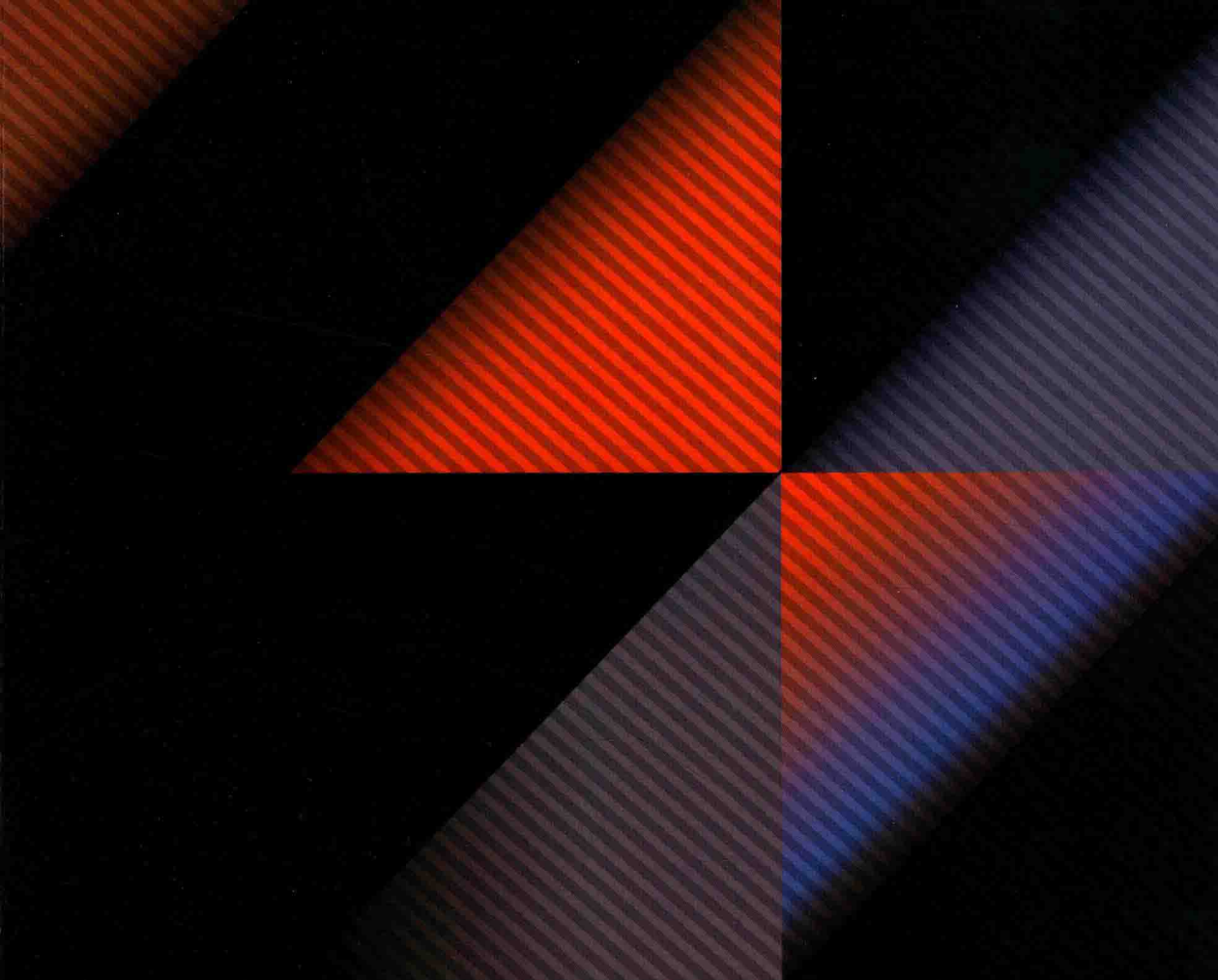




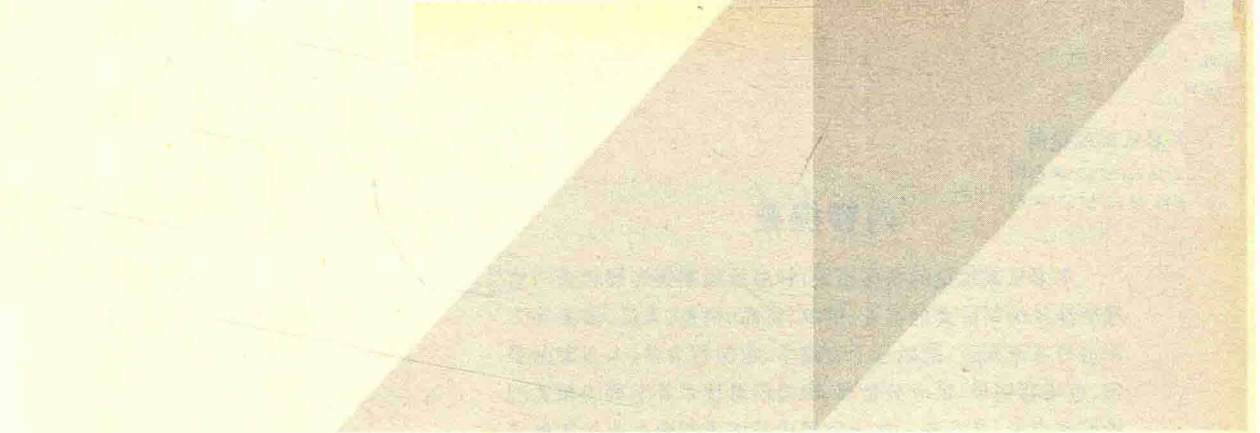
服装零售

终端运营与管理

(2版)

孙菊剑 著

东华大学出版社



服装零售 终端运营与管理

(2版)

孙菊剑 著

东华大学出版社

内容提要

本书从系统论的角度出发,针对服装零售终端运营与管理所涉及的最重要的选址、形象、货品、销售、人员、服务等方面进行系统阐述,既融合了管理学、组织行为学、人力资源管理、市场营销学、供应链管理、服装信息技术等学科的相关理论研究成果,又参考了数十家国内外优秀服装企业的零售终端管理资料,并从中优选了部分案例与读者分享。

本书主要面向的读者为从事服装零售终端营运与管理工作的管理员、服装专业学生,以及其他有志于从事服装零售行业的人员。

图书在版编目(CIP)数据

服装零售终端运营与管理/孙菊剑著. —2版. —上海: 东华大学出版社, 2014. 2
ISBN 978-7-5669-0440-9

I. ①服... II. ①孙... 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(2013)第 315617 号

责任编辑 张 静

封面设计 魏依东

出 版: 东华大学出版社(上海市延安西路 1882 号, 200051)

本 社 网 址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营 销 中 心: 021-62193056 62373056 62379558

印 刷: 昆山亭林印刷有限责任公司

开 本: 787mm×1 092mm 1/16 印张 14.25

字 数: 388 千字

版 次: 2014 年 2 月第 2 版

