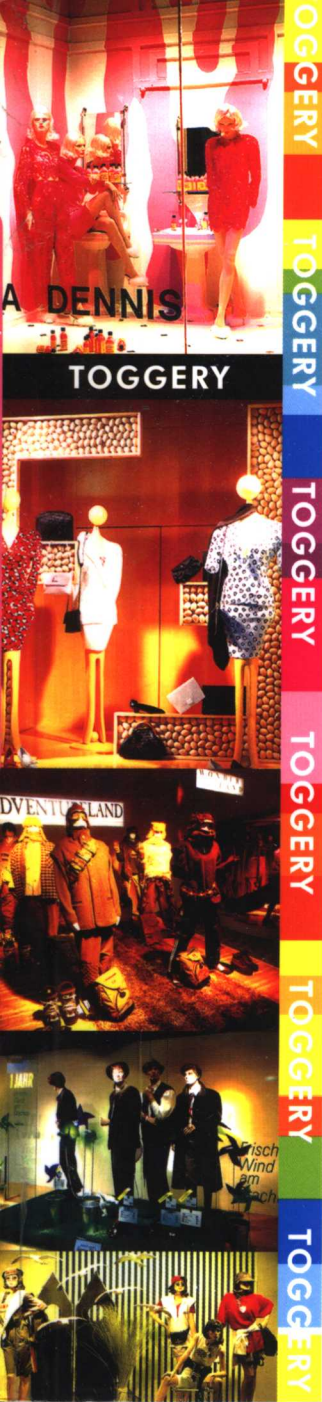




服装店

经营手册

徐海军 编著

中国宇航出版社



旺销丛书

TOGGERY





旺鋪丛书



中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

服装店经营手册 / 徐海军编著. —北京: 中国宇航出版社
2005. 9

(开店系列. 旺铺丛书)

ISBN 7-80144-997-5

I. 服... II. 徐... III. 服装-商店-商业经营-手册. IV. F717.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第097787号

责任编辑 张 弛 装帧设计 03工舍

出 版 中国宇航出版社
发 行

社 址 北京市阜成路8号 邮 编 100830
(010) 68768548

网 址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)

