

从零开始

CONG LING KAISHI

做门店

ZUO MENDIAN

潘文富 黄静◎著

——门店运营的60个基础技术工具

SPW

南方出版传媒
广东人民出版社

从零开始

CONG LING KAISHI

ZUO MENDIAN

潘文富 黄静◎著

做门店

——门店运营的60个基础技术工具

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

从零开始做门店—门店运营的 60 个基础技术工具/ 潘文富, 黄静著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 2

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3908 - 3

I. ①从… II. ①潘…②黄… III. ①商店 - 运营管理 IV. ① F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 033496 号

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	15.75 1 插页
字数	259 000 字
版次	2015 年 2 月第 1 版
印次	2015 年 2 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3908 - 3
定价	38.80 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 38306107 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) 37601950 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 言

听闻潘总的新作《从零开始做门店》即将出版，心怀期盼。

和潘总相识已近十年，对于潘总，在我的认知中，是最高的解惑之师和最幽默的商界老总，从他的身上既能看到来自于在商言商的精明，更能感受到专注为学的学者风范。

潘总一直致力于经销商的管理以及门店经营的研究工作，有些时候，看到潘总的书，不禁会为有人能够如此具体生动地关注、研究这些方面的内容而感到庆幸和感叹。

既然说到门店经营，在于我，不能不想到我所从业、所关注的化妆品专卖店渠道，化妆品专卖店渠道从十年前的星星之火、非主流，到现在已经成为能够占据化妆品零售渠道25%销售份额的主要渠道，说白了，现在是一片大林子了。

不过老话说得好，林子大了，真是什么飞行物都有啊！专卖店渠道无论是厂家、渠道商，还是门店经营者，都发展得越来越好，但纵观全局，大家都变得越来越浮躁、越来越急功近利。越来越多的厂家、渠道商关注于品牌炒作、圈地抢钱，而非关注品牌建设、长远发展；越来越多的门店关注于无底线的促销抢客，而非关注店面的整体性提升！

还好，毕竟还有一部分学者、一部分企业仍然知道经营的根本在哪里，而潘总就在其中。在潘总的书中，大家看到更多的是规范性的经营方式，是经过动作分析的经营技巧，以及对经营问题的总结和解决。这是务实的，是不华丽更不浮躁的经营之本！

对于化妆品行业、对于专卖店渠道、对于门店经营，既充满了世人瞩目的强大生命力，又面临整合竞争的巨大挑战与发展。

外部，化妆品零售业门店目前最大的竞争是和主流零售渠道——百货超市的门对门的竞争，更已经进入了与电子商务无所不在的同类品空地、地对空的全方位竞争。

内部，同行业门店间的相互打压，品牌与品牌的竞争、品类与品类的竞争同样愈演愈烈，门店如战场；大量发展中的零售门店面对强势零售体系、连锁体系，更是生死存活之战。

我们到底依靠什么生存，我们到底依靠什么发展壮大？说到底八个字：规范、专业、差异、服务。能否做到，看门店经营者的自身修为；如何做到，就要看潘总的《从零开始做门店》了！

希望大家都能够从潘总的书中认真学习体会，从规范中体现专业，从差异中凸显服务。

再次代表这个行业中的一份子，对潘总于门店经营的研学而后教表示谢意！

法兰琳卡专卖店销售部总经理

张健哲



目录

第一篇 营业策略

基础技术工具1: 早晨开门的第一笔生意	3
基础技术工具2: 换个角度看待赠品的运用	6
基础技术工具3: 门店的接待响应机制	10
基础技术工具4: 全店的商品都适合顾客吗	14
基础技术工具5: 门店的前期宣传	17
基础技术工具6: 门店礼品的运用策略	20
基础技术工具7: 门店的免费小服务	24
基础技术工具8: 迅速拉近与顾客的距离	27
基础技术工具9: 进店20秒	31
基础技术工具10: 专卖店的可信度	36
基础技术工具11: 门店里的几个基础数据分析	39
基础技术工具12: 专卖店如何比拼大卖场	44
基础技术工具13: 专卖店的接触型顾客进店吸引策略	48

第二篇 营业理论

基础技术工具14: 店里在卖什么	53
基础技术工具15: 顾客的返店率	56
基础技术工具16: 顾客花钱买服务	60
基础技术工具17: 来的都是客	63

基础技术工具18: 满足需求还是引导需求	66
基础技术工具19: 门店销售工作的基本三要素	69
基础技术工具20: 门店营业技术的五不管	72
基础技术工具21: 如何把专卖店开出特色来	77
基础技术工具22: 商品的卖点与顾客的买点	81
基础技术工具23: 我们没有劝说顾客购买	84