印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5669-0440-9/TS·465

定 价: 39.00 元

前言 | PREFACE

001 |

国内服装行业已经全面进入品牌时代，而服装品牌间的竞争最终集中体现在零售终端的竞争。服装品牌前期所有的设计开发、生产制造、市场营销等内外管理工作，都必须放在零售环节来进行市场检验，零售业绩无疑是检验服装品牌运作工作的最终标准。

在“零售为王”的今天，越来越多的优秀服装企业已经认识到，服装零售的运营与管理是一个非常完整的营销管理系统。从最初的零售终端市场选址与店面开发、空间与形象设计与管理、人员选聘和日常激励与管理、货品进销存管理、特色化服务流程的打造与服务细节的管理、销售数据分析与过程管理、顾客管理等等，每一个环节就好比构成零售业绩这个木桶的每一块木板，任何一块短板的出现最终都可能会影响到整体的销售业绩。然而，在实际的企业市场运作中，能够将这几个方面同时做得非常理想的品牌并不多见。我在为服装设计与工程专业的本科生开设“服装零售学”这门课程时，以及在课余时间对一些服装品牌提供零售终端人员培训时发现，难以找到一本适合该课程需要的关于服装零售终端运营管理的综合性教材。这也成为编写本书的最初动机。

为了尽量做到理论与实践相结合，本书一方面融合了管理学、组织行为学、人力资源管理、市场营销学、供应链管理、服装信息技术等多学科的相关理论研究成果，另一方面参考了数十家国内外优秀服装企业的零售终端管理资料，并从中优选了部分素材作为案例与读者分享。本书从系统论的角度出发，将服装零售终端运营与管理所涉及到的最重要的选址、形象、货品、销售、人员、服务等方面进行系统阐述，希望能够引导读者从理论的高度、系统的高度来认识和分析终端运营管理所面临的问题，同时能够将理论“落地”，为管理者提供一些行之有效的具体的服装零售终端管理的工具与方法，从而实现“明道”与“优术”相结合

