

去梯言系列

QUTIYANXILIE

05

一本让店长拥有高超经营店铺能力的实用指南

店长

易犯

的88个错误

DIANZHANGYIFANDE88GECUOWU

- 准确定位，融入角色提升个人能力
- 扬长避短，修正误区理顺店铺经营
- 案例剖析，突破瓶颈成就卓越店长



赵凡禹◎主编



立信会计出版社

店长

易犯的88个错误

DIANZHANGYIFANDE88GECUOWU

- 准确定位，融入角色提升个人能力
- 扬长避短，修正误区理顺店铺经营
- 案例剖



赵凡禹◎主编



立信会计出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店长易犯的88个错误/赵凡禹主编. —上海: 立信
会计出版社, 2010.5

(去梯言系列)

ISBN 978-7-5429-2520-6

I. ①店… II. ①赵… III. ①商店—商业管理—基本
知识 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第056559号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 赵新民

封面设计 北京任燕飞设计室

店长易犯的88个错误

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	Tel:	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
开 本	680毫米×960毫米 1/16
印 张	21
字 数	368千字
版 次	2010年5月第1版
印 次	2010年5月第1次
印 数	1-11000
书 号	ISBN 978-7-5429-2520-6/F
定 价	36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

<<出版缘起>>

——诸葛不在,去梯言存

《三国志·蜀志·诸葛亮传》中记载了这样一则故事:

刘表有两个儿子刘琦和刘琮。刘琮为后妻所生,深受刘表的喜爱,对大儿子刘琦则多怀厌恶。刘琦内心恐惧,经常向诸葛亮请教安身自保的谋略;每次面对刘琦的请教,诸葛亮都搪塞应付,“顾左右而言他”。

一次,刘琦邀请诸葛亮赏游后花园,登上一处高楼后,摆设宴席落座共饮,并令人撤去登楼的梯子。然后,对诸葛亮说:“今上不至天,下不至地,言出于口,入于吾耳,可以言未?”诸葛亮这才低声面授机宜,并以战国公子重耳为例,指出刘琦言行中的错误,制定自保争胜的策略……

此故事广为流传,“去梯言”的典故不脛而走。

作为出版工作者,当我们重读这一典故时,心中不禁生发诸多联想。诸葛孔明早已“鞠躬尽瘁,死而后已”,现代社会高楼林立却无梯可去。倘若今天的年轻人有困惑如刘琦者,将又到何处去寻觅答案呢?于是,在编辑部各位同仁调查研究之后,“去梯言”系列图书的出版方案跃然纸上。

信息社会的发达,文化教育的普及,使今天的年轻人都可以通过读书来比照自己的言行、反省自己的错误、思考自己的答案。因此,我们有理由相信随着本系列图书的陆续出版,将会有很多读者视之为良师益友,或在灯下,或在枕边,或在旅途,或在精神抖擞的清晨……读之,品之,悟之。心有所动,行有所善,在开卷有益的同时,实现每天的进步。

为了方便读者之间交流阅读心得,为了出版者能够倾听读者的心声,也为了“去梯言”系列图书能够在读者的意见中完善,在不断的完善中延续,我们专门开辟了博客,作为交流互动的平台:<http://blog.sina.com.cn/u/1688458332>。欢迎您的登录。

缘起,实乃源起。愿这支源头活水,流淌进您的心田,滋化为智慧的绿色。

《去梯言》主编

赵凡禹

2010年4月

在终端销售中,店长是一个门店成败的决定性因素之一,是零售业中承上启下的中坚力量。他们要熟知消费者的需求和偏好,他们要有全面的营运能力,他们要精于琐碎繁杂的店内管理,他们要善于和各种外部机构打交道……

店长是家长。家长要操心门店这个“家”的所有问题,人员、货品、采购、陈列……方方面面都要照顾到,任何一个小的细节考虑不到,就有可能给门店带来不良影响。

店长是培训师。授之以渔而非鱼,店长要教会店员怎么做事,教会店员成功销售的服务技巧,还要对店员进行品牌文化、工作流程、规章制度、产品知识等方面的培训。

店长是沟通使者。店长是公司和员工沟通的桥梁,必须在第一时间将公司的文化、活动的信息传递给店员,店员才能及时让顾客了解;而店长又要以最快的速度将消费者的需求和反应反馈给公司,只有这条信息的通道一直保持通畅,公司才能更好地为消费者服务。

