

低库存 高盈利 的销售路线图

服装生意这样做

赵栋梁◎著

首创服装季节环销售管理流程
赚别人赚不到的钱
赚钱很容易，管理更轻松！



中国人民大学出版社

低库存高盈利的销售路线图 ——服装生意这样做

赵栋梁 著

服装公司迫切需要这套全新的方法控制库存，提升利润。



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

低库存高盈利的销售路线图：服装生意这样做/赵栋梁著. —北京：中国人民大学出版社，2018. 4

ISBN 978-7-300-25543-9

I. ①低… II. ①赵… III. ①服装-商店-商业经营 IV. ①D717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 026231 号

低库存高盈利的销售路线图——服装生意这样做

赵栋梁 著

Di Kucun Gao Yingli de Xiaoshou Luxian Tu——Fuzhuang Shengyi Zheyang Zuo

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	170mm×230mm 16 开本	版 次	2018 年 4 月第 1 版
印 张	22	印 次	2018 年 4 月第 1 次印刷
字 数	316 000	定 价	46.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



赵栋梁

- 中国服装界资深商品运营管理顾问
- 慧合咨询首席顾问
- 单仁集团特聘高级讲师
- 《服饰导报·鞋世界》杂志高级顾问
- 中国品牌服装网专栏作家
- 2017年度中国500强讲师

赵栋梁先生对服饰企业的战略规划、组织管理、商品管理、营运管理、市场开发、企业物流信息化建设、终端零售管理有着丰富的实战经验，根据美国项目管理学会（PMI）的“项目管理知识体系”成功转化并提出了“服装季节环销售管理流程”，按照流程设计，把卖完一季订单货品分为销售推广管理、销售进度管理、季末收尾管理、季末销售总结、采购规划制订等五大管理环节，为服饰企业的零售管理提供了完善的知识体系和操作指引。



你是不是正在困惑
促销活动效果不大
折扣也没带来销量
节假日进店的顾客并没有预想的多
主打款换了几个位置也无人问津
季末库存剩的让人心寒
公司制定的销售目标无法达成

.....

这是因为
你还在匆匆忙忙开季
稀里糊涂销售
跑到季末看结果
在竞争如此激烈的服装行业
这样做已经无立足之地了

做好商品的运营管理才是最重要的
学会本书的一套管理动作
就能让自己的服装店实现低库存高盈利
应用后，一季货每个月卖多少有了目标
门店的商品结构有了销售重点
单款有了销售要求
有了管理，有了责任
及时跟进执行，调整方案
让商品在有限的时间内卖得快，卖得多
折扣好，实现高盈利低库存

.....

18年资深服装销售导师，赵栋梁老师推荐所有服饰企业导入商品季节环管理工作流程，变革企业管理销售的方法。真正实现零售管理的精细化，打开思路，找业绩突破点、利润提升点，赚别人赚不到的钱。

策划编辑：李 宏 王 强 马兴欢

责任编辑：赵福琪

封面设计： 零创意文化
071044894@qq.com

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

内容简介

这是一本针对服装行业商品运营管理的著作，本书全面地阐述了服装商品管理的一整套方法和思考逻辑，系统地规范了一季商品在销售管理过程中需要做的全部工作，并从实践层面总结提炼了商品运营管理的各种标准和名词定义，此外还提供了大量经过验证的实用、有效的工具表单，可以指导企业快速销售商品、提高商品流转速度、对折扣进行有效的控制，从而获取最佳的品牌运营利润。

本书通过大量实践成功的案例，极富洞察力地分析了商品运营管理在市场营销中应发挥的巨大作用，同时也揭示了支撑一个服装企业保持市场领先、持续优异运营背后的力量。本书中的概念体系，对服装公司开展系统化治理、完善架构、建立全新的组织原则、调整顶层设计、控制营销行为意义重大，同时本书也填补了国内服装行业本土化商品管理思想的空白。

全书共 5 章，按照商品管理工作的先后顺序，分别阐述了订单形成后，商品运营管理的五个环节。第 1 章，讲解从订货到销售前，需要进行的具体工作；第 2 章，讲解销售开始到季中这段时间内具体的工作内容；第 3 章，讲解一季订单在销售结束前，最后的 60 天里要完成的工作内容；第 4 章，讲解一季订单销售结束后，如何进行成功与失败的回顾，并谋划剩余库存的推广方案；第 5 章，讲解根据销售数据和市场需求分析，制订采购计划的八个步骤以及制订商品计划的方法。

本书内容适合订货制、自采、配合制、铺货制品牌采购模式，可作为服装品牌公司、品牌直营管理部门、服装多品牌集合店、买手制精品集合店的商品管理知识教学和营销应用，亦可供各类组织和服装类院校参考使用。