的目标。本书主要面向的读者为从事服装零售营运与管理工作的从业人员、服装专业高校学生，以及其他有志于从事服装零售行业的人员。

在本书编写的过程中，得到了多方面的大力支持与协助。首先感谢我的硕士研究生导师、东华大学服装学院的蒋智威老师（东华大学出版社现任社长），以及东华大学服装学院的诸位老师。正是在东华读研期间，使我对服装营销产生了浓厚的兴趣，并且把它作为今后工作和学习的方向。蒋老师作为国内服装品牌运作与零售管理方面的专家，还承担了本书的评审工作，为本书提出了宝贵的建议。

感谢北京锐步科技发展公司总经理李文功先生和销售部客户经理唐艳军小姐为本书销售信息化管理提供的相关资料，同时感谢健锐体育用品有限公司常务副总赖硕先生对第三章“货品管理”提供的宝贵建议。本书在撰写过程中还广泛参阅、借鉴了来自互联网的众多业内人士的观点和案例。由于篇幅关系，不能在这里一一列举，谨对他们的无私分享表示衷心感谢。

我的几位学生也为本书的撰写提供了很大的帮助。他们是：圣迪奥（南京）时装有限公司安徽大区拓展部经理石琰，七匹狼安徽分公司视觉形象经理刘兵，七匹狼江苏分公司南京区域助理卢雅捷，汉帛（国际）HEMPEL 品牌部计划数据分析师郑丽萍。其中，石琰为第一章提供了很多宝贵建议，刘兵参与了第二章部分内容的写作并提供了大量素材，卢雅捷为人员、销售与服务管理部分提供了参考建议，郑丽萍为销售数据分析部分提出了建议。

孙菊剑

目录 | CONTENTS

第一章 选址与店铺开发	001
一、服装零售终端布点战略	001
1. 辐射型	001
2. 包围型	003
3. 密集型	003
4. 分散型	004
5. 投资型	004
6. 混合型	006
二、服装市场容量评估	006
1. 定性评估	006
2. 定量评估	007
3. 市场容量评估的注意事项	007
三、服装零售渠道类型的选择	008
1. 零售渠道的定义与划分方法	008
2. 服装零售渠道类型选择的原则	017
四、商圈分析与调查	018
1. 商圈定义与类型	018
2. 商圈生命周期	020
3. 商圈调查的主要内容	021
五、选址的原则与方法	025
1. 选址评价的六大要素	025
2. 店铺开发的基本步骤与流程	026
3. 选址的基本原则	027
4. 开店盈亏平衡分析	029

第二章 空间形象管理

031

一、服装卖场内部布局设计	032
1. 顾客的行为习惯	032
2. 店铺空间功能划分	035
3. 平面区域的划分	037
4. 高度空间的划分	041
5. 顾客行走路线的设计	043
6. 陈列的功能划分	044
三、服装店铺形象设计	046
1. 店招设计	046
2. 橱窗设计	046
3. 照明设计	054
4. 音像气氛设计	057
5. 气味设计	059
6. 店铺细节设计	060
四、服装商品陈列与展示	062
1. 陈列道具的运用	062
2. 货品陈列	065

第三章 货品管理

077

一、货品组合策略	077
1. 款式组合	077
2. 价格组合	078
3. 色系组合	079
二、货品配置与周转	080
1. 订货计划	080
2. 货品运输	084
3. 货品的调拨 /退货 /周转管理	085
三、存货管理	087
1. 合理库存水平的控制	087
2. 库存周转速度	090
3. 负库存的处理	091
4. 存货积压的处理	091
5. 仓储管理	093
四、货品盘点	095

1. 商品盘点的目的	095
2. 盘点作业流程	096
3. 盘点计算方法	097
4. 盘点损失的原因	097
5. 人为损坏货品及货品流失处理	098
五、货品防损	098
1. 营业时失窃及防范措施	099
2. 闭店后失窃及防范措施	100
 第四章 组织与人力资源管理	 101
一、人力资源规划	101
1. 人力资源规划内容	101
2. 服装零售终端组织体系构建	102
二、人员选聘与职位变动管理	104
1. 人员招聘	104
2. 入职管理	107
3. 员工流动管理	107
三、人员日常管理	108
1. 日常工作规章制度	108
2. 日常运作管理	112
四、员工绩效考核与薪酬体系设计	116
1. 员工工作职责	116
2. 员工绩效考评与薪酬管理	116
3. 薪酬制度设计	121
五、非经济手段激励	135
1. 非经济激励的原则	136
2. 非经济激励的常用方法	137
3. 员工职业生涯设计与职业锚	140
4. 员工培训	141
5. 女性化组织的管理	145
 第五章 销售管理	 147
一、服装店铺的销售过程管理	147
1. 销售氛围的营造	147
2. 常用的销售方法	148

