

BRAND MANAGEMENT

尹文◎著

品牌经营

服装实体店品牌经营指南

网络时代是革新的时代，每个品牌都将面临重新洗牌。

在这样的时代，保守、反应迟钝必受巨大打击，而富有创新精神，敢于及时转型，敢于坚持品牌文化建设的品牌必将找到最多的发展机会和最好的发展空间。

BRAND MANAGEMENT

尹文◎著

品牌经营

服装实体店品牌经营指南

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌经营：服装实体店品牌经营指南 / 尹文著. —
北京：企业管理出版社，2014. 8
ISBN 978-7-5164-0911-4

I. ①品… II. ①尹… III. ①服装-商店-商业经营
-指南 IV. ①F717.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 165020 号

书 名：品牌经营：服装实体店品牌经营指南

作 者：尹 文

选题策划：谢晓绚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0911-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 11.5 印张 162 千字

版 次：2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

品牌经营类的图书市面上有很多。这些书一般都是面向企业高管、行业资深人士,或专供专科在校生学习及深造之用。此类图书强调学术性,却弱化实战应用。

时至今日,服装品牌行业发展形势严峻,2014年,服装品牌实体店面临多重考验。地面客流的大量缩减,导致实体店销售乏力。过去针对实体店销售人员的培训内容,在无客流的条件下,显得毫无意义。此时我产生了一个想法,就是整理出一整套针对品牌服装店长、区域经理的全新培训内容。而这些内容过去只集中在品牌经理或服装品牌老板们的脑子里。

2013年以前,服装品牌的操作模式是这样的:服装品牌高管们制定一系列品牌经营决策,由营运部门简单消化后,传输给各个区域经理,由区域经理传输给下属每个门店的店长,由店长代理具体执行,每个区域经理负责监督管理。这样做的好处在于快捷、简单、直接;这样做的坏处在于,自区域经理级别以下,没有人能真正体会及理解品牌经营决策的目的。

有人会说,店长和区域经理是拿销售提成和销售奖金的,做好销售培训就够了,品牌培训有什么用?我的回答是:“过去服装零售行业业绩很好,而现在业绩不好。如何才能让业绩好呢?把自己的品牌做好是唯一的出路。不理解自己品牌经营决策的店长和区域经理在这个时代是没有任何发展的。以往品牌公司对于分布在全国各地门店的店长和店员的培训,仅限于基础产品说辞、基础陈列、基础行为规范、基础品牌操作规范等。现在我要将“品牌定位”、“品牌区隔”、“品牌差异化经营”、“品牌核心价值”等内容无缝对接给每一个区域经理和店长。让大家真正做到与自己品牌“步调一致”。

我认为 2014 - 2017 年是服装品牌变革的时期,很多品牌将会改变经营思路,很多准备不足的、保守的、反应迟缓的品牌将面临巨大打击。那些富有创新精神,敢于及时转型,敢于始终贯彻品牌经营的服装品牌,将在这个时代寻找到更多的发展机遇和更大的发展空间。

作者
2014 年 5 月

CONTENTS

目录

第一章	区域经理、店长应该了解的品牌服装基础概念	1
	1. 品牌的基础概念	3
	2. 服装品牌的定位与核心价值	7
	3. 服装品牌价值的构成	12
第二章	服装品牌系统的基础构成	17
	1. 品牌产品	20
	2. 品牌定位	21
	3. 品牌核心价值	23
	4. 品牌形象	23
	5. 品牌保护	28
	6. 品牌维护	29
	7. 品牌应变策略	30
	8. 品牌增值	33
第三章	服装品牌类型细分	35
	1. 以价格分类	37
	2. 以风格分类	38
	3. 以性别年龄分类	39
	4. 以种类分类	39

