

零售业最有效的培训读本

××××××××××××××××××

「王牌

王牌店长的十项全能训练, **30** 天让店铺绩效倍增

店长」

肖建中◎著

零售终端是短兵相接、刺刀见红的主战场，而店长则是现场指挥官。店长在店铺的经营中起着中流砥柱的作用，不仅要具有高超的销售服务技巧，更要成为经营管理高手。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

「王牌 店长」

肖建中◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

王牌店长/肖建中著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-301-13937-0

I. 王… II. 肖… III. 商店—商业管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 084954 号

书 名: 王牌店长

著作责任者: 肖建中 著

责任编辑: 玉晶莹

标准书号: ISBN 978-7-301-13937-0/F · 1969

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16 印张 230 千字

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



序：品牌营销，决胜终端

——3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统

品牌是什么？品牌是符号，是标记，是令人产生美好联想以及购买冲动的标志。“iPod”让全球翘首以盼，即使价格数倍于竞争品牌产品，仍然引发排队抢购。品牌的背后是文化，每一个真正名牌代表的都是一种社会趋势、人生态度或者生活方式。麦当劳发动新文化运动（I'm lovin' it），我就喜欢，我行我素，切中“我”时代少年的心，全球业绩迅速飙升。

你的品牌代表什么样的社会趋势、人生态度或者生活方式？是否令人产生美好联想以及购买冲动？

销售是为了将产品卖好，而营销是为了让产品好卖，零售终端是品牌营销短兵相接、刺刀见红的主战场，导购就是这场商战中的一线战士，而店长则是这场战役的现场指挥官！店长作为店铺的经营管理者，不仅是整个店铺活动、运营的负责人，还是店铺的灵魂，发挥着火车头的作用，在整个经营和管理中起着中流砥柱的作用。

弹丸之地的终端，麻雀虽小，五脏俱全，人、店、货、客、信息一样不少，身为现场指挥官的店长样样要通、事事要晓。店长如何将导购培养成顾客交口称赞的销售服务精英？店长如何把自己修炼成十项全能的经营管理高手？翻开《王牌店长》，答案尽在其中。

本书是“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”的精华，浓缩了作者十多年品牌营销、终端零售实战及培训、咨询经验，力求专业、系统，尽量简单、实用，附以大量的实际操作图表，希望读者结合自己零售终端的具体情况，学以致用、业绩倍增。

“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”，将中国传统的“师傅带徒弟”及美国最新的“企业教练技术”有效结合，并使之科学化、系统化，形成“我做你看、你做我看、你教人做”的简洁实效模式，并通过建立连锁店培训体系与内部培训学院，定期委派资深教练到企业内部或连锁店终端现场辅导及直接带动，从而形成“一带一、传帮带”的人才培育机制及企业文化，大规模、低成本地提升员工素质，迅速、持续地提升销售业绩，在中国特许连锁经营及零售行业，率先实现按业绩提升的效果付费。

在创建“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”时，得到了众多良师益友的无私帮助，他们是中国名牌战略推进委员会于献忠秘书长，原广州市人民政府副市长、广州服装协会创会会长姚蓉宾女士，中国服装协会陈大鹏副会长，新加坡亚洲特许经营发展服务有限公司江进兴总裁，北京师范大学国际特许经营学院刘文献院长、王学思副院长、侯吉健教授，台湾张果林教授，《连锁与特许》杂志社牛志敏总编辑，般若连锁咨询机构龚震波总经理等。

在实践“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”时，衷心感谢杉杉集团郑永刚董事长，伊泰莲娜集团游德董事长、游绍辉总经理、游绍明副总经理，流行美发饰连锁机构赖建雄董事长，松鹰服装王国宾董事长、邢书英总经理等众多企业与企业家人提供平台与改进建议。

本书及特许连锁系列丛书的出版，要感谢北京大学出版社的诸多良师益友，包括社长王明舟老师、总编辑张黎明老师、副社长张文定老师等领导的大力支持，特别是博雅光华公司文钊老师的辛勤劳动，还有营销中心主任张涛老师及刘宗彦老师、王林冲老师等，对他们多年来组织在全国数十个大型书城签售推广或重点大学巡讲活动，表示最真挚的感谢！

最后感谢我的合作伙伴叶素贞、张建华、郎春敏、林川、孔繁雪、李巧仪、李利珍、刘红梅、丛珊、肖艳芳、叶艺明、孙桂生、罗洋、尤书霞、刘少芝、林丽梅、何丽秋、叶伟驱、林月好、肖建芳、黄细娥、王娜、王雪静、马秀清、韩永梅、宛如磐，感谢他们的支持与付出。

