

服装店长

实战

江学斌 主 编
李伟群 陈惠文 吕咏梅 副主编



数据

数据分析
门店财务管理



场

现场管理
促销管理



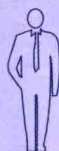
货

商品管理



人

员工管理与团队建设
销售管理
例会管理
VIP 顾客管理



角色定位

店长岗位认知



行业基础知识

连锁经营管理概述
服装零售概述



中国纺织出版社

服装店铺零售管理实训教程

服装店长实战

江学斌 主 编

李伟群 陈惠文 吕咏梅 副主编

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书通过案例引入、实战知识学习和实操训练等方式,讲述了连锁经营管理和服装零售的基本知识,并让读者在了解行业发展的基础上,快速掌握门店店长日常管理所涉及的员工管理、团队建设、销售管理、例会管理、VIP 顾客管理、商品管理、促销管理、现场管理、数据分析、门店财务管理十项重点管理工作,全面高效地培养店长管理门店所需的综合能力。

本书案例富有启发性,知识点深入浅出,能力培养循序渐进,任务训练实战化,对全方位提升店长的工作技能和经营管理能力具有非常大的指导作用,是一本集知识与实践技能为一体的实用书籍。

图书在版编目(CIP)数据

服装店长实战/江学斌主编. —北京:中国纺织出版社, 2016. 12

服装店铺零售管理实训教程

ISBN 978-7-5180-2996-9

I. ①服… II. ①江… III. ①服装—商店—商业经营—中等专业学校—教材 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 234491 号

责任编辑:张思思 特约编辑:谭丽 责任校对:楼旭红
责任设计:何建 责任印制:何建

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—67004422 传真:010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2016 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14

字数:270 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

前言

2009年,“双十一”电商节单日销售额为0.5亿元,2015年飙升至912亿元,对实体经济形成了巨大的冲击。现在,随着实体店与电商的融合,实体经济正在不断调整中,有特色、有竞争力、推陈出新快的门店才不会被电商分流淘汰,这对各门店经营管理者提出了更高的管理要求。而作为实体门店管理的核心——店长,不仅要熟知电商运营的手法,更要快捷高效地管理实体门店,才能为顾客、为企业、为员工、为自身带来最大利益。因此,学习如何高效提升门店店长的经营服务水平是当前实体经营的首要任务。

《服装店长实战》就是针对当前实体门店经营需要大量业务强、善于学习的高素质店长人才的需求现状,根据职业院校店长专业学生的学习特点,以服装零售为业态基础,在总结专业教师多年教学经验和科研成果的基础上,通过案例引入、实战知识学习和实操训练等方式,讲解了连锁经营管理和服装零售的基本知识,并让读者在了解行业发展的基础上,快速掌握门店店长日常管理所涉及的员工管理、团队建设、销售管理、例会管理、VIP顾客管理、商品管理、促销管理、现场管理、数据分析及门店财务管理十项管理实际操作要点,全面高效地培养店长管理门店所需的综合能力。

全书以门店店长日常管理的十项工作为主线,管理难度为辅线,详略得当,案例富有启发性,知识点深入浅出,能力培养循序渐进,任务训练实战化,对全方位提升店长的工作技能和经营管理能力,具有非常强大的指导作用,是一本集知识与实践技能为一体的实务管理工具书。

本书由东莞市纺织服装学校江学斌担任主编,由李伟群、陈惠文负责统稿和各章节实训设计,具体各章节编写分工如下:陈佩珊编写第一章,姬传勇编写第二章,李伟群编写第三章,雷金编写第四章,周静宜编写第五章,刘晓东编写第六章,高海琳编写第七章,张涛编写第八章,梁艳编写第九章,黄利华编写第十章,邱军浩编写第十一章,庞泽文编写第十二章。本书在编写中得到了深圳鹏威管理咨询有限公司著名终端实战训练专家吕咏梅老师的大力帮助和支持。此外还参考了许多同行的文章和网络信息,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本书仍存在许多不足之处,敬请各位读者批评指正。

