

· 商 · 贸 · 企 · 业 · 管 · 理 · 工 · 具 · 箱 ·

潘文富 黄静◎著

# 商贸企业 门店管理

解决方案简单实用  
销售业绩直接提升

送给专卖店和商超导购的最好礼物

- 店里究竟在卖什么？
- 顾客是怎么被得罪的？
- 顾客进店的二十秒做什么？
- 顾客在店里看到了什么？
- 杀价的真相是什么？



清华大学出版社

· 商 · 贸 · 企 · 业 · 管 · 理 · 工 · 具 · 箱 ·

# 商贸企业 门店管理

潘文富 黄静 © 著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

开店容易管店难。无论是厂商合作还是经销商自行运营的商贸企业，如何让顾客进店、如何促成进店顾客的成交、如何增加回头客是三大主要问题。本书主要针对当前各类品牌专卖店人员或专职导购人员，在其平均职业技术水平、学习习惯、工作环境等因素的基础上，分别在销售理论梳理、深入了解顾客、避免得罪顾客、创新销售策略等几个核心要素方面，为读者提供了大量的可执行性技术方案，有效提升门店的经营管理效率。

本书内容来源于实际案例，创新点多，可执行性强，且语言平实，通俗易懂，是各类品牌专卖店、连锁店老板、管理人员及专职导购人员不可或缺的指导用书。

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

商贸企业门店管理/潘文富，黄静著. —北京：清华大学出版社，2013.2  
（商贸企业管理工具箱）

ISBN 978-7-302-30854-6

I. ①商… II. ①潘… ②黄… III. ①商店-商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 291428 号

责任编辑：杜春杰

封面设计：刘 超

版式设计：文森时代

责任校对：柴 燕

责任印制：宋 林

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：9.25 字 数：106 千字

版 次：2013 年 2 月第 1 版 印 次：2013 年 2 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：25.00 元

---

产品编号：050043-01

# 序 言

在经销商的经营业态中，门店型和专柜型销售比重越来越大，尤其是与厂家合作或归属于厂家统一品牌形象下的专卖店，这几年的发展速度更为迅猛。

但是，开店容易管店难，在厂商合作的专卖店体系中，厂家只负责品牌传播、店面统一形象设计以及大型统一地面市场活动等工作，而具体的运营工作，厂家只是给予一些简单的规范标准，门店的实际运营工作基本上还是由经销商自行掌控。由于各地门店老板的运营经验和能力水平参差不齐，运营和管理思维也不尽相同，尤其是在门店实际运营技术和门店人事管理两个方面，普遍存在基础工作薄弱和技术手法陈旧等问题。这些直接导致营业人员的工作效率低下，顾客进店后的成交率低、复单率低等一系列营业问题。尤其是那些纯粹由经销商自行管理的专卖店，由于单店规模小，内部管理模式简单粗放，这类情况更为突出。

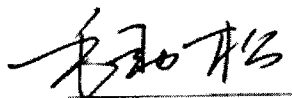
无论是厂商合作，还是经销商自行运营，零售门店的运营核心均由以下三个因素构成：

- (1) 如何让顾客进店；
- (2) 进店顾客的成交；
- (3) 如何增加回头客。

在决定零售门店业绩的诸多因素中，除去店址、装修、广告、商品

等硬件因素外，最为关键的还是营业人员的因素。因为生意运行的核心是人与人的沟通。同时，顾客的购买决定七成以上都是在现场决定，在促进顾客的购买决定因素中，营业人员的沟通技术占据了主导地位。

本书作者自身有十余年的自有门店营业工作基础，同时他对门店营业工作也有着较为系统而深入的研究。在本书中，他主要围绕深入了解顾客、不得罪顾客、创新销售策略等几个核心要素，提供大量的可执行技术方案。本书内容全部来源于实际案例，创新点多，可执行性强，且语言平实，通俗易懂，不失为一本指导门店经营管理效率提升的实用书。



全国销售总监

亨氏（中国）投资有限公司



# 目 录

<b>第 1 章 门店的营业理论</b>	<b>1</b>
1.1 如何把门店开出特色来	1
1.2 店里在卖什么	4
1.3 门店的“专”	8
1.4 门店的后台管理匹配因素	12
1.5 开店之前要准备些什么	17
<b>第 2 章 了解消费者</b>	<b>23</b>
2.1 客人是如何被营业人员气跑的	23
2.2 对进店顾客的心理定位	27
2.3 顾客明天的价值	32
2.4 顾客杀价的数种可能	34
2.5 接待中的识客技术	38
2.6 假设顾客已经去过其他门店	42
2.7 那些没有购买的顾客	45
<b>第 3 章 门店的现场管理</b>	<b>49</b>
3.1 门店的安全管理	49

