

中国服饰业买手模式运营丛书

店铺销售师

Sales Master of Store

王士如 编著



店铺销售师的时代来到了！
传统的店铺销售模式已不能为服饰销售带来任何利润了！
在全球服饰买手模式经营下，
店铺销售师才是您的终端战将！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



中国服饰业买手模式运营丛书

店铺销售师

Sales Master of Store

王士如 编著

店铺销售师是从服饰店铺店长与店经理的职业概念发展而来的,销售师要拥有更为专业的知识技能,从而更好地为顾客提供服务。本书从销售师对顾客的着装服务、美容服务、色彩服务、情感服务等方面,全面诠释了现代服饰品牌店铺的销售师除了提供一流的产品外,更要注重对顾客进行全方位的服务这一理念。

本书是服饰企业老板、代理加盟商,服饰店铺店长、店经理及其他服饰业从业人员的一本必读书。

图书在版编目(CIP)数据

店铺销售师/王士如编著. —北京:机械工业出版社, 2007.4

(中国服饰业买手模式运营丛书)

ISBN 978-7-111-21225-6

I. 店... II. 王... III. 服饰—商店—市场营销学 IV. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040758 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:梅 轩 责任校对:肖新民

封面设计:毛 雨 责任印制:杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×240mm·4.5 印张·5 插页·162 千字

0 001—5 000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-21225-6

定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

店铺销售师这一概念在国内还没有被服饰企业、代理加盟商、服饰个体经营者所重视。它是一个怎样的概念与职位，在店铺零售当中起到的作用是什么，它背后的企业是一种什么样的经营方式，在它的新店铺经营方法上企业品牌模式又会发生什么样的变化？我认为国内的服饰界朋友们都想了解这些问题。

服饰店铺的经营面主要是服装、鞋及其他穿戴用品。在服饰店铺中，以服装和鞋为最重要的两大部分，其中，服装店铺包含最广，在服装店铺里能够买到鞋也能买到其他的穿戴用品。

在以零售为主的服装品牌店铺里，顾客个人购买一件上衣或一套服装的需求已经是店铺零售中常见的了。但是，顾客仅在店铺里购买服装吗？不是，他们是在购买一个更加能够体现自己个性与生活品位的艺术，服装只是这个艺术当中的一部分，那么，艺术的其他部分在哪里？带着这样一个问题，我在欧美培养买手的过程中与各大品牌运营的设计总监、市场总监讨论过无数次。（所谓的买手（BUYER），按照国际上的通行说法是，往返于世界各地，常常关注各种信息，掌握大批量的信息和定单，不停地和各种供应商联系，并且组织一些货源，满足各种消费者不同的需求，这种人所从事的行业，最终创造出惊人的市场价值。买手必须站在时尚潮流的最前端，了解行业规范、货品辨别能力，在适当的时机敏锐出手，以低廉的价格购买他们认为适合的商品，加价出售，赚取一定利润。这是买手必须具备的基本素质。）范思哲艺术总监 Aplk 说：顾客购买的艺术除了服装还有服务和那份生活当中个性的美。皮尔·卡丹的新掌门、首席设计师李·维斯说：顾客购买的是一种美的服务与身份的象征。更有我的许多买手学员说：顾客购买的是一种时尚流行的美，它是店铺销售艺术的一种升华！

所有的认识与讨论的要点都是与美结合在一起的，那么，在店铺的销售过程中，我们究竟有没有让顾客把这种美买走呢？服装是美，其原始阶段的那种遮蔽身体的意义早已淡化，现在带给人们的似乎只有美。店铺是服装向顾客传送美的一条最常见的通路，不管顾客的身份如何，他都在这里获得了自己想要的美。那么，真正出售这些服装的店铺销售人员能够在出售服装的时候带给顾客一种美的体验吗？能够让顾客的这种美长久地保留吗？这些问题的提出，似乎又要引发对服装店铺的定位进行重新思考了，也要重新对销售服装的导购人员的定位进行重新思考了。

我的买手学员当中，经常有一些来自国际品牌的市场运营人员与设计师，我也常常受到他们邀请，前往他们位于巴黎与米兰街头的专卖店或是制衣坊里，去看他们的销售与缝制过程。他们的店铺管理与服务，让我觉得需要对

