

金牌店长实操手册

黄金旺铺盈利攻略



金牌 店长

修炼笔记

方一舟 著

少花钱，少操心，抓良机

让员工心服口服！让业绩突飞猛进！让老板刮目相看！

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



金牌店长

修炼笔记

方一舟 著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌店长修炼笔记 / 方一舟著. —北京: 中国铁道出版社,
2017. 7

ISBN 978-7-113-23010-4

I. ①金… II. ①方… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 088568 号

书 名: 金牌店长修炼笔记

作 者: 方一舟 著

责任编辑: 郭景思 编辑信箱: guo.ss@qq.com

封面设计: 王 岩

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 880 mm × 1 230 mm 1/32 印张: 10.25 字数: 237 千

书 号: ISBN 978-7-113-23010-4

定 价: 48.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换, 电话: (010) 51873174。

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前 言

改革开放至今，中国零售业的发展已经走过了三十多年的历程。在这个转变的过程中，随着经济高速发展，市场日渐成熟，整个行业的发展水平也有了极大的提升。从计划经济时代到市场经济时代，商业的日益繁荣给消费者带来了更多的选择，至此，服务逐步成为继商品质量和商品价格之后的第三大关注点。在众多选择面前，商品的基本使用需求不再是人们在购物时所考虑的唯一重点，商品所带来的精神享受反倒成为消费者购物过程所极力追求的，它包括一件商品能否彰显自己的品位和个性，能否满足职业、身份、年龄的要求及对时尚和情趣的追求等。

经济的发展、消费水平的提高、人们的审美追求等，为开店提供了有利条件，为店铺销售市场创造了巨大商机，但这是否意味着开店便能赚钱？答案当然是否定的。凡事有利就有弊，店铺经营亦是如此。

做店长容易，做金牌店长不易。面对机遇与挑战并存的商业时代，以及如此激烈角逐的竞争格局，门店经营者如何优化管理？如何快速掌握市场需求的变化，提升顾客满意度，确保竞争力？如何保持健康、持续、高速的发展势头？如何迅速赢得利润？这些问题俨然已经成为想要经营店铺或者已经在经营管理店铺的店长必须深思的问题。

为了便于门店经营者更好地明确自身的职责与权力，了解优秀的店长日进斗金的独门秘籍，让店长在日常的经营管理工作中能够有章可依、有序可循、有例可鉴，我们从科学、简单、实用的角度出发，为经营者详细介绍了成为一名金牌店长所应做的种种修炼，其中包括店长个人角色的定位、店长职权与所需能力的规定、店铺的选址、店面的设计装修技巧、员工管理、商品成交技巧、一流服务团队建设、危机管理、营销宣传、品牌建设与管理、经营谋略等，以及 O2O 模式下的经营修炼。本书以简洁通俗的语言，结合真实生动的案例，为店铺经营者提供了诸多经营管理的知识及简便易行、操作性强的经营管理技巧。

当然，我们必须承认由于客观条件的限制，商业市场瞬息万变的事实，以及各个行业现实状况的差异等，本书的内容难以涵盖店铺经营中所有的具体问题。但是，我们相信有了它的帮助，店长对于门店经营的诸多事宜一定会有一个更明确的认识，日常的经营管理工作也一定会由烦琐变得简单，由杂乱变得有序。店长只要结合自身的客观情况，再以本书的案例或经营管理技巧作为参考，将本书所介绍的经营技巧、销售策略等运用到门店的实际经营中去，我们相信，本书一定会帮助您在花费少量金钱和精力的情况下，抓住很好的发展机会，获得更多的财富。

