

好店长 怎样做个

门店业绩的竞争力
就是店长能力的竞技

中国顶尖时尚营销大师
12年经验集萃

1000000位时尚行业人士获益的赢利模式

时尚消费品的分销宝典



杨大筠 著

北京出版集团公司
北京出版社

怎样做个 好店长

杨大筠 著

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样做个好店长 / 杨大筠著.—北京：北京出版社，
2010.4

ISBN 978-7-200-08194-7

I. ①怎… II. ①杨… III. ①商店—商业管理
IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 047673 号

怎样做个好店长

ZENYANG ZUO GE HAO DIANZHANG

杨大筠 著

*

北京出版集团公司
北 京 出 版 社 出版
(北京北三环中路 6 号)

邮政编码：100120

网 址：www.bph.com.cn

北京出版集团公司总发行

新华书店经销

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 16 开本 10 印张 152 千字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-200-08194-7

F·419 定价：28.00 元

质量监督电话：010-58572393

序 言

当店长容易、做店长容易，但要做一个好店长，做一个专业的店长却并非易事。这好比常理所说的，做事情的人很多，但能把事情做好的人却不多。一个人如果想把事情做好，就需要改变自身的态度与做事思维。

伴随着改革开放，中国零售业的发展已经走过了30年的历程。在这个转变的历程中，我们可以看到，整个行业的服务水平有了一个很大的变化。计划经济时代，物质十分匮乏，无论你买商品与否，对商店的服务人员来说都不重要。而如今，我们已经进入了一个物质化的市场经济时代，消费者有更多的选择。当物质变得越来越多的时候，零售方和品牌方的关注点开始转移，服务已逐步成为继商品质量和商品价格之后的第三大关注点。在产品同质化、价格差异化的情况下，想要吸引顾客光顾自己的门店，想要获得更多的顾客，就需要靠不断完善的服务和经营技巧。

很多企业现在都发现，店长的管理能力和水平，对于一个门店的持续经营往往显得非常重要。以前，很多企业都认为，一个好的店长只要会卖货，能把货品销售出去就行。但现在评价一个好店长的标准不仅仅是会卖货了，更多的是看他的管理，看他能否带出一个好的团队。

有一句话叫物超所值，那什么是物超所值呢？很简单，就是你的服务，你的产品和你提供给客人的体验往往超过客人的期望值。这里不仅仅指产品优良的品质和便宜的价格，关键是说门店员工的服务是否能让顾客满意。这些对店长、店员，以及整个团队来说都是非常重要的。

很多人都在问，做一个好店长有什么秘籍或是捷径吗？我要告诉大家的是，世界上做任何事情都没有捷径，都必须要从点滴做起，不断地积累经验、不断地完善。本书从多个角度出发，全面、详细地为读者诠释了怎样才

能成为一个真正的好店长，一个专业的好店长，一个能使门店变成财富创造地的好店长。

如果你真想成为一个好店长，仅仅读完本书是不够的，你还必须身体力行，将理论与实践结合起来，正所谓“实践是检验真理的唯一标准”。

目 录

CONTENTS

第一章 好店长的开始

第一节 企业文化知多少 / 3

- 一、了解企业文化，增强企业竞争力 / 3
- 二、推广企业文化，提升产品附加值 / 4

第二节 企业定位明方向 / 5

- 一、品牌定位不可少 / 5
- 二、产品定位是关键 / 6
- 三、服务定位益处多 / 7

第三节 在其位，谋其政 / 8

- 一、指挥官——成败就在一念间 / 8
- 二、船长——找准方向很重要 / 9
- 三、导演——你的舞台你做主 / 9

第二章 好店长要具备的条件

第一节 拥有积极的心态是第一要件 / 13

- 一、拿人钱财替人消灾 / 14
- 二、积极主动，力求上进 / 14
- 三、人人要有责任心 / 15
- 四、队制精神利团结 / 17
- 五、尊重、照顾下属 / 17
- 六、教育为主，处罚为辅 / 18

第二节 掌握专业的知识是基础 / 19

- 一、商品知识要记牢 / 19
- 二、推销技巧适时用 / 20
- 三、管理就是对事不对人 / 20

第三节 能力是好店长的助推器 / 22

- 一、计划与组织一个都不能少 / 22
- 二、好店长也是一个演讲高手 / 22
- 三、有效运用逻辑思维方法 / 23
- 四、沟通是前提，合作是目的 / 23
- 五、店长和店员要像一家人 / 26
- 六、授权不等于失权 / 27

