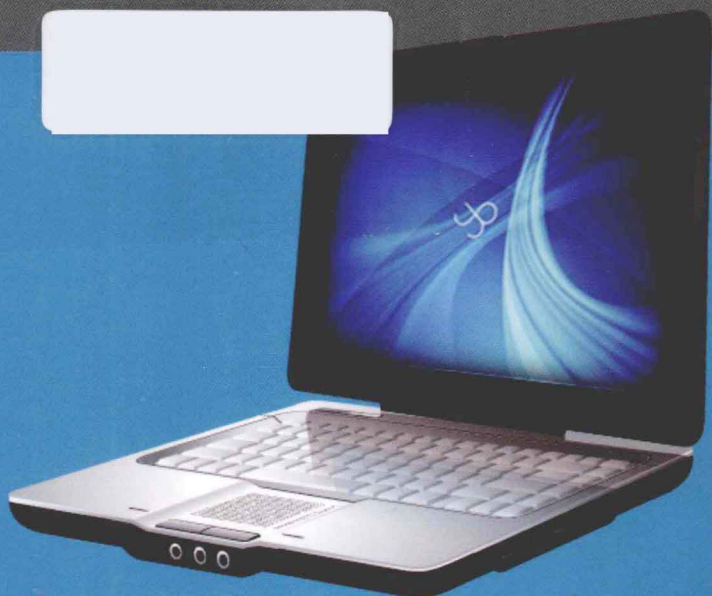




IT店长 速成精品手册

(第3版)

尚 丰◎著



IT店长 速成精品手册

(第3版)

尚 丰◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 店长速成精品手册 / 尚丰著. —北京: 中华工商联合出版社, 2013.11

ISBN 978-7-5158-0731-7

I. ①I… II. ①尚… III. ①IT 产业—专业商店—商业经营—手册 IV. ①F717.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 210642 号

IT 店长速成精品手册

作 者: 尚 丰

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

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: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 12.25

书 号: ISBN 978-7-5158-0731-7

定 价: 32.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19—20 层, 100044

http: //www.chgsjcbbs.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 盗版必究

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

序

一个 IT 店长的一天

九月底的北京，早晚的天气已经非常凉爽。上午 8:00，江浩如往常一样，行色匆匆地来到中关村某 IT 品牌旗舰店，作为这个旗舰店店长的他总是早早就来到店里。今天是周六，每周最忙的一天，他要赶在顾客到来之前检查一下店面的布置情况，再开个短会强调一下当天的事情。并且，马上就到国庆，销售的黄金周就要来了，还要为促销的事情做好准备。

每天上午 8:30，江浩都要召集手下开一个短会，重点是沟通、总结前一天的销售情况，对出现的问题提出解决方案，并确定当天的销售目标。会议内容深入到产品的陈列效果，细致到店里的某一个灯管，几乎涵盖了销售业务的方方面面。

“小张，怎么还不换工作服？马上就要来顾客了，快！”

大家都陆陆续续来了，于是江浩马上组织他们开晨会。

“王会计，发票准备好了吗？昨天的李先生今天一早过来拿，另外，把昨天的营业报表和进出货统计都给我。”

“小陈，一会儿再检查一下卫生和陈列，对了，昨天让你去取的促销海报和 POP 悬挂拿回来了吗？尽快完成这件事，马上国庆了。”

“小邓，这边又有灯不亮了，马上联系一下物业，让他们尽快派人来换掉。”

“小王，国庆的促销就要开始了，今天要彻底盘点一下库存，为促销做准备。”



.....

“好，我们开始开会了。今天会议的一个主要内容是要重申一下赠品的管理问题，还有就是昨天的销售业绩非常不理想，离我们的目标差很远，我知道最近这段时间业绩一直不太理想，可是我们必须想办法解决这种现状。马上就要国庆了，我们要好好利用这个机会，争取有所突破。我知道大家都尽力了，也有很多客观方面的原因，但这不能成为我们的借口，如果业绩一直上不去，大家都不好过。今天周六会很忙，大家要打起精神，记住今天的主推机型，会议结束后，小陈要对陈列进行调整。”

.....

“对了，小刘呢？今天还没来吗？”江浩看了看大家，没人回答，他知道小刘是一去不复返了，他闹别扭很长时间了，这也是这个月离开的第二个店员。促销马上就开始了，招新的店员根本来不及，就是招临时工和钟点工，也甚至连培训的时间都没有。江浩意识到人员问题又将是严峻的问题，必须马上解决。

.....