3. 顾客异议的处理	152
二、销售数据分析与应用	155
1. 数据分析的作用	155
2. 服装店铺销售数据分析的内容	155
三、销售信息化管理	172
1. 服装零售终端信息系统定义与种类	172
2. 常见服装零售信息系统基本功能模块	172
四、促销管理	179
1. 促销的定义和作用	179
2. 促销流程管理	179
3. 服装零售终端常用促销工具	183

第六章 服务管理 189

一、服务的基本内涵	189
二、售前服务与准备	190
三、售中服务	194
1. 顾客的不同类型与服务方式	194
2. 售中服务流程	199
3. 营业时间内的服务用语	203
4. 神秘人制度	205
四、售后服务	206
1. 改衣服务	206
2. 资讯服务	207
3. 退换货服务	207
4. 顾客投诉处理	209
五、顾客关系管理	213
1. 顾客关系管理的内容	213
2. 顾客关系管理基本原则	214



第一章 选址与店铺开发

Sears 集团的创立者 Charles Clore 曾说过：“零售业中三个至关重要的因素是选址，选址，选址！”

终端选址是指专业调研人员通过市场考察、评估，并最终确定店铺地址的一个过程，是传统销售模式下产品从生产加工环节走向前台面向消费者的前提条件，是涉及零售企业的一门必修课。有调查显示，一个商店至少有 85% 的业绩不是由内部管理控制的，而是由场地和外部因素决定的。在我国传统零售业中，也有“一步抵三市”的类似说法。

随着服装企业的学习能力和复制能力的增强，伴随着人员的频繁流动，商品经营技术已经和商品本身一样，具有了很强的流动性。而优越的店铺位置却具有稀缺性和难以模仿性，正在成为服装企业竞争力的重要来源之一。优越店铺位置的取得，一方面取决于企业的实力，另一方面则有赖于店铺选址的技术。店铺选址技术和商品经营技术构成了现代零售商业竞争力的两大支柱。

服装企业在进行选址决策时，首先需要从宏观层面考虑本企业市场布点的战略，对目标市场容量进行评估，以及对零售业态进行选择；其次是考虑微观层面的选址操作技巧，包括商圈分析、零售终端具体位置的选择等具体问题。



图 1-1 服装零售终端选址总体操作步骤

一、服装零售终端布点战略

“战略”一词最早属于军事概念，在现代被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的，左右胜败的谋略、方案 and 对策。服装企业在进行零售终端布点时，常见的战略有以下几大类：

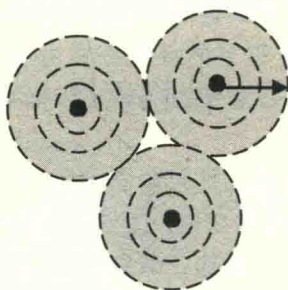
1. 辐射型

辐射型布点战略是指在最重要的市场建立一个规模大、形象好、市场旺、管理严的理想卖场。这种理想卖场是策动服装品牌营销的核心力量，并且能够对周边市场形成强烈的辐射带动作用。从全国市场来看，北京、上海、重庆、广州等重要一线城市均能

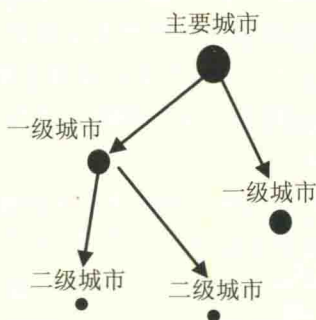
够对各自所在区域形成强烈的辐射；从一个省的市场来看，省会和重要地级市的辐射作用也相当明显，地级市也会对周边县、乡、镇市场起到明显带动作用。

辐射型战略实质上属于一种强势选址战略。该战略适合强势品牌进入一个新的国家或一个新的区域市场，或品牌公司处于企业高速发展期和战略转型期，以配合企业发展速度和规模要求，在当地最繁华商业地段购买或长期租赁大面积、多层店铺，为企业带来强大气势，为品牌快速扩大规模做出贡献。很多大型旗舰店的单店销售甚至可以抵得上一个中小品牌一个省份的销售额。由于采取这种战略需要的初期投入往往较大，因此要求品牌具有较强实力作为后盾。以下是两种不同辐射模式的对比：

