

服装公司老板、连锁店总部管理团队
服装店店主、连锁店店长

人手必备

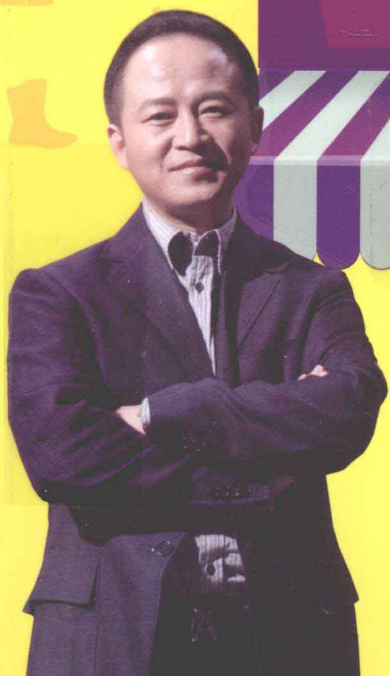
这样开店 绝对赚

品牌服装连锁店的旺财门道

杨大筠◎著

开门做生意，不要满脑子都是人家开店的火爆场面

读懂开店经，你的店铺也能稳赚不赔！



店铺战略 店铺标准 开店准备
营销秘诀 店铺运营 店员管理
货品规划 绩效评核

呈现



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



这样开店 绝对赚

品牌服装连锁店的旺财门道

杨大筠◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

这样开店绝对赚：品牌服装连锁店的旺财门道 / 杨大筠著. — 北京：人民邮电出版社，2013.10
ISBN 978-7-115-33026-0

I. ①这… II. ①杨… III. ①服装—连锁店—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第213075号

内 容 提 要

如果你是服装公司的老板，想带领你的管理团队、营销团队找到适合自己公司发展的经营模式；如果你正在为如何开一家品牌服装连锁店而发愁，想培养出独当一面的店长和优秀的店员，却遇到了种种困难；如果你希望自己的品牌服装连锁店在同行业中独占鳌头，使连锁店财源滚滚，请一定要翻阅本书。本书介绍的相关内容能指导服装公司的老板用最实用的方法解决最棘手的问题。

本书从实际出发，教授服装企业老板如何成功开办品牌服装连锁店，最终实现企业利润的增长和服装品牌的升级。书中的内容包括店铺战略、店铺标准、开店工作准备、店铺开业即旺的营销秘诀、店铺运营管理、如何做合格店长、店铺商品管理、店铺绩效评估，大到店铺战略，小到店铺经营的细节，你和你的团队都能从书中学到实用的管理精髓，这些方法将助力你旺店、旺财，成为行业佼佼者。

◆ 著 杨大筠

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2013年10月第1版

字数：200千字

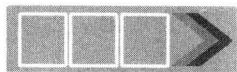
2013年10月河北第1次印刷

定价：38.00元

读者服务热线：(010)67189173 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



前言

服装公司如何成功开办品牌连锁店，这一直是业内人士重点关注的话题。作为服装公司的经营者，我们不能只是一味地羡慕那些大牌服装所独有的独特设计和出色剪裁，而要把更多的精力集中在如何将自己的品牌连锁店成功开起来，并让它顺利运营下去。

一个追求品质的服装公司经营者，必定不会把眼光局限于服装的布料或者整体设计乃至包装宣传，而会把目光放得更加长远，比如经营好自己的品牌连锁店，并通过品牌连锁店给自己带来更多利润，给自己的服装品牌注入更多价值，实现品牌的升级。

这样说起来，也许很多服装公司的经营者会感觉无从入手，毕竟，经营品牌连锁店并不是一朝一夕就能做好的事。不过，你也无须担心，因为销售专家说过，每个行业的规律都是一样的，获得其中一把钥匙，就相当于打开了市场的上千个门。在市场瞬息万变的今天，我们需要的不仅仅是详细的市场信息，不断强化的设计理念，以及对手的销售思路，更重要的是要了解市场的模式。换句话说，虽然条条大路通罗马，但是如果现在有一条路是直通罗马的捷径，那你还愿意在曲折的道路上“颠沛流离”吗？