衷心感谢所有默默付出和支持我的朋友，因篇幅有限，未能尽列，敬请谅解。

借用耐克的一句经典广告词“Just do it”送给读者朋友，立即行动，并坚持不懈，才能成为十项全能的王牌店长，成就自己的品牌连锁商业王国。

“3个月提升业绩30%的连锁店教练式培训系统”导入咨询邮箱：f6868@126.com，欢迎业界朋友联系交流。

肖建中

2008年北京奥运会前夕

Contents



目 录

序：品牌营销，决胜终端 / XI



第一章 王牌店长的角色定位

- ▶ 店长是店铺的灵魂 /2
 - 店长的定义 /2
 - 店长的使命 /2
 - 店长的角色 /3
- ▶ 店长的工作职责与内容 /4
 - 店长的主要工作职责 /5
 - 店长的辅助工作——企业文化的传承 /7
- ▶ 店长应具备的能力与素质 /8
 - 素质方面 /9
 - 能力方面 /10
 - 工作态度方面 /11

- ▶ **王牌店长的心态** /12
 - 积极乐观的心态 /12
 - 主动热情的心态 /13
 - 专业务实的心态 /13
 - 空杯学习的心态 /14
 - 老板的心态 /15
- ▶ **店长每日工作流程及注意事项** /15
- ▶ **店长的职业生涯规划** /19
 - 职业发展导向测试 /19
 - 设立职业生涯目标 /22
 - 如何制订职业发展规划 /25



第二章 无声的导购员——店面形象管理

- ▶ **店面的形象要素** /28
 - 店外形象 /28
 - 橱窗设计 /32
 - 店内装潢 /34
- ▶ **卖场布局与规划** /35
 - 让顾客觉得卖场是开放的、容易进入的 /35
 - 让顾客停留更久 /35
 - 最有效的空间利用 /36
 - 营造最佳的销售气氛 /36
 - 让顾客感觉舒适 /37
 - 防盗防损 /37
- ▶ **灯光、色彩与音乐的巧妙运用** /39

营业气氛的生动化 /40

▶ 商品陈列的十大技巧 /42

商品陈列技术 /42

陈列的十大技巧 /46

▶ 商品展示的技巧 /49

什么是展示 /50

展示的类型 /50

展示说明的注意事项 /51

第三章 货如轮转——高效益的商品管理

▶ 订货管理 /56

订货的条件 /56

订货业务程序 /57

订货小技巧 /58

▶ 进货管理 /59

进货时机 /60

进货原则 /60

进货前作业 /62

进货流程 /62

补货流程 /63

接货流程 /64

▶ 存货的有效控制 /65

存货管理的目的 /65

存货失调的后果 /65

存货过剩的原因 /66

有效控制存货的方法 /67

▶ 高效益的商品盘点管理 /69

盘点目的 /69

盘点原则 /70

盘点作业流程 /71

盘点制度 /73

▶ 商品的损耗管理 /75

内部原因造成的损耗及预防对策 /76

外部原因造成的损耗及防止 /77



第四章 开心乐业——沟通式员工管理

▶ 店员工作的安排与考核 /82

店员工作的安排 /84

店员绩效考核 /85

▶ 店员的奖惩管理 /91

奖励员工的五大准则 /92

奖励店员最有效的方法 /93

奖励计划中的四“不要” /96

奖励的最好方式是培训 /97

惩罚与奖励的艺术 /98

实施奖惩管理的注意事项 /99

▶ 如何创造愉快工作的每一天 /101

变领导为引导 /102

将单调的工作变得有趣 /102

指导员工由“厌业”到“乐业” /103

店员如何才能快乐工作 /104

店员自己如何创造愉快的每一天 /104

▶ 如何运用目标管理提升店铺绩效 /106

如何设定绩效目标 /106

确保绩效的目标管理 /107

如何进行店员激励 /109

▶ 如何应对人员的流失 /114

人员流失原因分析 /114

应对人员流失的措施 /115

▶▶ 第五章 运筹帷幄——销售计划与策略

▶ 扩大销售的途径 /120

增加顾客人数 /120

增加顾客购买量 /123

提高商品毛利 /123

▶ 如何制订销售计划 /124

制订销售计划的 SMART 原则 /124

拟订销售计划的步骤 /126

销售计划内容 /126

▶ 商品定价的方法 /128

商品定价考虑的因素 /129

商品定价的方法 /129

▶ 价格调整的策略 /133

削价策略 /133

提价策略 /135

- ▶ 现金与费用管理 /137
 - 建立健全的财务系统 /137
 - 现金收银管理 /139
 - 店内费用管理 /141

▶▶ 第六章 天天热销——促销策划与实施

- ▶ 促销的方式与优缺点分析 /144
 - 媒体广告促销 /144
 - 营业推广促销 /145
 - 公共关系促销 /145
 - 人员推销 /146
- ▶ 促销活动计划的种类 /147
 - 年度促销计划 /147
 - 主题式促销计划 /148
 - 弥补业绩缺口的促销计划 /149
 - 对抗性促销计划 /150
- ▶ 促销活动的实施与效果评估 /153
 - 促销活动的实施 /153
 - 促销活动的效果评估 /156

