◉ 中国服饰品牌加盟商创业宝典

祝文欣 辑主编　戴虹　金怡 辑副主编

金牌加盟商

杨洋　编

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

本书系“中国服饰品牌加盟商创业宝典”丛书中的一本。

加盟商是连锁经营销售策略的灵魂。本书专为加盟商量身定做，针对加盟商如何选择服装品牌、市场分析、开店选址、店铺管理、导购管理等内容，进行了详细、深入的实践性指导，令加盟商得以在变化莫测、竞争激烈的商海中遨游。

图书在版编目（CIP）数据

金牌加盟商/杨洋编. —北京：中国纺织出版社，2004.3
（中国服饰品牌加盟商创业宝典，祝文欣主编）
ISBN 7-5064-2902-0/TS·1775

Ⅰ.金… Ⅱ.杨… Ⅲ.服装-商店-商业经营 Ⅳ.F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 014514 号

策划编辑：刘 磊 郭慧娟 责任编辑：吴嘉云 杨 勇
责任校对：余静雯 责任设计：李 歆 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
电话：010-64160816 传真：010-64168226
http://www.c-textilep.com
E-mail：faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
开本：787×1092 1/16 印张：26.5
字数：275 千字 印数：1-6000 定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前 言

中国服饰业的品牌化发展走过了十几年的路程，其间品尝过市场繁荣所带来的巨大收益，经历过市场下滑的发展低谷，感受过品牌创建过程中的坎坷与风雨，也领教了应对消费市场快速变化的残酷竞争。参与其中的企业和个人经历了积累、膨胀、反思和突破的漫长历程。发展至今日，中国的服饰业已成为一个相对成熟的行业，并以惊人的速度发展和壮大起来。

就其发展内容来讲，中国的服饰零售市场和商业格局发生了质的变化。随着信息产业的快速发展和普及，资讯的交流变得越来越容易，消费者可以轻易地找到任何感兴趣的信息，网络的普及也打破了地域的界限，仿佛一夜之间，地球已经一体化了。信息量的增加，使人们的眼界更加开阔。无论是商界的经营者还是普通的消费者，其行为都在日趋专业化，日趋理性化，这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

就其发展规模来讲，中国的服饰行业在持续膨胀和扩张。这种扩张是纵向和横向上的双重扩张，纵向上是不断细分的目标市场，横向上则是不断壮大的企业规模。这种扩充源自于不断加入的“淘金”队伍，同时也势必造成激烈的市场竞争。

面对这些变化，中国服饰业今后的发展方向在哪里？发展的道路在哪里？在逐步细分的市场状况下，服饰业界如何有效提高企业的运作能力？在竞争逐渐白热化的市场环境

中，企业又应该从哪里找到市场营销的突破口？这些问题都非常值得所有服饰业内人士认真思考！

如何适应市场变化，解决生存和发展问题，成为行业关注的焦点。

作为一家专业的管理咨询单位，中研国际品牌管理咨询机构为中外服饰企业提供了从管理到营销等一系列先进的管理培训、品牌规划、市场战略规划和咨询服务；以帮助服饰企业塑造良好的品牌形象、提升自身的管理能力、创造营业佳绩为己任，为中国服饰行业的发展做出很大贡献。中研国际品牌管理咨询机构编写并推出了中国首套针对服饰行业的“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及同名 VCD 系列教程。中研国际品牌管理咨询机构是中国目前培训品牌职业经理人数最多、服务著名服饰企业最多、出版服饰业专业管理书籍及市场研究报告最多的权威机构。

本套“中国服饰品牌加盟商创业宝典”丛书是中研国际品牌管理咨询机构正式出版的第一套服饰品牌加盟商系列丛书，它分析了中国消费市场的实际状况，结合了多年来对服饰零售业的专业研究，提出“决胜终端、零售为王”的观念。希望本套丛书提到的经营运作思想，能给您带来一些启发；希望本套丛书的发行，能够为推动服饰零售业的发展尽到微薄之力，能够给广大的业内朋友带来事业和利益的双赢。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助，在此向他们表示衷心的感谢！由于这一领域在国内尚处于探索阶段，本套丛书的推出旨在解行业之急需，仓促中缺点和不足在所难免，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

特别感谢中国纺织出版社的全体策划编辑人员和出版

发行人员，是他们使本套丛书得以完善和面世。感谢他们的大力支持和为纺织服装行业进步做出的巨大贡献！

本套丛书在编写过程中，参考和借鉴了有关的法律法规和管理书籍，在此一并致谢！

编者

2004 年 3 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

第一章 店铺开发 1
第一节 开店策略 2
一、前言 2
二、开店策略 2
三、展店布点策略 8
四、布点实地调查 11
五、开店计划 16
六、结论 20
第二节 开店的基本战略计划 21
一、前言 21
二、店铺定位 21
三、目标顾客群定位 24
四、结论 28
第三节 开店的主体计划 29
一、前言 29
二、商品基本政策 29
三、促销基本政策 33
四、营业基本政策 36
第四节 开店的店铺设计 38
一、前言 38
二、女性流行服饰店铺设计研究 39
三、男性流行服饰店铺设计研究 42
四、儿童流行服饰店铺设计研究 48

