

# 正文

## 第 1 节：前言(1)

中国服饰业买手模式运营丛书

前言

服饰店铺买手销售模式突破传统服饰店铺的销售模式，给现代服饰店铺的经营带来了全新的方法，这种方法不但增强了店铺的销售能力，而且也十分简单有效。这种方法要求店铺在合理分工的基础上，完善自己的“三手”协作销售模式，是我在多年实践经验的基础上提升总结出来的，是对欧美各大国际服饰品牌进行终端店铺改制项目的成果。

欧美服饰品牌企业在店铺销售经营上，可以说各有各的经验，各有各的方法，而买手终端店铺运营模式就是适用于不同品牌店铺的销售模式，这种模式可使店铺的品牌得到全面的提升，使各品牌店铺达到一个比传统店铺更高的经营层面。

从国际服饰店铺运营发展的情况来看，其经营形式一般有以下四个阶段：

(1) 简单售卖时期。可以说，从服饰成为商品的那一天起，这一阶段就开始了。直到 18 世纪末期，这一阶段才被发生在服饰产品生产领域的工业革命打破。

(2) 传统服饰店铺销售时期。这一时期始于 1900 年前后，到 20 世纪 70 年代末，主要的代表国家在欧美。在这一阶段，欧美服装企业的生产能力得到空前的提高，特别是到了 20 世纪 50 年代后期，欧美各服饰公司的品牌意识大大增强，它们意识到对终端店铺进行改造，以提升其店铺竞争力的重要性。在店铺里，它们配备了专业的销售人员进行销售，也开始关注店铺的装修和内部商品的陈列。

(3) 后服饰店铺销售时期。这一阶段从 20 世纪 80 年代开始至 2004 年，这时的服饰店铺销售方式虽然仍是传统型的，但是，在店铺服务内容上却发生了很大的变化，各服饰店铺开始注重对顾客的个性化服务概念的开发。这个阶段的服饰店铺开始对导购员进行系列化的服务培训，同时，在陈列、售后服务、卖场装修、品牌形象等方面都有了提高，店铺销售服务人员的经营管理水平也大大提升。

(4) 买手型终端店铺销售时期。2004 年后，在欧美国家服饰品牌店铺中，买手型销售成为一种全新的服务形式。这个时期的服饰店铺在销售模式上有了新的突破，对专业人员进行了分工，共同协作运营店铺。在店铺销售服务方面，提倡为顾客提供个性化的服务，同时，利用现代科学技术发展的成果，以店铺营销为中心，形成网络销售、电话销售、客户订制、上门服务的立体式销售模式。

以上四个阶段是店铺经营发展的大体状况。在这四个阶段当中，店铺的经营形式也是多种多样的：

(1) 普通服饰裁剪店铺。这也就是我们常说的裁缝店，主要由店主为顾客量身定做服饰，经营者一般是个体。在欧美，许多国际服饰品牌都是从这样的店铺发展起来的，经营者给顾客提供服饰设计、裁剪、制版、缝制等全套流程服务。

(2) 普通服饰售卖店铺。这种店铺没有固定的经营品牌，靠散货进行售卖，主要依靠店主的眼光与经验进货，经营的货品以大众化服饰产品为主，中高档服饰产品相对较少。

(3) 品牌专卖店铺。这种店铺是由服饰品牌公司或是服饰品牌代理加盟商经营的店铺。

店铺内一般都有统一风格的装修与店铺标志，服饰产品为某一知名品牌，经营比较规范，提供的服务也较为专业，货品来源非常固定。

## 第 2 节：前言(2)

(4) 买手型服饰店铺。这种店铺是最近几年发展起来的，店铺经营者一般都是经过培训的服饰买手。这样的店铺主题风格明确，会以自己的品牌或是店铺品牌向外界作宣传。买手型服饰店铺有自有品牌与店铺品牌两种细分形式。自有品牌是买手经过商标注册，然后用自己的资源在市场上寻找服饰产品，采购回来后换贴上自己的商标进行售卖。这样就形成了买手自有经营品牌。另一种是买手有自己的店铺品牌，而服饰产品则没有品牌，买手们通过塑造良好的店铺品牌，向消费者提供良好的服务，这个时候就形成了买手店铺品牌的经营模式。店铺内主要由销售师负责，零售师（卖手）进行售卖工作，买手与陈列师则负责商品和店铺整体形象的策划管理与陈列管理。

在服饰店铺的市场运营中，买手模式下的服饰店铺销售模式占据了主要地位，这也是服饰产品销售服务的必然趋势。因此，我们认为，国内的服饰店铺也应改制，建立起“三手”协作的销售模式，以此形成服饰品牌的终端竞争能力，加速品牌的发展与传播。

推出本书的目的是希望国内服饰业的朋友们与我们一起探讨学习，共同推进国内服饰店铺的经营发展，以提升服饰店铺的综合竞争能力与服务水平。

王士如 2008 年 9 月于法国巴黎

## 第 3 节：第店铺“三手”

### 第一章店铺“三手”

#### 第一节什么是店铺“三手”

买手模式下服饰店铺的主要人员构成是店铺内的“三手”，所谓“三手”，是指以下三种店铺工作人员。

##### 1. 店铺销售师

店铺销售师是由传统服饰店铺经营模式下的店长或店经理转变而来的一种全新职业。销售师在店铺中起到经营管理的角色，其专业服务技能与经营管理水平要比传统的店长或店经理更高。销售师应具备的知识和技能包括以下几个方面：

- (1) 受过高等文化教育。
- (2) 经过服装设计专业培训或受过专业的服装设计高等教育。
- (3) 良好的服务知识基础。
- (4) 市场营销的基础性知识。
- (5) 丰富的着装知识及高超的实践技能。

- (6) 专业的色彩知识及技能。
- (7) 美容化妆知识及技能。
- (8) 陈列知识及技能。
- (9) 销售管理知识及技能。
- (10) 店铺经营管理知识及技能。
- (11) 运用现代电子信息设备的知识及技能。

从以上 11 点中可以看出,对销售师的知识及技能要求远远高于以前的店长或店经理,销售师的这些知识及技能对其在店铺中履行经营管理的职能起着关键性的作用。

## 2. 店铺零售师(卖手)

店铺零售师也叫卖手,是从服饰店铺导购员发展而来的一种全新职业概念。在欧美,各品牌店铺对于零售师的要求也十分高,这是因为零售师在终端销售中起着非常重要的作用。零售师需要具备的知识及技能如下:

- (1) 服务礼仪知识及技能。
- (2) 店铺传统销售知识及技能。
- (3) 电话销售知识及技能。
- (4) 上门销售知识及技能。
- (5) 服饰产品基础知识及技能。
- (6) 零售心理学知识及技能。
- (7) 美容化妆知识及技能。
- (8) 着装知识及技能。
- (9) 色彩知识及技能。
- (10) 陈列知识及技能。
- (11) 货品管理与销售统计知识及技能。
- (12) 销售数据分析知识及技能。

从零售师的知识技能中可以看出,其知识结构中部分是之前导购所需要掌握的知识及技能。但是,零售师的知识及技能要远远高于原来的导购员。他们要熟悉并能熟练运用多种不同的销售方式,在店铺销售师的组织安排下,做好店铺的各项销售工作。

## 3. 店铺陈列师

店铺陈列这些年越来越为国内外服饰品牌所重视,对陈列师的要求也越来越高。在国内,陈列师这个职业出现还不到四年的时间。陈列师主要是为终端店铺陈列服务的,在买手店铺销售模式下,陈列师一般是驻店的。根据企业规模、品牌要求的不同,有的企业或品牌只有 1~2 名陈列师,为企业制订整体的店铺陈列方案,有的企业是由多名陈列师进行分工协作,共同负责店铺的陈列设计与执行。陈列师在买手店铺销售模式下,是直接服务于店铺的,对他们的知识及技能要求如下:

- (1) 受过服装设计专业培训或是系统性教育。
- (2) 色彩知识及技能。
- (3) 服饰陈列搭配组合知识及技能。
- (4) 平面设计知识及技能。
- (5) 受过高等文化教育,最低学历在大专以上。
- (6) 销售基础知识及技能。
- (7) 制订陈列方案知识及技能。
- (8) 店铺形象及商品管理知识及技能。

以上八项是陈列师必须要具备的知识及技能,也是陈列师做好店铺服务工作必备的素质。

## 第 4 节：“三手”的职能

### 第二节“三手”的职能

买手店铺销售模式是一种立体化的模式，需要各专业人员的协作配合，才能够完成整体的店铺销售活动，这就需要对“三手”的工作职能进行划分，以更好地协同工作。

#### 1. 销售师的工作职能

销售师的工作职能主要有以下 13 项：

(1) 管理店铺的职能。这一职能是从原来的店铺经理或是导购员职能沿袭下来的，销售师对店铺负有管理职责。

(2) 店铺财务管理职能。销售师应当具备对店铺进行财务管理的能力，这是其很重要的职能之一。

(3) 店铺货品陈列及陈列维护的职能。这是对陈列师工作职能的一种补充，店铺陈列师在制订出陈列方案后，销售师就需要对陈列师的陈列进行管理与维护，以保证陈列师的意图得以贯彻和落实。

(4) 店铺销售管理。销售师要对店铺的日常销售工作进行管理，以使店铺的销售体现其专业性，使品牌的特点得以充分展示。

(5) 店铺或品牌形象的维护。店铺自有品牌或店铺经营品牌的形象要靠销售师来维护，以保证店铺的品牌形象获得最好的展示效果。

(6) 为顾客提供订制服务。销售师要具有服装设计师的基本技能，以便于在顾客进行成衣订制或自行设计订制的时候能提供专业化的个性服务。

(7) 顾客着装服务的顾问职能。店铺应当建立对顾客着装的服务标准，由销售师提供个性化的顾问服务，使自己品牌的顾客能够在销售师的着装建议下得到更好的着装效果。

(8) 为顾客提供色彩服务的职能。色彩与服装的关系是由来已久的，销售师应当能给顾客提供个性化的色彩服务。

(9) 美容化妆建议服务。销售师应当掌握足够的美容化妆知识，能为顾客提供美容化妆的个性化服务。

(10) 情感服务职能。有时，销售师要为顾客提供一定的情感服务，情感服务是销售师打动顾客的良好方。情感服务是指在顾客遇到一些不顺心的事情的时候，销售师应当倾听他们的诉说，帮助顾客消除不良情绪。

(11) 与企业总部沟通协调的职能。销售师在店铺销售过程中，会接到许多顾客对企业或产品的抱怨或投诉，销售师应当及时与企业总部进行沟通协调，以妥善解决这些问题。

(12) 进行店铺对外的公关活动。这是销售师在店铺中应当发挥的主体工作职能。店铺在经营中会遇到各种意想不到的事件，销售师应当发挥公关的技能，处理好各种事件。

(13) 与企业买手进行销售数据信息的交流。这是销售师日常工作中必须要做的事情，销售师将当日的销售情况以数据与文字的形式传送给买手，与买手就当日销售服装的款式、色彩、数量等进行分析研究，从而帮助买手将产品开发的工作做得更好。

#### 2. 零售师的工作职能

零售师的工作职能是由销售师进行整体规划和分配的。在具体的店铺服务中，零售师的主要工作职能如下：

(1) 站班销售职能。所谓的站班销售工作职能，是零售师履行传统导购等待顾客上门销售的工作，服饰店铺销售的形式是固定的门面销售服务。零售师在工作当中，需要履行这种常规的销售工作。

(2) 上门销售工作职能。这是指零售师在销售师的指导下，上门为目标顾客进行销售或提供个性化服务的一种常规性工作。在买手模式服饰店铺中，这是一种经常性的工作职能，零售师要配合销售师上门为顾客进行新服装款式的销售，为自己品牌的VIP顾客提供各种个性化服务，比如着装服务、化妆服务等。

(3) 销售统计分析职能。零售师需要对店铺的销售数据进行统计说明，找出款式畅销或滞销的原因，并将这些数据形成文字，报送给销售师，由销售师与买手进行沟通。

(4) 店铺商品管理与陈列职能。零售师需要对店铺内的服饰商品进行管理与统计，并协助陈列师做好各项陈列工作。

(5) 店铺网络式销售职能。买手模式下的服饰店铺一般都会建立自己的销售网站，销售网站应与品牌总网站的风格一样，其功能是宣传品牌与进行网络销售服务。零售师要在销售师的安排下做好这项工作。

(6) 电话销售职能。店铺电话销售也是零售师必须要做的基础工作之一，零售师要每日对那些目标消费者进行电话访问，以提高店铺的销售额。

(7) 协助销售师为顾客提供个性化服务。零售师在店铺销售工作中，需要协助销售师为顾客提供必要的个性化服务，这些服务包括顾客着装服务指导、顾客个人色彩断色、顾客美容化妆服务以及其他咨询类服务。

(8) 店铺设施管理维护职能。零售师要对店铺的基础设施进行必要的管理与维护，以保持店铺设施的质量；还需要做好店铺的环境卫生与安全防卫工作，以确保店铺能为顾客提供优质高效的服务。

