

SPA Speciality Retailer of
Private Label
Apparel

深度解读UNIQLO、ZARA、
H&M、GAP的
快速销售成功模式

杨大筠◎主编

姜蕾/编著



模式的 革命

时尚自有品牌
成功赢利模式



中国纺织出版社

SPA Speciality Retailer of
Private Label
Apparel

深度解读UNIQLO、ZARA、
H&M、GAP的
快速销售成功模式

杨大筠◎主编

姜蕾/编著



模式的 革命

时尚自有品牌
成功赢利模式

 中国纺织出版社

内 容 提 要

SPA是Speciality Retailer of Private Label Apparel的缩写,直译就是“服装自有品牌专业零售商”。SPA的概念是美国服装巨头GAP最先提出的,在日本,UNIQLO和“无印良品”基于SPA的成长神话给服装行业带来巨大的冲击。

今天,我们可以看到,ZARA、H&M、C&A等著名品牌,给SPA系统带来了革命,它们更加丰富了SPA的内涵及应用。本书将对SPA的产生、发展以及运用进行全面解读。从基于M型社会的转型这一大环境下的SPA的历史和产生进行分析,阐述了SPA的三点核心思想,通过对产品的研发、采购和生产、物流配送、管理销售等环节的分析,帮助企业解决实质问题。

此书将对时尚行业的品牌经营者(品牌商)、经销商以及未来进入时尚经营领域的人群有指导性作用。

图书在版编目(CIP)数据

模式的革命:时尚自有品牌成功赢利模式/杨大筠主编;姜蕾编著.
—北京:中国纺织出版社,2009.6

ISBN 978-7-5064-5727-9

I. 模… II. ①杨…②姜… III. 服装—零售商业—销售管理 IV. F721.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第091684号

策划编辑:刘晓娟 来佳音 责任编辑:宗 静 责任校对:寇晨晨

责任设计:何 建 责任印制:何 艳 图文统筹:孙 萌

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010 64168110 传真:010 64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京盛兰兄弟印刷有限公司印装 各地新华书店经销

2009年6月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:14.25 插页:2

字数:183千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

序言

您的企业“SPA”了吗？ ——掌握SPA利器 占据未来竞争高地

基于十年对全球著名时尚企业的研究和对整个产业的关注，UTA在中国推出了第一本全面向时尚企业推介和介绍SPA经验的图书。我们发现全球时尚产业的发展，在不同的国家与时间，都有着不同的呈现状况。

SPA是Speciality Retailer of Private Label Apparel的缩写，直译就是“服装自有品牌专业零售商”。SPA的概念是美国服装巨头GAP最先提出的，在日本，UNIQLO和“无印良品”基于SPA的成长神话给服装行业带来巨大的冲击。

早年的时尚产业在第二次世界大战以前是以欧洲为中心，第二次世界大战以后整个时尚产业由欧洲逐渐转到美国，特别是在20世纪60~70年代，美国的时尚产业得到了欣欣向荣的发展，同时也诞生了很多著名的品牌，比如我们所了解的DKNY、CK、POLO、Ralph Lauren等著名品牌。美国著名的奢侈品牌及一些其他的品牌，都表现出后工业时代特点，以普通消费者为主要对象，而且，它们立足于利润，顺应工业化的发展，有比较长远的规划。因此，我们可以看到，美国品牌在销量和覆盖的消费群体上相对来说都比较广泛。我们认为，欧洲人创造了设计；美国人用营销将设计变为利润，他们通过营销的手段让很多的消费者对后工业时代的品牌有了全新的看法。正是基于这种情况，美国的一些著名品牌与欧洲的LVMH集

团、Richemont集团旗下管理的奢侈品牌有着本质上的差别。因此，在20世纪70年代以后，随着美国一些其他的品牌，如GAP等品牌的发展，我们发现美国的时尚企业非常注重营销，他们的品牌呈现出与欧洲有着很大不同的方式。