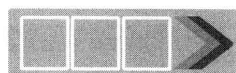
如果你是服装公司的老板，想带领你的管理团队、营销团队找到适合自己公司发展的经营方式，想培养出独当一面的店长和优秀的店员，那么本书会给你和你的团队很多有益的启示。

如果你希望自己的品牌服装连锁店能在同行业中独占鳌头，为自己带来滚滚财源，那么本书也会助你一臂之力。因为，这不仅仅是一本专业的服装市场的指导类图书，更是一本实用的工具书，它包括市场理念、销售

理念、价格定位、服装搭配、前端销售、后端指导等方面的内容。任何相关问题，你都能从本书中找到最好的答案。

道路不通，难死愚公。相信每个创业的人都对自己充满了信心，但是很多时候由于信息掌握不全、技巧不对等，即使你很卖力地去推销自己的服装，也还是打不开顾客的心结，或者根本得不到他们的信任。其实，你不是缺少真诚、尊重以及努力，而是缺少对商品、市场、顾客内心等方面真正的了解。

如果你正在为如何开一家品牌服装连锁店而发愁，如果你在这个过程中遇到了许多阻碍，急于找到一个出口，为自己的事业增添姿彩，那么，请打开这本书吧，也许其中饱含你想要的最实用的技巧。希望其中的一些观点能成为你事业中的支点，然后再通过你自身的努力带动你的团队，培养出优秀的店长、店员，撬起你想要的那个“地球”。



目 录

第 1 章

店铺战略是什么？

- 一、开连锁——逐步扩大店铺规模 2
- 二、破区域——围墙之外求发展 7
- 三、抢市场——成功路上的第一步 10
- 四、补空白——空子里面找商机 13

第 2 章

店铺标准是什么？

- 一、会经销——经销标准有讲究 18
- 二、会选址——如何选址学问大 21
- 三、定店面——店面形象是关键 24
- 四、选店员——店员素质影响大 27

第 3 章

开店工作完备吗？

- 一、析数据——数据上面看盈亏 34
- 二、控成本——先控成本后盈利 36
- 三、管工程——打造高效盈利店 39
- 四、备开业——打响店铺第一炮 42
- 五、优售后——客户满意看售后 45
- 六、巧谈判——租赁店铺要谨慎 51

第4章**开业即旺的营销秘诀有哪些？**

- 一、定卖点——巧定卖点人气足 56
- 二、巧布置——巧用视觉效果好 60
- 三、做陈列——推陈出新客人多 65
- 四、造团队——打造超级销售团 69
- 五、搞促销——提高业绩讲方法 72
- 六、巧定位——顾客期望要了解 78

第5章**旺店的运营管理怎么做？**

- 一、分配任务——有原则、多方法促销售 86
- 二、商品定价——巧妙定价让货品旺卖 90
- 三、推销货品——挖掘客户消费潜能 93
- 四、服务特色——提高客户满意度，增加回头客 96
- 五、品牌营销——固定客源很重要 100
- 六、顾客抱怨——贴心服务送到家 103

第6章**店长，你合格了吗？**

- 一、塑造形象善管理，全面提高能力强 108
- 二、眼光精准选店员，各类人才巧安排 111
- 三、店员职责细划分，中流砥柱职责大 115
- 四、处事冷静，不优柔寡断 120
- 五、懂得沟通，不武断专权 123
- 六、爱才惜才，关爱下属 126
- 七、严于律己，做好榜样 130
- 八、立足现状，勇于突破 133

第 7 章	店铺商品管理管什么？	
	一、产品策略要关注，企业成长可持续	140
	二、渠道困境要解除，品牌建设全靠它	143
	三、网络销售是手段，渠道结构要管好	146
	四、店铺规划有原则，销售氛围须营造	149
	五、货品进出有规划，各类货源巧销售	152
	六、管好店铺一本账，账面清晰条例明	158
第 8 章	店铺的绩效评核——你真的做到了吗？	
	一、条理清——评核绩效要合理	168
	二、算指标——公正考核有依据	173
	三、明奖惩——达到目标促成长	179
	四、追问题——病根找清好下药	184
	五、重提升——绩效评核有用处	190
附录 1	店铺选址评估表	194
附录 2	促销适用的表格	198
附录 3	顾客资料收集与管理的表格	205
附录 4	营销管理表格	207