▶▶ 第七章 真心关怀——顾客开发与与管理

- ▶ 顾客开发的途径 /162
 - 顾客的价值 /162
 - 维持老顾客，让老顾客介绍新顾客 /163

- 电话营销 /167
- 关联店的联合 /167
- ▶ 大客户开发与管理 /168
 - 大客户开发 /169
 - 大客户管理 /170
- ▶ 顾客数据库的应用与管理 /170
 - 顾客数据库的主要内容 /171
 - 顾客数据库的作用 /171
 - 如何获得顾客的资料 /172
 - 顾客数据库的应用 /172
 - 顾客数据库的管理 /174
- ▶ 如何与顾客建立亲密关系 /175
 - 建立引导模式 /175
 - 与老顾客建立亲密关系 /176



第八章 王牌之师——员工培训与团队合作

- ▶ 新店员辅导的有效方法 /180
 - 分配工作岗位 /180
 - 岗前培训 /180
 - 做个好计划 /181
 - 员工的教育 /181
 - 在工作中训练 /181
 - 偶尔也要轻松 /182
- ▶ 顾客类型与购买心理分析 /182
 - 不同年龄顾客的购买心理分析 /182

- 不同性别顾客的购买心理分析 /183
- 不同类型顾客的购买心理分析 /184
- 不同职业顾客的购买心理分析 /184
- 接待不同类型顾客的应对方法 /185
- ▶ 创造让顾客满意的服务 /187
 - 顾客满意与否主要有三种情况 /187
 - 如何提高顾客满意度 /188
 - 把握好整个销售过程 /190
- ▶ 顾客沟通与语言艺术 /191
 - 沟通的三个要点 /192
 - 销售服务沟通的五大秘诀 /193
- ▶ 如何激发店员的工作意愿 /195
- ▶ 团队的五大要素 /197
- ▶ 如何组建王牌团队 /199
 - 成功的工作团队的基本特征 /200
 - 团队合作能力的培养 /200
- ▶ 获得团队成员忠诚的 3R 技巧 /201
 - 第一个 R: 奖励 (Rewards) /201
 - 第二个 R: 尊重 (Respect) /202
 - 第三个 R: 认同 (Recognition) /203
- ▶ 如何进行团队授权 /204

▶ 第九章 超越满意——顾客服务与异常情况处理

- ▶ 顾客不满与投诉原因分析 /208

为什么要处理顾客不满与投诉	/208
顾客不满与投诉的原因分析	/210
▶ 处理顾客投诉的流程与策略	/212
有效倾听, 接受批评	/213
换位思考, 理解同情	/214
巧妙道歉, 平息不满	/215
调查分析, 提出方案	/216
执行方案, 再次道歉	/218
深刻检讨, 总结经验	/221
▶ 顾客退换货的处理办法	/223
退换货制度	/223
退换货流程	/224
退货处理注意事项	/224
▶ 偷抢骗等事件的防范和处理	/225
防偷管理	/226
防抢管理	/228
防骗管理	/229
▶ 其他突发事件的处理	/229
突发事件的种类	/229
突发事件处理守则	/231
突发事件的处理机制	/232
附录 参考答案	/237

第一章 王牌店长的角色定位

本章重点

- 店长是店铺的灵魂
- 店长的工作职责与内容
- 店长应具备的能力与素质
- 王牌店长的心态
- 店长每日工作流程及注意事项
- 店长的职业生涯规划

→ 店长是店铺的灵魂

① 店长的定义

店铺的最高管理者称为店长或者经理（以下简称店长），其工作内容类似于交响乐团的总指挥，既要按照乐谱正确指挥各部分，还要协调全体成员的演奏。

店长是店铺的灵魂，对店内的经营管理质量的好坏直接影响整个店铺的赢利水平。因此，店长要协调和激励全体员工做好店内营业工作，赋予店铺生命力，以团队精神塑造店铺特色，不断提高店铺的经营业绩。

案例

沃尔玛的山姆大叔喜欢在每周六早上7点30分公司工作会议开始前，亲自带领参会的几百位高级主管、商店经理们一起欢呼口号和做阿肯色大学的拉拉操。他喜欢亲自带头呼口号、做操或干一些更疯狂的事，并乐此不疲。因为这些都有助于鼓舞员工的士气，增强公司内部的凝聚力，促使员工们更好地工作。

山姆大叔就是沃尔玛的灵魂，他从小镇上的一间小店铺做起，做好了店长应该做的所有事情，还带领他的员工在全世界范围内开创了将近5000家大型超市，拥有140万个“合伙人”，使沃尔玛成为全球最大的企业。

② 店长的使命

店长是店铺的中流砥柱，肩负着为顾客提供优质商品和服务，为店