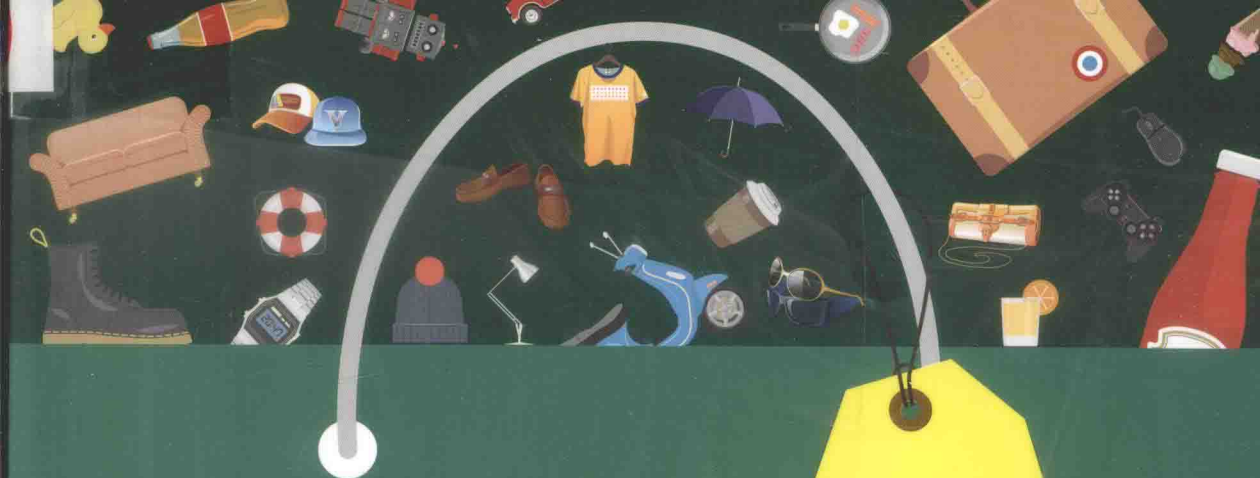




吴东 \ 著

98%的店长面临的最核心问题——

给你个门店， 怎么管才赚钱？

针对痛点、突破难点、抓住重点
——做赚钱门店就这么简单——

想开店，却不知道在哪儿开、卖什么？店开起来了，老板忙翻天，员工没事干？
货卖了不少，结果不赚钱，白忙活？进店的人挺多，下单的没几个？



中国财政经济出版社

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA
企业成长力书架

金牌店长
案头必备

98%的店长面临的最核心问题——

给你个门店， 怎么管才赚钱？

吴东 \ 著



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你个门店,怎么管才赚钱? / 吴东著. —北京:中国财政经济出版社, 2016. 1

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6463 - 9

I. ①给… II. ①吴… III. ①商店 - 商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 261696 号

责任编辑:周水琴

责任校对:徐艳丽

责任印制:刘春年

版式设计:丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

营销中心电话:010-88190406 北京财经书店电话:010-64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14.5 印张 168 000 字

2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:42.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6463 - 9/F · 5206

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

反盗版举报热线:88190492 88190446

QIYECENGZHANGLISHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

蔡忠成	陈明亮	陈施宇	陈凯文	崔小屹	付 祥
邓 艳	高子馨	高乃龙	葛 静	胡兴龙	黄 中
何兴龙	李 锋	贾扶栋	蒋巍巍	刘逸舟	刘 星
刘峰松	梁长玉	刘明勇	倪 可	欧阳震	任芳进
孙军正	盛国红	汤 悦	汪园黔	吴 东	吴群学
王乐平	徐 超	徐 伟	殷 祥	杨 平	杨 森
一品刘	张 持	曾 文	周子人		

主办单位 北京联大文化发展有限公司 www.ldwhbook.cn

作为终端门店，面对竞争越来越激烈的市场和环境越来越复杂的区域商圈，门店的经营压力从来没有像今天这样沉重。终端门店未来的出路在哪里？要想让门店有更好的发展，拥有更加宽广的平台，我们究竟还能够做什么呢？

