# 服装零售规划

## 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。
* 现在已经不再是靠信息差赚钱的时代了，是靠实实在在的产品和服务才能赚到钱。

1. 顾客运营的思路

* 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。建立员工反馈改善机制，让每一个店员都能发表自己的意见和建议。
* 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. 顾客运营的目的是持续提高消费频次

* 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。

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。

### 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，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

* 游戏化运营的目的是为了更好，更快的满足顾客的个性化需求。牢牢记住这个目的，设计一些游戏化运营的时候要想到这个目的去设计。
* 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。

### 规范化管理是手段

1. 规范化、标准化是做大做强的保障

* 管理需要规范化，操作也需要规范化。
* 规范本身也是需要员工考核的，有了规范，所有人必须遵守规范。

1. 任何事情都需要标准

* 在企业内部，没有任何事情是没有标准的，任何事情都需要建立标准。
* 员工只需要按照标准去执行，去做就行了，员工不需要知道太多，只用你告诉他怎么去做就行了。
* 有了标准才是开始，然后就是招聘不需要有太多思想、想法的人，坚定的执行就可以了。
* 如：麦当劳的任何事情都是有标准的，然后招聘服务员初中毕业就行，店长高中毕业就行，没有太多想法，坚定执行标准就行了。

1. 员工公用的规范

* 如：员工守则，诚实守信、不能撒谎欺瞒等等。
* 侧重于精神、大局、整体所有员工需要遵守的内容。

1. 员工职责的规范

* 店长/员工的等级权益，星级权益。设计师/工厂工人的等级/星级权益。程序员的等级/星级权益。
* 配送员/助理的等级/星级权益。
* 等级多少级，每一级有什么权益。星级多少级，三个月考核一次。C级淘汰，A级晋升，每一级对应不同的底薪。
* 薪资构成，底薪+提成。底薪+绩效。等等。

1. 具体操作的规范

* 如：ios编程规范、安卓编程规范、java服务端编程规范、web前端编程规范。原型设计规范、ios—ui设计规范、安卓—ui设计规范、web前端设计规范。
* 如：生产工人管理规范，设计服装规范，拍摄照片管理规范，店长管理规范，店长操作守则。员工管理规范。配送员管理规范。

### 拥抱变化、注重体验

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. 注重顾客在门店体验

* 有卫生间，卫生间有卫生用品，有宽敞的试衣间，有专门的试衣专员为你单独服务，有存放个人物品的存储箱，有wifi。
* 会为你倒水，端果盘，妇女节送玫瑰，平安夜送苹果，节假日送礼品，下雨时候会给你送雨伞。
* 试衣服不满意会给你推荐衣服，帮你预约到门店试衣服，购物不愉快会给你发券，购买衣服不满意可以登门拜访。
* 当然，所有的服务不可能给到所有的顾客，如：送玫瑰，送苹果，雨伞，预约试衣服，登门拜访某些服务是需要看顾客的星级的，比如部分服务给三星的顾客才有，部分服务五星顾客才有。倒水这种的话可能进店的顾客都能享受到服务。把服务顾客也看作是差异化服务的一部分。
* 中国经历过革命，所以提倡人人平台，对服务是最敏感的，所有也是变化最快的。

1. 零售本质

* 新零售的本质是个性化的满足顾客的商品需求，提供更快的物流，更符合需求的产品，更好的体验，更便宜价格。物流，体验，服务，技术，科技结合，更好的满足顾客的需求。
* 在未来20年、30年，甚至50年，零售行业有三点是不会发生变化的：一是顾客喜欢低价的东西；二是顾客喜欢送货速度更快；三是顾客希望有更多更快的选择。
* 为了满足消费者不断变化的需求，供应链效率不断提升的商品经营。所以零售的核心要素有两个：一是消费者需求始终变化，二是供应链效率需要不断提升。
* 新零售是指以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态，核心是把物流业、批发业、餐饮、零售进行数据化。
* 新零售本质就是提供满足每个客户个性化需求的商品和服务，引发消费者内心强烈的惊喜和共鸣，从而提升每个顾客的用户体验值(EC)和年度消费贡献ARPU值。无论是“新零售”还是“传统零售”，究其本质来看，最终目的都在于围绕消费者，如何能够更完美地满足其需求。
* 在新零售中，所有的一切围绕着消费者的需求，商品、价格、消费者、竞争对手等信息瞬息万变，各个职能必须高度协同同时去服务于消费者，需要主动的参与到更加前端的服务消费者

