

客流荒

CUSTOMER FLOW SHORTAGE

MEMBERSHIP SYSTEM TO BUILD TRAFFICKED STORE AND SUSTAINABLE BENEFITS

20分贝商学院◎著

从门店经营痛点出发，实现30%门店业绩增长，
低成本获客，锁定长期重复消费顾客的实操方法

打造私域流量池

客
流
荒

会 员 制 打 造

礼 送 店 爆 客

与 持 续 盈 利

清华大学出版社



会 员 制 打 造

📺 门 店 爆 客

与 持 续 盈 利

20分贝商学院◎著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

客流荒：会员制打造门店爆客与持续盈利 / 20分贝商学院 著. —北京：清华大学出版社，2019

ISBN 978-7-302-53600-0

I. ①客… II. ①2… III. ①零售商店—商业经营—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 173925 号

责任编辑：陈 莉 高 岫

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：牛艳敏

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：6.625 字 数：162 千字

版 次：2019 年 9 月第 1 版 印 次：2019 年 9 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

产品编号：

编委会

张 川 李奎位 田 雨
李 佳 何小亮 陈小鹏
郑欣欣 李兵兵

序 1

会员制，宏观视角，微观心态

认识 20 分贝团队是在 2014 年初的一次会员营销行业交流会上，当时我作为一卡易公司创始人，分享了公司在会员营销软件行业的经验及行业未来发展方向。

会后，我见到了 20 分贝团队。说实话，第一次见面我感觉很意外：一是意外于团队成员如此年轻，二是意外于他们所提出的门店会员营销观点独到、成熟、老辣。聊过之后，我们决定共同为商户会员营销提供综合性服务。

收到本书的初稿后，我再三品读，让我回忆起创办一卡易过程中的种种经历。中国的实体商户在会员营销方面随着网络技术的发展一共产生了三次转变：单机系统时代，实体商家以办理传统会员、直接促销打折为主要手段；手机普及后短信营销时代，各种活动信息、关怀短信纷纷到达消费者手机中；移动互联网时代，微信成为重要社交通信软件，于是乎，商家营销纷纷与微信挂钩，各种形式层出不穷。在我看来，无论形式如何变化，商户会员营销无非在于“拉新、引流、转化、维系”这四个目标。

“会员营销”四个字，可以承载的东西很多，但落实到细节则异常琐碎。我对于商户在会员营销方面最大的一个建议就是：要带着宏观的视角去理解会员营销，同时更要带着微观和落地的心态去做好会员营销一个又一个的活动。

这本书源自 20 分贝团队对自身门店营销策划、活动运营经验进行的全面梳理整合，书中充分结合会员系统软件的诸多功能，以解决实体店引流难和获客难为突破点，系统地阐述了门店围绕“拉新、引流、转化、维系”这四大目标如何进行一系列营销实践。对理论进行全面介绍的同时，引用一卡易在零售、珠宝、旅游、餐饮、娱乐及生活服务行业的实践案例，使内容更加通俗易懂，便于商户对理论的理解与掌握。其中案例分析涉及不同的行业背景，使商户认识不同行业的具体特点，尤其注重结合本土行业特色。

因此，借由这本书，希望能给传统实体门店的管理者带来一股新的营销思潮，希望更多的门店会员营销从业者也能从本书获得宝贵的启迪。

一卡易创始人兼 CEO 于挺进

序 2

会员经济带给实体门店的新机遇

会员之于门店，这是一个永恒的课题，研究永无止境。

我们刚从电商的“威胁论”跳出来，又进入了“新零售”漩涡，以工厂、门店为代表的实体经济一直饱受煎熬，那么门店作为商业的终端，我们该如何正确地定义？

1. 场景是未来

门店天然具备空间属性，但已经不再是冷冰冰的制作、陈列、使用、服务场所，它是我们整个品牌的磁场，从外到内都是营造氛围的触点。

2. 数据是资产

所有的数据，都是围绕消费为核心，前端影响产品决策，进而影响到供应链管理，后端影响营销管理决策。它的核心就是“会员”，我们要从经营门店的思维全面升级到经营会员的思维。

