

零售是生产和消费的“桥梁” 零售是经济的“晴雨表” 零售是社会发展的“镜子”

服装零售管理

白玉苓 陆亚新 牛继舜◎编著

面对市场的瞬息万变
服装零售商该做出怎样的反应来实现“惊险一跳”



APPAREL
RETAIL
MANAGEMENT

经济日报出版社

【管理学学术前沿书系】

服装零售管理

白玉苓 陆亚新 牛继舜◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

服装零售管理 / 白玉苓, 陆亚新, 牛继舜编著. --
北京: 经济日报出版社, 2015.3 (2015.6重印)
ISBN 978-7-80257-791-6

I. ①服… II. ①白… ②陆… ③牛… III. ①服装—
零售商业—销售管理 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 064970 号

书 名: 服装零售管理

作 者: 白玉苓 陆亚新 牛继舜

责任编辑: 王 含

责任校对: 刘妙怡

出版发行: 经济日报出版社

地 址: 北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)

电 话: 010-63567690 (编辑部) 63567687 (邮购部)

010-63516959 63559665 83558469 (发行部)

网 址: www.edpbook.com.cn

E-mail: jjrbcsbjb@163.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京鑫瑞兴印刷有限公司

开 本: 710×1000mm 1/16

成品尺寸: 170×240mm

印 张: 18.25

字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 3 月第一版

印 次: 2015 年 6 月第二次印刷

书 号: ISBN 978-7-80257-791-6

定 价: 38.00 元

特别提示: 版权所有 • 盗印必究 • 印装有误 • 负责调换

前 言

近些年，零售业成为中国经济最活跃的领域之一。传统的零售业态百货店、购物中心、专卖店等呈现新的发展特点，同时，互联网突破了传统零售业时空的限制，创造了新型的零售模式，使古老的零售行业焕发出勃勃生机。

随着竞争的加剧，国内服装行业已经进入品牌时代，而服装品牌间的竞争最终集中体现在服装零售的竞争。服装的设计开发、生产制造、市场营销等管理工作都必须通过零售环节来进行市场的检验，因此，服装零售成为检验服装企业品牌运作工作的最终标准。

服装零售管理是一个非常完整的管理系统，包括零售战略与组织设计、零售环境分析、零售商圈与选址，服装店铺设计，服装进销存管理以及服装零售定价和促销管理等。本书借鉴国内外有关零售管理的最新成果，力求反映出该领域发展的最新水平。在零售理论的基础上，突出服装特色，侧重服装零售的实务和操作。

本书从最初的课堂讲义和系列学术研究发展而成，作者具有长期的零售管理的教学经验，并在服装企业工作多年，长期为服装零售管理人员进行管理培训。本书体系严谨、内容完整、案例新颖、文字精练，可用于纺织、服装类高校相关专业学生的学习用书，也可作为服装企业管理人员、营销人员零售实践参考用书。

在写作分工上，各章执笔人如下：白玉苓执笔第一至第五章和第九章；陆亚新执笔第六至第八章；牛继舜执笔第十章。由白玉苓负责全书的整体框架和结构内容，并完成各章案例选取和点评，全书由白玉苓总纂定稿。张慧慧和李丛同学协助做了大量的资料收集与整理工作。

本书在写作过程中参阅了国内外关于零售学研究的大量文献，在此谨对所涉及的专家、学者表示诚挚的感谢。本书的出版得到经济日报出版社王含编辑的具体指导，在此表示真诚的谢意。

本书是北京服装学院创新团队与优秀人才选拔与培养计划项目（PTTBIFT-TD-008）“北京时尚产业价值创新路径研究”及北京市属高等学校高层次人才引进与培养项目“长城学者计划项目”（CIT & TCD 20140307）的阶段成果。