零销店 读者服务部 北京宇航文苑
(010) 68371105 (010) 62579190

承 印 北京智力达印刷有限公司

版 次 2005年9月第1版
2005年9月第1次印刷

规 格 889 × 1194

开 本 1/24

印 张 7.5

字 数 160千字

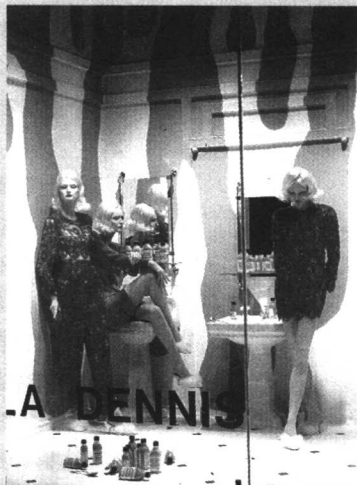
书 号 ISBN 7-80144-997-5

定 价 20.00元

本书如有印装质量问题, 可与发行部调换

第一章 开店前的准备

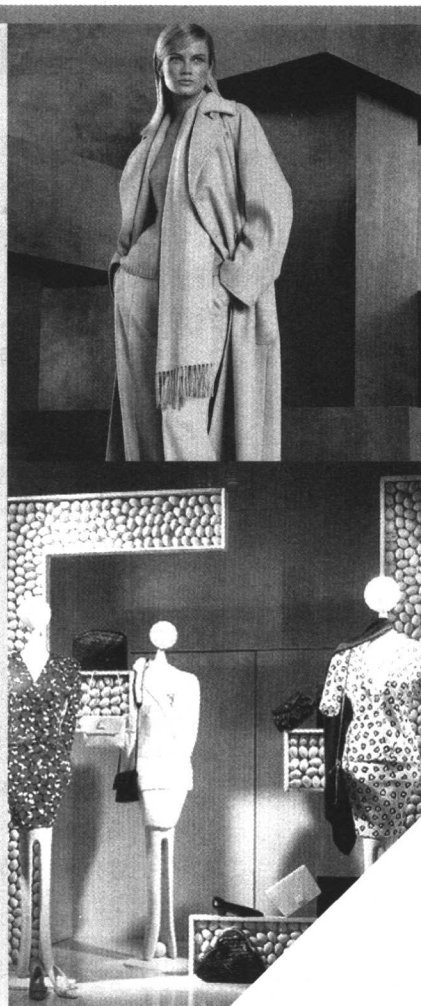
- 1.1 开店可行性分析 /2
 - 1.1.1 市场环境分析 /2
- 1.2 开店商业计划报告 /6
- 1.3 合理地选择店址 /6
 - 1.3.1 不同地点开服装店的利与弊 /11
 - 1.3.2 客流分析 /12
 - 1.3.3 选好理想店面可参考的步骤 /14
 - 1.3.4 一个好的服装店址应具备的特点 /17
- 1.4 店名和店标的设计 /19
 - 1.4.1 店名的设计 /19
 - 1.4.2 店标的设计 /21
- 1.5 店面的环境设计 /21
 - 1.5.1 店面外观的设计 /21
 - 1.5.2 店内的设计 /26
- 1.6 店铺的陈列设施规划 /35
 - 1.6.1 优秀卖场的陈列原则 /35
 - 1.6.2 店内外设施 /36
 - 1.6.3 陈列设施 /37





第二章 服装店的商品管理

- 2.1 商品计划 /40
 - 2.1.1 计划制定前的调查分析和预测 /40
- 2.2 商品采购 /42
 - 2.2.1 进货管理 /42
 - 2.2.2 进货、补货、退换货、接货流程 /43
- 2.3 商品陈列与装饰 /45
 - 2.3.1 商品陈列 /45
 - 2.3.2 商品装饰 /48
 - 2.3.3 商品陈列装饰的管理 /49
- 2.4 商品销售管理 /51
 - 2.4.1 销售信息的管理准则 /51
 - 2.4.2 销售管理系统规划 /51
 - 2.4.3 销售管理作业参数 /52
- 2.5 商品存货管理 /53
 - 2.5.1 存货管理的效益 /54
- 2.6 商品换季作业管理 /55
 - 2.6.1 换季时机的确定 /55
 - 2.6.2 换季前期作业 /56
 - 2.6.3 季末商品处理 /56
 - 2.6.4 滞销商品管理 /56



第三章 服装店员工管理

- 3.1 服装店的组织结构 /58
- 3.2 员工的聘用 /59
 - 3.2.1 资料审核与面试 /61
 - 3.2.2 录用 /62
- 3.3 服装店店长的基本工作职责与规范 /62
 - 3.3.1 店长履行职务的基本原则 /62
 - 3.3.2 店长必须履行的管理职责 /63
 - 3.3.3 店长的岗位职责 /63
 - 3.3.4 店长的主要工作 /63
 - 3.3.5 店长的辅助工作 /64
 - 3.3.6 店长应该具备的能力 /64
- 3.4 服装店店员的基本工作职责与规范 /64
 - 3.4.1 店员的基本工作职责 /66
 - 3.4.2 店员的岗位职责 /66
 - 3.4.3 店员所必须具备的能力 /68
- 3.5 员工培训 /69
 - 3.5.1 员工培训 /69
- 3.6 绩效管理 /71
 - 3.6.1 绩效管理 /71
 - 3.6.2 绩效考核制度 /74





第四章 服装店的营销策略

- 4.1 确定目标市场 /79
 - 4.1.1 市场调查 /79
 - 4.1.2 发现顾客 /82
- 4.2 营销体系与营销策略 /85
 - 4.2.1 信誉与营销关系的建立 /85
 - 4.2.2 服装品牌营销策略大比拼 /87
- 4.3 促销 /89
 - 4.3.1 促销目标 /89
 - 4.3.2 撰写促销方案 /90
 - 4.3.3 促销策略 /92
 - 4.3.4 促销管理的内容和技巧 /96
 - 4.3.5 服装店淡季促销技巧 /99



