


SELL

# 店长的绝学

余杰奇 / 著

苏宁电器、罗莱家纺、建设银行等口碑相传的门店实战“圣经”  
让店员心服口服，让业绩突飞猛进，让同行刮目相看

苏宁电器原华北区执行总裁范志军  
| 特别推荐 |

 北方妇女儿童出版社



DIANZHANG DE JUEXUE

 北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

店长的绝学 / 余杰奇著. — 长春 : 北方妇女儿童出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5385-8183-6

I. ①店… II. ①余… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第020257号

出版人 刘 刚  
出版统筹 师晓晖  
选题策划 慢半拍·马百岗  
责任编辑 张晓峰 苏丽萍  
封面设计 红杉林  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 17.5  
字 数 290千字  
印 刷 北京中科印刷有限公司  
版 次 2015年5月第1版  
印 次 2015年5月第1次印刷

---

出 版 北方妇女儿童出版社  
发 行 北方妇女儿童出版社  
地 址 长春市人民大街4646号  
邮 编: 130021  
电 话 编辑部: 0431-86037512  
发行科: 0431-85640624

---

定 价 42.00元

# 序

人和人有时会因一次偶然的相识而成为挚友。

我初识余杰奇先生，是在 2007 年的初夏。

因为工作关系，我们需要邀请一位专家对管理团队进行系统的思维拓展，来不断提升工作业绩。作为一位理论与实践兼备的零售业专家，余杰奇先生成为我们的首选。经过长达一个月的调研、沟通、提炼，余杰奇先生为我们量身打造了一套很有建设性的精彩课程——《零售终端卖场如何留住顾客》，我至今记忆犹新。余杰奇先生在零售领域的资深造诣和真知灼见，辅以其幽默风趣、务实的授课风格，的确让我印象深刻。他是我国零售领域的理论实践专家，而我是连锁渠道发展的探索实践者，我们确是一见如故。

谈及《店长的绝学》一书的问世，并非三言两语可以概括。余杰奇先生曾多次和我谈起关于此书的想法，酝酿此书长达 6 年之久。究其初衷，还得从我国零售业的发展和演变说起。

市场的发展有其必然性。20 世纪 90 年代初，我国零售业刚刚起步，没有成型的运营规范和发展模式，一切都是摸着石头过河，更谈不上服务的提高和理念的创新。但是，市场需求就像开闸的洪水，推动着工业、

商业、零售业粗放式飞速发展。随后几年间，社会零售总额增速突飞猛进。2003年以来，以资本市场为依托，零售业以一种类金融业的形态呈现出更加快速扩张的局面，零售业规模化、连锁化成为这一时期的主题。在充裕的资金流支持下，零售业内部管理平台、终端运营环境得以全面升级。然而，在大规模零售终端过度竞争、过快扩张的市场背景下，零售业的可持续发展道路成为企业经营者新的课题。

首先，最严重的问题莫过于终端管理人才的匮乏。众所周知，我国零售业、连锁业起步较晚，庞大的市场需求刺激着市场的快速发展，与之配套的管理却还没有具备，市场扩张和人才储备脱节，出现了明显的断层。身在其中，可以明显感受到行业对终端管理人才的渴求，掌握现代化信息技术、具备服务意识和经营理念的创新型中层管理人才更是受到行业的热烈追捧。因此，加强培养零售终端管理人才成为支撑零售业可持续发展的关键。

其次，随着生产制造业产能过剩问题的出现，消费者需求多元化发展，买方市场已经定格。对于没有实体产业的零售终端而言，服务是其唯一的产品，优质的服务及创新化、多样化、人性化、差异化运作方式成为零售业赖以生存的法宝。而目前我国零售业管理人才的服务素质、服务理念、服务技能等各个环节均与现代商业存在着不同程度的差距。

