# 服装新零售规划

## 核心理念

### 顾客运营是根基

1. 顾客运营的本质是了解顾客需求

* 工业化大规模、批量化的生产已经不能满足顾客的个性化需求和消费升级，已经不是有和无的阶段了。
* 只有真正满足顾客需求的东西才有价值。
* 顾客的需求本身是好的产品，不是营销做得好，广告打的好，顾客的眼睛都是雪亮的。
* 单纯靠贿赂顾客，给顾客发优惠券的做法并不能长久被顾客喜爱，顾客买单的理由是能满足需求。

1. 了解顾客需求的过程

* 第一步：识别顾客，知道你的顾客是哪些人。
* 第二步：识别粉丝，在识别的顾客中找出哪些是你的核心粉丝顾客，和粉丝顾客成为朋友。
* 第三步：了解核心粉丝顾客的真实需求，只有成为了朋友，顾客才会说真话。
* 第四步：根据需求改进/创新产品。
* 第五步：提高顾客的消费频次。

1. 顾客需求是动态的，个性的

* 顾客的需求是随着时间变化的，不能靠几个品类，样式一直满足顾客。
* 顾客需求分地域的，分民族的，分风俗的，所有需要根据每一类顾客提供个性化需求的产品。批量化的生产丧失了服装文化的多样性，顾客可选的产品未能及时满足顾客需求。
* 需要建立一套能够动态的了解顾客，运营顾客的机制。通过顾客标签化，建立一套标签体制，来动态了解顾客。设计、生产也要同样以顾客标签去定义相符合的产品。
* 流行的东西是抓不住的，很快流行的也会很快消失。只有持续满足顾客变化的，个性的需求才能抓住顾客。

1. 满足需求的目的是提高消费频次

* 确保每一次改进/创新是被核心粉丝接受需要的。
* 持续跟核心粉丝进行大规模，高频次，高质量的互动才能了解到核心粉丝的真实需求。
* 不能持续满足顾客需求的产品终将会被淘汰。

### 游戏化玩法是核心

1. 游戏化机制是符合人性的

* 人是懒惰的，游戏机制是符合人性的。
* 抛开游戏的美术、设计，游戏的内核就是游戏化机制。

1. 游戏玩机制内核

* 及时反馈
* 多重系统、多样玩法、小目标渐进。等级、星级、称号、积分、定时领取、抽奖、任务、成就、勋章、社区等等。
* 成就感。协作和献身。简化世界，清晰路径。

1. 游戏化机制常用玩法

* 等级。不同等级有不同的称号，等级是由成长值，等级代表资历，等级只升不降，可以有很高等级，甚至100级。
* 星级。星级是代表用户在最近一段时间内的贡献和活跃，星级有升有降。最近一段时间内的活跃和贡献代表用户的现在能享受到的福利。星级一般分很少级别，没有等级那么多。
* 积分。积分是可以当钱用的，多少积分兑换1元是需要固定比例的，积分是可以周期清零的。
* 排行，签到排行，勋章排行，等等。
* 玩法之间关系：有的部分加成长值，有的加积分，有的升星级，是贯穿整个运营的。
* 签到、抽奖、调查问卷、社区、论坛、勋章、成就等等。

1. 游戏化机制贯穿所有运营

* 顾客运营，包括顾客的等级，星级，积分规则设计。不同等级顾客可以有一点福利，券之类的，不同星级的顾客获得不同折扣，积分可以兑换积分商品。
* 员工运营，员工工资构成分开，基础工资40%，绩效工资60%，设计，生产，店长，研发，按照生产多少，设计卖出多少，顾客满意度，软件研发质量和速度来给员工发工资。员工也有星级，ABC，等级越高绩效比例越高。
* 门店运营，门店也要分ABC，只有A级别的门店才可以开分店，多次评级C级的门店需要停业整顿。
* 软件运营，软件也需要慢慢做，开始能人工尽量人工做，把流程和模式磨合好了，打顺畅了在开发成功能。

### 做新零售、拥抱变化

1. 线下、线上、物流结合起来

* 线下门店获取流量。顾客通过线下app扫服装的码直接定位到具体商品下单。
* 线上运营顾客，持续分析了解顾客的需求。
* 快速的物流链接线上和线下。
* 顾客线上预约试穿单，然后衣服送到门店，顾客到预定时间去门店试穿。

