

业绩倍增

应该这么玩儿

快速提升服装零售业绩的系统工具

业绩倍增模式创始人 18 年行业经验无私分享 洞悉服装业发展和经营的每一个细节
首次系统阐述被众多一线大牌验证的终端盈利模式

闵光亚◎著



所有离开关键数据谈业绩倍增的培训、辅导、落地措施都是空谈

业绩倍增终端实战神器

- 加盟直营化系统
- 异业联盟模式
- 私家衣橱工具
- 数据化陈列工具
- 终端业绩数据化诊断与提升工具
- 目标分解及达成数据模型
- 用 RFM 模型精准区分及服务 VIP



闵光亚◎著

业绩倍增 应该这么玩儿

图书在版编目(CIP)数据

业绩倍增, 应该这么玩儿 / 闵光亚著. —北京:

中国书籍出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5068-5648-5

I. ①业… II. ①闵… III. ①服装—商店—经营管理

IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第141394号

业绩倍增, 应该这么玩儿

闵光亚 著

策划编辑 安玉霞

责任编辑 李 新

责任印制 孙马飞 马 芝

封面设计 中尚图

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路97号(邮编:100073)

电 话 (010)52257143(总编室) (010)52257140(发行部)

电子邮箱 chinabp@vip.sina.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京天宇万达印刷有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 278千字

印 张 17

版 次 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-5648-5

定 价 48.00元

服装零售人的“强心针”

认识闵光亚老师已经很长时间了，如江湖传言，在我看来，老闵确实是一个优秀、踏实，并且乐于分享的零售人。

早在我们中研《中国服装经销商》杂志发行期间，传媒编辑部的同事就多次力邀老闵作为杂志的专职写手，想来定是因为老闵在杂志上所分享的内容观点鲜明、实操性强，所以多次听编辑部的同事提及老闵的文章在杂志读者中颇受好评，这着实让我倍感欣慰。

因为最近一直奔走于各个国家和地区，考察最新的行业动态和商业模式，同时跟诸多企业进行一些资源的对接，颇为忙碌。但，依旧在老闵的盛情邀请下，于忙碌之中将这本《业绩倍增，应该这么玩儿》读完。大概是书名中的“倍增”二字具备了极大的能量场，在快速浏览完大纲后，我立刻被吸引，将这本具有极强专业度和实操性的书读完了，很多观点消化完之后，犹如醍醐灌顶，当即有一种强烈的同频共振之感。

在服装零售这个圈子里，老闵已经摸爬滚打了近18年，想必也是看惯了这个圈子的起起落落、兴衰荣辱。在读完整本书后，我深刻地感觉到老闵对服装零售行业，确切地说是对终端店铺运营具有极其通透的理解力。

毋庸置疑，“业绩倍增”，是全行业的终极目标。本书围绕“倍增”，囊括了终端店铺运营的各个层面，既有理论的支撑，又有案例、数据、图表等的深度剖析，尤其是案例的呈现，使得原本味同嚼蜡的理论观点变得生动起来，阅读者可以在理论与实践的交错当中，汲取精华，自取所需。

交流当中得知，当年老闵提出“业绩倍增”这一模式的时候，初心便是——“我想用自己所学，为这个行业做点什么！”所谓“念念不忘，必有回响”，说的大概就是老闵。

事实上，老闵也切切实实地用自己10多年以来积淀下来的行业经验，完

成了这本书籍的编写，也算是为国内的服装零售人注入了一剂“强心针”。同时，老闵的这种乐于分享的精神，也提升了这本书的实用价值。我读后也忍不住想要将这一份匠人的精神和成果，分享给行业内更多的朋友。

话题转回来，想必很多人都是“谈业绩色变”，也听到很多朋友提及当下的大市场环境整体低迷，直接导致了终端门店“业绩几近毫无增长”的态势。

然而，我看到的是，尽管当下市场上的钱早不如早些年好赚，但却仍然有一部分具有极度敏锐性的品牌或者企业家，因为掌握了更加精准的人群定位、货品风格定位，实现了“逆势飞扬”的美梦。因为，他们更加懂得，在日新月异的当下，唯有抓住脉搏，才能对症下药，最终实现赢利！

