



终端管理

快速灵活

落地执行

刘子滔 [台湾] ◎著

终端是一个需要快跑前进的单位
赠品和积分需要品牌赋予其生命
销售话术的难题是改变说话习惯

浙江莎鲨家纺有限公司 利郎（上海）有限公司——L2男装 欧菲姿国际彩妆公司
上海亦谷时装有限公司 深圳市跨域体育用品有限公司（安踏深圳经销商）

成功企业的共同选择



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



终端是一个需要快跑前进的单位

终端管理

Zhongduan Guanli

赠品和积分需要品牌赋予其生命

快速灵活

kuaisu linghuo

销售话术的难题是改变说话习惯

落地执行

luodi Zhixing

刘子滔 [台湾] ◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

终端管理·快速灵活·落地执行 / 刘子滔著. —北京:

中国经济出版社, 2014. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3471 - 7

I. ①终… II. ①刘… III. ①零售企业 - 营销管理

IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 213983 号

责任编辑 杨 莹

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.5

字 数 240 千字

版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 次 2014 年 10 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794



前言

FOREWORD

一个品牌终端的运营和操作，人、货、场三个方向都至关重要。本书以倒叙的方式贯穿全文，以终端常见的问题作为开始，以解决问题的思考模型作为结束，列举了多个市场上大家都比较关注的现象和问题进行探讨，并且用“猫尾巴式”的思维去做一个全新的推演和剖析，从同样的问题中找到新的原因，从新的原因分析中制定新的应对策略，摆脱我们过去“想当然”的解决方式，尝试从一个新的角度去解决问题。

本书以“猫尾巴式的思考”方式引导广大读者，主要有三点原因：

其一，尾巴代表末端。如果是以一个企业来说，尾部就是终端。多数人的管理思维模式都是“从上往下”去贯彻与执行，但我个人的认知却是应该“由下往上”去思考和组织，要把终端做好就必须要以“终端”为思考核心，企业内所有的机制都应该围绕着终端可以快速运行与反应而设置。但是，目前许多企业的机制让终端失去了快速反应的灵活性。企业期待终端业绩的提升，但是却不断加大终端的负荷，不管是流程、表格还是技能方面处处滞碍，通常都是经过简单的能力训练之后就开始要求和考核。到底是企业浮躁了，还是员工浮躁了，还是都浮躁了？

有时我在思考一个问题，究竟是企业在服务终端，还是终端在服务企业？这应该是零售行业首先要思考的第一个课题。作为一个有 15 年培

训从业经验的人，我有时会感慨：某些高端的课程一天几万块钱，企业都会安排人员参加，而针对终端几百人一起参加的几万块钱一场的培训，许多企业却舍不得花钱，是什么原因造成的？一个顾客返修的商品一催再催始终无果，最终导致顾客投诉，究竟问题出现在哪里？关于补货的情况，终端一催再催，而相关部门则一拖再拖，最终等货品到了，却发现销售的天数已经不足以消化掉补货的商品，此时造成的大量库存怎么办？损失的业绩怎么办？最终必须要由谁来承担？

既然终端是我们业绩的发源地，那么围绕着终端的思考就应该被重视，而服务终端的工作也应该被开展，毕竟没有他们就没有我们。但是，目前大多数终端还是以服务管理者而生，而不是管理者以服务终端而生。所谓的“内部顾客服务”和“内部顾客满意度”很少被企业落实，当然思维不同，工作的动力、思维的焦点、核心的重点工作也都会随之不同。所以“猫尾巴式”的管理就是要提醒管理者，“以终为始”去做工作上的思考，可以更大程度地贴近业绩提升，最终才能让所有的工作都与既定的目标完全贴合。

其二，调节平衡。猫有一个特性，就是从高处摔下的时候，它可以依赖尾巴的方向变换调整身体的平衡，最终可以不受任何损伤而平安落地。其实，终端的健康运行除了是企业最终能否做强做大的保障之外，也是企业在遇到危机时能否平稳渡过的关键。企业之所以可以有强大的支撑与发展，并不只是靠工厂的生产、设计师的设计，而是在很大程度上依靠了终端店铺。如果终端店铺的销售业绩不理想，那么企业的现金流就可能出现较大的问题，一旦企业现金流出现问题，轻则伤筋动骨，重则一命呜呼。

