱疲，难以撷取到真正需要的内容。或者，即使每天接收了大量信息，却还是因为受制于历史经验和业界常规形成了思维定势，错过了真正重要的信息。正确的做法是，持续留意和自身工作相关的信息，常常自问是否在脑海中置备了一个“鱼钩”，是否已把针尖磨得锃亮。与逻辑道理相比，人更容易出于某种心理或情绪而做出行动。人的思维模式一旦固化，就会一味搜集于己有利的信息，对不利的信息不屑一顾甚至视而不见。这种心理的存在造成了信息在传播过程中被歪曲，或是在观察现象的眼睛前加上了一层滤镜。例如在商业谈判中，如果不能掌握对象的心理和感情，就无法进行下去。在价格谈判中，只要对象一直怀着不安和不满之情，不管用怎样的道理去说服，谈判都不会有进展。这时候必须向对象展示即使降价也能赚钱的道理，让他的不安和不满的心理变成期待和放心，谈判才能有结果。在分析销售数据时，通常会使用一种叫做“ABC分类法（Activity Based Classification）”的分析方法。这种方法是根据各商品的销售情况，将商品分为A、B、C三个等级。其中A级为“热销品”，也是最重点的商品类，而C级则是“滞销品”。这种分析方法的优点是可以简单便捷地进行商品管理，然而在消费者需求变化加剧的当今时代，使用ABC分类法可能会使人掉入一个巨大的陷阱。假设某种商品存在X、Y、Z三种类型。X的销量为100个，Y的销量为50个，Z的销量为30个。如果通过ABC分类法来分析，很显然，X是热销品，下次进货时应该多订购一些。但是，如果实际上Z的库存只有30个，而且在一天之内就已经售罄；Y的库存有80个，在两天内卖出了50个；X库存为200个，在三天内卖出了100个的话，情况就完全不同了。从买家的角度来看，卖得最好的商品应该是Z才对。这是因为，在一天之内售罄的商品，一定是大家都想要的商品。Y在两天内卖出50个，X在三天内卖出100个，这种结果的出现很可能是因为从第二天开始店内就已经没有Z的库存了。消费者在无法买到第一选择的情况下，消极地选购了另外两种商品之一。——也就是说，销量最高的X其实有可能不是第一热销品。如果一开始Z的库存有100个的话，销量也很有可能达到100个。铃木：这就叫做“机会损失”，其中隐藏着潜在的需求。如果下次进货的时候将Z作为热销品增加订货量，就能产生新的销售机会。卖家常常更倾向于考虑如何得到“大量售出”的结果，所以更关注销量最高的商品，而且将销量作为唯一依据来进行分析也是最简单易行的管理方式。然而，在市场不断发生激烈变化的时代，昨日的热销品并非明日的热销品。人们花钱是为了获取相应的满足感，在这种情况下，商品或服务只是提供满足感的一种媒介。从理论上来说，“现金返还”也是变相打折。顾客需要先去收银台付账，然后走到另一个专门的服务柜台，按照购买的商品分别领取返还的现金，遇到人多时还要排队，这对于顾客来说比直接打折要麻烦多了。可是，顾客领到返还的现金，却会对身为卖家的我们道谢。着眼于心理学上的感觉，而非经济学上的效果。在有多个选项的时候，用一种事物比较其他事物从而作出选择这种行为，在经济学中被称为“择优”。古典经济学认为，一个人的择优在任何条件下都不会改变，然而现实却并非如此。仅仅是把选项由两个增加为三个，就会出现“择优逆转”现象。耐人寻味的是，同类商品如果分为高、中、低三个价格陈列在一起，消费者通常会避免购买两个极端价格的商品，而是选择位于中间价格的商品。这在行为经济学中被称为“厌恶极端”。据说餐饮业也根据顾客的这一心理，提供三种价格的套餐，而中间的价格一般会定在商家最想收取的价格带之内。无论消费者购买何种物品或服务，都是为了获得能够使自己满意的价值。所以面对一件商品的时候，顾客总是会考虑是否有购买价值，是否能提供使自己“选择的理由”，并通过这种考量使自己的选择正当化、合理化。顾客所关心的是：这种价值的商品，用这个价格来购买是否合适，这个价格是否是自己满意的公平价格。要如何抓住顾客自己也未意识到的潜在需求呢？必须记住的一点就是，所有的潜在需求都深藏于顾客的心中。在这个顾客需求瞬息万变的时代，顾客明天的需求虽然是看不见的，但它其实已经潜藏在顾客今天