第四章	了解自己店铺的客户信息 (CRM 客户信息数据统计)	41
	1. 什么是 CRM	43
	2. 如何客观了解品牌档次	47
	3. 了解客人眼里的美誉度	49
	4. 怎样的品牌是客人眼中的成功品牌	50
	5. 如何了解客人眼中的成功品牌	51
第五章	为店铺定制品牌定位	53
	1. 如何充分理解品牌定位	55
	2. 店铺内部认同	58
	3. 适当调整品牌定位	60
第六章	店铺差异化经营	65
	1. 差异化的产生	67
	2. 品牌与竞品的区隔	73
	3. 如何寻找竞争品牌	81
	4. 如何跨界寻找标杆品牌	82
	5. 如何建设店铺壁垒	84
	6. 虚拟经营	86
第七章	强调品牌的核心价值,建设店铺核心竞争力	89
	1. 品牌核心价值的组成	91
	2. 如何建立品牌核心价值	97
	3. 建立店铺核心竞争力	105
	4. 关于品牌核心价值	106
第八章	服装品牌的维护	109
	1. 维护服装品牌知识产权	111
	2. 品牌形象维护	116
	3. 从企业内部灌输品牌核心价值	128
	4. 消费者的维护	130
第九章	品牌线上店铺	135
	1. 品牌线上零售	137

2. 品牌线上定位	138
3. 品牌线上、线下的差异化经营	138
4. 线上店铺和实体店铺的明确分工	143
5. 线上只有一个旗舰店	145
6. 线上 CRM 更容易获取客户资料	146
7. 线上客服是品牌文化有力的传播者	147
8. 网上零售的 VIP 时代	148
第十章 新时代的服装品牌建设	149
1. 服装品牌文化建设永无止境	152
2. 新时代的服装品牌文化传播	163
3. 实体零售店的 S-VIP 时代	171
4. 新时代实体店	171
后 记	175

BRAND MANAGEMENT

第一章

区域经理、店长应该了解的品牌服装基础概念

1. 品牌的基础概念

品牌就是消费者对于一个或一些系列产品的识别、认知、产生印象的过程，而这个过程具有互动性。互动的一方是品牌，互动的另一方是消费者。品牌的形成过程称作“品牌意识的形成”。

- (1) 品牌是消费者对产品的识别。
- (2) 品牌是消费者对产品的认知。
- (3) 品牌是消费者对产品的长期印象。
- (4) 品牌是产品生产的增值资产。
- (5) 品牌是品牌所有者的一种无形财产。

1.1 品牌是由什么组成的

- (1) 由消费者对产品产生的认知组成。
- (2) 由这种认知产生的品牌价值组成。
- (3) 由这种品牌价值产生的品牌个性或品牌风格组成。

从另一个层面来讲，品牌也是消费者对一个产品或一系列产品的文化、价

值、服务等综合评价和认知。品牌代表着一种信任。

品牌是一种商品价值的综合体现。当品牌的价值和品牌的文化逐步被市场接受并认可后，其品牌所产生的市场认可度就是品牌的无形财产。这种财产是无价的，这种财产可以通过良性的品牌运营手段达到资产增值的效果，同时，若经营不善也会形成资产贬值的效果。

1.2 品牌的前生

品牌诞生前是什么样子？

如果产品是品牌的载体，那品牌的前身就是没有品牌的产品。

这件产品是市场上“唯一”的产品，或这件产品不在市场上流通。这样的产品是不需要利用“品牌概念”作为产品识别的。

品牌概念意识的强弱，代表着一个社会商业程度的高低。

随着社会商业程度的提高，社会消费需求被打开。自由消费商品开始大量流通。同类型产品的逐渐增多，产品等级的逐渐细分，促使产品在市场上需要明显被区分，而此时为了区分产品，让产品具有识别性，逐渐形成了品牌概念。例如，卡尔·本茨是世界上第一辆内燃机驱动三轮汽车的发明人，这辆三轮汽车就是后来的奔驰汽车。可以说当时的汽车就是奔驰，奔驰是汽车的代名词。

