



世纪高职高专规划教材
高等职业教育规划教材编委会专家审定

FUZHUANG LIANSUO JINGYING SHIWU

服装连锁经营实务

李集城 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



世纪高职高专规划教材

高等职业教育规划教材编委会专家审定

服装连锁经营实务

李集城 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

内 容 简 介

本书是依照高等职业技术学院连锁经营管理专业技能型人才培养要求设计、编写的。在内容的组织上,按照服装企业实施连锁经营模式开创服装品牌战略的思路要求,结合服装商品的营销特点,从服装行业基本概况,服装行业渠道选择,服装供应链特点,连锁经营战略实施,服装店铺开发、选址、布局、招商、促销,店铺数据分析等方面进行。同时,根据目前服装行业实施尚处于初期阶段,并不十分成熟的 O2O 模式,将该模式实施的典型案例作为内容讲解,并对不同案例提出了自己的见解。

本书主要选取服装公司的案例编写,通过案例加深对服装连锁经营实施主要关键点的把握,概念性的内容比较少,适合具备服装连锁经营基本理论的学生学习使用,并可作为社会人士的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

服装连锁经营实务 / 李集城编著. -- 北京 : 北京邮电大学出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5635-5148-4

I. ①服… II. ①李… III. ①服装—连锁商店—商业经营—教材 IV. ①F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 168120 号

书 名: 服装连锁经营实务

著作责任者: 李集城 编著

责任编辑: 刘 佳

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷:

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 8.75

字 数: 216 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-5148-4

定 价: 25.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

序

20 世纪 90 年代,服装行业的连锁经营模式由外国服装企业(如皮尔·卡丹、鳄鱼、佐丹奴、苹果专卖店等)引入中国服装市场。今天,人们已经进入了“穿衣不为保暖”的时代,但由于品牌塑造方面的原因,国内服装企业的竞争力远不及外国服装品牌,中高档服装市场基本为外国品牌所占据,以至于有些国内服装企业长期处于为外国服装品牌加工的角色。

提高竞争力的关键在于打造自己的服装品牌。在打造品牌的过程中,因服装商品现场体验性要求较高,同时又具备季节性、流行性等特点,控制消费终端就成为打造服装品牌一个比较重要的环节,而连锁经营模式恰好在终端控制方面有着良好的优势,因此,连锁经营模式被国内服装企业大量实施去打造服装品牌,来提高其竞争力。

编者在认真研究服装商品营销特点的基础上,依据连锁经营战略在服装企业实施的要点,明确了服装连锁店运营管理的知识点和能力点,对全书进行了整体规划和内容选择。本书引入了服装企业在连锁经营过程中的经典案例和运营经验,通过对典型案例的评价和分析,帮助读者加深对连锁经营模式在服装行业应用实施要点的认识。在教材内容选择中,还特别引入了服装连锁经营中的最先进模式(如服装营销中的线上线下 O2O 模式),紧贴服装行业连锁经营模式的演变前沿,有助于读者能从中获益。

广州城市职业学院 吴勇

前 言

广东职业技术学院坐落于广东省佛山市,纺织服装产业是佛山市传统优势产业。为凸显教学特色,与当地产业相呼应,经济管理系连锁经营管理专业从2006级开始设立了“服装连锁经营管理”课程。当时,连锁经营模式在各行各业如家电、家具、酒店、饮食、服装等行业开展得如火如荼,各式各样的服装品牌专卖店随处可见,开设此课程是符合当时服装行业的发展模式的。

由于连锁经营的教材大部分都是通论性的,细化到服装行业的连锁经营教材比较零星,且着重加盟这种模式,在服装企业实施连锁经营模式创造服装品牌战略方面脱离服装商品营销特点,跟学生讲授课程内容时不得不纠正教材上的一些缺陷。作为青年教师,在精力、冲劲都比较足的前提下,诞生了自编教材的想法,于是将自己授课过程中查找的一些资料、在佛山金红棉公司的拜访经历、在樱桃贝贝服装公司的假期实践以及周末在虹森制衣厂熟悉生产流程等交流经验形成校内自编讲义,连续使用了6年多。通过在服装公司就业的毕业生反馈,讲义内容的实用性比较强,符合服装公司日常工作岗位需要的基本技能。随着电子商务的冲击,服装实体店不断倒闭已成趋势,我一直在思考,连锁经营模式在服装行业是否已经走到了尽头?而近2年,O2O模式在服装行业得到了应用,线下实体店的体验功能再一次得到服装公司的重视,并且是服装公司连锁直营的实体店,如优衣库、ZARA等服装公司,一度逆势开店并取得不错的成绩。恰逢自己有机会申请广东省高等学校优秀青年教师培养计划项目,于是申请了《连锁服装品牌O2O模式研究》的选题并获得立项,结合O2O模式修正了部分连锁模式的内容。

