



王牌店长

锻造优秀店长的52条黄金攻略

店长是政策方针的传达者，也是教育部下的指导者
店长是营业活动的管理者，也是营业资产的保全者
店长是商业情报的收集者，也是做活动的工作者
店长是问题纠纷的调解者，也是全店的灵魂支柱
王牌店长，心随卖场而动！王牌店长，因卖场而赢！

刘超◎著



清华大学出版社



王牌 店长

锻造优秀店长的52条黄金攻略

王牌店长，心随卖场而动！王牌店长，因卖场而赢！

刘超◎著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

王牌店长——锻造优秀店长的52条黄金攻略/刘超 著. —北京：清华大学出版社，2008.11
(极致零售终端系列)

ISBN 978-7-302-18601-4

I. 王… II. 刘… III. 商店—商业管理 IV. F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第145322号

责任编辑：荣春献 高晓晴

封面设计：周周设计局

版式设计：康 博

责任校对：胡雁翎

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦A座

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

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180×250 印 张：15.5 字 数：221千字

版 次：2008年11月第1版 印 次：2008年11月第1次印刷

印 数：1~6000

定 价：36.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系
调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：029930-01

总序：如何获得卖场竞争优势

随着中国社会、经济和零售业不断向纵深发展，人们对产品的需求不仅仅限于基本需求，而更追求商品的附加值，希望各类商品能为精神、情趣、品位等方面带来满足，要求产品的质量、色彩适合自身的生理、年龄特点，品位风格适合自身的职业、身份、时尚追求；人们渴望产品能反映自我的个性、情趣诉求和价值观。因此，中国市场越发变得扑朔迷离，难以把握，再加上国内众多产品品牌的迅速崛起，国外强势品牌的蜂拥而入，中国市场将更加风云变幻。

面对零售行业激烈的市场竞争，各个企业的总裁都绞尽脑汁地想提升终端业绩，使卖场能够常胜不衰、持久盈利。而广大的中国企业和加盟商在将产品转移到顾客的诸多环节中，卖场这一产品最底端的“出水口”就变成了火药味最浓的竞争战场，掀起了激烈的广告战、促销战、价格战以及终端拦截战。

要想达到赢利最大化的目的，就必须抢占终端销售竞争的制高点。

我们还发现，享誉国际的大品牌不是在每个地方都能够达到销量第一，国内一般的知名品牌在有些卖场也能取得非常好的销售业绩。另外，从顾客选购习惯分析，排除产品与价格差异，在同质品牌中左右顾客选择的，往往是该品牌在当地的影响力、卖场形象、服务质量和导购的销售技巧起着更加重要的作用。所以，终端业绩的好坏，不仅要靠品牌自身的拉动力，还要靠卖场自身运作的推动力。

我们知道，卖场之所以赚钱，靠的不仅仅是品牌的影响力，卖场的选址、

布局、装修、陈列到进货、销售、库存处理；导购的销售服务技巧、职业能力到店长的管理水平和知识涵养，都会对销售业绩产生决定性的影响。因此，把卖场日常运营过程中的每一个环节系统化和规范化，从而建立一整套的规范是21世纪卖场生存和发展的核心所在。

据我们了解，现今大部分卖场的店长管理水平不足、导购销售能力差、陈列水平太业余、账目混乱，再加上日益同式化的促销方式和同质化的产品结构，使得很多卖场进退维谷、身陷危局，而大部分卖场所有者本身的经营管理能力就不强，找不到卖场业绩萎靡的症结所在。

卖场迫切需要专业、系统的知识来为他们提供服务和指导。

为此，我们策划推出了一套“极致零售终端”系列图书，希望能够给广大的卖场从业人员提供帮助和指导。本丛书分别从导购、店长、细节和服务四个方面入手，深入剖析卖场终端运营和持续获利的秘密。