编著者

2016年9月

目 录

第一章 连锁经营管理概述	1
第一节 连锁经营的起源及发展	1
一、连锁的起源	1
二、我国连锁经营的发展情况	2
三、国外连锁经营的发展情况	3
实操训练 1-1	5
第二节 连锁经营的概念	5
一、连锁经营概念	6
二、连锁经营的实质	6
三、连锁经营与传统经营的区别	7
实操训练 1-2	7
第三节 连锁经营的特征	8
一、规模化的经营方式	9
二、网络化的组织形式	9
三、规范化的管理方式	9
实操训练 1-3	10
第二章 服装零售概述	11
第一节 服装零售业态	11
一、大型百货商场	12
二、品牌专卖店（包括特许加盟店）	13
三、大型超市（大卖场、仓储式商场、大型综合超市）	13
四、品牌折扣店（Outlets）	13
五、服装批发市场	14
六、SPA 模式	14
七、集合店	14
八、网络销售模式（电子商务）	15
实操训练 2-1	15

第二节 服装零售的经营现状	16
一、产能过剩，库存高企，供需失衡	16
二、同质化严重，生产无溢价，增长速度放缓	16
三、网络服装零售快速崛起	17
四、品牌细分加强	17
实操训练 2-2	17
第三节 服装零售的发展趋势	17
一、服装综合零售店的发展	18
二、单一品牌的大店发展	18
三、二三线市场的深入	18
四、O2O 线上线下的融合	18
五、唯一不变的是发现和引导顾客需求	19
六、“微信”社交化购物时代的新型顾客关系	19
实操训练 2-3	19
第三章 店长岗位认知	20
第一节 店长的角色认知	20
一、店长的定义	21
二、店长的角色	21
三、店长与导购员的角色区别	23
四、店长的核心价值	23
五、店长的使命	23
实操训练 3-1	24
第二节 店长的岗位职责与能力要求	25
一、店长的岗位职责	26
二、店长应具备的能力与素质	27
实操训练 3-2	32
第三节 店长的工作流程	33
一、门店日常工作流程图	34
二、店长每日营业时段工作内容	35
三、店长每日营业时段具体工作	35
四、店长每周工作流程和特殊活动日工作流程	37
五、店长每月工作流程	38
六、排班管理	39
实操训练 3-3	39

第四节 店长的职业生涯规划与管理	40
一、职业生涯规划的含义	41
二、店长进行职业规划的重大意义	41
三、店长进行职业规划的方法与步骤	41
四、店长职业规划的管理	42
五、当前店长的职业生涯五条发展路径	43
实操训练 3-4	43
 第四章 员工管理与团队建设	44
第一节 员工管理的基本认识	44
一、员工管理的概念	45
二、员工管理的重要性	45
三、员工管理的方法	45
四、员工管理的核心	46
五、店长对门店管理的基本认识	47
实操训练 4-1	47
第二节 员工管理	48
一、门店员工常见的四种类型	48
二、员工心态管理	49
三、员工行为管理	50
四、员工流失管理	52
实操训练 4-2	53
第三节 员工招聘	54
一、员工招聘概述	54
二、员工招聘面试技巧及话术	55
实操训练 4-3	56
第四节 员工培训	56
一、员工培训的概念	57
二、员工培训的重要性	57
三、员工培训的方法及要点	57
四、员工培训带教实施步骤	58
五、员工培训带教流程与方法	58
六、新员工传帮带	59
实操训练 4-4	62
第五节 员工激励	63

