



实体店 精细化运营

小型专卖店升级**60**讲

潘文富 黄静◎著



潘老师语录：

要把宝贵的时间和精力，放在工作和学习上。



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

SHITIDIANJINGXI HUAYUNYING

实体店 精细化运营

小型专卖店升级60讲

潘文富 黄静◎著

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

实体店精细化运营: 小型专卖店升级 60 讲/ 潘文富, 黄静著
—广州: 广东经济出版社, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5266 - 2

I. ①实… II. ①潘…②黄… III. ①专卖店 - 商业经营 IV. ①
F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 013204 号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 易 伦
责任技编: 许伟斌
装帧设计: 视觉传达

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13. 75
字数	215 000 字
版次	2017 年 3 月第 1 版
印次	2017 年 3 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5266 - 2
定价	39. 80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

电商的大量出现，似乎成为实体店生意不好的最好的借口。

价格，是被电商做乱的；促销活动，是被电商做烂的；进店客流少，也是电商导致的；顾客动不动就拿电商说事更让店老板上火。

其实，在没有电商之前，实体店的生意就一定好做吗？不也照样一大堆问题，照样有老板关店破产吗？古今中外，真正成为老板的都只是极少数而已，大多数貌似老板的人只是创业者，只是真正老板的饲料而已。

客观来说，只要消费总量还在，生意就能做，只不过，要根据市场环境的变化，调整自己做生意的方式罢了。要与时俱进，才能适者生存。

那么，在当前的市场环境下，尤其是在电商已成气候的背景下，实体门店做生意就得要认真地考虑以下几点因素了：

一、 顾客脾气会越来越大

古今中外的顾客都有一个毛病，即当商品供不应求，且顾客自己没有选择权的时候，往往能忍受店家的坏脾气；若是商品供大于求，到处都能买到，也就是顾客选择权越来越大的时候，他们的脾气也就越来越大、越来越挑剔、越来越难伺候。作为店老板，你想到怎么接待（伺候）这些顾客（大爷）了吗？

二、 抢生意还是做生意

所谓生意难做，不是没生意做，而是同行太多了，分走了客流。这里有个问题，现在是做生意还是抢生意？所谓做生意，就是顾客有需求，而店家有产品、有品牌、有服务，能满足顾客的需求。可现在，产品也好，品牌也好，服务也好，这些东西别人也都有，而且还同质化了。当大家都能满足顾客需求的时候，生意就没得做了，此时，就得主动来抢生意了。怎么抢？就

是要做到人无我有、人有我优、人优我新，要有足够的差异化。不但自身要强大，而且还要针对竞争对手的薄弱点下手、下狠手！

三、先卖人再卖货

在有足够选择权的市场背景下，顾客压根就不缺买东西的地方，再加上产品和品牌的同质化日趋严重，门店和产品本身的吸引力就没多少了。从门店销售的次序来说，就得改为先卖人再卖货了，让进店顾客先对店里的销售人员产生兴趣，建立一定的认可度和信任感，然后再说产品的事。若是人都卖不掉，这货可就别提了。

最起码，可别得罪顾客。虽说店家不会故意得罪顾客，但是在无意中却经常能干出不少得罪顾客的事出来，尤其是“堵客进店”和“赶客出店”，把送上门的生意给毁了。

四、学习点消费者心理学

中国的消费者有三大特点：一是要面子，二是感性多于理性，三是坚决不认错。中国消费者的心态汇总起来就是——皇上心态，开店做生意每天接待的都不是普通人，而是一个个皇上。

西方营销学有句话：“把顾客当上帝。”估计很多店老板到现在也没弄明白这句话的意思：不是店家把顾客当上帝，而是顾客自己把自己当上帝。西方的上帝，在我们这，那就是皇上。换个角度来看，奢侈品在中国的成功，就是把握住了这个核心所在。

开店做生意，多少还是要学点消费者心理学的，尤其是皇上心理学。毕竟，顾客没那么专业，买东西的时候更多的是感性而不是理性。所以，产品知识背得滚瓜烂熟只是次要因素，对进店顾客察言观色，洞悉顾客心理，与顾客建立有效沟通才是关键。

