

A pink shopping bag with a white handle cutout at the top. The bag is slightly tilted to the right.

# 给你一个门店 这样管才 赚钱

丁兆领◎著

版权专有 侵权必究

---

图书在版编目（CIP）数据

给你一个门店，这样管才赚钱 / 丁兆领著. —北京：北京理工大学出版社，2017.7

ISBN 978-7-5682-3774-1

I. ①给… II. ①丁… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第042803号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / （010）68914775（总编室）

（010）82562903（教材售后服务热线）

（010）68948351（其他图书服务热线）

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 13.5

字 数 / 177千字

版 次 / 2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷

定 价 / 39.80元

责任编辑 / 孟雯雯

文案编辑 / 孙 澍

责任校对 / 周瑞红

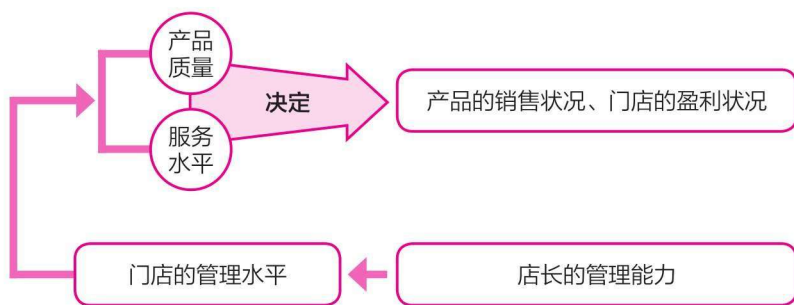
责任印制 / 李志强

---

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

## 前言

经常有老板跟我说：“门店的业绩好不好，关键看产品好不好，产品好还怕没人买？”对于这种观点，我不置可否。我认为一家门店业绩的好坏，不能光看产品质量，还要看这个门店的整体服务水平。服务水平来自哪里呢？它来自门店的管理水平。而门店管理水平的体现，与店长的管理能力密不可分。请看下图：



在这个逻辑关系图中，产品质量这个因素是店长无法左右的（如果采购工作由店长负责，当然可以左右产品质量），但店长可以左右门店的服务水平，因为店长的管理能力直接影响门店的管理水平，而门店的管理水平又会影响门店的服务水平，门店的服务水平最终影响产品的销售状况和门店的盈利状况。由此可见，店长的管理能力对门店至关重要，甚至关系到一家门店经营的成败。

有句话说得好，“卖产品就是卖服务”。在如今产品同质化的竞争环

境下，依靠绝对的产品质量战胜竞争对手，赢得顾客的青睐，几乎是不可能的。在产品质量差不多的情况下，哪家门店的服务质量好，哪家门店的执行力强，哪家门店就能赢得更多顾客，赢得更多回头客。那么，我不禁要问：门店的服务质量靠谁提高？门店的执行力靠谁培养？答案是靠店长。

然而，当店长容易、做店长简单，但要想成为一名优秀的店长，把门店打理得井井有条，并非易事。作为店长，应该认识到肩头上的使命与重任，明白自己对门店的意义。店长是门店的灵魂，是门店士气的激励者，是门店麻烦的终结者，更是门店业绩的落实者与监督者。

店长不能只是一名业务高手，更应是一名管理好手。店长应具备超强的管人驭人能力和商品管理能力，懂得培训导购，懂得恰当地运用促销手段，实现门店人气和利润的双赢，懂得打好服务牌，提高顾客满意度，懂得如何激励店员，还应懂得运用网络，让门店走“线上+线下”的双渠道销售模式。