到了20世纪70年代末，随着美国经济的发展和全球领导地位的影响力，并且随着日本时尚的崛起，SPA逐渐被传到了日本，并且能够以一种全新的思维方式展现。由于日本人擅长到优秀的国家和优秀的企业去学习各种经验。于是，日本便成为亚洲唯一一个将SPA在日本本土化的国家，经过这些年的发展，根据日本的产业状况，形成了自己的一套体系。其中包含着理论体系和企业实际运用体系，甚至已经将SPA上升到一种职业规范。

因此，在日本，MD（商品企划）、VMD（视觉陈列企划）及零售管理等已经形成了一种独立的看法和独立的知识体系，这是非常值得称道的。

与全球SPA的发展和状况相比较，从20世纪70年代末改革开放到今天，中国企业的对外视野和对国际资讯的接受度在不断开放。但是，20世纪80~90年代中国很多企业大量模仿与复制产品，直到20世纪90年代末期才开始关注做品牌和设计，再到今天，中国企业开始在产品设计、专卖店经营及产品风格上，通过以“走出去”的形式大量地学习和借鉴，逐渐拉近了与欧洲、日本与美国的时尚品牌的差距。但是在具体经营以及产品的领悟上，我国的消费者还不是很成熟，毕竟一个好的品牌产品，要想接近欧洲的水平，在流行上与欧洲同步，在产品设计上更富有文化内涵，现阶段只能是一种倡导。因为关键在于，欧洲的服饰文化理念是否为中国的消费者认同？有多少消费者能够接受与欧洲同步的理念呢？作为企业来讲，赢利与生存都是首先必须要考虑的。而我们要做的事情就是，如何把欧洲的全新资讯，在全球经济一体化的环境下让中国的消费者所接受，并融合欧洲本土的实际情况，借鉴他们的优秀内容，并结合国内企业的实际水平与消费者的接受能力和程度，做出相应的调整。在此过程中，中国现阶段所有的时尚企业的产品看起来似像非像，流行度也比欧洲的要相差甚远，主要问题是基于国内消费者的整体欣赏程度没有得到有效的提升。当然，

这需要时间与过程。在欧洲这个工业革命已经有上百年历史的国家群，与中国这个从改革开放到今天只是对欧洲的时尚资讯接触仅有20多年的国家来比较，中国企业必然要做出一个选择，这就是如何借鉴欧洲先进的服装产品和理念，在中国实现本土化。

中国时尚企业发展到今天，可以很直接地说，从产品到品牌还是处于一个摸索阶段，我们从做产品开始就去照搬与借鉴，甚至去“扒”板，直到开始关注设计师的设计，但是中国的设计力量与国外的设计有很大的差距，包括工作方式、对流行的接触和思维方式及思想理念、人才的整体水平都有很大的差距。虽然在这个过程中，已经在逐步满足中国消费者的需求，这个过程也在不断变化，但变化的速度和欧洲却无法比拟。有人认为，中国的时尚企业经过20年的发展，超过日本用了50年完成的发展。但这种超越更多的体现在产能、流行资讯的应用以及产品的品质上。而在产品的内涵、品牌的文化意义上，甚至精神层面上，对消费者的应用及影响，我们还是有一段的差距。因为到目前为止，中国有很多品牌还不能成为消费者心中的精神层面上的品牌。只能说我们只是一个知名品牌，而在消费者的认知度上，我们还存在着非常大的差距。当然这也是和整个市场环境有关。因为如果一个企业的超前意识比消费者过远、过早，那么这个企业很可能无法生存；如果超前一步，那么就会成为一个优秀的品牌；如果落后一步，那么恐怕就会被消费者所抛弃。这个问题是企业要考虑的。中国企业经过这20~30年的积累发展到今天，很多企业做得比较成功，比如我们看到的美特斯·邦威、森马、安踏及李宁等这些著名的品牌企业在学习过程中逐渐成长。作为有多年品牌管理经验的人，每次深入这些企业做调查、研究以及与这些企业合作的过程中可以发现，一个优秀的企业和一个优秀的品牌，不能仅仅靠广告和产品设计，比如，不要以为店面像欧洲的装修风格，就能够取胜。一个时尚企业的核心竞争能力，不是从表面的和消费者能看到的方面来定位，而是随着全球竞争的加剧，市场也逐渐趋于饱和，企业的核心竞争力到底在哪里？关键在于速度与效益能否在激烈的竞争过程中，通过专业化的管理，保证自己的优势，保持合理的利润。这恰恰是目前中国企业的软肋。另外在内部管理上和专业人才的诉求

