

STRATEGY

# 好经营

老板看懂利润，店长安排工作，员工知道每天该做什么。

门店既要有销量  
也要有利润和队伍

看场景 · 选工具 · 做动作 · 出结果





# 怎么使用这份课件

今天请拿出本店真实产品、客户或项目。我们讲一步、练一步。

- 01 讲清结果**  
先把今天要解决的门店问题和合格标准讲清
- 02 完整示范**  
我先按标准示范一遍
- 03 现在分组练一遍**  
执行人、客户、观察员三人一组，现场纠偏
- 04 实填工具**  
打开填写范例，再录入一条本店真实数据
- 05 7天复查**  
写清责任人、完成数量、检查日期和未完成处理

讲完这一页就进入本模块。后面边讲边练，不重复讲培训方法。



# 这个模块接什么、做什么、交什么

先确认工作从哪里来、由谁完成，做完以后交给谁。

## 本模块做成什么

老板看懂账、产品和团队，店长把每天、每周、每月的工作安排清楚。

## 上游给什么

其余六个模块提供经营数据和客户反馈。

## 完成后交给谁

根据经营结果调整目标、预算、产品和人员安排。



# 谁来做，做到什么程度

先确认负责人和检查方法，练完后直接按结果检查。

## 责任分工

**老板** 方向、目标、预算、价格、组织与利润

**店长** 分解目标、过程检查、训练和复盘

**岗位负责人** 按模块结果完成动作和数据

**总部/区域** 提供标准、课件、工具、督导和复制

## 今天的过关标准

**01** 能看懂单店收入、毛利、费用和利润

**02** 能建立价格与产品结构

**03** 能搭建岗位、薪酬和绩效

**04** 能用日周月节奏带团队执行7S

结果指标：销售额 · 综合毛利率 · 费用率 · 经营利润 · 人效



# 好经营的日常安排

每天处理当天工作，每周看一次效果，每月调整一次做法。

| 频次 | 固定动作                      |
|----|---------------------------|
| 每日 | 开店检查；晨会定目标；现场巡店；夕会清问题     |
| 每周 | 看漏斗、毛利、交付、口碑、人效；只抓前三个卡点   |
| 每月 | 看损益、现金、产品/样品健康和团队能力；做一个A3 |



# 好经营的工作顺序

门店规模不同，可以调整数量和分工，关键顺序保持一致。

- |    |     |                   |
|----|-----|-------------------|
| 01 | 定目标 | 年度—季度—月—周分解到关键结果  |
| 02 | 算利润 | 收入、毛利、费用、盈亏平衡     |
| 03 | 定产品 | 引流、主销、形象、利润产品结构   |
| 04 | 定价格 | 成本底线、标准价、权限和促销规则  |
| 05 | 搭团队 | 岗位结果、人数、能力和协同     |
| 06 | 定薪酬 | 基本工资+过程绩效+结果提成+红线 |
| 07 | 抓节奏 | 晨会、夕会、周经营会、月复盘    |
| 08 | 做复制 | 样板店90天验证后再区域推广    |



