



 博瑞森
BRACE
管理丛书



10步成为最棒的 建材家居 门店店长

徐伟泽◎著



生意好坏看老板，赚不赚钱看店长
王牌店长是这样炼成的



中华工商联合出版社

10步成为最棒的 建材家居 门店店长

徐伟泽◎著

生意好坏看老板，赚不赚钱看店长
王牌店长是这样炼成的



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

10 步成为最棒的建材家居门店店长/徐伟泽著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5158-1086-7

I. ①1… II. ①徐… III. ①建筑材料—商店—商业管理 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 216984 号

10 步成为最棒的建材家居门店店长

作 者: 徐伟泽

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: 2014 年 11 月第 1 版

印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 16.25

书 号: ISBN 978-7-5158-1086-7

定 价: 45.00 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. chgslcbs. 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

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、门店管理工具箱，发送短信“4074”和您的电子邮箱至 13611149991 即可获赠。

推荐序一

生意好坏看老板 赚不赚钱看店长

著名营销专家 联纵智达咨询集团董事长兼总裁 何慕

当顾客经过一家又一家门店的时候，门店之间的竞争便展开了。顾客不是被这家店留住，就是在另一家店掏了腰包，至于到底是哪家店最终留住了顾客，则要看各店的本事。

这样的竞争每天都在发生，形成了连锁终端激烈的“战场”。战争程度，可以用惨烈来形容，而战事之多，也不是一般战争所能相比的。于是，为了争取更多的顾客，为了获得更好的生意，身处连锁终端门店的商家们也是绞尽脑汁，使用的方法层出不穷。

一到节日，各种促销活动花样百出，一家比一家有创意，打折、送礼、游戏、捆绑……一个个直奔顾客的口袋，所为只有一个，那就是在终端的竞争和角逐中成为赢家。而在这一轮又一轮的竞争中，到底谁会脱颖而出，成为最终的赢家呢？到底具备什么条件的店才能打败对手，才能成为真正的胜利者呢？到底又是谁决定一家店的命运？谁才是门店竞争中最重要角色呢？

一直业绩不好，处于亏损状态的门店因为一位新店长的努力，使得原本没太大希望的门店业绩表现令人刮目相看。在多年的营销咨询服务过程中我坚信一个原则：思路不变原地转，思路一换天地宽。迟迟无法打开的

市场要想提升终端门店的业绩，只要找对了方法，选对了人，没有什么奇迹不可能创造！

因为一个优秀的店长而使得门店业绩发生翻天覆地变化的情况，几乎天天都在终端发生；也有因为一个不称职的店长，而使门店业绩一直毫无起色的现象，店长似乎在许多时候已经成为一个门店命运的最终决定者。

为什么店长在终端经营的过程中有那么重要的作用呢？因为一个好的店长能够凝聚团队成员的心，让团队成员不断成长和进步，开发他们的潜能；一个好的店长能对门店业绩进行自我诊断，抓住核心问题，从而进行自我调整，迅速提升门店的业绩。好店长就相当于前线带兵打战的将军，要想在连锁终端的战场上赢得最终的胜利，你就需要寻找或培养一个优秀的店长。

当前影响一家门店业绩提升的因素有很多，包含品牌影响力、店面形象、产品陈列、促销策略、员工销售技能、团队精神、货品结构等。而以往我们做终端单店业绩提升也多是从这些基础方面来找原因，进而有针对性地整改，提升业绩。

不过所有这些业绩提升的改善行为，最终只有通过店长才能得到真正的执行，也只有店长才最了解自己的店，所以提升和改变单店业绩的关键人物，其实就是店长。

好的店长具备足够的店面诊断经验和整改技能，而差的店长往往找不到核心问题和原因，通常是计划不着重点，结果努力付出了，但门店业绩迟迟无法改善。就算是再好的计划，如果缺少店长的严格执行，也只是纸上空谈。所以说，一个优秀店长是其他角色无可取代的。

