

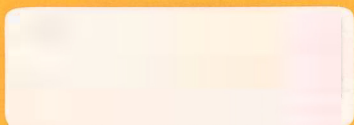
创业管理案头必备书

管理的艺术

[日] 结城义晴◎著
赵净净◎译

德鲁克 教你当店长

店主·店长·店铺经理必读!



中国发展的核心问题，是要培养一批卓然的管理者。他们应该懂得如何管理，知道如何去领导企业并促进它的发展，也知道如何去激励员工和让他们的工作卓然。

——德鲁克

南海出版公司



管理的艺术

[日] 结城义晴◎著
赵净净◎译

德鲁克 教你当店长

南海出版公司

2013·海口

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的艺术: 德鲁克教你当店长 / (日) 结城义晴
著; 赵净净译. — 海口: 南海出版公司, 2013.12
ISBN 978-7-5442-6660-4

I. ①管… II. ①结… ②赵… III. ①商店 - 商业管
理 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第163826号

著作权合同登记号 图字: 30-2013-154

TITLE: TENCHO NO TAMENO YASASHII DRUCKER KOUZA

BY: YOSHIHARU YUUKI

Copyright © Yoshiharu YUUKI, 2011

Original Japanese language edition published by East Press Co., Ltd.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form without the
written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with East Press Co., Ltd.

Tokyo through Nippon Shuppan Hanbai Inc.

管理的艺术: 德鲁克教你当店长



策划制作: 北京书锦缘咨询有限公司 (www.booklink.com.cn)

总 策 划: 陈 庆

策 划: 陈 辉

作 者: [日] 结城义晴

译 者: 赵净净

责任编辑: 张 媛 李凤君

装帧设计: 柯秀翠

出版发行: 南海出版公司 电话: (0898) 66568508 (出版) 65350227 (发行)

社 址: 海南省海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编: 570206

电子信箱: nhpublishing@163.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京世汉凌云印刷有限公司

开 本: 889毫米×1194毫米 1/16

印 张: 12

字 数: 40千字

版 次: 2013年12月第1版 2013年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5442-6660-4

定 价: 29.80元

南海版图书 版权所有 盗版必究

写在前面的话

结城义晴

以零售、餐饮为主的服务业都是“需要人力”的产业，有时称为“人力资源型产业”，有时称为“劳动集约型产业”。尽管称呼不同，但其核心都是有“很多人”，这一点是该行业的特征，是其他行业不能比拟的。

一般认为，人们为实现一定的目标，互相协作而结成的团体被称为“组织”，而零售业经营者的本质，就是提供商品和服务的组织。

在零售、餐饮等服务业中，有从中获益的顾客，而且大多数情况下，顾客并非一人，换言之，零售业等服务业的顾客是“顾客群体”。

提供商品和服务的是“服务群体”，接受这些服务的是“顾客群体”，这两个群体在“店”这一场所相遇。

对“店”进行管理，为两个群体制造接触机会的领导，就是“店长”。

在我看来，“店长”就是零售业等服务业的“核心”。

无论什么样的店，只要更换店长，业绩肯定会有变化。

无论什么样的店，在不同店长的管理下，顾客的评价也会不同。

实在不可思议。

即使其他条件保持不变，只要店长一换，就会出现很大的变化。

因此，我要为店长出谋划策。

我认为当店长的能力都变强时，整个产业就会变好。

不仅我在呼吁支持，彼得·德鲁克先生也一直在支持店长。

如果仔细分析德鲁克先生的很多发言，我们就会发现，那些话简直就是专门针对零售业等服务业的领导说的。

是的，德鲁克一直在支援零售业的店长！

2011年3月11日，日本东部突发大地震。在受灾地区，很多店长都发挥了巨大作用。

有的店长在海啸侵袭、整个地区都被海水淹没时，带领500个人在屋顶避难，成功逃生。

有的店长在地震当天，把商品搬到店铺外的停车场，以适当的价格出售，维持了当地人的生活需求。

还有的店长在灾难突袭时指挥得当，使店里的工作人员悉数逃生，证明了店铺是安全场所。

这样的店长大有人在。

本书的主要目的，是向店长和想当上店长的人，详细介绍德鲁克先生的经营理念。

本书所讲的内容，并不是我个人的观点，而是在管理界备受推崇的德鲁克先生的精辟见解。

如果读过这本书的店长们，可以深刻认识、理解这份工作的意义，努力提高自己的能力和水平，更深入地了解“德鲁克的思想”，在工作中能以这种思维方式为依据，将是我莫大的荣幸。

此外，本书的版税，将全部无偿捐给东日本大地震的受灾者。

序

德鲁克为店长们带来了福音！

对“店长”一词，你有怎样的认识？

也许有人会说：“这是一项非常有意义的工作”，也有人会说：“连休息时间都没有，累得够呛”。

认为“累得够呛”的人，估计是联想到了麦当劳“名义店长诉讼案”（注：2008年日本多名麦当劳店长以徒有虚名、克扣加班费等名义提起的诉讼案）。有些人顶着店长头衔，却没有店铺运营的决定权，而且每月加班超过100个小时却拿不到加班费……

