

企业的发展靠营销，营销的关键在门店
麦当劳、星巴克等世界著名企业的门店操作模式



优秀店长 这样当

YOUXIU [REDACTED] ZHANG
ZHEYANG DANG

解决门店管理最令人困惑的实战问题，
让门店业绩倍增！

雷冰◎编著

中国华侨出版社



优秀店长 这样当

雷冰◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀店长这样当 / 雷冰编著. —北京:
中国华侨出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5113-4048-1

I. ①优… II. ①雷… III. ①商店-商业管理
IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第220381 号

优秀店长这样当

编 著 / 雷 冰

责任编辑 / 文 喆

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/18 字数/250 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4048-1

定 价 / 33.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言

Preface

我们常说，不想当将军的士兵不是好士兵，因为对于士兵来说，将军是一个目标，也是一个进步的方向。对于店铺人员来说，不想当店长的店员不是好店员。店长，同样是店员的一个目标，一个进步的方向。所以，作为店员，应该立志把自己培养成店长，让自己成长为一个店长型的人才。把自己的事业向前推进一步，会收获更多的快乐，更多的成就感。

何谓店长型人才？即像店长一样，集领导力、解决力、决断力等各种优秀素质于一身，最重要的是，他必须拥有强烈的责任心，对店铺的事情全权负责。事实上，这些素质不管你愿不愿意成为店长，都已经成为不可或缺的能力。

那么，究竟要怎样做才能把自己培养成一个店长呢？换句话说，优秀店长要如何当？面对这样的问题，一些已经成为优秀店长的过来人为我们指明了方向，总共有 15 个方面，现在我们把它们罗列如下：店铺筹备能力、形象打造能力、店铺布置能力、商品陈列能力、店员培训能力、店员激励能力、团队缔造能力、顾客管理能力、商品管理能力、日常管理能力、有效促销能力、快速成交能力、自我塑造能力、投诉解决

能力、危机处理能力。也就是说，一个普通的店铺人员，只要从以上 15 个方面来提升自己，就有可能成为一名真正的、优秀的店长。

基于这一点，本书从以上 15 个方面入手，利用事例和讲解、分析对这些能力的方方面面进行了阐述，让您在学习知识的同时，切实提高自己。我们相信，该书能让您在成长为店长的路上，少走很多弯路，能够比别人更快、更早地获得店长的位置。时间就是金钱，时间就是成功，抓紧行动，细细品味该书，相信您能收获一个不一样的人生。

目录 CONTENTS

第① 基础要夯实： 堂课 店铺筹备能力的培养

- 002 / 开店心态，成熟之后方能成功
- 005 / 选对行业，走好开店第一步
- 008 / 选择店面，不能只见资金不见全局
- 011 / 做好预算，避免计划胎死腹中
- 015 / 做好调查，知己知彼百战不殆

第② 面子工作要做好： 堂课 形象打造能力的培养

- 020 / 起个响亮好听的店名
- 022 / 奏好店铺门面“协奏曲”
- 026 / 装修风格要与商品协调
- 029 / 塑造好店员的合适形象
- 031 / 保持整洁的店铺门面

第③ | 结构的重要性： 堂课 | 店铺布置能力的培养

- 036 / 入口方便，便于增加“回头客”
- 040 / 清晰的分区，方便顾客的选择
- 042 / 气氛的营造，符合心理学规律
- 046 / 好的光线，提高顾客的购买欲
- 049 / 巧妙的装饰，利于店铺八方进财

第④ | 次序的重要性： 堂课 | 商品陈列能力的培养

- 056 / 商品陈列要讲究美感
- 061 / 陈列模式要符合购物心理
- 064 / 陈列空间设计要合理
- 066 / 橱窗风格要力求独特
- 069 / 商品组合陈列力争有创新

第⑤ | **员工的重要性：**
堂课 | **店员培训能力的培养**

- 074 / 要让店员熟悉店铺的环境
- 077 / 要持续进行销售技能的培训
- 081 / 要重视店员心态的培训
- 084 / 要进行事半功倍的店铺文化培训
- 088 / 要让店员潜移默化地融入团队