我们多年的营销服务体会就是优秀的品牌无不高度重视对店长的培养，很多经销商在门店业绩不好的时候，首先想到就是如何找到一个合格的店长。不过，现实往往没这么简单，合格又合适的店长招聘也没那么容易，招聘的成本不低，而且招聘过来的店长还需要一段时期磨合，磨合的结果怎样，一切都是未知。

所以品牌要想在连锁终端的“战场”上赢得最终的胜利，就必须有一种好的机制和体制来帮助经销商不断培养合格又合适的店长。只有拥有强大店长队伍的品牌才能在终端所向披靡，只有拥有高忠诚度店长的经销商才能稳赚狠赚。

金牌店长 造就金牌门店

著名咨询专家 尚汗明
原全友家居销售副总经理

因为工作关系，经常接触建材家居企业，包括企业总部和各地的经销商朋友。在沟通和闲聊之间，发现目前最令经销商朋友伤心劳神的事情就是门店团队的建设问题，而其中核心又聚焦在店长的培养和管理上。有一位经销商朋友的感触颇有代表性：“以前门店小的时候，自己既是老板、店长、导购员，又是安装工；但当门店面积和生意规模逐渐扩大的时候，自己越来越感到力不从心，什么事情都要管、要做，结果发现什么事情都管不到位、做不到位，结果就成了救火队长，哪里出事就往哪里赶，身心俱疲。这时候最大的愿望就是有一位店长能带领团队，将门店管起来、管好，自己抽身去做更重要的事情。”可是，这个看起来并不算高的愿望能轻易实现吗？答案是否定的！

为什么答案是否定的呢？源于几个方面的影响：

一是对店长这个岗位的认知。岗位认知又存在社会认知和自我认知两个方面：从社会认知来说，社会并没有赋予店长岗位应有的价值，从而给予关注和重视；从自我认知来说，终端一线人员对店长这个岗位的自我认同感不够。

二是目前建材家居行业店长的产生方式。目前建材家居行业店长的产

生方式基本可以归纳为提拔销售业绩优秀的导购员做店长、经销商的亲戚担任店长和直接外聘合格人员做门店店长等几种方式，而又以第一种方式居多，其他方式为辅助和补充。提拔优秀导购员做店长，很多时候是“好心做坏事”，因为提拔的人员不胜任！

为什么会出现“少了一个优秀的导购员，多了一个平庸的店长”这种现象呢？关键原因在于导购员和店长这两个岗位的胜任要求存在差异。导购员是销售主导型的岗位，而店长却是管理主导型的岗位，管理主导型岗位最重要的责任是带领一个团队去完成门店的经营目标，而不是一个人单打独斗。但是，遗憾的是，很多从导购员提拔上来的店长，没有完成角色转换，依然做着一个大导购员的工作，久而久之，虽然自己累得要死，门店经营目标却渐行渐远。

三是店长的自我修炼。“师傅领进门，修行在个人。”做了店长，但很多店长对于如何做好店长、如何快速学习自身欠缺的知识和技能缺乏清晰的认知，很多时候要么“脚踩西瓜皮，滑到哪里是哪里”，光凭一腔热情做事情；要么“左听听、右听听”，这边听到一个观点觉得有道理，那边听到一个观点也觉得有道理，莫衷一是，缺乏系统严谨的梳理提炼和明确实效的工具方法。店长的自我修炼不能让自己脱胎换骨，希望门店业绩一下子飘红，那无异于是痴心妄想！

四是专卖店的硬件。我们在剖析建材家居门店的时候，常常从硬件和软件两方面进行研究和分析：硬件主要是建筑、装修、产品陈列、销售道具和终端物料等；软件则是指经营理念、企业文化、制度流程和团队氛围等。一个优秀的建材家居门店，一定是硬件和软件相互支撑、相互辅助。如果没有硬件的支撑，店长就会“巧妇难为无米之炊”。

