

**TOP
MANAGER**

**超级
店长**

汪朝林 著

高端专卖店店长成功密码



深圳出版发行集团公司
海天出版社

高端专卖店店长成功密码

TOP
MANAGER

超级
店长

汪朝林 著



深圳出版发行集团公司
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

超级店长/汪朝林著. —深圳:海天出版社, 2008. 7

(超级专卖店系列)

ISBN 978-7-80747-232-2

I. 超… II. 汪… III. 专卖—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第070210号

超级店长

CHAO JI DIAN ZHANG

出品人 陈锦涛
出版设计 毛世屏
责任编辑 许全军
封面设计 熊辉
责任校对 罗亚杰
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
装帧设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 深圳市鹰达印刷包装有限公司
印 张 14
字 数 160千
开 本 787mm×1092mm 1/16
版 次 2008年7月第1版
印 次 2008年7月第1次
印 数 1-8000册
总 定 价 70.00元(共两册)

海天图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

·汪朝林 中国珠宝业销售训练第一人

一名小小的店长看上去职位很低，并不算什么。可是，真正理解这个角色的人都知道，店长所要承担的责任并不小。一名店长管理的资产，少则几百万，多则上千万，还要负责这些资产的保值、增值工作。

成功的门店一定有一名成功的店长，失败的门店必然有一名失败的店长。

店长的文化从某种程度上说就是店铺文化。

在大型建材连锁超市百安居，一位管理着几千平方米店铺、年销售额上亿的管理者，其职位就是店长——这名店长相当于“总经理”的角色。所以，无论珠宝专卖店、高档服饰专卖店、美容化妆品专卖店、4S汽车专卖店、婚纱摄影店都离不开一个成功的店长

一个成功、盈利的门店离不开一名尽责、能干的店长——店长是一个门店的灵魂。

若缺少了这个灵魂人物——店长，门店又怎会盈利呢？

2005年，我在北京为一家公司的80多名店长培训“珠宝店铺超级店长”的课程时，讲到店长管理的资产和店长的重要性时，在座的一位已有十年店长经验的学员说：“以前从来没有意识到当一名店长是这么重要。”曾经在他的眼中，店长只不过是公司让他监督店员的小角色而已。

很显然，这样的想法过于局限。如今，任何的品牌连锁店都已经把店长这一角色的职能丰满化，重新定义了其内涵。如珠宝品牌周大福、服装品牌

前言

GUCCI、鞋类品牌百丽……这些行业品牌的佼佼者都认为：店长是门店的代表者、管理者、执行者、培训者、传递者、服务者、导演……

所以，我们必须重新看待店长这一职位。

事实上，在中国连锁零售市场，80%的店长还不符合品牌连锁公司的要求。究其原因，公司明知有些店长不可能胜任，但又苦于无法找到更合适的人选，面对这样的现状，令大多数品牌连锁公司的管理者深感困惑，最后只能“矮子里面挑高个”。

大多数的店长都是由于服务其所在公司的年限（时间）稍长，销售业绩尚可，因此从店员提拔为店长。

她原来是一个人做自己的事，现在是带着一帮人做事；原来她是一名销售者，现在是一名管理者。她没有意识到自己的角色已经转变，公司也许没有及时为她的晋升提供相应的系统管理课程做辅导。

所以，店长这个职位对她来说是一个挑战。

她自己可能有心做好，但因缺乏整个门店管理的系统方案，虽然早出晚归，兢兢业业，身心俱疲，公司还是抱怨不止，最终的结果是开心上任，伤心走人。

随着中国加入WTO，我国的零售业必然面临着国际市场的激烈竞争，尤其是各种各样的专卖店还没有一个规范、完整的管理体系，面对如何规划、如何经营、如何提升管理品质等一系列现实的问题，尚需一套实用、系统、完整、可操作的经营管理模式。