### 3. 陈列师的工作职能

陈列师的主体工作是做好店铺服装的陈列与商品组合策划。但是，在店铺销售过程中，陈列师还必须在销售师的安排下，履行其他与自己专业有关的职能。陈列师的具体工作职能如下：

(1) 制订店铺的陈列方案。陈列师应当根据服饰上货的时间、陈列的主题、特殊销售节日陈列以及其他专项陈列活动制订主题陈列方案，这是陈列师的主要工作职能。不同的季节，不同的节日，服饰品牌会需要不同的陈列来展示其主体服饰，进行销售卖点的宣传，陈列师要因时因地制宜地制订出独特的陈列方案。

(2) 与品牌买手、设计师进行陈列方案的沟通。陈列师在制订陈列方案时，需要与品牌买手、设计师就陈列方案中具体的陈列款式进行商讨，以使制订出的陈列方案更适合自己的店铺。品牌买手、设计师在开发自己品牌产品的时候，都会就某一款式的组合搭配进行陈列方面的考虑，而陈列师是具体制订陈列方案与实施这些方案的，因此，陈列师与品牌买手、设计师的沟通，可以帮助陈列师形成最好的陈列方案，更好地促进产品在店铺中的销售。

(3) 陈列方案的执行。制订好陈列方案后，陈列师就要在销售师、零售师的配合下，将陈列方案加以执行。

(4) 维护陈列。陈列师每日都要对陈列进行维护，因为陈列的款式是用于销售的，消费者的试穿、试选等都会改变陈列的布局，陈列师就应当每天对陈列进行恢复与调整。

(5) 协助销售师、零售师为顾客提供色彩、着装搭配、美容等个性化服务。陈列师在色彩、服饰搭配方面具有专业优势，因此可以协助销售师、零售师，为顾客提供更好的专业化服务。

(6) 店铺形象与陈列设施的管理维护。陈列师需要对店铺的外在和内在形象进行日常的管理维护，以保持店铺形象的完整性；对店铺内部的灯光设施、陈列环境也需要进行必要

的管理维护，以使这些设施能始终为顾客提供高效的服务功能。

陈列师是店铺门脸的重要修饰人，因此，在店铺“三手”中，陈列师的作用不可小视。

“三手”工作职能的划分，对于服饰店铺进行买手销售模式的改进具有指导性意义，经营者要明确这三者的工作职能，才能够更好地将“三手”的作用发挥到最大，从而使店铺的生意越做越红火。

## 第 5 节：“三手”的协调(1)

### 第三节“三手”的协调

销售师、零售师、陈列师在店铺日常的销售工作中的协调，对实施买手模式销售的店铺至关重要。只有“三手”协同运作好了，才能够发挥出买手服饰店铺的立体式销售优势。

#### 1. “三手”之间的结构关系

在工作协同运作中，首先需要对“三手”结构关系进行明确。店铺销售师、零售师、陈列师的关系如图 1-1 所示。

#### 图 1-1 店铺销售师、零售师、陈列师三者的关系图

从图 1-1 中我们可以看出，店铺销售师担当的是店铺经营管理者角色，在承担自己的销售工作职能时，还要对零售师、陈列师进行管理与组织。这说明，销售师在店铺里的地位是非常高的，作用也是最大的。

零售师与陈列师是在销售师的组织安排下进行工作的，二者从组织关系上来说处于一个相对平等的地位上。但是，在具体工作的协调上，二者就是互为主次的关系。在买手店铺销售模式下，这一点体现了专业主导的思想。比如，零售师执行某项具体销售工作时，需要陈列师的配合，那么，零售师就在此项工作中处于领导的地位，因为他在销售这个专业分工上是绝对优于陈列师（甚至销售师）的。这一点也体现在陈列师的工作中。比如，陈列师需要销售师、零售师进行陈列工作协作的时候，陈列师就处于领导的地位，因为陈列师在陈列方面具有专业性。

#### 2. 店铺人员的配置

在店铺内，销售师、零售师、陈列师人员的配置数量是店铺人力资源配置的重点。不同规模的店铺在人员配置上，有着不同的需求。这需要根据店铺面积、店铺所在地、工作时间安排的不同进行确定。但是，销售师的数量一般常规店铺有两名，分为早班晚班各一名；店铺规模大的，有楼层或区间分隔的，各楼层与区间的销售师配置也是两名；小规模店铺有一名销售师就可以了。

## 第 6 节：“三手”的协调(2)

零售师的数量是不固定的，因为店铺销售主要靠零售师去完成，人员的数量应当控制在

能够正常开展店铺销售工作就行，具体配置数量由店铺业主确定。

陈列师的配置则较为简单，一般店铺 1~2 名就可以了。

### 3. 店铺销售人员的工作协调

在店铺销售中，往往需要各专业人员之间的协调运营，才能将销售工作做得更好。下面，我们用法国品牌 AMOL 的案例来说明“三手”之间的工作协调与配合。

AMOL 是法国的一家主要生产男女高档休闲服的品牌，该公司在 2003 年进行了全面的终端店铺买手模式改制，其店铺在欧美地区共有 230 家，在法国巴黎有四家，其中有两家旗舰店。本案例写的是他在巴黎第五大街上的一家旗舰店的运营情况。

上午 9 点，店铺销售师达姆兰小姐召开了店铺内部工作会议。首先，她对昨天晚班留下的交班事项进行了布置，并对昨天全天的销售进行了总结性分析；店铺内 19 名当班零售师与 1 名陈列师认真地听取了她的会议分析；接着，19 名零售师提出了自己当日的工作安排计划表。达姆兰认真地看了这些工作计划安排，并进行了相应的分工，具体分工如表 1-1 所示。

表 1-1 达姆兰对店铺人员的分工

工作项目 人员数量 项目目标完成情况备注 电话销售 4 名零售师 目标客户回访、50 名目标客户销售成交指数必须完成 常规站班销售 6 名零售师 完成 100 位顾客销售指数必须完成 98% 后勤保障 1 名零售师 保障店铺货品供货与店铺进补调货必须完成 上门服务 4 名零售师 上门对 4 名 VIP 顾客提供个性化服务，对 15 名顾客提供上门销售必须完成个性

化服务；完成 15 名顾客的 97% 网站维护与网络销售 2 名零售师 完成店铺网站的款式更新、上传，对网络 89 件订单进行处理必须完成 顾客个性化服务 销售师 1 名、

零售师 1 名 完成店铺顾客的个性化服务 零售师协助

完成店铺陈列维护与调整 陈列师 1 名、

零售师 1 名 完成店铺陈列的当班调整布

局 零售师协助

完成当班计划完成

评比分配工作会议共需时间 25 分钟，散会后各零售师与陈列师都很快进入到自己的工作中。

在营业期间，陈列师与一名配合她工作的零售师在完成基本工作的前提下，要对店铺内部需要协助的零售师提供必要的帮助。

达姆兰这一班的工作时间到下午 3 点结束，晚班是由销售师林芬丽斯小姐负责。到下午 2 点 30 分，各外出服务的人员都陆续赶回店铺，进行当天的工作总结，并准备进行交接班工作。2 点 50 分，林芬丽斯小姐班组人员共 13 人准时到场接班，她首先派出 10 名零售师与 1 名陈列师接替现场的工作。自己则与 1 名零售师接替下达姆兰的个性化顾客服务工作，两人进行了简单的交接班。晚班的人员较少，因为不必提供外出销售服务工作，重点就是店铺销售、电话销售（电话销售只到晚上 6 点就结束了）、网络销售这些基础性的工作。到晚上 7 点，除网络销售人员需继续工作外，其他零售师与陈列师都转入晚班俱乐部的销售工作。

晚班俱乐部销售模式是买手模式服饰店铺提供的一种特色服务，就是对自己品牌的 VIP 客户与目标客户开放自己的店铺，在店铺里举行类似于聚会的社交活动，每天晚上都进行，主要是给顾客提供休闲场所，顾客可以在这里结识新朋友，可以在这里谈论各自的生活，交流服饰着装的心得。晚上的俱乐部活动也是一个销售的高峰，因为大多数顾客都会在这个时候与其他顾客交流对服饰产品的看法，从而作出购买服饰产品的决定。店铺提供各种精美的饮料与点心，只收取成本费用。顾客坐在陈列精致的店铺中，一边与其他顾客或朋友谈论生活，谈论店铺内的服饰款式等，一边品尝着咖啡，这构成了浓厚的 AMOL 生活文化氛围。店铺内的零售师、陈列师在销售师的安排下为顾客提供各种服务与咨询，与顾客聊天说地，

并且在每天晚上 8 点 30 分的时候，对当天到的新款服饰产品都要召开一场小型的发布会，模特由店铺内的零售师、陈列师们临时担当。

晚班的下班时间在晚上 11 点整。如果遇到特殊节日与周末，可持续到第二天凌晨 2 点结束。

从上面的案例中，我们可以看出店铺内销售师、零售师、陈列师的工作协调与分工，这也是像 AMOL 这样的国际品牌店铺长盛不衰的法宝。国内服饰品牌有的因规模与店铺面积等原因，也许达不到这样的要求，但是，实现基本店铺立体化的销售模式还是可以达到的。借鉴 AMOL 销售师、零售师、陈列师的工作协调安排，国内的服饰店铺也可以形成自己的店铺销售模式。

## 第 7 节：第一节进、补、调货品及运营(1)

### 第二章店铺常规销售模式

#### 第一节进、补、调货品及运营

在买手服饰店铺经营模式下，店铺的进货、补货、调货是销售师、零售师、陈列师都需要参与的工作，这三种不同专业员工的参与，为服饰产品的进、补、调货的科学性奠定了基础，弥补了传统服饰店铺进、补、调货品靠店长一个人经验的不足。

##### 一、进货与补货

在进货与补货过程中，销售师要对零售师的进、补货品进行指导与监督，并与零售师对当班进、补的货品进行综合分析；零售师则要对进、补的货品讲出理由，对进、补货品的款式、色彩、工艺、流行时尚因素进行定性的分析，并汇报进、补的服饰款式以前的销售数据。对销售数据的分析有以下几个方面：

(1) 购买此款式服饰产品的顾客职业分析。由顾客的职业构成，可以确定此款式服饰产品的市场潜力还有多大。

(2) 购买产品的顾客一般会在什么场合下穿着此款服饰。这种分析能够帮助我们推断出顾客身边人群的受影响程度。

(3) 此款服饰产品被竞争对手跟仿的程度。对于那些已经达到销售旺季的服饰产品，销售师与零售师在进、补货品的时候都要非常小心，而对于刚刚上市不久就出现断货的产品，则应积极地找出畅销的原因，然后进行必要数量的进货与补货。

(4) 销售期分析。对已经过了销售期的服装款式进行定性分析，不要再进、补已过销售期的款式，并将其分析结果反馈给公司市场销售部门与负责店铺运营的买手。

在分析过程中，零售师要与销售师一起对销售货品的分歧点进行论证，这时应以零售师为主导，因为零售师对店铺货品的销售最为了解。销售师应对零售师的意见进行分析和整合，与零售师达成进、补货品的共识。在形成进、补货品的决议后，销售师要进行汇总，并形成文字与数据信息，上传给公司的市场销售部门，同时，销售师还应向公司的买手人员传送一份。这项工作每天都必须要做的，也是店铺在进、补货品方面的一种规范化运作。

##### 二、调货作业

因店铺所在地域的消费者习惯、气候、款式流行趋势等原因，都会造成一些服饰产品在某些地区的滞销，而对于这些滞销的产品，最好的解决办法就是调货，将这些滞销品调配到其他地方的店铺进行二次销售。在店铺经营中，调货分为以下三种情况：

(1) 将某店铺的滞销货品调配到适合销售这些款式的店铺中, 这种情况任何服饰店铺都会出现。在买手服饰店铺经营模式下, 买手会对每日上报的销售数据进行汇总与保存, 对各店铺内的销售情况进行分析, 发现滞销款式后, 他们会向店铺销售师发出询问的指令。销售师要针对买手的询问进行调查, 了解滞销款式的情况, 并将结果汇报给企业买手, 买手会根据具体情况将滞销的款式外调到其他地区的店铺进行销售。买手因长期在不同的市场中活动, 对各地店铺的销售他们都非常了解, 从而能够准确无误地对各地店铺的滞销货品进行调配。

(2) 调进货品的作业。这种情况正好与上述情况相反, 因为某款式的畅销, 店铺可以根据需求向买手提出调进某货品的申请, 买手在经过分析后会作出调进决定。一般调进货品的情况是由以下几种原因引起的:

1) 货品在其他地区店铺内已经进入销售末期, 而在此地店铺的销售刚进入成熟期, 这时, 买手对这款货品不会再进行采购或要求企业进行再生产了, 而是从其他地区的店铺将这些款式调往好销地区的店铺。店铺销售师与零售师要填写所需货品的调货数量清单, 买手在进行全面综合的分析后, 会对数据进行一些相应的调整, 然后就开始进行调货。