3.2	店外的“二亩三分地”	53
3.3	顾客进店时的现场环境	58
3.4	顾客进店后的现场管理	65
3.5	门店不应出现的东西	68
3.6	门店可以放置的小设备	76
<b>第4章</b>	<b>门店的营业技术</b>	<b>85</b>
4.1	打招呼的技术	85
4.2	门店接待工作的第一句和最后一句话	87
4.3	门店接待的第二句和第三句话	90
4.4	报价之前的铺垫工作	93
4.5	口头报价的技术	96
4.6	顾客说贵了怎么办	99
4.7	门店营业人员的技术辅导体系构成	102
4.8	与营业技术配套的管理技术	104
<b>第5章</b>	<b>门店的营业策略</b>	<b>109</b>
5.1	接触型顾客进店吸引策略	109
5.2	店里那些看不见的损耗	112
5.3	如何收集竞争对手的情报	115
5.4	门店如何比拼大卖场	118
5.5	提升小型零售店业绩的11个细节	122

<b>第 6 章 门店管理及思考</b>	<b>125</b>
6.1 服务要求为什么难以贯彻	125
6.2 门店现状一览	129
6.3 加盟店的核心优势在哪里	132
6.4 连锁店如何发展成全国连锁	137



# 第1章 门店的营业理论

## 1.1 如何把门店开出特色来

门店早已不是什么新生事物，诸多厂家的门店早已遍布许多城市的街头。可是，仔细一看，我们不难发现，这些门店大多大同小异，从装修风格到经营模式都差不多，也很少能有哪家门店在销售业绩上有大的突破。

做营销工作讲究的是差异化，避免的是同质化。既然开门店这种终端形式已经同质化了，那么，就得想办法在经营特色上有所区别，做足差异化，提升门店对消费者的吸引力，从而促进业绩的提升。

笔者曾做过家电的经销商，在厂家的劝说和支持下，也开过门店，对如何把门店开出特色来，有点小经验，在此撰出，供大家参考。

### 1. 突出厂家味道，淡化中间商

中国消费者在购物时，总是喜欢直接到厂家拿货，认为这货最正宗，价钱也最公道。一旦中间商介入，便觉得不爽。为了迎合消费者这一心理，笔者在门店的布置上尽量突出厂家的味道，而淡化中间商的痕迹。例如，员工穿的是和厂家一样的制服，佩戴和厂家一样的胸卡，所有的文件和办公用品标记均带有厂家的品牌标志，乃至使用的信纸信封，都是从厂家调来的，书刊架上放的是厂家的内刊，给消费者营造厂家直属

门店的印象。

## 2. 突出生产味道

既然是厂家的门店，那还得营造与生产有关的氛围。笔者在墙上张贴空调和冰箱的生产流程示意图；电视里滚动播放厂家车间的生产过程；将部分零部件和原材料作为展示品陈列在店内。再如我们把空调和冰箱生产中使用的各型铜管截成小段，与竞争对手使用的铜管并列在一起，让消费者直观地进行对比分析，将这些代表厂家技术领先性的范例，以通俗直观的形式，做成图表和模型，让消费者能直观地看到和感受到。

同时，考虑到部分消费者喜欢自己动手改装产品的特性，也为了进一步突出厂家味道，笔者在门店里还设有配套装饰品和配件专柜，售卖各类盖布、垫布、贴纸、装饰品以及外挂品。

## 3. 服务是关键

为了维护市场稳定和其他下游客户的利益，门店的价格没有多大的优惠，赠品方面也没什么特别之处。那么，只有在服务上进行提升了。无论是顺路进来逛逛的路人（他们虽是看客，但会间接影响到其他消费者），还是处于信息收集状态的消费者，都要保持一致的服务态度。

出于文化因素的影响，许多人骨子里认为服务别人就是低人一等。有些员工的服务意识比较差，从主观到客观，很难要求员工时刻保持优良的服务，除非老板天天盯在店里。为了确保服务质量，门店的人员不能简单地调用现有的营业人员，而是要从外部重新挑选。

作为员工所要具备的服务意识，其根本是要形成服务客户的习惯。在面对客户时，可以做到习惯性地表达出合适的态度和语言。但是，培

养员工的服务意识，再促使其在一定程度上养成习惯，是一个长期的过程。对于老板来说，这个培训和培养的时间成本太高。这里有个办法，可以直接招聘一些具备这种良好服务意识的员工，如酒店工作人员。众所周知，服务业的标杆就是酒店业，酒店一再强调的就是“服务”二字。从员工进入酒店工作那天起，就一直被强调这个服务意识，几年下来，酒店工作人员的服务意识已经较为深入，在一定程度上已经形成一种习惯。具备这种服务意识基础的员工进入企业后，其培训成本很低，对服务理念接受度也高，执行起来就顺畅得多。

