

卓越店长成功秘笈 黄金门店实战指南

12 关键岗位成就百强企业

逸马顾问
FLYHORSES CONSULTING

店长 进化论

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



提升业绩招招务实，
建设团队步步到位

层层剖析店长疑难杂症
门店实战技巧，一点即通
值得店长一读再读的好书

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

12 关键岗位成就百强企业

店长进化论

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒	编著
韩买红	刘 森	闫 霞	
胡 烨	周 旭	贾和媛	
文 惠	安仲林	王 欣	
陆国忠	孟宪滨		



机械工业出版社

门店业绩指标难完成？

公司标准难贯彻？

店员管理费心神？

.....

本书针对店长在门店经营过程中面临的突出问题和困惑，从店长的素养修炼、门店客源开拓的实战技术到门店团队打造的核心技巧，全方位剖析，帮助店长打破成长的瓶颈。从心态到实战技巧，帮助店长全面修炼、提升能力，建设快乐团队，赢得顾客忠诚，打造标杆门店。

能力上得去，姿态下得来。改变由内而外，门店经营信手拈来。

图书在版编目（CIP）数据

店长进化论 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-37075-8

I. ①店… II. ①逸… ②逸… III. ①商店—商业管理—基本知识 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 004844 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦

责任印制：杨 曦

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·5.25 印张·153 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37075-8

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯马特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

终端为王的时代，“千军易得，一将难求”。随着连锁经营这一商业组织形式的广泛应用，店长的作用已日益凸显，对店长综合素质的要求也势必越来越高，不再局限于把货卖出去，更在于企业文化的传承和团队的打造。店长自身素质的高低、能力的强弱决定着连锁企业发展的速度和趋势。店长的选拔和培养业已成为各连锁企业当前和以后一段时间内最为紧迫的任务。

连锁门店的全体员工是一个有机协作的工作团队，而店长作为这个团队的带头人，其使命不仅在于保证门店各环节的日常工作按照公司营运、服务标准复制不变形，更在于弘扬企业文化，传播企业品牌，帮助员工成长，为企业赢得口碑。

连锁店店长不仅是一个经营者，更是一个管理者，不仅是一个人力资源总监，更是营销高手，需要内实管理，外务生意。

管者，竹官也，戴笠之官，而非戴冠之官，要戴着斗笠与民同作。店长要做好门店的团队建设工作，就必须身先士卒，率先垂范，不可束手旁观，置身事外；更不可“官”本位，颐指气使，指手画脚。管理的态度应该是推进和促成。理者，玉之里也，温和圆润，表明管理的宗旨是协调和谐。和谐在于顺势，店长要借势而行，通过对天下大势、行业大势、企业大势的了解来决定战略，通过对地势、人势和战势的把握来决定战术，从而决定门店的经营业绩。顺势的最高境界在于造势，为门店增添活力，使人员态度得到转变、能力得到锻炼。

内因决定外果，只有做好了内部管理，才能把生意越做越大。本书针对目前连锁业发展的现状，总结了专家团队在培训和实战中的经验，提炼出了连锁店长在门店经营过程中面临的困惑和突出问题。为

了更好地指导广大店长进行学习，根据这些问题影响的结果不同，将其划分成三大模块，分别是店长的素养修炼、客源开拓的实战技术以及门店团队打造的核心技巧。在此基础上，又对各个模块进行了不同程度的细分，整本书布局合理，思路清晰，一步步引领读者掌握终端制胜法门。这一系列内容在实践中已得到了验证，帮助了一大批连锁企业门店扭亏为盈，并不断发展壮大。

本书在内容上并不局限于特定的行业，而是旨在传播一种理念，从思想上提升读者的境界。从案例出发，根据专家团队的丰富经验给出完美解答，明确在实际操作中应该注意的具体情况和变通之道。所谓“授人以鱼，不如授人以渔”，我们期待读者能够深入了解解决问题的关键，举一反三、触类旁通，真正从认识上得到提升。

