



TTI SUCCESS INSIGHTS®

China Retail Excellence Academy

# 2025

## 奢侈品零售行业

### 店长人才发展白皮书

*Empowering Excellence of Retail Talents*

本图片为人工智能生成内容

# 并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

- ▶ 停滞中的转折：奢侈品市场的新周期：第3-8页
- ▶ 谨慎、理性与新欲望：中国消费者的价值转向：第10-14页
- ▶ 情绪消费崛起：第16-19页
- ▶ 买的不只是产品：消费背后的驱动力：第21-31页
- ▶ 从挑战到成长：如何多维发展店长的能力：第33-41页
- ▶ TTI零售发展学院：第43-53页
- ▶ 附录：第54-58页

# 前言

过去十年，全球奢侈品行业经历了从高速扩张到逐步放缓的周期。进入 2025 年，宏观经济的不确定性依然存在，地缘政治、汇率波动、消费结构变化等因素，使行业整体进入低速增长的新常态。同时，中国市场也呈现出更加复杂的分化格局：高净值人群依旧稳健消费，中产阶层则更趋理性与谨慎，年轻一代在“情绪消费”“平替选择”与“身份符号”之间不断切换。

在这样的背景下，奢侈品零售的核心竞争不再仅仅依赖品牌声量与渠道扩张，而是回到最根本的问题：**谁能真正洞察客户的内在动机，谁能打造更有韧性和专业度的一线团队**。尤其在中国，面对数字化转型、客户体验升级与多代际消费需求并存的局面，零售店长这一角色的重要性被前所未有地凸显出来。

他们不仅承受着业绩和客户的双重压力，更是连接总部战略与门店执行的关键枢纽；他们既是客户体验的守护者，也是团队激励与人才培养的核心驱动力。如何帮助店长在“理想与压力”的张力中找到成长路径，已经成为奢侈品品牌能否在 2025 年及未来保持竞争力的决定性因素。

本白皮书立足于全球测评方法与中国奢侈品零售实践，提出了面向店长的“G.L.O.W模型”，并结合 TTI Success Insights 的工具体系与实战课程，为品牌构建系统化的人才发展方案。我们希望通过本研究，为行业管理者提供新的视角，帮助他们在变化的市场中，把握“人”的差异化价值，构建可持续的零售竞争力。

TTI Success Insights 中国

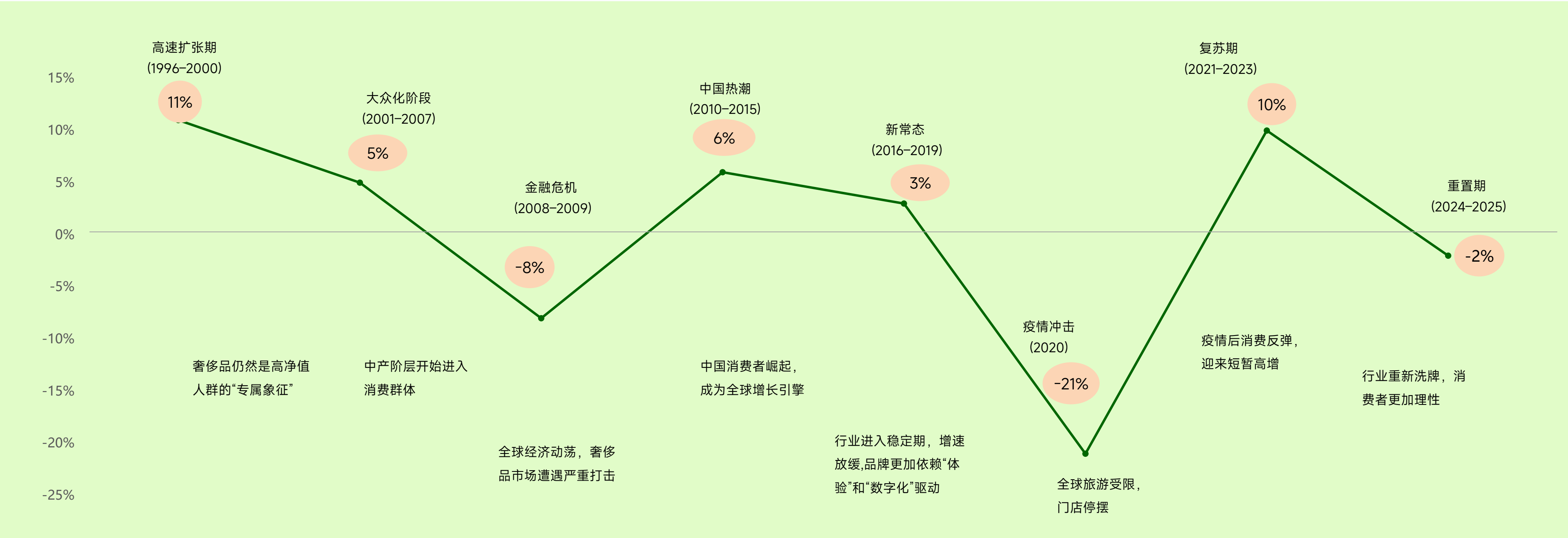
2025年8月



# 停滞中的转折： 奢侈品市场的新周期

# 全球奢侈品市场：从高速增长到结构性停滞

## 市场发展阶段与波动趋势



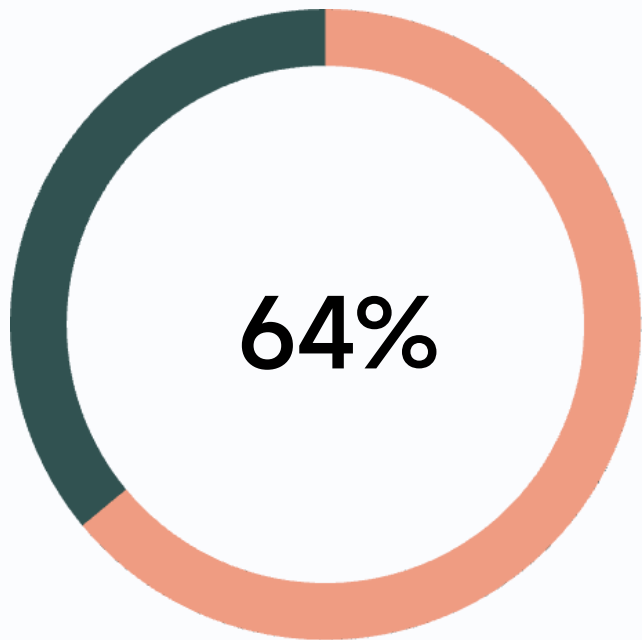
注:

- “个人奢侈品”包括 服装、鞋履、配饰、皮具、美妆、珠宝（含品牌和非品牌）以及腕表。
- 数据来源：BCG

2024-2025 年，全球个人奢侈品市场进入“罕见的停滞期”。  
疫情后的反弹红利已消退，全球经济不确定性、地缘政治风险和汇率波动导致增长放缓。

# 消费心态：谨慎与延迟满足

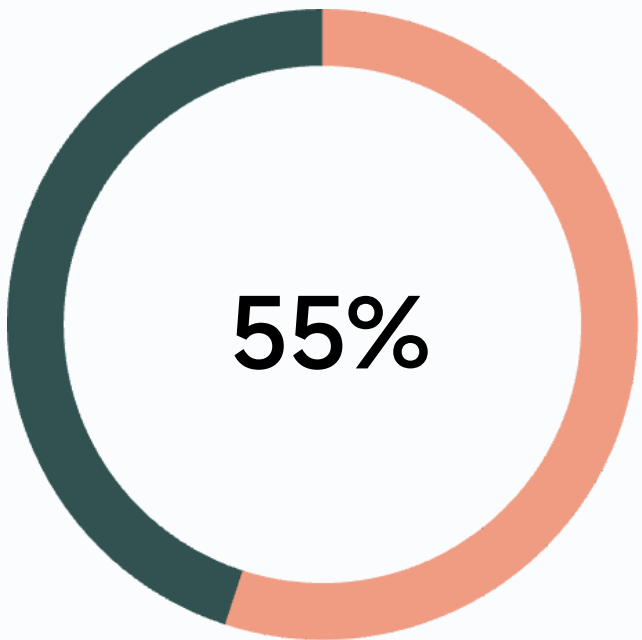
消费动机从“即时满足”转向“延迟满足”与“长期规划”



## 更强储蓄倾向

消费者比过去两年更倾向于储蓄

储蓄目的主要围绕"健康生活方式"、"未来犒赏"、"退休规划"与"子女教育"，消费焦点从即时满足转向"为未来投资"。



## 经济乐观度

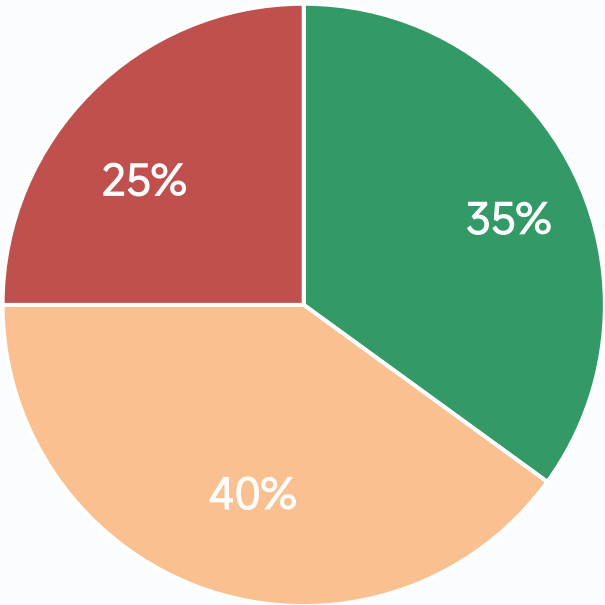
对中国经济复苏持乐观态度

2025年的中国奢侈品消费者正处于高度谨慎的消费心理状态。仅有55%的受访者对中国经济复苏持乐观态度（相比2023年的83%），反映出对房地产市场疲软、青年失业率攀升、汇率波动等问题的深切忧虑。

# 中国市场竞争的极端分化

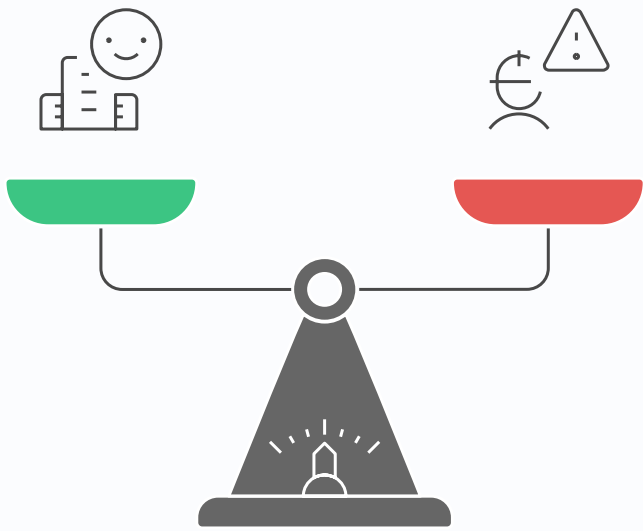
## 潜力中产客户

- 50% 感到财务脆弱，对经济不确定性高度敏感。
- 60% 担心宏观压力（如关税）。
- 消费趋于谨慎，更强调“性价比”与“价值感”。



■ 增加消费 ■ 维持不变 ■ 减少消费

## 消费意愿



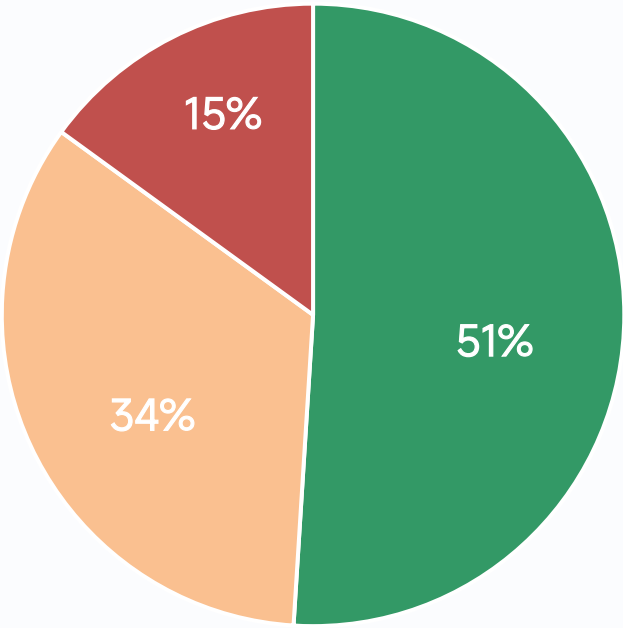
## 经济担忧

减少消费

增加消费

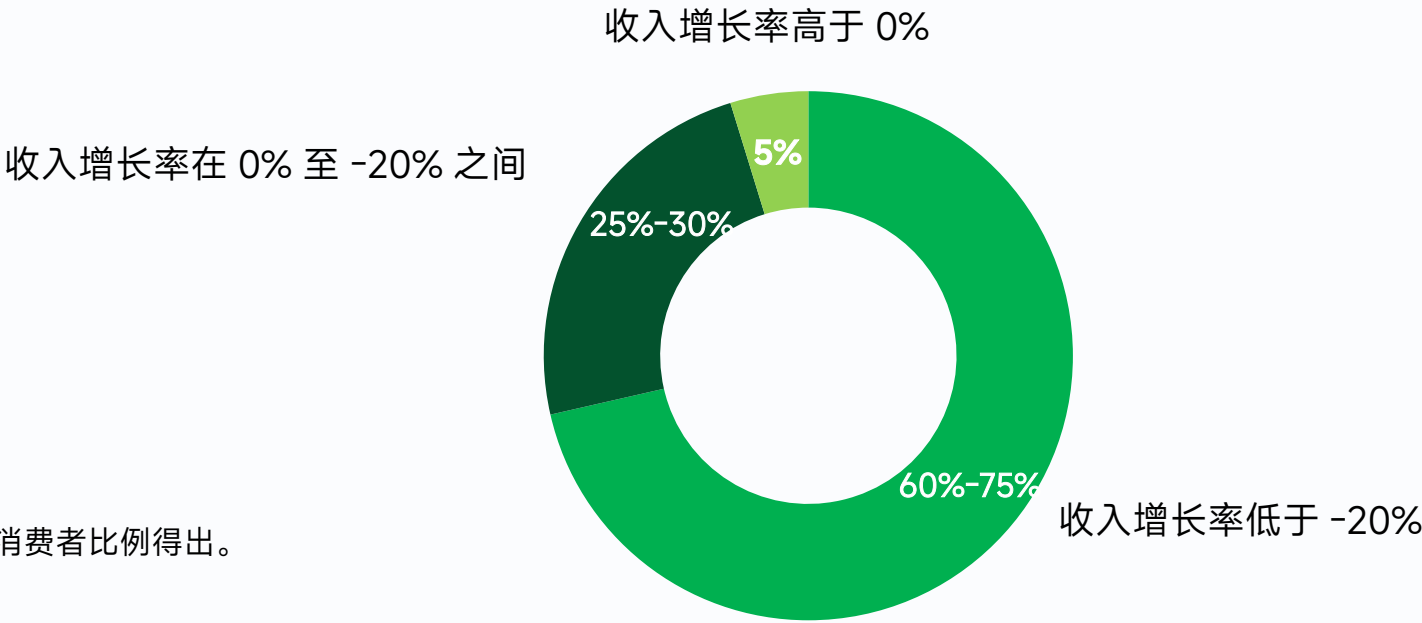
## 核心高净值客户

- 仅 10% 感到财务脆弱。
- 仅 20% 表达对宏观压力的担忧。
- 抗风险能力强，奢侈品消费表现 稳健且持续增长。



■ 增加消费 ■ 维持不变 ■ 减少消费

按收入增长率划分的奢侈品牌在中国的分布（2024年前10个月）  
（占中国奢侈品牌总数的百分比）



注：  
• 计算方式：由预计增加奢侈品消费的消费者比例减去预计减少消费的消费者比例得出。  
• 数据来源：BCG

# 新现实下的市场轮廓：增长、心态与结构的共同转向

- > 全球行业增速放缓已成为长期趋势。

过去依赖新兴市场拉动的高速扩张正在消退，疫情后的短期反弹也告一段落。行业增长重新回到更保守、更波动的 轨道。

- > 中国消费者的心态正在转向审慎。

储蓄意愿上升，对经济的乐观度下降，使得消费决策更加谨慎，更强调长期规划与风险可控。

- > 中国市场内部的消费结构正在加速分化。

中产群体更关注“性价比”和确定性，高净值人群保持稳健购买力，品牌表现因此出现明显不均衡。

- > 这些变化共同构成了当前市场的“底层状态”。

行业不再依靠单一趋势推动，而是在多重因素的叠加中不断被重塑。

## 这些变化背后的逻辑是什么？

## 它们正在把市场引向怎样的未来？

A woman with dark hair pulled back, wearing a teal blazer over a matching V-neck top, stands in the foreground. The background is a stylized, painterly illustration of a city skyline, featuring the Oriental Pearl Tower on the left and various skyscrapers and a domed building on the right. The overall color palette is dominated by teal and blue tones.

