

店长 应该这样当

最旺服装店
轻松盈利五大关键

门店销售管理专家 欧阳海淼◎著

升级版



品牌多、竞争大、电商扰、促销频、顾客挑……生意怎么做？
卖场人气、货品购销、库存控制、店员调配……现场如何管？
搞定五大关键，你的门店也能稳赚不赔，轻松稳当金牌店长！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

店长 应该这样当

最旺服装店
轻松盈利五大关键

升级版

门店销售管理专家 欧阳海淼◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在品牌多、竞争大、促销频、顾客挑的大环境下，店铺管理难度逐年加大，因此找到提升门店经营业绩的应对策略就显得尤为重要。本书在《店长应该这样当》第一版的基础上，结合当下的市场变化，对原有内容重新进行了整合，涵盖了店长开店必读的“起点篇”、“销售篇”、“人才篇”、“货品篇”、“卖场篇”五大内容，并在书后新增了店铺管理实用工具表格。可以说，店长在门店经营中遇到的种种难题，都能从本书中获得解决方案，从而帮助更多的零售终端一线店长轻松稳妥地当一个金牌店长。

图书在版编目（CIP）数据

店长应该这样当：最旺服装店轻松盈利五大关键：
升级版/欧阳海森著. 2版. —北京：机械工业出
版社，2013.12

ISBN 978-7-111-45102-0

I. ①店… II. ①欧… 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（2013）第 298373 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍

责任编辑：贾秋萍

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 2 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·17 印张·1 插页·217 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-45102-0

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

升级版前言

2011年1月1日，我的第一本书《店长应该这样当》在全国各地陆续上架，两年多以来，加印多次。许多热心读者关注，赞誉、鲜花、掌声……如潮水般涌来。

行走在培训路上，攀登在传道途中。忙忙碌碌中，从2003年5月18日成都的第一堂课开始，在培训的实践道路上也算走过了10个春秋。这10年间，从最初对培训行业的懵懂、轻狂、一腔激奋到遇到挫折的迷茫、沉淀，以至到现在许多人眼中的小有成绩，自成一派，这中间，有汗水、有泪水；有失落、也有欢笑。而在这些光鲜的后面，我看到了更多的危机。

紧随运动品牌关店潮之后，诸多男装品牌销售惨淡，而传统百货业也危机来袭，太平洋百货关店，贵友百货关店，大洋百货关店，百盛商场关店……同时，面对互联网的冲击，马云预言：未来10年50%的传统零售市场将被抢占，连锁门店岌岌可危。门店租金上涨，人工成本增加……

与之相反的是，我们的顾客期望值越来越高，促销打折更是层出不穷。在利润空间不断被压缩的今天，在电子商务严重冲击传统零售模式的情况下，很多品牌已经不得不把一些步行街的门店作为形象店，不是为了赚钱，只是为了树立形象。在这样严峻的情况下，如何能够让你的店铺变为盈利的店铺，而不是鸡肋呢？面对国际品牌国内化，国内市场国际化的现状，这是一个营销时代的转折点。

很多零售行业的门店经营者、店长，都关心这样的话题，而现在市场竞争越来越激烈的趋势，也迫使我们不断前行、不断学习。看到

一批又一批学员殷切求知的眼神，也目睹众多因企业快速发展而被强行“拔起”的店长、督导、经理，他们身在其位，责任重大，尽心尽力，却因缺乏指导而迷惘、挫败、失落、放弃……没有谁是天生的人才，璞玉也需要千百次的打磨。

零售业是一个充满挑战、步步危机的行业，终端门店的人员的行为决定了顾客的去与留，最终决定了这家店铺的生与死。它注定我们每一个从业人要不断充实自己，提升自我，能够给正在这个道路上前行的伙伴一点点微小的帮助，我已经很开心。