的心中。想要发掘出这种潜在需求，就必须要进行“假说与实证检验”。所谓假说，就是对尚不明确的明天的顾客需求进行一定的假设。与单纯的随性乱猜不同的是，这种假设是建立在一定的信息基础之上的，必须先取得一些让人在一定程度上了解顾客需求的信息，才可以进行假设。我们称这种信息为“先期信息”。POS系统数据表示的是过去的贩售记录信息，所以即使过去某件单品销量不多，也可以根据数据发现一些之前没有过的变化动向。对这些能够体现未来顾客需求的信息进行解读，得到的就是先期信息的一种。如果不采取这种设立假说的订货方法，只是单纯地卖掉多少就补充多少，不断地重复“补充订货”、“追加订货”行为，门店就会一成不变，失去活力，最终结果就是顾客流失。设立假说并实践是一种挑战，挑战就会伴随着失败。但是如果只是建立假说而不去实践，那就无法称为是在工作。意识到这一点，是最为重要的。以便利店为例，如果基于自己的假说订购某种商品，并将10个以上的这种商品在货架上摆放整齐。这样一来，这件商品就能够充分地展现自己的魅力，这对顾客来说就足以成为“选择理由”，并能够引起顾客的购买欲。所以这样做不仅没有造成机会损失，同时也使商品废弃损失最小化。可是，如果害怕商品无法卖光导致废弃损失，订货时十分消极的话，货架上就只能摆放两三个这种商品了。这种摆放方式会使顾客对其产生一种错觉，认为这是“卖剩下的商品”，可能使他得到一个“不选购的理由”。摆放10个以上时明明可以热销的商品却只摆放两三个，就会产生机会损失，而最终会由于始终卖不出去而导致废弃损失的发生。一旦发生废弃损失，数字上就会马上体现出来。而机会损失就不一样了，机会损失指的是损失了“商品库存足够的情况下本来能获取的营业额”。因此，机会损失是无法直接看到的，在数字上也无法马上体现出来。“看得到的损失”比“本该获取的看不到的利益”更容易被人们所感知，所以，大家常常会被废弃损失束缚住了视野，陷入恶性循环中。货架优化为什么重要呢？就像之前说过的，如果一件商品能够在货架上占据足够的空间，就能提高自身的表现力，更有效地发挥自身的魅力。同时对顾客来说，每件商品都能看得更清楚了，更容易找到自己想要的商品。一种可以热销的商品，经过优化后在货架摆放十几二十个，就能够卖出10个以上。可如果不进行优化，只在货架上摆放三四个，就很容易因为不起眼而被消费者错过，反而变成滞销品。又比方说在7-Eleven的杂志贩售区，虽然那部分空间非常狭小，但如果进行优化，将精选出来的杂志每种摆两本在架子上，杂志整体的销售额就会增加。在面对过多选择的时候，人们很容易陷入“选择困难症”。这时候，绝大多数人会倾向于逃离“困境”，放弃选择。“为了顾客”这一思考模式还有一个陷阱，那就是很容易变成嘴上说着“为了顾客”，却把自己的思考局限在目前的能力或是经验范围之内。成功的体验会产生令人心情愉快的回忆，因此在面对新局面的时候，人们很容易回想起这些经历，并再次使出同样的手法。当然，成功的体验中也有值得我们学习的东西。例如跨越困难时的自信、信念等通用的东西。除此之外，令人愉悦的结果往往与其发生的方法一起被人牢牢记在心里，使我们单方面地认为这么做是“为了顾客”，导致我们无法跟上顾客与市场的变化。最麻烦的是，思考的人本身却并没有意识到这个问题。我想，“为了顾客”思维模式与“站在顾客角度”思维模式可以分别用“河川”和“井”来表现。所谓河川式，即卖家以过往经验、既存概念、既有数据为依托，自以为顾客站在河对岸的某一处，并向那个方向抛出球去。可是，此时顾客的需求很可能已经移动到了更前方的位置。而井式则是不断向下挖深自身所处的井，发掘出自己作为顾客时的心理和需求。在这样不断挖掘的过程中，就会接触到地下的水脉，而地下水是与顾客所处的井相连的。这里所说的地下水，即顾客的潜在需求。所以人们必须要把河川式思维模式转化为井式。面对各种人和事物，包括自己，都要常常持有疑问：“真的是这样吗？”“为什么会这样？”然后变换角度，深入考虑答案。从“为了顾客”的卖家视角变换为“站在顾客角度”的消费者视线，正是典型的案例。从经营角度来看，地域占优战略在提高物流、信息系统、广告、店铺指导等方面的效率上，都非常令人期待。而且，高密度的门店数量会对当地消费者的心理产生很大影响，从而形成一个引爆点。当一个地方出现一家新店铺时，对新事物怀有好奇心的消费者往往会找个机会到这家店里逛一逛。而这些消费者对该店铺的口头评价会不断地在居民中传播扩散。此后再有新店开张时，当地居民对7-Eleven的认知度就会更高，对7-Eleven的心理距离也会不断缩小。在到达一定程度之后，该地区全体居民对7-Eleven的利用率就会骤然升高。所以，在某个新地区开设门店时，一开始每家店的平均日营业额增长会比较缓慢。但是当门店密度达到一定程度时，日销售额的曲线会急剧上扬。这就是所谓的引爆点。我们在开始一个新项目的时候，往往由于惧怕风险而畏首畏尾，消极推进。而这一行为导致的结果就是消费者对新商品的认知度无法提高，使商品陷入越来越难卖的恶性循环。只要保守心理占主导，本来可以热销的产品也会滞销，引爆点自然不会出现。大胆地迈出一大步来挑战，必然会伴随着相当的风险，但引爆点就在风险的背后。挑战的欲望会影响到顾客的心理，如此才能