五、店内的人事管理

若是门店规模大点，或是要开分店，那就得请店员了。店老板除了卖货之外，还得面对人事管理问题，从技术难度的角度来说，这管人可比卖货复

杂多了。

人事管理问题主要有两个方面：一个是会不会干的职业技术问题，一个是想不想干的工作态度问题。职业技术要培训、要巩固，而工作态度所牵涉的点面就多了。老板的管理风格、员工团队的氛围、考核收入、各种对比标尺、发展空间等，有一个点没做到位，都有可能影响员工的工作态度。这里特别说明一点，人事管理技术可以慢慢学，老板首先要学会的就是不要得罪员工，尤其是不要在无意中得罪员工。老板若是得罪了员工，员工必然会得罪顾客，最后还得老板花成倍的代价来埋单擦屁股。

本书侧重小型私营专卖店，尤其是单一品类的专卖店，在当前的市场背景下，基于消费者进店选购的全流程分解所提出的具体升级改进措施，贴合实际情况，改进成本低、落地技术难度小，尤其适合家电、化妆品、服装、床品、烟酒、婴童等行业，可有效解决“堵客进店”和“赶客出店”这两类直接影响门店业绩的因素。

目 录

第一篇 运营思考与策略优化

- 第1讲 面对电商，实体零售店要补的十门功课 / 3
- 第2讲 专卖店经营思想的几点转变 / 7
- 第3讲 销售是什么 / 11
- 第4讲 面对顾客三个层次 / 13
- 第5讲 顾客的进店与留店 / 15
- 第6讲 你被顾客带跑了吗 / 21
- 第7讲 完全顾客导向 / 24
- 第8讲 不要拿顾客做试验 / 26
- 第9讲 零售店产品组合的基本方法 / 29
- 第10讲 店外客流与广告性质 / 37
- 第11讲 小型专卖店的时间概念 / 39
- 第12讲 零售店的进货选品 / 41
- 第13讲 拦截思想的危害 / 45

第二篇 对顾客特性的研究

- 第14讲 高看顾客 / 49
- 第15讲 补偿型购买 / 53
- 第16讲 顾客花钱买高兴 / 56
- 第17讲 顾客没说出来的话 / 59
- 第18讲 顾客怕什么 / 62
- 第19讲 顾客为什么回头 / 65
- 第20讲 顾客为什么有那么多疑问 / 68

- 第 21 讲 那些过于甜腻的称呼 / 71
- 第 22 讲 顾客进店怕什么 / 74
- 第 23 讲 回头客为什么照顾生意 / 76
- 第 24 讲 把顾客当上帝究竟是什么意思 / 79
- 第 25 讲 为什么总是去研究穷人 / 83
- 第 26 讲 顾客花钱的三个阶段 / 85
- 第 27 讲 顾客的包 / 87
- 第 28 讲 顾客为什么骂产品 / 90
- 第 29 讲 实体店的奢侈品导向 / 92
- 第 30 讲 店里进来的那些不正常顾客 / 95

第三篇 现场环境的优化

- 第 31 讲 影响顾客进店的障碍因素 / 101
- 第 32 讲 小店里的大公司痕迹 / 104
- 第 33 讲 顾客进店的厌恶点检查 / 109
- 第 34 讲 门店的公德心 / 114
- 第 35 讲 墙上贴什么 / 117
- 第 36 讲 5 秒钟的直观感受 / 120

第四篇 接待流程的优化

- 第 37 讲 顾客进店的前 3 秒和前 20 秒 / 127
- 第 38 讲 顾客在场时不做的七件事 / 129
- 第 39 讲 急客的接待 / 131
- 第 40 讲 先让顾客买一个 / 135
- 第 41 讲 给顾客留台阶 / 138
- 第 42 讲 门店送客 / 142