酒店的工作人员虽然缺乏相关的产品知识，但这可以通过短期培训来解决。但是，要想通过培训来提升员工的服务意识，没几年的工夫是下不来的。优良的服务态度是建立口碑的最好手段。为此，笔者还给门店的员工支付相关的专项服务津贴，额外给予经济支持，不要把服务与本职工作捆绑在一起，不能简单地认为，员工强化自己的服务意识是应该的。服务需要员工调动感情，这对于员工来说是一种付出。作为老板，得考虑对员工的这种付出给予一定程度上的经济奖励，所以笔者设立了优质服务专项津贴。作为员工来说，既然额外有这个专项的服务津贴，那么，收钱就办事，在服务态度和意识上，自然也就有所注意和体现。

除此之外，老板首先要给员工做好服务工作。员工是企业的第一客户，要想让员工服务好客户，老板就得首先服务好员工。从生活的角度，从感情的角度，从职业发展的角度，都要体现服务意识，员工自己亲身感受到服务，才能更加深刻地领会到什么是服务，服务能够带来什么。

### 4. 联合才能做大

再高级的门店也只是一个门店而已，其影响力和能力毕竟有限。要

想把生意做大，就要学会合作。找些与自己没有竞争关系的合作者，共同开发消费者，笔者的门店曾与装修公司、办公用品店，甚至专做家庭绿化的花木公司有过合作。联手推出促销活动，借用他们的渠道和客户资源，接近消费者，推荐产品。

## 5. 走出店门

店是固定的，不可能所有的消费者都会进门店。再者，我们也不能坐在店里等着消费者上门来，还要想办法走出去，主动去接触消费者。笔者的办法是进社区，所选择的社区有两种类型，一是某些大企业、大单位的集中住宅区，另一种是本地档次较高的住宅区。这两种住宅区的居民消费能力较好，价格敏感度不高，对服务和品牌则较为看重。并且，在非商业环境中，与消费者沟通起来更加的从容和轻松。

笔者所采取的活动不是简单的产品展示与推荐，而是做服务主题，为自己所经销的这个品牌的家电提供免费服务，如清洁、保养、检测等服务。现场并不售卖产品，最多只是进行一些新产品的展示活动。目标是对准老客户，其实是在制造口碑，增进邻居间的互相传播，吸引新客户。

## 1.2 店里在卖什么

现在开店做生意，远不是直接卖货那么简单了。毕竟市场环境不一样了，现在的商品太丰富，消费者的选择余地越来越大，竞争对手离你也可能很近，甚至就是一墙之隔。生意难做的根本不是买东西的人太少，而是卖东西的人太多了。



强调服务，进门都笑脸相迎，还给倒杯水喝。大家都在强调服务的时候，还会导致顾客对服务的要求越来越高，原来是进门给倒杯水就行了，现在顾客要求是夏天有冰水，冬天有热水。

卖活动？门店的经营要活跃，要有不断的活动，全场特价，有买有送，赠品，抽奖等。没活动就很难吸引顾客，可是这活动的背后就是烧钱啊。活动降低的是门店利润，偶尔为之还行，依靠活动来做销售，终究不是长久之计。其实到最后，哪里是做什么销量，完全就是拿钱买销量。

再有一个就是满足顾客的需求。这是许多专家在上课时一直强调的，需求决定价值，这道理按说也对。可是有个问题，顾客的许多需求是很过分的，一旦满足了，估计也就没什么钱赚了。应该说，是引导顾客的需求，而非满足顾客的需求。

无论店里是卖什么的，店里要有两样最基本的组成：人（营业人员）与产品。店里最基本的运营形态是卖产品，但说到根上，是在“卖人”（服务和品格），或者是先“卖人”再卖产品。这句话怎么解释？就是在门店的营业过程中，营业人员首先要让顾客接受自己，产生好感，在专业上获得顾客的信服，然后再以此为基础，转移到具体的产品销售工作上来。

之所以这样解释，是因为商品的销售工作不是自动完成的，而是建立在顾客与营业人员之间有效沟通的基础上。顾客与营业人员的有效沟通，又是建立在顾客对营业人员个人正面认知的前提下，这个正面认知包括有直观上的好感、亲近感、信任感，以及涉及产品专业技术方面的信任感。