够产生连锁反应，引发引爆点出现。顾客需求与顾客心理是联动的，必须要对爆发点原理有足够的认识。可是所谓售罄，也就意味着如果进了更多的货物，就有可能获得更高的销售额。如果卖家能够注意到原本可得却未能获取的利益，即看不到的机会损失，就会在下次进货时采取更积极的进货策略吧。消极态度的卖家会和纽约的出租车司机一样，比起应获利益来更注重实际的损失，因此就只会关注如何回避风险。在日常生活中，我们如果要对一事物进行评判，通常不会总是按照逻辑顺序有条理地进行理性思考，而是直接得出直观答案。这种凭借直觉进行简单判断的方法，在行为经济学中被称为“启发法”20日语中被解释为“简便法”或“目测”，也有人称之为“思考的捷径”。厌恶损失其实也是启发法之一。

即使自己的观点是错误的，但由于这些人无视那些可能体现了错误的信息，就会武断地认为自己一贯正确。这种思维方式就叫做“证实性偏见”，正是专业人士很容易掉入的陷阱。况下，对商家来说划算的事情往往不利于消费者；而对消费者有利的事情，也常常让商家觉得不划算。注意，经营者必须始终记住，绝大多数情况下，对商家来说划算的事情往往不利于消费者；而对消费者有利的事情，也常常让商家觉得不划算。买方市场对商家的考验就是：能否看穿事物的两面性，并以消费者的意愿为优先，修正自身既存的经营方式或架构。这种修正对商家来说可能不划算，需要新的投资，会产生新的成本，并伴随着风险。但只有敢于承担风险进行革新的企业和商店，才能够获得顾客的支持。