希望本书能够为连锁企业店长培养提供裨益，成为广大店长解惑的指南，指导店长在帮助连锁企业门店盈利的同时，构筑人才蓄水池，为企业的发展壮大源源不断地输送血液。

VI

本书得以顺利出版，要感谢全程执行顾问胡烨老师和陆国忠老师付出的辛苦和努力，感谢周海彦、刘宝友、董锦霞等各位老师对本书的写作进行了细致的指导。尽管付出了很大的努力，但由于时间仓促，本书不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

逸马顾问

目 录

Contents

总序

前言

第 1 部分 素养修炼 1

第一节 认知提升 2

做店员是老手，带门店不知从何入手 2

资深员工不配合，空降店长不好当 7

考虑了又考虑，纰漏仍难免 11

对面新开一家店，针锋相对抢生意 15

老顾客虽多，高枕无忧引危机 20

第二节 技能修炼 24

温和店长不好当，有情面无威信 24

计划很丰满，实施很骨感 29

分身乏术与分身有术 33

顾客牢骚满腹，店长出马巧沟通 36

第 2 部分 客源开拓 39

第一节 门店营销 40

人流量不等于销售量	40
促销活动要给力，商品选择有技巧	44
一句话倍增销售量	47
“敌”动我动否：巧对同行促销计	51
门店入驻新地区，商品结构水土不服	54
扩大商圈增业绩	57
异业联盟：避免联而不盟	61
第二节 标准化执行	65
店面形状不规则，布局令你为难吗	65
库存管理，真的有那么难吗	70
门店氛围营造有章可循	73
没有搞不好卫生的人	77
城乡结合部，价格调整敏感区	81
第三节 服务至上	84
淡场不要淡人气	84
人气爆棚，待客不减周到	88
如果你的店员不懂得微笑	91
商品同质化严重，服务出奇制胜	94
第四节 顾客忠诚度	97
顾客投诉，转祸为福	97
顾客重隐私，档案不好做	101
向形式化的会员制说不	105

第3部分 团队缔造 111

第一节 快乐成长 112

待遇不差，虎将难寻 112

个性化成长规划，为企业输送人才 117

日常培训，江郎才尽 121

任务分配，承诺打气 125

无效的会议等于损失 128

员工各有所长，分享助力成长 131

避免员工懈怠，需要新鲜动力 134

第二节 快乐沟通 137

不让一个店员落单 137

员工后进，店长有责 141

黄金周生意忙，员工却要请长假 144

给店员不能迟到的理由 147

别让店员的内部矛盾影响生意 150

牺牲休假忙工作，尽职店员要弥补 153

附录 逸马顾问与双轨服务 155



第 1 部分

素养修炼

认识决定态度，态度决定高度。

找准定位，蓄势待发。

计划很丰满，实施很骨感。

是否感到分身乏术？

第一节 认知提升

认识决定态度，态度决定高度。

找准定位，蓄势待发。

做店员是老手，带门店不知从何入手

店长是连锁门店的灵魂人物，不仅肩负着门店经营的重任，同时还要竭诚为企业终端培养、输送人才。要实现店面的正常运转，不断提高销售业绩，店长首先要对店长角色和工作职责有一个清晰明确的认识。

案例回顾

陈惠丽是服装连锁企业的店长。她学历不高，高中毕业后上了两年技校，一直没找到对口的工作。后来机缘巧合，到一家连锁门店开始了导购的工作。由于开朗活泼、学习努力，成长非常迅速，业绩上升也很快。并且由于她服务周到，一些回头客逐步成为了她的常客。

一年后，陈惠丽被提升为门店店长。她心想着这回终于可以松一口气了，店长好歹也是个管理者，有什么事交给下面的人就可以了。于是她就把工作重心放在管人上了，每天给大家分配任务，时刻监督着，认为只要大家都努力干活了，门店的生意自然不会差。可她上任没几天，就出现了一堆问题：顾客找不到要买的商品才发现是断货了；总部向她要门店销售分析，她拿不出来；总部要求做市场调研，她也不知从何着手……整个门店变得非常混乱，上级管理部门对此很不满意。