第三篇 营业沟通技术 ▼

基础技术工具24: 直接冲上来问价格的顾客	89
基础技术工具25: 关于顾客疑问的基本回答策略	92
基础技术工具26: 顾客没说出来的话	95
基础技术工具27: 抬货压人与压货抬人	98
基础技术工具28: 介绍商品的基本语言结构	100
基础技术工具29: 不要取代顾客的判断	103
基础技术工具30: 别进行完美化的商品描述	106

第四篇 现场管理 ▼

基础技术工具31: 门店现场环境的细节设计	111
基础技术工具32: 专卖店的顾客接待区	121
基础技术工具33: 门店的安全管理	126
基础技术工具34: 门店邻居	131
基础技术工具35: 收银台的细节管理	134
基础技术工具36: 门店现场环境的整体设计	139
基础技术工具37: 专卖店的橱窗	146
基础技术工具38: 专卖店产品陈列的价格带	151

第五篇 人事与技术 ▼

基础技术工具39: 营业人员销售技术的组成	155
-----------------------------	-----

基础技术工具40: 导购需要掌握的基本概念	159
基础技术工具41: 问题还是课题	162
基础技术工具42: 营业人员的信心培养	166
基础技术工具43: 建立店内的技术交流机制	169
基础技术工具44: 话术模板的导入与落地	173
基础技术工具45: 旗舰店还是旗舰店人	177
基础技术工具46: 当营业人员的技术难以提升时	180
基础技术工具47: 门店培训体系的设计	185
基础技术工具48: 店里空闲时间的管理	190
基础技术工具49: 店内营业人员的抢单问题	194
基础技术工具50: 工资模式对店员工作态度的影响	200

第六篇 接待流程 ▼

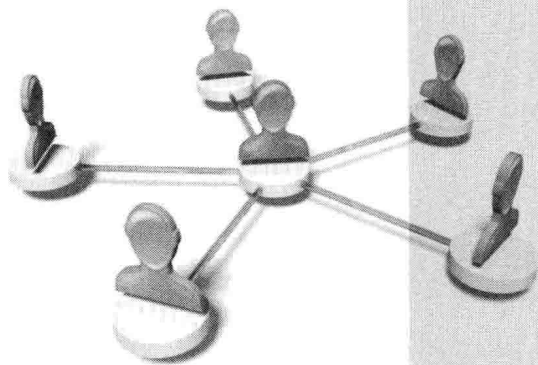
基础技术工具51: 进店人员的基本划分	205
基础技术工具52: 门店里的欢迎饮品	208
基础技术工具53: 收银小细节	214
基础技术工具54: 营业人员之间的沟通代码	218

第七篇 顾客研究 ▼

基础技术工具55: 培训顾客的必要性	223
基础技术工具56: 换个角度看待顾客的杀价	227
基础技术工具57: 为什么在熟人手里买东西更贵	230
基础技术工具58: 基础的消费者心理学	232
基础技术工具59: 顾客的维系管理	236
基础技术工具60: 对进店顾客的心理定位	240

第一篇

营
业
策
略



基础技术工具 I:

早晨开门的第一笔生意

一年之计在于春，一日之计在于晨。早晨店里开门营业，无论是老板、店长还是营业人员，自然想图个开门红，一天的生意能够顺顺利利。

于是，每天早晨开门的第一单生意就尤其重要了，这单生意，能有多少生意额是次要的，能赚多少钱也是次要的，关键是图个顺风顺水，开张大吉，开个好头，让大家对今天的生意有个积极的预期，调动大家的工作情绪。

当然，店里的首单生意并不是完全可控的，谁也没法保证店里进来的第一个客人是个什么样的人，是爽快购买，还是纠缠扯皮，甚至是退货投诉的。毕竟，首个进店的客人并不一定会带来首单生意，也许还会带来一些负面的东西，惹得大家一天的情绪都不好，简直就是开门撞见鬼！

作为店老板，在早晨开门的首单生意上，不能完全靠碰运气，得要主动导入些策略，尽量确保早晨首单生意的顺利做成、顺利发市，并且直接调动众店员的工作情绪，在这方面，有几个策略可以考虑导入运用：

1. 老板亲自接待

谁也不知道这第一个进店的客人是个什么样的人，出于安全起见，最好是老板亲自出面接待，毕竟，老板的心理承受能力和现场调解能力要

好一些。万一首个客人压根不买东西，而是来找事扯皮的，如果店员来接待的话，处理不当，会直接损伤店员的心情；如果老板接待，万一遇到个麻烦事，老板自己顶上，送走客人之后，阻隔相关的负面信息，避免影响店员的情绪，或者可以向店员传递些正面信息：“这个客人要回去考虑一下，购买的可能性很大，明天再过来……”

