



天行健国际
U-PROGRESS INT

中国著名管理培训机构天行健国际推荐优秀读本

◎卓越店长能力升级的阶梯 打造黄金门店的实战指南◎

做最棒的 店长

门店业绩倍增的技术

- ▶ 一线店长实用实战宝典
- ▶ 一流店长精英训练手册
- ▶ 一级店铺成功运作指南

余杰奇 著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



◎卓越店长能力升级的阶梯 打造黄金门店的实战指南◎

做最棒的 店长

◎门店业绩倍增的技术◎

余杰奇 著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

做最棒的店长：门店业绩倍增的技术 / 余杰奇著. —北京：新世界出版社，2009.01

ISBN 978-7-5104-0038-4

I. 做… II. 余… III. 商业企业—企业管理 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第201977号

做最棒的店长：门店业绩倍增的技术

作 者：余杰奇

出 品 人：杨雨前

选题策划：宿春礼 邢群麟

责任编辑：杨艳丽 张保文

装帧设计：奇文堂·潘峰

版式设计：古月工作室

责任印制：李一鸣 黄厚清

社 址：北京市西城区百万庄大街24号(100037)

总编室电话：+86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发行部电话：+86 10 6899 5968 6899 8705 (传真)

本社中文网址：<http://www.nwp.cn>

本社英文网址：<http://www.newworld-press.com>

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

版权部电话：+86 10 6899 6306

印刷：保定天德印务有限公司

经销：新华书店

开本：787×1092 1/16

字数：280千字 **印张：**18.25

版次：2009年1月第1版 2009年1月河北第1次印刷

ISBN：978-7-5104-0038-4

定价：35.00元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

推 荐 语

听君一席话，胜读十年书，余老师在《做最棒的店长》一书中精辟独到的见解让我茅塞顿开。余老师提供的方法简单、直接、有效，他的管理和营销理念为我解开了很多管理工作中的难题。

——郑旭 美国骆驼休闲鞋营销总监

我们每聘请一位顾问都需要经过慎重的考虑和严格的考核，余老师是为数不多的最受欢迎的咨询顾问之一。他的理念实用性非常强，他不仅能够结合受训企业实际情况独立设计课程，而且在整个过程中能够和学员达成良好互动，激发学员的主动性和积极性，使学员的视野、理论水平、管理技能以及团队合作意识都有显著的提升。

——王学忠 广东大视野家纺有限公司常务副总经理

余老师的《做最棒的店长》一书，不仅系统性强，还结合了大量的实战案例，所提供的工具和方法有很强的实用性，对于我们开展企业店长培训非常有帮助。

——康伟华 罗莱家纺加盟渠道部副总监



余老师十多年来一直在专业上勤奋不辍，才有了今天的成就。他并不是那种从课堂走到课堂的老师，而是从最基层做起，在成长为企业高管后继续深造、实践、钻研而获得成就的实战派培训导师、咨询顾问。他对门店连锁经营之道有着最切实的把握。相信本书能给所有门店经营管理者以最有效的帮助和提升。

——张君英 中国培训网 CEO

余老师是我见过的国内最顶尖、最专业的终端营运顾问和培训专家之一。他对工作的投入、激情和负责程度深深地感染了我们，他的培训效果远远高出我们的期望值，这也是我们3年来和余老师保持密切合作的原因。

——黄文胜 广东潮宏基实业有限公司副总裁

余老师精彩实用的课程曾得到我们所有受训店长的高度认同，现在余老师集多年心血又为我们著作了《做最棒的店长》一书，让我们的店长们欣喜若狂，人手一本成了他们的心愿！

——羌张林 凯盛家纺副总经理

序一 | »

终端是产品销售的最后战场，其竞争的残酷程度可想而知。加之经济全球化的趋势愈演愈烈，从2005年起国内零售市场对外完全开放，国际性连锁企业、知名品牌商品也纷纷进入国内市场，各种门店之间的竞争呈现白热化状态。因此，门店经营就不能像原来那样闭门造车，而应当引进门店经营新观念、充实管理技术。

