

685

3 三步 让你赚到翻

亿万级服装代理商炼成秘诀

章义伟·著

渠道定乾坤→物流赢天下→团队守江山
三步让你快速步入亿万级代理商行列，
实现业绩持续翻番！

服装领域实战专家融合多年一线实战经验和丰富培
训咨询经历，提炼出独到成功经营理念，让你即学即用，
收入倍增！

鲜活案例+精准点评+成功法则+原创图表+自我检测
融汇成一本不可多得的服装经营实战宝典



Wuhan University Press
武汉大学出版社



章义伟·著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

三步让你赚到翻：亿万级服装代理商炼成秘诀/章义伟著. —武汉：武汉大学出版社，2013.7

ISBN 978-7-307-10663-5

I. 三… II. 章… III. 服装—代理商—商业经营
IV. F768.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第056369号

责任编辑：刘倩 责任校对：刘建国 版式设计：文豪设计

出版：武汉大学出版社（430072 武昌 珞珈山）

发行：武汉大学出版社北京图书策划中心

印刷：保定金石印刷有限公司

开本：787×1092 1/16 印张：12 字数：172千字

版次：2013年7月第1版 印次：2013年7月第1次印刷

ISBN 978-7-307-10663-5 定价：32.00元

版权所有，不得翻印；凡购我社的图书，如有质量问题，请与当地图书销售部门联系调换。

推荐序一

衣食住行乃民生之本，而衣者为先，并且消费的人群也多，所以，无限的需求使得很多人纷纷进入服装行业，小到摆地摊儿卖衣服，大到建厂办企业。然而，跟随这种贸然的举措而来的是冒进，看似谁都能做服装行业但并不是谁都能赚钱，那么该如何让服装代理商更赢利？当代理商已经占据了一定的市场份额之后，又该如何突破自身发展的瓶颈，做到更高的销售业绩，并能够不轻易随市场和产品开发的客观因素而影响业绩？

在这本《三步让你赚到翻——亿万级服装代理商炼成秘诀》里，章义伟先生用其多年的管理经验，以专业的视角看服装行业，用浅显的语言、真实的事例，为服装代理商指出了一条学习的捷径。他告诉服装代理商，业绩翻倍的核心在于加强渠道、物流和团队等三大方面的管理，并针对这三个方面阐述了代理商如何开展渠道合作、如何打开下线市场、如何让爆款更爆、如何建设优质团队以及如何发挥制度作用等问题，为服装代理商解疑答惑，传授方法。读者把握好了这三大方面的管理，就可以更加快捷地触及让业绩翻倍的真髓了。

章义伟先生是一个既有实战功底又有理论兴趣的作者，人也蛮谦逊。他不是泛泛地谈管理，而是谈实用性管理，不仅具有实战性，而且具有启发性，颇受服装管理者的好评。2009年，他出版了一本《服装店这样开才赚钱》；2010年，他的第二本书《服装店这样管才赢利》也与读者见面；时隔两年，他再次将自己的实战经验总结出版。从如何把店开好，到如何把店管好，再到如何把业绩提升，章义伟先生无私地分享他的知识和经验，这是一件惠及众生的好事，这让我想起唐代诗人罗隐的一句诗：“采得百花成蜜后，为谁辛苦为谁甜？”鉴于此，我向广大服装代理商推荐这本好书，希望能够带给我们更多的智慧。

北京大学领导力研究中心副主任 杨思卓

推荐序二 <<<

随着服装行业的整体经营水平不断提高，电商对传统渠道模式的影响不断扩大，中国服装市场的竞争将会更加激烈。伴随着专业化产业升级的日趋完善，行业总体将逐渐步入专业化、规模化、两极化的“三化”趋势。

专业化

19 世纪初期的全球汽车制造工艺基本相似，即由屈指可数的全能工程师负责整个汽车设计和生产。这种过度依赖个人的初期模式，同样影响着福特公司。某日福特汽车创始人亨利·福特受邀参观一家肉联厂，只见肉联厂将一头活牛从这头牵进生产线，从另一端便出来已经装好的牛肉罐头。于是福特回到工厂便着手进行汽车生产线的改造，在 1914 年，便实现了每 49 秒下线一辆汽车的传奇。

