

不空谈理论，店铺精细化管理是个宝
只传授工具，余杰奇、黄东丹有诀窍

店铺精细化管理

余杰奇 黄东丹◎著

各零售行业终端店铺销售人员、管理人员，
自主创业开实体店者、开网店者
参考必备



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

店铺精细化管理

余杰奇 黄东丹◎著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

店铺精细化管理 / 余杰奇, 黄东丹著. -- 北京:
企业管理出版社, 2016.12
ISBN 978-7-5164-1306-7

I. ①店… II. ①余… ②黄… III. ①商店—商业经
营 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 158708 号

书 名: 店铺精细化管理

作 者: 余杰奇 黄东丹

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1306-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68416775 总编室 (010) 68701719

发行部 (010) 68701816

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 10.5印张 161 千字

版 次: 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

零售变革时代，呼吁精细化管理

中国零售行业必须加强精细化管理，因为以理性发展和精细化管理为主导的全渠道零售营销时代已经到来。在这里我们要明白一个概念——什么是零售业全渠道营销？

零售业全渠道营销，就是指零售企业为了满足消费者在任何时候、任何地点、任何方式购买的需求，采取实体渠道、电子商务渠道和移动电子商务渠道整合的方式销售商品或服务，提供给顾客无差别的购买体验。全渠道营销是零售企业在线上和线下最大化争取客户、培养客户关系的整合营销体系。

移动互联网普及以来，电商浪潮推动着零售企业推行全渠道营销，这是时代趋势。除了时代趋势外，我们发现消费者的购物需求也在不断提高，消费者的购物期望已经不仅仅停留在能够买到想要的商品这一点上，他们更希望购物的过程是一个身心满足的体验，他们对购物的环境、购物过程的感受、休闲娱乐感的期望不断提升。由此，我们不难理解，为什么现在越来越多的零售体验店、集合店越来越受消费者的欢迎。

综合以上的时代需求和顾客的需求，开展零售业的精细化管理是大势所趋。

就在很多人看不懂时代变革内幕的时候，有一部分的企业已经向着买手店、集合店的方向发展，更多注重体验的零售店已经崛起，当消费者的物质需求得到满足后，更多的精神需求跳到了消费需求的前列。买手店、集合店之所以能够迅速崛起和成长，是因为它具备了内在基因：以消费者为中心，消费者在满足了物质需求之后更加注重个人体验与精神需求。那么，门店精

细化管理如何实施？严格说来；精细化管理的精髓其实并不是要把每件事都做得很细，因为这是不可能的。不考虑机会成本是我们绝大部分零售企业推行精细化管理不得其解的根源。门店精细化管理应该从何处着手呢？门店是零售企业通过商品销售实现利润的部分，因此，经营者要从店铺经营的源头去考虑店铺发展。显而易见，店铺发展的各核心要素是管理者关注的重点。

第一，店铺问题诊断。店铺诊断的目的就是随时找出店铺发展中存在的问题，以便制定解决方案，及时调整解决，因此，店铺诊断是店铺精细化管理的前提保障。

店铺诊断从店铺的人、店、货三个因素着手，通过一系列店铺诊断工具，获得阻碍店铺发展的科学结论，方可为店铺精细化发展做出决策。值得注意的是，在实施店铺诊断时，店铺的线上、线下营销互动是否到位。

第二，店铺服务精细化。伴随零售行业的发展、转变，零售店的经营者和从业人员也应该从“货品最重要”的观念中跳脱出来，转而对销售过程中的服务环节和内容予以更多的关注。因为这种“看不见的商品”已经开始在顾客的心目中占据更大的价值，只有满足顾客对于服务的需求，才能带给零售企业更多的附加价值。

销售过程中的服务是顾客对店铺形成好印象的最关键的因素之一，从开始接触顾客到成交，销售服务是由一个个细节决定的，顾客决定是否在店铺购买产品，是根据他在店铺整体的服务感觉来决定的。因此，店铺的每一个员工和服务顾客的每一个细节，都给予顾客一些印象，我们把这些点称为服务的印象时刻。服务的印象时刻也是门店服务精细化管理的核心切入点。要想找到服务的关键点，就要分析对顾客的销售服务流程，将销售服务流程的各个印象点标准化、流程化、细致化方可制胜。

第三，店铺销售数据细致化。零售业推进精细化管理的第三大难题是销售数据管理（关键销售数据，线上、线下销售数据统计等），虽然现在许多零售企业都已经在推行数据管理，而且看起来还做得挺不错，但是，若站在真正精细化的高度去审视，我们就会发现，他们做得还非常粗糙。他们对很多数据统计而不分析，关键销售指标标记不清。通过销售数据的分析管理，我们能够发现店铺的很多问题，比如：商品进、销、存是否合理，销售目标