## 三个常见门店场景，选一个现场练

每个案例都能用现有员工和门店条件完成，不要求额外搭团队。

### 案例 1

#### 销售额有了，现金仍紧

把回款、应付、库存和固定费用放在一起算，找出资金占用。

本周交付：现金安排+优先处理项

### 案例 2

#### 产品很多，员工不会推

按引流、主销、利润、形象四类重新标注产品价格边界。

本周交付：主推清单+淘汰清单

### 案例 3

#### 团队忙但结果不清

每个岗位只留3—5个关键结果，晨会安排、夕会检查。

本周交付：岗位结果+检查时间

现在这样练：选一个与本店最接近的场景，换成真实产品、客户或项目，再做一遍。





# 案例图示：发现到店不足，老板和店长当天怎样调整

不要等月底才发现问题；用短会把指标、动作、责任和复查时间定下来。

## 门店场景

周经营看板显示本周到店低于目标，线上线索却没有及时承接

这一页只看一件事：  
做完这一步，要知道下一步。

01

### 看数据

晨会只看客资、到店、成交、毛利四项

02

### 找卡点

确认问题在渠道、首联还是邀约

03

### 定动作

明确当天谁补联、谁邀约、谁复查

04

### 晚间复盘

夕会看结果，未完成写入明日任务

证据留在表单：

[打开 F35 日经营看板与晨夕会](#) →

[▶ 点击观看 \(网页跳转\)](#)

用上一周本店数据做一次10分钟晨会；只确定一个最重要卡点。

[打开 F35 日经营看板与晨夕会](#) →



# 产品结构要让员工一眼看懂：为什么推、推给谁

用图片帮助员工区分引流、主销、利润和形象产品。



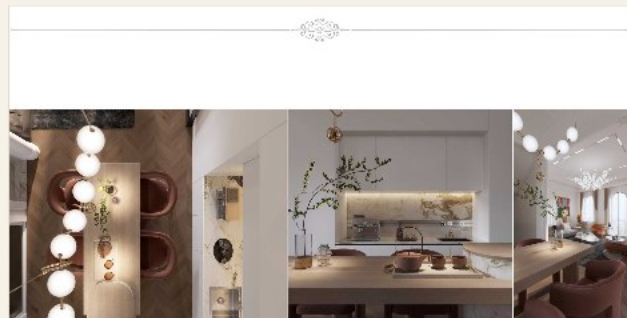
## 01 | 形象产品

用材质与设计建立高端感，但不强推给所有客户



## 02 | 主销产品

用空间、功能和价格带说明“为什么多数家庭适合”



## 03 | 价格边界

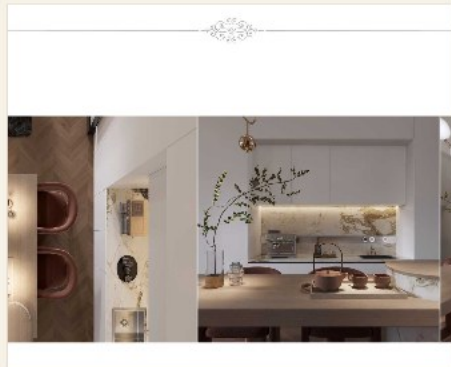
每个SKU都要回到标准成交价、毛利与可授权范围

现在练：每人任选一张图，先说客户会问什么；再写出门店该问的一句和下一步动作。

不要讲图片好不好看。每张图只练一次“客户会问什么—员工怎么回应—表单里留什么”。

# 让产品图帮助员工分清：该推什么、为什么推

用产品角色替代“见什么卖什么”，把不同预算与利润边界讲明白。



## 01 | 形象产品

建立品牌与设计感，服务高要求客户

## 02 | 主销产品

解决多数家庭需求，价格和体验最容易讲清

## 03 | 经营边界

每个 SKU 都要有标准成交价、毛利和授权底线

先说“客户会在意什么”，我再追问：“下一步应该做什么？”

