

PINPAI FUZHUANG ZHUANMAIDIAN DE
JIAMENG GUANLI PEIXUN

- 中国最权威的服装特许专卖店经营管理手册
- 服装服饰特许经营企业经理人员的实操宝典
- 为服装专卖店店长经理量身订做的培训教材

品牌服装专卖店的 加盟·管理·培训

肖平 肖彬 著

服装服饰 与 特许经营

南方日报出版社

PINPAI FUZHUANG ZHUANMAIDIAN DE
JIAMENG GUANLI PEIXUN

品牌服装专卖店的 加盟·管理·培训

肖平 肖彬 著

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌服装专卖店的加盟·管理·培训 / 肖平, 肖彬著. —广州: 南方日报出版社, 2003

ISBN 7-80652-250-6

I. 品... II. ①肖...②肖... III. 服装—专卖—商业管理 IV. F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 062141 号

品牌服装专卖店的加盟·管理·培训

肖平 肖彬 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 南海市彩印制本厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 39

字 数: 800 千字

版 次: 2003 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 78.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言

特许经营作为一种先进的商业运作模式,引入中国的时间并不长。经过十多年的发展,由星星之火渐成燎原之势。现在这一模式已经在越来越多的行业中得到推广应用,其中就包括服装营销行业。

从中国目前的情况来看,将特许经营运用得最有声势的行业,可能是以“麦当劳”、“肯德基”为代表的餐饮业。但将特许经营做得最扎实、最有成效的行业,我们认为非服装行业莫属。为什么会出现这种局面?主要是因为服装行业以前就拥有大量的专卖店。专卖店与特许经营有一种体制上的亲和力,这就为服装行业开展特许经营创造了极为有利的条件。该行业的一些精英人物(这中间无疑应当包括杉杉的郑永刚),已经发现了特许经营对于服装营销的巨大优势,不惜摒弃经营多年的传统营销模式,毅然转入到特许经营当中来。

特许经营是一种公认的“双赢”模式。就服装行业而言,运用这一模式,特许商可以借助加盟商的资金、人才和社会资源,迅速开拓和占领当地市场;而加盟商则可以利用特许商的品牌知名度和美誉度以及物流和培训等方面的支持,踏上事业成功之路。双方通过订立契约,革除传统中间商的种种弊端,在充分体现现代市场机制诸多优势的基础上,建立起一种稳定的互利合作关系。

“特许专卖店”是将传统的服装专卖店模式与特许经营模式进行嫁接的结果。这种全新的营销理念已被国内许多服装企业所采用,并被打造成品牌服饰在市场上攻城略地的营销利器,其卓越的系统优势正日益凸显出来。

本书从特许商和加盟商的不同角度,关注品牌服饰的特许经营,并在原有的“特许加盟店”和“品牌专卖店”的基础上,推出“特许专卖店”概念。全书重点探讨品牌服饰特许专卖店的招商、加盟、筹建、运作、管理和培训工作的实际操作,意在为品牌服饰企业和品牌服饰特许专卖店经营者提供一套全程解决方案。

本书尤其适合作为品牌服饰特许专卖店店长培训教材。

中国经济一日千里的飞速发展,导致在许多领域出现了理论研究跟不上实践发展步伐的现象。大量最有价值的资料、数据和案例掌握在市场经济最前沿的企业家手中,其中一部分还被视为商业机密秘而不宣。作者有幸在此类企业工作多年,对品牌服饰的特许经营进行了长期的跟踪研究,几易寒暑,得成此书。因涉及的是一个全新的课题,加之资料及才具有限,挂漏之处,在所难免,诚请方家指正。

第一篇 品牌服装与特许经营

第1章 解说“特许经营” /3

- 1.1 “特许”一词的由来 /4
- 1.2 特许经营的定义和基本原则 /4
- 1.3 特许经营的类型和主要特征 /6
- 1.4 特许经营与其他商业形式的比较 /13

第2章 品牌服装的专卖店营销 /16

- 2.1 品牌服装市场营销综述 /17
- 2.2 品牌服装的分销渠道 /22
- 2.3 专卖店经营模式概论 /32
- 2.4 品牌服装的专卖店营销 /36