# 谨慎、理性与新欲望： 中国消费者的价值转向

# 价值敏感与"平替文化"的兴起

## 价格敏感度提升

- 50%因价格上涨减少奢侈品购买频次
- 54%表示在购买前会比价、寻找优惠
- 48%已购买过"平替", 47%愿意未来尝试

"平替"已从次级替代品演变为"理性消费"的象征, 尤其在成衣和配饰品类 (67%和64%) 中尤为明显。



本图片为人工智能生成内容

# 中国本土奢侈品牌的崛起

虽然西方奢侈品牌在声望和吸引力方面仍占主导地位，但中国奢侈品牌在国内市场获得显著吸引力：

- 52%的受访者认为中国品牌比西方品牌提供更好的性价比
- 45%认为它们更实惠
- 72%欣赏中国奢侈品牌如何反映当地文化和传统



此外，二三线城市对国产奢侈品牌的"高端感"认知更强，表现出更高的品牌忠诚度。



本图片为人工智能生成内容

# 从“物质导向”到“体验导向”

奢侈消费正在从"物质导向"向"体验导向"转变，尤以Z世代为代表。调查显示：



## 健康生活

计划提升健康生活类支出

53%的消费者计划增加健康相关支出，49%增加旅行预算，34%增加娱乐支出。



## 旅行体验

计划增加旅行类奢侈支出

旅行目的地偏好也反映出体验动因：在日本，35%选择因“门店服务体验”；在香港，36%看重“娱乐与品牌组合”。



## 娱乐消费

倾向于在娱乐类领域消费

Z世代消费群体尤为关注“我是谁”和“我怎么生活”的体验式消费。

# 回归线下：门店体验再获重视

尽管零售数字化转型，中国奢侈品消费者对实体店购物体验表现出新的欣赏：

- 在大多数奢侈品类别中，受访者报告他们将比以前更少优先考虑在线购物
- 平均而言，消费者强烈偏好在店内购买价格超过15,000人民币的商品
- 这表明更高价格点需要更个性化的购物体验

然而，研究也表明奢侈品行业的零售体验有显著改进空间，不同奢侈品类别的推荐分数差异很大，最佳表现者达到73-75%，而落后者仅为23-36%。



本图片为人工智能生成内容

# 趋势总结：从“交易型人才”到“体验型人才”的转变

未来的门店人才，不再仅“把产品讲清楚的人”，  
而是“让顾客觉得：被理解、被尊重、被照顾”的人。

## 建立关系，而非仅售卖产品

懂得聆听客户故事，建立信任，而非只谈优惠和产品参数。

## 长期陪伴，不止一次成交

从第一次进店到后续复购、生日问候，形成持续的客户经营。

## 传递文化，超越功能描述

能把商品背后的理念和生活方式讲清楚，让顾客买得“有感觉”。

## 个性定制，告别千篇一律

能快速识别客户风格与喜好，提供符合个人调性的建议与体验。



本图片为人工智能生成内容

An oil painting of a woman with long dark hair, wearing a dark dress and a light-colored blazer, standing in a cityscape at sunset. The background features a river, a bridge, and several tall buildings, including the Oriental Pearl Tower on the left. The overall color palette is warm, dominated by yellows, oranges, and browns.

# 情绪消费崛起： 东方美学带来的高端消费心智转变

# 高端消费者对“高级感”的重新定义

过去两年，国内高端消费者在珠宝品类的行为出现了一个非常明显的转折：

**他们不再依赖国际大牌来判断价值。**

这一变化不是突然发生的，而是被多重因素共同推动：可支配收入的增长、文化自信、设计审美成熟、社交表达方式的转变。

**老铺黄金**因此成为一个很典型的观察窗口。

它之所以被反复提及，不是因为规模最突出，而是它将这类变化放大得足够清晰：

- 同样的黄金成色，消费者更愿意为“工艺”和“设计完整性”付差价。
- 年轻用户开始主动寻找“与自己审美一致”的金饰，而非追求品牌权威。

**他们开始觉得：真正的高级，不一定来自巴黎，也可以来自故宫隔壁。**

# 搭配演化：潮玩×奢品，重塑"高贵"的视觉边界

Labubu在社交平台上与一些奢侈品牌包袋的混搭风潮，揭示了年轻消费者对“Luxury”的全新定义：



### 情绪化穿搭

在信息饱和的环境中，Labubu成为情绪的"视觉出口"——表达"疲惫又可爱""精致却真实"等复杂状态。



### 反差式混搭

高价包袋 + 童趣挂件的组合，不仅不"掉价"，反而强化个性识别力，传递"有态度的高级感"。



### 社交参与感

用户晒图并非单纯"晒包"，而是在用图像叙事传达："我如何用自己的方式演绎奢侈品牌"。

奢侈不是等级，而是表达自由。

# 消费者关注点的真实转向— 从“别人怎么看”转为“我想呈现什么状态”

过去两年，轻奢包袋品类最明显的变化之一，是消费者在做购买决策时的关注点发生了根本转向——从“外部评价”变为“个人状态呈现”。

这一变化在**山下有松**的用户反馈中体现得尤为清楚：消费者不再以“是否被认可”为基准，而是以“是否符合当下的自己”为核心判断。

山下有松的核心目标用户被多家调研机构定义为 25-45 岁、生活在一线或新一线城市、具备一定经济能力与文化素养的都市女性。在用户访谈中，典型反馈例如：“我希望这个包陪我通勤、会议、周末”而非“我希望别人认出我的包”。

轻奢消费的逻辑正在从外部认同转向内部坐标。

过去是“**别人怎么看我**”，  
现在是“**我想呈现什么状态**”。

对品牌来说，  
不再是“如何做出独特符号”，  
而是“如何做出能融入消费者真实生活的物件”。

而山下有松的增长，  
恰恰印证了：

**当一个品牌能让消费者觉得“自然”“松弛”“稳妥”，它就会被持续选择。**

# 消费的判断权，已经从品牌回到了消费者手里

过去的高端消费，是品牌在定义“什么叫高级”。但现在，节奏变了——消费者开始用自己的生活方式、生活节奏、当下的情绪状态，重新界定“值不值”“适不适合”。

他们愿意购买，不是因为品牌讲了一个昂贵的故事，而是因为那件东西**刚好贴合了自己此刻的状态与需求**。高端不再是品牌站得有多高，而是**用户戴上、用上、体验之后感觉是不是自然、安心、真实**。

谁能让消费者觉得“不用装、不费力、正合我意”，谁就能握住下一代消费的主动权。



本图片为人工智能生成内容



# 买的不只是产品： 奢侈品消费背后的驱动力

# 读懂顾客：购买行为背后的诉求

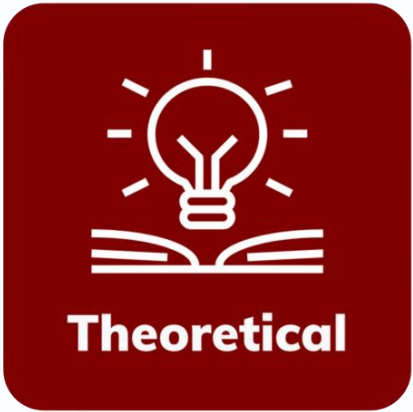
在门店里，我们常常会遇到这样的客户：

- 有人拿起产品时，会连连追问工艺细节和设计理念 —— 他们在寻找 **知识与真相**。
- 有人第一句话就是“这包能不能天天背？耐用吗？” —— 他们关心的是 **实用与回报**。
- 有的客户走进店里，眼神就停留在陈列和氛围上 —— 他们在追求 **美感与体验**。
- 也有客人，会反复强调这是送给家人或朋友的礼物 —— 他们在意的是 **关系与关怀**。
- 当然，还有一些客户只想要 **限量、稀缺、独一无二**，以展现自己的特别。
- 也有人会问：“这个系列有什么纪念意义吗？” —— 他们关注 **文化、价值与传承**。

这些看似不同的购买理由，其实背后都指向了人类购买背后的**六大动机**。

理解这些动机，就能帮助我们更好地读懂客户，提供他们真正需要的价值。

# 人类的六大动机（激励因子）与零售客户的关注点



## 理论导向

关注知识、原理，提问多、求真相



## 实用导向

重视性价比与功能性，常问耐用性与折扣



## 唯美导向

关注美感氛围、整体搭配与情绪体验



## 社会导向

重视助人、公益和情感连结，常提到“帮助”



## 个人导向

重视地位与影响力，关注限量与独特



## 传统导向

看重文化、信仰与传承，提及“纪念意义”

# 六种类型客户概览

在零售销售过程中，我们会遇到各种类型的客户，每种类型都有其独特的购买动机和行为模式。  
识别这些类型并针对性地提供服务，是提高销售转化率的关键。

## 唯美导向型客户

感性、氛围感、沉浸式，五感敏锐，重视情感体验



## 社会导向型客户

体贴、为他人考虑，对可持续环保、  
品牌公益、社会议题敏感



## 传统导向型客户

稳重、有信仰，重视传统和象征意义



## 理论导向型客户

理性、爱问、懂行，注重产品的逻辑性和技术细节



## 实用导向型客户

现实、比价、计划型，关注性价比和实用性



## 个人导向型客户

自信、表现欲强，风格鲜明，追求独特性





## 理论导向型客户

- 对你是否**真正理解产品与品牌**非常敏感
- 会主动提问：
- “这个系列背后的设计理念是什么？”
- “设计师想表达什么？”
- “这个材质有什么特别？”
- 喜欢听你讲品牌历史、设计故事、材料科技、创新结构等“知识型内容”
- 对**产品展览、知识分享类活动**感兴趣

- **触发信息**：技术细节、工艺原理、设计理念、品牌历史研究数据。
- **典型反应**：表现出强烈好奇心，会就制作工艺、材料来源、设计灵感等展开深入提问；喜欢获取权威或专业性的附加信息。
- **心理动因**：知识驱动——通过理解“为什么”获得购买满足感。



## 实用导向型客户

- 购物前会提前做功课，比价、查参数、看评价
- 常问：“这个值吗？”“有活动吗？”“能用多久？”
- 喜欢明确、量化的对比数据，关注产品的功能与耐用性
- 更在意“买得值”而不是“看上去贵”，关注长期使用回报
- 对折扣、赠品、会员权益等信息敏感

- **触发信息：**价格优惠、组合搭配、会员福利、产品实用功能。
- **典型反应：**积极询问性价比、优惠方式、售后保障等；会计算购买的实际回报或长期使用价值。
- **心理动因：**追求投入产出最大化——买得值、用得久。

## 个人导向型客户

- 对限量款、定制款、独家发售等内容表现出浓厚兴趣
- 偏好能突出**个人风格与独一无二性**的产品
- 购物过程中会谈及自己的地位、成就、社交场合（如活动、派对、会议）
- 喜欢销售人员记住并认可他们的喜好与品味
- 对服务是否**尊重他们的选择、让他们有主导感**特别在意
- 在试穿/试戴时，关注他人对自己的反应与眼光
- 喜欢被称赞“你穿上真的很有气场”“这款完全是你的风格”

- **触发信息：**限量版、稀缺货品、定制化服务、明星同款。
- **典型反应：**被独特性和稀缺性高度吸引；会询问全球限量数量、专属刻字、VIP优先权等细节。
- **心理动因：**用购买来彰显自我存在感与影响力——“这是属于我的标志”。

## 唯美导向型客户

- 重视产品的外观、手感、香气、氛围感受等五感刺激
- 试穿时常提到“感觉对不对”“搭不搭”“有没有氛围”
- 关注陈列、灯光、音乐、服务语气等整体氛围
- 喜欢带情绪想象的描述（如“夏天穿它特别有味道”）
- 购买决策往往基于“有没有感觉”，而非功能性或理性对比

- **触发信息：**视觉美感、触感体验、香氛氛围、店铺陈列与灯光设计。
- **典型反应：**对感官呈现有明显情绪反应（惊喜、赞叹）；会频繁触摸、试戴或拍照记录。
- **心理动因：**追求情绪与美感的沉浸体验——“感觉对了”才会买单。



## 社会导向型客户

- 产品背后**支持手艺人、弱势群体、公益事业**，令他们愿意“为意义买单”
- 与艺术家、慈善项目的合作或联名，让他们感受到**参与感与共同创造**
- 愿为“有社会影响力”的消费行为行动，比如环保材料、回收计划、助学项目
- 被“回馈社会”或“助人为乐”的品牌态度所打动，而非商业功利逻辑
- 客户记得你过去在服务中**曾主动帮助他、为他人着想的小细节**，成为购买动力

- **触发信息**：公益捐赠项目、环保材质、可持续供应链、品牌社会责任。
- **典型反应**：主动询问产品背后的公益故事、环保认证，或是否可作为有意义的礼品送出；对“买一捐一”等活动特别敏感。
- **心理动因**：通过购买传递善意与责任感——“我的消费在为世界做点事”。



