

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

038

小売店長の常識



零售店长 就该这么干

[日] 木下安司 竹山芳绘 著
王恩怡 译

电商时代的实体店长自我变革
店长的能力就是店铺的实力

逐一解说专业术语和工作要领

新任店长也能轻松上手

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

038

小売店長の常識

零售店长 就该这么干



〔日〕木下安司 竹山芳绘 著
王思怡 译

图书在版编目 (CIP) 数据

零售店长就该这么干 / (日)木下安司, (日)竹山芳绘 著; 王思怡 译.

—北京: 东方出版社, 2016.5

(服务的细节; 038)

ISBN 978-7-5060-9049-0

I. ①零… II. ①木… ②竹… ③王… III. ①零售商店—商业管理 IV. ① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 115507 号

Kouri TENCHOU no Joshiki

by Yasushi Kinoshita & Yoshie Takeyama

Copyright © 2005 Yasushi Kinoshita & Yoshie Takeyama

Simplified Chinese translation copyright © 2016 Oriental Press,

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

Through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2016-0860

服务的细节 038: 零售店长就该这么干

(FUWU DE XIJIE 038: LINGSHOU DIANZHANG JIU GAI ZHEMEGAN)

作 者: [日] 木下安司 [日] 竹山芳绘

译 者: 王思怡

责任编辑: 吴 婕 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

邮政编码: 100007

印 刷: 北京汇林印务有限公司

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1-6000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6.625

字 数: 120 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9049-0

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

前言

在流通业环境变化激烈的背景下，零售店店长的作用开始增强。店长肩负着店铺相关的所有责任。店长必须在提高顾客满意度的同时，带领员工提高店铺的营业额、利润。而且，店长在面对发生在店铺里的任何不可预测的事态时，要能够迅速地应对。与店铺相关的所有权限和责任都集中在店长一个人身上。

店长不仅要严格遵守总公司的指示，还要积极地提出经营方案。为此，店长必须掌握与店铺相关的所有信息，精于管理店铺的各类数据是店长必备的能力。

也许会有人觉得因为要肩负如此重要的责任，所以不想当店长。但是，责任越大，这份工作的价值和意义也就越大。

本书主要面向新上任的店长，对领导力、沟通能力、店铺建设、备货品类、数据分析管理、利润管理、商品促销、信息

管理等店长必须掌握的基本工作内容及要点进行了详尽的说明。

希望各位读者能找到管理和经营店铺的乐趣，并努力打造一家让顾客认为“有些与众不同”的店铺。如果你是一家连锁店的店长，那么希望你在读完本书后，能从众多连锁店店长中脱颖而出，让总公司对你刮目相看。

笔者所认为的“最理想的店长形象”，是能够让下属觉得“我也想成为店长”的人。读了本书的读者朋友们如果能向这种理想店长更近一步，就是笔者最大的幸福了。

最后，向在撰写本书过程中给予笔者诸多帮助的日本经济新闻社编辑部的田中拓先生致以深深的谢意。

2005年12月

木下安司

竹山芳绘

目 录

前言	001
----------	-----

第1章 店长的职责和机能	001
--------------------	-----

1 店长的工作	003
---------------	-----

(1) 何谓店长	003
----------------	-----

(2) 店铺的机能	005
-----------------	-----

(3) 店铺运作和店铺管理	008
---------------------	-----

2 自我变革的必要性	009
------------------	-----

(1) 店铺所处环境的变化	009
---------------------	-----

(2) 适应环境和应对变化	010
---------------------	-----

(3) 勇敢地抛弃以往的成功经验	011
------------------------	-----

(4) 假说、验证很重要	012
--------------------	-----

3 沟通能力是重点	014
(1) 顾客忠诚度的提高	014
(2) 员工忠诚度的提高	015
(3) 与顾客建立个人化的关系	017
4 店铺是地区社会的核心	018
(1) 对地区社会的贡献	018
(2) 地区社会的核心	018
5 重新定义店铺的经营范围	020
(1) 何谓经营范围	020
(2) 目标顾客	022
(3) 经常对店铺经营范围进行重新评估	023
6 思考店铺成长战略	025
(1) 成长战略	025
(2) 竞争战略	027
第2章 发挥领导力	029
1 店长的领导力	031
(1) 何谓领导力	031
(2) 协作意愿、共同目标、信息沟通	032
(3) 提高工作热情	033
(4) 激发工作动机	034

