

中国零售业提升业绩必选培训教材



祝文欣◎主编

■ 零售终端是短兵相接、刺刀见红的主战场，而店长则是现场指挥官。
■ 带领你的部队，占领别人的高地。

店长制胜的9大秘诀

王牌店长



中国发展出版社

中国零售业提升业绩必选培训教材

零售商学院

SEC
SYSTEM OF EXPERT CONSULTANCY
品牌顾问 零售专家

祝文欣◎主编

■ 零售终端是短兵相接、刺刀见红的主战场，而店长则是现场指挥官。
■ 带领你的部队，占领别人的高地。



中国发展出版社

店长制胜 大秘诀

王牌店长

图书在版编目 (CIP) 数据

王牌店长——店长制胜的9大秘诀/祝文欣主编.

北京: 中国发展出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-80234-548-5

I. 王… II. 祝… III. 商店—商业管理

IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 068007 号

书 名: 王牌店长——店长制胜的9大秘诀

主 编: 祝文欣

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-548-5

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 640 × 1000mm 1/16

印 张: 13.75

字 数: 135千字

版 次: 2010年5月第1版

印 次: 2010年5月第1次印刷

印 数: 1—6000册

定 价: 32.00元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



总序

很多人在谈及成功学的时候，都乐于念叨这么一句话：“一念天堂，一念地狱”，什么意思呢？

不管是生活，还是工作，其最终结果都取决于一种态度，态度不同，在对待环境时所采取的方式自然也有很大差异。为什么有些零售店能够拥有应接不暇的生意、良好的客户关系和健康的发展趋势，员工们过着一种快乐、积极的生活？为什么有些零售店终日忙忙碌碌，却只能维持最低限度的收支？这中间的差别与日彰显，根源却难以捉摸。

其实，事业的构成并非只有无奈和等待，而是可以通过自身的努力去把握和调控的，这取决于你的“心态”。我们有理由相信，人生的成败有很多种因素的影响，但起决定作用的却是心理态度。这种态度的最大特征，就是在身处知识经济蓬勃发展的时代里，在如旋风般改变当代人的生活和工作环境的状况下的自我适应能力。终端市场激烈的竞争环境会使达者愈达、愚者愈愚，自然也使很多人措手不及，一觉醒来就不再熟悉这个时代。

在你面对激烈的终端竞争是否感觉手足无措？当你面对竞争对手的进攻是否感觉毫无办法？当你站在门可罗雀店铺门口是否感到尴尬？

如何为零售店从业者提供一套完整的学习方案，如何

以最经济、最高效的形式获取尽可能多的专业知识，这是本书在撰写过程中主要考虑的问题。我们也在朝着这个方向努力，试图达到“一册在手，事半功倍”的效果，使本书成为零售店经营历练的宝典。为此，我们将零售店经营必须具备的各种素质归纳分类，从对行业整体的把握，到与顾客的见招拆招；从对份内工作的深刻理解，到对份外工作的外延拓展；直至达成与行业、与公司融为一体的至高境界，举凡心态、技巧、行业资讯、专业知识，不一而足。

所谓“授人以鱼，不如授人以渔”，结网的手艺永远比区区几条小鱼来得更加长久，比起熟稔书中的学习技巧，我们更期待读者能够举一反三、触类旁通。

在本套书的撰写过程中参考了一些销售名家的观点，在此谨致感谢。因为作者水平所限，书中不免存在一些疏失与遗漏，恳请读者老师批评指正，我们把每一位读者都当做是老师，老师的指教，自然永远都是欢迎的。

祝文欣

2010年4月

我在执掌“销售的最后一公里”

店长即为一家店面的管理者、执行者和决策者，是店铺业绩的实现者。很多人都有想开店的念头，但是要想做好一个店长却不是一件容易的事情。店长需要通过多方面的努力，带领店员，把商品销售出去，创造优良的销售业绩。整个过程事情繁杂，到底需要做些什么，下面慢慢叙述。

第一，不管是不是自己的事业，都要爱业、乐业、敬业、专业。只有爱它，打心眼里想要去为之努力，才会体会到其中的乐趣，才能够专心致志求发展。

第二，必须具备一定的行政能力和卓越的管理才能。能够公正、公平地处理员工之间的关系和正确的店面业绩评估，面对问题有正确的判断，并能迅速解决。能够从全局出发，根据员工的自身能力分工和严格督导，灵活、冷静地处理突发事件，这是店长必须具备的基本能力。

第三，在管理方面要处事公平，无论对己对人都要严格要求，重要的是能够采取多种不同的措施激励员工。在业务方面要保证货源，经常调整陈列以保持顾客的新鲜感，做好销售数据分析，调整商品结构，顾客服务等。除此之外，还要了解相关的法律法规。

