中国服饰业品牌铸造必读
祝文欣/主编　戴　虹　张建华/副主编

服饰品牌全能督导

郭凤　编著

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

前　言

从产业发展的角度来看，中国服饰业在改革开放后 20 多年的发展，大致经历了五个时代。第一个是产品时代，在短缺经济背景下，只要有产品就能卖出去。随着产品的丰富，服饰产业进入了价格时代、包装时代和体验个性化消费的体验时代。当个性化消费越来越丰富时，商家的服务质量就越来越为消费者所关注，服饰业又进入了服务时代。在这种发展过程中，我国服饰业所取得的卓越成就是人所共知、有目共睹的。

但是，我国服饰业当前所面临的种种问题也是不可忽视的。有人将这些问题概括为几点，即“大而不强、实而不名、跟而不领、广而不聚”，这可谓指到了中国服饰业的痛处。

如何推进中国服饰业的进一步发展，可以说是仁者见仁，智者见智。但以下这一点是可以肯定的：今日之服饰界，品牌塑造已经成为许多企业的思想共识和经营重心。我国服饰业已涌现了一批有一定认知度和美誉度的品牌，品牌的力量使这些企业迅速崛起，成为服饰业的“领头羊”。当前，国际服饰品牌纷纷抢滩中国市场，其不俗表现及其对我国服饰市场所形成的强劲冲击力，也让我们进一步认识到品牌的威力之所在。

在当今众多新生品牌中，有很大一部分是从做批发向创品牌转型的：从做批发起家，然后努力提高产品质量，接着开始做广告创品牌，再陆续开设专卖店，进商场开设专柜。在这种转变过程中，他们面临这样或那样的问题：管理不善、定位不清、营销

乏术等。

面对这些问题，有些企业要么铺天盖地进行广告轰炸，试图“轰”出一个服饰名品；要么“跑马圈地”，大摇加盟大旗，期盼“圈”出一个服饰精品……

其实，任何品牌的塑造都是一个系统工程，是一个锤炼积累的过程。零打碎敲成不了名牌，急功近利也出不了名牌。品牌的塑造涵盖产业环境研究、自身状况分析、目标市场选择、品牌定位、产品开发、生产加工、渠道建设和卖场促销等一系列的过程，也包括企业人才引进、组织架构建设与企业文化塑造等一系列的支持。所有这一切，都需要正处于迅速成长的我国广大服饰企业以开放、进取的心态去学习，以坚忍的精神去执行。

为此，中研国际——专门服务于服饰行业的管理咨询公司，在为服饰企业培训、咨询的同时，先后成功推出了“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及店铺运营 VCD 系列教程，在市场上引起强烈反响。

如今，中研人再接再厉，推出此套“中国服饰业品牌铸造必读”系列丛书（共五本，包括《服饰品牌总部运营》、《服饰品牌人员管理》、《服饰品牌商品企划》、《服饰品牌特许经营》和《服饰品牌全能督导》），从组织架构、人员管理、商品企划、特许经营等各个方面进行了深入的剖析，以期给服饰品牌之路上行进的您以强有力的引导和支持。

服饰业是一个前景广阔的行业，需要更多专业人士的加入，以推动其更快速地成长。在未来的日子里，中研国际将始终秉承“推广全球品牌成功经验，专注中国服饰业管理服务”的理念，以“实战、实效、系列、细分”为原则，推出更多、更好的精神产品，以满足社会的需求。

在本套丛书的编写过程中，我们得到了众多专家、学者以及业界同仁的鼎力支持，由于篇幅所限，在此就不一一列出。

再一次感谢中国纺织出版社的全体策划、编辑、发行人员，他们的辛勤劳动，使我们的产品能够让更多的读者分享。他们多年来为业界做出的重大贡献，我们将铭记于心！

在本套丛书的编写过程中，我们参考、借鉴了有关的营销、管理类书籍，在此一并谢忱！

中研国际品牌管理咨询机构

产品研发中心

2005 年 1 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

致读者

何谓督导？督导对于今天的服饰零售终端市场有什么样的作用？怎样才能成为一名优秀的督导人员？如何在实际工作中运用督导？

国内服饰零售企业，特别是需要针对终端顾客进行运营的企业，从总经理至终端店铺的一般员工，甚至身在督导岗位的本人，都对这个职位的定位、角色以及职能方向感到模糊：不清楚自己的位置，不清楚自己应该干什么，如何做好，具体的执行标准是什么，这个职位在个人的职业发展空间中有何作用等等。当然，由于许多零售企业以前的岗位分工没有那么细，所以也就没能感觉到督导职能的重要性和关键所在。

随着零售市场竞争的加剧以及商品同质化的趋向越来越明显，以服饰零售经营为主的企业开始意识到“掌控终端，就掌控了一切”，越来越关注掌控终端的核心要素——“督导”这个岗位，并在企业内部逐步建立起这种职能系统。因为这个系统的核心能力就意味着企业更多的销售量，意味着终端卖场更完善的品牌形象与服务，意味着顾客更高的忠诚度。