如果企业对于终端的提升仅仅只是流于形式化的简单投入，如一年组织1~2场培训，或是从企业内部做出终端管理标准之后就直接下发给终端去执行，然后就自认为终端会将标准执行落地，因为这是终端的工作职责，那么终端的这条尾巴可能就没有办法健康地为企业提供平衡的能力了。有人说，终端的问题要让终端自行解决，但我个人认为这是个

比较理想化的说法，毕竟终端的问题不只是终端的问题，它需要靠整个企业来解决，因为它的资源、能力、高度都有限，即使有很强的意愿想解决也不一定能够解决，最终一条不健康的尾巴自然也难以为企业庞大的身躯提供足够的保障。

其三，一头一尾。头代表的是开始，尾代表的则是结束，所以猫尾巴式的管理的另一层含义就是逆向思考。当目标执行时，可以从“追求成功”的思维转换到“结果失败”的思维。当销售进行时，从“销售顾问想办法让对方购买”的思维转换到“顾客为什么要购买”的思维。当进行员工管理时，从“管理者如何管理员工”的思维转换到“员工为什么会心甘情愿接受管理”的思维。思维一方面可以从正向出发，另一方面亦可以从逆向开始，正逆两种思维都具有强大的力量，只是多数人只具备其一，并没有通过自我训练让自己二者兼备。

全文的最后会以猫尾巴式的终端执行落地模型作为总结，通过围绕一个核心、四个角色、六大方向以及十二项重点进行分析和梳理，希望对所有站在终端一线的管理者能够有所帮助。

专家箴言

终端是否健康，是否可以快速、灵活地面对市场，是企业市场的核心竞争力，一旦终端失去健康，失去“快速、灵活反应”，那就失去了为企业提供平衡保障的能力！

刘子滔 老师
水慕天成首席营销顾问



第一章 “想当然”成就“意料之外” / 1

◆ 盲目乐观，乐极生悲 / 5

当一个人不想面对自己的缺陷时，盲目乐观的状态就会出现，乐观不是因为自己真的有百分百的信心做到，而是用乐观把自己所不想面对的部分做一个很好的遮掩，让自己完全听不见、看不见、想不到！

◆ 以终为始，问题预测 / 10

从假设的失败中强迫自己去面对可能的原因，这样的假设虽然会让人心里不舒服，但却可以让人真实面对可能存在的问题。许多人会不止一次在同一个地方跌倒，逃避是主因，如果继续维持同样的思维，这种跌倒绝对不会是最后一次。

◆ 反璞归真，量力而为 / 15

人有梦想是对的，敢于拼搏也是对的，但是要衡量好自己的能力和现状以及公司组织的体质，不要做超过自己能力而无法掌握的

事情。有些人赌一把结果成功了，可能是运气，可能是时机好，也可能是有贵人相助，但这些条件是否也会出现在自己身上，就无法预估了。成功是努力得来的结果，靠赌注获得成功的几率是很小的。

◆ 利他思考，利于执行 / 21

时代的改变会带动人的需求转变，管理者只能跟着时代的巨轮转动，不可能以个人的两只手阻挡巨轮的前行，也不可能让巨轮因你而停下脚步。最可怕的是，当你还在犹豫不决到底是要改变还是不变的时候，时代的巨轮已经毫不留情地从你身旁滚过，你不追他，他就会离你越来越远，直到你被淘汰。

◆ 创意思考，突破格局 / 34

一个人的“不可能”思想大多来自大脑中“固化条件”的限制，要改变自己，就要松动大脑中的“固化条件”；要改变他人，就要松动他人脑海中的“固化条件”。要化不可能为可能，要让达不成变达成，只要“固化条件”松动，可能性就会一点一点从禁锢中被释放出来！

第二章 管理迷思十问 / 39

◆ 管理的迷思一：为什么终端执行力不高？ / 43

“我已经交代下去了，我已经帮他们培训过了，我下市场的时候都有提醒”。这些都是最有可能在执行不落地时推卸责任的说法。做了没有效果，结果跟没有做是一样的，付出要有回报，这是最基本的管理态度。