“洋葱圈”模式



“点到点”模式



- 能在短时间内在一个区域范围内获得较集中的市场占有率
- 资源需求相对较集中
- 在扩张至周边地区时，分销能力变得更为重要

- 能在短时间内在多个主要城市获得市场占有率
- 对市场扩张有优先排序计划，并有针对性的分销战略
- 资源需求相对较分散
- 在进入二级及三级城市时，分销系统变得更为重要

图 1-2 两种不同的渠道扩张模式



案例 1-1

ZARA“洋葱圈式”的扩张战略

西班牙品牌 ZARA 在进入一个国家开拓市场时，一般首先在主要城市开设一家旗舰店，其后，随着当地运营经验的逐步积累，再在该国的其他地区开设门店。这就好像洋葱从中心到周边扩散生长的过程。

ZARA 由于在进入一个市场之初只开设一家旗舰店，因此完全可以集中财力、人力、物力打造一个能够给消费者具有相当冲击力的门店。这样就能在短时间内在一个区域范围内获得较集中的市场占有率，能够为将来在统





一国家内的其他门店打造形象和美誉,在积累与改进运营经验的同时,有时间更清晰地观察和感受市场。另外,由于初期只有一家门店,因此即使在该国经营绩效不佳,也便于及时更改经营策略,甚至退出市场以减少损失。因此,ZARA 采取了一种相对稳健的市场拓展策略。

2. 包围型

采取包围型战略布点的品牌多是处于相对弱势的品牌,为了避开强势品牌的正面冲突,而采取的避实就虚的布点方式。采取该战略能够保存弱势品牌的实力,将本企业有限的资源投放到强大竞争对手尚未重视的市场中,在一定程度上获取强势品牌的市场份额。不仅仅是一些实力不强的新品牌会采取包围型战略,甚至一些实力较强的区域性品牌在拓展新市场时,也可以采取这种方式来减少经营风险。中国幅员辽阔,仅县级市场就有 2000 多个,星罗棋布的三线甚至五线市场孕育着巨大的市场机会。



案例 1-2

以纯的“农村包围城市”

以纯在早期从批发向品牌转型的阶段,由于品牌处于弱势地位,为避开与强势品牌正面竞争,采取了一种农村包围城市的策略。由于 20 世纪 90 年代,国内品牌竞争的主战场仍然集中在城市,大多数县乡市场还未能引起足够重视,成为了品牌服装的真空。以纯从这些四五线市场着手,以较低的进货折扣,吸引了大批的代理商和加盟商,通过总代理从原有的批发市场走向全省各地、各县、各镇网点。这种农村渠道路线使以纯从生产批发型企业迅速转型成一个知名品牌企业,并通过这个过程迅猛发展和成长起来,在规模做大的同时,积累了品牌管理经验,并逐步对原有终端进行调整和升级,在积累了足够的实力之后,逐步进入国内二三线服装市场,最终跻身于国内休闲装一线品牌之列,实现了“农村包围城市,最后占领城市”的战略目标。

3. 密集型

所谓密集型布点,指的是在特征销售地区,建立多家有规模、有形象、有市场、上管理的卖场。这种销售卖场群是确立服装品牌在该地区营销优势的主要保证,通常是品牌在重点市场为确保优势竞争地位时采取的策略。密集型布点常被运用于运动品牌和休闲品牌。由于这些服装品牌的产品同质化程度往往较高,因此品牌之间的竞争往往集中体现在店铺数量和店铺质量的竞争上。密集布点为这些品牌最大化地占有市场份额提供了最重要的保证。

服装零售业未来发展正在不断走向垄断,“马太效应”日益明显。垄断需要更大体量、更大规模、更丰富的品牌来打击竞争对手,树立自身优势。密集型开店为服装企业抢占市场先机、垄断市场提供了必要条件,也是品牌在进行多元化、多品牌、多层次定位时快速获得优质渠道的捷径。常见的多开店的方式,以位置错落、互相呼应为宜。此外,形象店、标准店、特价店之间需要协调搭配。



案例 1-3

为何同一品牌在一条街开出多家店?

