

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

078

スーパーマーケット実力店長の仕事術

超市店长工作术

整洁化、亲切服务、防止缺货、新鲜度管理、食谱推荐

落实店铺运营五原则，成为一流店长



「日」加藤津代志 著
龙蔚婷 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

078

スーパーマーケット実力店長の仕事術

超市店长工作术

[日] 加藤津代志 著

龙蔚婷 译

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



東方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-1193 号

SUPER MARKET JITSURYOKU TENCHOU NO SHIGOTOJUTSU

© TSUYOSHI KATOU 2015

Originally published in Japan in 2015 by THE SHOGYOKAI PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO,
and 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

超市店长工作术 / (日) 加藤津代志 著; 龙蔚婷 译. —北京: 东方出版社, 2018. 10
(服务的细节; 078)

ISBN 978-7-5207-0592-9

I. ①超… II. ①加… ②龙… 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 (2018) 第 218323 号

服务的细节 078: 超市店长工作术

(FUWU DE XIJIE 078: CHAOSHI DIANZHANG GONGZUOSHU)

作 者: [日] 加藤津代志

译 者: 龙蔚婷

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: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.5

字 数: 151 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0592-9

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

序——来自本书的早晨问候

各位早上好！

这里是一本书的开始，也是对大家的问候。

超市店长的工作，在大家眼中是怎么样的呢？首先想到的是不是：必须要做很多事情，很复杂又有难度。

我在 York-Benimaru 这家颇有代表性的日本企业工作了 31 年，在这期间，担任店长职务长达 15 年。这 15 年里，像“全新店铺”“生意惨淡的店铺”“遭遇竞争对手的老店铺”等很多难以提高业绩的店铺，我都曾经担任过店长。毋庸置疑的是，无论哪一家店，起步总是艰难的。但是，只要沉下心来思考“无论如何都要打破现在的困境”，并借助店内员工的力量，想尽办法，就能在任何时候都能开辟出解决问题的道路。

而我自己，通过这些实战经验，掌握了一套“超市店长带动店铺生意的诀窍”，其实，要想打造一个强大的超市，作为店长，只要重视“基本原则”，并切实地执行就可以了。

忽略“基本原则”的店长，是不会让门店顾客盈门的。

那么，这些“基本原则”如何在超市现场落地呢？这也不难，只需采取必要的方法，将“基本原则”落实到每天的“工作循环”即可。

对“超市的店长”来说，前文中的“基本原则”，即“店铺运营五原则”，将这五原则融入每天的“工作循环”中去，然后每天、每周地坚持下去，那么这个店长所在的店就一定会得到改善。

这是为什么呢？原因在于，这样做带来的结果是提升“女性小时工的战斗力”。

其实，本书中所提到的“店铺运营五原则”以及“工作循环”，其意图便是提升“女性小时工的战斗力”。是否能成为具有竞争力的超市，分界点就在于能否提高这类员工的战斗力。虽然这是一个经常被忽略的群体，但不得不承认：超市的强大与否，取决于这些女性小时工。

倘若店长能够将这些员工的想法不断地反映到卖场中，让她们持续地意识到自己就是“主人翁”，那么就一定能打造出实力强大的超市。

而作为正式员工的各部门主管，他们的自信及能量也会随之大大提升，最终的结果是，越来越多的员工成为干部后备人选，整个企业成为一个人才济济的团队。

超市里的女性小时工，既是店铺所处商圈的居住者，又是每天进行类似烹饪等家务劳动的主妇集合体。除了活用她们的“感受”“了解的事情”“想要的东西”“想实现的事情”，我想应该没有更好的方法了。或许这么说更准确一些：如果

