

门 店 经 营 管 理 指 导 完 全 手 册

SHOUBASHOU JIAONI CHENGWEI
DINGJIAN DIANZHANG

宋 珂◎编著

手把手 教你成为 顶尖店长



开不开店看老板·赚不赚钱看店长

高效能店长的必修课

店长是门店管理的中坚力量，在终端管理中具有承上启下的功能。店长犹如带兵打仗的指挥官，要想取得门店经营的胜利，关键在于店长是否足够优秀。店长的管理能力和工作素质，对门店的效益乃至企业的效益有着决定性的影响。

时事出版社

门店经营管理指导完全手册

SHOUBASHOU JIAONI CHENGWEI
DINGJIAN DIANZHANG

手把手 教你成为 顶尖店长



开不开店看老板 · 赚不赚钱看店长

高效能店长的必修课

宋珂◎编著

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

手把手教你成为顶尖店长 / 宋珂编著. -- 北京:
时事出版社, 2015.1

ISBN 978-7-80232-773-3

I. ①手… II. ①宋… III. ①商店-商业管理 IV.
①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 254026 号

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: (010)88547590 88547591

读者服务部: (010)88547595

传 真: (010)88547592

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网 址: www.shishishe.com

印 刷: 北京市业和印务有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 20 字数: 280 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定价: 33.80 元

(如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)



前言

p r e f a c e

商业界流行着这样一句话：“开不开店看老板，赚不赚钱看店长。”店长相当于前线带兵作战的将军，如果想要在门店经营的战场上赢得最终的胜利，关键是要有一个顶尖的好店长。

你也许听说过，一个门店更换店长后，3个月内业绩就达到原来的3倍。产品一样，价格一样，店员一样，什么都一样，只是换了一个店长而已。

我们不得不承认，像上面这样的案例，几乎每天都在门店经营中发生。很多店因为一个优秀的店长而改变了命运，也有很多店因为有了了一个不称职的店长，业绩一直无起色。店长在许多时候成为一个门店命运的最终决定者。

或许有些人会说，店长的重要性我知道，可是除了店长，其他因素难道就不重要了吗？一般来说，影响一个店业绩的因素有很多，店面形象、产品陈列、促销策略、员工销售技能、团队精神和货品结构等方面都能对店面业绩造成直接的影响。如业绩有变动，我们也都会从这些方面来找原因，进而有针对性地整改，提升业绩。不过这些提升业绩的行为，只有通过店长才能真正落实，所以店长是提升和改变业绩的关键人物。拥有一个好的店长，是门店产生良好业绩的首要条件。那么，怎样才能成为一个好店长呢？

以前，很多企业都认为，一个好的店长只要会卖货，能把货品销售出去就行。但现在衡量一个好店长的标准不仅仅局限在会卖货的层面，在产品同质化、价格差异化的情况下，想要吸引顾客光顾自己的门店，想要获得更多的顾客，还



需要店长具备较高水平的服务能力和经营技巧。试想，终端产品销售为什么只是基本维持而不能够更有效地发展呢？市场和销售业务为什么总看不到起色？营销模式的执行总是虎头蛇尾？等等。出现这些问题的症结就在于此。

因此，作为一名好的顶尖店长，不仅要有创造业绩的能力，还要具备综合管理的能力、解决问题的能力、协调整合资源的技巧，同时还要重视门店运营的细节，有良好的服务理念、商品管控能力，懂得如何培养和激励员工以及具备出色的职业素养与非凡的人格魅力。如果仅仅掌握一定的经营技能，是不能称为顶尖店长的。

零售行业的竞争越来越激烈，想要保持品牌可持续性生长，仅依靠增加门店数量、增大门店面积，拼硬件装修、货品或者一些促销手段等是不够的，还需要顶尖的店长来提升销售业绩，扩大品牌影响力。