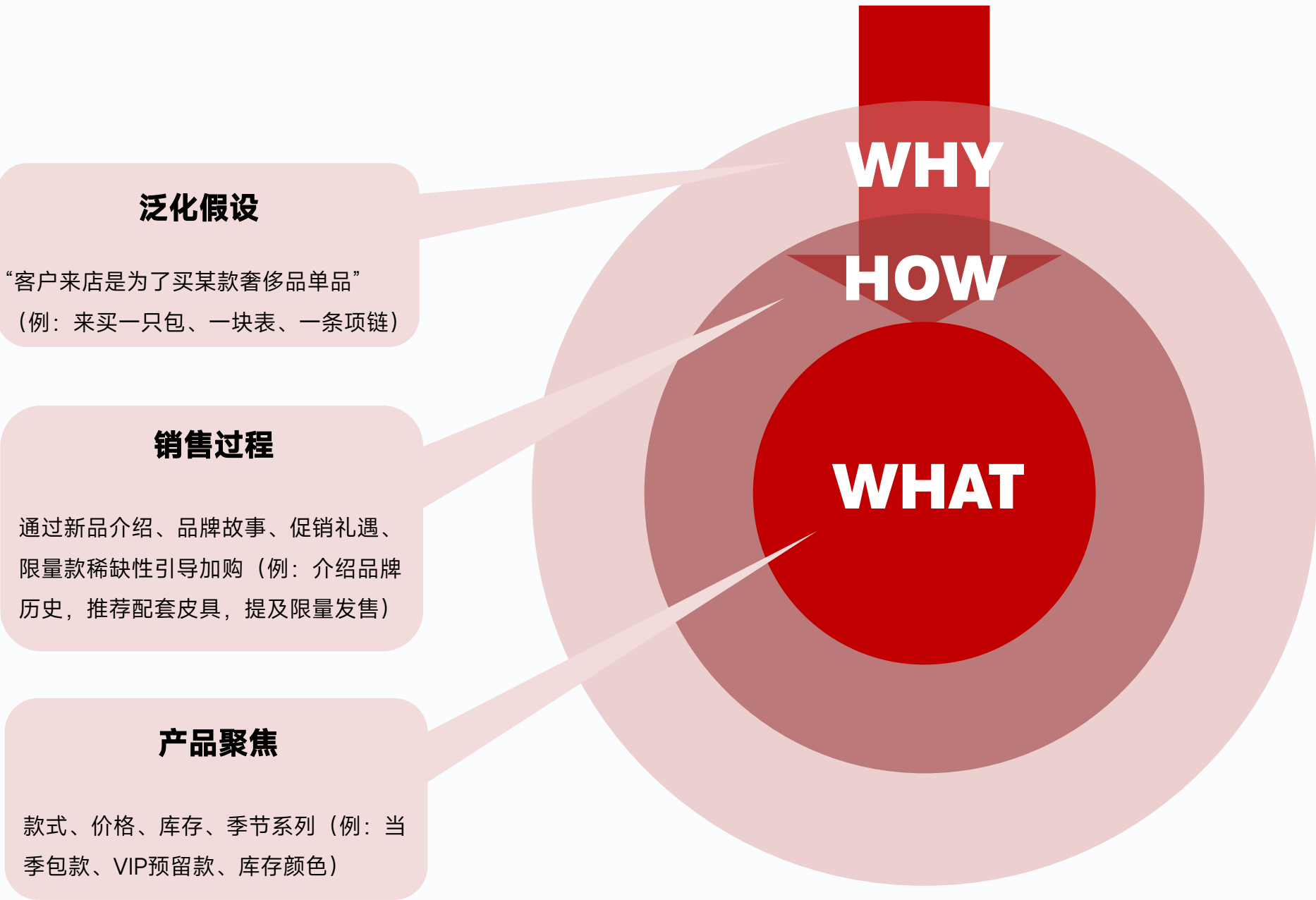
## 传统导向型客户

- 产品里有**纪念意义**或代表一种精神，比如纪念某个时刻、某段感情
- 品牌故事能让他们联想到**家族、文化或信仰**的延续
- 购买体验里有**特别的仪式感**，比如精美的赠礼流程、纪念日特别包装
- 产品理念和他们的价值观一致，比如**环保、可持续**
- 品牌坚持的理念跟他们的信仰契合，比如**守信用、负责任、有使命感**
- 能帮他们去**完成一件有意义的事**，或坚持他们一直在做的承诺

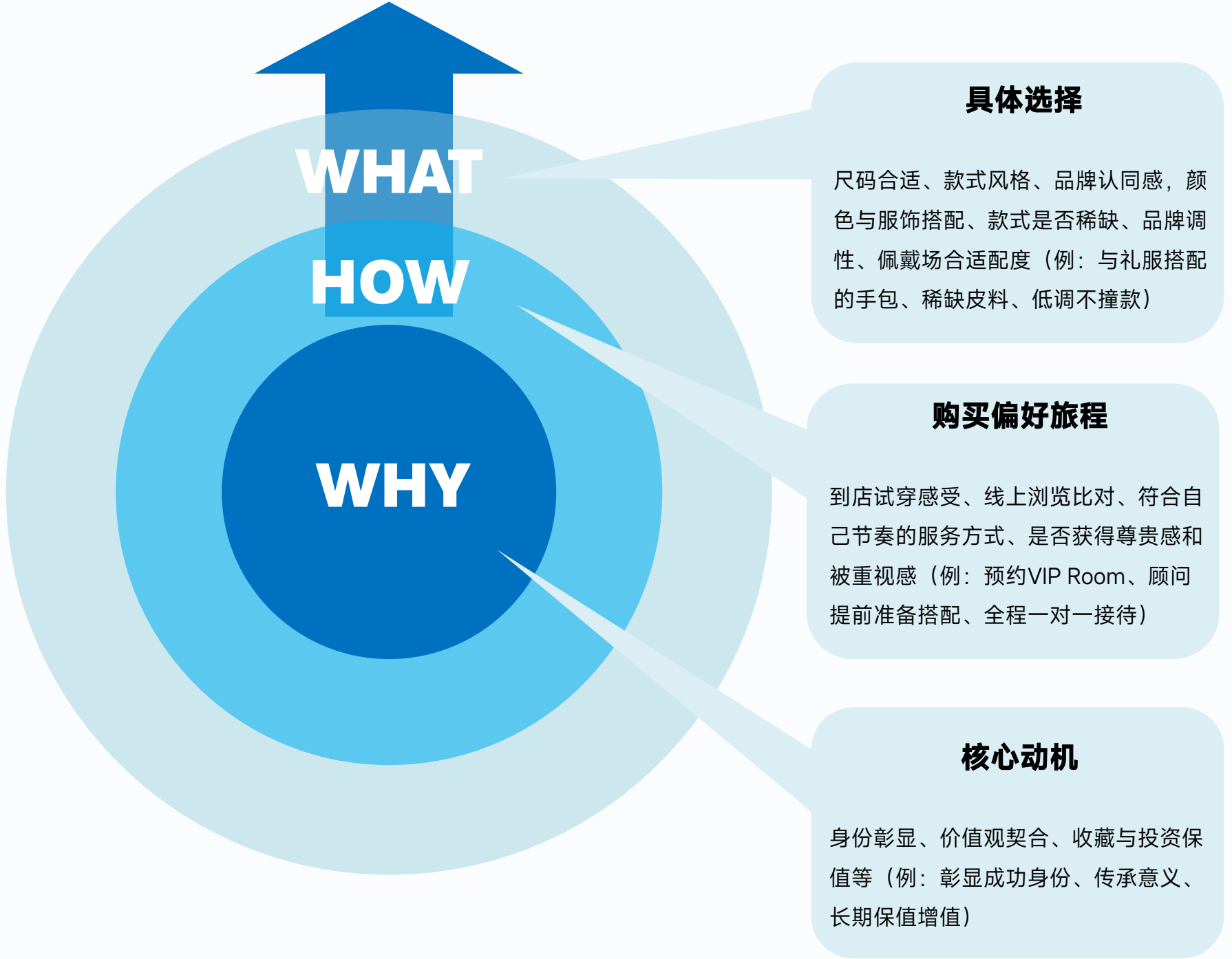
- **触发信息**：品牌历史、经典款型、象征意义、文化传承。
- **典型反应**：对带有历史故事或文化背景的产品更投入，会探究象征背后的意义及延续价值。
- **心理动因**：通过购买延续信念与仪式——“我在守护一份传承”。



# 零售销售逻辑 vs 顾客真实决策逻辑



奢侈品零售销售视角（常见做法）



奢侈品零售顾客视角（真实感受）



本图片为人工智能生成内容

## 识别顾客“为什么买”——找对主导动机

顾客买一件商品，背后总有一个“打动他”的原因。我们要做的不是“推荐产品”，而是先看懂他“为什么进店、为什么停留”。

## 按动机选品——推荐对的，不是多的

不同的顾客在意的点不同，我们要根据他在意的“购买动机”去匹配最有共鸣的产品亮点。

## 话术要换位——对什么人，说什么话

顾客的动机不同，说话的方式也要不一样。用他听得懂、听得进去、会心动的话来说产品，是成交的关键。

## 打造顾客会“留下来”的体验环境

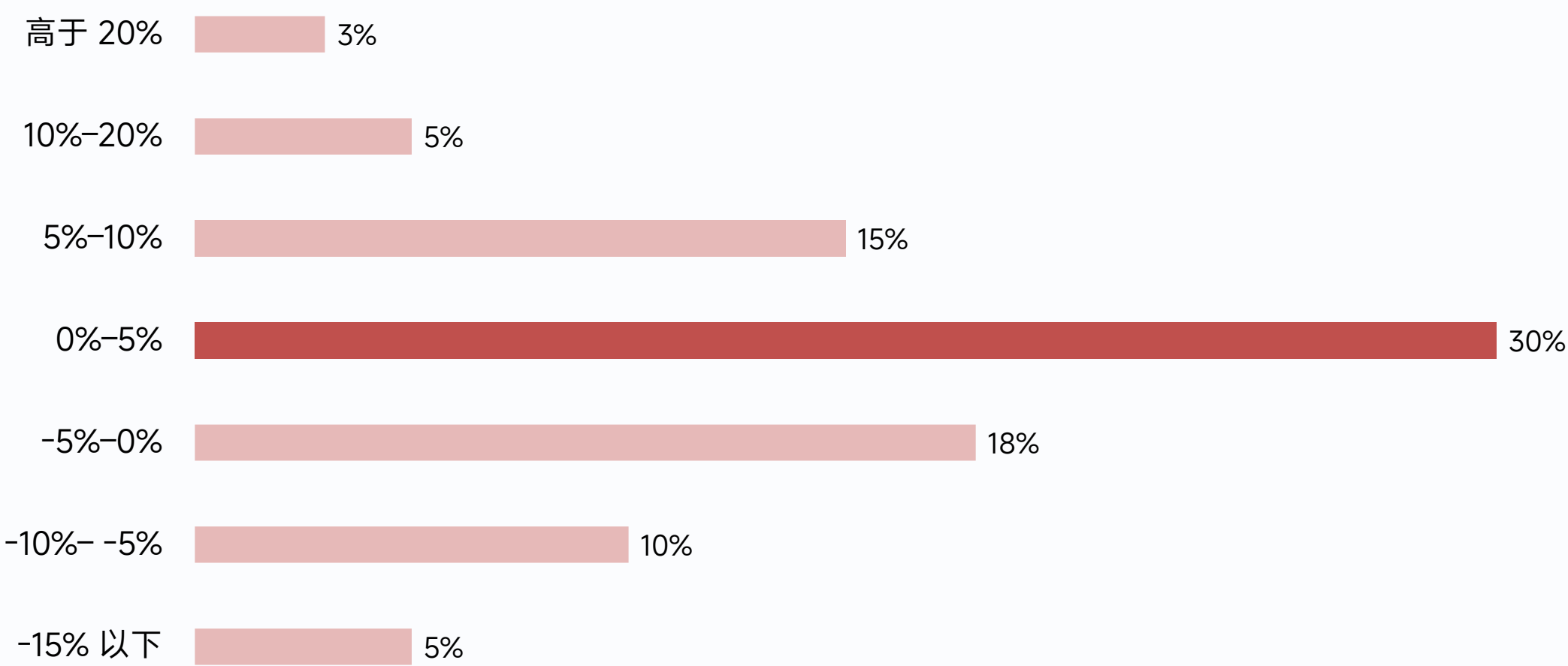
顾客的购买动机也影响他对环境和服务的感受。环境不对，就容易“走心不走单”。

An oil painting of a woman with long dark hair, wearing a teal blazer over a dark top. She is standing next to a flip chart with a green frame. She is holding a black pen in her right hand and gesturing with her left hand towards the flip chart. The background is a warm, textured yellow-orange color.

# 从挑战到成长： 如何多维发展店长的能力

# 2025奢侈品牌销售目标趋于谨慎

大多数中国奢侈品牌在 2025 年设定的销售目标更加保守，以持平或微跌为主，整体预期趋于谨慎。  
2025 年销售目标较 2024 年销售预估平均下降约 2%，但多数品牌依旧将目标设定在 0-5% 的温和增长区间。



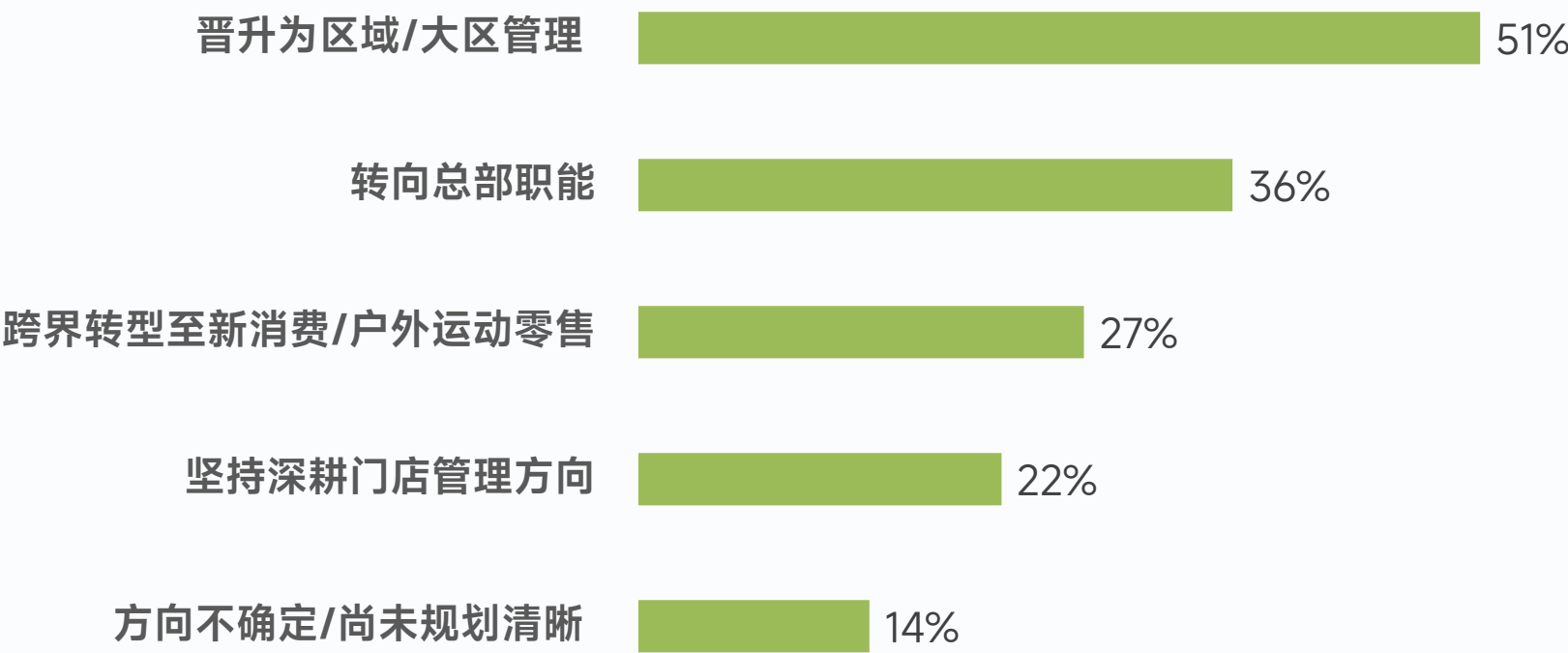
中国奢侈品市场正在进入“低速增长 + 分化”的新常态。多数品牌在谨慎守稳，部分品牌已准备面对下滑，只有极少数敢于押注快速扩张。行业信心与策略的分化，将直接决定未来几年市场格局的重塑。