店长是导演。如果我们把店面看成是一个表演的舞台,店堂内的硬件设施就是布景和道具,货品就是这场舞台剧的主角。店长要把这些素材组织成动人的故事,而能不能吸引观众,就全凭店长的组织、策划和安排、带动。

……

店长的工作说来复杂,做起来尤难。就像一棵树的成长一样,从把握店长的工作到成为一名优秀的店长也是一种渐进发展的过程——热爱自己的工作,锤炼自己的弱项,修正自己的错误,直至将自己的能力提升至一个前所未有的高度,成为门店必不可少的灵魂人物。

优秀店长可以提升门店30%的销售业绩

店长对门店的影响有多大?一项权威的调查数据显示:一位优秀的店长能够提升店面营业收入的30%,这是一个相当可观的数字。店长作为店面的灵魂人物,在店面的日常经营运作中发挥着至关重要的作用。

零售业有一句话叫做:开不开店看老板,赚不赚钱看店长。一些营销专家甚至认为门店与门店的竞争事实上就是门店店长之间的竞争。店长的作用之所以会被如此看重,那是因为店长肩上负担的是整个店铺的统筹经营工作,像店铺的营运计划、战略目标、人员管理、团队建设、商品管理、库存货物管理等

等,这些都是店长的职责范围。

作为店长,必须要理顺复杂的人际关系,做好店铺人员的团队建设;必须要做好商品的订货、进货、库存管理,还要提前进行店铺运营的计划。而且还有一点,就是为了把握门店发展的方向,店长要具有前瞻眼光,站在战略的高度,以战略家的眼光对市场提前作出预测,制定出店铺下一步运营的战略重点,确定要实现战略目标等,这都是一个合格的店长要做好的事情。

随着零售业的迅猛发展,消费者对商家的各项服务要求也越来越高,店长的作用日益凸显,对店长的综合素质的要求也将越来越高。而“千军易得,一将难求”,预计要开多少门店就有多少店长人材缺口,培养、选拔、任用、提高现有及准“店长”业已成为各连锁零售企业倍感头痛的问题。

据估测我国零售业店长的年流动率超过50%,管理人才缺口至少有10万。考究“店长荒”背后的数字并没有太多实际意义,这已经成为零售行业里不争的事实,“店长荒”的出现便是最直接的佐证。

而在“店长荒”现象背后隐藏的问题是,很多店长距离卓越店长的标准还有一段差距,存在着这样或那样的问题。因此快速提高店长综合能力就成了零售业最紧迫的任务!

打造金牌店长的“木桶理论”

经济界有一个著名的“木桶理论”:用一个木桶来装水,如果组成木桶的木板参差不齐,那么它能盛下的水的容量不是由这个木桶中最长的木板来决定的,而是由这个木桶中最短的木板决定的。拼成木桶的每一块板条,要是看成店长成长的重要因素之一,那么只要有一个重要因素有缺陷,店长的综合能力就将受到这个缺陷的制约。

这给了我们一个快速打造顶级店长的新思路,如果我们能把店长在日常经营门店中最容易犯的错误清理出来一一改正,那么就等于是拉长了“短板”,店长们也就可以迅速地提高个人综合能力。

店长最重要的工作不是管人而是带人。店长身为一店之长,应是下属的督导教练,能够给店员提供服务支持,对于店员的能力缺点需要充分的了解,并且能够在店员不能完成既定的任务的时候,能够帮助店员达到目标。另外,对店员销售技巧、商品知识等方面进行不间断的培训促使店员提升业绩,让店员的能力得到充分的发挥。

店长不但要以德服人,更要才服人。才,就是才干,也就是店铺管理能力。店铺的管理能力包括人事组织能力、沟通能力、经营计划能力、财务管理能力、数据分析能力等,即对人、财、物的运用管理能力。只有具有超群的店铺管理能

力才能得到公司的支持和员工的爱戴。

店长不只要操心还要更细心。大至商品规划、库存管理、成本控制,细至员工出勤、商场清洁,店长都必须身体力行、督促落实。在安全管理方面,店长要树立全面的安全意识,引导各岗位人员将安全隐患消除在萌芽状态,或在危险出现时,将损失减少到最低。

店长不应只是指挥者,更应是身体力行者。要让下属心服口服地接受他的指挥,最好是能做到面面俱到。店长应当了解商品的陈列技巧、顾客的服务接待、商品的采购盘点验收……这样才能保证门店健康运行、蒸蒸日上。

.....

