

博瑞森
BRACE
管理丛书

Clothing
Textiles

赚不赚钱靠店长， 从懂管理到会经营

服装家纺店长能力提升必读

孙彩军◎著



中华工商联合出版社

赚不赚钱靠店长 从懂管理到会经营

服装家纺店长能力提升必读

孙彩军◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赚不赚钱靠店长：从懂管理到会经营/孙彩军著. —北京：中华工商联合出版社，2015. 1

ISBN 978-7-5158-1204-5

I. ①赚… II. ①孙… III. ①商店—商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 303774 号

赚不赚钱靠店长：从懂管理到会经营

作 者：孙彩军

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2015 年 4 月第 1 版

印 次：2015 年 4 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：12.75

书 号：ISBN 978-7-5158-1204-5

定 价：49.80 元

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

前言

大概在三年前，我参加过一家大型纺织企业组织的终端门店店长培训会。会上发现很多店长谈起专卖店的管理，每个人都能说出个一二三来，但一说起门店的“坪效”、“能效”和“人效”怎么样，提起门店的经营业绩，店长们又集体失语了。这其中的原因让我想了很长一段时间才得出：终端专卖店缺的不是一般性管理人才，真正缺少的还是那种既具备经营思维，又会管理门店的人才。也就是从那之后，“能不能写一本帮助终端门店店长在管理门店的过程中实现经营思路的拓展、突破的书”这一想法开始在我脑海里不断徘徊，直到最终鼓起勇气拿起笔来。

这本书从前期构思到部分素材整理，再到不断完善修改成稿，前前后后耗时有一年半之久，当然这也和我本身的拖拉习惯有关系。因为在动笔写这本书之前，目的就很明确：帮助管理型店长突破管理思维的局限，并努力实现经营思路的创新和改变。所以在这本满满都是文字的书里，你看不到那些基础而又繁复的管理表格，书中也没有什么所谓的销售标准话术或模板，因为这不是一本门店管理工具书。在阐述如何提升经营能力的时候，书中多通过生动的案例来进行剖析，尽量做到直观易懂。注重专卖店的经营思路拓展，提升门店管理细节方面的能力是本书的特点，无论初级店长，还是已经有了一定管理经验和经营经验的店

长，都能从这本书中获得一定的启发。

在经济大环境不太理想的今天，服装和家纺行业也出现了不少的“坏现象”，如专卖店关门、工厂倒闭，甚至是品牌公司的老板跑路，惊心动魄的事情一直都在发生。在这样的特殊时期，服装和家纺品牌专卖店的坚守或坚挺就显得难能可贵。借用英国大作家狄更斯的一句话来做总结：“这是最好的时代，也是最坏的时代。”而店长作为终端门店的管理和经营者，面对不太乐观的大环境，越难熬，往往也越能锻炼其经营能力。

因此，我希望这本书的面世，能真正帮助服装家纺行业中那些在经营和管理终端门店方面感到困惑的店长们，让他们通过阅读和思考来转变看问题的角度，并通过经营思维的拓展，实现自身能力的不断提升，进而提升终端门店的经营业绩。

2014 年 9 月于南通

Contents 目录

第一章 从管理迈向经营

- 一、驴和马的故事启示 / 3
- 二、管理型店长：帮老板打工 / 6
- 三、经营型店长：为自己打工 / 8
- 四、从“管理”到“经营”的提升 / 11
- 五、经营型店长都干什么 / 16

第二章 经营型店长的十大角色

- 一、门店代表 / 25
- 二、第一责任人 / 29
- 三、决策的执行人 / 34
- 四、矛盾的协调者 / 38
- 五、经营管理的规划者 / 42
- 六、日常工作的指挥者 / 46
- 七、团队进步的激励者 / 50

八、门店运营的控制者 / 54

九、员工成长的教导者 / 57

十、数据的分析者 / 61

第三章 学会制订目标和计划

一、提前制订目标计划 / 67

二、目标制订的 CQART 原则 / 71

三、目标制订要有可行性 / 77

第四章 用流程和标准管理门店

一、五个细节提升管理能力 / 85

二、制订简单的标准化规则 / 90

三、活用流程来管理 / 94

四、提升管理流程执行力 / 98

第五章 门店经营秘诀

一、专卖店的优化管理 / 105

二、门店运营管理自我诊断 / 109

三、培养发现问题的能力 / 113

四、学会如何“听”出问题 / 117

五、学会如何“问”出问题 / 122

六、查出问题存在的根源 / 126

七、翻库存能解决什么问题 / 131

第六章 打造优秀的团队

- 一、你有几个“骨干员工”/137
- 二、“短板”员工管理/141
- 三、会教也是一种能力/145
- 四、从“指示”到“授权”/150
- 五、学会分析员工的真实意愿/155
- 六、替员工承担责任/160