## 第 8 节：第一节进、补、调货品及运营(2)

2) 货品因为天气等原因, 会在某些地区造成滞销, 这时, 买手会根据店铺销售师与零售师的意见, 进行货品的调整。

3) 某地区的店铺由于某款式服饰产品被竞争对手仿制, 而直接影响到该款服饰产品的销售, 这时, 买手应根据店铺销售师的反映, 进行实地调查。主要调查被仿款式的数量, 有多少家竞争对手进行模仿, 然后根据情况进行调货。买手型服饰企业一般采取的都是快速多款少量生产与供货的方式, 在这种情况下出现后, 这一款式的服饰产品都基本上不再进行生产与采购了, 剩下的也是尾货, 对店铺与品牌的销售影响并不会很大。

4) 销售地区出现新的时尚流行趋势, 而店铺中原有的款式并不能有效地满足市场的新需求, 这时, 买手也会进行实地考察, 并会听取当地店铺销售师、零售师的意见, 决定是否调换店铺内的服饰产品。这种情况出现后, 店铺需要进行大量的款式更换, 买手与企业会重点对这些地区的店铺进行二次供货。二次供货就是第二次大批量地对店铺的服饰款式进行更新, 这样就能很好地保证店铺新款与时尚流行度的超前, 从而不会影响店铺的销售业绩。

(3) 尺码问题的调货。由于不同地区消费者的身材并不相同, 在店铺货品配发的时候, 会经常出现尺码配套工作没有做好的问题。这些问题出现后, 销售师可以将自己店铺里销售不好的尺码与其他地区的店铺进行调货, 这样既可以保证自己所需要的服装尺码货源充足, 又能够使别处地区的店铺也能够得到自己所需要尺码的服装。

以上三种调货情况是店铺销售师与零售师进行调货工作分析的基础, 在运营中, 销售师会与品牌买手进行积极的配合, 以保证自己在销售中能够准确无误地进行调货运作。

### 三、陈列师在进、补、调货中的作用

在进、补、调货的前期, 陈列师会与零售师一起商讨货品陈列的预案, 并与企业买手、设计师进行必要的沟通, 以确定店铺所需要的陈列方案。通常, 在买手模式下的服饰店铺进、补、调货中, 陈列师要做好以下几项工作:

(1) 与零售师进行沟通, 对新进的货品陈列方案进行调整。店铺所进的款式不可能只

有一件两件，而是有许多款式、许多色系，对这些新进的货品，陈列师能提前一天看到样品，因此，陈列师要确定新进货品的陈列位置、陈列主题、陈列标准、陈列搭配等具体陈列方案。企业的买手和设计师也会对这些款式在陈列时的细节等形成文字与图片，并提前一天交给陈列师，陈列师在设计陈列方案时要将他们的意见考虑进去。

(2) 补货陈列。补进的货品一般在店铺中都有具体的陈列方案。但是，由于买手企业店铺的款式更新速度非常快，陈列师必须每天对现有的陈列款式、陈列主题、陈列位置、陈列搭配等进行相应的调整。所以，对补货货品的陈列方案的修正也是陈列师必做的工作之一。大家可以从艾格、爱斯普利特、ZARA 等店铺陈列的变化中看陈列师的作用所在。

## 第 9 节：第一节进、补、调货品及运营(3)

(3) 调货货品的陈列。调货货品一般存在两种情况，一种是原来店铺中没有的款式，那么，陈列师就需要对其进行新款货品陈列方案的设计；二是对以前有的货品，陈列师则需要对其进补货品的陈列标准进行调整。

陈列师在每次货品进、补中，都需要及时作出陈列方案的调整，这是在高效立体式店铺运营条件下必须有的职能。同时，陈列师还有一个陈列搭配的工作职能，那就是对店铺中滞销的产品款式重新进行组合搭配。这些产品是一些外调不成功的货品，即本地店铺销售不出，外地店铺也不需要的产品，陈列师需要重新对其进行组合搭配，以使这些产品能够销售出去。事实证明，这种方法不但能够有效地促进销售，而且还有可能让许多滞销的服饰产品成为新的畅销款式。

### 四、换季中的进、补、调货品作业

换季是对上一季的销售活动画上句号，也是销售师、零售师对下一季销售充满期待的开始。换季作业的顺利与否、安排是否妥当、对上一季销余商品的处理情况等都对店铺的下一季商品的分配及销售有着极大的影响。因此，在进行换季作业时，店铺“三手”必须思考周密，充分做好换季的各项准备工作。

#### 1. 换季时机

春夏季商品的换季时间大抵在每年 3 月上旬，秋冬季商品的换季时间大抵在每年 9 月上旬。当然，因为商品的不同，部分商品并没有明显的春秋季节区分，但在时间方面，仍需把握好时机。

(1) 上一季商品的清仓情况。如果清仓速度超过预期，可就非得先进行换季不可了；如果清仓速度太慢，就要考虑提前换季是否能吸引顾客的问题，答案若不是很乐观的话，还得先将库存处理好了再说。

(2) 下一季商品准备的情况。采购的商品是否已如期交货？自行生产的商品是否已按照生产计划入库了呢？商品准备的情况对换季作业的影响很大。对于这一点，销售师、零售师必须要作好充分的准备。

(3) 店铺营业周转率分析。周转率低时，店铺可先安排换季；反之，周转率高时，店铺可不必急着做换季工作。销售师、零售师必须认真分析每一天的营业状况，确定店铺的营业周转率。

(4) 天气的变化。换季都是在季节转换、天气最不可捉摸的时候。天气如果有大的变化，不合时宜的服饰就要收起来。这一点，陈列师要与零售师进行配合，即时更新陈列方案，

以免影响陈列的效果。

(5) 换季广告。换季广告开始的时间,意味着换季活动到了尾声,新的一季正式登场,此时上一季的商品若仍旧摆放在店铺里,就显得不合时宜了。销售师要时刻注意新货上市的信息,与买手和产品运营中心的相关人员一起确定新品上市的日期,并配合做好必要的宣传。

## 2. 换季前

销售师在店铺货品进行换季前,应思考以下几个问题:

- (1) 店内合理的商品容纳量是多少,也包括店铺展示量及库存量。
- (2) 店内的商品进货计划。
- (3) 当季商品体现的理念与主题。

## 3. 季末商品的处理

在换季前,销售师、零售师应对店内所有的商品有全盘了解,要确定哪些商品可先转移到其他店继续清仓?哪些商品退库?继续清仓的商品如果周转率低,能否调到其他地区的店内进行销售,总之,要把握住最后的机会,把商品清空。退库商品在退库前需做好商品的整理工作,以便在运回配送中心后能迅速归并,产品运营中心与销售部门要作出如何处理这些存货的决定。

# 第 10 节：第一节进、补、调货品及运营(4)

## 五、滞销品的处理

在竞争激烈的市场中,服饰商品在销售一段时间后,其优劣就会渐渐浮现出来,被市场所冷落的商品,即所谓滞销品,如果没有即时进行处理,到了季末就会成为存货。因此,对滞销品的处理也是服饰企业应该给予充分关注的方面。

### 1. 销售师、零售师对产品滞销原因的分析

滞销的服饰产品多是那些不能抓住顾客着装需求的款式。在众多花色、款式的服饰中,为什么有些款式供不应求,有些款式却无人问津呢?这个答案其实很简单,顾客购买某款服装,是因为那种款式能让他满意;而滞销的款式却不能抓住顾客的需求,其设计本身可能就没有从顾客的立场来思考。

### 2. 销售师、零售师要对滞销款式的类型进行分析

(1) 绝对滞销款式。款式销售低于预设的目标百分比,在此百分比以下的款式,就可判定为滞销款式。销售目标百分比可随销售时间的改变而机动调整。

(2) 相对滞销款式。将商品销售的百分比从高到低进行排列,设定 A、B、C 档的百分比,在 C 范围内的款式则视为滞销款式。此法可让销售师、零售师随时保持警惕,注意周转率相对较慢的款式。

在分析款式销售百分比时,应同时对销售量、入库量及在店量进行比较,要了解是否内部作业的因素影响了某款式的销售。如销售量与在店量之比高于销售量与入库量之比,就可知此款库存数量较多,应即时作出调整,以免错失良机。

### 3. 款式滞销的处理

要扭转当季滞销款式的销售状况,可进行如下方法的操作:

(1) 调转货。若在某店的销售情况不好,则应迅速将该款式调到其他的店铺中进行销售。

(2) 降价促销。降价促销有打折或搞特价等方式，可依具体情况灵活运用。

(3) 提高该类款式的销售奖金。销售奖金的提高有助于提升零售师的销售积极性，努力促销该类款式的服装。

(4) 送赠品。针对滞销品款式，在销售时可配送赠品，以增加顾客购买的诱因。

#### 4. 处理滞销商品的注意事项

(1) 集中陈列。若是款式分散各处，则无法引起顾客的注意。但是，陈列师要注意陈列方案不能过滥，以免影响品牌的形象。

(2) 价格要有吸引力。不要把促销的款式定出过高的价格，这一点买手与产品运营中心的负责人要注意。

(3) 宣传要配合款式的陈列。在店内，应让顾客看到对促销品的宣传海报，从而吸引顾客的注意力。

(4) 要注意控制数量。对过多的滞销款式进行促销，会直接影响品牌的整体形象。在买手模式下运营的品牌一般不会有过多的促销品，这是因为出现滞销品的话，都是相关的责任人员自己买单。

(5) 不可喧宾夺主。如果因为促销而让顾客觉得好像是进了折扣店，正常销售的款式变成陪衬，这就本末倒置了。这不但对店铺的形象不好，正常销售的款式也容易被顾客所忽略，也许还会因此而产生出又一批滞销品。

### 六、进、补货管理

#### 1. 进、补货时机

(1) 换季。一般而言，换季是服饰业者经营上的重头戏。由于产品不同，对季节的敏感度也不同。男装一年只有夏、冬两次换季，女装及童装则除秋、冬两季外，尚有春、夏两次换季，休闲装却是几乎每个月就要进、补两次货。店铺销售师与零售师要做好对自己产品换季进、补货品的控制与分析工作。

## 第 11 节：第一节进、补、调货品及运营(5)

(2) 补货。在销售活动中，补货是经常性的事务，包括对新样式、花色商品的补充，因顾客购买、店铺缺货的补货，因要进行促销活动而预先规划的补货等。

#### 2. 进、补货原则

(1) 适时。进货要能满足店铺销售的时间要求。在货品配送的时候必须考虑以下几方面：是否可以满足顾客提货时间的要求？是否可以赶在促销活动前进货？进货的时候是否可以避开生意忙的时段或周六、周日及节假日？进货时间是否可以预先通知店铺，以便销售师能有时间做好这一方面的沟通协调工作，防止届时理货而出现人手不足的窘境。

(2) 适量。满足店内款式的需求量即可。太多则店铺无法容纳，不是造成仓储杂乱无章，就是让店面展示显得拥挤不堪；太少又可能对顾客缺乏足够的吸引力。进到店内的货，无论是补货还是根据销售数据而进的货，一定要能满足在花色、款式、尺码等方面的需求。此外，为了使顾客有新鲜感及避免一次进货过度，应实行少量多次进货，在配送方面必须做好事先的安排。

(3) 适地。正确地把各店要进的货送到店内。若发生张冠李戴的事件，不仅会增加不必要的运送成本，还会延误销售的最佳时机。所以在出货前，要再次核对进货单与箱外标志，

这些都是不可省略的工序。事前多一分细心，就可有效地上好错货的情况的出现。

### 3. 进、补货前的规划工作

为了做到进、补货的适时、适量、适地，进、补货前的规划非常重要。大体说来，进、补货前的规划必须考虑以下几方面：

(1) 店内合理的产品容纳量，包括店铺展示量及库存量。各店铺合理的容纳量在开店时就已确定，这是进、补货的基本依据。

(2) 店铺产品款式的构成。由于区域不同，店铺的顾客群或多或少会有所不同，因此各店铺对服饰款式的选择是不同的。

(3) 促销活动的需求。针对促销活动所要销售的款式，应优先补货，备齐充分的货源。如果备货量不够，店铺不但会少做生意，甚至还会得罪顾客而产生负面的效果。

(4) 当季商品主题。在每一季，服饰企业都有要表现的主题，且会将其融入流行的时尚中，呈现给消费者。因此，陈列师要与设计师、买手人员就这方面进行充分的沟通，以保证陈列的货品能最好地体现销售的主题。

### 4. 接收作业

(1) 检视。接收托运的货品时，应首先查看接收单位、箱数是否正确及外包装是否完整，如不正确、完整，则应与托运者当面点清，双方确认正确的货品数量。

(2) 清点。拆开包装后，应立即清点箱内货品是否与货单相符，如货品数量多，为了不影響营业现场的销售，建议清点的顺序为：先点数量，如有时间，再点货号、花色、尺码等。如有问题，应将有问题的问题号、花色、尺码记录下来，打电话通知配货中心，并在出货单上加注后签回。