我带着这样的担忧，开始写这本书。在写作的过程中，我发现，实际上终端门店的出路有很多，只要门店能够相信自己的实力和能力，能够顺应市场的发展，满足顾客的购物需求，门店的发展和壮大是指日可待的。想要经营门店的人，或者正在经营门店的人，只要能够耐心地看完这本书，都能够从中获得一定的启发。

虽然我希望每一家门店都能够成为最赚钱的门店，但是无论是市场的竞争，还是门店本身的局限性，都决定了有些门店必然会被残酷的市场所淘汰。那么你的门店将何去何从呢？或许这本书会给你一个答案，或许会改变你经营门店的思维模式，让你的门店起死回生。

本书首先深入解析了当前门店所面临的“五大困惑”：经营之惑、管



理之惑、营销之惑、竞争之惑、客源之惑，引导读者直面门店当前生存的恶劣环境，进而有针对性地“门店商圈分析、门店经营管理、门店陈列管理、门店销售管理、门店人员管理、门店日常管理”六个方面，以实战落地的方式解读“如何做一家赚钱的门店”这一主题。

想开店，却不知道在哪儿开、卖什么？

店开起来了，老板忙翻天，员工没事干？

货卖了不少，结果不赚钱，白忙活？

进店的人挺多，下单的没几个？

导购如何招，如何管？服务怎么做才能超越顾客预期？

员工每天看起来很忙，有些细节总做不好，怎么办？

门店工作烦琐，该怎么检查和评估员工的工作？

如果你也存在以上问题，请打开本书。它将帮你解决这一切！

在写作这本书的过程中，我非常注意结合当前市场的现状以及门店所处的大环境，尽量不写艰涩难懂的理论，只讲述最实用的策略和方法，这就是我看重这本书的真正原因——实用性。

现在，这本书已经与你见面了，我非常高兴能够通过这本书与你进行交流、沟通。这本书是我多年的研究成果，也是我的心血，因此我非常看重它，希望你能够喜欢它，并从中获益。

在本书的写作过程中，我要感谢很多人，我要感谢一直支持我的家人和我的同事们。同时，我还要特别感谢为这本书付出辛苦劳动的编辑们以及出版社的领导。因为有了你们认真、负责的工作，这本书才能够顺利地与读者见面，非常感谢！

最后，我还想说几句，如果你现在正经营着一家门店，那么你一定会明白，要想成为最赚钱的门店，不仅要强化门店的硬件和软件配置，更要加强自己的自信心，要加深对市场和顾客的了解。我相信，你一定会成为最好的门店管理者，并且成就最赚钱的门店。

Chapter 1

路在何方：终端门店的 5 大困惑

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1. 经营之惑：品牌这么多，如何识别、选择优秀品牌 | 003 |
| 2. 管理之惑：优秀员工为何留不住？如何杜绝人员频繁流动 | 006 |
| 3. 营销之惑：“不促不销”的怪圈如何破 | 009 |
| 4. 竞争之惑：如何成为区域商圈里的“第一”并保持优势地位 | 012 |
| 5. 客源之惑：客流分流，如何聚集人气，开发客源 | 015 |

Chapter 2

门店商圈分析：准确定位，开发优势

- | | |
|---------------|-----|
| 1. 知己：我的位置在哪里 | 019 |
| 门店商圈调查与分析 | 019 |
| 工具 1：门店商圈调查表 | 021 |
| 门店商圈的划分与分类 | 022 |
| 顾客地图分析 | 024 |
| 工具 2：竞争对手调查表 | 026 |



2. 知彼：顾客究竟要什么	028
80、90 后消费意识的改变	028
消费者消费心理的变化	030
性价比是所有消费的追求	032
3. 预估：我的发展前景如何	034
店开在哪里	034
我应该卖什么	036
工具 3：消费者容量评估方法	037

