

我就是你要的 旺店女王

%

旺铺店长

欧阳海淼◎著

6级跳



完整诠释一个
卓越店长成长的历程

手把手教会一线门店人员飞速成长
破茧化蝶的傻瓜教材

门店经营者、店长、督导、零售经理
加盟商人手必备



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

我就是你要的 旺店女王

旺铺店长 6 级跳
欧阳海森◎著



版社·

ronics Industry

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

我就是你要的旺店女王：旺铺店长6级跳 / 欧阳海淼著. —北京：电子工业出版社，2015.8
ISBN 978-7-121-26826-7

I. ①我… II. ①欧… III. ①零售商店—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第174210号

责任编辑：刘露明

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：239千字

版 次：2015年8月第1版

印 次：2015年8月第1次印刷

定 价：42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

如果说学习是一件孜孜不倦的事情，那么，成长更是一个逆水行舟、披荆斩棘的过程。

自从2011年1月，我出版了第一本书《店长应该这样当》，创造了同类店长书籍加印次数最多的奇迹之后，2012年6月，我又成功出版了我的第二本书《导购应该这样管》，持续加印。2014年1月，我的第三本书《店长应该这样当（升级版）》面世，再次突破之前的高度。但出书越多，想说的话竟越多，想表达的东西也越意犹未尽，不够畅快。

一直以来很多伙伴都知道我是从门店导购、店长、督导、销售经理一步步做起来的，所以我对店长的工作非常熟悉，因为我被店长管过，我也管过店长，当然，自己更当过多年的店长。这么多年来，我一直专注于店长培训领域，心无旁骛，所以，很多伙伴也都想让我写写关于店长成长历程的书籍，希望能够在在这个过程中，得到更多的提示。

确实，现在的国内大学中，没有任何大学有一门“店长”的课程，很多店长都是赶鸭子上架，自学成才的，而现在动辄投资几十万元甚至上百万元的店铺，交给一个完全没有受过系统训练的店长去运营，不学习，行吗？

记得十几年前，我刚刚成为一名店长的时候，还不知道管理是何物，只恍惚中在欣喜：自己升官了，从一名员工，到店长，工资涨了。但其实骨子里，对于店长这个职位到底应该具备什么样的素质，应该开展什么样

的工作，是非常模糊的，更谈不上什么技巧而言。后来，随着时间和环境的变迁，我的职位一步步做高，慢慢接触到品牌总部的管理工作，面对全国更为广泛的工作，也试图去建立培养一支优秀的店长队伍，但在实施的过程中，发现一个好的店长实在难求。

及至若干年后，开始转型做职业讲师，为更多的企业服务，此时却发现，虽然时隔多年，我们目前很多企业的店长力量依旧薄弱，缺乏指引，很多企业的店长更像一个救火员，这里失火，就去灭火，领导枪指向哪里，就去哪里，很多时候完全找不到店长的价值，自己在工作中也觉得位置尴尬，难以找到自我的价值和成就感。甚至我在为一个企业轮训店长的时候，发现他们的几百位店长，其实有相当一部分都是不合格的，也许放在一些门店，有的可能连一个优秀的资深员工的能力都不够。那为什么他们又这么快被提拔起来了呢？一方面，是因为市场的需求，这么大的店长缺口，只有赶鸭子上架。另一方面，也说明在目前我们零售行业，店长人才的匮乏和店长教育体系的欠缺。

但是，我们的店长伙伴们，工作时间比较紧张，很多时候都是碎片化学习，所以，我把店长工作中的问题整理成一个个案例和故事，随时可以学习和浏览，不用担心接不上线。另外，为了让书的趣味性更高，并且从中找到自己的影子，我为书中的主人公设置了一个角色“Sunny”，象征着属于销售人员的阳光、乐观的精神，我们一起目睹她从一个初级入门的菜鸟级店长，逐步成长为销售型店长、管理型店长、教练型店长，最后顺理成章地升职为督导，获“旺店女王”称号这个六级跳的过程。一方面，希望大家能从她的身上学到她的经验教训；另一方面，是想让大家可以更加形象地认知自己的心路历程。