序 言

商品管理是品牌公司运营的重中之重

《鞋世界》杂志创始人 范玉杰

与赵栋梁先生相识已有多多年，却始终缘悭一面，可谓是真正的文字之交。首先，恭祝老赵的新作《低库存高盈利的销售路线图》顺利杀青发售。这对行业来说，绝对是一件幸事。

2013年11月，老赵的文章《发现“慢销品”，不做事后诸葛亮》首次刊登在我们《鞋世界》杂志上，就以专注于商品、专注于终端门店的数据化规范运营著称。

此后，老赵一直是我们的《鞋世界》杂志的忠诚撰稿人。5年以来，50多期杂志从未中断过。尤其是《鞋店商品运营兵法》2015年4月在杂志上刊登之后，在行业内引起广泛关注。这篇专稿，不仅促使当期《鞋世界》杂志大卖，时隔2年之后，我刊将之重新制作成电子图书再度推出，又引起一波销售高潮。

这些年来，老赵在《鞋世界》杂志的供稿中，重要的还有：高效集合店系列、高效商品调拨管理方案系列、集合店经理系列、鞋企连锁直营管理系列、鞋企连锁直营六韬兵法、商品运营战略系列、最佳单店订货实践——八步计划采购计划法、商品销售规划系列等等。

前几年，我就建议老赵将在《鞋世界》刊登的文章以及新近成功举办的商品课程整理成书。老赵对此很支持，还有意委托我社的黄明责编协助。不过，由于双方当时都事务繁杂，最终未能成书。

之所以建议老赵将著作辑录成书，其原因有三。

第一，鞋服行业的商品运营，是老赵长期专注，并有颇多创见的领域。比如，他成功提出了“服装企业季度项目管理”理论，为中国服饰企业零售管理提供了完善的知识体系和操作指引。

其二，老赵的每篇文章都干货满满，不仅值得读，更可以实操、实战，拿来即用。将这样一本充满正能量的扎实著作推向市场，对国内鞋服行业的健康发展，肯定是一大助力。

其三，老赵的文章深受读者欢迎。这也是本书要推出的核心原因——满足顾客的需求，让好文章匹配好读者。

从业十几年来，我也参加了大大小小无数的各类培训，多数是在课堂上激动一番，过两天又恢复常态。相比而言，老赵的著作非常严谨，与他的课程风格一般无二，条理与逻辑特别清晰，尤其善于将复杂的事务表格化、工具化、数据化、系统化。

就商品管理而言，不管是前端的研发环节、生产环节，还是后端的采购环节、零售环节，都不可避免地要面对海量的数据，比如说原材料、供应商、款式、SKU、码段、颜色、饰扣、流行元素、消费者等。

传统企业的做法，多数就是靠经验、靠拍脑袋去做决策，说白了就是在“赌”——赌哪个系列、哪个款式、哪个货品今年会畅销。当然，十赌九输，多数时候只是不断地给零售终端制造滞销库存。

而老赵善于从这些海量数据中抽丝剥茧，找到企业或门店成功经营的路径，并会协助大家建立一整套规范的数据化流程，将商品管理这一行业公认的难题解决掉。

当下，是一个新观念、新思维、新事物大爆炸的时代，各类新事物层出不穷。这自然是好事。然而，有一部分培训行业从业者，为了赚快钱，在自身缺乏深刻理解、缺乏操作经验的前提下，什么流行就讲什么。电商崛起时，化身电商顶级操盘手；微商流行时，又化身微商运营顾问；互联网思维、新零售大火时，又给企业开出各种药方。

结果如何？多数肯定不行。更有甚者，由于企业缺乏在新进领域的相关操作

经验，加上团队是临时东拼西凑而成，难以形成有效合力，致使企业白白亏损几百万元、几千万元。

据我所知，老赵从业以来，始终围绕商品核心，讲真话、讲实话、讲有用的话、写管用的字，实在令人佩服。

“商品管理对品牌企业的重要性”，这是一个很好的选题。多数鞋服品牌企业已经意识到商品管理的重要性。经营要回归本质、要回归产品、设计领先、原创为王之类的呼声，在行业内也始终不息，并且得到越来越多的业内人士的认可。