但是随着时间的推移，市场的发展，奔驰品牌的汽车已经演变成了众多汽车品牌中的一个（如图1-1所示）。

奔驰作为品牌，对悠久的汽车发展历史产生了深远的影响，这种品牌的积淀已经植入到了消费者或潜在消费者的意识当中。

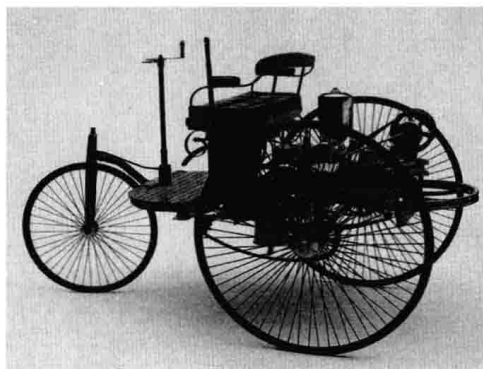


图1-1 最早的内燃机汽车，奔驰一号

品牌概念的产生，是由于社会需求引发的生产力的提升，生产力的提升又引发了商品的细分。而商品一旦开始细分，就有必要用“品牌”去区分同类型商品之间的属性，以及所产生的消费者认知及认知的差异性。



1.3 品牌的今生

现在的世界是充斥着品牌的世界，这是毋庸置疑的。随着社会的城市化发展，随着商业的发展，我们已经处于消费时代，我们生活的周围充满了品牌。

现在的世界是一个普遍具有品牌意识的世界。我们需要品牌，通过品牌消费，我们购买到的不仅是生活用品，而且是品牌赋予产品的一种价值，这种价值不只代表一件产品的品质，同时还代表了品牌赋予这件产品的精神以及这种精神给消费者带来的自我认同感。

1.4 中国服装品牌的发展过程

1.4.1 我国的服装品牌发展的三个阶段

第一个阶段叫“能穿就行”。20世纪80年代到90年代中期，是我国服装企业的原始资金积累时期。在这个时期，市场对服装的品质、品味、风格、设计都没有过多要求。在这个时期，我国服装服饰零售行业是由服装制造业所主导的，所以基本谈不到品牌概念。

第二个阶段叫“想穿好”。20世纪90年代中期到90年代末，随着市场竞争加剧，市场选择增大，消费者心智开始成熟，服装制造业开始主动提升品质，加强产品设计，同时开始注重外包装设计。

这时，企业的品牌意识开始萌芽。与此同时，国际服装品牌嗅到了中国的商机，纷纷开始抢驻中国市场。中国服装品牌开始审视自己，也注意到自身与国际品牌之间的差距。中国服装品牌的自我认知就是从这个时期开始启蒙的。

第三个阶段叫“有面子”。21世纪初，是中国零售业井喷发展的时期。品牌对消费者的吸引力与影响力均达到高峰，服装品牌以流行文化的焦点身份出现。

此时中国品牌已经清楚地认识到，只关注产品本身已经远远跟不上市场的需求。产品本身已经打动不了消费者的“芳心”了。能利用品牌理念、品牌文化、品牌形象等，给消费者提供优越感、认同感、愉悦感的品牌，才是受欢迎的成功品牌，才是销售业绩高的品牌。