第五篇 沟通策略

- 第 43 讲 主动说不好卖 / 148

- 第 44 讲 苦笑的运用 / 150
- 第 45 讲 专业底子与轻松演绎 / 153
- 第 46 讲 如何面对顾客的质疑 / 156
- 第 47 讲 转移顾客的注意力 / 159
- 第 48 讲 当顾客表示自己很内行时 / 162
- 第 49 讲 当顾客说不买时 / 165
- 第 50 讲 当顾客说过两天再来时 / 168

第六篇 内部管理

- 第 51 讲 店员的价值在哪里 / 174
- 第 52 讲 导购培训体系真的到位了吗 / 176
- 第 53 讲 店员管理体系到位了吗 / 180
- 第 54 讲 店员与技术的分离 / 185
- 第 55 讲 对店员的工资投入 / 189
- 第 56 讲 换个角度看待店员的考核方式 / 191
- 第 57 讲 门店事故预案 / 193
- 第 58 讲 门店培训体系的设计 / 198
- 第 59 讲 新进的店员怎么培养 / 203
- 第 60 讲 新店员入职时的工作安排 / 205

第一篇

运营思考与策略优化

第1讲 面对电商，实体零售店要补的十门功课

十个实体门店的老板，有八个半都会说现在的生意不好做。现在的生意之所以不好做，其中一个重要的原因就是电商的出现，尤其是电商在价格及货品选择面方面的领先优势。

无论实体店老板们怎么发牢骚，也无法改变市场格局，电商的生意占比及总量必然是持续放大的，对实体店的挤压必然会持续增强。那么，摆在实体店老板面前的也就只有两条路：要么等死，要么奋起创新，与电商抢饭吃。

要想从电商手里抢饭吃，首先就得尽量缩短与电商之间的差距，若是无法弥补的差距，则需要通过其他方面的强化或是创新来弥补。作为实体店，在面对电商时，首先就得补上几门较为基础的功课，以此缩短与电商之间的差距。

一、店面装修

吃饭都开始注重环境了，买东西更是如此，顾客进店，首先看到的就是店里的现场环境，现场装修水平直接影响顾客对门店的感觉和购买行为。网店早就开始装修了，甚至还有网店保持一年一次的翻新，作为地面实体店，在装修或是翻新这方面可得赶上。然而，有些实体店老板在这方面是消极思想，觉得反正现在生意不好，能节约的成本都要节约，更舍不得花钱进行装修翻新了，甚至，为省一些电费，店里的灯都舍不得打开。

二、消费者行为研究

在普通消费品领域，几乎没有某类特定商品对消费者来说是刚需。购买行为，更多的是由消费者的心理状态和情绪所决定的。从销售的角度来说，得要学会把握人的心理状态，当然，在不具备一眼看穿顾客内心世界的情况下，只有通过顾客的表面行为和语言进行分析与把控，只有精准地把握了

顾客的当前心理状态，顺势对接，才能使顾客愉快地做出购买决定。所以，对消费者的行为研究以及心理状态判断，应作为门店营业人员必须要掌握的技术能力之一。

当然，在这个方面，地面实体店要比网店具备更多的优势。毕竟，地面实体店的营业人员天天与顾客面对面地接触，能直接看到顾客并和顾客进行交流。这比网店的客服每天喊“亲”发表情包要更加直接。

三、面对面的服务工作

服务工作分为售前、售中、售后这三类。网店的优势主要是在售中和售后，但对顾客在前期浏览阶段，很难实施相关服务工作，甚至不知道有多少顾客在浏览网店页面。即便在售后，网店也没法确保送货上门的快递员会有什么样的服务态度。

而作为地面实体店，在这方面则可发挥优势，只要顾客一进店，服务工作马上就能启动，端茶递水、样机样品试用、技术问题免费咨询，甚至还可以把常规放在后期的增值服务提前到售前来做。毕竟有实际的店面，实际的产品摆在店里，相关的器材设备都在，服务可以很直接，也可以很迅速。