本书在所述背景下,将自己多年的授课资料、心得体会、服装企业运营资料编著而成。由于时间仓促,对本书一些材料的组织、知识点拓展等并没有达到自己的预想效果,如服装店铺陈列,该内容涉及视角营销,带有艺术设计的内容,不得不暂时放弃该内容在本书出现,唯有期待再版去补充完善,达成真正出一本精品教材的愿望。在本书编写过程中,得到广州城市职业学院吴勇教授的指导、广东职业技术学院吴志敏教授的督促、广东职业技术学院在出版费用上的大力支持,在此表示感谢!

本书编写过程中还广泛参阅大量的相关著作和教材,借鉴了来自互联网众多专业人士的观点和案例,在此一并表示衷心的感谢。

由于水平有限,书中难免有一些缺点和不成熟之处,敬请广大读者批评指正。

李集城

2017年3月

目 录

第一章 服装行业概况	1
第一节 我国服装市场基本概况	1
第二节 服装连锁经营	5
第三节 服装市场营销特点	6
本章小结	12
思考与讨论	12
第二章 服装连锁经营战略	13
第一节 服装企业营销渠道及生产状况	14
第二节 服装连锁经营战略运用	16
本章小结	23
思考与讨论	23
第三章 服装连锁店铺开发	24
第一节 店铺开发计划	25
第二节 店铺选址具体方法	28
本章小结	43
思考与讨论	43
第四章 服装店铺布局设计	44
第一节 服装店铺布局	47
第二节 服装店铺布局磁石点设计	51
本章小结	57
思考与讨论	58
第五章 服装招商会	59
第一节 服装连锁企业招募方法	60
第二节 招商会策划	63
本章小结	67
思考与讨论	67

第六章 服装加盟系统考察	68
第一节 选择服装加盟品牌	69
第二节 加盟系统评估表	72
第三节 加盟合同评估	77
本章小结	84
思考与讨论	85
第七章 服装 O2O 模式	86
第一节 关于 O2O 模式	87
第二节 服装企业实施 O2O 模式步骤要点	89
第三节 服装 O2O 模式典型案例	94
本章小结	100
思考与讨论	100
第八章 服装店铺促销	101
第一节 服装店铺促销计划	102
第二节 服装店铺促销实施与评估	105
本章小结	109
思考与讨论	109
第九章 服装店铺销售数据分析	110
第一节 服装店铺销售数据分析	110
第二节 服装店铺销售数据表格应用及分析	116
本章小结	127
思考与讨论	127
实训一 服装店铺选址	128
实训二 服装专卖店布局	129
实训三 策划招商会	130
实训四 加盟合同评估	131
参考文献	132

第一章 服装行业概况

【学习目标】

- ① 了解我国服装市场的基本情况
- ② 了解服装连锁经营的概况
- ③ 掌握服装市场营销的特点

【引例】

说起服装品牌茵曼,消费者首先会想起的是绑着两个麻花辫的棉麻风女孩。这个自2008年上线淘宝的品牌在其他行业纷纷进军互联网的时候,它却逆市将体验店开到了一线城市的实体店,难道线上的生意不好做了?在刚刚过去不久的“双十一”,广东本土电商汇美集团单日销售额突破1.66亿元,其中,茵曼品牌8516万元,初语品牌4700万元。根据前瞻产业研究院《中国互联网+服装行业商业模式创新与投资机会深度研究报告》的数据,2015年上半年,中国电子商务交易额7.63万亿元,同比增长30.4%。其中,B2B交易额5.8万亿元,同比增长28.8%。网络零售交易规模1.61万亿元,同比增长48.7%。在2016年10月,茵曼线下体验店在上海的巴黎春天开幕。事实上,这不是茵曼第一次尝试开线下体验店,2011年,茵曼在北方二、三线城市开设了部分实体店,但由于当时二维码、移动支付、智能手机普及率及物流等条件不够成熟,茵曼2011年尝试的线下实体店纷纷倒闭。而据茵曼创始人方建华此前接受媒体的采访时表示,目前各方面时机已经成熟,是拓展线下渠道的好时机。在经过几年的高速发展后,电商服装品牌迎来增长放缓的局面。2013年,传统品牌与电商品牌平分秋色,到了2014年,传统品牌更是表现出强劲的势头,优衣库在当年“双十一”的销量仅次于电商韩都衣舍,排名第二。与电子产品的线下体验店一样,茵曼的线下体验店也是注重“体验”。由于受互联网电商的冲击,门店的租金有所下降,这对于茵曼的线下体验来说是一大利好。同时,网络购物的退货率高达15%,消费者往往会因为尺码、颜色、款式等多种原因进行退货。如果在线下对体验店的灯光、陈列位置、购物动线等方面进行改造,则会将线下的体验转换为线上的购买,吸引的客户越多,其转换率就越大。

