



服饰店

经营管理实务

*F*USHIDIAN
JINGYINGGUANLISHIWU

王怡然 / 主编

辽宁科学技术出版社

LIAONINGKEXUEJISHUCHUBANSHE

服饰店经营管理实务

Fu shi dian jing ying
guan li shi wu

王怡然 编著

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

服饰店经营管理实务/王怡然编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2003.7

ISBN 7-5381-3997-4

I. 服... II. 王... III. 服饰—商店—商业经营
IV. TS941.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047200 号

出 版 者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 沈阳七二二二工厂

发 行 者: 各地新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 260 千字

印 张: 17.5

印 数: 1~4000

出版时间: 2003 年 7 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 袁 殊

责任校对: 周 文 邹 锦

定 价: 34.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购咨询电话: 024-23284502

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lnkj.com.cn

前言

漫步街头巷尾，到处都有服饰店临街而立。服饰店美化了城市，推动经济发展，也创造了大量的就业机会。服饰店更使一大批创业者脱颖而出，成为驰骋商场的行家里手。当前，我国正处于产业结构调整期，大批就业者会从第一、第二产业转向第三产业，服饰店将为他（她）们提供良好的发展机遇。

随着中国加入世界贸易组织，海外服饰企业和服饰品牌大量涌入大陆，顾客对服饰的要求也从驱寒保暖转变为对时尚流行的追求。我国的服饰业正逐渐进入成熟期阶段。服饰店经营不再是只要商品好，顾客就会自动上门，那种传统的服饰经营方式已经过时。现在的服饰店经营者既要面对市场供大于求的现实，又要面对海内外同行的激烈竞争，如果服饰店经营者经营理念和管理水平不能与时俱进，那么就会在激烈的商业竞争中丧失立足之地。无论是大中型服饰店，还是小型个体服饰店，要想在现代商业环境中创造优良的业绩，就必须导入现代服饰业经营理念和管理方法，逐步走出区域、家族、传统管理上的窘境，进入国际化的完全竞争时代。

本书的最大特点是，以一个现代服饰经营者在创业过程中遇到的实际问题为线索——从服饰店开店筹划到服饰店连锁经营，站在国际服饰店经营管理的理论与实践的高度上，结合我国服饰店经营管理的现状，将现代服饰店的管理原理、方法与案例这三者结合在一起，系统地说明如何在现代商业环境下经营好服饰店，并经典式地提供了国内外服饰企业成功经营的案例，让您分享成功者的经验与智慧。

这本书的内容共10章。第1章重点介绍服饰店的分类、特点及发展趋势。第2章重点介绍服饰店开店筹划、店铺选址及营业申请法规与程序。第3章重点介绍服饰店的装潢、商品陈列及各类服饰店的形象特点。第4章重点介绍服饰店商品采购、商品管理及物流控制。第5章重点介绍服饰店的市场策略、定价策略、促销策略、品牌策略、竞争策略及服饰店营销的核心观念。第6章重点介绍服饰店的运行管理和服

2 服饰店经营管理实务

章重点介绍服饰店人力资源的开发、利用和员工激励。第8章重点介绍服饰店的自我诊断和业绩评估。第9章重点介绍服饰店连锁经营的要点、连锁加盟的权利和义务以及连锁经营的效益分析。第10章介绍了7个服饰店成功经营的案例，其中既有国际著名服饰企业的案例，也有个体服饰企业的案例。

这是一本献给服饰店经营者的书，书中结合中国服饰企业的特点，对现代服饰店的管理理论和实践进行深入探讨，这本书将给服饰店经营者一种崭新的经商理念。

这也是一本献给未来服饰店经营者的书，书中既教给您经商技巧，又系统而完整地介绍了现代服饰店经营管理的理论和方法，通过启发，引导读者进行思考，这本书将给未来服饰店经营者许多有益而具体的指导。

现在的书店柜台上，各类经营管理的书籍五花八门、琳琅满目。但是，系统介绍服饰店经营管理的专著还不多见。希望通过本书的介绍，能使已开业的您、正在筹备开张的您或对服饰行业有梦想、有期待的您对服饰店的经营管理有更深刻的了解及认识，为您在服饰业创业、立业和事业发展提供有益的帮助。