3. 互动是精髓

互动分为两种：面对面交流和隔空对话。前者基于主观判断，后者基于客观数据分析。新门店要充分利用有限的空间发挥无限的互动价值，才能实现可持续发展。

当首次拿到本书稿时，我泛起了一丝兴奋与感动，20 分贝商学院抓住了门店运营的精髓和本质，从实践到理论，再由理论到实践，经过一个循环打通了整个运营核心的环节。该书值得每一位开店创业者放置于枕边仔细阅读，有助于提升经营管理水平。

市场一直在变，门店经营方式在变，但是唯一不变的就是“会员”，牢牢地抓住他，你就抓住了商业的核心。

星商学院联合发起人 赵克隆

前言

我们为什么要写这本书

**为什么没有人问，未来
10 年，什么不会变？**

对门店经营而言，这是个最好的时代，也是个最坏的时代！

狄更斯对工业革命后的描述依然最准确地表达了当下这个互联网化的世界。

“好”，好在新技术、新理念给门店提供了前所未有的新机遇。以前每个款式只敢三五件囤货的小服装店，也可以借助互联网创造出月售超万件的“爆款”，小门店第一次有机会干出了“大生意”；以前需要连锁规模、数年经营才能沉淀下来的客户量，在移动互联网时代也许只需要一个晚上就能搞定……

“坏”，坏在捉摸不定的新旧交替，以前以为开个淘宝店就能对接互联网业务，好不容易知道电脑上怎么操作了，却发现淘宝的红利期已经过去了很多年。时代的发展速度远远超出了我们的认知水平，看似层出不穷的致富之道，在辨别、选择、学习、上手时愈加变得困难……

如何在“好”与“坏”之间找到一种平衡，让门店经营既能把握新时代提供的创富新机遇，又不至于在消化吸收上力不从心？这

就是本书创作之初心！

20 分贝的小伙伴们从 2004 年开始，专注于会员制的研究和落地，历经 40 余万门店的实践和思考，在一波又一波革新的浪潮中，总结、沉淀了一套“永不掉线”的独特打法。

对于“人、货、场”都有限的实体门店而言，单方面频繁追逐新技术的应用是一场无穷尽的消耗战，“以静制动”才是制胜战略。这个“静”的核心，就是天天陪在身边的“超级客户”，即俗称的“会员”。一切从“会员”出发，观察他、了解他、吸引他、投其所好留住他，让最有价值的会员持续贡献收益，这才是跌宕起伏的时代浪潮中，唯一不变的真理！

本书就是要做这个思路的落地指导，教你上手！这里我们从门店经营痛点出发，一对一剖析原因、找方法，明确上手操作步骤。通过本书以及“20 分贝”公众号配套的解读音频，不论是开店小白还是资深从业者，都能够建立起清晰、完整的营销观念和框架，并以此为始，打造营收能力源源不断的新门店！



20 分贝商学院创始人 雷钧钧（雷校长）

目录

第1章

遭遇客流荒：实体店潜藏的7个致命危机 / 1

- 1.1 没人进店：怎么感觉没人知道我这家店 / 2
- 1.2 开单太难：进店人不少，就是不买单 / 4
- 1.3 决策迷茫：选品和活动不知如何下手 / 6
- 1.4 业绩波动：客户越积越多，但销量时好时坏 / 8
- 1.5 推广乏力：宣传成本高，推广人手少 / 10
- 1.6 权益不够：能给的优惠都给了，仍然无法打动顾客 / 12
- 1.7 员工不推：定好的营销方案，员工总是没动力往下推 / 13

第2章

实体店破局之道——会员制 / 15

- 2.1 造成实体店困局的关键原因——时代变了 / 16
 - 2.1.1 信息处理能力变了 / 16
 - 2.1.2 消费群体属性变了 / 17
 - 2.1.3 消费习惯变了 / 18
 - 2.1.4 经营方式变了 / 19
- 2.2 将实体店逼到绝路的搅局者登场——新零售来了 / 20
 - 2.2.1 新零售的特征 / 20

- 2.2.2 为什么是超级用户思维 / 21
- 2.2.3 正确的打开方式 / 22
- 2.3 拯救实体店突围转型的不二法门——超级用户思维 / 24
 - 2.3.1 想确保业绩，必须认识超级用户 / 24
 - 2.3.2 细分用户的平均占比 / 25
 - 2.3.3 如何让超级用户对拓客和复购产生更大贡献 / 26
- 2.4 打造超级用户体系的阵法解析——会员制五步循环法 / 29
 - 2.4.1 招募——线上线下结合吸引客流 / 30
 - 2.4.2 转化——多触点刺激促进成交 / 33
 - 2.4.3 管理——多方位数据分析更懂顾客 / 36
 - 2.4.4 挖掘——投其所好多形式促复购 / 38
 - 2.4.5 口碑——会员变员工，人人都是业务员 / 42