2 领导力在日常工作中的运用038

(1) 领导力的类型038

(2) 员工的培养040

(3) 自我开发041

3 店长的管理045

(1) 何谓管理循环045

(2) 管理和 management 的区别046

(3) 运营管理047

4 领导力的养成049

(1) 确定目标049

(2) 抱有崇高的理想050

第3章 提高与顾客的沟通能力051

1 店长“培养人才”的重要性053

(1) 零售业和服务业的同一形态053

(2) 内部营销的重要性054

2 第一步是提供商品的附加价值056

(1) “创造者”“展示者”“购买者”057

(2) 销售专家所必需的三要素058

(3) 有专家意识059

3 接待质量决定商品价值的提高060

(1) 不花钱的最佳手段060

(2) 不出成果的话就毫无意义062

(3) 把该做的事做好063

(4) 小的契机能够提高购买体验的价值064

4 软实力的发挥066

(1) 何谓软实力066

(2) 促进顾客的心理变化068

(3) 提升顾客参与型的魅力069

(4) 三种能力070

(5) 三种能力的平衡072

第4章 打造有魅力的店铺073

1 以打造“令人着迷”的店铺为目标075

(1) 安排相遇的场所075

(2) 从“卖场”向“买场”转变076

2 店铺建设所必需的每天的积累078

(1) 竞争的增加078

(2) 消费者需求的变化079

3 舒适且吸引人的卖场布置081

(1) 卖场布置的定义081

(2) 卖场布置的原则、掌握“8C”082

4 店铺设计方案的制订086

(1) 客流线计划086

(2) 过道宽度的确保089

(3) 商品总括(范畴)的确定090

(4) 商品配置(分区)的确定091

5 激起顾客购买欲望的商品陈列094

(1) 陈列的两个侧面094

(2) 使顾客购买欲望减退的不安感095

(3) 明确重点商品096

(4) 激起顾客购买欲望的具体陈列手法097

(5) 好的陈列必须打破固有观念101

第5章 学习数据分析管理、利润管理103

1 要想确保营业额、利润, 价格战略很重要106

(1) 价格的设定方法106

(2) 降价107

(3) 对价格有弹性意识108

2 效果和效率的区别110

(1) 何谓效果110

(2) 何谓效率111

(3) 店长要从效果和效率两方面来看待数值112

3 应掌握的几项数据113

(1) 营业额、费用、利润的关系113

(2) 加价率115

4 营业额的基本公式117

(1) 营业额 = 成交顾客数量 × 客单价117

(2) 营业额 = 每名员工的营业额 × 员工人数118

(3) 营业额 = 每 3.3 平方米的营业额 × 卖场面积119

5 灵活利用盈亏平衡点营业额122

(1) 盈亏平衡点营业额的概念122

(2) 变动费用和固定费用124

(3) 降低盈亏平衡点营业额的策略124

(4) 通过盈亏平衡点营业额计算出为达成目标利润的必要
营业额125

(5) 为达成盈亏平衡点营业额的必要销售量126

6 恰当的库存管理的方法127

(1) 商品周转率128

(2) 交叉比率128

第6章 人气店铺的备货品类131

1 吸引顾客的店铺的备货品类133

(1) 顾客在选择店铺时最重视什么133

(2) 真正的“商品品类丰富”134

2 顾客认为有魅力的商品137

(1) 何谓魅力137

(2) 考量顾客的体验价值138

3 商品的分类141

(1) 商品的三个分类141

(2) 分析商品的方法142

4 单品管理的重要性144

(1) 把握需求动向并将之反映在商品计划中144

(2) 体系的构建很重要145

(3) 根据天气变化灵活地规划商品销售146

5 迎合地域特性的备货品类148

(1) 便利店的备货品类也有地域差异148

(2) 了解商圈149

第7章 从商品促销到顾客价值的创造151

1 商品促销的重要性153

(1) 与多种业务相关153

- (2) 推拉战略154
- (3) 营业额可分解为成交顾客数量和客单价155
- (4) 店内促销的思考模式157

2 有计划的商品促销159

- (1) 对商品有“季节性”意识159
- (2) 商品的采购160
- (3) 各个季节的活动安排160
- (4) 各个季节的卖场布置161
- (5) 进行效果测定161

3 强化与顾客之间的关系162

- (1) 增加重要性的 CRM.....162
- (2) 强化与“个体顾客”之间关系的市场营销163
- (3) 与顾客之间关系的强化能够削减成本164
- (4) 与顾客之间的关系是店铺的财富165
- (5) 加深与顾客之间关系的过程166

第8章 店长的信息管理171

1 订货前的必要信息173

- (1) 一次信息和二次信息173
- (2) 过去的信息和未来的信息174

2 POS 数据的活用177

- (1) POS 系统的优势177
- (2) 假说、验证的循环179
- (3) 缺货、断货和废弃损失180
- (4) 合理订货182

3 顾客和信息184

- (1) 潜在顾客的表面化184
- (2) 口碑的效果185
- (3) 新产品的普及过程185
- (4) 对顾客来说精简的信息才是重点188

第一章

店长的职责和机能

1 店长的工作

(1) 何谓店长

如果将一家店铺比喻为一艘船，那么店长就是船长。船长对船的航行负全责。船长要领导驾驶员、轮机员、船员，使船平安地航行至目的港口。对于台风、飓风等不可预测的事态及突发事件要做出准确的判断，使船安然无恙地到达目的地。作为船长，必须具备领导能力和管理能力。对于船长来说，目的港口就是终点，而对于店长来说，却没有明确的终点。比如，可能下一任店长接任之时才是终点。

简单明了地描述店长的职责，就是“店长是拥有店铺相关的所有责任和权限，不仅要在发挥领导能力的同时严格遵守总公司的指示，还要发挥自己的创造力、领导店铺走向更高水平