如果首个进店客人的态度不错，购买意愿较大，成交把握大，则可把这个客人迅速转交给店员，让店员做成首单，更重要的是调动店员的情绪。

2. 增加配件和小件商品的销售

前面说了，首单生意额的大小不重要、利润不重要，图的是顺利。家电专卖店的商品大多货单价较高，客人往往要反复看几次才能确定下单，既然大件商品难以迅速做出决定，则可考虑在店里增加一些货价低廉的配件和小件商品，可买可不买的，例如干电池、遥控保护套、通用遥控器、数据线、清洗剂、清洁擦布之类的商品。在发现大件商品明显下单无望时，可转向引导客人选购一些货价低廉的小商品，多少也是笔生意，图个开张嘛。

3. 东西送出去，希望送出去

对于首个进店的客人，能直接下单购买是最佳，若只是进店来看看的，甚至连小件商品也不会买的，老板也好、店员也好，多少有点不爽，又不能强令客人购买。不过，既然首单生意的主要价值是在鼓励员工上，现在没生意做，可以制造点下次生意的机会和希望。对于那些进店的首个客人，若是明确没有任何购买意愿的，也得送点东西给客人，例如产品单页、价格单之类，送点东西出去，增加了下次客人来店的机会，也是送点希望出去。或者，把促销消息发送也安排在早晨进行，看着一条条信息发出去，也是在鼓动员工的信心。

4. 主动向客人传递首单信息

首个客人进店后，若稍有些购买意愿，应主动向客人传递这个信息：“您是店里今早的第一位客人。”有些客人也知道，店家做生意，图个开门开张，对首单利润看得不重，这也是买东西的机会，通过这个方面，来促进客人购买。

5. 时间预约上的安排

有些客人会提前与店里约时间，前来店里处理一些事情，例如退货，换货等，当然了，这也是正常生意中常见的，但是，若是店里早晨一开门，就来个退货换货的，估计店老板和店员的心情都不好吧。

所以，对于这些退货换货的客人，或是过来办理非业务类事务的，尤其是结账收钱的，可别安排在早晨。

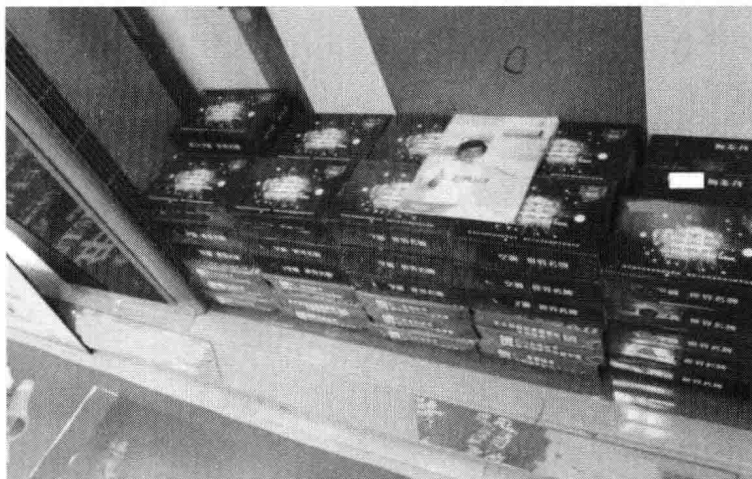
6. 不买的客人走了后

专卖店不是卖场，进店客流有限，同一时间可能就只有—个客人在店里，这个客人若是不买，转身出店，并不会马上就有新的客人进店，店里瞬间就会有些空荡荡的，直接连带着店员的心理也会有些空落感。那么，在不买的客人走后，店老板可以考虑马上安排—些事情让店员去做，贴个海报、填个单据什么的，及时地转移店员的注意力，避免店员对没购买的客人耿耿于怀，影响其情绪。或者，还可以在客人离店后，打开店里的背景音乐，音乐对空荡荡的现场有填充的作用，并能转移店员的注意力，在一定程度上舒缓店员的情绪。

基础技术工具2： 换个角度看待赠品的运用

在零售终端，赠品的运用越来越常态化，别说是上千元的高价商品，就是几十元钱买瓶食用油，还送个围裙什么的。

不仅是顾客越来越多地查询和索要赠品，就连门店店员也开始将赠品作为销售工作的标准配置。对上游，开始关心赠品的质量和配发数量；对顾客，主动传递赠品信息，在介绍商品时主动提到有赠品，或是广告招贴画上直接注明赠品信息，甚至在店里大量堆积赠品，例如这样：



还有把赠品摆成造型，生怕客人看不见的。

从店家的角度来看，认为这赠品应该是能促进销售的，所以会主动向顾客传递赠品信息；但是，有些时候，却被顾客认为赠品都是些不值钱的东西，还有提出不要赠品，直接将赠品折现