本书将告诉读者如何管理门店，如何带领销售团队实现销售目标，如何让一家门店从普通走向卓越。

## 第一章 团队管理：门店从普通到卓越的跳板

### 第一节 门店运作的三大关键点 // 002

“人”：创造业绩的主体 // 002

“货”：货无质量，无异于无水之源 // 003

“场”：好环境才能刺激消费欲望 // 004

### 第二节 打造高绩效团队的四个要点 // 007

找到吸引力：利用自身特色，扬长避短搞经营 // 007

提高创新力：在制度规范内大胆创新 // 008

保证执行力：提高门店执行力的三大策略 // 009

打造凝聚力：打造团队凝聚力的五种办法 // 010

## 第二章 自我管理：认清角色，打铁还需自身硬

### 第一节 店长的角色定位 // 014

门店的灵魂：承上启下，协调左右，兼顾内外 // 014

超级导购员：比任何人都要更了解门店与营销 // 016

士气激励者：激励团队士气应常抓不懈 // 018

麻烦终结者：一切问题到此为止 // 020

业绩落实者：像教练一样带领团队达成业绩目标 // 021

## 第二节 店长的职责 // 023

培训职责：协助各级主管开展工作，培训员工 // 023

监督职责：监督员工落实制度、达成目标 // 025

方案指导：针对存在问题，提出解决方案 // 027

市场调研：捕捉市场信息，及时做出反应 // 028

协助售后：协助员工处理顾客投诉 // 031

## 第三节 优秀店长应具备四种基本能力 // 033

商品管理能力：对商品销售情况了如指掌 // 033

沟通能力：和谁都能聊得来 // 037

学习能力：保持进取之心 // 038

数据分析能力：与门店有关的数据要能看懂 // 039

练习题： // 040

## 第四节 店长的五种类型，你属哪一种？ // 041

任务传达型：上级意见的传声筒 // 041

自以为是型：高高在上，刻意突出自己 // 042

人际关系型：以和为贵的“老好人” // 042

全面委任型：分配任务后就撒手不管 // 043

任务指导型：调动员工参与，共同负责 // 043

## 第五节 门店店长领导艺术的四境界 // 044

用职位领导：用手中的权力领导人 // 044

用成就领导：用工作上的成就打动人 // 045

用培育领导：通过教导和培养来领导员工 // 045

用人格魅力领导：让员工对自己的个人魅力感到钦佩 // 046

## 第三章 商品管理：让门店业绩倍增的秘密

### 第一节 商品陈列：小小的货架，大大的舞台 // 050

商品陈列的7大基本原则 // 050

从顾客的角度陈列商品 // 054

品类集中，以带动连带购买 // 055

商品陈列不能一成不变 // 057

用商品陈列打造店面形象 // 059

商品陈列的检查要点 // 060

### 第二节 如何有效进行商品管理 // 062

优化结构：优化商品结构，控制采购成本 // 062

商品盘点：定期进行盘点作业 // 064

补货管理：补货不及时，鸭子煮熟也飞走 // 065

库存管理：为门店销售提供货源保障 // 065

退换货管理：严格按照退换标准进行 // 067

货品防损：做好四个阶段的货品防损 // 068

滞销处理：及时有效地处理滞销品 // 070

## 第四章 导购管理：让导购成为品牌代言人

### 第一节 导购的角色定位 // 076

品牌代言人：导购不只是销售，还是品牌代言人 // 076

信息收集者：在销售产品的同时，了解市场信息 // 078

### 第二节 导购要注意的三个销售细节 // 079

怎样将顾客迎进来 // 079

|     |                    |        |
|-----|--------------------|--------|
|     | 怎样引领顾客看产品          | // 081 |
|     | 怎样合理预判顾客的经济实力      | // 082 |
| 第三节 | 分清顾客性格类型，用针对性策略去营销 | // 084 |
|     | 面对强势型顾客，学会示弱，临危不惧  | // 084 |
|     | 面对唠叨型顾客，耐心倾听，巧妙引导  | // 085 |
|     | 面对圆滑型顾客，以礼相待，多留心眼  | // 085 |
|     | 面对经济型顾客，允许砍价适可而止   | // 086 |
|     | 面对从容型顾客，货比三家，理性分析  | // 086 |
|     | 面对犹豫型顾客，耐心引导，引导体验  | // 087 |
|     | 面对挑剔型顾客，先听后讲，切勿发怒  | // 087 |
|     | 面对冲动型顾客，开门见山，直奔主题  | // 088 |
| 第四节 | 有声有色地解说，刺激顾客的购买欲   | // 089 |
|     | 让顾客眼动——指出产品的“卖点”   | // 089 |
|     | 让顾客耳动——传递产品的核心价值   | // 090 |
|     | 让顾客心动——用讲故事的办法去卖产品 | // 092 |
|     | 让顾客行动——说得再好也不如亲自体验 | // 093 |
| 第五节 | 金牌导购的八大成交法         | // 095 |
|     | 请求成交法——直截了当，请求顾客成交 | // 095 |
|     | 假定成交法——描绘顾客拥有产品的好处 | // 096 |
|     | 选择成交法——摆出若干方案供顾客选择 | // 096 |
|     | 保证成交法——给顾客保证，给顾客信心 | // 097 |
|     | 递减成交法——报价时做减法，不做加法 | // 097 |
|     | 诱惑成交法——用“便宜”引导顾客购买 | // 098 |