全套书既独自成篇、自成体系，又彼此配合、相互呼应，实为国内企业有效提升终端业绩不可多得的培训手册和“教材秘籍”。

前言



零售行业的人才缺失问题正伴随着行业的飞速发展而凸显出来。

目前，零售业内以店长为代表的“人才荒”问题越来越突出，行业内店长的年流动率超过 50%，也就是说，在目前的零售业职场，企业的 100 位店长在一年之后就有超过 50 位离开、跳槽。

我们还了解到，据中国商业联合会组织调研的《2007 年中国零售人才需求调查报告》显示，中国零售业内目前紧缺营运管理和店长等人才。有关负责人表示，目前我国的零售业现状是“十个瓶子七个盖，盖子轮流盖，还有三个没有盖”。

卖场所经营的商品通常受卖场规模、公司品牌类别、资金量、经营特点、消费习惯、顾客购买力等种种因素限制。而这一切都要靠卖场的关键人物——店长来掌握控制。

那么，什么是店长？

店长具体要做些什么呢？

他是政策方针的传达者，也是教育部下的指导者；

他是营业活动的管理者，也是营业资产的保全者；

他是商业情报的收集者，也是做活动的工作者；

他是问题纠纷的调解者，也是全店的代表。

他是店长，既要完成经营任务又要服务好顾客；既要对总部负责又要对职工

负责；规划管理、经营创新、突出特色，这些都要靠店长统筹安排，灵活处理。

因此，店长不仅是连锁总部命令的执行者，更是门店经营成败的关键人物。

作为卖场中的“最高长官”，卖场的一线管理人员，他们熟悉商品的经销动态，比较了解顾客的偏好，对于商品的采购形式更有发言权。他们也更有把握做出对卖场的整体发展与长远规划。所以，店长的一举一动决定着卖场的生死存亡，其重要地位可想而知。此外，作为店长，还要直接面对顾客管理，员工管理等问题。如何使卖场具有竞争力，在众多的竞争对手中顽强地生存下去，这是一个优秀的店长所要做的，而这些人才可谓“一将难求”。

回过头我们再来看，林林总总的卖场中，又有多少家经营良好，能够始终屹立于终端之林而不倒，并不断发展壮大的？可以说寥寥无几。也就是说，由一个小小卖场发展壮大起来的卖场太少了，究其根本原因，决定因素在于人，在于店长。

店长的整体素质不高影响和限制了卖场的发展。

市场变化在瞬息之间，随时都会有新的情况出现。很难想象，没有一个高素质的店长来指挥运营，卖场会出现什么样的后果。就好像千军万马总需有一个将军指挥，人的身体是在大脑的指挥调度下才灵活自如，各有明确分工一样，一个卖场同样也必须要有一个人来担负起统筹整个卖场经营的工作，如卖场的营运计划、战略目标、人员管理、团队建设、商品的管理和库存货物的管理，这些都在店长的职责范围之内。

曾经，有一位知名企业的总裁感慨万千地对我们说：“你们三眼国际是为企业总裁提供策略指导、交流服务和智力产品支持服务的，可是你们不知道，扩张，我愁的不是资金，而是找不到能担当重任的门店经理。要知道，能干的店长绝不是短期内可以招聘或培训出来的。”

这位老总的话一针见血，值得我们深思。同时，我们这些卖场的店长们，也应该自强自立，多多锻造自己的职业技能，相信自己还有更大的发展空间和机遇。我们也相信通过本书 52 条黄金法则的详细叙述，会让正处于彷徨中的店长们豁然开朗，清晰地看到自己未来的发展方向，会有如醍醐灌顶一般的感

受和体会。

在本书中，我们将以浅显易懂的道理，简明扼要的叙述，一一阐释诸多困扰在店长们心中的疑问和难题，它将会给店长们最实用的指导和帮助，给他们指出一条简捷的个人成功之路。



目 录

第一章	任何业绩都必须从店长抓起	1
	终端销售要靠谁	2
	任何业绩都必须从店长抓起	8
	优秀店长的职责	12
	把最重要的事放在第一位	17
	优秀店长的素质和能力	21
	一个合格店长的培训	27
第二章	你的责任就是把卖场管好	33
	你的责任就是把卖场管好	34
	信誉是个人的无形资本	38
	多做一点又何妨	42
	人生最大的拥有是感恩	45
	享受工作的人才有所成就	48
	永葆健康最重要	50
	追求完美要从点滴做起	53
第三章	锻造卓越的职业技能	57