第⑥ | **激励机制的运用：**
堂课 | **店员激励能力的培养**

- 094 / 制定合理的绩效考核制度
- 097 / 力避缺少激励下的店员懒散
- 100 / 塑造店长以身作则的形象
- 103 / 利用好身边的模范效应
- 106 / 传递与表达积极的工作态度

第⑦ | **团队力量的发挥：**
堂课 | **团队缔造能力的培养**

- 110 / 设置团队明确的目标
- 112 / 明确成员的职位和职责
- 119 / 营造快乐的团队气氛
- 122 / 打造独特的团队标签
- 126 / 处理好团队的内部冲突

第⑧ | **如何管理“上帝”：**
堂课 | **顾客管理能力的培养**

- 130 / 留住顾客档案，就留住了生意
- 132 / 招呼顾客，但别吓跑顾客
- 136 / 通过介绍，引发购买动机
- 139 / 针对不同顾客，用不同的说服方式
- 144 / 忍住顾客的挑剔，留住顾客的心

第⑨
堂课 | **如何处理库存：**
商品管理能力的培养

- 148 / 从细节入手，控制进货成本
- 152 / 顺应时势，不断引进新商品
- 154 / 重视独特的商品，塑造店铺的招牌
- 157 / 盘活库存，等于盘活利润
- 160 / 及时处理滞销商品，避免更大损失

第⑩
堂课 | **“家长”的作用：**
日常管理能力的培养

- 164 / 给店员制定合理的工作目标，杜绝店员懒散
- 169 / 进行业绩管理及绩效考核，多劳多得
- 173 / 安排好店员的值班、加班，力争效果最优
- 176 / 进行店员的日常行为管理，明确工作重点
- 180 / 制订店员个人进步方案，实现共同进步

第⑪课 | **业绩提升的法宝：
有效促销能力的培养**

186 / 做好促销前的调查工作

189 / 选择好要促销的商品

192 / 选择好合适的促销模式

195 / 把握好促销的最佳时机

199 / 控制好促销活动的频率

第⑫课 | **时间就是金钱：
快速成交能力的提升**

204 / 了解顾客所需，帮助顾客挑选

206 / 鼓励赞美，让交易快速实现

209 / 巧妙设问，让顾客二选一

211 / 巧用“试买”，培养顾客的信任

214 / 利用好紧迫感，催促成交

第13课 | **欲正人先正己：
自我塑造能力的培养**

- 218 / 优秀店长的四种心态
- 222 / 劣质店长风格的四种类型
- 226 / 店长应放弃过于自我的心态
- 229 / 沟通的“80/20”法则
- 233 / 处于管理核心地位的“自管”

第14课 | **“冤家”易解不宜结：
投诉解决能力的培养**

- 240 / 了解投诉，消除与顾客的对抗
- 243 / 耐心倾听，安抚顾客的怨气
- 246 / 善于微笑，拉近与顾客的距离
- 249 / 巧妙道歉，有时事半功倍
- 253 / 抱怨顾客，等于自绝财路

第15 | **防患于未然：**
堂课 | **危机处理能力的培养**

- 258 / 冷静处理突发事件
- 260 / 自如应对顾客的无理取闹
- 264 / 讲究诚信把危机变成商机
- 267 / 促销要以安全为基础
- 270 / 遇到偷窃要妥善处理

第1堂课

基础要夯实

----- 店铺筹备能力的培养 -----

万事开头难，一个店铺筹备得好还是不好，将直接影响到最后的成败。因此，店铺筹备能力是店长型人才必须具备的首要能力。要想提高这方面的能力，就应该搞清楚几个问题。比如说，我要开什么店？在哪里开店？选择什么样的店面？具备什么样的开店心态？等等。

开店心态，成熟之后方能成功

- ①什么叫开店心态？
- ②什么样的开店心态是不成熟的开店心态？
- ③如何知道自己的开店心态是否成熟？
- ④如果自己的开店心态不成熟，该如何改正？

我们常说“心态决定命运”，其实在店铺筹备过程中，这句话同样适用。为什么这么说呢？因为一个人如果不具备良好的开店心态，那么在店铺筹备的过程中就很容易出错，以至于店铺无法成功开业。从这个角度来说，一次成功的店铺筹备，不仅仅要考虑到店铺本身的因素，而且还要考虑到店铺筹备者心态的因素。心态没有摆正，店铺筹备就难以成功。

