◎中国服饰业经营实战丛书

店铺运作

杨大筠　主编　李宽　副主编
杨大筠　李　宽　编著

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

此书是专为服饰专卖店的管理者而写的。本书详细介绍了店铺的选址与开发，店长在营运管理中的工作细则，激励士气的店铺人员管理，有效的商品管理，店铺促销的运作管理，如何利用数据进行分析的资讯管理，顾客管理和店铺服务管理以及店铺绩效的评估。本书全面列出店铺实际的工作方法，拿来即用，非常方便有效，无论对新店长还是老店长的工作都会起到很好的帮助作用。

图书在版编目(CIP)数据

店铺运作 / 杨大筠，李宽编著. —北京：中国纺织出版社，[illegible]

(中国服饰业经营实战丛书 / 杨大筠主编，李宽副主编)

ISBN [illegible]

Ⅰ.店… Ⅱ.①杨…②李… Ⅲ.服饰 商店 商业经营

Ⅳ.[illegible]

中国版本图书馆 CIP 数据核字([illegible])第 [illegible] 号

策划编辑：刘 磊 曲小月 戴 超 责任编辑：王安平

责任校对：余静雯 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 [illegible]号 邮政编码：[illegible]

电话：[illegible] 传真：[illegible]

[illegible]

[illegible]

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

[illegible]年 [illegible]月第一版第一次印刷

开本：[illegible] 印张：[illegible]

字数：[illegible]千字 印数：[illegible] 定价：[illegible]元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

后　记

“中国服饰业经营实战丛书”第一批5本图书在各方面的配合和帮助下得以面市，作为策划和主编的我们，将自己的管理理念总结成书与服饰业界同仁分享的急切心情终于稍有释然，但作为丛书，这还仅是一个开始。

美国联合时代公司作为一家国际型的管理咨询企业，多年来专业为国际纺织、服装及零售行业服务所积累的经验，为本系列丛书提供了务实有效的管理内容。并将国际流行的管理理念，结合中国服饰企业实际情况，做了大量改进工作。既保留了最前沿的管理思想，也溶入了大量实用制度及案例，目的在于，务实地将中国服饰企业管理需求展现出来，以便随时应用到企业实际管理运作中去，为广大企业提供实质性的帮助与支持。

我们在为中国众多服饰企业进行有效的培训及管理咨询过程中，深深体会到企业发展对管理的迫切需求，我们的工作尚需要在实施服务过程中不断完善，但是我们相信，我们的努力会对中国服饰行业发展起到一定支持作用。

因为，我们一直把为客户提供国际一流服务，作为我们一贯的责任……

http:www.udtimes.com

E-mail:sereny@udtimes.com

作者简介

杨大筠先生是国际管理机构首席企业管理顾问、讲师、美国协亚品牌管理公司中国区高级品牌管理顾问，香港亚太管理机构成员，早年在加拿大攻读服装设计专业，后于香港理工大学专门进修零售管理专业，并在加拿大 LA'ALBOTROS 及多家著名国际知名服饰企业担任亚洲区培训经理、市场及中国区销售总经理等高级管理工作，对产品企划、生产管理、品牌推广、营销管理、店铺运作具有 13 年成功而丰富的国际零售管理实战经验及先进的管理理念。现为中国连锁经营协会服饰行业特别顾问，并得到服装时报、中国服饰报、21 世纪经济报道、中国服装杂志、旅游卫视、天津电视台等媒体报道支持。杨先生比较擅长企业的战略规划、品牌管理、商品企划、营销管理等工作，是国内服饰行业比较专业务实型的专家。

李宽先生是联合时代国际管理机构高级讲师、管理顾问，香港真维斯公司中国区培训高级经理，李先生早年毕业于东华大学纺织工程专业，并曾于香港理工大学进修营销管理专业。李先生在多年担任中外著名服饰行业中国区高级经理的工作中积累了丰富的实战经验，并在服饰行业人力资源管理、服务管理、店铺运营管理方面具有先进的管理理念，擅长于连锁店经营、优质营销、目标管理等方面的培训及管理咨询方面的工作，是一位具有丰富实战管理经验的专家。