与销售执行是否合理，商品陈列是否合理，人员贡献是否一致等。因此，店铺关键数据对分析销售、销售人员、货品至关重要。

第四，人员的培训、奖金、激励。所有的事都需要人去做，因此，店铺的人员问题是各个零售企业面临的头号难题。尤其是现在招聘难、用人难的问题日益凸显。如果期望招聘到的员工至少能够达到业内的高水准，那么，就必须支付高额的工资。如果只能支付中等偏下的工资待遇，您也只好接受中等偏下能力的员工。后者尽管从绝对成本上来看或许是低成本，但是，员工的产出并不高，这就是典型的低成本、低产出，最后导致高运营成本。所以，从竞争角度和企业的生存发展方面而言，零售企业一味地追求绝对的低成本意义是不大的，只有相对的低成本才有真正的价值。所以，在人员要素上推进精细化管理的关键是对员工的内部培养，比如：通过培训提升员工的能力，同时辅以奖金以及不同形式的激励措施来激发员工的工作热情，让员工自动自发地工作。

零售业其实只要将服务、销售、大数据、人员这四大源头的精细化管理都做到位了，其他部分的精细化管理也就不是什么难题了。

目 录

前 言 零售变革时代，呼吁精细化管理

第一章 店铺精细化管理从店铺诊断开始

店铺要得到发展，首先不是立刻导入现代化的管理方法，而是先针对店铺存在的问题进行改正。正如人要是生病了就去看医生，通过医生望、闻、问、切的方法找到病因并对症下药，从根本上治病救人。那么，店铺也是一样，当店铺发展受到阻碍时，唯有通过诊断方能对症下药，店铺诊断是帮店铺识别方向、理清脉络、确定取舍。进行店铺诊断时，要特别注重时代特点，针对线上、线下的全渠道的营销进行整合。

店面诊断的步骤	003
从前台找原因：对人、店、货诊断	011
店面诊断工具及案例链接	036

第二章 用心服务：店铺服务的精细化管理

门店中的服务由一个个细节决定，顾客是否在店铺购买商品，由她在店铺整体服务中的感觉来决定。因此，店铺服务的每一个细节都会给予顾客一些印象，我们称之为服务的印象时刻。服务的印象时刻也是门店服务精细化管理的核心切入点。

门店精细化服务概述 051

精细服务一：亲切招呼，塑造好的开始 053

精细服务二：关心顾客，赢得销售 059

精细服务三：介绍产品，用专业知识打动顾客 065

精细服务四：协助顾客体验，注重精细服务 071

精细服务五：处理顾客异议，让顾客无顾虑 074

精细服务六：美程服务，留下美好印象 081

第三章 与数字一起舞蹈——运用销售数字提升业绩

随着市场竞争的日益激烈，如何使终端销售工作做到精细化、可控化，成为困扰许多销售主管的重要课题。门店的精细化管理应该依据数据分析进行，避免凭经验、凭喜好的个人风格。

店铺中的数字会说话。我们应利用所搜集的数据资料，解读它隐含在管理上的含义，作为店铺货品配销、经营绩效、商品销售及规划等的参考依据。因此，店铺的销售管理是重视数字的管理，数字的反应都将揭露深藏在管理、市场上的信息，在当今瞬息万变的竞争市场中，掌握了资讯就掌握了市场，也就能成为最后的赢家。

店铺销售数据告诉我们什么 091

数据会说话：店铺核心关键指标分析 096

其他关键数据分析 118

销售月报表管理 121

数字化陈列——让商品自动销售 125

第四章 通过培训、奖励、激励创造店铺活力

人员问题是各个零售企业面临的头号难题。除了人员的技能，人员的心态以及激情也是管理的重点，因为只有店铺员工端正态度、充满激情，才能创造出更大的业绩。所以，在人员要素上推进精细化管理，关键就是人员的能力提升、态度端正、情绪激昂，通过培训、奖金设计以及不同的激励手段来激发员工的激情。