四、卖人

早先做销售，就是卖价格、卖产品、卖品牌，可现在产品多、品牌多，且同质化严重，消费者选择的余地大，消费者的脾气自然也就大起来了。这个时候，就得先卖人，再卖货了。

所谓卖人，就是先建立顾客对店内销售人员的认可度，包括个人感觉层面和专业技术层面的认可，包括前面所说的服务工作。一旦顾客建立对销售人员的个人认可度之后，甚至会把对产品的选择权交由销售人员。

这点是网店很难做到的，毕竟，面都没见上，对人的认可度如何建立？

五、老店的优势

网店大多经营时间较短，五年以上就算是老店了。但是，经营了十年的地面实体店比比皆是。可别小看这个经营历史，在消费者看来，扎扎实实经

营了这么多年的老店意味着什么？意味着熟悉、稳定、可靠、可信，不怕售后问题，有问题随时可以找到人，可以马上将问题解决。门店要学会向顾客打出历史牌，尤其要对比网店的经营历史。

六、上门回访

在耐用消费品领域，地面实体店完全可以定期上门回访，面对面与消费者接触沟通，了解使用情况，直接执行维护保养工作。目的是争取顾客的下次购买机会，或是促使顾客向熟人推荐。

这点网店是没法做到的，通过电话邮件等非见面形式的简单回访，实际作用很有限。

七、突出邻居定位

很多行业的实体店是挨着居民区开的，在降低房租成本的同时，也可以拉近与顾客之间的距离。在顾客看来，这家店就开在我家附近，我天天都会路过，对这家店比较了解，感觉比较靠谱，毕竟网店多少还有点距离感。再说了，买东西方便，售后服务什么的也方便，换个配件、买个耗材，包括维修保养什么的，在价格差距不是特别大的前提下，顾客还是更愿意照顾附近店的生意。

作为实体店，要主动迎合顾客的感受，主动打出社区店的邻居定位，突出亲切感，还可增加一些立足本社区的特色服务，增加与本地顾客之间的黏度。

八、店里的闲人

都知道做生意不能养闲人，但是，实体店里的闲人还真不少，店里没顾客，店员们聊天的、玩手机的、电脑上看视频的，娱乐生活都挺充实。店老板也不好说什么，毕竟店里没生意，大家傻站着也没事干。

其实，换个角度想想，不是没事干，是很多事情都没干。既然店里没生意，为什么不能安排店员做清洁呢？可别小看这个，店员天天保持对店内环境的反复清洁，不但能让进店的顾客感觉良好，就是过路的顾客看到这家店

每天做清洁，也会留下正面印象，逐渐成为潜在顾客。还有，店员为什么不能到附近的社区做做现场展示活动，做做上门回访呢？哪怕发发宣传单页也好啊。另外，既然有闲工夫看视频、玩手机，店老板为什么不组织大家学习技术，哪怕是最简单的前期营业接待录像回看，也能察觉不少问题出来呀。

九、研究下挡客进店与赶客出店

开实体店的老板，当然希望顾客进店量越多越好、顾客留店时间越长越好。但是，在无意中却经常干出挡客进店与赶客出店的事情来。诸如店门口摆放的垃圾和滴水的拖把、店门口破损的地砖、店内的异味、昏暗的灯光、店员的口臭等，这些因素都会导致顾客不进店或是进店后迅速离店。所以，别发牢骚说这店里一天进不了几个顾客了，而应站在挡客进店和赶客出店的角度想一想，店里当前有哪些因素，每天都在把顾客往外赶。

十、创新与投入

明知道市场环境在发生巨大变化，也知道没有轻松赚钱的好机会了，有些店老板还在执迷不悟——一不肯创新，二不肯投入。

不肯创新是习惯了以前的简单生意模式，心理上抵触越来越复杂的生意模式，所以也就没有了创新的原动力。不肯投入是走到了过度节约成本的死胡同，认为现在生意不好做，舍不得拿钱出来投入，或是担心投入之后没有足够的回报率。别说大的投入了，就连店内清洁、灯光开启、样机开启这类基本成本，都开始全面压缩。