没有抓住这些内容，就无法成为受到当地民众欢迎的超市。

需要和读者们再次强调的是，超市店长应该做的事情并没有什么特别，做好“通过日常工作循环，落实店铺运营五原则，提高女性小时工的战斗力的”这一件事情，就足够了。

在本书中，首先，第一章将为大家详细介绍“店铺运营五原则”，即店长必须要做到这五条，才能获得并实现自己的领导力。其次，第二章的内容是“超市店长的工作循环”，店长要通过工作循环中的六个步骤，实现店铺运营的五原则。再次，第三章以蔬果、鲜鱼、精肉、熟食、日配各部门为背景，通过具体的事例，介绍五原则中的“食谱推荐”是如何展开的。最后，第四章将以我的亲身经历，从实操的角度讲解改善的案例。

要学习店长这个角色应该去执行的内容，同时学习执行的方法，并通过实例找到感觉。希望能通过本书，使得超市行业能够多一些有能力的店长，哪怕只有一位。

以上内容，就是本书为大家带来的早晨开篇语。

今天也要面带微笑努力工作哦！

从下一页开始，进入本书的正题。

※在本书中，多次提到PI值（Purchase Index），其定义是1000个，或者是100个顾客，每一个人的购买件数。通过售出件数÷1000（100）计算得出PI值，因此这是一个描述顾客对卖场、商品支持率的指标。（摘自《商业用语事典》，商业界出版）

序——来自本书的早晨问候 ... 001

第 1 章

超市店长的运营五原则

“调查减少 35% 的原因，尽快使销售额恢复到原来的水准！” ... 003

“将家庭主妇们的感受、想法以及利于顾客的事情摆在第一位” ... 005

超市店长的店铺运营五原则

第 1 条 整洁化（干净的卖场） 007

超市的店面与“新店”“老店”没有任何关系 ... 007

理想状态是“光泽度达 70%”，而现实是：收银台周围为 8%，水果区是 10% ... 009

“店长亲自示范给我们看，而这些都是学校老师没有教给我们的” ... 011

凭借“厨余垃圾残渣处理室”的会议产生利润 ... 014

“每天打扫”“每周打扫”“每月打扫”，规定地点和时间 ... 015

“工作时要时刻关注店面入口”是店长必须具备的视角 ... 018

超市店长的店铺运营五原则

第2条 亲切服务（愉快并充满活力地问好）…… 020

“因为有你，我才来这家店”培养出更多顾客所称赞的“你” ... 020

为了避免大家陷入困境，店长要时刻关注“经过是怎样的” ... 022

“自己的精心策划”一旦奏效了，人的心理状态就会完全不同 ... 025

按家庭结构将小时工进行分类，并让她们拍下早中晚餐的饭桌 ... 028

高峰期，以节约后厨电力为名，让所有人都到售卖区 ... 029

提出让我们家爷爷奶奶高兴而又感动的企划 ... 030

当对方遇到困境时，能想到应该为对方做些什么这一点的店铺是很强大的 ... 032

一旦超市变成“企业优先”就不行了，为什么呢 ... 033

“要让加藤店长哭一回”，店里的伙伴现身了，果不其然，完全“败给他们了” ... 035

第3条 防止缺货（不断货的卖场）…………… 036

“特卖商品”“重点商品”的订货也交由小时工，让她们感受到工作价值，就不会辞职 … 036

让一天能卖五十个的小时工订两百个商品，就能提出食谱推荐 … 038

当气温超过 28℃ 时，烤鳗鱼会非常畅销，低于 28℃ 的话就卖不出去 … 040

把各卖场高峰期以后的售罄状态以及完全卖不出去的商品用照片的形式记录下来 … 043

最理想的情况是小时工能自行确定数值 … 045

将小时工培养为每个人都能承担两三项工作，这也是避免被竞争对手冲击的对策 … 048

第4条 新鲜度管理（追求鲜度与味道）…………… 049

“站在顾客的角度，如果觉得这是不好的商品就不卖”，确认时要坚持这一原则 … 049

思索“刺身应该如何切片，才能让顾客愿意购买”时想到了认证制度 … 052

各部门派出代表的小时工成立“新鲜度管理委员会”，效果更好 … 054

第5条 食谱推荐（每天的菜单推介）…………… 056

看到卖场的女性小时工们感到非常惊讶，“太厉害了，真的可以做到这种程度吗” … 056

由女性小时工们实施“中途确认”，涌现出了正式员工们想不到的提案 … 057

“试吃推销”的目的在于能得到来自顾客的认可，让他们觉得这是一家富含“提案”“信息”的店铺 … 060

借助小时工的智慧，果敢地挑战，就会提升业绩 … 063

第2章

超市店长的“工作循环”

