

时尚企业管理实战丛书

Yeji Shi
Suanchulaide

掌握营销目标的数字化管理

算计生财

业绩是算出来的

杨大筠 著

中国纺织出版社



时尚企业管理实战丛书

算计生财

业绩是算出来的

杨大筠 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

成功销售的关键,是要透过店铺的实际销售业绩,并根据顾客不断变化的需求,及时调整商品的系列,重新组合产品的结构与商品的陈列方式,来获得最佳的业绩。掌握了商品销售分析的能力,就是掌握了生意必赢的秘诀。

本书共有四个单元,内容从终端管理的基本要素到数据管理,再到单店商品的利润概念分析。让读者在了解基础经营管理及损益计算管理的同时,也能掌握终端零售运营管理和单店垂直增长的关键。此外,本书通过对十二项数据指标的解释,将终端的计算方式展现给读者,让读者学习如何以订货为中心,做到无缺货并且可以实现全部销售的科学的数据管理。最终,终端“算计”,不只是数据计算,还应该是在门店经营管理要素的基础上,将服务算计也作为盈利的一大因素单独、详细地体现出来。

图书在版编目(CIP)数据

算计生财:业绩是算出来的/杨大筠著. —北京:中国纺织出版社, 2011. 6

(时尚企业管理实战丛书)

ISBN 978-7-5064-7340-8

I. ①算… II. ①杨… III. ①销售学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第034964号

策划编辑:刘晓娟 责任编辑:张程 责任校对:寇晨晨

责任设计:何建 责任印制:何艳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2011年6月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:11.75

字数:159千字 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

成功的销售，并不取决于销售人员能力的强弱。销售成功的关键，是要通过店铺商品的实际销售状况，根据顾客不断变化的需求，及时调整商品的系列，重新组合产品的结构与商品的陈列方式等来获得最佳的业绩，掌握了商品销售分析的能力，就是掌握了生意必赢的秘诀。

本书主要讲解终端管理的基本要素、数据管理以及单店商品的利润概念分析。第一章，让我们了解相关基本含义及经营管理与损益计算管理。在这一章，我们掌握着公司整体数据从“管理结果”到“管理过程”的营销管理概念中的损益管理计算，以及终端零售主管的运营管理工作 and 单店垂直增长的相关因素，以上这些应该是公司中层管理者必须要学习的内容。卖场上使用的数据计算，是以不同店铺不同部门的管理基础为前提的。我们会学习销售额的展开、贡献度分析、二八原则分析等在实际店铺工作中使用较多的计算与分析手法。通过了解以经营管理的提高根本生产性为题目的生产性计算，对其分析的六个基本公式，特别是在零售业中重要人员生产性的改善进行系统地学习。此外，为了每月商品管理企划的第一步：每月销售额的达成，我们还将集中学习季节指数的计算和每月商品管理计划及进货预算的制作方法。以每月的商品管理计划为目的，还将学习根据金额将年商品管理计划落实到每月及进货的预算管理。库存的

算计是不可或缺的，因此以库存与商品损耗的关系为目标，我们将学习由账簿上在库额的计算到实际盘库的正确方法，损耗发生的原因及预防对策，期末盘库额的评价方法等。

第二章中，以终端数据的十二项指标的解释为基础，对不同组织及不同时间的详细计算进行分析，将终端的计算方式展现给读者。此外，为了作好营销的落实与分析，还应该学习将营销目标的多角度和管理的详细数量计算作为必要的分析方式。因此，第三章中我们系统地介绍了货品的目标分析，并根据数量，以实际的商品管理为目标，学习以订货为中心，无缺货并可以将全部商品销售一空的科学的数量管理。

最后一章，作为终端店铺，我们不是只计算数据，还应该从门店经营管理要素上进行服务竞赛，所以将服务的方方面面也单作为盈利的一大因素，在营销目标管理模块分析与优化中详尽体现出来。