注：2024 年销售预估 = 2024 年度截至目前的实际销售额 + 全年预测

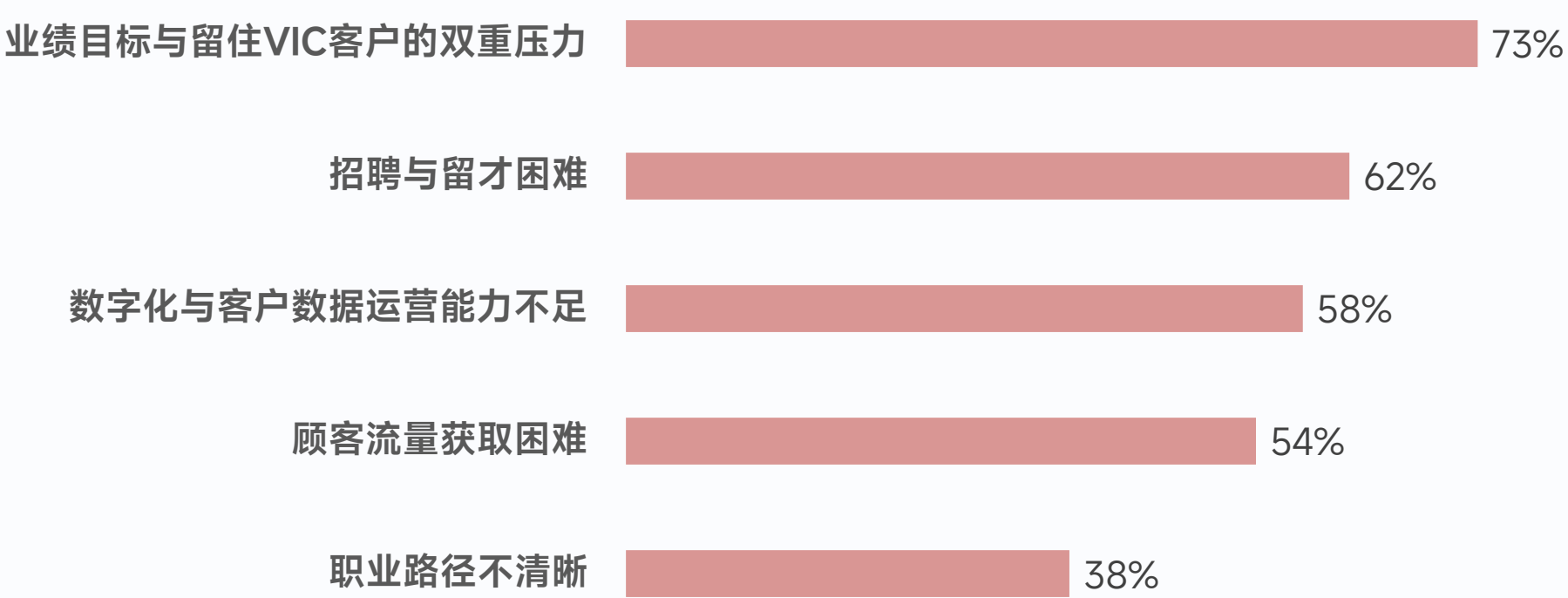
# 理想与压力之间：奢侈品店长的当下画像

在奢侈品零售的新常态下，店长成为连接**总部战略与一线执行**的关键角色。  
他们既承载着**门店业绩与客户体验**的双重目标，也面对着**转型期的多重挑战**。

店长职业发展意向 Top5



店长职业挑战 Top5



**奢侈品店长的职业理想与现实困境之间形成张力：**  
**他们渴望晋升与转型，却被业绩、人才与客源的多重压力所束缚。**

# 奢侈品市场的新常态：增长放缓，竞争回到“人”

全球奢侈品市场已进入低增长与高不确定性时代，中国市场更显分化与心态转向。品牌若仅依赖宏观红利，已难以保持可持续增长。在这一“新常态”下，竞争的核心正在从宏观市场扩张转向微观的人与能力：

客户层面：如何洞察和激活不同客群的消费动机？

团队层面：如何在复杂环境下保持一线销售和服务团队的稳定性与战斗力？

管理层面：店长已成为承上启下的关键角色，他们既要守住业绩目标，又要塑造客户体验。

奢侈品品牌必须一边抓住高净值客群的稳定需求，一边探索如何通过店长与一线团队的能力建设，撬动中产客户的潜在消费力。这意味着，未来的行业竞争焦点将不再是“谁扩张更快”，而是“谁更懂人，谁能把人带得更好”。

# 从挑战到发展：奢侈品店长的G.L.O.W. 模型



驱动业绩 × 打造体验

- 商业敏锐度
- 规划与组织
- 结果导向
- 适应变化
- 复原力
- 问题解决与分析
- 激励他人
- 辅导与发展他人
- 团队协作
- 客户导向
- 客户服务
- 关注质量

在行业进入新常态的背景下，奢侈品店长同时肩负着业绩增长与客户体验提升两大关键使命。他们既是品牌战略的执行力者，也是团队氛围与客户关系的核心塑造者。然而，我们在大量奢侈品门店调研中发现：店长普遍具备较强的业务意识，但常在业绩压力与人才管理之间陷入拉扯；他们真正缺乏的不是经验，而是一套清晰可发展的能力体系，帮助他们在复杂环境中稳健成长。基于 TTI Success Insights 对奢侈品零售人才的长期研究，我们总结出适用于店长角色的G.L.O.W. 模型：

- 客户体验力 —— 能否打造一致、卓越、可复购的奢侈品体验涵盖：客户导向、客户服务、关注质量
- 团队激励力 —— 能否激发团队能量、提升协作并促进员工成长涵盖：激励他人、辅导与发展他人、团队协作
- 营运应变力 —— 能否在不确定环境中快速调整并稳定运营表现涵盖：适应变化、复原力、问题解决与分析
- 经营驱动力 —— 能否以商业视角制定计划并推动关键指标落地涵盖：商业敏锐度、规划与组织、结果导向

这四个维度既覆盖店长的日常职责，也为他们的职业发展提供了统一的能力语言体系。通过G.L.O.W. 模型，品牌能够系统识别、培养并发展零售店长队伍，帮助他们在业绩压力与客户期待之间找到可持续的成长路径。

# G.L.O.W. 模型的应用场景

## 客户体验力（Guest Experience Excellence）



### VIC 接待 / 高价值客户服务

面对重要客户来店，如何设计情绪体验、仪式感和个性化推荐，让客户感到被重视并提升复购意愿。

### 体验差异改善 / 现场服务一致性

店长如何通过观察、数据与反馈发现体验断点，并在团队内提升服务标准、语言、动作的一致性。

### 新品上市 / 主题活动体验落地

如何通过故事化讲述、空间管理与服务流程，打造沉浸式新品体验，提高转化效率。

## 团队激励力（Lead People）



### 高流动环境下新人快速融入

在新人频繁加入的背景下，店长如何通过带教、陪跑与具体反馈，让新人迅速稳定在服务标准上。

### 业绩压力周期 / 团队士气低落

面对 KPI 压力，店长如何持续激励团队、保持能量，并让员工在压力下依然保持服务专业度。

### 关键人才培养 / 内部梯队建设

店长如何通过辅导、授权和项目化机会，加速培养主管/副店长，打造健康的人才接班体系。

## 经营驱动力（Winning Business）



### 指标拆解 / 品类与客群策略制定

店长如何根据月度、季度目标，拆解品类、客群、转化率等关键指标，并制定清晰行动计划。

### 货品管理 / 销售节奏运营

如何通过货品诊断、搭配策略与陈列调整，提升动销效率并缓解库存压力。

### 高价值客群经营 / 复购策略制定

店长如何基于 CRM 数据制定重点客群经营计划，提升回访效率与高净值客群转化率。

## 营运应变力（Operational Agility）



### 商场客流突变 / 外部环境变化

面对节假日客流激增、竞争活动或突发外部事件，店长如何快速调整排班、动线与服务节奏。

### 系统故障 / 流程中断应急处理

当 CRM、支付或收银系统出现异常时，如何在最短时间内稳定团队、安抚客户并恢复运营。

### 新品延迟、补货异常等突发状况

面对供应链不可控因素，店长如何灵活调整销售策略，避免体验受损并保持业绩稳定。

# 从能力模型到实践挑战



本图片为人工智能生成内容

G.L.O.W. 模型为奢侈品店长提供了一个完整的角色框架，强调“驱动业绩 × 打造体验”的双重使命。在日常零售管理中，该模型能够帮助企业厘清店长所需的核心能力——从客户体验，到团队激励，再到营运应变与经营驱动，形成清晰的培养路径。

然而，在真实的运营场景中，挑战也随之而来。不同店长在面对 VIC 管理、带领团队、数字化工具应用、落地新品活动等方面的表现往往差异明显：有的擅长客户关系维护，有的在数字化应用中表现突出，还有一些更善于凝聚团队与激发士气。

通用模型虽然提供了方向，但在门店落地层面，如果“一刀切”，往往难以精准反映每个店铺与店长的实际差异。

因此，企业在使用 G.L.O.W. 模型时，核心问题不在于“模型是否正确”，

而在于——如何让模型真正落地到不同的店铺、不同风格、不同成熟度的店长身上，形成可推动业务的行为改变。

# 理解差异，激发潜能

在门店运营中，差异无处不在，而这些差异往往正是店长表现拉开距离的关键来源：

**行为差异（G： Guest Experience）**  
有的店长能在客户抱怨中迅速化解紧张、扭转体验；  
有的则在情绪管理与临场沟通中表现不稳定，导致体验断点明显。

**团队差异（L： Lead People）**  
有的店长擅长激发团队能量，让团队在高压时期仍保持高级服务标准；  
也有的店长在辅导、激励与反馈上力度不足，团队士气与稳定性难以维持。

**营运差异（O： Operational Agility）**  
面对新品延迟、系统中断、客流突增等情况，  
有的店长能快速判断并调整策略，而有的则反应迟缓，错失关键窗口。

**商业差异（W： Winning Business）**  
有的店长能精准拆解目标、制定行动计划并稳步推进；  
有的则难以把握商业重点，对品类、客群和货品策略的理解较弱，导致业绩时好时坏。

如果缺乏对这些差异的深度洞察，企业将面临：

**培养重点错位：**资源投放无法产生可预测回报；

**无法复制成功经验：**业绩好的店难以示范、业绩弱的店难以突破；

**在快速变化的市场中反应滞后：**新品、会员、活动等关键机会被延误；

**团队潜力被严重低估：**真正的“高潜店长”藏在日常表现的差异之中。

因此，理解差异不是评估本身，而是奢侈品零售企业提升竞争力的必然前提。

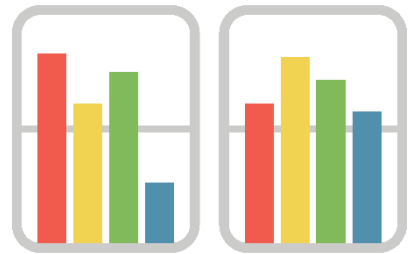
基于 G.L.O.W. 模型，企业能够识别不同店长在客户体验、团队领导、营运应变和商业驱动方面的差异，从而 精准投入、优化培养路径、最大化挖掘人才潜力。



# TTI Success Insights在店长成长之路的多维发展应用

| 店长成长之路的关键问题                                   | 店长的日常认知                                            | 门店经营中的实践应用                                                                           |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 我该如何调整自己的沟通方式，才能和不同客户、不同导购打交道？<br>(行为风格DISC)  | “面对 VIC，我该直奔主题还是先拉近关系？带团队时，我是习惯直接下达指令，还是通过鼓励影响大家？” | - 客户识别：快速分辨客户沟通风格，调整话术和服务节奏，提高成交率。<br>- 团队沟通：针对不同导购的风格，采用差异化管理，减少误解。                 |
| 是什么驱动我和团队愿意拼？我该如何点燃大家的动力？<br>(Motivators激励因子) | “我冲业绩是因为目标数字还是对品牌的热爱？我的导购是被奖金驱动，还是更在意认可和成长？”       | - 团队激励：根据不同导购的驱动力，灵活匹配奖金、荣誉、发展机会。<br>- 客户动机互动：通过理解客户购买背后的动因（追求地位、体验、收藏），引导对话并提升购买转化。 |
| 我有没有足够的能力把业绩真正做出来？<br>(DNA25胜任力)              | “新品上市时，我能不能统筹陈列、培训、数据复盘？晋升时，我的能力是否符合更高要求？”         | - 业务执行：检验店长是否具备商业判断、数据分析、资源统筹等胜任力。<br>- 晋升发展：帮助企业识别未来大店长/区域经理的潜力。                    |
| 在高压和矛盾中，我能不能稳住局面？<br>(EQ情商指数)                 | “VIC 投诉时，我能不能稳住情绪并理解客户？团队争吵时，我能否化解矛盾？”             | - 客户关系：在客户抱怨中守住品牌形象。<br>- 团队氛围：在排班、业绩分配冲突中，维持凝聚力。                                    |
| 面对复杂情况，我看得清楚吗？<br>(ACI 决策敏锐力指数)               | “我做决策时，是只盯数据，还是也能读懂客户和团队？我知道自己会在哪些地方忽视吗？”          | - 经营决策：在活动规划、新品推广中平衡数据与客户体验。<br>- 战略判断：在资源与人才安排时，减少思维偏见带来的风险。                        |

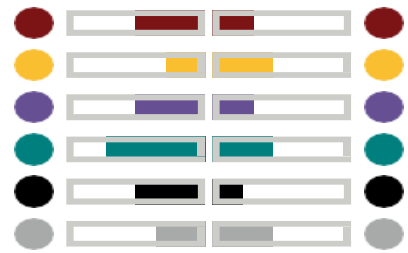
# TTI Success Insights的多维人才发展工具



## DISC 行为风格

基于威廉·马斯顿“常人情绪”理论所研发的全球首款DISC在线测评，摒弃贴标签式评价而使用场景化评价，更加清晰的分析人的行为特质。

同时TTI基于不同行为风格在团队中的角色优势，独创DISC团队应用场景，帮助团队更好的看清团队现状、优势与挑战，为团队协作效能提升提供有效工具。



## Motivators 激励因子

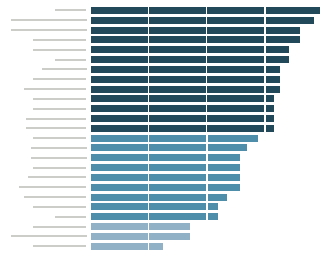
基于爱德华·斯普朗格理论所研发的激励因子（内驱力）测评，剖析一个人行为产生或改变的深层原因，也展现了了一个人看待事物的不同价值取向。

同时TTI基于团队当中激励因子的分布，结合团队激励与管理场景，研发激励因子团队应用场景，帮助团队更好的看清当下成员的激励驱动，为团队驱动提供有效工具。



## EQ 情商

情商是人认知并有效运用情绪来促进合作的能力。TTI的情商模型脱胎于丹尼尔·戈尔曼的运动心理学，分为自我与人际两大维度，能够更好地甄别在领导力很高的人中，谁最有潜能。



## DNA 25 胜任力

基于罗恩·普莱斯的理论基础所研发的DNA测评，定义了人才的25项软性胜任力，涵盖了领导力发展四个阶段中的不同需求，可以应用在人才甄选、自我认知与培训需求分析等场景中。



## ACI 决策敏锐力

我们工作绩效与行为、能力息息相关，但商业与人生视野的高低，更多凭借脑认知系统决定。基于罗伯特·哈特曼理论研发的敏锐力测评，是全球唯一一款评价“脑认知系统”的工具，从认知自我和世界两纬度剖析一个人的商业敏锐度、问题决策能力、人际敏感度等。

An AI-generated oil painting of five professionals standing in a row. From left to right: a woman in a dark blazer, a woman in a tan blazer, a woman in a green blazer, a man in a dark suit and tie, and a woman in a tan blazer. They are all looking directly at the camera with serious expressions. The background is a warm, golden-brown color with soft, arched architectural details.