资料来源:<http://bg.qianzhan.com/report/detail/300/151201-3c09ea94.html>

第一节 我国服装市场基本概况

一、服装行业状况

中国纺织服装业既是传统的支柱产业,又是比较具有国际竞争优势的产业。不仅加工

水平得到世界公认,而且也拥有一批自主品牌。中国服装业有三个最大:一是国内消费纺织服装总量居世界第一,人均年纤维消费量 15 千克,高于世界平均值;二是产量最大,纺织纤维加工量占世界总量的 40%以上,是世界纺织服装加工厂;三是出口贸易额最大,中国纺织品服装出口额占世界纺织服装贸易额的 30%。广东、江苏、浙江、山东、福建、上海等东南沿海省份所生产的产物占据了全国 80%以上的市场份额,产业集聚地和大量的服装园区不断形成,在服装行业中形成各自不同的特色。

1. 中国纺织产业特色名镇(服装服饰类)

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 江苏省金坛市·中国出口服装制造名城 | 江苏省常熟市·中国休闲服装名城 |
| 山东省即墨市·中国针织名城 | 浙江省平湖市·中国出口服装制造名城 |
| 浙江省嵊州市·中国领带名城 | 浙江省诸暨市枫桥镇·中国衬衫名镇 |
| 浙江省诸暨市大唐镇·中国袜子名镇 | 浙江省桐乡市濮院镇·中国羊毛衫名镇 |
| 浙江省湖州市织里镇·中国童装名镇 | 广东省东莞市大朗镇·中国羊毛衫名镇 |
| 广东省东莞市虎门镇·中国女装名镇 | 广东省中山市沙溪镇·中国休闲服装名镇 |
| 广东省增城市新塘镇·中国牛仔服装名镇 | 广东省南海市盐步镇·中国内衣名镇 |
| 广东省佛山市张槎镇·中国针织名镇 | |

2. 全国最有影响的服装专业批发市场

- | | | |
|-----------|--------------|--------------|
| 广州白马服装市场 | 广东虎门富民商业大厦 | 杭州四季青服装市场 |
| 浙江绍兴中国轻纺城 | 浙江桐乡市濮院羊毛衫市场 | 江苏吴江中国东方丝绸市场 |
| 江苏常熟招商城 | 沈阳五爱服装市场 | 湖南株洲芦淞市场 |
| 河南银基商贸城 | | |

二、服装市场概况

(一) 市场概况

1. 中国 13 亿人口组成了一个庞大的服装消费市场。由于各类要素成本持续上升、人民币升值、国内外市场需求放缓等因素的影响,据前瞻产业研究院发布的《服装零售行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》数据显示,2016 年全年线上单位服装类商品零售额突破 1 万亿,达到 10 217.6 亿元,累计增长 6.8%。

2. 从整个行业中来看,中国的服装品牌因为市场消费结构的改变,形成新的两大不同阵营。第一大阵营就是走高端路线的服装品牌。这部分消费者是高收入群,他们对奢侈品和高档品牌的消费能力正不断增长,同时也更加讲求服装品质及购物体验。第二就是走大众路线的服装销售阵营,如优衣库、ZARA、H&M 将平价、时尚设计集于一身,受到特别是年青消费者青睐。服装行业市场细分及品牌阵营如表 1-1 所示。

表 1-1 服装行业市场细分及品牌阵营

市场细分	品牌阵营
奢侈品市场	以 Chanel、Louis Vuitton、Versace、Burberry、Gucci、Valentino 为代表
正装及休闲潮流男装市场	以七匹狼、利朗、九牧王、劲霸、柒牌、报喜鸟、雅戈尔、红领、马克华菲、卡宾、GXG 为一大阵营

续表

市场细分	品牌阵营
女装市场	以 ZARA、H&M、优衣库、绫致旗下的 ONLY、VERO MODA、赫基国际旗下 ochirly、Five Plus、格风服饰旗下的歌莉娅等为主要阵营
运动装市场	以耐克、阿迪达斯、安踏、匹克为主要阵营,其他运动装持续衰弱
童装市场	以森马旗下的巴拉巴拉、巴布豆、小猪班纳、GAP 童装、优衣库童装为主要阵营