这本书，是迄今为止我的系列书籍中文字最长的一本，也是我花费时间和精力最多的一本，内容和高度和以往有所不同，书中主人公所经历的工作跨度相当大，相信对店长、督导、零售经理及加盟商老板，都会有相应的启示。也许，它的内容还不够系统全面，但是，我希望能够用工作中实实在在的案例，给我们的店长一些警醒，能知道，当自己遇到类似的事

情的时候，该怎么去做。我们的店长多数从门店成长起来，他们不想听理论，不需要大道理说教，更多的是要实实在在的处理方法和技巧、活生生的案例和分析。而这，也是我所有作品和所有课程的一贯风格。

希望此书，能够帮助更多对店长工作有困惑的伙伴。

让我们一起伴着梦想飞翔，寻找成功的天堂！

目 录

引子 我的未来不是梦——店长的未来在哪里？	1
-----------------------------	---

第一章 菜鸟级店长：让我的心不迷茫

——店长的角色清晰化，工作流程化	7
第一节 借力再使力——新任店长为什么出力不讨好？	7
第二节 先当局外人——第三只眼看店铺	14
第三节 流程要清晰——你知道卓越店长每天都在干什么吗？	18
第四节 职责记在心——知道为什么老板始终对你不满意吗？	25
第五节 多思而后行——为什么老板总说我没有高度？	32

第二章 销售型店长：带着想法去做事

——快速帮助门店提升业绩	38
第一节 抓大不放小——提升门店业绩的核心要素是什么？	40
第二节 超然须放手——店长如何在不参与销售的情况下带领大家做好业绩？	44
第三节 心门要打开——顾客到底在想什么？	48
第四节 节奏要一致——如何找准顾客的频道？	53
第五节 买点胜卖点——如何抓住买点促进成交？	57
第六节 细水方长流——忠诚 VIP 在哪里？	62
第七节 心动才行动——增值服务如何感动顾客？	67
第八节 库存要促销——业绩新高如何冲？	72

第三章

管理型店长：要工作更要实效

——能带兵才是好指挥 78

第一节

要管先要理——盘点店长的一本账 79

第二节

卖场如何管——淡场旺场，店长说了算 85

第三节

货品如轮转——巧妇难为无米之炊 89

第四节

分工更协作——团队管理从何做？ 93

第五节

数据如家珍——如何对店铺数据进行分析？ 100

第四章

教练型店长：能复制才是印钞机

——资深店长通关法则 110

第一节

带人要带心——如何带好 90 后员工？ 110

第二节

承上更启下——如何在工作中与员工做好沟通？ 116

第三节

慧根+有心——如何培养储备店长？ 121

第四节

例会要高效——如何做好例会主持人？ 127

第五节

冠军靠机制——如何做好目标冲刺？ 133

第六节

现状明分辨——如何对门店进行诊断？ 141

第五章

单店变多店

——旺店女王这样当 148

第一节

计划要先行——如何做好巡店前的准备？ 150

第二节

先外再到里——巡店中做什么？ 155

第三节

绩效要总结——巡店后如何总结跟进？ 166

第四节

此心换彼心——如何与客户进行沟通？ 173

第五节

辞去须平息——如何辞退员工？ 181

第六节

始背终不弃——如何面对员工集体离职？ 188

第七节

店大格局大——大店业绩如何提升？ 194

第六章	守业变创业	
	——门店如何开疆拓土.....	201
第一节	方位定乾坤——如何评估门店选址?	202
第二节	有米方有炊——如何协助门店订货?	215
第三节	选人即留人——如何进行新店人员招聘选拔	221
第四节	得胜靠人心——如何进行新店培训?	226
第五节	功成先造势——如何协助新店开业?	230
尾声		236
后记		238

引子 我的未来不是梦

——店长的未来在哪里？



案例

“你好，周姐。”

新晋店长 Sunny 微笑着走进自己的上司——零售部经理周姐的办公室，小心翼翼地跟周姐打着招呼。

“不用客气，快坐下吧，我刚好想跟你聊聊。”周姐热情地招呼新人 Sunny，没有距离的笑容瞬间让 Sunny 松了口气。

“今天是你上班的第一天，怎么样？环境还适应吧？”周姐关切地问 Sunny。

“挺好，都挺好的，多谢周姐关心。”Sunny 忙不迭地点头。

“那就好，有什么问题以后都可以直接找我。”周姐看着 Sunny，亲切地说。

Sunny 面带感激，赶紧说：“周姐您太客气了，我没多少经验，之前做店长也只做过几个月，虽然说是从店铺做起的，单店具体事务的管理还比较熟悉，但毕竟不了解我们这里的工作流程，还要跟大家多学习。”