同理，服装行业未来的发展趋势将会更加细致、精专。谁能真正做到渠道、团队、产品等领域的专业精细服务，谁就能在中国服装的品牌之林赢得一席之地。

规模化

现如今家电去哪儿买？苏宁、国美……他们可以操控中国这么大的电器市场？完全是资本的力量、规模化的力量。

家用电器如此，建筑材料如此，未来的服装行业也势必如此。那些在一个区域做着散批的小富即安的代理商，并没有意识到，当真正的专业零售公司杀将过来，可能连小富都会很难了。这就是中国服装业势必形成的规模化发展趋势，也是中国服装未来规模化的必经之路。你无法实现规模化，未来就将难以立足。

两极化

社会学家从《圣经》中总结出一个术语——马太效应，体现了强者愈强、弱者愈弱的两极分化现象。

一个行业成熟的标志，是品牌（公司）越来越少，但单品牌（公司）质量越来越高。比如洋快餐，你只能叫得出麦当劳和肯德基，但他们都很强；碳酸饮料你只能叫得出可口和百事，但他们都很强……

在中国服装品牌中，相对成熟的休闲装、运动装、男正装，都已经出现了马太效应现象。而女装、童装、内衣、家居等品类，则仍在市场发展。近几年来，各地区同样也出现了一些超级代理商，他们甚至统治了某一领域品牌，比如高端女装、时尚男装、运动服装……在他们所统治的这一领域里，其他代理商将会很难进入。

再发展下去，中国各地区的超级代理商会越来越多，那些抱有小富即安心态的代理商将会逐渐被淘汰，形成代理商数量越来越少、单个代理商质量越来越好的马太效应现象。

那么，作为中国服装的代理商，如何面对愈发明显的专业化、规模化、两极化的“三化”现象？章义伟老师是我见过的极少数既有实战功底，又有演讲水平，还同时具备写作能力的服装营销管理专家。他毫不保留地把自己的经验写到这本书里，通过代理商的人（团队）、货（物流）、场（渠道）三个方面，非常专业、全面地给出了代理商运营的策略和方法。我建议，全国的每一家品牌公司和每一位代理商，都要持续学习这本书十遍以上。

中国服装业著名营销管理专家 祝文欣

自序 <<<

你的市场潜力到底有多大？

你可能因为这本书的书名而拿起了它，但我想告诉你的是，这绝不是为了取一个好听的名字，而是一个真正能够让你业绩翻倍，并持续每年翻倍的管理书籍。

对于一个省份来讲，其市场份额究竟有多大？是一千万，还是五千万？是一个亿，还是五个亿？抑或是突破十个亿？

你可能从来没有想过，做服装代理可以在一个省做十个亿，甚至连过亿都没敢想过。你甚至还可能会想，我代理的品牌公司总回款额都没有过亿，作为一个省的代理商，如何过亿？

我们先来看看中国各个省份的人口情况。中国大陆地区人口最少的是西藏，为 281 万人（2006 年末数据），人口总数在 1000 万以下的只有 4 个省份，为海南、宁夏、青海和西藏。5000 万以上人口的省份有 9 个，而在欧洲，总人口在 5000 万以上的国家只有 5 个，欧洲 45 个国家和地区的人口总和只有 7.2568 亿，还不到中国总人口的 2/3。

从行政区域划分来看，除 4 个直辖市以外，县级以上行政区域数量最少的为宁夏，为 18 个（市辖区除外），除去宁夏以外，县级以上行政区域（市辖区除外）少于 50 个的只有 3 个，分别是海南（19 个）、青海（47 个）和吉林（49 个），剩下的普遍在 60~90 个之间，四川、河北、云南、山东、山西、湖南 6 个省份则都超出了 100 个。一般的省份里，县级行政区域均可以开设中低档的品牌专卖店，地级市有的可以开多家店，沿海发达省份的很多镇都可以开店。

不论是从省份的人口还是行政区域数量来分析，我们发现，国内绝大多数省份的市场潜力都是巨大的。我们国内本土服装品牌公司、代理商现有的市场份额与应有的市场潜力相比，简直是九牛一毛。本书正是教你用正确的方法，让你的业绩每年持续翻倍，直到让你的业绩达到不敢想象为止……

