

服 饰 企 业 全 能 管 理 实 务 杨大筠 主编

打造 名店

姚金亮 编著

——决胜终端的店铺运营

Shop
Operation
to Attract Customers

 中国纺织出版社

附赠高级培训师授课 VCD光盘
店铺运作 实践版


【服饰企业全能管理实务】

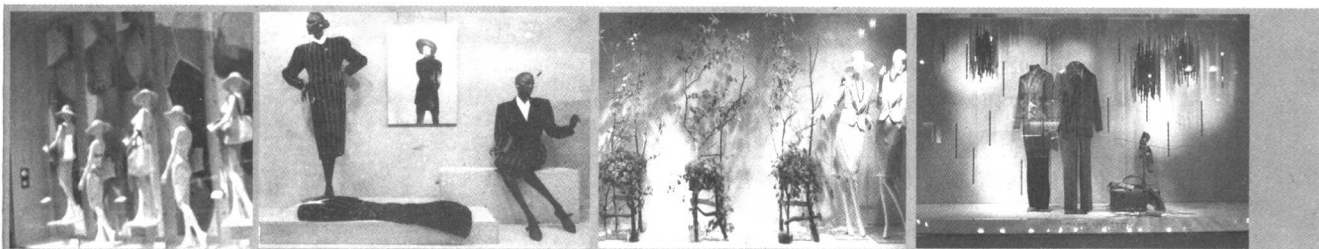
杨大筠 主编

打造名店

——决胜终端的店铺运营

姚金亮 编著

 中国纺织出版社



内 容 提 要

本书专为中国服饰行业店铺经营者所写,从成功开店前的筹划、店铺选址、视觉营销要素的运用、店铺运营管理实务、店铺精英团队的构建、特色化的顾客管理、店铺的资料管理、店铺的促销技巧、店铺的专业化服务管理、店铺的五常管理法以及店铺业绩的评估等多方面,向读者介绍了如何成功经营和管理服饰店铺的奥秘。本书具有较强的实践性,其中借鉴了部分联合时代公司多年形成的店铺运作知识产权,特别是许多店铺管理的实用方法,为各类店铺经营者和管理者提供了全新的经营管理思路和有益的帮助。

图书在版编目(CIP)数据

打造名店:决胜终端的店铺运营/姚金亮编者. —北京:中国纺织出版社,2006.3

(服饰企业全能管理实务/杨大筠主编)

ISBN 7-5064-3759-7

I. 打… II. 姚… III. 服饰-商店-商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第018128号

策划编辑:刘磊 张伟峰 责任编辑:徐屹然 责任校对:陈红

责任设计:何建 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2006年3月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:19

字数:228千字 印数:1—6000 定价:38.00元(附光盘1张)

ISBN 7-5064-3759-7/F·0675

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

随着世界纺织品竞争的加剧,纺织、服装行业正从美国、意大利、欧洲逐渐向亚洲市场转移,这个转移不仅仅是 OEM (Origin Entrusted Manufacture, 贴牌) 生产基地的转移,国外零售品牌也加大了向中国内陆竞争的力度。据专家预测,到 2020 年,中国将成为世界上最大的服装生产国和最大的服装消费国。基于这种情况,国外品牌的大举进入与中国企业正在成长的不对称,需要我们认真思考,如何在与国际服装品牌同台竞技时转变成一个真正的服装品牌大国。

中国服装企业经过十几年的发展,已经从单纯的产品生产加工,逐渐转向品牌建设。在品牌建设的过程中,仅仅依靠产品、店铺装修和视觉等手段来建品牌是微不足道的,消费者消费理念的日趋成熟、顾客期望值的不断攀升,给企业带来的压力正在增大,唯有通过练内功来提高企业的核心竞争力。