案例解读

在一部名为《穿越心灵的四季》的纪录片中，人们可以看到这样的情景：带着几位导购，阿玛尼在店里忙碌地工作着，一会儿亲自动手去调整店堂的陈列品，一会儿又去整理挂在货架上的衣服，似乎没有停下来的时候。发现自己不满意的地方，这位年近七旬的老人还要发脾气……

店长作为门店的中流砥柱，需要关注到门店的方方面面，不仅要管好人，还要管好物，甚至连卫生环境，也不能掉以轻心，因为任何一个细节考虑不周，都可能对门店的销售产生影响。可以说，一个合格的店长，一定是门店中早来晚走、加班最多的人。

案例中的陈惠丽认为店长的工作会比导购轻松，是错误的观点。因为她只看到了管理者的权力，却没有关注到管理者的责任，对店长这一角色没有正确的定位。

另外一方面的原因是因为陈惠丽刚上任，还不熟悉店长的日常工作职责。作为连锁门店的店长，要有全局观点，每天的工作要有一个规范化的流程。陈惠丽却忽略了全面掌控门店的工作，她将全部的精力放到人员监督上，而这种高压式管理不仅疏忽了门店其他重要工作，更会使店员人人自危，不利于团队建设。

3



专家建议

作为店长，首先应该对自己的工作职责进行了解和熟悉，只有按部就班做好了每一天的每一项工作，才能保障门店的正常运转。其次，在对店长的角色定位上，要有一个清晰的认识。只有对角色有了清晰的认识，才会在工作中化认识为行动，切实承担起应尽的责任。

1. 门店的代表者

店长是门店的代表者。就连锁企业而言，店长是代表连锁企业与顾客、社会有关部门建立公共关系的代言人；就店员而言，店长是店员利益的代表者，是门店员工心声的代言人。

门店内不论有多少店员，他们在不同的时间、不同岗位上为顾客提供不同的服务。每位店员的表现可能有差异，但门店的整体经营绩效及店铺形象都必须由店长负起全责。所以店长对门店的运营必须了如指掌，才能掌控全局，使门店工作发挥出最大实效。

2. 标准规范的执行者

连锁企业门店的有效运转，需要店长不折不扣地执行总部和分部的政策体系、经营标准、管理规范 and 经营目标。店长每天要亲力亲为，参与销售工作，了解和掌握门店销售情况；负责组织早会、晚会等门店会务和拓展活动，及时做出合理的工作部署；检查各项工作进度和完成情况，认真协调、修正员工在工作中出现的偏差和问题；善于整合现有资源，并使之作用最大化，以满足顾客的需求，实现本门店的经营目标。

即使店长对总部的某些决策存有异议或有建设性意见，也应当通过正常的渠道向总部相关部门提出，切不可在下属员工面前表现出对总部决策的不满情绪或无能为力的态度。从这个方面来讲，店长在门店工作中必须体现出作为管理者的重要性，要以门店的营运与管理工作为首要任务，确保连锁企业门店经营目标的实现。

3. 门店经营的规划者

店长要负责结合总部和分部下达的经营管理指标及销售任务，制订和分解本门店相应的每月、每周、每天的销售计划及促销计划，落实到个人，“千斤重担万人挑，人人头上有指标”，组织完成总销售任务、主推商品销售任务、费用控制等各项经营管理指标。每天、每周、每月要对销售情况进行总结分析，对存在的问题要设法及时、有效地解决。

4. 门店运作的控制者

为了保证门店的运作与总部的规范标准、营运计划步调一致，店长必须对门店日常营运与管理业务进行全面、细致、切实有力的掌控，尤其是对人员管理、客户管理、服务管理、商品管理、收银管理、成本控制、店内固定资产以及日常管理等重点的把握。店长要安排好各部门、各班次服务人员的工作，组织全员依照总部下发的门店

营运计划，齐心协力地运用合适的销售技巧，将商品在卖场各处以最佳的面貌展现出来，刺激顾客的购买欲望，提升销售业绩，实现门店销售目标。

在人员管理上，店长应以公平、公正、公开的原则对门店员工进行考核，贯彻总部和分部的激励机制，结合有效的激励措施，保证团队的凝聚力和持续的工作激情；注重核心骨干员工的培养，确保门店核心团队的稳定和发展，为人才输出作准备；督导门店各项工作的落实，保证门店高效、有序地运转，监督门店服务人员处理好各种客户投诉及售后问题；建立与区域重要部门间良好的联络关系，如与所在区域的消防、消费者协会、城市管理等部门的联系和沟通。

