

好经营

老板心里有账，店长手上有事，员工每天知道该做什么。

老板看销量的同时，也要检查毛利、现金和团队效率
还要留下利润、带出队伍

听得懂 · 练得会 · 回店就能做





这节课怎么学，学完怎么用

请带上本店上月经营数据和本周工作安排。我们从找差距、定动作到责任落实完整开一次会。

- 01 先说清今天要解决什么** 先把门店现在卡在哪里、今天练到什么程度说清楚
- 02 我先做一遍** 我先用一个真实场景完整做一遍
- 03 大家动手练一遍** 三人一组：一人做、一人当客户、一人帮忙找问题
- 04 把结果记下来** 先看范例，再把本店一条真实工作记录进去
- 05 一周后看结果** 写清谁来做、做多少、哪天检查；没做完怎么补

方法说到这里。接下来直接进门店场景，边讲边练。



先明确输入、动作和完成标准

先说清开始前要准备什么、由谁完成、完成后进入哪一步。

本模块的完成标准

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。

开始前需要准备的资料

其余六个模块提供经营数据和客户反馈。

本模块完成后，下一步是

会议形成目标、动作、负责人和截止时间；下一次周经营会按结果验收。



谁负责，完成到什么程度

先定负责人、交付结果和检查时间，课后按记录验收。

岗位分工

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

总部支持人员 把标准、课件和工具讲清楚，陪门店跑通后再复制

现场完成标准

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

店长以后就看这几项：销售额 · 综合毛利率 · 费用率 · 经营利润 · 人效



老板和店长平时怎么管店

每天把当天的事做完；每周看结果；每月只调整真正影响生意的做法。

什么时候	要做的事
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；做一个一页问题复盘



一家门店，照着这几件事经营

人少可以一人兼多岗，但下面的顺序不要省。

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



先看三个经营问题，再用本店上周数据演练

不做复杂报表，直接用本店数据找出一个卡点并安排本周动作。

案例 1 [门店经营分怎么拆](#)

先看经营动作和基础分，再决定本周只补哪一个卡点。

经营动作：写责任人与日期

[▶ 看抖音参考 ↗](#)

02:06

案例 2 [门店为什么不能什么都有](#)

用差异化定位筛选产品、客群和表达，减少无效 SKU。

经营动作：重做四类货盘

[▶ 看抖音参考 ↗](#)

00:53

案例 3 [客户全周期怎么经营](#)

把售前、售中、售后和私域分层连起来看长期价值。

经营动作：确定日周月检查项

[▶ 看抖音参考 ↗](#)

竖屏短讲

现场练习：选一个真实经营问题，当场完成数据确认、原因判断、责任分配和复查安排。



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，我们只解决一个问题：
本页练习如何根据经营数据找到卡点，并落实当天的改进动作。

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

请把本次处理结果记录到对应表单：

[打开 F35 日经营看板与晨夕会 →](#)

[▶ 看竖屏实拍参考](#)