第七章 做好时间规划

- 一、你的时间为什么总是不够/167
- 二、不要被紧急工作绑架/172
- 三、以“终”为“始”抓重点/177
- 四、专卖店时间管理四步走/181

第一章

Chapter 1

从管理迈向经营

一、驴和马的故事启示

曾经听过一则关于驴和马的寓言故事，说的是一户人家里养了一头驴和一头马。驴每天在家里负责拉磨，马每天到外面驮货物，一年三百六十五天，几乎天天如此。可到了年底，主人给马换了新的马厩，对驴却一点表示也没有。驴看到主人对马特别地关照，心里很不服气，便抱怨主人：“我每天也是在拼命地干活，不曾懈怠，也不敢偷懒，每天拉磨转的圈数加起来，也不比马在外面跑一天的路程短。你说马驮货物吃力，可我拉磨也不轻松啊！为什么你对马那么好，而对我却一点表示也没有？”

主人听了驴的抱怨，说：“没错，论付出多少，你和马的确差不多，也都很卖力。但是你知道吗？马每天在外面跑，都是有一个明确目标的，每次都能把我想要的货物驮回来。马驮着货物在路上跑的过程中，一要注意天气变化，防止天气突变，雨水淋坏货物；二要注意脚下的路是否平坦，还要时不时地调整背上驮着的货物，以防弄丢或摔坏。马每天的付出不只是体力，还有更重要的脑力，而你呢？你的确也很勤奋，可你总是低着头拉你的磨，一圈一圈漫无目的地转着、重复着，我在你身上看不到一点干活的激情。”驴听了主人的话，很懊恼地低下头不说话了。

在这个故事中，我们可以把驴和马看成是两个不同类型的专卖店店

长，即一类是整天只知道围着自己那巴掌大的店面，置身在其中低头默默做事，对老板下达的业绩指标很少发表意见，基本上也没有什么怨言，对店内的人、财、物等一切管理也都轻车熟路得心应手的店长；另一类则是表面上看似常疏于店面管理，对店内的人、财、物等管理也不怎么上心，大部分的时间都在观察别人的店，分析自己的店，经常在店面销售活动上有新的想法和建议对老板提，各方面的表现都很积极的店长。像驴一样勤奋的“管理型”店长，以及像马一样有目标有想法，并不断奔跑的“经营型”店长，事实上都是老板想要的。

然而，无论从一个店长自身的成长和发展来看，还是从一个专卖店的业绩提升来看，做驴一样的“管理型”店长还只是对店长的基本要求。店长只有从“管理”走向“经营”，也就是说只有具备让一个专卖店的经营业绩不断提升，以及各方面的管理都加速“跑”起来的能力，才能成为一名优秀的店长。

那么，管理型店长和经营型店长有哪些区别？

擅长管理的店长，一般在店面销售的细节方面做得比较到位，例如从店面的清洁卫生到仓库物品的堆放次序，以及店内陈列道具的摆设、产品形象的个性化展示、工作流程的严格执行、导购人员的服装统一、话术的统一等都能根据相应的规范化要求去认真执行。简单地说，就是管理型店长平时很擅长管理门店那一亩三分地，遵守并执行各种条条框框的规范化要求，我们暂且把这类“劳苦”但不一定“功高”的店长称之为管理型领导。

再来说说擅长门店经营的店长。经营型店长有时候在门店细节管理方面偶有疏忽，但这样的疏忽通常情况下也不会影响门店的正常运营。

“经营型”店长每天思考最多的是如何提升门店的销售业绩，可以说工作的每一步、每一个细节都是以提升销售、创造业绩为目的。

经营型店长深知自己的主要职责就是为门店创造销售，而不是简简单单地管理好门店就可以了。这类店长善于发现门店管理运营过程中影响销售的细节性问题，如店内产品的陈列够不够吸引眼球？店内有没有热销产品？有哪几款？临街竞争品牌的热销产品又是什么？节日促销，用什么样的促销品更具竞争力？

经营型店长在工作中善于总结和分析，并能根据自己的思考和判断，很快找出问题的症结所在，然后想尽办法快速解决。我们把这类善于思考、总结、分析，最终能快速找到解决方案并主动去改变的店长称为经营型领导。

那么，对于门店来说，管理型和经营型这两类店长，我们应该选择哪一类？店长是要做一头既勤勤恳恳又默不作声，只会埋头做事的“驴”，还是要做对店面的销售管理工作不断进行总结分析，不断创新改变，不断提升的“马”？

很显然，店长都希望自己能成为快速奔跑，甚至是一路飞腾的“马”，而不是只会按照流程死搬硬套去默默做事的“驴”。那么，如何确定自己是一名管理型还是经营型店长？

二、管理型店长：帮老板打工

管理型店长首先应该是个“会管理”门店的领导，对门店的事和人既要会“管”，又要会“理”。如果只“管”而不“理”，那就不能称之为“管理”。很多店长都是从终端的导购员一步步做起的，因为平时的表现优秀、销售业绩突出，得到领导的赏识和提拔，才慢慢成长为一名管理者。

以服装专卖店为例，无论品牌门店，还是商场的专柜，可以说目前管理型店长还是占很大的比例。毕竟，从早晨开门进店到打扫店内外卫生，再到播放音乐、组织下属员工一起开晨会、陈列部分道具和商品，以及迎宾、接待顾客、销售产品……每天所做的事情无外乎就是那些零零碎碎的“小事”，而且在店内有导购人员的情况下，很多琐屑的小事根本就不需要店长亲自动手。所以，很多店长每天的主要工作往往就是例行检查，和下属员工做简单的沟通。久而久之，店长就很容易养成只“管”和少“理”，甚至是“不理”的习惯。