店铺育人——人才变人“财”	133
员工问题培训、辅导方法	136
让员工自动自发，设计多种奖金形式	141
灵活激励，多方面满足员工的需求	150

第一章

店铺精细化管理从店铺诊断开始

店铺要得到发展，首先不是立刻导入现代化的管理方法，而是先针对店铺存在的问题进行改正。正如人要是生病了就去看医生，通过医生望、闻、问、切的方法找到病因并对症下药，从根本上治病救人。那么，店铺也是一样，当店铺发展受到阻碍时，唯有通过诊断方能对症下药，店铺诊断是帮店铺识别方向、理清脉络、确定取舍。进行店铺诊断时，要特别注重时代特点，针对线上、线下的全渠道的营销进行整合。

本章导读

店面诊断的步骤

从前台找原因：对人、店、货诊断

店面诊断工具及案例链接

店面诊断的步骤

店铺诊断三步骤

通过实地诊断，全面了解店铺情况，从而寻找提高销售业绩的方法，并根据诊断的问题制定行动计划，且将计划有效落实。我们把店铺诊断分为三个步骤，即诊断前、诊断中和诊断后，具体的内容如图 1-1 所示。



图 1-1 店铺诊断的三个步骤

店铺诊断的角度可分为两种：业绩性诊断和常规性诊断。

业绩性诊断：根据店铺营业额公式所涉及的因素进行诊断。

常规性诊断：按照店铺管理三要素——人、店、货所涉及的内容逐一检查诊断。

以上两种方式一个是按照程序章法从头到尾正向诊断，一个则是根据业绩状况倒推，找出阻碍业绩提升的原因。无论从哪个角度出发，其目的都是找出影响业绩的关键因素，进而对店铺运营进行调整。

后台看数据：对店铺营业额的诊断

我们知道店面经营的核心目的是实现利润，那么，店铺的营业额就能够直观展现出店铺业绩的好坏。影响店面营业额的因素有很多，其中有六项指标很关键，分别是：客流量、进店率、成交率、客单价、连单率和回头率，这六项关键指标相辅相成，是整个店铺经营体系良性循环的保证。如何提高这六个关键指标的数值呢？这需要我们逐一分析影响这六个指标的因素。

$$\text{营业额} = \text{客流量} \times \text{进店率} \times \text{成交率} \times \text{客单价} \times \text{连单率} \times \text{回头率}$$

1. 客流量

客流量是指在一定时段内经过店前的目标消费者人数，即从店铺门前经

过、符合品牌目标消费者要求的人数。客流量主要受店址、天气和大型活动的影响而变化。

您的店铺黄金时段有多少客流？这些客流里又有多少目标客户？这是业绩产生的基础，诊断时要做好统计。

2. 进店率

进店率受进店量与客流量影响。进店量是指进入店铺的消费者数量。我们经常会发现，同一条街上相邻两家店铺的进店率会不一样，这是为什么呢？

进店率主要受品牌影响力、促销和推广、店面形象、氛围、橱窗和流水台陈列的影响而变化。站在企业或单店的角度看进店数据有不同的意义，企业通常从品牌、促销、推广、店面形象的角度分析进店率；单店则从氛围布置、橱窗和流水台陈列来分析进店率。

进店率的计算公式如下：

$$\text{进店率} = \text{进店量} / \text{客流量} \times 100\%$$

3. 成交率

成交率是指成交人数占来店人数的比例，此指标反映了目标顾客占进店人数的比例、导购人员的素质、团队协作、销售流程和技巧等问题。成交率计算公式如下：

$$\text{成交率} = \text{购买产品的消费者数量} / \text{进店量} \times 100\%$$

4. 客单价

客单价是指成交消费者平均的消费额度。此指标反映的是顾客的消费能力。客单价计算公式如下：

$$\text{客单价} = \text{营业额} / \text{销售小票数}$$

这里应特别注意，当客单价不高时，一定要分析原因，是主推产品出了问题，还是货品搭配或是上市波段的问题，亦或是销售人员的推介技巧问题。如果是主观原因造成的，一定要找出原因并解决（这里指的是一段时间内，客单价突然下降的情况下，低价走量的量贩式店铺除外）。

5. 连单率

连单率是指消费者单笔购买两件或以上商品的人数占当期总成交顾客人数（客单数）的比例。连单率反映的是连单销售技巧、收银和休息区域产品陈列的问题。提高连单率是在进店量减少的情况下提升业绩的有效方法。连单率计算公式如下：

连单率 = 购买两件或以上商品的消费者人数 / 客单数 × 100%

比如当天有 100 个消费者买单，其中有 50 个成交商品件数在两件或两件以上的，则连单率为 50%。

6. 回头率

回头率主要是指顾客购买商品后再次进入店铺消费的人数的比例。为了方便统计数据，可以仅计算 VIP 顾客的回头率。回头率根据行业和品牌的不同，其目标值的设定也不同，从企业和店铺两个层面来看，跟会员维护、品牌营销和增值服务有关。