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. 分布式的生产、销售、配送网络

* 生产是分布式的。如：华东的生产工厂生产的产品只销往华东的门店，只往华东门店配送，售卖，试衣。生产工厂有一个属性，选中华北，华中，华东，东北，长三角，珠三角，等等。选择之后就只能生产销往这些地方的衣服。
* 销售是分布式的。如：华北的顾客打开手机只能看见华北地区销售的衣服，看不到其他地区销售的衣服。若该地区还未上架衣服则提示顾客“该地区还未上架衣服哦”。
* 配送也是分布式的。因为生产工厂生产的衣服只能周围1000/500公里的门店售卖，所以配送是分布式的，配送从工厂到门店必须要快，要做到今日下单是衣服/或者下单购买，明天能够上门试穿/能够送到家。需要做到今日买，次日达。
* 用户推荐的不是她喜欢的，而是这个地区销售比较好的，她看过的喜欢的只能占一定比例。更多的是这个地区销售好的，卖的多的衣服。

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。

1. 了解自己的消费者和员工

* 一个月内至少所有的和顾客、员工接触的工种都要试着做一天
* 只有近距离了解顾客和员工，才能优化流程，优化制度，优化体验
* 技术型很强的工种做不了就算了，主要是顾客接触点的，员工接触点的
* 体验之后，有问题的地方就赶紧改，制度不合理的地方不断改进，不断提高体验，不断优化流程。
* 如果比较忙，那就可以两个月、三个月之内体验一遍所有角色和流程，看时间安排。

1. 不做任何营销、广告、参加论坛，演讲

* 不参加任何论坛，接受采访，介绍自己产品什么的
* 如果推不掉，非要去，就排部门负责人去，自己不去
* 越是在外面吹，精力就分散了，不能放在用心做产品上面了
* 不需要打任何广告，做任何营销，服务、产品做好了，就是最自然的营销。

1. 不接受任何融资，靠自己慢慢做起来

* 做这个先做三家门店，然后再慢慢发展
* 想要快速的扩张门店，是需要有合格的员工、店长。但是店长需要慢慢培养，所以其实和资金关系不大，重点是合格的员工。
* 所以相快速的扩张制约点是优秀的制度，优秀的店长，而不是在资金。
* 如果自己能挣钱，也不需要融资，所以门店需要自己一家一家的开，并不需要融资给钱再开。

### 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. 不断面试找人才而不是培养人才

* 从来不要去培养人才，培养需要花费大量心血
* 要不断招人，不断裁人，只留下最优秀的人才
* 要学会用人所唱，容人所短
* 找到了人才之后要用游戏化运营把人才留住

1. 最好的方式不是创造，而是微创新

* 收集一年一个地区的服装，然后模仿他
* 模仿做的比他做的更好，质量更优质，微创新，价格更便宜
* 站在别人的肩膀上面往上爬，微微的创新一下，就是新的东西
* 不断收集顾客反馈，收集意见建议，优化/改进产品
* 收集好口碑品牌，模仿创新，是速度最快的，站在巨人肩膀上面会看得更远，飞的更高。

1. 能不能干成一件事，分钱很重要

* 如何分钱？成本\*3是售价，三分之一成本，三分之一全部分给员工/店长，三分之一是企业的纯收益。
* 只有把赚到的钱，足够的分给员工，员工，店长才会更有动力去做事情
* 运用游戏化的机制去多重系统，多样任务，小目标渐进的方式去把三分之一的钱分给店长/员工。

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. 口号：适合的才是最好的

* 衣服穿起来要合身，风格要和你自己搭配
* 款式要和自己搭配，符合文化，符合民族特点
* 我认为的私人订制不是给每一个人定制图案、元素。
* 私人定制意味着给每一个人做合身的衣服，给每一个人推荐适合的风格和产品
* 给每一个人推荐符合他的欣赏，文化，特点的衣服

1. 开会总结

* 开会是必要的，每天开小会，每周开大会。
* 开会简明扼要，直接说问题，然后如何解决。
* 开会只说问题，有什么问题，困难需要解决的，然后落实，如何解决。
* 开会不啰嗦，控制时间，小会半小时，周会最多一个小时。
* 总结是很有必要的，只有不断总结，才能不断进步，遇到困难不怕，怕的是不总结。