毋庸置疑，店长的形象已经被这次麦当劳诉讼案破坏了不少。

但是，一个长期在麦当劳打工的人却这样说：“因为想当店长，所以才一直在这里干。整个店都是店长说了算，而且能够自己管理一家店，这件事本身就很有意义！”

此外，从脱离朝九晚五的工作，到现在经营着两家“7-11”便利店的一位店长这样说：“虽然休息时间少了很多，但是我和妻子两人，以及各位店员，都从未抱怨过。虽然的确很累，但从来没考虑过再回去上班。即使只是

加盟店，但也是自己的一片天地。”

这位店长的便利店，在当地声誉特别好。因为是连锁加盟店，商品和价格基本与其他加盟店没什么差别，但是，与位于同一商业圈的其他加盟店相比，这里的客流量明显大得多。

尤其是早上，包括一些上班族在内，店里的人络绎不绝。这个时间段，店长通常都会在店里亲自接待客人。

“中村先生，早上好！”

“早啊，由香！今天又来帮爷爷买报纸？”

店长总是非常亲切，笑呵呵地跟每一个客人打招呼，还记住了许多熟客的名字。

不仅店长，店员和兼职人员也总是热情地和客人打招呼。看到客人在货架前徘徊，就会立刻上前帮忙，并趁机向客人推介新商品：“这是我们新到的一款产品……”

由于销售业绩在全国遥遥领先，这位店长还得到了总部的表彰。

无论是二十四小时便利店，还是快餐店，不同店铺之间的业绩往往会有很大差异。在地理位置基本相当的情况下，常听到有人议论：“那家店生意红红火火，这家店却冷冷清清。”

两家店之间有什么区别呢？因为是连锁店，提供的商品、服务以及价格不会有什么明显差异，这证明导致客流量不同的决定性因素是其他因素。

在麦当劳打工的年轻人说：“店铺的好坏取决于店长”。因客流量变化，导致销售额出现巨大差异，这都是由店长的经营方式所决定的。

店铺首先由店长决定“卖什么，怎么卖”，然后店里的所有工作人员围绕这一方针去接待顾客。如果方针不符合当地的实际情况，或不符合当前的流行趋势，就无法把顾客聚拢到店里来，销售额也就上不去。此外，如果数十年如一日，从不费任何心思，始终采用同样的经营方针，销售额势必会下降，店铺很快就无法经营下去了。

这句话，是已故的仓本长治先生的教谕。他是我一直极为推崇的大师，是《商业界》杂志的创始者。

这种策略，彼得·德鲁克称之为“创新”。

德鲁克这样说道：

创新，是对顾客而言的价值创造。它并不是根据科学、技术上的重要程度，而是根据对顾客贡献度来评价的。

——摘自《德鲁克日志》

“技术变化不迅速”的代表性产业是非制造业，即服务业。服务业中，不存在像电脑、通信器材，或者汽车和电子器械那样显著的技术革新。

虽然服务业曾经出现过以POS（销售终端）系统为代表的信息管理界面的革新，而且店铺建立、业态格局的开发等进步也零星存在，但是由于在店铺这一场所，店员才是最重要的经营资源，因此供飞速的技术革新的余地很小。但德鲁克指出，正因为如此，创新的余地才很大，必须强调创新的必要性。

店长需要考虑的问题有很多：

店铺所在商业圈中住着什么样的人？这些人过着什么样的生活，以及希望过上什么样的生活？他们在休息日都怎样度过？和家人一起出去玩时会去哪里？有几所学校，这几所学校分别有什么样的特征？医院多不多？这个地区有什么样的传统活动……不胜枚举。

也许有的读者会注意到，刚才举出的“店长需要思考”的例子中，全都与店铺所在商业圈中的顾客有关。

“店铺为顾客而存在”，因此店长需要思考的事，通常都是顾客的事。这样的思考方式，往往能够在“对顾客而言的创造价值”和“对顾客的贡献度”的视野下，开辟出新的道路。

德鲁克在看清了21世纪的整体趋势后，预见这将是一个“知识社会”，这在他的著作《后资本主义社会》中，以很大的篇幅做了特别论述。

那么，所谓的“知识社会”是什么呢？

正如名词的构成中的那样，这是一个“知识”取代“资本”，成为最大资源（本钱）的社会。

拥有知识的是人，这个“人”是“知识的拥有者”，除此以外，没有其他任何条件。与拥有“资本”的“资本家”，有着本质区别。

德鲁克的另一个预见是，伴随着“知识社会”的到来，在“知识社会”大显身手的将是“知识劳动者”。

“知识劳动者”这一称谓，或许听上去有点生硬。这个词的原型是“Knowledge Worker”。迅销（Fast Retailing）股份有限公司主席兼首席执行官柳井正先生，在参加NHK节目后总结的《柳井正 我们德鲁克派的经营理论》一书中，也用了“知识劳动者”一词，并用了易于理解的修饰语：“每一个员工，都应该是带着自己的主张和知识，自发地采取行动的‘知识劳动者’”。

