

《终端管理·快速灵活·落地执行》

图书基本信息

书名：《终端管理·快速灵活·落地执行》

13位ISBN编号：9787513634718

出版时间：2014-10

作者：刘子滔

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

内容概要

一个品牌终端的运营和操作，人、货、场三个方向都至关重要。本书以倒叙的方式贯穿全文，以终端常见的问题作为开始，以解决问题的思考模型作为结束。列举了多个市场上大家都比较关注的现象和问题来作为探讨，并且从“猫尾巴式”的思维去做一个全新的推演和剖析，从同样的问题中找到新的原因，从新的原因分析中去制订新的应对策略，摆脱我们过去“想当然”的解决方式，尝试从一个新的角度去解决问题。

本书以“猫尾巴式的思考”方式引导广大读者，主要有三点原因：

其一，尾巴代表的是末端。如果是以一个企业来说，尾巴就代表的终端。大多数人的管理思维模式都是“从上往下”去贯彻与执行，但我个人的认知却是应该“由下往上”去思考和组织，要把终端做好就必须要以“终端”为思考核心，企业内所有的机制都应该围绕着终端可以快速运行与反应而设置。但是，目前许多企业的机制却让终端失去了快速反应的灵活性。企业期待终端业绩的提升，但是却又不断加大终端的负荷，不管是流程、表格还是技能方面处处窒碍，通常都是经过简单的能力训练之后就要求要求和考核。到底是企业浮躁了，还是员工浮躁了，还是都浮躁了？

其二，调节平衡。猫有一个特性，就是从高处摔下的时候，他可以依赖尾巴的方向变换调整身体的平衡，最终可以不受任何的损伤而平安的落地。其实，终端的健康运行除了是企业最终是否可以做强做大的保障之外，也是企业在遇到危机时是否可以平稳渡过的关键。企业之所以可以有强大的支撑与发展，并不只是靠工厂的生产、设计师的设计，而是在很大程度上依靠了终端店铺。如果终端店铺的销售业绩不理想，那么企业的现金流就可能出现较大的问题，一旦企业现金流出现问题，轻则伤筋动骨，重则一命呜呼。

其三：一头一尾。头代表的是开始，尾代表的则是结束，所以猫尾巴式的管理的另一层的含义就是逆向思考。当目标执行时，可以从“追求成功”的思维转换到“结果失败”的思维。当销售进行时，可以从“销售顾问想办法让对方购买”的思维转换到“顾客为什么要购买”的思维。当进行员工管理时，可以从“管理者如何管理员工”的思维转换到“员工为什么会心甘情愿接受管理”的思维。思维一方面可以从正向出发，另一方面亦可以从逆向开始，正逆两种思维都具有强大的力量，只是多数人只具备其一，并没有透过自我训练让自己二者兼备。

猫尾巴式的思考是管理者应该具备的一种思维方式和能力，应当从正向走一遍思维，再从逆向走一遍思维；从“我”的角度走一遍思维，再从“他”的角度走一遍思维；从成功的角度走一遍思维，再从失败的角度走一遍思维。因为越往高层走，对于最终结果的承担就会越加沉重，对于时间的运用就越需要谨慎小心。因此“猫尾巴式”的管理就是要提醒管理者，“以终为始”去做工作上的思考，可以更大程度的贴近业绩提升，最终才能让所有的工作都与既定的目标完全贴合。