# TTI SUCCESS INSIGHTS

## 零售发展学院

*Empowering Excellence of Retail Talents*

用户体验

聚焦“用户从接触品牌到复购忠诚”全链路服务与体验

用户洞察与心智影响

- 慧眼识客：精准识别不同类型用户特征
- 心动的信号：捕捉用户隐性需求与购买意愿信号
- 心智管理：主动塑造用户对品牌/产品的认知

高价值服务运营

- MOT关键时刻：定义并优化用户决策关键瞬间（如进店接待、产品演示、售后跟进等）
- 客户沟通101：线上线下一体化关系经营（私域/到店/社群等触点沟通逻辑）
- Clienteling - 360度客户维护：长期用户资产沉淀与精细化运营
- 奢品零售销售与服务体验：基于奢品客群特性，打造专业服务能力与差异化价值传递

体验升级与复盘方法

- 让客户留下来：通过需求洞察与体验设计，建立高净值客户从初次触达到长期忠诚的黏性闭环
- “新零售客户体验”思维转变：从传统交易到“体验+关系”双驱动的认知升级
- 门店体验复盘法：用结构化方法迭代服务流程

团队激励

聚焦“零售团队从个人到组织的效能提升”

管理者角色与基础管理

- 新经理101：角色转变与管理基础（从业务能手到团队leader的认知与技能过渡）
- 当情商遇见冲突：管理者处理团队/用户矛盾的情绪与沟通智慧
- 与新生代携手共赢工坊：Z世代员工的特点理解与激励方式

高情商与协作型团队打造

- 高效反馈技巧：团队内正向反馈与问题反馈的沟通逻辑
- DISC自我认知与团队沟通：基于性格特质的协作效率提升
- 高效的团队协作与沟通：跨岗位配合保障用户体验一致性
- 心动力管理：激发内在驱动力与积极心态，提升工作热情与抗压韧性

组织动能与业务结果

- 影响力×韧性：领导者的心智能量（管理者个人影响力与抗压心智建设）
- 零售一线的辅导：针对性提升终端团队业务能力的带教方法
- 零售教练四步法：管理者如何通过“带教”提升团队能力
- 行为观察与即时反馈：精准捕捉员工行为表现并及时给予回应，优化工作状态与绩效表现

营运应变

聚焦“从流量到业绩”的直接转化动作与策略

门店实战与敏捷迭代

- 零售诊断：快速定位门店业绩短板的方法论
- 店铺活动实战方程式：促销/主题活动从策划到执行的完整逻辑
- AI ESSENTIALS：数字化工具（AI）在门店获客、转化、服务的应用
- 数据分析辅导应用：精准挖掘数据价值与业务关联，赋能精准决策与运营优化
- 全域维护育客成长：公域引流+私域留存+会员深度运营的闭环

单店/单兵作战提效

- 门店实战教练：一对一/一对多带教终端销售的实战技巧
- 复盘成长夺宝奇兵：单店/单人业绩复盘的“发现问题-解决问题”闭环
- 零售运营与业务绩效管理：把业务目标拆解为可执行的“人-货-场”动作

经营驱动

聚焦从商业策略到落地执行，驱动品牌长期增长与盈利能力

商业策略与资源整合

- 零售敏锐度商业沙盘：模拟商业竞争环境下的策略决策与资源调配
- 店铺发展季度策略训练营：中长期门店业绩增长的战略规划与落地
- 零售KPI与商业探究：从业务目标拆解到团队执行的关键逻辑

高端客群深度运营

- 高端客户发展与关系经营：高净值用户的圈层运营与深度绑定

资源争取

- 有力量的商业汇报：清晰精准呈现业务成果与战略规划，助力高效决策与资源争取

店铺小老师辅导赋能

Know → Can Do → Do Right → Do Consistently → Do Without Thinking

阶段 1: Diagnose 诊断

小老师要先识别“问题在哪里”。参考诊断方式：

1.1 行为观察（Shadowing）

观察迎宾、需求探询、产品呈现、成交  
观察员工的肢体、语调、动作标准化程度

1.2 数据诊断（KPI to Skill）

- 看转化率问题 → 对应需求洞察技能
- 看连带率下降 → 对应搭配呈现技能
- 看客诉升高 → 对应CX动作

1.3 体验诊断（Guest Journey Check）

MOT 节点观察（进店、等待、试用、处理反对）

阶段 2: Prioritize 聚焦

诊断后不是全部教，而是“优先教影响业务最大的 1-2 个动作”。

2.1 聚焦关键动作（Critical Few）

例如：

- 迎宾不主动 → 影响进店转化率
- 介绍产品太长 → 影响成交效率
- 不敢开口 → 影响客联

2.2 设定本周重点（Weekly Focus）

每周只训练一个重点动作 → 才能真正改变习惯。

阶段 3: Demonstrate 示范

小老师必须“自己先做给员工看”。

3.1 好动作示范（Be the role model）

店内真实顾客：小老师带着员工去示范

或用脚本练习 + 演练

3.2 拆解标准动作（Action Breakdown）

例如“让客户停下来”动作拆成：  
目光接触 → 微笑 → 2 秒停顿 → 开场 7 秒话术

3.3 给一份员工能看懂的动作卡

不是 PPT，而是“3 步动作”。

阶段 4: Coach 带练

这是小老师的核心价值：把员工从“知道”带到“做到”。

4.1 带练 3 步法

- 示范（I do）
- 跟做（We do）
- 独立完成（You do）

4.2 现场情境演练（Role Play）

- 小老师扮顾客
- 员工练动作
- 小老师即时纠偏

4.3 分段练习（Micro Skill Practice）

一次只练一个小动作，而不是整套流程。

阶段 5: Feedback 反馈

小老师的强项是“在现场、立刻、基于事实”给反馈。

5.1 O-F-B 模型

- O – 描述观察到的事实
- F – 说明影响
- B – 邀请对方改善行为

5.2 1 分钟反馈

短、快、明确。

例如：

“刚刚你介绍材质太久，客人开始走神了。我们试下先问一个问题再讲卖点？”

5.3 肯定 + 更好（Good → Better）

让员工觉得：

“你是在帮我变得更强大，而不是挑我毛病。”

阶段 6: Reinforce 巩固

技能如果不巩固，3 天后就会失效。

6.1 落地跟进计划（Follow-up）

第9天回访

3周后检查一次

6.2 店内“每日一练”机制（Daily Micro Training）

由小老师主持。

6.3 小老师打卡表（Habit Tracker）

帮助员工形成习惯。

6.4 店长 + 小老师双轨监督

让动作标准持续输出。

# TTI Success Insight 零售课程研发及讲师团队 (Faculty Member)



# TTI Success Insights从认证到成长：打造零售行业的专业校友生态系统

## 真实行业 · 实战链接

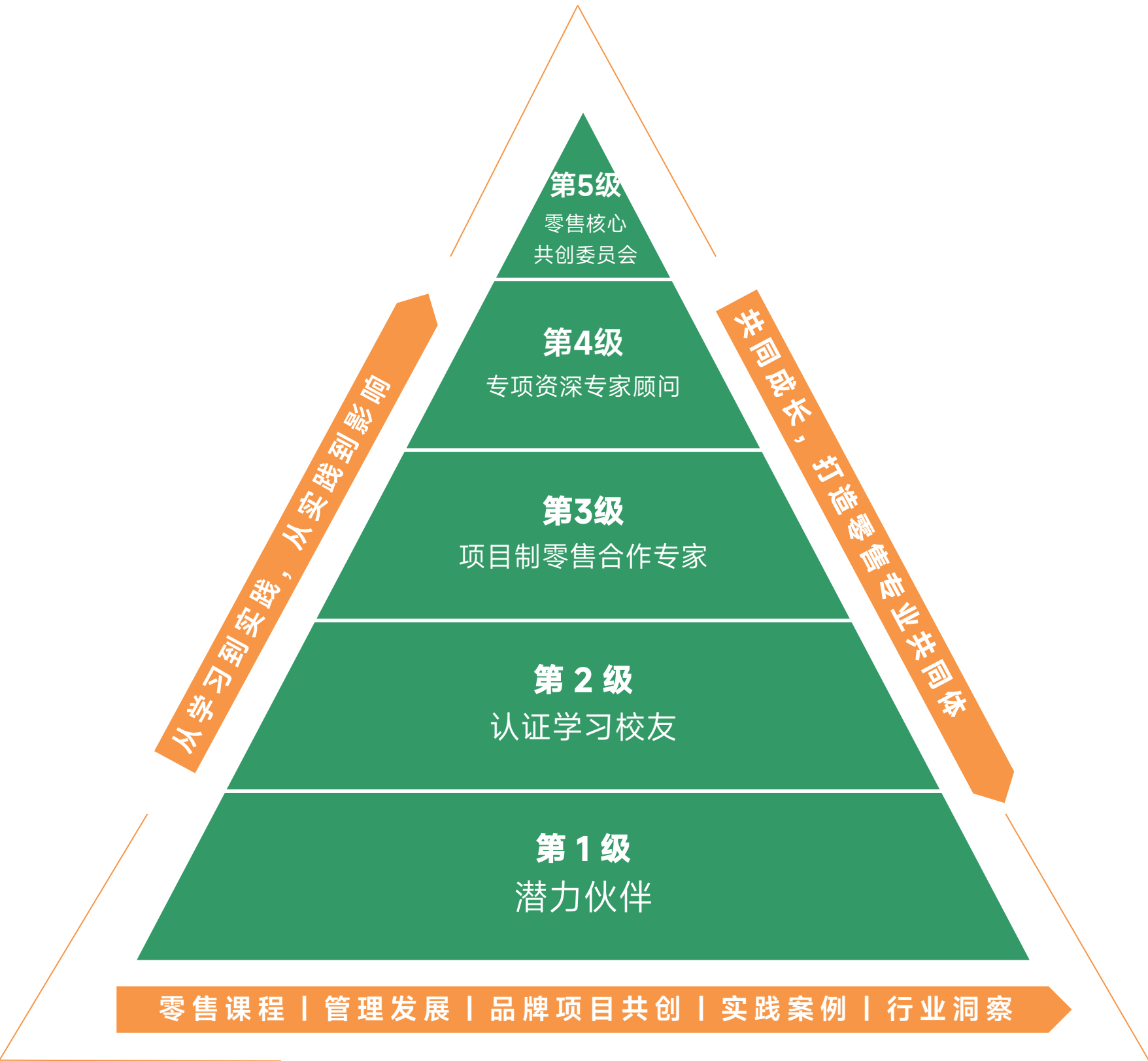
TTI 零售发展学院以奢侈品零售为核心场景，整合一线品牌的真实案例、顾客洞察与人才发展方法，为零售从业者提供贴近岗位的学习路径，并持续输出行业趋势、消费者洞察与店务经营经验。

## 多角色成长 · 多路径发展

学院的校友生态覆盖零售全链条：销售、主管、店长、区经、培训师、HRBP到总部零售管理团队。无论你想升级销售能力、提升管理力、构建客户经营体系，还是成为培训师或零售教练，都有对应的学习路径与项目支持。

## 终身校友 · 社群持续赋能

加入零售校友生态后，您不仅获得课程，更加入“零售共同体”：  
✓ 行业洞察分享 · ✓ 零售实战工作坊 · ✓ 标杆实践案例分析 · ✓ 测训工具赋能  
让每位校友在不同阶段都能持续获得资源、方法与成长机会。



TTI校友好书推荐

《情绪价值型销售高手》

作者：陈思颖

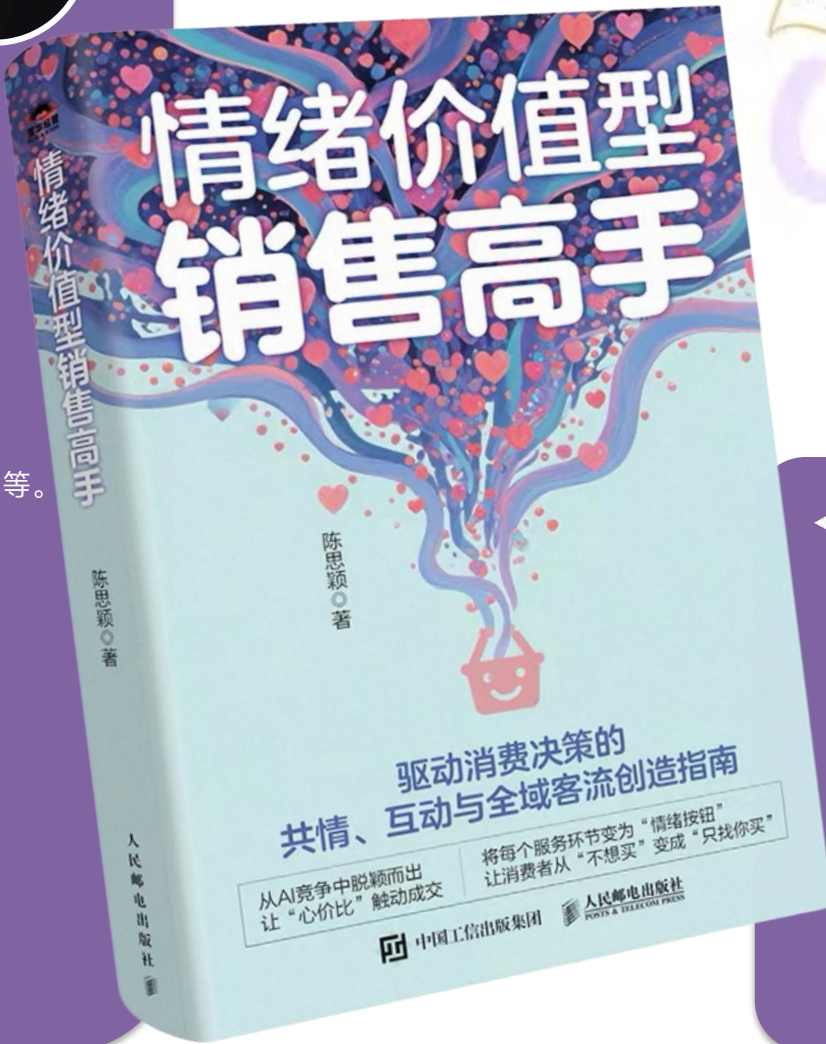
TTI认证校友 | 奢侈品零售实战专家 | TTI特邀资深讲师



17年零售实战与培训经验，为多家国际高端零售和美妆品牌提供定制化培训，擅长将TTI测评体系与销售实战深度结合。

内容简介

- > 帮助提升真实成交率：拆解顾客犹豫背后的真实原因，并给出不同类型顾客“当场有效”的沟通方式。
- > 给你可直接落地的方法：所有内容都是「能在明天上班立刻用」的技巧，包括试戴引导、话术、铺垫时机、跟进节奏等。
- > 让服务流程变成“心动体验”：从顾客进店的每一个触点出发，告诉你如何让客户更愿意留下、愿意听、愿意买。
- > 学会快速识别顾客类型：通过行为线索判断顾客决策方式，让你减少无效推荐，提高效率感。
- > 提升微信经营力而不是盲发朋友圈：教你怎么做不尴尬、不打扰、能被顾客期待的私域内容与触达方式。
- > 强化销售者的情绪稳定与能量管理：提供在高压销售环境中保持状态的方法，让你不被拒绝击垮、不被指标拖累。
- > 帮助你成为“AI替代不了”的销售：聚焦人类特有的理解力、判断力与情绪共鸣能力，让你在行业更具有长期竞争力。
- > 真正从顾客视角理解消费变化：帮助你看懂“为什么同样的服务，现在顾客不买账了”，从而调整策略。



