



发“25746”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

新しい
「店長のバイブル」

新店长圣经

新环境下如何提升店铺销售业绩

(日) 袋井泰江 著
王兰杰 译



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

新しい
「店長のバイブル」
新店长圣经

新环境下如何提升店铺销售业绩

(日) 袋井泰江 著
王兰杰 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ATARASHII "TENCHO NO BIBLE"

Copyright © 2013 by Yasuko FUKUROI

First published in Japan in 2013 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Bardon-Chinese Media Agency.

本书中文简体字版经由 PHP Institute, Inc 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-5265

图书在版编目（CIP）数据

新店长圣经：新环境下如何提升店铺销售业绩 /（日）袋井泰江著；王兰杰译. —北京：电子工业出版社，2015.4

ISBN 978-7-121-25746-9

I. ①新… II. ①袋… ②王… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 058694 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：151 千字

版 次：2015 年 4 月第 1 版

印 次：2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

到目前为止，我们所了解到的店长的工作性质，无非为了达成既定的销售目标而进行的店铺经营管理，以及针对销售人员提供的相关业务指导等主要内容。我们承认，在当今环境下的店铺经营中，店长所承担的责任与义务依然非常关键和重要，在某种程度上对其所肩负的使命比过去提出了更高的要求。

我们要清醒地认识到，较之以往店铺的经营环境，现在所发生变化的绝不仅仅是速度和节奏上的不同，很多新鲜事物不断涌现，这给现在的店铺经营造成了巨大的影响。例如，最典型的现象就是随着互联网应用的日益普及，顾客掌握了海量的商品信息，从而得以轻松方便地将其所要购买的商品与其他店铺的相同产品进行性能和价格上的比较，对商品的性价比及店铺提供的服务质量都提出了更加严格的要求。此外，与以往不同的还有，随着全球化商业环境的不断改善，汇率变化异常活跃，加之跨国客源带来的新的市场商机等因素，这一切都会影响店铺经营的



状态。

上述提到的这些现象，都是已往的同事或前辈们未曾经历过的状况。也就是说，没有任何人针对这种经营环境的变化，掌握了所谓“正确”的答案，或者说有现成可供借鉴的成熟经验。

所以，现在的店长首先要把这类商机当作前所未有的挑战或机遇，从而加以正确的对待和把握，这才是应有的积极进取精神。

现在的店长，其责任并不只是用来处理店铺日常事物的管理，而是要很好地观察市场环境的走向，对店铺的经营状态时刻保持高度的警觉，要随时产生危机感：“这样下去店铺的经营或许会出现问题。”抱着这种谨慎的态度，注意与领导和下属之间的沟通和协作，勤勉工作，及时发现和总结店铺经营中出现的各种问题，从而在即时调整适应新事物的过程中增加自己的生存能力，并以积极向上的态度汲取新的知识，这样才能让店铺在瞬息万变的 market 环境中保持不败。

当然，任何事物的发展并不是一开始就能找到正确的方法，要经过反复的尝试和挫折，才会不断地提高成功的概率，从而接近或达到最圆满的结果。店铺经营同样是一个迅速发展的行业，也是一个需要不断尝试和接受挑战的“实验场”。

本书阐述的内容，就是在当今环境下的店铺经营中，能够适应新形势并具备未来领导力的店长应该掌握的知识。书中涉及的“领导力”，勾勒出了店长理想中的“店铺未来规模和状态”的愿景，并揭示出实现这样的目标所必须掌握的能力，同时涉及了管理的核心因素——人，以

及如何指导店长跨越障碍，最终实现理想的方法。

现在市面上流行着不少指导店长如何改善店铺的运营管理、解决当下问题的实用技巧类书籍，而针对店长的领导力，帮助他们拓宽视野、增长才干的前瞻性书籍却并不多见。我想造成这种现象的主要原因是传统印象中“店长的工作只是一种顺从安排，按照企业整体的经营部署，彻底执行指令的一种工作”，似乎不需要更多地自主思考及求变求新的能力。

但是，现在时代不同了。只是单纯地接受指令，机械地执行领导的意图，已经不能适应店铺经营中瞬息万变的商机变化，而一旦失去了这种动态鲜活的市场反应能力，就会错失掉很多销售的机会。这样的例子，在日常的店铺经营中实在是屡见不鲜。