通过店铺的数据理论，学会收集终端店铺分析，科学掌握终端业绩目标的达成方法；根据终端数据分析商品状况，将最适合的商品放在最适合的店铺中；掌握终端补货的依据，根据商品生命周期合理上货、补货，并且根据代理商的进货数据，推算终端渠道销售情况，合理分配商品，并且用数据的计算法则，通过沙盘演练的形式，在动手操作中掌握营业目标的数字化管理方法！

在此，感谢北京服装学院的马天遥同学在本书的出版过程中做出的资料整理工作，也要感谢各行各业中对本书给予大力支持与鼓励的专家及老师们。

杨大筠

2011年2月

第一章	从“管理结果”到“管理过程”	/ 1
第一节	终端运营管理的关键要素	/ 1
第二节	零售主管的日常工作内容	/ 4
第三节	影响单店垂直增长的因素	/ 6
	一、店铺数据及顾客感受影响单店数据的垂直增长	/ 6
	二、单店数据垂直增长是终端运营管理的关键因素	/ 6
	三、成本控制和经营预估	/ 8
第四节	单件商品利润的计算	/ 10
	一、利润计算的必要性	/ 10
	二、单件商品的利润值及利润率	/ 12
	三、利润率应用一览表	/ 48
第二章	营销目标管理从数字分析开始	/ 59
第一节	卖场温度计——解读卖场经营的管理数字	/ 59
	一、销售额	/ 59
	二、分类商品销售额	/ 60
	三、平效	/ 62
	四、畅销款	/ 63
	五、滞销款	/ 65
	六、连带率	/ 66
	七、客单价	/ 67
	八、人效率	/ 67

	九、商品流失率 / 68
	十、同比 / 68
	十一、库销比 / 68
	十二、平均单价 / 69
第二节	卖场常用计算 / 70
	一、各部门管理目标模型 / 70
	二、销售构成比与粗利润率(额) / 71
	三、销售构成比与整体粗利率的关系 / 72
	四、销售的相关因素 / 74
	五、客数与客单价的贡献度分析 / 75
	六、重点管理的基础—帕雷托分析法 / 78
第三节	季节指数计算 / 80
	一、计划每月的销售额 / 80
	二、使用百分率法进行季节指数计算 / 81
	三、月别销售额计算 / 84
第四节	个案演练:终端月度、年度数据指标分析案例 / 85
第五节	商品运转方法及数据计算 / 87
	一、商品受不当对待 / 87
	二、时刻注意商品回转率 / 91
	三、商品资本回转率与商品回转率 / 94
	四、商品的生产性与现金的关系 / 97
第三章	多维度管理方法落实营销目标 / 101
第一节	掌握目标分解技巧,解决店铺实际问题 / 101
第二节	数据分析与货品决策 / 102
	一、货品分析的重要性 / 102
	二、商品分析的目的 / 104
	三、货品分析的原则 / 106
第三节	货品分析的基本资讯(数据) / 109

一、货品角色分析 /	109
二、深入货品分析 /	111
三、货品分析的基本数据 /	113
第四节 最小化不良库存的实战运用 /	114
第五节 正常销售比率分析案例 /	116
第六节 数量管理中的计算 /	117
一、数量管理的必要性 /	117
二、适当在库的考虑方法 /	119
三、标准商品的订货模型 /	120
四、订货的实际运作 /	121
 第四章 营销目标管理模块分析与优化 /	128
第一节 商品零售业也要提高生产性 /	128
一、什么是生产性 /	128
二、为何必须要提高生产性 /	129
第二节 如何增强店铺的组织运营能力 /	130
一、有效的门店运营 /	130
二、卖场管理 /	134
三、销售空间的管理战术 /	135
第三节 怎样增强商品的竞争力 /	137
一、商品角色评估 /	137
二、商品组合 /	140
三、让商品更具竞争力 /	142
第四节 如何提升宣传活动的价值 /	144
一、促销规划 /	144
二、促销战术 /	147
三、针对商品角色的促销术 /	151
第五节 怎样提升店员素质 /	155
一、牢记商品信息 /	155