第1章

店铺战略是什么？

一个成功的服装品牌，必定有它自己成功的发展战略，而品牌服装的战略可以归纳为一点，那就是店铺战略。对于品牌服装而言，其连锁经营店拥有自己的一套完整的营销策略，是走向成功的必要保证。而店铺成功的营销策略需要做到三点：抢占市场先机，这是成功的前提条件；开发新的领域，这是品牌发展的空间；填补市场空白，这是改善经营的必由之路。只有将这几点做好，店铺的营销战略才算成功，店铺也才能有机会扩大规模。

一、开连锁——逐步扩大店铺规模

ZARA 是西班牙 Inditex 集团旗下的一个子公司，是专营 ZARA 品牌服装的连锁零售品牌。2006 年，ZARA 将自己的零售店开到了中国。上海南京西路店是 ZARA 国际服装品牌在中国的第一家门店。

ZARA 品牌服装中国上海南京西路店的选址可以说是业内的一个经典范例。最初，ZARA 的中国区负责人看上了上海市南京路恒隆广场对面这块最繁华的地带。为了把在中国的第一家店开在最繁华地带，这位中国区负责人竟然等了整整一年，直至小铺合约到期才进行规划，之后再通过各种技巧消除了原来小铺位的各种痕迹。开业首日，ZARA 品牌服装中国上海南京西路店的销售额高达 80 万元，创造了让同行望而却步的销售奇迹。

据悉，ZARA 中国分店的门店设计照搬自欧洲，甚至连服装道具也是千里迢迢从欧洲运到中国的。当然，由于运费等成本开销，ZARA 的同类服装在中国比在欧洲要贵 30% 左右。在这种情况下，ZARA 品牌服装中国上海南京西路店仍然能够在开业首日就能获得如此让同行钦美的销售成绩，首先应归功于 ZARA 的门店策略。ZARA 创始人、服装送货员奥特加的理论促成了 ZARA 门店策略的形成。ZARA 门店策略认为，用盈利所得开设更多连锁店比在宣传和市场营销上浪费大量资金要实惠、有效得多。ZARA 每每会把连锁店开在大城市中心区域的最繁华路段，然后以此为圆心辐射周边和更远的较小城镇，靠 ZARA 自身的品牌影响力而不是靠广告宣传赢得消费者、扩大消费群。西班牙是 ZARA 的生产基地所在国，亚洲等低成本地区只负责生产基本款式。ZARA 有 20 个高度自动化的染色、剪裁中心，只把人力密集型的工作外包给周边 500 家小工厂甚至家庭作坊。

作为全球排名第三、西班牙排名第一的服装品牌，ZARA 的另一个成功秘诀就是它的“快”。在短短 15 天内，ZARA 就可以完成设计、生

产和交付等多个环节，这一奇迹被《哈佛商业评论》称为“十五天神话”。ZARA 新制造出的服装不管运到世界任何地方的任何一家连锁店，最慢不超过 72 小时。而且，作为 ZARA 在世界各地的终端和触角的每一个连锁店，其更新周期不得超过两周，在更新上真正做到了货如轮转。在店面扩张上，遍及全球 56 个国家、拥有超过 2000 家连锁店的 ZARA，2006 年 2 月才进入中国，如今已经拥有了 70 家门店。而另一服装品牌优衣库比其早 4 年进入中国，截至 2012 年 5 月才开设了 68 家门店。ZARA 的这种被国外称为“High Fashion”的“快时尚”是 ZARA 的成功之道，最吸引中国服装企业，同时也是中国服装企业最缺、最应该取经的地方。