一个杰出的店长必定是管理行业中的强者,店长的职位要求就决定了这是一个富于挑战的角色,而从这个岗位上成长起来的管理者,将有能力去面对各行业最苛刻的要求和挑剔。

《店长易犯的88个错误》是为了那些渴望尽快提升自己的店长们和准店长们而编撰,处在激烈的竞争中,高压的态势下,你需要一种清晰明确的引导,一个简单实用的指南,让自己重新审视自己的工作,除去工作中、认知中的偏差,在店长的职业之路上向着更高更强发展!

本书没有空洞的说教、高深的理论,只是截取了店长实际工作中最容易犯的88个错误,以点带面地给予店长们实务上的指导以及切实可行的建议。书中有案例、有分析、有建议、有点拨,不仅可作为店长工作中的常备书籍,而且也是一本提高店长职业素养的培训教材。

聪明的人从不掉进同一个陷阱,而更聪明的人从不掉进别人掉过的陷阱里。希望轻松的阅读会让你在最短时间内豁然开朗,找到对抗工作错误的最佳方案,成长为一名顶级金牌店长!

无声导购——店面形象要出新

- 1. 不要死板:商品陈列不能一成不变 2
- 2. 不要空置:货品摆放不能稀稀落落 6
- 3. 不要盲目:不能忽视了关联品陈列 9
- 4. 不要吝啬:不能在店外设计上省钱 13
- 5. 不要杂乱:不能把橱窗变成杂货架 17
- 6. 不要异味:不能让气味赶走了顾客 21
- 7. 不要狭窄:不能让通道拦住顾客的路 24
- 8. 不要简陋:不能让试衣间断送了商机 28
- 9. 不要混乱:不能让店内气氛混混沌沌 32

开业规划——前期工作要细致

- 10. 不要应付:将市场调查进行到底 38
- 11. 不要含糊:不能让市场定位出现一丝差错 42
- 12. 不要马虎:不能忽略店址选择的个别因素 46
- 13. 不要陈腐:不能在选址上陷入常见误区 50
- 14. 不要粗心:不能在租铺时忽略三件事 53
- 15. 不要模糊:不同经营业态一定要区分对待 57
- 16. 不要盲目:开店前做好心理及知识准备 62
- 17. 不要滥用:把每一分钱都花在刀刃上 65

天天热销——营销方法是关键

- 18. 不要错失:新店开业是营销的最佳时机 70
- 19. 不要沉迷:让利促销不是万能药 73
- 20. 不要老套:营销方式要努力创新 77
- 21. 不要失误:促销方案不能忽略了关键细节 80
- 22. 不要单一:促销广告要火热新颖 83
- 23. 不要随意:促销商品定价有讲究 87
- 24. 不要滥用:别让样品赠送成白送 91

25. 不要粗率:现场演示要照顾方方面面	95
----------------------------	----

以人为本——服务不是喊口号

26. 不要浮躁:深入分析顾客的消费心理	100
27. 不要放纵:严格约束店员的接待工作	104
28. 不要自满:顾客满意度需要不断提升	108
29. 不要无视:培养店员良好的服务沟通能力	112
30. 不要短视:热情服务招揽回头客	116
31. 不要反感:不能把顾客的投诉当找茬	120
32. 不要傲慢:名牌产品未必能获得顾客忠诚度	124
33. 不要懒散:对顾客做一个分类管理	127
34. 不要坐等:顾客开发要主动进行	130

理顺流程——采购验收盘点一条龙

35. 不要大意:采购不能忽略了前期市场调查	134
36. 不要僵硬:不同商品有不同采购策略	138
37. 不要腐败:严防采购流程中的蛀虫	141
38. 不要懒惰:采购技巧需要多培训	144
39. 不要放松:采购合同一定要严格管理	147
40. 不要失控:不能放松货品查验这根神经	151
41. 不要无序:盘点时不能让肉烂在锅里	155