企业内功是指企业资源的整体运作要贯穿于从设计、生产到商品销售,从员工素质到终端服务的全过程;企业是否有能力提供顾客真正想要的服务和管理;在产品严重过剩的情况下如何寻找赢利的空间。我们必须相信一个事实:无赢利的品牌,完全没有存在的必要性。无论是建百年品牌还是建强势品牌,我们面对的情况就是如何用赢利去支持品牌长期的生存,那么,根本点就在于中国服装企业通过跟国外企业和咨询机构的合作,汲取先进的管理理念和解决问题的方法,逐渐使自己强大起来,并建立一种适合中国国情,适合中国企业现状的赢利模式。

前言

这种赢利模式是以中国企业现在的人才现状、资金状况、市场状况为基础，因为品牌需要生存的土壤，人才是支持品牌发展的动力，管理是保证品牌能够把理念和方法直接传递给消费者的一种手段。如果我们不能在这个贯通的系统中有效地去整合资源，最大化地去吸引消费者对我们的关注，那么，谈未来品牌的发展，谈品牌强国，就成为一句空话。

“联合时代”作为我国时尚消费品领域的专业咨询公司，对多年服务于服饰行业的经验进行整合，于2003年编撰了中国服饰行业第一套专业管理书籍——“中国服饰业经营实战丛书”。令人欣慰的是，丛书出版后得到了消费者、企业的职业经理人和企业高级管理者的热情回馈。随着时间的推移，原有的管理经验已经变得不合时宜，今天我们认为有必要将这套丛书重新进行编写，突出操作性，更容易被企业所接受，更有利于满足企业现有管理状况的需求。

改编后的丛书名为“服饰企业全能管理实务”，该套丛书在原有丛书的基础上又增加了商品展示、品牌经营等方面的内容，全套书配同名VCD课程讲座光盘。书中凝聚了我们对中国企业未来发展的最新思路 and 观点，希望我们提供的这些知识产权，使企业有机会能够细致地了解国外企业的经营方式，能够对中国企业的发展起到积极的指导作用。希望通过我们的努力，能够推动中国服装产业的发展，能够成为中国服装产业发展的资讯传播人和引路人。我们努力在未来的时间里，做更多推动行业发展的工作，使企业在学习的过程中得到真正的成长，这也是我们出版这套丛书的初衷，我们希冀能够为行业的发展带来持续的增长，提供持续的推动力。

本套丛书的编写得到“联合时代”专家们的大力支持，在此致以衷心的感谢！

杨大筠

目录

第一章 成功开店的三大秘诀	1
第一节 开店前期的细密筹划	2
一、服饰零售市场解析与定位	2
二、资金的筹集	6
三、店铺经营效益的预估	9
四、营业申请法规与程序	11
第二节 妥善选择开店地点	14
一、认识你的生存环境——商圈调研	14
二、店铺选址的评估与确定	19
三、黄金旺铺的选择要点	26
四、商圈调查评估表格	29
第三节 成熟心态成就辉煌事业	33
一、店铺带给我的追求	33
二、优秀店铺经营者素质分析	34
第二章 吸引顾客进店的视觉营销妙招	39
第一节 完美店铺形象设计	40
一、店铺形象内涵与设计原则	40
二、店铺风格设计	43
三、吸引顾客“眼球”的招牌设计	43

目录

第二节 精彩美观的橱窗设计	46
一、橱窗设计的重要作用	46
二、完美橱窗设计的设备要求	47
三、橱窗设计的实用方法	49
四、精彩橱窗设计的六大要求	52
第三节 店铺空间布局与氛围设计	53
一、店铺活动空间科学布局	53
二、店铺氛围的全面营造	59
第四节 店铺商品陈列与展示	66
一、商品陈列展示的内涵、原则与类型	66
二、商品陈列展示的步骤和标准	70
三、陈列展示实用方法	74
四、服饰陈列十大实用技巧	78
五、商品陈列展示检查重点及注意事项	85
第三章 店铺高效运营管理实务	87
第一节 服饰店铺采购管理	88
一、商品采购的原则	88
二、店铺商品采购的影响因素	89
三、店铺商品采购的流程分析	91
四、店铺商品采购的渠道选择	93
五、店铺进货实用技巧	95
第二节 服饰店铺商品管理	97
一、商品的合理构成	97
二、商品的分类管理	98
三、商品的有效组合	100
四、店铺商品管理要点分析	103
第三节 服饰店铺流程管理	112

