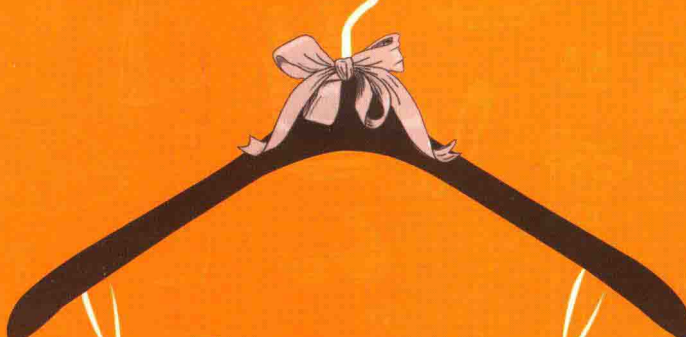


门店老板／督导／店长／零售主管／经理／门店培训师
人手一本

欧阳海森
—— 著



店长 应该这样当

服装旺店轻松赢利的
5大关键
(第3版)

连续加印近20次
畅销20万册

第三版内容更新40%，门店盈利暴增秘籍首度全公开

搞定5大关键

你的门店也能稳赚卖翻天
轻松稳当金牌店长！



 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.





店长 应该这样当

服装旺店轻松赢利的
5大关键

(第3版)

欧阳海淼——著

图书在版编目 (CIP) 数据

店长应该这样当：服装旺店轻松赢利的5大关键 /
欧阳海淼著. -- 3版. -- 北京：北京联合出版公司，
2017.11

ISBN 978-7-5596-0945-8

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 (2017) 第219666号

店长应该这样当：服装旺店轻松赢利的5大关键

作 者：欧阳海淼

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：徐 鹏

特约编辑：韩 丹

封面设计：浪殿·飞扬设计

版式设计：张志凯

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数255千字 787毫米×1092毫米 1/16 19印张

2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-0945-8

定价：49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445



致所有奋战在一线门店店长的一封信

曾经，我也是一名店长。

曾经，我也认为自己兢兢业业，没功劳有苦劳，为什么得不到上级的认可？

曾经，我也被快速提拔，感受过瞬间惊喜，又瞬间受挫。因为没有人教，没有人带，我不知道自己要怎样做才能处理好一切，怎样做才能不辜负这样重大的责任托付。

曾经，我也面对着暴怒的顾客、叛逆的员工，委屈得泪水顺颊而下……

曾经，我也迷惘过，放弃过，因为我不知道我的未来路在何方！

面对越来越激烈的市场竞争，

面对少则几十万，多则几百万甚至上千万的门店投资，
门店人员的行为决定了顾客的**去与留**，
最终也决定了这家店铺的**生与死**。
身为店长，
责任重大！

身在其位，
尽心尽力，
却因缺乏指导而迷惘、挫败、失落、放弃……
肩挑重任，
一心为店，
却因身在其中而停步不前，危机重重……

没有谁是天生的人才，
璞玉需要千百次的打磨。
心怀希望，春暖花开，
告别昨天，审视今天。

有梦想，
没什么不**可能**。
让我们一路**向前**，

全新起航！

店长，加油！

这是我第三次为《店长应该这样当》写前言了。

曹雪芹于悼红轩中批阅十载，增删五次，呕心沥血，方得千古奇书《红楼梦》。我等后人，只能匍匐仰望其项背，唯有同样以雕琢的工匠精神来面对作品，才对得起自己的内心和对文字的敬仰。

《店长应该这样当》几经修改，反复增删，这个版本结合了前面两个版本的精华，又跟随时代的步伐加入了新的理念和资讯，可以说这一版是迄今为止我最满意也是最完整的一个版本。

很多人是通过《店长应该这样当》第一版认识我的。当时，那一版在2011年1月1日上架之后，三个月就出现了大批盗版，连续加印13次仍供不应求，获得了很多同行业人士和一线店长的肯定。2014年1月1日，我出了第二版（升级版），内容更新了50%，根据市场变化增加了大量的门店必备实战工具表格等内容。同样，第二版又加印多次。很荣幸，不少零售企业把这本书奉为门店教科书，很多零售门店店长人手一本。在这里，也感谢各位热心读者的支持，谢谢你们。

这已经是《店长应该这样当》的第三次更新升级。之所以多年来一直专注于研究传统零售门店的管理，跟我自己的职场经历有很大的关系。我是从一线门店成长起来的，其实在我的骨子里，一直认为不管是过去，现在，还是将来，自己始终是销售大军中的一员，骨子里的烙印不可磨灭。经常有学员在上课的时候对我说：“欧阳老师，你的眼神不一样，你的激情不一样！”没错，这就是销售带给我的烙印，一辈子都改变不了。