换句话说，大家普遍意识到了商品管理的重要性，至于如何高效地进行商品管理，则是本书要解答的问题。

是为序。

前言

在路上，走出这一小步

服装营销“快”才是本质，想要获得高利润，就要加快商品销售速度。

国内的服装品牌，通常每年会有四次订货，其实，绝大多数零售商订货时并没有意识到，门店在拿到这一季订单产品后，开展销售推广的有效时间并没有想象中的那么长，产品在终端较为理想的销售时间最多只有 20 周，甚至部分快时尚品牌一季货的销售从开始到结束，只有 15 周的时间，这之后，剩余的货品就会成为我们避之不及的过季库存。

在以前，产品供不应求，服装公司的商品人员不用参与商品的销售控制，那个时期“商品”的主要工作就是录入单据、采集数据、出统计报表，在大家的思维中，商品就是数据，没有人会把商品与能够让公司“多赚钱”联系在一起。

当前，服装公司营销管理的核心已经不是抓业绩增长，为公司创造高利润已经迫在眉睫。品牌要想生存得比别人好，就要有能力，用相同的时间，用高于对手的价格，做出高于对手的销量，从而拉高商品的销售毛利额，这样才能跑赢不断激增的费用增长，为公司赚更多的钱。

因此，我们要按照“两高一短原则”卖货，即将销量高峰向前压，实现开季高销量、季中高折扣、缩短销售时间，凭借“开季早、起量快、收尾早”这个思想，避免陷入季末的低折扣商业竞争。为了保证“两高一短原则”的成功，服装公司的商品人员要控制住货品的销售节奏，每个月要为门店做出商品的销量目标规划。理所当然，销售团队的利益，要与销量目标的达成挂钩，这对于以业绩为

导向的传统服装公司，将是前所未有的挑战，它必将带来一次管理的升级。

商品人员的责任是订单归零管理

什么样的服装公司才能实现订单销售推广的“两高一短”原则？

答案是，采用订单归零管理模式进行销售控制的公司，才有能力把订的货在规定的时间内用最高的价格卖完。应用这种模式的服装公司，通常会要求管理团队在一年半内实现订单归零，即从订单的新品上市开始，到卖完最后一件库存，管理团队要在 18 个月内，将订的货全部变为现金。

这样的目标责任制方式，明确了管理团队的阶段性任务，提高了结果的可控性。服装公司要按此标准，选择能把货卖完的销售精英，去完成商品人员设计的一系列管理动作，这样才能达到订单销售的“两高一短”，赚取最大的利润。

商品季节环主线工作流程

透过归零管理看组织的构建，我们以前的失误是，没有按照“把货卖完”这个群体目标建立组织，因此组织管理效能不高，服装公司迫切需要一套全新的控制方法，无论面临多么严峻的考验，这套方法都可以指引团队通过精心设计的管理动作，在规定时间内用“两高一短”原则把订单的货卖完，实现订单归零。它不仅规范和全面，而且具有整合性，各组成部分环环相扣，可以把所有优秀的销售管理方法容纳在其中，它应该有可复制性，每一季商品都可以用它进行控制。

商品季节环主线工作流程 SRMW (Seasonal ring main workflow)，是基于订单归零目标而设计的。过去我们靠高管的权威强制推动，订单才会有明显进展，现在不要了，就像流水线上的工人一样，这个流程会拉动订单的销售，及时向下一个阶段推进，形成了所谓的流程权威，权力组织变身成为有目标的流程化

组织（见图 0-1）。



图 0-1 商品季节环

按照流程的设计，卖完一季订单商品，要分为五大管理环节，一共需要完成 14 项任务，我们称之为 14 个节点，又细分出来 42 个工作内容，每个环节都有明确的成果要求，如果每个任务都能完成，就是在朝着订单销售目标前进。

管理团队要遵循规定好的、有指示性和逻辑性的流程开展工作，每个环节都应当在进行下一个环节前完成，也就是说前一个环节是后一个环节的准备，所有这些环节为有效的订单销售管理提供了一张清晰且有效的成功路径图。

第一个环节：销售推广管理。这个环节共有 2 个节点任务，6 个工作内容。这个环节的工作是为订单销售成功铺平道路，我们要利用组织内的责权利关系，给销售团队确定应季推广阶段的总体任务目标，并使订单的推广目标对销售团队具有约束力。人的工作投入度与考核相匹配，公司会通过绩效管理的方式将目标与利益挂钩，在销售开始前，还要把总目标分解，要制订每个品类的月度销量规划；在上市计划中要明确订单重点商品推广要求。在销售开始前，与销售团队统一衡量成功的标准。