(3) 签收。“无单不收货，无货不签单。”单随货走，货随单去。如果只图一时方便而忽略正常的程序，长年累月下来，货账一定不符，事后追查只会事倍功半。

(4) 回单。签收后的货单应立即退回配货中心及相关账务单位，作为做账凭证。店铺如采用销售点管理系统（POS）及货品条码作业，则可在进货前事先查询应进多少货，可进什么货；出货或进货员在点收时，也可用条码阅读器进行点收，这样既迅速，也能保证商品的正确无误。如此一来，进货的货号、花色、尺码等，一次便可处理完毕，读取的资料输入电脑后，便完成配货中心出货及店铺的进货了。

## 第 12 节：信息网络共享建设(1)

### 第二节信息网络共享建设

买手模式下服饰店铺经营的一个重点就是信息处理系统的建设，由于店铺经营的方式是立体形式，对信息系统建设的要求也就较高。店铺信息系统要能支持店铺的立体运作，能够满足店铺销售人员对信息使用方面的需求，能够满足买手对销售信息的把握，能够满足公司相关部门进行店铺经营管理控制的需要。

店铺“三手”要把流通做好，就要做好服饰产品的销售管理，也就需充分利用管理资讯，做好商品的进货、卖货、存货、订货、换季及滞销等管理工作。从销售管理流程可看出，管理资讯是重点。没有资讯，我们就无法把市场的反应回馈给服饰产品规划部门，企业就无法掌握顾客的实际需要，就很难使服饰产品得到较好的分配，更不用谈在销售过程中，利用市场的资讯来满足顾客、服务顾客，在市场竞争中脱颖而出。

### 一、店铺物流信息系统

店铺物流系统是保证店铺正常供货、调货的主要系统，也是店铺生存的生命线。物流系统的建设，也许企业并不需要投入得太多，因为大多数品牌的物流都是以外包的形式交给专业的物流公司去做。而企业真正要做的就是建设好店铺与物流公司之间关于物流信息的沟通系统。

#### 1. 物流信息系统的优势

物流信息系统能产生各种效益及优势，可使企业的竞争力得以提升，达到永续经营的目的。物流信息系统主要有以下几点优势：

(1) 降低成本，提高效益。建立物流信息系统能让企业从以下几方面降低成本，提高效益：

1) 联合采购，大量进货。一般来说，企业在采购商品时，采购数量不同，价格也就不一样。早期没有设立物流中心时，采购商品均由各店分别向批发商或公司订货，大部分企业的订货数量都较少，因此无法受到供应厂商的重视，无法降低进货成本。目前，许多连锁店都成立了物流中心（统仓），连锁店通过信息系统向物流中心订货，物流中心再通过信息统统计所有连锁店的需求量后，直接向供应厂商订货。如此所订购的数量自然比店铺独自订购的数量多，在进货时，价格谈判也就比较容易了。

2) 缩短通路的效益。从前的商品通路为：工厂→批发大盘商→批发中盘商→批发小盘商→零售店→消费者，即商品从工厂制造出来到消费者手上必须经过许多层的转手，自然价格就比较昂贵。自从有了物流信息系统后，整个通路就大大地缩短了。目前的通路为：工厂→物流中心→零售店→消费者。比较两者可以发现，目前的通路比从前的通路少了两层以上，当然价格就会比较合理，而且交货的时间也比以前大大缩短了。

3) 库存降低的效益。未引入物流信息系统之前，店铺为了防止缺货，均在商店里储放一些库存。引入物流信息系统后，店铺就可将原来用于库存的空间变成展示区，从而大大增加了商机。

4) 物流资讯化。在物流企业里，物流资讯被视为其中枢神经，掌握控制着企业的所有流程作业，甚至还能给供货商提供销售排行榜、产品成长趋势以及商店业绩排行榜等资讯。店铺在引入物流信息系统后，应同时引入物流资讯系统，通过计算机网络控制库存，使库存不会太多又不会缺货，且以计算机辅助拣货，即计算机指示储位及数量，并利用计算机派车，使车辆的装载效率及配送效率达到最高。

## 第 13 节：信息网络共享建设(2)

(2) 提高服务品质。好的物流信息系统能使企业的服务品质比竞争对手更好，且物流成本还要更低。这是因为物流信息系统具有以下几个特点：

1) 交货前置时间缩短。从订货到商品配送到店铺之间的时间一般可分为 12 小时、24 小时、36 小时、2 天及 3 天等，交货前置时间越短，服务品质越好，而且物流成本并不会增加。

2) 供货频率加快。对商店的供货频率一般可分为 1 天 3 次、1 天 2 次、1 天 1 次、2 天 1 次及 3 天 1 次等，比较常见的交货频率是 1 天 1 次及 2 天 1 次。企业可以参考同行业的服务品质是属于哪种形式，再考虑配送客户的 A、B、C 级，然后决定供货频率及服务品质，

尽可能比同行业的供货频率快一些。

3) 辅助工作外置。物流公司可以帮助企业完成贴(挂)价格标签、包装或做礼盒等附加价值的工作,因这些工作都集中在物流中心作业,效率较高,从而使店铺人员的工作变得较为轻松,可以专心于销售工作。这也是目前国际上物流业非常盛行的一种业务。

4) 降低缺货、拣货及配送的错误。在商品管理中,如何防止缺货、拣货及配送的错误,是一项非常重要的服务品质,其中任何一项做得不好,都会给商家造成莫大的损失。因此,设法防止缺货、拣货及配送错误的发生,是目前商品管理的重要服务项目及指标,而物流信息系统能有效地规避这些错误的发生。

(3) 扩大市场占有率。对店铺来说,扩大市场占有率也是一项非常重要的策略,引入物流信息系统后,可以提升开店铺的经营管理水平,使店铺的服务品质比竞争对手更好,同时做到低成本、零缺货及零错误率,进而提高商品的市场占有率。

## 2. 物流作业系统

店铺物流配送作业系统包括入库、保管、出库、配送、退货。每个作业系统之间的关系非常紧密,哪一环节若连接不好,或作业不平衡,均会影响到物流的配货效率。

物流作业系统大致上可分为以下几个:

(1) 入库作业系统。入库作业系统大致可分为两种:一为入库检查作业系统;二为上货架保管作业系统。检查作业的内容主要包括检查订单号、订单日期、商品名、商品内容、商品订购数量等,同时检查送货单上的内容及数量与实物是否相符。依检查方式又可分为人工方式及机械方式两种:人工方式是以目视方式检查,而机械方式则是利用条码扫描器扫描商品上的条码。上货架保管作业是将检查完的商品,利用设备搬运至指定的位置进行储放,一般是利用手推车或堆高机作业,也有利用自动仓库的高架存取车作业的。

(2) 保管作业系统。仓库保管作业须注意六项原则:

1) 先进先出原则。在仓库保管中,先进先出是一项非常重要的原则,尤其对流行性商品来说更是如此,如果不遵循先进先出的原则,将会造成商品过期或过时,从而影响企业的运营绩效。

2) 零数先出原则。在仓库保管中,时常会有拆箱零星出货的情况发生,因此在出货时,必须把零数或已拆箱的商品作为优先考虑的出货对象。

3) 重下轻上原则。在商品储存规划时,若是多层楼房,应考虑较重的商品储放于楼下,而将较轻的商品储放于楼上。若是使用料架堆叠或是直接平放于地面时,较重的商品储放于下层容易进出的地方,而较轻的商品则储放于上层。如此规划,才能避免较轻的商品被较重的商品压坏,同时使作业能够合理化及提升作业的效率。

## 第 14 节: 信息网络共享建设(3)

4) 分类储存原则。在商品规划布局上,首先应按商品的畅销程度,把商品分为 A、B、C 类。在平面布局时,把畅销的 A 类商品放在靠近门口或走道的地区,把最不畅销的 C 类商品放在角落或离门口较远的地方,而 B 类商品则居于 A 类与 C 类商品之间。若使用板式料架时,则必须考虑 A 类商品储放于料架的第一层容易存取的地方, B 类商品储存于第二层, C 类商品则储存于最上层比较不容易存取的地方。若使用箱式料架时,则必须考虑 A 类商品储存于站着时两手很容易存取的中层, B 类商品储存于需要蹲下才能存取的下层,

C类商品则储存于需要使用椅子或梯子才能存取的上层。企业如果能够考虑以上的原则，不需要投资太多的硬件设备，就能够提高仓储作业的效率。

5) 季节商品分开原则。在物流仓库中，应把冬、夏季的商品分开储放，将当季商品储放于靠近出、入口或走道的地方，非当季商品则储放于角落或离门口较远的地方。如此在拣货作业时，只需要针对目前季节商品区拣货，因而行走的距离较短，效率就会较高，同时非季节商品也可以不去盘点，因为没有出、入库作业。

6) 商品悬吊原则。服饰商品中整套或容易起皱的衣服应以悬吊的方式储存，从保管仓库里的搬运升降梯到配送的车辆，全部都采用吊架式的悬吊系统。如此，商品运到商店时才不会起皱，也就不需要再将商品烫平，而直接可以吊挂起来进行销售。

(3) 出库作业系统。在服饰店铺里，占用人力最多且占成本最高的就是出库作业。

1) 拣货作业系统。拣货作业是一项很费时间和精力的工作，大家在拣货作业上下了许多工夫，也开发了许多的拣货方式，以自动化层次来分有：全自动、半自动、人工三种方式；以人力来分有：多人接力及单独一人两种拣货方式；以动作方式来分有：标签、电脑辅助及数字显示等多种拣货方式。

企业拣货作业若能符合以下原则，可提高拣货效率：

- 不需要等待。
- 不需要搬运——以搬运设备代替。
- 不需要步行——缩短距离。
- 不需要考虑——不用判断。
- 不需要寻找——储放位置清晰。
- 不需要填写——不用手写，用计算机来辅助。
- 不需要检查——无错误。

2) 检查作业系统。检查作业是针对拣货作业中的人为作业所产生的错误进行的事后补救。随着计算机的广泛应用，拣货作业系统也渐渐电脑化、资讯化，因此拣货的错误率也越来越低。目前国内物流中心拣货的错误率可以控制在万分之一左右（使用有数字显示的拣货系统），因此，有人对检查作业存在的必要性提出质疑，甚至主张取消此系统，因为检查人员的费用比产生万分之一错误率的成本还要高。但是也有厂商的拣货错误率达 2%~3%，甚至高达 5% 以上的。所以，如何防止拣货错误率的发生非常重要。一般检查作业的方法有人工检查与机械检查两种，检查出问题后，再与计算机上订单的出货资料进行对比，就可以知道有无错误存在了。

3) 补货作业系统。物流中心的出货时间常集中在某一个高峰时段里，因此补充商品给拣货区也是一项重要的工作，若补货不及时，会影响到出货的作业。一般补货作业均是利用物流中心不忙的时段来作业，且物流中心内的商品大都有 A、B、C 级分类，可以依商品的 A、B、C 级作补货的依据，如：

## 第 15 节：信息网络共享建设(4)

- A 类商品——每日补货 1 次。
- B 类商品——2~3 日补货 1 次。
- C 类商品——5~7 日补货 1 次。

同时利用计算机进行库存管理,这样,就能有效地防止缺货问题的发生。另外,还必须有紧急补货的系统,当订货数量比较大、拣货区的库存不足时,则能够适时补充。

4) 分类作业系统。目前国内已使用自动分类机设备的店铺尚属少数,一般都是利用人工进行分类。自动分类机的机型相当多,适合服饰业的分类机应至少每小时可分类达 7 000 件以上。以分类的识别方式分,自动分类机有条码方式、声控方式、色码方式、键盘输入方式、重量方式、高度方式、影像方式等七种,其中以条码方式分类机运用得最为普遍。

(4) 配送作业系统。配送作业系统是物流公司最重要也是最难完成的环节,因为目前国内的交通越来越拥挤,人力也不足;而且配送出现多种类少批量、频率高的趋势。卡车配送无法像物流管理那样达到自动化、无人工的状态,因此目前国内的卡车配送回转率有下降的趋势。目前物流配送中心正致力于改善卡车配送作业方向,也开始实行资讯化及单位装载化(笼车),开发出了卡车配送装载系统、卡车配送计算机化管理系统——配送中能联络且配送后能报告的使用方便的无线电系统。资讯化可以将客户周围环境的停车条件、交货条件(白天或晚上交货,上架或不用上架,免检验或必须检验等)及交通条件等,全部输入计算机,当作派车的参考,尽可能针对所配送的客户进行整体考虑,以做到有计划地配送及适时、适量、正确地配送。若配送的数量很少,则可以考虑邮局或零提货运的配送方式。