1. 重点顾客运营、线下门店

* 专注顾客数据，并做好门店管理，重点线上运营和线下顾客入口。
* 人人都是服装设计师：按照设计卖出的数量给设计师分红。你设计出的服装卖出去的越多，你得到的分红越多，你的星级越高，你可以获得分红比例越大。前期是自己的设计师，后期可以慢慢开放注册，注册需要审核需要一定门槛的，让更多设计师参与进来。
* 全世界都是我的生产工厂：我们给出一定价格的产品，由一定数量的生产商来抢单，负责打样，打样完成，以后平台上所有这一款打样的衣服订单都由该生产商生产。前期是自己的生产工厂，后期可以接纳更多的工厂进来，也可以有一定门槛，全世界的都可以来生产我的订单。

1. 分布式的组织结构

* 新零售带来的组织结构的变革，必须建立分布式的组织结构。
* 所有门店直接对总部，门店单个的，抱团店长，是分布式结构。
* 这样不会出现大节点，大区域不停总部的，各自有想法的。
* 分布式的组织结构能够快速的变化，快速的做出反应

1. 产业转型，快速拥抱变化

* 没有库存的积压，不用生产很多衣服，只需要打样到门店，有订单来了按照要求生产，然后检测，合格之后就可以给顾客发货。
* 打样的会先小规模放到门店，如果卖的好，再扩大售卖门店。如果卖的不好，迅速下线该产品，快速换产品，快速应对变化。

1. 创新、科技、物流、体验结合才能创造更大价值

* 预约试穿，在线上看中一件衣服，然后预约到线下试穿衣服，线上，线下，物流结合。
* 在线试衣服，良好的app体验。
* 和体验好的第三方快递公司合作。

### 了解历史、面向未来

1. 了解历史才能面向未来

* 只有了解历史才能创新，曲则全，敝则新，少则得，多则惑。
* 了解历史有助于理解服装文化。

1. 了解企业的文化，愿景

* 我们的文化是让每一个人都能做自己
* 愿景是让生活更美好
* 每个人都能做自己，做自己喜欢做的事情，做自己热爱的事情

1. 鼓励员工去创业，给员工自由，做自己

* 鼓励员工创业，不要担心员工离职。
* 给员工自由，鼓励员工去做自己想做的事情。
* 多为员工着想，多给店长，员工利益。

1. 了解中国历史，全球历史

* 了解中国各民族的历史，各地域的历史，南北东西文化的差异史，了解中国各地域，文化的人。
* 了解全球各国，世界民族的文化历史。

1. 少说多听，说话简洁，不废话

* 不要打断别人说话，这个是最基本的礼貌。
* 多听少说，听懂别人在说什么，听明白了再说。
* 少说话，三缄其口为金人，不要说过多废话，说话简洁明了。
* 说话声音不要大嚎大叫，音量不大不小，能听见就行了。
* 说话语速适中，别急着说，抢着说，有话慢慢说。

1. 人事权：相信人

* 不要什么事情都自己做，要放权给信任的人做
* 信任别人就要完全相信，尊重信任的人的决定
* 让自己闲下来，闲下来才有时间去思考更多事情

1. 拒绝关系，亲朋好友进入公司

* 亲朋好友会给公司带来不公平的待遇，有失公平公正。
* 关系太多的员工会给公司带来瓶颈，利益集团。

1. 开会结果需要落实到时间到人

* 开会讨论，一定需要讨论出结果，怎么做。
* 时间控制在1小时解决，不说废话，直接重点说事。
* 讨论出怎么做了需要落实到人，哪个人什么时候能够解决问题。
* 到了那个时间就要去核实那个人有没有解决问题。
* 没有解决的在下次开会之前需要追责，需要有罚的机制。

1. 不找任何明星代言，不做任何广告宣传

* 专注线上，线上，物流，体验，科技。
* 专注和顾客交朋友，店长，员工和顾客交流，接触，服务好顾客。
* 如果能够服务好顾客，顾客就是我们最好的广告，所以不需要任何广告。

1. 不忘公益

* 做保护环境的，种树的。
* 投资小孩教育的。
* 关心自己员工的，家庭的。

1. 拒绝贿赂顾客

* 升等级不发优惠券。
* 除了星级打折福利，积分兑换优惠券，积分可以在积分商城兑换礼品外，尽量少给顾客折扣和优惠。
* 定价一旦定下，不打折，不优惠，尽量少调价格。