第二个环节：销售进度管理。这个环节共有 4 个节点任务，12 个工作内容。为了有效地控制销售，要在终端建立信息反馈系统，形成数据与情报之后，管理

团队才能通过分析产生决策，按照计划开展销售控制。每周要进行单款销售回顾，找出影响销量的因素，制订推广方案，在抓销量的同时进行清款，把能卖完的快点卖完。每月要有专门的销售分析会，通报目标的绩效完成情况，并分析与原有计划的偏差，确定下个月的产品重点推广范围，策划促销方式销售滞销品。这个环节是服装销售的应季时间，因销售周期较短，工作内容多，所以工作节奏要求快，要进行零售管理系统的运营流程改造，才能将以上管理工作落地。

第三个环节：季末收尾管理。这个环节共有 3 个节点任务，9 个工作内容。订单销售最后的 60 天到来前，召开一次“销售任务分析会”，根据订单推广目标达成风险评估，决定总攻销售任务，策划大会战方案，保证订单推广目标的 100% 达成。因为过季库存要在第二年卖完，所以要确立收仓款的标准，保证过季库存质量在中高水平，对不符合收仓标准的款，要进行库存合并，分配给指定门店限期清款。

第四个环节：季末销售总结。这个环节共有 3 个节点任务，9 个工作内容。本季订单的销售结束后，要做对 3 件事，一是要进行绩效指标的达成评价，决定奖惩。二是要进行销存结构总结，确定下一年采购投资方向，分析订单商品的成与败、得于失，形成买货经验记录。三是确定过季库存在明年的销售方案。

第五个环节：采购规划制订。这个环节共有 2 个节点任务，6 个工作内容。管理团队要分 8 个步骤做采购计划，这个环节可以与季末销售总结同步进行，通过规范的步骤制订采购目标和采购内容，并在商品计划中确定三大销售指标。

销售，其实从订完货后就已经开始了，因为以前我们对此不了解，所以造成订单销售管理过程的多个盲区。现在，我们把订单的销售管理细分为 5 个管理环节，规定了明确的工作内容，每一个工作都有标准的输入、输出工具格式；还设计了一连串相互关联的营销行动，只有当我们将这些都做好，才会获得对库存和利润的控制能力。

赵栋梁

2016 年 2 月 29 日 一起笔

目 录

第 1 章 抓销售，从订货后开始

第一节 在订单中找销售标准	4
一、订货后如何做“销售推广规划”	5
二、订单的结构化数字分析：重心与中心	11
三、订单梳理报告：风险与应对	19
第二节 确定单品的销售要求	30
一、到货后如何组织“样品审版会”	31
二、如何编写订单“模拟上市计划”	44
三、如何编写订单“销售进度计划”	56

第 2 章 控制过程，才能卖得快

第一节 订单的销售控制布局	72
一、订单卖得“好”还是“不好”，用数字说话	72
二、深度重建门店的运营流程	79
三、订单销售推广的战术布局	132
第二节 每周分析	153
一、销售过程中每周要分析哪些数据	154

二、如何规划门店的周主推款	170
三、如何制定门店的销售策略	180
第三节 月末要做什么	191
一、品类的销售动向控制	195
二、品类的主力商品分析	204
三、门店的销售重心管理	212
第四节 商品折扣与促销管理	222
一、如何确定需要减价的商品	223
二、如何控制商品的折扣水平	227
三、如何做好门店的促销规划	233

第3章 季末，要策划销售大战

第一节 确定大会战销售任务	242
一、订单销售进度要做风险评估	243
二、怎么召开“收尾任务分析会”	247
三、如何召开全员“销售启动会”	249
第二节 确定下架产品	251
一、如何正确规划撤货目标	252
二、如何制定撤货的时间表	256
三、商品调拨，如何提高物流运作效率	258
第三节 多店的商品调拨	264
一、多店的商品调拨，如何制订分级物流规划	265

二、如何做 SKU 的库存合并	270
三、如何做 SKU 的收仓管理	277

第 4 章 这样做，季末销售总结

第一节 看准销售的得失	284
一、如何评估品类投资收益	285
二、如何判断品类市场需求	287
三、如何规划品类投资方向	291
第二节 剩余库存怎么卖	292
一、如何梳理订单过季库存	293
二、SKU 库存等级划分方法	293
三、如何确定 SKU 销售预期	294
第三节 库存的上市安排	295
一、如何确定库存上市时间	296
二、如何规划库存 SKU 销售方案	296
三、确定库存 SKU 上市排单	297

第 5 章 做一个赚钱的采购规划

第一节 订单的采购参数提炼：八步采购计划法	303
一、规划新品采购目标	304
二、规划采购商品内容	314
三、采购预算审批控制	319

第二节 订单的商品计划制订	324
一、如何确定订单的销售目标	324
二、规划品类的销售周期	325
三、订单的归零策略	325
后 记	327
主要参考文献	334