提供顾客真正需要解决的方案	58
卖场的竞争是文化的竞争	63
品牌的内涵都是相对于顾客而来的	69
对你的产品了解越多越好	73
掌握基本的礼仪要求	79
讲究语言的艺术魅力	84
第四章 有效提升卖场的销售业绩	89
洞悉顾客的购物心理	90
将你的顾客进行分类	96
有效提升卖场的销售业绩	101
锻造卓越的销售技巧	105
无管理销售是致命的	108
促销也要避免价格战	111
第五章 服务赢得竞争优势	115
服务赢得竞争优势	116
让顾客满意才能让自己满意	123
提供全面而优质的服务	129
出售的不仅仅是产品	133
打好情感攻略这张王牌	139
有效化解顾客投诉	143
第六章 为员工发展提供机遇	151
要合适的，不要最好的	152
识别并引导员工的积极性	154
留住人才，为员工提供个人发展空间	158
听的能力比说的能力更重要	161
以人为本要从尊重开始	163

打造卖场的培训系统·····	165
第七章 团队协作是成功的根本·····	171
不仅强调个人成果，更强调调整体业绩·····	172
善用任何沟通的机会·····	177
正确化解卖场冲突·····	182
实施激励机制，诱导员工动机·····	186
让员工对工作充满热情·····	191
第八章 提升效率，强调执行力·····	195
不懂利用时间就是最无能的店长·····	196
每天做最有价值的事情·····	199
做事有计划是非常重要的·····	201
店长必须学会正确授权·····	204
强化卖场的执行力·····	208
树立起自己的个人权威·····	211
第九章 积极的心态才能成就未来·····	215
坚强的自信是成功的源泉·····	216
勤奋的店长才能成功·····	220
充满热忱地重复简单·····	224
眼睛看着的地方，就是你会到达的地方·····	227
手头的工作就是一座丰富的钻石矿·····	230
后 记·····	235

第一章

任何业绩都必须从 店长抓起

- 终端销售要靠谁
- 任何业绩都必须从店长抓起
- 优秀店长的职责
- 把最重要的事放在第一位
- 优秀店长的素质和能力
- 一个合格店长的培训



终端销售要靠谁

在一部名为《穿越心灵的四季》的纪录片中，人们可以看到阿玛尼在店里忙碌的情景：带着几位导购，阿玛尼在店里忙忙碌碌地工作着，一会儿亲自动手去调整店堂的陈列品，一会儿又去整理挂在货架上的衣服，仿佛就没有停下来时候；发现自己不满意的地方，这位年近七旬的老人不免还要发发脾气……

在零售行业中，店长到底扮演着一个什么样的角色？

谁才是中国企业销售终端的中流砥柱呢？

可能每个人都有自己的看法。

有的人会说是老板，因为老板是卖场的直接投资者和最终决策者；还有的人说是导购，因为导购在市场销售的第一线，直接与顾客打交道，导购素质和能力的好坏直接影响着卖场的业绩和发展；可能还有的人说是督导，因为督导可以对卖场的一切进行监督和指导。

大家说的都有道理。

可是，我在这里表达一个自己的观点：店长才是一家卖场销售终端的中流砥柱！

曾经有一位中国的企业家这样说，即使你的品牌再好，产品的品质再棒，设计再出色，假如终端销售出了问题，前面的一切都等于零。

那么，终端销售要靠谁？当然要靠出色的店长。我们知道，有了优秀的品牌、出色的设计和优质的产品，还需要一些能把终端销售做好的人，其中最重要的人就是店长。

1. 我有一个梦想

20年前，日本著名销售专家柳田信之曾经在中国的卖场里看到这样一幅标语：“不要跟顾客吵架，更不要和顾客打架。”他说，今天中国的卖场里肯定不会再出现这样的标语了。因为在过去那个年代，所谓的店长只不过是卖场的管家，只要管好卖场和卖场内的商品，就完成任务了；而现在，店长的定义已经发生了很大的变化，开始从过去的管家向商人过渡。

