

服装店长

这样当就对了

导购到店长的完美蜕变，
店铺盈利的
实战宝典

4 真实
板块

11 主题
演练

24 实操
案例

28 店铺运营
管理工具

徐海宁 钱文华 陈其晖

编著

👤 店长角色定位 🛍️ 店铺管理

👤 订货技术 📅 节假日销售 🧑 人员管理

🛒 客户管理

服装终端零售系列丛书

服装店长

这样当就对了

徐海宁 钱文华 陈其晖

编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书基于服装店长的岗位需求,结合品牌营销实例和培训专家建议,按照店铺日常运作、业绩管理、人员管理、客户管理等四大店长工作内容提炼出11个主题,帮助店长全面提升店铺管理能力,成为合格的店铺管理者。除知识技能讲解外,本书还提供实用的案例分析和工具模板,并针对知识应用提供实施建议,帮助服装店长迅速转换角色,轻松盈利。

本书可作为服装店长日常管理的实用手册,也可作为高级导购及督导的培训参考,在提升个人能力的同时,优化终端带教工作。

图书在版编目(CIP)数据

服装店长这样当就对了 / 徐海宁, 钱文华, 陈其晖编著.
—北京: 中国纺织出版社, 2014.7

(服装终端零售系列丛书)

ISBN 978-7-5180-0701-1

I. ①服… II. ①徐… ②钱… ③陈… III. ①服装—商店—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第113903号

策划编辑: 王 璐 责任校对: 楼旭红
责任设计: 何 建 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-87155894 传真: 010-87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博http: //weibo.com/2119887771

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年7月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 12

字数: 158千字 定价: 36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



序 PREFACE

十年前，服饰企业跑马圈地、快速扩张，使得销售额飞速上升，造就了一批国内知名企业品牌，国内服装零售市场也呈现出一派欣欣向荣的景象。但随着社会转型和消费模式的更新，潜伏的危机逐渐显露出来，这种危机就是在品牌林立、消费多元化的当下，终端销售跟不上市场快速变化的步伐，以及终端运营管理和人员管理的滞后。如何更加有效地提升销售技能和专业素养，已经成为服装终端销售人员必须面对的难题。

在企业组织的针对零售的培训中，课程的信息量非常大，但学员无法从中提炼出直接可以简单上手的内容，再加上培训时间短、间隔时间久，所以经常出现“培训前冲动、培训时激动、培训后一动不动”的现象，学员无法将课堂的知识点转化到工作中。究其原因就是：课堂里改变的是思维，而没有改变行为！所以说要想得到好的行为习惯和结果，首先要学到真正需要的内容，然后通过不断的练习，反复应用所学的知识，才能逐渐掌握技术要领。一旦学会，且巩固扎实了，就自然而然形成了潜意识习惯，不用再思考步骤了。

在由锐学咨询（徐海宁、钱文华、陈其晖）组织编写的《服装店长这样当就对了》及《服装导购这样做就对了》这两本书中，着力解决了服装零售培训面临的两大难题，即在服装终端销售中“什么是导购和店长最专业的专业技能？”以及“如何将所学知识运用到实际工作，实现个人提升和店铺盈利？”这两个方面可以概括为：学有所用，学以致用。

学有所用：解决“学什么”的难题，给你真正需要的内容！

■ 根据岗位需求确定内容：综合数十家服装企业调研、数百位培训经理、培训师分析，确定导购、店长的能力需求，摒弃大而全，根据需求开发内容。

■ 从实战中提炼内容：汇集大量服装企业个案，在此基础上确定内容专题，提出最优解决方案。真实再现终端现状，确保你能快速“对号入座”。

■ 以教学设计方法重新梳理、细化内容：改变传统“灌输式”阐述方式，注重对读者的引导、启发思考、增强体验。结合案例分析讲解知识点，更易于读者理



解和吸收。

学以致用：解决“如何落地”的难题，提供简单有效的落地方法！

我们结合知识落地的需求，提出“学习一带教”模式。并根据这一模式设置不同的模块，以供读者顺利应用所学知识，供管理者规范带教工作。

■ 模块一：导入案例——用于带教前，启发员工反思工作中是否有类似情况，分析问题的原因何在，作为学习预热，激发学习动机。

■ 模块二：实施建议——结合每个主题的关键内容设计带教活动，指导读者将技能运用到实际中，指导带教者完成实地教练。

■ 模块三：工具箱——提供实用模板、表格，供读者在应用时借鉴、记录，同时也作为管理者的跟踪工具。

最后，要感谢以 AZONA 培训总监赵海龙先生为代表的众多品牌服装公司的培训专家对此书系的大力支持并提出宝贵意见，还要感谢以朱朝晖、侯红霞、刘肖月为代表的编辑团队，通过他们的努力，相信此书可以为您提供多方面的指导，帮助您有效解决实际问题。