前　言

随着中国加入 WTO，2003 年中国的服装服饰市场将全面向世界开放，虽然中国是服装大国，但真正的世界名牌并不多，国内大部分企业还没有真正的实力与国外大的服饰品牌抗衡。面对急骤变化的市场环境，企业发展的空间越来越小，压力越来越大，因此，练好企业内功，创优秀品牌，制定有特色的经营策略，全面提升店铺业绩，成为每位企业家和部门主管所必须面对的问题。

服饰企业经营与品牌树立是一个完整的系统工程，在目前非常激烈的市场竞争中，企业必须在各方面都做好，策略正确、制度完善、计划周密、执行有效、调整及时，容不得半点失误。国内的服饰企业在近几年发展很快，尤其是民营企业如雨后春笋般茁壮成长，但发展过快势必导致基础管理跟不上，管理系统不能适应宽幅变化的运作，会出现产品问题、加盟商管理问题、店铺管理问题和服务问题，各项制度需要完善，各种系统需要调整，因此，“中国服饰业经营实战丛书”就是专门针对以上问题为正在成长和发展期的国内中小型服饰企业而编写的一套实战型丛书。为了满足行业最迫切的需求，解决最广泛层面上的问题，本套丛书首批推出五本，分别是：

《商品企划》详细阐述了一种服装品牌的建立和企划，它包含根据潮流趋势和新型面料进行的设计企划，针对市场状况的投放企划，根据上货期设计高效的生产企划以及最关键的市场营销企划。本书在每节后还附有实际案例可供读者作为操作参考，它将使你在一切尚未发生的时候，已经掌握了一切。

《连锁加盟》主要是针对那些急需拓展市场的服饰企业而编写的。书中详细介绍了连锁加盟系统的准备和建立，如何制定正确的加盟策略，加盟系统总部的实务操作管理以及加盟店的具体营运管理。本书会让你的企业与加盟商在合作中共同成长。

《店铺运作》是专为服饰专卖店的管理者而编写的。书中详细介绍了店铺的选址与开发，店长在营运管理中的工作细则，店铺人员管理，有效的商品管理，店铺促销的运作管理，利用数据进行

需要全本请访问 www.ertongbook.com

分析的资讯管理，顾客管理，店铺服务管理以及店铺绩效的评估。本书全面列出店铺实际营运的方法，拿来即用，非常方便有效，无论对新店长还是老店长的工作都会起到很好的帮助作用。

《超级导购》是专为服饰店的导购而写的。书中详细介绍了作为一名超级导购应具备的素质、能力和知识，如何树立现代导购的新形象，导购在营业前、营业中和营业后的工作职责，优质服务八步曲，卓越的推销技巧，各类顾客购买服装的心理预测以及有效处理好顾客的投诉。在书后的附录中还介绍了服装面料、面料的洗涤与保养、皮革面料的保养、服装的洗涤标志、服装尺码换算及服装英语等知识。本书是内容最全面的服饰导购手册，导购一旦拥有此书，将会使你的业绩大幅提高，赢得上司和同事的赞赏；店长也可用本书对员工进行培训，不断提升他们的整体素质。

《视觉营销》是专为服饰卖场装饰推广人员而写的。书中用大量图片详尽介绍了服饰的摆放在一定时间内所能散发出的视觉魅力，对于店铺的标志和招牌、橱窗设计、店面布局、展示架的应用、壁面展示、模特儿的展示与选择 POP 的位置、照明灯光的运用、导购的服装、装饰物品甚至店铺香味都有非常具体的设计说明。本书还应用实例、实图讲解了店铺的九种陈列技巧，介绍了各类不同服饰店视觉营销设计。这是一本最全面陈述服饰店陈列技巧的好书，公司推广人员可以参考本书实例，把公司的橱窗和卖场变成一个无声的超级导购。

“中国服饰业经营实战丛书”是一套实务操作的工具书，是服饰企业管理人员和前线员工手头必备的参考资料，尤其是书中的实用表格和管理制度，使管理工作或服务工作更加得心应手。