结合实际情况来看，店长经常不在店内的现象是不是很常见？店长人不在现场，但往往一个电话遥控下属做事的情况存不存在？特别是在商场专柜，这种现象十分常见。

我们知道店长的角色定位基础就是“管理”，既要管理好店面的日常事务，又要管理好团队成员。而在实际的工作过程中，店长的工作重

心还是要偏向于内在的“理”，而不是表面的“管”。“理”什么？理下属员工的销售思路，培训团队的整体业务能力，甚至是做到关心每一个员工的成长，以及店面的日常销售思路总结和分析等。

首先，店长应当是一个以身作则的带头人，任何时候做任何事都不应当在遇到困难的时候抱着侥幸心理。例如在营业时间内，认为离店一会儿，门店没有人一般不会有影响这样的想法。特别是在商场，经常有顾客走进某个专柜，想买东西却找不到销售人员，或者即使有销售人员，关于某款产品的细节性问题，有的居然一问三不知。原来，此销售人员不是该专柜的，而是隔壁专柜的人在帮忙照看，因为该专柜的销售人员临时有急事不在。如此一来，不仅影响该门店的产品销售，该品牌的形象也会在顾客心目中大打折扣。销售人员擅自离岗，造成“店空”影响销售的主要责任还是在店长，因为是店长没有管理好下属员工，或者说在人员的排班上存在问题。

其次，作为一名管理型店长，还必须具备和下属员工进行有效沟通的领导能力。店长应该清楚了解每一个下属员工的特质和特长。正所谓“知人善用”，每一位员工都是店长手里的牌，什么样的员工适合站在门口迎宾，什么样的员工擅长销售，什么样的员工能将店内琐事做得漂亮，在什么时候出什么牌，以及出好每一张牌才是店长应该做的事。所以，具有情境领导能力的店长，在和每一个下属员工进行有效沟通时，总能“动之以情，晓之以理”，把话说到员工的心里，把销售技巧装进员工脑子里，从而打造出一支手脑并用的高效率团队。

三、经营型店长：为自己打工

“经营型”店长相对于“管理型”店长，主要体现在店长个人的“意识形态”是否成熟上。如果说“管理型”店长的工作意识还是停留在“帮老板打工”这一层面上，那么，“经营型”店长的工作意识已经从“帮老板打工”自然而然地过渡到“为自己打工”上来了。这一观念的转变相当重要。

回到前面讲的那个寓言故事上，“经营型”店长每天的工作显然是有目标的，是不断奔跑的马。如今的职场上，对员工而言，我们也一样提倡“为自己工作”这一职业观，因为只有真正做到“为自己工作”，你才能在工作过程中获得成长。对店长这样的管理角色来说，能把管理店面、培养下属员工、提升团队整体战斗力、提高销售业绩等，无论大小事都当成是自己的事，体现的不只是店长职业观的成熟，更是一种高度负责任的态度。一个有高度责任心的管理者，一定能成为一个优秀的领导，成为一个令人敬畏和信赖的榜样。

以服装专卖店为例，经营型店长的工作状态和行为体现，与一般管理型店长的表现往往有着天壤之别。

一个普通的管理型店长，总是被日常的琐碎小事羁绊，工作内容无外乎就是检查门店卫生、检查店内存货、查看每天的销售、开晨会、处理日常的顾客投诉和退换货等。表面上看，这个店长每天都有忙不完的

事情，可每个月的门店销售业绩却总是提不上去。管理型店长很少去思考，或者说即使思考过，但始终也没想明白业绩上不去的真正原因到底出在什么地方。

经营型店长可能每天在店里的时间不确定，但他管理的门店，即使本人不在，店里的一切运营也同样进展得有条有理。那么，这类店长不在店里，他又会在哪里？在经营型店长眼里，一旦店里的生意不好，销售业绩提高不上去，甚至不增反减，他就会认真思考原因出在哪里。

首先，在店内找原因：导购员对新款服装的介绍技巧不到位？对待顾客的态度不够好？服装的陈列不够引人注目？店内卫生没搞好？灯光照射有问题？播放的音乐让人不愉悦？

其次，在店外找原因：季节性促销产品特点不明显，和其他服装品牌相比，竞争优势不突出？竞争对手有没有采取不正当的竞争手段？促销折扣和力度够不够吸引人？

面对这些情况，是重新调整店内服装陈列，还是向老板提议准备也做一场像样的活动来提升门店销售，冲击下竞争对手？假如老板不同意做活动，有没有其他的办法让门店的人气逐渐旺起来，提升销售业绩？经营型店长很大一部分时间都花在了门店销售的总结和分析上，分析自己店面目前存在及急需解决的问题，分析竞争对手的热销产品，以及促销活动的策略、创意等。

一个店长只有把工作重心和大部分心思都花在研究门店销售和业绩的提升上，才有可能迅速成长为经营型的领导人才。把店当成自己