章义伟

三步 让你赚到翻

推荐序一

推荐序二

自序

第一篇 渠道定乾坤

第一章 渠道策略

很多人以为，发展市场的关键就在于占领更多的市场份额、开更多的店。然而，对于目前的国内本土服装品牌而言，更多的时候，收缩比扩张更能增长业绩。

第一节 渠道健康的两大关键指标 005

第二节 是主动出击还是主动吸引 009

第三节 以店招店：小店打开大渠道 011

第四节 新老客户的维护与新老市场的开发 015

第二章 渠道聚焦

集中力量、集中资金、集中管理……集中一切资源，把渠道建立在最适合的集中营。

第一节 区域聚焦：把市场做深做透 019

第二节 模式聚焦：找准你的经营模式 023

第三章 渠道合作

三流的企业和个人只知道埋头苦干，二流的企业和个人懂得市场竞争，一流的企业和个人则善于寻求合作。渠道建

立更需要合作。

第一节 星巴克的渠道合作启示	029
第二节 品牌结盟,借力扩张	031
第三节 渠道联盟,合作多赢	033
第四节 人才加盟,提升管理	035

第四章 资金运作

随着国内商业地产成本的快速持续升高,资金对于渠道建设来讲,已经起到越来越重要的作用了。

第一节 推动交叉持股,优化资源配置	039
第二节 吸纳外部资金,实现扩张最大化	044
第三节 2 的 N 次方扩张原理	047

第五章 下线市场

不要总以为,一线市场消费能力强、人口集中,有时候,比你预想低一层次的市场反而盈利水平更高、市场影响力更大。

第一节 进驻“被忽略”的大市场	051
第二节 下线市场的四大盈利优势	053
第三节 巧妙应对下线市场的三大管理难题	059

第二篇 物流赢天下

第六章 终端店高盈利货源

要了解区域性市场的物流管理,首先必须了解单店的货品管理核心所在。

第一节 备货——货卖堆山	067
第二节 上货——规律上货	072
第三节 调货——货如轮转	075
第四节 下货——周期下货	080

第七章 代理商大物流系统

代理商把货品发到店舖里，并不表示已经产生了销售。只有把货品发到店舖里，消费者买回去并感到满意，才表示产生了一件衣服的销售。

第一节 何为服装企业的物流	087
第二节 何为大物流系统	089
第三节 如何让爆款更爆	094
第四节 如何让第二梯队款式更有“利”	098

第八章 代理商订货会组织

要想真正提高区域市场的物流管理水平，最有效的办法就是代理商组织订货会，并指导加盟店科学订货。

第一节 为什么要实行订货制	103
第二节 订货准备 5W	105
第三节 订货数据 2T	111
第四节 订货现场 8Q	118

第三篇 团队守江山

第九章 代理商组织架构设计

对代理商来讲，在组织架构的设置中，最核心的是两大块：一块是如何科学、合理地把货铺到店舖；一块是如何最佳地把货销售出去。

第一节 走出团队建设的误区	127
第二节 组织架构设置的四个思考	129
第三节 职责职能执行的三个到位	135
第四节 薪酬构成的四个部分	141

第十章 代理商团队激励法则

代理商应该学会享受旅游、喝咖啡和打高尔夫这样的生活，而不是天天守在公司里。因此，如何让员工自愿自发地工作非常重要。

第一节 激励比亲历更重要	149
第二节 了解需求，把满足变动力	152
第三节 描绘愿景，让员工见希望	157
第四节 给予自由，让员工化被动为主动	160
第五节 发挥潜质，从“人员”到“人才”	163

第十一章 代理商制度建设要领

很多代理商常常抱怨，当地招不到优秀的人才，甚至一些代理商形容有些员工就像傻瓜一样。那么，只要有了制度，“傻瓜”也可以把事情做好。

第一节 让制度规范行为	169
第二节 让制度建设成型	171
第三节 让制度有效执行	176
第四节 让制度形成习惯	179

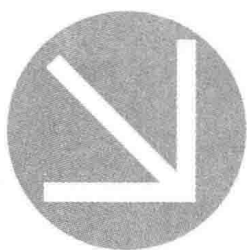
渠道定乾坤



第一篇

SIZE:	
NO.:	
PRICE:	





