



对于年轻的IT店长
如何提升销售业绩
管好同样年轻的店员
提高自己的店铺管理能力
是他们最现实的问题

IT店长

提升教程

尚丰◎著

IT DIAN ZHANG
TI SHENG JIAO CHENG

京华出版社

IT DIAN ZHANG
TI SHENG JIAO CHENG

IT店长 提升教程

尚丰◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 店长提升教程/尚丰著. —北京: 京华出版社, 2008. 12
(行业精英培训丛书)

ISBN 978-7-80724-601-5

I. I... II. 尚... III. 信息技术—高技术产业—零售商业—企业管理—
技术培训—教材 IV. F713.32 F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 182332 号

IT 店长提升教程

作 者 尚 丰

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64243832 84241642 (发行部) 64258473 (传真)

(010) 64255036 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 787mm × 960mm 1/16

字 数 180 千字

印 张 12.5

版 次 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80724-601-5

定 价 25.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

Preface

序 一个 IT 店长的一天

九月底的北京，早晚的天气已经非常凉爽。上午8点，江浩如往常一样，行色匆匆地来到中关村某IT品牌旗舰店，作为这个旗舰店店长的他总是早早就来到店里。今天是周六，每周最忙的一天，他要赶在顾客到来之前检查一下店面的布置情况，再开个短会强调一下当天的事情。并且，马上就要到国庆，销售的黄金周就要来了，还要为促销的事情做好准备。

每天上午8:30，江浩都要召集手下开一个短会，重点是沟通、总结头天的销售情况，对出现的问题提出解决方案，并确定当天的销售目标。会议内容深到产品的陈列效果，细到店里的某一个灯管，几乎涵盖了销售业务的方方面面。

“小张，怎么还不换工作服，马上就要来顾客了，快！”

大家都陆陆续续来了，于是江浩马上组织他们开晨会。

“王会计，发票准备好了吗？昨天的李先生今天一早过来拿，另外，把昨天的营业报表和进出货统计都给我。”

“小陈，一会儿再检查一下卫生和陈列，对了，昨天让你去取的促销海报和POP悬挂拿回来了吗？尽快完成这件事，马上国庆了。”

“小邓，这边又有灯不亮了，马上联系一下物业，让他们尽快派人来换掉。”

“小王，国庆的促销就要开始了，今天要彻底盘点一下库存，为促销做准备。”

.....

“好，我们开始开会了。今天会议的一个主要内容是要重申一下赠品的管理问题，还有就是昨天的销售业绩非常不理想，离我们的目标差很远，我知道最近这段时间业绩一直不太理想，可是我们必须想办法解决这种现状。马上要国庆了，我们要好好利用这个机会，争取有所突破。我知道大家都尽力了，也有很多客观方面的原因，但这不能成为我们的借口，如果业绩一直上不去，大家都不好过。今天周六会很忙，大家要打起精神，记住今天的主推机型，会议结束后，小陈要对陈列进行调整。”

.....

“对了，小刘呢？今天还没来吗？”江浩看了看大家，没人回答，他知道小刘是一去不复返了，他闹别扭很长时间了，这也是这个月离开的第二个店员。促销马上就开始了，招新的店员根本来不及，就是招临时工和钟点工，也甚至连培训的时间都没有。江浩意识到人员问题又将是是个严峻的问题，必须马上解决。

.....

会议结束后，一天繁忙的工作又开始了。作为X品牌旗舰店的店长，江浩实在还过于年轻。今年只有25岁的他已经在IT行业干了四年，当过电脑DIY柜台的店员、送货员，也当过仓库管理员，到现在当旗舰店店长并独挡一面，每一步走来都是很不容易的。

自从当上店长之后，江浩每天要处理的事情很多，以前是店员时只要卖出产品就OK，现在一切都必须亲历亲为，甚至包括一些具体的销售工作。由于刚担任店长不久，很多事情缺乏管理的经验，他每天都感觉到压力重重。

江浩拿着昨天的销售日报表，上面的数字仍然不能让人满意，上级给他的压力很大，业绩是考核店长的主要指标，如果业绩上不去恐怕不好交差。

江浩负责的这个店刚开业不久，业绩一直不理想，除了营业高峰期，店员也都无精打采，店员的流失更让他无比焦虑。作为店长的他，身上的弦整天都紧绷着，生怕再出什么问题。

9:00，已经有顾客陆陆续续走进卖场，江浩一边巡视着卖场，一边想着可能存在的疏忽。突然，一个顾客打破了店内的宁静。

“我前几天在你们这里买的笔记本，这才回去几天，现在就出问题了……打了电话也没人给解决！你们是怎么回事！”

