

---

# 产品为王的运营管理

主讲人：王吉凤

## 【课程背景】

80年代鞋服是卖方市场，趋同性严重；90年代是崇外风，追求高档；现在追求个性，潮起中国，中国鞋服走向世界。

中国造脱离了模仿与低价，走向物有所值、物超所值；细分市场，产品为王，概念产品、功能产品、体验产品等构成的产品体系支撑着销售，各类产品波段与销售节奏的吻合是促成业绩的前提。

产品不只是货品管理人员的工作内容，在零售中人人均需懂产品，上传下达、有效带教，让一线成为品牌的新闻代言人，通过一线人员这一接触点完成产品体验促成消费者购买。公司各职能（买手、设计师、生产、销售等）对产品的熟悉程度支撑着产品的周转，创造着产品利润。

货品管理不止是进销存，应该主动对接和支持销售，通过产品组合、定义产品提升连带与附推，提升单客单价。

人、货、场是经典零售三要素，如何通过运营激活三要素，创造业绩高峰，利润峰值，消费者体验峰值。

## 【课程收益】

- (一) 掌握零售数据仪表盘的阅读与分析（货品分类销售占比表、货品品类单品动销表、货品指标；人效表；坪效表；TOP10的产品贡献度；店铺排名表；VIP报表；营销情况表）
- (二) 掌握产品卖点萃取与带教的方法
- (三) 掌握店铺的望、闻、问、切、析、治、固
- (四) 掌握人效提升的人员谈话法
- (五) 卖场动线与货品陈列及人员拦截

## 【授课特色】

体验式活动、小组讨论、讲授、工具演练、案例、研讨

【课程对象】 门店店助以上管理人员及运营支持管理人员、陈列人员、货品管理人员、区经

【课程时长】 12H（上午9点至12点；下午14:30-17:30）

## 【授课环境】

小组式，室内

## 【课程大纲】

### 开篇

#### 一、团队建设

- (一) 选组长，议组名，明目标，定规则，处关系。
- (二) 团队展示。
- (三) 培养纪律宣贯与统一课程目标。

#### 二、案例讨论

- 1.常胜之军“胜”的秘密？
- 2.为什么鸳鸯阵武器功能不同？

---

结合店铺实际研讨：

1. 客户的画像绘制，并表述客户的 TPO 与购买空间讨论
2. 工欲善其事，必先利其器，货品的体系与层级
3. 货品的波段及产品组合与营销
4. 系统思维与整合思维是运营的核心

## 第一章 货品管理

### 一、如何立体地进行货品管理？

#### (一) 货品进销存

##### 1. 货品买进（店铺独立核算的内部买进）

- 1.1 每家店铺选货依据
- 1.2 每家店铺货品体系
- 1.3 钱花在刀刃上，配菜引人亮眼不能少

模拟演练：OTB 预算制作

##### 2. 货品销售的排兵布阵

- 2.1 货品销售指标看哪般？
- 2.2 货品组合与促销共同促进销售
- 2.3 货品卖点梳理与带教（UPS+FABE+TPO）

练习：请介绍一件单品

练习：请设计一个货品组合

##### 3. 货品保存

- 3.1 店铺货品存货管理规定
- 3.2 店铺货品盘点
- 3.3 店铺货品的防盗
- 3.4 店铺货品的 5S

场景演练：如何防盗

场景演练：盘点分工

场景演练：店铺货品 5S

#### (二) 货品监控指标

1. 货品管理指标及意义
2. 指标不良的问题分析
3. 指标优良的经验萃取

现场分享示范萃取

#### (三) 货品的陈列

1. 陈列要结合消费者动线
2. 陈列货品关联易于销售
3. 陈列有序快速取放

“找你妹”请打出陈列中有问题的地方

#### (四) 货品的清理方法

- 
- 1.促销清理法
  - 2.游戏化清理库存

演练：货品清理方案与执行

## 第二章 店铺团队及人员管理

如果你现在的店铺整体人员情况打分，**0-10**分，**0**分代表最低分，**10**分代表最高分，作为店长你会打几分呢？为什么？

### (一) 贝尔宾团队角色

- 1.执行者
- 2.协调员
- 3.推进者
- 4.智多星
- 5.外交家
- 6.监督员
- 7.凝聚者

### (二) 团队人员结构评估

#### 1.结合贝尔宾评估团队成员缺失类型

#### 2.人员选拔-新人

- 2.1 结构化面试
- 2.2 建立自有渠道

演练：结构化面试

#### 3.人员培育-资深人员

- 3.1 结构化人才测评（测试+人才九宫格）
- 3.2 人才技能评估表
- 3.3 人才技能提升计划
- 3.4 激活内部人才，建立人才梯队

三表一格练习

### (三) 人各不同，因材施教

- 1.PDP 测试与沟通技巧
- 2.权变领导因材施教
- 3.带教五步法
- 4.榜样的力量建立学习型团队（七个人物法）

练习：七个人物法

演练：带教五步法

### (四) 如何有效进行员工激励呢？

- 1.正反馈、负反馈、调整反馈
- 2.双因素及低费用激励法

工具：人效看板

演练：正反馈、负反馈

---

## (五) 定期与员工谈话

### 1. 建立亲和

1.1 有效沟通的四种工具（语言柔顺剂；回放的艺术；提前说目的；第三者位置）

1.2 亲和力平衡论练习

1.3 使谈话进行下去开放式问题

### 2. 三层次聆听

3. 逻辑层次

4. 行动问题

5. 总结对话

6. 嘉许精进

演练

## 第三章 运营管理

### 一、如何杜绝秋后算账的目标？

#### (一) 目标管理法

1. 目标设定原则

2. 目标设定公式

练习：本月的目标及分解

#### (二) 零售基本法

练习：请用零售基本法分析店铺业绩提升点并制作提升计划

#### (三) 运营指标管理

1. 结果指标

2. 过程指标

练习：请列出店铺的指标库，并指出指标间的关系

工具：日目标看板

#### (四) 监测指标及时发现异常

1. 指标监测

2. 发现异常

3. 问题分析与解决（鱼骨图）

4. 方案执行

练习：常见业绩五大率提升研讨

### 二、如何有条不紊地运营？

#### (一) 常规工作

1. 日工作（日工作事项与流程；日志模板）

2. 周工作（周工作事项与流程；周计划与总结模板）

3. 月工作（月工作事项与流程；月计划与总结模板）

4. 旬及半年工作（旬及半年工作事项与流程；旬及半年计划总结模板）

5. 全年工作（年工作事项；年计划与总结模板）

工具：五张（销售、促销、商品、人员、客户）计划在手，一年业绩轻松追

#### (二) 例行工作关键活动

- 
- 1.交接班会
  - 2.盘点
  - 3.客户服务标准
  - 4.陈列标准
  - 5.促销活动 5P 管理
  - 6.VIP 维护

演练：巡查表

### 三、整合思维

- (一) 盘点资源
- (二) 构建多赢模式
- (三) 问题分析与解决

## 第四章 消费者接触点管理

### 一、线上消费和线下消费的区别在体验，如何通过体验留客？

#### 店铺接触点管理

- (一) 动线
- (二) 服务流程（流程步骤、肢体语言、话术）
- (三) 察言观色巧应对

### 二、消费者店外接触点管理

- (一) 店铺形象
- (二) SLOGAN
- (三) 妙用工具广而告之
  - 1.企业微信营销
  - 2.社群营销
  - 3.视频号营销
  - 4.如何玩转抖音

演练：神秘访客