◉ 中国服饰品牌加盟商创业宝典

祝文欣 辕主编　戴虹　金怡 辕副主编

旺铺运营

郑思铭　编

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

本书主要是针对加盟商的店铺从业人员而编写的。本书提供了各种系统、实用的管理表格，对店铺选址、货品管理、人员管理、财务管理等店铺运营管理做了较为全面的诠释及案例分析，是开店铺、管理店铺、提升店铺形象的实战宝典。

图书在版编目（CIP）数据

旺铺运营／郑思铭编. —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 7-5064-2897-0／TS·1770

Ⅰ.旺… Ⅱ.郑… Ⅲ.服装—商店—企业管理 Ⅳ.F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 014504 号

策划编辑：刘 磊 杨 勇 责任编辑：王安平 责任校对：楼旭红
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
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：18.5
字数：191 千字 印数：1—6000 定价：34.00 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 开店前的几个问题 1
第一节 谁都可以开店吗 2
第二节 你会规划资金吗 4
一、资金概述 4
二、资金的筹措 10
三、筹措资金应注意的问题 13
四、资金的运用法则 18
五、远离资金风险 22
第三节 你会对经营效益做分析吗 25
一、营运分析种类与方法 25
二、连锁经营指标 26
第四节 店铺的位置怎么选 26
一、选择店址 26
二、店铺选址的主导因素分析 28
三、确定店铺地址 33
四、商圈调查与市场评估 37
第五节 开店前还需要考虑哪些事 53
一、工商相关手续 53
二、需要具备的税务知识 69
三、需要具备的银行知识 75

第二章 展示完美的店铺形象 83
第一节 店铺形象是什么 84

一、店铺形象构成的要素 84
二、店铺形象对零售商的作用 87
三、零售商设计店铺的技巧 88
第二节 吸引顾客的店铺招牌 91
一、招牌的种类 91
二、使用恰当的招牌材料 93
三、招牌文字的设计 94
第三节 合理的店铺外观 95
一、现代风格的外观 95
二、传统风格的外观 96
第四节 实用美观的橱窗 98
一、橱窗布置对消费者的影响 98
二、橱窗的布置方式 100
三、橱窗的设计要求 103
四、橱窗的制作要求 106
第五节 颇感振奋的外部照明 108
一、招牌照明 108
二、橱窗照明 109
三、外部装饰灯照明 109

第三章 令人心动的卖场设计 111
第一节 促进销售的卖场布局 112
一、空间布局 112
二、通道布局 113
第二节 专业的装潢设计 116
一、天花板的设计 116
二、墙壁设计 118

三、地板设计 119
四、货柜、货架设计 120
五、收银台设计 121
六、试衣间设计 122
第三节 营造轻松舒适的卖场氛围 122
一、色彩设计 123
二、声音设计 129
三、气味设计 132
四、通风设备设计 133
五、制服设计 134
六、室内照明设计 136

第四章 重要的商品管理 139
第一节 正确的商品计划 140
第二节 商品的构成 141
一、组合搭配原则 142
二、服装商品构成 148
三、商品的价格设定 153
第三节 商品的组合 166
一、商品结构 166
二、店铺商品组合条件的限制 167
三、商品群的构成 168
第四节 店铺规划与商品配置 170
一、店铺规划的原则 170
二、卖场的设施及功能 171
三、商品配置 173
四、商品货架管理 175

第五节　店铺商品管理　177
一、商品的管理　177
二、进货、存货、退货与商品调拨　178
三、损坏商品的处理　187
四、商品调价技巧　190

第五章　店铺的人员管理　197
第一节　职位设置与任职资格　198
一、职位设置　198
二、任职资格与条件　198
第二节　店铺人员管理　199
一、店铺人员的选择与招聘　199
二、店铺人员的培训　201
三、店铺人员的配备和安排　206
四、店铺人员的考核　208
第三节　薪酬管理　211
一、薪酬管理制度　211
二、各类人员薪酬管理制度　217
三、店铺薪酬管理表　221
第四节　管理规范　226
一、员工工作行为守则　226
二、奖惩　229

第六章　全面的顾客管理体系　233
第一节　顾客管理系统的建立　234
一、顾客管理系统构图　234
二、顾客管理基本要素　235

三、顾客管理的重要性 237
四、顾客管理目的 237
五、建立顾客的资料 237
第二节 顾客的购买行为分析 241
一、顾客的价值观 241
二、品牌忠诚度 241
三、顾客的个性化 242

第七章 强有力的服务保障 243
第一节 服务过程管理 244
一、服务过程中的原则 244
二、服务过程的规范 251
三、服务执行细则 254
四、顾客抱怨的是你最需要的信息 257
五、顾客投诉的原因分类 258
六、处理顾客投诉的诀窍 260
七、接受顾客投诉时与顾客交谈的原则 261
八、防止重新发生投诉事件的对策书 261
第二节 店铺安全与防范 262
一、卖场安全管理 262
二、店铺防损管理 267