此时中国商场的一层、二层，已经几乎被国际品牌占领。它们占据了最好的广告位置，也占领了最好的销售位置。

它们不仅取得了中国消费者的信任，也牢牢把握住了中国“最具消费能

力人群”的消费心理和消费动向，甚至还制定了行业标准。

从中国服装品牌发展的三个阶段，我们可以看到中国服装品牌的优势和劣势

1.4.2 什么是中国服装品牌的优势和劣势

(1) 中国是最大的服装生产国、出口国以及消费国。中国服装制造的性质是服装代加工。

(2) 中国服装品牌地位远不如国际品牌。

(3) 中国服装品牌缺乏品牌价值。

(4) 中国品牌更了解中国消费者的穿着习惯。

从以上四点中能分析出中国品牌的优势和劣势，如表 1-1 所示。

表 1-1 中国品牌的优势和劣势

优势	劣势
制造业带来的生产便捷	品牌地位低
比国际品牌更了解本地消费者需求	品牌建设能力低
	缺乏品牌文化感染

中国品牌的优势主要在于制造业的优势与人文文化的优势。中国品牌的劣势主要在于品牌力的薄弱。

1.4.3 在中国“品牌意识”相对薄弱

现在的中国，基本每个城市都有成熟的零售业商圈，商圈内聚集着大量的商店、商场、购物中心。在北京、上海、广州这些一线大城市里，高度发达的商业已经同世界接轨，有些方面甚至赶超了很多国际大都市。当今的中国是一个物质富足的国家。中国作为制造业大国，丰富的商品是先天优势。

同时，由于商品的过度丰富，产品类型同质性强。每件商品在流通时，都面临着市场内部的极度挤压。

而在商业快速发展的这个时间段里，中国很多服装品牌企业只注重无节制地发展，跑马圈地，开设连锁店，却并不注重品牌的建设，这表现出了其社会品牌意识的相对淡薄。

此时国际品牌看准了中国的高速商业发展，大举涌入中国市场。他们利用先进的品牌营运能力与成熟的商业经营能力，打开了中国市场，并率先抓住了中国消费者的心。

国际品牌的成功是多方面的，它们从品牌、产品、商业模式的探索，到对连锁店的复制、管理、广告传播，全方位压倒了中国品牌。

实事求是地说，在这个时间段，很多中国品牌利用本土资源、销售渠道等优势，确实获得了很大的商业利益，但却因为没有尽早注重品牌建设输掉了品牌战。

事实上，中国服装品牌与国际品牌最大的差距在于缺乏品牌价值。本书的核心目的就是帮助中国服装品牌和服装企业，建立品牌区隔，构建品牌价值，形成品牌特色，寻找适应新时代发展的品牌文化建设道路。

1.4.4 网络时代让每个品牌都面临考验

就在实体零售业不断膨胀发展，还没来得及沾沾自喜的时候，电商连续三年的3个“双11”就把实体店的商业模式打得体无完肤。

到2014年，矛盾开始激化。不仅品牌与品牌之间、线上品牌与实体品牌之间竞争激烈，甚至同品牌的线上、线下渠道也出现竞争。

因为渠道差异，相同的品牌、相同的产品也往往会产生不同的价格。这种情况直接令消费者对品牌产生了不信任感。

同时，这种情况让很多企业备受煎熬。更让人担忧的是，市场的变化令消费者困惑，消费者产生了消极的心态，对消费持观望态度。

作为网络消费和百货行业主要品类之一的服装行业，受到了前所未有的重大挑战。中国的服装品牌及从业人员将用什么方法应对变化，如何从新审视品牌建设的重要性就成了整个行业前行发展中尤为关键的一步。

2. 服装品牌的定位与核心价值

2.1 服装品牌的定位与核心价值的必要性

在快时尚品牌市场中，ZARA、H&M、GAP、UNIQLO（优衣库）基本可公认为是目前最具实力的四个品牌。

其中西班牙品牌ZARA秉承了西欧人优雅的服装哲学。截至2013年，它在全球拥有6000多家门店，年销售额约200亿欧元，稳居世界第一时装零售宝座。除此之外，有着北欧人粗犷豪放的个性，尊崇着极简主义的审美精神的H&M，以及美国的GAP都是世界服装零售巨头。



图 1-2 UNIQLO 店铺

但是，在中国快时尚的老大却是这个来自日本的 UNIQLO 品牌（如图 1-2 所示），UNIQLO 在中国基本得到了每个年龄层消费者的认同。中国是 UNIQLO 全球最大的市场，截至 2014 年，中国共有 250 多家 UNIQLO 门店，而 UNIQLO 的目标是开设 1000 家门店。UNIQLO 在中国领先 ZARA，不仅是因为 UNIQLO 较早登陆中国市场，较早熟悉融合中国市场，而且从某种角度来说，日本服装品牌从品牌文化上，最贴近中国人的价值观和审美情趣。