本书写作过程中，吸收了国内外学者的研究成果，参考了许多相关著作，在此向这些作者们表示衷心的感谢和敬意。

王怡然

于上海大学国际工商与管理学院

2003.5

目 录

前 言 /1

第 1 章 服饰店概述 /1

第一节 服饰店特点及经营现状 /1

- 一、服饰店的特点 /1
- 二、中国服饰店的现状 /3
- 三、服饰店的经营趋势 /5

第二节 服饰店的分类 /7

- 一、按经营业态分类 /7
- 二、按经营的服饰分类 /12

第三节 服饰店经营者应具备的基本素质 /13

第 2 章 服饰店开店筹划 /15

第一节 服饰店开店筹划 /15

- 一、服饰店市场分析 /15
- 二、服饰店市场定位 /17
- 三、服饰店目标市场的确定 /19
- 四、服饰店经营效益估算 /19

第二节 服饰店店铺选址及资金筹措 /20

- 一、商圈调查与评估 /21
- 二、店铺租赁 /29
- 三、服饰店资金筹措 /33

第三节 服饰店营业申请法规与程序 /37

- 一、工商法规与程序 /37
- 二、税务法规与程序 /41
- 三、银行法规与程序 /42

第 3 章 服饰店形象设计 /47

第一节 服饰店形象设计的原则 /47

- 一、服饰店整体形象的构成 /48
- 二、服饰店形象设计原则 /51

第二节 服饰店装潢 /52

- 一、服饰店店面装潢 /52
- 二、服饰店室内装潢 /55
- 三、服饰店装潢设计的误区 /58

第三节 服饰店商品陈列 /59

- 一、商场空间布局概述 /59
- 二、服饰店商品陈列的基本原则 /62
- 三、服饰店商品陈列的基本技巧 /64

第四节 各类服饰店的形象特点 /68

- 一、女性服饰店的形象特点 /68
- 二、男性服饰店的形象特点 /71
- 三、婴童服饰店的形象特点 /71

第 4 章 服饰店进货管理 /73

第一节 服饰店商品概述 /73

- 一、服饰商品的基本概念 /73
- 二、服饰商品的分类 /74
- 三、服饰商品分类的意义 /78

第二节 服饰商品的采购 /79

- 一、服饰商品采购原则 /80
- 二、服饰商品采购数量的决定 /81
- 三、服饰商品采购渠道 /85
- 四、服饰商品采购人员管理 /86

第三节 服饰店商品管理 /87

- 一、进货管理 /88
- 二、存货管理 /90
- 三、换季管理 /92
- 四、滞销商品管理 /94
- 五、变价管理 /95

第四节 服饰商品物流控制 /96

- 一、现代物流的基本概念 /96
- 二、服饰商品物流系统的组成 /98
- 三、服饰商品物流控制的作用 /101

第 5 章 服饰店营销策略 /103

第一节 服饰店市场策略 /103

- 一、市场细分 /103
- 二、选择目标市场 /105
- 三、市场定位 /106

第二节 服饰店定价策略 /107

- 一、以成本为中心的价格策略 /107
- 二、以需求为中心的价格策略 /108
- 三、以竞争为中心的价格策略 /109
- 四、以产品生命周期为中心的定价策略 /110
- 五、新产品定价策略 /111

第三节 服饰店促销策略 /112

- 一、服饰消费者购买决策过程 /112
- 二、服饰店促销策略 /114
- 三、服饰店促销策略考虑因素 /119

第四节 服饰店品牌策略 /120

- 一、服饰品牌经营的趋势 /120
- 二、引进服饰品牌策略 /121
- 三、自创服饰品牌策略 /122
- 四、服饰店品牌经营的误区 /125

第五节 服饰店竞争策略 /126

- 一、竞争店信息的收集 /126
- 二、服饰店竞争策略 /128
- 三、全新的竞争观念——争取双赢的竞争 /130

第六节 服饰店营销的核心观念 /131

- 一、创造顾客价值和满意 /131
- 二、建立可获利的顾客关系 /135

第 6 章 服饰店运行管理 /139

第一节 服饰店组织体系与职责 /139

- 一、服饰店组织体系 /139
- 二、服饰店店长职责 /141
- 三、服饰店营业员职责 /143

第二节 服饰店营运流程 /144

- 一、货到验收 /145
- 二、商品标价 /145
- 三、上架陈列 /145
- 四、试穿试卖 /146
- 五、购买/销货 /146
- 六、包装 /147
- 七、退换货 /147
- 八、商品盘点 /147