及运作模式上，中国企业都是靠摸索和借鉴成长起来的。

迄今为止，中国还没有任何一套丛书或任何一家企业已经形成了自己的一套引导理论。而在国外，比如美国的GAP，通过从快速消费品行业引进SPA系统，然后形成时尚行业独有的SPA体系，GAP公司在美国一直是非常著名的企业，这与其在经营品牌的过程中，形成一套自己独到的模式是分不开的。事实上，SPA与GAP已经形成一个代名词了。后来，如意大利的贝纳通，也是在发展的过程中，借鉴了美国的GAP中SPA的运作模式，并且使本企业在与消费者的沟通及在产品的经营上得到创新，并且获得了巨大的成功。

那么，我们今天看到，ZARA、H&M、C&A等著名品牌是SPA系统的第二代革命，它们更加创新了SPA的应用性，因为全球的趋势和状态都发生了不同的改变，而且这些著名的品牌都大量涌入中国，这是让世界上所有国家都看好的零售市场。相信在不久的将来，中国的企业与国外大量涌入的SPA型企业，将会有一番激战。因为在全球经济一体化的情况下，我们不能再用本土化的思维来思考中国市场。我们要考虑，在未来5年或10年后，我们与哪些著名品牌竞争，他们的核心竞争力是什么，我们有没有自己的利器——核心竞争能力。大家一定要相信一个道理，随着全球经济一体化进程的加快，资讯变得越来越广泛，越流行的东西被同质化的程度越高，也就意味着产品本身在门店以及消费者的选择过程中不是唯一的核心竞争能力。核心竞争能力恐怕会转化为后端的运作模式，如到货的速度、提供最新产品的能力以及对顾客喜欢的产品的追加，能否以最快的速度来满足顾客的需求。包括对滞销产品在促销及库存的控制上，能否用一套有效的方法来掌控。如此种种，都是今天中国企业要重点考虑的一个问题。

本书将从SPA的产生、发展以及运用方面进行全面解读，第一章将从基于M型社会的转型这一大环境下的SPA的历史和产生进行分析，并且阐述了SPA的三点核心思想；第二章与第三章分别从SPA的组成内容以及在中国的应用——通过从产品的研发、采购和生产、物流配送、管理销售等环节的运作细节来解决企业的实质问题。

UTA作为一个对SPA潜心研究了10年的专业咨询机构，第一次向中国

的服装企业系统地介绍国际SPA的成功经验，也是UTA向中国企业隆重推出自己研究的针对中国企业的SPA系统。我们希望这套系统，未来能够成为中国企业在5年后、10年后改变国际企业竞争格局的有力武器。我们认为，未来企业的核心竞争力不会仅仅依赖于个别因素，未来的竞争是综合实力的竞争，是赢利模式的竞争，希望UTA借助SPA模式的研究和对整个时尚产业的推动能给业界带来更多的启示。

此外，感谢北京服装学院姜蕾老师为本书所做的编写工作以及研究生陈汇行、呈菁馨、赵静同学做了大量的资料整理工作。也感谢许多朋友在时间、精力以及专业上对此著作的大力支持与鼓励，我们才能顺利完成这本图书。在此，我要特别感谢他们的协助。