丛书的编写得到了众多专家的支持，他们投入了许多精力与宝贵的时间，在此深表感谢。同时，因为时间仓促，不足之处敬请指正。

“中国服饰业经营实战丛书”主编　杨大筠

副主编　李　宽

目　录

第一章　店铺组织系统的管理　员
第一节　店铺组织的设计与结构　圆
第二节　店铺组织的规划　猿
第三节　店铺职位的职能范围　远

第二章　店铺开发管理　员
第一节　店铺商圈的调查与选店管理　圆
第二节　店铺的开店作业管理　愿

第三章　店铺营运管理　猿
第一节　优秀店长应具备的素质　源
第二节　店长工作职责　苑
第三节　日常销售活动　员
第四节　店铺安全管理　愿

第四章　店铺人员管理　缘
第一节　店铺人员管理规划与职位设置　源
第二节　店铺招聘选用管理　苑
第三节　店铺考勤管理　园
第四节　升迁、离职管理　源
第五节　员工的培训与辅导　员
第六节　绩效评估与激励　猿

第五章　店铺商品管理　愿
第一节　店铺规划与商品配置　圆
第二节　商品的构成　苑

第三节　商品的组合　　2
第四节　店铺商品管理　　2
第五节　商品的数量控制和调整　　2
第六节　商品的例外管理　　3
第七节　商品的陈列与展示　　3
第八节　商品的库存控制　　3
第九节　商品的盘点　　3

第六章　店铺的促销管理　　3
第一节　促销活动的规划　　3
第二节　促销方案的制定　　3
第三节　促销费用的管理　　3
第四节　促销运作管理　　3
第五节　促销方案的成效评估　　3
第六节　促销情况分析表　　3

第七章　店铺的资讯管理　　3
第一节　店铺资讯管理系统的建立　　3
第二节　资讯管理事项　　3
第三节　店铺营运表单管理　　3
第四节　表单管理权限的划分　　3
第五节　店铺运作表格总览表　　3

第八章　顾客管理　　3
第一节　顾客管理系统的建立　　3
第二节　顾客的分类管理　　3
第三节　顾客管理表单　　3
第四节　[illegible]系统　　3

第九章　店铺服务管理　　3

第一节　服务特色定位　　……
第二节　销售服务管理　　……
第三节　服务过程管理　　……
第四节　顾客投诉管理　　……

第十章　店铺的绩效评估　　……
第一节　店铺绩效评估程序　　……
第二节　店铺绩效提升作业　　……
第三节　提升店铺业绩的技巧　　……

参考文献　　……

出版者说

2001 年 11 月，中国加入世界贸易组织，从而使中国服装业开始更大范围、更深层次地进入世界市场的竞争。可喜的是，我国服装行业除劳动力成本优势之外，还具有许多得天独厚的竞争资源：世界级的加工规模，完整的产业体系，全球最大的出口份额和世人瞩目的超大级内需市场，5000 年华夏文明的深厚底蕴，全面建设小康中迸发出的不可抑制的对服装精神层面、健康层面的需求……所有这些优势条件为服装行业奠定了一个大发展的宽厚基础。毫无疑问，新世纪将成为中国服装业创建辉煌的绝好时机。

服装出口连年创出历史新高、100 亿元的盈利水平，把中国服装业推上纺织全行业大势的主要支柱地位。重要的地位带来更大的市场竞争空间。

中国服装行业中小企业居多，我国加入 WTO 促使外贸体制改革加快，国家放宽进出口经营资格管理，中小企业、民营企业成为服装出口大军中最具活力的一支队伍。

告别了短缺经济，品牌主导的时代正大张旗鼓地进入人们生活的每一角落，服装品牌经济在流行、时尚、充满变数中迅速成长，为把握住这一机遇的人们赢得大把利润和无限风光。令人惊羡的品牌效应将全行业的注意力紧紧地吸引到产品创新与品牌建立上来，为打造企业的核心竞争力起着无可替代的作用。