再次，由于零售业竞争的加剧，非理性扩张现象普遍存在，其结果是资源的浪费和运营成本的增加，规模与效益倒挂，盲目与理性交织。这样一来，单店运营质量、单位面积盈利能力成为衡量零售终端经营质量的硬指标。各零售企业之间的竞争最终演变成终端门店的贴身肉搏。如何吸引顾客、留住顾客、培养忠实的顾客成了竞争的焦点，市场竞争对零售终端的高效运行、精细化管理提出了更高的要求。

2004年年底，我国商业零售业全面对外开放。欧美等国零售业巨头的相继涌入，对于民族零售业而言，挑战与机遇并存。外资的进入，在制度建设、流程规范、经营理念、服务创新等方面均对民族零售业提出了新的挑战。民族零售业要么保守固化、坐以待毙，要么奋发图强，寻

求内生变革。

双重竞争需要零售业回归本质。商业的进步和发展，竞争的加剧和升级，呼唤零售业本质的回归。零售业的本质是满足人们的生活和娱乐文化的需求，而所谓的竞争打压、整合兼并、资源的攫取都只是临时的生存状态，并非长久之计。在充分尊重消费者的前提下，进行忠诚度营销，提高服务质量，强化自身建设，增强内功，追求内部革新，才是零售企业实现持续发展的黄金法则。我国民族零售业正渐入理性发展期，终将在速度和制度、浮躁和理智中找到平衡点，而这一切需要有一批素质过硬的管理人员不懈努力才能得以实现。可见，店长是零售终端的生命线。

余杰奇先生深谙我国民族零售业的发展之道，及时推出了《店长的绝学》一书，探寻一条适合我国民族零售业终端自身特色的精细化经营管理之路。可以说，该书是时代呼唤的产物，它的问世将为我国民族零售业的发展带来清新的空气和勃勃生机。

书如其人。《店长的绝学》一书延续了余杰奇先生一贯的严谨、务实作风，观点新颖，文笔犀利，读来一气呵成。如果允许我用动听的语言来描述这本书，那么我会说：它将使一名普通的终端管理人员成长为一名卓越的店长，它也是商业零售企业家、管理人、从业者的必读之书。

为此，欣然作序，希望所有零售业同行能从此书中获益！

范志军

苏宁电器原华北区执行总裁

## 自序

十年前我开始接触零售和连锁经营的时候，每每到公司开会，面对销售任务，经销商们总是感慨竞争激烈、人才难招，门店生意难做，微利时代已经来临等。十年后的今天，我听得到的经营困难好像跟过去仍然没有什么区别，只是大家重视的程度不太一样了，好像真的认为微利时代已经来临，十年前门店老板、加盟商对门店毛利计算精确到“千”，今天好一点，很多终于精确到“百”了。认真地讲，依我看来，国内绝大多数门店真正的精细化运营还远远没有开始，很多门店除了门店形象统一、促销方案统一、价格统一、政策统一以外，真正影响经营质量和成交率的“软”标准还远远没有建立，所以会出现同品牌同城市不同加盟店，员工对品牌历史的介绍都不太相同的情况。有的员工说“我们的品牌起源于法国”，有的说“我们的品牌起源于德国”……软标准不统一导致老店百花齐放、新店无法复制、人才培养速度慢、经验主义大行其道，企业要提升品牌形象、拉动终端业绩就不得不在广告、促销以及渠道激励、薪资激励等方面花上血本。

门店标准化运营不是理念层面的一堆文件，而是需要切实操作的。所谓复制，其实就是需要有一套能够涵盖单店运营管理所有作业内容的

标准化措施。连锁经营的核心是规模效应，它的理想境界其实是“万店如一店”。笔者在企业内训和咨询过程中，看到的情况往往是百店百样，硬件上的差异可能是无法避免的，软件上的千差万别却会无端流失企业应有的利润……看下面这笔账就知道了：

假设某个专卖店有 10 个营业员，每个营业员每天接待顾客 20 人，共计 200 人。30%（60 人）有明确购买意向的顾客提出“怎么这么贵”或者“能不能便宜一点”等问题；30%（60 人）随机过来看看的顾客表示“我就随便看看”；40%（80 人）有购买意向但尚未动心的顾客提出“产品质量会不会有问题”“感觉怪怪的”等问题。