成为TTI认证顾问

- > 持续获取行业前沿洞察与资源
- > 连接奢侈品零售精英网络
- > 共享实战方法与成长路径

从认知自我到赋能他人，TTI伴您持续进化

# TTI零售王牌课程1：慧眼识客—客户识别与沟通策略

当直面顾客时，是否能够快速建立联结和互动？

用娴熟的产品知识，传递品牌价值，从逆势销售的消极圈里脱颖而出。

判断顾客行为偏好，挖掘其真正的购买需求，轻松完成销售，提供优质服务，创造卓越顾客体验。



## The Art of Knowing Clients



本图片为人工智能生成内容

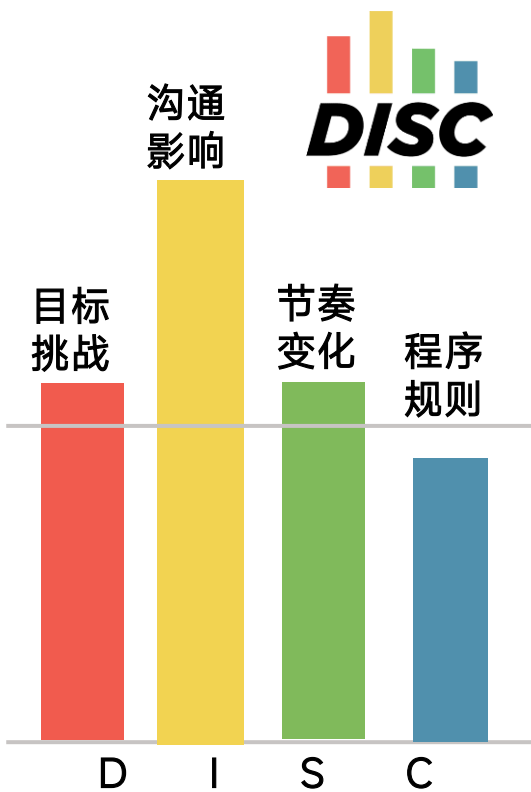
### 01 课程收益

- 1. 如何判断DISC四种行为偏好和行为习惯
- 2. 如何识别不同行为偏好顾客的购买心里（需求）和行为表现
- 3. 如何与不同行为偏好顾客开展销售对话，满足顾客对于产品和服务的期望
- 4. 如何临门一脚促进销售达成

### 02 课程特色

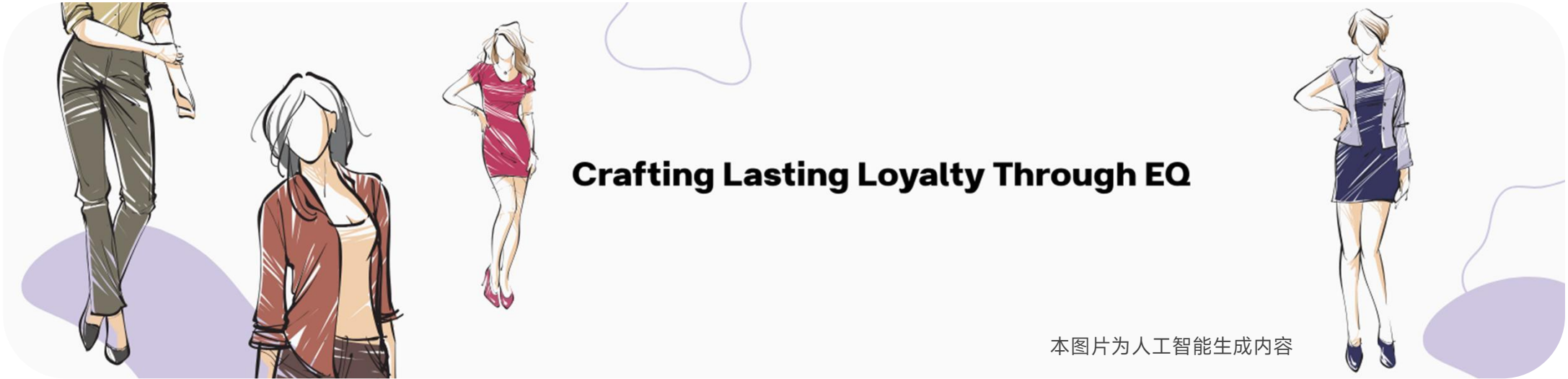
- 1. 引入美国心理学家威廉马斯顿的DISC行为学理论，通过测评了解自身行为习惯和偏好
- 2. 通过视频和多样的培训活动，全方位的分析不同顾客的购买特点
- 3. 结合品牌的服务流程，提供针对性销售沟通策略，预判不同顾客的疑义和解答，以及奏效的成交方式和案例

### 03 特色工具



# TTI零售王牌课程2：让客户留下来——情商驱动的客户体验

在奢侈品零售中，客户购买的不仅是产品，更是情绪与体验。本课程通过 EQ（情商）训练，帮助销售顾问与管理层提升应对高净值客户的情绪敏感度，掌握高情商沟通与共情技巧，并将 EQ 技能转化为成交率、复购率、客户满意度（NPS）的提升



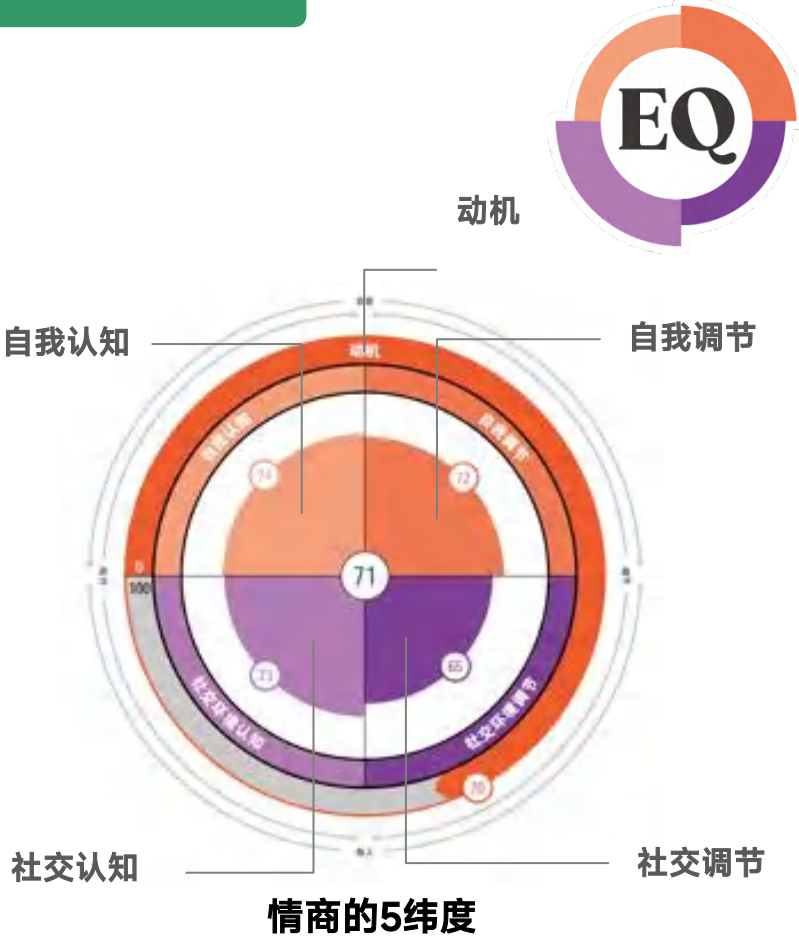
## 01 课程收益

- 1. 对客户：感受到更多尊重与理解，提升购买体验与忠诚度。
- 2. 对员工：减少情绪内耗，更自信、更积极。
- 3. 对组织：业绩提升，投诉率下降，VIP 留存率提高。
- 4. 对品牌：客户将“门店体验”与“奢侈品生活方式”深度绑定。

## 02 课程特色

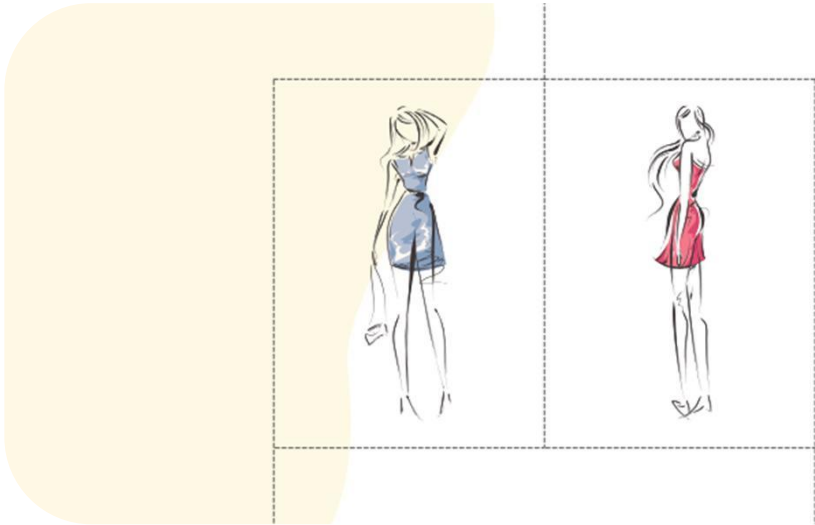
- 1. 理论 × 实战：基于 EQ 五维度模型，结合奢侈品零售真实案例。
- 2. 案例演练：VIP 等候情绪失衡、客户因售后不满引发冲突、珠宝客户质疑价格等典型情境。
- 3. 互动体验：情境模拟、角色扮演、案例复盘，让学员沉浸式掌握。
- 4. 工具 + 方法：预判模型、复盘模版、沟通步骤卡片，均可直接落地使用。

## 03 特色工具



# TTI零售王牌课程3：心动的信号—洞察客户购买动机，影响购买决策

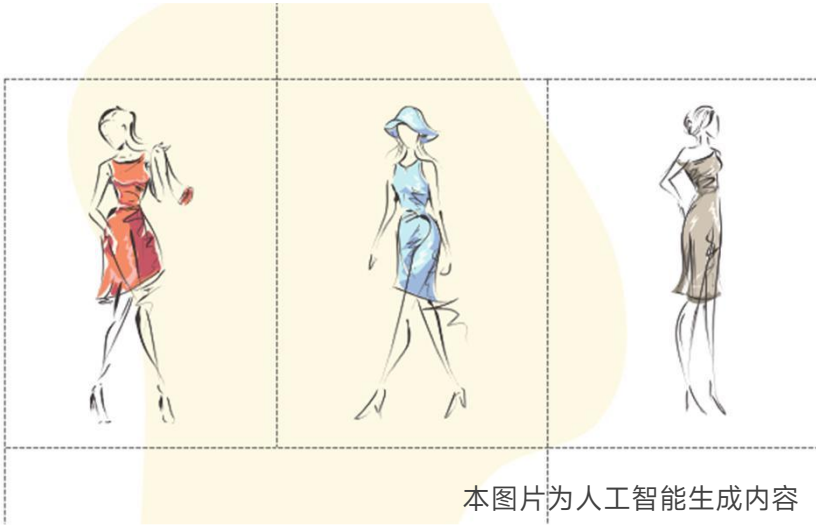
心动的信号是一门专为零售销售和销售人员设计的进阶课程，通过观察、感受、关注，帮助学员深入洞察客户内在购买动机，精准影响购买决策，提升销售能力。课程结合实战演练和案例分析，让学员掌握个性化沟通与资源最大化运用的技巧，构建长期稳定的顾客关系，增进粘性，实现双赢。



### 01 课程收益

- 1. 专为销售进阶打造：以激励因子的识别与销售技巧为基础，深入探讨客户需求背后的动机与兴趣点，帮助学员更好地影响他人，促成双赢交易。
- 2. 全面覆盖销售场景：从客户心理动机解读到资源最大化运用，涵盖从内部沟通到外部客户关系的全面销售场景。
- 3. 高度互动与实战：通过激励因子分析、小剧场

### Discovering the Desires That Inspire Your Customers

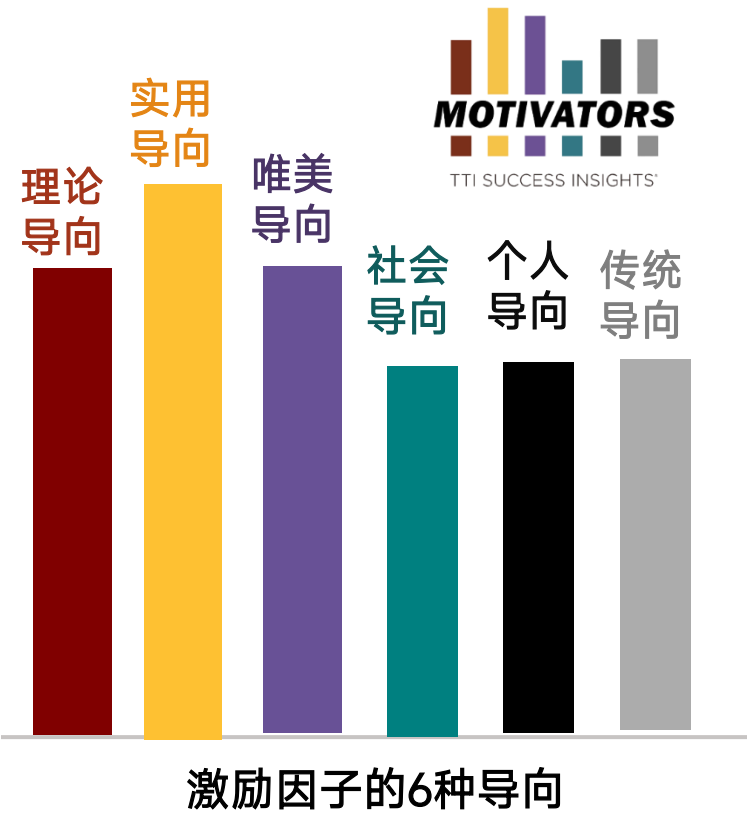


本图片为人工智能生成内容

### 02 课程特色

- 1. 引入德国心理学家爱德华斯普朗格的 Motivator 激励因子测评，通过测评探索个人兴趣和渴望点
- 2. 结合不同客户的购买诉求，制定在“产品”分类、“服务”重点、“关系”维护“的对应策略，更贴合企业实际业务场景
- 3. 通过情景剧的角色扮演，全方位的分析不同顾客的购买动机，精准影响购买决策