现在练：用本店一张真实照片，按右侧三步完成一次 3 分钟讲解；讲完立即写入对应表单。

这页不要求背稿。要求每名员工用本店一张图讲出一个客户问题、一个价值点和一个下一步动作。

# 产品结构清楚，员工才知道该推什么、为什么推

好风景官方产品/空间素材，用于现场练习；实际讲解以当期产品与价格文件为准。

按引流、主销、利润、形象四种角色整理产品，给不同预算和空间的客户清楚选择。

练习：用F28给本店三个主力SKU标注角色、标准成交价和毛利边界。



先说客户会关心什么，再用本店真实样品完整讲一遍。





# 老板经营思维先完成四个转变

## 从等客到经营客户

主动找、接、转、留客户

## 从看销售额到看毛利

有规模也要有利润和现金

## 从亲自救火到建标准

流程、表单和训练替代个人记忆

## 从一次活动到全年节奏

日周月持续推进，不靠临时冲刺



# 门店利润只有一条基本公式

## 收入

成交单数×平均客单

## 毛利

销售额－商品及直接履约成本

## 费用

房租、人工、营销、管理等

## 利润

毛利－费用；现金还要看回款和付款节奏



# 老板每月必须算清六笔账

| 账   | 要回答           |
|-----|---------------|
| 客流账 | 多少线索、到店、量房、方案 |
| 成交账 | 成交率、客单、品类结构   |
| 毛利账 | 每单与整体毛利是否达标   |
| 费用账 | 固定与变动费用花在哪里   |
| 现金账 | 回款、应付、库存和资金缺口 |
| 人效账 | 每个岗位贡献什么结果    |



# 先算盈亏平衡，再定销售目标

## 固定费用

房租、基本工资、折旧、固定管理费

## 贡献毛利率

每增加1元销售可留下多少毛利

## 盈亏平衡销售额

$\text{固定费用} \div \text{贡献毛利率}$

## 安全目标

在盈亏平衡之上留出利润与波动空间





# 定价按四层建立，不让销售现场随意报价





# 做促销前，先回答四个问题

## 为什么做

获客、清库存、推新品、抢节点

## 让什么利

明确产品和数量，不全场失控

## 换什么结果

客资、到店、成交、回款或组合销售

## 是否赚钱

把赠品、投放、人员和履约都算进去

## 用四种产品角色整理门店货盘

| 角色  | 目标      | 关键指标          |
|-----|---------|---------------|
| 引流款 | 让客户愿意进来 | 咨询/到店，不承担全部利润 |
| 主销款 | 形成稳定成交  | 销量、交付、满意度     |
| 利润款 | 贡献毛利    | 毛利额、搭售率       |
| 形象款 | 建立品牌高度  | 体验、方案拉升、内容价值  |