有鉴于此，我根据多年的从业经验，通过实战的案例、平实的语言和深入浅出的阐述，为所有店长和即将成为店长的人士铺筑一条通往“超级店长”的星光大道！

从成长、成熟再到成功，生命的过程是一个不断学习和完善的过程，我满怀期待与大家共同分享与进步。



2008年4月于深圳

目 录

序言1	刘 璞	1
序言2	刘厚祥	2
序言3	陈忆龙	3
序言4	邱梓桑	4
序言5	宋冬海	5
序言6	何红波	6
序言7	吴德荣	7

第一篇 管理认知

店长实施管理的目的，就是在现有的条件下，把人、财、物等因素合理配置，提高管理绩效，不断提升店铺的竞争力、达到店铺经营目标。

第一章 好观念决定好管理	11
1. 态度决定高度	11
2. 方法左右效果	15
· 珠宝门店招聘技巧	16
· 岗前培训的管理方法	17
· 老人带新人的管理方法	19
· 跟踪新店员的管理方法	20
· “一硬一活”的管理方法	20
· 薪酬激励制度的管理方法	21
· 配套措施的辅助方法	22
· 创造满意的工作环境	23
· 创造更多的学习机会	23
· 个人的发展机会	24
· 末位淘汰制	24
3. 错位导致无位	25
4. 店长影响店员	27
5. 定位决定地位	33
· 作为下属的“你”——经营者的代表	34
· 作为同级的“你”——同事是你的内部客户	35
· 作为上司的“你”——多面手	39
第二章 好方法决定好效果	41
1. 组织一人是需要组织的	41

目 录

· 组建团队	42
· 组织资源	43
· 组织促销	44
2. 协调—领导的工作重点	45
· 与上级相关人员的协调	46
· 与平行部门的协调	46
· 部门内部的协调	47
3. 指导—传道、授业、解惑	47
· 传道	47
· 授业	49
· 解惑	50
4. 控制—对结果的检查	52
· 预先控制：如培训，检查等属于先期控制	52
· 指导控制：属于同步控制，即纠正偏差	53
· 事后控制	54
第三章 团队管理的密码	57
1. 跨栏之旅	57
· 形成期	58
· 风暴期	59
· 稳定期	59
· 高产期	60
· 调整期	61
2. 精神财富	62
· 选人——团队文化的基础	63
· 融合——团队文化胜利之路	63
· 执行——团队文化的保证	64
3. 化冲突为合作	66
· 冲突之“利”	67
· 冲突之“害”	68
· 冲突的处理技巧	68
· 冲突处理策略	70
4. 制胜的密码	71
· 人员——团队基石	72
· 目标——激励人心	74

- 制度——规矩成就组织75
- 氛围——合作创造强大76

第二篇 自我提升

只有提升自己，才能引领他人；只有改变自己，才可以改变环境；只有完善自己，才可以完美世界。

第四章 店长应具备的素质.....	81
1. 店长的职业素养	81
· “热爱工作”是成长的前提	81
· “又红又专”是店长之本	82
· “力道所值”决定管理效果	83
2. 创造店员的满意度	85
· 培养店员	85
· 健全组织	86
· 树立标杆	86
· 以身作则	87
3. 创造顾客的满意度	87
· 顾客满意来自“善于倾听”	88
· 顾客满意来自“个性化服务”	89
· 顾客满意来自“视觉享受”	90
· 顾客满意来自“情感满足”	91
· 顾客满意来自“购物体验”	92
· 顾客满意来自“关注重点商品”	92
4. 对市场敏感	93
5. 灵活考核绩效	94
· 明确岗位职责	95
· 考核指标要“精”	95
· 准确考核用对人	96
· 考核结果要“快”	96
· 考核流程要监督	96
6. 不断学习和创新	97
7. 自我调节	99
· 调节自我意识	100
· 调节情感	101