### 03 特色工具



# TTI零售王牌课程4：心动力管理—激活团队的动力密码

“心动力管理”是一门专为零售店长和企业管理者设计的进阶课程，帮助他们跳出“加薪升职=唯一动力”的误区，真正理解每位团队成员的内在驱动力。通过识别、理解并运用激励因子，店长不仅能更好地调动团队热情，还能提升敬业度，形成持续的团队战斗力。课程以案例、角色扮演和工具练习结合，让学员在真实情境中掌握因人而异的激励方法，成为真正懂得激发潜能的管理者。



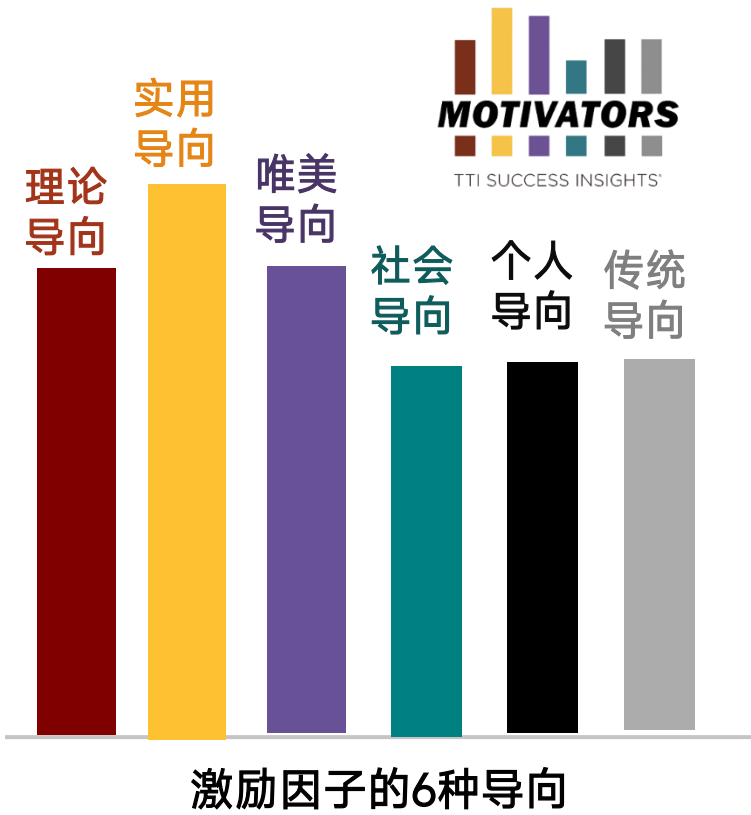
## 01 课程收益

- 1. 自我认知：通过激励因子测评，清楚了解自己的动力来源，意识到不同人有不同的激励方式。
- 2. 团队管理：掌握非金钱型的激励技巧，结合六大因子特征，提升团队士气与凝聚力。
- 3. 绩效提升：让团队成员因成就感与满足感而主动投入工作，推动门店业绩达成。
- 4. 工具化应用：学会运用“激励7问”等方法，在日常管理中快速识别员工驱动力。

## 02 课程特色

- 1. 理论+实践结合：引入 TTI 激励因子模型，深入讲解六大因子定义及典型表现。
- 2. 高参与度演练：通过角色扮演、小组讨论、世界咖啡等形式，让学员在互动中习得技巧。
- 3. 零售场景贴合：聚焦店长日常的团队挑战（如员工流失、业绩压力、排班矛盾），提供可落地的激励话术和方法。
- 4. 因子分类谈话法：学习针对不同激励因子的沟通技巧。

## 03 特色工具



# 关于TTI Success Insights



**1984**

成立40周年

**100+**

覆盖国家

**35M**

成功交付测评次数

**900+**

全球雇员数

**48+**

全球多语种支持

**4000+**

中国的认证用户

## TTI 在全球

- TTI 1984年成立于美国凤凰城
- 在全球115个国家与地区成立了分公司
- 使用超过48种语言为全球十几万家企业服务

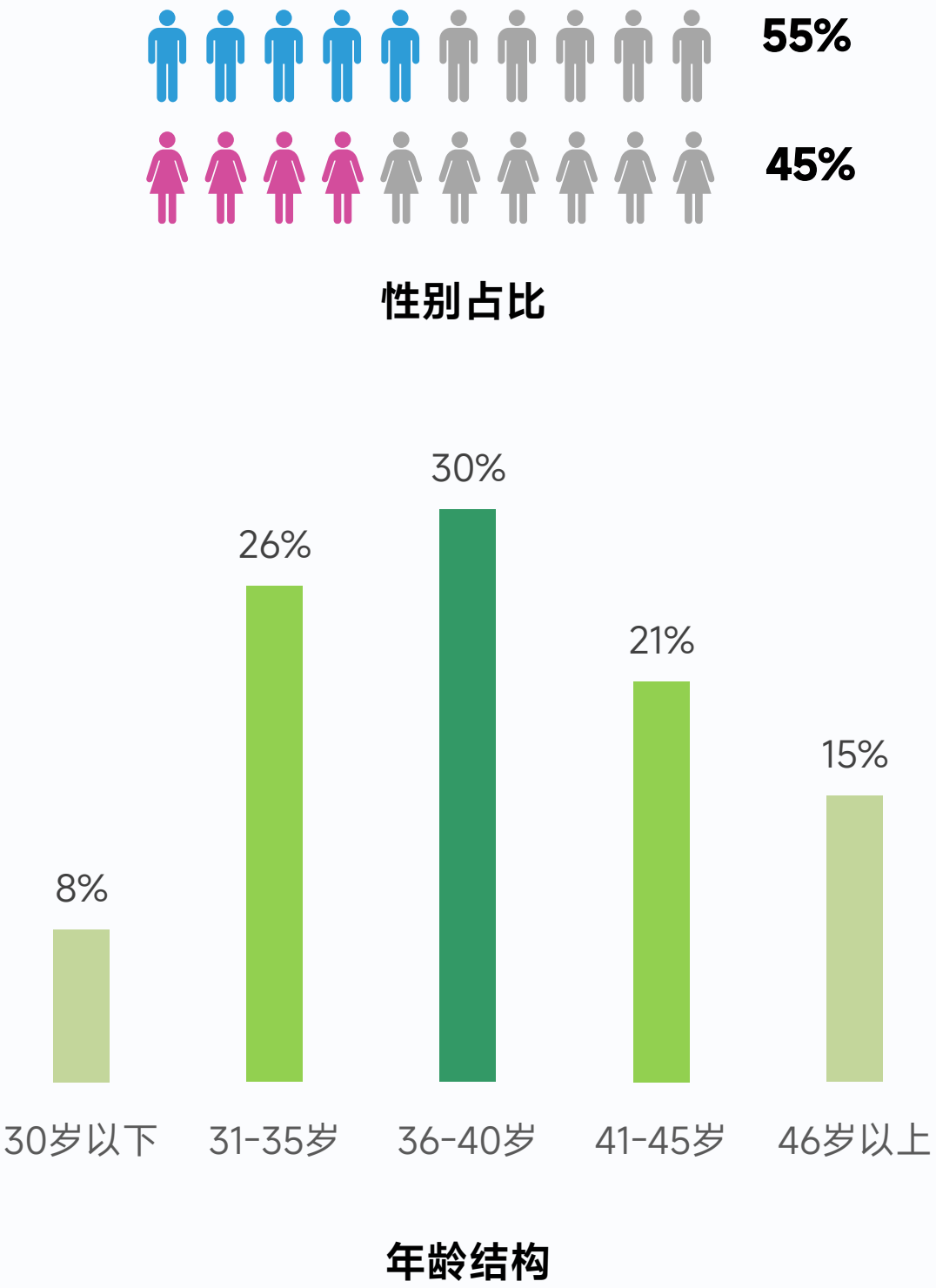
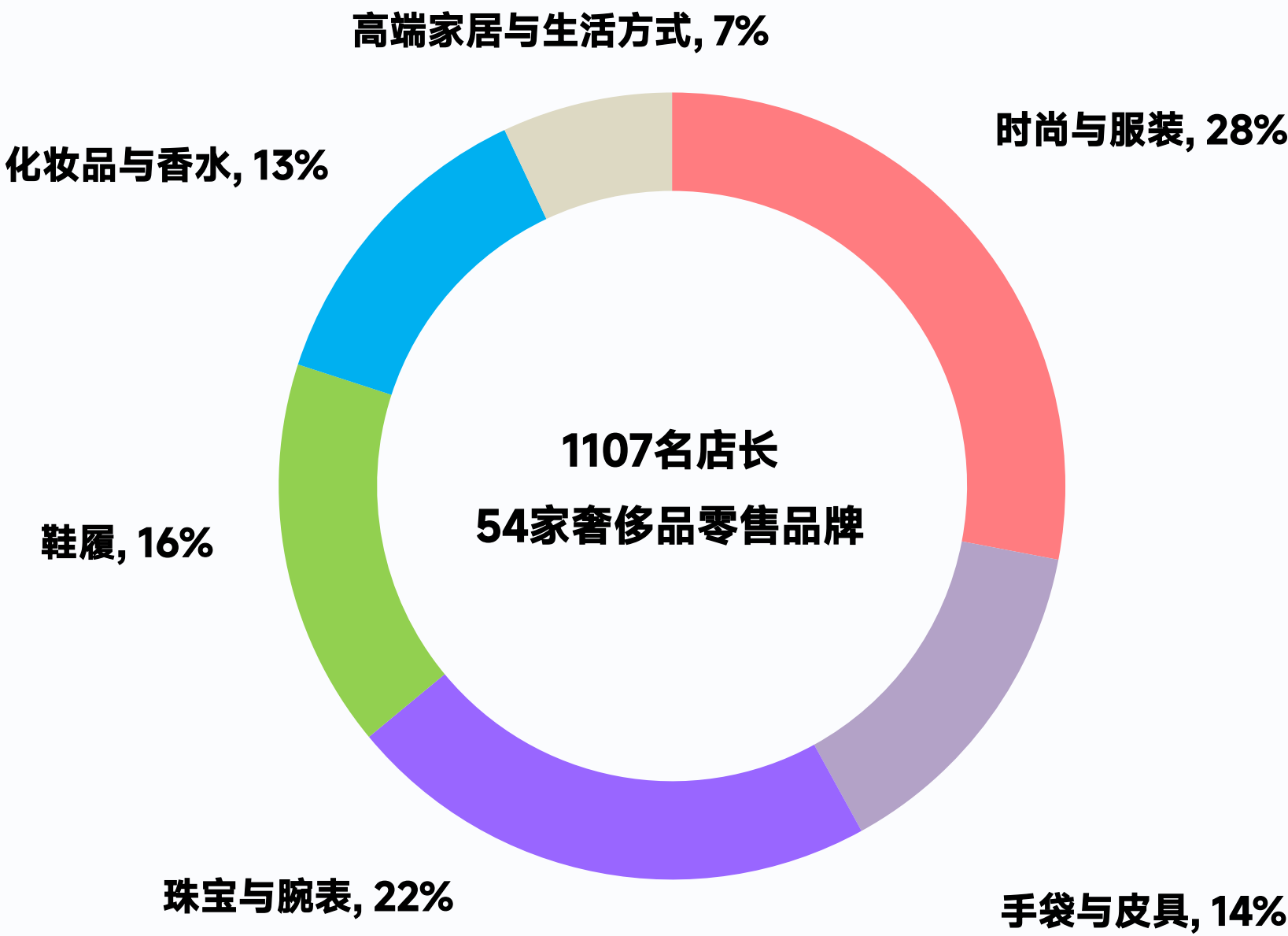
## TTI 在中国