在零售市场利润空间不断被压缩的今天，在这个传统零售渠道遭受严重冲击的时代，零售门店的经营压力越来越大，但目前国内没有任何一所大学有“店长”这门课，很多店长都是“赶鸭子上架”。妥善经营这些投资动辄几十万元甚至几百万元、上千万元门店的重任就这样落在年轻稚嫩

的店长肩上。他们不需要听大道理和说教，更多需要的是实实在在的问题处理方法和技巧，活生生的案例和分析。而这些正是我所有作品和课程的主要内容。

在这个瞬息万变的时代，在这个日新月异的行业，我们需要用危机感鞭策自己去学习、沉淀。我也很庆幸，在经久不衰的鲜花与掌声中，我没有迷失，找到了奔跑中的另一个自己。

此书，是我对店长工作的进一步梳理，也是对奋战在一线门店伙伴们的致敬。

抱歉，让众多伙伴久等了，我的第六本书——《店长应该这样当（第三版）》，姗姗来迟。

我们，一起拔锚起航。

欧阳海森

目 录

第一章 赢在 起点

最旺门店，赢在起点

- 新零售，与你何干？ // 003
- 顾客从哪里来？ // 009
- 你应该关注哪些赢利点？ // 017
- 顾客能被我的门店吸引吗？ // 023

第二章 销售篇

懂顾客才是真营销

- 谁在赶走我的顾客？——你还在给顾客“判刑”吗？ // 031
- 谁才是对的？——销售能力与服务意识 // 036
- 谁抢走了我的顾客？——同样客流量为什么进店率不同？ // 043
- 谁吓跑了我的顾客？——如何解决深度接触率的问题？ // 050
- 谁戳到了顾客的痛点？——顾客到底在想什么？ // 057
- 谁摇动了顾客的天平？——顾客为什么就爱跟你讨价还价？ // 064
- 谁让顾客下不了决心？——为什么成交率过低？ // 069
- 谁推走了顾客的钱包？——如何提升客单价？ // 073
- 谁逼走了下一单生意？——如何提升续销额？ // 082

第三章

人才篇

培养业绩高手

选导购，我需要什么样的人？ // 091

如何让你的员工自动自发？ // 096

新任主管如何提高在员工心中的地位？ // 102

谁才是业绩高手？ // 110

“95后”导购个性分明，喜欢唱反调怎么办？ // 117

新制度频发，导购不服怎么办？ // 122

导购之间抢单怎么办？ // 127

如何培养业绩高手？ // 131

导购来了又走，人员流动频繁怎么办？ // 139

如何留住员工的心？ // 145

第四章

货品篇

购销两旺才能少库存

如何组合一盘赚钱的货？ // 155

如何平衡零库存与高业绩？ // 164

怎么上货？ // 168

如何留住边缘顾客？ // 173

季初怎么推新款？ // 178

高价位货品怎么卖？ // 183

畅销款断货怎么办？ // 190

季末滞销款怎么办？ // 195

季末断码商品怎么办？ // 202

第五章
卖场篇

高人气的秘密武器

- 门店应该如何进行分级? // 211
- 什么样的选址更容易出业绩? // 218
- 带动业绩的陈列怎么做? // 227
- 卖场区域如何进行有效划分? // 234
- 怎么利用促销, 创业绩新高? // 239
- 卖场例会怎么开? // 247
- 模式复制, 到底在复制什么? // 254

附录一: 门店常用顾客异议处理话术 // 259

附录二: 门店常用工具表格 // 263

后记 // 288



第一章

赢在起点

最旺门店，赢在起点

在成都某高档商场，有一个中岛位置的服装专柜，面积不足 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，却是商场楼层营业额第一名，年营业额超过千万。

同样在该高档商场里的另一个分店，因为周围商圈的原因，商场的客流量少得可怜，几乎每天整个楼层的客流不会超过二三十个，但这个分店业绩却遥遥领先，始终远超第二名，当然，也一直是商场本楼层营业额第一名。

.....