“大家都是在摸索，都一样的。中国没有哪个大学有‘店长’这个专业，我们共同学习嘛。”周姐大度地说。

一番话让 Sunny 心里的石头慢慢落下了地。要知道，Sunny 在之前的

公司，做了三四年的资深导购，最后公司觉得她表现实在不错，作为模范，才被提拔起来做店长的，管理公司的一家直营店，而且还有意在她上手以后，着重培养。刚开始 Sunny 也很开心，但被提拔起来之后，就遇到了很多问题，管理店铺和之前做资深导购完全不一样。结果，经历了几个月焦头烂额的试水工作，捅了娄子之后，一向心高气傲的 Sunny 实在经受不了工作挫折的打击，情绪低落主动离职。现在，她一方面想好好在一家店长管理工作比较成熟的公司从头做起，努力学习一下。另一方面，她的自信心也受到了打击，就连以前清晰的目标，也慢慢变得有些迷茫。

周姐悦耳的声音还在耳边回响，Sunny 赶紧凝神静气，收拢了思绪，清了清嗓子，谦虚地对周姐说：“谢谢周姐。对了，周姐，听说我们公司到店长培养很重视，有相当多的精英呢，那真是太好了。现在好多公司里边，店长都是摸着石头过河，说起来责任重大，但做起来真是心有余而力不足呢。”

“是的，这是我们公司的优势。”周姐自信地说。“虽然我们公司成立时间并不太长，但我们的发展非常迅猛，管理体系也比较完善。我是公司起步阶段就招进来的，刚开始是管理直营部南区，后来店铺越来越多，为了跟上公司发展的步伐，公司就决定由我来把零售部门做好，现在留在公司的人，全是经过我一轮轮挑选培养、大浪淘沙之后的精英。当然，也包括你，都是我精挑细选来的。呵呵。”

“哪里哪里，现在还不知道是不是精英呢，别让您失望就好。您带出来那么多优秀的店长，肯定很厉害。周姐，您以后一定要多教教我。”Sunny 乖巧地说。

“只要你肯努力，我当然愿意好好教你。而且我们公司的直营门店很多，也有很多发展机会。现在我们公司的另一个新品牌的陈列主管，原来就是我们的一个店长。零售部一区主管，也是我曾经的助理。还有我们云南某地的加盟商，就是我们第一批店长之一，历练几年之后，回家乡开了我们的加盟店，现在是我们公司不错的加盟商呢……”周姐如数家珍地和 Sunny 分享老店长的人与事。

“不会吧？”Sunny瞪大了眼睛。“我原以为，店长是个最悲催、最辛苦的岗位，累死累活还不容易看出工作成绩，没想到，我们公司的店长，都这么有成绩啊！”

“你错了。店长是个最能锻炼人的岗位，因为这个岗位涵盖的工作内容非常多，以后的发展方向其实是最多的。只要努力，机会也是最多的。今天你刚来，我就先不安排什么具体工作了，待会玲子会带你先熟悉一下我们公司的制度什么的，然后我再让她带你到展厅熟悉一下我们的品牌文化和产品体系，回头我再跟你细聊。”周姐说。

“嗯，好的，我一定努力加油。”Sunny俏皮地跟周姐眨了下眼。

“对了。”周姐挥手叫住了Sunny，“我们公司因为直营门店比较多，店长入职有一系列的培训资料，你先熟悉一下这些书面资料，回头会安排专人给你讲解。我也会抽时间亲自带你到一些老店参观学习，这期间，有什么问题欢迎多沟通。”

Sunny拿着自己的小笔记本，小鸡啄米般地边听边记。

她心里暗暗在想：“我一定要努力，我也一定要成为优秀的店长。”



分析

笔者也曾经有过多年的店长工作经历，深知目前在国内许多企业中，众多店长在工作中的困惑、无奈、尴尬、迷茫……这个角色，一度曾被人近乎神化，寄予了很高的期望，但又经常被现实拖垮。慢慢地，很多店长开始不知道自己的未来在哪里，或者放弃，或者逃避。