参考文献 278

第一章

开店前的几个问题

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一节　谁都可以开店吗

常言道："生意做遍，不如开店。"能够拥有一家理想的服饰店铺，能够坐店经营、待客上门，生意与生活完美结合，实在是一件快乐的事情，也是令人羡慕的事业。

既然是如此美妙的事业，是不是任何人都有能力去拥有？答案要从下面的问题中去寻找，让我们先来检验一下自己的基础吧。

问题1：我对自己的健康状况满意吗

工作都是店铺运作成功的基础，而这一切都需要有健康的身体和旺盛的精力。

经营一家店铺不可避免地要涉及很多方面的事情，更需要长期进行很多细致的工作和大量信息的分析处理，这些工作都是店铺运作成功的基础，而这一切都需要有健康的身体和旺盛的精力。店铺的持续发展和不断地成长，是你梦想的实现，同时也是你理想的起点。

你是店铺唯一的依靠，你很重要，一切都取决于你。

要记住：你是店铺唯一的依靠，你很重要，一切都取决于你。给你三个建议：

⑴ 定期检查身体，多给自己一些关注；

⑵ 保持适当的运动，它会使你充满足够的精力去迎接任何挑战；

⑶ 建立平和的心态，它会使你更年轻、更理智。

问题2：我有足够的激情和信心去经营店铺的事业吗

"玫琳凯"公司成立于 1963 年，位于美国达拉斯，主营化妆品。现有职工二十余万人，年销售额 3 亿多美元。公司

总经理玫琳凯是个大器晚成的女企业家，她的管理秘诀不仅适合化妆品公司，而且适合其他各类公司，她的坦诚、关心、信任的企业价值观赢得了企业界广泛的认同。玫琳凯女士曾遇到一个会占卜的人，这个人预言玫琳凯女士一生不会有成就，也不会拥有金钱。玫琳凯女士说："有一种充满激情的可爱的小昆虫，它叫黄蜂，按照物理学的原理，它的翅膀不可能带动如此沉重的身体在空中飞舞，但大黄蜂不管这些，它想飞，于是它抖抖翅膀就飞了起来。"玫琳凯女士创立了自己的品牌以后，大黄蜂就被制成了胸针，佩带在公司高层管理人员的胸前，成为"玫琳凯"公司文化的象征。看到这个故事后，你对自己有了新的认识和了解了吗？

它的翅膀不可能带动如此沉重的身体在空中飞舞，但大黄蜂不管这些，它想飞，于是它抖抖翅膀就飞了起来。

猜猜我可以全身心地投入店铺的经营吗

⑴ 一对男女情投意合，心心相印，于是相恋了，成为了恋人。在他们共同步入婚姻的殿堂之前，他们需要一个基础："专意"。

⑵ 一对恋人，情深意切，恩恩爱爱，于是结婚了，成为了夫妻。他们发誓，要白头偕老，共度一生的时光，在誓言兑现之前，他们需要一个基础："专心"。

⑶ 一对夫妻，相敬如宾，举案齐眉，在他们的心目中，对方比自己更重要。他们拥有美满幸福的生活，彼此永远不分开，成为了最让人羡慕的人，在这个愿望实现之前，他们需要一个基础："专一"。

生活如此，经营也是如此。如果选择经营店铺作为事业的起点，那么坚定你的事业信念，无论以后会发生什么事情——"专意"；提升你的经营水平，用心去经营——"专心"；

坚定你的事业信念，无论以后会发生什么事情——"专意"；提升你的经营水平，用心去经营——"专心"；即使遇到挫折和障碍，去解决它，不轻言失败，不轻易放弃——"专一"。

即使遇到挫折和障碍，去解决它，不轻言失败，不轻易放弃——“专一”。

第二节　你会规划资金吗

开办新店，启动资金极其重要。没有资金什么也别想办，什么也办不成，这正应了那句俗话：“一分钱难倒英雄汉。”

一、资金概述

(一) 启动资金为开店之本

启动资金为开店之本。

想开店吗？想！准备好钱了吗？企业需要资金，开工得有本钱，没有钱，纵使诸葛亮转世，恐怕也是枉然，更何况区区一介草民了。的确，要创业，怎离得开钱呢？没有钱，怎么招人，怎么进货，怎么开拓市场，怎么……怎么着也少不了钱。

开店的过程首先就是一个花钱的过程，然后才能赚钱，因此你必须确保资金够用。

开店的过程首先就是一个花钱的过程，然后才能赚钱，因此你必须确保资金够用。穷家富路，这是古人总结的原则，就是说在家里待着，钱少一点不要紧，在外出的时候，一定要带足盘缠，钱一定要充裕。这个原则也适合你创业初期的资金计划。你应当筹措到比预算多一些的资金，以防止出现各种意外情况。在使用的过程中，一定要合理使用，尽量将现金留在自己的手中。因为正式营业时还要花费大量的现金，还可能会遇到资金周转困难的情况。特别是刚开始经商时，这种可能性就更大。如果启动资金不到位，很可能会因为一笔微不足道的资金，弄垮你刚刚起步的事业。因此，要充分考虑启动资金的筹措，并适时、适量、适度地储备和