本书是根据我的第一本书《店长应该这样当》，结合当下的市场变化，对内容重新进行了整合，加入新的资讯和更多的实用工具表格，与时俱进，帮助更多的门店成长。

让我们一路向前，梦想是唯一的行李。

欧阳海森

2013年11月于广州

目 录

升级版前言

第一章 起点篇：最旺门店，赢在起点 /1

第一节 你好，陌生人 /3

第二节 你应该关注哪些盈利点？ /9

第三节 顾客会被我的门店吸引吗？ /13

第四节 传统零售模式如何应对电商？ /18

第二章 销售篇：服装这样卖才畅销 /27

第一节 谁才是对的？——销售能力与服务意识 /29

第二节 谁抢走了我的顾客？——同样的客流量为什么进店率不同 /35

第三节 谁吓跑了我的顾客？——如何解决深度接触率的问题 /42

第四节 找卖点还是找买点？——为什么成交率过低 /48

第五节 谁拿走了顾客的钱包？——如何提升客单价 /54

第六节 谁逼走了下一单生意？——如何提升续销额 /62

第三章 人才篇：培养业绩高手 /69

第一节 选导购，到底什么样的人是我需要的？ /71

第二节 如何让你的员工自动自发 /78

第三节 新任主管如何培养你在员工心目中的地位？ /85

第四节 谁才是业绩高手？ /93

第五节 90后导购个性分明，喜欢唱反调怎么办？ /101

第六节 新制度颁发，导购不服怎么办？ /106

- 第七节 导购之间抢单怎么办? /110
- 第八节 如何培养业绩高手? /115
- 第九节 导购来了又走, 人员流动频繁怎么办? /124
- 第十节 如何留住员工的心? /133

第四章 货品篇: 购销两旺才能少库存 /141

- 第一节 如何组合一盘赚钱的货? /144
- 第二节 上货怎么上? /152
- 第三节 如何留住边缘顾客? /158
- 第四节 季初怎么推新款? /162
- 第五节 高价位货品怎么卖? /167
- 第六节 畅销款断货怎么办? /175
- 第七节 季末滞销款怎么办? /179
- 第八节 如何让断码货品动起来? /186

第五章 卖场篇: 高人气的秘密武器 /191

- 第一节 人气卖场如何打造? /193
- 第二节 带动业绩的陈列怎么做? /197
- 第三节 卖场区域如何进行有效划分? /204
- 第四节 怎么抓住促销创业绩新高? /208
- 第五节 卖场例会怎么开? /215
- 第六节 模式复制, 到底在复制什么? /221

附录: 开店必备实用工具表格 /226

- 一、日常运营类表格 /226
- 二、销售类表格 /236
- 三、货品类表格 /244
- 四、顾客服务类表格 /250

后记 /256

第一章

起点篇：最旺门店，赢在起点





在南京一个著名的高档商场，有这样一个男装专柜，它的实用面积只有 24 平方米，销售额却连续 4 年保持商场专柜楼层第一名，年营业额过千万元。

在成都某高档商场，有一个中岛位置的服装专柜，面积也不足 30 平方米，甚至因为专柜位置的限制，连完整的品牌形象都无法展示，销售额却也是商场楼层第一名，年营业额同样过千万元。

同样在成都，该高档商场集团的另一个分店，因为周围商圈的原因，商场的人流少得可怜，经常每天整个楼层的客流不会超过二三十个，但某个专柜业绩却遥遥领先，始终远超第二名，当然，也一直是楼层第一名。

……

相比而言，有一些店铺却有这样的困惑：

店开了，钱投了，位于商场最好的位置，店员也是高薪挖来的，业绩却上不来；

别人家的导购都很卖力，唯独我家的导购不行；

跟其他店相比，我们店的货是最多最全的，却始终不出业绩；

老板有钱但不敢开店，因为开得快关得也快……

面对越来越高涨的房租和人工成本，在同样的市场环境下，门店起点都是一样的，可是为什么业绩会有几倍甚至十几倍的差异呢？又是什么原因成就了优秀门店的高业绩呢？

我曾经走访过以上这些高业绩的店铺，他们在天时地利方面都有这样那样的缺憾：可能并不处在最好的位置，面积也不是最大的，品牌也不是最早进驻的……但走进这些店铺，通过深入的了解之后，你就会发现，这些业绩优异的门店都有优秀的店长，他们是门店业绩倍增的最关键角色。

在本章中，我们将会一一揭晓最优秀的店长怎样当，而最旺门店又是如何赢在起点的。

第一节 你好，陌生人

——从“陌生人”谈起

长久以来，“不要和陌生人说话”，已经成了街头巷尾耳熟能详的一句话语。在社会愈来愈发达，而人与人之间反而愈来愈疏远的今天，我们的身边，满街尽是陌生人。

不敢在街头扶起跌倒的老人，不敢帮助跪卧街头、血泪求学或求助的“失学少年”“为母治病”者等，皆因这个社会欠缺了太多的信任，欠缺了太多的沟通渠道，当一颗又一颗心存怜悯、愿意去帮助他人的心遭受冷漠的打击之后，越来越多的冷漠出现在越来越多紧紧绷住的面孔上……

但正因为如此，在销售工作当中，也许你只需要比别人多那么一点点付出，就有可能打动顾客的心，去赢得更多顾客的信赖。因为在当前的生活中，情感是一种奢侈品，而“情感营销”这个词语，也跨越了之前的种种服务形式，进入到我们现在的销售工作当中。