会议结束后，一天繁忙的工作又开始了。作为品牌旗舰店的店长，江浩实在还过于年轻。今年只有 25 岁的他已经在 IT 行业干了四年，当过电脑 DIY 柜台的店员、送货员，也当过仓库管理员，到现在当旗舰店店长并独挡一面，每一步走来都是很不容易的。

自从当上店长之后，江浩每天要处理的事情很多，以前是店员时只要卖出产品就 OK，现在一切都必须亲历亲为，甚至包括一些具体的销售工作。由于刚担任店长不久，很多事情缺乏管理的经验，他每天都感觉到压力重重。

江浩拿着昨天的销售日报表，上面的数字仍然不能让人满意，上级给他的压力很大，业绩是考核店长的主要指标，如果业绩上不去恐怕不好交差。

江浩负责的这个店刚开业不久，业绩一直不理想，除了营业高峰期，店员也都无精打采，店员的流失更让他无比焦虑。作为店长的他，身上的弦整天都紧绷着，生怕再出什么问题。

9:00，已经有顾客陆陆续续走进卖场，江浩一边巡视着卖场，一边想着

可能存在的疏忽。突然，一个顾客打破了店内的宁静。

“我前几天在你们这里买的笔记本，这才回去几天，现在就出问题了……打了电话也没人给解决！你们是怎么回事！”

顾客的声音有些急躁，甚至有些恼怒，江浩不知道发生了什么事，急忙放下手中的工作，一边安抚这位顾客一边了解事情的原委。原来顾客上星期刚买的笔记本不能上网，怀疑是网卡有问题，打过电话来店里询问，不知道是谁接的电话，说是尽快找技术人员给他回话，结果他等了两天，也没等到回复，因此很愤怒，于是一大早就跑来了。

江浩马上把顾客带到休息区，以免引起新来顾客的注意，然后连连向顾客道歉，谦恭地听着他的质问，还亲自帮他启动电脑，可是接上网线才发现网络根本没有问题。江浩看出这位顾客对电脑还不太懂，可能是家里网络设置的问题。在 IT 卖场工作了几年，他非常理解这位顾客，买一个笔记本对于大多数人来说不是件小事，如果连网也上不去难免心烦气躁。这也让他意识到，店员们的服务意识还跟不上，以为产品卖出去就万事大吉，他这个做店长的身上有很大责任，平时总是跟他们要业绩，售后服务没能好好督促。

周六果然很忙，每个店员都在接待顾客，江浩巡视着店里的一切，协调着各方面正在发生和可能发生的事情，并对店员做得不好的地方适时纠正。整个上午，江浩不时被各种“突发事件”打断。到了中午，简单地吃了工作餐之后，江浩开始去巡视卖场、上网查资料，了解竞争对手的情况，他知道商场如战场，知己知彼方能百战不殆。

中午顾客很少，累了一个上午，店员们趁机休息一下，在一旁说说笑笑。江浩看了看上午的销售情况，虽然还不是很理想，但跟昨天比起来有很大提升。江浩放下手里的工作加入他们中间，了解每一位店员的情况，鼓励他们再接再厉，解答他们的疑问，并对出现的问题进行上报和处理。

时间过得飞快，转眼快到 17:00 了，一天的销售已经接近尾声。江浩一边确认营业额的完成情况一边和总部那边联系，再过几天就是国庆，不仅要提前备货，还要对国庆的促销活动进行请示从而获得总部方方面面的支持。

18:00 之后所有的顾客都会陆续离开卖场，然而江浩的工作并未结束，还



要盘点物品和收银，制作当天的销售日报、进行工作总结会议，还有店内的扫尾工作：打扫卫生，排面收拾和上货，为明天的工作做准备。

19:30，江浩将所有的设备全部检查一遍，过目一下明天的作业分工表，确认开门时特价商品、重点商品、陈列道具的存放是否到位。最后再对电源做最后检查，关上电脑，一天的工作终于结束。

忙到现在，大家都还没有吃晚饭。今天晚上，江浩打算请店员们去吃一顿，趁吃饭的时候和大家谈谈心，笼络一下人心，最近大家的心都有点散，临阵更不能再出现人员流失问题，也顺便提高一下他们的工作士气，还可以趁机对他们进行销售培训。

他和店员们一边吃饭一边聊天，吃完饭已经快 22:00，北京的夜已经有点凉了。和店员们告别后，江浩坐上回家的公车，想到明天一大早又得投入战斗，有那么多的事情在等着他，他感到身心疲惫。

事实上，作为店长，这种“费脑子”的事情很多，在种种体力疲劳背后，精神上的劳累才最让江浩感到压力。店员如何培训、如何留住，甚至他们吵架或失恋他都得关注，还要思考竞争策略、客户关系如何维系、卖场怎样陈列、促销如何开展，等等，桩桩件件都要考虑周详。