锐学咨询

2014.4



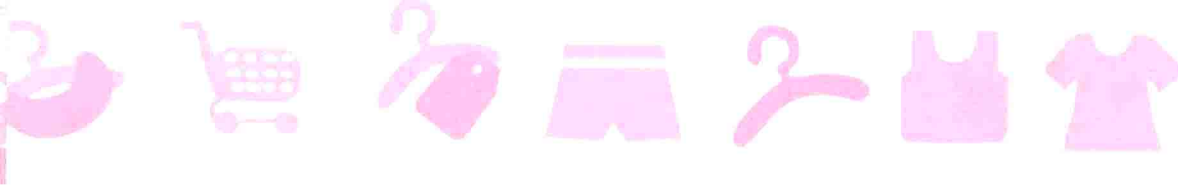
目录 CATALOG



店铺日常运作 ——初当店长，有条理

主题一 店长角色定位

- 3 一、新店长角色转换
 - 3 (一) 店长的重要性
 - 3 (二) 店长与导购的区别
 - 4 (三) 店长自我定位与角色转换
- 6 二、店长主要职责
 - 6 (一) 概述
 - 6 (二) 店铺业绩管理
 - 6 (三) 店铺日常管理
 - 7 (四) 店员管理
 - 7 (五) 商品管理
 - 8 (六) 客户关系管理
 - 8 (七) 财务管理



8	(八) 信息情报管理
8	三、店长心态塑造
9	(一) 将问题转化为机会
9	(二) 改变不愉快的氛围
9	(三) 常问自己两个问题
10	四、店长核心技能
11	(一) 目标管理力
11	(二) 主动沟通力
11	(三) 创新学习力
11	(四) 团队领导力
12	(五) 店员指导力
12	五、新店长工作要点
12	(一) 新店长快速成长法则
13	(二) 新店长的首要工作
15	实施建议
15	工具箱

主题二 店铺会议

19	一、店铺会议概述
19	(一) 店铺会议的分类
19	(二) 店铺会议的作用
19	二、店铺晨会
19	(一) 晨会的定义
19	(二) 晨会的常见形式
21	(三) 晨会一般流程——晨会七步曲
22	(四) 晨会的作用
22	(五) 店长如何开好晨会
26	三、店铺夕会
26	(一) 夕会的定义



目录 CATALOG

- 27 (二) 夕会的目的
- 27 (三) 夕会的内容
- 28 **四、店铺其他会议**
- 28 (一) 店铺月会
- 28 (二) 店铺周会
- 29 (三) 店铺临时会议
- 29 实施建议
- 30 工具箱

主题三 店铺目标分解

- 33 **一、店铺目标与目标分解**
- 33 (一) 目标在店铺管理中的作用和意义
- 33 (二) 店铺目标分解概述
- 34 **二、店铺目标分解的依据和步骤**
- 34 (一) 店铺目标分解的依据
- 35 (二) 店铺目标分解的步骤
- 37 **三、店铺目标分解的具体方法**
- 37 (一) 店铺目标分解的传统方法
- 38 (二) 份数分解法
- 40 实施建议

主题四 店铺 6S 管理

- 43 **一、6S 概论**
- 43 (一) 理解 6S 的含义
- 43 (二) 6S 的作用
- 44 **二、6S 的实施方法**
- 45 **三、1S——整理**
- 45 (一) 整理的含义及重要性
- 45 (二) 实施方法：红牌作战



