



金牌店长
案头必备

张谦 \ 著

教你如何做最赚钱的门店

给你个门店， 你该怎么管？

国内首部菜鸟店长变形记

—— 用7天时间掌握金牌店长15年的门店管理经验 ——

这里没有MBA课程推崇备至的高深理论，只有拿来就用的实战技能
建机制、造氛围、聚人心、重执行、创特色，让门店与众不同！

 中国财政经济出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

金牌店长
案头必备

教你如何做最赚钱的门店

给你个门店， 你该怎么管？

张谦 \ 著

 中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你个门店,你该怎么管? / 张谦著. — 北京:中国财政经济出版社, 2014. 10

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5567 - 5

I. ①给… II. ①张… III. ①商店 - 商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 165594 号

责任编辑:张怡然

责任印制:刘春年

责任校对:甄 飞

版式设计:丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

营销中心电话:010-88190406 北京财经书店电话:010-64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.5 印张 236 000 字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月北京第 2 次印刷

定价:42.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5567 - 5/F · 4504

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

反盗版举报热线:88190492 88190446

QIYECHEGZHANGLISHUJIA
企业成长力书架

编委会

主 编 邓 明

编 委 （排名不分先后）

蔡忠成	陈明亮	陈施宇	陈凯文	付 祥	邓 艳
高子馨	高乃龙	葛 静	胡兴龙	黄 中	李 锋
贾扶栋	蒋巍巍	刘逸舟	刘 星	刘峰松	梁长玉
刘明勇	倪 可	欧阳震	任芳进	孙军正	汪园黔
吴 东	吴群学	王乐平	徐 超	徐 伟	殷 祥
杨 平	一品刘	张 持	曾 文	周子人	

主办单位 北京联大文化发展有限公司 www.ldwhbook.cn

前 言

没有天生完美的店长，只有未经打磨的璞玉

没有人阻止你的成长，没有人拒绝你的平庸。

这世界不乏天才，但只有真心投入并坚持到底的人，才能走向成功。卓越店长也不是天生的，是不是璞玉，打磨后才知道。

回首望，21世纪已悄然走过了十几年。中国的零售市场竞争也在这十几年中愈来愈激烈。在这不断集中和凸显的门店竞争“战场”上，有个角色越来越重要，就是我们身边随处可见的门店当家人——店长。

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。店长的管理能力和工作素质，对门店的效益乃至企业的效益，有决定性的影响。然而，如何才能成为一名称职的店长呢？真的给了你一个店，你将如何去管理呢？本书将回答这些问题。

本书作者多年来活跃于终端零售培训工作的第一线，拥有丰富的店长工作实践经验和培训经验，对不同行业的门店店长都有深入的了解和认识。在十多年的培训经历中获得了大量宝贵的第一手资料，形成了能落地实战的方法体系。可以说，本书既有清晰的思维体系、充分的理论知识，也能够为读者提供拿来就用的“战斗武器”。通过阅读本书，结合工作积累，店长们能够加快适应工作环境、明确工作目标、积累工作经验、提升工作业绩的速度。



本书共分为八部分。

第一部分（Chapter 1）指出门店管理工作目前主要存在的压力和困惑，向即将或已经成为门店店长的读者展示其中的管理难度，帮助他们明确自己未来工作需要解决的问题；第二部分（Chapter 2）指出卓越店长在工作中的具体表现，帮助读者明确自己努力的个人标准；第三部分（Chapter 3）从门店经营的规范基础出发，从人力资源、心理建设和机制建设等角度，向读者介绍门店如何在灵活经营的同时保持应有的规范；第四部分（Chapter 4）强调如何打造门店的执行能力，主要介绍了门店工作的目标设计、计划安排和坚持手段等内容；第五部分（Chapter 5）指出门店如何从品牌优势、产品诱惑和整体特色打造良好的销售氛围；第六部分（Chapter 6）向读者介绍门店业务上升不可忽视的提升环节，包括定价、调场、进销存货，等等；第七部分（Chapter 7）侧重于介绍对门店利润提供直接贡献的工作领域，如客流、单值和成交率的提升；最后一部分（Chapter 8）则将角度转向门店如何保持长期兴旺的方法上，包括流程打造、员工培训和创新能力培养，等等。

可以说，上述每一个部分都来自作者多年的日常积累，是千百位优秀店长的宝贵工作经验的集合。在这本书中，作者既是参与者、感受者，也是调研员、分析者。其内容既有理性的分析，也有感性的体会。因此，本书是一本不可多得的店长实战工具书，可以为不同零售行业的管理者、工作者借鉴、学习和使用。

值得推荐的是，本书并没有采用其他培训书籍那种“板起面孔”的写作方式，而是另辟蹊径，从生活出发，用李芳这位“80后”职场角色的生动形象，将大家带进店长工作的世界，细致入微地感受主人公的心理变化过程。通过李芳的工作和成长经历，我们能深刻感受到在新的经济环境下，一位新店长是如何走过成长、成熟、优秀直到卓越的希望路径的。