(5) 退货作业系统。在店铺作业中,最麻烦且花费人力最多的就是退货处理,因为退货中的产品有良品和不良品,必须把它们分离开,良品必须加以整理后再销售;而不良品则视其原因及产品特性,可以继续使用的以次品处理(拍卖或当作员工福利品)。退货的原因大致有以下几个:换季、过期、破损、压货、订货错误、特卖剩货、库存调整等。

退货作业系统大致可分为以下几点:

- 1) 退货入库作业系统。
- 2) 分类再处理作业系统。
- 3) 退货再上架作业系统。

要控制退货率,就要针对退货发生的原因,加以分析后对症下药才是良策,同时企业一般都界定允许退货的条件,店铺必须采取措施控制退货率的上升。

## 二、销售信息系统

### 1. 进、补、调货品信息

进、补、调作业系统包括商品管理系统、库存管理系统、配送管理系统、作业管理系统、成本管理系统及人事管理系统等,而这些管理系统目前大都已经实行计算机化管理及操作。

在进货作业管理方面,主要与库存管理系统有关,一般库存管理系统会把所有商品分成 A、B、C 级,制订出最大库存及安全库存的数量,当某种商品的实际库存量低于所设定的库存量时,就必须打印出进货建议表,经销售师判断后,再向供货公司订货,或是通过计算机向公司订货,其订货量为最大库存量减去实际库存量。

在信息系统中,当日销售信息的传送是最为重要的,因为买手需要收集各种新款服饰销售的信息,销售师每日工作的重点则是将当日的销售信息反馈给企业买手。

## 第 16 节: 信息网络共享建设(5)

零售师要对各种信息进行处理,对每一个销售出去的款式,零售师都要进行统计。销售师会定时检查这些信息,以形成即时性的反馈。这样能够有效地做好店铺款式销售的统计与

分析，对买手的市场采购有重要的参考价值。

在进、补、调货信息系统中，企业销售部门与产品营运中心处于一个十分重要的位置，只有让他们对店铺的销售数据有了准确无误的了解，产品营运中心才能够合理地组织再次生产与订货，销售部门则要结合现有的库存量，对预期销售进行分析，从而形成有利的货品销售策略。

## 2. 销售信息系统中的“三手”协作。

在销售信息系统中，店铺销售师要收集整理信息，并对每一个时段的销售情况进行统计，还要对零售师反馈的信息进行归类整理。销售师要定期向产品营运中心、销售中心和买手汇报情况。

零售师处在销售第一线，对每一个款式的销售都需要作明确的情况统计，对货品款式的分析要做到位，并将自己对货品进、补、调的意见写入统计信息中，供买手、产品运营中心、销售部门的人决策所用。

陈列师要配合零售师对信息进行分析，提供建设性的意见。这些意见包括对进、补、调货品的陈列位置、店铺现有货品陈列的缺陷、需要单款还是套装供货等，这些对买手、产品运营中心进行配发货品都能起到关键性的作用。

买手处于一个信息接收者的位置，他对店铺销售师所反映的信息要进行再分析，确定下一步产品开发、货品采购的主体思路，要充分明了市场中缺什么样的货品，哪些货品款式已经在市场中过剩了等，买手要在产品开发与货品采购中规避这些问题。

产品运营中心处于一个决策者的位置，它在对店铺销售师所反馈的信息进行分析后，首先要形成一个整体的产品开发决策，然后，对后期产品的生产、数量的控制、款式的开发方向形成一个明确的计划，然后与买手进行协调，共同进行新产品的开发。

销售中心处于对货品进行分配的位置，他们在对店铺销售师的信息进行处理后，要算出货品的利润，并对市场中各店铺的货品销售进行协调和分配。

## 三、信息系统设施的建设

在企业品牌的各店铺之间，需要相应的信息系统设施来保证信息沟通的顺畅。国内店铺因为没有很好的店铺运作模式，在信息设施的建设上一直处于一种落后的状况，所拥有的信息设施很简单。他们认为，店铺内部只要有一个小的信息工作间，放上电话、传真、计算机以及视频设施，接通网络就可以进行及时的信息沟通了。

信息系统的建设，是提高店铺与企业、店铺与买手、店铺常规销售与非常规销售之间沟通速度和效率的一个保证，也是买手型企业在运营效率上要高于传统服饰企业的主要原因。因此，各品牌企业都要充分重视信息系统的建设，这样才能够大大地提高店铺运营的效率，加快货品的流通，不会让自己的产品出现滞销现象。大家可能并没有注意到，世界著名的服饰企业艾格的每一批新款式中都会有其他地区店铺滞销的货品调入，以补充新款的数量。它的多款式、小批量供货的模式，正是得益于高效的信息处理与反馈系统，这不但减少了货品滞销的可能性，也能使企业产品的利润得到加强。

# 第 17 节：款式综合分析(1)

## 第三节款式综合分析

在店铺运营中，销售师、零售师、陈列师都需要对店铺的货品进行分析，分析的目的是

对此款式后期的销售作出预估，从而确定产品的开发方向。这一点，并没有得到国内服饰企业的重视。国内服饰企业总是认为，产品开发是设计师一个人的事，对企业其他人员的产品开发建议往往并不重视，这样的产品开发势必有很大的缺陷。这也是国内服饰企业在产品开发上赶不上国外服饰企业的主要原因。买手企业近乎于全员都在搞产品开发，只要是对产品开发有用的信息，企业都会进行搜集，以供产品开发之用。

销售师、零售师、陈列师对产品款式的分析，重点体现在款式结构、款式工艺与款式色彩三个方面。

### 一、款式结构分析

#### 1. 同季货品的对比分析

企业在没有最终确定自己订货的款式与数量的时候，都需要对此进行分析，这种分析可以从下面几点着手：

(1) 同季货品款式结构的改进。这是对企业去年同季畅销款式在今年销售情况的分析。企业产品开发一般都会按这样的思路进行下去，前面我们已经论述过，这是企业要保证自身品牌风格延续性的一种措施，也是对市场销售的一种延续拓展。

(2) 对款式中流行因素的分析。去年同季货品的每一款式对于今年的流行带动作用有多大，这样的分析能让店铺团队对货品款式的流行性有一个全面的认识，也有利于店铺团队的订货能力与鉴赏力的提高。订货是需要对货品款式流行因素有鉴赏力的，这是订货人员最为重要的能力之一。

(3) 对同季货品中新款式的分析对比。这种分析对比能让店铺团队看到企业整季货品的改进性与开发方向。通过对去年同季货品与今年当季订货货品的分析对比，店铺团队就能明确地认识到企业的品牌风格有哪些改进。

#### 2. 对同类品牌去年的同季货品进行分析

也许店铺团队并没有发现与自己的企业有同类别款式的货品，但是与其他品牌去年同季货品的款式却有雷同的现象。这些都是企业在进行产品开发的时候需要进行重点分析的地方，店铺团队在订货的时候，要能有效地规避这种雷同，以此来确保企业在进行该类服装款式订货时的利益。

#### 3. 全面综合的分析

将订货季节的货品款式与去年同季的货品进行全面的分析，这样可以让店铺团队明确地看清楚企业今年的货品款式中存在的问题或优势，以增强自己对预期市场销售与订货数量的信心。

#### 4. 店铺“三手”与买手的沟通

对于服饰款式中存在的问题，店铺“三手”要积极与买手进行沟通，这样可以让买手对货品开发的整体结构有所认识，这也是店铺“三手”要进行货品分析的一个主要原因。

### 二、款式工艺分析

对同季货品工艺的分析是店铺“三手”进行订货货品工艺分析的依据。店铺“三手”对企业去年经营的服装工艺与当季货品进行对比分析，能使店铺在订货的时候对当季货品的工艺制作水平、工艺的流行因素、色系组合有一个全面的认识。

服装生产工艺制作是服装流行的一个主要因素。比如，近两年来所流行的缝合处采用明线缝压的工艺，不但突出了服装的立体感与动感，还能突显服装的档次，在服装企业中被广泛采用。

#### 1. 设计工艺中的技术要求

## 第 18 节：款式综合分析(2)

一般的服装在设计的时候，都会对工艺进行全面的规范，以此来达到设计者体现服装款式的品位要求。对设计工艺技术的分析，可供店铺“三手”在进行工艺对比分析的时候作为参考。

### 2. 服装的制版工艺要求

这是一个十分重要的工艺对比，有的企业每一年的制版工艺要求可能都不一样。变动的标准虽然不大，但是对于服装品牌的版型要求会有很大的变化。店铺“三手”要十分重视这方面的分析对比。

从技术上来说，服装版型工艺主要是服装的穿着版型，穿着版型的好坏，不只是让着装者感受到服装穿着的舒适度，也能体现服装的外观效果。因此，店铺“三手”对服装版型的对比分析，是在亲自接触到当季服装新款样品后才能进行的。这样的分析对比需要在自己试穿后才能作出评定。当然，由于个人并非是版型制作者或专业技术人员，这样的对比分析难免会有主观性。对此，店铺“三手”在进行版型分析的时候，需要与企业专业的制版师或主管人员进行沟通，这样就能看到版型方面存在的问题，并有效地将这些问题解决，这对企业服装版型的管理与技术的提高也有着十分积极的意义。

### 3. 品牌风格决定服装制版工艺的标准

我国服装的版型到目前为止尚没有自己的标准，还是多采用美式制版、欧洲制版、日本制版的标准。对于借用的标准，企业一般都会根据自己的品牌风格与服装的市场定位进行版型更改。可以说，每一个企业采用的服装制版标准，都是在借用其他国际标准后进行的改革。品牌的风格就是品牌的一种定位，对于仿欧洲文化风格的服装，不管是男装还是女装，其采用的制版标准都是欧洲标准。现在国内服装市场上的服装有 50% 以上都采用的是欧洲制版的标准。店铺“三手”对版型标准的分析，就是要对服装版型的借用标准与服装的品牌风格进行对比分析。品牌风格决定服装版型的标准，而一个服装品牌的风格在市场上得到认可后，企业就不要轻易进行版型的更改，因为这样不利于品牌在市场上的销售。对于品牌风格的版型对比分析，店铺“三手”采取与往年同季货品的版型进行对比分析的方法就可以了。

### 三、款式色彩分析

企业在服装货品开发的时候，都会确定货品的色彩系列，简称为色系，色系是服装品牌风格的最好诠释语言。在服装色彩中，每一个色系都是代表服装品牌的诉求语言。在企业产品开发过程中，对于一个季节货品的色系组合一般都是经过企业开发部门与市场部门的共同分析后确定的。服装整季货品中的色系，是店铺“三手”进行后期市场销售中的陈列、消费者色彩兴趣、流行色彩销售等诸多细节分析的基础。

对于服装色彩的分析研究，店铺“三手”首先要掌握服装色彩的一些基础性知识。

#### 1. 服装色彩的系列设计

系列设计是指在造型设计中，用相关或相近元素去完成成套方案的方法。

产品的系列化，一方面能体现服饰品种的丰富多样，满足现代社会人们多方面的需求；另一方面也容易给人们留下强烈的印象，并带来精致而和谐的美感。

服装，这一大众化的艺术，其设计越来越新颖，越来越奇特。在诸多的设计手段中，系列设计被认为是最为普及、效果最好的设计方法。纵观世界著名服装设计师的作品，如皮尔·卡丹、伊夫·圣·罗兰、君岛一郎、小筱顺子等，他们通过一组组独具匠心的系列服装展示，将自己的创作意图以及对艺术孜孜不倦的追求表现得淋漓尽致。这种系列作品在大众中所产生的反响是其他设计方法所不能与之媲美的。

## 第 19 节：款式综合分析(3)

在服装设计中，这种运用总体的设计，在其中体现某种相同或相似形、结构、色、质、量，并按一定程序使之反复或连续出现的方法，称为服装的系列设计。如飘逸的女装系列，刚毅的男装系列，欢快的童装系列，充满情意的男女装系列，标志母女或父子的服装系列，内外装的配套系列，春、夏、秋、冬四季的服装系列，红色服装系列，皮衣系列，印花衣裙系列，以及那些为体现某一情趣和风格而命名的服装系列等，在这些服装系列的设计中，运用色彩的力量，以相同、近似、渐变、反复、增减、强调、情调等配置手段达成的服装系列，应看作是服装色彩系列设计的经典之作。

(1) 相同色彩的设计。这是最为简单的系列设计方法，在一组同装式的服装中，可采用不同款式、不同结构、不同材料，但求配色相同。

(2) 近似色彩的设计。近似色彩的系列要比相同色彩的系列稍富于变化。近似色彩是指某一色相中那些稍深、稍浅、稍冷、稍暖的色彩，如绿色中的浅绿、粉绿、草绿、中绿、橄榄绿、翠绿、墨绿等。这类系列的服装装式要相同，在款式结构和材料上可进行变化。

(3) 渐变色彩的设计。方法之一是服装的装式、款式、结构、面料相同，在色彩上通过明度的渐变（如深红到浅红），两个色相的渐变（如蓝与红，中间色阶为蓝紫、紫、红紫），全色相的渐变，补色渐变（如黄、黄紫、紫黄、紫），纯度渐变（如绿、绿灰、灰绿、灰），而形成的系列设计；方法之二是服装的装式、面料相同，在款式的外形上、内部的结构上、色彩的效果上同时进行渐变达成的系列设计。

