

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材
普通高等教育服装营销专业系列教材

服装连锁 经营教程

FASHION
CHAIN
OPERATION
COURSE

陈东生 主编



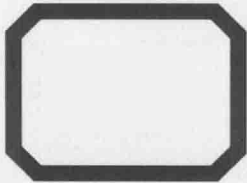
东华大学出版社

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材
普通高等教育服装营销专业系列教材

服装连锁经营教程

FUZHUANG LIANSUO JINGYING JIAOCHENG

主编 | 陈东生



东华大学出版社

内 容 提 要

作为服装连锁门店经营的技能应用型教材,依据服装连锁门店经营与管理岗位的技能需求,从连锁门店选址到门店形象战略设计,从门店门店物流配送到门店商品管理,从连锁门店营销管理到日常营运管理,作者精选教材内容,突出服装连锁门店经营的理论的实践性与知识的应用性,以服装连锁门店经营与管理为主线,依据连锁门店运营管理的共性和特殊性,注重连锁门店运营实务,采用系统且简明的编写方式,还提供了部分案例、习题等拓展材料。

图书在版编目(CIP)数据

服装连锁经营教程/陈东生主编. —上海:东华大学出版社,2013.6

ISBN 978-7-5669-0302-0

I. ①服… II. ①陈… 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(2013)第 142569 号

上海沙驰服饰有限公司赞助



责任编辑 马文娟

装帧设计 陈 澜 杨雍华

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://dhdxd.tmall.com>

营 销 中 心: 021-62193056 62373056 62379558

印 刷: 苏州望电印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张 16.25

字 数: 406 千字

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5669-0302-0/TS·413

定 价: 39.00 元

普通高等教育服装营销专业系列教材编委会 (按姓氏笔划为序)

编委会主任

倪阳生 中国纺织服装教育学会
杨以雄 东华大学服装·艺术设计学院

编委会副主任

万艳敏 东华大学服装·艺术设计学院
李晓慧 北京服装学院商学院
赵 平 北京服装学院服装艺术与工程学院
刘国联 苏州大学纺织与服装工程学院
刘 利 天津工业大学艺术与服装学院
吴海弘 上海沙驰服饰有限公司
沈 雷 江南大学纺织服装学院
陈建伟 青岛大学纺织服装学院
胡洛燕 中原工学院服装学院
胡守忠 上海工程技术大学服装学院
顾朝晖 西安工程大学服装与艺术设计学院
潘 力 大连工业大学服装学院

编委会委员

- 王建伟 郑州轻工业学院艺术设计学院
方泽明 福建师范大学美术学院
朱 坤 重庆师范大学服装学院
任 力 浙江理工大学服装学院
刘红晓 广西科技大学艺术与文化传播学院
刘青玲 青岛大学纺织服装学院
孙玉钗 苏州大学纺织与服装工程学院
孙菊剑 安徽农业大学轻纺工程与艺术学院
李 敏 东华大学服装·艺术设计学院
吴春胜 浙江科技学院服装学院
张巧玲 河南工程学院服装学院
张技术 山东工艺美术学院服装学院
张皋鹏 四川大学轻纺与食品学院
陈东生 闽江学院服装与艺术工程学院
陈明艳 温州大学美术与设计学院
陈 欣 扬州大学艺术学院
陈晓鹏 中原工学院服装学院
季嘉龙 常熟理工学院艺术与服装工程学院
周 萍 河南科技学院服装学院
侯东昱 河北科技大学纺织服装学院
徐 静 德州学院纺织服装学院
奚柏君 绍兴文理学院纺织服装学院
曹 喆 南通大学纺织服装学院
彭景荣 浙江农林大学艺术设计学院
穆 芸 大连工业大学服装学院

前言 | PREFACE

001 |

据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》记载,公元前 200 年,一个中国商人就拥有多家店铺,这可以称得上是我国连锁经营的最早萌芽。到了现代,连锁店的范围不再局限于零售、餐饮等传统行业,几乎所有的行业都可以采用连锁经营模式,从中小企业联合到大型百货店、超级市场相结合,已经形成超级市场连锁、超级商店连锁、专业商店连锁等。连锁经营以其广泛的适应能力和强大的生产力而得到了快速发展,而且其经营手法很灵活,对经济生活的影响越来越显著,成为众多厂商生产经营的首选,获得广大消费者的青睐。