那么，请问大家，到底谁是店长？

难道店长就是卖场里那个早来晚走、加班最多的人吗？

相信，看了下面这篇演讲，你一定会明白这个问题。

这是一位导购为了竞选店长而做的一次演讲，演讲主题就叫：假如我是一名店长。他应该是完全理解了店长的真谛。

假如我是一名店长

每个人都有梦想，我也不例外。

今天，我在这里梦想了一回：假如我是一名店长。

假如我是店长，我要让自己拥有渊博的学识和不断拼搏进取的精神，因为这些都是事业起步的基石。然而，要把这些幻想变为现实，任何人，无论是凡夫俗子，还是社会精英，都离不开与他人的真诚合作。离开了与他人的合作，一切梦想都将无法实现。因此，如何正确引导和带动我的下属员工，使之成为一个有朝气、锐意进取的团队，是很重要的。

首先，我要让员工形成一种以集体智慧和企业发展为己任的意识。作为一名店长，不论多么聪明和富于创新，远没有一个团结、锐意进取的团队有活力和发展空间，而且团队的智慧是取之不尽、用之不竭的。在制订计划时，我要向每一名参与者灌输己任意识。这样才能使他们感觉自己也是卖场的主人，店荣我荣，店损我损，才能真正为公司出谋划策。一个合格的领导者必须适应一

个生机勃勃的团队，而不是用行政手段去压制它。

其次，多数员工的毛病不是不追求完美，而是不敢负责。他们经常什么事都要问上司，什么事都要问怎么做。上司没有一个明确的指示，就不知道如何操作了。如果像这样，凡事都逐一请示汇报后再运作，公司必然浪费了大量的人力和物力资源，但员工一定要按照公司规定的操作模式和方法去做，这样才不会远离目标和公司的发展方向。员工在做每个决定前，都要仔细地想一想业务在操作过程中可能出现最坏的情况是什么，自己如何去面对和解决的方案是什么。只有这样才可以锻炼出一支可以打硬仗的团队，才可以在市场经济的大潮中去品味和享受冲浪的激情。

再次，一分钟表扬是很重要的一环。假如你的员工工作干得非常好，那么作为上司的你一定不要吝啬表扬，要树立一个锐意进取模范，不要对他的成绩熟视无睹。不然他将会怎样看待你，也许他们会想：“我干吗这么卖力？没人关心我工作干得好坏，没人注意我，而我是多么勤奋和卓有成绩；而整天无所事事的人竟和我赚得一样多！我这么卖命还有什么意思！”所以，对员工定期表扬是极好的动力源和兴奋剂。当表扬显示出对成功的理解时尤为如此。同样，如果由于员工出现了差错而必须申斥的话，那么作为团队领头人的我会单独约他面谈。因为，绝大多数人都很忌讳在自己同行面前“受到责备”，甚至完全不习惯在自己的下级在场的情况下被“申斥”，那样他会觉得很丢面子。如果你非要这么做，他也许还会对你产生一种不满情绪，甚至敌对心理，这对工作的开展很不利。

世界上没有完美的个人，只有完美的团体，一个人的力量是渺小的，只有依靠团体的精神才能将一个企业做大做强。因此，我要以情感人、以理动人、以心用人、以诚留人，充分调动所有员工的积极性和主观能动性，凝聚人的价值取向使之形成合力，在合力最大化中取得企业最大效益。

在以人为本，处理完内部关系并调动了大家的积极性之后，我会逐步带领大家向着新的目标前进。在此时我就注重市场的调研和考察，并作出一份完整可行的方案去尝试扩大市场的份额。占领市场不难，难在发展市场并坚守市场。