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。



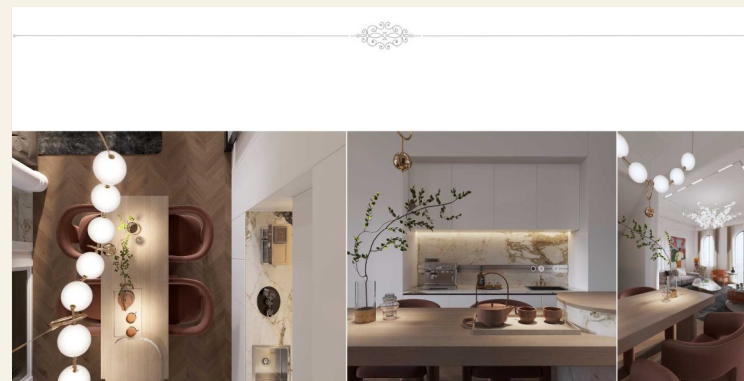
01 | 形象产品

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

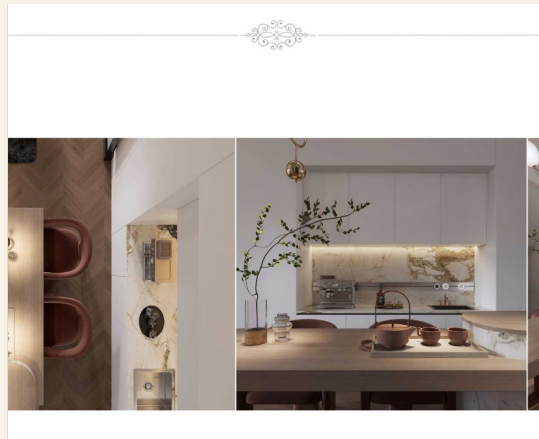
每个 SKU 都要回到标准成交价、毛利与可授权范围

现场演练：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。

先不评价画面是否好看；先确认客户问题、门店回应和下一步是否清楚。

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。



先看经营数据差在哪里，再确定本周只改哪一个动作。

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

现场演练：用本店上周数据完成一次经营判断，并把动作、负责人和复查时间写入周看板。

不用讲完整报表。只说清差距、原因、动作、负责人和复查时间。

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。



选三个主力 SKU，标清产品角色、标准成交价和毛利边界。



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

费用

房租、人工、营销、管理等

毛利

销售额—商品及直接履约成本

利润

毛利—费用；现金还要看回款和付款节奏



老板每月查看六项经营数据

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

固定费用 ÷ 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

高售后

问题率高、交付不稳定

低毛利

成交多但无法覆盖服务成本

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

01	年度	销售、毛利、利润、现金和组织目标
02	季度	经营主题和重点渠道 / 产品
03	月度	客资、到店、量房、成交、交付、口碑
04	周	具体活动、客户、方案和回款动作
05	个人	每个岗位结果和当天动作



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	员工可以兼岗，但每项结果仍要写明唯一负责人
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