3. 服装消费行为:据香港贸发局 2015 年做的一个关于服装消费者的调查,受访者表示过去 12 个月平均服装消费金额为人民币 4 000 元;未来 12 个月服装消费预算为人民币 4 517 元,其中上海的预算最高,比过去 12 个月的平均高 35%。消费者有经常逛服装店的习惯,近八成最少每个月逛服装店一次,光顾服装店时间以周末或公众假期为主,而购物地点则以百货商场最受欢迎,品牌集中和流行时尚汇总是主因。除实体服装店外,超过三成受访者选择通过网上选购服装。三成半有网购服装经验的受访者表示,每周至少通过网上浏览选购服装一次。大部分受访者表示他们选购服装时大多是在网络查询后直接付款购买。最有效的宣传或推销活动为商场打折/减价推广,其次是电视/电台/广播广告。除沈阳、天津及成都外,商场打折/减价都是最能吸引受访者注意的服装宣传/推销活动。

4. 女装市场:细分程度高,市场竞争激烈。我国的女装品牌,已经逐步形成了由高端到低端的市场格局。市场上女装品牌最多,国内本土的女装品牌多集中在中低档市场。近年,随着我国女性消费力增长,部分国内本土品牌开始进入中高端的女装市场,品牌的定位主要是 30~45 岁的白领、企业家、公务员等女性群体。企业主要集中在华南地区,如歌力思、玛丝菲尔、影儿、柯莱蒂尔等女装品牌。不过本土品牌以区域品牌居多,较少出现全国性、国际性的大品牌。

5. 男装市场:男装消费市场正处于一个成长期。据报道,2015 年中国男装市场零售额突破 6 300 亿元。预计 2015—2020 年,国内男装市场零售额年复合增长率约为 11.8%。我国男性消费者的消费能力持续升级,对于服装的要求已逐渐脱离了保暖、体面的阶段,转而对特定功能的诉求越来越高,如能满足不同环境、场合的服装品牌,令中高端的男装需求不断增大。据市场调查显示,我国已经成为国际高端男装品牌的主要销售市场。目前国内男装产业集群的分布,已打破了以前浙江男装一统天下的局面,形成了浙江、福建、广东三足鼎立的格局。

6. 童装市场:国家统计局初步统计数据 displays,2015 年中国 15 岁以下儿童的人数为 2.4 亿,全年有 1 655 万新生儿,出生率达 12.07%。这也预示着未来几年中国童装市场的巨大需求。据 Euromonitor 数据显示,2015 年中国童装市场规模为 1 372 亿元,年增长为 7.9%。据报道,2008 年童装年人均消费金额为 350 元,至 2012 年已达到 740 元,年平均增长率达到 20.58%;预测 2017 年童装年人均消费额将达到 1 700 元,存在巨大成长空间。估计目前中国童装市场中,国内、国外品牌各占半壁江山,其中国内品牌的定位层次较广,国外品牌则主要集中在二、线城市。童装市场的潜力也吸引了越来越多的成人装品牌以至其他行业企业涉足童装,如李宁、361°、安踏等。随着“80 后”“90 后”为人父母,他们推崇高品质生活,也必将对童装品牌有更高要求,例如从实用型转向追求高品质、专业化的童装。

7. 职业装(制服)市场:随着产业结构调整和第二、第三产业从业人数不断增加,职业装

的需求量也持续攀升。据中国服装协会发布的《中国职业装优势企业评价结果》，由国家规定统一穿制服的行业有 19 个，每年的市场需求在 3 000 亿~4 000 亿元以上，职业装生产企业有近 3 万家，形成一定的产业集群。如今，采购商也更加注重职业装的设计风格、款式、品质及其蕴含的科技含量。对于职业装企业而言，品牌化将成为未来的发展趋势，以此避免低价竞争和低成本规模的扩张，有效地提升企业利润空间。

8. 休闲服装市场：伴随着经济发展，中国消费者对休闲服装的要求日益增加，休闲服的种类也在不断改变和进化——大众休闲时尚化、时尚休闲风格化、运动休闲主题化、商务休闲年轻化、户外休闲生活化、牛仔休闲个性化。现时我国休闲市场集中度较低，国内及国际品牌众多，主打时尚、款式多样、更新周期短的国际服装品牌，如优衣库等陆续进入国内休闲市场，市场竞争越趋激烈。