第四，作为店长，必须拥有一定的组织能力、凝聚力以及掌握员工的能力。你所管理的店面，必须有赢利才能证明你的价值与工作能力，而在实现目标的过程中，你的管理和以身作则，将是极其重要的。所以，营业额目标的实现，50%是依赖你的个人的优异表现。作为店长不但要发挥自己的才能，还有负担指挥其他员工的责任——使每一个员工都能发挥才能。同时需要用自己的行动和思想来影响员工，而不是让员工影响你的判断和思维。倘若发现员工有不足之处，要及时帮助员工提高能力和提升其自身素质。另外，想要做好一名店长，还要适时扭转陈旧观念，并使其发挥最大的才能，从而使营业额得以提高。掌握并且学会制作分析报表以及收集各项数据，从而掌握店面的绩效。店长需要完成的顾客数据的收集包含以下内容：

——新老顾客的基本信息。

——各项交易信息，如订单、咨询、投诉等。

——产品信息，如顾客购买什么产品、购买习惯、购买频率和购买数量等。

——顾客对促销信息的接受及反应情况。

——市场信息，同类店面的商品对于顾客的吸引力，产品的购买频率等。

第五，要具备一定的专业与销售的知识。干嘛行懂哪行，如若什么都不懂，那么店面的经营将面临很大的生存危机。店长是整个营业店的中流砥柱，如果店长的销售技巧不够娴熟或者不能服众，其他店员一没有榜样，二没有信心，那么销售量将会十分糟糕，店长销售技巧的培训相当关键。一个拥有良好销售技巧的店长，对外可以招揽更多的顾客，对内可以作为员工效仿的榜样。

第六，要懂得适时改善服务品质。任何时候，顾客都是营业点的金钱来源，适当地调整策略，改善服务质量，增加服务功能，都可以为以后的更多合作打下感情基础。当服务更加合理化，当顾客对营业点有亲切感、方便感、信任感和舒适感，那么将会带动一个团体的欣赏与认可，这便是营销成功的一方面。比如很多营业点，都会有各种充满新意的优惠活动与上门服务活动，像某家琴行的店长，他的创新点是为顾客办理保养记录卡，按时为顾客提供免费的乐器护理服务，并引导顾客懂得并有自主保养的意识。对于爱好音乐的大多数顾客，这是十分贴心的附带服务，这样怎么能少了客源呢？

市场上店面很多，服务不好将直接导致营业额下降。对店长来说，必须牢固服务至上的思想，从而带动整个店面的服务水平。服务是另外一个门面，一个店员的服务质量出问题，可能会影响整个店面的形象。现在重要的是创新服务，当你的服务不新颖，大众化，那么你的服务就不算服务。

还有一点需要注意的是，店里不允许出现断货、缺货

现象，店长要经常统计商品的缺货率，督促员工按照商品周转点数，配合商品的促销活动以及季节性商品陈列，把握商品补发周期，有计划地控制商品库存，加强店铺补货工作，及时向配送中心补货，及时与供应商联系，把缺货率降到最低。同时，根据店铺销售计划以及店铺销售实绩进行合理补货，不能造成商品严重积压的现象，并与有关部门反映滞销商品情况，使滞销商品退货率达到70%，达到店铺管理的目标、品种、规格齐全的品质保证。只要保证店里货优、货全，让顾客买得开心，用得放心，再加之前的服务，生意不火才怪呢。

编者

2010年4月



个人管理：高效能工作的起点 1

- 一 丰满的角色定位 2
- 二 明确的工作职责 3
- 三 完善的工作能力 5
 - 1. 店长的心态 6
 - 2. 店长的培训 7
- 四 成功的职业形象 9

案例链接

提高综合素质，历练优秀店长 10



店面管理：无声的导购员 13

- 一 对店面进行整体包装 14
 - 1. 墙体材料及其选择 16
 - 2. 地面材料 17
 - 3. 装饰线板 18
 - 4. 顶部材料 18
- 二 让商品陈列成为无声的导购 19
 - 1. 商品陈列——规矩多 19
 - 2. 陈列促销——名堂多 21

案例链接

退伍军人的特色饭店 23



	商品管理：全过程商品管理	25
一	选择最合适的商品	27
	1. 以需定进	27
	2. 勤进快销	28
	3. 以进促销	28
	4. 储存保销	29
	5. 文明经商	29
	6. 信守合同	29
二	适时适量地进货	30
	1. 品种选择要科学	30
	2. 建立科学合理的采购体系	31
	3. 理解实现购销分离的实际意义	32
三	健全完善盘点制度	33
	1. 盘点的内容	33
	2. 盘点的工作时间安排	33
	3. 盘点前的准备	33
	4. 盘点的要求	34
	5. 盘点负责人的工作	35
	6. 盘点的电脑操作要求	35
四	高效、完美地控制存货	36
	1. 建立健全店铺存货内部控制制度	37
	2. 加强存货各个环节的内部会计控制	37
	3. 加强对存货实物流程的控制	37
	4. 对存货价值变动记录程序进行控制	39
	5. 加强企业文化建设，增强全员内部 控制意识	39