ZARA 在中国市场的成功有其理念和经营方式的支持，其中连锁店的发展规模和走向，在一定程度上影响了它在中国服装市场的发展方向。正确的连锁经营理念能够帮助一个品牌以最快最好的方式拓展自己的市场，扩大自己的销售空间，这是扩大店铺规模最好、最直接的方式和方法。ZARA 的成功经验值得我们学习。

为了扩大自身品牌的销售范围和发展市场，不少企业纷纷开始在各地开设自己的连锁店，然而，不少连锁店还没有开多久，就面临转让、歇业，甚至关门大吉，其中存在许多问题。

店开不下去的原因有很多，从连锁经营的角度来看，其中关键的原因有两个：一是缺乏成功的单店盈利模式；二是总部缺乏有力的支持系统。这也是关系连锁店能否成功盈利的两大关键要素。

1. 单店盈利模式——凡事预则立，不预则废

有句古话为“凡事预则立，不预则废”，意思是做一件事情前有充分的准备就容易成功，否则就可能失败。同样，开连锁店成功与否，首先在于是否拥有成功的单店盈利模式。

一个单店盈利模式的构建，包括客户定位、选址模型、商品与服务组合和运营策略这四个关键要素。

客户定位

单店模式想要盈利，其中最基础的工作要数客户定位，即首先要清楚店铺的客户源有哪些，明确他们的特点、消费理念、购买方式和习惯、具体的作息时间和商品要求，这些是开设连锁店、掌握单店盈利模式的基础。只有明白了顾客的要求，才能为顾客提供真正有价值的商品。

选址模型

连锁经营的基础是客户定位，而重点则是选址。选址对于单店盈利模式来说可谓“生死要事”，许多连锁店就因为选错了地址而导致销售惨淡。许多企业并没有将选址模型纳入盈利模式的范畴中，认为选址模型只是基础操作层面上一个很浅显的问题，不值得重视，这样的想法很显然是错误的，因为选址对于一个店铺的发展起着决定性作用。只有地址选得好，才会有更多的客户群光顾；否则，商品再好，没有充足的客源也就失去了意义。

何为选址模型？就是连锁店选址的原则和条件要求，包括商圈人口数量、消费者收入状况、店铺的位置、结构以及面积，等等。不过，由于区域市场的巨大差异，选址模型往往需要经营者备有多种不同的方案，例如，一二级市场和三四级市场的选址模型就应采用不同的方案。即便在同一市场，不同商圈的选址模型也应该有差异，比如在商业区和居民区的选址条件和标准就不一样。

商品与服务组合

商品与服务组合与选址一样，也是单店盈利模式的关键要素。在全国拥有近 8000 个连锁专卖店的国际服装品牌森马，其专卖店销售的不仅包括服装，还包括流行饰品、时尚内衣和文具箱包等商品。森马最近推出的第四代

形象店，还设立了包括服装设计、量身定做等项目，店内区域规划也由原来的 2/3 面积承担零售功能，转变为 2/3 区域由售后服务占据。从森马的商品与服务的组合我们可以看到，连锁店应该具有相对完善的产品线来满足顾客的需求，同时还应在连锁店内提供关联性服务，以体现连锁店的独特优势。

运营策略

所谓运营策略，是指对单店的顾客购买率、进店率、客单价、重复购买率等指标起到关键作用的经营策略。不同连锁体系的关键运营策略也可能有所不同，如有的连锁店通过会员制模式提高重复购买率，有的通过媒体广告提高进店率，有的通过独特的现场销售流程和技巧来提高购买率和客单价，等等。独特的运营策略往往是连锁店制胜的法宝。

2. 连锁支持系统——成功的连锁店背后有一个成功的总部

连锁店之所以比独立开店更容易成功，就是因为在总部和连锁分店进行专业分工的基础上，总部能够给连锁店提供强有力的支持。连锁支持系统应该包括以下几个方面。

选址评估支持

由上可知，连锁店的开设并不是想开到哪里就开到哪里，错误的连锁店选址必然会导致连锁店的业绩和销售额惨淡，最终亏损从而走向失败。尤其是一些特许加盟店的加盟者往往在选址方面缺乏经验，这时如果总部不能提供支持和帮助，加盟店很有可能“昙花一现”，难有一番作为。可见，选址评估支持非常有必要。