在终端为王的今天,同一品牌在同一条步行街一口气开四五家店的比比皆是:“真维斯”一度在石家庄的中山路拥有6家店铺,天津滨江道有5家“应大”专卖店,“耐克”在长春人气最旺的一条街有4家店,“美特斯·邦威”在合肥步行街也开出了4家店……

密集开店实际上是针对了大中型城市的特点和消费者的购物心理:大中型城市店铺数量多,信息丰富,消费者喜欢比较同类服装后再进行购买。这些品牌在一条街上开出多家店,既增加成交的几率,又形成了品牌的“造势”,强化了品牌在消费者心目中的印象,产生广告效应。有些休闲装品牌密集开店则是为了打击竞争对手,挤占对手的经营空间。有时候密集开店也是由于品牌一时之间难以找到大店,为了将货品更完全地展示出来,只有采取开多家店的方式。此外,也有些服装公司采取多品牌战略,客观上要求密集开店。例如班尼路公司旗下拥有12个子品牌,这些子品牌常常会集中在一起开店,群体效应和规模效应非常明显。在广州当地最繁华的商业街中山路上,班尼路旗下的6个子品牌的店铺一字排开,各个子品牌的产品定位各不相同,形成了极强的集群效应。

4. 分散型

在特征销售地区,按照服装经营定位,有针对性的设立销售卖场的营销策略。往往适用于一些定位比较窄的品牌,由于消费对象明确,品牌可以根据顾客群的分布情况而选择分散型布点,以迎合顾客群的需要。例如一些高端的奢侈品品牌由于客群往往较为集中,数量也很有限,因此往往布点会非常分散,而不是像大众品牌那样密集布点。

5. 投资型

投资型布点可分成两类:一种是不考虑赢利为目的的策略,其基本要求是建立定位高、管理服务好、商誉形象佳的销售卖场,这种卖场是品牌寻找区域代理、拓展各地市场的一种营销工具。其实质是将零售终端作为品牌形象店,用于品牌进行市场拓展和带动周边市场的销售。

另一种投资型布点,指的是在进行服装终端布点的同时,将商铺本身作为投资经营项目来运作,利用商业地产良好的市场升值空间来获取利润。主要表现为两种运作手法:一种是与商铺所有者签订长期租赁合同;另一种是直接购买的方式,其实质是商业地产的运作。当前优质商业地产已经日益成为稀缺资源,对于有实力的品牌公司来说,会考虑以自购的方式来获取商业地产,一方面保证了品牌自身商业经营的稳定性,同时,优质的商业地产本身也具有增值性。



案例 1-4

麦当劳的生意经

令人吃惊的是,麦当劳公司的支柱其实并不是汉堡包,更不是薯条,竟然是与之毫





不相干的房地产。可以这样说,如果麦当劳不是有一套以房地产赚钱的本领,很可能就不会有今天的发展。

当年麦当劳公司的总裁克罗克在扩展业务时,坚持不出卖地区连锁权,只售卖个别连锁权,以确保连锁店的品质,但遇到的最大问题就是个别加盟者多半都缺乏资金,无法支付3万美元的土地费用和4万美元的建筑费用,更无能力争取贷款。为此,麦当劳不得不成立了一个连锁房地产公司,负责寻找适合的开店地点,向地主租赁土地和房屋。连锁房地产公司以20年的合约向地主租得土地、店面以后,再将店面租给连锁店主,在其中赚取差价,麦当劳至少可以在房地产上赚取40%的利润。麦当劳还要求,当餐厅生意达到一定水准以后,各店必须缴纳一定的营业百分比,作为增值租金。这百分比由初始的5%逐年增加。

自从麦当劳开始实施这种租约制度以后,便要求加盟者首先支付一定的保证金,其中一半在15年之后归还,另一半在20年期满后归还。这使得麦当劳马上有了可周转的现金,可以进一步以10年贷款的条件向银行申请抵押贷款,用以购买这些房地产。也就是说,麦当劳可以不掏钱便买进土地房产;所有的资金都是由加盟者和银行掏的。

随着时间的推移,麦当劳还通过买下土地自建连锁店的方式扩大其连锁房地产业务。麦当劳一般以10年分期付款的方式来购买土地,再以连锁房地产公司的名义租给加盟者,并使用加盟者交纳的保证金作为土地购置的首期款。购买土地的差额则是由地主支付的,而且地主须将第一债权人的权利让给麦当劳,以使麦当劳向银行取得贷款建屋的资格。自从麦当劳自行购买地产以来,连锁房地产公司最大的任务就不在于寻找地主,而在于找到更多愿意贷款的银行了。从上世纪60年代初开始,麦当劳便雇佣了一批专业房地产人才在全国各地寻找适当的地产,还雇佣一组专业人士专门替公司找贷款,他们以支付高额利息为条件,专与各地的小银行交易。这一战略相当奏效,使其在上世纪60年代初得以迅速扩张。

目前,在麦当劳9300家店面中间,有60%是属于麦当劳的,其他40%则是由总部向地主承租的。这使得麦当劳成为全美价值最高的零售房地产公司。

麦当劳的收入中,约有1/3来自直营店,其他全部来自加盟店,而这一部分收入的90%来自房租。开发房地产的战略不仅为麦当劳带来了利润,更重要的是由于控制了房地产权,总公司才能要求加盟店按照其规则行事。麦当劳到底应如何保护自己,不让加盟者将麦当劳的招牌取下,换上自己的招牌,而拒缴加盟金呢?