一、员工激励的概念	63
二、员工激励的作用	64
三、马斯洛需求理论	64
四、员工激励的方法	66
实操训练 4-5	70
第六节 员工沟通	70
一、沟通的概念	71
二、店长日常沟通技巧	71
三、与新员工沟通的技巧	72
实操训练 4-6	73
第五章 销售管理	74
第一节 影响销售业绩的因素分析	74
一、影响门店销售的具体因素及原因分析	75
二、影响门店销售的内部因素	75
实操训练 5-1	78
第二节 门店销售服务流程	79
一、顾客购买心理分析	79
二、导购销售服务流程	80
实操训练 5-2	85
第三节 销售目标管理	85
一、目标管理的起源与发展	86
二、目标管理的意义	86
三、销售目标管理的步骤	87
实操训练 5-3	90
第六章 例会管理	92
第一节 门店例会概述	92
一、门店例会的内涵	93
二、门店例会的意义	93
三、门店例会的种类	94
实操训练 6-1	94
第二节 门店例会流程	94
一、提升例会质量	95
二、不同类型门店例会的组织	96

实操训练 6-2	100
第七章 VIP 顾客管理	102
第一节 VIP 顾客概述	102
一、VIP 顾客概念及其内涵	102
二、VIP 顾客管理的意义	103
三、VIP 顾客管理的价值	103
四、VIP 顾客生命周期理论及应用	104
实操训练 7-1	105
第二节 VIP 顾客管理	105
一、VIP 顾客档案管理	105
二、VIP 顾客短信、微信回访	107
三、顾客电话回访	109
四、顾客邀约	110
五、VIP 推广方案	112
六、VIP 卡使用细则	113
七、VIP 顾客积分管理	113
八、VIP 管理流程	114
实操训练 7-2	115
第三节 培养顾客忠诚度	115
一、培养长期忠诚顾客的意义	115
二、衡量顾客忠诚的标准	116
三、VIP 顾客的日常维护	116
四、培养顾客忠诚度的方法	118
实操训练 7-3	119
第四节 顾客投诉处理	119
一、积极面对顾客的投诉	119
二、引起顾客投诉的原因	120
三、顾客投诉处理的原则	121
四、顾客投诉处理的流程与方法	121
实操训练 7-4	123
第八章 商品管理	124
第一节 商品管理概述	124
一、商品管理的概念	125

二、商品管理的重要性	125
三、商品管理的主要模块	125
四、商品管理的目标	126
实操训练 8-1	126
第二节 有效的商品管理	127
一、有效商品管理的核心要素	128
二、通过有效的商品管理达成销售目标	129
实操训练 8-2	130
第三节 货品分析, 合理补货	131
一、商品生命周期	131
二、货品分析	132
三、适时、适量补货	132
四、畅、滞销商品管理	133
实操训练 8-3	135
第四节 商品盘点	135
一、什么是盘点	136
二、盘点的意义	136
三、常用的盘点方法	136
四、盘点制度要求	137
五、盘点注意事项	137
六、门店盘点操作流程	138
实操训练 8-4	139
第五节 商品防损与库存管理	139
一、商品防损管理	139
二、商品库存管理	141
实操训练 8-5	142
 第九章 促销管理	 143
第一节 促销的概念	143
一、促销的含义	144
二、促销的影响因素	144
三、促销的常见形式	146
实操训练 9-1	147
第二节 服装销售终端的促销形式	147
一、服装销售终端的含义	148

二、服装销售终端促销的目的	148
三、服装销售终端的促销形式	149
实操训练 9-2	157
第三节 促销活动设计	157
一、促销活动方案内容	159
二、折扣的计算	160
实操训练 9-3	161
第四节 促销管理	162
一、促销管理流程	162
二、促销活动相关表格	162
实操训练 9-4	166
 第十章 现场管理	 167
第一节 销售服务质量管理	167
一、什么是服务质量	168
二、服务质量管理的意义	168
三、如何提升门店的服务质量	168
四、服务质量管理的关键：人	170
实操训练 10-1	173
第二节 门店安全管理	173
一、危险作业预防	174
二、事件处理要求	174
三、安全须知	175
四、消防应急管理	175
实操训练 10-2	176
第三节 门店突发紧急事件的管理	177
一、处理突发紧急状况的基本要求	177
二、处理突发紧急事件的目标	178
三、遇到突发紧急事件时店长须注意的要点	178
四、店铺突发紧急事件的处理方法	178
实操训练 10-3	182
 第十一章 数据分析	 183
第一节 店长的困惑及现状分析	183
一、忙	184