压力成交法——物以稀为贵，给顾客施压 // 098

小狗成交法——让顾客先使用、后付款 // 099

## 第五章 销售管理：实现人气和利润的双赢

### 第一节 门店业绩糟糕的三大“致命伤” // 102

一开始就没有销售目标 // 102

有目标但不知如何分解目标 // 105

不监控营业目标的达成 // 108

### 第二节 不降价，照样提高三倍利润 // 110

打折降价——零售商的麻醉剂 // 110

定价促销——别出心裁定售价 // 111

服务促销——真诚服务到永远 // 113

摆设促销——别致摆设显货优 // 114

包装促销——好货也要巧包装 // 115

### 第三节 有效利用促销手段 // 117

“一刻千金”——让顾客蜂拥而至 // 117

超值1元——舍小取大看得远 // 118

阶梯价格——让顾客自己着急 // 119

多买多送——变相折扣惹人爱 // 121

多给一点——加量不加价很妙 // 121

### 第四节 提高销售额的杜邦分析图 // 123

路过人数与进店率 // 123

成交率与客单价 // 124

顾客回头率 // 127

## 第六章 客服管理：打好服务牌，提高满意度

第一节 优质的服务是最佳广告 // 130

第二节 一个流程图看懂店铺服务 // 133

第三节 处理顾客投诉的原则 // 135

摸清投诉背后的真实意愿 // 135

掌握顾客投诉的处理流程 // 137

先处理感情，后处理事情 // 138

第四节 与顾客保持联系 // 141

商品售出3天后电话回访 // 141

顾客生日及重要日子，给予问候 // 143

新货上架，优先告知 // 144

## 第七章 激励管理：激励+培训=成就员工，成全门店

第一节 掌握激励的基本原则 // 146

第二节 最好的激励是加薪 // 148

加薪，没有什么比它更令人动心 // 148

给员工带薪休假的机会 // 150

店面年度分红不能少 // 151

|     |                  |        |
|-----|------------------|--------|
| 第三节 | 激励不仅仅是钞票         | // 153 |
|     | 开展星级表彰活动         | // 153 |
|     | 制定合理化建议奖励制度      | // 154 |
|     | 给员工适当的调价权        | // 154 |
|     | 岗位轮换，让员工保持新鲜感    | // 155 |
|     | 定期开展技能比武、服务竞赛    | // 156 |
|     | 旅游或聚餐，让员工放松身心    | // 157 |
| 第四节 | 培训有方，人人都能成为耀眼的钻石 | // 158 |

## 第八章 网店管理：线上+线下，让门店利润翻番

|     |                |        |
|-----|----------------|--------|
| 第一节 | 实体店+网店：未来的经营趋势 | // 162 |
| 第二节 | 如何做好网店营销       | // 164 |
|     | 用权威证书提升可信度     | // 164 |
|     | 由点带面实现销量倍增     | // 164 |
|     | 准备出色的商品图片      | // 165 |
|     | 在最恰当的时间上架      | // 166 |
|     | 买家评价最有说服力      | // 167 |
|     | 写好售后内容没纠纷      | // 167 |
| 第三节 | 网店商品如何定价       | // 169 |
|     | 网店商品的定价法则      | // 169 |
|     | 网店商品涨价的技巧      | // 171 |
|     | 网店商品降价的技巧      | // 172 |

|     |                   |        |
|-----|-------------------|--------|
| 第四节 | 如何对网店商品进行推广       | // 175 |
|     | 问答平台推广：借助平台，积极问答  | // 175 |
|     | 社区、论坛推广：积极参与，发表意见 | // 177 |
|     | 聊天群推广：在聊天中悄无声息推广  | // 180 |
|     | 微博推广：过时了吗？现在做还不晚  | // 183 |
|     | 博客推广：最适合发表软广告的平台  | // 185 |

## 附 录

|  |              |        |
|--|--------------|--------|
|  | 导购常见的14种销售情景 | // 187 |
|  | 导购要克服的10个问题  | // 195 |
|  | 创意促销9招       | // 200 |

## 第一章

---

### 团队管理： 门店从普通到卓越的跳板

---

一个门店就是一个团队，门店的业绩要靠门店团队一起打造。因此，门店的管理从根本上来说是团队的管理，团队的管理是决定门店从普通走向卓越的跳板。做好门店管理，关键在于管好“人”“货”“场”，这三点也是门店绩效的三大关键。

---

## 第一节 门店运作的三大关键点

---

门店运作有三大关键点，分别是“人”“货”“场”，三大关键点也是三个重要环节，缺一不可，密不可分。只有同时做好这三方面的管理工作，才能有序地、高效地运营门店。

### “人”：创造业绩的主体

人，是业绩达成的主要因素。在店铺运作的过程中，人显然是排在首位的因素。有经验的门店老板或店长都知道，优秀的门店销售人员可以轻松提高20%以上的经营业绩。20%以上的经营业绩意味着什么？意味着门店每个月增加几千元甚至上万元的收益。因此，为了确保门店业绩最大化，首先要做好“人”的管理工作，如图1-1所示：