意义缺失，执行不力 / 44
信息传递，层层失真 / 47
阐述目标，清晰明了 / 49
不切实际，难以实践 / 53
能力欠缺，有心无力 / 57
打好基础，再谈提升 / 60

◆ 管理的迷思二：为什么流程表格执行不了？ / 62

终端是一个需要快跑前进的单位，背的东西越多，前进的速度就会越慢。如果连自己为什么要快跑都不知道的话，终端不仅会放慢跑步的速度，甚至会干脆停下脚步。

没有回馈的付出 / 63
没有细部的指导 / 65
没有公正的评分 / 70
没有监督和检查 / 74
没有专业的操作 / 76

◆ 管理的迷思三：为什么目标完成率总是不尽理想？ / 78

目标完成率的问题绝对不是用一个方法或行为就可以完全解决的，因为目标的稳定达成是一个细化的工程，从“心”到“行”，期间还要有技能的调整和不间断的监督与考核。通过短期行为，也许管理者可以解决眼前之患，但却无法解决长期之疾。

没有充足的目标认同 / 79

没有有效的支持计划 / 82

没有基本工作量认知 / 86

业绩管理周期不合理 / 89

管理者自身没有信心 / 94

◆ 管理的迷思四：为什么销售话术终端员工不买账？ / 97

销售话术最大的执行障碍在改变他人从小到大的说话习惯上，不是销售话术是错的，而是在执行的推动上所存在的问题较多，单个个体是可行的，全面推广就会有较大的隐忧，因此热火朝天的上课氛围却不代表最终终端可以落地执行。

个人意愿和企业意愿冲突 / 99

没有有效的培训形式作为支持 / 103

大环境同化小环境 / 106

样板店的选择不合理 / 109

没有高效的培训方法 / 112

◆ 管理者迷思五：为什么 VIP 顾客忠诚度不高？ / 127

过去不等于现在，现在也不等于未来，因此用过去的做法未必可以解决现在的问题，也未必可以满足现在顾客的需求。一旦满足不了顾客的需求，顾客自然毫不留情地琵琶别抱，与其怪罪顾客没有忠诚度，不如怪自己做的太少，怪自己变得太慢，怪自己可以满足顾客不够。当对方厌倦自己时，要好好问问自己为什么会做到令对方厌倦。

缺少最基础的顾客尊重 / 128

不运用 20/80 法则，形式化主义过浓 / 131

未对 VIP 顾客区别对待 / 135

顾客认为时间越长福利越少 / 139

企业提供自以为是的服务 / 141

讨厌企业无事不登三宝殿 / 144

◆ 管理者迷思六：为什么员工的主动性不高？ / 147

大多数人的主动性都不是天生的，而是通过后天训练逐渐养成的职业素养和习惯。因此，要有主动性很高的员工，管理者只有两个方向：一是一次性把人招对，在招聘环节上谨慎把关；二是通过长时间的培养，慢慢养成员工良好的工作态度和习惯。如果要有满意的员工，双管齐下是比较好的做法。

职业化素养训练不足 / 148

缺乏参与融入的平台 / 153

企业传承不足 / 156

被被动性牵引 / 159

工资不如预期 / 163

没有制度的要求和约束 / 167

◆ 管理者迷思七：为什么总是训练、强调连带率，连带率依然不高？ / 171

特例只能一时吸引人的眼球，却永远成为不了常态，管理者要从心里先反思，到底自己在管理上追求的是什么，否则就会出现嘴上天天在说拒绝浮躁，而眼睛却又时时被浮躁所吸引，一点抗拒的能力都没有！

忽视配件商品的搭配 / 172

缺乏行为的统一管理 / 176

技能管理的耐心不足 / 179

行为管理的解决方案 / 182

连带点的训练导入 / 186

◆ 管理者迷思八：为什么顾客对于积分和赠品没有兴趣？ / 190

赠品和积分其实都是可以有生命的，只不过他们的生命需要品牌去赋予。有了生命，自然可以为我们贡献出生命的力量，没有生命，自然也就只能为我们提供单纯的赠品和积分价值，甚至连单纯的价值都提供不了。