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

* 关心环境，关心教育，关心医疗。
* 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

* 不给顾客任何折扣，不做任何营销活动。除了积分可以兑换代金券，不给任何的折扣和营销。核心粉丝的调研，活动，也可以适量定向发一些代金券。除此之外，没有任何途径获取折扣和优惠。
* 好的产品不需要做营销活动和给折扣，况且我们星级福利就是会给大力度的折扣，所以不需要额外给折扣福利。
* 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。

1. 建立投诉、建议意见反馈机制

* 店长/店员可以增加在平板上面的app上面，有建议反馈
* 其他如：顾客，设计，生产，助理可以在顾客端手机app上面进行建议反馈。

1. 体系、软件建立过程是徐徐渐进的

* 最开始顾客app需要建立，后台管理就可以了，后期，店长，设计，生产等等软件体系需要慢慢建立起来
* 顾客的会员体系也是慢慢建立起来的，最开始没有星级福利，没有积分商城，只有等级，积分是100积分1块钱。等级没有福利，积分没有积分商城，不能兑换。
* 甚至最开始可以不做店内试穿，最开始是最核心的功能，内测完再做试穿，店长端等等。

1. 往多了想，往少了做

* 多想一些可能的业务场景，更好的玩法，更多的业务。
* 程序功能往多了想，数据库预留很多字段，功能设计尽可能丰富。
* 做的时候只做当前最核心，最重要的功能。做功能一步步来。

### 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

* 门店买的衣服60%是系统推荐的，系统根据试穿次数，收藏次数，成交次数，加入购物车次数进行计算出来的。15%是推出的新品服装，25%是店长自行选择的。
* 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。
* 建立员工反馈建议改善机制：员工可以提建议意见，选择问题分类，如：服务类，产品类，工资绩效类，等等，然后可以分配给哪些人可以看到哪些地区的建议反馈，然后如何解决。老板可以看到所有建议反馈，可以随时关注建议反馈进展。

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。
* 敝则新，创新就是去从旧的流程服装款式去稍微调整，让旧的再流行起来。

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。
* 不同星级顾客可能还有其他不同权益，如：三星以上顾客如果购物不满意可以无理由退款，配送员免费上门取件。五星以上顾客可以无理由退款，点击退款立即退，然后门店店长上门拜访，安抚顾客，询问不满意原因，发优惠券，给顾客抱歉，让顾客满意。

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。

1. 星球

* 每个人都可以创建星球，星球是用来给店长和粉丝互动的一个地方。
* 任何人都可以创建星球，创建星球首先需要实名认证，姓名，身份证号。
* 其他线下活动都可以用星球来组织。

1. 游戏

* 短小，好玩，零碎时间来玩，有排名，有分数的游戏。
* 每款游戏的每周排名第一名赠送高额积分，第十名都有高额积分赠送，积分可以直接在积分商城兑换优惠券。每款游戏每周都赠送出去100多块钱。可以开发很多款好玩的游戏。目的是让顾客能够不断在里面玩，游戏化运营。

### 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
* 物流一定要快，需要做到今天晚上12点之前下单，明天10可以到门店试穿，一定要做到速度快。
* 试穿可以有一定次数限制，让顾客珍惜试穿机会。
* 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
* 重点是到门店去试衣服，线上试衣服只是一个辅助，到门店可以交流，可以体验衣服的质感。到门店可以增加和顾客的接触点。
* 高等级，星级的顾客，给顾客建立三维立体模型，让顾客能够在线试衣，融入创新，容易科技。
* 如：给三星或等级超过20级的顾客建立三维立体模型，然后知道了顾客的身高，体重，腰围，胸围等数据。然后该顾客在下单之后，工厂会拿到该顾客的三维数据，如果顾客下的订单是给自己买的（如何判断：和三维数据接近、和顾客选择尺寸接近），那么工厂在生产衣服的时候就根据顾客的三维数据生产个性、定制、合身的衣服。

### 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。服装名称可以只能生成。

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。
* 设计出每一个地区，如：南方、北方，汉族、回族，不同人对服装的需求。

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

1. 建立规则

* 用什么软件，如何命名，图层如何分组，文件大小，分组颜色，等等。
* 给一些样本供参考下载，然后别人参考给出的样式，做出调整。
* 上传后需要审核，需要有特定的人审核，审核通过之后就不能再修改了，审核通过之后奖励就会及时发放到钱包，可以提现。