目 录

第一部分 站得高，看得远 ——金牌店长的大局观修炼

第1章 是船长，更是舵手

——金牌店长的角色定位 / 3

店长是终端成败的灵魂 / 3

店长是终端品牌的代言人 / 5

店长是终端门店的管理者 / 7

店长是门店规划的执行者 / 9

案例 成也店长，败也店长 / 11

第2章 要管人，先管己

——金牌店长的职业素养 / 15

哪些能力决定店长的竞争力 / 15

管理道德不可或缺 / 19

增强统帅气度，规范管理风格 / 22

要有危机和忧患意识 / 25

好店长也是一个演讲高手 / 29

案例 “模范店长”的自我提升之路 / 32

第3章 品牌就是优势

——金牌店长的品牌意识 / 36

品牌定位策略 / 36

门店取名应注意的原则 / 42

品牌产品的销售推广 / 46

品牌危机管理 / 48

案例 从“龙井红”到“钱塘梅红”的品牌之路 / 52

第4章 维护战略联盟

——金牌店长的战略管理 / 56

为什么要建立战略联盟 / 56

怎样建立战略联盟 / 59

连锁门店的常见问题及解决方案 / 63

如何进行多元化经营 / 66

案例 雷诺—日产和戴姆勒的联盟 / 69

第二部分 知管理，懂运营

——金牌店长的工作力修炼

第5章 在其位，谋其政

——金牌店长的工作法则 / 73

店长的工作职责 / 73

店长日常工作重点 / 77

店长必备的心理素质 / 81

店长应树立起个人权威 / 84

店长要掌握领导艺术 / 89

案例 从“明星店长”到“过气店长” / 92

第6章 精心规划店面形象

——金牌店长的店面管理 / 95

商圈——选址中最为关键的因素 / 95

开店选址不可忽略的细节 / 98

用外观设计打响门店招牌 / 101

背景音乐的选择有讲究 / 107

确定门店的装修风格有讲究 / 111

活用商品陈列技巧带动门店业绩 / 114

案例 经营靠门面 / 118

第7章 市场攻防有诀窍

——金牌店长的经营谋略 / 121

了解竞争对手，做到知己知彼 / 121

控制成本投入 / 125

注意做好防御工作 / 127

市场进攻的策略 / 129

案例 高露洁的迂回进攻策略 / 134

第8章 做好货品流转

——金牌店长的进销存管理 / 136

店长要安排好门店的采购管理 / 136

店长要做好商品的库存管理 / 140

店长如何督促理货、补货工作 / 143

店长如何搞好商品盘点 / 147

怎样妥善处理滞销商品 / 151

案例 让滞销品畅销起来 / 153

第9章 拿商品抠利润

——金牌店长的成本优化 / 156

优化门店的商品结构 / 156

产品组合的基本原则 / 160

不可不知的产品 ABC 管理法 / 164

寻找好的产品供应商 / 166

有效控制商品采购成本 / 169

案例 “啤酒”与“尿布” / 172

第10章 找准切入点做好活动策划

——金牌店长的促销技巧 / 174

店长要明确促销的目的 / 174

制订合理有效的促销方案 / 177

影响促销的因素 / 181

促销的常见形式与选择依据 / 184

案例 屈臣氏的促销战略 / 188

第三部分 精售前，重售后

——金牌店长的 CRM 修炼

第11章 掌握成交基本准则

——金牌店长的客户解读 / 193

掌握顾客的购物心理 / 193

如何化解顾客的不满 / 196

与顾客交流的技巧 / 199

学会识别顾客的成交信号 / 202

如何面对挑剔的顾客 / 205

案例 关心你的每一位顾客 / 209

第12章 让顾客成为回头客

——金牌店长的服务准则 / 211

开店的目的在于“创造顾客” / 211

VIP 顾客资源的开发与维护 / 215

微笑服务是重中之重 / 218

增加顾客的回头率 / 220

学会挽回流失的顾客 / 222

案例 顾客的流失与挽回——伊利的顾客经营之道 / 226

第13章 冷静处理客护投诉

——金牌店长的危机管理 / 230

门店突发事件的处理原则 / 230

了解顾客投诉的原因 / 233

处理顾客投诉的原则 / 235

摸清顾客投诉背后的真实意愿 / 238

案例 用真诚化解顾客的不满 / 242

第四部分 会管人，善用人

——金牌店长的领导力修炼

第14章 一流团队筑就一流服务

——金牌店长的团队建设 / 247

确定招聘标准、方式和流程 / 247

如何增强团队凝聚力 / 249

店长必须学会正确授权 / 253

合理运用批评，有效控制行动过程 / 256

案例 正确授权，让店长更轻松 / 259

第15章 要业绩，先学管人用人

——金牌店长的人员管理 / 262

哪些因素会影响门店的销售业绩 / 262

做好店员的绩效考核工作 / 266

如何留下有能力的店员 / 269

巧用多种方法激励员工 / 272

案例 一切以业绩说话 / 276

第五部分 互联网 + 实体店 ——金牌店长的O2O修炼

第16章 时代需要“双剑合璧”

——金牌店长的互联网运用 / 281

顺应大势，实体店向互联网靠拢 / 281

线上下单线下提货，互联网和实体店的配合 / 283

更划算的“团购”，更贴心的“预售” / 284

提供灵活便利的线上支付方式 / 287

案例 西少爷肉夹馍：互联网让实体店更出名 / 288

第17章 “酒香也怕巷子深”