第一章

渠道策略

要点提示

- 对于目前的国内本土服装品牌而言，更多的时候，收缩比扩张更能增长业绩。

- 最佳的渠道开发方式，不是业务员捧着画册四处招商，也不是到电视上或报纸上打招商广告，而是以店招店。

- 一个品牌在区域市场内的业绩能否持续翻倍直至实现亿万级别的核心，就在于能否让单店产生更多的销售额。

- 对于一个区域市场而言，如果饱和的店铺数量为 100 个的话，最理想的状态是加盟商的数量只有 30 个或 40 个。

第一节 渠道健康的两大关键指标

» 你的销售渠道健康吗？

有一位代理商，是某女装品牌的省级总代理，在短短的两年时间里，他的批发额一下子就从零增长到了每年一千万元，这个速度超出了所有人的意料。然而，这并没有给他带来喜悦，因为从此以后，连续五年时间销售额都几乎没有提升。

再观察一下他的渠道状况：该省县级以上城市共有 70 多个，他的品牌已经在 47 个城市开了店铺，另外剩下 20 多个城市中虽然没店，但这些城市都有数位服装经销商对他所代理的品牌十分了解。整体上来讲，这个品牌在当地已经把市场基本上做透了，靠继续发展店铺数量已经几乎不可能了。此时，这位代理商根本不知道该如何突破这种发展的瓶颈。能开发的市场都已经开发了，没有开发的也都有人知道他所代理的牌子，但要么是消费水平达不到他的品牌价位，要么是当地运营成本太高，根本难以进驻。

像这种情况，相信很多国内本土品牌的代理商都遇到过。那么，我们又该如何去突破这样的瓶颈呢？我们又如何在这种情况下快速推动业绩过亿呢？

我们发现，那些做得比较成功的品牌公司，其渠道一定非常健康。如果你一开始发展还比较迅速，可是到了一定程度后，就遇到了瓶颈，无法再向上提升，这往往是因为渠道遇到了瓶颈。

所谓渠道，是指将产品销售到消费者手中的场所或通路。没有渠道，产品就无法到达消费者手中，就无法产生销售。对于服装行业而言，批发商（省级代理商）、零售商、网络销售点、电视购物、邮购……都是非常常见的渠道模式。

目前国内传统的服装行业中，还是以实体店模式为主。实体店有着运

营成本高并持续上涨、竞争激烈、渠道资源有限等缺点，因此，不论对于品牌公司还是某个区域的代理商而言，如果缺乏科学的渠道策略，其发展一定会受到制约。相反，如果品牌公司和代理商的渠道策略应用得当，其市场占有率、市场份额、销售额和销售利润都会有明显提高。

其实，在服装行业的渠道管理中，有两项重要的指标——批发回款与店铺数量。根据这两项指标，我们可以分析出渠道的健康状况，如图 1-1 所示。

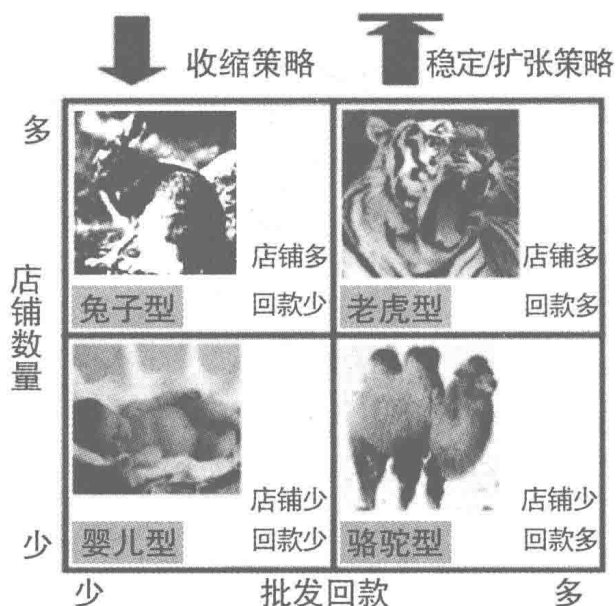


图 1-1 批发回款 / 店铺数量矩阵图

根据图 1-1 所示，我们可以将渠道分为兔子型、婴儿型、老虎型和骆驼型四种。

兔子型（店铺多、回款少）：前进速度很快，但实践能力极弱，因此产生的绩效很差。

婴儿型（店铺少、回款少）：刚出生的婴儿是世界上生命力最薄弱的动物之一。

老虎型（店铺多、回款多）：成功与幸运的象征，林中之王的表现，行动表现力非凡。

骆驼型（店铺少、回款多）：看似行动缓慢，但骆驼却是生命力最强的动物之一。