第五章 服装店顾客服务管理

- 5.1 顾客服务管理概述 /103
 - 5.1.1 顾客服务的价值 /103
 - 5.1.2 顾客服务的原则 /104
- 5.2 顾客服务流程 /106
 - 5.2.1 顾客购买行为的心理阶段 /106
 - 5.2.2 具体服务流程 /106
- 5.3 顾客抱怨问题分析 /110
 - 5.3.1 顾客抱怨的来源 /110
 - 5.3.2 应对顾客抱怨的心态 /113

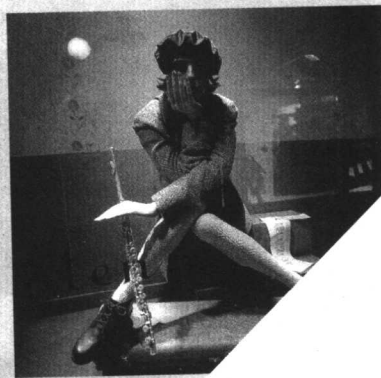


- 5.3.3 顾客抱怨处理的原则和程序 /114
- 5.4 顾客纠纷的处理 /115
 - 5.4.1 顾客纠纷的处理过程 /115
 - 5.4.2 处理顾客纠纷的方法 /116
- 5.5 顾客消费心理学 /119
 - 5.5.1 顾客消费心理 /119
 - 5.5.2 不同顾客的不同心理研究 /124
- 5.6 顾客消费行为学 /126
 - 5.6.1 顾客消费行为类型 /126
 - 5.6.2 顾客消费决策过程 /128
- 5.7 建立健全的顾客服务信息系统 /130
 - 5.7.1 客户档案的建立 /130
 - 5.7.2 顾客信息系统的应用 /131
 - 5.7.3 忠诚顾客的培养 /131



第六章 服装店的财务管理

- 6.1 服装店财务管理概述 /135
 - 6.1.1 服装店财务管理的涵义 /135
 - 6.1.2 服装店财务管理的作用 /138
- 6.2 服装店财务管理系统 /139
 - 6.2.1 服装店财务管理系统的核算功能 /140
 - 6.2.2 服装店财务管理系统的报表功能 /142
 - 6.2.3 服装店财务管理系统的数据分析功能 /143
 - 6.2.4 服装店财务管理系统的财务安全控制功能 /144





第七章 服装店经营成功案例

7.1 创业篇 /147

7.1.1 一位个体服装店主四年的开店经历 /147

7.1.2 女大学生的开店特别生活 /152

7.1.3 夫妻创业打造情侣服装店 /153

7.2 成功篇 /160

7.2.1 写字楼里开服装店创造奇迹 /160

7.2.2 经营服装店的成功商海传奇案例 /163

7.2.3 “杨丹”服饰：在服装行业痛并快乐着 /169





KAIDIANQIANDEZHUNBEI

第一章 开店前的准备

现在，越来越多的人有了开店的计划，而服装店是一个理想的选择。这是因为服装店规模小，投入资金少，又可以轻易展现开店人的风格。

但是，开服装店并非一定能够成功，在决定开立服装店时，一定要了解服装店经营的难处。能克服这些困难，才是办好一家服装店的基础。

在决定开立一家服装店之前，以下这些问题是需要事先考虑的：

1. 服装店竞争激烈

开办服装店的企业和个人为数众多，而且与其他类商店之间的竞争也十分激烈，寻求新的机会很不容易。所以仅仅按照自己的构想去经营很可能会碰壁，这就需要创办人具有比较强的心理承受力和驾驭市场的能力。

2. 经营者需要专业知识

专业性强是服装店的特色，因此经营者必须对自己所经营的服装有



丰富的了解。这不仅能保证所买进的货物品质优良，而且能向顾客提供高层次和周到的服务。

纵观世界上一些成功的商店，我们可以发现它们的经营者基本上都是专家。书店的经营者是饱读的学者；古董店的老板大多是古董鉴赏家；集邮社的创办人常是集邮家。因此服装店的经营者也应该有服装类的专业知识。有人说：服装店能否办得起来，关键在于资金；而服装店能否办好，关键在于经营者的专业知识。这是有一定道理的。