与国际接轨的品牌经济新形势要求企业必须以国际化标准来做国际竞争的准备，如何面对新形势的挑战，如何以国际水准建立品牌，如何运用先进的管理模式提高效益，如何让产品创新获得令人满意的市场效果，解决这些问题需要学习现代企业管理知识、经营决策的各种理论及实际经验；需要掌握做好工作的全新理念和具体办法。

然而，在面对图书市场上名目繁多的经营、管理类图书时，服装行业的从业人员却有些无所适从。因为，首先，服装行业的特性

使之在众多泛化的经管类图书中难以找到解决实际问题的答案；其次，许多大路化的经管类图书或过于强调基本理论，或定位过于瞄准职业经理人。众所周知，我国服装行业受先天、环境等因素影响，在管理方面的职业化程度远远落后于其它强势行业。因而，如何能对症下药，针对我国服装行业现状提出经营、管理层面的，行之有效的操作原则是关键所在。

“中国服饰业经营实战丛书”正是作者针对行业的实际需要精心组织编写的一套学了就能用的工作指南性图书。作者的高学历年轻化保证了图书理论体系的时代先进性及完整性；多年名企业的专业化工作经历保证了丛书的权威性和可信赖程度；深入钻研、反复实践的精神保证了丛书对服装企业生产、营销全过程描述的准确性和规范性；一切为企业着想、精雕细刻的写作态度保证了各种管理手段的可操作性。以这套丛书为依据的学习班已经成功地把许多企业送上了康庄大道。我们感谢作者为企业在市场竞争中占有先机而精心筹划了这套工具书。

中国纺织出版社总编辑

郑群

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

店铺组织系统的管理

店铺是企业的龙头，
是企业最直接的效益创造者，
是企业伸向市场的桥头堡。

第一节　店铺组织的设计与结构

店铺是企业的龙头，是企业最直接的效益创造者，是企业伸向市场的桥头堡。

店铺是企业的龙头，是企业最直接的效益创造者，是企业伸向市场的桥头堡。营业部作为营销管理中的重要组成部分，营业部门的店铺管理模式中快速反应管理模式讲究标准化、专业化的组织系统，店铺管理模式中组织模式选择同样也受到企业人力资源、财务状况、产品特征、消费者及竞争对手等因素影响，企业根据自身的实力及企业发展规划，用最少的管理成本获得最大的经济效益。

店铺管理模式店铺组织设计的原则

服饰商品作为时尚产品，属于快速消费品，时间性、季节性非常强，而每季的销售周期较短。

1.必须符合服饰产品经营的特性

服饰商品作为时尚产品，属于快速消费品，时间性、季节性非常强，而每季的销售周期较短。因此，在建立店铺组织体系时，应当强调岗位，部门设计的合理性，相互协作的速度以及对市场信息的反馈速度。