那些产生了偏差的人恐怕也明白“必须要适应变化”。所以当人们努力想要适应变化，销售数字却丝毫不见起色的时候，就要进行彻底的分析，一项一项地验证那些对于自身有利的经营方式是否已经对顾客产生了不便。要充分意识到：一味拼命工作和即使承担风险也要为顾客做正确的事，是完全不同的两码事。从传统经济学的角度来看，只要品质不变，产品对消费者的吸引力也不会变，可现实却并非如此。使消费者感到满意的基准并不是绝对的，最初的体验成为基准后，根据今后时间的变化，满意度也会发生变化。在行为经济学中，这一基准被称为“参照点”，而消费者的参照点随着每次体验不断提高。原本，星巴克以提供“度过悠闲时光的绿洲”这种“优质”服务为基本战略，赢得了消费者的好评，而它又在一定程度上兼顾了咖啡连锁店低价便利的亲民性。然而到2000年中期，星巴克开始走大规模扩张路线，大量地开设连锁店。随着店铺越来越多，其品质也越来越差，但亲民性却远不及麦咖啡23以至于业绩低迷，陷入“不毛地带”。此后，星巴克重整旗鼓，回到品质优先的轨道上，这才逐渐恢复了元气。早在20世纪80年代，美国的7-Eleven也曾陷入不毛地带。由于当时开始出现24小时营业、强化折扣战略的平价超市，为了与之抗衡，美国的7-Eleven也追随这些超市采取了同样的战略，这正是导致7-Eleven陷入低谷的主要原因。便利店与商品种类更加齐全的超市打价格战，是必输无疑的。“亲民”不足，导致经营不善，最后只好寻求日本7-Eleven的支援。针对当时的现象，我们在坚持“亲民”的同时，对“优质”比率也作了提高。贯彻实施这一战略之后，美国7-Eleven终于起死回生。如果业绩没有提升，就一定要检讨自己的权衡取舍战略是否不够彻底和完善。效仿最大的问题就在于它一定没法比真货做得更好，没法跻身一流行列，也永远当不了No.1。要说效仿经营与独创性经营哪个更简单，一定有很多人会选择前者，但这不过是看似正确却隐含着错误的观点罢了，效仿之路限制颇多，无法产生差别化，最终只会让企业被迫卷入单纯的价格竞争当中。效仿他人的经营方式不过是作茧自缚，自讨苦吃。“单纯的劳动”与“真正的工作”有哪些不同。“单纯的劳动”是在预先知道答案的情况下对着答案照做；而真正的工作则是每个人负起自己的责任，挑战问题，找出答案，解决问题。效仿就是在已经知道答案的情况下，踩着人家的脚印左转右拐。哪怕是自以为在独立工作，也不过是做了些体力劳动而已。而摒弃效仿，想办法与别人产生差别的过程，才需要真正的工作。其实，人们被委以重任的时候会自然而然地感到工作的价值，积极行动起来。

以明确的理念为基础，企业才能够在便利店这一平台上准确地制定供货策略。这样挑选出来的商品竞争力才会高，顾客也更好选择。对于顾客来说，被提供的商品和服务越是经过精挑细选，越有针对性，顾客就越愿意使用和购买。物质富余、消费饱和的当今时代，顾客并不会顺着商家的意愿来购物。现在需要的是商家迎合顾客，提供顾客所需要的价值。根据新理念，以重新定义为第一步的积酿战略，可以开拓出迄今为止无人涉足的新市场。不能只顾品类丰富齐全就好，卖家要以明确的经营理念为基础，对卖场的商品进行筛选安排，制造出自己品牌的价值，并准确地传达给消费者。不断重复这一行为的过程中，就产生了一个必须不断进行自我革新的时代。假说产生于未来的可能性，无法预见未来的人只会反对说“那不过是假说而已！”然而，假说并非栖身于过去经验的延长线上，所以反对者无论提出多少经验谈，都无法否定假说。只要是自认为有价值去做的假设，就该力排众议去做。大家一致反对的事情大抵都会成功，而大家都赞成的事情往往会走向失败。过去的延长线上充满了风险，