相对而言，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，业绩却上不去；

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，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……

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？

我曾经走访过以上一些高业绩的店铺，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，也不是最大的面积，品牌也不是最早进驻的……但走进这些店铺，深入地了解之后，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。

新零售，与你何干？

2016年10月13日，杭州云栖大会开幕，马云亲自到场发表演讲。新零售、新制造、新金融、新技术、新能源成为主要议题，其中新零售被人们提及最多。

所谓的新零售，不过是噱头而已。

马云提出了新零售的概念，接着又有人提出新电商的概念，其实，所谓的新零售和新电商，无外乎是线上和线下相融合。但是，这也让人们再次关注传统实体零售门店的价值，可以说，2017年，整个实体零售门店的市场又开始回暖。

而其实，在2012年12月的“CCTV经济年度人物颁奖盛典”上，阿里巴巴主要创始人马云与万达集团董事长王健林就曾经打过一个赌：到2022年，如果电商在中国零售市场份额超过50%，王健林将给马云一亿元人民币，反之，马云输给王健林一个亿。

从这个轰动一时的“马云王健林对赌一亿”的赌约来看，当时的马云对于线上市场是无比看好，而对线下市场是无比看衰。这一赌也是传统商业跟互联网电商的正式宣战。

而现在，经过零售业线上线下市场的几年对决，我们反而看到，阿里巴巴一直在投资实体门店。成为银泰第一大股东，从控股到全面控股；在杭州开

Choice 西选，4000 种海外商品，90% 进口。随后，阿里巴巴又在上海开了生鲜超市——盒马鲜生，单店面积 4500 平方米；开咖啡店，淘公仔主题咖啡厅 Tao cafe……这还不够，阿里又联手鹏欣开发新一代的购物中心，买下肯德基、必胜客在中国的业务；拿下三江购物……

这一系列的大手笔，也让我们思索，现在的所谓新零售，是不是也可以看作是马总的自圆其说呢？

为什么这样说？

因为，传统零售市场一直都在，从来不曾变过。而所谓的新零售也好，新电商也好，都无外乎是线上线下相结合，零售本身并未变过。零售的重要性，一直都在，不可取代。

作为传统实体零售门店，服装行业多年来经历了很多浪潮。

20 世纪八九十年代，服装行业的钱最好赚。那个时候，批发市场，零售市场，成了“倒爷”的天下。而那时的“倒爷”，也是光鲜亮丽不差钱，走在时尚前沿的代表人物。那些年，门店的钱好赚，因为时代原因而压抑已久的时尚需求瞬间爆发，刚刚进入改革开放时期的中国老百姓，期待告别一统天下的深蓝和军绿，那个时候，哪里有品牌的概念？哪里有残酷的市场竞争？敢下海做个体户的人是标新立异、凤毛麟角，市场供需严重不平衡，所以，那时敢做生意敢先吃螃蟹也相对更容易成功，不管做什么都顺风顺水。在服装行业，只要你有时髦款式的单品，马上就会被一抢而空，很多服装行业的老板是靠一个单品就在八十年代掘到了人生的第一桶金，常有服装行业的老板一夜暴富。那时候没有库存的概念，根本就不够卖！无数服装行业的神话都是在那个时候产生的。曾听说过衣服刚出厂，熨烫痕迹还没干透就被抢光；还有的店卖到年底连橱窗模特身上的衣服都被扒光；什么掉扣子的，开线的，脏污的，统统抢而空。没办法，市场杠杆决定一切，需求控制了市场。那个时候，产品决定一切。有好款，有好产品，就可以。



1989年5月6日，郑州亚细亚商场隆重开业，宣告了零售开始进入服务时代，改写了百货商场的经营策略。在亚细亚开业之前，郑州乃至全国的商场都是一潭死水。国营商场是一手交钱、一手交货的模式，不需要服务和推荐，老百姓也不知道原来买东西可以当上帝，而从亚细亚开业的那天开始，这个历史改变了。

“东方的野太阳，郑州亚细亚。”“中原之行哪里去——郑州亚细亚。”亚细亚在商战中创立了许多个第一：第一个设立商场迎宾小姐、电梯小姐；第一个创立自己的仪仗队；第一个升国旗的商场……那时候的我，还是学生，但到现在我都清晰记得，我的父亲带我去看亚细亚商场的升旗仪式的情形，当看到如空姐般穿着整齐划一、蓝白相间的礼服，个个身材高挑，面容姣好的礼仪小姐队伍，我感到非常震撼。那时，郑州小伙子都以能找到亚细亚营业员做女朋友为荣。可以说，在那个时代，亚细亚营业员刷新了人们对服务和对营业员的认知，那时，亚细亚销售人员的地位空前的高。

从九十年代中期开始，由于一些香港休闲运动品牌进入大陆市场，门店开始流行专卖店的概念，批发零售市场开始沦为低端货的符号，开始了价格战。当年的佐丹奴、真维斯，名噪一时，在当时年轻人心目中的地位等同于现在的ZARA、优衣库。老百姓这才开始有了服装品牌的概念，市场上才开始流行连锁专卖店。而同时，这些休闲品牌的专卖店模式，完善的管理和标准的服务也为内地服装市场打了一剂强心针。国人是擅长模仿和乐于学习的，一时间，统一店铺装修风格和陈列标准，员工统一着装，规范服务流程，是当时的一次变革。九十年代中后期，也是大量国内服装品牌风起云涌创业的年代，许多品牌如雨后春笋般拔地而起，并纷纷以品牌专卖、商场专柜的形式全面铺开。那时采用代理加盟模式，开一场订货招商会，火过一季两季就再不见踪影的品牌比比皆是。从那时起品牌力开始被广泛关注，光有好产品好服务不行，还要有品牌力，彻底告别了单纯靠产品靠批发市场价格战取胜的时代。