千军易得，一将难求。店长就是终端的小翻版，一名卓越的店长，必能成就一家卓越的门店。相信这是众多经销商最为深刻的体会。但门店众多，真正能够屹立于终端之林而不倒，且能发展壮大的，却是凤毛麟角。究其原因，就是店长的能力差距决定了门店间的业绩差距。

而如何让一个人在市场极度变化的当下，迅速成长为最棒的店长，这是余老师一直以来研究的课题。如今瓜熟蒂落，余老师将其倾囊相授。其实做最棒的店长并不难，只要找对方法，自然提纲挈领，迅速提升。读完这本书，您会发现它就是您身边的培训师，当您遇到门店经营中的任何问题时，只要翻开这本书，就可以让您舒展眉头，同时还为您提供了有效的学习方法，让您在环境不断变化的今天增强学习能力，让您的门店在众多门店中永远挺立潮头。

本书为店长准确定位，避免因盲目而造成的机会成本，将现代化门店店长应具备的经营管理运作上的技术与能力、在门店中遇到的各种常见问题，用最为平实通俗的语言进行了整理和解答。本书主要包括成为最棒的店长要在哪些方面改进最为有效，最棒的店长平时都应注意什么



做最棒的店长

Zuo Zuibang De Dianzhang
门店业绩倍增的技术

问题，以及打造黄金门店的关键步骤，日常门店管理中的技术难题、解决方案，在面对面销售中常见问题的解决办法，日常店务流程的标准化运作，还有门店人员管理技术的独门秘诀。相信本书定能助那些有志于成为最棒店长的管理人员一臂之力。

余世维

**世界华人最权威、最资深的
实战型培训专家之一**

序二 | »

人和人之间，会因一次偶然的相识而成为挚友。

初识余杰奇先生，是2007年的初夏。

因为工作关系，需要邀请一位专家对我们的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订制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，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。一个是我国零售领域的理论实践专家，一个是连锁渠道发展的探索实践者，却是一见如故。

谈及《做最棒的店长——门店业绩倍增的技术》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、连锁化特征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，优质的服务及其创新化、多样化、人性化、差异化运作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、单位面积赢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课题。民族零售业要么是保守固化、坐以待毙，要么是奋发图强，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。零售业本质的需求是为了满足人们的生活和娱乐文化需求，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，如何进行忠诚度营销、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孜孜以求才能得以实现。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《做最棒的店长——门店业绩倍增的技术》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。《做最棒的店长——门店业绩倍增的技术》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

苏宁电器集团副总裁

华北地区总部执行总裁

北京地区管理中心总经理



自序 | »

10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。10年后的今天，我听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，10年前门店老板加盟商对专卖店毛利计算精确到“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CI、促销方案统一、价格统一、政策统一，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从广告、促销和渠道激励、薪资激励等方面下血本。

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。所谓复制其实就需要有一套能够涵盖单店营运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“万店如一家”。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”的异议；30% (60 人) 随机过来看看的顾客提出“我就随便看看”的问题；40% (80 人) 有意向未动心的顾客提出“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！”	60人 40%顾客流失 24人
“我就随便看看”	“那好吧”	60人 基本流失 60人
“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”	80人 40%流失 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 名顾客又能剩下多少是真正成交的呢？

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的原因是因为我们的产品和同行相比最大的优势是……”	40%流失 24人当中 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……”	基本流失 60人多做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？”	40%流失 32人 多做3单

如果门店人员能正确回答，争取第二轮销售的机会，以最保守来计算，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