1. 全球开放的服装设计社区

* 付费会员，如：1个月3000块钱可以下载一年前审核成功的任意3个源文件。2个月5000下6个，5个月10000下15个。连续包月2000元，每个月可以下载3个。。。
* 大家在社区发言，提问，交流服装设计经验。
* 建立的开放下载社区可以靠自己买会员养活自己。

1. 等级

* 不同等级的人上传一件设计合格的衣服，得到的奖励不一样，等级越高拿到的提成越高。
* 如：等级30级，1-5级上传一件审核通过奖励3元，5-10奖励4元，10-15奖励6元，15-20奖励8元，20-25奖励11元，25-30奖励15元。
* 上传数量可以有一个排名，上传多少件，总共拿到多少奖励。

1. 星级

* 不同星级的人拿到的衣服提成不一样，最近一年设计的衣服买多多少件拿到不同的提成奖励。
* 如：最近一年、半年销售1w件的每销售一件拿3元提成，1w-2w件的拿4元，2w-5w件的拿4.5元，5w-10w件的拿6元，10-50w件拿8元，
* 然后有一个排名，最近三个月，近半年，近一年，累计拿到提成，等等。

1. 排名

* 提成排名、上传成功排名、勋章排名
* 各种地方都可以有排名，然后查看我自己的排名。
* 如：显示排名前100，或者1000的，然后显示我的排名100+，或者1000+。

1. 成就感、参与感

* 你设计的衣服，生产出来的时候会有一个铭牌，上面会写“—Designed by 昵称/ID” www.xx.com提供设计支持。“Producted by 工厂名” www.xx.com提供生产支持。
* 定期举办设计大会，邀请设计师参加，给各种设计师排名。累计上传多的，创新的，排名高的。让这些人都能有成就感。

1. 勋章

* 设计大师，匠人，初来乍到，等等
* 勋章，各种勋章。

### 服装设计的全球化

1. 账号，邮箱，登录密码统一

* 世界各国家的所有设计者账号是统一的（只有邮箱、密码统一）。微信授权登录可以、facebook授权登录等等，其他社交账号授权登录。
* 但是上传作品不是一致的。
* 如：你在中文区上传的作品你切换语言到英文、日文、法语、阿拉伯语，让后去你的作品里面是看不到中文的作品的。同样在其他语系里也是看不到中文的，只能在对应的语系看到自己的语系的相关作品。

1. 运营规则不一样

* 等级，星级体系不一致。
* 不同的国家，不同的经济水平，所以人家的等级规则不一样，发达国家可能会更多。
* 星级福利待遇也会不一样，更好的设计被生产销售出去自己的到更多福利，根据不同地区、国家情况给的待遇也不一样。

### 服装生产的运营

1. 个性化、质量好、品质佳

* 衣服的质量是根本，只有质量好、体验好、款式样式好的衣服才能受顾客喜爱。柔软、贴身舒服。
* 尺寸合身，符合人群特点，季节特点，喜好特点。
* 如：给三星或等级超过20级的顾客建立三维立体模型，然后知道了顾客的身高，体重，腰围，胸围等数据。然后该顾客在下单之后，工厂会拿到该顾客的三维数据，如果顾客下的订单是给自己买的（如何判断：和三维数据接近、和顾客选择尺寸接近），那么工厂在生产衣服的时候就根据顾客的三维数据生产个性、定制、合身的衣服。

1. 工厂服务特点省市，距门店近

* 位置必须距离门店近，要做到当日下预约单，次日必须能进店体验。
* 距离门店近才能生产出来的产品更快送到消费者手中，今日下单，最晚必须次日到。甚至，今日上午下单，能够做到下午到。
* 生产基地位置必须在门店附近，往门店送物流都比较方便，能够快递比较速度，体验会好一点。
* 生产工厂只服务几个指定区域，如：浙江生产工厂，只生产浙江，上海，福建三个地方的衣服，这三个地方的用户打开app也只能看到这个生产工厂销售的衣服。
* 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。