由于编著者水平和时间所限，难免存在疏漏与不当之处，恳请读者批评指正。

作者

2015年3月

目录

CONTENTS

前言	001
第一章 零售业与服装零售	001
第一节 零售与零售商活动	003
一、零售的概念	003
二、零售活动的特点	005
三、零售的功能	005
第二节 零售商与服装零售特点	006
一、零售商的概念	006
二、零售商的职能	007
三、零售商的工作内容	008
四、服装零售特点	009
第三节 零售业的发展与未来	010
一、零售业及其特点	010
二、零售业对社会发展的作用	011
三、我国零售业的发展历程	012
四、世界零售业的发展趋势	022
第二章 零售环境分析	029
第一节 零售环境对零售企业的重要性	032
一、零售环境的构成	032
二、环境分析对零售企业的意义	033
三、服装零售环境的变化	033
第二节 宏观环境分析	037
一、经济环境	037
二、人口环境	039

三、政治法律环境	040
第三节 消费者分析	041
一、消费者的人口统计特征	041
二、消费者需求特点	045
四、消费者购买动机	048
五、消费者的购买过程	051
第三章 零售战略与组织设计	059
第一节 零售战略的制定	061
一、零售战略概述	061
二、零售战略的制定	062
第二节 零售组织结构	076
一、零售组织结构设计要求	077
二、零售组织结构建立程序	077
三、零售组织结构类型	079
第三节 服装零售人力资源管理	081
一、服装零售人力资源管理的特点	081
二、服装零售人力资源管理过程	082
三、服装零售人力资源的策略	091
第四章 零售业态的演变和选择	097
第一节 零售业态演变的理论	099
一、零售轮转理论	099
二、手风琴理论	100
三、自然淘汰理论	100
四、辩证过程理论	101
五、生命周期理论	101
六、真空地带理论	102
七、新零售轮转理论	103
第二节 零售业态的变革	104
一、百货商店的诞生	104
二、超级市场的出现	105
三、连锁经营的兴起	106
四、无店铺零售的发展	108

第三节 服装零售业态的选择	109
一、按场所形态分类.....	110
二、按店铺聚集形态分类.....	115
第五章 零售商圈与选址	121
第一节 零售商圈分析	123
一、零售商圈确定.....	123
二、商圈理论.....	129
第二节 零售店位置的选择	132
一、零售店选址的重要性与原则.....	132
二、零售店位置类型.....	133
三、零售店地区位置选择.....	134
四、零售店区域位置选择.....	135
五、具体地点选择.....	136
第三节 零售店选址的方法和技巧	141
一、零售店选址的决策和技巧.....	142
二、服装零售店选址特点及选址的方法和技巧.....	144
第六章 商品管理策略	153
第一节 确定经营的商品	155
一、商品分类.....	155
二、服装的种类.....	156
三、服装商品经营管理的目的.....	157
四、商品政策.....	158
五、商品结构策略.....	159
第二节 品类管理和单品管理	161
一、品类管理的概念.....	161
二、服装品类定位.....	161
三、品类管理流程.....	162
四、单品管理.....	163
第三节 服装采购流程与控制	164
一、采购流程.....	164
二、基于品类管理的服装商品订货规划.....	167
三、服装商品采购原则.....	167

第四节 自有品牌的开发	170
一、自有品牌的定义.....	170
二、自有品牌的发展及特点.....	170
三、自有品牌的建设.....	171
第七章 定价策略	177
第一节 影响服装定价的因素	179
一、产品成本.....	179
二、市场供需状况.....	180
三、市场竞争状况.....	180
第二节 服装零售价格的制定方法	182
一、成本导向定价法.....	182
二、需求导向定价法.....	184
三、竞争导向定价法.....	185
第三节 服装定价策略	186
一、价格的定位.....	186
二、具体的定价策略.....	187
第四节 服装价格调整	190
一、适时进行价格调整.....	190
二、价格变化的后果.....	191
三、对竞争者发动价格变化的反应.....	193
第八章 服装店铺设计	197
第一节 服装店铺设计概述	201
一、服装店铺设计的目的.....	201
二、服装店铺设计的内容.....	202
第二节 店面设计	203
一、外观设计.....	203
二、招牌设计.....	203
三、出入口设计.....	204
四、橱窗设计.....	205
第二节 店内布局	206
一、空间划分.....	206
二、空间布局.....	208
三、通道设计.....	212