五、店铺内、外装空间设计要素 53
六、动线计划 54
七、商品视觉照明计划 55
八、结论 56

第二章 商品管理 59
第一节 中国服饰界现状 60
一、前言 60
二、服饰店供货厂商的形态 60
三、供应商的行销策略 63
第二节 商品分类与结构 66
一、前言 66
二、商品分类的原则 67
三、商品的组合运用 77
四、结论 82
第三节 商品供应计划的拟定 83
一、前言 83
二、商品计划基本概念 83
三、商品计划的分类作业 88
四、拟定商品计划注意事项 94
五、结论 98
第四节 品牌开发策略 99
一、前言 99
二、品牌经营的趋势 100
三、进口品牌服饰分级 100
四、国际品牌服饰的魅力 101
五、如何引进国外品牌 101

六、引进国外品牌的优缺点 103
七、自创品牌开发 104
八、市场现况 104
九、自创品牌的行销策略 105
十、自创品牌的优缺点 108
十一、品牌的推广与促销 108
十二、结论 109
第五节 商品销售情报管理 110
一、前言 110
二、进货管理 110
三、销售管理 113
四、存货管理 119
五、订货管理 123
六、换季作业 126
七、滞销管理 128
八、结论 130
第六节 商品采购管理 131
一、前言 131
二、商品计划的拟定 131
三、采购数量的决定 135
四、货源的掌控 140
五、采购人员的管理 142
六、结论 143
第七节 商品物流管理 143
一、前言 143
二、物流管理系统 144
三、进货作业管理 154

四、结论 154

第三章 店铺运营 157

第一节 店铺组织体系与工作职责 158

一、前言 158

二、服饰店的组织举例 158

三、店长的职务 159

四、店长职务执行的基本准则 159

五、店长需具备的能力 160

六、以身作则的管理哲学 161

七、其他经营上的管理 169

八、导购员的工作内容 172

九、导购员的工作准则 172

十、销售员的工作守则 174

十一、结论 175

第二节 人力资源运用与教育培训 176

一、前言 176

二、店铺人力资源的评估 176

三、店铺人力的运用 185

四、各级人力教育培训计划 194

五、课程内容安排 198

六、结论 203

第三节 专柜厂商管理办法 203

一、前言 203

二、专柜厂商的特质 204

三、专柜合约的内容 209

四、专柜厂商派驻人员的管理办法 218

五、结论 222
第四节 销售员手册 222
一、前言 222
二、待客销售原理 222
三、根据顾客群类型采取对应的待客方法 235
四、顾客抱怨的处理 240
五、结论 247
第五节 顾客服务管理 247
一、前言 247
二、顾客开发战略 248
三、创造魅力商店的秘诀 249
四、顾客资讯的建立 251
五、固定顾客的培养 253
六、服务的定义 256
七、结论 258
第六节 竞争店对策 259
一、前言 259
二、竞争的未来趋势 259
三、竞争店情报搜集 264
四、竞争店对策的拟定——策略面 273
五、竞争店对策的执行——战略面 279
六、结论 283
第七节 盘点作业办法 284
一、前言 284
二、服饰店盘点概念 284
三、盘点作业流程 286
四、盘点前准备工作 286

五、盘点前后应注意的事项 288
六、盘点组织编立及工作分配 288
七、填表者、盘点者、核对者、抽查者工作职责及方法 289
八、核算盘点损失率 293
九、盘点损失原因 297
十、结论 298
第八节 收银作业管理办法 299
一、前言 299
二、服饰店形态与门市收银工作职责说明 299
三、收银业务流程说明 303
四、顾客支付款项方式与收授 311
五、交班及结账的报表使用说明 314
六、结论 315
第九节 卖场服务办法 316
一、前言 316
二、卖场设施服务 316
三、商品的服务 321
四、销售人员服务 328
五、结论 332
第十节 店铺自我诊断与绩效评估 333
一、前言 333
二、自我诊断的认识 333
三、自我诊断的架构、方法与步骤 338
四、自我诊断的要项 342
五、绩效评估 350
六、结论 357

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第十一节 店铺运营管理 358
一、前言 358
二、店铺管理的基本原则 358
三、手册管理的目的与重点 360
四、店长应执行的业务 363
五、店铺运营手册的种类 365
六、店铺运营手册的制作与应用 367
七、结论 373
第十二节 服饰店的问题与解决对策 374
一、前言 374
二、经营基本战略 374
三、市场行销战略规划 376
四、业绩提升要领 379
五、人才培育 381
六、结论 383