目 录

· 调整人际关系	101
第五章 店长的自我修炼	105
1. 自我管理	105
· 责任意识缺失	107
· 自我管理松懈	108
· 把执行当管理	109
· 整体意识缺乏	110
2. 好人与坏人	111
· 怯懦型	112
· 无主型	112
3. 矛盾与冲突	114
· 平衡才会持久	115
· 做事之前先做人	115
· 做人与做事既是矛盾的又是统一的	116
4. 解决问题	116
· 如何发现问题	118
· 如何分析问题	120
· 如何解决问题	121
5. 冒险与安稳	122
6. 权力与责任	124
· 权力	124
· 责任	126
7. 借口与决心	127
第六章 店长的职业精神	131
1. 具备敬业精神	131
2. 热爱公司和产品	133
3. 自愿承担责任	136
4. 公司的好代表	138
5. 企图决定版图	139
6. 赢在执行	142
· 执行力不到位的原因	143
· 如何提高执行力	144
7. 过程与结果	145

· 关注过程	146
· 关注结果	146

第三篇 管理技能

沟通不仅是一种职业技能，更是一种生存的方式；激励是让不可能成为可能；授权的最终目的是为了授责，授责应该比授权更为重要。

第七章 授权——使你自在地做事	151
1. 智慧	151
2. 原则	155
· 一致原则	156
· 适度原则	156
· 信赖原则	157
· 控权原则	158
3. 步骤	158
· 担责第一步	159
· 放权第二步	159
· 跟踪第三步	161
· 评估第四步	162
4. 方法	162
· 授权熟手	163
· 及时沟通	163
· 绩效考核	163
· 授权方式	163
· 先评后授	164
· 理清次序	164
· 选择时机	164
· 关注过程	165
· 当众授权	165
第八章 沟通——达成目标的艺术	167
1. 明确沟通的方向	167
· 承上	168
· 启下	170
· 平行：协调	172

目 录

2. 这样沟通最有效	172
· 有来有往才是沟通	173
· 站在对方的角度思想	174
· 考虑障碍源的存在	176
· 对方能听懂才重要	178
· 经常考虑他人的利益	180
3. 非语言沟通	181
4. 用心倾听	183
· 要理解下属想说什么	185
· 要站在对方的立场去倾听	186
· 要听完后发表意见	186
· 要做记录, 并且兑现承诺	186
第九章 激励——让不可能成为可能	187
1 激励创奇迹	187
· 真诚地认可下属	189
· 真诚赞美	191
· 领导角色和授权	192
2 大师的理论	192
· 马斯洛的需求论	192
· 麦克利兰的成就论	196
· 赫兹伯格的双因论	198
· 亚当斯的公平论	198
3 激励讲原则	200
· 物质化	200
· 公平化	201
· 差异化	203
· 切忌误导化	206
4 榜样的力量	207
· 愿景力	207
· 行动力	209
· 影响力	210
· 信任力	211
后 记	213
致 谢	215



一个成功、盈利的店铺离不开一个尽责、能干的店长。一个有影响力的品牌离不开一群优秀、卓越的店长。店长是店铺的灵魂，没有一个超级店长，店铺的管理、营运、销售是没有保证的。品牌的管理制度、品牌策略对所有店铺而言是一致的，但不同的店长执行最后的效果千差万别，原因就在于店长的素质有差异。

作为公司制度的督导者，品牌策略的执行人，店长在一个店铺的作用是显而易见的。许多公司都有执行力不强、制度落实不到位等问题，究根到底还是店长的综合管理能力不强、解决问题的意向不坚决、协调整合资源的技巧不够高明所致。

一个成功的店铺后面有个成功的店长。

一个失败的店铺后面有个失败的店长。

一个超级店长懂得以目标为导向，在日常工作中协调各种资源以实现目标，保证全体人员在日常工作中全力以赴，结果自然是令人满怀期待的。在对店员的管理中，店长实施“铁的纪律，爱的关怀”，这个团队则是步调一致，互相关爱的；如果以“铁的关怀，爱的纪律”，则是松懈软弱、冷漠自私的一个群体。