然而，他觉得自己还有点力不从心，还有很多东西需要去学，而总部根本不可能拿门店的生意作为他实验的战场，他们需要完全称职的店长，能马上提升业绩的店长，一想到这里，他就感觉危机重重。他必须靠自己的力量去战胜这一切，虽然他向公司申请培训，可那并不能短时间实现，而战斗却已经打响。

“谁来帮帮我，教我如何做一名优秀的店长？”江浩不禁在心里大喊！

目 录

第 1 部分 实效篇：卖出商品才是硬道理

第 1 章 要卖商品先卖感觉

IT 卖场不是“迈场” / 003

顾客为什么购买 / 010

顾客为什么不买？ / 019

第 2 章 转换思维贩卖价值 / 025

IT 卖场销售之“移魂大法” / 025

提升 IT 卖场成交率的秘诀 / 044

第 2 部分 完善篇：管好人才能保持好局面

第 3 章 先修自己再度他人

IT 店长要做职业隧道的“穿行者” / 065

IT 店长的自我管理 / 069

第 4 章 人员管理培训先行

店员的引导与管理 / 077

如何培训店员 / 087



第 5 章 影响团队激励他人

作为店长，你需要增强“磁力” / 097

对团队成员的激励艺术 / 100

对团队成员的另类激励方法 / 109

第 6 章 绩效考核目标控制

绩效管理与绩效考核的区别 / 113

怎样获得一个好“目标” / 114

绩效考核与目标控制 / 118

绩效考核的方法 / 122

绩效评估纠正 / 123

第 3 部分 提升篇：懂经营才能持续成功

第 7 章 施展魔法装点门店

寻找魔法石——IT 卖场 POP 活化 / 131

有效引导顾客——IT 卖场陈列活化 / 136

细节决定成败——IT 卖场商品活化 / 139

IT 卖场活化之“三需”与“三避”原则 / 145

第 8 章 天天促销决胜终端

促销是有“套路”可循的 / 151

促销方案设计原则 / 156

三分策略，七分执行 / 161

第 9 章 服务顾客成本管理

顾客关系管理 / 175

有效控制现金交易 / 181

做一个心中有“数”的店长 / 183

| 第 1 部分 |

实效篇

——卖出商品才是硬道理

第①章 要卖商品 先卖感觉

IT卖场不是“迈场”

在人头攒动的 IT 卖场，如何让自己的卖场不成为“迈场”，并不是一个简单的问题。不要总空喊“顾客就是上帝”，顾客不是什么上帝，对于不信仰上帝的中国人来说，上帝离我们太远了。此时，顾客就在你的眼前，如果你能从顾客的角度考虑问题，理解顾客的感觉，那么你的门店一定可以成为销售过程的主导者！因为作为店长的你更能理解顾客的“人性”。

（一）“拉客”也要讲究艺术性

把自己当成真正的顾客，才会了解被拉的感受。

也许你在从事门店管理工作以前，也多次来过 IT 类卖场，那么你是否还记得第一次来 IT 卖场的感觉是怎样的？如果你不记得了，那么暂时忘记自己是门店销售人员，想一想你作为一个顾客出现在卖场时的感觉。

大部分的 IT 卖场，光柜台就有几千个，3 米之内的竞争对手可多达 9 个。你从滚梯上来刚一落脚，迎面就会压上来一帮人热情地向你打招呼，恨不能拉着你的手，扛着你，把你抢到自己的店里。竞争之激烈可见一斑。



我曾经在给宏基电脑做培训的时候，去中关村做现场调研，花了整整一上午的时间，站在海龙卖场和鼎好卖场的滚梯出口处观察。慢慢地我发现了一个很有趣的现象，顾客们并不像很多人想的那样会被拉进店里，有将近 80% 的顾客一见到“拉客大军”马上就躲，绕反方向而行，本来正打算进入旁边店的顾客，听到门口站着的众多拉客者热情的招呼声，大都加快脚步往前走，跑到竞争对手那里去了。虽然还有 20% 的顾客被成功地拉到门店里，但就我的观察，每个顾客逗留的时间平均不超过 30 秒，就逃也似的走出去了。



为什么会是这样呢？想要弄清楚这一点，最好是亲自去扮演一回顾客，亲身体验一下这种被“拉”的感觉。我就是这样做的，发现被人拉进来的感觉真的很糟，好像是被强迫“弄进来”的。相反，倒是那些显得不那么热情的门店，却让我感觉比较自在。