赠品的选择不合理 / 191

销售顾问对赠品的错误认知 / 194

积分与赠品的价值不匹配 / 197

赠品的选择 / 199

“心灵赠品” / 204

◆ 管理者迷思九：为什么员工不愿意推广高单价产品？ / 207

能用事、用物来解决问题的，就绝对不要用人来解决，但是对于管理者来说，用事、用物可能非自己权限之内可以做到，而品牌要做到也需要一定的时间，因此管理者的焦点还是应该集中在人的部分进行调整，将注意力与精力放在自己可以努力的部分上去工作，而不要把注意力和精力放在自己不可改变的焦点上去抱怨，这样才能与事与物产生正向互补的作用。

害怕顾客跑单 / 209

以自己的消费能力评估顾客 / 213

不具备销售高端品的素质 / 215

缺乏高端顾客的积累 / 219

没有短、中、长期的落地措施 / 223

◇ 管理者迷思十：为什么终端执行最终流于形式？ / 226

操作流于形式的原因很多，但管理者一定要知道，流于形式之后受到伤害的绝对不只是品牌，执行者甚至顾客都会受到伤害，因此如果明明知道已经流于形式还继续纵容而不去积极地寻求改变与调整，这伤害将会扩大，甚至执行者也会对之后所有需要执行的工作改变态度，慢慢地让流于形式变成个人工作中一个糟糕的习惯。

主轴工作混乱 / 228

没有过渡的适应期 / 230

检查内容与终端现状矛盾 / 232

检查者没有端正检查态度 / 235

无有效的时间管理能力 / 238

第三章 猫尾巴式管理：终端执行落地模型 / 243

◇ 终端执行落地模型的缘起 / 247

许多问题其实已经在终端存在很长时间了，只是这些问题被管理者以常态的角度去理解或是受到一些固化条件的限制导致解决方案思考的停滞。一个问题没有解决，可能会导致新问题的产生，最后问题越来越多、交错复杂，更加大了品牌前行的困难。其实解决

问题不一定很难，但是如果方向思考错误，再简单的问题可能也找不到答案。

◆ 终端执行落地模型解读 / 251

当终端失去“快速、灵活反应”能力时，就代表我们的机制已经出现了问题，这问题可能不是组织不健全，不是流程规范不够多，不是制度不够全面，也不是培训不够多，而是核心思想已经渐渐被淡忘，逐渐被所谓的正规化、规范化取代。当形式主义开始蔓延时，终端的反应速度就会变慢，如果不尽快解决，终端终有一天会一动也不动。