3. 资金要有保障

开店需要钱。而开办何种服装店，需要多少钱，都必须事先知晓。例如在北京开办一家服装店至少要投资 20 万元。当然，地域不同，规模不同，商品等级不同，资金的投入也是不同的。

如果创办者能独立负担全部资金投入，是最为理想的。如果资金不足，就要考虑借款。这时对借款的风险大小与自己的承受风险实力如何都要仔细估算。常有人因为资金不足，致使开店的理想成为泡影，或只好缩小服装店的规模。

在决定是否开办服装店时，对以上的利弊得失要进行具体分析。虽然不可瞻前顾后，但也切勿草率行事。

1.1 开店可行性分析

在开店前的准备阶段，为了保证投资项目的技术先进性、经济可靠性和环境适宜性，我们首先要对开店进行可行性分析，即系统全面地对投资项目的各个方面进行调查研究，之后作出一个综合的论证。

可行性分析包括市场环境分析、投资预算分析以及回报分析等。

1.1.1 市场环境分析

开设新店前，需要对市场进行比较充分的调查分析，了解目标城市的人口、经济以及服装业发展状况。对所在的市场环境做到心中有数，才

能在未来的经营中有的放矢，争取最大的成功。

根据消费者对服装需求的特点，我们首先需要从人口总数、年龄结构等方面了解目标城市的人口状况。通过对这些情况的了解，首先可以掌握目标城市中消费者的宏观情况，从而细分出服装店的潜在目标消费群。其次，通过对目标城市居民人均收入的调查分析，可以了解服装目标消费群的潜在购买力，从而推测出可实现的部分。最后，可以掌握目标消费群的职业特征，这有利于服装店有针对性地开展宣传促销活动。

调查方法主要有以下两种：

1. 查阅城市统计年鉴、走访城市统计部门

此种方式一般可获得以下信息：城市各区人口数、人口年龄结构、城市各区家庭数及家庭结构、城市人均收入、目标消费群的职业特征。

2. 设计问卷，进行有针对性的抽样调查

此种方法一般可获得目标消费群的职业特征、消费心理和购买行为习惯等信息。

表 1-1 城市服装产品年销售额调查表

调查时间： 调查人：

项 目 年 份	年销售额（单位：人民币）	增长幅度（%）	备注
2002 年			
2003 年			
2004 年			
2005 年			





通过以上的调查,首先可以了解目标城市服装消费总量及增长趋势,从而对该城市服装市场的潜力有一定把握(见表1-1)。

其次,了解目标城市服装产品的主要销售情况,以便从中锁定服装店及产品的直接竞争对手,并在经营过程中取其长而避其短(见表1-2)。

表1-2 城市服装主要销售场所情况调查表

调查时间:

调查人:

名称	位置	营业面积	卖场类型	年营业额	主要特点或优势
1					
2					
3					
4					
5					
6					

最后,了解目标城市比较受欢迎的服装品牌销售情况,有利于自我品牌的塑造(见表1-3)。

表1-3 城市受欢迎品牌情况调查表

调查时间:

调查人:

品牌名	产地及厂家	产品组合	主要销售方式	主要特点及优势
1				
2				
3				
4				
5				
6				

开店以前要先进行投资预算以及回报分析，即分析投资预算的可行性，以及是否能得到回报。当确定了店址之后，在预测单店零售额上，最简单而有效的方法是竞争对手对比测算法。具体测算步骤如下：

（1）找准竞争对手

在服装零售策划中，找准竞争对手是很重要的。通常，竞争对手应是实力和品牌层次相当的、目标顾客相似的、产品组合有一定差异的服装零售商。以竞争对手为标杆进行策划，实际上是一种借力的营销策略。