第三章 好店长要熟知的角色与职责

第一节 好店长的多重身份 / 31

- 一、公司终端的代言人 / 31
- 二、门店品牌的经营者 / 31
- 三、终端门店的管理者 / 31
- 四、门店员工的领导者 / 35
- 五、门店员工的教导员 / 36
- 六、公司规划的执行者 / 37

第二节 好店长的8个重要职责 / 38

- 一、业绩管理是头等大事 / 38
- 二、商品是门店的根本 / 40
- 三、对员工要因人而异 / 47
- 四、为客服务讲原则 / 48
- 五、日常管理成习惯 / 55
- 六、财务管理需细化 / 58
- 七、安全管理重于泰山 / 62
- 八、信息是成功的法宝 / 64

第四章 从管理“结果”到管理“过程”

第一节 管理需要与时俱进 / 69

第二节 管理“过程”的关注点 / 71

- 一、新系统，新流程 / 72
- 二、分工细化有利于提高效率 / 72

三、每个流程、环节都是可管理点 / 73

四、多指标的考核体系 / 73

第五章 成功经营门店的有效方法

第一节 门店运营有妙招 / 80

一、追赶时间的速度 / 81

二、商品陈列多变换 / 82

三、为顾客节省时间 / 87

四、门店设备齐上阵 / 88

第二节 让你的商品更具竞争力 / 90

一、产品搭配吸人眼 / 90

二、消灭次品绝不手软 / 91

三、库存不多也不少 / 91

四、想办法保护好你的货品 / 91

第三节 促销也要有规划 / 93

一、促销方案需完善 / 94

二、准备工作要做好 / 95

三、促销活动有序办 / 95

四、后期评估不可少 / 95

第四节 店员素质与商品品质都重要 / 102

一、专业形象突显专业 / 102

二、推销有退也有进 / 103

三、你好、我好、大家好 / 111

四、顾客满意是宗旨 / 111

第六章 用数据说话

第一节 评估门店业绩的12项数据指标 / 115

- 一、销售额 / 115
- 二、连带率 / 116
- 三、流失率 / 116
- 四、分类货品销售额 / 117
- 五、客单价 / 118
- 六、库销比 / 119
- 七、平效 / 120
- 八、平均单价 / 122
- 九、畅/滞销10款 / 122
- 十、人效 / 125
- 十一、同比 / 125
- 十二、毛利 / 125

第二节 四步提升营业额 / 126

- 一、抓住三种顾客，提高购买率 / 126
- 二、深挖产品潜力，持续拉动销售 / 128
- 三、扩大市场影响，推动品牌力度 / 129
- 四、创造市场作战，多元化经营 / 130

第七章 高效处理顾客投诉

第一节 顾客投诉有原因 / 133

一、产品本身的问题 / 133

二、服务不当 / 134

第二节 顾客投诉可避免 / 136

一、严把产品质量关 / 136

二、为顾客提供优质服务 / 137

第三节 顾客投诉巧处理 / 138

一、了解处理程序 / 138

二、懂得禁忌事项 / 138

三、学会处理方式 / 139

四、解决投诉的好处 / 139

第八章 好店长管人还需管己

第一节 给自己设定目标 / 143

第二节 目标设定要理性 / 144

第三节 目标达成五步走 / 145

第四节 一步一个脚印 / 146

一、目标分解的原则 / 146

二、目标分解的步骤 / 146

第五节 及时分析与调整 / 148

后 记 / 149

好店长的开始

CHAPTER ONE

第一章

CHAPTER ONE

如果说你选择的工作是你人生的一个职业舞台，那么企业的文化就是你在舞台上要演绎的故事的历史背景。了解你所就职企业的文化，是一个店长有效工作的开始。

第一节 企业文化知多少

每个企业都会在不断发展的过程中形成自己特有的经营理念和人文环境，而这种理念和环境会潜移默化地感染和带动每一个进入到该企业的人。企业中的每一个人都有义务通过自己的努力将企业发展壮大，店长也不例外。因此，店长首先要透彻理解自己所在企业的文化。