市场得到了开发，我们如何去发展？关于发展市场的问题，我们又做出合理的市场分析并给予一种发展方案和种种措施，“宁听万人抒，而不可一人断”。做事不能只依靠自己的想法。俗话说：“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，多听取意见并予以采纳，实行明确的奖惩制度。那样将更有利于调动员工的积极性，更有利于公司或部门的发展。

关于市场的研究、讨论、开发和发展的其实是最困难的。这需要有足够的洞察力。假如我是店长，我会用很长的时间去了解市场、分析市场，之后再给予进入市场的方案。要知道，确定方案就得依靠市场的需求；关于市场的问题，需要深入分析。因为，各种行业的市场和需求是不同的。

不管怎样，一个好的店长必须要知道：天时、地利、人和，缺一不可！只有那样才能做一名合格的店长！

我们说，店长一定会是优秀的导购，但优秀的导购未必就能够成为店长。

像上文的演讲所表达的一样，店长首先应该是优秀的导购，但又要有所超越，他承担了比导购更多的职责。因此，店长作为一家零售终端的决策者和指挥者，对店内经营管理的好坏直接影响到整个卖场的盈利水平和服务质量。同时，他作为卖场的灵魂人物，还可以左右一家卖场的气氛，是使卖场生机勃勃还是萧条至门可罗雀。

2. 没有人比店长更了解自己的导购

什么是店长最烦心的事呢？

主要有两条：一是如何把团队工作做好。这句话理解起来其实很简单，那就是每个人心里都应该这样想：我不要给别人添麻烦，自己能够做到的事情我一定自己完成。如果能做到这些，这就是出色的团队。二是如何提高自身的领导能力。并不是担任店长的时间长短，而是责任心和行动能力，才是决定一个人是否具备领导能力的重要因素。

我一直认为，一名优秀的店长应该懂得如何用自己的人格魅力去感化和激励自己的导购。

看看下面这位导购是怎样做的。

在日本东京，有一个卖场的业绩很差，老板准备关门大吉。

这时候，一位导购把手举了起来，他自荐担任店长。因为他是当地人，对这家店很有感情，就毛遂自荐向老板征求意见。老板这个人也很开明，想了想，就给了他半年时间。其实，在老板的心里，他对这名导购是没有什么信心的。谁知道，在这人上任的第三个月，店里的业绩开始上升；到第六个月时，便克服了赤字；一年后，这个卖场成为东京销售最好的卖场之一。

后来，有个记者采访了那位店长，问他究竟用什么方法改变了现状，是氛围、陈列，还是价格？店长的回答非常值得我们深思：我只是多多鼓励自己的部下，鼓励他们每一天都开心地工作。其实，导购需要激励，而店长是最好的激励者。

我们认为，激励导购，是店长责无旁贷的事情。导购的工作表现好不好，遇到什么需要支持的，店长都需要适时提供协助。表现很好时，口头奖励一下，有时便能起到不错的激励效果。

另外，导购也需要从店长那里了解公司的相关政策，而店长则是最好的解答者。

或许有人会认为，政策的说明最好由制订的部门来做，如由人力资源部门来说明考勤的相关规定。但事实上，同样的解释是从自己的店长口中说出，会让导购有一种不一样的感觉，因为那代表了店长对下属的了解和关爱。

没有人比店长更了解自己的导购了。

所以，考核绩效和培育人才的工作，也就自然落在了店长的肩上。自己的导购为什么绩效会不好？欠缺哪些能力？这些问题都需要店长及时地指出来，并找到解决问题的办法，而不应该坐等公司的人力资源部门来解决。

因此，我们建议店长把一些小事情——哪怕是一个货品的摆放这样的小事情放权交给导购去做，夸奖并鼓励他们。这样一来，导购觉得受到了重视，自然就会有回报之心。这样做，既培养了导购的眼光和能力，也激发了导购的工