9. 运动装市场：从阿迪达斯、耐克、彪马、李宁、安踏再到乔丹、361°、特步，这几年运动装市场高速发展。据 Euromonitor 数据显示，2015 年中国运动装市场规模达 1 650 亿元，较往年增长 11.3%。在运动装市场中，国内品牌主要集中在二线以下城市，国际品牌主要集中在一、二线城市。随着耐克、阿迪达斯调整市场战略，关注三、四线市场，预计今后运动装在各个市场层次均会掀起激烈的竞争。

（二）竞争形势

1. 按照中国服装品牌研究中心统计，目前中国有超过 1 万个服装品牌，品牌集中度下降，同时还不断有新兴品牌加入，国际品牌也在加速布局国内市场，种种因素导致市场竞争日趋激烈。

2. 在服装市场上占据主要地位的是国产品牌。一些优势的国产品牌已成为行业中的领头羊，如男西装中的雅戈尔、针织内衣中的三枪、防寒服中的波司登、夹克衫中的七匹狼、西裤中的九牧王、羊绒羊毛衫中的鄂尔多斯等。不过由于大城市大商场不断调高定位，某些国产品牌被迫从大城市的大商场中撤出，向二线城市和批发市场延伸或转移。另外，国内品牌也在不断提高档次，推出定制服务，并集中创新及品牌升级，以适应市场变化，带动本土服饰品牌的发展。

3. 近来，由于成本上升，加上国际市场需求不稳定，外贸加工型企业急需寻找新的增长点，于是纷纷把目标指向国内市场，市场竞争将进一步加剧。成本上涨也要求企业提高服装档次，加强产品设计，改变服装企业紧紧依靠价格的竞争方式。

4. 目前，国内的高端服装市场几乎被来自法国、德国、意大利、日本、美国、英国、韩国等国家的服装品牌占领。香港、台湾品牌则主要集中在中端市场，而国产品牌主要集中在中低端市场。

5. 服装市场在近年整体增长相对较慢，但快时尚、网购等销量却保持增长。其中，ZARA、H&M 等欧洲品牌近年于中国市场的份额增长明显。这主要归因于其亲民的价格和多元、创新的设计，既缓解了服装价格上涨带给消费者的压力，又满足了消费者的购买需求。据了解，以 ZARA、H&M、GAP 和优衣库为代表的快时尚品牌将加速布局国内市场，重点向二、三线城市扩张。H&M 目前全国已有超过 350 家门店，而优衣库则计划以每年新开 100 家的速度进军国内。

第二节 服装连锁经营

一、服装企业连锁经营概述

服装企业的连锁经营起源于国外,经过近百年的发展历史,欧、美等地区的服装连锁经营发展已较为成熟,越来越多欧美地区的国际品牌正以连锁经营的模式向中国这个消费大国进军。1984年8月,意大利纺织金融集团以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店开业,被视为中国服装连锁经营的开端。20世纪90年代初期和中期,国际著名的连锁经营企业大举进入我国服装市场,服装连锁经营的品牌开始为人们所熟知,如皮尔·卡丹、鳄鱼、佐丹奴、苹果专卖店等。与此同时,国内的一些企业也开始追随国际知名服装企业开展连锁经营,由于国内连锁经营方面的法律法规还不完善,连锁经营企业对品牌的认知度低,对连锁经营管理模式缺乏理解,我国的连锁经营仍处于探索成长期。但服装连锁经营的整体势头是较好的,服装零售连锁出现了百家争鸣的现象,不同的服装零售连锁都在以各自不同的连锁模式进行着服装零售连锁的尝试和突破。

二、服装企业连锁经营模式比较

(一) 连锁经营模式介绍

连锁经营模式从最具代表性的所有权与经营权集中程度来看,可分为直营连锁、特许连锁和自由连锁三种连锁经营模式。直营连锁是指连锁企业的门店均由总部全资或控股开设,在总部的直接领导下统一经营的连锁形式。我国服装企业目前普遍采用的专卖店、专卖柜等大多属于这种形式。特许连锁(加盟连锁)是指连锁企业的门店与总部签订合同,取得使用总部商标、商号、经营技术并销售总部所开发商品的特许权,但经营权集中于总部的连锁形式。国外知名服装企业在对外扩张时,基本采用这种连锁经营模式。自由连锁是指连锁经营的门店均为独立法人,各自的资产所有权关系不变,在总部指导下共同经营的连锁形式。一般存在于几个服装店的合作经营中。