——金牌店长的线上推广 / 290

让门店和商品信息置顶 / 290

利用好“微信”“QQ”等社交软件 / 294

利用搜索引擎进行线上推广 / 295

发放“打折券”“免费券”，吸引顾客消费 / 296

跨界推广，和不同的商家联盟 / 298

案例 关店潮中“薇妮”的自救 / 300

第18章 线上“生存法则”

——金牌店长的线上管理 / 303

在线营销互动：“粉丝”和“互粉”，诚信沟通积攒人气 / 303

正确应对顾客的“好评”和“差评” / 306

提高“流转率”，降低商品成本 / 307

“更便捷”的思维，物流做到最快 / 309

营销效果监测，开发更多的顾客 / 312

案例 网络防骗：小心竞争对手“黑吃黑” / 314

第一部分 站得高，看得远

——金牌店长的大局观修炼

第 1 章

是船长，更是舵手 ——金牌店长的角色定位

店长是终端成败的灵魂

2014 年开春，曾凭借“中华三宝”入选国医年鉴的中国著名生物制品公司春芝堂，建立了强有力的培训班子，一马当先地展开了首届精英店长培训活动。

无独有偶，著名的世冠体育用品有限公司华南匹克也紧随其后，风风火火地在广东、海南、江西等地开展规模宏大的精英店长训练营。

同样，依托于欧诗漫集团，拥有 GMP 厂房先进生产设备的樱尚化妆品有限公司，也于 2014 年 7 月斥资 1.5 亿元人民币，在全国范围内开展金牌店长培训会。

在当今市场竞争异常激烈的情况下，春芝堂、华南匹克和樱尚为什么都不惜花费重金实施“店长工程”？

从“得渠道者为王”到“决胜终端”，我们可以很明显地看出各个行业关于“终端导购”“店长”“店老板”训练的需求越来越大，对于终端的重视程度也越来越高。很多企业都愿意在终端发展上增加投资，甚至组织企业内部的培训系统，一改以往的态度，积极改变目前的终端状态，强化终端的市场竞争力。而强化终端的市场竞争力，关键还在于增强终端门店领导者的实力。

日本知名休闲品牌优衣库曾经在深陷业绩下降的窘境时，摸索并验证出了这样一个管理理念：快时尚行业或大多数大型连锁模式企业的经营，“不应以公司总部为主导，而应以门店为中心”，并且“店长是公司主角”。

WE 大中华区总裁金献忠也曾表示：“一名优秀的店长的重要性对于企业而言有时等同于 CEO。”

众所周知，店长在终端门店的经营管理过程中起着承上启下的作用。他是公司的化身，是顾客的代言人，也是员工的向导，他维系着公司、终端门店以及顾客之间的关系。

品牌公司想开更多的直营店，加盟商也想往“单品牌多店”或“多品牌多店”的目标发展。这一推进过程，对店长的业务水平要求越来越高。店长作为一家零售终端的决策者和指挥者，店内经营管理的好坏直接影响到整个终端门店的盈利水平和服务质量。

这就像我们上学时候的班主任，一个班级表现如何，最直接相关的人不是校长，而是班主任。因为班主任必须天天与学生面对面地朝夕相处，给予学生最直接的教育、辅导，安排学生学习的进度，鼓励学生努力学习，还要针对班上的大小事务作出处

理，对学生的成长付出关心和教育。因此班主任就成为一个班级成败的灵魂，一个好的班主任，他所带领的班级同样会很优秀。

同样的，一个门店的成败取决于诸多因素，老板作为门店的直接投资者和最终决策者；导购作为直接与顾客打交道，且常年处在市场销售一线的工作人员；督导作为一个门店的监督指导人员，他们都会对门店的发展产生重大的影响。然而，唯有店长，作为各层人员联系的纽带，作为每一个单店的直接领导者，每一个店面的核心，他才是门店成败的灵魂，直接决定着门店的命运。

店长是终端品牌的代言人

很多企业不惜重金聘请形象代言人，以此来提高顾客对于品牌的认知，从而提高自身的竞争力。但是，不管企业聘请多么大牌的品牌代言人，对于顾客而言，这只能增强他们对品牌的联想作用，增加他们的好奇心和光顾门店的概率。顾客最终是否购买产品，还是要看门店的形象是否与品牌的形象相一致。

一个品牌是如何在顾客心目中树立起来的呢？在这方面，杉杉服饰的成功无疑是极具代表性的事例。

杉杉服饰作为中国十大名牌服饰之一，某店店长始终将自身视为杉杉品牌的具体形象，奉行着“百川之流，服务为本”的信念。这位优秀店长推行“贵宾档案”制度，建立起每一位消费者