- 二、熟悉货品 / 156
- 三、恰当地运用推销技巧 / 156
- 第六节 如何提升服务水平 / 157
 - 一、服务过程中的原则 / 157
 - 二、接近的时机选择 / 158
 - 三、商品展示原则 / 159
 - 四、推荐原则 / 160
 - 五、结束时的应对原则 / 160
 - 六、接受货款时的必要原则 / 161
 - 七、PCA 原则 / 162
 - 八、服务规范 / 162
- 第七节 常见的棘手问题 / 164
 - 一、目标任务的完成和掌握 / 164
 - 二、如何领导下属 / 168

第一章

从“管理结果”到“管理过程”

第一节 终端运营管理的关键要素

终端运营管理的要素分析包括生意分析、现场分析和标准。我们可以用一个航天器模型来形象地分析三者的含义（图1-1）。

首先看生意分析。很多做过人力资源工作的人都知道，人力资源管理有绩效评估，做门店生意也一样，要通过绩效评估发现门店经营中存在的实际问题。我经常参加一些公司的店长会议，对于门店销售不好这个问题，有人说是因为公司进的货品不行；有人说是其他的门店都在搞促销，而自己的店没有促销活动；还有人说是公司配货速度太慢，客人不喜欢等。当然，这些因素都可能会影响销售。但我从来没有听人告诉我说是管理不行，或者是员工态度不行，或者是店员推销货品的专业度不够。所以，我想说的是，想要了解生意不好的真正原因，必须要对事情进行全面、细致的分析。既要分析存在的外在原因，又要剖析内在原因，找到真正制约业绩增长的因素。

