

门店VIP 深度营销管理

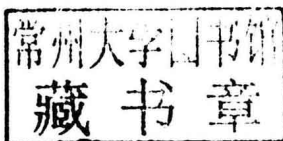
让你的门店淡季不淡旺季更旺

邵昌宝◎著

台海出版社

门店 VIP 深度营销管理

邵昌宝 著



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

门店 VIP 深度营销管理 / 邵昌宝著. — 北京 : 台海出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5168-1083-5

I. ①门… II. ①邵… III. ①零售业—营销管理
IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 293150 号

门店 VIP 深度营销管理

著 者: 邵昌宝

责任编辑: 俞滢荣

装帧设计: 胡 椒

版式设计: 新 月

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京时捷印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 207 千字 印 张: 16.25

版 次: 2017 年 12 月第 1 版 印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1083-5

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究



前言 Preface

在门店零售业中，“捡了芝麻丢了西瓜”的故事经常发生。比如某家门店为了举办一场大型促销活动，前期花了大量的成本做宣传——广告传单在马路上漫天飞舞，VIP 会员卡发了成千上万张。然而活动当天，虽然场面看上去人山人海、热闹非凡，但是真正卖出去的产品少之又少。那些挤爆门店的 VIP 顾客多数都是来“凑热闹”的，剩下购买的几个 VIP 顾客也是冲着“捡便宜”来的。店长捶胸顿足——为什么他散发了那么多的传单、花钱做了如此大场面的促销活动、给了那么多优惠折扣、引来了那么多新 VIP 顾客，收益为什么还是这么少？答案其实很简单，因为这家门店并没有通过散发传单、做折扣活动得到真正的 VIP 客户。

这家门店活动前散发的传单都去哪儿了？发的 VIP 会员卡都去哪儿了？到底谁动了这家门店的 VIP 顾客？面对这样的状况，多数人都会情不自禁地想到“现在都在网上购物了，谁还在线下实体店买东西”，肯定 VIP 顾客都去网上相关平台买他们需求的产品了。难道线下的实体店就真的不是网店的手对手？实际上并非如此。虽然互联网分走了一部分门店的 VIP 顾客，但是真正“逼迫”VIP 顾客离开的还是门店自身的症状和

问题。这些症状和问题直接导致了VIP顾客出现了相应的现实问题，并且将VIP顾客推向了“网购”的怀抱。那么，在VIP顾客日渐“消失”的时候，门店该如何采取正确的方法来锁定、开发自己的VIP顾客？又该采取什么样的措施，让VIP顾客为门店创造更高的价值？

门店首先要做的就是认知自己的症状和问题。因为当今市场的主导权掌握在顾客的手中，VIP顾客的消失是门店自身的症状和问题没得到完善的解决。本书就给出了门店零售业VIP十大症状和门店VIP销售存在的五大问题，各个门店都可以根据自身的情况对号入座找到问题、解决问题。知道症状和问题的同时，还应顺应当前门店零售业的VIP服务趋势，用线下真实、完善的服务与互联网电商进行差异竞争，进而在这个互联网时代为线下的门店锁定VIP顾客。

其次，门店要学会通过VIP顾客的等级划分与开发策略来锁定VIP顾客。在“锁定”的过程中，第一步必须清楚地了解“谁才是我们的VIP顾客”。在确定目标的情况下，才能在20/80法则的基础上对VIP顾客进行有效等级划分。在VIP顾客等级划分的过程中，还不能忽略未开发的“潜在VIP顾客”。因为那些潜在VIP顾客是门店的未来VIP顾客，也是未来的核心销售对象以及利润来源。

再次，门店和企业还要通过VIP活动专场策划和执行、VIP顾客的阶段性管理策略、VIP顾客一对一的服务技巧来达到让VIP顾客忠诚的最终目的。忠诚是VIP顾客与门店、VIP顾客与企业之间最好的关系，也是当下所有高业绩门店和成功企业都能与VIP顾客建立的关系。当门店销售业绩不过关、企业口碑不够好的时候，就应该根据本书所指引的方向，

从专场、价值、服务、关系入手，完成门店、企业对VIP顾客忠诚度的提升，进而提高门店的销量、完善企业的口碑。

最后，当门店、企业与VIP顾客之间建立起牢固的忠诚关系之后，门店、企业还要与VIP顾客建立长久稳定的合作关系。维护是一个让VIP顾客感动的过程，也是一个漫长的过程。在这个过程中，门店和企业要定期回访、跟踪，还要对VIP顾客的价值进行深度挖掘，并将每一位VIP顾客的维护记录加入到各个VIP顾客档案中，作为VIP顾客档案重要的信息更新来源。当门店、企业能在维护的过程中，第一时间清楚地了解VIP顾客的真实需求，就能够及时为他们提供相应的产品和服务。这样你就能记得VIP顾客的忠诚度。