# 产品淘汰看数据，也看组织成本

## 低动销

长期不成交，占陈列和培训资源

## 低毛利

成交多但无法覆盖服务成本

## 高售后

问题率高、交付不稳定

## 难讲解

与客户需求弱、销售无法形成方案



# 库存和现金管理要防止“账面赚钱、手里没钱”

## 订货

按销售和交付节奏，不以压货换虚假优惠

## 回款

合同、定金、尾款和应收节点明确

## 付款

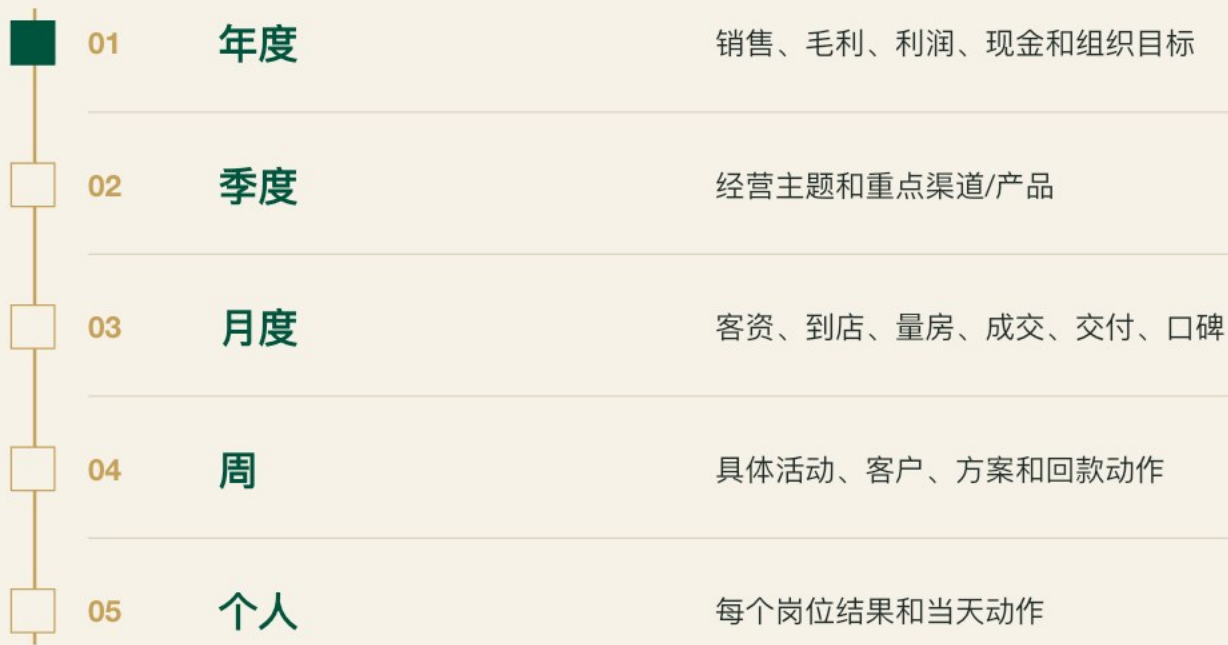
供应商、安装、营销和工资错峰安排

## 预警

未来8周现金流缺口提前看到



# 年度目标分解到月、周和责任人







# 先写清每个岗位要交什么结果

老板

利润、现金、组织与方向

店长

目标达成、过程质量、团队能力

销售

有效跟进、到店、量房、成交和毛利

设计

量尺准确、方案效率、成交协同和交付准确

运营

内容、客资、活动和数据

交付

准时、一次验收和问题处理完成率

# 小店也要把岗位帽子戴清楚

| 规模    | 建议配置                 | 管理重点           |
|-------|----------------------|----------------|
| 3—5人  | 老板/店长兼管理，销售、设计、运营可兼岗 | 职责不兼结果，表单必须分清  |
| 6—10人 | 店长、销售、设计、运营/客资、交付    | 建立周会和岗位指标      |
| 10人以上 | 模块负责人+专业岗位           | 标准复制、主管训练、数据经营 |



# 招聘先看四项，再看经验

## 价值观

诚信、负责、尊重客户

## 学习力

能否按标准训练并改进

## 行动力

是否愿意做跟进、记录和复盘

## 岗位潜力

沟通、空间、数字或组织能力是否匹配



# 新员工30天上岗安排





# 薪酬体系由四部分组成

## 基本工资

保障岗位稳定和基本职责

## 过程绩效

关键动作质量，如跟进、方案、交付

## 结果提成

销售、毛利、回款或模块结果

## 团队/专项奖

协同、活动、样板店、重点产品等阶段目标



# 提成尽量与毛利和回款挂钩

## 防低价

只按销售额提成容易牺牲利润

## 防坏账

未达到回款节点不提前结清提成

## 防抢单

明确主责、协同和团队分配

## 防售后

重大承诺违规和订单错误设置扣回规则



## 每个岗位只保留3—5个关键指标

| 岗位 | 结果指标       | 过程指标        |
|----|------------|-------------|
| 店长 | 销售/毛利/利润   | 周复盘、训练、停滞清理 |
| 销售 | 成交/毛利/回款   | 首响、到店、跟进记录  |
| 设计 | 方案成交/准确率   | 量尺、出图时效、评审  |
| 运营 | 有效客资/成本    | 发布、直播、活动完成率 |
| 交付 | 准时/验收/处理完成 | 评审、排期、回访    |