如果您是一名正在努力摸索的督导人员或正准备从事督导工作的朋友，那么本书将使您：

- 重新认识与深刻理解督导的角色定位。
- 学习督导工作的基本原理和方法。
- 掌握优秀督导工作的核心技能。
- 快速提升督导的业绩。

张艺谋创造了中国电影的典范；姚明成为中国篮球的象征；罗大佑更换了中国音乐的时代。那么您可以成为督导专业上的第一！

编　者

2005 **年** 1 **月**

目　录

第一章　督导定位篇　1

第一节　督导的定位　2

一、督导在企业中的角色　3

二、督导在企业组织结构中的位置　11

第二节　督导的工作理念　12

一、抓住问题的本质　13

二、积累经验取代伤痕　14

第二章　督导认识篇　17

第一节　督导的形象要求　18

一、干净整洁　18

二、优雅大方　20

三、具有亲和力　21

第二节　督导的职业素养　21

一、专业知识全面　21

二、表达流利清晰　21

三、善于适应协调　22

四、灵活敏捷　22

五、干练高效　23

六、责任感强　24

第三节　督导的职业守则　25

一、诚信守诺　25

二、恪守机密 25
三、构架资源 26
第四节 督导的基本职责 26
一、保障店铺的良性运营 26
二、提高店铺的规范化程度 31
三、强化店铺人员的培训与考核 32
四、提升店铺的“质量” 33
五、有效推行公司的政策 34

第三章 督导技能篇 37
第一节 有效的沟通 38
一、沟通的定义 39
二、沟通的模式 39
三、沟通应注意的方面 40
四、沟通的途径 41
五、各种沟通行为的效果 42
六、沟通的三种方式 48
第二节 激励的艺术 54
一、激励的含义 55
二、激励的三大方式 59
三、激励需注意的方面 62
第三节 建立高效的团队 66
一、团队的概念 68
二、团队的不同阶段 70
三、领导团队的四种方式 74
第四节 可持续性的培训 79

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一、培训的定义 80
二、培训内容的三大要素 81
三、成人培训与传统教育的区别 82
四、培训需求分析 82
五、年度培训计划与预算 84
六、培训的进行 88
第五节 销售的提升 98
一、提升销售的四个方面 98
二、督导销售的心态原则 103
第六节 促销的实施 109
一、促销的概念 109
二、促销组合 110
三、促销的基本流程与措施 110
四、组织促销的四个保障 116
五、促销后的总结与反省 118
第七节 商品的合理调整 119
一、商品调整对于店铺的重要性 120
二、店铺进销存的物流管理 124
第八节 财务的监控 126
一、资金管理 127
二、营业收入管理 132
三、基础账务管理 133
四、商品进销存平衡月报表的编制 135

第四章 督导实战篇 139
第一节 门店执行和考核 140

一、店铺执行的关键要素 140
二、具体执行方式 144
三、终端店铺的考评标准 151
第二节 督导服务场景演练 156
一、橱窗陈列的“争议” 156
二、如何促销 159
三、如何提升销售团队的凝聚力 161

参考文献 167

第一章

督导定位篇

——“做正确的事比正确地做事重要得多。”

所以，做任何事情之前必须清楚自己的定位与职责目标。

章节收获

- *认识督导在企业中的角色定位*
- *明确督导工作理念*

第一节　督导的定位



勤快狗与懒惰猫

一户人家养了一条狗和一只猫。

狗是勤快的。每天，当主人家中无人时，狗便竖起两只耳朵，虎视眈眈地巡视在主人家的周围。哪怕有一丁点的动静，狗也要狂吠着疾奔过去，就像一名警察，兢兢业业地为主人看家护院。

每当主人家有人时，他的精神便稍稍放松了，有时还会伏地沉睡。于是，在主人家每一个人的眼里，这只狗是懒惰的，极不称职的，人们便也经常不喂饱它，更别提奖赏它好吃的了。

猫是懒惰的。每当家中无人时，它便伏地大睡，哪怕三五成群的老鼠在主人家中肆虐，它也不管。睡好了，就到处散散步，活动活动身子骨。等主人家中有人时，它的精神也养好了，这儿瞅瞅，那儿望望，也像一名尽职尽责的警察，时不时地，它还要去给主人舔舔脚、逗逗趣。在主人的眼中，这无疑是一只极勤快、极尽职守的猫。好吃的自然给了它。

由于猫的“不尽职守”，主人家的耗子越来越多。终于有一天，耗子将主人家唯一值钱的家当咬坏了，主人震怒了。他召集家人说：“你们看看，我们家的猫这样勤快，耗子都猖狂到了这种地步，我认为一个重要的原因就是那只懒狗，它整天睡觉也不帮猫捉几只耗子。我郑重宣布，将狗赶出家门，再

后叫店铺辅导部，再后来称为市场形象管理部。前段时间又改称为督导培训部，现在是督导部。当然，这个队伍在企业中的职能管辖与权限范围也在不断改变与调整。从市场的变化与企业的成长这个宏观角度来分析，督导角色的变化和调整是非常正常的。但变化频率不能太快，否则就会出现 新的职能定位在内部管理中还未执行，流程还未成熟，各方面的人员调整还未到位，又开始另外的定位调整。这样必然让终端管理的各个链条紊乱，无法正常运作。从经营管理者的层面分析，其实，主要经营者对督导的角色定位，在企业终端管理和品牌建设上究竟要起什么作用，这个队伍的成员应具备怎样的特质，如何去建立这样的体系，还很模糊和迷茫。因此，督导这个岗位就随着经营者的思维不断变化而调整，从而使队伍中人员流失严重，终端管理体系混乱。

二 督导在企业中的三大角色

1. 中层管理者

督导的工作是负责把企业的高层与基层联系起来，指令终端店铺的人员有效执行高层管理的政策和目标，并将相关资源整合，以完成企业不同阶段的目标任务；起着“承上启下”的作用，是执行力的关键要素。就像机械运作中相互连接的“螺丝钉”，虽然小，但发挥大功效。没有这个“螺丝钉”，所有的机器都无法正常运转，工厂无法正常生产。因此，终端零售督导人员能够将品牌企业的战略措施执行到每个销售一线，将品牌企业的核心文化渗透到每个销售细节，将品牌的内涵传达给终端的消费者，将终端市场的变化随时像“传感器”一样，敏锐地上传到品牌企业的高层。

需要全本请访问 www.ertongbook.com