挑战新事物才能规避风险，一成不变是无法创造未来的。只要变换视角，从着眼过去转变为看向未来，就能找到前进的方向。只要坚定不移地走下去，反对者的声音就会消失在遥远的后方。一般来说，很多人在开展一项新行动之前总是会首先考虑相关的限制条件，列举“做不到的理由”，然后得出“不可能”或“很难进行”的结论。其中似乎还有人错误地认为，越是能找到那些细微的限制条件，越能够证明自己能力优秀。像红饭团开发小组那样，以制约条件为前提，打算在框框内尽最大努力的人绝不是少数。但无论他们做到哪种程度，毋庸置疑，他们都没有跳出从卖家角度出发的前提。之前也曾说过，作为卖家“拼命工作”与“获得顾客认同”完全不是一回事儿。拿出所谓的“做不到的理由”之前，首先要做的，是检视这一理由是否真的是“做不到的理由”。将限制条件作为框框限制住思维的人，是无法进行新挑战的。所谓“学习”，通常越努力的人就越容易受过去的限制条件制约。当然，这并不是说通过“学习”来获取知识是完全没有必要的。只不过在开始一项新事业之时，谁都无法确定这一事业能否成功。这时人们想要“学习”，是因为他们大抵认为，只要“学习”就可以找到答案。可在这种场合下“学习”的，归根结底只不过是过去累积的经验罢了。

人们很容易就会反对自己无法解答的事物。当我们面临前所未有的挑战，需要自己来寻找答案时，通过咨询“找不到答案的人”来进行“学习”是没有意义的。这一点必须铭记在心。商务谈判的重中之重，就是决定成败的并非“话术”，而是把对方的不安与不满转化为期待的“论法”。谈判对象由于只看到事物的单方面而恐惧损失，怀有不满与不安的时候，无论拥有多么高超的话术，都无法使其改变心意。这种时候，我们就要思考如何将谈判对象的视线转移到其他方面，化解其不安心理，使他们转为期待和放心。这样一来，谈判才会拥有真正的说服力。团队行动时，如果只讲道理无法使大家意见一致，就要抓住对方的心理来说服，打消他们的不安，并使不满转化为期待。一旦将商品穿到身上，内心计算损益的基准就变成了试穿时的状态。脱掉身上的商品放弃购买，就会强烈地感到损失带来的“痛楚”。此时，如果卖家能够表达出自身的看法，无异于是在顾客身后推了一把。无论是谁，在别人讲话的时间长于自己预期时，都会觉得厌烦。可是讲话的人却完全不会注意到这一点，因为他已经陶醉在自己的滔滔不绝之中了。如对方提问，只告诉他必须知道的最小限度的答案。如果对方想要听取更详细的信息，再将自己所知告诉对方。这个时候对方才会觉得，“这真是个博闻强识又热心的人啊”。这就是“站在听者角度”考虑问题，顺应对方心理的讲话方式。有些人为了使自己的成绩看起来好看，会胡乱罗列一些数字。如果讲话者一味地拿出数字来说话，乍看之下似乎合乎逻辑，非常像样；但对于听者来说，听多了数字总会感到疲乏，并提出质问，思考这些数字的真实性。想要用数字来给听者留下深刻印象，就必须能够自信地说出数字的意义。上司要有意识地对下属“穷追猛打”，才能促使下属成长。一旦上司开始认为这是“无可奈何的事”时，下属就会停止成长，组织也会停滞不前。上司不可以一下子就把答案教给下属，必须要让其先自己思考。当下属的做法有错误时就要及时修正，使其意识到这种做法不会有成果，必须挑战新的处理方式。要让下属打破“蛋壳”，得到成长。大家常常会遇到的是警察式上司。这种上司认为，查出下属的错误才是自己的工作。自己给不出答案，只是直接将上面的命令照本宣科地传达给下属。这样一来，下属就会将“不犯错误”作为工作的第一要务，自然不会生出任何挑战意识，而组织也会因此而停滞不前。与之相比，最可怕的是上司假装自己很懂行的情况。这种上司为了防止自己无法给出答案的秘密暴露出来，会努力配合没能拿出成果的下属。从下属的角度来看，可能会认为这是一位善解人意的上司。但这样做的结果是下属不会成长，组织也不会得到任何成果。而最终下属还是会看穿上司其实并没有作答的能力，于是便开始消极怠工，每次失败都列举出一大堆的借口，组织也会陷入这种恶性循环。一般来说，如果只是由上层指派的话，被指派目标的人会因为完成目标而完成工作，产生“只要达成这个数字就好了”、“无法达成就受罚好了”这样本末倒置的意识。上司设立目标时最重要的是必须要向下属明确，这一目标对组织来说有什么意义，对个人又有什么意义。极力排除无法产生新价值的工作步骤。排除冗余步骤可使效率倍增并不是花费越多的时间，就能做出越好的成绩。有能力的人可以在短时间内完成大量的工作，这一点可以说是鉴定一名员工优秀与否的一个侧面。除此之外，能在有限的时间内集中精力专注于一件事，在头脑中整理遇到的问题，思考如何生产新的价值，抓住事物的本质作出明确的判断，是评价员工能力是否优秀占比重最大的部分。另一方面，当一个人的工作时间较多时，就会开始做一些不必要的事，本末倒置，使工作量增加。由于没人意识到这种状况其实是本末倒置，就会开始要求增员来应对增加的工作量。先从宏观的角度来看，确认团队的目标是什么，应该得到怎样的成果。此后，检视各个微观的工作是否沿着这一宏观路线的轨道进行。这样一来人们就会意识到，此前不假思索地专注于各种细节，反而导致了很多人无用功。像这样分析、筛选、对工作内容进行优化，就可以提