耳闻千篇一律的“欢迎光临”“谢谢光临”，目睹处处可见的格式化标准微笑，这些大家都可以做到的标准和流程，已经成了普遍性的服务要求，而不能够作为我们打动顾客、留住顾客的法宝。

在课堂上，我曾经给大家讲过这样一个真实的案例：

有一天大清早，导购员文佳正在店铺里忙碌，准备迎接一天销售的到来。这时，店铺里来了一个顾客，但这个顾客和一般的人不太一样，是个残疾人，大概是从小患了小儿麻痹症，腿脚不方便，是个瘸子。这个顾客一进门就面无表情，自顾自地看了一下，文佳还是按照平常的接待标准，热情地招呼了这个顾客，并且细心地了解他的需求，帮他选择



合适的商品。一段时间的交流之后，这个顾客的脸上慢慢缓和了起来，开始打开心扉和文佳交流，最后在他们店铺一次性买了6条裤子。

事情发展到这里，似乎也非常普通，关键是这个顾客在买单之后说的一番话，让文佳印象颇深。临走时他说：“我今天就是来买衣服的，可我走了四五家店，他们没有一个人理我，所以我就想，哪家招呼我，我就在哪家买。买完后还要拎着回去，给那些漠视我的人看，气死他们！”



诀窍一点通

雪中送炭，雨中送伞。对于本身自尊心较敏感的一些顾客而言，你比别人多出的一点点关怀，就已足够脱颖而出。

文佳不禁哑然失笑，但现在回想起来，觉得这个顾客心里这样想是很正常的事情。任何人都希望得到别人的重视，更何况是来消费的“上帝”。他有这样的心理也非常正常，换作我们也是一样。这个腿脚不方便的顾客大清早来逛街，这么辛苦地一家店挨一家店地走来走去，肯定不是为了炫耀走姿，而是有所需求的。即使他没有购物需求，出于职业道德，我们也应该对所有的顾客一视同仁，给予同样的礼遇。对顾客付出真诚的关怀，他必定能感受得到。

而无独有偶，也有这样一个真实的案例。我所服务过的一个客户，著名饰品品牌石头记的苏总讲过他回台湾购物时的一个真实经历：他随意走进了一家店铺，是卖养生化妆品的，说实话他对这块并不感兴趣，转了一圈准备出去。这时那个导购员突然看着他的手说：“你的手也长倒刺啊？”他莫名其妙，怎么会看到我的手长倒刺了呢？他的手长倒刺是经常有的事情，既不雅观又很痛，虽然一直为此苦恼，但也从没把这当一回事。结果那导购又说：“我的手以前也长倒刺哎，很难受的，挺痛的。不过我后来咨询了医生啊，是缺乏维生素B，然后涂一种维生素的药膏就好了呢。”“是吗？”苏总好奇地问道。“真的

哎，而且那个药膏很便宜，只要几十块台币，我知道前面就有家药店有卖，我带你去啊。”导购热心地回答他。结果就真的带他到了前面的药店去买。他当时觉得挺感动，人家又这么热心，不太好意思，就问你卖的是什么产品啊。导购说，我们做的是纯天然养生的化妆品，有很多保养功效，你可以送给太太啊，她肯定很开心。结果后来苏总从他手里买了几万块台币的产品，回家送给了他太太。

顾客其实是很容易被满足的。



诀窍一点通

销售的最高境界，是不销而销。当顾客接受了你这个人后，不管你卖什么产品，对顾客来说都会更愿意接受。

因为在这个感情贫乏的时代，在这个连爱情都成为奢侈品的浮躁社会，很多时候，你对顾客多一点真诚关注，多一声体贴问候，多一个关怀电话，多一杯热水，都可能打动顾客沉睡已久的微笑。因为它满足了人们内心深处真正的渴求：被关注、尊重、呵护。

现在很多销售人员在服务过程中，夹杂了太多的商业利益，销售过程从头至尾贯穿的都是“买”与“不买”，“便宜”和“贵”，你总是发现，这时的销售真的是很难做，因为你售卖的资本仅仅是产品本身，而不含有对顾客的真诚情感。产品可以由很多品牌、很多商品来代替，而对顾客的关怀和情感，却是千金难买的无形的奢侈品。在情感营销的时候，你的产品只是一个附属品，甚至竟与它无关，有关的，只是顾客对你的认可。