21 世纪的第一个十年，是国内服装品牌高速成长，蓬勃发展的阶段。诸多门店一字排开，全国各地无论大小城市，哪怕县城乡镇，都有步行街。而这个步行街上，几乎全是服装类门店。休闲运动门店遍地开花，动辄几千家；各派男装有打明星牌的，有走“国际品牌”路线的，有走民族情结的；女装更是五花八门，从汉派、京派、沪派到杭派、粤派……各派高手你方唱罢我登场，层出不穷，各领风骚；连市场份额占有量略小的童装，也在 2008 年后被广泛关注，当时就像一个成熟品牌没有童装系列就不够完善似的。群雄混战，市场肆虐扩张，各种品牌理念、服务理念层出不穷。

不知不觉中，各大品牌都发现市场越来越饱和，竞争越来越激烈，依靠疯狂开店扩张来占领市场的策略，导致的直接后果是行业产能严重过剩。当一条步行街上同样品牌出现三五家店，当每个商场楼层所上品牌专柜几乎无甚差别时，你会惊讶于品牌商强大的运作能力，但也会感慨市场是如此之大，又是如此之小。

21 世纪的第二个十年，危机来了，行业大洗牌。

之前 20 年蓬勃发展的服装行业，面临着前所未有的问题。2011 年开始，“关店潮”从市场份额最大的休闲运动品牌开始，他们率先吹响了危机的号角。然后是商务男装、时尚女装……一发不可收。直至今日，似乎门店还没从这个状态中脱身出来。百丽集团是一个典型的代表，当年各商场一楼专柜没有百丽，没有达芙妮，似乎就无法开业。但是，巨头也会倒下，百丽集团转型失败后被收购的新闻屡屡传出，让人歔歔不已，感慨大厦将倾。

诀窍一点通：

回顾服装产业的发展历程，你会发现，现在的问题并非一时的外界因素，而是历史发展的必然。

很多人把实体门店的“关店潮”归结于电商的冲击。只能说，电商固然

是其中重要的因素，随着时代的发展，购物渠道的多样化变革，线上购物成为零售市场的渠道之一，但切记，它并非是全部因素。目前全世界还没有哪个国家、哪个零售市场会完全用线上取代线下，实体的份额会被抢占，犹如一块蛋糕可以被分割一部分，但并不代表整个蛋糕会被线上吃掉。第一，之前十年的疯狂开店模式，以及中国房价的火箭式疯涨导致的骤然增大的房租压力，物价上涨导致的经营成本压力等，都会对实体零售门店单店赢利能力和管理能力的提升有很高的要求。第二，因为钱太好赚，导致很多人开始走捷径，抄版抄款，什么好卖就卖什么，导致没有自己的品牌基因，盲目追随市场，失去自己的核心竞争力，年年积压大量库存，再次步入价格战的恶性循环，饮鸩止渴。第三，大量国际品牌看到了中国内地的市场前景，纷纷涌入。尤其是国际快时尚品牌在国内的大量开店，更是大大冲击了国内服装品牌。设计没优势，价格没优势，品牌没优势，走下坡路也是必然。所以，顾客清醒了，但国内品牌茫然了。第四，因为某些政策的影响，大量高档服装品牌一蹶不振，动辄年销千万的店铺越来越少。而走低价路线的大众品牌也受到了前所未有的冲击——马云来了。“专柜验货”和低价影响了一大批消费者的购物风向，实体店更难经营了，所以，走下坡路的企业需要利用低价促销来盘活资金链，但这同时也是一把双刃剑，导致新款更卖不出去，季末继续用更大力度促销，如此反复……能否经受住市场的考验，涅槃重生？实体零售门店终究还是要靠自己。

这是一个竞争激烈的时代，也是一个新旧更替、不进则退的时代。

风变了，人变了，消费习惯变了，钱也不好赚了。

企业不能盲目追随大众的脚步，要有自己的个性、自己的品牌。在迎合市场需求的同时，保留属于自己品牌的基因，让顾客十年后还认得我们，还记得我们，还有联结感情的纽带。

企业也不能再寄希望于市场经济自然转好。再好的市场，也照样有人关门倒闭。再不好的市场，也照样有人天天赚钱。要寄希望于自身，好好学习，不