全文的最后以“猫尾巴式”的终端落地执行模型作为总结，通过围绕一个核心、四个角色、六大方向以及十二项重点进行分析和梳理，希望对所有终端的管理者能够有所帮助。

作者简介

刘子滔 Sean

水慕天成首席营销顾问

知名实战终端咨询专家

中国店铺营销专家

《商战名家》特约作者

波司登、利郎、雅莹、朗姿、报喜鸟、马克华菲、罗莱家纺等多家知名品牌长期合作讲师

履历背景

2003年结合消费者心理与终端销售，首推终端销售固化七流程

2004年出版第一套终端店铺管理书籍《专卖店理念与构建》、《专卖店经营管理》、《专卖店销售服务技巧》

2005年出版全国首套针对服饰终端销售语言模板《服饰终端销售问与答》书籍

2006年首推终端固化训练模式，并成功在罗莱家纺、马克华菲等品牌成功运行

2011年开发专利课程《专卖店管理大富翁》、《专卖店销售大富翁》

2012年首推终端销售结构训练模式，并于2013年成功在波司登品牌成功运行

2013年开发专利课程《快速成交》、《叫醒你的耳朵做销售》、《猫尾巴式管理》、《终端教战训练》

2014年出版终端销售结构式训练书籍《看透顾客的心:叫醒你的耳朵做销售》，以及猫尾巴式管理书籍《终端管理·快速灵活·落地执行》

刘子滔老师从事终端工作20多年，讲师经历15年，授课场次3500场，先后为五十家以上的企业或品牌提供过专业的管理咨询、运营系统建设、销售服务规范与标准化建立、店务流程规划与标准化和加盟商单店管理标准化建立、代理商/经销商管理顾问等服务，为近千家企业提供针对性培训需求，进行订制性服务，受到企业与学员的高度认同与持续增效的服务。

授课风格

1. 授课风趣、幽默，擅长用生活化的语言表述各种理论，并能让听课人清晰并认同；
2. 语言通俗易懂、生动幽默、深入浅出、极具感染力，培训气氛活跃、带动性强，深受学员的喜爱；
3. 案例取材真实、有效，培训内容更具实操性和适用性，学员更易于接受、消化、理解与运用，达到事半功倍的即学即用效果；
4. 运用多年的企业管理与运营经验，并与国内外的管理理论相结合，给予学员更多的实际指导性意见，帮助其快速提升；

服务部分品牌

男装：卡尔丹顿、七匹狼、报喜鸟、罗蒙、沙驰、劲霸、与狼共舞、利郎、乔治白、乔顿、圣得西、创世、骆驼、红豆、VERRI（上海）等

女装：雅莹（杭州）、三彩（浙江）、伊布都（杭州）、布同（杭州）、迪维（杭州）、卡莱（杭州）、敦奴（浙江海宁）、娜尔思（深圳）、歌莉娅（广州）、思凡（大连）、江苏波司登、艾莱依、威丝曼（珠海）、季候风服饰（深圳）、千黛百合（杭州）、安子（新疆）、马思米亚（上海）等

男女装：马克华菲（上海）、左罗世家、鄂尔多斯、拜丽德、埃古等。

内衣：水中花、奥丽依、广东美思、曼妮芬、安莉芳、惠葆（孕妇装）美思、莱特妮丝等。

家纺：罗莱家纺、水星家纺、富安娜家纺、黛富妮家纺、乔德家纺、依娜家纺、梦洁家纺、凯盛家纺、罗卡芙家纺、特耐布艺、雅蓝鸟、孚日家纺、圣夫岛（上海）、宝缦家纺（上海）、温尔思、莎鲨家纺、紫罗兰家纺、伊人岛家纺、莱芙家纺等。

饰品、珠宝：周大福、潮宏基、梵迪、通灵翠钻、泰戈饰品、千千氏饰品、富翔国际集团（饰品）、VVA银饰、流行美、IDO珠宝、罗曼蒂克居家饰品（温州）等。

鞋类：大东鞋业、蜘蛛王、舒丹妮、奥康、喜来登、红蜻蜓、珂卡芙（温州）、DR.KONG（香港健康鞋）、SKAP、德赛（温州）、瑞贝卡（南京）、豪迈、巨日、骆驼等。

书籍目录

第一章“想当然”成就“意料之外”

盲目乐观，乐极生悲

当一个人不想面对自己的缺陷时，盲目乐观的状态就会出现，乐观不是因为自己真的有百分之百的信心做到，而是用乐观把自己所不想面对的部分做一个很好的遮掩，让自己完全听不见、看不见、想不到！

以终为始，问题预测

从假设自己的失败中强迫自己去面对可能的原因，因为这样的假设虽然会让人心里不舒服，但是却可以让人真实面对可能存在的问题。许多人会不只一次的在同一个地方跌倒，逃避是主因，如果继续维持同样的思维，这种跌倒绝对不会是最后一次。

反璞归真，量力而为

人有梦想是对的，有冲劲敢拼也是对的，但是要衡量好自己的能力和现状以及公司组织的体质，不要做超过自己能力而无法掌握的事情。有些人赌一把结果成功了，可能是运气，可能是时机点正好，也可能是有贵人出手相助，但这些条件是不是也会出现在自己身上，这个无法预估了。成功是努力得来的结果，靠赌注获得的成功机率是很小的。