防患未然——安全防损做到位

42. 不要小视:生鲜品恶性损耗一定要降低	160
43. 不要空耗:库存损耗一定要降到最低	164
44. 不要散漫:门店设备管理有规矩	168
45. 不要轻视:收银损耗是大问题	173
46. 不要疏守:对“银耗子”一定要追查到底	176
47. 不要混淆:商品价签一定要标清	179
48. 不要纵容:内盗更要严防死守	182
49. 不要冷漠:外盗防范要全店总动员	186
50. 不要遗漏:守好收货部的“后门”	190
51. 不要浪费:不能因残损商品造成二次损失	193

绝对执行——别让制度成摆设

- 52. 不要情面:执行制度要一视同仁 198
- 53. 不要容情:下不为例少说为好 201
- 54. 不要平均:建立绩效考核制度不吃大锅饭 204
- 55. 不要口头:日常管理制度要落在纸上 207
- 56. 不要多变:门店制度不能朝令夕改 211
- 57. 不要严苛:制度过严会引起店员逆反 214
- 58. 不要僵硬:刚性制度也可以灵活执行 217
- 59. 不要抱怨:执行不力不能只怪部属 220

带人带心——加强店铺团队建设

- 60. 不要裙带:招聘店员尽量远离“关系户” 224
- 61. 不要保守:不舍得授权就带不出队伍 229
- 62. 不要淡漠:不能让新人轻易流失 233
- 63. 不要软弱:不能做个“绵羊”店长 236
- 64. 不要粗放:管理也要因人而异 239
- 65. 不要内耗:把冲突变成促进团结的机会 242
- 66. 不要虚浮:店铺会议不是走形式 245
- 67. 不要拆台:努力培养店员的大局意识 249
- 68. 不要气馁:新店长要学会树立威信 253
- 69. 不要暴躁:控制自己的坏脾气 256
- 70. 不要流失:店员队伍要尽力稳定住 259
- 71. 不要放弃:落后员工更需要激励 262

危机公关——异常情况巧妙处理

- 72. 不要大意:安全防火不是儿戏 266
- 73. 不要惊慌:不能让炸弹恐吓酿成恐慌 270
- 74. 不要侥幸:抢劫防范意识必须时刻在心 273
- 75. 不要违规:员工安全防范要处理好细节 277
- 76. 不要麻痹:店铺必须努力维护顾客的购物安全 280
- 77. 不要事故:餐饮卫生安全放在第一位 283
- 78. 不要人祸:灾害性天气早做预防 287

- 79. 不要失措:停电时要冷静处理 290
- 80. 不要逃避:环环紧扣应对负面新闻 293
- 81. 不要失控:灵活处理恶意闹场行为 296
- 82. 不要推卸:妥善处理顾客失窃事件 299

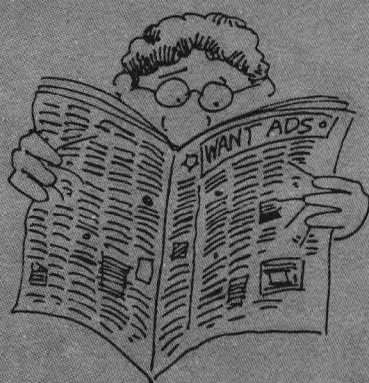
财务至上——看紧你的钱袋子

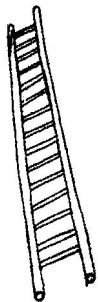
- 83. 不要漏洞:严格规范收银作业流程 304
- 84. 不要粗略:现金为王管理要慎之又慎 307
- 85. 不要冒进:合理且最大化地利用营运资金 310
- 86. 不要大方:成本控制做到锱铢必较 313
- 87. 不要厌烦:财务分析不是需要而是必须 316
- 88. 不要滥用:促销经费一定要严格管理 322



无声导购——店面形象要出新

法国有句经商谚语：“即使是水果蔬菜，也要像一幅静物写生画那样艺术地排列，因为商品的美感能撩起顾客的购买欲望。”店面是一个企业的形象窗口，是一个品牌生命力的表现，店铺形象给人的感觉是与货品的品质相适应的，所以好的店铺形象给顾客带来的是对产品质量的充分信任。从某种意义上来说，店面出售的不仅是商品，还有良好的购物氛围。因此，作为一名合格的店长，你就要在灯光选取、整体色调搭配、形象墙、橱窗陈列等各个部分的设计上多花心思，这样才能打造一流店面，提升门店销售额。





1.