利用，做好资金运用的统筹安排，力求把风险降到最低的程度。

因为没有才去做，做了就可能有了；因为不知道才去学，学了就可能明白了。

资金对于开店极为重要，但这不等于说你没钱就开不了店，当不了老板。想想看，当老板的目的不就是为了赚更多的钱，创更大的业吗？如果手里已经有很多钱，那还用得着费劲地创业吗？所以，没有钱才当老板，没有事业才去创业。天下的事情就是这样简单，因为没有才去做，做了就可能有了 ;因为不知道才去学,学了就可能明白了。

如果你没有足够的钱，又想开店，那么有两种办法：一是借，二是积累。当然这两种办法也可以结合运用。你从现在就可以开始储蓄资金，这是个人打工的薪酬，一点一滴的累积起来，达到某个数额后，就可以脱离打工生涯，开始自己开店创业。没有积蓄，切不要盲目地开店。否则，开业后才发觉资金周转不灵，无法营运下去，原来的资金也可能因你的盲目行动而失去，即便是生意有潜力也难以为继，那是非常可惜的事。

把钱放在银行里，除了保存资金外，实际也是借此和银行建立关系，成为银行的客户，将来在借贷及其他服务方面，也比较方便。

㈡ 启动资金的分类

开店需要花哪些钱，需要花多少钱，这些问题你首先得弄清楚。你思考得越仔细，投资这本账你就弄得越清楚，对以后的经营也越有利。一般店铺开办费用可以分以下几部分：

⑴ 购买固定资产费用。这包括店铺场所（租用者除

外)、营业设施和用具的购置费。

⑵ 周转资金。用于购买货品。

⑶ 日常营业费用。如运输费、保险费、办公用品费等。一般创业新手常会忽略这项支出，但在经营中往往会遇到许多突如其来的支出。

⑷ 人员薪金。这里包括店员和经营者本身应得的报酬。

以上各项费用，也可以分成两大类：一类为一次性承担的费用，另一类为定期承担的费用。通常，新开店者对于开业的一次性承担的费用，会有比较充分的认识和准备，而对定期承担的费用则较为忽视。然而店铺在开业后的数月内，都处于摸索期，还不可能走上正轨，故定期承担的费用如果准备不足，在开业一段时间后就容易出现困难，初期的营业额未必能够应付每月定期的开支。所以，创业者在筹办店铺之时，务必留有一定余地，将定期承担的费用充分做到计划中去。

下面我们按一次性承担的费用与定期承担的费用来细分启动资金。

员爰一次性承担的费用宀开启准备金雪

⑴ 店铺场地购置费(租用者除外)。

⑵ 店铺装修费(招牌、门面、灯光、墙地等)。

⑶ 店铺登记注册费。

⑷ 店铺柜台、货架等设备购置费。

⑸ 铺货费。

⑹ 橱窗或商品展示装潢费。

⑺ 收银机、计算器、秤、电脑等经营必需品购置费。

⑻ 其他杂项费用。

固定期承担的费用，营运周转金等。

⑴ 经营者的工资。

⑵ 聘用店员的工资。

⑶ 店铺场地租金（购置者除外）。

⑷ 水电费。

⑸ 保险费。

⑹ 税收和管理费。

⑺ 办公用品费。

⑻ 借贷利息（假如有借贷的话）。

⑼ 杂费。

上述启动资金的细分，仅是给新开店的老板们提供一个基本的参考，店主完全有必要根据自己的情况再分细致一些。在开店过程中，对启动资金的评估本身，就反映了店主的管理水平。一个想获得成功的店主，应对自己精心投资的项目所需的资金有明确了解，并制定出清楚的计划，在实施中注意其变动情况，及时做出必要的应对措施。

一个想获得成功的店主，应对自己精心投资的项目所需的资金有明确了解，并制定出清楚的计划，在实施中注意其变动情况，及时做出必要的应对措施。

㈢ 拟定投资计划

开个小店铺，看起来非常简单，实则不然。许多眼高手低的人，投资时不做计划，轻视开店的难度，干一步看一步。可是，一到具体开办的时候，便会遇到许多原先未料到的问题，使开支大大超过当初的预算。这就难免出现手忙脚乱的局面。因此，投资经营店铺要获得成功，创业者最好不要怕麻烦，尽可能详细地拟定一个投资计划。计算一下投资所需要的资金数额，衡量一下是否能够承担得了，从而避免因投资过大而引起财务上的困难，导致经营失败。

计算一下投资所需要的资金数额，衡量一下是否能够承担得了，从而避免因投资过大而引起财务上的困难，导致经营失败。

需要全本请访问 www.ertongbook.com