于是，我接着观察，看逃跑的顾客都走向哪个方向。结果发现，“拉客军团”相反的方向恰好是 80% 顾客逃跑的方向。所以，如果你是店长，要吩咐店员们不能在店门口过分热情地招呼顾客，即使招呼也不要让顾客有被强迫的感觉。最好是派两个店员，站在靠近滚梯出口最近的“拉客军团”相反方向 2 米外的位置上。2 米是“堵截”顾客最合适的距离，这时候，没有人竞争，并且

顾客对“拉客军团”的抵触情绪也会在2米后慢慢平息，这时候再听到店员的招呼声，抵触情绪也就没那么强。而且他们在“逃跑”的时候只是下意识地躲避，此时正不知道要往哪个方向走，如果店员们在此时出现，正好解决顾客这个问题，他们就会在感情上更自愿地跟你走进门店，心平气和地去挑选产品了。

所以，要经常把自己放在顾客的位置上去考虑，去体会顾客的感受，事实证明，这个办法非常有效。我在给宏基的店长培训之后，有些店长向我反映他们拉客的成功率比以前提高了许多，其拉客方法就是使用我说的这种。所以说“拉客”也是要讲究艺术性的。

（二）接近顾客有时机

接近顾客是店铺销售的一个重要步骤，也是一个需要技巧的工作。这方面做得好，不但拉近了与顾客的感情，而且还可以尽快地促成交易；反之，未开口便吓跑了消费者。

有时候，顾客还没有进入店里，店员就说“您好，欢迎光临”，“您好，您买点什么？”顾客还没有想进入店里时，听到这样的话，下意识地就会产生一种被拉进来的感情，为了避免这种感觉他很可能会离开继续向前走。

一位顾客刚走到店里，停在一个产品面前，店员马上跟过来，“这款产品是我们刚推出的新产品……这款产品的性能……”开始喋喋不休地介绍。顾客看了店员一眼，没有说话，又走到下一个商品面前，我们的店员马上又走到顾客面前开始口若悬河，这样一直走，一直说，直到把顾客说出口口。

这样的结果让我们的销售人员很郁闷，但其实顾客也很郁闷，之所以产生这种结果，是因为你没有掌握好接近顾客的时机。正确的做法是，当顾客走进来时，店员要和顾客的眼睛正面接触，这虽然未必和销售有所关联，但要把它视为应有的礼貌，然后暂退到一旁，等待再次向前招呼顾客的机会。

我在很多培训课上，都指出不能用错误的方式去接近顾客，其实你只需要说3句话就可以了。第一句：您好，欢迎光临；第二句：这是我们新款的产品，主要功能是……；第三句：欢迎下次光临。

刚走进来时，顾客一般都会左顾右盼地好像在找寻什么，当顾客的目光停



下来，注视着某一件商品时才是打招呼的好时机。因为长时间看着同样的商品，证明这位顾客对那件商品有兴趣，或者他的心绪已经到达“联想”的阶段了。这时候，我们可以慢慢地走到顾客面前说：“您好，有什么可以为您服务的吗？”之所以慢慢地走过来，是要给顾客我们刚刚注意到他的感觉。而如果顾客刚一抬头，我们就倏地出现在他面前，不仅会让顾客吓了一跳，也会告诉顾客“我们一直在盯着你”，让顾客感觉受到侵犯。

有时候，顾客在店内边走边浏览陈列的商品，突然停下脚步，这时候，顾客可能找到了想要的东西了。看清楚是什么商品令他心动，赶快趁热打铁向他打招呼吧。

当顾客开始用手触摸商品时，这也表示他对那件商品已经产生了兴趣，此时是你接近顾客的好时机。顾客正欲接触商品的刹那，如果你从背后跳出来讲话，恐怕会吓到顾客，最好先屏住呼吸一会儿，再从侧面自然地走过来招呼顾客较妥当。

另一个接近顾客的好时机就是顾客从看商品的地方抬起头来时，这意味着他想了解有关这件产品更详细的信息，需要有人讲解。这时我们应该毫不犹豫地走上前去。

（三）30 秒定成败

“接近客户的 30 秒，决定了推销的成败。”

这是成功的推销人士共同总结出的法则。在接触顾客的一瞬间，怎样和顾客打招呼是非常重要的。

有很多店员不懂得如何应对每一次接触的顾客，总找不到合适的切入点，感觉和顾客之间有很大的距离，没说几句就冷场了，不知道怎么接下去。这很正常，一些没有经验的店员总会碰到这样的场面。原因除了店员本身的性格因素之外，还有就是他们不知道如何找到和顾客沟通的切入点。学会向顾客提问就可以避免这种尴尬。