在我们周围有数不胜数的美国品牌、欧洲品牌，为什么一个来自日本的 UNIQLO，却战胜了所有劲敌，成为了目前中国服装市场最大的赢家呢？究其原因，是 UNIQLO 对中国市场的品牌定位准确。

2.1.1 服装品牌需要合理的定位

- (1) 一个合理的品牌定位能使产品更准确地锁定消费人群。
- (2) 一个合理的品牌定位能更快地吸引消费者群体注意。
- (3) 一个合理的品牌定位能清晰定位品牌的竞争环境。
- (4) 一个合理的品牌定位能使品牌发展更稳定。

现在的品牌太多，产品太多，市场上的噪音也太多，进入人们头脑最容易的办法是争做第一，若是做不了第一，你就得针对已经争取到的优势给自己定位。

——阿尔·里斯 (Al Ries)

UNIQLO 一入市就抓住了自己的优势，对品牌进行了准确的定位。它是所有快时尚品牌之中最早进入中国市场的品牌，作为日本品牌，它比欧美品牌更了解中国人的审美情趣，更了解中国消费者的消费习惯，产品的定位也更符合

中国消费者的认知。

2.1.2 服装品牌与品牌定位，品牌核心价值的关系

“品牌定位”的最大作用是清楚地展示一个品牌的优势能力。最终让消费者决定消费某个品牌的动机是“品牌核心价值”。一个品牌的核心价值，就是真正打动消费者消费的一个理由。

要了解品牌定位、品牌核心价值与品牌的关系，我们先从如何创建服装品牌开始。

(1) 给服装产品命名能使消费者对服装产品进行识别。

(2) 品牌能让消费者对此品牌产品的品性、品质、品味产生概括认知。

(3) 消费者对品牌的认知，促使品牌产生了品牌定位，品牌定位锁定品牌消费者群体。

(4) 品牌定位最终作用于品牌，并激发品牌产生品牌核心价值。品牌核心价值将决定品牌消费者的群体消费意识，将决定品牌在市场上的形象定位，将决定品牌未来的合理发展方向。

JNBY（江南布衣）是中国非常成功的国际服装品牌，旗下有 JNBY 女装、jnby kids 童装和速写男装（如图 1-3 所示）。作为纯正的中国服装品牌，它一直坚持推崇“自然、健康、提倡环保意识的东方服装哲学”，将其作为品牌的核心价值，并以适中的价格，东方服装特性，为品牌定

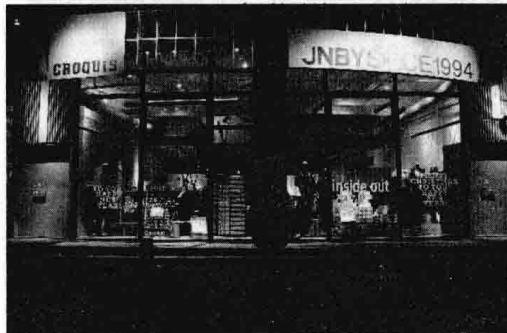


图 1-3 JNBY 与速写

位，其品牌形象深入人心。其品牌理念在海外拓展市场时同样得到认同，被认定为东方民族风格时装品牌而被广泛推广。

JNBY 的成功并不只是品牌定位的准确，更是品牌核心价值的成功推广。

2.2 服装品牌的品牌定位决定因素

产品价格是区分品牌与品牌之间定位的首要考虑因素；当品牌与品牌之间价格类似的时候，产品风格是品牌定位的次要考虑因素；当品牌与品牌之间产品价格类似，产品风格类似时，品牌特性或品牌精神将对品牌定位起决定性