顾客的声音有些急躁，甚至有些恼怒，江浩不知道发生了什么事，急忙放下手中的工作，一边安抚这位顾客一边了解事情的原委。原来顾客上星期刚买的笔记本不能上网，怀疑是网卡有问题，打过电话来店里询问，不知道是谁接的电话，说是尽快找技术人员给他回话，结果他等了两天，也没等到回复，因此很愤怒，于是一大早就跑来了。

江浩马上把顾客带到休息区，以免引起新来顾客的注意，然后连连向顾客道歉，谦恭地听着他的质问，还亲自帮他启动电脑，可是接上网线才发现网络根本没有问题。江浩看出这位顾客对电脑还不太懂，可能是家里网络设置的问题。在IT卖场工作了几年，他非常理解这位顾客，买一个笔记本对于大多数人来说不是件小事，如果连网也上不去难免心烦气燥。这也让他意识到，店员们的服务意识还跟不上，以为产品卖出去就万事大吉，他这个做店长的身上有很大责任，平时总是跟他们要业绩，售后服务没能好好督促。

周六果然很忙，每个店员都在接待顾客，江浩巡视着店里的一切，协调着各方面正在发生和可能发生的事情，并对店员做得不好的地方适时纠正。整个上午，江浩不时被各种“突发事件”打断。到了中午，简单地吃了工作餐之后，江浩开始去巡视卖场、上网查资料，了解竞争对手的情况，他知道商场如战场，知己知彼方能百战不殆。

中午顾客很少，累了一个上午，店员们趁机休息一下，在一旁说说笑笑。江浩看了看上午的销售情况，虽然还不是很理想，但跟昨天比起来有很大提升。江浩放下手里的工作加入他们中间，了解每一位店员的情况，

鼓励他们再接再厉，解答他们的疑问，并对出现的问题进行上报和处理。

时间过得飞快，转眼快到下午5点了，一天的销售已经接近尾声。江浩一边确认营业额的完成情况一边和总部那边联系，再过几天就是国庆，不仅要提前备货，还要对国庆的促销活动进行请示从而获得总部方方面面的支持。

18：00之后所有的顾客都会陆续离开卖场，然而江浩的工作并未跟着结束，还要盘点物品和收银，制作当天的销售日报、进行工作总结会议，还有店内的扫尾工作：打扫卫生，排面收拾和上货，为明天的工作做准备。

19：30，江浩将所有的设备全部检查一遍，过目一下明天的作业分工表，确认开门时特价商品、重点商品、陈列道具的存放是否定位。最后再对电源做最后确认，关上电脑，一天的工作终于结束。

忙到现在，大家都还没有吃晚饭。今天晚上，江浩打算请店员们去搓一顿，趁吃饭的时候和大家谈谈心，笼络一下人心，最近大家的心都有点散，临阵更不能再出现人员流失问题，也顺便提高一下他们的工作士气，还可以趁机对他们进行销售培训。

他和店员们一边吃饭一边聊天，吃完饭已经快晚上10点，北京的夜已经有点凉了。和店员们告别后，江浩坐上回家的公车，想到明天一大早又得投入战斗，有那么多的事情在等着他，他感到身心疲惫。

事实上，作为店长，这种“费脑子”的事情很多，在种种体力上的辛苦背后，精神上的劳累才最让江浩倍感压力。店员如何培训、如何留住他们（甚至他们吵架或失恋他都得关注），还要考虑竞争策略、客户关系的维系、卖场如何陈列更有销售力、如何做促销等等，桩桩件件都要考虑周详。

江浩觉得自己还是有点力不从心，还有很多东西需要去学，而总部根本不可能拿门店来做他的训练场，他们需要的是完全称职、能马上提升业绩的店长，一想到这里，江浩就感觉危机重重。虽然他已经向公司申请参加相关培训，但这短时间内是没办法实现的。战斗已经打响，他必须靠自己的力量去战胜这一切。