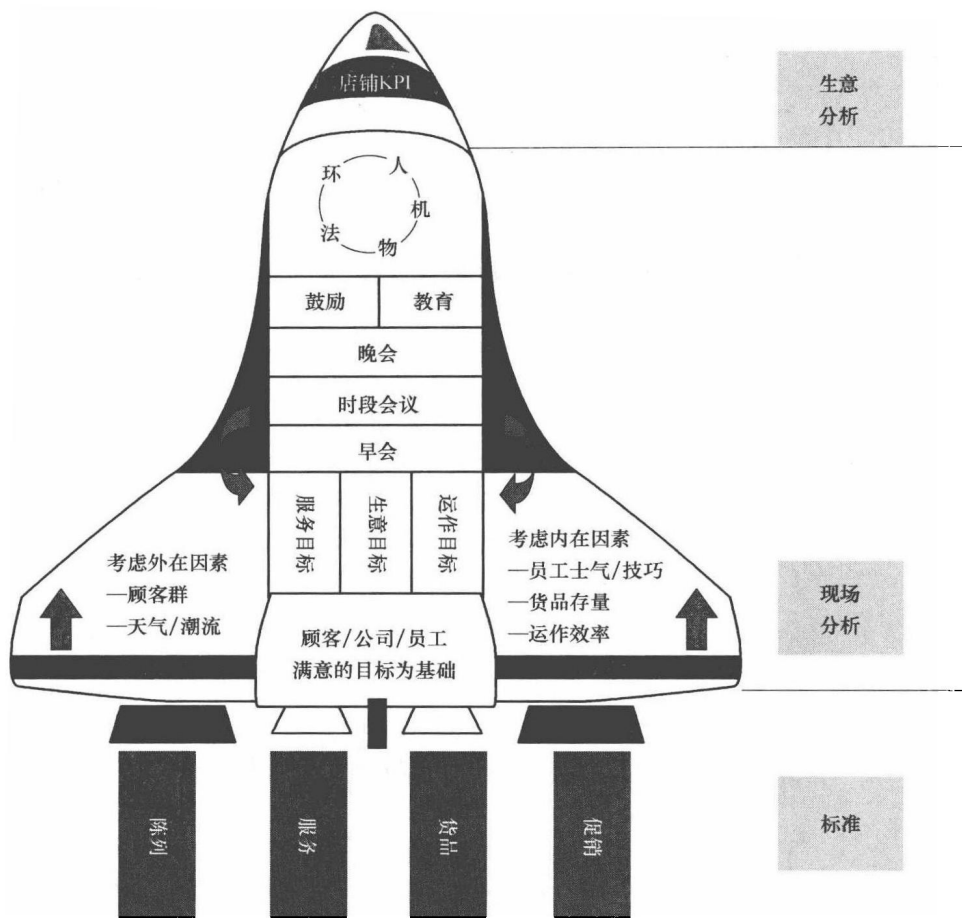


图 1-1 航天器模型

在做生意分析的时候，店长首先要了解中国现在处于一个什么样的大环境下。从现在的市场情况来看，中国与欧美国家的市场完全不一样。中国的消费市场有一个特性：当某一种产品开始流行的时候，它就会迅速流行。因为迅速流行，也会迅速造就一个产业，但是，随着这个产业的壮大利润空间也会变得越来越小。

对于中国企业的现状，有一种这样的说法：中国企业的现状是让一个不赚钱的产业非常赚钱，并且让一个赚钱的产业用最快的速度变得不赚钱甚至完全崩溃。这种说法也许有些偏激，但它确实反应了某些具体现象。

中国的服装行业发展到今天也是这样。20 世纪 80 年代最赚钱的服装行业不是休闲装，也不是男装、女装，而是羊绒衫，所以，80 年代造就了中国最早的服装上市公司鄂尔多斯。到了 20 世纪 90 年代，休闲装发展起来了，比如真维斯、堡狮龙、佐丹奴等。1990 ~ 2000 年，温州的男装业开始发展，正装由此开始流行，之后运动装也发展起来了，近几年运动装增长的速度和幅度都非常大。

运动装的发展壮大有三个原因。第一个是“非典”时期过后，大家开始更加注意身体健康。第二个是中国的申奥成功，使中国人的民族自豪感更加强烈，运动风潮也由此流行。第三个是全球流行的“时装运动化，运动装时装化”使得运动装变得更加贴近生活。正是在这三个因素的作用下，福建的安踏、特步、鸿星尔克等品牌在短短的几年内就做到了几十亿元的规模，完全超乎想象。

当休闲装、运动装、男装都已经相继流行以后，那下一个登场的会是谁？我认为是女装。首先，中国的女装从没风靡过历史舞台，市场中女装企业很多，但是女装企业营业额过 3 亿元的企业不是太多。一位意大利设计师曾经问我：“是不是中国的男人特别爱穿衣服。”我说：“不是中国男人爱穿衣服，而是男装有其自身的特点。”

那为什么中国最大的企业都是男装企业，而女装企业做过 20 亿元营业额的寥寥无几呢？

问题很简单，因为男装对设计的要求低。很多的男装企业在投入上只需要广告，再加上代言人，然后利用仿板就可以做成功。而女装不行，女人挑选衣服的时候一定要看设计，没有设计师的女装公司就没有生存机会，仅靠“扒板”很难生存。

然而，仅仅靠设计也不行，市场营销也很重要。所以女装企业对综合素质的要求比男装和其他服装要高很多。而如今，女装企业经过多年的积累，已经慢慢提升到一个平台，所以中国近两年已经逐步培养起了自己的女装品牌，像阿依莲、歌莉娅等。

一般来说，世界的服装品牌会分为四个层面。第一个层面是奢侈品；第二个层面是经典品；第三个层面叫做混合型，其处于速销品跟其他产品

之间；最后一个层面，也是最低一个层面，就是速销品。什么叫速销品？就是设计、生产、投放直到卖场陈列只需要2~3个月时间的快速消费品，整个流程非常快。中国未来增长空间最大的女装就是这些速销品，像ZARA、H&M等。

什么叫做经典商品？经典商品就是设计、生产、投放直到陈列到卖场，整个流程需要10~11个月的商品。花10个月做出来的商品，在品质跟体验感上远远高于速销品。

混合型企业在第一波段和首期生产时，也需要10~11个月，因为要保证商品的品质和价格。但是，到追单、补单的时候只需要2~3个月就要完成后来的追加设计。

其次看现场分析。现场分析包含人、机、物、法、环五个方面。人是指店员，包括这个团队的士气、工作态度，还有这些人具不具备在终端为客户服务的能力。机是指我们工作的设备、橱窗，包括我们的备用仓库、机器，还有配送速度是不是做得够快。物是指货品，包括货品是不是客户想要的，货品周转速度是不是够快，还有货品的价位和商品的组合是不是能促使客人进店购买更多的货品。法是指公司在门店里面有没有一些规章制度，包含对员工的激励制度、奖惩制度等。最后一环是指整个商场的环境和整个市场的大环境，对商品的销售有没有影响。这些问题弄清楚后，再来考虑我们的门店生意该如何进行。