近代连锁经营产生于美国,至今已有 130 多年历史。作为一种现代经营模式,连锁式门店经营已经发展成为我国最具活力、发展最快的一种商业形态。以服装作为核心商品的连锁经营,由于生产、流通、消费特点,服装连锁门店经营已经成为服装行业开拓市场,服装企业树立品牌的主要手段之一;专卖、连锁、加盟、特许等正在成为服装企业的基本营销战略。为适应迅速扩张的服装连锁经营需要,满足服装连锁门店经营管理人才的数量需求,本教材立足于对服装连锁门店经营管理人才的技能需求,面向应用型服装专业人才门店连锁经营与管理技能培养,尽量选择最新的、典型的服装连锁门店运营管理内容,采用系统且简明的编写方式,使得本书内容具有较强的时代性。

本教材紧扣服装连锁门店经营与管理岗位的技能需求精选教材内容,突出实

践性与应用性。以服装连锁门店经营与管理为主线,依据连锁门店运营管理的共性和特殊性,既注重共性管理,也考虑连锁门店运营实务,突出教材的实用性。同时,本教材除提供了学习内容外,还提供了案例、习题及拓展阅读材料,便于读者学习和理解。

本教材由陈东生教授担任主编,负责全书的编写组织和统稿工作,陈东生、于小利、张俊英等参与写作提纲讨论。具体写作分工:苏添智编写第一章,并给予部分实践指导;于小利编写第二、三章;蒋德韞编写第四章,戴淑娇编写第五章;杨倩编写第六、七章;曾晨编写第八、九章;陈东生摘编部分案例和拓展阅读资料。

本教材在编写过程中得到了中国纺织服装教育学会和东华大学出版社的大力支持,特别是得到东华大学出版社马文娟编辑的鼎力支持,在此表示诚挚感谢。同时,在编写过程中参考了相关书籍和资料,特对书籍作者和资料所有者表示诚挚的感谢。由于编者水平局限,加之时间较紧,教材中如果有疏漏或不当之处,恳请不吝指教。

目录 | CONTENTS

第 1 章 | 连锁经营概述 001

1.1 连锁经营释义	001
1.1.1 连锁经营的定义	001
1.1.2 连锁经营的行业原则	003

1.2 连锁经营的起源	005
1.2.1 连锁经营现象的出现	005
1.2.2 国外的连锁经营	006
1.2.3 我国的连锁经营	006

1.3 服装连锁经营的特点	007
1.3.1 连锁经营的特点	007
1.3.2 服装连锁经营的特点	008

思考练习题	009
-------	-----

阅读拓展	009
------	-----

第 2 章 | 服装连锁门店店铺开发 013

2.1 连锁门店开发	013
2.1.1 市场评估	013
2.1.2 开发评估	020

2.2 连锁门店选址	025
------------	-----

2.2.1 商圈分析	025
2.2.2 选址策略	034
2.3 连锁门店的形象战略	038
2.3.1 连锁企业形象战略	038
2.3.2 连锁门店的形象塑造	040
思考练习题	041
阅读拓展	042

第3章 | 服装连锁门店设计 044

3.1 服装连锁门店形象设计	044
3.1.1 店面设计	044
3.1.2 橱窗设计	049
3.1.3 店内环境设计	055
3.2 服装连锁门店空间规划	067
3.2.1 服装连锁门店空间布局设计	067
3.2.2 服装连锁门店通道设计	069
3.3 服装连锁门店商品陈列	071
3.3.1 服装陈列基础知识	071
3.3.2 服装陈列的方法	072
3.3.3 陈列的维护	077
思考练习题	079

第4章 | 服装连锁门店商品管理 080

4.1 服装商品定位与分类	080
4.1.1 服装商品定位	080
4.1.2 服装商品分类方法	082
4.2 服装商品结构与品种	086

4.2.1	服装商品组合搭配策略	086
4.2.2	服装商品构成	087
4.3	服装商品的采购流程与计划	090
4.3.1	消费者分析	090
4.3.2	商品销售情况分析与预测	093
4.3.3	商品采购计划流程	096
4.3.4	商品采购计划	096
	思考练习题	101