五是店长的工作环境。这一点常常被很多经销商所忽视。经销商认为：我提拔你当店长，给你资源，给你培训机会，你就应该把门店管好，就应该完成甚至是超额完成店面的经营指标。实际上，一个优秀的店长，身后一定站着全力支持他的经销商。没有经销商的“幕后支持和指导”，越是优秀的店长，离开得越快，这已经被很多案例所证实。遗憾的是，这

样的案例还在很多建材家居门店中不断发生着。

上述五个方面，对于经销商来说，有两种结局：做得不好，就培养不出合格和优秀的店长；做得好，可以成就一个优秀的店长，更可以成就一家优秀的门店。对于店长来说，最应该关注的就是自我修炼，而徐伟泽先生这本《10步成为最棒的建材家居门店店长》便为这种修炼提供了方向和指南。

随着建材家居行业的快速发展，终端门店承载的功能和价值会越来越多，店长作为一个岗位的重要性会越来越凸显，店长作为一种职业会为更多的人所认可和尊重，店长的价值也必将在物质层面和精神层面得到充分体现。当然，这离不开现在已经在店长岗位上和有志于成为店长的人们始终如一地学习和成长。

金牌店长，造就金牌门店！

建材家居门店店长是如何炼成的

著名营销专家 朱让荣
圣象家居营销总裁

不管电商如何攻城掠地，终端门店对于实体企业而言的重要性谁也不敢忽视。那么今天经销商如何做才能使门店获得良性发展，立于不败之地呢？店长作为品牌各项方针政策的终端执行者和门店目标、销售指标的落实者，如何才能做好这个角色呢？

不同的企业、不同的阶段、不同的历史使命、不同的责任感，都会对店长提出不同的要求，今天但凡成为优秀的店长都要具备三个共同的特征，我们称之为好店长的三个优秀基因。

基因一：永不服输的个性

店长是企业精神和品牌文化的载体，一个品牌可以有几十个甚至几百个风格迥异、经历不同的店长，但这些店长们必须高度认同企业的品牌文化、企业责任和品牌价值观。他们的骨子里面必须要有一种永不服输的劲头，才能不断取得进步，获得成长。

基因二：永不放弃的态度

一个优秀的店长必须得有与企业文化契合的团队精神，对公司抱着必胜的信念，与大家相互依托、相互信任。在这一点上，店长多少有点“江湖义气”会更好。总之，今天一个合格的店长，需要具备信念、信心、毅

力和执著的素养，与绝不抛弃、绝不放弃的态度，为品牌负责任，为员工负责任，更重要的是要为老板负责任。

基因三：永不屈服的个性

店长承担着门店经营管理的全部责任，手中的资源与权限却十分有限，不得不承受来自家庭和朋友的压力。尤其是有些门店不管店长如何想方设法经营，业绩始终难以有大的提高，因为一家门店业绩的成败往往取决于多种因素，甚至有些门店从一开始就注定没有希望，如选址失误等。但作为一个合格的店长，即使面对这样的烂摊子也必须有责任使其“咸鱼翻身”，绝不能屈服环境。

今天要成长为一个好店长就必须拥有一个良好的职业心态，对人生、对生活、对家庭、对朋友、对工作、对事业、对老板和对自己等，都要有正确的认识，并身体力行，不断实践与纠正。

今天作为一名好店长不但要自己会做，更要善于培养人、激励人，让员工都能全情投入，并养成良好的工作习惯。

今天一家顾客满意度很高的门店，一定是充满个性的。门店有没有个性，就看店长如何去塑造，出色的店长一定能让门店个性鲜明、引人注目。

今天门店营销越来越需要个性化的服务，店长在管理门店时，需要不断地去创新、去发挥，让自己的门店跟竞争对手不同，给顾客提供更好的服务。

今天要成为一个出色的店长，一定有很多办法参与门店周围的居民生活，会及时了解、关注周围社区发生的情况，甚至能够记住一些顾客的名字、顾客小孩的年龄，优秀的店长一定是跟顾客联系密切的。这样优秀的店长始终会把自己的时间放在门店上，跟员工在一起，跟顾客在一起，塑造门店的个性。