顾客问题	店员回答	销售效果
“怎么这么贵”或“能不能便宜一点”	“一分钱一分货”“我们的产品是品牌货”“要看品质嘛！”	① 60 人中的 40% 流失，即 24 人
“我就随便看看”	“那好吧，有需要欢迎您再过来”	② 60 人基本流失
“产品质量会不会有问题”或“感觉怪怪的”	“本来就这样”“我觉得挺好的”	③ 80 人中的 40% 流失，即 32 人

每天因为个性化的、错误的回答，可能会流失 116 名顾客！每个月流失了 3480 次销售机会！而剩下的 2520 名顾客又有多少是真正成交的呢？

如果门店人员能正确回答，便可争取到第二轮销售的机会，如下表：

顾客问题	店员回答	销售效果
“怎么这么贵”或“能不能便宜一点”	“如果单看标价，确实让人有这种感觉，只是我们产品的价格稍微高一点，原因是我们的品质和同行相比有很大的优势……”	比上表①多做 3 单
“我就随便看看”	“没关系，货比三家嘛，多看、多了解可以帮您做参考，只是您刚才没看中这件产品主要是因为……”	比上表②多做 4 单
“产品质量会不会有问题”或“感觉怪怪的”	“每个人的品味都是不同的，您感觉哪里不太满意？”	比上表③多做 3 单

如果门店人员能正确回答，争取到第二轮销售的机会，保守计算，也能多争取 10% 的生意，每天每个营业员能多做 1 单生意，每个门店每个月能多做 300 单生意！每件产品 100 元，一个月就是 3 万元，一年是 36 万元，全国 500 家店，全年就是 1.8 亿元！



## 店长的绝学

说错一句话，竟然能造成这么大的损失，确实值得我们思考，但这是现实存在的问题，一天一个人多成交一笔生意，是多么简单的事情！

讲起门店经营，但凡做过零售门店的人都能讲出一些门道来，提升门店业绩的方法有千万种，今天这个专家过来跟店长讲要有创新精神，明天那个专家过来讲店长需要具备统帅能力，下个月那个专家过来给店长讲如何与上司相处，下个季度那个专家过来讲如何培养员工……好像每一种我们能想到的能力都是店长所需要的，吸收多一些自然是好的，我以前也百思不得其解。后来我才想明白，其实这些职业能力都是为店长管好门店服务的，但门店早会怎么开、夕会怎么开、顾客电话怎么打、促销物料怎么管理、新品上市前店长要做哪些准备工作、如何把每天的业绩分解到关键动作、店务流程如何做……这些才是做好门店的根本，能把这些琐碎的事情做到极致，门店的业绩自然上去了，这才是金牌店长应该学习的，才是全面提升业绩的终极法宝，偏偏这种课程少之又少。

在多年的培训、咨询和向客户学习的过程中，我越来越感觉战略只有落实到终端才有真正的意义，越来越感觉理念必须细分到动作和标准才能被复制，越来越感觉经验必须变成套路才能被借鉴，这也是我写这本书的初衷。本书中某些观点、案例若能让你对门店标准化运营有一点点的重视，对我都是莫大的鼓舞。