高工作的效率。在信息传达及共享方面也是如此，在人数和时间有限的时候会更容易进行，一定要排除“我是负责某事的，所以那件事不是我的工作”这种分派主义的恶习。经营者职责的第一条，不消说，是使公司业绩增长。总的来说，经营可以分为以下两种方式：追求“战胜竞争对手”的“相对价值”或是追求“重视自身理想与信念”的“绝对价值”。比较自己公司与其他公司的产品，如果自己的产品得了90分，其他公司是80分左右，经营者就会认为自己获得了胜利。但这不过是卖家的自以为是罢了，说不定从顾客的角度来看，会认为双方的产品都差不了多少，都是70分左右而已。就算自认为自家的产品战胜了竞争对手，只要得不到顾客的认可，这种想法就只不过是沾沾自喜而已。反过来，如果觉得自己输给了竞争对手，只顾埋头补足自己与竞争对手有差距的地方，就会钻进模仿经营的牛角尖。无论哪种情况，都会导致顾客流失。在竞争社会中，我们往往会陷入一味与竞争对手比较的误区，着眼于相对价值。可是作为卖家，应该最优先考虑的是获得顾客的认可才对。追求绝对价值才是卖家应有的姿态。作为企业经营者，除了要使公司业绩不断提升，还有另一项重要职责：要让在公司工作的员工觉得能在这里工作真好，让有工作往来的公司觉得能与这家公司合作真好。企业经营所需要的不只是理念与愿景，还需要与现实密切结合的驱动目标。有些人在问题与己无关的时候认为“应该挑战”，但与自己相关时就会采取保守姿态，这就是人性的体现。在这种时候，何时进行决断，到何种程度才妥协，不仅决定了一个人的工作，也决定了他的活法。如果想要选择不断挑战的活法，就不能向自己妥协。领导者一旦开始想要保护自己，组织和团队就会开始走向衰败。为了不使组织或团队动摇，领导者一旦决定某件事情有挑战的价值，就必须将这一决定作为信念贯彻到底。领导者决定好要做什么，大家就力往一处使，这样才能够充分发挥所有人的实力，甚至得到超乎想象的结果。作为领导者，如果在决策中迟疑不决，就要反问执着于某些事物的自己，从而向前踏出新的一步。什么是人的竞争力呢？我对我的员工有以下要求。第一点正是我之前重复多次的内容——破坏现有观念，挑战新事物，想要开发新事物的欲望与能力。挑战新事物的时候是不可能从过去找到答案的，能够获得答案的唯一地点，是未来的世界。当人能够看到未来的可能性时，再回头审视过去和现在，从而决定现在应做之事。如果现在做不到，就思考使不可能变为可能的方法；如果现在条件还不具备，那就自己想办法补足条件，打破壁垒。在我们集团有“四项基本原则”：备齐顾客所需商品的“商品齐全”；总是提供新鲜商品的“鲜度管理”；使顾客心情舒畅的“友善服务”；保持店铺清洁的“整洁营业”。我们一直贯彻实行这四项基本原则，而每一项其实都是理所当然之事。但是，坚持实行理所当然之事绝非看起来这么简单。大多数情况下，最初一段时间大家都会认真去执行这些基本事项，但之后就会马马虎虎。可正是因为不容易将理所当然之事贯彻实践到底，这些理所当然反而就会成为“不可思议”。