第三节 服饰店服务性作业 /148

- 一、服饰店销售服务的特征 /148
- 二、服饰店销售服务的原则 /149
- 三、服饰销售服务技巧 /151
- 四、顾客意见的处理 /159

第四节 服饰店收款作业 /162

- 一、服饰店收款机选择 /162
- 二、服饰店收款业务流程 /163
- 三、服饰店收款注意事项 /164

第五节 服饰店安全管理 /166

- 一、防止偷窃 /166
- 二、防止火灾 /168
- 三、防止自然灾害 /168
- 四、人员安全 /169
- 五、物品安全 /169

第 7 章 服饰店人力资源管理 /171

第一节 服饰店人力资源开发 /171

- 一、服饰店人力资源规划 /171

- 二、服饰店员工招聘 /172
- 三、服饰店员工培训 /175
- 第二节 服饰店人力资源利用 /179**
 - 一、编制定员 /179
 - 二、科学用人 /181
 - 三、行为控制 /183
- 第三节 服饰店员工激励 /185**
 - 一、员工激励的因素 /186
 - 二、员工激励十戒 /187

第 8 章 服饰店经营业绩自我评估 /189

- 第一节 服饰店经营自我诊断 /189**
 - 一、服饰店经营自我诊断的方法 /189
 - 二、服饰店经营自我诊断项目 /191
 - 三、服饰店经营危机信号 /193
- 第二节 服饰店经营业绩评估 /194**
 - 一、服饰店经营业绩评估方法 /194
 - 二、服饰店经营业绩评估指标 /195

第 9 章 服饰连锁店的经营 /199

- 第一节 服饰连锁店经营概述 /199**
 - 一、服饰连锁经营的特点 /200
 - 二、服饰连锁经营的利弊 /201
 - 三、服饰连锁经营的类型 /202
 - 四、服饰店连锁经营与中小投资创业者 /204
- 第二节 服饰连锁店经营要点 /205**
 - 一、服饰连锁加盟店(加盟者)经营要点 /205
 - 二、服饰连锁店总部(特许者)经营要点 /208
 - 三、服饰连锁店经营失败的主要原因 /212
- 第三节 连锁加盟的权利和义务 /213**
 - 一、连锁总部的权利和义务 /213
 - 二、加盟店的权利和义务 /215
 - 三、加盟契约签定中的基本要素 /216

6 服饰店经营管理实务

四、服饰连锁经营合同 /218

第四节 服饰连锁店经营的效益分析 /223

一、连锁加盟店的获利来源 /223

二、连锁总部的获利来源 /226

第 10 章 服饰店经营案例选编 /228

案例 1 真维斯在中国的发展之路 /228

案例 2 佐丹奴的成功之道 /234

案例 3 金利来——名牌成功的典范 /239

案例 4 皮尔·卡丹业务拓展手法 /245

案例 5 罗斯特拉姆公司经营战略 /247

案例 6 WST 服装品牌经营 /256

案例 7 杉杉的国际化战略 /261

第 1 章 服饰店概述

中国服饰店经营早年大多是划地而居,分门别户的传统经营,服饰店经营者过分强调所谓的商业机密,过分担心商情外泄影响商机。但是随着中国加入 WTO,众多大型国际连锁服饰企业及世界高级服饰品牌抢注中国各大城市,传统封闭式的经营将受到现代经营理念的强大压力。中国服饰业要想冲出重围再创高峰,就必须导入现代营销理念和经营管理技术,逐步走出区域、家族、传统管理的窘境,进入国际化的全面竞争时代。