一个月能多做 300 单生意！每件产品 100 块钱，一个月就是 30000 元，一年是 36 万，全国 500 家店，全年就是 1.8 亿！

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都能讲出一些门道来，提升门店业绩的方法有千千万，今天这个专家过来给店长讲要有创新精神，明天那个过来讲店长需要具备统帅能力，下个月又有一个专家过来给店长讲如何与上司相处，下个季度另一个专家过来讲如何培育员工……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，门店业绩自然就上去了，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。

几年以来的培训、咨询和向客户学习，越来越感觉战略只有落实到终端才有真实的意义，越老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、案例若能让你对专卖店标准化运营有一点点的重视，对我都是莫大的鼓舞。

余杰奇

2009 年 1 月

目录

» Contents

系列1：卓越店长的基本修炼

第一讲 卓越店长的基本修炼 /2

店长的角色认知和核心能力	2
角色定位	2
店长的核心能力	4
卖货—管理—经营：卓越店长三级跳	8
能力落差：能力决定业绩	10
销售技巧	11
领导力的发挥	12
店员培训	14
卓越店长六戒	17
抱怨经营者	17
自己不做决定	18
不自己的工作设定高标准	19
喜欢独占成果	21
不会培养下属	23
不具备基本知识	24
卓越店长的五个指标	26
业绩指标	26
团队战斗力指标	27



环境指标	28
安全指标	29
服务指标	30

第二讲 打造黄金门店的三个关键 /32

关键一：服务导向——服务是提升门店价值的核心因素	32
每天面对的两类顾客	32
服务带动五部曲	38
关键二：法令为纲——制度保证绩效	41
行为是制度的产物	41
压力+动力是店长的掌中宝	41
制度不在于多，在于执行——破窗现象	45
只有利大于弊的制度，没有完美的制度	49
换位思考	50
没有理由，只有执行	51
关键三：模式复制——构建高效能销售团队	53
门店管理最大的成本——人员培训的不足	53
优秀是选择和教育的结果	56
复制的价值	62
良禽择木而栖：教育训练是留住员工的重要策略	63

系列2：门店经营技术管理

第三讲 门店经营技术 /68

营业计划的制订和下达促成技术	68
营业额计划	68
商品计划	70
销售促进计划	73

人员计划	80
经费计划	89
顾客关系管理	91
顾客关系管理的目的	91
顾客关系管理的必要性	91
顾客关系管理方法	93
店面业绩提升法	95
提升营业额	95
经营畅销商品	99
把握旺季, 充分利用淡季	99

系列3: 门店标准化销售模式

第四讲 门店面对面高级销售技巧 /102

面对面销售的五个误区	102
不成功的交易就是失败的交易	102
产品卖点越多越好	103
产品越便宜越好	105
顾客想买迟早会买, 说多了没用	107
最重要的就是把产品的特点介绍清楚	108
寒 暄	111
体态语言的掌握	111
接待新老顾客的方式	113
掌握接近顾客的时机	116
掌握接近顾客的技巧	119
“上帝”的需求决定一切	120
了解顾客的购物心理	120
应对不同类型顾客的方法	123



了解顾客需求的提问方式.....	126
提问的三原则.....	128
从顾客的回答中整理顾客的需求.....	130
介绍商品的技法.....	134
介绍商品的注意事项.....	134
预先框示法.....	139
倾听的技巧.....	139
构图法的运用.....	141
假设成交法.....	143
FAB销售话术的运用.....	145
下降式介绍法.....	147
销售工具的搭配使用.....	149
异议处理.....	150
异议的意义.....	150
怎样区别真假异议.....	152
异议的种类.....	156
处理异议语言实用模板.....	160
三种技巧的运用：同步法、太极法、迂回法.....	162
临门一脚——成交的技巧.....	167
把握成交的时机.....	167
顾客肢体和语调的变化.....	170
如何帮顾客做决定.....	173
强调利益点.....	175

系列4：精细化运作店务流程

第五讲 卓越的店务流程管理 /178

三个时段的工作重点.....	178
营业前的准备工作.....	178