一方面，无数的企业不停地感叹能胜任店长的人员匮乏，终端门店店长工作很重要；但另一方面，诸多心怀上进、满腔激情的年轻店长们因为缺乏行业经验，很难得到上级的良好指引，继而从最初的激昂，到一次次受到挫折后颓败，终于意志消沉。我耳闻目睹许多店长，有放弃这份工作的，有转岗做培训的，还有干脆，放弃管理工作回到门店做销售的。如此种种，不一而同。但从中也可以看出，目前，这个层级的人才匮乏，以及

行业经验的不足。都说销售行业门槛低，其实，要做好并不容易，尤其是在大家都纷纷精细化管理的今天，对管理的要求更高。而行业的快速发展，也导致了一些角色和新兴岗位的涌现，但因为没有技术的指导和先驱的指引，导致后人进步迟缓，路障重重。

而店长的未来呢？目前很多企业倡导的店长概念是全能店长，是要求这个岗位的人是全才。确实，不管是负责直营门店的店长，还是负责经销商门店的店长，都需要是个通才。销售要会，管理要懂，陈列能做，培训也行，包括与楼层及客户、员工的沟通，也要一级棒，不然，工作就无法开展。因而在这个全才的岗位上工作久了，就必然能够成为这个岗位、这个行业的专家。目前市面上，优秀的店长，可以说凤毛麟角，真正能够把每项工作都做得很好的人，就更少了。但说实在话，在店长这个岗位，如果你真的做得足够优秀，会有很多发展机会。

1. 销售管理方向

优秀的店长成长为零售经理、区域经理，甚至营销总监的情况并不少见，因为其扎实的基层管理经验、对市场的敏感度和细节管理的关注度往往比较到位，这些，也是很多店长职业生涯发展的方向之一。

2. 陈列方向

陈列工作是目前很多企业的店长工作之一，比较成熟的一些企业，分工比较细的，会把这块工作分给陈列部门来操作，但实际工作中，产品到了店铺之后，店长对陈列方面的工作也很难推诿。没有关系，如果你目前的工作中对这一块也有涉猎，而且颇有研究，那也有可能是你以后的一个发展方向。

目前为数不少的专职陈列师之所以不受店铺欢迎，是因为很多人专业基础够强，但对市场研究不够，所以做出来的陈列有很多中看不中用，既有理论基础又能满足实际需求的优秀陈列师不多。对于店长，其首要的优势就是非常了解市场和顾客的需求，如果在这方面特别突出的话，也未尝不是一个方向。

3. 培训方向

目前市面上的优秀终端培训人员是奇缺的，因为很多人缺乏实实在在的基础。既然要指导门店的实际工作，最好要有门店工作的经历，这样才能用活生生的例子现身说法，而店长的工作中，有相当一部分是指导门店的实际工作，所以，从店长工作中脱颖而出，日后专攻培训，成长为企业内训师的占有非常大的比例，更有一部分成长为职业讲师，笔者自己就是。

4. 门店经营方向

因为店长的工作要时时刻刻关注店铺的成长和经营管理，所以，有一部分店长成长起来之后，非常看好门店的终端管理和经营，自己也成长为品牌加盟商或经销商。



锦囊

锦囊一：从小做起，点滴沉淀

任何岗位，都需要从目前的工作职能中一点一滴积累经验，才能够真正得到提升。一时的运气是不能持久的，真正来自工作中和生活中的经验沉淀才能助你稳步上升。

我的很多店长学员，都跟我提过这样一个问题：“欧阳老师，我非常羡慕你能站在讲台上侃侃而谈，我也想像您一样。请问我该怎么做才能有捷径，快速地走向讲台？”

面对这些伙伴期盼的眼神，很多时候，我觉得一言难尽。大家只看到一蹴而就的今日辉煌，却没有看到这三尺讲台后的十年功底。这世界上，没有捷径。

在我的职业生涯中，曾经在我做第一份工作时，我就梦想能走上讲台。但是，我用了超过十年的时间，一直在企业里，从头做起，历经导购、店长、督导、经理等种种角色，就是为了能够扎扎实实、有底气地走到台上。这样才不会昙花一现。