- 2009年TTI SI设立大中华区总部（上海）
- 已累计五百余家中国客户、认证顾问超过4000+人
- 2019年大中华区成立十年，产品线升级

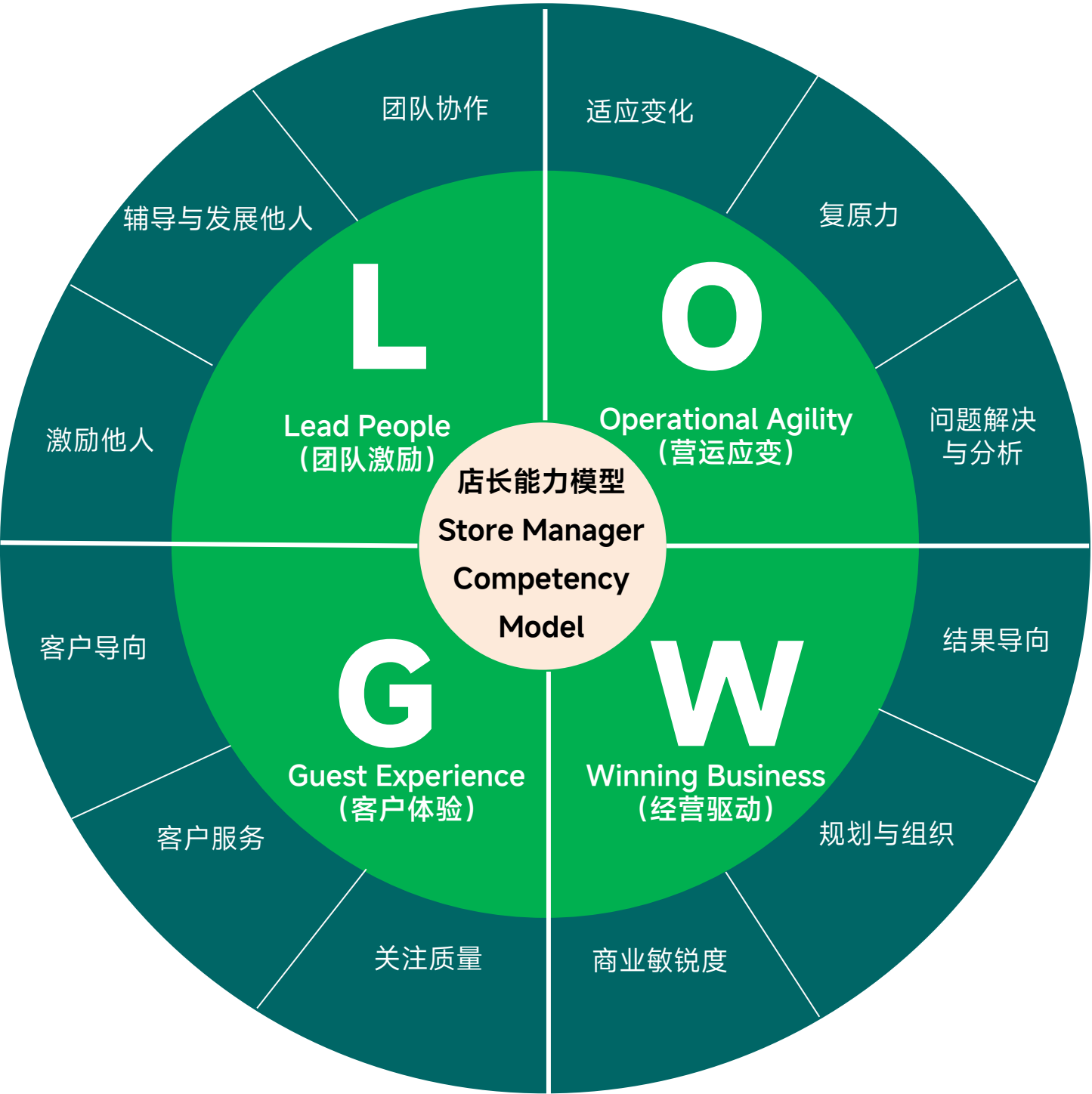
# TTI大中华区参与服务的全球零售客户



附录1：白皮书调研背景



# 附录2：奢侈品零售店的完整能力模型



能力逻辑：从特质 → 角色 → 能力项的系统结构

四项核心特质（Traits）：同理敏动 / 以人为本 / 高灵活性 / 成就驱动

四大角色定位（Roles）：体验设计者 / 成长赋能者 / 稳定操盘手 / 业绩驱动者

十二项核心能力（Competencies）：对应奢侈品店长在体验、团队、营运、经营四大维度的必备能力

应用对象：常规店长、旗舰店长、区域店长的全链路发展与胜任力选拔

核心价值：帮助品牌识别、培养并发展能够驱动 **业绩表现 × 奢侈品体验** 的核心店长群体

## 多店/跨区域店管理

负责资源整合、跨店管理与流程拉通快速复原力强，可在变化中保持运营连续性适用于区域经理、旗舰群主管、城市经理等角色

## 大/旗舰店管理

推动体验创新与运营创新，提高奢侈品服务标准带教团队，培养高能力骨干，树立标杆店运营范式适用于旗舰店长、大店店长、高客流门店负责人

## 常规单店管理

管控日常细节，稳定执行品牌标准快速处理问题、稳定团队情绪与服务一致性适用于常规店长、新晋店长、成长型管理者

基于TTI在奢侈品零售行业多年一线数据洞察，本模型总结出奢侈品店长提升的核心路径：**客户体验力 × 团队激励力 × 营运应变力 × 经营驱动力 × 商业敏锐度。× 经营驱动力 × 商业敏锐力**”的核心店长人选，支撑门店持续交付奢侈品标准体验与业绩成果。

# 附录3：店长能力行为定义清单

| 胜任维度 | 能力名称    | 能力定义                                                  | 能力等级                 | 能力行为描述                                     |
|------|---------|-------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 客户体验 | 客户导向    | 能够理解客户需求、情绪与期望，主动调整沟通方式与服务方式，为客户创造个性、愉悦且一致性的奢侈品体验。    | L1 起步级（Basic）        | 能理解客户基本需求，按品牌标准提供礼貌服务。                     |
|      |         |                                                       | L2 熟练级（Intermediate） | 能根据客户购买动机调整服务方式，稳定处理一般抱怨。                  |
|      |         |                                                       | L3 卓越级（Expert）       | 主动洞察客群偏好，打造差异化体验，稳定服务 VIC 与高端客群。           |
|      | 客户服务    | 能够通过高标准服务礼仪、专业知识和情绪管理，持续提供超越预期的体验，提升客户对品牌的信任、满意度与忠诚度。 | L1 起步级（Basic）        | 能按流程提供标准化服务，保持礼貌与专业形象。                     |
|      |         |                                                       | L2 熟练级（Intermediate） | 能灵活处理服务偏差，并在服务中展示专业度。                      |
|      |         |                                                       | L3 卓越级（Expert）       | 精准传递品牌调性，为高端客户提供定制式体验。                     |
|      | 关注质量    | 能够严格遵守品牌标准与流程，关注陈列、服务细节与执行质量，在所有触点维持奢侈品应有的高品质形象。      | L1 起步级（Basic）        | 遵守陈列和服务标准，能发现明显问题。                         |
|      |         |                                                       | L2 熟练级（Intermediate） | 能主动检查细节并推动整改。                              |
|      |         |                                                       | L3 卓越级（Expert）       | 构建高质量运营习惯，使门店持续保持品牌形象最优状态。                 |
| 团队激励 | 激励他人    | 能够识别团队成员的动力来源，运用正向反馈、荣誉感目标感激发团队士气，让员工愿意投入并保持高服务品质。    | L1 起步级（Basic）        | 能肯定他人努力，维持团队基本士气。                          |
|      |         |                                                       | L2 熟练级（Intermediate） | 能结合目标、情境激励员工持续投入。                          |
|      |         |                                                       | L3 卓越级（Expert）       | 在困难时期依然能带领团队保持高能量状态。                       |
|      | 辅导与发展他人 | 在不影响品牌规范前提下，提出改进建议并推动服务或流程的创新实践。                      | L1 起步级（Basic）        | 能够基于员工日常表现，提供基础操作指导与及时反馈，协助员工完成岗位要求。       |
|      |         |                                                       | L2 熟练级（Intermediate） | 能够根据不同员工的能力差异制定个性化辅导计划，并通过提问、示范与跟进促进其持续提升。 |
|      |         |                                                       | L3 卓越级（Expert）       | 能够系统化培养人才，推动团队形成持续学习文化，显著提升团队整体能力密度。       |
|      | 团队协作    | 面对环境变化、制度调整或人员变化时保持积极应对并迅速适配。                         | L1 起步级（Basic）        | 能够在日常工作中主动协助他人，按要求完成协作任务并保持基本沟通顺畅。         |
|      |         |                                                       | L2 熟练级（Intermediate） | 能够在跨班次、跨岗位、跨部门协作中维持高效沟通，推动问题顺利解决。          |
|      |         |                                                       | L3 卓越级（Expert）       | 能够在复杂环境中引导团队协同工作，构建高信任氛围，显著提升整体效率与成果。      |

# 附录3：店长能力行为定义清单（续）

| 胜任维度 | 能力名称    | 能力定义                                                             | 能力等级                 | 能力行为描述                               |
|------|---------|------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| 营运应变 | 适应变化    | 能够在品牌策略、销售节奏、客流结构变化时保持冷静判断，快速调整营运动作、人员安排与现场执行，确保门店稳定运营并维持客户体验质量。 | L1 起步级（Basic）        | 能按照要求快速调整日常作业，如排班、简单陈列调整，并保持营运不中断。   |
|      |         |                                                                  | L2 熟练级（Intermediate） | 能主动识别运营压力点，提出可行调整建议，并协调团队快速落地。       |
|      |         |                                                                  | L3 卓越级（Expert）       | 能在复杂环境中带领团队稳定经营，通过预测趋势提前布局，有效降低营运风险。 |
|      | 复原力     | 面对压力、投诉、销售下滑或突发事件时，保持稳定情绪，快速恢复行动力，并带动团队维持信心与执行力。                 | L1 起步级（Basic）        | 能在压力下保持冷静，完成岗位要求，不影响客户体验。            |
|      |         |                                                                  | L2 熟练级（Intermediate） | 能主动调节压力源，并以积极态度带动团队维持执行力。            |
|      |         |                                                                  | L3 卓越级（Expert）       | 能将压力转化为团队动力，稳定团队战斗力，并确保业务目标达成。       |
|      | 问题解决与分析 | 能够基于数据、客户反馈与门店观察快速定位问题根因，提出可执行的解决方案，并推动持续优化。                     | L1 起步级（Basic）        | 能按照 SOP 处理常见问题，并记录关键情况供上级判断。         |
|      |         |                                                                  | L2 熟练级（Intermediate） | 能基于数据分析问题原因，提出改善建议并推动团队执行。           |
|      |         |                                                                  | L3 卓越级（Expert）       | 能系统性诊断运营瓶颈，通过跨部门协作推动门店长期改善。          |
| 经营驱动 | 商业敏锐度   | 能够洞察客流变化、产品趋势与区域竞争信息，识别增长机会并转化为具体行动，提升单店业绩与客户价值贡献。               | L1 起步级（Basic）        | 能理解基本运营指标，并根据店务要求执行销售动作。             |
|      |         |                                                                  | L2 熟练级（Intermediate） | 能根据产品与客群趋势主动调整销售策略，提高关键指标表现。         |
|      |         |                                                                  | L3 卓越级（Expert）       | 能洞察市场趋势，提前制定增长计划并推动团队实现跨越式提升。        |
|      | 规划与组织   | 能基于目标拆解明确计划，分配资源，管理风险，确保门店在有限资源下实现最佳绩效。                          | L1 起步级（Basic）        | 能根据要求完成日常排班、基本任务分配并确保执行。             |
|      |         |                                                                  | L2 熟练级（Intermediate） | 能平衡资源并提前规划关键节奏，提升作业效率与产出。            |
|      |         |                                                                  | L3 卓越级（Expert）       | 能建立规划体系，带领团队达成战略性目标，并通过组织能力提升持续增长。   |
|      | 结果导向    | 以业务目标为导向，持续跟进关键数据，主动解决障碍，确保门店业绩达成或超越。                            | L1 起步级（Basic）        | 能理解并跟进每日/每周关键指标，完成主管分配目标。            |
|      |         |                                                                  | L2 熟练级（Intermediate） | 能主动拆解目标并推动团队执行，持续跟踪进度并及时纠偏。。         |
|      |         |                                                                  | L3 卓越级（Expert）       | 能带领团队实现突破性成果，通过创新执行方法提升整体业务表现。       |

# 2025 白皮书 | 研究与撰写团队

出品人  
Leon Kong — 中国区首席执行官，TTI Success Insights China

主编，项目总负责人  
Raymond Xie — 零售行业负责人，TTI Success Insights China

项目顾问  
Jojo Zhan— 资深产品顾问，TTI Success Insights China

项目行业专家  
Jane Lv — 多年奢侈皮零售行业HRD，TTI零售行业顾问

市场与传播  
Dinco Wan — 市场经理，TTI Success Insights China

数据研究与分析  
Chen Liu — 数据中心经理，TTI Success Insights China

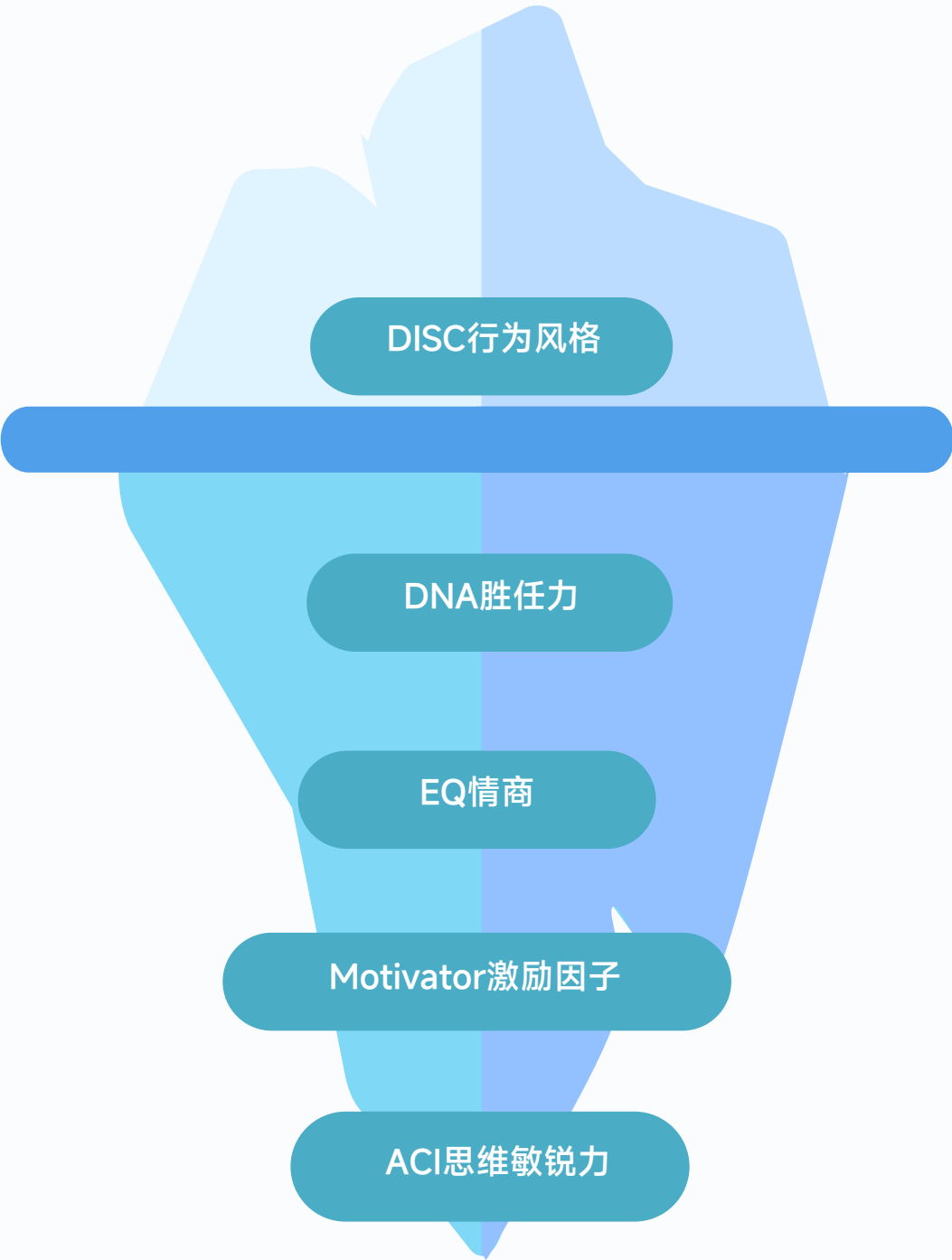
本白皮书及其所有内容（包括文字、图片、图表、模型、设计与研究成果）由 TTI Success Insights China（上海存懋管理咨询有限公司）独家编制，仅供学习、研究与非商业用途使用。未经书面授权，任何个人或组织不得以任何形式复制、转载、编辑、改编、汇编、售卖或以其他方式用于商业用途。

本白皮书的版权及相关权利受《中华人民共和国著作权法》及相关国际公约保护。对于任何未经授权的使用、传播、修改、售卖或仿制行为，TTI Success Insights China 保留依法追究其民事及刑事责任的权利。

本白皮书中的数据、图表及案例仅用于行业研究与说明目的，TTI Success Insights China 不对因使用本报告内容而导致的任何直接或间接损失承担责任。若需引用或转载，请注明完整出处并事先取得书面许可。

版权所有 © 2025 TTI Success Insights China 保留所有权利。

All rights reserved. Reproduction or distribution without permission is prohibited.





TTI SUCCESS INSIGHTS®

China Retail Excellence Academy

# Thank You

*Empowering Excellence of Retail Talents*



TTI Success Insights China

电话: +86 021-58360870

邮箱: [info@ttisi.com.cn](mailto:info@ttisi.com.cn)

官网: [www.ttisi.com.cn](http://www.ttisi.com.cn)