不要死板：商品陈列不能一成不变



情景故事

某品牌服装在云天商厦新开了一个专柜，由陈小姐担任该店的驻店店长。前期工作中，陈小姐付出了巨大的努力，从店面设计到模特摆放、商品陈列、灯光选取无不亲力亲为。开业当天，公司高层领导到场视察，他们对专柜优雅的店面设计、恰到好处的商品陈列赞不绝口，陈小姐对专柜的未来发展也更有信心了。

然而三个月过去了，陈小姐却开始愁眉不展：除了刚开业时热闹了一阵，专柜的客流量、营业额始终不理想，很多顾客只是在店门口张望一眼就转身离开了，问题出在哪里呢？导购小姐衣着整齐、服务热情；店面设计大气精致很有品位；商品陈列合乎审美情趣，而且当初也是受过领导表扬的……直到有一天，陈小姐听到一位顾客进店后小声说了一句：“好像也没什么新货嘛！”她才明白自己原来在商品陈列上犯了一个大错！



问题分析

这家专柜的问题出在哪里呢？作为店长，陈小姐在商品陈列上犯了“懒”的错误，因为开业时专柜的商品陈列受到过领导表扬，便在以后的工作中，忽略了商品陈列应该适时变化，始终保持着最初的格局，摆设。

对于顾客来说，商场、百货、专卖店的物品极大丰富，各种新品层出不穷，大有“乱花渐欲迷人眼”之势，只有能够迎合顾客审美趣味，又不断带来新鲜感的

店面才能吸引眼球，一成不变的陈列只会使得顾客在第一眼就产生厌倦感，而且也会造成“店里没有新货”的错误印象，直接影响门店的销售业绩。

生活中，很多店长对商品陈列的重视都不够，商品的陈列不是万能的，但确实会对整个店面的运营产生巨大影响。因此，一个合格的店长必须对商品陈列的方方面面都要考虑到。比如，店面必须随着季节变化、节庆来临、品牌推广等变化而变化，不断保持商品陈列的新鲜感。一成不变的商品陈列就如同一潭死水让人生厌，谁在这方面偷懒，销售业绩都会把你的疏忽精确地映射出来。



店长讲堂

店长们都应明白的一个道理是，商品陈列不可能是固定不变的，随着经营策略的改变，商品种类的调整，顾客层次的变化，季节的变化，不同时间段顾客群体的不同以及其他一些情况的改变，商品陈列都要适当地进行调整。

下面的一个小案例可能会给店长们一点启示。

某连锁日用百货店新换了一名店长，新店长经过一段时间细致的市场调查后发现，到这个店来的80%是女顾客，男顾客多半是随女顾客而来的。而这些女顾客中，白天来的大部分是家庭主妇，而下午5:30以后来的大多数是刚下班的上班族。针对这一情况，新店长改变了原有商品陈列一成不变的方法，决定在陈列商品上要区别对待这些女顾客，根据不同的时间更换不同的商品，以便迎合这些女顾客的不同需求。

白天，这个百货店便在醒目的位置摆上家庭主妇关注的商品，比如家庭日用品，还有一些特价商品、促销商品；而一过5:30就换上充满青春气息的商品，比如化妆品、新款皮包、前卫时尚的日用品等，凡是年轻职员喜欢的商品应有尽有。不仅如此，还根据季节变化调整了商品陈列：春，以绿色为主调，透出一股春天的气息，可以以一些调理性和保健性的食品为主，展开促销；夏，以蓝、紫、白等冷色调为主调，可以饮料、冷饮等消费高峰期的食品，展开促销；秋，以黄、红、深蓝等暖色调为主调，衬托出商品的用途；冬，要以使顾客感到温暖的暖色调的红、粉、黄为主调，并以应季商品，展开促销。这一经营方式收效很大，两个月后，这家百货店的营业额就上涨了19%。