二、盲	184
三、茫	185
实操训练 11-1	185
第二节 影响门店业绩的关键 KPI	185
一、店长 KPI 思维	186
二、店长必须掌握的门店数字和 KPI 指标	186
实操训练 11-2	188
第三节 门店常用销售报表	188
一、销售日报表	189
二、销售周报表、销售月报表	190
三、销售报表规范	191
实操训练 11-3	192
第四节 报表分析与店铺诊断	193
一、报表分析和店铺诊断步骤	194
二、报表分析和店铺诊断注意问题	195
实操训练 11-4	196
 第十二章 门店财务管理	 198
第一节 门店资金管理	198
一、营业额管理	198
二、备用金管理	199
实操训练 12-1	199
第二节 门店常用财务数据	200
一、营业额	200
二、营业利润	200
三、盈亏平衡点	200
实操训练 12-2	201
第三节 收银管理制度	201
一、目的	201
二、收银管理流程	202
三、门店收银制度规定	202
实操训练 12-3	203
第四节 票据和账务管理	204
一、发票开具的要求	204
二、发票、单据的存档保管	205

三、物料用品的监督管理	205
四、固定资产的维护与保管	205
五、商品盘点	205
六、监督现金管理组的工作	205
七、财务交接	206
实操训练 12-4	206
第五节 费用控制	207
一、为什么要进行费用控制	207
二、门店费用分类	207
实操训练 12-5	208
参考文献	210

第一章 连锁经营管理概述

章节导学:

随着我国经济的稳步发展和电子商务发展的迅猛冲击,单打独斗的单店经营模式早已被淹没。连锁经营作为一种现代企业的组织形态和经营制度,被广泛应用于零售、餐饮、服务等行业,抱团的经营理念,实现连锁企业资源配置最优化,能最大限度地抵御大潮的冲击,渡过电子商务迅猛发展所带来的寒潮与阴冷。

学习目标:

- 了解国内外连锁经营的发展情况;
- 熟知连锁经营的实质;
- 掌握连锁经营的基本特征。

第一节 连锁经营的起源及发展

【案例导入】

全球第一家连锁店从经营茶叶开始

1859年,乔治·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福德在纽约创建大美国茶叶公司。店很小,但因其直接从中国和日本大量进口茶叶,所以售价极低,他们很快就获得了成功,到1865年公司已经有了25家分店。成功使他们充满了信心,他们决定增加经营其他食品杂货,如调料、咖啡、肥皂、发酵粉等。1869年公司更名为大西洋和太平洋茶叶公司(简称A&P)。自此,A&P公司开始迅速发展,到1880年已有100家分店,到了1912年,公司分店达到了近500家,1936年已经扩张到5000多家分店。A&P公司为自己插上了连锁的翅膀,使店铺在空间上扩张,经营规模不断扩大。

思考问题:

你知道的国内外的连锁品牌有哪些?

一、连锁的起源

近代连锁经营产生于美国,距今已有100多年的历史。世界上第一家近代连锁商店大

西洋和太平洋茶叶公司（简称 A&P 公司）于 1859 年诞生于美国纽约。该公司的连锁门店由总部直接领导，统一运作商品采购、价格制订、促销广告等事务，总部整体负责信息沟通和经营方针的制订，并实行严格的集中管理。这种形式后来被称为直营连锁。

1865 年，美国胜家缝纫机公司为了进一步推销产品，在全美各地设置了有销售权的特约经销店，公司凭借产品特许经营权，把一批店铺组织起来，实行连锁经营，创立了世界上第一家特许连锁店。