1. 每个工厂都是我的生产工厂

* 所有工厂都是我的生产代工厂，都可以给我生产。
* 以华东最开始先做，服务长三角优先。然后珠三角，环渤海建立工厂。
* 开始可能是自建工厂，在华北、华南，华中分别建立生产工厂。距离消费门店非常近。
* 后期可以开放工厂注册，和工厂一起合作胜场。但是需要审核资质，审核通过后可以接生产单，但是出厂发货的时候会有专门的质检，检测通过然后发货。
* 可以每一个合作的工厂都有一个我们公司派出的质检人员，我们的人不参与生产，但是我们的人会检测最后一个环节有没有出错。有没有质量问题。

1. 全球就近生产

* 其他别的国家地区就地生产。都在本地区附近生产，然后考虑配送，服务跟上。
* 软件体系，设计师，工厂，顾客账户体系都是一样的。如：设计师，顾客的在各个国家上线的app都能登录，但是如果在中文注册的，那么你登录到英文是没有相应的“审核通过的设计服装”、“订单数据”、的。而且等级，星级，福利待遇体系都是不一样的规则。
* 等于说出了登录账号能够互通，运营规则，账户数据全部是不能互通的。

### 服装生产的游戏化

1. 工厂分级

* 优秀的生产工厂能够拿到更多、价格更高的订单。
* 等级，等级更高的工厂能够一定时间接到更多的订单。如：等级30级，30级的门店可以拿到10w单，等等。
* 星级，优秀的门店能拿到更多的价钱，顾客匠人，努力生产，提高产品质量，最好。如：同样商品1星工厂是60，3星工厂是80元。星级可以考虑有保星的规则。星级是和声誉值挂钩的，声誉越好的门店，拿到的商品价格越高。
* 等级星级是贡献和产出来评判的。

1. 工厂标签化

* 根据工厂生产特点给工厂打标签。工厂有自己的生产特长。如：棉质，丝质，甜美风，成熟风。

1. 声誉值、惩罚不能接单

* 声誉值默认60，最高100。低于60不能接单。违反规则则会使情况被扣声誉值，
* 惩罚规则需要写明白，什么原因会受到惩罚。惩罚的力度就是扣除声誉值，低于60不能接单。
* 如：质量问题，小问题，扣2-5声誉值。大问题，扣10声誉值。特大问题，扣20声誉值等等。
* 声誉值低于60，每自然月恢复增加10.高于60，则每自然月系统不自动增加。

## 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。

* 开新店两个最重要因素：第一，资金到位，有充足资金。第二，有合格优质的店长。
* 只有规章制度，流程都完善了。并且店长都培养出来了，有合格的了才可以开新店。
* 所有能不能开店并不完全取决于资金，更取决于有没有合格的店长。

1. 抱团店长、开新店

* 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。
* 连续三次门店评级是A的才可以开新店，才有可能成为抱团店长，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。新店需要现在的店长派一套班子过去，然后抱团店长就可以拿到新店的提成。
* 拿到“新店拍照”的门店可以在门店备两套班子，培养好了之后就可以出去开新店了。两套班子需要培养好，然后公司考核好，考核及格之后才能出去开新门店。
* 店的收益直接关系到抱团组长的收入。如：抱团店长有2个门店，除了拿自己门店的提成，还拿徒弟门店的提成，比如说前三个月拿1%，三个月增加1.3%等等。
* 大店长有多少能力开多少门店就开多少门店。但是如果开的店是评级C就不能再开店。开新店的规则是：自己门店是A级，并且拓展的门店没有C级的。
* 对于开开新店的数量不限制，你能培养多少店长就能开多少新店。

1. 门店的考核

* 三个月对门店、店员进行考核一次，一年考核四次。
* 考核分三个部分：门店销售注册情况，神秘顾客，顾客反馈和意见建议。
* 一年中两次评级C级门店，门店停业整顿，店长辞退，店长辞退，换领导班子过来。
* 一年中第一次评级C级门店那么店长也是C，员工都是C，影响员工、店长底薪。
* 店长、员工工资是由底薪+提成+年底分红。A级门店底薪7000，B级门店底薪5000，C级门店底薪3000.反正就是多重系统，多样玩法，小目标渐进。

1. 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。
* 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%（不同级别不一样）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。
* 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。新店侧重于扫码量，注册量。旧店注重于复购率。
* 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。

1. 吸引顾客进店

* 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。
* 可以把模特摆放到门口，们外面吸引顾客进店。
* 给顾客提供茶水，雨伞，皮筋，简单美妆。建立多一些和顾客沟通接触点，和顾客成为朋友。