店铺的销售人员进行重新定位。国内通常把服装店铺里的销售管理人员称作店长。我想,店长的职业定位,对于服装的销售者及其销售的美是不相称的,店长们的身份,在个性化服装消费时代中应当进行重新定位。他们应当定位在与服装设计师一样的高度,来发展自己的职业,这样才能在销售服装美的过程中,更加体现出他们的职业价值与事业取向。

巴黎的香榭丽舍大街上,有许多世界著名的服装品牌专卖店铺,有的在这条街上已经经营了有一百多年,其店铺的形象与风格,几乎还保持着原有的色彩与文化韵味,更新的只是外形,而内在的那种古老、经典、永恒的文化之美仍在熠熠闪光,让人看了就会联想起许多历史之美。在这些店铺里服务的销售人员,在服务形式上与国内的店铺销售服务人员不同,他们都必须受过服装专业高等教育或是更高教育。在这里,他们向顾客进行服装的介绍,已经超越了那种刻意的售卖与虚伪的微笑。他们是在向顾客提供一种个性化的服务。顾客们可以在店铺里聊天,谈论自己的生活与情感;可以向销售员询问关于着装和仪表的知识;可以向他们说出自己想要的服装样式,销售人员根据他们所说的样式进行草稿的设计,直到顾客满意为止。然后,销售人员根据工艺要求与饰物搭配要求进行设计制作,制作完成后,他会把图样传送给公司设计部门。从顾客提出服装要求的那天起,最长十天顾客就能够拿到按自己意愿设计的服装。这就是国内常说的店铺订制化服务。

顾客可以在店铺里与销售人员谈论化妆美容与服装的搭配,销售人员则会提出自己的一些建议。每当看到这些,我都会想起国内服装店铺里的销售人员。他们的工作与这里相似,可工作方式与工作内容却大不相同。这是服装店铺经营方式上的错误吗?是店铺定位上的错误吗?好像都不是,不同的对待服装与生活的态度造就了不同的店铺经营与顾客消费,也造就了不同的服装店铺经营模式,更造就了服装店铺销售人员不同的职业定位。

我对国内的店铺经营方式和店铺销售人员重新定位的思考由来已久。经过多年的研究,我提出了服饰店铺销售师这一全新的店铺销售管理人员定位概念,并且提出对国内服装店铺经营模式进行改变的一些全新想法。现在整理出这本《店铺销售师》,供国内经营服装企业、代理加盟商、服装店铺经营者、导购人员学习参考。特别是国内一直致力于品牌发展的企业要认真阅读,以重新认识自己在终端店铺建设上的不足,重新定位自己品牌店铺的经营模式,让这种店铺经营新模式对品牌发展起到带动作用。

书中的一些观点是我个人的观点,其中有不完善的地方,还请国内服装企业界的朋友们提出改正意见,我将十分感谢。

王士如

2007年2月

法国巴黎

目 录

前言

第一章 店铺销售师

第一节 销售师不是店长	3
一、什么是服装销售师	4
二、销售师的工作流程	5
第二节 销售师的现代发展过程	9
第三节 销售师的素质	11
一、受过高等的文化教育	12
二、受过服装设计专业的培训或专业服装设计高等教育	12
三、良好的服务基础知识和技能	12
四、市场营销的基础知识	17

第二章 店铺管理

第一节 货品陈列	21
一、陈列器架及宣传品	21
二、货品陈列的几种方法	22
三、货品陈列的原则和标准	22
第二节 销售报表与统计	24
一、营业日报表	24
二、收银日报表	25



三、缴款单·····	27
四、存量动态卡·····	28
五、营业概况分析表·····	28
六、订货记录表·····	29
七、送货单·····	30
八、交货通知单·····	31
九、货品周转率分析表·····	32
第三节 顾客资源信息管理·····	34
第四节 店铺财务·····	37
一、财务管理系统建设·····	38
二、现金流管理·····	43
三、销售师绩效自查的重点·····	46
四、对绩效评估结果的检讨和改进·····	47
五、店铺经营绩效评估的四大类经济指标·····	49