## Part1 店长的基本修炼

店长的角色认知和核心能力 / 002

◎店长的角色定位 / 002

◎店长的核心能力 / 004

◎金牌店长的三级跳：销售—管理—经营 / 009

能力落差：能力决定业绩 / 011

◎销售技巧 / 011

◎领导力的发挥 / 013

◎店员培训 / 015

金牌店长六戒 / 018

◎第一戒：抱怨经营者 / 018

◎第二戒：自己不做决定 / 019

◎第三戒：不自己的工作设定高标准 / 021

◎第四戒：独占成果 / 022

◎第五戒：不会培养下属 / 024

◎第六戒：缺乏门店经营的基本知识 / 025

金牌店长的五个指标 / 029

◎业绩指标 / 029

◎团队战斗力指标 / 030

◎环境指标 / 031

◎安全指标 / 032

◎服务指标 / 033

## Part2 打造黄金门店的三个关键

关键一：服务导向——服务是提升门店价值的核心因素 / 035

◎每天面对的两类顾客 / 035

◎服务带动五部曲 / 041

关键二：法令为纲——制度保证绩效 / 043

◎行为是制度的产物 / 043

◎“压力+动力”是店长的掌中宝 / 044

◎制度不在于多，而在于执行——破窗现象 / 047

◎只有利大于弊的制度，没有完美的制度 / 052

◎换位思考 / 053

◎没有理由，只有执行 / 054

关键三：模式复制——构建高效能销售团队 / 056

◎门店管理最大的成本——人员培训 / 056

◎优秀是选择和教育的结果 / 059

◎复制的价值 / 065

◎“良禽择木而栖”：教育训练是留住员工的重要策略 / 066

## Part3 门店经营技术管理

营业计划的制订和下达促成技术 / 071

◎营业额计划 / 071

◎商品计划 / 073

◎销售促进计划 / 076

◎人员计划 / 083

◎经费计划 / 092

顾客关系管理 / 094

◎顾客关系管理的目的 / 094

◎顾客关系管理的必要性 / 095

◎顾客关系管理方法 / 097

店面业绩提升法 / 099

◎提升营业额 / 099

- ◎经营畅销商品 / 103
- ◎把握旺季, 充分利用淡季 / 104

## Part4 门店标准化销售模式

- 面对面销售的五个误区 / 106
  - ◎误区一: 不成功的交易就是失败的交易 / 106
  - ◎误区二: 产品卖点越多越好 / 107
  - ◎误区三: 产品越便宜越好 / 109
  - ◎误区四: 顾客想买, 迟早会买, 不必多费口舌 / 111
  - ◎误区五: 最重要的就是把产品的特点介绍清楚 / 113
- 寒暄 / 116
  - ◎体态语言的掌握 / 116
  - ◎接待新老顾客的方式 / 118
  - ◎掌握接近顾客的时机 / 121
  - ◎掌握接近顾客的技巧 / 124
- 上帝的需求决定一切 / 126
  - ◎了解顾客的购物心理 / 126
  - ◎应对不同类型顾客的方法 / 128
  - ◎了解顾客需求的提问方式 / 131
  - ◎提问的三原则 / 133
  - ◎从顾客的回答中整理顾客的需求 / 135
- 介绍商品的技法 / 139
  - ◎介绍商品的注意事项 / 139
  - ◎预先框式法 / 144
  - ◎倾听的技巧 / 144
  - ◎构图法的运用 / 146
  - ◎假设成交法 / 148
  - ◎FAB 销售话术的运用 / 150
  - ◎下降式介绍法 / 152
  - ◎销售工具的搭配使用 / 154
- 异议处理 / 156
  - ◎妥善处理异议的意义 / 156
  - ◎怎样区别真假异议 / 158

- ◎异议的种类 / 162
- ◎处理异议语言实用模板 / 166
- ◎三种技巧的运用：同步法、太极法、迂回法 / 168
- 临门一脚——成交的技巧 / 174
  - ◎把握成交的时机 / 174
  - ◎顾客肢体和语调的变化 / 176
  - ◎强调利益点 / 179

## Part5 精细化运作店务流程

- 三个时段的工作重点 / 182
  - ◎营业前的准备工作 / 182
  - ◎营业中的现场管理 / 185
  - ◎营业后的工作 / 197
- 异常事务处理 / 201
  - ◎面对异常事务应有的观念 / 201
  - ◎异常事务的范围 / 203
  - ◎异常事务前、中、后的控制要点 / 205
- 安全就是利润——防损与异常管理 / 212
  - ◎内部损耗 / 213
  - ◎外部损耗 / 215
- 信息的收集与运用 / 218
  - ◎市场信息的收集与运用 / 218
  - ◎顾客数据的收集与运用 / 220

## Part6 带人带心的管理技巧

- 门店人员管理的基本原则 / 227
  - ◎以身作则原则 / 227
  - ◎充分了解原则 / 228
  - ◎相互沟通原则 / 228
  - ◎德才兼备原则 / 229
  - ◎方法创新原则 / 229