47	四、2S——整顿
47	（一）整顿的含义及重要性
47	（二）整顿的关键——三定
48	（三）整顿的方法：看板作战
49	五、3S——清扫
49	（一）清扫的含义及重要性
49	（二）清扫的实施要领
50	六、4S——安全
50	（一）安全的含义及重要性
50	（二）安全实施要领
53	七、5S——清洁
53	（一）清洁的含义及重要性
53	（二）清洁实施要领
54	八、6S——素养
54	（一）素养的含义
54	（二）素养的实施要领
55	实施建议
56	工具箱



业绩管理——蛛丝马迹，提销量

主题五 店铺订货技术

65	一、如何确定订货量
65	（一）订货量的重要依据



目录 CATALOG

- 67 (二) 订货量的其他参考依据
- 68 (三) 计算订货量

- 69 **二、如何确定订货的结构**
- 69 (一) 主力品类分析——确定畅 / 滞销品
- 71 (二) 不同款式的分析——确定畅 / 滞销款
- 72 (三) 主力品类的细化分析
- 73 (四) 如何确定当年的商品构成
- 74 (五) 消费价格带

- 75 **三、如何生成订货单**
- 75 (一) 款式的基本配置
- 76 (二) 款式的宽度和深度
- 78 (三) 根据当季主题确定款式
- 79 (四) 生成订货单
- 79 实施建议

主题六 提升业绩的关键指标

- 83 **一、店铺业绩指标**
- 83 (一) 业绩分析现状
- 84 (二) 报表中的关键业绩指标

- 85 **二、店面管理指标分析**
- 85 (一) 同比
- 86 (二) 总销售额
- 87 (三) 坪效

- 89 **三、人员管理指标分析**
- 89 (一) 连带率
- 90 (二) 客单价
- 92 (三) 平均单价
- 93 (四) 人效



94	四、商品管理指标分析
94	(一) 分类货品销售额
95	(二) 畅滞销 10 款
98	(三) 货品流失率
99	实施建议
99	工具箱

主题七 管理节假日销售

102	一、节假日的管理工作
103	二、节假日销售前的分析
104	三、人员管理
104	(一) 确定人员排班
104	(二) 明确工作分配和职责
105	四、货品管理
105	五、顾客管理
106	六、服务管理
106	七、宣传管理
106	八、节后工作
108	实施建议
108	工具箱



人员管理——招兵买马，巧管理

主题八 如何培养导购

- | | |
|-----|---------------------------|
| 110 | 一、导购培养的三大模块 |
| 111 | (一) 三天无薪考察期 |
| 112 | (二) 入职培训 |
| 113 | (三) 岗位培训 |
| 115 | 二、培养计划的核心 |
| 117 | (一) 怎样做好传帮带 |
| 118 | (二) 制定传帮带培训计划 |
| 121 | 三、深化培养的四大秘诀 |
| 121 | (一) 秘诀一：采用 X+n 的竞争合作导向式编制 |
| 122 | (二) 秘诀二：适人适岗 |
| 123 | (三) 秘诀三：理人而非管人 |
| 124 | (四) 秘诀四：培训和训练 |
| 124 | 实施建议 |
| 125 | 工具箱 |

主题九 如何激励员工

- | | |
|-----|--------------|
| 129 | 一、认识激励 |
| 129 | (一) 什么是激励 |
| 129 | (二) 激励的价值 |
| 130 | 二、物质激励——薪酬激励 |
| 130 | (一) 薪酬激励结构 |



- 130 (二) 底薪
 - 131 (三) 提成
 - 133 (四) 奖金
 - 134 (五) 福利待遇
 - 134 (六) 薪酬激励设计技巧
- 135 **三、非物质激励——精神激励**
- 135 (一) 月激励方案
 - 137 (二) 日常激励
 - 139 (三) 岗级评定激励
 - 140 (四) 按员工类型设计激励方案
 - 141 实施建议
 - 141 工具箱



客户管理——巩固资源，挖潜力

主题十 处理客户投诉技巧

- 145 **一、认识客户投诉**
 - 145 (一) 认识到处理客户投诉的重要性
 - 145 (二) 投诉产生的原因
 - 145 (三) 投诉客户的类型
 - 147 (四) 处理客户投诉的态度
- 147 **二、处理客户投诉的基本程序**
- 147 (一) 认真聆听，并做好记录
 - 149 (二) 了解客户的真实目的，并作出快速分析
 - 150 (三) 承担责任，提出解决方案



