

李明元



大店长开讲

店长必修手册

台湾「王品集团」「信义房屋」
「麦当劳」三大著名店长重磅开讲

戴胜益



12堂重点讲述，50个实战案例，成功经营的法则首次曝光
店长，站在服务第一线的首席执行官。

周俊吉



台湾7-Eleven总经理
徐重仁专文推荐

戴胜益 周俊吉 李明元 尤子彦◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

大店长开讲

店长必修手册

戴胜益 周俊吉 李明元 尤子彦◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

大店长开讲 / 戴胜益等著. —北京: 中信出版社, 2014.4

ISBN 978-7-5086-3572-9

I. 大… II. ①戴… III. 商店-商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 000630 号

版权所有 ©台湾商业周刊

本书版权经由台湾商业周刊授权中信出版集团股份有限公司简体中文版权

委任安伯文化事业有限公司代理授权

非经书面同意, 不得以任何形式重制、转载

本书仅限于中国大陆地区发行销售

大店长开讲

著 者: 戴胜益, 周俊吉, 李明元, 尤子彦

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16 字 数: 150 千字

版 次: 2014 年 4 月第 1 版

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

京图图字: 01-2013-8221

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3572-9/F · 3103

定 价: 36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序

为商之道

徐重仁

全联福利中心总裁、
前统一超商总经理

认识本书共同作者之一的子彦兄，是我在统一超商^①担任总经理期间。多年来，他对于零售与服务业的深入研究与关注，使他总能对此提出许多精辟的见解，是一位充满研究精神的专业媒体工作者，这是我对他的最深印象。所以，在得知《商业周刊》将把他过去一年来采访三位企业经营者的专栏集结成书后，我相信本书定能带给大家许多经营理念上的启发，于是很荣幸地接下了写推荐序的任务。

本书集结了过去一年《商业周刊》“店长学堂”专栏里的文章，专栏中的三位大店长，分别是信义房屋的周俊吉董事长、王品集团的戴胜益董

^① 超商，即便利商店。统一超商以加盟连锁的方式经营台湾的7-Eleven，是台湾规模最大的连锁便利店。

事长和麦当劳前亚洲区副总裁李明元。他们三位都是业界十分受人尊敬与钦佩的经营者，也是我认识多年的企业界好友。他们在《商业周刊》专栏长达一年的分享中，用心地分析店长经营中的疑问，详尽地分享了经营上的经验与见解。我每期都拜读，也常让身为经营者的我心有戚戚焉！而此书的出版，相信对于许多想要投身于创业及面临事业经营存在问题的管理者，有很大的参考价值。

阅读此书，也让我回想起过去对 7-Eleven 的经营，我们深深体会到门店的经营是事业的根本，所以在培养门店店长的能力上也进行了不少的研究与设计。包括我们每年参与台湾连锁暨加盟协会举办的杰出店长选拔，通过不同行业的观摩与竞争，达到激发员工学习潜能的效果。我们也在内部开设精英学院，鼓励有心学习的门店经营者继续充电提升自我；也设计出一套员工制度，让门店经营者通过回馈社会的过程，感受自我价值，扩大人生的视野。而这些做法，也无形中改变了许多经营者的能力与心态，在面对上门的顾客时，是抱着一种服务与热情的心态，因为欢喜面对顾客，生意也就随之兴隆。

几年前，我曾经看过一部日本影片《扁担之歌》，片中的主人公出身于商人之家，父母训练孩子的方法，就是在孩子长大之后，让他们通过卖锅盖来培养做生意的技巧。显然，单单卖锅盖儿的生意是相当不容易做的，所以主人公初期几乎没有卖出一个锅盖儿。后来因为对所卖锅盖儿产生了热情，在街上看到有人家的锅盖儿很脏，竟自然而然地做出了帮忙清洗的动作，最后感动了人们，也就顺利卖出了锅盖儿。

这个故事提到的为商之道不在汲汲于赚取消费者的钱，而在于建立彼此的信任与良好的关系。因为能够站在顾客的立场上，就会知道要给消费者提供什么样的商品与服务。所以经营门店与经营企业一样，时时思考如何带给顾客方便与欢乐，塑造令人愉悦的购物环境，了解顾客心理，进而将经营灵活地与之配合和改变，相信商机与人心就会随之而来，从而便可以创造紧密与长久的顾客关系。