最后，看标准。标准包括陈列、服务、货品、促销四个方面。

第二节 零售主管的日常工作内容

零售主管每天要做的事情，主要以完成各项定性和定量的工作为主。我们可以用以下14个表格的内容来涵盖其具体工作（表格名称作为提示，具体表格根据各公司不同情况制作）。其中包括：

①填写《所辖区域店铺/客户资料表》。这项作为每月月初填写，

记录所辖的店铺资料。

②填写《所辖区域商场/客户资料》在月初填写，记录的主要是所辖商场的资料及其分布图。

③《月度工作计划及报告》月初填写的计划表，在与直接上级达成共识的前提下，在月末时根据当月的完成情况而做出的总结。

④《周间工作计划及报告》为每周填写的计划表，同样要与直接上级达成共识，并在每个周末完成。表中填写的时间由当地零售或销售负责人根据业务流确定。

⑤《每周销售分析》为每周初填写的店铺的销售目标，应该在每个周末根据实际销售情况填写并分析。

⑥《每日工作计划及报告》为每天填写的工作行程和工作内容。

⑦《会议记录》主要是每次会议的详细记录，内容包括区域主管主持的“区域店长会”或公司业务会议等。

⑧《业务协助申请报告》用于需要公司其他部门如产品部、市场部协助解决店铺或客户的问题时填写，零售区域主管每周至少一次集中反映店铺产品销售、店铺维修等问题。

⑨《月度市场调查报告》为月末填写，内容当中要列出3个竞争产品，并根据当地情况选三家国内品牌重点关注。

⑩《商场/客户拜访洽谈报告》是在每次与商场沟通洽谈后需要填写的表格。

⑪《促销活动申请报告》是在商场促销或本区域内店铺的促销活动后需要填写的表格。

⑫《每周巡店检查表》是用于每次巡店后填写的表格，主管每周至少要对所辖店铺巡查和评估一次。

⑬《月度销售分析报告》是在月初需要填写的各店铺销售目标，以及在月末填写的相关实际销售情况及相关分析。

⑭《月度店铺走访及商场拜访计划》是在月初填写的本月对商场及店铺的拜访计划，包括频次、时间和主要目的等，另外还包括月末填写的实际拜访频次及时间。

第三节 影响单店垂直增长的因素

一、店铺数据及顾客感受影响单店数据的垂直增长

以往的品牌商主要关注的是订货、目标传达、执行率和回款，但随着商品市场的发展不断多元化，现在的关注点已经越来越倾向于单店数据的垂直增长。影响单店数据垂直增长的因素主要有以下两点：

- (1) 要关注数据。
- (2) 要关注顾客反馈。

因此，管理者要学会收集、分析终端店铺的相关数据，科学掌握终端业绩目标的达成方法，并根据终端数据分析商品状况，将最适合的商品放在最适合的店铺里；并通过分析商品生命周期来合理安排上货和补货；最后，还要根据代理商的进货数据，推算终端渠道销售情况，以确保商品分配的合理性。

二、单店数据垂直增长是终端运营管理的关键因素

服装企业无论是建立分公司、直营店、专卖店还是加盟店，形成这种渠道的结构，主要是随着原来的管理情况，企业的盈利、市场的监控力度、终端的控制能力逐渐变弱，他们希望通过这种方式加强对终端店铺的控制。企业在大趋势无法改变的情况下，只能去适应，我们唯一可做的就是，转变对专卖店和直营店的管理观念。

渠道的改造由原来的数量性的增长必须进入到质量性的增长。如雅戈尔、杉杉、七匹狼等品牌，在国内的包括专卖店在内的内销网点有2000~3000多家。这些企业从创立品牌至今，主要是通过增加专卖店的数量来增加企业规模，但这像是沙子堆砌一般并不稳固。当面对市场冲击时，一个品牌是否能够屹立于市场不倒，主要是看单店的质量。单