过去的一年多，对服装零售行业而言，是极其颠覆的一年，终端零售正在经历着一场从思维到运营的变革。越来越多的品牌商、代理商、零售商陷入诚惶诚恐之状。直觉告诉我，服装行业的巨变时刻终于到来了。而我，也再一次鉴定并确认了自我的一份责任和使命——“推广全球品牌成功经验，传播终端渠道运营系统”，这是我们一直以来的核心理念，从未变过。尽管如此，我偶尔还是会感到焦灼不安：如何让我们国内更多的服装零售人，快速提升终端的运营及管理技能，最终能够实现集体“业绩倍增”？毕竟，作为服装人，我们需要学习的终端运营技能的功课实在太多了。这让我不得不即刻开始警觉：我们的零售，我们的终端，亟待变革！

在这里，我呼吁大家：让我们怀着一颗感恩的心，本着虔诚好学的态度，认真地将老闵的这本《业绩倍增，应该这么玩儿》认真读完。因为对行业的热情不减，因为对初心的念念不忘，因为对专业的驾轻就熟，老闵已经将自己的所思所想分享给了大家。而我，作为一个“用生命影响生命”的践行者，热忱地为您推荐这本书，我笃定，这本书将会为您的企业运营锦上添花！

祝文欣

中研国际培训集团创始人

2016年5月7日凌晨于上海

一个踏实的探路者

其实平时跟光亚的互动并不是很多，除了在行业的主流媒体上看到光亚的文章和媒体访问中光亚的一些观点，很少看到光亚的一些自我宣传。这印证了我的判断：这是一个踏实的、勤奋的服装人。

服装行业经过 20 多年的发展，从最初的裁缝铺，到大批发时代，再到品牌专卖时代，到现在的全渠道营销，这当中，多少英雄豪杰，多少弄潮儿！无论是企业家、职业经理人、咨询师、培训师，涌现出很多的时代佼佼者。企业家如我的老东家周成建先生，白手起家，独创了轻资产的连锁经营模式，一路到资本市场，创造了无数的奇迹，为中国服装业树立了一个又一个的标杆，堪为行业楷模。职业经理人也是，在企业家搭建的平台上，发挥自己的聪明才智，一路洒下汗水与泪水。很多职业经理人，甚至为行业奉献了整个青春，成就了企业的同时，也成就了自己！

光亚似乎与他们都不一样，做职业经理人时，办公室很少看到人影，更多的时间和精力，都在终端，这或许也是光亚谙熟终端管理，洞察终端细节的原因之一吧。做咨询行业，光亚也很少开公开课做大培训、广招信徒、传经布道。反而从 2005 年起，用 QQ 群、微信群等工具，润物细无声地辅导代理商、零售商及他们的零售管理人员。十多年来，从 2005 年首次提出“业绩倍增”模式，到后来整个“业绩倍增”模式不断成熟、不断完善，并在众多一线大牌那里一次又一次地验证，到今天，光亚决定更系统更全面地阐述“业绩倍增”模式，都是悄无声息的。

这符合我对他“敏于行讷于言”的判断！

光亚提出打造“中国服装业业绩倍增辅导系统第一品牌”，并愿意毕生为之努力和付出。我对他又多了一个印象：可爱的傻子！

不管怎样，希望光亚走好！希望中国服装业走好！



中国本土百亿级服装品牌操盘手、中国电子科技大学 EMBA、上海良栖品牌管理有限公司创始人

2016年4月 上海

时代变革之下，服装行业管理新模式

《业绩倍增，应该这么玩儿》是一本服装行业零售终端从业者必读的好书。众所周知，想做好店铺管理，寻求成功的经营之道，正确的零售管理和商品规划是必不可缺的。在《业绩倍增，应该这么玩儿》一书中，读者则可以基于闵光亚老师的丰富经验，通过系统的方法和操作思路来帮助自身更好地通过数据化诊断来提升零售终端的营利能力。当然，《业绩倍增，应该这么玩儿》一书更多的是向读者提出问题、提供思路、提示方向，也只有在未来基于实践，不同问题的不同对待，才能最终走向成功。