杨大筠

2009年5月

目录

第一章 掌握SPA成功的模式，突破经验成长的短板 / 1

第一节 何谓SPA / 2

第二节 SPA对零售业态的影响 / 5

第三节 SPA成功的三点核心思想 / 22

第四节 SPA在不同国家的呈现形态 / 27

第五节 SPA在中国发展的时机与前景 / 50

第二章 中国式SPA模式的组成状态 / 59

第一节 BO——明确的品牌定位是SPA战略的开始 / 60

第二节 MD——有效的商品企划是SPA价值的传递 / 76

第三节 VMD——商品的视觉陈列企划是SPA视觉的体现 / 110

第四节 BUYER——时尚买手是SPA应市的方式 / 144

第五节 CM——品类管理是SPA赢利的关键 / 163

第三章 SPA的组织架构 / 177

第一节 SPA的组织革新 / 178

第二节 SPA不同专业模式在组织中的呈现 / 183

第四章 SPA模式与信息化系统领域的结合与应用 / 199

后记 / 209

创作团队背景 / 210

第一章

掌握SPA成功的模式， 突破经验成长的短板

导读：

无论是在美国、欧洲还是在日本，SPA的成功都是很明显的。对企业来说，短短十年内成长几十倍轻松愉快；对产业来说，传统的百货店为中心的服装流通渠道为基础的流通构造大为优化。SPA既是一种中小服装企业发展的无比锋利的战略武器，又是一种优化产业结构的有效工具。然而，在SPA这个国外的“利器”在国内却变钝了，于是，在中国服装业界SPA就如同过气的明星被冷落。当运用SPA取得巨大成功的ZARA出现在国人面前时，不得不令我们对以往的认识深刻反思。

21世纪初刚刚获得SPA这一概念时，就被简单地理解为“SPA就是制造厂家自己开连锁店卖便宜货”、是“大范围的低价风暴”，被误读的SPA还在业界被付诸实施，其结果也必然是不能获得成功。通过本章的阅读，你将全方位地获知和领略SPA的精髓。

第一节 何谓SPA

一、SPA的基本概念

所谓SPA就是“Speciality Retailer of Private Label Apparel”的缩写，它是由美国GAP公司的唐纳德·费舍尔会长于1986年度（1987年1月）的决算报告中，为该公司即将展开的全新业务体制作出的具有创造性的定义。SPA也是在这时首次公之于众，成为时尚业界又一原创关键词。

从字面上可以将SPA直译为“服装自有品牌的专业零售商”。但是，发展到今天，SPA的概念不再仅局限于服装行业，其应用范围已经扩展到所有的企划、制造直销型企业。作为该概念的原创行业，服装业界应用SPA已不足为奇；与其相关的内衣、服饰配件、珠宝首饰、化妆品、生活杂货、室内装饰等众多企业也逐渐开始出现SPA化的趋势。

从严格意义讲，只要有字母“A”（Apparel的缩写）存在，似乎SPA就应该专指以服装商品为核心的业务体系。也有人认为，因为各种业务体系的本质是相通的，所以借用SPA来宏观统称也毋庸置疑。事实上，与其称之为SPA，不如缩写成SPL（特指“企划制造直销型品牌商务”），这样从LV箱包到丰田汽车、戴尔电脑等众多行业的企划制造直销型品牌商务都可被囊括进来。从某种角度上看，SPL也许比SPA更能够触及企业运作模式的本质。

二、SPA化的运作类型

SPA化的运作一般包含两种形式，一是拥有服装店铺的零售型，着手开发原创商品以求发展；另一种是生产制造型（企划制造批发或工厂）通过转向消费者直销以求发展。所谓零售型也包含无店铺销售模式，而生产制造型的直销也不仅局限于单一的店铺模式。像戴尔电脑通过互联网，来

直接面向终端消费者展开的直销模式也可被归为SPA范畴。

然而，在以上这两种形式中，能被称为纯粹SPA业务形态的却并不多。前一种零售型通常是采用采购与原创商品的组合方式；后一种生产制造型通常是采用直销与批发并行的方式。如果当零售型的商品采用100%原创设计，或者生产制造型采用100%直销的话，从表面上看可能已经近乎纯粹的SPA了，但深入分析后会发现许多细节问题。

