

图书在版编目 (CIP) 数据

好店长必修课: 服装店长精细化管理实操手册 / 周亮编著. -- 北京: 企业管理出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5164-1873-4

I. ①好 ... II. ①周 ... 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 (2019) 第 012698 号

书 名: 好店长必修课: 服装店长精细化管理实操手册

作 者: 周 亮

责任编辑: 侯春霞

书 号: ISBN 978-7-5164-1873-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68420309

电子信箱: zhaoxq13@163.com

印 刷: 三河市聚河金源印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 720 毫米 × 1000 毫米 16 开本 10.75 印张 150 千字

版 次: 2019 年 2 月第 1 版 2019 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

序

服装店必须进行精细化管理，才有可能在如今越来越激烈的市场竞争中站稳脚跟。粗放式管理是高耗能的管理，无的放矢无疑会浪费人力、物力、财力。精细化管理的核心含义有二，一是精准管理，二是细节管理。只有精细化管理，才能有效降低管理成本，避免资源浪费。

本书盘点了当前我国服装店的生态、运营模式以及现状，对服装店的演变做了分析，对其发展趋势做了预测；详细归纳总结了中国式服装店长的职责，指出了服装店长应具备的能力和素质，梳理了服装店长的工作流程；深入浅出地阐释了服装店长如何管人，如何管事，如何管理现场；重点讲解了服装店长卖场营运和销售的管理思路、方法和技巧，具有很强的实操性。

精细化管理的核心是精准化管理和细节化管理。精准化管理必须有的放矢，不能指望概率，而要精准，要能及时发现关键性问题，真正找到问题的症结所在，研究有效解决问题的办法。细节化管理也叫微管理，要求管理时间的连续性和事件的全程性，管理不能有遗漏。精准和细致是精细化管理的要点，也是精细化管理的实现途径。

本书不是高深的学术论文，而是大众化普及型的服装店管理书籍。笔者在写作的时候始终围绕实操性展开，既讲解是什么和为什么，但更注重讲解怎么做。所以读者学了就能用，用了就能见到实际效果。

周 亮

目 录

CONTENTS

第一课 服装店的现状及其发展趋势..... 1

第一节 服装店常规经营模式..... 1

一、大型百货商场..... 1

二、品牌专卖店（包括特许加盟店）..... 2

三、大型超市（大卖场、仓储式商场、大型综合超市） 3

四、品牌折扣店（Outlets）..... 4

五、服装批发市场..... 5

六、SPA 模式..... 6

七、集合店..... 8

八、网络销售模式（电子商务）..... 9

第二节 服装店演变大趋势..... 10

一、服装综合零售店的发展..... 10

二、单一品牌服装大店的发展..... 11

三、向二、三线市场的深入..... 12

四、O2O 线上线下的融合 13

五、唯一不变的是发现和引导顾客需求·····	14
六、微信社交化购物时代的新型顾客关系·····	15
 第二课 服装店长的职与责·····	17
第一节 服装店长概述·····	17
一、服装店长的角色及其定义·····	17
二、服装店长与导购员的角色区别·····	19
三、服装店长的使命及核心价值·····	20
四、服装店长的岗位职责·····	21
五、服装店长应具备的能力与素质·····	23
六、优秀店长的七种能力·····	25
七、优秀店长与普通店长的区别·····	28
第二节 服装店长的工作流程·····	30
一、服装店日常工作流程·····	30
二、服装店长每日营业时段的工作内容·····	33
三、服装店长每周工作流程和特殊活动日工作流程·····	35
四、服装店长每月工作流程·····	36
五、排班是服装店长的日常工作·····	37