### 定位全球、专注领域

1. 目标是服务全球的顾客

* 开始会专注在服务国内顾客，再慢慢扩展到国际市场。
* 了解全球市场是有一个过程，每一个国家，每一个国家的民族都会有不同的需求，我们要为他们服务。

1. 专注在服装领域

* 男女服装比例可能在各个阶段各有侧重，但是只做男女衣服
* 不做其他领域，如：鞋子，帽子，运动服装，特殊服装。只设计平时生活的服装。

## 顾客运营

### 顾客运营的策略

1. 识别顾客

* 顾客到店试穿体验，体验完毕下载app扫衣服码购买。
* 线上线下价格一样，免费邮寄到家。
* 验证手机号登录，填写收货地址下单，完成识别。

1. 识别粉丝

* 识别粉丝最重要的是线下和顾客搞成朋友，取得顾客信任。只有搞成朋友顾客才会说真话，才会有真实反馈。需要多一些和顾客接触的点，多一些触点才可能搞成朋友，搞熟。
* 加强店长和服务员之间的交流和沟通，把顾客当朋友，建立强联系。和店长小阶段开小会，大阶段开大会。反馈问题，提出解决方案。定时复盘。
* 加强与顾客的沟通，多制造和顾客接触的点。如：倒杯水，给头发绳，送雨伞。只有制造一些和顾客多一些接触，才有可能会和顾客搞熟，搞成朋友。
* 通过近期的消费和贡献给顾客筛选出粉丝顾客，如：近12个月消费金额。
* 根据近12个月的消费金额给顾客划分层级，如：分5个级别，3级以上的人数占40%，贡献占70%以上的就是核心粉丝。

1. 了解核心粉丝的真实需求

* 大规模：调研了解的人数要多，方式要全，规模要大。问卷调查，访谈，抽样，线下活动要持续不断的挖掘粉丝反馈。
* 长时间：需要一直持续做下去，小阶段小做，大阶段大做，一直持续收集反馈。
* 高质量：质量要高，两层意思，调研的真实性要高，内容要全，要有实质性。多找问题，多提意见，真实粉丝是可以提出真实反馈意见的。
* 问卷，线上调查，线下活动。麦客问卷。

1. 改进/创新产品

* 改进产品：对于需要改进的反馈点，一定要落实到实处，小阶段，小开会，大阶段，大开会。开完会记录下单每一个改进点，落实到人，落实到日期，打印出来，白纸黑字，未落实一定要追责。
* 创新产品：根据顾客反馈意见进行创新产品，创新后的产品还可以找核心粉丝进行反馈，不断反馈，不断改进，直到产品粉丝满意。

1. 提高频次

* 改进和创新不是目的，目的是提高核心粉丝的消费频次。
* 如果改进和创新没有在一定时间提高消费频次，一定要复盘，寻找问题出在哪里，找出问题。

### 顾客运营的游戏化

1. 等级

* 定义：代表顾客资历，每一等级可以对应不同称号，可以设置很多等级，甚至100级。
* 特点：只升不降。高等级中会有很多核心粉丝。
* 规则：设置几十级，级别越升越难。开始可以不设置福利，先累计数据。
* 福利：线下活动优先参加权。如：一个活动很多人报名，可以筛选等级高的那一部门可以参加。线上，线下都可以对应不同福利。

1. 星级

* 定义：星级代表最近一段时间的顾客贡献，星级级别不需要太多。
* 特点：有升有降。高星级的顾客是重点核心粉丝群体。每一星级需要对应实实在在福利。如：购买产品可以享受折扣。
* 规则：设置五个星级，星级越升越难。开始一段时间可以不设星级和星级福利的，等运营一段时间，有了一定数据积累，根据数据情况再设计具体星级规则。如：一年后有1w人，分五星，一星占20%，二星占40%，三星占25%，四星占10%，五星占5%，去设计规则。
* 福利：开始不设福利，有了数据规划福利。星级，0星，不打折，1星级99折，2星97折，3星94折，4星9折，5星85折。最近12个月消费金额来计算，最近12个月的消费金额来计算规则。所有福利只有代金券和星级折扣，积分可以到积分商城兑换代金券，没有兑换券，折扣券，而且所有星级折扣和代金券使用没有商品金额限制，全场通用。

1. 积分

* 定义：积分是顾客额外的一种权益，一定需要把一定积分对应一定钱。有了比例就可以参考给别的行为定义多少积分。
* 特点：有获取，有消费，可以后期积分商城兑换商品。定期清零。如：一年固定时间清零。
* 规则：购买商品，签到，抽奖都可以融入积分，积分要具体比例道歉。如：100积分=1块钱。然后根据其他行为可以等于多少积分去设计获取规则。
* 福利：可以在积分商城兑换商品，不做积分抵现。用积分在积分商城兑换代金券和抵现是一样的，抵现太麻烦。具体一点：积分就是钱。