属于零售型的SPA，其管理应该深入到原创商品开发或生产流程的哪一个环节？而属于生产制造型的SPA，又要将管理深入到直销流程中的哪一环节才能算得上是真正的SPA？

在零售型SPA化的运作中，除了较为普遍的筹措面料、生产线和生产管理之外，有很多公司将产品开发和企划的大半工作也都归入外包范围之内；而生产制造型SPA化的运作中，如果销售渠道采用进驻百货商场的模式，无论是配货还是卖场运营都会受到来自百货商场本身的约束，为此，有很多公司选择将销售和店铺运营外包的方式。

三、SPA的本质

其实，企业没有必要单纯去追求形式上纯粹的SPA，重要的是要能捕捉到SPA业务形态的本质。虽然依据运作类型的不同，SPA化的本质也有一些差异，但有四点是最根本的，即直接销售给顾客、直接运营店铺或媒体、对信息系统的统筹管理及对商品企划与供给的领导力。

是否能够掌控终端消费者，是SPA一切工作的出发点。这一点不仅包括大型购物中心和商业步行街的专卖店，也包括百货店等大型商场的店中店。如果销售实行代理制，企业不能直接接触客户，或是企业内部的营销组织、销售组织和企划组织的协作出现了断层，那样即便是展开直营店模式，在直接掌控消费者信息方面仍旧存在一定阻碍。

所谓“直接掌控终端消费者信息”，不仅限于能够灵活运用顾客名录，还包括“待客技巧”、“通过终端VMD将品牌形象传达给顾客”、“试衣间服务”等与顾客互动的内容。如果名义上采取的是直销模式，但

事实上并没有将企划与顾客直接挂钩，直销则失去了根本的意义，所以销售组织与企划组织的协作是非常重要的。这也是快速反应（QR，即Quick Response）的主要目的之一，就是加快商品送达消费者手中的速度。要达到这个目标，必须使生产制造型企业与终端零售型企业建立密切的协作关系，才有可能成功。这种协作关系，必须从快速反应策略的开端开始。

还需要明确的是，SPA不是指某种特定的业务模式，而是一个宏观的概念，是指通过消费者（顾客）与商品供给最有效的结合，最大限度地创造出顾客所追求的价值业务体系。顾客所追求的价值通常是指商品的流行性、价格、品质、尺码、风格等。

因此，实现这些价值的手段也不是单一的。例如，生产制造型SPA在研发流行款商品时，往往是通过此消彼长型（trade-off，即在商品款式上下工夫、变更表面看上去差不多的面料或款式、简化生产流程、进行缩短商品调配周期、压缩成本的方法）QR机制，进行短周期运营；而研发基本款商品时，则是采取以面料为轴心的快速反应模式。零售型SPA通常分着眼于价格的OEM型定制（将很多批量汇总一并订货）、着眼于最新流行的圆桌会议型定制，或着眼于具有可重新编排的精品定制等战略。

无论如何，由于SPA化是通过不断革新来直接掌控终端顾客购买信息，展开有针对性的调配与供货流程，最终创造出顾客想要获得的价值。因此，只要能够实现最终目的，就无须要求SPA模式的纯粹性，只要方向正确，都可以通往成功之路。

四、SPA的终极目标

无论是零售型还是生产制造型服装企业，在选择SPA化发展模式的同时，就意味着其生存环境将发生巨大的变化，其修订业务流程时，所应遵循的核心理论也应同时转向SPA。

由于每位企业家的办事风格、企业所处的状况和目标顾客所追求的价值不同，所以SPA业务模式的发展也必然走向多样化，最终所达到的形态也不会是唯一的。也正因如此，时尚产业才会如此具有魅力。