目录 CATALOG

- 150 (四) 跟踪服务
- 150 **三、客户投诉的基本问题分析**
- 150 (一) 非质量问题而产生的投诉
- 151 (二) 面料问题或不当操作产生的投诉
- 152 (三) 商品已经超过了退换货期限 (或没有发票凭证)
- 153 **四、处理客户投诉的几种沟通技巧**
- 153 (一) 处理客户投诉的风筝原理
- 153 (二) 缓和客户怒火的措辞
- 154 (三) 倾听与回应的语言模板
- 156 实施建议

主题十一 店铺 VIP 客户忠诚度管理

- 160 **一、VIP 客户忠诚度**
- 160 (一) 什么是 VIP 客户忠诚度
- 160 (二) VIP 客户忠诚度的重要性
- 161 **二、根据忠诚度细分客户**
- 161 (一) VIP 客户忠诚度模型分类
- 162 (二) 店铺 VIP 客户忠诚度评分表
- 164 **三、VIP 客户忠诚度管理策略**
- 164 (一) 提高客户感知度, 提升客户忠诚度
- 165 (二) 完善服务补救机制, 实现客户忠诚
- 165 (三) 提供个性化服务, 设计创新服务
- 166 (四) 加强 VIP 客户管理
- 166 (五) 塑造良好的品牌和企业形象
- 167 **四、各类型 VIP 客户关怀案例及策略**
- 167 (一) 知己型——关怀策略
- 169 (二) 蝴蝶型——获取策略
- 171 (三) 藤壶型——发展策略
- 172 (四) 过客型——转换与放弃策略
- 173 实施建议
- 173 工具箱

THE FIRST PART



第一部分

店铺日常运作
——初当店长，有条理

主题一 店长角色定位



新店长 Linda 刚刚上任没多久，就感觉到生活发生了很大的变化。在她做导购的时候，她的人缘非常好，可是现在身份一变化，大家就和她产生了距离。以前，店员们会偶尔议论对工作不满意的地方，Linda 可以置之不理，但现在就必须引导大家的态度，这使店员们和她再也亲热不起来了。以前，Linda 是销售能手，她只要做好自己的业绩就可以了，现在却要在全店的业绩负责，帮助店员们把业绩做出来。

Linda 觉得身心俱疲，每天劳心劳力还得不到大家的认可，非常沮丧。

新上任的店长在工作时，往往会面临各种挑战，感觉无处入手。要打破这种局面必须重新审视一个问题：在急于应付问题之前，你是否对自身的新角色有了清晰的定位？

从导购到店长，身份即从执行者转变为管理者，只有确立了自身角色定位，真正理解了管理的意义，才能顺利开展各项工作，逐步适应岗位，让店铺不断壮大。

一、新店长角色转换

（一）店长的重要性

店长是带领店铺团队工作的人，是店铺与总公司沟通的桥梁。他要对整个店铺的工作人员进行指导、对店铺收入和费用进行监督。一个优秀的店长既是总部的一个有效执行者，又是一个成功店铺的经营者，他带领团队为顾客服务，为公司赢得利润，起着承上启下的重要作用。

（二）店长与导购的区别

Susan 担任店长时，每天她都会第一个到店铺，就算工作再辛苦，她也会保持一脸笑容，充满激情，每一个店员都能被她的勤奋和热情所感染。

当 Susan 与店员们建立了良好的关系以后，她逐渐了解到每个人的性格特点、能力差异、人际关系等，于是她根据大家的特点重新调整了分工，发挥每个人的特长，互相协作，让整个团队的运作更高效。

在销售的空档，Susan 会带领店员练习销售服务技巧，提升团队的销售能力和服务水平。在为顾客服务时，如果遇到复杂问题，她也会协助导购销售，但她却不会代替导购与顾客沟通，从而有效帮助导购在问题中学习、成长。

每当碰到顾客投诉、与商场人员交涉时，她又会第一时间站出来协调。Susan 的行事方式赢得了店员的尊重，大家每天都非常有干劲，凝聚成了一个牢固的团队。

很多店长都是从业绩突出的导购提升上来的，因此很容易简单重复以前的工作，没有真正转化为管理者。在看到店长 Susan 的工作方式后，你清楚店长与导购的区别了吗？

通过表 1-1，我们能很容易地对比出导购和店长的差别：