第三节 服装陈列 ·····	213
一、商品陈列的作用·····	213
二、道具的选择·····	214
三、基本方法·····	215
四、常用手段·····	217
第四节 内部装饰与氛围营造 ·····	218
一、室内装潢·····	219
二、背景音乐·····	219
三、店内空调、气味·····	219
四、店员仪表态度·····	220
五、店铺照明·····	220
第九章 零售促销策略 ·····	225
第一节 零售促销概述 ·····	227
一、零售促销的概念·····	228
二、零售促销的作用·····	228
三、零售促销活动类型·····	230
四、零售促销中存在的问题·····	232
五、零售促销的原则·····	233
第二节 零售促销策略的选择 ·····	233
一、促销策略的类型·····	233
二、组合促销·····	240
第三节 零售促销的策划与实施 ·····	244
一、促销活动策划·····	244
二、促销活动实施·····	245
三、促销活动评估·····	247
第十章 网络零售 ·····	251
第一节 网络零售的产生 ·····	254
一、网络零售的定义·····	254
二、网络零售与传统零售的比较·····	254
三、我国网络零售的发展·····	256
第二节 网络零售策略 ·····	259
一、制定战略·····	259
二、选择网络零售平台·····	260

三、网络零售与实体零售的协同发展·····	262
四、具体策略·····	266
第三节 网络零售的市场分析·····	268
一、市场结构·····	268
二、市场竞争行为·····	269
三、市场绩效·····	270
参考文献·····	277

第一章 零售业与服装零售

案例 1-1

国美欲颠覆黄金零售业

近日传出消息，国美将高调进军黄金零售业。2014年3月21日，多边金都网上商城已经上线，而9月19日，位于北京西三环的多边金都也即将开业。

显然，国美希望将自己在家电业的成功模式复制到黄金零售业，其秘密武器之一就是价格战。传统意义上，黄金零售业的典型特点是重资本、轻周转。国美做黄金，则是把黄金当成快消品来卖，变成“轻资本、重周转”的模式。众所周知，零售业讲究的是库存周转效率，轻资本、重周转无疑符合零售的规律，将对黄金零售业带来极大冲击。

有意思的是，国美在进军黄金业时已经不是简单地复制家电连锁模式，其家电连锁模式目前也在面临京东等电商的冲击，因此其进军黄金业有很多新的做法值得关注。可以说，国美做黄金，不仅仅担负着为公司开源重任，更是一种将原有家电连锁模式改良，探索出一种新的颠覆其他行业零售市场的新模式的重任。

国美做黄金，不仅仅是做渠道，走的是产业链整合模式。据媒体报道，国美已经证实，除了做多边金都零售之外，还在踏足黄金产业链上游，入手金矿。国美正意图搭建起一条从上游的材料，到渠道、实体店，再到消费者，直至到回收的一条闭环的黄金产业链。如果能够整合产业链成功，国美将能够获得更大的掌控权，也在价格战中拥有更大底气。

产业链整合模式也使多边金都走了一条“一站式黄金商城”的路线，现在试营业的中央电视塔黄金珠宝 Mall，产品款式超过5万种，产品从殿堂级艺术珍品到日常消费，一应俱全。

国美做黄金，充分借鉴了家电业的经验教训，正在形成以电商为主、线下为辅的O2O模式。很多人不知道，位于北京中央电视塔下面的多边金都线下店只在周末营业，这显然是国美在黄金业重视电商的证据。因为周末是线下零售的旺季，而平时人们则习惯在网上购物。

还有一个令人吃惊的地方是，多边金都在电商上除了自己的网上商城、国美在线之外，还在京东、天猫上开了店铺。据说，多边金都明确提出，2020年线上业务要覆盖全国，甚至明确要求“并不追求店面数量”。这些都说明，国美在黄金上采取了一种更加开放、务实的态度。