李先生曾经是个超级股迷，在熊市的那几年，确实从股市圈了不少钱，可是随着股市的低迷，李先生在股市的钱已经大大缩水，并且还有很大一部分已经被套牢，无法解套。

这该如何是好？房子要还房贷、汽车要还车贷、儿子要上学、父母要赡养……几乎一夜之间，李先生就感到自己肩上的压力很大很大。就这样，李先生趁着一个机会，从股市当中抽取出了一部分资金，准备开一个店铺，从而实现自己的赢利。

开什么店呢？李先生的想法是“赚钱越快越好”，恨不得今天投资进去，

明天就会有收益。

“收益最快的就是餐饮行业了，要不你开一个饭馆吧！”一些朋友对他说。

“对，就搞餐饮，明天我就去选店面！”一想到钱，李先生连犹豫都没有犹豫就决定开一个饭馆。

就这样，在非常仓促的情况下，李先生的饭馆开张了。原本以为能够红红火火的饭馆，却在不到一个月的情况下，亏损了好几万元钱。因为李先生所选择的是非常讲究的粤菜，在快节奏的都市，这种店铺的光顾人群是较少的。即便有顾客光顾，对这种菜系的要求也是很高的，而李先生因为没有多少钱，所以请不到特别正宗的粤菜厨师，菜品质量自然不好，一些顾客来了第一次，就明确表示不会再来第二次。

就这样，李先生的创业宣告失败，结果不仅没有挣到钱，还亏本了好几万。

李先生开餐馆为什么会失败？究其原因，是李先生“想钱想疯了”。这就使得他的开店心态已经受到了严重的影响，从而影响了他的判断。由此可见，想要开好店，首要做的事情便是调整好自己的心态。那么在店铺筹备过程中，哪些不良心态是要避免的呢？总的来说，有以下几种。

（1）急功近利的心态

追求名利本无可厚非，但如果追名逐利之心太切，就会对自己的事业产生不良影响。店主求名之心可能相对淡些，但逐利之心一般很强。因此，应该时刻警惕这种心态的出现。越是急功近利者越不容易得到功利，因为别人能做的事情自己未必能做，况且别人看好的事情有时也是盲目的。

急功近利的心态往往表现在如下两个方面：

第一，目光短浅。一叶障目，不见泰山，只闻到了芝麻的香，而忘却了

西瓜的甜；只看到目前的情况，而没有长远规划；头痛医头，脚痛医脚，是急功近利者一贯的行为方式。为了治好头而不顾脚，为了治好脚又可以不顾头了。为了摆脱眼前的情况，可以不顾未来的利益；为了求得一时的痛快，而以长远的痛苦为砝码，其实这往往是得不偿失的。

第二，随波逐流。这种人总是盲从世俗，脑袋长在人家的脖子上，别人说什么就是什么。别人说开饭店挣钱，他便将理发店改成了饭店；别人说开花店挣钱，他便把饭店又改成了花店。看别人做什么，他就做什么，跟在别人的屁股后面转，自然挣不到钱。

(2) 过分乐观的心态

乐观向上的心态是成功的关键之一，但过于乐观往往会遭到现实无情的打击。什么是过于乐观？就是一个人建立在自我评价基础上的意识状态往往扩大现实的自我，形成错误的、不切实际的理想自我。在这种心态下，行为往往盲目乐观，这实际上是一种不成熟的表现。对于开店赚钱的期许，用句大俗话来说：前途是光明的，道路是曲折的。

(3) 决策依赖的心态

很多人投资店铺缺乏主见，依赖性很强，有的甚至将信任全部外托，这会吃大亏。其实，对待投资自己需谨慎思考，判断过程不可过于依赖别人，自己要主动深入了解更多细节，因为最终也只有自己来承担决策的后果。

(4) 免费午餐的心态

“世上没有免费的午餐”，也不存在“没有风险的投资产品”，对于产品出售方所宣称的没有风险的产品，尤其要提高警惕。例如在所投资店铺类别中，包租销售是听起来最没有风险的，但却是套牢投资者最多的类型。特别是对一些宣称“零加盟费”的“店铺加盟”，更是应该仔细考察、谨慎决策。