第3章 品牌服装与特许经营 /41

- 3.1 服装企业的品牌战略 /42
- 3.2 品牌服装与特许经营 /52
- 3.3 在专卖系统中导入特许经营 /56
- 3.4 提升服装企业的核心竞争力 /60

第二篇 品牌服装专卖店的招商与加盟

第4章 特许人与受许人的双向选择 /77

- 4.1 品牌服饰特许加盟体系的招商 /78
- 4.2 特许人对受许人的评估和选择 /84
- 4.3 受许人对特许人的评估和选择 /87
- 4.4 怎样回避加盟过程中的陷阱 /99

第5章 怎样取得优秀品牌的加盟权 /103

- 5.1 受许人应当具备的基本素质 /104
- 5.2 筹措足够的加盟资金 /110
- 5.3 怎样获得广泛的支持 /115
- 5.4 登上通向成功的台阶 /118

第6章 特许加盟关系的建立和维护 /121

- 6.1 研究特许经营通告(UFOC) /122
- 6.2 签订特许加盟合同 /128
- 6.3 特许加盟关系的维护 /143

第三篇 特许专卖店的运作与管理

第7章 商圈调查、选址与开业 /151

- 7.1 商圈调查与市场评估 /152
- 7.2 店址:决定专卖店经营成败的关键 /161
- 7.3 开业前的筹备工作 /168

第8章 购物环境与服饰商品陈列 /183

- 8.1 服装特许专卖店的购物环境 /184
- 8.2 服装特许专卖店的店面布局 /193
- 8.3 服装特许专卖店的商品陈列 /198

第9章 卖场管理与员工管理 /217

- 9.1 服装特许专卖店管理的原则与方法 /218
- 9.2 专卖店经营管理制度、标准与规范 /224
- 9.3 服装特许专卖店的卖场安全与防损 /235
- 9.4 服装特许专卖店员工的考评与激励 /249

第10章 服装特许专卖店的营销管理 /259

- 10.1 服装特许专卖店的营销管理 /260
- 10.2 专卖店公共关系与广告促销 /265
- 10.3 服装特许专卖店的销售促进 /271

第11章 物流、信息流与现金流管理 /285

- 11.1 特许专卖店的供应与存货管理 /286
- 11.2 条形码技术与计算机管理系统 /302

11.3 特许专卖店的财务与现金流管理 /318

第 12 章 绩效评估与加盟关系的走向 /326

12.1 服装专卖店的经营绩效评估 /327
12.2 特许经营合同的中止与到期 /335
12.3 特许经营合同的续签与继承 /344

第四篇 特许专卖店店长培训教程

第 13 章 特许专卖店 Know-How 体系的传授 /351

13.1 Know-How 体系的主要内容与遵循原则 /352
13.2 特许专卖体系的 CI-VI-SI 与企业文化 /353
13.3 特许专卖店运作手册的主要内容 /381
13.4 特许专卖体系内的教育训练 /382

第 14 章 店长管理规程培训 /391

14.1 店长的概念及其主要职责 /392
14.2 专卖店店长日常管理规程 /396
14.3 店长分时段作业管理规程 /405
14.4 特许专卖店顾客关系管理 /410

第 15 章 店长经营管理能力提升 /421

15.1 优秀店长必具的基本素质 /422
15.2 店长卖场管理能力的提升 /435
15.3 店长市场运营能力的提升 /444
15.4 店长团队合作能力的提升 /450

第五篇 特许专卖店店员培训教程

第 16 章 新员工的入店培训 /463

16.1 员工培训的类型与意义 /464
16.2 新员工的入店培训 /465
16.3 员工的在岗培训 /469
16.4 店员基本素质的培养 /472

第17章 店员服务礼仪培训 /478

- 17.1 店员仪表形象设计 /479
- 17.2 店员商务礼仪训练 /487
- 17.3 店员体态礼仪训练 /491
- 17.4 店员服务语言培训 /501