第3章

会员制落地实施指南 ——1个体系+4个设计 / 45

- 3.1 七步打造持续盈利的会员体系 / 46
 - 3.1.1 明确的目的 / 47
 - 3.1.2 合适的称谓 / 48
 - 3.1.3 设置入会门槛 / 48
 - 3.1.4 会员权益 / 49
 - 3.1.5 回本机制 / 50
 - 3.1.6 黏性机制 / 51
 - 3.1.7 裂变机制 / 52
- 3.2 拓客引流设计 / 54
 - 3.2.1 引流第一步：打造会员存量池 / 55

3.2.2	引流第二步：设计流量入口	/	56
3.2.3	引流第三步：设计引流爆款	/	60
3.2.4	引流第四步：设计传播机制	/	63
3.2.5	引流第五步：设计爆店策略	/	64
3.3	顾客留存设计	/	68
3.3.1	人为什么会重复某些行为	/	71
3.3.2	复购的形式	/	72
3.3.3	如何打造复购模型	/	73
3.4	会员裂变设计	/	78
3.4.1	社交裂变模型	/	78
3.4.2	老带新裂变模型	/	80
3.4.3	指数裂变模型	/	81
3.5	异业联盟设计	/	85
3.5.1	一个思维	/	86
3.5.2	一个标准	/	88
3.5.3	一个原则	/	88

第4章

会员制战术应用及案例解析 (40万商家实战大数据)

4.1	拉新活动	/	92
4.1.1	新人入会礼	/	92
4.1.2	老带新推荐奖励	/	94
4.1.3	优惠券分享裂变	/	96
4.1.4	支付即会员	/	98

4.2	锁客营销	/	100
4.2.1	消费返红包	/	100
4.2.2	消费后抽奖	/	102
4.2.3	消费送券	/	103
4.2.4	主动定向送券/储值奖励	/	105
4.2.5	会员特权升级	/	107
4.3	客单价提升	/	109
4.3.1	发放限额优惠券	/	109
4.3.2	满减活动	/	111
4.3.3	套餐活动	/	112
4.4	储值营销	/	114
4.4.1	储值返赠	/	114
4.4.2	充值送券	/	116
4.4.3	动态储值推荐	/	117
4.4.4	储值计息	/	119
4.5	积分营销	/	122
4.5.1	积分抵现	/	122
4.5.2	积分兑换	/	123
4.5.3	积分换购	/	125
4.5.4	积分抽奖	/	126
4.5.5	积分升级	/	127
4.6	短信营销	/	130
4.6.1	唤醒久未消费客户	/	130
4.6.2	行为引导	/	131
4.6.3	生日自动推送	/	133
4.6.4	节假日短信活动	/	134

第5章

影响会员制实施效果的关键点 / 137

- 5.1 初心：开头如果没做好，再努力都是浪费 / 138
 - 5.1.1 为什么实体店开业就要办卡搞会员 / 138
 - 5.1.2 会员制很好，但往往一入门就走错 / 139
 - 5.1.3 会员营销更像谈恋爱，不能只靠一次性诱惑 / 140
- 5.2 发力点：会员争夺战的2个核心 / 142
 - 5.2.1 会员制争夺战的核心突破点 / 142
 - 5.2.2 AI技术是社会发展的趋势 / 143
 - 5.2.3 实体竞争要跟新零售比拼圈人速度 / 144
 - 5.2.4 消费者的自然本性是懒惰，但不代表消费者傻 / 146
- 5.3 会员储值，该怎么搞才有效 / 147
 - 5.3.1 储值营销到底有什么好 / 147
 - 5.3.2 我们做错了什么 / 148
 - 5.3.3 我们应该怎么做 / 151
 - 5.3.4 执行技巧——让储值更自然 / 153
 - 5.3.5 体验优化——让储值更放心 / 154
- 5.4 积分，怎么做才能让顾客更忠诚 / 156
 - 5.4.1 积分的目的是什么——提高客户忠诚度 / 156
 - 5.4.2 现状却是——积分成为摆设，并未达到效果 / 157
 - 5.4.3 解决方法 / 159
- 5.5 优惠券，不降价做促销的四大妙招 / 161
 - 5.5.1 门店促销的三大烦恼 / 161
 - 5.5.2 会员制模式下促销策略的原则 / 162
 - 5.5.3 不降价做促销的四大妙招 / 164
 - 5.5.4 促销的效果应该如何衡量 / 165