此外，在店铺经营中针对顾客服务方面，即使店长想到了“如果这样做，或许效果不错”等各种经营思路，但也需要同僚们共同努力才能实现理想的效果。也就是说，店长必须具备卓越的领导力，才不至于让自己的各种服务理念及提升业绩的想法落空。

我们很遗憾地发现，在连锁经营店铺企业中，普遍存在对属下店铺经营状态的不满。他们会埋怨“在店铺经营中很难看到来自店长的好想法，要想找到一个让企业满意放心的店长人才，实在是件不容易的事情”。这样的不满或误解，不仅对店长能力的评估失之公允，由此而造成的损失也应该由没能让店长发挥出真正能力的企业来承担。

时不我待。时代的发展速度令人眼花缭乱，店铺经营为了更加适应



这样的迅疾变化，应该摒弃“上级”、“下属”一类的传统观念，店长、企业（领导）和店员三者要精诚团结，形成具有强大凝聚力和创新活力的团队，才能共同迎接新时代中对店铺经营的挑战。

正好有了这次的机会，我想无论如何也要将自己的想法很好地整理出来。将我自己对新形势下的店长所要面对和掌握的管理知识，也可以说是对未来店长的领导力的体会写出来，分享给有缘的读者。

我祈愿这本关于未来店长必须具备的领导才能和管理技巧的小书，能给读者带来好运，并能帮助更多的优秀店长成为未来店铺经营的卓越创新型人才。

服务设计株式会社社长 袋井泰江

本书由王兰杰、徐辉、周英、魏志敏、杨彬、魏一凡、徐建翻译。

目 录

第 1 章 成功的店长必须了解的东西	1
正确理解企业愿景	3
规划店铺独特的发展愿景	25
PDCA 循环管理	30
第 2 章 创造店铺的独特魅力	36
从现有的经营资源中挖掘潜力	39
盘活经营资源，实施成功战略	45
培养忠实顾客	55
第 3 章 让店员成为这样的人才	87
与店员共同分享目标实现的结果	90
与店员构筑信赖关系的 3 个阶段	101



提升店员的业务能力	113
即使存在不足，也要更多地看到店员的优点	125
第4章 提高现场解决问题的能力	130
以更高的视野考虑店铺的经营	133
为企业发展计划贡献自己的力量	153
第5章 建立卓越团队及培养副店长的方法	160
改变店铺经营状态必须具备卓越的领导才能	163
培养有能力的副店长	184
第6章 如何规划自己的未来	197
从战略上了解自己事业的价值	199
提高自身的市场价值	211
结束语	221
作者简介	224



第 1 章

成功的店长必须 了解的东西



案例

这样增长销售额，绝不会有问题

A 先生作为一名优秀的销售人员，凭借到目前为止所达成的卓越销售业绩，在能力上得到领导的认可，被提升为店长。但作为 A 先生自己则认为：“尽管被任命为店长，但实际上自己的能力还没有达到。”他不喜欢这样牵强的感觉，所以强烈的希望能在实际工作中做出优秀的表现，从而向周围的人证明，自己是一名真正“能干”的店长。

但是在 A 先生担任了店长的实际工作后才发现，工作中有很多自己并不熟悉的业务数据分析以及如何与供应商等建立联系的事情，似乎无论怎么努力也难以找到有效利用时间的方法。即便对自己过去曾经熟悉的销售业务，也不能给店员带来更多的指导。也就是说，他不能有效地跟踪和辅导店员的具体工作，没有给店铺带来销售业绩的提升，从而没能很好地发挥出一名店长的真正作用。所以，有时 A 先生就会不由自主地埋怨：“本来这事要是我亲自做就不会有这么多的麻烦……”于是难免就会在工作场所阴沉下脸来，让所有的店员都会感到紧张。像这样在每天的工作中与店员关系处于紧张甚至对立的状态，就很难将自己的意愿或能力传达影响到全体店员并带动他们的工作。

“照这样下去，这个月的销售指标就完不成了。”A 先生陷入了深深的焦虑中。于是他把店长的工作置于脑后，自己亲自冲到了店头为完成销售任务而拼命地干起来。这样突击下来的结果在月底结束前总算完成