一个核心：快速·灵活反应 / 251

四种角色：传达者、执行者、监督者和考核者 / 254

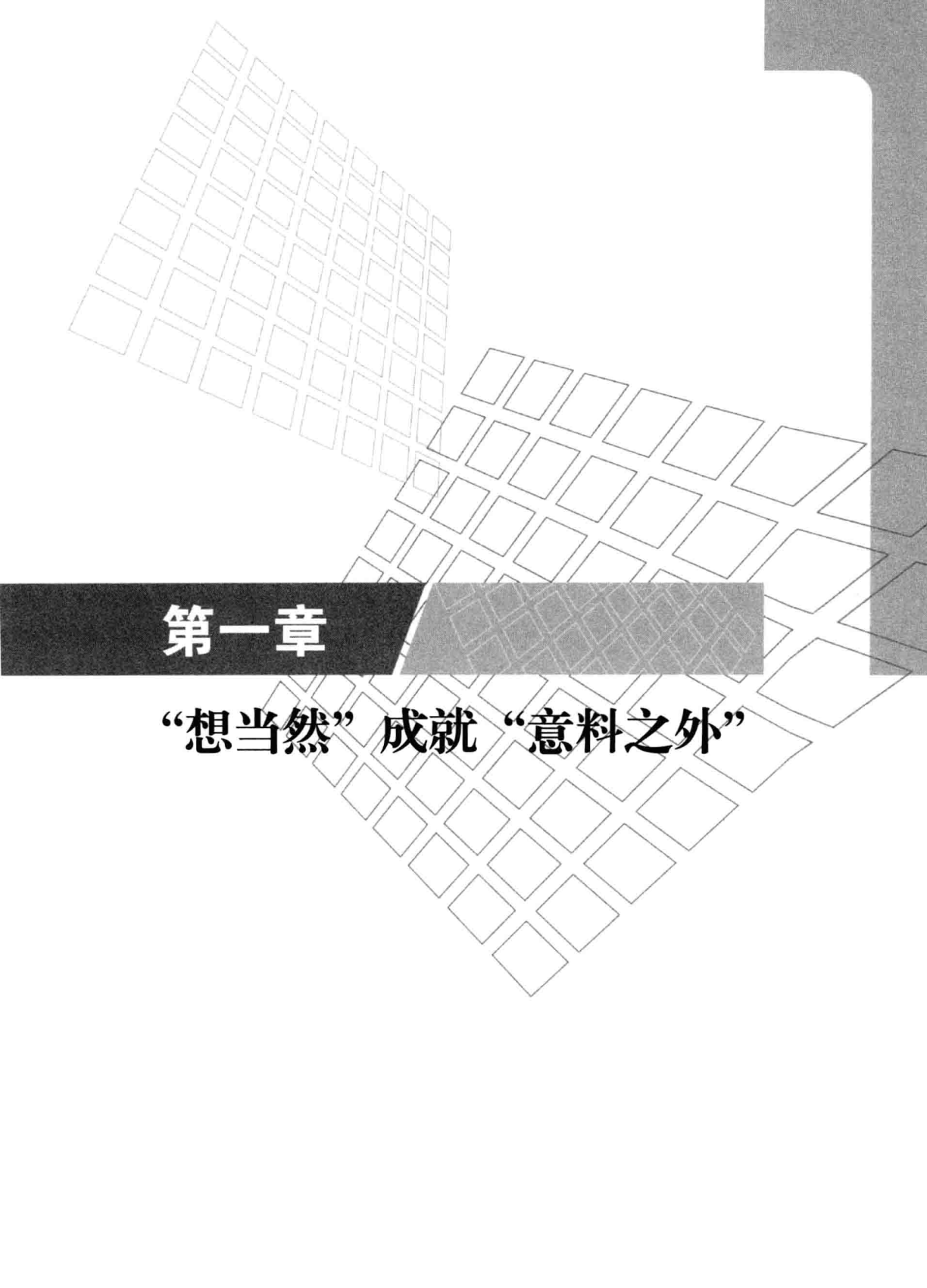
六大方向与十二项重点 / 258

◆ 终端执行落地模型的优点 / 271

拥有再多的知识也需要实践才可以有所收获和感受，而一旦得到好处之后才会更加坚定地去实践。但现今许多管理者只是听课，真正实践的却很少。这是一本实操性很强的书，也是多年市场经验的积累，但是再有道理的书如果不将它运用于实践，它也无法贡献出任何价值。

后 序 / 276

后 记 / 278



第一章

“想当然”成就“意料之外”

本位思考是大多数人常态的思考形式，就像大多数人在看相片时会最先关注自己拍得如何，然后才关注他人一样。一旦这个习惯无法跳脱，久而久之这种思考惯性就让我们“想当然”地做事情，而忽略很多东西。不管是故意的遗忘还是无意间的遗漏，最终这些被忽略的关键还是成就了无法接受的意料之外。其实，我们在终端也经常会遇到一些状况，比如，我们认为推行的奖金激励方案应该是可行的，但最终员工却对该方案无动于衷，钱花了却得不到原本预期的理想效果；我们认为制定员工制度应该是被接受的，但结果却导致员工的反弹甚至是纷纷离职，等等，想法和愿景都是美好的，但最终结果却与初衷背道而驰，残酷地摆在眼前，从希望到失望，从失望到无奈。其实，作为管理者面对这些问题产生时，应当作出如下思考：

猫尾巴式的思考：

- 关于这些问题，我的思考是怎么样的？
- 关于这些问题，他的思考是怎么样的？
- 以上两个思考一样吗？差别在哪里？