(4) 反复色彩的设计。反复色彩的系列设计有两种：一是以一个颜色不断地出现在装式、款式、面料相同的或者是装式和面料相同、款式结构各异的整组服装的每一套衣服上，但与之对比的色彩都不相同，如浅灰色与粉红、浅灰色与黄、浅灰色与浅绿等；二是在限定的几套配色中，每套服装可随着款式结构的变化进行颜色互换，即便是相同的款式和结构，只要变换色彩的位置与面积，也会产生丰富的系列视觉效果。

(5) 增减色彩的设计。增减色彩指的是色彩量的大小与多少。在一组服装中，一个颜色可伴随着款式结构的变化从小面积逐步扩展到大面积，而另一个颜色就相应地一点点地减少。

(6) 强调色彩的设计。强调色彩往往是小面积的，在服装上常常体现在部位装饰和配件当中。比如，在一组款式结构大致相同的服装中，用同一个色或同样的几个色进行装饰部位的变化。此类多在童装，毛衫，针织服装，运动服，礼服中的挑、补、绣、手绘、浆印、扎染、拼色、镶嵌等工艺中看到。不同款式结构的几套衣裙配上同样款式或不同款式但一定要同样色彩的腰带或帽子，也能形成好的系列感。

(7) 情调色彩的设计。情调色彩指的是色彩气氛与风格。尽管一组服装的款式、结构、面料、色彩是不同的，但同样的装式和特定气氛的色彩情调同样能形成系列感，如温馨优雅的高短调系列，拙朴粗犷的西部黄土、沙漠系列。此系列的装式要基本相同，其款式结构的变化幅度可以大一些，因为情调色彩的包容量也是比较大的。

总之，服装中要想通过色彩达成系列，其关键应使色彩要素更接近、更趋于统一，变化中要有规律可循。只有这样，色彩语言在系列服装中才能显示出魅力。

## 第 20 节：款式综合分析(4)

对于色彩在当季服装货品结构中的协调性分析，我们在下面要进行详细的论述，以更好地让店铺“三手”对自己经营的服装品牌色彩有更进一步的认识。

### 2. 色彩与其他相关因素的协调

(1) 色彩与款式的协调。在选购衣服时常常会遇到这样的情况，尽管一种装式或一种款式有着多种配色可供选择，但并不是所有的颜色都受人青睐，有的颜色卖得很快，有的颜色根本无人问津。这其中自然有流行色强大的影响，有个人的偏好，但更为重要的也是许多人容易忽视的一点，就是色彩与装式、款式的内在协调问题。

从表面看，某种装式或某种款式与某种色彩是没有必然联系的，但是不是就没有关系了呢？装式，英文叫 Look，是状貌、观感的意思。在服装中，装式可理解为某种服装的整体特征和印象，它往往带有某某风格、某某情调的微差，这种微差所表现的特定性，也限定了特定的色彩情调和气氛。一种装式可有多种不同的款式，而变化的款式都必须在一个大体的感觉特征中，款式与装式的区别就在于它在具体设计上有着明确的品目特征。如猎装装式，其款式的变化就非常繁多，有短袖和长袖之分，翻领可大可小，口袋上可加袋盖、嵌条或大褶裥，有无肩袷均可，背部腰节处一般加腰带（略束腰），下摆有左右开岔的，有在后摆中缝开岔的，也有不开岔的。

从款式构成看，造型要素中不同意义的点、线、面所组合起来的形态意义肯定是大不相同的，它们的性格将直接关联着、决定着衣服的基本性格。以线、面为例：垂直线有崇高和庄严感，水平线有安定平稳感，波浪状曲线有轻快流动感，斜线有运动感和不稳定感；长方形、方形静止而庄重，三角形活泼而积极，圆形柔和而松弛。当一件衣服的外部轮廓线和结构线的线性与色彩的色性（包括色彩的暗示与联想）有机地结合在一起时，即形和色的语言表达一致或接近一致时，所反映的主题和装式才明晰，效果才最强烈，视觉和心理感觉也才最舒服。

服装上所谓的美感，首先应是让看到的人感到悦目和愉快，因为顺眼、高兴、爽快、舒适是大部分人在大部分时间内视觉和心理的基本要求，除非你一定要寻求不平衡和刺激。一般情况下，制服装式严谨而稳重，多用冷色和中明度偏低的色彩，忌飘而浮的色彩；高雅、端庄的套服尽量用柔和的含灰色、或白或黑、或咖啡、或藏蓝，不宜使用高纯度色；睡衣的曲线随和、流畅，适合用轻柔的高明度色；新潮服装的造型夸张，线条变化多端，色彩的选用应鲜明艳丽些；海军装装式通常用白、蓝、红三色相配；乡村装式用棕色系列的色彩，充满了朴实和泥土的气息；民族和土风装式常用强对比的纯色进行多色组合，突出而热烈。浅紫色用在高档精美的曲线女装中才不俗；黑色、灰色、棕色、橄榄绿适于男性的服装，像猎装、夹克、风衣等，显得有力而内敛。女士过膝长筒裙，拘谨但文雅、秀美，用各种灰调子色和深色均可；超短裙活泼而健康，可配以相应的高纯度色。松身、多褶、下垂的服装自由而洒脱，颇具古希腊装束之美，色彩最好用自然色（如茶色、棕色、原木色、土色、石色、水色等）与之相配……另外，在服色与装式、款式之间的作用中，不能排除衣服本身的实用功能对色彩所产生的影响。

## 第 21 节：款式综合分析(5)

(2) 色彩与配饰色的协调。衣服色与配饰色的协调，属第一层“整体”意义的范畴。配饰的内容包括配件、首饰和辅料，是构成服装整体的部分性零件，像鞋、帽、腰带、围巾、包、项链、耳环、手镯、扣子、拉锁等。尽管这些部分都是服装的“附属品”，但在实际运用中，其作用还是很大的，承担着服装“共演者”的任务。因此，要体现服装色彩的整体美，除了利用衣料本身的色泽和质地感外，也可利用服装的配饰色彩和质感，或利用它们与衣服色的对比，或考虑它们之间的呼应，来达到效果。

今天，人们之所以重视配饰的应用，是因为人们已经认识到配饰是服装中不可缺少的一部分，尤其是那些时髦、自立、高品位的女士和男士们，常常通过得体的配饰来树立自己较为完整的公众形象，这也正好符合现代人追求完美的这一心理趋势的需求。如何才能使选择的配饰恰到好处呢？其关键在“比例”两字上，如配饰与着衣人身材的比例，配饰与衣服造型的比例，配饰色彩与衣服色彩的面积比例，配饰与配饰之间大小、形状、多少的比例等。在一组服饰搭配中，不但要求所有的配饰类型、风格、质地、色彩等相互协调，更重要的还要看这些配饰与衣服的协调性。这一点也是陈列师在参与货品款式分析时所需要重点掌握的内容。

1) 鞋。鞋是服装中最稳定的配件，它的选用只能是“看什么样的更合适”，而不能在“用或不用”上徘徊。人们除了睡觉、游泳不穿鞋子外，其他无论什么时候、穿什么衣服都是要穿鞋子的。鞋的搭配最简便的方法就是与衣服的主色调相同或近似，这样就不会出现大的差错。当然，拥有像衣服颜色那样多的鞋是件很不容易的事，平时我们不妨采取一些积极的应变措施，准备几双常用色的鞋，如白、黑、棕、灰、蓝等。黑、白（乳白、浅米）、灰色鞋可配任何色彩的衣服，棕色鞋配暖色系的衣服，蓝（深蓝）色鞋可与冷色衣服相配。对于饱和度高的服色来讲，要不就全身统一（明度上可有变化），要不就用白和黑。白、黑、棕是最常见的鞋子色，白鞋使人轻盈，有向上感，但脚显大；黑鞋、棕鞋看上去有稳重感，使脚显小。

2) 包。无论是女士还是男士，现在都比以往更重视包的使用。包大致分为三类：第一类是背提两用的中小型皮包，材质比较高档，式样比较严谨，色彩常见的有黑色、棕色，多用于配合一些正式、成套的衣服，用来应付一般性的外出活动或上班；第二类是大型手提包兼挎包，质地有皮的、草编的以及各种纺织品面料的，多采用流行色或艳丽一些的颜色，用于搭配一些随意性强的衣服，购物或游玩时用它会显得轻松又实惠；第三类是精致的手包，有皮的、锦缎的或用刺绣、珠绣等手工艺加工制作的，色彩以高贵、典雅、华丽为标准，可作为参加宴会、晚会时用。对男士来讲，有一个皮制公文夹和一个大挎包（皮的或帆布的）就够了。总之，包不能没有，也不可能有许多，根据自己衣橱内大部分衣服的颜色，有重点地备上几个不同类型的包，就可以以不变应万变了。应该注意的是，包的色彩要尽量做到与鞋的颜色相同或相类似，这样，对形成服装的整体感觉很有效。

3) 帽。帽子不是所有的人和所有的服装都适合和需要的，但可以肯定地说，帽子对人的外形和服装整体的影响是最大的，也是最明显和最有效果的。对于那些适合戴帽子的人来讲，戴上帽子是一个人，摘下帽子如同换了另一个人。一项得体的帽子会使你显得特别优雅、妩媚，也更加与众不同。以往人们对帽子的使用仅停留在冬天防冻、夏天防晒的“初级阶段”，今天，已有不少人认识到帽子的装饰性。帽子的搭配，其色彩或是与衣服的主色调相同、相近，或是与衣服的主色调形成对比。从女装看，与春秋套装相配的帽子色彩多与衣服色彩一致，这样会有典雅、端庄的效果；冬天绒线编织的帽子，多在缺色的季节里进行着点缀，帽

色一般比衣服色要鲜艳、亮丽，让人显得活泼而充满朝气；夏季的帽色多为凉爽、轻快的高明度浅色。从男装上看，帽子的式样和色彩不如女式多，色彩多用稳重的中明度含灰色或深色，这样似乎更能体现男子的沉着和力度。

## 第 22 节：款式综合分析(6)

总之，不管是在什么季节或在什么场合，都请多考虑一下帽子的使用。一项合适的帽子会使你的穿着和形象更完美、更独特。一个适合戴帽子的人，也请不要放过任何一次机会，去佩戴它，充分地享受它的功效。

4) 首饰。首饰是包括项链、项圈、胸坠、胸针、耳环、耳坠、手镯、手链、脚镯、脚链、戒指、头饰、臂饰、鼻饰等在内的统称。首饰分为两大类：一类是货真价实的金、银、珍珠、钻石等精致首饰品，它以金、银、白色为主，对服色的适应面宽，有着高雅、富贵、持重、成熟的迷人风采，多与较正式的衣服相搭配，30 岁以上的女士佩戴起来更显得体；另一类是艺术味极强的木、铜、骨、皮、陶等装饰性首饰，它们款式新颖、独特，颜色应有尽有，此类首饰风格各异，有的轻松活泼，有的古朴沧桑……是表现个性服装的最佳帮手，多为年轻人所青睐。古人云：“嫩叶枝头红一点，动人春色何须多。”佩戴首饰绝不是越多越好，重要的是要恰到好处。

5) 围巾。围巾是大小方巾、领巾、长条围巾的统称。围巾的系戴部位正好是视觉的中心点，是最能引人注意、强调形象特征的地带，一条合适的围巾有时会显得特别重要。对东方人来讲，围巾的面积不宜过大。围巾色彩的确定一方面与衣服关联，另一方面要与肤色相适应。通常情况下，浅衣服配深色围巾，表达果断而有力度；五彩色系的衣服配有彩色围巾，醒目而饱满；高纯度彩装配黑色或白色围巾，平衡而调和；如配各种漂亮的纯色围巾，则会显得活泼而刺激。单色衣服可配花围巾（条、格、花型纹样），花色衣服则应配素色围巾；假如整套衣服都比较平淡，其围巾色就可强烈一些，如果衣服的款式结构本已很精美，那么围巾色最好与衣服色相同，以避免分散人们的注意力。围巾色的选择关系重大，一条不顺眼的围巾还不如不戴的好。

6) 辅料。服装辅料包括扣子、拉链、线、带、钩、衬布、腰夹等，它们往往是通过不同材料的质感来形成服装整体的配色效果的。就扣子来说，有电玉扣、有机玻璃扣、塑料扣、胶木扣、骨扣、金属扣、皮扣、贝壳扣等数十种之多；拉链也分铜合金、铝合金和尼龙三种。这些不同材料的不同色泽给服装增添了不尽的点（扣类）线（拉链、线迹、带）魅力。如今服装中的辅料应用已不再是以往的单纯实用性了，而是要与服装设计的主题、整体色彩的关系、造型结构的处理、面料质地的协调等同时加以考虑的重要元素。