（2）观察竞争对手的销售状况，估算其日均零售额

为了较准确地估计竞争对手的营业额，必须观察较长的时间。通常是一个完整的销售周期，如1周或1个月。为了不影响竞争对手，这个观察过程通常是较为隐蔽的。

（3）确定竞争力系数

竞争力系数指零售企业零售额





与竞争对手零售额的比例，其大小可根据商店的信誉而定。

(4) 估计新开业的日均零售额

新开业日均零售额的预计值可用以下公式计算：

预计日均零售额 = 竞争对手的日均零售额 × 竞争力系数

采用竞争对手对比测算法预计自己新开业的零售额，关键是竞争对手的选择、竞争对手日均零售额以及竞争力的确定。对于那些十分熟悉竞争对手的服装店，采用这一方法测算新开业的零售额将会获得满意的结果。

1.2 开店商业计划报告

开店商业计划是对整个开店程序的具体规划，其内容包括以下几个方面：

1. 总体经营计划

包括确定目标市场、服装店形象、经营目标、产品组合、商店规模、经营方式、产品采购方式等。

2. 人员计划

包括确定组织结构、管理队伍、员工以及人员培训、工作职责、业绩水平等等。

3. 租赁装修计划

包括确定租或购买房屋计划、装修计划、资金预算等等。

4. 经营管理计划

包括确定服务对象、经营方针、经营指标销售政策、采购政策、促销政策、人事政策、财务政策、卖场布置、开业营业的宣传等。

1.3 合理地选择店址

有人说开服装店的三个关键条件“第一是地点；第二是地点；第三还是地点”。因此，选择店址是一项关系着店面未来经济效益的重要工作。开设新店前，需要对市场进行比较充分的调查分析，了解目标城市的人口、经济以及服装业发展现状。据此选定目标城市，才可能对所在的市场环境心中有数，并在未来的经营中有的放





矢,争取最大的成功。我们通过调查分析,寻找一年内能产生利润并有明显利润增加趋势的店址。有可能的话还要预测所选店址的销售额、毛利、成本及未来利润的增长潜力。

选择开店的“黄金宝地”

随着创业热的不断升温,如今想投资开店的人越来越多。但开店并非像“春天播种,秋天结果”那么简单,它要牵涉到选址、融资、进货、销售等诸多环节。其中,选址是关键的第一步。专家指出:开店不同于办厂开公司,其以零售为主的经营模式决定了店面选择的重要性,这往往直接决定着创业的成败。那么,如何选择开店的“黄金宝地”呢?对此,专家提出了5条良策:

1. 广开渠道寻找商铺

现在有许多创业者仅通过报纸广告、房屋中介、房地产交易会、互联网等了解商铺信息。其实,商铺市场有个“2:8法则”,即公开出租信息的店铺只占总数的20%,而以私下转让等方式出租的却占80%。所以,寻找商铺一定要广开渠道,多管齐下。

2. “客流”就是“钱流”

商铺选址一定要注意周围的客流量、交通状况以及附近居民和单位的情况。对经营商铺的创

业者来说,“客流”就是“钱流”,千万不要因为怕竞争而选在偏远地区。其实,商业区店铺比较集中,反而有助于积聚人气,但要注意经营中的错位问题。

3. 选址要有前瞻性

并不是所有的“黄金市口”都一定赚钱,有时遇到市政规划变动,热闹的地段也有可能变成冷僻之地。因此,创业者在选址时要将眼光放远些,多了解该地区将来的发展情况。除了市政规划外,还要注意该地区未来同业竞争的情况。

4. 注意租金的性价比

不同地理环境、交通条件、建筑物结构的店面,租金会有很大出入,有时甚至相差十几倍。对创业者来说,不能仅看表面的价格,而应考虑租金的性价比问题。举例来说,对月收入在2万元左右的服装店,其月租金在3000元~5000元比较合适,能保证一定的毛利率。

5. “团租”方式经济实惠

目前,十几平方米的小商铺很抢手,租金因此水涨船高,而一二百平方米的大商铺却因滞租而身价下跌。在这种情况下,建议几个创业者以团体租赁的方式低价“吃”下大商铺,然后再进行分割,细算下来能节省不少费用。

专家总结说,商铺投资应放眼在区域经济、收入水平、居住区规划、导入人口质量等发展趋