作为一位媒体从业者，在长期的新闻采访中与闵光亚老师成了好朋友。因此，对于闵光亚老师此次新书出版，更是为之欢欣鼓舞。闵光亚老师从事时尚行业十八年，在策划行业首次提出“插位”“补位”理论，在品牌策略、商品企划、零售管理等多个领域具有独到见解和深厚功底，也是一位不可多得的良师益友。

《业绩倍增，应该这么玩儿》凝聚了闵光亚老师多年以来的心血和智慧，特别是在服装行业迎来品牌消费时代的变革之下，探索出新的情景式管理模式，用明晰而独特的实践经验来告诉读者：效率就是竞争力，效率就是执行力。

马新征

《中国服饰》杂志记者

2016年6月

一个服装“IT男”的业绩倍增之路

先得从老闵这个名称说起，服装江湖人称老闵（其实老闵还年轻，温文尔雅，风流倜傥啊），就是客户和学员口中的闵老师。因为老闵老道，在行业摸爬滚打10多年，洞悉服装业发展和经营的每一个细节，所以称之为老！再就是老闵老辣，生性耿直，情商极低，说话不看对象不看场合，想说就说，直截了当，单刀直入，号称“毒舌”。但老闵所说，都很实在，从从来不虚的。这么多年来也帮助大家很多。于是，不知何时，老闵的名号就不胫而走了。

老闵在行业摸爬滚打18年，见证了行业的荣辱兴衰，看到弱小的幼苗长成参天大树，也见到庞然大物轰然倒塌。老闵想做点什么，用自己所学，为行业贡献点什么。

于是，2005年，老闵建立了一个QQ群，灵光一闪，起名叫：业绩倍增。这是业绩倍增作为模式首次被提出。老闵以为，任何品牌的任何战略、策略、方法与机制，最终都将通过终端去实现。终端是出发点也是归结点。终端的业绩倍增，必将推动品牌的倍增。于是，老闵穷尽所学，倾囊相授，也算是帮助了不少的朋友。这一切，都是免费的。

后来，微博、微信、公众号、微信群，都建立起来，得到了品牌公司、代理商、零售商、媒体和服装从业者的关注和支持，不断地发展壮大。老闵也在传授中学习，在学习中传授，总结出了行业独有的业绩倍增模式，也就是这本书的主要内容。

再后来，业绩倍增的提法，开始泛滥，培训和咨询行业乱象丛生。有那么一些培训机构和培训老师，基本没有终端和零售管理经验，也没有自己系统和独到的方法论和操作系统，仅凭道听途说，什么内容都能讲，误导了很多品牌、代理商和零售商；大多数零售商特别是内地二三线市场的零售商和单店的加盟商，由于信息闭塞，导致提升管理和经营能力比较困难，但是他

们渴望提升业绩，渴望改变自己，于是病急乱投医，也付出了惨重的代价。于是老闵决定出书，系统地阐述业绩倍增的整体逻辑和具体操作方法。希望帮助渴望业绩倍增的品牌与终端，同时让业绩倍增这一被众多一线大牌多次验证的终端盈利模式，得以更好地推广与应用。

在摸索与成长的过程中，老闵和团队遇到了很多的困难，但是我们坚持了12年，一如既往。我们坚信，有我们和我们志同道合的朋友，我们的路，会越来越平坦，越来越顺畅。

在这个过程中，我们也得到了不少朋友、客户、媒体的支持和帮助，我们也听到了很多声音，最多的就是：老闵情商极低，完全没有商人气质，做不了大事。

确实，我们不是纯粹的商人！如果是，老闵绝不会选择实实在在把18年的精髓倾囊相授；老闵会去选择那些简单容易不深入研究但是客户喜欢的内容和方式。

确实，我们不是纯粹的商人！如果是，我们绝不会去担忧苦苦挣扎在一线的服装店主会被这样的培训忽悠而误了赖以生存的生意！全家老小为生活发愁！老闵也得罪不少同行。

确实，我们不是纯粹的商人！如果是，我们绝不会以老闵一己之力去呼吁，去告诉每一位服装从业者，您真正需要的是什么？怎样才能得到？应该如何选择。

确实，我们不是纯粹的商人！如果是，我们绝不会从2005年开始，坚持在QQ群、微信群免费分享，免费解答大家的问题，还熬夜为一个40平方的小店免费制作改善和提升方案，还天天督促实施，收集实施效果，免费将业绩倍增模式传播给大家。