一、营业前管理	112
二、营业中管理	114
三、营业后管理	117
第四章 打造店铺精英团队	119
第一节 店铺人力资源管理	120
一、店铺人力资源规划	120
二、店铺人力资源结构	121
三、各岗位职能要求	122
四、服饰店铺组织结构实例	122
第二节 缔造优秀店铺管理者	124
一、店铺管理者的角色认知	124
二、服饰店长的权利与职责	125
三、优秀店长的素质构成	126
四、优秀店长的自我提升	129
第三节 优秀店员的素质标准	130
一、好店铺需要好店员	130
二、服饰店员的工作职责	131
三、优秀店员的素质要求	132
第四节 店员的选聘	134
一、招聘的时机	134
二、招聘的方式	135
三、招聘的挑选	136
四、招聘的流程	138
第五节 快速提升店员的有效方法	138
一、店员培训的分类	138
二、店员快速提升的要点	139
三、店员培训的阶段分析	141

目录

四、店员实用培训方法	142
第六节 绩效考评与员工激励	143
一、科学考评员工绩效	143
二、店铺员工激励	147
第五章 创造高附加值的店铺顾客管理法	151
第一节 店铺常青树——高顾客满意度	152
一、探寻顾客需求	152
二、认知顾客价值	153
三、创造“高顾客满意度”	154
第二节 增强顾客忠诚的方法	155
一、忠诚顾客的价值	155
二、增加顾客的利益	157
第三节 建立顾客管理系统	158
一、顾客管理系统	159
二、顾客分类管理	160
第四节 掌握固定客源的要点——VIP 顾客管理	162
一、VIP(贵宾)卡申请程序	162
二、VIP 卡的丢失与补办	165
第六章 导入店铺资讯管理	167
第一节 建立店铺资讯管理系统	168
一、资讯系统要解决的问题	168
二、资讯系统建立的目的	169
三、店铺自动化体系的导入	169
第二节 店铺资讯管理的前期准备	171
一、店铺管理资讯化面临的困境及应对	171
二、管理资讯化应有的心理准备	173

目录

第三节 店铺营运表单管理 175

一、表单管理体系的建立 175

二、表单运作规范 176

三、表单管理 180

四、表单的运用 183

第四节 表单管理权限 188

一、表单管理的目的 188

二、管理权责 188

三、审核部门 189

四、管理部门 189

五、店铺运作实用表格 189

第七章 顾客盈门的店铺促销方法 191

第一节 店铺营销新理念——方案营销 192

一、制造店铺活力——店铺促销 192

二、“方案营销”理念认知 193

三、方案促销的内容 193

第二节 运用方案营销创造促销业绩 199

一、有效促销影响因素分析 199

二、如何有效运用方案促销法 201

三、店铺促销费用管理 204

第三节 店铺促销活动效果评估 207

一、促销业绩评估 207

二、顾客调查 208

三、促销执行的评估 209

第四节 店铺促销方法研究 209

一、顾客购买过程分析 210

二、服饰店铺促销技巧 212

目录

第八章 使顾客满意的店铺服务管理	217
第一节 优质的服务是业绩的保证	218
一、“服务”的新内涵	218
二、优质顾客服务的“5S”原则	219
第二节 绝对专业的销售服务方式	221
一、专业销售服务的过程分析	221
二、专业销售服务的成功要点	221
第三节 让顾客满意,服务从标准开始	226
一、服务仪表的标准	226
二、微笑服务的要求	233
三、大方得体的服务姿态	234
第四节 让顾客心动的沟通技巧	236
一、不同类型顾客的应对技巧	236
二、顾客购物心理分析	242
三、快速接近顾客的诀窍	244
第五节 促成交易的服务语言技巧	247
一、如何发现顾客购买信号	247
二、促进成交的有效方法	251
第六节 快速成功处理顾客异议及投诉	252
一、正确认识顾客异议及投诉	252
二、快速处理异议及投诉的六大关键	255
三、成功处理异议及投诉的七大方法	260
四、引爆异议及投诉的高危表现	263
第九章 全新店铺管理术——店铺五常管理法	267
第一节 五常管理法的起源	268
第二节 店铺实施五常管理的原因	269
一、人际关系紧张	269