第三课 服装店长如何管人	39
第一节 管人是服装店长的第一要务	39
一、服装店员工管理的意义	39
二、服装店员工常见的类型及其管理办法	40
三、服装店员工的心态和行为管理	42
四、服装店员工流失管理	43
第二节 服装店员工招聘与培训	44
一、服装店员工面试技巧	44
二、服装店员工培训的重要性及要点	46
三、服装店员工培训带教流程与方法	47
四、做好服装店新员工的“传帮带”	49
第三节 服装店长的沟通技巧与激励术	50
一、服装店长的日常沟通技巧	50
二、服装店长与新员工的沟通技巧	52
三、做好员工激励的重要性	53
四、马斯洛需求层次理论的启示	54
第四节 管人的能力需要潜心修炼	56
一、不改掉这些毛病，必死无疑	56
二、走动式管理最有效	59
三、管理不是控制，而是释放	60
四、优秀店长的七大心法	66
五、做善于给予的好店长	68

六、善管事，更要会管人·····	70
------------------	----

第四课 服装店现场管理····· 76

第一节 服务质量是实体服装店现场管理的核心····· 76

一、关于服务，店长必知的常识·····	76
二、服装店现场服务质量的概念和要求·····	83
三、服务质量管理的重要意义·····	85
四、提高服装店现场服务质量的思路和方法·····	86

第二节 服装店现场安全管理····· 87

一、服装店现场安全概述·····	87
二、以预防为主，建立健全安全制度·····	89
三、硬件安全设备维护和保养·····	91

第三节 服装店现场突发事件管理····· 93

一、服装店现场突发事件概述·····	93
二、遇到突发事件时，店长该如何做·····	95
三、服装店现场突发事件的应对思路和处置方法·····	96

第五课 服装店货品管理要点····· 99

第一节 服装货品管理的概念及其有效管理····· 99

一、服装货品管理的概念及重要意义·····	99
二、服装货品管理的目标及主要模块·····	100

三、服装货品有效管理的核心要素·····	102
四、有效管理促成销售目标·····	103
第二节 灵活机动的补货策略·····	104
一、服装店货品的生命周期·····	104
二、服装店货品分析的思路及方法·····	105
三、抓住商机,适时适量补货·····	106
四、畅销、畅销、滞销货品管理·····	107
第三节 服装店货品盘点规程·····	108
一、服装店货品盘点的意义、方法和要点·····	108
二、建立盘点制度,规范操作流程·····	110
三、服装店货品盘点注意事项·····	111
第四节 防损管理与库存管理·····	112
一、服装店货品防损管理·····	112
二、服装店货品库存管理·····	113
第六课 服装店销售管理的思路、方法和技巧·····	115
第一节 影响服装店销售业绩的因素、根源及对策·····	115
一、影响服装店销售业绩的主要因素·····	115
二、根源分析及其对策·····	117
第二节 服装店销售关键点·····	118
一、服装店顾客购买心理分析·····	118
二、导购技术和注意事项·····	119

第三节	服装店销售目标管理·····	121
一、	服装店销售目标管理的意义·····	121
二、	服装店销售目标管理的步骤·····	123
第四节	服装店促销管理·····	124
一、	服装店促销的定义和作用·····	124
二、	影响服装店促销的主要因素·····	125
三、	服装店促销的常见模式·····	126
四、	促销活动策划与执行·····	128
五、	促销活动计划及注意事项·····	130
第五节	服装店VIP客户管理·····	131
一、	建立和完善VIP客户档案·····	131
二、	与VIP客户的电话、短信、微信互动·····	133
三、	服装店VIP推广方案·····	134
四、	服装店VIP卡的使用和管理·····	136
第六节	服装店如何培养顾客忠诚度·····	137
一、	顾客忠诚度的意义及其衡量标准·····	137
二、	做好VIP客户的日常维护·····	140
三、	培养顾客忠诚度的常规方法·····	141
第七节	服装店如何处置顾客投诉·····	143
一、	服装店顾客投诉的常见类型·····	143
二、	服装店顾客投诉处理原则·····	145
三、	服装店顾客投诉处理流程和方法·····	146

第七课 服装店销售报表制定与分析·····	148
第一节 服装店销售数据和报表·····	148
一、店长必须掌握的门店数据和 KPI 指标 ·····	148
二、销售日报表、周报表、月报表·····	151
三、销售报表范式·····	152
第二节 报表分析和数据诊断·····	153
一、服装店报表分析步骤·····	153
二、数据诊断需要注意的问题·····	155
参考文献·····	157