1887 年，美国 130 多家独立的食物零售商自愿联合，共同投资开办了一个共同进货的食物批发公司，对参加者实行联购分销，成为美国第一家自愿连锁商店。

连锁经营的产生，一方面是适应生产和消费发展的需要，另一方面也是商业激烈竞争的结果，市场竞争也催生了新的连锁经营形式产生。

二、我国连锁经营的发展情况

我国连锁经营起步较晚，但发展迅速。1999 年，上海联华超市销售额终于超过上海第一百货公司，名列中国零售企业榜首，这标志着我国以传统单店为主导的商业组织形式，已成功转型为以连锁经营为主导的商业组织形式。在持续的变革中，我国的连锁经营获得了令人瞩目的发展。

中国连锁经营协会发布的“2013 年度行业发展状况调查”显示，当前我国连锁经营的发展呈现了以下特点：

1. 连锁经营步入稳定发展期

调查显示，2013 年，连锁百强销售规模达到 2.04 万亿元，同比增长率为 9.9%；新增门店 6600 余个，总数达到 9.5 万个，同比增长率为 7.6%。销售额和门店增幅分别比 2012 年下降 0.9% 和 0.4%，增速明显放缓，这是行业自身发展规模的体现，也是受渠道分流、顾客消费习惯变化等多种因素的影响结果。可以预见，接下来几年将是连锁企业的稳定发展期。

2. 不同业态、不同区域呈现不同特点

从业态情况来看，以百货为主的连锁企业和以快消品为主的连锁企业销售增幅放缓，便利店的门店数量增幅相对较快；从区域情况看，一二线城市放缓，三四线城市则快于一二线城市的发展。另外，百强企业的差异化也更加明显，其中销售和利润大幅提高的企业的特点是团队能力强、主业突出、有较强的区域优势。

3. 探索多渠道经营

近几年，网络零售对传统零售带来了较大的冲击，从最初的图书音像、家电、数码 3C，到服装鞋帽、日用百货，再到家居、食品，网络零售不断挤压着实体零售的市场份额。面对压力，传统企业利用自身在商品渠道、物流管理、营销管理等方面的优势，开展线上与线下相结合（O2O，Online to Offline）的多渠道经营探索。

4. 连锁企业经营质量提高

综合来看，尽管成本明显上升，销售增幅下降，但连锁企业通过优化商品结构、调整

和改造业绩差的门店、提高运营效率等措施,仍保持较为良性的发展。大多数连锁企业的总体销售额增长快于总体门店数量的增长,说明门店的运营质量和效率在不断提高。

5. 连锁经营与电子商务的整合

随着互联网时代的到来,电子商务的发展为连锁经营注入了新的活力,成为连锁经营创新的必由之路。面对京东商城等电子商务企业咄咄逼人的挑战,2010年年初,苏宁与IBM合作建立了电子商务平台——苏宁易购;2010年11月,国美收购库巴网,发展O2O电子商务。O2O即线上线下电子商务,将线下商务的机会与互联网结合在一起,让互联网成为线下交易的前台。苏宁、国美等大型连锁企业,借助其发达的物流供应体系及规模采购优势,为电子商务平台做了非常好的支撑。统计显示,2012年连锁百强中,有62家开展网络零售业务。电子化与连锁化相结合,信息流和物流流相结合,虚拟店铺与现实店铺相结合是连锁经营的未来发展趋势。

连锁企业将在变革中发展,转变发展模式和管理方式,继续发力多渠道经营,优化供应链,提高顾客体验,使行业发展真正实现从规模数量型向效率效益型转变,从外延向内涵转变。

三、国外连锁经营的发展情况

美国、日本、欧洲是当今世界经济比较发达的国家和地区,在这些国家和地区,连锁经营得到了较早的发展,但发展道路有所不同,各具特点。中国连锁经营起步较晚,但发展速度很快,也独具自身特点。