但是，多样化的SPA发展目标最终仍会向同一个终点进军，即“销售”整个店铺，实现顾客最大的满足。也就是说，如果只是把店铺作为销售商品的“出货口”，顾客将不会认可商品以外的任何附加价值；如果在原有商品的基础上，能够附加上VMD（视觉陈列企业）、店铺购物环境及销售人员待客技巧等软性因素，将顾客对商品的满意度与店铺整体形象联系起来，顾客才会认可店铺的品牌价值。如果服装企业能发展到这一的水平，其终端店铺就能成功地转变为可以创造价值、不断扩充商品线和客源的场所。这一目标同样适用于无店铺式的服装企业，如日本的Comme Ca ISM（Comme Ca ISM是Comme Ca Du Mode的副牌，简约、优雅、净白的形象概括了它的风格）以及美国GAP就是已经达到这种水平的成功代表。

第二节 SPA对零售业态的影响

SPA对零售业态最大的影响在于商品流通和调配流程的革新，因为SPA的本质是“将顾客所需求的价值用最适合的调配方法和提供方式来实现”，所以从前的流通模式也必然面临重新调整。从纱线生产到纺织、染色、面料加工、缝制/编织、物流加工的整个流程所有复杂的步骤，都应通过符合品牌个性的高效率货品调配体系进行重新调整。可以说，“将商品到达顾客手中的时间、损失、成本都最小化的同时，使价值实现最大化”就是SPA的意义。

从这个角度考虑，SPA的本质可以被认为是从快速反应到有效的顾客信息反馈（ECR，即Efficient Consumer Response）、供应链的革新以及需求链的革新。

一、SPA流通渠道的革新

因为是要通过革新具体的工作流程来逐渐构筑SPA，所以企业只要看清SPA的本质，抓住任何一个革新的细节，无论规模多小的公司，都可以按

照自己的想法打造出符合自身实际情况、有自身特色的SPA来。甚至可以说，那些被过去的成功经验和组织架构所束缚，而很难再发展演变的大型企业，其实才是距离SPA最远的。

（一）流通渠道的对比与选择

1. 流通成本对比

对于生产制造型企业来讲，流通革新的关键是要排除一切繁杂的商品交易，消除挡在企业与终端消费者之间的障碍、各种提高成本的因素和不必要的损失。因此，采取最低成本的直销可以说是最理想的状态。

即使在必须进行繁杂的商品交易时，生产商也不应直接将货品以收购方式交给零售商，因为商品所有权完全转向零售商时，不仅控货权、价格完全失去控制，批发价与定价比率也会降低，流通成本也会极大化。即便是货品委托方式，由于商品的所有权转交给零售商，生产商对货品就难以控制。商品消化率越低，收购方式的流通成本就越高。

流通成本不仅包括定价与批发价比率，在货品委托和消化方式的情况下，所发生的销售人员的人工费和店铺内装费用以及降价、折扣损失和残品处理成本也必须考虑在内。如果这项计算不够精细的话，就很难抓准店铺的盈亏，也就无法迈出SPA的第一步。

通常，采取货品委托与消化方式、开设很多百货店中店的大型服装公司，都很少能把握店铺的盈亏，基本上都是采取以自营店或分店为单位进行笼统的核算。因为SPA的核心利润主要来自于各个终端店铺，所以如果不能把握盈亏，就不要去期待SPA事业的成功。

如果摆脱繁杂的商品交易，采取在大型购物中心等租铺经营或在商业街开路边店的形式，除房租（外加公摊费用和共同促销）、店内装修装饰费、保证金等最基本不动产费用外，店铺的人工费、销售相关费用、水电费、降价折扣费损失、消耗损失、残品处理成本和所有的其他成本都需要负担。即使这样，与被零售商取得的部分相比，还是很大程度上降低了成本，但是保证金等投资负担要比百货店中店相比高出很多。

另外，有必要认清以下的相互关系，百货店中店虽然运转资金很

高，但是早期投资成本非常低。在大型购物中心内租铺开店或是商业街路面店的形式，早期投资成本很高，运转资金会比较低。由于涉及商品买卖交易的店中店、租铺开店和路边店的盈亏结构完全不同，所以不能单纯地进行比较，需要着眼的重点就是与两者都相关的创造价值的基准。