第一课

服装店的现状及其发展趋势

第一节 服装店常规经营模式

一、大型百货商场

大型百货商场曾经在 20 世纪末风靡于大都市，其所售商品遍及人们生活的各个领域，这一点可以在历史印记中找到。与之相比，当前大型百货商场的经营主要在服装方面，其内部经营从上到下几层都是各类服装，从女装、男装到童装等无所不有。另外，在服装经营方面，大型百货商场基本都有自己独到的经营模式。

首先，从服装类别上看，大型百货商场拥有面积大、楼层多的优势，可以根据商场楼层位置来定位服装类别。例如，可以专设一个楼层为童装区域，内设各种儿童游玩设备，在格调上儿童化，以此吸引儿童。在这样的理念指导下，可以将一层设为老年人服装区域（老年人一

般不愿意上高层),还可以专门设置鞋帽楼层、内衣楼层等。对于这种经营模式,在楼梯口需要专设导购人员或者商场具体介绍指示牌,方便顾客直接寻找自己需要的服装。这样的经营方式在都市比较普遍,也符合人们的思想理念。

其次,大型百货商场可以根据客户定位确定服装价位层次。例如,经营的服装如果面向中低收入阶层人士,那么商场在进货渠道方面应该趋向于价格稍微低一点的服装。这样的经营面向大众,销量比较大,属于薄利多销的类型。如果商场面向高收入阶层人士,那么商场进货应该趋向于品牌服装和高档服装,还可以在商场的多余空间开设歇息、饮茶场所,在吸引顾客的同时,增加商场的收入。

最后,大型百货商场也可以将内部划分出服装商品区域,然后采取租赁的形式让经营者经营。不过,这种经营方式需要事先有经营目标。

大型百货商场在服装经营方面模式很多,也在跟着时代的发展不断创新,让人们在消费的同时,消除在商场“跋涉”的劳累,享受消费带来的快乐。

二、品牌专卖店(包括特许加盟店)

品牌服装专卖店经营的都是品牌服装,在价位上基本适合中高收入阶层的消费者。一些服装生产厂家特许加盟的商店,也基本属于品牌服装专卖店的类别。这种服装店在经营模式上相对单一,因为经营的都是品牌服装,属于某种品牌的专卖。

品牌专卖店在经营上可以采用加盟连锁模式,从而在扩大经营的同时,也扩大品牌的影响力。

这类商店在服装经营方面比较注重信誉，因为和生产厂家有经营方面的协议。在经营上，服装品牌专卖店比较看重销量，利润是次要的。也就是说，只要不低于出厂价位，品牌服装专卖店就可以销售。这方面需要根据地域差别而定，如一线城市可以在价格上设定得高一些，因为一线城市消费者的收入相对较高。

品牌服装专卖店除了要注重信誉外，还要加强宣传，让这一品牌服装在当地形成品牌效应，从而有助于服装产品的销售。销量上去了，效益自然就会好，还会得到生产厂家的奖励。

三、大型超市（大卖场、仓储式商场、大型综合超市）

大型超市（大卖场、仓储式商场、大型综合超市）在服装经营模式上需要避开和大型百货商场的竞争，充分发挥自身优势，展现自身经营特点，获取发展空间。

首先，在地域方面，此类商店虽然比不上大型百货商场，但是一般都交通便利，可以从生产厂家直接进货，从而降低经营成本。因此，在销售策略上，大型超市需要薄利多销，以此招揽顾客，形成自己的经营模式。

其次，大型超市销售服装需要和客户建立稳定合作的营销模式。对于一些近似批发的客户，可以将价格再度降低，促进双方形成稳定的生意伙伴关系；对于一般顾客，可以通过会员卡积分方式来吸引其消费，进而奖励稳定的顾客群体。