第一节 服饰店特点及经营现状

要涉足服饰行业的经营,首先要了解服饰店经营现状,然后要掌握服饰店特点及发展趋势,只有这样才能把握住企业经营的方向。

要涉足服饰行业,首先应该了解服饰店的特点、现状及其发展趋势,只有这样,才能更好地把握住企业的经营方向和发展方向。

一、服饰店的特点

与其他行业相比,服饰店有下列特点。

1. 服饰店是一个劳动密集型行业

服饰店的经营不需要大型专门化的设施设备,经营者和服务人员也不需要掌握高新技术。近年来,尽管计算机等一些新技术在大型百货公司得到应用,但绝大多数中小型服饰店及大型百货公司中的大部分岗位仍未脱离传统的模式。这使得服饰店对劳动力成本颇为敏感,劳动力成本已成为服饰店经营业绩的重要影响因素。

2. 服饰店经营的商品流行周期短、季节性强

2 服饰店经营管理实务

服饰店经营的主要商品是各类服装,服装流行周期短不仅表现在时装季节性的更换,也表现在时装季节此一时彼一时的差异,这种差异可能发生在面料、色彩、款式、设计和其他配套方面,不断地为消费者提供新的产品和服务。这种快速变化,一方面给服饰店带来无限的机会,另一方面也给企业经营者带来风险和不确定性。

3. 服饰店的时尚性

时尚这个词有众多的含义,对外行人来说,它意味着一种神秘的力量使人们在某一段时间广泛接受一种特别样式的衣服或一种行为。经济学家把时尚看成是一个人为过时的因素,迫使人们在一种物品还保持着原有用途时就用新的取代它,即使新的物品与旧的大不相同。服饰业界一位名人说:“时尚代表着社会交往的表达方式和对社会地位的追求。它代表着服装和服饰的生产和销售创造的成千上万的销售额。”时尚就其本身来说,并不创造消费购买力,但是,只要有购买力的地方,就存在着对时尚的追求。因此对服饰店经营者来说,不但必须保持服饰店的时尚性,还应该追赶时尚,引导时尚,大力展示时尚服饰。

4. 服饰店产品开发和展示的时效性

一般来讲,服装生产从设计阶段到消费者手中需要一年或更长的时间。但是,如今变化迅速的市场和新的信息技术已经大大地改变了传统的服装业运作模式。服装新产品开发和销售所需的时间频率已大大缩短,很多过去费时的工作由于采用了计算机技术已大大减少了各阶段的时间,如通过计算机辅助设计,服装生产企业和服饰店经营者一起观看电脑屏幕来开发新产品,而无需再经过制作样衣来看效果。这种变化已经彻底改变了服装生产销售的时间表。传统的服饰产品流动周期已经被更新、频率更快的新产品上市所取代。这种情况使更多服饰店经营者和服饰生产企业联手来加快产品的流通速度,双方都想取悦消费者,以获得市场竞争优势,很多公司通过早期小批量订单进行消费测试来向市场投石问路,看消费者是否真正喜欢他们的产品。如果产品受欢迎,生产商会快速地生产和送货,因为新的技术可以保证它们对市场做快速的反应。

5. 服饰店的品牌效应

服装的实际意义已远超出遮体御寒的基本功能,从美学意义延伸的文化价值和从象征意义延伸的社会价值,使得不同服装的价格差异非常大,品牌显得尤其重要。在计划经济年代里,没有人去关心品牌的价值。但是今天,中国经济已经大步进入市场经济轨道,消费者注重品牌,市场追求

品牌,企业更离不开品牌。一般来说,服装发展可分为四个阶段:工业化阶段、自然品牌阶段、名牌阶段和多元化阶段。显而易见,我国服装业正处于第二阶段,有些先行企业有向第三阶段转化的趋势。自然品牌阶段最主要的特征是品牌之间可以替换,目前我国绝大多数品牌正是如此,它们缺少个性风格,消费群体不稳定。这就要求企业花大力气提高产品的质量,培养优秀的服装设计师,加强品牌的广告宣传,注意产品的形象设计,提高企业知名度,创立属于自己的品牌,同时也要注意商标注册等品牌保护。因此,对服饰店来说,不但经营的服饰要讲究品牌,还要能够选择品牌。同时服饰店本身也应该创造品牌。现在的消费者购买服饰时不但要选择服饰本身,还要选择购买的环境和该服饰店本身的形象。