“小胜靠智，常胜靠德”，一个超级店长必须具备勤奋进取的心态，善良正直、助人为乐的品德。

朝林在《超级店长》书中阐述的思想、理念和方法，都是实际工作经验的总结，能够指导现实工作。要想将珠宝行业做成一个健康、不断持续发展的产业，学习、交流就显得日益重要。衷心地祝愿现在的店长通过学习、探索和实践成为超级店长！

周大福中国华北区域总经理 刘璞

2008年5月于北京



珠宝首饰零售业在中国是一个新兴行业，随着市场的发展，消费者对零售店的要求越来越高。珠宝首饰零售店，是珠宝首饰品牌的形象展示，是消费者感知品牌魅力的前沿，是实现珠宝首饰品牌战略的终端。因此零售店的成败决定了珠宝首饰品牌的成败，而零售店的成败在很大程度上取决于店长！店长是品牌专卖店的灵魂，他必须是店员和品牌管理总部沟通的桥梁，是连锁店提高管理水平和业绩的关键；同时他还必须是品牌实现目标、贯彻服务宗旨的前锋；同时，在组建团队和品牌推广方面亦起着关键作用。

珠宝首饰零售店的店长与其它行业零售店有某些共性，但有更多的个性。中国珠宝首饰零售店的店长培训是一个相对薄弱的环节。超级品牌店铺专卖的成功密码《超级店长》是汪朝林先生多年来从事珠宝首饰零售业咨询、策划、培训的总结。该书系统阐述了作为店长中的成功者——超级店长所需要修炼的项目。细读汪朝林老师的《超级店长》，能让人感觉这是一本专业著作，文字间闪耀着作者的思想，案例里隐藏着作者深厚的实战功底。本书正是这样一本打造超级店长的实战教材，它能帮助店长全面提升品牌连锁店管理的相关技巧，迅速成为超级店长。本书以简洁流畅的文字，分别从管理认知、自我提升、管理技能三个方面，对在职或将要提升的店长提供了思想与技术上的专业指导。

目前，在市面上流传的店长类图书，多是生涩的理论和教条的内容，而汪朝林老师的《超级店长》一改常规，用贴身式的案例，简单容易操作的技巧为我们指出一条捷径。当然，任何工具都只是一种外力，用工具的人才是关键。再先进的技巧，再优良的方法都要结合实践才能创造价值。该书既可以作为珠宝首饰零售店店长培训的教材，也可以作为店长自学的材料，还是指导店长日常工作的手册。

De Beers集团市场推广机构（钻石推广中心）培训经理 刘厚祥博士

2008年5月于上海

3

有一些店铺店长，永远也达不到顶尖高手的境界。原因就在于，他们只是掌握了一些卖东西的技巧，而对如何提高员工认同感、顾客满意度缺乏了解，对销售业务的前景没有深刻的认识，也没有把自己从事的工作当成一种光荣的事业来追求。这样的店长，虽然掌握了一定的经营管理技能，但是，还不能称为“超级店长”。

超级店长的境界，就好比顶尖的舞者、音乐家、画家，已经完全掌握了本行的精髓，因而能随处着手，从容自如，让店员和顾客都能满意。这样的境界，才是服务工作的最高境界。

有人说：没有不称职的店员，只有不称职的店长。如果作为店长的你，确实发现你的店员工作心态不积极，销售技巧不高明，待客情绪不高涨……诸多原因，那么，你就要从自己身上找原因了：你是否达到了“顶尖高手的境界”？

本书正是缔造“超级店长”的工具书，拥有“顶尖高手的境界”的店长，可以使店铺运转顺畅、店员充满激情，顾客的需求得到了最大限度的满足，不仅带来了营业成绩的提升，还使得品牌的声誉日隆，发展前景更为广阔；相应地，店长本人的事业也随之达到了巅峰。

《超级店长》一书就是要引领更多的店长达到巅峰成就。

GEM 吉盟首饰
中国驰名商标 | 中国名牌



深圳市吉盟首饰有限公司总经理 陈忆龙

2008年5月于深圳



在商业界流行着一句话：“开不开店看老板，赚不赚钱看店长。”由此可见，店长在商业领域中的重要性。自加入WTO以后，我国零售业竞争激烈，市场竞争已经达到白热化程度。零售门店是商业零售业态的基础和细胞，门店是产品社会营销体系通向最终消费者的“神经末端”，门店业绩直接影响了零售业的总体发展。门店店长是门店经营管理的核心，门店与门店的竞争很大一部分就是门店店长之间的竞争。