第 5 章 | 服装连锁门店物流配送与管理 102

5.1	服装连锁门店物流概述	102
5.1.1	物流概述	102
5.1.2	服装连锁经营物流作用与职能	104
5.1.3	服装连锁企业物流特点与管理目标	107
5.1.4	服装连锁企业物流运作系统	109
5.1.5	服装连锁门店的物流配送策略与方式	112
5.2	服装连锁企业物流配送中心的建设与运作	115
5.2.1	配送中心的定义与分类	115
5.2.2	配送中心的功能	116
5.2.3	配送中心的构成	118
5.2.4	配送中心的运作流程	120
5.3	服装连锁门店物流运输与配送管理	123
5.3.1	服装连锁门店物流运输管理	123
5.3.2	服装连锁门店物流配送管理	126
5.4	服装连锁门店的物流管理	128
5.4.1	门店商品进货管理	128
5.4.2	门店商品存货管理	131
5.4.3	门店商品盘点管理	132
5.5	现代信息技术在服装连锁门店物流配送与管理中的应用	134

5.5.1 快速反应下的物流信息化	134
5.5.2 现代信息技术	136
思考练习题	139
阅读拓展	140

第6章 | 服装连锁门店价格管理 144

6.1 商品价格	144
6.1.1 商品价格的构成	144
6.1.2 影响价格策略的因素	145
6.2 商品定价的方法与策略	157
6.2.1 商品定价程序	157
6.2.2 商品定价方法	158
6.2.3 商品定价策略	164
6.3 连锁总部的价格管理方法	168
6.3.1 商品价格的标识管理	169
6.3.2 商品价格信息的搜集	169
6.3.3 商品价格的调整	171
思考练习题	172

第7章 | 服装连锁门店营销管理 173

7.1 连锁经营与品牌战略	173
7.1.1 连锁企业品牌的特征与作用	174
7.1.2 连锁企业的品牌识别	176
7.1.3 连锁企业的品牌战略	178
7.2 商品促销的方法	180
7.2.1 促销组合决策	181
7.2.2 促销活动的实施	185
7.2.3 促销的基本策略	186

7.3 广告促销的方法	187
7.3.1 广告的定义和作用	188
7.3.2 广告的分类	188
7.3.3 广告与市场的关系	189
7.3.4 广告预算	190
7.3.5 广告媒体及其选择	191
7.3.6 广告实施及效果测定	193
7.4 公共关系	195
7.4.1 公共关系的作用与特点	195
7.4.2 公共关系促销的形式	196
思考练习题	197

第8章 | 服装连锁门店员工管理 **198**

005 |

8.1 人员招聘	198
8.1.1 人员岗位配置	198
8.1.2 人员招聘条件	199
8.1.3 人员招聘广告	200
8.2 员工培训	202
8.2.1 服务理念培训	202
8.2.2 服务领域培训	203
8.2.3 员工能力培训	203
8.3 员工绩效考评	205
8.3.1 绩效考评的原则	206
8.3.2 绩效考评方法	206
8.3.3 KPI 考核方法	207
8.4 员工激励和薪酬福利	209
8.4.1 员工激励	209
8.4.2 员工薪酬	211

思考练习题	212
阅读拓展	213

第9章 | 服装连锁门店日常运行管理 220

9.1 财务管理 220

9.1.1 财务管理职责 220

9.1.2 财务资金管理 221

9.1.3 财务分析 224

9.2 客户服务管理 224

9.2.1 建立自己的顾客数据库 225

9.2.2 维护好顾客档案库 226

9.3 门店安全管理 230

9.3.1 门店消防安全 230

9.3.2 防抢防盗管理 233

9.4 商品防损管理 235

9.4.1 发生商品损坏的原因 235

9.4.2 预防措施 235

9.5 门店卫生管理 235

9.5.1 服装连锁门店的卫生内容 236

9.5.2 服装连锁门店卫生管理制度 238

思考练习题 240

阅读拓展 240

附录 243

参考文献 245

第1章 | 连锁经营概述

知识要点

1. 何谓连锁经营，连锁经营的主要类型与区别
2. 连锁经营的行业原则
3. 服装连锁经营的特点

连锁经营,指一个企业或企业集团以同样的方式、同样的价格在多处同样命名的店铺里出售某一种商品,或提供同种服务的经营模式。连锁经营在经营方式、经营范围、法律关系、发展方式与传统商业经营有本质的区别。连锁经营可以分为直营连锁、自由连锁和特许连锁等形式。连锁经营方式必定是未来服装企业做大、做强的营销之路。^①