第四章 案例 385
第一节 国外经营案例探讨
——美国 [illegible] 企业集团 386
一、前言 386
二、案例研究——美国 GAP 企业集团 387
三、结论 395
第二节 国外经营案例探讨——日本 [illegible]
及 [illegible] 395
一、前言 395
二、急速成长的 UNI CLOTH 396
三、女性服装连锁——NICE CRAP 401

四、结论 407

参考文献 408

第一章

店铺开发

第一节　开店策略

一、前言

掌握通路，就是掌握市场。

店铺是企业赖以经营生存的通路。有人说“掌握通路，就是掌握市场。”通路是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织，这是菲利普·科特勒在《营销管理》中采用的概念。通路的最终目的在于让产品和服务以最有效的方式被消费，从本质上说，是消费者的消费心理和消费习惯决定了通路的构架。在商品同质化、以消费者为导向、促销竞争空前激烈的现在及未来的市场中，拥有良好的店铺是企业占有市场的关键因素之一。

服饰业是流通业中的基础行业之一。对于服饰店铺的开发，虽然与其他流通零售业中的店铺有异曲同工之处，但由于服饰业本身的产品、顾客群、经营通路的特性，使得服饰业的店铺开发与其他行业的店铺开发又有所不同。而开店策略与经营策略息息相关，由开店策略所衍生的各种微观的经营战略，都与宏观的企业经营的远景、策略、计划有着互通之处。

进入市场前的环境分析、独立及多店连锁的开店策略、服饰店的开店计划、设店的执行、百货专柜及门市的实地调查……都有服饰业独特的运营方式。

二、开店策略

服饰从业者无论是打算开独立店还是企图发展服饰连锁的大型企业，在进入服饰业前，都必须做审慎的市场分

析。市场分析结果是开店策略的远景及方针，一般的市场分析包括三个部分：市场现况分析、市场趋势分析和市场定位。

市场分析结果是开店策略的远景及方针，一般的市场分析包括三个部分：市场现况分析、市场趋势分析和市场定位。

(一) 市场现况分析

市场现况分析的主要目的是为了从现有的市场状况出发，判断在行业发展阶段中企业的经营策略是否正确。主要包括产品、竞争者、消费能力概况及市场范围界定等。简单地说，就是明确找出要卖什么（产品）？怎么卖（通路、经营形态）？在哪里卖（市场范围界定）？

1. 市场规模调查分析

无论是初次踏入服饰业的新手或是已有经验但想另辟新市场、推出新品牌的市场领导者，在正式开店前都必须预估市场的营业额及现从业者的市场情况。对于新加入者必须从全国市场一步一步地缩小范围，以至调查到地区市场。对于已有经验者则可直接由特定顾客群市场，如少淑女（20～30岁）市场或特定地域市场（如北京市），开始调查现有的状况。如果是跨国品牌，还需要做国际市场的调查评估，其中年营业额、市场范围等都是初步资料。

2. 市场饱和度分析

有了市场规模的初步资料后，还必须做市场饱和度调查，统计现有从业者的厂家数量、店面数量、市场占有率等，评估此时进入市场是否适合。如果时间允许，甚至可以调查在数年内可能进入的潜在厂商，以确定所进入的市场是否

仍有开店的利润空间。高饱和度的市场开发成本高、利润低；低饱和度的市场成本低但顾客较不稳定，市场的饱和度也会影响到租赁店铺的难易。

猿产品和竞争者分析

如果是新进入服饰市场，一流服饰品牌和业内领头羊的产品及公司状况是必备的资讯，紧追其后竞争对手的产品及公司动态资讯也是不可缺少的。分析竞争对手的目的是为了了解竞争对手在参与市场竞争中可能采取的战略行动，把握竞争对手成功的经验或失败的教训，洞察各竞争对手对可能发生的行业变化、竞争环境变化及竞争行为倾向可能做出的各种反应等，则后面的展店布点战略就可依据主要竞争者的发展状况做相应的调整。除确定主要产品和竞争者外，这个阶段的分析中还包括确定各种必要的属性分析、经营策略分析及价格带分析等。

源消费者和消费能力分析

有了主要竞争者的资料后，就可按照公司既定的概念，找出主要的顾客群范围，进行消费者和消费能力的分析。行业内的消费者和消费能力，对未来店铺的商圈、立地的选择及卖场的设计都有极大的参考价值。以大众消费群为主顾客的服饰企业，进驻都市繁华区，需要的是基本商圈立地策略；相反地，以高消费的小众（相对于大众市场的小区域目标顾客）消费群为主顾客的服饰企业，高级社区等特定商圈及较次的立地条件都是可以接受的选择，因为小众顾客对品牌店铺的忠诚度较强，较差的立地或特定商圈仍是选择

需要全本请访问 www.ertongbook.com