当接触陌生顾客时，顾客面无表情，有可能是你没有说对话，或是你说的话他不感兴趣，或是你说了一些顾客难以与你互动的话题。

我在假装顾客做调研的时候发现，IT卖场的大部分店员在顾客一进门时就会问：“你需要哪方面的产品？”如果你进入一家笔记本专卖店，听到的大多数都是：“你需要什么价位的笔记本？看好型号了吗？我帮你介绍一下……”大多数时候，顾客听见这样的话感觉并不好，这会让顾客感觉自己像被贴上了标签。

所以，在提问的时候，你要问最简单的问题，让顾客容易回答，不会产生防卫或反感心理。比如：

“先生，请问您要买的电脑是家用呢，还是商用？”

“先生，您对我们××的电脑了解吗？”

这些简单的问句顾客通常都会回答（一定要能激发对方的情绪），只要顾客一开口，你就找到了后面的话题，这样就形成了良好的互动。

同时，你也可以问开放性的问题。比如：

“××小姐，在选择笔记本的时候，您认为哪几方面最重要呢？”

“您所说的服务很重要，您希望我们提供什么样的服务呢？”

这样的问题要在打开话题之后谈，只要你诚心帮助顾客，顾客会很愿意说出心里话的。

（四）形成与顾客之间的正能量

据调查，有71%的顾客之所以从你的手中购买产品，是因为他们喜欢你、信任你、尊重你。因此，推销首先是推销自己。记住：顾客总是喜欢那些令人喜欢的人，尊重那些值得尊重的人。

“顾客不是购买商品，而是购买推销商品的人。”这种说法流传已久。推销的成功不是仅靠推销人员强而有力的说辞，更来自推销人举止言谈中散发出来的人格魅力，让顾客喜欢自己才是销售成败的关键，因此接近顾客的重点是让顾客从心理上先接受你。

首先，学会建立信赖感。人总是以心换心的，你只有对顾客真诚，顾客才可能对你真诚。我们在真诚对待顾客的同时，还要有热情，只有拿出你的真诚与热情，用充满活力的情绪来接待顾客；用微笑来面对顾客；主动关心顾客、



发自内心的喜欢你的顾客，并用交朋友的心态来与顾客交谈，沟通才有可能成功。记住：“真诚”是沟通能否取得成功的必要条件。

前几年为了方便我公司里的销售经理对外开展工作，公司规定销售经理需要配备笔记本电脑，所以近几年陆续采购了十几台笔记本电脑给员工们使用。后期购买的几台 IBM 笔记本电脑，我都是从中关村海龙卖场某个店面的店长手里直接采购的，我为什么每次都会找他呢？

因为这个店长我非常地信任，每台笔记本一过 15 天的包换期，他就会主动给我打电话，询问我是否需要免费重新给电脑分区，询问我的住址，然后会细心地把离我最近的售后服务站点的电话告诉我，方便我后期的维修。甚至连我有什么兴趣爱好他都会逐步了解，每隔半个月就会发个短信约我出去游泳、打球。结果呢？平时我想不起来他，但只要一买笔记本就会马上想到他。

其次，能够随时记住顾客的名字。记住顾客的名字，可以让人感到愉悦且能产生一种受重视的满足感，它是沟通中一项非常有用的法宝。记住顾客的名字，比任何亲切的言语更有用，更能打动对方的心。

我买第一款笔记本电脑就是因为那个门店的销售人员记住了我的姓。当时，我和夫人用了整整一下午的时间去选购和询价，结果越逛越觉得卖场的猫腻多，越看越不知道要买什么。后来，转到曾经逛过的一家店门口，店员亲切地向我打招呼：“尚先生，还没选到满意的笔记本吗？逛一下午应该挺累的吧，进来休息一下。”

我没想到这个店员会记得我的姓，他那恰到好处的热情也让人很舒服，结果当然是我们在他那里买了笔记本，为什么？感觉好啊。

我对人的声音比较敏感，很多声音听一次就印象很深刻。四年前的一天，我正在办公室里工作，突然桌上的电话响了，我抓起电话，另一端问道：“请问，是尚教授吗？”我马上回应说：“四川攀枝花的潘总吧？”在对方还没自报家门时就通过判断准确地叫出对方的姓氏，一定会让对方有良好的感受。果然他很惊讶地问我：“尚教授，你怎么知道是我啊？”我回答：“心有灵犀啊！”这样的回答让电话那头听着心里特别舒服，结果呢？他在四川地区大力推广我的营销公开课。其实归根结底就是通过叫出对方的名字让对方对我产生好的感觉。