你好，陌生人！在零售行业服务多元化的今天，情感营销，必将成为顾客服务的另一个境界。



锦囊一 勿要以貌取人

销售中要以客为先，不能以貌取人，这是在每家零售企业的终端



培训手册上都有的。话虽然不新，但往往门店却很难做到。

说来这也是人性的弱点。一个人的外形、着装，很容易给人留下第一印象。但很多时候，我们的第一印象也许是错误的，甚至还错得不轻。

销售行业普遍容易存在的一个问题是挑客，尤其是一些高档品牌的导购。往往很多时候，顾客一进门，导购就开始上下打量顾客，然后在心里给顾客暗暗“判刑”：“这个肯定不会买，一看就消费不了。”“这个买一件大概不错了，一看就是小白领，参加工作不久。”“这个是大款，赶紧上啊，姐妹们。”……扪心自问，我们有没有看走眼的时候呢？答案是：当然有，而且还不少。因为很多时候，不是每个人都是那么的注重外表，而有些时候，顾客来购物时的外表状态也并不一定是她最良好的时刻。拿一个简单的例子来说，很多人说吃在广东，广东人对吃特别讲究，但对穿普遍没有那么在意，很多时候是没有大多数北方人那么讲究的，更不用说一些有实力的人喜欢低调，那你就更加分辨不出来了。

这些顾客完全可以感受到你是否重视他。很多时候，销售机会都从我们的手指缝里溜走了。是我们自己，在赶走我们的顾客，赶走本该属于我们的销售业绩！



锦囊二 勿以善小而不为

当你在工作的时候，必须展现出最好状态的一面。善良，体贴，这是工作的需要。当然，如果能在平常的生活中也这样，那就更好。因为你在工作的時候，代表的不是你自已，而是你的品牌，你的公司。你在这个时候，传递的永远是正能量。

这是一个真实的故事。

事情发生在南京某高档商场。一品牌专柜导购正在迎宾，看到从过道走来一个顾客，手捂肚子，满头大汗，满脸痛苦。这个导购当时

心里想：这个人好可怜哦，是不是生病了？怜悯之心油然而生，就主动走向过道，搀扶着顾客到专柜的沙发上休息，并给顾客倒了一杯水。事情就这么简单。4天后，这个顾客又来了，但这次是由别人推着轮椅把他推过来的。原来，顾客那天是胃不舒服，当天就去了医院，做了个胃部的小手术，但因为刚做完手术，伤口没有愈合，医生不让他剧烈运动，所以就由别人用轮椅把他推过来。他看到这个导购正在叠一件真貂皮衣，就说刚做完手术，胃寒，不能受凉，问那件真貂皮衣多少钱。导购说“三万八”，他二话没说，原价买走。

如前所述，顾客是很容易被满足的。因为很多销售人员在服务过程中，夹杂了太多的商业利益，缺乏对顾客真正的关注和爱心，如果你真的出于一颗诚心为其服务，他很容易被感动的！不要给顾客“判刑”，用你的爱心和诚心，相信你一定会赢得顾客的真心。



锦囊三 勿着眼于眼前

不要看这次他买了没有或者买了多少。生意不是只做一天的，顾客也不是只和你邂逅一次。举一个最简单的例子：在门店销售中，我们经常看到，当顾客进店的时候，我们的迎宾语和迎宾礼仪大多都非常到位，几个导购都是笑容满面、热情洋溢，抢着喊“欢迎光临”；但是，在顾客离开门店时，我们很多门店导购却往往因为有其他顾客要服务或者该顾客未购物等原因而忽略送宾，任顾客静悄悄地走出去。也许顾客嘴上不说，但心里也会想：进来时是为了让我买东西，所以笑容满面；一看我没买，马上就爱理不理。一个顾客并非一生只来你这个店铺一次，就像现在有些旅游区宰客现象一样，其实游客真的一辈子只去一次你的景点吗？答案是不一定。而且他还可以把口碑传播给他的朋友。所以说，不要纠结于眼前的一次接触、一次销售是否成功，而应该从长远来看，从让顾客成为我们的长期顾客来着手。



锦囊四 把每一个顾客当成你今天的最后一个顾客

不要轻易放弃来到你柜台的每一个顾客，更不要老是期望他转了一圈还会回来，这样的概率太小，不要冒险。相邻的品牌太多、太相似，顾客有很大的选择余地。要让顾客来了就走不了。但不能让他反感。尽量多跟他聊，挖掘顾客的真实想法，真正关注这个顾客的需求。

例如，当顾客向你问路或询问某某品牌（竞争对手）在哪里时——

先热情微笑，然后问：您想选什么类型的衣服呢？此时，顾客可能会告诉你他想买什么衣服，这时你就可以告诉他：我们店也有这种风格的，您可以进来看一下，买不买没关系，可以先看看有没有合适的，了解一下我们的品牌。在看的过程中，是不是就增加了销售的概率？