下面就让我们一起走进李芳的店长世界中——

李芳是 A 城市“爱家家具”的一名导购，已经做了两年了，工作挺认真，销售成绩也不错。可她近来特别苦恼。这几天，公司内部在竞聘店长助理，李芳很想去试一下。可看到现在家具市场竞争越来越激烈，李芳真有些担心，市场竞争这么厉害，自己又没什么经验，学历也不高，能做好吗？而且看到以前的店长忙成那样，收入却和自己做销售的差不多，还不如单纯地做销售，拿提成呢。但是，李芳又想到，如果不去争取这个机会，怎么让自己有提升？怎么有机会去做自己喜欢的事呢？每天在商场做销售，虽然收入在同龄人中还算可以，可这毕竟不是能干一辈子的活儿，难道老了还要做导购？

各种问题纠结在一起，影响了李芳的情绪。

李芳本毕业于 A 城技术职业学校，出生在 80 年代的她，从小继承了母亲的泼辣能干、父亲的实在勤奋，学习也挺认真。1.65 米的个头，喜欢把自己收拾得干净利落、清清爽爽。所以，她虽然不漂亮，却显得很自信、可爱。

李芳从小爱画画，一直梦想着成为一名服装设计师，可家里没钱，而且还要供两个弟妹上大学，所以只能把绘画当作爱好。先毕业工作，赚钱帮父母供养弟妹，等自己攒了钱，弟妹上了大学，再做自己喜欢的事。

所以，大专毕业，李芳就工作了，在商场做过导购、服务员，也去公司做过前台、业务助理。几年下来，她发现做销售虽然辛苦，可收入还可以，尤其是在商场里开一个自己的店，为自己的店用心、奋斗，挺好，自由，收入还算稳定，心里也踏实。

现在，工作几年了，帮父母完成了送弟妹上大学的心愿，总要为自己的事业打拼一下了。可自己究竟该往哪努力呢？

目前李芳的这种纠结，恐怕是商场内很多导购和店长都会遇到的问题。年轻人，投资几十万元开家店，不太现实，当个店长提升一下，还是可以的。现在越来越多的导购想当店长，觉得一辈子当导购，太辛苦，做了店



长，最起码从销售走向管理，不但底薪增加了，许多事还不用亲力亲为，好多品牌的店长，看起来还真不错；可做了店长，就得对门店的业绩负责任，现在的市场环境，竞争太多，业绩目标谁能百分百保证完成呢？而且，做了店长，啥事都得负责，门店管理，“麻雀虽小，五脏俱全”，什么事都会遇到。

真的给了你一个店，你该怎么管呢？

纠结来去，李芳觉得，光想是没有用的，得亲自去行动。既然想做好，就得给自己争取机会，让自己的能力有更多提升。反正自己还年轻，努力去做，就算做错了，也还有机会重新再来。

李芳决定，走访有经验的人，向他们取经，让自己少走弯路。她用一个月的时间，调查拜访了几个有经验的老店长，听他们讲了许多门店管理中的事情。

她先找到商场里经常打交道的周大哥，他是一位瓷砖品牌门店的店长，做了3年多了，销售业绩一直很好。李芳认为周大哥的工作一定得心应手。谁知，让李芳很意外，原来，他这位看起来很有能力的店长，也有头痛的事。

至于头痛之事都有什么，如何将其分解，化痛苦为力量。相信各位会在本书的阅读旅程中找到满意的答案。

请相信，没有天生完美的店长，只有未经打磨的璞玉。

Chapter 1 深度领悟：门店管理的五大痛苦

- 01. 目标之痛 / 003
- 02. 分工之痛 / 007
- 03. 管理之痛 / 011
- 04. 竞争之痛 / 016
- 05. 服务之痛 / 020
- ◎ 店长成长实践 / 024

Chapter 2 逆流而上：好店长的标准是什么？

- 01. 创业新平台你知几分 / 027
 - 门店，是什么？ / 027
 - 终端，要什么？ / 030
 - 业绩，谁做主？ / 034
- 02. 店长的“COSPLAY” / 037
 - 从思维导图分析开始 / 037
 - 人、财、物、术、规、讯——这些都要店长管！ / 041
 - 店长的七个角色 / 046
- ◎ 店长成长实践 / 050