五	严格挑选供应商	40
	1. 供应商的合作指数	40
	2. 买断商品，定时结账	42
	3. 保持长期合作	42
	4. 免除供应商的额外负担	42
案例链接	营销的感觉是温馨	42



销售管理：启动促销引擎，

实现效能突破

一	定一个让顾客心动的价格	46
二	用顾客喜欢的方式迎接他们	48
	1. 问好式	48
	2. 切入式	49
	3. 应答式	49
	4. 迂回式	50
三	变着花样做促销	50
	1. 折价促销	51
	2. 赠品促销	52
	3. 有奖促销	53
	4. 节庆促销	53
	5. 事件促销	54
	6. 购物券促销	54
	7. 限时销售	54
	8. 限量销售	55
四	巧妙处理销售异议	55
	1. 处理异议的三大原则	55

	2. 处理异议的方法	56
五	技巧性处理顾客的退换货要求	58
	1. 保持热情的态度	58
	2. 弄清事情的缘由	59
	3. 尽量说服顾客	59
	4. 把握原则，具体情况具体分析	60
案例链接	购物节执行方案	60



	客户管理：从高效到卓越	65
一	全面了解顾客的购物心理	66
	1. 求实心理	66
	2. 求新心理	67
	3. 求美心理	68
	4. 求名心理	69
	5. 求利心理	69
	6. 偏好心理	70
	7. 自尊心理	70
	8. 仿效心理	71
	9. 隐秘心理	72
	10. 疑虑心理	72
	11. 安全心理	72
二	正确引导顾客的购买决策	74
三	区别对待不同类型的顾客	77
	1. 迎合不同顾客的购物风格	77
	2. 女性顾客	78
	3. 男性顾客	80

4. 区别对待不同性格的顾客	81
四 第一时间处理顾客的投诉	85
1. 重视顾客的投诉	86
2. 找出顾客投诉的原因	87
3. 处理顾客投诉的流程	89
案例链接 完善售后服务机制，塑造良好店铺形象 ...	92



员工管理：统御有术，

高绩效团队的缔造之路

一 招聘合适的店员	96
1. 通过职业中介机构招聘	96
2. 通过现场招聘会招聘	96
3. 媒体广告招聘	97
4. 店铺门前张贴招聘广告	97
5. 挖人	97
二 培养优秀的导购	99
1. 帮助导购员找准个人定位	99
2. 熟练掌握销售服务规范	100
3. 学会引导顾客	100
4. 导购的工作内容	105
三 严格绩效考核制度	106
1. 绩效评估	107
2. 绩效结果应用	109
3. 修订绩效计划	111
四 正确实施激励措施	112
1. 充分了解自己的员工	112

2. 设立明确的工作目标·····	113
3. 提供合适的舞台·····	114
4. 不要只会用钞票·····	115
五 强调团队协作精神·····	118
1. 为团队树立共同目标·····	118
2. 升级团队力量, 让“1+1>2”·····	121
案例链接 服装店如何做好员工管理·····	133



财务管理: 店铺的活力细胞·····	137
一 规范现金收入的管理·····	138
1. 收银制度·····	138
2. 收银流程·····	138
3. 收银要点·····	139
4. 收银员的管理·····	140
5. 现金管理·····	141
二 严格控制成本费用·····	142
1. 成本费用的组成·····	142
2. 有效控制费用的措施·····	143
三 适时对财务指标进行系统分析·····	143
1. 量本利分析·····	144
2. 财务比率分析·····	146
3. 信用成本分析·····	147

案例链接 精打细算搞节约, 随机应变稳调整·····	149
-----------------------------------	------------



安全管理：未雨绸缪，

不要亡羊补牢 151

- 一 搭建密不透风的防盗网络 152
 - 1. 店铺失窃的形式 152
 - 2. 防盗措施 152
- 二 构建完全预警措施 155
- 三 处理事故临危不乱 158
 - 1. 店长和安全员双项检查制度 158
 - 2. 处理事故临危不乱 159

案例链接

某家具卖场突发事故应急预案 160



信息管理：打造必胜的平台 169

- 一 搜集信息的方式 170
 - 1. 经销商情报 170
 - 2. 零售终端的信息 172
 - 3. 与经销商和厂家进行双向的信息沟通 175
 - 4. 收集顾客情报 177
 - 5. 收集竞争对手情报 184
- 二 这样的调查问卷最有效 184

案例链接

依靠竞争情报，扭转不利局面 190

附录：员工绩效考核发制度 193

秘诀一

个人管理： 高效能工作的起点

丰满的角色定位
明确的工作职责
完善的工作能力
成功的职业形象

Shop