确实，我们不是纯粹的商人！如果是，我们绝不会踏上不知何时才能实现的“开创国内服装业业绩倍增辅导系统第一品牌”的遥远征途，因为我们不擅长自我宣传，我们不擅长打鸡血灌心灵鸡汤，因为“前行的路上，不仅是彩虹与风景，更多的是风雨和困难”。

欣慰的是：这么多年，一直有那么多的朋友，陪在身边！

是为序！

感谢以下朋友的关心和支持（排名不分先后）：

中研国际及祝文欣先生

华衣网及李娟女士

中国服装网

上海良栖品牌管理有限公司及总经理程伟雄先生

中国服装协会《中国服饰》及马新征老师

中国童装时尚网

中国童装加盟网

新浪财经

搜狐财经

重庆商报

南方日报

广州凹凸服饰有限公司总经理汪军先生

还有更多的朋友一直在关心和支持老闵的成长，如淑女屋服饰的匡炜女士，老闵的成长得益于你们！老闵表示衷心的感谢！因为篇幅所限，不能一一列出，深表歉意！



2016年4月于广州

C 目录

CONTENTS

第一章 数据化诊断，迅速提升店铺盈利能力 /001

导 读 /001

一、数据分析的作用和方法 /002

二、品牌服装连锁店长在店铺管理中的四个着力点 /002

第二章 商品数据化管理，终端起航的核动力 /024

导 读 /024

一、货源组织，商品管理的“排头兵” /025

二、库存管理与商品数据分析——商品管理的“管家婆” /032

三、销售数据分析——销售的“智囊团” /046

第三章 如何进行基地市场布局与终端选址 /051

导 读 /051

一、“知己知彼”——渠道布局要素分析 /052

二、渠道布局操作的“五大原则” /054

三、渠道布局的“六大操盘策略” /056

四、终端选址必须综合考量 /061

第四章 服装公司组织与团队管理 /064

导 读 /064

- 一、公司组织架构设立 /065
- 二、企业团队管理工作 /071
- 三、企业招聘工作 /073
- 四、团队培训 /079
- 五、团队激励 /084

第五章 服装店铺销售现场管理 /092

导 读 /092

- 一、店铺“门面”管理：你的硬件给力吗 /093
- 二、分门别类逐项说明 /093
- 三、店铺仪容仪表：“一屋不扫，何以扫天下” /095
- 四、店铺卫生应该“这样” /095
- 五、店铺配置与商品陈列：让你练就店铺“瑜伽功” /097
- 六、店铺工作流程与会议系统：你的考核到位吗 /103
- 七、销售八部曲：教你“步步为营” /109

第六章 店铺促销，究竟该如何进行 /117

- 一、促销病症产生的主要原因：三个不足 /120
- 二、促销的出路 /121
- 三、促销整体规划 /124
- 四、促销策划 /136
- 五、促销活动执行及物料管理：关键在于精细化 /146
- 六、促销评估与考核、总结 /147

第七章 店铺VIP，零售商的“香饽饽” /148

- 一、服装店铺VIP管理体系 /148
- 二、如何对VIP进行有效的维护 /155
- 三、VIP分类 /160

第八章 数据化陈列，助您业绩登顶 /164

- 一、数据化陈列概念定义 /164
- 二、目前服装行业店铺陈列存在的问题 /164
- 三、数据化陈列方法和措施 /169

第九章 代理商的市场拓展与加盟商管理 /183

- 一、招商团队的建立 /184
- 二、确定招商政策 /187
- 三、确定目标招商区域 /189
- 四、招商方式 /189

第十章 高连带是怎么炼成的 /201

- 一、连带率的概念、定义 /201
- 二、高连带的几个必经阶段 /202
- 三、高连带产生的几个前提条件 /202
- 四、高连带需要店铺货品支撑 /204
- 五、高连带陈列的几个特点 /204
- 六、产生高连带，必须要有相应的激励机制 /206
- 七、高连带要以导购的丰富搭配知识和反复演练为前提 /207
- 八、达成高连带大单的几个方法 /207
- 九、实现高连带的几个关键环节 /208