第18章 店员业务技能培训 /514

- 18.1 了解顾客和接待顾客 /515
- 18.2 卖场服务基本技能 /524
- 18.3 理货员业务技能培训 /536
- 18.4 收银员业务技能培训 /541
- 18.5 让顾客满意的技巧 /548
- 18.6 怎样避免和化解冲突 /552

第19章 专卖店营业规程培训 /557

- 19.1 营业前的准备工作规程 /558
- 19.2 营业当中的工作规程 /561
- 19.3 营业间隙的辅助工作规程 /565
- 19.4 店员交接班工作规程 /566
- 19.5 结束营业的工作规程 /567

第20章 店员必备服装导购知识 /573

- 20.1 店员必备服装面料知识 /574
- 20.2 店员必备服装色彩知识 /581
- 20.3 店员必备服装号型知识 /589
- 20.4 服装的标签与图形符号 /595
- 20.5 服装的洗涤和保养知识 /604
- 20.6 店员必备服装导购技巧 /606

第一篇

品牌服装与特许经营

- ☒ 解说“特许经营”
- ☒ 品牌服装的专卖店营销
- ☒ 品牌服装与特许经营



Chapter One

第 1 章

解说“特许经营”

- ◆ “特许”一词的由来
- ◆ 特许经营的定义和基本原则
- ◆ 特许经营的类型和主要特征
- ◆ 特许经营与其他商业形式的比较

在西方发达国家,特许经营已有上百年的历史。美国有学者称,哪里有市场经济,哪里就有特许经营。近几年来,特许经营在中国市场上大行其道,由星星之火渐成燎原之势。一种商业模式历经百年而方兴未艾,风行全球且日见其盛,自有其内在的根本原因,本章我们将对此进行深入探讨。

1.1 “特许”一词的由来

特许经营的实质,是商业领域中企业与企业之间关系的一种模式。要准确理解这一概念,还得“跳出庐山之外”,从“资本”的角度来把握它。

那么,就商业领域而言,从资本这个角度来考察,企业与企业之间究竟有一些什么样的关系呢?

我们不难发现至少有以下四种情形:

(一)独此一家,别无分店。这家商店可以是一家社区小店,也可以是当地商界的“巨无霸”,但它确实没有另建分店。

(二)某总店以自有资金,开了若干家分店。它们可以是独立法人,但均为同一资本所掌控。

(三)某企业在产品、品牌、专利技术或经营模式上成效卓著,具有市场推广价值,遂以合同形式将上述优势有条件地授予接受者,接受者以自有资金开店。

(四)若干家商店为了某种共同目的,结成松散性的联盟,进行有限的合作。各店之间没有资本上的联系。

以上所列之第二种关系,我们称之为“连锁”(Chain);第三种关系,我们称之为“特许”(Franchise)。

“Franchise”一词之原意为“特别许可权”。追根溯源,我们不难发现,特许经营的关键,是一种权利的有偿转让。我们把这种转让称之为“特许”,并把转让方称为“特许人”(Franchisor),接受转让方称为“受许人”(Franchisee)。

1.2 特许经营的定义和基本原则

1.2.1 特许经营的定义

在国际上,各国和各国际组织对特许经营均有定义,其表述方式虽各有不同,但其实质内容是基本一致的。兹分录如下:

(一)国际特许经营协会(IFA)的定义:

“特许经营是特许人和受许人之间的契约关系,对受许人经营中的如下领域(经营诀窍和培训)由特许人提供并有义务保持关注。受许人的经营是在特许人的控制下按一个共同标记、经营模式和(或)过程进行的,并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。”

(二) 中国连锁与特许经营协会 (CCFA) 的定义:

“特许人将自己所拥有的商标 (包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予受许人使用, 受许人按合同规定, 在特许人统一的业务模式下从事经营活动, 并向特许人支付相应的费用。”

(三) 欧洲特许经营联合会 (EFF) 的定义:

“特许经营是一种基于在法律上分离和独立的当事人之间紧密而持续的合作基础之上的营销产品、服务和 (或) 技术的体系, 依靠特许人授予其单个受许人权利, 并附加义务, 以便根据特许人的概念进行经营。此项权利经由直接或间接财务上的交换, 给予迫使单个受许人在双方一致同意而制定的书面特许合同的框架之内, 使用特许人的商号商标或服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系及其他工业和知识产权。”