如果顾客不理，执意要问，或者看了不喜欢，那再告诉他，某某在哪里，怎么走，如果他看了没合适的，可以再回来选择一下我们，我们是××店，在××位置。

一定要有像上面这样的一句话，这样，顾客的印象才会加深，才会增加他再次进店的概率。顾客进店的概率就是你成功的基础，如果连进店的概率都没有，服务从何谈起？业绩又从何而来？所以，一定要把握机会，邀请顾客！

不到最后一刻，不要轻易放走一个顾客。要尽量让他在柜台多停留一些时间（一方面也有利于提升人气）。成功就在于一刹那，成交也就在于一刹那。如果你有强烈的欲望想服务好这个顾客，想成交，顾客就能感觉得到。销售就像两个对手在打心理战，当某一方在气势上首先战胜对方的时候，赢的概率肯定更大。作为顾客，很多时候，他也就买了。



欧阳寄语

做销售就是做情感。

第二节 你应该关注哪些盈利点？

案例

今天在公司周销售例会上，看着其他兄弟店骄人的业绩，小黎不禁低下了头。

真是的，这么好的旺季，大家业绩都那么好，就我不行。前段时间搞促销还不怎么容易看出来，上周促销一停，我这里的业绩马上就下来了。都怨公司，干吗要停了这个促销呢？

主管销售的张经理盯着小黎说：“你没有促销活动业绩就不行了，其他店铺也都没有促销，为什么就你下滑得最厉害呢？今天回去给你布置个作业，找一找影响业绩的因素到底有哪些，只是促销决定的吗，明天交报告给我！”

诀窍一点通

促销只是影响业绩的外界因素之一。影响业绩的更多因素，是由内因产生的，而非外因。单纯依靠促销打折而产生的业绩增长，必然带来后期更多的负面影响。

散会了，小黎闷闷不乐。这时，旗舰店的店长王姐找到了她，王姐可是老资格的店长了，现在公司正准备提拔她做督导呢。小黎赶紧向王姐求教。王姐笑了，说：“小黎啊，记得以前培训时老师是讲过这个问题的。”并为她做了以下的分析：

所在商圈、店铺位置、客流量、气候、当地消费习惯、店面形象、灯光、服务、货品、人员、物流、陈列、促销、品牌、销售技巧……

终端无大事。一个小的细节，都有可能影响到我们的业绩。

那么在这么多的因素中，到底哪些是影响业绩的重要因素，哪些



又是我们可以掌控的呢？纯粹依靠促销，高业绩会维持长久吗？

抛去店铺选址、店铺面积、品牌效应、货品适销等一些客观原因外，有哪些是我们在现有的状况下可以作出调整，从而可以创造更多的利润的呢？相信这是我们每个人都关注的话题。

我们来看这样的一个公式：

$$\text{营业额} = \text{客流量} \times \text{进店率} \times \text{深度接触率} \times \text{成交率} \times \text{客单价} \times \text{续销额}$$

其中，客流量，即一定时间内店铺前客流的数量。

进店率，即你的门口的客流量是多少，进店的几率有多大。常常会看到，店门口的人流不少，但这些人流对你而言并不是有效的客流，因为，他根本连你的店进都没有进去。那么，这就是进店率的问题。如果你要想让业绩倍增，进店率的提升，是第一步。

深度接触率，即你的进店率不低，但顾客在你店铺停留的时间不长，进来之后转一圈就走了。没有深度接触，就更没有体验、成交和后续的服务。深度接触率，与你的业绩倍增紧密相连。

成交率，即成交的几率。顾客试穿或试戴之后，就已经成交了一半，但我们往往也会发现，很多店铺试穿或试戴之后的成交率很低，问题出在哪里？

客单价，即每个客人单笔购买的总金额。同样都是服务一个顾客，A 导购服务的顾客买了一件，1 000 元。B 导购服务的顾客买了三件，3 000 元，这两个导购的客单价的不同已经让业绩有了三倍的差异！

续销额，即回头率和转介绍率。看似无形的数字，却直接与有形的业绩紧密相连！顾客单次在你这里购买之后，是否以后还会重复购买，是否转介绍给他们的亲戚朋友。口碑的价值远远赛过广告。

这几个因素都是我们在销售过程中影响业绩公式的重要参数。如果我们深入去做的话，其实这些因素和指标，都可以有所提升。

小黎听了之后恍然大悟。是啊，我们可以做的事情有很多，如果