5.5.5	电子优惠券的好处	/	167
5.6	推荐办卡，时机不对再优惠也没人办	/	170
5.6.1	先讲还是后讲？顾客感觉完全不同	/	170
5.6.2	少说还是多说？会员卡的诱惑力完全不同	/	171
5.6.3	先弄清动机，再选好时机	/	172
5.7	做促销，90% 的店都是这么赔的	/	173
5.8	转介绍，让会员主动拉新的细节思辨	/	175
5.8.1	为什么要让会员主动介绍	/	176
5.8.2	怎么让会员介绍更简单	/	177
5.8.3	推荐奖励是不是传销	/	179
5.8.4	两个成功案例	/	181
5.9	做管理，看懂事关生死的 3 张统计表	/	183
5.9.1	统计表 1，门店开了 3 年多，客户大多成了僵尸粉—— 沉睡客户的唤醒	/	184
5.9.2	统计表 2，不活跃客户，再不管就真成僵尸粉了	/	185
5.9.3	统计表 3，新客户，一见就要钟情，第二天半价	/	186
5.10	挖潜力，摆脱第三方束缚，激发门店顾客“钱力”	/	188
5.10.1	挖出门店的潜力	/	188
5.10.2	挖出顾客的“钱力”	/	190
5.10.3	挖掘总结	/	192

后记 / 193

客流荒

CUSTOMER FLOW SHORTAGE

MEMBERSHIP SYSTEM TO BUILD TRAFFICKED
STORE AND SUSTAINABLE BENEFITS

第 1 章

遭遇客流荒：实体店 潜藏的7个致命危机

客流荒

1.1

没人进店：怎么感觉没人知道我这家店

⊗ 症状

没人进店是实体店5大致命危机之首，具有较强的普遍性，遭遇这种危机的店主会明显感觉到“没人”，要么是感觉不像大城市那样消费群体巨大，要么是感觉自己所在的位置太偏，人烟稀少。这种现象一般体现为以下几种情况：

- ❶ 地段不行，整条街确实人流量少，实际进店人数更少；
- ❷ 位置还行，大街上都是人，自己店里的客人却比较少；
- ❸ 附近有同类的店，别人家客流还行，自家客流则太少；
- ❹ 一上团购类平台，就有新客流，一停就没人进店。

❶ 病因

在我们接触到的此类店主中，普遍反映遇到客流荒的主要原因，一是受互联网影响严重，尤其是零售类门店，网购冲击非常厉害；二是周边的商业综合体增多，类似万达广场的综合性商场越来越多，综合设施、消费体验等明显优于中小型实体店，分流严重。

除了这些外部原因，店主还需要问自己这样几个问题。

- ▶ 问题1：从开店到现在，一共有多少成交过的顾客？
- ▶ 问题2：成交过的顾客有多少人二次进店？
- ▶ 问题3：超过3个月没有再次前来消费的顾客有多少？
- ▶ 问题4：你尝试过的最有效的拓客行动是什么？做了几次？为什么不做？
- ▶ 问题5：进店的人最远的住哪里？他们是如何知道你这家店的？

诊断意见

- ❶ 靠人流量自发进店的难度远大于让有直接需求的人找到本店。
- ❷ 让已经成交过的顾客再次进店，意义大于吸引闲逛顾客进店。
- ❸ 让顾客知道是一回事，让他们决定试试是另一回事，而多数顾客还不知道。

1.2

开单太难：进店人不少，就是不买单

⊗ 症状

这一危机几乎所有门店都遇到过，就像打喷嚏流鼻涕一样，偶尔几次没什么，但如果很频繁地发生，一定是有严重的“疾病”。稍有经验的店主会认为此类现象很常见，不用过于担心，只需要加强人员培训，强化接待跟单能力即可，但伴随而来的好员工留不住、招不来的问题也同样让人头痛。常见的进店不买单情况，主要有以下几类：