第十一章 店铺特战队，培养一群狼 /214

- 一、服务特战队职责及考核标准 /217
- 二、商品特战队职责及考核标准 /219
- 三、陈列特战队职责及考核标准 /222
- 四、客服特战队职责及考核标准 /224

五、后勤特战队职责及考核标准 /226

六、数据特战队职责及考核标准 /227

附 录 /230

VIP 分级维护方案 /230

店铺日业绩统计表 /233

店铺营运数据分析管理 /234

销售日报表 /237

各岗绩效考核表 /237

新品反馈表 /242

销售业绩数据分析管理 /243

竞品招商模式资料调查表 /248

一周衣橱搭配表格 /249

私人衣橱执行方案 /251

第一章 数据化诊断，迅速提升店铺盈利能力

导 读

数据能唯一真实反映营运情况真相。店铺业绩诊断是围绕七个数据展开的。影响店铺销售业绩的关键因素为：成交单数与客单价，中间又包含了进店人数、成交率、件单价、销售折扣、吊牌价、连带率、回头率等因素。通过七个数字前后时间的比较分析来诊断店铺运营状况，找出影响业绩的关键因素，进而对店铺运营进行调整。

服装店铺位于商业街和商场，受自我和环境的因素影响较大，业绩有升有降，但是很多店铺老板不能真正找到业绩升降的逻辑和原因。有的店一开始月度业绩可以做20万元，可后来却只能做小10万元，问店员，回答说是人少了，产品价位高了，消费者购买力减弱了；有的店明明位于繁华商业街，地段和价位也跟竞品相似，业绩却是大大不如。究其原因是管理者没有一套分析店铺业绩的模板工具，无法对店铺业绩进行科学诊断，导致店铺运营感性化。销售好了不知道怎么好的，销售下滑也不知道什么原因，更谈不上针对原因提出改善措施了。

我经常收到这样的咨询：闵老师，我的店铺上个月销售还挺不错的，卖了30多万，这个月不知道怎么了，到月底了，才完成15万不到。怎么办啊？更有甚者，直接问：闵老师，我店铺销售业绩不好，怎么办啊？他们的问题都集中在“怎么办”。我告诉他，你想知道“怎么办”，你先得知道“为什么”！我不能仅凭电话沟通就给你一套完美的提升方案，但是我可以教你一套自我诊断的方法，让你找到“为什么”，自然就知道“怎么办”。

对销售业绩发生变化的关键因素就是进店人数、成交率、件单价、销售折扣、吊牌价、路过人数、连带率、回头率。通过对七个数据前后时间的比



较分析来诊断店铺运营状况，找出影响业绩的关键因素，进而对店铺运营进行调整。

一、数据分析的作用和方法

1. 有助于正确、快速地做出市场决策

服装生意有着流行趋势变化快、销售时段短的特点。在服装营销的过程中，只有及时掌握了服装销售及市场顾客需求情况及其变化规律，才能根据消费者对营销方案的反应，迅速调整产品组合及库存能力，调整产品价格，改变促销策略，抓住商机，提高商品周转力、速度，减少商品积压。

2. 有助于及时了解营销计划的执行结果

详细全面的销售计划是服装企业经营成功的保证，而对销售计划执行结果的分析是调整销售计划、确保销售计划顺利实现的重要措施。通过对服装销售数据的分析，可及时反映销售计划完成的情况，有助于营业人员分析销售过程中存在的问题，为提高销售业绩及服务水平提供依据和对策。

3. 有助于提高服装企业营销系统运行的效率

数据的管理与交流是服装企业系统正常运作的标志。服装营销经营过程中的每一个环节都是通过数据的管理和交流而融为一体的，缺少数据管理和交流，往往会出现经营失控，如货品丢失等。而店与店之间数据交流的缺乏，更会导致交流信息的不准确和相互间货品信息、管理信息的闭塞与货品调配的凝滞。

二、品牌服装连锁店长在店铺管理中的四个着力点

1. 单店货品销售数据分析

(1) 畅滞销款分析

畅滞销款分析是单店货品销售数据分析中最简单、最直观，也是最重要的数据因素之一。畅销款即在一定时间内销量较大的款式，而滞销款则相反，