Chapter 3 C 门店经营管理：不仅仅是销售

1. 不做忙碌的老板	041
经营发展：大目标，小目标，一个都不能少	041
员工管理：不是把人招来就可以	043
客户管理：不同类型的顾客要区别对待	045
2. 销售计划，适时变化	047
做好销售和促销计划	047
根据季节、时机调整销售计划	049
改进是让计划完美的最佳途径	050
工具 4：工作规划表和工作进度表	052
3. 商品巧搭，货如轮转	053
定期对店面商品线作分析	053
门店店面订货管理	055
门店店面进货管理	056
工具 5：安全库存量的计算方法	058
商品盘点：日盘、周盘、月盘	059
商品的损耗管理	061

4. 你知道自己是赚钱还是赔钱吗	063
建立收银制度	063
做好各类单据管理	065
要控制费用，先做好成本核算	066
发工资不是一件小事	068
财务管理的四大原则	070
财务管理的“三符”	072
工具 6：销售报表的统计与分析	074
工具 7：商品报表的统计与分析	075

Chapter 4 **C**门店陈列管理：塑形象，巧布局

1. 人流量挺大，却没人进店	079
门店形象设计是吸引顾客的第一要素	079
让橱窗成为顾客目光的焦点	081
让顾客萌发参观店面的欲望	083
2. 拉门进来，推门出去，不超过 3 分钟	085
为顾客设计一条消费路线	085
灯光、色彩与音乐，品位拉动人气	087
形象辅助品不要节省	089
维护门店环境，营造舒适消费氛围	090
3. 转来转去，就是没下单	093
对商品进行归类陈列	093
各陈列之间留出恰当的空间	095
陈列面积并不是越大越好	096
陈列高度要适中	098
陈列形态不是只有美就可以	099



Chapter 5 门店销售管理：刷新理念，销售标准化

1. 刷新门店销售理念	105
业绩要和销售预算及毛利率挂钩	105
为顾客选择商品，而不是把商品硬塞给顾客	107
了解顾客的消费心理	108
2. 新顾客如何成交	111
导购技巧娴熟到位	111
突出品牌价值	113
强化服务，让顾客买个舒心	114
提升性价比，让顾客痛快掏钱	116
3. 如何让顾客回头再来	119
不要让服务在成交后终止	119
品牌忠诚是最好的忠诚	121
过硬的质量是绝对的口碑	122
4. 创建标准化销售流程	124
顾客进店前，做好准备工作	124
顾客进店时，做好欢迎工作	126
顾客进店后，做好服务工作	127
导购沟通技巧培训	129
顾客异议处理方法	130
结束销售需要把握时机	132
送客，没那么简单	134
售后跟踪服务必不可少	136
顾客档案建立和管理	137
5. 促销要有的放矢，形式多样	139
市场分析：找准目标顾客	139

活动策划：多种形式，有备无患	141
人员培训：全方位，重细节	143
宣传推广：造声势，提人气	144
物料准备：反复核对是第一原则	145
提前演练：发现问题，及时纠正	147
活动评估：经验和教训共存	148

Chapter 6 门店人员管理：员工和客户，两手都要抓

1. 拉团队，建队伍	153
招聘：如何选到最合适的人才	153
培训：到底该培训什么	155
考核：该给压力还是动力	157
工具 8：门店员工绩效考核表	158
薪酬：给多少才合适	160
激励：只要给钱就可以了	162
奖惩：公开还是私下	163
沟通：抱怨压下去就可以了吗	165
授权：做个“甩手掌柜”吗	167
提拔：业绩最好的一定能提拔吗	169
解雇：谁最应该走	170
挽留：他为什么要走	172
2. 建立规章制度	174
即使只有两个人，也要有规章制度	174
根据实际情况，制定一套合理的制度	176
严格执行，不要让制度只停留在纸上	177
随时更新制度	179