它如何能使加盟者按照其所希望的方法来制作汉堡包、管理店面、设定菜单呢?经验表明,加盟合约其实并不发生作用。因为在发生这种纠纷时,法院一般会同情弱者,不会站在大公司这一边的,而房地产租约却是最好的“教鞭”,可以使它完全掌握加盟者的行动。

麦当劳这种以经营房地产而谋利的方法,使得加盟者与总部之间的利益不但不冲突,反而使大家站在同一战线上。在加盟者成功地实现高营业额之前,麦当劳只收取

很低的基本租金。当营运状况上升到相当的数量时,租金才由基本费转换为按营业额的百分比计算。

麦当劳一定要等到连锁店开始缴纳营业百分比式的租金时,它的投资才开始回收。目前,麦当劳在其 9300 家连锁餐厅中,除每个月均有 500 家不能达到付营业额百分比的标准外,其余各分店均能交纳 8.5% 的租金和 3% 服务费。在这种情况下,对麦当劳来说,最能够增加收入的方法,便是监督各店的营运,鼓励各店开拓市场。这样,麦当劳一贯坚持的品质、服务、卫生标准最终在经营中得以落实。

6. 混合型

服装企业在实际终端拓展时,常常根据具体情况将以上各种布点战略进行组合运用。



案例 1-5

圣迪奥的布点“组合拳”

南京圣迪奥公司是一家颇具实力的区域性时装品牌,公司在进行选址布点决策时,依据不同市场的情况采取了组合式的布点战略。例如在安徽市场,圣迪奥非常重视省会合肥的辐射作用,在安徽省最著名的商业步行街——合肥步行街开设了数百平米的旗舰店,对周边市场起到了很强的辐射作用。并且在步行街短短的几百米以内,密集开设了另外 4 家店,在整个合肥市累计开出了 16 家店,合肥市的销售占该公司在安徽省总销售的相当大一部分比例。而在大部分县级市场则采取了分散性布点,往往只是有选择性地开出一个店,甚至选择了不开店。在公司具备了一定的实力之后,开始有计划地进入上海、北京等一线城市的市区周边市场,进行包围式布点,为占领一线市场做好前期准备。此外,圣迪奥公司正在有计划地对有投资价值的商业地产进行投资购买,用以本品牌的店铺经营。

服装企业在具体选择选址战略时,可以采取单一的战略也可以采取混合式的战略,这取决于公司战略、品牌的定位、企业的内外部资源状况、企业所处的发展阶段、品牌的生存方式、市场竞争情况等多方面综合因素的考虑。

二、服装市场容量评估

对目标区域市场进行市场容量评估,是选址的基础性工作之一。较为准确的市场容量评估,有利于企业做出合理的选址决策。由于采用的手段和分析方法不同,市场容量的评估可分为定性评估和定量评估两大类。

1. 定性评估

定性预测方法是根据经验和定性分析判断,对预测对象的发展变化趋势和状态进行预测的方法。该方法适用范围广、成本低、费时少。缺点是受预测者的主观因素影响大,较难提供准确的数据作为统计的预测值。常用的定性预测方法是集体判断法和参照法。事实上,由于市场中服装品牌间的竞争是一个复杂的动态博弈过程,当中包含着很多不确定因素,如果定性的研究能够充分了解行业的发展历程,了解行业的





产业链状态,了解行业的机会点和远景,并且结合目前的市场状况,以此来做出未来市场的预测,这样的预测比单纯的数据预测反而更有科学性。

(1) 集体讨论法

这种方法是将销售主管集体讨论的看法和预测结果与统计模型相结合,形成对市场容量的集体预测,主要应用于新产品的研制开发期预测及公司发展的中长期预测。虽然是以个人经验为基础,不像统计数字那样令人信服,但由于销售人员熟悉市场,凭着销售主管丰富的经验与敏锐的直觉预测市场,弥补了统计资料不足的遗憾。具体操作可先让每个参与预测的人员对下年度的销售最高值、最可能值、最低值分别进行预测,提出书面意见,由管理部门算出不同人员的概率值,再据此求出平均销售预测值。