目录

二、员工精神不振	270
三、员工无改善建议	270
四、品质活动陷入停滞	270
第三节 店铺五常管理核心要点	271
一、常组织	271
二、常整顿	272
三、常清洁	272
四、常规范	273
五、常自律	273
第十章 店铺业绩的自我诊断与评估	275
第一节 店铺业绩的自我诊断	276
一、何谓“自我诊断”	276
二、自我诊断的程序	277
三、自我诊断的方法	278
四、自我诊断的要项	279
第二节 店铺经营业绩的评估	283
一、绩效评估的有效方法	283
二、绩效评估的指标体系	284
三、店铺日常例行评核	287
四、业绩评估的奖励办法	290
参考文献	292

第一章 成功开店的三大秘诀



第一节 开店前期的细密筹划

随着中国服饰行业的不断发展，越来越多的人将职业选择的目光转向了服饰零售行业，于是有越来越多的人开始进入这一行业，开始从事店铺经营或管理工作。对于店铺经营者来说，进入服饰零售行业之前，都必须经过周密的市场调查，对当前服饰市场发展现状进行深入分析，从而找到对店铺经营最为准确的市场定位，并进行一系列细密的筹划工作，这是成功开店必不可少的前提。

一、服饰零售市场解析与定位

(一)市场现状剖析

对于现有服饰市场的现状剖析是准确市场定位的一个重要步骤，其主要目的在于从现有的市场状况出发来判断某一企业在行业整体发展过程中应当采取的经营策略是否正确得当。一个全面有效的市场剖析主要包括对于市场现有状况、产品与竞争者、顾客消费能力及市场未来消费变化趋势等多方面的认识和分析。对于未来的店铺经营者来说，就是如何找到市场现在和未来需求的产品，并确定如何去卖以及卖给何种顾客等要点。

1. 市场发展现状调查分析

市场发展现状调查的目的在于科学地、客观地反映服饰行业以及服饰零售市场的发展现状，为未来的店铺经营者提供一个做出正确开店选择的科学依据。在正式开店前应当从三个方面着手进行全面科学的市场调研，即对市场现有规模、市场饱和程度、现从业者的市场营业额等情况进行预估。对于刚刚进入行业的人来说，必须从全国市场开始逐步缩小范围地进行市场调查，尤其对所在城市的市场必须作为重点进行研究。对于具有多年开店经验的人来说，则可以省去前面的环节，直接调查特定目标顾客群市场。

有了市场规模的初步资料后，还必须做市场饱和度调查，即统计现有从业者的店面数量、市场占有率以及预估可能进入的潜在厂商等资料，以此来判断此时进入市场是否适合，是否仍有利润空间。

2. 产品和竞争者分析

如果是刚刚步入服饰零售业，首先必须了解的是一流服饰品牌和同类服饰领头羊的公司及产品，其次是二流品牌或是较有竞争力的公司及产品。分析竞争对手的目的是了解竞争对手在市场竞争中可能采取的战略及策略，洞悉竞争对手对行业变化、竞争环境变化可能做出的各种反应，从而根据他们的反应来制定自己的经营战略和开店策略。

3. 顾客消费能力分析

清楚地了解主要竞争对手后，就可按照公司发展策略，找出核心目标顾客群，进行顾客消费能力分析。目标顾客群消费能力的高低，对未来店铺商圈与立地的选择和卖场的规划设计都有极大的参考价值。以大众消费群为主要顾客的服饰企业，进驻城市繁华地区，需要通过商圈立地优势来吸引大众化的目标顾客；相反，对于以高消费能力的少数顾客群为主的服饰企业来说，最佳的选择是高档社区等特定商圈及较次的立地条件，因为高消费的少数顾客群对品牌的忠诚度较强，即使较差的店址或特定商圈，这部分目标顾客仍会继续在品牌店中消费。