7) 其他。服装配饰除以上六类外，还应包括手套、袜子、手表、眼镜、领带等这些服装中不可缺少的零部件。一般情况下，正式场合的礼服手套为白色或黑色，或与衣服色一致；理想的袜子色应比你的肤色稍深一度。质细的袜子配精致的高跟鞋，质粗的袜子配低跟鞋。与运动装、牛仔装、休闲装配套的则应是白袜、五彩袜等。新潮、时髦的服装当然要配款式、色彩相应的时装表和时装镜。对于男士来讲，应准备一条暖色领带来应付喜庆的日子，一条冷灰色条纹领带来应付日常的工作（深色、浅色的西装都适合）。

总而言之，衣服离不开配饰，配饰也要与衣服相配。在配饰色与衣服色的协调中，只要你注意了、用心了，这就是成功的开始。

(3) 色彩与年龄、性别的协调。就色彩本身而言，并没有什么特定的年龄界限，但由于人们年龄的变化会引发一连串生活方式的变化，所以，衣服的色彩自然要与这种变化合拍、相匹配。

## 第 23 节：款式综合分析(7)

男性和女性在体型和气质上都有很大差别。男性体型宽而厚，躯体高而大，线条坚而硬，心胸宽而广，更适宜浓重、含蓄、沉着的服色；女性体型纤细、柔和，富有曲线，更适宜明亮、艳丽、跃动的服色。因此，男装的色彩要比女装稳重些，以此来显示男人的力量和胸怀，并能更好地衬托出女性的美丽和动人。

(4) 色彩与环境、季节的协调。服装是随天气、季节、场所甚至一天中的时间不同而变化的，一年四季春夏秋冬的变化是服装色彩更新、变换的主要力量（流行色的制订就是按照季节来发布的）。普遍地讲，冬天服色深，夏天服色浅，春夏季服色明快、活跃、生气勃勃。

当然，服色也可不受自然环境的约束，采用与之相反的色调也会产生一种新鲜感，如浅色的罩衣、鲜艳的羽绒服和帽子可打破冬日的沉闷；黑色的衣裙在夏日浅色调中会显得非常特别，“要俏一身孝”的说法大概也含有突出、个别的意思。

一般说来，衣着打扮必须符合当时当地的环境，如在图书馆阅览室里穿着色彩耀眼和大花大朵的时装，或到医院看望病人穿一身大红衣服都是不合适的。也就是说，环境与场合常常是我们着装的条件。医护工作者的白制服体现的是神圣、安全和干净；公司职员的中性色服装则显得庄重、大方；运动服的色泽要鲜明、活跃、热情；宴会服必须要有华丽、高贵的色彩气质；生活便装则要显示出舒适、优雅的色彩特征；下班回家换上柔和轻便的家庭服，其精神立刻就会松弛下来。因此，人一服饰—环境密切相连，人有着很大的流动性，对社会环境的变化起着举足轻重的作用。在服装设计中必须树立环境观念，其设计的整体性才能得以体现；服装的色彩也只有有一种恰如其分的感觉中，才能给人以信心，使其形象更完美、更动人。

### 3. 何谓流行色

“流行色”是相对“常用色”而言的，它是指在一定的社会范围内、一段时间内广泛流传的带有倾向性的色彩。如果一种时新色调被当地人们广泛接受并风行起来，就可以称为地区性流行色；如果这种时新色调得到国际流行色委员会的一致通过，而向世界发布，这就是国际流行色。

流行色的特点分为三个方面：一是时间性。流行色是按春夏秋冬不同的季节来发布的，它发生于极短的时间内。它可能影响该时代的色彩，但不足以改变该时代的色彩特征。二是空间性（亦称区域性）。不同的民族、不同的地域有着不同的民族个性和生存方式，表现在流行色上也会有所差异。比如，美国人性情豪放、自由，流行色的纯度就高；法国人比较细腻，流行的颜色都带有些微的灰色调。三是规律性（循环性）。任何流行都要经过它的萌芽期—盛行期—没落期。流行的颜色一般遵循从冷到暖，从暖到冷，从明到暗，从暗到明这个规律。

店铺“三手”对于色系的对比分析，必须依据这三个标准，只要掌握了以上三个标准，就可以更好地做好对产品订货量的控制。

(1) 对去年同季产品色系的对比分析。这是店铺“三手”最为主要的工作，把去年的色系与今年当季的货品色系进行对比，就可以看出今年服装产品开发的色系与去年的不同点在哪里，共同点在哪里，新的色系组合是哪些。通过这种对流行色系组合的综合分析，就能知道今年服装产品开发的色系是否符合销售市场的预期需求。

## 第 24 节：款式综合分析(8)

(2) 对市场同期货品色系的对比分析。这是店铺“三手”判断企业的产品色系的一个标准。店铺“三手”对所在市场每一季节服装色系的销售情况都是比较清楚的，对此进行比较分析，就能清楚地知道将要订货的货品系数的合理性。对比分析的依据是每一年或每一个季节所做的当地市场服装色系销售情况的统计表格。这能给自己的订货对比分析提供更为可靠的标准。

(3) 色系组合中的主导色系对比分析。只对今年与去年的色系进行对比分析，还不足以看清楚色系组合的实质，而对于订货货品中的主导色系组合进行分析，就能够很好地看出色系组合的合理性以及一个品牌的主导色系的延续性。一个服装品牌每一个季节都会在自己的产品色系组合中，进行自己品牌风格的色系组合开发，主导色系体现在服装的主题风格中，它体现出的是一个企业的一贯风格。

店铺“三手”对企业产品色系的分析研究，还要站在消费者对品牌色系产品认可的角度上进行，因为消费者的喜好决定了服饰产品色系在开发中的成功与否。

在买手服饰店铺销售模式中，店铺销售师、零售师、陈列师都要从自己工作的角度对店铺订货货品进行分析，对现有销售货品的客户反馈意见与款式要充分重视。店铺“三手”对款式分析的目的，就是减少盲目订货造成的损失，帮助产品运营中心与买手更好地进行产品的开发与采购。

在欧美的一些服饰品牌店铺中，引入一种双订货制。这种双订货制对于直营模式的艾格、ZARA 等品牌是非常适用的，而对于国内服饰品牌来说，虽采取的多是代理加盟制运作模式，但也同样可以借鉴。其主要的方法如下：

第一种方式是买手与产品运营中心在进行产品开发的时候，先出样，不进行生产，将新款直接通过公司与店铺的信息系统发布出去，或是召集店铺销售“三手”到公司样品室进行直接订货。这样就能够对一批货品的优劣作出评判。

第二种方式是产品运营中心将开发的样品，通过公司的信息系统发布出去，各店铺在看到这些样品款式后，经过评议决定订购哪些款式。这种方式可以在当季即时款式配货前使用，以市场的接受程度决定该款式是否投入生产。

买手店铺销售模式是一种责权利划分非常清楚的理性制度，这在根本上杜绝了传统服饰店铺在经营上权责不清、经营不好的现象。解决服饰店铺销售问题，其实最根本的还是从销售模式上进行改革，人还是那些人，店铺还是那些店铺，但是，当销售的模式发生根本性改变之后，就会出现大的变化，它能使销售的业绩提高几倍。这也是买手运营模式在欧美广受各大国际品牌公司欢迎的真正原因所在。

## 第 25 节：货品时尚流行性分析(1)

### 第四节货品时尚流行性分析

在对货品时尚流行性进行分析的时候，要注意两个问题。一是货品时尚的超前性：流行时尚太超前，当地市场可能接受不了。因此，在作货品分析时，店铺“三手”要充分注意这一点。第二个是过期流行货品：这些货品已经过了流行时尚期，在订货的时候就不能够再订这些货了。

#### 一、货品时尚性分析

在进行时尚性分析的时候，店铺“三手”要结合市场的接受程度来进行，这样才能更好地体现自己的经营策略，使店铺的订货更符合市场的需求。

对于时尚因素的分析主要包括以下几方面。

##### 1. 引领时尚

店铺团队若能在广大消费者中找到明确的目标消费群，并针对他们特殊的需求，能利用自己独有的优势来引导消费潮流，即可形成概念营销。这一点在服装类专卖店尤为突出，服装专卖店一般出售的都是高档精品服装，而服装是讲究时尚性的。专卖店一般都能与流行趋势合拍，及时推出最符合市场时尚因素的款式，很多女性顾客愿意光顾专卖店，便是追求时尚的一种表现。

##### 2. 经济订货批量与时尚因素结合策略

由于每次进货都要花费一次进货费用，当一定时间内的进货总量一定时，每次进货的批量大，进货的次数越少，进货费用就越少；反之，进货批量小，进货的次数越多，进货费用就越大。所以，进货批量与进货费用成反比例关系。

由于每次的进货批量大，平均库存量也大，因而付出的费用就大，如保管费、存货占用资金的利息、商品损耗等费用；反之，进货批量小，平均库存量小，保管费用就少。所以，进货批量与保管费用呈正比例关系。

经济订货批量策略就是要采用经济计量方法，在分析进货批量、进货费用、储存费用三者之间的内在联系中，找出最合理、费用最节约的进货批量和进货次数。这要求店铺“三手”要结合时尚因素进行订货的科学分析与决策。

##### 3. 依靠时尚信息确定订货策略

店铺“三手”一定要依靠市场信息进货和经营，要做到知己、知彼、知货、知人、知时五个方面。

(1) 所谓“知己”，是指要知道自己的销售现状以及可能出现的变化，要知道自己现有的商品库存量（或货源）和对外签订合同的供货情况，要知道自身的人力、物力、财力以及所处环境的优劣势。

(2) 所谓“知彼”，是指要知道同业对手活动的情况，包括销售、库存以及经营特点、策略和方法等。

(3) 所谓“知货”，是指要熟悉商品的性能、质量、规格、花色、价格，知道生产和货源的情况。

(4) 所谓“知人”，是指要知道消费者的心理动机，包括想法、感情、偏爱，要知道供应区内消费者的数量、类型、结构，包括各种职业的人口数、文化程度和收入水平。

(5) 所谓“知时”，是指要知道政治、经济形势以及季节、气候的变化，并能正确分析这些“天时”给市场带来的影响。

##### 4. 时尚货品订货计划

订货计划应包括商品的数量和时尚因素，这是时尚服饰订货中最重要的一项工作。

(1) 业绩预估。决定预订货的销货期间（通常是 6 个月）的销售额，是计算订货量的第一个步骤。在预估销售额时，应将下列因素列为考虑对象：

1) 过去同一时期的销售额。春夏业绩应与前一年的春夏业绩相比较，秋冬则应与前一年的秋冬业绩相比。

2) 经济景气与否及政治局势的影响。

3) 店铺扩张计划。

4) 促销计划。如将举办 10 周年店庆或本店经营品牌的设计师来访等。

5) 其他商圈内的变化因素，如公共设施的开工或大型店的开业等。

一般而言，服饰可分流行品种和常销品种。流行品种通常每年进货两次，每季的服装若无法售完，则下一季只有降价促销，其商品寿命只有半年。而常销品种，如裤、袜、内衣等，则商品寿命期较长，售完再补充就可以了。这两种商品的进货量计算法则完全不同。

## 第 26 节：货品时尚流行性分析(2)

(2) 时尚品种的进货量。服饰市场会经常进行折扣促销，如在商品政策中已决定要以某种折扣对某商品作促销，则在计算商品需求量时，这些因素均须考虑进去。而当季未售完的商品在次年再推出时，仍可创造部分业绩，其可能产生的业绩占当季业绩的比例也应考虑在内。

(3) 常销时尚品种的订货量。常销品种的订货不受季节的限制，其关键性因素有订购最低量、交货期和安全存量，而安全存量的设定即是预防缺货的基本库存数量。

货品时尚性分析，还是要以市场的需求为基础，店铺“三手”在进行这种分析的时候，更是要依据市场的具体情况来进行。只有这样才能更好地使所订的服装货品更贴近市场的需求，从而为订货确定出合理的基数。

### 二、货品流行性分析

流行与时尚是两个不同的概念，店铺“三手”要十分清楚这一点。

(1) 流行货品是反映符合当时当地人们的一种普遍需求，包括精神、文化与对一些具体产品的需求，具有十分广大的市场并为大众所接受。

(2) 时尚是指当时当地人们的较为超前的文化精神或物品方面的精神需求，它的出现未必能让大众普遍接受，具有一定的另类性。

流行与时尚元素在服装产品中的体现是服装产品开发应重点关注的两个方面。为了更好地让店铺“三手”了解流行与时尚的概念，我们在这里进行简单讲解。

#### 1. 服装产品流行的生命周期

(1) 服装产品流行初期。这个时期是指消费者对某种即将成为流行的产品刚刚产生需求的阶段。这一阶段的需求量很小，只有少数人首先消费，这些人往往是流行的倡导者，而多数人则持拒绝消费的态度，甚至有很多人对于少数人消费这种产品存在某种偏见和看法，产生抵触情绪。在这个时期，服装流行产品的市场销售量上升缓慢。