的，更多的则是多要赠品的。这赠品本来是个为销售加分的资源，有些时候却变成了一个不大不小的麻烦。那么，应该怎么看待和运用赠品呢？

1. 赠品的目的是什么

首先可以肯定的是，顾客要的是商品，赠品只是附属的，现在买椟还珠的顾客已经很少了。

赠品的目的有三个：

(1) 锦上添花，喜上加喜。顾客选购新物件是件喜事，赠品是额外增加的小喜事。

(2) 缓和气氛，营造氛围。在沟通过程中出现冷场，或是顾客兴趣度下降时，用来制造新话题，缓和现场的沟通气氛。

(3) 转移顾客的注意力，解决不了的事情就转移。当双方有可能在某个环节上（例如价格和款式）出现对峙时，利用赠品转移顾客对对峙环节的注意力。

2. 顾客为什么总是多要赠品

首先是无成本化，在顾客看来，多要些赠品，反正只是口头说说，能多给是最好，即便是不给，反正自己也没什么损失。

其次是有些顾客因为对店家服务的不满，出于挤压店家利润的出发点，尽量压价或是索要赠品，既要买东西，又不想让店家赚太多钱，让自己的心理获得某种平衡。

最后是店内大量的赠品堆积，也很容易让顾客产生这家店里赠品很多的感觉，既然这么多，多要一些也没什么。所以，大量赠品的隐藏处理是很有必要的。

3. 赠品的信息是店员主动说出来，还是让顾客自己找出来

常规的做法是店员主动说出：“今天我们店里有×××赠品，买一送一。”但是，这样做会让部分顾客认为店家是在推销赠品，和商品捆绑在一起推销赠品，也许是为了掩饰商品本身的问题，也许是本身就是和商品捆绑在一起卖的，肯定是羊毛出在羊身上，哪有白送的道理。再说了，既然店里的店员主动说到有赠品，且又看到店里堆积了大量赠品，估计他们肯定有很多赠品，找他们多要些就是了。

若是修改一下，店员不主动说有赠品，店堂内也看不到成堆的赠品。而是只出现一两个赠品的陈列，或是在广告招贴画上体现出赠品，让顾客自己找到赠品的信息，这个时候，顾客会想到什么呢：

- (1) 嗯，有活动的，他们有这个赠品送的。
- (2) 店员一直没说这个赠品，是不是想藏着不给？
- (3) 找店员问一下，这个赠品是怎么给的。
- (4) 若是确定有这个赠品，那就一定要拿到，不然就吃亏了。

在这类想法的支撑下，顾客往往会主动向店员询问赠品的信息，店员若是直接回答有赠品，或是细说赠品的获取办法，未免也平淡了些。这时，可稍微采取些策略，先进行赠品确认，然后表示赠品不多，再主动提出为顾客查询还有没有，引起顾客对为数不多的赠品的关心，这会在一定程度上坚定顾客不要放弃这次赠品获取的机会。例如：

“是的，的确有这个赠品的，但是，因为赠品不多了，不能保证每个顾客都有，所以我们也就没说了。这样，我帮您看下，赠品还有没有了。”

同时，要确保赠品不要在店里大量堆积，这商品集中堆积在一起，能制造“货卖堆山”的效果，在一定程度上促进顾客的购买欲望；而赠品堆积在一起，却容易让顾客产生数量多且廉价的感觉。

4. 解释赠品的两种办法

(1) 高级别商品的专属赠品。

即时向顾客说明，顾客所看中的赠品不是顾客所选购商品的赠品，而是另外一种更高级别商品的专属赠品：“按说是不能送的，不过，我设法给你弄一个……也只能特殊您一位了，都换这个赠品就乱啦。”进一步突出当前这位顾客是特别的，毕竟，几乎所有的顾客都认为自己和别人不一样。

(2) 赠品是店家心意的代表，回避赠品的价值因素。

店员最好不要主动向顾客提到赠品值多少钱之类的话，因为很容易引起顾客的抬杠：“哼，不就几个破塑料碗嘛，哪里值这么多钱，就是在吹！”并且，还会导致顾客提出不要赠品而是直接折算价格的要求。

可强调赠品只是店家的一个心意，对顾客来店采购的谢意，这也是提前封住顾客的嘴巴、回避赠品的价格问题、防止出现要求赠品折现的情况。

5. 赠品的需求询问

若店里赠品的品种较多，有一定可选的余地，那么，在与顾客沟通时，店员可主动地询问顾客在赠品方面的需求，为接下来针对性地提供赠品打下基础。否则，在不了解相关需求的前提下，直接拿出赠品，顾客的兴趣也不大，甚至会说：“嘁，这玩意我家好多。”