



店长就该

这么当

张箭林
编著

金牌店长修炼笔记

你负责成为金牌店长

我们负责帮你解决实际工作的五大难题

- ◎ 人员管理 从店员到店长的领导艺术
- ◎ 店面管理 从陈列到库管的全面掌控
- ◎ 营销管理 从目标到达标的成交秘诀
- ◎ 客户管理 从开发到维护的服务准则
- ◎ 创新管理 从平凡到优秀的临门一脚

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

金牌店长修炼笔记

店长就该这么当

张箭林
编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

店长就该这么当：金牌店长修炼笔记 / 张箭林编著.
—北京：中国铁道出版社，2015. 2
ISBN 978-7-113-19375-1

I. ①店… II. ①张… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233353 号

书 名：店长就该这么当：金牌店长修炼笔记
作 者：张箭林 编著

责任编辑：张艳霞 电话：010-51873005 投稿邮箱：zyxbooks@126.com
助理编辑：孙晓明
特邀编辑：刘英雪
封面设计：王 岩
责任校对：龚长江
责任印制：赵星辰

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

网 址：<http://www.tdpress.com>

印 刷：北京市新魏印刷厂

版 次：2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷

开 本：700 mm × 1 000 mm 1/16 印张：12.75 字数：188 千

书 号：ISBN 978-7-113-19375-1

定 价：36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换，电话：(010) 51873174。

打击盗版举报电话：(010) 51873659

前 言

改革开放至今，中国零售业的发展已经走过了三十多年的历程。在这个转变的过程中，随着经济高速发展，市场日渐成熟，整个行业的发展水平也有了极大的提升。从计划经济时代到市场经济时代，商业的日益繁荣给消费者带来了更多的选择，至此，服务逐步成为继商品质量和商品价格之后的第三大关注点。在众多选择面前，商品的基本使用需求不再是人们在购物时所考虑的唯一重点，商品所带来的精神享受反倒成为消费者购物过程所极力追求的，它包括一件商品能否彰显自己的品味和个性，能否满足职业、身份、年龄的要求及对时尚和情趣的追求等。

经济的发展、消费水平的提高，人们的审美追求等，为开店提供了有利条件，为店铺销售市场创造了巨大商机，但这是否意味着开店便能赚钱？答案当然是否定的。凡事有利就有弊，店铺经营亦是如此。

做店长容易，做金牌店长不易。面对机遇与挑战并存的商业时代，以及如此激烈角逐的竞争格局，门店经营者如何优化管理，如何快速掌握市场需求的变化，提升顾客满意度，确保竞争力，如何保持健康、持续、高速的发展势头，如何迅速赢得利润呢？这些问题俨然已经成为想要经营店铺或者已经在经营管理店铺的店长们必须深思的问题。

为了便于门店经营者更好地掌握自身的职责与权力，了解优秀的店长日进斗金的独门秘籍，让店长在日常的经营管理工作中能够有章可依、有序可循、有例可鉴，我们从科学、简单、实用的角度出发，为店长们详细介绍了成为一名金牌店长所应做的种种修炼，其中包括店长个人角色的定位、店长职权与所需能力的规定、店铺的选址、店面的设计装修技巧、员工管理、商品成交技巧、一流服务团队建设、危机管理、营销宣传、品牌建设与管理、经营谋略等。本书以简洁通

俗的语言，结合真实生动的案例，为店铺经营者提供了诸多经营管理的识及简便易行、操作性强的经营管理技巧。

当然，我们必须承认由于客观条件的限制，商业市场瞬息万变的事实，以及各个行业现实状况的差异等，本书的内容难以涵盖店铺经营中所有的具体问题。但是，我们相信有了它的帮助，店长们对于门店经营的诸多事宜一定会有一个更明确的认识，日常的经营管理工作也定会由繁琐变得简单、由杂乱变得有序。店长只要结合自身的客观情况，再以本书的案例或经营管理技巧作为参考，将本书所介绍的经营技巧、销售策略等运用到门店的实际经营中去，我们相信，本书一定会帮助您在花费最少的金钱、投入最小的精力的情况下，抓住最好的发展机会，获得最多的财富。