4. 市场未来发展趋势分析

在了解整个市场现状的同时，也应当为未来的开店策略做未来市场的趋势调查。通过对于未来市场发展的规模、服饰零售业发展趋势的分析，为未来店铺发展速度、布点以及网络扩展提供重要的参考。因此对于店铺经营者而言，必须对服饰市场未来五年的发展趋势进行预估，并且做出相应的策略调整。如果市场即将进入稳定高成长阶段，快速而全面的开店策略应当是最佳选择；相反，如果市场即将进入下挫阶段，那么对于经营者来说，采取较为稳妥的扩展计划则是最佳选择。

(二) 准确进行市场定位的步骤

市场定位的目的是确定服饰店铺在消费者心目中的形象与位置，它是根据服饰店铺自身特点、经营优势和目标市场，结合竞争对手的市场定位，确定本品牌、店铺、产品和服务的市场或位置。通过准确的市场定位向顾客传达店铺产品、价格、服务、经营理念、经营方式、整体形象等方面的营销信息，为店铺吸引更多的目标顾客创造有利条件。

对于服饰店铺未来的经营者来说，要做到准确进行市场定位，应当分为四步来完成，即品牌风格确立、市场准确划分、经营方式选择和经营策略定位。

1. 品牌风格确立

当一个全新店铺即将成立、即将在某一市场中参与竞争和发展时，对于店铺经营者来说首先要考虑的是确立店铺主营产品品牌风格。服饰商品是构成店铺设计、商品陈列展示的主要因素，而店铺自身形象的展示以及店铺中服饰品牌的体现，均是通过店铺产品和品牌风格而得以体现，因此对于品牌和产品的确定应当与服饰店场地的选择和卖场的设计相统一。店铺产品究竟是以商务休闲风格为主还是通过优雅奢华之风来吸引顾客？店铺究竟是应当以单一品牌的商品结构规划为主还是以品牌群体系列来进行商品结构规划？这些都是店铺经营者在对服饰品牌风格定位时所要考虑的重要因素。

2. 市场准确细分

由于服饰产品的特殊性,在服饰零售的整体市场中,很少有服饰零售商可以覆盖大部分市场范围,因此对于一般店铺经营者或者品牌经营者来说,必须按照所经营产品的特性来确定对整体市场的准确细分。细分市场类型可以有很多方法,如可以按照服饰产品的类型细分;可按照男装、女装、童装进行细分,同时可以按照产品价格的高低来进行细分;或者按照消费者的其他属性,如地理特征、人口特征、心理特征、行为特征等因素来对市场进行细分;或者可以采取多种分类方法相结合的方式来进行市场细分。

3. 经营方式选择

在进行市场细分之后,对于店铺经营者来说,应当确立的就是店铺具体的经营方式了。这对于店铺经营来说也非常重要。究竟何种业态最适合所要开的店?是进驻大型商场采取专柜或者店中店的方式,还是在大型商品批发市场中经营?或者采取大型品牌专卖店和旗舰店?对于不同产品类型、不同目标顾客群的店铺来说,可以有不同选择。如果商品价格竞争力高,顾客群又涵盖较广,那么经营者可以选择商业区两侧的街边专卖店或是服饰大卖场。对于初次进入行业的新手来说,可以通过细分市场之后,选择品牌加盟的方式来开拓某一地区的市场。

4. 经营策略定位

国际知名服饰品牌进驻中国的同时,中国本土服饰品牌也日益兴起,使得国内服饰店铺经营策略也发生相当大的变化。尽管市场环境变幻莫测,但对于服饰企业和品牌店铺来说,其营销策略也将随着具体情况的变动而有适度的改变。一般来说,以下三种营销策略可以为店铺经营者提供有益的帮助。

(1)单一品牌策略:这是目前最常采用的品牌经营方式。店铺经营者通过自行采购或者以品牌加盟的方式来经营单一品牌的产品。这类商店通常由品牌总公司直接经营,无论是品牌展示、商品本身、店铺招牌设计、陈列展示用品、销售人员着装甚至服务标准等都由品牌总公司