2.必须考虑企业的规模

由于规模的大小，在工作数量及员工的人数上均会有所不同，因此组织阶层的编排及各部门的职务也应随之不同。

3.应建立完善的传导督察体系

上级对下级执行程序，公司命令指示的传达途径，应是按照组织架构程序执行的系统。

4.明确职责范畴

明确组织结构内各个职能人员的责任及权限，规范权限，职责范畴。

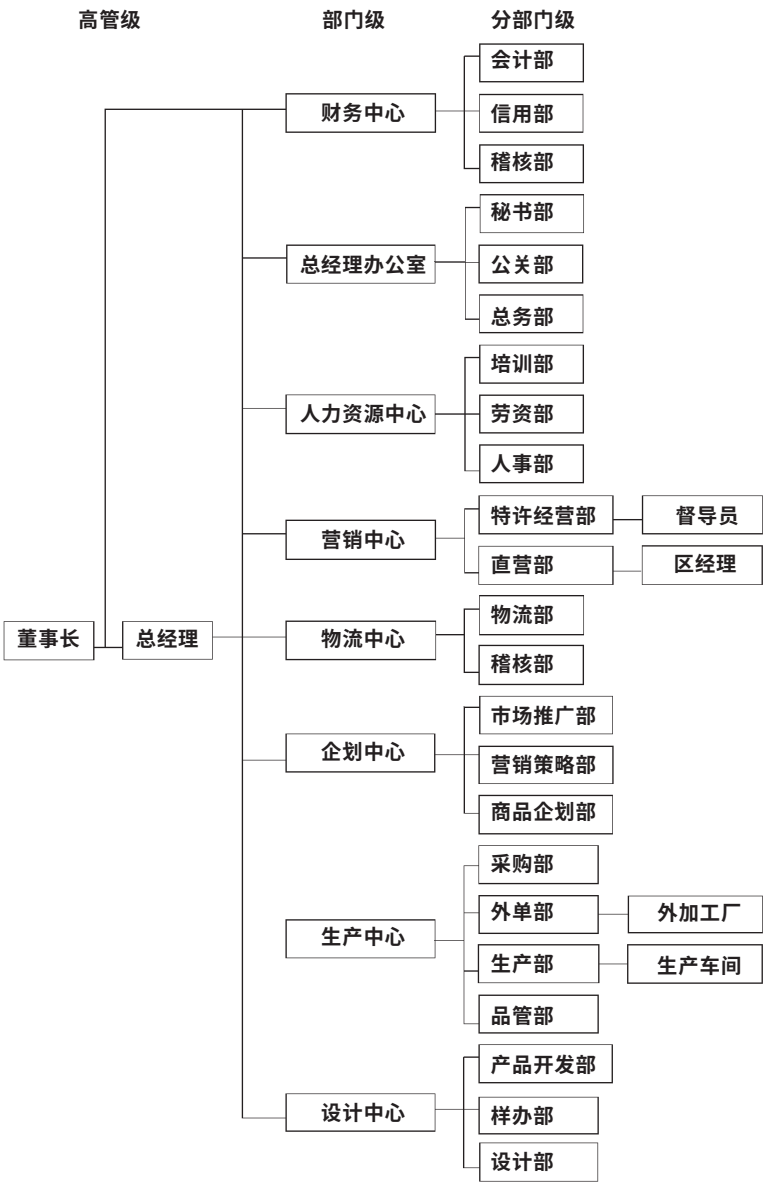
5.合理的人才的配置

按照在职人员的职务、经验、能力，量才而用，不可量人而用，更不可因人而设岗，根据组织的实际需求配置人员。

第二节　店铺组织的规划

一、店铺管理模式企业总部组织机构图

图 员原员　店铺管理模式企业总部组织机构图



二、设计健全店铺管理模式组织应注意事项

1. 基础型店铺管理模式组织

当分店的数目在 30 家以内时，整个体系构成越简单越好，以达到整体运作效率化，由总经理负责，下设财务部、营销部、物流部、生产部、设计部、培训部六大基础职能部门即可，由总经理直接下达命令。

2. 职能型店铺管理模式组织

当分店数量达到 80 家时，此时适宜分工专业化，以降低成本，提高运营效益，应当具备财务中心，总经理办公室、人力资源中心、营销中心、物流中心、企划中心、生产中心、设计中心八大专业职能部门。

3. 多级型店铺管理模式组织

当分店数量达到 250 家时，应当强化三级管理制，健全原部门的部门职能，使其面对市场竞争，反馈更加直接、有效。

4. 分公司店铺管理模式组织

当店铺增至 500 家以上，管理难以直接应付庞大的业务需求，必须加强分公司的权限职责，使其具有更大的经营范畴，具有更强的应变能力。

当店铺增至 500 家以上，管理难以直接应付庞大的业务需求，必须加强分公司的权限职责，使其具有更大的经营范畴，具有更强的应变能力。

三、健全的店铺管理模式应具备八大机能

组织开发机能、原材料开发机能、商品技术机能、教育机能、促销机能、金融机能、资讯机能、经营管理机能。

四、店铺管理模式部门组织机构特性

1. 店铺管理模式的部门优点在于部门分工专业化

店铺管理模式强调企业组织整体专业化分工的结构。

组织依照企业整体运营机能的需求进行设计，功能部门较全，整体组织运作讲究协作，互相支持，互相推动，总经理将只负责重要的资源整合，店铺管理模式强调企业组织整体专业化分工的结构。