“谁来帮帮我，教我如何做一名合格的店长？”江浩不禁在心里大喊！

目 录

第一部分	实效篇：卖出商品才是硬道理 1
第一章	要卖商品 先卖感觉 3
	IT卖场不是IT“迈场” 3
	顾客为什么购买 10
	顾客为什么不买 19
第二章	转换思维 贩卖价值 25
	IT卖场销售之“移魂大法” 25
	提升IT卖场成交率的秘诀 43
第二部分	完善篇：管好人才才能保持好局面 63
第三章	先修自己 再度他人 65
	IT店长要做职业隧道的“穿行者” 65
	IT店长的自我管理 69
第四章	人员管理 培训先行 76
	店员的引导与管理 76
	如何培训店员 86
第五章	影响团队 激励他人 95
	作为店长，你需要增强“磁力” 95
	对团队成员的激励艺术 97
	对团队成员的另类激励方法 107

第六章

绩效考核 目标控制 111

绩效管理与绩效考核的区别 111

怎样获得一个好“目标” 112

绩效考核与目标控制 116

绩效考核的方法 120

绩效评估纠正 121

第三部分

提升篇：懂经营才能持续成功 127

第七章

施展魔法 装点门店 129

寻找魔法石——IT卖场POP活化 129

有效引导顾客——IT卖场陈列活化 134

细节决定成败——IT卖场商品活化 137

IT卖场活化之“三需”与“三避”原则 143

第八章

天天促销 决胜终端 148

促销是有“套路”可循的 148

促销方案设计原则 153

三分策略，七分执行 158

第九章

服务顾客 成本管理 172

顾客关系管理 172

有效控制现金交易 178

做一个心中有“数”的店长 180

第一部分



实效篇

卖出商品才是硬道理

销售是一门技术，如何把高深的“销售技术”用最简单、最直接的手段进行表达更是一门艺术。作为 IT 门店的店长，必须具备掌握这门艺术的能力，因为如何最大化地提升门店的销售额，是店长的首要职责，也是年底考核的重要指标，甚至是某些企业的唯一条件。

第一章

要卖商品 先卖感觉

IT 卖场不是 IT “迈场”

在人头攒动的 IT 卖场，如何让自己的卖场不成为“迈场”，并不是一个简单的问题。不要总空喊“顾客就是上帝”，顾客不是什么上帝，对于不信仰上帝的中国人来说，上帝离我们太远了。此时，顾客就在你的眼前，如果你能从顾客的角度考虑问题，理解顾客的感觉，那么你的门店一定可以成为销售中的主导者！因为作为店长的你更能理解顾客的“人性”。

（一）“拉客”也要讲究艺术性

把自己当成真正的顾客，才会了解被拉的感受。

也许你在从事门店管理工作以前，也多次来过 IT 类卖场，那么你是否还记得第一次来 IT 卖场的感觉是怎样的呢？如果你不记得了，那么暂时忘记自己是门店销售人员，想一想你作为一个顾客出现在卖场时的感觉。

大部分的 IT 卖场，光柜台就有几千个，3 米之内的竞争对手最多可达 9 个。你从滚梯上来刚一落脚，迎面就会压上来一帮人热情地向你打招呼，恨不能拉着你的手，扛着你的身子，把你抢到自己的店里。竞争之激烈可见一斑。

我曾经在给宏基电脑做培训的时候，去中关村做现场调研，花了整整一上午的时间，站在海龙卖场和鼎好卖场的滚梯出口处观察。慢慢地

我发现了一个很有趣的现象，顾客们并不像很多人想的那样会被拉进店里，有将近80%以上的顾客一见到“拉客大军”马上就躲，绕反方向而行，本来正打算进入旁边店的顾客，因为门口站着的众多拉客者热情的招呼声，大都加快脚步往前走，跑到竞争对手那里去了。还有20%的顾客被成功地拉到各自的门店里，但就我的观察，每个顾客逗留的时间平均不超过30秒，就逃也似的走出去了。



为什么会是这样呢？想要弄清楚这一点，最好是亲自去扮演一回顾客，亲身体验一下这种被“拉”的感觉。我就是这样，发现被人拉进来的感觉真的很糟，好像是被强迫“弄进来”的。相反，倒是那些显得不那么热情的门店，却让我感觉比较自在。

于是，我接着观察，看逃跑的顾客都走向哪个方向。结果发现，“拉客军团”相反的方向恰好是80%顾客逃跑的方向。所以，如果你是店长，要吩咐店员们不能在店门口过分热情地招呼顾客，即使招呼也不要让顾客有被强迫的感觉。最好是派两个店员，站在靠近滚梯出口最近的“拉客”军团相反方向2米外的位置上。2米是“堵截”顾客最合适的距离，这时候，没有人竞争，并且顾客对“拉客军团”的抵触情绪也会在2米后慢慢平息，这时候再碰到店员的招呼声，抵触情