今天一个优秀的好店长能把他的工作热情传递给经销商老板，传递给门店员工，传递给顾客，他们身上都有奔腾的血液、相似的性格。

这个激情的时代需要更多激情的好店长！

只要坚持这样干，一定能成为好店长

曾经有一位参与培训的学员发来微信说：“您好，徐老师！我是一名老员工，是老板想要培养的店长，但听了您的课程后，我感想颇深。回家检讨了一下，发现自己离您所说的合格店长的标准还差得很远！我该怎样给自己订个计划和目标，能让员工不再闲散，并培养团队精神呢？”

要成为非常优秀的店长，需具备的特质有很多，包含心态、专业技能、沟通等方面。这位朋友听了一次课程就能认真反省，思索如何进步，心态上是非常积极进取的，这也是导购员和普通店长能否修炼成为好店长的关键：你有没有一颗坚持上进的心，并养成好习惯。

每个人的人生无非都是一个“思维模式到行为，行为到习惯，习惯到命运”的过程，因此支配我们日复一日生活的就是习惯。

要成为好店长，首先需要养成最重要的好习惯——计划和总结。

很多年前，我给一家知名品牌做终端诊断，访谈该品牌的一位优秀店长时，得知她才上任6个月，非常吃惊。我请教她为什么这么快就能被公司评为“十大优秀店长”，秘诀是什么？她自我分析认为主要是自己做事有非常严格的计划和总结习惯。

当我翻看她的个人工作记录本时，发现她每日都会认真记录自己的工作。上半页纸记录今天的工作计划，下半页是今天对计划执行情况的总结，每天都从业绩、人员、货品、促销和培训等几个方面展开，每个月都有几页的总结。

而我在继续走访该品牌其他门店时，查看门店的日志本或者店长工作

手册时，却发现不是随便写写，就是空很多不写，要么就是笼统写一句“客流不多提醒大家保持状态”，或者明显抄袭前几天的。

问很多店长为什么她们这么应付工作日志，她们的回答往往都是“天天都写”、“每天都差不多的”、“不知道写什么好”、“这个也没有什么用”。

每天做工作计划和总结就是督促店长多思考，只有想清楚目标与方法，工作才能有方向，易出成绩。每日工作必定有不同的重点，作为店长一定要去思考：业绩提升点在哪里、有哪些对策、人员状态如何、货品销售动态如何、最近天气如何等等，根据自己的思考来确定行动方案、人员分工及相应的跟进措施。

可是很多店长就是养不成做计划和总结的好习惯，没有想法哪有方法，怎么可能成为好店长呢？

其次，要成为好店长更需要不断提升自身的威信，赢得店员的尊重。

第一，做一个讲信用、说到做到的人。

对于刚刚上任的店长而言，你所说的每一句话店员都听在耳朵里，记在心里，而且你所说的话也将对店员产生较大的影响。作为店长，一定要对自己所说的话负责，要说到做到，讲信用，只有这样才能让店员信服。

听说过“ $100 - 1 = 0$ ”定律吗？你在店员面前说的100句话都做到了，但后来有一件事或者一句话没有做到，店员可能就会把你之前所做到的那些全部忘记，只记得你没有做到的那一点。

第二，要严格要求自己，以身作则，正己正人。

对于新上任的店长来说，这一点尤为重要，只有对自己更严格一些，做到身先士卒，发挥模范带头作用，才能让下属店员服从你、跟随你。而我们经常看到很多人当上店长以后，就真以为自己是官了，开始不停地指挥店员做这做那，自己却什么都不做，要求店员遵守制度，自己却常常违反制度……