- ◎合理竞争原则 / 229
- ◎激励原则 / 230
- 门店人员管理的基本技巧 / 231
  - ◎门店常见问题员工类型 / 231
  - ◎门店营业人员的心态特点掌握 / 232
  - ◎提升个人领导力 / 233
  - ◎6条收心法则 / 236
  - ◎强化沟通能力的5种技巧 / 243
  - ◎针对不同员工采用不同的沟通和管理方式 / 249
- 员工绩效评估 / 253
  - ◎门店员工绩效评估标准 / 253
  - ◎门店员工绩效评估的内容 / 255
  - ◎门店员工绩效评估的原则 / 257
  - ◎考核的方法 / 258
  - ◎评估结果面谈 / 259
  - ◎店员日常考核制度用表 / 260
- 参考书目 / 265

# Part1

店长的基本修炼

## 店长的角色认知和核心能力

### ◎店长的角色定位

20世纪70年代，世界著名营销咨询公司——特劳特伙伴公司——总裁杰克·特劳特和艾·里斯在《广告时代》杂志上发表文章，提出了定位（Positioning）这个划时代的崭新观念，这可以说是营销界的一场思想革命。同时，也正如美国西南航空公司副总裁唐·瓦伦丁所说：“营销心法的第一条，就是通读《定位》这类书。它的核心看似简单，实则充满了力量，并且已经在各个领域得到广泛应用。”

这一理论同样适用于个人的定位，圆满的生活与基本的角色定位也是不可分的。唯有明确自己的定位，才有可能享受到真正的成功与恒久的快乐。没有恰当的定位，就没有真正卓越的人生。

我曾就这个问题问过许多店长：“你的角色定位是什么？”

大多数人觉得一个门店就像是一个家，店长就是这个家的家长。家长要操心这个家的所有问题，如人员、货品、卫生、陈列……方方面面都要照顾到，任何一个细节考虑不到，都有可能给工作带来不良的影响。

还有人认为，店长就像是一名优秀的导演。店面是一个表演的舞台，



店内的硬件设施就是布景和道具，而门店一年四季不断变化的货品则构成了故事的素材。店长要把这些素材组织成吸引人的故事，讲给每一位前来的顾客听。故事讲得好不好，顾客爱不爱听，全凭店长的组织、策划、安排和带动。

确实，店长的工作就类似交响乐团的指挥家。交响乐团的指挥家一面要根据乐谱正确地指挥各部位，一面要协调全体声音演奏出交响乐。店长要正确指挥各部门，要边指导部下，边激发其潜在能力，此举可以说是与交响乐团的指挥相通的。店长是门店中最重要的灵魂，可以带动团队，赋予门店生命力，以团队精神塑造门店特色。

### 1. 公司的化身

店长除了自营店店长的身份之外，在与总公司合作的过程中，他的另一个身份就是总公司代理人，是被派驻到市场上冲锋陷阵的先锋。因此，他必须与公司配合，一肩扛起在市场上攻城略地的责任，而非只是一个自营商或是门店店长这样单纯。

### 2. 顾客的代言人

门店店长是品牌与顾客沟通的桥梁。店长，必须在第一时间将企业的文化、活动的信息传递给店员，店员才能及时让顾客了解。同时，店长要以最快的速度将顾客的需求和反应反馈给总部，店长就是顾客的代言人，只有这条信息渠道一直保持通畅，企业才能更好地为顾客服务，让顾客满意。

### 3. 员工的向导

店长是一名管理者，是领导员工把事情做好的人。门店店长要想让店员把事情做好，首先要教会他们应该怎样工作，此外还要对店员进行品牌文化、工作流程、规章制度、产品知识等方面的培训。店长就是员工在店中的向导，他的观念左右着店员的行为。

有一次，一个开足疗店的朋友请我去他的店里，他向我抱怨，不知道为什么生意不好。当走进店里，我发现店面的装修堪称一流，按摩师都有