早上光顾店铺的是“老年夫妇”呢，还是“家庭代表”？
“中途修正”要关注到这一点 … 067

超市的工作循环① …………… 070

在“信息收集”中，让女性小时工将自己家里的早餐、午餐和晚餐拍成照片 … 070

超市的工作循环② …………… 073

“销售计划”如果只是一个特卖计划就太不称职了，要

加入利润商品，实现总体利润 … 073

为了与各部门主管共有化目标并实现目标，“销售计划会议”需要注意七个确认要点 … 077

“既然是企业的钱，那就大胆地挑战吧，因为这些花费都将变成自己的经验” … 079

超市的工作循环③ …………… **081**

“订货会”采用包含女性小时工在内全员参与型的方式，会开展得更加顺利 … 081

超市的工作循环④ …………… **085**

“打造卖场”关键是：店长的方针体现在宣传单上的内容和店内是否一致，并切实地展开 … 085

母亲节当天，鲜花区价格为 800 日元的盆栽，经过精美的装饰用 980 日元售卖，大获成功 … 087

超市的工作循环⑤⑥ …………… **090**

通过“中途修正”取得“卖出去”的结果，“验证”则是要和同样是连锁的其他店铺进行比较 … 090

“即便对自己造成困扰，也能为顾客带来便利”，到底能做到什么程度？ … 092

第 3 章

实例!

超市店长的“各部门卖场改革”

蔬果部门

“滑子菇”向最高目标发起挑战 097

“虽然以味噌汤为主，但到店频率很高，如果每天都是同样的推荐，应该会厌倦了吧”