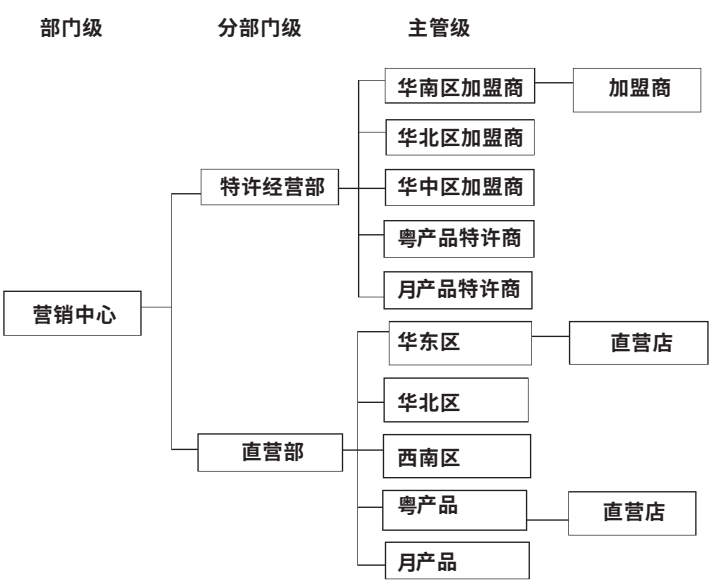
店铺管理模式系统管理结构中，对于营销中的组织结构规划如下

▼按地域划分　根据企业市场拓展战略需求，分区、分城市规划营销部门结构，店铺管理模式在按地域划分中，主要按级管理阶层，同时，也强调区域分公司结构专业性，店铺管理模式可根据企业经营规模等情况复制及扩展（参见图 1－2）。

▼产品型划分　按企业经营或产品种类，在原有模式基础上扩充，两种模式交替使用，但此种模式易造成工作重复，地域重叠等问题（参见图 1－2）。

▼按品牌类型　众多的服饰企业已走向品牌经营的道路，品牌不同风格，运用同样渠道经营，成本上较少，但是由于经营风格及水平造成两种品牌混淆，不利于顾客区分。店铺管理模式在各品牌经营过程中，将根据企业经营、管理水平、专业程度、确定组织架构（参见图 1－2）。

图 员原圆　店铺管理模式的店铺组织机构



营销中心是企业的生命线，也是企业组织结构最大的部门。

从图 1－2 中可以看出，营销中心负责企业整体产品推销，策划营销中心是企业的生命线，也是企业组织结构最大的部门，分别由特许经营部及直营部两大体系构成，同时，因产品策划不同、地区不同，因而采取分区管理，对加盟商而言，总部服务支持将更有效，直接到位，对直营店而言，分区而治，更有利于专注管理及营业提升工作，营业部有关促销、商品企划、营销策略，均由总部统一制定，减少了分公司人员工作压力和差异，工作更趋于专业化。

五、店铺管理模式及店铺岗位设置

店铺管理模式必须按组织系统的实际需求、组织职能需求，明确岗位设置，才能针对职位进行编制及衡量，根据职位的规划，进一步用作人才招聘及培训依据。

第三节　店铺职位的职能范围

一、店铺管理模式营销组织部门职能范围

员工直营部 特许部经理岗位职责

职务名称：直营部/特许部经理。

直接上级：营销副总经理。

直接下属：参见图 1－3。

本职工作：直营店/特许加盟商的拓展与管理。

直接责任：

- 部门内下级单位运作事项稽查与协助。
- 问题的反应与呈报。
- 人员士气与绩效的提高。
- 人员的在职训练。
- 其他有关行政交办事项。
- 公司营运目标的协助达成。
- 公司主管会议的参与。
- 部门内会议的召开与主持。
- 周工作检讨与计划。
- 部门费用预算的计划、控制。

需要全本请访问 www.ertongbook.com