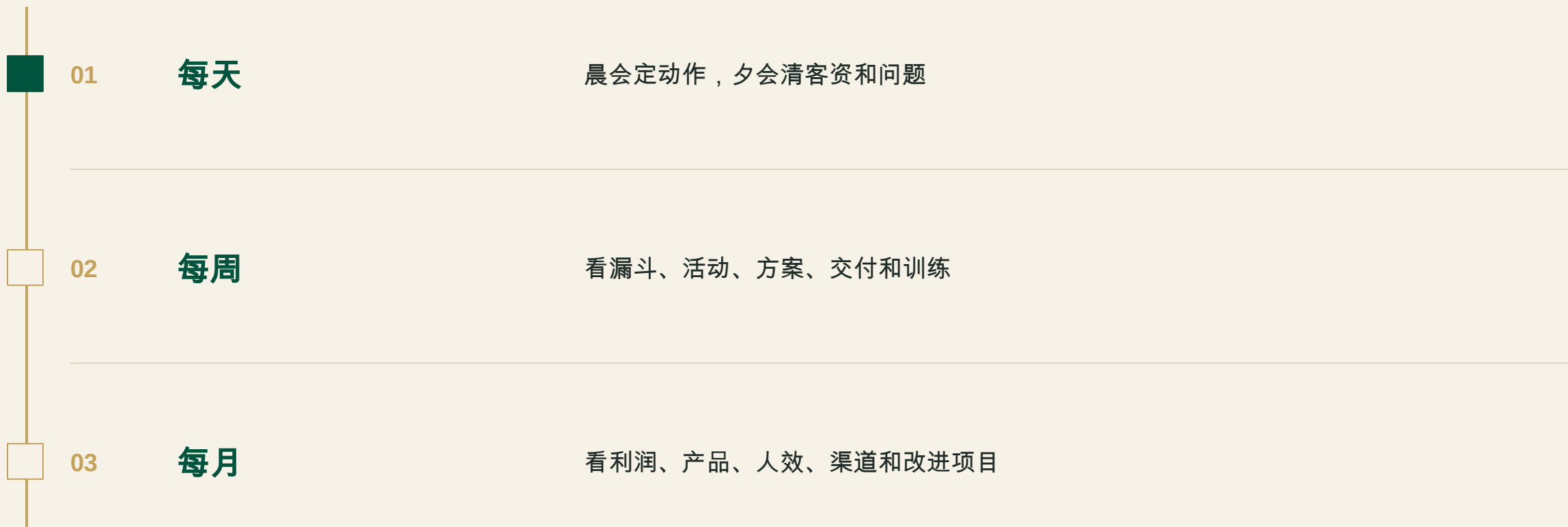
表扬正确行为，不只表扬大单

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

本周重点推进的客户、负责人和目标动作

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

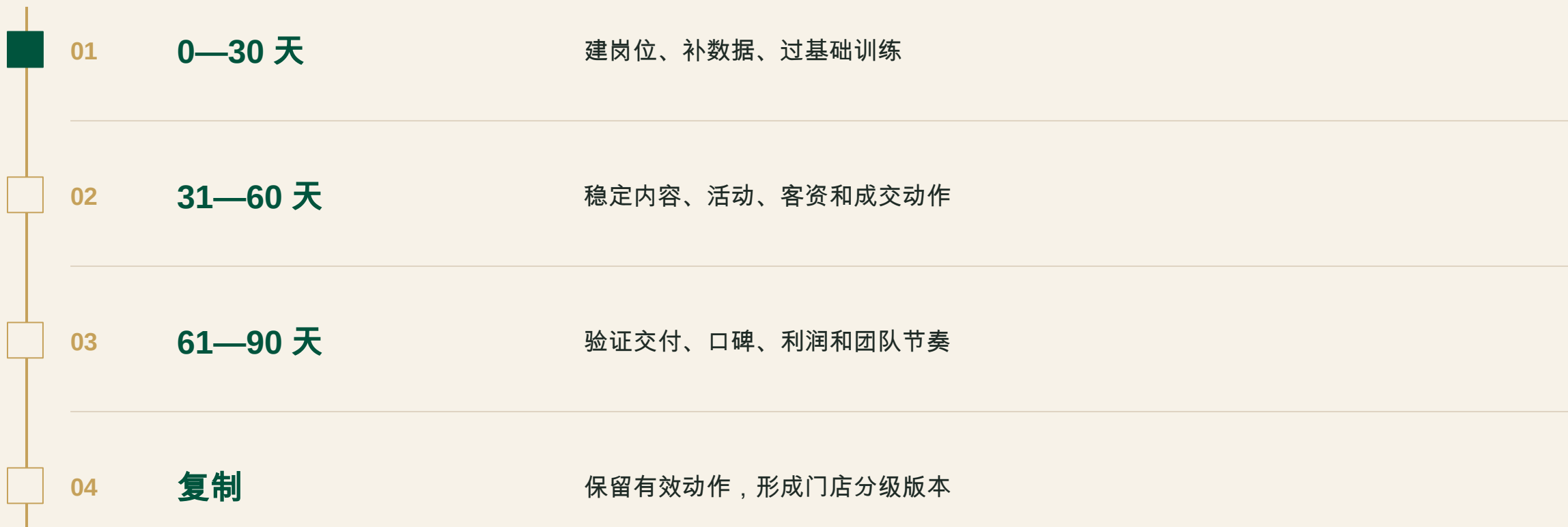


2026 按四个经营主题推进

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

现在打开工具，完成一条可交接记录

先看填写范例，再用本店正在推进的客户、项目或任务完成一条记录。

F25	年度 / 月度经营目标	打开 →	F26	周经营看板	打开 →	F27	门店损益与盈亏平衡	打开 →
F28	产品结构与定价	打开 →	F29	岗位职责表	打开 →	F30	薪酬绩效测算	打开 →
F31	培训考核记录	打开 →	F32	店长巡检清单	打开 →	F33	样板店 90 天计划	打开 →
F34	开店 / 闭店标准作业检查	打开 →	F35	日经营看板与晨夕会	打开 →	F36	店长标准工作与现场观察	打开 →
F37	样品与库存健康	打开 →	F39	一页问题复盘问题改善单	打开 →	F40	门店成熟度审计	打开 →

为了让下一位同事能继续处理，记录中写清负责人、当前进度、下一步动作和完成日期。

请两位同事现场复述自己的记录；店长检查别人能否据此继续执行。



现场演练：用本店真实业务完成一次

店长按照动作结果、记录完整性和责任人三个项目进行验收。

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

每组演练结束后，讲师确认一项继续使用的做法和一项需要返工的动作。



回店后 7 天执行安排

第 7 天由店长按结果验收；未完成项当场确定负责人和补做时间。

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、每日动作、检查人和验收时间。