作者序一 **从本书中品味
经营“人心”的承传**

李明元

受邀写序的当下，我正坐在从台东老家开往高雄的南回铁路莒光号上，赶往麦当劳位于高雄的南区办公室，向跟我一起打拼多年、尚未面对面说声“珍重，再见”的南区优秀餐厅经理们，表达我对他们的敬重和感念。而此时《大店长开讲》的出版，仿佛给了2012年9月底即将告别麦当劳亚洲区职务的我一个为职业生涯中场画上逗号的机会。为何是逗号？因为我还有好多有趣且有意义的事情尚未去尝试、体验。

很多人问我，在台湾学习并经营全球连锁快餐餐饮业近30年了，凡是领导管理、国际化营销策略、创新品牌形象、建立人员培训价值等专业修为的养成，一定有独到且精彩的亲身体验，若就此打住，岂不可惜？事实上，中场的告一段落，只是为了走下一段更长远的路。上海交大、台湾海

洋大学两岸学界与实务界的教学平台，已成为我下一个传承，并有机会总结过去近 30 年的学习经历，对时下想要出类拔萃继而拥有成为店长机会的人，提供另类且实用的舞台。

换句话说，除了两岸服务业经营发展的教学分享和交流外，个人也当抱有从学习中成长、从成长中升华智慧的态度，为自己多开几扇学习之窗，毕竟，学习需要宽广的胸襟，也需要兼顾纵深的眼界。我期待通过虚心学习，能在下一个阶段接受开拓华人连锁品牌之路的挑战时，有更热情、更熟练和更具绩效的呈现。

至此，不能不回头为《商业周刊》喝彩，因为他们已洞见到台湾服务业的黄金 10 年即将展开，店长将是服务业核心人才的趋势，进而才会有这本让商业经营者、从业人员能够言简意赅地读懂及学习的实用书出版。值得一提的是，这本书不单罕见地集结了实战经验丰富的三大服务业店长，让他们展示功力，同时还采取以理论结合实务、专文阐述加上问题解析（Case Study）的创新形式，使得这本书在市场中其他的创业书或管理书中卓尔不群，越发突显出其针对实际问题的解决、帮助思考问题根源和体会经营要诀的用心与功效。

综观此书，无论是店长的角色，还是店铺经营与成长挑战的淬炼，所有的“Know Why”（知其所以然）课题，都脱离不了与“人”、“心”的关系，何以见得呢？简单来说，不管是经营大店，还是小店，员工是“人”，消费者也是“人”，不过人心难测，一旦处理不当，缺乏了服务人力或者少了衣食父母，都有可能经营不善。无疑，成也是“人”造就的，败也

和“人”有着莫大的因果关系。

换句话说，即便店面所处地段好，产品优良，任何一位店长也都不可能仅靠着员工或怀着慈善心一时光临的顾客而建立起成功的事业，更不可能不切实际地只想走捷径或利用快捷方式就梦想可以拥有光鲜亮丽的舞台。所以，《大店长开讲》的目的就是希望有志成为店长或开创出事业一片天的人，从中细细品味如何经营无法捉摸的“人心”，并领悟蕴含的人生哲理与管理精髓，以此成为一位有远见、善用人才、具有灵活变通性、能够掌控变动及具备执行力的优秀且出色的店长。

总而言之，学习是无止境的，任何人的学习都不会有“够了”的一天。因此，不妨通过《大店长开讲》浓缩的前人丰富的经验，遵循实操性极强的“店长学”的引导，积极把握今日，砥砺前行！

作者序二

从小店到 大店的经营之路

周俊吉

还记得，大约在 2010 年底，接到《商业周刊》的约访，希望能邀请几位长期从事服务业的“大店长”，通过分享自身经验的方式，为许多现在在职的“小店长”就现有的营运实况进行诊疗、把脉，盼能借由彼此的切磋，达到教学相长、服务质量精进、产业水平提升的目标。

于是，我们见证了“店长学堂”专栏的萌芽、开花，到今日成书付梓的丰硕果实。虽然身为《商业周刊》指定的“大店长”之一，但 30 年前的信义房屋，也是从一家小小的代书事务所起家的。与许许多多的“小店长”一样，当时的我，缺乏资金、人手，只有一股“君子爱财，取之有道”的信念，勉强与其他同业保持了独特性。