第三章 综合管理技能与销售策略

第一节 销售师的基础销售技能与销售策略·····	55
一、促销技能·····	55
二、店铺销售师对进货的控制·····	60
三、店铺的存货管理·····	65
第二节 销售师的人员管理技能·····	66
一、销售师要做的人力资源工作·····	66
二、激励管理·····	67
第三节 店铺市场调查与店址分析·····	72
一、店铺市场调查·····	73
二、市场调查一般程序·····	74
三、店铺市场定位·····	74
四、市场评估·····	76
五、店址：决定专卖店经营成败的关键·····	78
六、店址类型·····	78
七、选择店址的主导因素分析·····	79

第四章 服装设计服务

第一节 个性化订制设计服务	85
第二节 与企业本部、买手人员的产品开发协作	88
一、保证顾客订制的产品按期完成	88
二、为企业产品开发部门提供新产品开发的信息	89
第三节 服装设计的知识技能培养	89
第四节 关于服装设计的品牌文化修养	91
一、了解品牌的定位文化	91
二、加深对自己服务的品牌文化外延的研究	92
三、服饰产品设计中的品牌文化修养	92

第五章 顾客着装服务

第一节 顾客着装的个性化服务	97
第二节 顾客特定场合的着装服务	100
第三节 店铺着装服务的定位	102

第六章 色彩服务

第一节 个性化色彩服务	107
第二节 店铺色彩服务的标准	110
第三节 店铺色彩服务产品立项	112
一、色彩服务产品的立项要遵循的四大原则	112
二、色彩服务产品开发的切入点	113

第七章 美容化妆服务

第一节 美容化妆与着装建议式服务	117
第二节 美容化妆服务的标准	119



第三节 美容服务中的服装销售技巧	121
------------------------	-----

第八章 情感服务

第一节 情感服务需要的技能	125
第二节 情感服务的标准	126
一、店铺设施建立的标准	126
二、情感服务的标准	127

第九章 销售师对传统店铺经营模式的挑战

第一节 服装店铺的重新定位	131
第二节 新的服务理念与店铺品牌零售方式	133
一、更新店铺的服务理念	134
二、店铺品牌革命中新的零售方式	134
三、店铺零售不是店铺销售师单一的销售行为	135

买手国际提供的课程和服务项目	136
----------------------	-----

后记	138
----------	-----

第一章

店铺销售师

Sales Master of Store

第一节 销售师不是店长

在店长的职业生涯当中，其个人的事业发展，都被店长二字局限在一定的范围内而无法将自己的才能发挥出来。这个范围有三点，造成了现在店长人员职业生涯与个人事业无法达到理想的状态，也是国内服装店铺店长人员绝大多数不把自己的店长身份看得很重要的原因。他们一般都只做一年的店长，作为自己事业的中转，然后就开始跳槽或转行，这是店长职业的悲哀。那么，困扰店长职业发展的三点是什么呢？是什么造成了店长人员如此不看重自己的职业，我们用图来表示这三点困扰店长的事业与职业定位的结构，这也被服饰店长称作店长伤心三部曲，如图1-1所示。

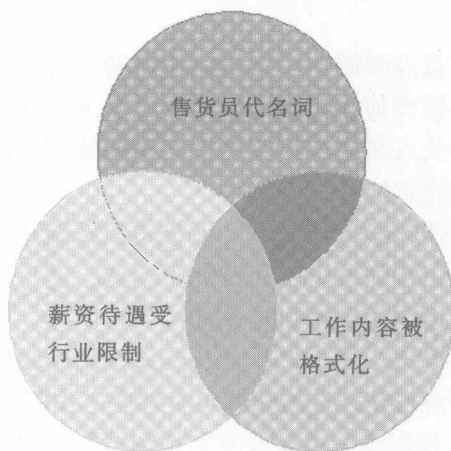


图1-1 服饰店长职业定位三点束缚图

(1) 售货员代名词。国内计划经济时期常称的售货员，在民间含有贬意。这对店长造成的职业心理压力是很大的。因为售货员常给人们以没有什么文化、职业层次不高等不好的印象，这给店长想长期进行自己的职业规划