(2) 参照法

参照法通过各种渠道,了解该市场中现有的和自己品牌相似品牌的经营状况,以此作为本品牌选址的决策依据。这种方法具有直接、便捷的优点。

2. 定量评估

定量预测方法是根据历史和现状的统计资料,应用数学方式对预测对象的发展变化趋势进行预测的方法。针对某个区域的定量容量评估,可用于终端布点的速度与数量等决策。定量预测的方法很多,较常用的是简单平均法、移动平均法、加权移动平均法、指数平滑法、一元线性回归法等。定量预测是用各种变量构建的模型来表示需求和各种变量之间的关系。

3. 市场容量评估的注意事项

(1) 宏观分析、行业分析是前提

宏观分析、行业分析是一切市场分析的前提,当前服装市场价格竞争异常激烈,其根本原因在于同质化的产品市场供给已经严重饱和,这样的特点必然会导致低层次的价格竞争。行业环境往往是一个企业是否最终能够制胜的根本,而行业分析往往又是整个市场研究领域里难度最大的一个研究方面。例如:一个地区人口所从事的行业比例结构,也会决定当地服装消费的总体水平和结构比例。

(2) 认准细分市场

服装产品的整体市场之所以可以细分,是由于消费者或用户的需求存在差异性。引起消费者需求差异的变量主要有4类,即地理变量、人口变量、心理变量、行为变量。现实中,企业一般是组合运用有关变量来细分市场,而不是单一采用某一变量。以这些变量为依据来细分市场就产生出地理细分、人口细分、心理细分和行为细分4种市场细分的基本形式。分析市场潜量只能按照所针对的服装产品、所针对的客户群来搜集不同的数据作为决策依据,同一种数据对于不同定位的服装品牌其重要程度也不同。

(3) 正确地搜集数据

有些企业在做市场容量分析的时候,由于对新市场充满热情,分析中的感性成份太多,常常会无意识地抬高市场潜量期望值,表现在某些估算数据明显比实际状况要



高得多,而对不利因素或风险因素则人为地避重就轻。此外,有时还需要对某些数据进行修正。例如:对人口收入水平进行分析时,一般采用商圈所在的某一地区的平均收入水平,统计到的常常是一些表面数据,与实际相比,可能有较大的出入,因为对有些行业或个人,会有相当高比重的灰色收入未被考虑在内,若不根据实际对需要采用的数据进行必要的修正,势必会造成商圈分析的误区。再如:人均 GDP 基本表现了一个地区的发展水平,但并不能完全表明这个地区的人民生活水平,而人均储蓄和人均可支配收入则能够表现这个地区的居民购买力。

(4) 避免单纯的数据分析

单纯的数据分析就是仅仅根据数据去预测数据。从表面上看,此种分析非常有科学性,很多市场研究人员也非常苛求数据的正确性,按照大家所熟知的最小二乘法、因子分析、聚类分析等方法来预测未来的市场潜量。事实上,未来绝不可以仅仅用已有数据来分析。即便对于一个相对饱和的市场,如果某品牌具备相较于对手的比较竞争优势,那也可能意味着巨大的市场机会。

对于一个具体的服装品牌来说,在进行市场容量评估的时候,由于涉及的各种影响因素非常繁杂,既包括宏观经济形势和当地经济环境,又涉及各种不可预测的因素的影响。在一个地区之中,各品牌所占的市场份额始终处于动态的竞争与变化之中,因此还必须考虑品牌之间竞争结构的变化趋势。

三、服装零售渠道类型的选择

1. 零售渠道的定义与划分方法

将服装等产品直接销售给最终消费者的各种销售组织称为零售渠道。零售渠道的种类可以采用以下方法进行划分:

(1) 按经营权和所有权划分

主要有直营、加盟、授权、联营、托管等经营方式。

► 直营

企业采取直接经营的方式,对店铺的货物、资金、人员、信息、形象等进行直接管理,其优点是便于企业对零售终端的完全控制,缺点是会占用企业大量的人力、物力和财力资源,特别是当店铺数量规模较大时,对企业的管理能力和资金实力要求很高。例如:不同于其他快速扩张的企业,拥有 ZARA 等多个著名品牌的西班牙 Inditex 公司,其自有商店的比例接近九成,只有极少数商店采取特许经营,从而获得了很高的网点质量与统一管理水准。

► 加盟店

指服装企业将所拥有的服装商标授权给加盟主,让加盟主可以用加盟总部的形象、品牌、声誉等,在商业的消费市场上招揽消费者前往消费。而且加盟主在创业之前,加盟总部会先将品牌运作的技术经验教授给加盟主,并协助其创业与经营,双方都必须签订加盟合约,以达到共同获利的合作目标。加盟总部可根据不同的加盟性质向