1. 美国——连锁经营的开创者和领头羊

美国是近代连锁经营的发源地,是世界最发达的连锁经营大国。美国的连锁店是美国商业、餐饮业垄断组织的主要形式,它的出现是美国零售业的一次革命,也给世界零售业带来了巨大影响。连锁经营在美国的发展过程,大致经历传统连锁时代、现代连锁时代和全球化连锁时代3个阶段。

从19世纪中后期到20世纪50年代,是连锁经营的创立与成长阶段,又称为传统连锁时代。从19世纪中叶到20世纪30年代是连锁经营的创立阶段,这一时期连锁商店的店铺数目少,且以传统的杂货铺为主。从20世纪20年代到30年代的10年间,美国连锁经营业得到了突飞猛进的发展,连锁商店开始成为美国零售业的重要组织形式,连锁商店的销售额占整个零售业销售额的比重从1919年的4%上升到1925年的25%。

20世纪50年代到80年代,随着战后经济的发展、人口的增长及城市人口向郊区的迁移,给美国连锁经营带来新的发展契机。高速公路网的建成,使货运方式出现了改变;计算机技术的普及,让网络技术在连锁业得到广泛运用;超级市场、折扣店等各种业态的兴起,为连锁经营提供了新的思路。这一阶段又称为连锁经营的黄金时代。

20世纪80年代以来,随着科技的发展、信息的迅捷传播,国家与企业间的经济往来日益密切,连锁加盟在经济全球一体化的潮流中进入了一个全球化的时代。目前,全球最

大的 10 家连锁企业都在世界各地拥有众多的门店，形成了巨大的跨国连锁系统。美国是连锁经营最大的输出国，美国商务部发表的统计资料表明，美国在海外有连锁企业的总公司已超过 400 家，而在 1971 年仅为 156 家，另外还有不少公司正计划进军海外。同时，连锁经营领域日益多样化，从原先主要集中在零售业和餐饮业中，进一步渗透到各种服务业，包括酒店业、不动产业、租赁业、健身美容业、家庭清洁、休闲旅游业、商业服务业、室内装修、教育培训等。

2. 欧洲——连锁经营的跟随者、竞争者

欧洲是紧随美国之后的发展连锁经营较早和较发达的地区，出现了许多世界著名的连锁企业，在全球很多地区与美国的连锁企业争夺市场份额，具有相当强的国际竞争力。2011 年世界前 10 强零售企业欧洲与美国各占 5 席。欧洲连锁经营的发展首先起步于英国，随后，法国、德国等国家的连锁经营也相继开始起步，并于第二次世界大战后得以稳步发展。1862 年，英国第一个连锁商店股份企业——无酵母面包公司在伦敦宣告成立。法国是欧洲连锁业的龙头，家乐福是仅次于沃尔玛的第二大商业零售集团，成立于 1963 年，并以连锁经营的形式迅速在法国国内普及。德国的连锁经营系统风格独特，已成为德国普遍的商业企业组织形式，规模也越来越大，麦德龙是德国最大的商业集团，在全球零售业排行中也是名列前茅（图 1-1）。



法国家乐福



德国麦德龙

图 1-1

3. 日本——世界连锁经营的学习者、发展者

连锁经营在亚洲国家的出现相对较晚，最早出现在第二次世界大战前的日本。日本的连锁经营在 20 世纪 50 年代才真正起步，而且是在美国的支持下和学习美国的经验的基础上发展起来的。相对于美国、欧洲连锁业来说，日本连锁业虽然起步较晚，但通过学习和创新，发展十分迅速，时至今日，已在规模、管理、经营等方面均处于发达国家前列。人们熟悉的日本三越、高岛屋、大荣、大丸、伊势丹等著名的百货公司都是通过连锁经营迅速成长起来的；伊藤洋华堂、大荣等日本连锁企业均排名全球零售 50 强（图 1-2）。1973 年成立的日本 7-11 便利店公司，自 1989 年接收母公司美国的 7-11 便利店以来，已经成功地在全世界发展了 2 万多家便利店，并将事业拓展到了 20 多个国家。