前言

第一部分 站得高，看得远 ——金牌店长的大局观修炼

第 1 章	是船长，更是舵手 ——金牌店长的角色定位	
	店长是终端成败的灵魂	3
	店长是终端品牌的代言人	4
	店长是终端门店的管理者	6
	店长是门店规划的执行者	7
	【案例】成也店长，败也店长	9
第 2 章	要管人，先管己 ——金牌店长的职业素养	
	哪些能力决定店长的竞争力	11
	管理道德不可或缺	13
	增强统帅气度，规范管理风格	15
	要有危机和忧患意识	17
	好店长也是一个演讲高手	20
	【案例】“模范店长”的自我提升之路	23
第 3 章	品牌就是优势 ——金牌店长的品牌意识	
	品牌定位策略	25

店铺取名应注意的原则	29
品牌产品的销售推广	31
品牌危机管理	33
【案例】从“龙井红”到“钱塘梅红”的品牌之路	36

第4章 维护战略联盟

——金牌店长的战略管理

为什么要建立战略联盟	38
怎样建立战略联盟	40
连锁门店的常见问题及解决方案	43
如何进行多元化经营	45
【案例】雷诺—日产和戴姆勒的联盟	47

第二部分

知管理，懂运营

——金牌店长的工作力修炼

第5章 在其位，谋其政

——金牌店长的工作法则

店长的工作职责	51
店长日常工作重点	53
店长必备的心理素质	56
店长应树立起个人权威	58
店长要学会领导艺术	62
【案例】从“明星店长”到“过气店长”	64

第6章 精心规划店面形象

——金牌店长的店面管理

- 商圈——选址中最为关键的因素 67
- 开店选址不可忽略的细节 69
- 用外观设计打响门店招牌 71
- 背景音乐的选择有讲究 75
- 确定门店的装修风格有讲究 77
- 活用商品陈列技巧带动门店业绩 79
- 【案例】经营靠门面 82

第7章 市场攻防有诀窍

——金牌店长的经营谋略

- 了解竞争对手，做到知己知彼 84
- 控制成本投入 86
- 注意做好防御工作 88
- 市场进攻的策略 89
- 【案例】高露洁的迂回进攻策略 93

第8章 做好货品流转

——金牌店长的进销存管理

- 店长要安排好店铺的采购管理 95
- 店长要做好商品的库存管理 98
- 店长如何督促理货、补货工作 99
- 店长如何搞好商品盘点 102
- 怎样妥善处理滞销商品 105
- 【案例】让滞销品畅销起来 106

第9章 拿商品抠利润

——金牌店长的成本优化

优化门店的商品结构	109
产品组合的基本原则	111
不可不知的产品 ABC 管理法	114
寻找好的产品供应商	115
有效控制商品采购成本	118
【案例】“啤酒”与“尿布”	119

第10章 找准切入点做好活动策划

——金牌店长的促销技巧

店长要明确促销的目的	121
制订合理有效的促销方案	123
影响促销的因素	125
促销的常见形式与选择依据	127
【案例】屈臣氏的促销战略	130

第三部分

精售前，重售后

——金牌店长的 CRM 修炼

第11章 掌握成交基本准则

——金牌店长的客户解读

掌握顾客的购物心理	135
如何化解顾客的不满	137
与顾客交流的技巧	139
学会识别顾客的成交信号	140
如何面对挑剔的顾客	142
【案例】关心你的每一位顾客	145

第 12 章 让顾客成为回头客

——金牌店长的服务准则

开店的目的在于“创造顾客”	147
VIP 顾客资源的开发与维护	150
微笑服务是重中之重	152
提高顾客的回头率	153
学会挽回流失的顾客	154
【案例】顾客的流失与挽回——伊利的顾客 经营之道	157