- ❶ 很多顾客只在门口看，店员一招呼立马走人；
- ❷ 进店逛一圈，什么也不说就离开；
- ❸ 翻看一下价格就走人；
- ❹ 搞活动了有人消费，没活动就没消费。

❶ 病因

如上述所说，店主通常会判断此类情况很正常，只需要提高人员能力即可。店主虽然承认进店不买单是提升业绩的重大难题，但往往忽视除了提升促单能力之外的其他原因，例如以下原因。

- ▶ 原因1：产品和服务是否不够好，让顾客不满意？

- ▶原因2：顾客的需求和门店提供的内容是否不匹配？
- ▶原因3：顾客看完价格之后并不觉得物有所值？
- ▶原因4：可买可不买的情况太多，本次消费没有足够动机？
- ▶原因5：顾客在视野内并未看到打消内心顾虑的信息？

诊断意见

- ❶ 要反复确认自己的产品没问题，没问题，没问题。
- ❷ 让顾客以最轻松的方式获得酬赏。
- ❸ 让顾客自己找到明确而清晰的价格优待。
- ❹ 时效性和稀缺性能够加速消费决策。

1.3

决策迷茫：选品和活动不知如何下手

⊗ 症状

当我们需要选货上新的时候，通常会根据自己的经验判断该选什么。当我们遇到淡季或节假日需要做活动的时候，往往也会开个专题会，讨论一下活动应该怎么搞，而这一过程，无非是一个人拍脑袋和多个人一起拍脑袋的差别。其造成的后果是，差强人意已经是最好的效果，往往会造成顾客并不买账，对我们的新决策无动于衷。开店经营中的决策迷茫症状，通常表现在以下这些方面：

- ❶ 被动上新，同行流行什么，我们就上什么；
- ❷ 经验判断，我们认为什么好，就会做什么；
- ❸ 群策群力，大家一起商量接下来该怎么办；
- ❹ 心血来潮，感觉最近应该搞一些动静出来。

❶ 病因

多数中小实体经营者在经营决策过程中会出现一言堂的情况，规模小的门店，一般是老板提议并拍板；规模稍大的，会由店长级管理人员提议，老板定夺。在定位、选品以及营销活动的决策中，我们习惯听创意，新的决策一定要足够新，否则会造成“这种方法

我们之前已经用过”的印象，从而直接被否定。除了绞尽脑汁去开发新点子，经营决策很难找到其他靠谱的依据。

诊断意见

- ❶ 一定要找到获知顾客偏好的办法。
- ❷ 必须准确判断哪些人才是本店的核心顾客。
- ❸ 对于不同类型的顾客，制订不同的活动方案是必要的。
- ❹ 那些已经被证实有效的点子，就算以前用过，也可以继续使用。

1.4

业绩波动：客户越积越多，但销量时好时坏

⊗ 症状

一旦门店业绩出现不稳定的情况，就会陷入“靠天吃饭”的“农耕时代”，客人多不多就要听天由命碰运气。多数店主希望通过不断尝试努力拓客，花钱买流量也在所不惜，只要能让顾客多进店，就能够提高成单概率。只是业绩动荡这一危机一旦出现，我们拓客的难度和成本也会随之剧增。常见情况如下：

- ❶ 有时候店里特别忙，有时候一个人都没有；
- ❷ 办年卡和储值类老客户进店，只消耗成本，没带来新业绩；
- ❸ 顾客来一两次之后就不来了；
- ❹ 第三方平台的客流比重高，利润却太低。

❶ 病因

店主们在遇到此类危机时，究其原因，一般会发现主要困难和没人进店相似，大家希望新客能够源源不断，从而遵从“拉新→成交”的经营逻辑。少数店主会发现回头客的重要性，他们希望已经进过店的顾客能够多来几次，从而弥补开发新客户的乏力。我们总结了如下几个原因。

- ▶原因1：业绩来源更多要靠新客户成交。
- ▶原因2：顾客忠诚度低，二次消费太少。
- ▶原因3：获取新客的成本太高，而转化的业绩利润太低。

诊断意见

- ❶ 顾客本次消费完成时，激发让他们进行下次消费的动机。
- ❷ 弄清楚消费超过2次的顾客，平均消费间隔周期有多长。
- ❸ 超出平均周期没到店的顾客，需要制订刺激策略。
- ❹ 促使老顾客重复购买与开发新客户成交，分清楚哪个更容易。