店长其实有很多发展方向，但不能一味好高骛远，每天只关注远景而

不关注当下。先从手边的工作做起，当你在本职工作中出类拔萃时，自然会吸引更多的目光，因为，是金子总会发光的。

锦囊二：发现优势，重点钻研

店长的工作看似简单，其实涵盖很多方面。可以说，一个优秀的店长，基本就是一个全能的管理者。因为从货品、人员、数据、账目到陈列等各方面都有涉及。在管理的过程中，每个人因为天赋和性格爱好的不同，擅长的方面可能有所差异。发现自己的优势所在，重点钻研，把擅长的方面发挥得淋漓尽致，可以帮助你更好地找到自己未来的定位。

锦囊三：严于律己，谨记目标

一个人成功的路上，掌声和鲜花不一定有，但一定有风霜雨打。在追寻目标的过程中，难免有抉择不定的时候，也难免有意志不坚的时候，更难有外界干扰的时候，这时，关键取决于你自己。是否能谨记初心，追逐梦想中的目标，决定了你能走得有多远。

欧阳寄语

店长，要和梦想一起奔跑。

第一章

菜鸟级店长：让我的心不迷茫 ——店长的角色清晰化，工作流程化

第一节 | 借力再使力 ——新任店长为什么出力不讨好？



案例

新官上任三把火，深得公司信赖的新任店长 Sunny 更是下定决心要做出成绩回报公司。

在公司短暂熟悉了工作情况之后，还没有来得及跟周姐沟通，Sunny 就迫不及待地想做出成绩来给领导看看，主动申请尽快到店铺去开展工作。

Sunny 所在的店铺是公司的老店，里面多是老资格的员工。这样倒好，开展工作快些，都是熟手，不用怎么教了。Sunny 暗暗庆幸。

可事实似乎并非如此。

到店铺第一天，Sunny 就认真地在店铺里巡视了一遍。她发现，店铺有很多死角卫生没有做好，而且仓库的货品整理也不够到位，有些品类没有分门别类摆放，这样拿货会很不方便，也影响效率。再看店铺的员工，虽然看上去都很积极地做销售，但员工的妆容礼仪做得却不够到位，吃完午饭出来，残妆都没有来得及补好，还有……

不管怎么说，Sunny 也是在门店工作多年的资深员工了，虽然在上一家公司当店长的时间并不长，可是也知道应该从哪些地方发现问题。所以，一番巡视下来，Sunny 觉得有满肚子话要给大家说。她真的想把店铺彻底改革一下，争取来个旧貌换新颜，做出成绩给周姐看看，也好回报周姐的知遇之恩。

中午交接班会上，Sunny 特意把大家召集到一起，严肃地说：“我今天刚刚过来上班。作为店长，我有必要为我们店铺的荣誉负责。刚才我在店铺大概看了一下，有很多问题，如卫生、仓库管理、妆容礼仪等，所以，我不管之前大家是怎么做的，从今天开始，第一，吃完饭出来必须马上补妆，否则被发现，每次罚款 50 元。”几个老员工有些诧异，互相对望了一下。Sunny 故意清了清嗓子，继续大声说：“第二，交接班时，同时交接店铺的卫生，如果卫生不过关，那么上个班次必须打扫过关方能下班。如果故意为对班放松要求，那么检查到死角卫生，在哪个班查到，就是哪个班的责任。今天上午班，就存在这个问题，卫生打扫不到位，上午班每人口头警告一次。”Sunny 严肃地看着大家，语气不容回转。“还有，第三……”

“不好意思，我打断您一下。”店里的一个戴眼镜的员工突然扶了扶眼镜，轻轻地说：“我是上午班的。不过今天的死角卫生并不是我们一个班的责任，是整个店铺长久以来就有的问题。还有，今天上午您在店铺应该也看到了，确实我们上午很忙，根本没时间细细打扫。今天上午有团购，还有几个零售，我们上午班又有一个人请病假，都忙不过来……”

“不要跟我找借口！”Sunny 粗暴地打断她的话语。突然，Sunny 又想起什么，问：“你叫什么名字？”

“我叫李新如。不过我还是要解释一下，我不是跟您找借口，是今天确实……”那个戴眼镜的女孩还在试图分辨，其他几个员工也开始窃窃私语。

Sunny 一下子觉得自己的权威受到了挑战，她清了清嗓子，大声说：“好了，安静，听我说。”

正在此时，周姐推门走了进来。大家把目光一下子转到周姐那边。那个戴眼镜的女孩更是像找到了救命稻草，委屈地叫“周姐”。