他这样说道：“仅仅遵守本部颁发的接待顾客和摆放商品的手册毫无意义，主动花费心思，思考如何使顾客高兴，如何使商品畅销，才是最重要的。”

这句话，是针对店长和店里的工作人员而说的。

柳井正先生的这句话，准确地阐释了德鲁克所说的“知识劳动者”的含义。

同一个地域、同一个行业的客流量和销售额会出现很大的差异，原因显然在于店长的“知识（Knowledge）”，也就是柳井正先生所说的“自己的主张和知识”以及“主动花费心思的思考”，这就是“知识”。

“知识”这种资源是无限的，并且是一种人可以自由地、无限地获取的

东西，这种“知识资源”会随着学习不断增长，而且使用次数越多越熟练。

所谓“学习”，并不仅限于去学校上学、读书等。对店长而言，店铺才是最大的学习场所。

提供知识的，是顾客。可以说，对店长而言，顾客是最好的老师。并且，随着店长的智慧和知识的积累，对顾客贡献度会逐渐提高。

当然，这并不是说，只要店长一个人学习，不断增长知识就可以了。事实并非如此，“店因顾客而存在，与店员共荣”，因此，店长还必须努力让店员们也不断扩充知识储备。

是否能够做到以店长为中心，店员们共同扩大知识储备量，并有效运用到顾客身上——在我看来，这是决定店铺优劣的最重要的因素。

请再回顾一下德鲁克所说的“创新”的定义。因为对店长而言，这是一句非常重要的警句，所以在这里重复一次：

所谓创新，是指对顾客而言的价值创造。对它的评价不是取决于科学、技术上的重要程度，而是对顾客的贡献度。

最应该强调创新的必要性的，是不存在剧烈的技术变化的事业。

“对顾客而言的价值创造”，需要调动店里每一个工作人员的知识，只有这样才有可能实现。

我坚信，德鲁克正是在鼓励、支持零售业和服务业的店长们。

如果德鲁克是零售业的店长



制造业引领经济的时代已经结束了。今后，将是零售业等服务业引领经济的时代。

在这一行业中，创新的余地很大。能够在多大程度进行创新，创造出自己的东西，将决定店铺的优劣。

向顾客学习，并把学到的东西逐渐运用到顾客身上。只要这样做了，顾客就一定会感谢我们。“谢谢”这一坦率的词语，才是我们的生存价值、工作乐趣所在。

此外，我们也必须发自内心地向顾客表达谢意。这种“谢谢”的连锁效应，必定会改变整个社会。

目 录



第1章 你的顾客是什么样的人？

- ① 企业的目的在于“创造顾客” / 2
- ② 这样倾听“顾客”的心声！ / 8
- ③ 融入当地的店铺的优势 / 14
- ④ 顾客到底是谁？ / 20
- ⑤ “从不光顾的人”才是“未来的忠实顾客” / 26

第2章 你的店铺的优势是什么？

- ① 定义自己店铺的三要素 / 32
- ② 店铺依靠“知识”发展 / 39
- ③ 灵活运用“知识”的实例 / 44

第3章 店长履行的管理职责

- ① 店长应该履行的管理职责是什么？ / 50
- ② 智利的矿山事故当事人，被德鲁克理论救了！ / 53
- ③ 关键词是“对明天的希望”！ / 59
- ④ 这样创造真正意义上的“劳动的喜悦” / 62
- ⑤ 位于两个极端的“X理论”和“Y理论” / 67
- ⑥ 优衣库的“全员店主”思维 / 71
- ⑦ 拥有“工作价值”的店铺的“三个条件” / 76

第4章 经理应如何推动组织前进?

- ① 经理的义务和责任 / 82
- ② 如何设定店铺的“目标” / 87
- ③ 设定“目标”不可或缺的因素 / 90
- ④ 如何建立店铺的“组织”? / 94
- ⑤ 组织建立中的“盲点”和“解决方法” / 97
- ⑥ 组织的模型是“管弦乐队” / 101
- ⑦ 最理想的团队 / 104

第5章 店长的最大任务是“营销”和“创新”

- ① 店长的“营销”指什么? / 110
- ② “销售”与“营销”相矛盾 / 113
- ③ 这样创造“畅销构造”! / 116
- ④ “创新”指什么? / 121

⑤ 创新的“五大原理” / 124

⑥ 三个“禁忌”和三个“成功条件” / 128

⑦ 创新应该利用的七个机会 / 136

第6章 “取得成果”的店长的条件

① 靠以往的做法就会没有未来 / 144

② 现代店长所需的十个条件 / 151

结语 德鲁克和仓本长治的“商业十训” / 169