在服装产品流行初期，产品投放量是很稀少的，稀有会令人感到优越、骄傲、满足，稀少性也构成了新鲜感。这段时期，产品尚未流行，仅仅在少数人身上有所反映，为产品流行的潜伏期。在这个阶段，流行商品由于其特色或优越的性能吸引着有名望、有社会地位和具

有创新消费心理的消费者，他们对产品的使用会产生强烈的社会示范效应。

(2) 服装产品流行发展期。这个时期是指消费者对某种流行产品已有所认识，并开始接受，产生大量需求的阶段。这一阶段，消费者已看清某种商品流行的势头，以前持拒绝态度的消费者也开始对这种产品产生了需求，他们是流行产品积极和热心的追随者，对流行产品产生了浓厚的兴趣；有看法甚至有偏见的人开始改变看法而处于观望阶段；产品流行迅速蔓延，需求量急剧增长，市场出现供不应求或争相购买的局面。

(3) 服装产品流行盛行期。这个时期是指某种产品在中普遍流行的阶段。这一阶段，流行产品被消费者普遍接受，认为它是一种时尚产品，多数观望者和审慎的消费者也开始购买这类产品。这时的市场销售量达到最高峰，该种产品在流行范围内的有支付能力的消费者中，除了十分保守的人仍持观望态度外，几乎处于饱和状态，流行产品被多数人所接受，已成为风靡一时的热点产品。

(4) 服装产品流行衰退期。这个时期是指产品流行已基本满足了市场的需求，市场已经饱和，需求量呈减少的趋势。当一种产品已达到流行盛行期时，那就是这种产品走下坡路的起点。这一阶段，由于消费者普遍认可并正在使用这种产品。连那些购买力水平较低的消费者也因企业采取低价倾销而购买了该种产品，只有少数比较保守的消费者没有产生购买行为。同时，由于产品广为流行而失去了新鲜感，人们的热情逐渐消失，因此需求量不断减少。

## 第 27 节：货品时尚流行性分析(3)

(5) 服装产品流行过时期。是指服装流行产品已经进入过时或被淘汰的阶段。这一阶段，产品需求量急剧下降，产品出现滞销。但依据不同品种略有差别，一种是需求骤减，流行过后即不再有需求；另一种是流行过后还能保持一定的需求，人们不再把它作为流行品来消费，而是作为一般产品对待。

### 2. 市场分析与流行预测

服装品牌对下季度的产品要以什么样的方式进行销售，要做总体企划，以获得更好的经营业绩。这就要求店铺的“三手”要对下一季的市场状况与流行因素进行分析预测。这种分析和预测可以用两个表格来描述。

(1) 本季服装商品企划总结表。通过此表格，可对本季服装产品订货企划过程中的成功与失败作出总结，以便在下一季的服装订货商品企划中扬长避短（见表 2-1）。表 2-1 本季服装商品企划总结表

商品大类 1 商品大类 2 商品大类 3……产销比及预算销售部门评价消费者反馈与竞争对手相比总体评价存在的问题 (2) 下一季度市场状况预测分析。对下一季度市场状况的预测，可以使服装商品企划做得更有针对性。因为服装产品企划一般在服装产品上市前半年到一年进行，为了能更好地把握市场，有必要对服装产品上市后的市场状况进行预测。需要预测的信息包括需求与供给动向以及服装商品品类销售的情况。对市场形势的分析要求店铺销售师必须亲自从市场中搜集情报和信息资料；对各品类销售形势的预测，要求店铺“三手”应分析公司过去的销售实绩，并收集各大百货商店和专卖店畅销商品品类的情报，此外还需要对服装行业的整体情况进行分析，以便切实把握行业变化对本企业的影响。如，石油价格的上涨可能会影响到化纤面料的供应价格，使用化纤面料的服装企业就要充分考虑到这一因素对企业成本的影响（见表 2-2）。

表 2-2 市场形势分析表

消费者购买习惯动向面料、辅料的供给情况零售市场状况行业整体状况

### 3. 流行因素分析与预测

店铺“三手”要结合海外时装信息、国内外面辅料信息、国内有关的时装发布会和大公司的时装产品信息，作出下一季的流行趋势预测，包括对下一季度服装的流行方向、流行主题、色彩倾向、面料动向、设计、轮廓造型等进行预测，做成视觉拼图、幻灯及摄像等。

店铺“三手”还要根据流行趋势确定本品牌的季节理念，并根据季节理念进行相应的产品组合开发。通过确定品牌的季节理念，可以预测品牌的目标顾客群下一季的着装需求。

在服装产品进入销售后，各商品有其生命周期，店铺“三手”需要进行这方面的专题分析，从而更好地改进自己的订货计划。

服装商品的流行有低潮、有高潮，高潮的到来预示着低潮的即将出现。流行是以新鲜性为特征的，服装商品从流行到盛极一时，到逐渐衰落，再到新的商品的萌芽，这样周而复始，形成一条起伏的、连绵不断的曲线。因此，店铺“三手”要根据服装商品流行的规律性订购相应的流行服装商品。在服饰商品流行的五个阶段中，消费者的心理状态也是不同的。

服装商品消费者的类型有以下几种：先锋型、积极型、稳定型、高稳定型和守旧型。与此相对应的是，消费者的心理状态也有以下几种：标异心理、模仿心理、从众心理、保守心理、孤独心理。

## 第 28 节：货品时尚流行性分析(4)

针对流行产品生命周期全过程的经营战略原则如下：初期的产品力求新异，以高质高价刺激具有标异心理的先锋型消费者的消费欲望；发展期要倾力于批量生产，价格可随成本下降而稍低一些，宣传要竭力激起积极型消费者的模仿心理；盛行期宜适时稳定生产，保持平价，宣传则应强化稳定型消费者的从众心理；到衰退期则应视市场情况保持一定的生产量，以平价或降价满足保守型消费者的需要；至于过时期，如无特殊情况，将库存产品作降价处理就可以了。店铺“三手”要全力回避几下问题：初期产品不新，发展期生产不快，盛行期生产过剩，衰退期退不下来。

流行是永恒的，绝对的。新的时尚必然取代旧的流行，美与丑也常变换位置，这是规律。

服装产品流行周期有长有短。当某些服装产品在发达国家中开始流行时，不发达国家可能处于萌芽状态；在甲地滞销的产品却很可能在乙地畅销。因此，捕捉时间系列的变化，把握时效对商品流行的预测是非常重要的。根据有关研究成果，我国服装产品流行的两条空间流行路线表示如下：

上海线：欧美→上海→南京、苏州、杭州→武汉、成都、昆明。

广州线：欧美→港澳、东南亚→广州→长沙、福州、南宁。

在一省之内，服装产品流行的路线则是：大城市→中等城市→小城镇→平地乡村→山村。如果某一流行服装产品在上海正处于盛行阶段，在成都、昆明等地则有可能还在发展阶段，而在其他中小城市还处于初期阶段。这个时间差在现代交通便捷、传播手段先进、传播信息猛增的情况下已大大缩短，因此，必须根据时间差来确定在该地经营流行商品的战略。

在自己的店铺中进行服装产品的陈列与展示，是服装产品流行趋势推动的一个好方法，店铺“三手”可以将一些好的服装产品进行这样的推广，以此制造自己企业的市场流行趋势。

陈列师要重点考虑陈列的新奇效果，要考虑服装陈列展示中橱窗的陈列布置、柜台商品陈列以及其他传播展示等方法。服装陈列的目的就是向消费者展示商品的实物，充分突出商品的特性，以加深消费者对商品的认识和对商品审美价值的体验。因此，商品美的陈列展示又被人们称之为“活广告”或“视觉销售”。

## 第 29 节：店铺非常规销售模式

### 第三章店铺非常规销售模式

#### 第一节 订制服务

订制服务是销售师的主要工作，也是买手服饰店铺销售模式的一大特色。当顾客对店铺内的销售款式都不满意时，他就会向店铺服务人员提出订制款式的要求。这时，店铺销售师应当利用自己的专业知识，听取顾客对所需款式的描述，将顾客的描述记录下来，绘制成设计草图，并与顾客进行款式结构方面的讨论，直到顾客对款式满意为止。然后，销售师与顾客就面料等具体事项进行讨论。将设计稿与详细的制作要求发送回企业产品运营中心，运营中心将组织生产。这个时候，顾客需要支付一半以上的订金，在服饰产品完成后送交顾客，顾客满意时，顾客再将全部货款付清。

从企业与品牌整体运营方面考虑，订制服务有很多好处。好处之一是，对企业产品开发提供了创新的素材；好处之二是，能够增加顾客对品牌的忠诚度。过去，许多服饰品牌企业都认为：订制服务只适用于高级成衣，因为订制服务所需要的生产加工成本较大，对于一般大众化品牌来说，利润很少；而且，如果推出订制服务后，单款单件生产量越大，其生产成本也就越大，这样企业就很难获得足够的市场利润。这种认识现在必须要改变了。因为订制服务的推出，正是适应了现时代大众消费理性化的趋势，越来越多的普通消费者也开始追求个性化的服饰。推出订制服务的目的，就是满足消费者的这种需求，同时也扩大了品牌在产品开发信息上获取的能力。美国 SGJ 女装，从 2003 年底进行买手模式改制后，就推出了订制服务，这使店铺每个月的销售额都比以前超出一倍以上，而且，企业产品开发力度大大增强，从顾客订制的服饰产品中，企业可选出不少优秀的款式。SGJ 董事长兼总经理撒姆说：“开始实施订制服务时，公司不少人都认为这样做成本太大，对于我们品牌的价格来说，并不适合做这一块，但是，后来的实施效果很好，订制服务相当于企业在产品开发过程中对样衣的制作，还可以获得订制销售的直接利润，这样，企业在产品开发、顾客忠诚度等方面都得到了很大的提高，更主要的是，公司各店铺的销售业绩也有了空前提升。”可见，订制服务并不只限于那些高档的成衣，对于价格与品牌定位都是大众化的公司来说，订制服务也可以体现在公司为顾客提供个性化的销售服务，这也是提高公司产品销售能力的主要方法之一。

#### 一、订制服务人员的配置

要开展订制服务，在店铺内部首先要配备优秀的销售师。店铺销售师是订制服务中的主要角色，他们一般都有服饰设计的专业技能，能够为顾客提供服饰产品订制的设计，品牌店铺面积小的，可以配置一名销售师，店铺面积大、业务量大的店铺，可以视情况配置 2~3 名。在运作中，店铺零售师要提供辅助服务，以便为顾客提供及时的服务。在订制服务中，以销售师为主，零售师为辅，在业务较为繁忙的时候，零售师也可以进行独立的工作。

#### 二、服务过程

如果一名顾客对店铺里陈列的服饰款式不满意，就需要为他提供订制服务。这时，零售师就按他的要求，请销售师来给他提供服务。

销售师首先要听取顾客对款式的详细陈述，包括款式结构、色彩、面料、辅料应用、制作工艺、配饰等涉及服饰设计要求的要点。销售师要根据顾客的陈述，将其需要的款式画出来，并与顾客讨论其中的细节。销售师要帮助顾客修正那些不完善的地方，以使订制出来的款式既符合品牌风格，又能满足顾客的要求。

在顾客对款式结构满意后，销售师要拿出流行面料色板，让顾客选择适用的面料及颜色，顾客选定面料之后，销售师要与顾客讨论辅料与配饰，最后，销售师将与顾客讨论价格问题。对于顾客订制的产品，销售师要清楚订制服装的全部生产成本，这样能够很快地与顾客谈定价格。根据公司的订制制度，顾客应当首先预付一部分产品货款，其余的货款在收到服饰后支付。销售师要与顾客确定交货时间、交货地点，也可以约定由顾客来店铺取货。

上述工作全部完成后，销售师要对订制款式的信息加以整理，形成文件，送交公司产品运营中心进行生产制造。销售师送交的文件包括以下内容：

- (1) 产品设计的款式图。
- (2) 产品工艺制作标准与版型要求。
- (3) 关键部位工艺制作与处理的要求。
- (4) 面料、色彩、辅料应用的详细要求。
- (5) 款式尺寸与生产数量。
- (6) 价格情况与完成时间。

### 三、生产制造过程与后期工作流程

当订制的款式交于产品运营中心后，运营中心一边组织生产，一边还要与设计师、买手就款式信息进行沟通，以便让顾客订制的服饰款式能够对企业的整体产品开发有用。在生产过程中，销售师要进行流程跟踪，及时将生产的情况反馈给顾客。在订制服饰生产出来后，如果顾客是要求直接送货上门的，产品运营中心会直接将顾客订制的服饰产品发送给顾客；如果是顾客在店铺取货的，产品运营中心会将服饰送交给店铺。销售师会及时与顾客进行交货的沟通，并结清货款。

以上是顾客订制的三个流程，可以看出，订制服务的过程是比较复杂的，因此，销售师与提供订制服务的人员都需要有专业的知识。这也体现了买手模式下服饰店铺销售的专业性。