小时工提出的菜单“切成小块的滑子菇”“黏糊糊的通心粉”等，元素非常丰富 ... 097

1 周内卖了 1837 袋的销售实绩！全店排名第一！即便如此，“验证”的结果是“还能卖得更多” ... 100

鲜鱼部门

“刺身自助”的最终胜利 106

考虑到“既然我们店里要用到刺身，那么这就不是一个部门的策划，而是门店的整体策划”，获得来自其他部门的支援，融入计划中

休息日温泉旅行的店长灵感，开卖三个月，就达到 10 万日元以上的招牌企划 ... 106

销售额增加了 3%，顾客数量增加 4%——原本生意不佳

的鲜鱼部门活性化，直接关系到店铺整体的业绩 … 108

精肉部门

“猪肉分切”品类的攻守 …… 110

“与生鲜食品一样，将该商品品类按照一周的时间持续促销”这一想法让人感觉一周很长，但勇敢地发起了挑战，结果销售额达 467%

与小时工交谈，考虑到傍晚到店顾客的嗜好，提议“猪肉酱”+“炖萝卜”… 110

“猪肉片”品类的销售额合计为 43.4 万日元，与前年相比，增长到了 252.3% … 112

熟食部门

北海道产的 TOUYA 和土豆沙拉的挑战 …… 114

上午、下午变更货品的备货，从周一到周日持续进行这一项工作，使不是主菜的商品也能给部门销售额带来巨大贡献

淀粉物质少，适合爽口、轻脂土豆沙拉的土豆 … 114

“中途修正”中增加促销商品以及移动卖场，销售额与前一天的 10503 日元相比，上升到了 12150 日元 … 116

日配部门 1

面疙瘩汤带来的逆向思维 …… 117

“怎么又是疙瘩汤”，如果向妈妈抱怨，妈妈会不加解释地答

道“不想吃就别勉强”——这种菜单……

过去是因为“只有这些了”才吃，而现在的食谱不仅要味道好，还要讲究营养均衡 … 117

时刻都有人为顾客试吃服务，并在开火加热的状态下试吃，使销售金额、数量达到了全店第一 … 119

日配部门 2

“下酒小菜秋葵”带来的财富 …… 121

大家共同提出意见，解决问题的同时，自己在成长这种姿态也会影响其他部门

“以小时工为主体开展运营的店铺”，副店长、主管、小时工一起共同示范 … 121

虽然没有达到目标，但销售数量达到全店铺的第一名，金额 PI 值则排名第二 … 123

主管不在时，也能自觉地针对下周计划进行讨论，主动地考虑试吃展示方式，成长为这样的小时工们 … 126

日配部门 3

“豆腐”大改革的漫漫长路 …… 128

针对竞争对手的“上下两个价格点”，这当中，同样品类居多的自身企业的 PB 商品要全面展开，与竞争对手进行对抗

通过“收集信息”了解到自己店铺的缺点是“对比竞争对手，我们的价格点不明确” … 128

价值提案型的超市与折扣业态竞争的实例研究 … 130

门店与商品部都表达了感谢，而且形成了利润，为顾客带来了愉悦 … 132

专栏

妈妈的味道和饮食文化的差异 …… 133

“好吃吗”“这个酱汤味道不行啊”“哪儿不行了?!” … 133

在“我们家的生活”与“主管的计划”之间发现了差异 … 134

第 4 章

实例!

超市店长的“作业改革”

收银部门

由午会中止所想到的专用收银台 …… 139

离熟食区最近的 7 号收银台作为“便当绿色通道”，集中一小时安排四个人，便当的销售额达到去年的 150%

为了解决顾客的抱怨，暂停午会离开门店的店长第一次亲眼看到了便利店里买便当的顾客在排队 … 139

“午休时间只有一个小时，既然是店长，难道不能把这些基本的情况考虑进去吗!” … 140

配送卡车

将顾客的入口作为收货口! 143

大胆的思维转换

区区 309 坪的店面面积，年销售额 26 亿日元，超人气店铺的“开店前 100% 备货率”

紧挨着隔壁民宅的店铺设计被训斥：“太吵了！别打扰我们的日常生活！”… 143

“既然不能解决，我们甚至考虑要不要搬家”“店长真的解决了，帮了我们大忙！”… 145

与药妆店的竞争策略

从对方的商业模式中学习 147

再次明确本店在“新鲜度”方面的优势，并全力传达给顾客，停车场也开放给竞争对手的顾客，大胆地“擅自 NSC”化，相当奏效

“在主妇的视线中，什么东西会特别显眼呢”“如果是自己，会买什么样的商品呢”… 147

“走进店里，首先看到的是健康食品，看来大家都很在意自己的健康啊”… 148

对方“用很少的员工形成了打破部门间壁垒的作业体系”… 150

以直接受到冲击的“加工食品”为代表，围绕所有的 20

种品类，彻底地强调本店的新鲜度 … 152

“学习药妆店的做法当然很好，但无休止地争夺下去什么也开始不了” … 154

正常状态

雇用残疾人产生的力量 …………… 157

“如何让他们在工作中消除自卑”的想法，刺激了一起工作的小时工们，使部门整体活性化

步入社会以前看到的是地狱，现在的状态是最好的… 157

主动思考工作，并以积极的姿态努力的话，就一定能开辟出一条道路 … 158

“以前就想试着这么操作了，所以能够操作 POS 机，真是太让我高兴了” … 162

被判断为“做不了什么工作”的人，用“改变的努力”影响其他的成员 … 164

“如果后厨与售卖区的距离太远，那么可否减少补充的次数” … 167

“即使左手能很快地拿到商品，右手也无法很快地贴上价标” … 171

尾声——本书的结束语 … 175