再次，大型超市在经营模式上需要采用科学规范的连锁式营销方法，因为自身就具有百货商店、超市和连锁商店的功能，所以可以在批

发零售方面灵活经营。例如，可以在繁华地域开一些连锁店，从而在扩大销售规模的同时，扩大自身的影响力。

最后，大型商场可以通过大众化的畅销日用商品来招揽顾客。从日用商品中选取畅销的大众化品牌商品经营，可以加快商品流通，利用商品质量上的优势，在顾客心目中形成品牌效应。除此之外，大型超市还可以积极发掘新生代产品，以此吸引消费者。

四、品牌折扣店（Outlets）

Outlets 的音译是奥特莱斯，英文原意是“出口、出路、排出口”，在服装经营方面专指销售一些下架或者断码的品牌服装的商店，在中国也称作品牌折扣店或者品牌直销购物中心。

品牌折扣店的经营模式有以下几种：

（1）联合经营模式。即采取百货核心合作、统一收取货款的方式，然后依照合作的比率来提取销售利润，即扣除销售提成以及其他费用后，依照协议返还生产厂家货款。在联营方式上，该模式在大卖场以及百货商场都比较普遍；在汇集现金上，联营双方可以一起承担风险。不过，这种营销模式在运营管理方面压力比较大，因此一般成本比较高。

（2）租赁营销模式。即将一个个商店租给品牌生产厂家，然后采取收租金的方式得到经济效益。这种经营模式在后期运营方面压力不大，但前期资金的投资回报时间比较长，也难以掌控生产厂家的经营管理。

（3）自主营销模式。这种经营方式属于辅助性的。在开业之初，品牌折扣店为了招商，会通过国际上的著名品牌服装来吸引其他品牌服装的加盟，进而让品牌服装丰富多彩。另外，品牌折扣店也能够自行代理

或者买断一些品牌的库存服装的经营权，以此来填补招商中的品牌空缺。这种经营模式在具体运作方面比较灵活自由，便于在商店内营造品牌服装促销热点，但这种经营在管理方面比较烦琐，所以国内并不流行。

（4）托管经营模式。这种经营方式也属于辅助性的。品牌折扣店所经营服装的生产厂家基本都在外地，而这些生产厂家的销售重点基本是代理商家，并不看重品牌折扣店的营销，因而采取托管的形式让折扣店代理，包括销售人员、品牌服装产品、价格定位等都会托管。在这种营销模式下，品牌折扣店在运营方面可以灵活调动，有自主经营权，但在账目处理方面比较烦琐。另外，由于这种经营模式在价格上需要有折扣，所以供货商一方肯定会加以制约，导致缺乏一些大品牌服装的支持。这成为制约品牌折扣店发展的软肋，导致品牌折扣店只能以二、三线品牌服装作为主流经营商品，在价格方面也难以和大型商场拉开距离，因而难以形成明显的优势。另外，由于加盟的门槛比较低，所以一些连锁店难以形成统一管理的状态。

总之，品牌服装折扣店在营销方式上不属于商业的主流，发展前景也不容乐观，但有其自身的优势。如果能够及时调整经营方式并加强管理，则品牌折扣店在一定程度上可以辅助品牌服装的销售。

五、服装批发市场

服装批发市场是服装经营销售的一个重要环节，属于服装行业在某一区域的重要货源，是服装生产厂家和服装销售商店之间的关键一环。

服装批发市场从经营范围上可以分为区域性、全国性和国际性三种。区域性服装批发市场主要针对地方零售商家，需要根据本地区域特点和顾客需求来定位服装品类，在价格方面要考虑到当地的消费水准。例如，北京服装批发市场需要在品牌和价格方面跟上首都人民的时代潮流，相比之下，我国新疆乌鲁木齐服装批发市场在服装种类方面就需要考虑当地民族风情和气候特色。

全国性质的服装批发市场在服装品类方面需要丰富多彩，价格方面也需要灵活掌握。例如，广州服装批发市场尽管在祖国的南方，但在服装品类方面要考虑到东北地区的寒冷和西北各民族的独特风情。