“分店易开，店长难求”，这是很多经营者都深有感触的发展难题，店长更成了连锁经营发展的关键。

一名小小的店长看上去职位很低，并不算什么。可是，真正理解这个角色的人都知道，店长所要承担的责任并不小。

一名珠宝店铺的店长管理的资产，少则几百万，多则上千万，还要负责这些资产的保值、增值工作。所以，成功的门店一定有一名成功的店长，失败的门店必然有一名失败的店长。

汪朝林老师著《超级店长》一书，拳拳之心令人动容。希望中国正在成长的连锁企业，能更快、更多地培养出超级店长，为行业的发展增添亮色。



真牌珠宝董事长 邱梓桑

2008年5月于深圳

5

店长顾名思义就是门店里的最高管理者。

店长在连锁行业里的地位举足轻重，随着连锁行业的发展，店长的作用将日益凸显，对店长的综合素质的要求也将越来越高。这已经成为连锁行业里不争的事实，“店长荒”的出现便是最直接的佐证。

我国各类品牌专卖店、连锁店已超过1000万家，但与此形成鲜明对比的是店长经理十分匮乏。全国店长经理缺口已超过100万人，这已成为制约企业发展的瓶颈，是各连锁经营企业当前的重点和难点工作。100万名的店长经理的缺口只是从一个侧面反映终端发展存在的问题，困扰终端发展的问题决不仅仅是人才缺失的问题。没有人才培养的体制，人是不会自动成为人才的。

汪朝林老师的《超级店长》一书应市场的需求及时出版，这无疑是一个特大喜讯，此书可以快速提升店长能力。

“千军易得，一将难求”，有多少连锁店就需要多少连锁店店长，预计要开多少连锁店就有多少连锁店店长的人才缺口，考究“店长荒”背后的数字并没有太多实际意义，选拔、培养“超级店长”已刻不容缓！

汪朝林老师的《超级店长》一书，用最经典的案例，通俗而富有哲理性的语言为我们指明了超级店长的培养之道。

JIA RUI
JEWELRY



浙江嘉瑞珠宝连锁总经理 宋冬海

2008年5月于杭州



店长的职位看似很小，但也是领导。领导的确切含义应该是：率领、教导。

管理就是计划、组织、指挥、协调以及控制，其中协调是店长必须具备的一种能力。能管理狮子和老虎分别去工作不算本事，能让狮子和老虎一起并肩作战才算能耐，这就是协调能力。

连锁零售业是一场没有终点的马拉松，而作为参赛者——店长，更需要一种“马拉松精神”，比拼的是耐力和心态；店长需要的是一种高度包容和认同的心态，一种矢志不渝，不离不弃的状态，绝不是追求“瞬间满意”。

店铺文化就是店长文化，“马拉松精神”就是店长文化，它是所有超级店长必备素质。朝林在《超级店长》一书中对其有精辟论述，例如，在“店长的职业精神”一章中，朝林从具备敬业精神、爱公司和产品、自愿承担责任、公司的好代表、企图决定版图、赢在执行、过程与结果……七个方面详细论述了“店长职业精神”实质和内涵。

在为朝林作序之际，我亦借花献佛提出超级店长应具备的十二种动物精神：

坚韧执著的鲑鱼、团结合作的蜜蜂、目光锐利的老鹰、勇敢挑战的狮子、忍辱负重的骆驼、善解人意的海豚、机智应变的猴子、感恩图报的山羊、尽忠尽职的牧羊犬、脚踏实地的大象、严格守时的公鸡、目标远大的鸿雁。店长有此十二种精神，则必是一个超级店长。



张万福珠宝总经理 何红波

2008年5月于深圳