1.5

推广乏力：宣传成本高， 推广人手少

⊗ 症状

这一危机决定着门店可持续发展的可能性。店主们都希望让更多的人知道本店，通过诱人的产品和服务，以及机不可失的促销活动吸引更多新顾客到店消费。然而总会遇到尴尬的宣传难题：效果好的宣传渠道太贵，自己做又受限于人手不足。

常见的情况有以下这些：

- ❶ 中小门店几乎不敢做硬广；
- ❷ 天天宣传自己产品好服务好，顾客却不为所动；
- ❸ 发传单是最常见的宣传方式，耗资耗力却没有效果；
- ❹ 酒香也怕巷子深，自认为是好产品，却没有办法说服顾客。

❶ 病因

宣传的问题，归结为两个关键因素：信任和动机。互联网时代信息量巨大，消费者面对信息流最大的困难就是甄别，让人相信一条信息的难度越来越高；而即便是解决了信任问题，顾客在面对消费选择时，还要具备足够的动机，才能促成消费决策。如果门店不

能更好地解决这些问题，那么宣传危机就会时刻伴随。

诊断意见

- ❶ 消费者更愿意相信买家秀而不是卖家秀。
- ❷ 找到那些对门店产品/服务特别热衷的顾客。
- ❸ 分析门店的“铁杆粉丝”顾客讲述产品，和自己员工讲述产品有什么差别。
- ❹ 想办法让潜在顾客得到熟人的推荐。

1.6

权益不够：能给的优惠都给了，仍然无法打动顾客

⊗ 症状

和其他致命危机一样，“权益不够”危机在表面看来仍然是习以为常的小困惑，但任其发展，就能够恶化为致命问题。因为当门店陷入了让利危机后，唯一能做的事情就是不断降价，然后清仓处理，最后就是旺铺转让。这是一个特别容易掉入价格战的陷阱，尤其是当我们诚意十足地把所有优惠都给了顾客，却仍然无法打动他们的时候。

① 病因

此类危机的病因就是过于看重优惠让利对顾客的作用，消费者喜欢得到优惠，而商家所理解的优惠，就是价格。为了成交，我们选择降价，但又受制于利润空间，你的让利幅度说出来甚至连自己都觉得尴尬。

作为商家，我们需要满足的是顾客希望得到优惠的这种心理，而非纯粹无底线的让利。

👤 诊断意见

- ❶ 降价不是唯一的让利方式，让利方式还包括给予特权、尊贵感和愉悦感。
- ❷ 在消费过程中，寻找让顾客感觉到体贴的细节。
- ❸ 为那些认可你的顾客，设置更多的除了价格之外的特权。

1.7

员工不推：定好的营销方案，员工总是没动力往下推

⊗ 症状

一流的员工能把三流的方案变成一流，三流的员工能把一流的方案变成三流。当店员没有动力执行方案时，老板能愁到怀疑人生。有很多店主因此踏上了高价寻求好方案的道路，四处求学，花上10万、20万，甚至上百万元的学费，听了很多玄妙绝伦的课程，却依然搞不好自己的门店。

这种危机的症状表现为以下两点。

- ❶ 方案至上：活动没效果，一定是方案不够好。
- ❷ 怪罪员工：活动没效果，一定是员工不努力。

❶ 病因

这种危机的病因就是找不到方案执行不力的真正原因，我们习惯性怀疑自己的方案不够好，也习惯性怀疑员工是因为工作态度问题而不够努力。即便你明知员工状态不行，好像除了施压管理之外也没有什么更好的办法，换人也不是一句话就能立即实现的。

诊断意见

- ❶ 把活动的执行流程自动化，减少人员工作量。
- ❷ 简化规则与话术，让员工三句话说明问题。
- ❸ 公布活动的提成方案，现场给员工发提成红包。
- ❹ 设立员工奖励榜单，利用杠杆原理撬动员工积极性。

客流荒

CUSTOMER FLOW SHORTAGE

MEMBERSHIP SYSTEM TO BUILD TRAFFICKED
STORE AND SUSTAINABLE BENEFITS

第 2 章

实体店破局之道 ——会员制

客流荒