若不考虑这个“卖人”的前期工作，在面对顾客时，营业人员直接试图把产品卖给顾客，必然会一直强调产品如何如何，反而容易陷入产品与产品、价格与价格之间的对比。甚至，过于直接的产品推销行为，很容易引起顾客的反感。因为，从次序上来说，顾客要先建立对营业人员本身的认可，接下来才会建立对产品的认可。

同时，若是按照传统的卖产品观点，当销售工作出现问题时，老板也好，营业人员也好，必然会首先在“产品”这个因素上找原因、找理由，而很少从“人”的因素来分析问题。根本问题一直得不到解决，顾客对“产品”的抱怨却是越来越多。

那么，如何才能实现“卖人”呢？首先要明确“卖人”的目的是什么。

让顾客对营业人员产生直观上的好感，有亲近感、信任感和涉及产品专业技术方面的信任感，这主要来自营业人员的仪表仪容、举止动作、面部表情等因素。

对营业人员产生亲近感，这主要靠营业人员在接待顾客过程中，前段的语言沟通技术，也就是与顾客能说得上话，交流起来很自然，并且能迅速体会顾客当前的感受。

对营业人员产生信任感，俗话说“空口无凭”，营业人员介绍产品时，不能光凭一张嘴，而是要有理有据，拿出足够的辅助证明材料，进行印证。

对营业人员的专业技术方面产生信服，这就要看营业人员自身的专业水平。营业员对产品本身所涉及工艺、原料、功效、类似产品状况等相关情况都要烂熟于心，在专业技术方面相对顾客而言要有压倒性的优势。

老板对营业人员的客观性要认可，要求营业人员对整体市场行情及其他厂家的产品情况了解到位。在评价其他厂家产品或是整体市场情况时，能客观、准确地介绍情况，更要能客观地来突出自己产品的优势，避免对其他产品所知甚少，只会没头没脑大肆攻击一番。

顾客进店后，在决定购买或是不购买的诸多因素中，营业人员的因素是最关键的。所以，无论店是卖什么的，营业人员首先要把自己“卖掉”，才能为接下来的卖产品打好基础。

### 1.3 门店的“专”

作为门店的投资者来说，选择开设门店的目的就是通过某类商品的集中化销售，在一定程度上塑造自己的专业专销形象，以此打造自己的核心竞争力，避免竞争对手的价格骚扰。以某类商品的高度民主集中化经营来稳定顾客群体，从而确保门店生意的长久稳定，获得较好的投资回报率。

但是，在投资者进行门店的开设和运营初期，也有不少问题困扰着投资者，如开店初期的白板期过长（开店白板期指因为新开店消费者知晓度低，业务量少，仅有的一点销售利润远补不上店面的营运成本）。门店的专业形象较难打造，若是靠自然的时间累积，则成本太高；如果是靠广告来进行推广促动，费用又过高。

在消费者看来，门店给他们带来的感觉往往是正反两方面的。正面的感觉是门店的东西比较齐全一些，营业人员对商品的专业度也比较高，负面感觉是门店的商品选择余地往往较小，商品价格也较高，通常还没



有还价的余地。

如何压缩开店白板期，如何快速提升知名度，如何实现低成本提升门店的专业形象，如何进一步在消费者心目中放大作为门店专业度高的正面信息，化解选择余地小、价格昂贵的负面信息等，面临这些问题，门店投资者和营运者该如何做呢？笔者建议大家可以从以下几个方面来借鉴考虑。

### 1. 开店之前开专柜

如果时间和产品类型上允许的话，在门店开设前，可以考虑以专柜的形式先行展开。既是摸索某类产品的专卖经验，同时也是聚集顾客，为今后正式开设门店导入顾客群。专柜毕竟投资小很多，且所投放的专柜数量可根据实际情况安排，既可单点切入，也能多处开花，一个接一个地开。其核心目的就是节约正式开店时的白板期。

### 2. 品类专卖而非品牌专卖

许多门店的投资者听从上游厂家的意见和投资方案，把门店开成了某个厂家的品牌门店，也就是成了这个厂家的专属经营门市部。表面上看起来整齐划一，具备一定的品牌视觉形象，其实，这样做的弊端很多。首先是门店的专业形象仅仅只是建立在某个品牌上的，万一这个品牌今后若有什么危险，门店将直接受到牵连。并且，单个厂家的产品线毕竟有限。我们经常看到单一品牌的产品门店里，因为产品线长度有限，店内商品陈列显得比较空旷、稀疏，缺乏商品陈列的丰富感，也就没法从店内的商品陈列丰富化来吸引消费者。

此外，单一厂家的产品选择面小，产品的设计特性上往往具备共性