(四) 美国特许经营协会 (AFA) 的定义:

“特许企业把自己开发的商品、服务和营业系统 (包括商标、商号等企业形象的使用、经营技术、商业场所和区域) 以合同的形式授予加盟店在规定区域内经销和营业, 加盟店则应交纳一定的营业权费用, 承担规定的义务。”

美国商务部提出了一个更宽的定义: “特许经营是一种从事商业活动的方法, 即受许人被赋予在由特许人设计的营销模式下从事提供、销售或分销产品或服务的权利。特许人允许受许人使用其商标、名称和广告。”

(五) 日本特许经营协会 (JFA) 的定义:

“特许经营总部以合同的形式规定, 总部给予加盟店使用其商号、商标等营业象征, 以相同的企业形象从事经营活动的权利。总部负有对加盟店进行经营指导和向加盟店长期提供商品和服务的责任。作为上述权利和服务的回报, 加盟店须向总部支付规定的加盟金、保证金和权利金。”

根据以上定义, 我们可以这样理解特许经营:

- * 特许经营是商业领域中企业与企业之间关系的一种模式。
- * 特许经营是销售产品或服务的一种方法, 而非一个行业。
- * 特许经营是利用自己的专有技术与他人的资本相结合来扩张经营规模的一种商业模式。因此, 特许经营是技术和品牌价值的扩张而不是资本的扩张。
- * 特许经营是以经营管理权控制所有权的一种组织方式。受许人投资特许加盟店并对店铺拥有所有权, 但该店铺的最终管理权仍由特许人掌握。
- * 特许经营可以理解为一个双赢的商业机会, 即受许人可以利用特许人已经市场验证为成功的产品或经营模式来发展自己的事业; 而特许人则可以利用受许人的资金和人力资源来拓展自己的网络, 提高市场占有率。

1.2.2 特许经营的基本原则

利用特许经营模式进行商业活动的各方, 应遵守以下各项基本原则。

(一) 3S 原则

所谓 3S 原则, 是指特许经营在管理上必须符合简单化、标准化、专业化三项要求, 因为这三个词的英文均以 “S” 开头, 故统称 3S 原则。

(1) 简单化 (Simplification)

指作业及作业流程简单化。去掉不必要的流程或合理简化复杂流程,可以使员工节约精力,提高工作效益;使加盟店店主集中精力抓重点,提高经营业绩。

(2) 标准化 (Standardization)

是 3S 中最基本的原则,也是特许经营的最大特色之一。其主要表现在作业标准化、企业整体形象,如店面设计、装潢、商品采购、陈列、定价、广告宣传、工作服等做到标准化。标准化是店铺具有可复制性的基础。

(3) 专业化 (Specialization)

指分工专业化。随着连锁店的发展,人员分工将更细,更趋专业化。这也是标准化的进一步深化。

上述 3S 原则在特许经营的管理实践中,是通过操作手册体现出来的。为了保证每一间店运作一致,特许人所订的手册应详尽无遗,并被严格执行。目的是为了统一管理,同时让受许人尽快熟悉业务,提高业务效率。如果没有操作手册,受许人各自的素质不同,管理水平不一,势必会影响整个体系的统一形象。因此,一个成功的特许经营体系,往往会有一套完整的操作手册。这也正是特许经营与其他经营方式相区别的地方。

规范化管理是发展特许经营的基础,发展特许经营业务必须首先建立一整套社会法律规范和公司内部的管理规范。否则,加盟店越多系统就会越不稳定,从而导致失败。

(二) 双赢原则

特许经营能持续发展的内在动力是对特许人与受许人来说都有盈利性,双方相互依存、优势互补、平等互利才能使双方的合作关系长期维持下去。如果单方有利或双方的权利义务关系失衡,就必然会导致特许经营体系的瓦解。