利他思考，利于执行

时代的改变会带动人的需求转变，管理者只能跟着时代的巨轮转动，不可能以个人的两只手阻挡巨轮的前行，也不可能让巨轮因你而停下脚步。最可怕的是当你还在犹豫不决到底是要改变还是不改变的同时，时代的巨轮已经毫不留情的从你身旁滚过，你不追他，他就会离你越来越远，直到被淘汰。

创意思考，突破格局

一个人的不可能思想大多是来自于大脑中“固化条件”的限制，要改变自己，就要松动自己大脑中的“固化条件”；要改变他人，就要松动他人脑海中的“固化条件”。要化不可能为可能，要让达不成变成达成，只要“固化条件”松动，可能性就会一点一点从禁锢中被释放出来！

第二章 迷思解读，拨开迷雾

管理的迷思一：为什么终端执行力不高？

“我已经交代下去了，我已经帮他们培训过了，我下市场的时候都有提醒”。这些都是最有可能在执行不落地时推卸责任的说法。做了没有效果，结果跟没有做是一样的，付出要有回报，这是最基本的管理态度。

意义缺失，执行不力

信息传递，层层失真

阐述目标，清晰明了

不切实际，难以实现

能力欠缺，有心无力

打好基础，再谈提升

管理的迷思二：为什么流程表格执行不了？

终端是一个需要快跑前进的单位，背的东西越多，向前进的速度就会越慢，如果连自己为什么要快跑都不知道的话，终端不仅会放慢跑步的速度，甚至会干脆停下脚步。

没有回馈的付出

没有细部的指导

没有公正的评分

没有监督和检查

没有专业的指导

管理的迷思三：为什么目标完成率总是不尽理想？

目标完成率的问题绝对不是用一个方法或行为就可以完全解决，因为目标的稳定达成是一个细化的工程，从“心”到“行”，期间还要有技能的调整和不间断的监督和考核。通过短期行为，也许管理者可以解决眼前之患，但却无法解决长期之疾。

没有充足的目标认同

没有有效的支持计划

没有基本工作量认知
业绩管理周期不合理
管理者自身没有信心

管理的迷思四：为什么销售话术终端员工不买账？

销售话术最大的执行障碍是在改变他人从小到大的说话习惯上，不是销售话数是错的，而是在执行的推动上所存在的问题较多，单个个体是可行的，全面推广就会有较大的隐忧，因此热火朝天的上课氛围却不代表最终终端可以落地执行。

个人意愿和企业意愿冲突
没有有效的培训形式作为支持
大环境同化小环境
样板店的选择不合理
没有高效的培训方法

管理者迷思五：为什么VIP顾客忠诚度不高？

过去不等于现在，现在也不等于未来，因此用过去的做法未必可以解决现在的问题，也未必可以满足现在顾客的需求。一旦满足不了顾客的需求，顾客自然毫不留情地琵琶别抱，与其怪罪顾客没有忠诚度，不如怪自己做的太少，怪自己变的太慢，怪自己可以满足顾客的不够。当对方厌倦自己时，要好好问问自己为什么会做到令对方厌倦。

缺少最基础的顾客尊重
不运用20/80法则，形式化主义过浓
未对VIP顾客区别对待
顾客认为时间越长福利越少
企业提供自以为是的服务
讨厌企业无事不登三宝殿

管理者迷思六：为什么员工的自主性不高？

大多数人的主动性都不是天生的，而是通过后天训练逐渐养成的职业素养和习惯，因此要有主动性很高的员工，管理者只有两个方向：一是一次性把人招对，在招聘环节上谨慎把关；二是通常长时间的培养，慢慢养成员工良好的工作态度和习惯。如果要有满意的员工，双管齐下是比较好的做法。

职业化素养训练不足
缺乏参与融入的平台
企业传承不足
被被动性牵引
工资不如预期
没有制度的要求和约束

管理者迷思七：为什么总是训练、强调连带率，连带率依然不高？

特例只能一时吸引人的眼球，却永远成为不了常态，管理者要从心里先反思，到底自己在管理上追求的是什么，否则就会出现嘴上天天在说拒绝浮躁，而眼睛却又时时被浮躁所吸引，一点抗拒的能力都没有！