国际性质的服装批发市场需要面向世界，与国际服装经营客商打交道，在服装品类和价格上要积极了解不同国家的经济发展情况。例如，对于欧洲和非洲两个区域，在服装品类和价格方面的定位差别就会比较大。

随着时代的发展，当前在网上形成了互联网服装批发市场，这类市场机动灵活且成本低廉，非常符合当代客商的眼光，发展前景巨大。

六、SPA 模式

SPA 模式是自有品牌专业零售商经营模式，由美国服装行业巨头 GAP 公司于 1986 年提出。SPA 模式是一种商品策划，是将服装产品制造和零售之间的所有环节有机结合起来的成套整合性销售模式。后来，日本服装行业开始成功运用并推广 SPA 模式。

SPA 服装经营模式有其自身的优势，可以将服装生产厂家和顾客联系起来，让生产厂家在第一时间了解消费者的真正需求，也让消费者

了解生产厂家的程序变化。SPA 服装经营模式以满足顾客需求为最终目的,通过了解消费者的需求变革服装生产流程和样式,实现对服装市场的快捷反应。

首先,SPA 服装经营模式能够在生产厂家与消费者之间建立最便捷的联系通道,可以在第一时间了解消费信息,减少很多中间环节,打破生产商、供货商、批发商、零售商等之间的壁垒,形成发展战略上的伙伴关系。由于这种优势,SPA 服装经营模式从 20 世纪 90 年代开始在国际服装行业登场,很快形成了普及效应。随着服装生产体系的扩展、服装零售网络的发展,SPA 服装经营模式在小批量生产和流行性比较强的服装品类方面效果明显。

其次,SPA 服装经营模式在运营方面倡导每周微调,以此适应不断变化的消费者需求,缩短了从发订单到交货的服装产品流通周期,建立了随时追加订单的销售模式,减少了库存量,实现了最短周期即七天的商品策划。

SPA 服装经营模式具有以下特点:

- (1) 可以在第一时间了解顾客需求。
- (2) 在服装生产厂家与消费者之间建立了最便捷的供应链条,最大限度地缩减了服装流通环节。
- (3) 降低了服装需求的风险度,实现了最便捷供货。
- (4) 在服装商品策划方面可以跟上时代步伐,独到而新颖。
- (5) 可以实现资金在最短时间内回笼。

不过,SPA 服装经营模式也有不足之处,即在管理上难以掌控各个环节。

七、集合店

集合店是超级购物中心等主流服装零售模式下一种边缘化的经营模式，就是将多种品牌的产品集中到一起统一管理经营。相比品牌专营店，集合店的品牌服装丰富多彩，大大迎合了顾客的需求。很多品牌服装生产商也寄希望于集合店来销售自己的产品。从一定程度上说，集合店是对当前服装零售行业货品同质化现象的一种改变。

在经营方式上，集合店完全可以掌控销售方式，而品牌生产厂家需要以销售产品、寄卖产品或者被代理的模式与集合店进行合作。

品牌集合店目前我国基本处于萌芽状态，被称作“买手店”，其经营面积一般在 100~5000 平方米，基本都是以品牌服装和服饰为主。集合店多种类别品牌定位明确，既包括大众化潮流服饰，也包括高档奢侈品牌服饰。

在一些发达国家和地区，服装集合店已经发展成为服装行业的主流经营模式。最为经典的莫过于中国香港服装行业经营商沈嘉伟、沈秀惠兄妹于 1988 年在香港铜锣湾伊丽莎白大厦开设的集合店，该店非常受时髦人士的欢迎，成为年轻人心目中的时尚代表。

从经营模式上划分，集合店可以分为两种：一种是生活方式集合店，即锁定一种生活形态，然后围绕这种生活形态来组合商品品类。在商品类别上，生活方式集合店除了销售服饰品牌产品外，还可以零售一些文具、小电子产品、食品等与人们日常生活相关的商品。另一种经营模式就是将多种品牌且具有文化艺术品味的小商品引入商店，以此来吸引时髦消费者进店消费。