品牌形象支持

作为分店，连锁店需要与总部保持一定程度上的统一，其中品牌形象上

的统一是基本中的基本。因为连锁经营的销售理念就是在实现店铺区域化、连锁化的同时推广自身的品牌形象，这样做还应有助于连锁店自身的业绩提升。若没有统一的品牌形象，则很容易造成连锁店铺各自为家，孤立无援，很难获得集体得益的规模效应，这种情况下，哪怕有一家连锁店铺闯出了名气，对其他店铺也毫无利益可言。可以说，没有良好的品牌形象将对连锁经营的理念带来巨大的打击。因此，连锁经营要求总部公司提供统一的品牌形象和标准，并对这一标准严加管理，制定相应的规章制度，这样才能更好地为连锁经营理念服务。

培训辅导支持

作为一个成功的品牌，其成功理念往往是品牌腾飞的宝贵财富，而连锁店在经营的道路上，要想少走弯路，就需要总部的培训、辅导与支持。从店铺选址、店铺设计理念到服装陈列，以及员工培训与管理人员的调配，等等，总部都需要给予分店一定程度的培训、辅导与支持。只有这样，才能让新开业的连锁店有一个好的开始，赢在起跑线上，使其更容易盈利。

营销策划支持

连锁经营的体系往往是自上而下的，且行动较为统一，但这样往往容易忽视不同地区的不同市场特点，将差异性变成统一性，有碍特色化市场的发展。如今，消费市场区域跨度较大，在类似的全国性连锁店铺的促销活动中，最为恰当且合适的方法就是采取这种自上而下和自下而上同时进行的双管齐下、相辅相成的营销方式，即当地连锁店在秉承总店营销理念的同时，根据地区特点来规划符合自己地区店铺特色销售、促销方式，报经总部讨论后，就可以实施并投入到促销活动中。这样更贴近当地市场的销售特性，进而可以最大限度地获得更好的销售业绩。

二、破区域——围墙之外求发展

“西远”品牌所有者——中国祺泰服饰业有限责任公司，于1993年成立，是专业从事服装设计、生产、销售以及绿色环保售后服务的大型服装企业，也是目前我国北方地区最大的专业西裤生产厂家其旗下拥有内蒙古祺泰服饰业有限责任公司和北京祺泰远东经贸有限责任公司两大子公司。内蒙古祺泰主要职能为生产，位于内蒙古自治区呼和浩特市虹盛高科技园区西远工业园。北京祺泰为中国祺泰的全资子公司，位于北京市朝阳区朝外大街乙6号朝外SOHO A座。

中国祺泰服饰是国内最早将西裤作为单独服装序列进行发展的企业之一，经过20年的不懈努力，目前已形成以西裤为龙头，夹克、西装、休闲服全面发展的新格局。祺泰公司不仅使西远品牌享誉国内外，还拥有法国“力克”服装CAD系统、日本“兄弟”和“重机”等缝制吊挂设备、意大利“迈埠”整烫定型设备，组建了极具规模的数字化、自动化、专业化的现代化生产流水线，采用先进的电脑系统辅助设计、生产及管理，技术设备与技术力量已同步于当今世界西裤业的最高水准。

该公司还与著名洗涤设备供应商——台湾象王洗衣工业有限公司达成合作，是国内服装业较早推出终身免费干洗、整形等增值服务的公司，目前，“西远干洗”已率先步入绿色干洗时代，并建立了数十家环保洗衣连锁网点，最大限度地为西远产品的消费者提供方便、快捷的售后服务。