6. 服饰店与相关行业关系密切

服饰店除了与服装生产企业有直接关系外,还与辅助行业,如物流业、出版印刷业、营业咨询、广告代理、公关代理、行业协会、流行信息服务以及工商、税务、环卫等部门有密切的关联。因此服饰店经营者应与方方面面保持良好的关系,保证经营活动的顺利进行。

二、中国服饰店的现状

中国服饰店的发展受到政治环境与经济发展需求的制约,也受到国内消费者生活习惯与价值观的影响,更受到港澳台和欧美等流行时尚的影响。

1. 业态模式多元化

中国地域广大,人口众多,经济发展和个人收入的不平衡,以及接受外界信息的程度不一样,对服饰也会产生不同的消费需求,通过长期发展,中国服饰业已形成了以下几种业态:

(1)百货公司(百货商店)。

(2)专卖店。

· 专柜/店中店

· 连锁店

· 折扣店(如品牌服饰的二手店、品牌服饰工厂直营店)

(3)量贩店(超市)。

· 以量取胜的平价商店

(4)一般零售店。

(5)个体商贩。

(6)无店铺销售。

- 邮购
- 电视导购

2. 时尚流行与世界同步

科学技术的进步、各种媒体的快速发展,电视、网络、时尚杂志已经进入了中国的千家万户,大大缩短了时空距离。现在中国内地一些大城市时尚流行几乎与世界同步。在上海等大城市服饰店的橱窗里或马路上的行人中,随处可以看到世界最时髦的服饰。一年两季的更换周期已经跟不上急速变化的流行趋势,许多服饰店已学习国外同行的经验,以一季多波段方式生产和更换自己店中的商品。

3. 世界顶级品牌进入中国

中国经济的高速发展,政治上的进一步改革开放,中国已出现了一批高收入者,内地消费者消费水平大大提高,崇尚名牌,造成世界顶级品牌被大量引进国内市场,如 CD CHANEL 等众多世界顶级服饰品牌相继进入中国内地,也造就了上海恒隆广场、北京燕沙购物中心等著名世界精品商厦。

4. 市场巨大、竞争激烈

中国人口众多,国土辽阔,服饰市场巨大。日本及欧美百货公司进驻、港台服饰连锁集团抢摊、国外品牌纷纷引进,虽然为内地服饰业带来先进的设计与经营理念,但也给内地服饰经营者带来了巨大的竞争压力。内地服饰市场的竞争激烈,服饰经营者的利润减少,风险增大。而对竞争越趋激烈的市场形势,反应快者能紧跟形势寻求转型,反应慢者则不知所措,苟延残喘而遭淘汰。上世纪 70~80 年代曾风光一时的服饰专卖个体户目前许多已被市场淘汰。

5. 租金高涨,市口好的店面难寻

由于政策开放,经济活跃,国内个人、集体欲开店者增多。再加上中国大中城市商业中心比较集中,已使店面难寻,促使店面租金一路上涨。上海、北京商业闹市区一间 90 平方米的店面,一年的租金可达上百万元。恶性竞争的结果使得理想的店面更难寻找,如果再碰上法规的多重限制,则寻找店面的困难会更多。

6. 薪资上涨,员工流失率大

服饰店是劳动密集型的服务行业,服饰店必须通过服务员的劳动为顾客提供满意的服务。对熟练服务人员的大量需求,造成服务员的紧缺,引

起服饰店服务员薪资的上升及员工流失增加,同时也造成员工培训的困难。这一切不仅影响服务质量的提高,更严重的将会影响服饰店的生存。

三、服饰店的经营趋势

面对时刻都在迅速变化的消费市场,服饰店经营者需要有敏锐的眼光来适应环境的变化与市场的需求,并适时调整自己的经营策划,只有这样才能不会被市场淘汰。因此了解和掌握未来服饰店发展趋势是服饰店经营者确保生存的重要因素。根据国内外发展的轨迹分析,服饰店将呈现以下发展趋势:

1. 以消费者需求为导向,提供消费者需求的服饰商品

过去,特别是在计划经济的年代里,服饰店经营什么商品都由经营者为主导,商店卖什么服装,消费者就只能买什么服装。而如今,服饰店越来越多,消费者也越来越有自己的想法和看法,这里没有其需要的商品,他就会到别处去买。所以开展市场调查,研究现代消费者的嗜好与兴趣,正确掌握并提供产品生产方向,提供消费者需求的商品,已成为服饰店经营者首先应注意的事项。

2. 设计、生产差异化及搭配组合性强的服饰商品

现在市场上雷同性的服饰商品已呈饱和,惟有推出差异性 & 搭配组合性强的服饰商品,才能在众多服饰店中脱颖而出,获得消费者喜爱。

3. 销售品质精、价格低的服饰商品

随着市场经济的发展、商品日益丰富,消费者的消费观念更加成熟。现在大多数消费者寻求的是品质优良价格便宜的服饰商品。因此服饰店经营者应从面料、管理上去控制成本,但服饰的品质(设计、做工、面料)又得优良,这样才能与其他同行竞争时处于有利地位。

4. 建立低成本的产销合一系统

目前许多进口品牌,尤其是来自香港的服饰集团,其商品设计优良、迎合市场需求,而且价格与大陆产品没有差异,成为服饰市场的热门品牌。其成功的原因是这些企业多采取从设计、生产到营销一条龙运作的产销合一系统,减少中间环节,降低产品成本。大陆服饰店经营者应该学习这种产销合一的经营方式,大力降低成本,增加企业竞争力。

5. 顾客满意成为服饰店最高目标

中国服饰店将面临国际品牌、国产品牌、外资企业、中资企业、个体企业竞相竞争的时代。尤其是在质量、价格甚至设计款式上都大同小异的

情况下,服务至上的企业更容易获得成功。因此,以顾客满意为最高目标,也是服饰店经营者应该注意的发展方向。

6. 自立品牌、建立品牌形象,积极开拓市场

中国服饰市场潜力很大,外国品牌纷纷打入国内争夺市场。所以中国服饰店经营者必须学习国外品牌拓展市场经验,从建立品牌定位与品牌形象着手,大力推广,不断完善,这样才能不断拓展自己的市场空间。

7. 少量、多样、多波段进货出样

一年两季两波段进货出样,已经不符合现代市场的需求,为使服饰店商场商品时时保持新鲜感,也避免早期计划失策,造成全军覆没,或是过早签下订货单,由于气候反常以致产生货不对路。今后服饰店经营应以少量、多样、多波段进货出样为宜。

8. 采用快速反应的信息管理系统

信息技术越来越进步,对于大中型服饰店来说,利用快速反应的信息管理系统,可以帮助管理者控制销售状况,节约人力与成本。

9. 商场购物环境舒适优雅

现在消费者更重视休闲生活,喜欢在舒适、宽敞的环境下购物。一方面可以达到购物目的,另一方面也可以趁机放松心情,享受休闲、娱乐之目的,因此未来的服饰店将更加注重营造舒适优雅的环境氛围。

10. 管理人性化

服饰店是感性与服务的行业,商场的服务不能完全由机器来取代。员工是支持企业成功的重要因素,人力资源管理的好坏,员工的工作态度,直接影响服饰店的服务质量和企业形象。尤其是如果员工流动率过大,容易造成企业内部人员的断层,并且影响企业人才培养计划,妨碍企业健康成长。因此未来服饰店将更注重人性化管理,重视调动员工的积极性。

11. 服饰大卖场和店中店

中国服饰市场,不但百货公司越开越多,而且陆续出现大型购物中心,人流潮逐步流入大型购物中心。品牌服饰店将在百货公司中以店中店的形式出现,专柜式的传统商场将被店中店形式所替代。小型服饰专柜将日趋减少,仅成为低知名度品牌的暂时栖身之地。

12. 利用网络寻找商机

计算机网络已渗透到现代社会的各个角落,应用计算机网络寻找商机已成为各行各业发展的大趋势。服饰店经营者也应赶上时代脚步,利用新兴的网络技术,获取国内外最新动态,积极寻找商机,打开国内外市场。