忽视配件商品的搭配
缺乏行为的统一管理
技能管理的耐心不足
行为管理的解决方案
连带点的训练导入

管理者迷思八：为什么顾客对于积分赠品没有兴趣？

赠品和积分其实都是可以是有生命的，只不过他们的生命需要品牌去赋予。有了生命，自然可以为我们贡献出生命的力量，没有生命，自然也就只能为我们提供单纯的赠品和积分价值，甚至连单纯的价值都提供不了。

赠品的选择不合理
销售顾问对赠品的错误认知
积分与赠品的价值不匹配

赠品的选择

“心灵赠品”

管理者迷思九：为什么员工不愿意推广高单价产品？

能用事、用物来解决问题的，就绝对不要用人来解决，但是对于管理者来说，用事、用物可能非自己权限之内可以做到，而品牌要做到也需要一定的时间，因此管理者的焦点还是应该集中在人的部分进行调整，将注意力与精力放在自己可以努力的部分上去工作，而不要把注意力和精力放在自己不可改变的焦点上去抱怨，这样才能与事与物产生正向互补的作用。

害怕顾客跑单

以自己的消费能力评估顾客

不具备销售高端品的素质

缺乏高端顾客的积累

没有短、中、长期的落地措施

管理者迷思十：为什么终端执行最终流于形式？

操作流于形式的原因很多，但管理者一定要知道，流于形式之后受到伤害的绝对不只是品牌，执行者甚至是顾客都会受到伤害，因此如果明明知道已经流于形式还继续纵容而不去积极的寻求改变与调整，这伤害将会扩大，甚至执行者也会对于之后所有需要执行的工作改变态度，慢慢的让流于形式变成是个人工作中一个糟糕的习惯。

主轴工作混乱

没有过渡的适应期

检查内容与终端现状矛盾

检查者没有端正检查态度

无有效的的时间管理能力

第三章 猫尾巴式管理：终端执行落地模型

终端执行落地模型的缘起

终端执行落地模型解读

一个核心：快速、灵活反应

四个角色：传达者、执行者、监督者、考核者

六大方向与十二项重点

终端执行落地模型的优点

配套课程推荐

【课程名称】：《猫尾巴式管理》

【培训收益】：本课程是以终端面临的各种问题作为开始，来寻求解决问题、落地执行的思考模型，运用以“他”为核心，以“顾客”为核心，以“执行者”为核心，由下往上进行新管理策略的探索，让企业的机制更高效的服务终端，提升终端反应力。

【培训对象】：董事长，总经理，加盟商，代理商，区域经理，店长，督导等

【主讲老师】：刘子滔老师

【辅导老师】：薛斌鹏老师

【培训时长】：3-4天

【课程形式】：课堂讲授+互动分享+案例分析

【课程名称】：《快速成交》

【培训收益】：通过“开”、“问”、“推”、“答”、“成”五大类销售结构训练，取代传统销售培训的漫长、痛苦、咬文嚼字、生涩的话术模版，用不到1%的时间就可以完全掌握的技巧，现场学，现场会，课后教。

【培训对象】：加盟商，代理商，督导，店长，销售精英等

【主讲老师】：刘子滔老师

【辅导老师】：薛斌鹏老师

【培训时长】：2-3天

【课程形式】：课堂讲授+现场演练+互动分享+案例分析

【课程名称】：《叫醒你的耳朵做销售》

《终端管理·快速灵活·落地执行》

【培训收益】：本课程细致的诠释了顾客在终端销售现场中经常出现的一些关键字眼，唤醒销售顾问的耳朵，通过“听”去发觉顾客的潜意识，从而找到正确的应对策略，为终端销售顾问开启另一扇提升业绩的大门。

【培训对象】：加盟商，代理商，督导，店长，销售精英等

【主讲老师】：刘子滔老师

【辅导老师】：薛斌鹏老师

【培训时长】：3-4天

【课程形式】：课堂讲授+现场演练+互动分享+案例分析

【课程名称】：《终端教战训练》

【培训收益】：本课程一方面通过以落地为导向，以业绩为核心的『教』，传授终端管理者全新的“六加一”带教技术；另一方面通过以效率为导向，以业绩为核心的『战』，力在提升管理者的目标沟通、会议管理、人事布局能力，最终实现全方位管理技能提升。

【培训对象】：加盟商，代理商，区域经理，督导、店长等

【主讲老师】：刘子滔老师

【辅导老师】：薛斌鹏老师

【培训时长】：2-3天

【课程形式】：课堂讲授+现场演练+互动分享+案例分析

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com