2014年4月，在深圳召开的“2013中国珠宝业消费数据发布暨2014中国珠宝业发展趋势研讨会”发布数据显示，2013年中国黄金珠宝产品零售消费总额超过4700亿元，而黄金珠宝网购销售额首次超过120亿元。线上零售的比例显然还不到3%。显然，“80后”、“90后”已经习惯于在网上购物，但作为黄金这样的高价值商品，除了网上渠道之外，线下体验的渠道也是必不可少的，黄金采取O2O的销售方式显然更加适合目前的现实需求。

国美做黄金，颠覆了菜百、老凤祥等传统黄金零售渠道，其实重复的是家电业当年颠覆百货商场的路线。国美在黄金业来势汹汹，既有资本的力量，又有重视电商、产业链整合等先进的秘密武器，如果成功，国美将能够开拓出一条多元化扩张的路线，不仅能够改变自己过分依赖电器的现状，实现去电器化扩张成功，而且还能小试牛刀，完善自己的零售模式，以在其他更多行业进行试水。

(来源：<http://news.pconline.com.cn/544/5446336.html>)

评：如今，黄金与普通商品一样，进入消费者的生活。决定消费者是在线下购买还是线上购买并不难，但对于黄金零售商们来说，零售战略和战术的决策并不轻松。不知国美的黄金零售是否能够成功？新的零售模式将经历怎样的考验？但毫无疑问，国美对传统黄金零售势必带来巨大冲击。

第一节 零售与零售商活动

一、零售的概念

“零售”（retailing）一词源自法语动词“retailer”，意思是“切碎（cut up）”，是以一种基本的零售活动，即大批量买进并小批量卖出。例如：一个超级市场可以24箱为单位买进瓶装矿泉水，再以单个瓶装矿泉水为单位卖出，这种形式就是零售。

零售是古老商业发展的产物。在人类社会经历了社会分工、明晰的产权制度后，商品交换成为不同生产者之间经济交往关系的实现形式，出现了专门从事交换，而不从事生产的再“组织”，即专门从事商品交换活动的产业——商业。零

售是商业流通领域重要的组成部分，处于流通领域的终端，直接联结着消费者，完成产品最终价值实现的任务。在现代社会，零售与人们的关系更加密切，无论是在繁华的都市还是偏僻的乡村，从零售中取得商品和服务，已成为人们生活中习以为常的观念、生活方式，零售成为人们生活一个重要组成部分。

虽然，通过零售获取商品和服务由来已久，但对零售理论的研究源于现代商业比较发达的西方发达国家。由于研究角度不同，有关零售的定义也多种多样。

迈克尔·利维和巴顿·A. 韦茨认为，零售是“将产品和服务出售给消费者，供其个人或家庭使用，从而增加产品和服务的价值的一种商业活动”。巴里·伯曼和乔尔·R. 埃文斯认为：“零售由那些向消费者销售用于个人、家庭或居住区消费所需的商品和服务活动组成。它是分销过程的最后环节。”菲利普科特勒认为：“所谓零售，是指将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动，这些最终消费者为了个人生活消费而不是商业用途消费。”研究者对零售的定义虽然与表述方法有些差异，但对零售概念的理解存在以下共识：

1. 零售是对最终消费者的活动。对比生产制造商和批发商的活动的对象是生产者或者转售者，零售活动将商品及相关服务提供最终的消费者，前者购买商品的目的是再生产和再出售，而后者购买商品的目的是个人消费使用。

2. 零售活动不仅向最终消费者出售商品，同时也出售相关服务。零售伴随着商品的出售还提供送货、维修、安装等服务。例如，顾客购买了空调，卖方需要提供相应的安装服务才能使空调真正的被使用，实现产品的价值。同样，顾客在享受星巴克咖啡的同时，也感受到了星巴克的服务。另外，游客在五星级酒店和普通小旅馆住宿，虽然获得的服务有很大的差别，但它们都属于用于出售的服务。