第 13 章 冷静处理客护投诉

——金牌店长的危机管理

门店突发事件的处理原则	160
了解顾客投诉的原因	162
处理顾客投诉的原则	163
摸清顾客投诉背后的真实意愿	165
【案例】用真诚化解顾客的不满	168

第四部分

会管人，善用人

——金牌店长的领导力修炼

第 14 章 一流团队筑就一流服务

——金牌店长的团队建设

确定招聘标准、方式和流程	173
如何增强团队凝聚力	174
店长必须学会正确授权	177

合理运用批评，有效控制行动过程	179
【案例】正确授权，让店长更轻松	181

第 15 章 要业绩，先学管人用人 ——金牌店长的人员管理

哪些因素会影响门店的销售业绩	184
做好店员的绩效考核工作	187
如何留下有能力的店员	189
巧用多种方法激励员工	190
【案例】一切以业绩说话	193



第一部分

站得高，看得远

——金牌店长的大局观修炼

第 1 章

是船长，更是舵手 ——金牌店长的角色定位

店长是终端成败的灵魂

2014 年开春，曾凭借“中华三宝”入选国医年鉴的中国著名生物制品公司春芝堂，建立了强有力的培训班子，一马当先地展开了首届精英店长培训活动。

无独有偶，著名的世冠体育用品有限公司华南匹克也紧随其后，风风火火地在广州、深圳、海南、江西等地开展规模宏大的精英店长训练营。

同样，依托于欧诗漫集团，拥有 GMP 厂房先进生产设备的樱尚化妆品有限公司，也于 2014 年 7 月斥资 1.5 亿元人民币，在全国范围内开展金牌店长培训会。

在当今市场竞争异常激烈的情况下，春芝堂、华南匹克和樱尚为什么都不惜花费重金实施“店长工程”？

从“得渠道者为王”到“决胜终端”，我们可以很明显地看出各个行业关于“终端导购”“店长”“店老板”训练的需求越来越大，对于终端的重视程度也越来越高。很多企业都愿意在终端发展上增加投资，甚至组织企业内部的培训系统，一改以往的态度，积极改变目前的终端状态，强化终端的市场竞争力。而强化终端的市场竞争力，关键还是在于增强终端店铺领导者的实力。

日本知名休闲品牌优衣库曾经在深陷业绩下降的窘境时，摸索并验证出了这样一个管理理念：快时尚行业或大多数大型连锁模式企业的经营，“不应以公司总部为主导，而应以门店为中心”，并且“店长是公司主角”。

WE 大中华区总裁金献忠也曾表示：“一名优秀的店长的重要性对于企业而言有时等同于 CEO。”

众所周知，店长在终端店铺的经营管理工作过程中起着承上启下的作用。他是公司的化身，是顾客的代言人，也是员工的向导，它维系着公司、终端店铺以及顾客之间的关系。

品牌公司想开更多的直营店，加盟商也想往“单品牌多店”或“多品牌多店”的目标发展。这一推进过程，对店长的业务水平要求越来越高。店长作为一家零售终端的决策者和指挥者，店内经营管理的好坏直接影响到整个终端店铺的盈利水平和服务质量。

这就像我们上学时候的班主任，一个班级表现如何，最直接相关的人不是校长，而是班主任。因为班主任必须天天与学生面对面朝夕相处，给予他们最直接的教育、辅导，安排学生学习的进度，鼓励学生努力学习，还要针对班上的大小事务作出处理，对学生的一切付出关心和教育。因此班主任就成为一个班级成败的灵魂，一个好的班主任和一个不好的班主任，他们所带领的两个班级会有很大的差异。

同样的，一个店铺的成败取决于诸多因素，老板作为店铺的直接投资者和最终决策者，导购作为直接与顾客打交道，常年处在市场销售第一线的工作人员，督导作为一个店铺的监督指导人员，他们都会对店铺的发展产生重大的影响。然而，唯有店长，作为各层人员联系的纽带，作为每一个单店的直接领导者，每一个店面的核心，他才是店铺成败的灵魂，直接决定着店铺的命运。

店长是终端品牌的代言人

很多企业不惜重金聘请形象代言人，以此来提高顾客对于品牌的认知，从而提高自身的竞争力。但是，不管企业聘请多么大牌的品牌代言人，对于顾客而言，这只能增强他们对品牌的联想作用，增加他们的好奇心和光顾门店的概率。顾客最终是否购买产品，还是要看门店的形象是否与品牌的形象相一致。