店质量就是当原来的 3000 家门店削减到 1500 家时，仍保持 3000 家门店的销售量。单店的质量一旦有了保证，其门店市场独立生存能力就相应增强。但中国服装企业单店的盈利能力普遍比较差，即使是规模较大的企业，如果这些企业没有意识到这个问题的严重性，或是意识到却无力调整的话，会面临市场的冲击而迅速受到不好的影响。当盈利越来越少，经营成本越来越高的时候，考验就是终端店铺的产品质量，这个质量不是靠数量积累起来的，而是看单店的盈利与否、经销商的素质高低、公司对终端店铺的支持及服务水平决定的，这些问题如得不到解决，未来的发展会更艰难。

未来的终端改革不是靠换店面装修，或通过媒体的广告轰炸，而是要在管理上进行软性投入，重要的有以下两点。

一是店铺的区域布局。早先许多企业的专卖店和销售网点在市场上的布局方式是随地撒豆，撒到哪里就在哪里耕种，而在现有的市场形势下一定要在原有方式上进行改变，遵循“不同的土壤种不同的豆子”的原则。终端专卖店的布局要从战略性的高度考虑：哪些店铺在哪些区域是专门用来做形象的，哪些是用做销量的，哪些是用做市场占有的。

二是店铺形象从近两年的媒体广告中，可以明显看出，中国服装企业在电视媒体中的广告比例正在下降，那是因为单纯依靠广告争夺终端市场的时代已经过去，如今争夺终端还要依靠店铺实力，包括战略性的布局、地理位置、店铺面积、盈利能力、盈利高的店铺数量以及消费者在终端市场上能看到多少家店铺等。若曾经在电视广告中经常出现的福建，温州企业都是只靠空军打市场，那么今天他们想要对市场进行占领，所要解决的是终端消费市场这片陆地上的战斗能力。终端单店的销售是否经得起市场的冲击，是否能够指引消费者的消费导向。这意味着企业要在管理、品牌文化、经销商培训、终端文化传播、概念店、形象店上花费相当大的精力，这是一项长期且投入巨大的工作，任何短期的行为是起不到本质作用的。

渠道管理要立体化、多元化、多层次、多空间地去做，这个多空间一定是要为未来的渠道合并作准备的。

三、成本控制和经营预估

销售的增长不外乎开新店、拓展新渠道，开店有局限性和饱和的一天，新渠道拓展也有其所付出的代价，开新店的成本越来越高，而效益却越来越低，投资的回报逐渐降低，仅依靠终端店铺的服务并不能打开盈利的局面，这个时候应该如何应对竞争环境呢？有如下三个方法。

第一，控制成本与增加销售收入相叠加。

第二，代理商要弄清经营的误区，下面提到的若干错误是代理商比较容易遇到的：

- ①是否有采购计划？库货会不会过多？
- ②打折清货是否损失过多毛利润？
- ③盲目开店，开了关、关了开，增加费用投入。
- ④有无财务预算体系，费用投入是否有计划？
- ⑤超支现象是否严重？是否已预估现金流？
- ⑥货品及投资一年周转几次，是否良性资产？

第三，进行必要的开店预估。在企业盈利的角度，零售运营的代理商最需要掌控的是，以怎样的标准来评判现在的店和未来要开的店，究竟要不要开？

图1-2，以销售额做横轴，以形象做纵轴建立坐标系，会得到四个区域，分别是优质店、形象店、生意店和劣质店（图1-2）。

处于坐标左上的是形象店。开店时，评估“形象”对品牌的提升与亏损之间的平衡。其中亏损的角度能持平或微利即为经营目标。因为可能街心旺铺带来的形象收益会远远大于销售本身。

坐标右上是优质店，从利润的角度，因销售较多，盈利的也较多。但如果形象投入过多，运营成本较高也会出现亏损，只要亏损不严重，对于形象和市场贡献较大，仍为优质店。