1. 签到、抽奖、排行、论坛、公益、勋章、成就。

* 相互关系：有的点得积分，有的得成长值，星级只能是消费金额决定。积分和成长值是相互影响的，有的可以都得，有的只得一部分。消费得成长值和积分，签到得积分，抽奖消耗积分，登录送成长值等等。
* 如何使用：不同的项目有不同的使用环境，如：星级就只能通过消费获得，星级高的用户就是有折扣福利。
* 提高粘性：通过抽奖送积分，论坛，成就，勋章不断吸引顾客进来消费，提高顾客粘性。

### 顾客运营的新零售

1. 线上、线下、物流的结合，消灭库存

* 线上下单，线下体验，消灭库存

1. 预约试穿

* 预约试穿，线上发货，线下试穿，满意之后再下单

1. 创新，科技，体验

* 软件体验需要好
* 融入创新，容易科技。
* 增加和顾客多的一些接触点。

### 顾客的标签化，差异化

1. 根据服装打标签

* 服装性别：女。类型：上衣，裤子。款式：长裙。颜色：白。季节：夏天。风格：甜美、淑女。场景：休闲。材质：丝绸。等等。

1. 根据基本信息打标签

* 性别，年龄，地区。
* 微信号。

1. 根据行为打标签

* 等级，星级。
* 消费行为。
* 常去门店，试衣次数，线上购买次数。
* 活跃地点。

## 产品运营

### 服装设计的运营

1. 满足顾客需求、个性化、定制化

* 以顾客需求为导向，如果不能被顾客所喜欢，设计也是无用的
* 80%为女性服装，20%为男性服装，我们定位是20-40岁的男女年轻顾客。

1. 了解服装设计历史，演变历史

* 了解每一个地区，每一个民族，每一个时期的流程服装风格
* 只有了解历史，才能了解未来，敝则新，少则得，多则惑。
* 了解全球服装历史，全球各民族，各国家的服装历史。

1. 初期公司内部设计师

* 初期大规模调研需求，了解需求后再生产
* 设计系统逐步建立起来，系统逐渐完成后，内部设计师也需要配合使用磨合系统

1. 人人都是服装设计师

* 后期系统成熟，可以开放注册，让所有有服装设计经验的人都参与进来，进行服装设计。
* 注册的人需要审核，比如审核服装设计证件，学历，专业。所在的公司，介绍自己的特点，擅长服装设计的风格等等。
* 这些都需要填写，填写完善之后才能审核通过，审核通过后才可以上传，上传成功也需要审核的。这个流程需要画流程图，理清思路。

1. 满足多语言，多国家，国际化

* 系统的语言，可以满足很多语言来进行使用
* 设计的风格，也需要根据不同国家，不同民族来设计相应的风格服装。

### 服装设计的游戏化

### 服装生产的运营

生产基地位置必须在中国中心，中心位置，往东西南北运送物流都比较方便，能够快递比较速度，体验会好一点。也可以考虑在南北方建立两个生产基地，这样物流也很快，或者建立三个。

生产基地位置需要考虑送到顾客手里的时间要快，送到门店试衣的速度要快，靠近顾客消费群体，靠近原材料基地，靠近劳动力成本低的地方，需要做到这些事情。

### 服装生产的游戏化

## 员工/门店运营

### 门店的运营

1. 开店的速度取决于店长的成长速度。
2. 抱团组长，店的收益直接关系到抱团组长的收入。
3. 由门店来挑选门店需要卖什么样款式的衣服，门店可以决定30%的衣服，总部来控制70%的衣服，70%是根据试穿次数，加入购物车次数，收藏次数，门店周围100公里成交量动态来决定。
4. 门店周围五公里的销售量决定店长的收入，门店服务好周边的线下顾客，门店不开的过于密集，门店并不完全是为了卖衣服，给顾客一种试衣体验，一种和顾客交流的渠道。
5. 连续三次门店评级是A的才可以开新店，才有可能成为大店长，才可以拿到一张“新店牌照”，凭借新店牌照可以扩展新店，老店员工进入新店当店长，可以完全新店，也可以到停业整顿的门店直接接手。
6. 大店长有多少能力开多少门店就开多少门店。
7. 门店考核多维度扫码量，注册量，二次复购率，销售量综合指标。
8. 连续两次评级C级门店，门店停业整顿，店长辞退，一年中累计三次评级C级门店，店长辞退，换领导班子过来。
9. 门店只有两个层级，店长，抱团店长。抱团店长直接向总经理汇报。或者抱团店长太多可以向总经理助手汇报。十个总经理助理对十个抱团店长，十个抱团店长对十个店长。十个助理可以处理1000个门店。
10. 现在很多服装门店摆放的都是没有头的、头很假的模特，我们可以做很多模特和本地区人的身高，肤色，发型非常像的模特，然后给他们穿上我们的服装用来展示。
11. 门店定位是服务好周围五公里的人，所以不必须要是人流量非常大的地方，需要时周围五公里住的有顾客群体，不必须是商城什么的，周围五公里的顾客群体是我们的目标人群。