# 企业文化通过管理动作落地

## 晨会

讲客户、讲承诺、讲今日动作

## 复盘

不甩锅，先找流程和能力问题

## 表扬

表扬正确行为，不只表扬大单

## 红线

虚假承诺、隐瞒问题、泄露客户、数据造假零容忍



# 店长用日、周、月三种节奏





# 周经营会只解决五件事

## 差距

目标差多少，卡在哪一层漏斗

## 重点客户

本周必须推进的客户和责任人

## 重点项目

活动、内容、样板间和交付风险

## 能力

本周训练一个动作

## 承诺

每人下周交付什么结果



## 2026按四个经营主题推进

| 季度 | 主题     | 核心动作             |
|----|--------|------------------|
| Q1 | 建标准    | 岗位、表单、产品、价格、基础训练 |
| Q2 | 跑获客    | 内容、旧改、样板间、社群     |
| Q3 | 提转化    | 设计、谈单、逼单、交付      |
| Q4 | 做口碑与复制 | 老客户、样板店、区域复制     |



# 样板店用90天验证，不一上来全面铺开





# 总部和区域要把门店需要的工具准备好

## 总部

统一课件、表单、素材、产品和指标

## 区域

到店指导、检查、纠正，并整理真实案例

## 门店

定人、定时、填表、执行和复盘

## 推广

看数据和现场结果，确认有效后再推广



# 现场打开工具，记录一条真实工作

先看填写范例，再录入本店正在推进的客户、项目或任务。

|            |             |                      |            |           |                      |            |             |                      |
|------------|-------------|----------------------|------------|-----------|----------------------|------------|-------------|----------------------|
| <b>F25</b> | 年度/月度经营目标   | <a href="#">打开 →</a> | <b>F26</b> | 周经营看板     | <a href="#">打开 →</a> | <b>F27</b> | 门店损益与盈亏平衡   | <a href="#">打开 →</a> |
| <b>F28</b> | 产品结构与定价     | <a href="#">打开 →</a> | <b>F29</b> | 岗位职责表     | <a href="#">打开 →</a> | <b>F30</b> | 薪酬绩效测算      | <a href="#">打开 →</a> |
| <b>F31</b> | 培训考核记录      | <a href="#">打开 →</a> | <b>F32</b> | 店长巡检清单    | <a href="#">打开 →</a> | <b>F33</b> | 样板店90天计划    | <a href="#">打开 →</a> |
| <b>F34</b> | 开店/闭店标准作业检查 | <a href="#">打开 →</a> | <b>F35</b> | 日经营看板与晨夕会 | <a href="#">打开 →</a> | <b>F36</b> | 店长标准工作与现场观察 | <a href="#">打开 →</a> |
| <b>F37</b> | 样品与库存健康     | <a href="#">打开 →</a> | <b>F39</b> | A3问题改善单   | <a href="#">打开 →</a> | <b>F40</b> | 门店成熟度审计     | <a href="#">打开 →</a> |

一条有效记录至少包括：负责人、当前结果、下一步和完成日期。

请两位同事说出自己的记录，店长当场判断能不能执行。



# 现在练：用本店真实情况做一次

动作做对、记录写清、没有违规承诺，就可以回店试做。

## 01 经营算账

根据模拟数据算毛利、费用和盈亏平衡

## 02 组织设计

为6人门店分岗位、结果和协同

## 03 薪酬设计

用基本+过程+结果设计一个销售方案

每组结束后，讲一项做得好的地方，再指出一项需要重做的动作。



# 回店后7天要做完什么

第7天由店长检查结果。没有完成的，说明原因并安排补做。

- |    |       |                   |
|----|-------|-------------------|
| 01 | 第1天   | 补齐上月收入、毛利、费用和现金数据 |
| 02 | 第2天   | 完成产品角色和价格权限梳理     |
| 03 | 第3天   | 明确岗位结果和3—5个指标     |
| 04 | 第4天   | 完成薪酬测算，不立即发布      |
| 05 | 第5—6天 | 与店长校验目标、流程和数据     |
| 06 | 第7天   | 召开第一次标准周经营会       |

离场前写清负责人、每天完成数量、检查人和检查时间。