### 门店的游戏化

1. 店长的等级

* 等级决定店长能够得到的分红比例。

1. 店长的星级

* 店长的星级决定门店是否能开新店、关店。

1. 店长的声望

* 决定店长能够决定店内销售衣服款式的比例。

### 员工/店长的运营

1. 把顾客当朋友。

* 顾客到店试衣服不是目的，目的是到店可以和顾客多一些接触，交流，推荐更多的试穿衣服，了解顾客的喜好和需求。试穿衣服不是结束，而是刚刚开始。
* 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。
* 重视店长的力量，重视人的力量，人是讲感情的。

1. 建立员工反馈建议改善机制

* 员工/店长可以提建议意见，选择问题分类，如：服务类，产品类，工资绩效类，等等，然后可以分配给哪些人可以看到哪些地区的建议反馈，然后如何解决。
* 老板可以看到所有建议反馈，可以随时关注建议反馈进展。
* 好的意见和反馈可以给员工直接现金奖励和成长值奖励，好的建议反馈可以直接给员工带来收益。
* 鼓励员工/店长多提建议/建议，多和顾客沟通接触，观察、倾听、交流的过程中注重顾客的感受和提出建议，然后通过自己的软件提交上来。

1. 给出规范，给出规则，

* 必须按照规则执行，没有按照规则执行，员工分ABC，两次C直接走人。如：app的ios设计规范，安卓的规范，后台的规范，规则，参考weui的规范设计一套自己的规范，没有按照规则去做的人就直接问责。

### 员工/店长的游戏化

1. 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。

1. 店长员工薪资构成

* 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，连续两次评级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。连续两次评级C级门店，这个门店需要停业整顿，店长辞退。

1. 店长、员工的绩效和考核

* 新店：门店的注册量，下载量，销售额。神秘顾客，顾客的反馈。
* 老店：复购率，神秘顾客，顾客反馈。
* 不同门店，不同时期的评判标准略有不同。

1. 店长、员工的收益取决于周边5公里的销售额

* 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

### 往多了想，往少了做

1. 多想一些业务场景

* 更丰富的功能，更好的玩法
* 全球化的场景，个性化的场景
* 如何更好，更快的满足全世界人的穿衣需求

1. 软件设计、编程规范化

* 如：ios编程规范、安卓编程规范、Python服务端编程规范、web前端编程规范。
* 原型设计规范、ios—ui设计规范、安卓—ui设计规范、web前端设计规范。

1. 多想一些数据库字段、功能扩展

* 比如：顾客字段，手机号，国籍，等级，星级，积分，对外姓名、性别、地区。对内姓名、性别、地区。浏览记录、购买记录、签到记录、加入购物车物品、收藏商品。人脸识别数据、三维立体建模数据。到店次数，购买次数，消费金额，消费次数。评价次数，收货地址等等等等。。。。所有的字段，最开始的时候需要建立很全的。
* 架构需要想清楚，什么东西和什么相关，这个是最好不要改变的。如：星级和折扣相关，这个就不要改变，星级只有五级这个就不要改变。
* 需要预留的很多，但是给顾客展示，做好的功能可以一步步来，做好了之后再给顾客展示。没有的功能先不给顾客展示就行了。

1. 使用Python写服务端

* Python快速上手，易学，好招人。
* 在AI领域应用广泛，后期用到人脸识别、三维立体建模都需要用到AI技术。
* Python容易上手，语言优美。

1. 先做最重要的功能、一步步来

* 脚踏实地，先做核心功能。
* 核心功能完善了再扩展下一步的功能。
* 新做的功能尽量多内侧，小范围公测，测试没什么问题之后再推向全部。

1. 千里之塔，起于累土

* 底子厚，底子宽，才能建立更高的楼层。
* 金字塔的低端是很宽的，顶层很窄。所以底子一定要非常扎实。
* 可以多花一点时间建立架构，建立底子都可以。但是一定要把底子打牢了。

### 顾客软件的运营

1. 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。
* 顾客的账户和密码体系是互通的，但是运营规则，等级，星级福利，订单数据都不是一样的，只有账户能够互通。每个地区，每个国家的顾客分别设计运营规则。
* 有自己的Openid，给顾客测量好了三维立体模型，然后有一个Openid可以授权给第三方，然后第三方获取到该顾客的三维立体模型，第三方可以使用我们的Openid登录。