15、《零售心理战》的笔记-第2页

总之，对消费者而言，所谓的“销售力”即指让他们感到“买对了”“吃对了”“来对了”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。

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，每个工作日中午，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，我还会顺道去附件的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是不错，我也会立即勒令所有门店停止销售。然后再我下达指示后的20分钟内，北至北海道、南至九州的超过15000家门店，全疆从货架上撤去问题产品，所造成的损失由7-eleven总部承担。

百田尚树说，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。

16、《零售心理战》的笔记-第1页

其实我挺喜欢这本书的=====分隔线=====郁金香

17、《零售心理战》的笔记-1

灵感和创意大多隐藏与日常生活，我在观察生活时有双重身份，一个是作为普通人的自己，一个是以设计师身份观察前者自己。

18、《零售心理战》的笔记-1

规避损失心理是行为经济学的重要课题之一，意指人们经常不平等地看待损失和收益，在相同的金额下，损失带给人的感受远远大于获得。同样是一万日元，比起得到一万日元的快乐和满足，损失一万日元的痛苦与懊悔更令人记忆深刻。所以为经济学中被称为“损失规避性”。

19、《零售心理战》的笔记-第98页

商家真正的竞争对手并不是同行，而是瞬息万变的顾客需求。

20、《零售心理战》的笔记-卖方也有规避损失的心理

成本损失vs机会损失 关注成本损失-》导致保守 关注机会损失-》积极改进

7-11为了杜绝类似的恶性循环 采用了单品管理的方法

分担订货 -》除了店长，临时工和勤工俭学的学生也有采购产品的权限
总数2800多个单品，可以有效激发员工的挑战精神

人们对于关乎自身利益的决定总是持有保守的态度，所以店长在为自己的便利店订货时也常收到保守心理的影响，趋向于规避成本损失的做法。与此相反，当临时工及学生被委以重任时却会受激励，严谨的建立假设，果断的采购，并尽心售卖产品。这些“外行视角”

通过建立假设-行动（积极订货）-验证的单品管理方法，可以让机会损失，即可能获得的最大收益化作具体销售数字。此时相比成本损失，机会损失更能引起卖家的关注，进而让卖方产生积极采购，减少机会损失的动力。

当卖家脱离了规避损失的心理，以挑战精神积极经营，买方也会随之规避损失心理，触发购买意愿，积极的选购产品。达成这一良性循环的7-11最终在全店日均营业额表现了优秀的业绩

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com