(三) 开放原则

1978 年,美国联邦贸易委员会作出规定,所有特许人必须在收取费用之前向潜在受许人提交一份“公开材料”(港澳地区称为“统一供给通函”,即 UFOC)。

UFOC 提供了特许经营企业 (Franchisor) 的所有详细资料,包括:公司历史;高级职员材料;诉讼历史;经过审计的财务报告;特许经营协议(即由特许人和受许人签订的合同书);目前所有受许人介绍及联系办法;等等。

今天,特许经营已经成为了一个高度规范化的产业,为那些真正要实现梦想并从事自己事业的人们提供了绝佳的机会。

1.3 特许经营的类型和主要特征

1.3.1 特许经营的类型

特许经营模式按特许权的内容不同,可以分为产品商标型、经营模式型和复合型特许经营;按特许人与受许人的身份分类,则可分为“制造商——批发商”类型、“制造商——零售商”类型、“批发商——零售商”类型和“零售商——零售商”类

型;此外,还有一种分类方式是按特许权授予方式划分为单体特许、区域开发特许、二级特许和代理特许等类型。

(一) 按特许权的内容分类

(1) 产品商标型特许经营

产品商标型特许经营(Product and Trade Name Franchising),又称产品分销特许,是指特许人向受许人转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许人向受许人提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权,对受许人所从事生产经营活动并不作严格的规定。

产品商标特许经营是从供应商和经销商签订买卖一定商品或商品系列销售协议的方式中演变而来的。在特许经营关系中,经销商从供应商处获得商标和(或)商品。这种特许经营方式历来由单一供应商或制造商向大量的经销商直接或通过地区供应中心的分销组成。供应商的目标是在每一社区或地区拥有一个经销商或经销关系,以向该地理区域、地区或整个国家所有潜在消费者提供商品。这种特许经营方式曾被用于汽车销售、轮胎、加油站和软饮料行业。

产品商标型特许经营中,受许人以专有或半专有的形式经营特许人的产品,不像其他供销关系中他能经营几种产品甚至是竞争性产品。随着销售多个品牌的汽车分销权的发展,这种差别变得模糊起来。但是产品商标型特许经营的受许人与公司的品牌名称紧密相联,从特许人处获得的服务多于经销商从供应商处获得的服务。

20世纪90年代,将近90%的汽车经销商拥有一个以上的特许经营权。这种多特许经营权的存在是由于经销商们试图通过多个特许经营品牌,同时服务于多个细分市场,减小对某一个特许经营权的依赖性,以达到分散经营风险的目的。

(2) 经营模式型特许经营

经营模式型特许经营(Business Format Franchising),又称为第二代特许经营,是以商业机会、方式为主要要素的特许经营。经营模式型特许经营包括受许人向客户提供特许人的产品或服务时运用的模式或方法。目前人们通常所说的特许经营就是这种类型。它不仅要求受许人经营总店的产品和服务,质量标准、经营方针等都要按照特许人规定的方式进行,而且还要缴纳加盟费和后续不断的特许权使用费。这些经费使特许人能够为受许人提供培训、广告、研发和后续支持。

经营模式型特许经营按所需的资金额,可分为以下三种类型:

① 工作型特许经营

工作型特许经营只需受许人投入很少的资金,通常可在受许人的家中开展业务,并不需要一个营业场所,如家政服务、中介服务等。

② 业务型特许经营

业务型特许经营需要相对较大的投资,用于采购商品、设备和购买或租赁营业场所,受许人通常需要雇佣一些员工以便进行有效的经营。这种类型的业务范围相对较广,包括冲印照片、会计服务、洗衣店等。

③ 投资型特许经营

投资型特许经营需要的资金数额更高,受许人首要关心的是获得投资回报,比较典型的有旅店业和大型的快餐店。在产品商标型特许经营中,最重要的部分是特许人生产的产品。经营模式型特许经营也使用特许人的商标和标志,但更为重要的一点

是，它获得整个销售产品或服务以及经营管理体系。正是这个系统产生了一致性——一致性是特许体系成功的基础。企业提供了一个详细的计划，告诉您如何从基础做起，做好每一件事。受许人接受培训，学习如何管理业务，如何建设店铺，如何订购合适的设备甚至如何悬挂招牌。