因此，早在 23 年前，信义房屋就率先推出所费不费的“不动产说明

书”，维护客户“知的权利”，加强保障交易安全。这种看似增加短期成本的自律行为，在不知不觉中获得了消费者长期的信任与尊重，在经济陷入衰退的第二年，约 1/3 的同行纷纷宣告倒闭之际，信义房屋还能突破重围、业绩逆势增长达五成。

在其他方面，如开业界先例的四大保障——履约保证制度、漏水保固制度、高放射瑕疵保障制度（俗称辐射屋）及高氯离子瑕疵保障（俗称海砂屋），还有去年最新实施的“凶宅安心保障服务”，几乎都是在推出后，就成为同行业竞相仿效的标准服务。

这些做法同时也取得了官方的肯定与共鸣，例如内政部在制定《不动产经纪业管理条例》时，明文规定业者必须提供《不动产说明书》；最新修订的《成屋买卖定型化契约应记载及不得记载事项订定及契约范本修正案》草案中，也规定卖方必须充分揭露凶宅资讯，预计于 2013 年 4 月正式公布。

曾国藩家书中曾写道：“唯天下之至诚，能胜天下之至伪；唯天下之至拙，能胜天下之至巧。”人是天底下最复杂的动物，想要在瞬息万变的服务业中脱颖而出，想要赢得变化莫测人心的青睐，唯“信”与“义”二字而已。

“信”是重视承诺、说到做到；“义”就是合宜的思考或行为。所以，“信”与“义”合起来，就是“该做的事，说到做到”。

将“信义”落实在经营管理上，就是“企业伦理”，这也是信义房屋一路走来的核心价值。所谓“企业伦理”，就是以企业为主体，针对各个利害关系

人（顾客、同事、股东、社会大众与自然环境），从事合宜的行为，并建立适当的关系。

虽然你我身处于科技日新月异的社会，需要不断地面临着许多推陈出新、形态各异的经营挑战；但不论时代如何变迁，消费者心态如何捉摸不定，只要“小店长”们心中有一把尺，能时刻秉持着以“企业伦理”为根本的中心思想，以诚待人、重信守义，不以短利画地为牢，但求企业永续经营，则“小店”经营之路，必能从“如何生存”进阶到“长期发展”。

对我而言，成功三部曲首重“心诚”，再求“道正”，而“术强”自然会水到渠成。再把眼光放得远一点，个别企业无法脱离整体社会而单独存在，其与社会的联结不外乎通过各种利害关系人。如果我们能以“企业伦理”作为起点，克服台湾企业规模、资本不如人的先天障碍，才有机会打造享誉国际的品牌，而社会整体竞争力的提升与转型，也将指日可待。

作者序三 让客人感动的关键

戴胜益

王品人最喜欢讲故事，我讲一个真实的故事与大家分享。

在云林斗六家乐福旁，有一家牛排店。一天中午，一对年轻夫妻从银行开完户离开，要去餐厅用餐，下车没多久，太太的鞋跟就折断了。他们走进这家餐厅，服务人员在引领他们入座后，就关心地问道：“您鞋子坏了，需要帮你买双新鞋子吗？”太太很客气地拒绝了。服务员并没多说什么，之后就准备为他们提供点餐服务。

在点完餐后，这对夫妻正在用前菜时，一位女服务员悄悄地走了过来，手里还拿了一双鞋子，接着弯下身小声地对这位太太说：“如果您不介意，我把我这双鞋子送给您，不然，等一下您会很方便的。”

这是发生在西堤斗六家乐福店的真实故事，这对夫妻在脸谱网

(Facebook) 上写着 “一双鞋子的故事：吃西堤牛排送鞋子”，这件事让他们感到温暖，也让我们很感动。

没有客人在网络中发帖，我们也无从得知，但这样的故事，在王品集团各品牌餐厅内每天都会重复上演。

每家店的经营，除了要知道 Know How (知其然)，更要了解 Know Why (知其所以然)，就如同多品牌的王品集团，各品牌都有自己的标准化服务。如 “王品牛排” 标榜尊贵，规定是服务人员在服务顾客时鞠躬要保持 15 度；“陶板屋” 走日式和风路线，弯腰呈 30 度最佳；年轻活泼的 “西堤牛排”，则用热情打招呼，微笑一定要露出七颗半的牙齿。虽然不同品牌间有所区别，却也有异中求同的 “感动表现”。