绪也就没那么强。还有就是他们在“逃跑”的时候只是下意识地躲避，此时正不知道要往哪个方向走，如果店员们在此时出现，正好解决顾客这个问题，他就会在感觉上更自愿地跟你走进门店，心平气和地去挑选产品了。

所以，要经常把自己放在一个顾客的位置上去考虑，去体会顾客的感受，事实证明，这个办法非常有效，我在给宏基的店长培训之后，有些店长向我反映他们拉客的成功率比以前提提高了许多，其拉客方法就是使用我说的这种。所以说“拉客”也是要讲究艺术性的。

（二）“切入”顾客有时机

切入顾客是店铺销售的一个重要步骤，也是一个需要技巧的工作。这方面做得好，不但拉近了与顾客的感觉，而且还可以尽快地促成交易；反之，未开口便吓跑了消费者。

有时候，顾客还没有进入店里，店员就说“您好，欢迎光临”，“您好，您买点什么？”顾客还没有想进入时，听到这样的话，下意识地就会产生一种被拉进来的感觉，为了避免这种感觉他很可能会继续地向前走。

一位顾客刚走到店里面，停在一个产品面前，店员马上跟过来，“这款产品是我们刚推出的新产品……这款产品的性能……”开始喋喋不休的介绍。顾客看了店员一眼，没有说话，又走到下一个商品面前，我们的店员马上又走到顾客面前开始口若悬河，这样一直走，一直说，直到把顾客说出门口。

这样的结果让我们的销售人员很郁闷，但其实顾客也很郁闷，就因为你没有掌握好接近顾客的时机。正确的做法是，当顾客走进来时，店员要和顾客的眼睛正面碰上，这虽然未必和贩卖有所关联，但把它视为应有的礼貌，然后暂退到一旁，等待再次向前招呼的机会。

所以我在很多的培训课上，都指出不能用错误的方式去接近顾客，其实你只需要说3句话就可以了。第一句：您好，欢迎光临；第二句：这是我们新款产品，主要功能是……第三句：欢迎下次光临。

顾客一般刚走进来时，都会左顾右盼地好像在找寻什么，当顾客的目光

光停下来，注视着某一件商品时才是招呼的好时机。因为长时间看着同样的商品，证明这位顾客对那商品有“兴趣”，或者他的心绪已经到达“联想”的阶段了。这时候，我们可以慢慢地走到顾客面前，“您好，有什么可以为您服务的吗？”之所以慢慢地走过来，是要给顾客我们刚刚注意到他的感觉。而如果顾客刚一抬头，我们就“倏”地出现在他面前，不仅会让顾客吓了一跳，也会告诉顾客“我们一直在盯着你”，让顾客感觉受到侵犯。

有时候，顾客在店内边走边浏览陈列及展示柜中商品，突然停下脚步，这时候，顾客可能找到了想要的东西了。看清楚是什么商品令他心动，赶快趁热打铁向他打招呼吧。

当顾客开始用手触摸商品时，这也表示他对那件商品已经产生了兴趣，此时是你用来接近顾客的好时机。是在顾客正欲接触商品的刹那，如果从背后跳出来讲话，恐怕会吓到顾客，最好先屏住呼吸一会儿，再从侧面自然地向前招呼较妥当。

还有就是顾客从看商品的地方抬起头来时，这意味着他想了解有关这件产品更详细的信息，需要有人讲解。这时我们应该毫不犹豫地走上前去。

（三）30秒定成败

“接近客户的30秒，决定了推销的成败。”

这是成功的推销人士共同总结出的法则。在接触顾客的一瞬间，怎样和顾客打招呼是非常重要的。

有很多店员不懂得如何应对每一次接触的顾客，总找不到合适的切入点，感觉和顾客之间有很大的距离，没说几句就冷场了，不知道怎么接下去。这很正常，一些没有经验的店员总会碰到这样的场面。这除了店员本身的性格因素之外，还有就是他们不知道如何找到和顾客沟通的切入点。学会向顾客提问就可以避免这种尴尬。