3. 最终消费者是指购买商品或服务的个别的、具体的消费者，但也包括社会集团的非生产性的购买。所以，集团客户同样是零售活动的对象。例如，银行、税务和公检法部门等是服装零售的集团大客户。

4. 零售活动不一定非在零售店铺中进行，也可以利用一些使顾客便利的设施及方式进行。自古以来，通过传统的零售店铺购买商品似乎天经地义，但随着现代社会科技的发展，使通过电话购物、电视购物等非店铺零售成为可能，尤其是近年来迅速发展的在线网络购物极大地冲击了店铺零售形式，消费者的购物方式发生了全新的变化。

5. 零售是商品流通的最后一个环节，处于生产与消费之间中介地位的终端。当商品出售以后，就表明商品离开了流通领域而进入消费领域，商品真正成为消费对象，从而完成社会再生产过程。即零售是流通领域和消费领域的关键点。

总之，零售是向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品及相关服务，以供其最终消费之用的全部活动。实际上，零售也不一定只有一个“零售商”。制造商、进口商、非营利性公司和批发商在把商品或服务销售给最终消费者时即充当了零售商的角色。另一方面，制造商、批发商和其他组织为本组织使用或再销售需要而进行的购买则不属于零售活动。

二、零售活动的特点

与制造商活动和批发活动比较，零售活动有如下特点：

（一）交易次数多，交易规模小

由于零售交易的对象是众多而分散的消费者，这就决定了零售活动的每笔交易量不会太大，而较少的交易量不可能维持持久消费，与之相适应，零售活动的频率就特别高。因而零售商品需要批量购进，零散售出，这与批量购进，批量售出的制造商和批发商的活动不同。正由于零售活动平均每笔交易量少，交易次数更频繁。

（二）消费者情感投入是零售活动的重要特点

在零售活动中，消费者多表现为较强的情感性，消费者会凭着各自的兴趣、爱好等随机购买，购买需求、动机等都具有强烈的个人感情色彩，因此，零售中的情景因素，如橱窗设计、商品陈列、环境氛围等都影响零售活动是否能够实现。而制造和批发活动表现为计划性、专业性等特点。

（三）零售活动突破了传统地域范围的限制

与制造商活动和批发活动相比，零售活动表现为更加明显的地域性特征，消费传统零售活动的实现是在店铺内完成。例如：住在北京的消费者日常生活的购买都在北京市的某家商店完成。但现代的零售活动突破了这样的限制，邮购、电话销售、网络销售都成为零售活动的载体。尤其是近些年网店的迅速崛起，使消费者足不出户实现了跨地域、跨国界的购买交易。

（四）零售活动的商品品种丰富，具有一定的广度和深度

由于消费者的广泛性、分散性、多样性、复杂性，为了满足广大消费者的需要，零售经营的商品具有品种齐全，产品丰富，花色、规格应齐全的特点以吸引顾客。而制造商和批发商一般提供单一的或数量有限的商品种类或品种。

三、零售的功能

零售处于流通领域的终点，具体体现着商品流通的目标。零售活动的特点，决定了它有下列功能：

（一）实现商品最终销售，满足消费者需要功能

产品在生产者手中或批发商手中，只是一种观念上的使用价值，而不是可能被消费的现实的使用价值。产品只有进入消费领域才能成为现实的使用价值，在多数情况下，这需要通过零售活动来实现。零售直接面向消费者，通过商品销售，把商品送入消费者手中，最终实现商品价值和使用价值，不仅满足了社会生产和生活的各种具体需要，而且还为生产过程重新发动提供了价值补偿和实物更新的条件，把生产者创造的剩余价值由可能转为现实。