一、了解企业文化，增强企业竞争力

企业文化是企业经过长时间的发展而形成的一种较为固定的、得到全体员工认同的价值观念，能帮助企业增强内部的凝聚力，提高对外的竞争力。

企业文化一旦得到企业全体员工的认同，就能够在企业内部形成良好的工作氛围和团队合作气氛。那么，企业文化到底有何功能呢？

第一，凝聚功能。

企业文化能够产生很强的向心力，使员工团结一致，共同为企业的利益和荣誉努力，并产生一种对企业的归属感。

第二，激励功能。

良好的企业文化能够营造一种和谐的工作环境，使员工的心理需求（信任、尊重、素质的提高等）得到满足，从而激发员工的工作积极性和创造性，使之为实现企业的发展目标而努力奋斗。

第三，教育功能。

把企业文化渗透到员工的思想中，进而逐渐培养员工对企业的认同感，使员工的价值观与企业的价值观形成统一。

第四，融合功能。

企业文化能够对加入企业的新生力量起到潜移默化的感染作用。通过耳濡目染，使新员工逐步融入企业的大环境中。

二、推广企业文化，提升产品附加值

一般来说，店长可以利用辅导新员工、培训店员、安排日常销售工作的机会，将企业文化不断地传导给店内的每一位员工。店员在招呼顾客、售卖商品、整理店面等各个工作环节中，要能用自己的一言一行向消费者展现本企业品牌的形象和企业的文化，进一步提升企业产品的附加值。

第二节 企业定位明方向

在了解了故事背景（企业文化）后，还要知道故事的中心思想，也就是定位，这里讲的定位主要包括品牌定位、产品定位和服务定位。

一、品牌定位不可少

作为企业的一线营销人，尤其是店长，需要透彻理解企业品牌的内涵及品牌的定位。这有助于店长带领全体店员准确地把握销售机会、提高销售业绩。

1. 什么是品牌

品牌是塑造产品整体形象的一个重要组成部分。品牌的基本功能是把不同企业之间的同类产品区别开来，不致使竞争者之间的产品发生混淆，从而塑造出企业鲜明的个性。品牌具有广泛的涵盖意义，包括品牌名称、品牌标志、品牌商标等。

品牌名称是指品牌中用语言表达的部分。店长应对品牌的名称有全面的了解，包括名称的由来、名称的注册地等。品牌名称往往是对企业开创经历或既往成就的一种高度浓缩，全面了解品牌名称能更好地向大众推广品牌。

品牌标志是指品牌中不能用语言表达，而需要借助符号、图案、颜色、字体等来表现的，用于被公众识别的部分。品牌标志在企业形象的确立中占有极其重要的位置。它能够最直接地体现企业产品的特色、塑造产品的形象。通

过品牌标志视觉传递的冲击力，使之在顾客心目中留下深刻的印象。组成品牌标志的颜色、图案、符号一般都具有一定的象征意义，包含着企业文化的精髓。透彻理解品牌标志的象征意义，能够更加深刻地理解企业的发展目标和经营理念。

品牌商标是指在政府有关部门注册的品牌或品牌的一部分。它受法律保护，有专属使用权，并具有排他性。所有商标都是品牌，但并非所有品牌都是商标。商标因其知名度的高低和信誉度的好坏所包含的价值也不尽相同，是企业的无形资产。一个好的店长应懂得维护品牌的信誉就是维护产品的价值。

2. 明确品牌的定位

任何企业在推出自己的产品前都会先对市场做一番细致周密的调研，再通过调研结果来确定企业形象的诉求对象，也就是企业应该面向哪一类顾客群体。

店长需要通过对品牌及品牌定位的准确了解，从而把握自己所负责经营门店的顾客，在保证目标顾客不流失的情况下，不断地通过品牌宣传、产品推广为企业扩大顾客群体。

二、产品定位是关键

产品定位指企业根据消费者对某种产品属性的重视程度，或者根据某种产品属性在消费者心目中的需求位置，给本企业的产品规定一个市场定位。

具体地说，产品定位就是企业为产品创造、培养一定的特色，树立一定的市场形象，以满足消费者的某种需求和偏爱。明确产品定位，就能够在销售产品的过程中准确地判断顾客的需要和适应度，把握住销售时机，进而推动企业与市场的良性循环。