了任务指标，好不容易可以松口气了。他心里想：“作为店长，给上级提交报表的时间延期了或许会被上司批评，但不管怎么说，完成了既定的月度销售指标，数字漂亮，销售额得到了提高，上级也不会苛责到哪里去，也许还会原谅我报表迟交的事呢。”而对于手下店员在工作中表现出的能力不足，A先生认为也会因完成了销售指标而被掩盖在成绩的背后显得不那么重要了。

问题：

要想成为一名成功的店长，究竟哪些工作才是重要的？

本章主题

要想取得成功，店长必须要做的三件事情：

- 正确理解企业愿景
- 规划店铺独特的发展愿景
- PDCA 循环管理



正确理解企业愿景

像案例中谈到的 A 店长那样的想法，“作为店长首要的工作就是无论如何都要把既定的指标完成”听上去似乎颇为有理，但是很遗憾，如果店长只是做到了这点，就不能被称作一名成功的店长。

店长的使命绝不仅仅是能够完成店铺销售指标这么简单的事情。



店铺经营的业绩（预期的结果）需要持续保持增长。为了实现这个目标，作为店铺经营的管理者、运营责任人，就不能只是考虑眼前的利益，而要顾及未来发展过程中三者（店员、顾客与企业）之间的平衡关系，创造出满足三者共同利益的良好环境。

满足上述提到的三者之间的良好平衡关系，可以用图 1-1 表示。

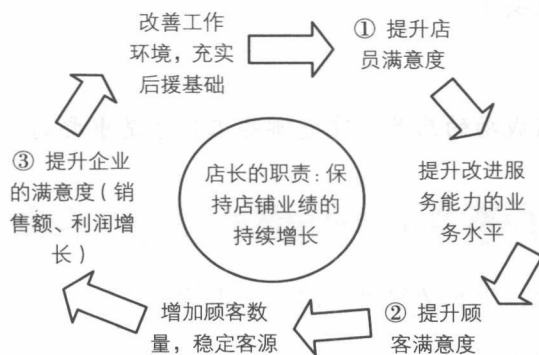


图 1-1 满足三者平衡关系的良性循环

1. 有了适宜发展的工作环境，店员就会为满足顾客需求、实现企业目标而采取相应的好工作方式，进而提升店铺的服务水平，促进业务能力的提高，满足顾客的更高要求。

2. 在店铺经营中，如果重视了满意度提升的问题，就会提高顾客的回头率，并且还会通过口碑带来更多新顾客的消费，从而扩大整个消费群体的数量。

3. 同时，伴随着店铺销售额的提升、经营利润的增长，也就赢得了企业经营者（老板、上司）对业绩结果的满意，进而将整体经营带入

良性循环的状态中。这样的结果反过来又再次为改善店员的工作环境创造了条件，为店铺进一步提升服务能力营造出后续发展的基础，从而实现了店员、顾客与企业三者之间共赢的良性循环模式。

而我们注意到 A 店长的行事方式，只是要求店员每天完成店长交代下来的数字，除了数字以外没有任何其他的参数指标来衡量店铺的经营状况。在这种思维状态下的经营结果，或许能一时完成销售指标，但是在压力驱使下，店员对于工作环境的满意程度无疑是不满和低下。这样的结果势必会造成顾客服务满意度的下降，进而影响企业自身的生存和发展，这时出现危机的可能性就会很大。由此可见，店长对于自身的愿景或对自身工作意义的理解就显得尤为重要。

至于上面说到的三者关系中涉及的“满意”概念，是建立在店长、店员与顾客彼此互动接受的基础上形成的满足感觉。而在其中起到主导作用的因素是店长自身意愿中究竟将这样的“满意”定义在何种程度之上。店长只有从本质上正确把握住其中的互动关系，才能称得上真正驾驭了三者的关系（见图 1-2）。

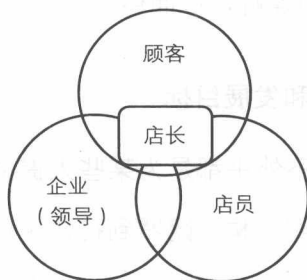


图 1-2 店长是实现三者之间均衡满意的关键人物



满足企业（领导）愿景必须遵循的要点

企业要生存发展，就必须强调销售额及利润指标。为了完成这些指标，如何提供和满足顾客选择的不同需要，如何打造更多忠实于企业产品或服务的消费者群体，无疑也是企业要力争达到的目标。作为企业经营的店铺，是面对顾客最直接的窗口，是顾客与产品或服务之间相互沟通的一个非常重要的场所。在这样的场所里，企业可以通过自身的产品或服务体现出为顾客提供的独特价值理念，同时还要适应每个顾客的不同需求，要为他们提供和营造出更加细腻体贴的服务环境，从而提高他们对企业服务的满意度。理论上尽管如此，但在现实中即使面对同样的产品或服务，也会因各位店长不同的思维方式或行事特点，从而造成给顾客提供的服务体验及满意程度上的差异。这种差异确实也是不可避免的事实。