毫不夸张地说，“变”是店铺商品陈列永恒的主题，店长们要改变过去商品陈列一成不变的懒人习惯。陈列要跟着季节的变化而变化；跟着消费者的消费习惯、消费需求的变化而变化；跟着未来消费趋势的变化而变化。通过这种变化使门店充满生机和活力，使顾客每次来到店里都会有新的感觉，新的收获，而店

长也将因此不断刷新自己门店的营业额。

“流水不腐,户枢不蠹”,商品的陈列方法是在不停的摸索和繁衍的,不同的门店间的相同商品的陈列也各有不同。具体地说,商品陈列的变化应做到以下几点。

※ 季节性变化

店面陈列要紧跟四季变化,即每个季节主推什么商品要让每个走进门店的顾客一目了然。当令畅销商品应扩大排面,陈列在靠近主通道的醒目位置,并配合堆头、端架等促销陈列,突出季节性特点。服装行业的店长尤其要注意这一点,换季陈列时请让你的商品领先于季节的变化,因为时尚产业的季节总是领先于自然季节的时间表——在大雪纷飞的新年过后不久,顾客就可以在巴黎名店中感受到春季时装的流行趋势信息。

※ 节日变化

节日消费与日常消费具有很大的差异性,对卖场超市来说,节日商品陈列也应体现出这种差异性,节庆商品应给予最大陈列资源,放量陈列,体现节日特点。除了季节和节日以外还有一些传统的消费习惯,如清明吃青团,立夏吃蛋,端午吃粽子等,店长们也要跟上这种变化,努力挖掘传统节日的商机,并在陈列上予以充分显示。

※ 掌握变化的节奏

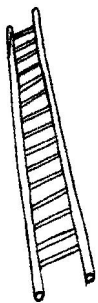
季节性陈列、节日陈列应当是“潮起潮落”。“潮起”要早,节日商品、季节性商品的提前出样、抢得先机、“先行喂饱”,已成为各门店争夺顾客的重要举措,在这方面,店长们一定要牢记:“潮落”要快,“落令”商品以清仓处理或退货方式快速撤离,为下一个“潮起”腾出货架资源。

另外,还要提醒一下店长们:涉及商品布局变化的时候一定要“稳”。老顾客对店面布局比较熟悉,很容易找到需要的商品,如果经常变动则会引起顾客抱怨,因此,商品陈列的布局变化一定要慎重,想好了再做,并且引导标识必须及时跟上。

去梯言——

商品陈列,在商品同质化的时代,已成为无声导购,高明的商品陈列,能够大幅提升商品的附加值,对消费者而言,美丽的店面陈列吸引的是眼球,撩拨的是购物欲望。因此,变化的商品陈列是为门店能够取得良好的销售

业绩的途径之一,它会为门店的日常经营带来活力,同时检查一项商品陈列的变化成功与否的唯一标准也将是商品的销售业绩。如果我们把门店比喻为一个女孩,那么店长就要努力成为高明的化妆师,你必须想方设法地修饰“女孩”,让她富有魅力,吸引更多的目光。



2.

不要空置：货品摆放不能稀稀落落



情景故事

某地有一家新开业几个月的商场，营业大厅装修得不错，硬件设施很棒，可是经营却很惨淡，客流量很少，用门可罗雀来形容一点也不夸张。商场老板很是头痛，于是专门请了一位企业品牌运营管理专家来看一下情况，试图找出商场运营不良的原因。

进到商场后，专家发现商场柜台里的商品稀稀拉拉，尤其是鞋帽部，开架售货，一米多长的货架本可摆十几双鞋，现在只摆了三双，看着非常扎眼。为什么不把货物摆满呢？对此商场负责人的解释是：流动资金不足，货源不足。专家又仔细看了货架上的货品，发现每一种牌子的货品，一种样式只摆了一件，多的也只是摆两件。于是就又问：每一种牌子的货品为什么不多挂几件？商场负责人犹豫地回答说：样品摆得多了将来折价处理不是损失太大吗？



问题分析

货架空置、货品稀少，这就是商场经营不善的问题所在了，顾客到商场是来购物的，如果进到商场一看货品稀稀落落，那这家商场还有什么可逛的？这样的商场又如何能够留住顾客？

流动资金少，货源不足不能成为空置货架的理由：在目前货源不足的情况下，即使是同一牌子的货品，不管颜色、样式相同不相同都应尽量往上摆，尽可