001 |

1.1 连锁经营释义

1.1.1 连锁经营的定义

(1) 何为连锁经营

所谓连锁经营,是指一个企业或企业集团以相同的方式,同样的价格在多处统一命名的店铺里销售某种商品或提供同种服务的经营模式(Chain Store)。^①连锁经营的本质,是把独立的、分散的商店联合起来,形成覆盖面很广的大规模销售体系(图 1-1)。

(2) 连锁经营的主要类型

连锁经营主要有五大类型,其基本特征对比见表 1-1。

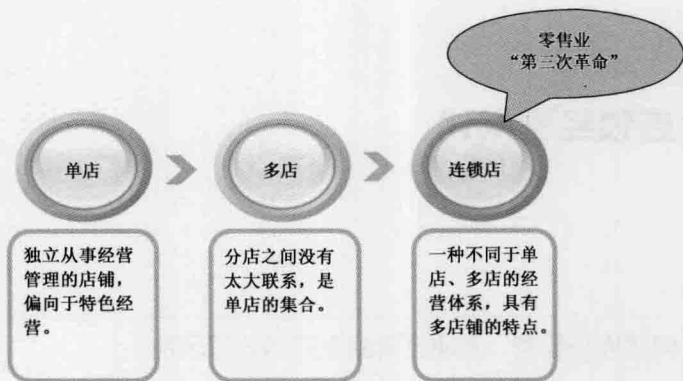


图 1-1 从单店经营到连锁店经营

表 1-1 连锁经营类型的对比

	直接连锁	自愿加盟	特许加盟	合作加盟	委任加盟
发起人	制造商、零售商、批发商及服务业	制造商或批发商	制造商、零售商、批发商及服务业	零售商	制造商、零售商、批发商及服务业
资金	总公司	加盟店	加盟店	加盟店	双方
店面所有权	总公司	加盟店	加盟店	加盟店	总公司
经营权	非独立	独立	独立	独立	非独立
店铺经营者	总公司任命	独立之店主	独立之店主	独立之店主	独立之店主
加盟人事权	属本部	属加盟店	属加盟店	属加盟店	属加盟店
利润之归属	总公司	加盟店	部分缴总公司	加盟店	部分缴总公司
价格限制	总公司规定	自由	总公司规定或推荐	自由	总公司规定或推荐
商品供应来源	总公司	原则上由总公司进货，部分自行进货	总公司统一进货或推荐	原则上由总公司进货，部分自行进货	由总公司统一进货或推荐
店面形象外观	统一	可略改	统一	可略改	统一
决策权	总公司	加盟店为主，总公司意见仅供参考	总公司为主，加盟店为辅	加盟股东为主	总公司
加盟金支付	无	支付加盟权利金	支付加盟金和技术报酬	支付一定金额的费用	支付加盟权利金
教育训练	全套训练	自由利用	全套训练	无	全套训练
指导	专门人员巡回指导	自由利用	专业人员巡回指导	无	专业人员巡回指导
竞争手段	不一定	价格竞争	差异化	价格竞争	差异化
促销	总公司统一实施	自由加入	总公司统一实施	自由加入	总公司统一实施
总公司的控制力	完全控制(最强)	对加盟店约束力弱(弱)	对加盟店约束力强(强)	总部为服务性质(最弱)	对加盟店约束力强(次强)
与总公司的关系	完全成一体	货源来往之任意共同体	经营理念共同体	互助共同体	经营理念共同体

续 表

	直接连锁	自愿加盟	特许加盟	合作加盟	委任加盟
合作基础	总部与分支机构之关系	契约	契约	服务为主契约为辅	契约
连锁店店数成长	较慢	较快	较快	较快	较慢
总部收入来源	营业所得	批发买卖收益	加盟金、技术报酬与营业所得分红	服务费	技术报酬与营业所得分红