带来了一定的难度。这一点对其造成了负面心理影响。

(2) 薪资待遇受行业限制。店长的薪资待遇一直受到行业的限制,其薪资水平一直处于当地中等薪资水平,就算是个销售业绩十分好的店长,按销售提成的方式,其薪资水平也只能稍高于其他人的薪资。薪资待遇在现代社会是体现一个人的工作价值与职业层次的标准。这样低的薪资水平造成了店长不能专心于自己的职业岗位。

(3) 工作内容被格式化。店长的工作一般都会被局限在一个店铺里,按部就班式地上班、主持早会与销售;站在店铺里等待顾客上门;在管理过程中需要与导购员费尽口舌;没有个性发挥的空间与条件。这些是让许多店长不能够专心职业的主要因素。

从上面三点束缚当中,我们可以看出店长的工作是在一种束缚的情况下进行的,其工作没有个性化空间,在一些管理严格的品牌公司店铺里,相对的硬化制度又使店长人员在上班的时间内不准做这不准做那,只有按照制度去程序化地等待下班时间的到来。这里,我们不是说制度不好,而是制度化的工作环境让店长和导购人员没有了自己的主动性。服装行业现在需要的是个性化的服务,那么,店铺店长就不需要个性化的工作环境与工作空间了吗?

一、什么是服装销售师

首先,我们需要重点强调的一点是:销售师不是店长!这是从职业上对销售师的定义。服装销售师在工作内容上、在个人的知识素养上、在销售技能上都不是普通的店长人员能够代替的,而销售师职业的出现,将会全面取代店长的职业。这是肯定的。

服装销售师的工作职能是什么?这里首先要对销售师的工作职能进行确定,才能更好地分清销售师与店长人员的不同点,便于服装企业店铺的品牌销售师开展工作。销售师的工作职能具有以下十二项:

(1) 店铺管理的职能。这一职能是从其原来的店铺经理或是导购身上沿袭下来的工作职能,对自己经营的店铺负有管理工作职能。

(2) 店铺财务工作职能。销售师应当具备对店铺财务的管理职能,这是其在具体的工作当中必须有的一项工作职能。

(3) 店铺货品陈列及陈列维护的职能。这是对陈列师工作职能的一种补充,店铺陈列师在制订出陈列方案后,销售师就需要对陈列师的陈列进行管理与维护,以保持其最基本的陈列形态与陈列意图。

(4) 店铺销售管理。对店铺的日常销售工作进行管理,以更好地使店铺

的销售体现其专业性与品牌的特点。

(5) 店铺或品牌形象的维护。销售师要对店铺自有品牌或店铺经营品牌的形象进行维护,以使店铺的品牌形象得以保持最好的展示效果。

(6) 提供为顾客订制服装的服务。销售师要具有服装设计师的基本技能,以便于在有顾客进行成衣订制或自行设计订制的时候,为其提供专业化的个性服务。

(7) 顾客着装的服务顾问职能。销售师在店铺工作当中,应当建立对顾客着装的服务标准,提供个性化服务,使自己品牌的顾客能够在自己的着装建议下得到更好的服务,同时也体现出品牌的经营思想。

(8) 销售师具有为顾客提供色彩服务的职能。色彩与服装的关系是由来已久的,销售师应当对顾客提供个性化的色彩服务,以更好地让顾客得到着装搭配方面的个性化服务。

(9) 销售师的美容化妆建议服务。销售师应当掌握足够的美容化妆知识,为顾客提供美容化妆的个性化服务。

(10) 销售师的情感服务功能。销售师在工作当中,应当为顾客提供一定的情感服务。情感服务是指当顾客在生活、工作、社交等方面遇到一些不顺心的事情,在店铺里进行倾诉的时候,销售师应当提供这项服务,帮助顾客消除负面情绪。

(11) 建立与企业本部的协调制度。销售师在店铺销售过程中,会获得许多顾客对于产品的不同意见,销售师应当建立与企业本部的协调制度,以妥善解决相关问题。

(12) 进行店铺对外的公关活动。这是销售师在店铺公关中应当发挥的主体工作职能。店铺在经营当中会遇到各种事件,销售师应当及时参与到这些事件中来,发挥公关的技能,处理好各种事件,以维护企业及品牌的形象。