可以说，店长的能力就是门店的能力，没有好的店长就没有好的门店。然而，一个优秀的店长，也并非人人都可为之，他必须要具备一定的素质与能力。

本书讲解深入浅出，结合相关案例，从店长应具备的经营管理运作上的技术与能力及如何培养顶尖店长两方面入手，学以致用，从而达到打造顶尖店长的最终目的。

本书将为店长经营管理技能的系统提升提供全面解决方案，相信对从业人员在管理方面的系统学习与提升，以及实际操作执行都有一定的参考价值。衷心地祝愿更多的终端门店店长通过本书的学习和实践，成为一名出色的顶尖店长！



第一篇 成功转型，适应店长这个新角色

第一章 认清自己的角色定位，你就能成为一个有竞争力的好店长	002
店长是门店的主角和灵魂	002
明确职责，全力发挥店长职能	005
用心对待工作细节	007
作为团队的核心，店长的工作很重要	009
正确履职，承担应尽职责	012
火车跑得快，全靠车头带	015
态度谦虚，言行谨慎	018
勇于认错，让污点变作亮点	020
信心比金子还要贵重	022
好心态是成功的关键	025
尽职尽责至关重要	027
首先要堂堂正正做人	029
我选择，我敬业	031
第二章 能力是关键，一个优秀店长可以带活一个店	035
有能力才能够承担起管理运营门店的职责	035
能力的发挥影响门店绩效	038



精通业务才能组织得当、指挥有方	042
学习工作必需的专业知识	044
把握大局，掌握工作的主动权	046
做出正确的计划和应变措施	048
智商、情商和逆商不可或缺	050
当机立断，正确决策	052
提升团队建设的能力	053
要创造英雄业绩，就必须依靠创造力	057
门店管理的核心在于业绩管理	059
没有好的沟通能力，一切都无从谈起	060

第二篇 卖场是个大舞台，店长要做个好导演

第三章 好的店面形象是吸引顾客的法宝之一	064
注重门店外观，树立商业形象	064
让门店形象靓起来	066
招牌怎样做才更醒目	067
吸引过往行人的橱窗	069
合理的店内布局	071
打动顾客的广告设计	075
第四章 提高门店盈利能力，提升门店竞争优势	077
提高门店盈利能力	077
快速提高门店信誉	079
提升竞争力的四要素	080
提高顾客满意度的要点	082



第五章 不同类型门店的经营技巧	084
化妆品店经营技巧	084
儿童玩具专卖店经营技巧	087
服装店经营技巧	089
餐饮店经营技巧	091
服务性门店经营技巧	094
第六章 以有效的商品陈列，引起顾客的购买欲	097
商品怎样摆放才更吸引人	097
常用的店铺陈列方法	099
商品陈列的氛围营造	102
商店橱窗陈列艺术	104
第七章 多说好话不如把话说好，提高成交介绍法	107
将产品卖点提炼出来，让顾客喜欢选购	107
促使顾客想象，让他觉得眼前的商品物超所值	110
突出产品亮点及优势，提高成交率	112
把产品与顾客的需求结合起来	113
以通俗易懂的语言介绍产品，别太专业化	115
讲一个卖点，就要把它讲透	117
第八章 促销是妙药，产品促销实战技巧	120
要想有好的生意，促销必不可少	120
选择适当的促销时机	124
产品要畅销，必须采取一些更有效的促销方式	125
系统规划活动流程，让促销起到四两拨千金的效果	129
如何进行媒体宣传，促销才更有效果	132
促销活动定位越准确，促销效果越好	136



促销活动需要考虑什么因素	138
第九章 谁拥有优质的服务，谁就拥有了客户	140
提升服务意识，保证顾客回头率	140
杰出的服务在于态度	142
顾客在于积累，耐心尤为重要	145
提供优质服务，还要讲究服务周到	147
抓住了售后服务，就抓住了顾客的心	148
第十章 了解顾客，把握顾客类型与服务技巧	151
对吹毛求疵的顾客，打同情牌	151
对挑剔型顾客，先顺应后转折	153
对高傲型顾客，满足他的自尊心	155
对圆滑难缠型顾客，投其所好	156
对和气型顾客，多给建议	159
对专业型顾客，主动倾听他的见解	160
对疑虑型顾客，多点耐心	162
对冷淡型顾客，谈吐一定要热情	164
对愤怒型顾客，要保持沉着冷静	166
第十一章 快速打动顾客的销售技巧	169
接待顾客要有“礼”	169
让开场白富有吸引力	171
营造出便于沟通、交流的销售氛围	172
找对话题，拉近与顾客的距离	174
抓住顾客的人，先要抓住顾客的心	177
用话语引导“随便看看”的顾客	178
对沉默型客户要主动找话题	180