1. 基于地理位置做服装

* 用户在上海市看到衣服和到北京看到的衣服是不一样的。
* 要和物流结合起来，所以消费市场不能距离生产市场太远，要很近。
* 基于工厂位置去显示用户所看到的衣服。如：杭州的工厂管上海市，浙江省，福建省。那么这三个地方的用户打开app就只能看到这个工厂生产的衣服。
* 如果用户没有授权地理位置信息，就弹窗提示用户授权地理位置信息。上面显示横条，未获取地理位置信息，红色的横条，可以自己叉掉。
* 如果用户授权了地理位置信息，但是该地区没有工厂生产则提示“该地区暂无数据”。
* 若用户打开了某一条衣服，这件衣服不能被该用户的收获地址配送。在结算订单的时候提示，该收获地址不支持配送，让用户去添加新的收获地址。

1. 预约店内试穿

* 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，接受什么时候预定试穿。试穿的衣服用飞机运到一个城市，然后用车运到每个门店。
* 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。
* 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。
* 试穿流程和细节，需要细化，流程化。
* 店内试穿的服务员需要给试穿完的顾客拍好看的照片。顾客试穿完在试穿里面可以给服务员评价，评价试穿，评分等等。
* 建议反馈，顾客可以在我的-联系我们-建议反馈，反馈一些问题，建议，联系客服等等。对于顾客的反馈我们在需要定期在后台进行查看，并解决问题。
* 顾客到门店试穿的时候给顾客引导建立三维立体模型数据，建立之后可以在线试穿。建立模型的时候还需要给顾客识别人脸积累数据，在门店门口安置识别装置，装好了之后做到顾客进店识别顾客。如：这件衣服也可以线上试穿的，然后把自己线上试穿的拿出来给顾客看，建立模型之后就可以试穿，可以花费两分钟给你建立模型吗？

1. 线上试穿

* 店内店长/服务员给顾客建立三维立体模型数据，如：拍照然后生成和本人很相似的三维模型出来，然后测量顾客的三维，身高，体重，然后生成一个和顾客和贴切的人体三维模型出来。
* 不是所有的人都会推荐给建立三维立体模型，只给熟悉的顾客，或者来店里试穿的顾客，或者三星级以上顾客，建立模型之后顾客在我的，个人资料里面有一个我的三维模型。来店里试穿是一个很好的接触点，来店里试穿的时候，通过试穿订单点击直接给顾客建立三维立体模型。
* 已经建立三维立体模型的顾客，可以在我的-个人资料-三维模型查看到我的立体模型。如果想更新则需要顾客在app上面同意，同意之后服务员才可以更新，更新之后顾客可以看到所有我的模型，可以更新到任何一个版本里面。
* 已经建立三维立体模型的顾客，在商品详情页按钮—试穿、加入购物车 两个按钮，如果没有建立三维立体模型的顾客点击试穿只有店内试穿，如果建立了三维立体模型的顾客，点击试穿，操作菜单有两个选项—在线试穿、店内试穿。在线试穿可以搭配鞋子，然后保存试穿。然后在试穿详情可以店内试穿记录、在线试穿记录。

1. 进店识别顾客

* 在给顾客建立立体三维模型的时候，已经识别顾客的人脸了。
* 以后顾客每一次进店都能识别出顾客，然后在给店长的平板上面推送一条消息。
* 店员就能够知道是哪一位顾客进店的，他的等级，星级，积分是多少，最近购买了什么衣服，都能知道。

### 顾客软件的游戏化

1. 等级

* 只升不降，少量福利，少量优惠券，代表资历。送店内试穿机会，送少量代金券，试穿机会等等。登录，购物，签到，抽奖，发帖等等操作都可以获取成长值。

1. 星级

* 有升有降。如：最近一年的消费金额。福利是折扣，星级越高，折扣越高。

1. 积分

* 可以消耗，积分商城可以兑换代金券和礼品，购物，签到，论坛发帖，抽奖可以获取和消耗积分。

1. 签到、排行、抽奖、论坛、公益

### 店长软件的运营

1. 店长软件形式

* 软件形式是平板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，只配平板，平板开发软件好适配。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
2. 店长在自己平板上面我的-建议反馈，反馈建议和问题，在后台有两类建议，顾客反馈，门店反馈，需要定期去查看反馈，并解决问题，解决反馈意见建议。

### 店长软件的游戏化

### 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