（3）复合型特许经营

这种模式在产品特许的基础上融入了模式特许的内容。一些输出产品和商标的特许企业，为了保证加盟店的经营效益，在经营模式上给予支持，而形成了一种复合形式。

从目前国内服装市场的情况来看，做得较好的品牌，其特许经营类型一般都从过去单一的产品特许，演进为既提供产品又提供管理和营销支持的复合型特许经营。

（二）按特许人与受许人的身份分类

（1）“制造商——批发商”类型

软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系属于这种类型。具体方式是，制造商授权受许人在指定地区使用特许人所提供的原浆并装瓶出售，装瓶厂的工作就是使用制造商的原浆生产饮料并装瓶，再按照制造商的要求分销产品。可口可乐是最典型的例子。

（2）“制造商——零售商”类型

汽车行业首先采用这种特许方式建立了特许经销网。在石油公司和加油站之间有同样的特许关系。它的许多特征同经营模式型特许经营有相似之处，并且越来越接近这种方式，汽车制造商指定“分销商”的方式已经成为经营模式型特许经营。品牌服饰的特许经营即属于一种典型的“制造商——零售商”类型。

（3）“批发商——零售商”类型

这种类型的业务主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务。

（4）“零售商——零售商”类型

这种类型是典型的经营模式特许，代表性企业是快餐店。

（三）按特许权授予方式分类

特许经营按授予特许权的方式分为单体特许、区域特许、二级特许和代理特许等类型。

（1）单体特许

单体特许是指特许人赋予受许人在某个地点开设一家加盟店的权利。特许人与加盟者直接签订特许合同，受许人亲自参与店铺的运营，加盟者的经济实力普遍较弱。目前，在该类受许人中，相当一部分是在原有网点基础上加盟。单体特许运用于在较小的空间区域内发展特许网点。

图表 1-1：单体特许利弊分析

优点	缺点
① 特许人能够直接控制加盟商	① 网点发展速度慢
② 对加盟商的投资能力没有限制	② 总部对加盟者的支持和管理的投入较大
③ 没有区域独占	③ 限制了有实力的受许人的发展
④ 不会给特许人构成威胁	

(2) 区域特许

区域特许是指特许人赋予受许人在规定区域、规定时间开设规定数量加盟网点的权利。由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点，该加盟商不得再行转让特许权。开发商要为获得区域开发权交纳一笔费用，并需遵守开发计划。该种方式运用得最为普遍，适用于在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络。特许人与区域开发商首先签署开发合同，赋予开发商在规定区域、时间内的开发权；当每个加盟网点达到特许人的要求时，由特许人与开发商分别就每个网点签订特许合同。

图表 1-2：区域特许利弊分析

优 点	缺 点
① 有助于开发商尽快实现规模效益	① 在开发合同规定的时间和区域内，特许人无法发展新的加盟商
② 有利于发挥开发商的投资开发能力	② 特许人对开发商的控制力较小

(3) 二级特许

二级特许是指特许人赋予受许人在指定区域销售特许权的权利。在该区域内，二级特许人扮演着特许人的角色并对特许人有相当的影响力。二级特许人要支付数目可观的特许费。特许人与二级特许人签订授权合同，二级特许人与加盟商签订特许合同。它是开展跨国特许的主要方式之一。

(4) 代理特许

特许代理商经特许人授权为特许人招募加盟商。特许代理商作为特许人的一个服务机构，代表特许人招募加盟者，为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持。特许人与特许代理商签订代理合同，特许人与加盟商签订特许合同。合同往往是跨国合同，双方必须了解和遵守所在国法律。代理商不构成特许合同的主体。它是开展跨国特许的主要方式之一。

图表 1-3：二级特许利弊分析

优 点	缺 点：
① 扩张速度快	① 把管理权和特许费的支配权交给了二级特许人
② 特许人没有管理每个加盟商的任务和相应的经济负担	② 过分依赖二级特许人，特许合同的执行没有保证
③ 二级特许人可根据当地市场特点改进特许体系	③ 特许收入分流