让顾客感受到人情味	181
说出来的话能热乎到顾客的心里去	184
善于提问，还要善于倾听	186
把握顾客的购买时机	188
第十二章 把握顾客需求，提升顾客满意度	191
恰当提问，发现对方的需要	191
想办法让顾客说出他们的期望	193
顾客的反应决定了顾客的要求	195
给顾客面子，让顾客脸上有光	197
让顾客接触产品，让他亲自感受产品的优点	199
像职业咨询员一样发掘出顾客的潜在需求	201
让顾客找到上帝的感觉	203
第十三章 顾客异议是成交的信号，必须认真处理	205
赞同顾客的意见，不与其争论	205
理解尊重顾客的见解	206
认真倾听顾客抱怨，找出问题根源	208
利用顾客抱怨创造契机	210
别因为自己有理就对顾客无礼	212
不对顾客恶言相向或批评顾客	216
积极回应抱怨，赢得顾客的宽容与信任	217
道歉时诚恳一点，顾客才会接受	221
以“顾客永远是对的”为首要原则	223
重视顾客情绪，巧妙解决纠纷	225
让顾客满意，就不能对顾客这么说	227
圆满解决顾客的投诉与抱怨	229



第十四章 顾客退货管理	232
顾客因质量问题要求退货	232
购买产品后，顾客找各种理由要求退货	234
没有质量问题顾客却要求退货	235
产品已过退货期，顾客仍要退货	237
产品质量有问题，顾客要求赔偿	239
抱怨产品不好，要求退货	242

第三篇 成功激励，带出高绩效的团队

第十五章 激发员工的工作热情	246
一味埋怨下属不能解决问题	246
赞扬是最好的激励方式之一	249
恰到好处地运用责任激励艺术	251
增强下属的荣誉感	255
想方设法让下属获得成就感	256
给员工一个坚定的信心	258
安排适合员工的工作	259
认可是对下属最大的肯定	263
第十六章 科学指导下属工作	265
以身作则，当好领头羊	265
明确下属的工作标准	268
以榜样激发员工的干劲	270
调动了激情就调动了一切	272
给下属一点发挥的空间	274



不多对下属指手画脚	276
给下属挑大梁的机会	278
及时检查下属的工作状况	280
第十七章 有效授权，高效管理	284
有敢于授权的气度	284
放些权力下去，才能收得人心	287
明白哪些权可以授，哪些不可以授	289
正确的授权是有原则的	292
授权后要定期予以检查和监督	295
一手放一手抓，两手都要硬	298
收放自如，防止被“钻口袋”	301



第一篇

成功转型，适应店长 这个新角色

手把手教你成为顶尖店长



☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

[illegible][illegible]

- 002 -



不到，都有可能给工作带来不良的影响。可以说，店长是门店最重要的灵魂，要带动团队，赋予门店生命力，以团队精神塑造门店特色。

店长作为一个管理者，要具备计划、决策、执行、总结的能力。对“管理”两个字最简单的解释就是如何让别人把你想做的事做好，而不是自己把所有的事做好。因此店长要懂得如何分配、指导、监督、鼓励店员做好店里的每一项工作。

店长要成为一个好的培训师。店长要想让店员把事情做好，首先要教会他们怎么做事。一个好的店长要教会店员成功销售的服务技巧，当然不仅限于此，店长还要对店员进行品牌文化、工作流程、规章制度、产品知识等方面的培训。

店长必须是一个称职的信息传递者。店长是品牌与消费者对话的窗口，是公司和员工沟通的桥梁。店长必须在第一时间将公司的文化、活动的信息传递给店员，店员才能及时让顾客了解；同时，店长也要以最快的速度将消费者的需求和反馈给公司。只有这条信息的通道一直保持通畅，公司才能更好地为消费者服务。