2. 价值创造对比

在生产型企业中，价值是通过商品的生产创造，并通过销售得以实现的。因此，计算的基准应该是最初创造商品时规定的零售价格总额，然后从中扣除降价折扣、损耗及残品处理的部分，最终算出零售的实际金额。如果最初的零售价格总额计算不清，只掌握实际零售额的话，通过扣除的额度进行逆算，也可算出最初零售价格总额。如果消化率很低的话，这个阶段就有可能会减掉两折以上的价格。

在实际零售额中，百货店中店需扣除定价与批发价比率的负担；而大型购物中心租铺开店或商业街路边店则扣除不动产费用。两者共同的基准是，将实际营业额与最早创造出来的零售价格总额相比，获得成品率的实现数值，这是判断生产制造公司价值实现的基准。对于进行繁杂商品交易的百货店中店、商业街路边店的价值实现度的判断，是不能用同一标准来进行比较的。店铺的具体盈亏状况，是从成品率中扣除终端店铺产生的人工费、投资折旧费以及利息负担而计算得出。

从最初的零售价格总额到零售销售额的成品率，是由与开店形态无关的消化率所左右的，手续费成本很高的百货店中店在这一点也备受推崇。从零售销售额到实际销售额的成本率对于不动产费用较低的商业街路边店或大型购物中心租铺开店则非常有利，百货店中店则由于手续费负担较重，而无人问津。

租铺开店、路边店与百货店中店相比，在包含投资折旧在内的店铺经费方面要高出很多，但是由于手续费负担与不动产费用上存在较大差额，租铺经营和路边店在最终盈亏方面获得的结果更加理想。

在百货商场中开店中店，如果营业绩效不够高，就会很容易出现大幅度的赤字，即便是营业绩效很高的店铺，营业额比率能攀升两位数字已经是很不容易的了。但是与此相比，运转资金成本较少的大型购物中心或

是商业街路边店则很容易产生效益，营业绩效较高的店铺营业额比率超过20%都是理所当然的。如果对于自身的营业绩效有足够高的信心，那么可以说商业街路边店是能产生最高利润率类型的。

总之，百货店、大型服装商场都属于高成本的流通渠道，对于服装企业来说负担较重。所以，如果有能力独立开店的话，最好尽早脱离这类渠道，转向大型购物中心或商业街路边店这类低流通成本的渠道。这样，不仅对于赢利，而且对于资金流来说都是非常有益的。

（二）货品调配模式的对比

对于零售型企业来说，如果完全依赖进货，商品调配的成本会很高。但如果SPA运用得当，商品调配成本会大幅下降，价值的创造力也会增长。

当专卖店在以完全收购原创定制货品调配为轴心进行SPA化改革时，商品调配成本是零售价格的40%~50%（还与商品消化率有关），扣除降价折扣和损耗损失而获得的最终毛利率可达45%~50%左右；若以大规模的OEM（Original Entrusted Manufacture，即原产地委托加工）货品调配方式，商品调配成本会下浮30%左右，但与此同时降价折扣损失也会大幅增加，最终获得的毛利率与原创定制货品调配相比，会相对较低。

如果在原创定制商品调配的模式下，有望实现45%~50%毛利率的话，开店政策和选项幅度也会拓宽。如果SPA化进展顺利，类似生产制造型服装公司的直营店或百货店中店这种小额投资即可开店的梦想就会成为可能。虽然，房租和各种手续费等运转资金会有所增加，但是由于初期投资费用大幅度减少，也会加快开新店的速度。只要开店位置没有选错，取得相对营业额两位数比例的利润率还是比较有把握的。

比销售利润更为重要的还有财务体制的转换问题。如果开店时的保证金时刻保持运转，不仅能保证低成本灵活机动地开店，所有资产运转也会变得更加顺畅，资本的生产性也会大幅提高。自然，因为资金比较容易调配，可以将资金转投到生产性更高的业务部分。

当采取SPA模式时，就要将资金转向商品开发，如果是经由定制商品