5. 员工的培训者

员工整体的业务水平是关系到连锁企业门店经营的重要因素之一。所以，店长不仅要时时充实自己的实务经验及相关技能，更要重视和加强对门店员工的培训，进行常规性的销售能力、销售技巧、销售话术、服务礼仪等业务技能的培训，以促进门店员工整体服务水平的提高。

同时，店长还应适当授权，培养下属的独立工作能力，训练下属的工作技能，并在工作过程中及时、耐心地予以指导、指正与帮助。也可以采用“一帮一”的培训方式，即以老带新的方式激发新员工的学习热情。全体员工的各方面素质提高了，门店的营运与管理自然会越来越得心应手。

6. 上传下达的协调者

店长应具有处理各种矛盾和问题的耐心与技巧，如与顾客沟通、与员工沟通、与总部沟通等方面，是店长万万不能忽视的。店长在上情下达、下情上达、内外沟通过程中，应注意方式方法，多运用技巧和方法，以协调好各种关系，正确、全面地传达公司的文件及会议精神和政策导向，及时将员工的建议归纳、汇总，上报上级部门，协调员工内部因工作或私人关系引发的矛盾。

协调能力还需要能够因人而异，店长还要注重心理学知识的学习，观察下属的性格特点和风格，以便能够针对个人采用正确的沟通

方式。

7. 信息资料的收集者

店长不仅要对本门店各项经营指标等信息了如指掌，还需要通过传统媒体和网络媒体，及时了解和掌握本行业的发展变化；更为重要的是要及时了解和掌握本店所处的商圈商业布局、竞争对手动态、关联行业等信息资料，对所辖市场竞争态势、宏观经济环境、风土人情、风俗习惯、区域消费习惯、交通状况、气象状况等都要作深入研究，有利于总体把握影响门店经营的各项因素，因地、因时、因事采取应对策略，以维持门店整体经营良性稳定，并及时为总部和分部提供有效信息。



逸马点睛

认清角色就是在明确方向，引导门店驶向正确的航线。

资深员工不配合，空降店长不好当

案例回顾

王辉是一个充满干劲的年轻人，公司将他作为储备干部培养了两年的，并派往一个门店当店长。王辉工作积极主动，敢想敢做，门店业绩快速提升，因此深得公司领导器重。正逢当地一家旗舰店店长离职，领导就把王辉调往该店负责经营。

抱着感恩的心，怀着满腔热情，王辉准备在新的岗位上大干一场。他把主要精力放在销售上，每天花很多时间在卖场和店员们一起接待顾客。在工作中王辉发现，这些店员虽然都有些资历，但是导购能力却并不尽如人意。王辉很着急，他一发现店员有做得不对的地方，就直接批评并指正。渐渐地，他发现店员们的工作热情下降了，并且感受到一些老员工有抵触情绪，很多他交代的事情都不认真去做，王辉为此很苦恼。他之前工作的门店，所有的店员都是他一手带出来的，大家在工作中配合得非常好。现在这个门店大、员工多、人际关系也复杂了，王辉真不知道怎样才能得到员工们的认可。

7

案例解读

门店管理中最重要工作就是团队建设。门店管理者常常觉得只要自己在业务上过硬，又能做到与下属同甘苦，就能够领导好团队，但在实际工作中，仅仅这样做并不能解决全部问题。那些资历较深的员工，他们的自尊心相对较强，店长在工作中应该注意方式方法，掌握与他们的沟通方式，特别是对那些有销售专长或是纪律涣散的员工，店长需要下工夫，用不同的方法与之有效沟通，培养起亲和力和权威并重的领导力。

王辉在之前门店的管理中，可能更多进行的是一些事务性的工作，由于店员都是自己带出来的，彼此有感情，配合度高，所以在

素养修炼

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第1部分