### 门店的游戏化

### 员工/店长的运营

1. 把顾客当朋友。
2. 多一些可以和顾客接触的点，如：店里备皮筋，给顾客倒一杯水，下雨天给顾客拿一把伞。多一些和顾客接触的点才能和顾客成为朋友。
3. 重视店长的力量，重视人的力量，人是讲感情的。

### 员工/店长的游戏化

没有空降兵，全部领导都是从底层一步一步的提升起来的。除了技术团队，有的人就是技术好，哪些是需要技术底子的。能尽量从底层提拔起来，尽量从底层提拔起来。

员工运营。基本工资+工龄工资+绩效工资+全勤工资 ABC级别员工 晋升通道

A级员工可以带新员工，可以晋升，可以拿到分红

三个月评级一次，连续三次评级C级员工就要被辞退。

门店运营。门店三个月评级一次，评级A级的门店可以开新门店，店长可以晋升。连续三次评级C级门店，这个门店需要停业整顿。

门店和员工的绩效和考核指标都变了。

让每一个设计的员工有参与感，比如：生产的衣服上面有一行小字，被谁设计的。—Designed by Joy。

门店的店长收益靠门店盈利，门店盈利，店长自然就能盈利，如果门店不盈利，店长自然不挣钱。门店的盈利是计算门店五公里的订单金额和利润，以门店五公里的订单金额，复购率，下单量来计算。

刚开始的半年时间，按照，下载量，订单金额计算偏重，一年左右以后就需要按照复购率来计算了。不同时间，门店有不同的计算方法，对门店进行运营。

## 软件运营

### 管理软件的运营

### 管理软件的游戏化

1. 设计系统
2. 生产系统
3. 管理系统

### 顾客软件的运营

1. 预约试穿：在线上看中一件衣服，然后预约到线下试穿，试穿合适然后在网上购买下单，试穿的衣服争取当天预约，次日可以试穿，把体验做到极致，一个城市很多店，门店可以开启是否接受预定，试穿的衣服用飞机运到一个城市，然后用车运到每个门店。
2. 做自己的app，安卓和ios平台的app，不入住第三方电商平台，不依靠任何第三方工具。用户数据牢牢掌握在自己手里。
3. 预约试穿可以根据星级来计算可预约的次数，如：普通用户可以1月预约一次，1星2次，2星3次，3星5次，4星8次，5星15次。
4. 最开始的时候没有星级，鼓励顾客试穿，所有顾客1个月可以试穿3次。
5. 试穿流程和细节，需要细化，流程化。

### 顾客软件的游戏化

服务系统

app

在线试衣

### 店长软件的运营

1. 店长软件形式

* 软件形式是app，需要店长加顾客微信好友，手机号都是公司配的，是归公司所有的。
* 店长的手机是公里配的，只配苹果手机/平板，苹果手机开发软件好适配。手机或者平板，平板相对来说正式一点。平板看更多试穿推荐，看服装，衣服的时候比较方便。
* 最开始的时候可以通过excel表格，通过打电话来沟通来解决，没有上系统的时候。

1. 店长需要维护周边五公里核心顾客

* 可以查看周围五公里的核心顾客
* 是以地址来定义复购的顾客的，不是以账号，手机号来定义的，周围五公里的核心顾客，可以查看顾客的售价号。
* 周围五公里的顾客需要可以打标签，外貌，身高，体重，生日，等等信息。
* 手机可以接预约单，接到预约单需要给顾客打电话，收到相应的评价等等。预约单一定需要有相关推荐更多衣服，如果此次的预约单的衣服顾客不满意，还可以给顾客推荐，比如说：您看看这件怎么样，需要试穿吗？过两天可以来店里试穿哦。
* 店里的顾客都是店长自己的顾客，需要店长自己去维护好周围五公里的顾客群，每个店长去维护，店里的收益和店长维护的核心顾客息息相关。

1. 店长需要下单决定店里卖什么产品，物料等等

### 店长软件的游戏化