图1-1

讲到门店的“人”，除了门店内部的员工，还不能忽略门店的客源。门店内的产品最终由人来购买，这个人就是顾客，就是客源。如果把门店里的产品比作舟，那么顾客就是水，水能载舟，亦能覆舟。

实践证明，门店之间竞争的本质是客源的争夺，门店的生存和发展，主要取决于可持续进店消费的优质客源。优质客源水平的衡量标准可以概括为“三率”，如图1-2所示：



图1-2

拥有优质的客源，保持优质的客源水平，应该从门店运作的另外两点入手：一是“货”的管理工作；二是“场”的管理工作。

### “货”：货无质量，无异于无水之源

经营好门店，本质上取决于门店的“商品”。门店生意最根本的目标就是为顾客提供合适的商品，“人”和“场”都是为实现这一目标服务的。俗话说：“巧妇难为无米之炊。”门店没有优质的商品，无异于无源之水、无本之木。

货品就如战场中的“子弹”，没有将子弹准备好的战争将是可预测到的战争。因此，对于店铺来说，货品是决定销售业绩最关键的因素，如图1-3所示。



图1-3

尽管市场上的商品琳琅满目，在消费者日益个性化的今天，很多消费者还是很难购买到自己真正满意的商品，他们为了选购到满意的商品，往往会花费大量的时间和精力。因此，筹集适销对路的商品是提高店铺经营业绩的核心。因此，在店铺的营运管理中，必须关注货品的几个关键点，如图1-4所示：

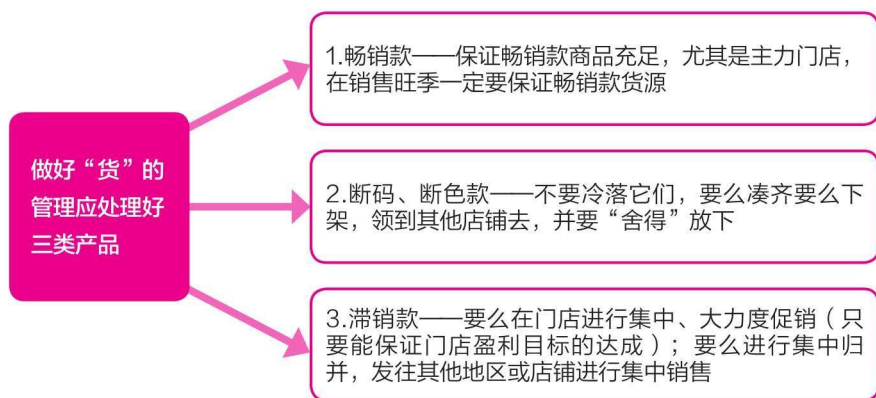


图1-4

## “场”：好环境才能刺激消费欲望

场，顾名思义就是场地，即门店卖场。上文讲到，创造门店业绩的永

远是人，其中很关键的一点是优质客源，而要保证门店的客源，就必须想方设法创造良好的门店环境，以吸引更多的顾客进店和购买。这同时直接关系门店的形象。门店环境包括两方面：装修设计和布置陈列。

在装修设计方面，要把握“四不要”和“一个要”这几个原则，如图1-5所示：



图1-5

关于装修设计的“四不要”原则，如图1-6所示：

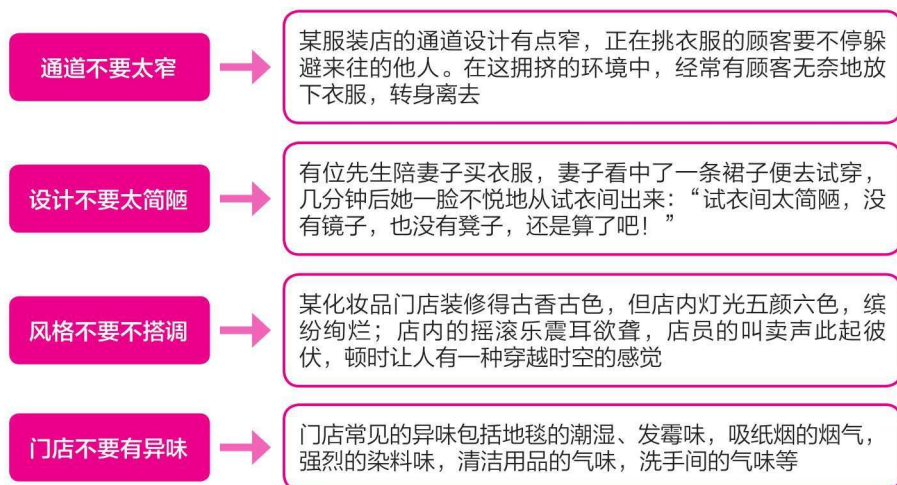


图1-6