回头率是服务效果的最好证明，是业绩自然增长的保证，因此，店铺要做好服务，增加顾客美好的购物体验，以此提升顾客的回头率。

回头率的计算公式如下：

回头率 = 再次消费的会员数量 / 总 VIP 会员数量 × 100%

比如 A 店有 3000 个会员，当月有 200 个会员来店再次消费，则回头率为 6.7%。

除了以上六项影响营业额的重要指标外，还有深度接触率、转介绍率等因素也影响着店铺的效益。

我们来看一个案例中的数据，如图 1-2 所示。

本店人数	试穿人数	试穿率	成交人数	成交率
550	75	13.6%	33	6.0%

对比店人数	试穿人数	试穿率	成交人数	成交率
1800	223	12.4%	144	5%

图 1-2 影响营业额指标的因素

通过对营业额公式以及影响营业额的重要指标的采集、统计和分析，可以确切地了解个别指标对营业额的影响程度，从而有针对性地影响营业额的指标加以优化。例如，如果店铺的进店率较低，则需要加强店铺形象管理，从而吸引顾客的注意，提升进店率；如果是深度接触率不够，则需加强人员的培训。

为了能够清晰明了地分析各指标对营业额的影响，我们来看图 1-3 所示的对营业额关键指标的影响因素。

六项关键因素	影响因素
客流量	商圈位置、店铺位置、店铺交通、停车是否方便。
进店率	品牌知名度、线上线下互动、店铺形象、橱窗陈列效果、店员迎宾热情、店铺外人流导向、店铺入口动线、店铺灯光效果。
成交率	顾客动线与停留：动线与店内的陈列设计和员工站位、肢体语言有关系。货品本身：产品本身是否有足够诱惑，员工的销售技巧、服务，货品的瑕疵，以及断码断货。
客单价	陈列搭配、店员销售技巧、产品异议处理技巧。
连单率	产品的陈列搭配、店员的销售技巧、产品异议处理技巧、深度接触。
回头率	VIP客户的管理、售后回访服务、顾客购物体验、环境、服务、尊重感、电商推广等。

图 1-3 影响营业额的六项要素分析

不论是对营业额还是对营业额关键指标的分析都是为了找到改善店铺经营的方法，通过量化的方法能够更直接发现店铺问题，进而找到有效的解决办法。

问题改善

1. 提升客流量

店铺开张后,客流量变化分为可控和不可控两种因素。不可控的因素包含店址、天气和市场大环境;可控的因素是指品牌、大型的促销和推广。通常的检测方法是用秒表统计周末和非周末同一时段的过往客流,描绘出客流曲线图,确定客流的高峰和低谷期,找出客流变化的真实依据,从而在可控的范围内制订店铺运营策略。

客流量减少的解决方法,一般是围绕店铺周边进行推广和做广告来提升客流。如兴苑路的沃尔玛红谷店位于沃尔玛一楼入口处对面,整个商场人气较弱。该店通过在店门口安装大型的LED电子广告屏,不间断播放最新电影花絮;跟商场合作,在店对面的楼梯转弯处购置3台免费投篮机等方法来提升客流量,从而创造了整个商场店铺销售第一的佳绩。

2. 提升进店率

消费者逛街有两种行走路线,一种是随着目光走路,另一种是有目的的走路。

对于第一种,主要是对橱窗、流水台进行应季、应时的陈列和布置,对店面灯光和色彩搭配进行适应性调整。橱窗和流水台的陈列和布置分为两类,一类是根据不同季节,配合产品上市、下市计划进行大色块的主题布置和陈列;另一类是对当天的温度管理,根据当天的气温变化,调整橱窗和流水台(进门的第一个中岛)的产品陈列。如皮具专卖店在天冷或下雨时陈列咖啡色、深色或暖色的产品,热天时陈列淡雅、清爽色的产品。

第二种则是通过异业合作、增值服务等营销手段来吸引消费者主动进店。如前面所说的兴苑路的沃尔玛红谷店免费投篮机的案例,除是该店的VIP会员外,当天在沃尔玛购物的顾客凭小票进店领取三个投篮游戏币即可免费参加投篮游戏;同时,该店还提供了代缴水电煤气费、公交卡充值等增值服务,这些有效提高了店铺的进店量。

3. 提升试用率

不同的消费者有不同的性格、情绪和习惯,但无论是哪种类型,消费者