1. 西远成功背后的秘密

西远能取得如此成就，与其领头人云全甫密切相关。西远取得了一定成就之后，当时任内蒙古服装协会会长的云全甫并没有安于现状，而是将企业

的视野放到了一个更高的高度，进一步攻城拔寨。按照云全甫的说法，从2007年开始，西远就根据自身优势提出了“胸怀内蒙古，营销全中国”的宏伟战略规划，先后成功地开拓了北京、山东、河北、山西、陕西、河南、甘肃、宁夏、青海、新疆、黑龙江、吉林、辽宁等市场。而作为一家志存高远的企业，西远还将自己的目光投放到更遥远的地方：西远除了引进法国、日本、德国、意大利等的诸多软硬件外，其设计理念也全部来自法国、意大利、韩国等地的主流服饰市场，并获得了良好的反响。按照云全甫的说法，未来的一至两年，西远会将位于内蒙古的工业园区打造成服装工业旅游示范基地，凭借紧邻飞机场和新建火车站的区位优势，让西远工业园成为呼和浩特工业旅游第一站。

西远的成功得益于它能够博采众长，并且敢于突破区域限制，大胆拓展市场。这种做法不仅将西远品牌渗透到了全国，同时也将西远品牌推向了国际。那么，突破区域、拓展市场的重要性体现在哪儿呢？我们又怎样才能不断突破区域、渗透自己的产品呢？

众所周知，耐克、阿迪达斯在中国都做得很成功，而它们最成功的地方则可以简单总结为四个字，那就是“无所不在”。“无所不在”是可口可乐老总20世纪80年代来中国的时候说的。当时他来中国考察市场，走进市场的一个杂货铺，顺口跟杂货铺的老板要一瓶可口可乐，结果那个杂货铺的老板告诉他店里面没有可口可乐。他就说：“我们在中国已经做得很好了，你怎么没有可口可乐卖呢？”杂货店老板说，他嫌我们低端，不愿意给我们进货。可口可乐老总听后非常生气，回去以后就要求可口可乐一定要在任何卖水的地方都出现。结果可想而知，这个市场一下子变得非常巨大。

2. 突破区域限制，大胆开拓市场

如今，阿迪达斯、耐克和可口可乐一样，不仅开直营店拓展终端市场，而且从不局限于某一个城市，只要愿意做的人都可以和它们谈合作。它们从

不局限于一个经销商或两个经销商，不把自己的命运系在某一个代理商身上。在一个城市里面，比如双安商场想挪出一个地方来和耐克谈代理，这个是可以的；或者一个大厦的经营者想把大厦的底层空出来和耐克谈代理，这也是可以的。在一个城市里面，大的代理商可能有两三个，小的那就不计其数了。它们这么做的原因很简单，就是要让商品在中国无所不在。

安踏跟阿迪达斯一样，也在谈中国区鞋子的总代理，并且已经谈成了，还在上海成立了合资的分公司。它们为什么要这么做呢？因为阿迪达斯很聪明，它看到了一点，那就是阿迪达斯跟耐克在中国的一线、二线城市做得非常优秀，但是三线、四线城市是福建企业的强项。它如果要进入三线、四线城市，除了价格上要降低之外，还面临一个难题，即缺少现成的店面。那么，产品与发展渠道的问题要怎么解决呢？最简单的方法就是与对手合作，利用对手现有的渠道，进入三线、四线城市。而一旦进入了这些城市，在这类市场做得最强的就不是李宁而是安踏了，还有因此而得惠的乔丹，它们都是在三线和四线市场非常强的品牌。就这样，它们可以用很少的投入、很快的速度来复制中国大量的市场。

我们还可以举个简单的例子。福建的品牌为什么在面对像耐克、阿迪达斯和李宁这么强大对手的情况下，还能找到自己的成长空间？原因很简单，那就是对市场进行了渗透。什么叫渗透呢？简单来说，只要是人就需要穿衣服和鞋子，那么，这个需要你不能满足？从市场机会来说，这就是成长的机会。哪怕是再偏远的地方，当你的产品能够渗透到这个市场中去的时候，即使你的商品价格不高，但是只要这个市场足够大，你一样可以做成一个很大的企业。

综上所述，我们不难看出：在专注产品、专注品牌的基础上突破区域，将自己的产品渗透得无处不在，拓展更加广阔的市场，才是现代企业做强做大的重要手段。