而服务业就是以 “顾客满意” 为宗旨，如何让客人满意是 Know How，而 Know Why 则是让客人感动的关键，也是客人一再光临的动力。

《大店长开讲》中有信义房屋董事长周俊吉和麦当劳前亚洲区副总裁李明元两位服务业教父级的 CEO (首席执行官)，凭着他们的百战经验，可以从他们口中学习到店铺经营的成功心法。周俊吉董事长提到 “做 ‘宽服务’，经营 ‘窄客层’”，因为生意要长远，就忌目光短浅；李明元总裁则认为，品牌 DNA 不仅呈现在销售产品中，还要把品牌的 DNA 融入服务流程中，这两位精彩传授，让服务业的层次得到巨大的提升。

本书发展出了一种超越台湾服务业中原有的标杆创新服务与商业模式，让服务业的店长面临的种种问题和瓶颈，都能被一一检视与全面克服，台湾的服务业不仅实现了升级，更呈现出了崭新的风貌。

前言 不只学 Know How, 更要想 Know Why

尤子彦

鸟为什么会飞？从**Know How**的角度看，因为鸟有一对翅膀，全身覆盖着光滑的羽毛，可以减少空气阻力，而且从小就开始练习飞行。

但为何，一只鸡学会这些**Know How**，却怎么努力也还是飞不起来呢？

因为，能不能飞的关键，还要思考**Know How**背后的**Know Why**：鸟的骨头中空，里面有空气，所以身体轻盈；同时，鸟也没有膀胱，产生的排泄物随时排出体外，不会给身体增加额外的负担。

同样的，经营一家店，如果以为仿效麦当劳的“标准化作业流程”、王品集团的“员工分红制度”和信义房屋“有多少店长开多少店”，小店就能变身为跨国服务集团，无异于和只看到鸟的飞行**Know How**，不问背

后 Know Why 的那只鸡一样，永远无法扶摇上青天。

本书不是告诉你成功开店的步骤，而是，让你和麦当劳前亚洲区副总裁李明元、王品集团董事长戴胜益，以及信义房屋董事长周俊吉，这三位来自台湾服务业的大店长，一起思考小店经营的 Know Why。因为，唯有掌握 Know Why，才知道怎样的 Know How 适合你的店，以及如何运用大店长的成功心法，不致犯了捡到一对翅膀就以为能高飞的错误。

本书也不打算向你提供让店转亏为盈的标准解答。因为，开店若有成功的方程式，台湾麦当劳就不会在 2002 年推出“酱盖饭”，犯了产品策略失去重点的错误（见《大店长开讲》：汉堡店卖饭，错了吗？）；王品集团也不会做垮“蒙古国全羊大餐”等餐厅，历经收掉 6 个餐饮品牌的惨痛教训（见《大店长开讲》：这样开店，当然会倒闭）；信义房屋亦不致因过早跨出台北，南下台中、高雄开分店，使总部指挥饱尝鞭长莫及之苦（见《大店长开讲》：开第二家店，没那么简单？）。

本书分为店长角色、店铺经营与成长挑战，共三大部分 12 讲，每一讲皆有来自台湾店长曾向《商业周刊》“店长学堂”专栏提问的实战案例，以及由大店长轮流分享，未曾曝光经营心得的精彩开讲。

每一个案例，旨在探讨问题背后的问题（QBQ, Question Behind Question），不只学习 Know How，更强调思考 Know Why。希望这有助于培养店长们建立并经营一家门店的完整逻辑与独立思考能力，发展出超越台湾服务业既有标杆的创新服务与商业模式。

就如同一只鸡就算掌握了学飞的 Know Why，也永远不会变成鸟，但

却可以运用如何让自身轻盈的逻辑，训练自己成为跑得比鸟还快的鸡。服务业以经营者自我风格表述作为起点的商业活动，顾客最终需要的，是这家店的卓尔不群之处，即要有鲜明的个性和主张。只有这样，一家店才可能永远被顾客牢牢记住。