如此种种，只会导致一个结果，那就是店长的威信丧失，更别说获得店员的尊敬。有的店员甚至可能在背后批评你、骂你，而店长的行为很多时候会不知不觉被店员复制，并扩大好几倍。店长的一个小毛病，在店员

身上就有可能变成大问题。

第三，不断提升个人能力，特别是管理能力，让员工佩服你。

店长相对于店员而言，角色不一样，工作职责不一样，要求也就高了很多。做店员的时候，只要做好销售和店务就可以了，而做了店长就不同了，工作重点更多的是管理。

管理就包括管事和管人，而且不论是管事，还是管人，都要求店长更多地与公司、店员和顾客进行各种沟通和协调，工作内容远远比做店员丰富，而且难度也大。

迅速学习，提升自己，使自身的能力和职位相匹配。管理能力是最为重要的，也是核心因素。当这些得到提升的时候，员工会觉得你懂的比他多，觉得你比他厉害，然后就开始佩服你，尊敬之心也就油然而生。

第四，公私分明，一视同仁，不要表现对某个员工的偏爱。

作为新上任的店长，和店员最开始的关系似乎很微妙。很多店长刚刚上任的时候，多少会对自己喜欢的店员或者比较听话的店员给予特别的关心和照顾，而不怎么关注那些有个性、原来和自己关系不好的店员。

这样一来，会直接导致店内成员之间的隔阂，更严重者会产生小团体，这样既影响团结合作，也会影响门店业绩。

作为店长一定要做到公私分明，一视同仁，建立起一个公正、公平的环境，对事不对人，确保店内有个良好的团队氛围。

第五，不要在员工面前露出软弱的一面，要坚强、乐观，成为员工的主心骨。

一般新上任的店长都有一段难熬的时光，业绩、工作中的问题、同事的误会等等，这些都可以对一个负责任的店长产生很大压力。面对这一系列挫折，很多人会撑不住，不知不觉就会在店员面前露出了脆弱的一面，这样不但解决不了问题，反而会让店员觉得你没有能力。

作为店长，在员工面前应该始终表现得坚强，只有这样，才能在困难时稳住人心，才能让店员觉得你很勇敢和成熟，才会把你当作主心骨，也才会更加尊敬你。

第六，敢于在员工面前承认错误和承担责任。

对于新上任的店长来说，在很多方面都不是很成熟，在做事的过程中，通常会有判断失误的时候，也不可避免会犯一些错误。这时作为店长要懂得就事论事，错了就要承认错误，并且勇于承担责任，千万不要不认错还推卸责任。

一个敢于认错和承担责任的店长不仅能赢得店员的认可，也能真正承担起店长的任务和使命，成为一个名副其实的店长，能起带头示范作用。也许有一天店员犯错的时候，也会学着承认错误，并且承担责任，这样不仅使问题更容易解决，而且也会使整个团队朝良性方向发展。

愿这本《10步成为最棒的建材家居门店店长》成为各位店长朋友成长路上的知音，期待与更多的好店长一起学习一起成长！

目录 Contents

第一章 破难题 快成长

- 第一节 店长成长中面临的十大管理难题 / 002
- 第二节 如何才能成为优秀的店长人才 / 011
- 第三节 店长究竟要如何培养 / 019
- 第四节 经销商培养店长的六项关键 / 021

第二章 整培训 练好兵

- 第一节 做好导购员培训面临的三个困惑 / 026
- 第二节 导购员培训的主要措施 / 027
- 第三节 导购员培训的五个步骤 / 029
- 第四节 做导购员培训需要避免的误区 / 034
- 第五节 产品卖点培训的要点 / 039

第三章 干销售 聚人气

- 第一节 店长必知的影响门店销售的因素 / 044
- 第二节 店长必懂的五大黄金导购法则 / 049
- 第三节 店长必用的七种终端互联网推广手段 / 054
- 第四节 店长必会的三项服务口碑措施 / 057
- 第五节 店长必备的门店导购流程 / 059