建立明确的考核制度	180
3. 客户管理：客户为先，服务至上	183
“以顾客为中心”，不是一句空话	183
尽可能为顾客提供零缺陷商品	185
价格要坚持公平、合理的原则	186
和老顾客建立情感联系	187
建立会员制度，培养顾客的忠诚度	189
定期更新顾客档案数据库	190

Chapter 7 C 门店日常管理：目的明确，工作细化

1. 现场管理：不放过任何一个细节	195
开店与打烊的准备工作	195
商品陈列的更新和调整	197
广告、宣传的效益评估和调整	198
盘货、存货的管控和调整	199
各类能源消耗的管控和节约	201
商品损耗的管控和调整	202
导购的服务态度和销售技巧管理	204
2. 检查工作：360° 无死角	206
员工出勤情况检查	206
员工仪容仪表检查	207
店内卫生检查	209
商品陈列检查	210
商品价格检查	211
店内设施检查	213
当日票据检查	215



Chapter 1

路在何方： 终端门店的 5 大困惑

如今，市场竞争越来越激烈，变化也越来越多，经营、管理、营销、客源等方面的变化，也给终端门店带来了很大的困惑，那么终端门店未来的路在何方呢？

市场中的一切都在变化，终端门店必须要经得起这样的变化，不能够用一成不变的模式，去应对市场的变化，而必须随着市场的变化，不断地调整自己，从而更好地适应市场。



1. 经营之惑：品牌这么多，如何识别、选择优秀品牌

当今社会是一个商品社会，更是一个品牌社会，无论从质量上还是数量上，如今市场中的品牌都是以前的市场所不能够比拟的。因此，当你面对如此繁杂而参差不齐的品牌时，你一定非常的困惑，不知道应该如何识别、选择品牌。

选择优秀品牌是门店迈向成功的第一步，如果品牌选择不恰当，则会影响门店的销售业绩。可是这么多的品牌，人人都说自己的品牌好，究竟如何才能够选到优秀的品牌呢？

（1）对品牌管理公司进行深入了解。首先，不要仅凭资料或者网络了解品牌管理公司，还要对品牌管理公司进行实地考察。不仅要了解品牌管理公司的历史、企业文化，更要了解企业是否有过诉讼案，诉讼的理由是什么？输赢都是什么原因？



其次，不要轻信任何的许诺，无论给你承诺的人是什么职务。因为任何人都无法代表企业，所有的利益和责任都必须形成文字，并且在正式的合同中加以确定。

最后，当你对品牌管理公司有了深入的了解之后，你就会对企业形成客观的印象，这对于你识别和选择品牌是非常有好处的。

(2) 了解品牌管理公司五年内的计划和动向。在了解品牌管理公司五年内的计划和动向的同时，你也必须要做出门店的“五年计划”，确定门店与企业之间的计划和目标是否一致，如果两者是一致的，那么门店与它的合作则会十分融洽。

如果门店和企业的计划和目标是不一致的，那么你就必须做出决定，是否要调整门店的“五年计划”，或者取消与品牌管理公司的合作。

简单地说，品牌管理公司和门店之间必须协同一致，否则不仅会影响门店的经营，还会影响门店的业绩。

(3) 对品牌的标准进行细化分析。对品牌的市场分析是不能够省略的，一方面要确定品牌在市场中的发展前景如何，另一方面更要确定品牌的特质是什么。简单地说，就是品牌的商品凭什么让你的门店赚钱。

从根本上来说，每一个品牌在市场都会有同类型的商品存在，那么你所选择的品牌优势是什么？劣势又是什么？为什么能够让你赚钱？又为什么能够让你赔钱？这些问题，如果你都无法回答，那么你在经营门店时一定会遇到更多的困惑。

我们之所以面对众多的品牌而无从选择，是因为我们对于品牌本身的不了解。换句话说，门店之所以会有经营之惑，正是因为我们不能够确定所选择的品牌是否可以赚钱。患得患失的时候，我们也就容易陷入困惑之中。