店长是一个指导者。作为一个管理者，他不仅需要提高销售额，而且还要懂得如何进一步开发和维护顾客，如何使销售额达到最大的极限。这些是一个店长所要考虑的问题。如果因某种缘故没有达到预计销售额，那是店长的责任。

对于店长来说，首先要解决商品问题，如何把商品全面化，这是第一个职责。第二个职责就是如何表现这些商品，让它们呈现出最佳状态，让店面成为让顾客感到愉悦的场所。第三，他必须成为一个指导管理者，领导着部下，把他们的激情全部都调动起来，这是很重要也是必须要做到的。所谓能够调动积极性，就是说店长本身应具有非常强的人格魅力。如果店长不能够让部下感觉到他的魅力、他的吸引力、凝聚力和激情、面对困难时的积极态度，那么他将很难进行良好的管理和日常工作，销售业绩也将难以实现。

店长是门店的代表者。试想一下，如果我们在一间餐厅吃饭，突然发现菜里



有半条青虫，会找谁？去找厨师吗？服务员吗？不会。我们一定怒气冲冲地说：“让你们经理出来！”为什么让经理来，因为只有经理才能代表这家餐厅。同样在连锁店，代表者不是这家公司的总经理，就是店长。同时，在员工面前，谁代表公司，同样还是店长，因为很多员工见到的公司最高层可能就是店长了。再有因为门店在销售前线，了解顾客对门店、对公司产品的意见，所以店长在公司营销部门的面前还是顾客的代表者。

店长是门店的责任者。在任何连锁店，店长必须承担销售任务，是业绩的责任者。还有一个关键责任，那就是门店的消防责任。几乎所有的连锁店长都是该店的消防责任者，这点很关键，但常常会被店长忽略，门店出了火灾，除了直接的责任人外，公司的法人代表、店长都是责任者。

店长是门店的控制者。检查是控制的最好手段。大多数员工不会做你期望他做的事情，只会做你检查的事情。门店的营运水平是做出来的，但要通过检查来保持。笔者在做营运总监的时候到门店巡店，会发现诸如地上有一摊水、收银台顾客“排长龙”等现象。询问原因的时候，有的店长一脸的委屈：刚刚经过的时候还不是这样的——好的时候领导看不见，一有问题领导就出现。其实，看似“不出彩”的事情，恰恰是店长控制力不够。

店长作为店铺的主角和灵魂，首先要认识到自己的角色定位，才会明确自己的工作范围和职责。



明确职责，全力发挥店长职能

店长是门店的经营者，是门店的灵魂人物。无论连锁店还是单体店，门店店长都必须将店铺的各项资源有效地加以运用，完成各项经营指标。店长还要服从公司总部的统一指挥，积极执行总部的各项营销策略。其主要作用与职责如下：

在店铺整体运作方面，店长应该遵守公司的各项规章制度，执行上级指示，完成公司的下达任务。了解品牌的经营方针，依据品牌的特色和风格执行销售策略。负责管理专柜的日常工作，监督考核导购的工作，及时反映员工动态，并对导购进行培训，激发导购工作热情，调节货场购物气氛。负责店铺内货品补齐、货品陈列，负责盘点、账簿制作、货品交接的准确无误，协助主管处理与改善货品专柜运作的问题，以及与所在商场的沟通与协调。定时按要求提供周围品牌在商场的公关推广活动。了解周围品牌销售情况，登记并提供每天店内客流量资料。

在货品方面，店长有权力对公司的配货提出意见和建议，有权力拒收有质量问题的货品，并对店内的货品调配有决定权。

在人事方面，店长有权力参与营业人员的招聘、录用的初选工作，有权力辞退不符合公司要求或表现恶劣的员工。根据员工表现提出调动、晋升、降级、辞退的意见，对员工给予奖励和处罚。有权力对员工的日常工作进行检查和评定，对店内的突发事件进行裁决。

在销售方面，店长执行总部下达的销售计划。店长应结合本店实际，制定