一个品牌是如何在顾客心目中树立起来的呢？在这方面，杉杉服饰的成功无疑是极具代表性的事例。

杉杉服饰作为中国十大名牌服饰之一，某店店长始终将自身视为杉杉品牌的具体形象，奉行着“百川之流，服务为本”的信念。这位优秀店长推行“贵宾档案”制度，建立起每一位消费者的个人和家庭档案，并对他们进行跟踪服务，如定期进行回访，听取他们的意见反馈；生日或其他纪念日寄送礼品；根据顾客的需求有针对性地寄送商品资料等。这些细微的服务使消费者觉得自己真正受到了重视，从而超越了过去商家与消费者那种单纯的买卖关系。这位店长还推出了“服务承诺”活动，向消费者公开承诺导购服务、销售服务和售后服务的时限，即3分钟内提供导购服务，5分钟内完成销售服务以及15分钟内完成售后服务。此店长强调，店员的一切工作都应以消费者满意为最终准则，从而将店员的服务意识提升到与商品质量同等甚至更高的位置。此外，他还倡导售前服务理念，为了给消费者提供服饰消费指导，他专门组织编写了《西服选购手册》《西服穿着手册》《西服保养手册》系列，致力于树立杉杉“西服专家”的形象。这位优秀店长用自己的辛劳不仅赢得了市场，而且让品牌深深扎根在消费者的心中。

事实上，顾客往往是通过店长所领导的店铺去了解和认识一个企业和品牌的。店长就是企业、品牌与顾客之间的联系纽带。一个优秀店长为企业和品牌所带来的良好口碑，往往要胜过一次耗资不菲的广告宣传。

也就是说，对于一家门店而言，真正能让顾客决定消费的，不仅依赖于产品，更依赖于门店的店长及其所领导的专业销售人员。销售人员的素质和能力直接影响到品牌的终端形象，而店长作为门店的最高指挥官，更是责无旁贷地担当起企业和品牌形象代言人的重任。

门店品牌的创立依靠的是老板或者总公司的决策，而门店品牌的维持则要依靠各个终端门店的店长。只有店长才能够近距离地站在品牌经营销售的最前线，按照老板或公司的经营方针，综合地、科学地对终端店铺的运营情况进行分析，全面贯彻并执行门店的经营方针，执行公司的品牌策略、专柜策略，全力发挥店长的职能，在满足市场和顾客需求的同时，为店铺创造更高的利润，并在职权范围内解决相关的问题和做出正确的决策。

因而，店长实际上是以产品品牌终端的最高代言人的身份进行商

业活动，传播品牌形象，扩大品牌影响力的。店长是店铺的品牌经营者，是门店的灵魂人物，对门店品牌的维持和发展起着引领性的作用。

店长是终端门店的管理者

管理者是指在组织中直接监督和指导他人工作的人，管理者通过其职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而他是能够实质性地影响该组织经营和达成成果的能力者。对于终端门店而言，店长就是这样的一种存在。他的价值就是把一群人带动组织起来，立足于老板或公司的经营要求，领导店员更好地经营管理门店。

那么，作为终端门店的管理者，店长的管理职权主要涉及了哪些方面呢？

1. 店铺运作管理

店铺运作管理主要是指店长对店铺日常经营过程中的具体事务的管理。店长是终端店铺的管理者，是店老板委派到一个终端店铺负责店面运营的人。他的任务繁重，概括来说就是完成公司制定的营业目标、实行有效的工作。店长要从管理每天的营业活动开始，逐步完成公司制定的营业目标，实行有效的工作计划。这一管理职权细分到每天的店铺运营管理工作中，主要包括店长在店铺营业前做的准备工作、店铺营业时的审查与销售管理工作、店铺营业后的总结与整理工作。

2. 人员管理

台湾著名企业家毛仲强说过：“现代管理，就是以人为中心的管理。一切管理的好坏，都是人所创造、影响和决定的。”

店长作为一家店铺的最高领导者，对店内人员的管理是其管理职责中极其重要的任务。首先，对于一些新员工或者在某些业务上还不熟悉的员工，店长担当着教导员、培训师的职责。店长要定期组织相关的培训活动，帮助新员工尽快熟悉工作环境和工作任务；其次，一些员工可能由于工作的压力、家庭突发事件、人际交往矛盾等原因，常常会这样或那样不开心的事情，从而产生一些不良的情绪，这是可以理解的，但如果把这种情绪带到工作中，从而影响到店铺正常的销售，那就需要店长进行监督和疏导了。

3. 货品管理

店长对店铺的货品同样负有管理责任，包括保证货品安全；确保