(二) 服装企业三种连锁经营模式的优劣势

服装企业的连锁经营可采用直营连锁、特许连锁、自由连锁三种不同的模式,其特征如表1-2所示。从连锁经营三种不同模式的特征出发,可以得出服装企业不同连锁经营模式的优缺点。直营连锁的优点是:可以统一调度资金,制订统一的经营战略,统一开发和利用服装企业整体性资源;具有雄厚的实力,易于同金融机构、生产厂家打交道;在人才培养和使用方面,可以打破分店的界限,便于开发人才资源。其缺点是:易受资金、人力、时间等方面的影响,发展规模和速度有限;各分店自主权小,与直接营销人员关系不紧密,其主动性、积极性、创造性难以发挥出来。特许连锁的优点是:服装企业不受资金的限制,可以迅速扩张规模;受许人(加盟店主)是加盟店的真正主人,加盟店的经营好坏与自己的切身利益密切相关,可以极大提高受许人的经营积极性;特许经营方式可以使加盟总部得到更多的经营优势,从而提高整个服装连锁企业的市场竞争力。其缺点是:受许人的经营受到严格约束,缺

乏自主权;受许人可能会过分依赖总部,失去个人动力;过分标准化的产品和服务,即呆板缺少新意,又不一定适合当地情况。自由连锁的优点是:门店的独立性强、自主权大、利益直接、有利于调动服装店的积极性和创造性。其缺点是:总部与成员店铺之间的联系纽带松散,约束力弱,容易发生纠纷,协调监督费用高,公司的稳定性差;连锁企业过于民主,决策迟缓,竞争力受到影响。

表 1-2 三种连锁经营模式的特征比较

三种连锁经营模式的特征比较			
比较项目	直营连锁	特许连锁	自由连锁
	(RC)	(FC)	(VC)
决策	总部做出	总部为主,加盟店为辅	参考总部意见,分店有较大自主权
经营权	非独立	非独立,有一定自主权	独立
商品来源	总部统一进货	总部统一进货	大部分由总部进货部分自己进货
价格管制	总部规定	原则上总部规定	自由
促销	总部统一实施	总部统一实施	自由加入
总部与门店关系	完全一体	契约关系	任意共同体
分店建议对总部的影响	小	小	大
合同约定力	总部规定	强硬	松散
合同规定加盟时间	无	多为 5 年以上	多为 1 年
外观形象	完全一致	完全一致	基本一致

第三节 服装市场营销特点

每一样商品都有其固有的商品特性,在从事市场营销过程中,只有把握商品的特性,才能做出有针对性和效果性的策划方案。对于从事服装市场营销来说,把握服装商品与其他商品不同的特性、特点,为服装企业开拓市场做好前期的准备。

一、生活水平与服装观念

(一) 生活水平低质时期的服装观念是:

- 服装是护体之物;
- 服装是遮羞之物;
- 服装是生活习惯和风俗;
- 服装是社会规范的需要。

(二) 生活水平高质时期的服装观念是:

- 服装是生活快乐之物;
- 服装是心理满足之物;
- 服装是社会流行要求之物。

二、服装流行的特点

（一）新颖性

这是流行最为显著的特点。流行的产生基于消费者寻求变化的心理和追求“新”的表达。人们希望对传统的突破,期待对新生的肯定。这一点在服装上主要表现为款式、面料、色彩的三个变化上。因此,服装企业要把握住人们的“善变”心理,以迎合消费“求异”需要。

（二）短时性

“时装”一定不会长期流行,长期流行的一定不是“时装”。一种服装款式如果为众人接受,便否定了服装原有的“新颖性”特点,这样,人们便会开始新的“猎奇”。如果流行的款式被大多数人放弃的话,那么该款式时装便进入了衰退期。

（三）普及性

一种服装款式只有为大多数目标顾客接受了,才能形成真正的流行。追随、模仿是流行的两个行为特点。只有少数人采用,无论如何是掀不起流行趋势的。

（四）周期性

一般来说,一种服装款式从流行到消失,过去若干年后还会以新的面目出现。这样,服装流行就呈现出周期特点。日本学者内山生等人发现,裙子的长短变化周期约为 24 年左右。

三、服装流行的基本规律

服装流行的规律,可称为“极点反弹效应”。一种款式服装的发展,一般是宽胖之极必向窄瘦变动;长大之极必向短小变动;明亮之极必向灰暗变动;鲜艳之极必向素丽变动。所以,“极点反弹”成为服装流行发展的一个基本规律。大必小、长必短、开必合、方必圆、尖必钝、俏必愚、丽必丑——极左必极右,愈极愈反。例如,18 世纪的撑裙,直径达到 2.4 米,在房中移动十分不便,到了 20 世纪 60 后代超短裙取而代之。这正是从“极大”到“极小”的反弹效应。

四、服装流行的基本法则

美国学者 E·斯通和 J·萨姆勒斯认为:

（一）流行时装的产生取决于消费者对新款式的接受或拒绝。这个观点与众不同。二人认为,时装不是由设计师、生产商、销售商创造的,而是由“上帝”创造的。服装设计师们每个季节都推出几百种新款式,但成功流行的不足 10%。

（二）流行时装不是由价格决定的。服装服饰的标价并不能代表其是否流行。但在研究中笔者发现,一旦一种高级时装出现在店头、街头,并为人所欢迎,那么大量的仿制品就会以低廉的价格为流行推波助澜。

（三）流行服装的本质是演变的,但很少有真正的创新。完全的创新只有两次,一次发生在法国大革命时期;一次发生于 1947 年迪奥发表的新外观。一般来说,款式的变化是渐进式的。顾客购买服装只是为了补充或更新现有的衣服,如果新款式与现行款式太离谱,顾

客就会拒绝购买。因此,服装企业更应关注“目前流行款式”,并以此为基础来创新设计。

(四)任何促销努力都不能改变流行趋势。许多生产者和经销者试图改变现行趋势而推行自己的流行观念,但几乎没有一次是成功的。即使是想延长一下流行时间也是白费气力。因此,服装商人一般是该出手时就出手,该“跳楼”时就“跳楼”。

(五)任何流行服装最终都会过时。推陈出新是时装的规律。服装失去原有的魅力,存在便失去意义。

五、服装流行花期

根据产品的生命周期原理,服装的市场生命周期,叫作“流行花期”。

(一)花蕾期——流行启蒙期(顾客数占 10%);

(二)花放期——流行追逐期(顾客数占 35%);

(三)花红期——流行攀顶期(顾客数占 40%);

(四)花败期——流行跌落期(顾客数占 15%)。

服装流行花期的特点:花败期跌落线不会很长,因为任何经销商不会努力阻止它下降,反而会“甩货”加速其跌落。

六、服装六大属性

品牌、款式、颜色、面料、做工、价格。

七、服装二大族类

品牌族与款式族:

(一)一类企业追求服装品牌——制造品牌服装;

(二)另一类企业追求服装款式——制造款式服装;

(三)一类顾客追求品牌服装——关爱生活形象;

(四)另一类顾客追求款式服装——注重个性体现。

八、女性顾客三大族

观人看“项”——看脖子上的饰物,可以显示其人生。女性服装顾客细分为三大类:

(一)红项族——项上有宝石饰物者;

(二)黄项族——项上有金银饰物者;

(三)白项族——项上无饰物者。

在购买服装时对“品牌”和“款式”的选择上,各类细分群以社会地位、经济实力不同而存在着较大的差异性。

品牌与款式选择的比率如下。

- 红项族:8:2开(80%首选品牌,20%首选款式)。
- 黄项族:5:5开(50%首选品牌,50%首选款式)。
- 白项族:2:8开(20%首选品牌,80%首选款式)。

九、服装购买三步曲

(看)款式——(摸)面料——(问)价格。

十、服装购买的特点

十分在意他人的评价。由于服饰也是穿给别人看的,服饰具有自我展示作用,因而顾客在购买服装时比较在意他人的看法,在选购时一般会征求同伴的意见。

【案例阅读】

ITAT 模式

一、案例介绍

1. ITAT 模式介绍

ITAT 是一家在香港注册的经营国际品牌服装的连锁零售企业。2004 年 9 月,开设第一家服装零售店,当年总共开设门店 8 家,实现销售额 546 万元;2005 年,年销售额 1.79 亿元,门店 68 家;2006 年,年销售额 7.78 亿元,门店 400 多家;2007 年,根据其提供给投资公司的报告预计销售额可达 42 亿,门店 1 100 家。据分析,今年其预计 42 亿的销售额目标几乎是一个不可能完成的任务,但不可否认的是,ITAT 取得了一个商业奇迹,在绝大部分的创业企业中,3 年还不足以让其达到千万级的销售额,而 ITAT 已经是用 10 亿元作单位来衡量了。

2. ITAT 模式说明

ITAT 模式商业模块管理分工说明:

- (1) ITAT 集团全面负责经营管理上 100% 的收款控制权和人员管理权;
- (2) 生产厂家(供应商)全面负责经营管理上 100% 的货物供应权;
- (3) 业主(商业地产及大型百货商)全面负责经营管理上 100% 的营业场所提供权。

根据 ITAT 官方网站提供的饼图,如图 1-1 所示,不难发现:ITAT 的核心就是资源整合,整合地产商、服装生产商(供就商)、终端运营为一体的企业。其核心在于分成制:

- (1) 厂家获得 54%~60% 的分成;
- (2) 业主(地产商)获得 10%~15% 的分成;
- (3) ITAT 获得 25%~36% 的分成。

通过分成,无须向地产商支付租金,无须向供应商支付货款,极大地降低了企业的运营风险。请注意:如果支付的是租金,由于租金是固定支出,企业将承担亏损的风险;而采用分成的方式,将企业的风险降到了最低。同样,通过分成的方式,供应商控制了整个服装本身,使 ITAT 在最大程度上降低了库存带来的风险——我国传统服饰企业的库存正成为吞噬企业利润的黑洞,但 ITAT 巧妙地避开了这个问题。

这样一来,ITAT 几乎就用一种“空手套白狼”的运作模式——资源整合的运作模式,用最小的投入,实现了服装生产商、地产商、终端运营商的联动效应,获得了商业奇迹!

当然,人们也必须思考,为什么 ITAT 的“分成制”能够获得地产商、服装生产商的认同呢?从模式本身来看,似乎只有他们在承担风险,总不能说他们都是傻瓜吧,其中的原因是什么呢?

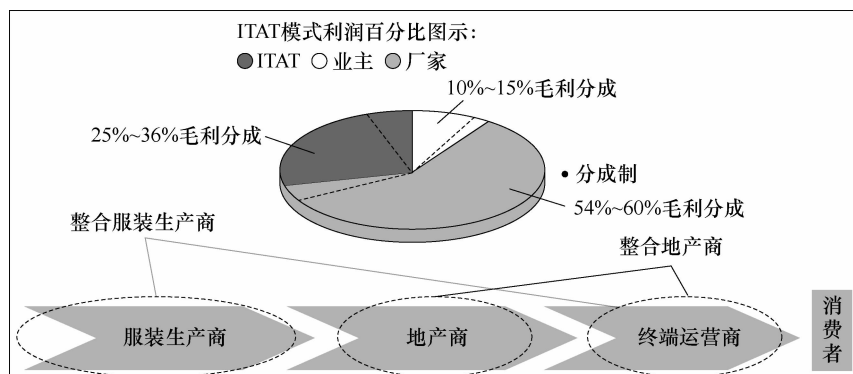


图 1-1 ITAT 的商业模式解析图

二、案例分析

1. ITAT 模式实现的基础

ITAT 模式的实现有三个商业前提,这三者均与当前的商业环境密不可分。

(1) 服装行业产能严重过剩,品牌企业产品库存严重。无论从哪个侧面去了解服装行业企业,都会发现库存是服装企业发展的最大桎梏之一,中国当前排名前 5 位的服装企业的库存均在数亿元以上(含经销商库存),如何消耗产品如此庞大的库存,就成为企业发展的重大挑战。对某些企业来说,甚至意味着生死存亡。

(2) 经营城市的兴起,伴随着城市扩容、新商圈建设以及商业地产的暴利,使得商业地产大量增加,在一定程度上造成商业地产招商不易。由于城市的扩容与商业地产的持续开发,新商圈不断涌现,然而建造一个商场容易,成熟一个商场却需要至少 2~3 年的时间,一个新的商圈,如某些城市建设次级中心等,甚至需要 5~10 年,然而,房子却需要现在建,现在开始经营,这对商业地产的运营者来说,招商就成为第一重大的挑战。况且,由于中国的商业地产建造者更多的是从住宅市场转投商业地产的房产商,缺乏招商的能力与资源,这也在相当程度上加据了招商的难度。

(3) 中国向国外资本开放,国外资本向国内市场渗透。随着金融的改革,中国经济持续发展,越来越多的国外投资机构看好国内市场,越来越多的国外 VC、PE 进入中国市场。

条件 1 决定了整合服装生产商成为可能;条件 2 决定整合地产商成为可能;条件 3 决定资本不是瓶颈。这三个外在环境决定了 ITAT 可以通过整合资源的方式快速成长。

注:在 2006 年 11 月,美国著名投资基金蓝山中国资本(Blue Ridge)向 ITAT 集团进行首次 5 000 万美元的战略投资;2007 年 3 月,全球最大投资银行之一摩根士丹利(Morgan Stanley)、美国著名投资基金蓝山中国资本(Blue Ridge)及全球最大对冲基金之一 Citadel 联手对 ITAT 集团进行 7 000 万美元的第二次战略联合投资,支持 ITAT 集团连锁销售网络的快速扩张。

2. ITAT 模式的优势

(1) 经营上是一种新型的代销形式

ITAT 所有商品,由厂家自行供货。与其他国内卖场的苛刻进场条件相比,ITAT 为厂