的确，投入不一定有回报。但是，不投入，是肯定不会出现好转的机会的。既没有风险又有回报的生意只有在梦里有！创新和投入这门功课不补上，只能眼见着生意逐渐萧条下去。

其实，无论是什么形态的商业模式，大家也都是有饭吃的，谁也很难彻底打死谁。但是，若是自己持续退化，与别人的差距越来越大，然后又说没饭吃，嘴上牢骚不断，那就别怪别人了，再不补课，持续亏损乃至关门，也是理所当然的事情了。

第2讲 专卖店经营思想的几点转变

文中所指的专卖店，是指单一品类或是单一品牌的专卖店。诸如各类化妆品店、烟酒店、婴童店、单一品牌的空调专卖店等。

虽说现在网店对地面实体店的冲击很大，但是，生意永远有得做，只不过，要有些调整和进取，别指望能再回到以前的市场环境，今后的生意只会越来越复杂。也别指望换个行业就有好生意做，当前门店的运营问题没解决，换到别的行业，问题照样存在。所以，作为店老板，在经营思想方面，得要做出些调整了。能从哪些方面着手调整呢？下面为大家介绍几个可以调整的方面，供各位老板参考。

一、从赚钱到抢钱

以前做生意是赚钱，现在做生意是抢钱。

什么是赚钱？顾客有需求、店里有产品、有品牌、有服务、能满足顾客的需求，就是赚钱。但是，现在你店里有的东西别人也都有，那就不是做生意，而是抢生意了。抢谁的？距离你最近的那个同行的！

所谓市场萎缩，消费者总量下降之类的话，说多了也无意义，只要还有消费总量，就有生意做，只不过，不能再依靠消费总量来带动生意了，而是要在同行手里抢生意。

二、顾客说的话都是真的吗

店老板之所以说生意不好做，往往也是听顾客说的，顾客天天在老板面前说价钱太贵，网上多便宜，暂时不需要之类的话，老板听多了，自然要感叹这生意不好做了。那么，顾客说的这些话都是真的吗？这些就是顾客不买真实理由吗？

非也非也，国人一般是心口不一，嘴上说的往往不是心里的真实所想，

很多时候，顾客嘴上说的不买的理由，只是推脱之词而已，真实的原因是店老板或是店面环境让顾客感觉不好，甚至得罪顾客了，顾客心里决定放弃购买，但又不能当面说出对老板或是门店的不满，只有假借产品价格贵、暂时没有需求之类的名义来推脱。

三、挡客进店与赶客出店

所谓堵客进店，就是在店门口有些不当的设置，导致阻挡顾客进店。诸如把扫帚、拖把、垃圾桶等物品堆放在门口，或是店外的空调主机安装不当，排风直接吹到路人身上，店门口的店招破损未修整，甚至是店里白天舍不得开灯，直接降低顾客的进店欲望，等等。

所谓赶客出店，就是店内设置不当，导致进店顾客产生厌烦情绪，缩短留店时间，甚至直接离店。诸如店内地面有台阶、货架货柜有锐角、店内有挂钟、店内有异味、温度不合适或是通风不佳等因素。

所以，店老板别光顾着发牢骚说生意不好做了，先把挡客进店和赶客出店这两个方面进行全面检查，虽说都是小事，但这也是门店生意的基础所在。

四、先服务好店员，再服务好顾客

从顾客群体特性的变化角度来看，价格敏感型的顾客占比在下降，而服务敏感型的顾客比例在上升，也就是说，价格高点并不是最重要的，关键是服务态度要好，购物过程中的感受要良好。当然了，这个道理老板们也都知道，也对店员提出了诸多服务要求。但是，在实际的顾客接待工作中，店员对顾客的服务态度难以保证，冷热不均，与顾客的期望或是老板的要求相距甚远。有些店老板为此还专门采取了经济考核手段，但实际效果也不怎么样。

这事其实也不复杂，老板得先要做好对店员的服务工作，在生活上、工作环境中、情感面子上，多方面且细致地服务好店员，店员自己先得要感受到被服务，然后才有心情服务好顾客。否则，店员工作情绪不佳，也就没心思服务好顾客了。