以上为销售师的十二项工作职能,从其工作职能当中,就可以明确地看出销售师与店长人员的职业定位不是在一个层级上,他的职业定性高于店长。品牌公司可以按上述标准,确定自己店铺销售师的工作职能,也可以按上面的工作内容进行专业知识的培训。下面要谈的是在日常店铺运营中,销售师对工作的安排。

二、销售师的工作流程

公司总部对销售师的工作流程进行控制,因此销售师每日的工作,必须在有限的时间内把握店铺营运与管理的重点,执行总部规定的每日工作流程规范。



1. 销售师的作业时间

因季节不同,店铺的营业时间也有所差异。通常销售师的作业时间,除每星期休息一天外,销售师一般分为早班出勤和晚班出勤。早班出勤,即上班时间为早上8点至下午3点,然后做好与晚班销售师的交接班;晚班销售师的工作时间由下午3点至晚上12点结束。这由买手模式下的店铺销售方式的变化、店铺服务功能的变化决定的。上述作业时间的规定可使销售师充分掌握店铺销售过程中中午及下午的两个营业高峰的情况,这对掌握店铺每日的营业状况,确保开店状况良好极有好处。

2. 销售师在每日每个时段上的工作内容

表1-1是一家品牌公司旗下店铺销售师工作流程的时段控制和工作内容。这个表所反映的销售师时段作业流程内容和检查项目,在管理上的要求是很高很严的,是岗位职责和作业标准在工作上的细化。各品牌店铺可根据自己的实际情况,制定适合企业自身需要的销售师工作流程内容。值得指出的是,要提高品牌店铺管理的现代化水平,必须从岗位职责管理上升到岗位作业管理,也就是说从粗线条的岗位职责要求向细化的作业管理发展。

表 1-1 销售师作业流程时段表

时 段	作业项目	作业重点
8:00~9:00	晨会,布置作业的主要事项	
	卖手出勤状况确认	
	出勤、休假、病事假、人员分配	
	仪容仪表及工作挂牌检查	
	确认卖场、后场状况	
	检查商品陈列、补货、促销及清洁状况	
	检查后场仓库(包括选货、验收等)	
	检查收银员的找零金、备品及收银台和服务台	
	确认前一日营业状况	

(续)

时 段	作业项目	作业重点
8 : 00 ~ 9 : 00	营业额	
	来客数, 安排访问重点顾客	
	客单价, 安排顾客个性化服务时间	
	每客购物平均商品项数	
	分析售出品种的商品平均单价、订制品交货	
	发现未完成销售额预算的商品部门, 安排待送交服饰	
9 : 00 ~ 10 : 00	检查开门营业状况	
	各部门人员、商品、促销等就绪	
	店门开启、地面清洁、灯光照明等就绪	
	确认各部门作业计划重点	
	顾客个性化服务	
	商品计划	
	出勤计划	
	其他	
10 : 00 ~ 11 : 00	追踪营业问题	
	对营业未达销售预算的原因进行分析与改善	
	电脑报表时段分析商品销售状况, 并找出有关商品	
	产品部门限期改善意见	
	追踪卖场商品态势	
	确认、追踪缺品、欠品	



(续)

时 段	作业项目	作业重点
10 : 00 ~ 11 : 00	确认重点商品、季节商品、商品展示与陈列	
	确认时段营业额	
11 : 00 ~ 12 : 30	确认后场库存状况	了解及指示库存品种、数量及管理状况
	掌握营业高峰状况	
	各部门商品表现及促销活动效果	
	后场人员调度支援收银	
	服务台广播促销活动	
12 : 30 ~ 13 : 30	午餐	交代指定代管负责卖场管理工作
13 : 30 ~ 15 : 30	调查竞争店	
	同地段竞争店与本店营业状况比较 (来客数、收银台开机数、促销状况、重点商品等)	
	各部门协调事项, 如何达到今日之营业目标	
	新进人员在职训练	
	定期在职训练	
	文书作业及各种计划、报告的撰写与准备	
	安排卖场、后场人员、商品清洁卫生、促销等	
	交代晚间营业注意事项及关店事宜	
	顾客个性化服务要求	
	顾客订制夜班服务事项交接	