当接触陌生顾客时，看到顾客面无表情，有可能是你没有说对话，或是你说的话他不感兴趣，或是你说了一些顾客难以与你互动的话题。

我在冒充顾客做调研的时候发现，IT卖场的大部分店员在顾客一进门



时就会问：“你需要哪方面的产品？”如果你是进入一家笔记本专卖店，听到的大多数都是：“你需要什么价位的笔记本？看好型号了吗？我帮你介绍一下……”大多数时候，顾客听见这样的话感觉并不好，这会让顾客感觉自己像被贴上了标签。

所以，再提问的时候，你要问最简单的问题，让顾客容易回答，不会产生防卫或反感心理。比如：

“先生，请问您要买的电脑是家用呢还是商用？”

“××，对我们××的电脑了解吗？”

这些简单的问句顾客通常都会回答（一定要能激发对方的情绪），只要顾客一开口，你就找到了后面的话题，这样就形成了良好的互动。

同时，你也可以问开放性的问题。比如：

“某某小姐，在选择笔记本的时候，您认为哪几方面最重要呢？”

“您所说的服务很重要，是希望我们提供什么样的服务呢？”

这样的问题要在打开话题之后谈，只要你诚心帮助顾客，顾客会很愿意说出心里话的。

（四）形成与顾客之间的正面感觉

据调查，有71%的顾客之所以从你的手中购买产品，是因为他们喜欢你、信任你、尊重你。因此，推销首先是推销你自己。记住：顾客总是喜欢那些令人喜欢的人，尊重那些值得尊重的人。

“顾客不是购买商品，而是购买推销商品的人。”这句名言流传已久。其说服力不是仅靠强而有力的说辞，更仰仗着推销人举止言谈中散发出来的人格魅力，让顾客喜欢自己才是销售成败的关键，因此接近顾客的重点是让顾客从心理上先接受你。

首先，学会建立信赖感。人总是以心换心的，你只有对别人真诚，顾客才可能对你真诚。同时，我们在真诚对待顾客的同时，还要有热情，只有拿出你的真诚与热情，用充满活力的情绪来接待顾客；用微笑来面对顾客；主动关心顾客、发自内心喜欢你的顾客，并用交朋友的心态来与顾客交谈，沟通才有可能成功。记住：“真诚”是沟通能否取得成功的必要条

件。

前几年为了方便我公司里的销售经理对外开展工作，公司规定销售经理需要配备笔记本电脑，所以近几年陆续采购了十几台笔记本电脑给员工们使用。后期购买的几台 IBM 笔记本电脑，我都是从中关村海龙卖场某个店面的店长手里直接采购的，我为什么每次都会找他呢？

因为这个店长我非常的信任，每台笔记本一过 15 天的包换期，他就会主动给我打电话，询问我是否需要免费重新给电脑分区，询问我的住址，然后会细心地把离我最近的蓝色快车的电话告诉我，方便我后期的维修。甚至连我有什么兴趣爱好他都有逐步了解。每隔半个月就会发个短信约我出去游泳、打球。结果呢？平时我想不起来他，但只要一买笔记本就会马上想到他。

后来我给宏基北京的店长们授课，还向他们打听是否认识这个人，没想到很多人都认识，而且宏基的店长们告诉一个让我很诧异的答案：那个人根本不是卖 IBM 的，其实他是卖 HP 的——这就是信任感建立起来后人与人之间的感性体现。

其次，能够随时记住顾客的名字。记住顾客的名字，可以让人感到愉悦且能产生一种受重视的满足感，它是沟通中一项非常有用的法宝。记住顾客的名字，比任何亲切的言语更有用，更能打动对方的心。

我买第一款笔记本电脑就是因为那个门店的销售人员记住了我的姓。当时，我和夫人用了整整一下午的时间去选购和询价，结果越逛越觉得卖场的猫腻特别多，越看越不知道要买什么。后来，转到曾经逛过的一家店门口，店员亲切地向我打招呼：“尚先生，还没选到满意的笔记本吗？逛一下午应该挺累的吧，进来休息一下。”

我没想到这个店员还会记得我的姓，他那恰到好处的热情也让人很舒服，结果当然是我们就在他这里买了笔记本，为什么？感觉好啊。

我对人的声音比较敏感，很多声音听一次就印象很深刻。四年前的某一天，我正在办公室里工作，突然桌上的电话响了，我抓起电话，另一端问道：“请问，是尚教授吗？”我马上回应说：“四川攀枝花的潘总吧？”在对方还没自报家门时就通过判断准确地叫出对方的姓氏，一定会让对方有良好的感觉。果然他很惊讶地问我：“尚教授，你怎么知道