Chapter 3 门店经营灵活规范的根本——抓人、抓心、抓机制

01. 人是“资本”亦是“成本” / 053

人员管理的隐性成本 / 053

什么样的员工适合做销售？ / 057

用好优秀员工就是利润 / 062

02. 责任根源在人心 / 067

这样的员工如何面对？ / 067

“跳槽”与“成长” / 071

从“会做”到“要做” / 074

03. 建机制：为经营添活力 / 077

“状态”高于“技能” / 077

“和谐号”团队与领袖风采 / 081

合理机制，激活斗志 / 084

◎ 店长成长实践 / 090

Chapter 4 门店结果执行到位的关键——目标、计划、重坚持

01. 重目标：打靶要射靶心 / 093

目标制定的标准与依据 / 093

完成目标就是解决问题的过程 / 098

02. 重计划：策略与数据里的秘密 / 102

 门店经营要抓重点讲策略 / 102

 控制好成本是盈利的关键 / 105

 看数据发现问题 / 110

03. 重坚持：持续才能提升 / 115

 开会，你会不会？ / 115

 分工真的合理吗？ / 120

◎ 店长成长实践 / 128

Chapter 5 门店氛围打动人心途径——优势、诱惑、有特色

01. 营造氛围抓关键 / 131

 顾客到店最关注啥？ / 131

 营造兴趣点 / 135

 动线设计对业绩的影响 / 139

02. 制造诱惑，牵引顾客 / 145

 营销就是诱惑，消费者大多是冲动的…… / 145

 满足需求，不如创造需求 / 148

03. 加强体验：优化流程是体验营销的第一步 / 152

 销售流程是精细化营销的核心 / 152



和你的顾客做游戏 / 158

将产品铺到消费者心里 / 161

◎ 店长成长实践 / 166

Chapter 6 门店商品炙手可热的要领——定价、调场、进销存

01. 价定江山：产品定价分析 / 169

畅销与滞销品分析 / 169

产品销售生命周期分析 / 172

上样产品的定价原则 / 175

02. 调场：让你的产品会说话 / 179

顾客想看到什么 / 179

陈列五原则 / 184

突出产品组合，提升客单价 / 192

03. 进销存：链条通畅才能多卖货 / 197

你会订产品吗？ / 197

进货与补货的节奏 / 199

合理的库存就是盈利 / 202

◎ 店长成长实践 / 205

Chapter7 门店业绩一本万利的保障——客流、单值、成交率

- 01. 客流量：别做无米之炊 / 209
 - 坐商到行商的转变 / 209
 - 客户精细化管理 / 212
- 02. 客单价：卖产品还是卖方案？ / 216
 - 连锁推销做大单 / 216
 - 为何你的单值做不大？ / 220
 - 大单里的狠角儿：导购 / 223
- 03. 成交率：顾客买单，非你莫属 / 228
 - 做顾客心中的贵人 / 228
 - 一切影响订单的事都是大事 / 232
- ◎ 店长成长实践 / 236

Chapter 8 门店长青永续经营的秘密——流程、训练、勇创新

- 01. 销售流程：迈向门店销售自动化 / 239
 - 流程——把不同的人变成同一个结果 / 239
 - 手册——有据可依的学习教材 / 243
 - 工具——促进执行的高效管控 / 249



02. 销售训练：打造门店“销售特种兵” / 256

少林功夫还是太极拳？ / 256

做好门店训练计划 / 259

培训方式要立竿见影 / 263

做个评估高手 / 266

03. 销售创新：探寻市场竞争的法宝 / 269

创新不力，门店没戏 / 269

创新需求知多少 / 273

最新门店推广手段点评 / 275

◎ 店长成长实践 / 279

尾声 / 280

Chapter 1

深度领悟： 门店管理的五大痛苦

有人说，树木结疤的地方，正是它最坚硬的地方。
所以那叫成长，是我们生命中必须要面对的时刻。
门店管理也是一样，变冷门店为热门店，变死门店为活门店不是件容易事。
你必须敢想、敢闯、敢干。
回忆起来，从入行那天起，我的愿望就是当一名优秀的店长。
我从导购到领班、店长助理、前厅经理……最后终于做到店长。
现在才知并不是成了店长就风光无限。
几年来，辗转多地、遍尝辛酸……
(此处省略1万字)
我知道，每个梦都有一个奇妙的开始，却未必有皆大欢喜的结局。
但我所经历的一切都是我生命里不可磨灭的印记。
到最后，化为腐朽、光影交错，隐秘在时光的罅隙里。
选择了门店管理这条路就要坚持下去，纵然艰辛也不必怪谁。
因为明天太阳又是新的，一切也会慢慢好起来。
因为时间划破的伤疤叫作成长！

01. 目标之痛

老板抬目标，导购降目标，每月业绩要打折，我该怎么办？

听说李芳很快就要成为店长，作为前辈兼老友的周大哥会心地笑了。他打量着李芳说：“不错啊，这么年轻，就有自己的店啦！”

李芳也不好意思地笑了：“周大哥，领导对我很不错，我想的是通过自己努力，先做好店长。”

“嗯，”周大哥点点头说，“是的，我像你这么大时，也是这样想的。不过，想要成为店长，可不只是做好销售那么简单啊！”

李芳很疑惑，店长主要面对的不也是顾客吗？

没等她把疑问提出来，周大哥就像看穿她心思一样继续道：“做店长和导购最大的不同，就在于目标与责任。”

听到目标，李芳点了点头，她想到的是自己刚入职时，店长交代的销售员的工作目标——从整理货架，到熟悉产品；从如何同客户沟通，到怎样向上级汇报……

但是，店长面对的目标和责任究竟是什么呢？

李芳更加集中注意力地听下去。

周大哥说：“作为店长，面对的工作任务很多。但不管怎样的门店，最