作为企业一方，为了尽可能地将企业自身的经营理念传递给顾客，也需要店长首先能对企业愿景、发展目标及为之实现目标而实施的战略（目标、计划）做到正确的理解，从而得以切实的把握和执行。

正确理解企业的愿景和发展目标

无论什么样的企业，不外乎都是为某些人提供某种渴望满足的价值观念，建立起规模化的组织结构，网罗到符合企业要求的人才，为市场生产特定的产品或提供特殊的服务，从而实现销售目标，创造企业利润。

简单地说，这就是企业的愿景或发展目标。

举个例子来说，经营东京迪士尼乐园的东方乐园公司的企业经营宗旨（愿景）就是“以自由作为幻想的原动力，创造辉煌的梦想和感动，为顾客提供欣悦的享受”。当然，至今为止还有很多经营企业，并没有提出过明确的经营宗旨或愿景。但可以肯定的是，无论企业是何种形式，作为一种社会结构中的形态，必然会在经营伊始考量过为顾客及社会做出某种贡献的问题。在与顾客接触最为直接的店长这个位置上，就不能站在“企业也没有什么明确的愿景，所以我也很难说清楚”类似这样的立场上来考虑企业发展的问題，而是要更加积极地去理解企业的愿景，尽可能在日常经营中提炼升华出企业的愿景，将其清晰地组织、条理化，从而便于向顾客传递利润层次之上的企业价值理念。这才是所有人都期待的以店长为中心，服务于顾客，并最终有益于企业发展的三点共赢的结果。

反之，如果店长不能很好地理解企业愿景的重要性，每天脑子里考虑的事情只限于做好手上的那点工作，或者说只专注于完成计划中要求实现的数字目标，并将这样的状态传递给手下的店员，那么这样做的结果就是将你所负责管理的店铺经营成简单码放商品并实现买卖销售的场所了。

这里举个例子。我们假设有一家专营外卖食品的公司。其经营宗旨是“我们承诺提供给顾客的不仅是美味、安全、健康的食品，还有我们的真心与笑颜”。如果店里的店员不去理会企业所提倡的经营宗旨，只



是一味地按照专业刻板的流程来工作，那么带给顾客的感觉就会是一种看不到“真心”的机械、标准的服务模式，这样一来就与公司经营宗旨中倡导的服务价值产生了明显的偏离。

但是，如果店长在店员的日常工作中经常强调企业愿景的价值与意义，并引导这样的服务理念成为经营中的主导意识，那么就能够在店员的工作状态中灌输并产生以下的影响。

“我们提供的不仅是美味的享受，为了保证顾客用餐的安全和健康，我们非常注重选用新鲜的食材，对于烹调技艺也是精益求精。我们还在用餐环境上为顾客营造出友善、温暖的氛围，希望每位顾客都能体会到我们服务的真心。要想做到这些，我们就必须要时刻提醒自己牢记企业的经营宗旨，按照企业的价值标准恪尽职守。”

店员有了这样的意识，就不再把工作当作机械的程序来对待。你会发现他们为了保持工作场所的整洁和良好的工作心态而去用心地打扫卫生，对于那些适宜趁热食用的食品他们会去提醒顾客随时加热，在他们脸上你可以看到真诚服务的笑容，他们会随时关注顾客在用餐时可能需要的服务，对待顾客带来的孩子他们能够做到更加的耐心和周到，对于顾客提出的问题都会给予及时准确的答复等一系列积极的工作态度。从他们为顾客提供的这些直接的优质服务上来看，我们可以想象，通过店员的表现是完全可以实现企业希望实现的愿景目标的。“这家店真不错！”顾客也可以完全通过这样的服务体验，做到直接地理解及间接地参与到企业倡导实施的愿景目标的实践过程中。