（二）服务消费，促进销售功能

消费者对商品需求和服务的需求是广泛的、多样的、复杂的，满足这些需求，零售不仅要提供丰富的商品以供选择，还需要围绕着商品销售提供各种服务，如信息服务、信用服务、售货服务和售后服务等，并以此为手段，扩大商品销售。在发达的市场经济条件下，零售的服务功能更为重要。

（三）反馈信息，促进生产功能

零售直接面向消费者，能够及时、真实反映消费的意见及市场商品供求价格变化情况，向生产者和批发者提供市场信息，协助批发商调整经营结构，促进生产者生产更多更好适销对路商品，满足消费者需要。

（四）刺激消费，指导消费功能

零售中的商品陈列、广告宣传、现场操作、销售促进等，能唤起潜在的消费需求，培养人们新的爱好和需求，引导消费者的消费倾向、方式和时尚，为扩大再生产开拓更为广阔的市场，为消费水平的不断提高创造新的物质条件。

第二节 零售商与服装零售特点

一、零售商的概念

零售商（Retailer）指以零售活动为基本职能的独立中间商，介于制造商、批发商与消费者之间，以盈利为目的从事零售活动的组织。本书中零售商有时也用零售企业或零售组织代指。

在市场发展的初级阶段，商品生产的小规模化决定了商品供应有限，消费者的自给自足决定了商品需求也十分有限，因此，贸易活动基本是零星的、分散的、小批量的，并集中于某一地区，零售活动主要由个体小型零售商来进行。随着商品生产社会化和专业化的发展，商品种类增加，需求扩大，交易批量增大，

产销矛盾日趋尖锐，为了解决生产和消费者的矛盾，出现了大型的组织规范化、管理现代化的零售商。零售商的规模、企业性质、经营范围各不相同，但与生产商一样，零售商对整个国民经济的发展起着重大的作用。

2014年8月，中国产业洞察网发布的《2014~2018年零售行业全景调研与投资战略研究咨询报告》综合企业规模、产品销售区域范围、应用领域以及业内知名度等因素分析，2014年中国零售行业前十大百货公司排名如下（排名不分先后）：（1）大商集团股份有限公司；（2）广州友谊集团股份有限公司；（3）广州市广百股份有限公司；（4）北京王府井百货（集团）股份有限公司；（5）上海友谊集团股份有限公司；（6）合肥百货大楼集团股份有限公司；（7）长春欧亚集团股份有限公司；（8）重庆百货大楼股份有限公司；（9）中百控股集团股份有限公司；（10）山东银座商城股份有限公司。

需要说明的是，不同的研究机构由于统计的标准、使用的方法、时间期限等差异，使上述零售企业统计结果并不完全相同，但也能在一定的程度说明了我国零售企业的发展现状。

二、零售商的职能

（一）组织商品职能

零售商在生产者和消费者之间发挥组织者的作用。一方面，消费者需求的多样性、复杂性决定了消费者个人自己不可能寻找多个制造商来满足自己的需要，同时，制造商也不可能针对每个消费者来销售产品。为了解决产销之间的这种矛盾，零售商行使了组织商品的功能，即从制造商、批发商等那里大量购买商品，然后，按照消费者的需求特点进行分类、整理、组合、分级、包装等活动，使消费者能够方便购买，在一个购物空间完成多项需求的购买活动。

（二）储存商品及承担风险的职能

为及时满足消费者随时购买的需求，零售商一般都储存一定的商品，以防止商品断货。同时，消费者市场瞬息万变的特点，使零售商在储存商品时承担了较大的市场变动风险，可能造成商品的积压，占用企业资金，影响企业经营运转。而商品的自然损耗、自然灾害或商品被盗等也都增加了储存的风险。

（三）服务职能

零售商是典型的服务型企业，为顾客提供优质服务是零售商生存发展的前提。首先，零售商在掌握顾客需求的基础上，组织商品，对商品分类，使消费者有充分的选择权选购商品，及时买到所需商品，这是服务职能的物质基础。其次，在销售环节，销售人员提供良好的服务，通过专业的语言、亲切的态度与顾