(3) 连锁经营与传统商业经营的本质区别

连锁经营与传统商业经营的本质区别见表 1-2。

表 1-2 连锁经营与传统商业经营的本质区别

经营方式 项 目	连锁经营	传统商业经营
定义	同样的价格在多处统一命名的店铺里销售某种商品或提供同种服务的经营模式	商业企业集团下属企业独立经营模式,由总部投资/扩建的企业
经营方式	同样的价格、统一命名的店铺,总部统一进货、统一经营、统一管理	不要求各成员企业实行统一经营,各个成员企业有不同的经营范围和方式,往往从事差别化的经营
总部与分店的关系	总部与分店在专业职能上有所分工,总部专门负责采购、营销、人事安排等经营管理活动,各分店则从事销售活动,所以分店与总部的联系紧密	每个成员企业都是独立的法人,可以独立地从事经营活动,较连锁分店有较大的自主权
经营范围	一般以流通业和服务业为主	涉及诸多行业,范围更广
法律关系	依各种模式而定	分店属总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金,总部必须有成熟的运作模式和专有技术	取决于企业集团的决策

003 |

1.1.2 连锁经营的行业原则

这里以 7-Eleven 和麦当劳为例,阐述连锁经营的行业原则。

(1) 日本 7-Eleven 的四项基本原则

7-Eleven 在“全球最具影响力的 100 个品牌”排名中位列第 76 位。遍布世界 18 个国家和地区,拥有超过 3 万家店铺。7-Eleven 至今仍然是物流管理专业教材所推崇的示范案例。

① 鲜度管理

和一般的亚洲消费者不同,欧美的消费者通常会在超市一次购买整个星期的食

物。他们的冰箱多在 500 L 以上,而大部分的亚洲消费者家中储藏食物的冰箱在 300 L 以下。多数的亚洲人都会认为在店内冷藏的东西比放在自家冰箱里面的东西鲜度更好,基于这种心理,消费者会强烈认为到店内购买的东西比较新鲜,这不是强词夺理,因为这就是亚洲人的购物习惯。由于亚洲消费者对于食品的鲜度非常在意,所以很少有人会囤积食品,买回大量的东西放在冰箱中保存。基于这种不囤积商品的习惯,7-Eleven 必须准确下达商品订单,以减少缺货可能造成的机会损失。⁽²⁾

② 商品结构满足顾客需求

一般的 7-Eleven 门店的单品数量在 3 000 种左右,居于连续便利店中品种最为齐全的。如果以家乐福综合超市的商品结构模式来衡量 7-Eleven 品类结构,那肯定会在商品总数上有很大的差距。但是对于 7-Eleven 来说,其商品齐全的标准是其根据消费者的基本需求设定的商品结构,以满足目标顾客群体的基本消费为目的,全面地陈列所有商品,避免每一种商品出现缺货现象。⁽²⁾

③ 店面整洁、干净、明亮

店面整洁、干净、明亮,这些条件都是可以影响销售的,是形成销售不可缺少的部分条件。⁽²⁾

④ 亲切的服务

对于一家便利店来说,亲切热情的服务,是一个非常重要的因素,当 7-Eleven 没有货,门店的服务人员应当怎么答复呢?“对不起,没有货了!”如果门市人员丢下这样一句话,就让顾客回去了,门店辛辛苦苦所建立起来的客户忠诚度和依赖关系都会随着顾客的离去而化为泡影。门店对于每一个顾客的态度都应当是友善和真诚的,凡事都要站在消费者的立场着想,这是经商的基本原则。⁽²⁾

(2) 世界连锁巨头麦当劳的经营原则——QSCV⁽³⁾

Q——也就是品质、质量,是英文 quality 的第一个大写字母。以麦当劳北京分店为例,它的食品原料绝大部分在中国本土采购。但这也是在经过多年筛选的基础上才达到的。如 1984 年麦当劳公司的马铃薯供应商为了找到优质合格的马铃薯,就先后从美国本土派出若干名马铃薯专家,前往中国的黑龙江、内蒙古、河北、山西、甘肃等省进行实地考察、试验,最后终于确定将河北承德作为麦当劳公司的马铃薯供应基地,在承德围场培育出了符合麦当劳标准的马铃薯。

S——即服务,是英文 service 的第一个大写字母。麦当劳公司作为餐饮零售服务业的龙头老大,对服务视如性命。每个员工进入麦当劳公司之后,第一件事