VIP顾客的忠诚并非平白无故地来，需要你在门店VIP深度营销管理的过程中，通过每一步慢慢积累而来。并且，每一条“VIP深度管理手记”都能帮助门店和企业的管理者更好地进行VIP深度营销管理。

邵昌宝

2017年9月

目录 Contents

第一章 VIP 扫描：谁动了我的 VIP 顾客

我们的 VIP 顾客去哪儿了	003
门店零售业 VIP 十大症状	007
门店 VIP 销售存在的五大问题	012
VIP 顾客存在的现实问题	016
门店 VIP 服务的五大趋势	020
实体店与互联网的三重边境	025
互联网时代如何锁定门店 VIP	029

第二章 VIP 锁定：VIP 顾客等级划分与开发策略

谁才是我们的 VIP 顾客	035
20/80 法则指导下的 VIP 顾客营销	038
顾客档案管理的十个关键指标	042
VIP 等级如何划分才最有效	047
消费者认知的过程	050
影响问题认知的五个因素	055
获取潜在 VIP 顾客的四种方法	059
亿万 VIP 开发思路及策略	063

第三章 VIP专场：VIP顾客专场活动策划与执行

门店VIP大数据管理与应用	069
门店VIP专场活动顾客细分策略	073
成功VIP专场操作细节文案	077
门店VIP活动短信/电话沟通技巧	084
成功VIP专场四大营销手法	089
门店VIP专场公司内部分工细则	092
案例：某服装公司VIP专场成败剖析	097

第四章 VIP价值：VIP顾客阶段性管理策略

VIP顾客生命周期与顾客终身价值	105
顾客的价值——关系分类模型与营销策略	108
顾客关怀与价值提升的多元策略	113
如何对现有VIP顾客进行价值填充	118
案例：为何纯会员制商场在中国多数水土不服	123
案例：世界优秀零售集团的会员卡营销	127

第五章 VIP服务：VIP顾客一对一服务技巧

VIP顾客服务的关键时刻	133
VIP顾客的行为特点与心理需求	136

VIP 顾客一对一优质服务必备素质	140
VIP 顾客一对一服务必备思想	144
制定 VIP 顾客一对一服务标准	148
VIP 顾客一对一服务的四个步骤	154
VIP 顾客满意度测量方法	159
调整 VIP 顾客期望值的技巧	162
VIP 顾客投诉处理技巧	167
案例：最佳 VIP 顾客一对一服务典范	172

第六章 VIP 关系：VIP 顾客忠诚计划

服务管理 vs 关系管理	179
顾客满意 vs 顾客忠诚	182
VIP 顾客附加价值的两大误区	185
管理好 VIP 顾客关系带来的好处	189
标准化 VIP 顾客服务方案设计	192
VIP 顾客关系管理两大要点	197
市场细分五步法	200
VIP 顾客四大消费心理	204
VIP 顾客细分三步骤	209
唤醒 VIP 的六大关键动作	211
培养终身型 VIP 顾客关系的三个关键	215
让 VIP 顾客忠诚三部曲	218

第七章 VIP 维护：VIP 顾客感动服务落地

做好 VIP 顾客回访	223
跟踪 VIP 顾客需求，提供深度服务	227
VIP 顾客价值深度挖掘	230
做好 VIP 顾客维护记录	235
和 VIP 顾客建立长久稳定的关系	238

附录 门店 VIP 管理工具

门店 VIP 落地流程	241
VIP 档案登记表	243
邀约话术案例	244
门店 VIP 顾客服务流程	246
VIP 运营管理执行系统	248
短信及电话跟进系统	249

第一章

VIP 扫描：谁动了我的 VIP 顾客





所有门店每天最重要的工作就是不断地吸引顾客，并尽可能让更多的顾客都能手持一张门店的VIP会员卡大量地采购。但是，即便拼尽全力发展新的VIP顾客，依然有许多门店处于长期亏损的状态。为什么许多门店在每天都有新会员诞生的情况下，还是会出现亏损的状况？那些手持会员卡的VIP顾客最终都去了哪里？以上所有问题，都可以在本章中找到明确的答案以及具体的解决方法。

我们的 VIP 顾客去哪儿了

随着互联网电商在市场中日益火爆，传统企业的线下实体店想在互联网时代站稳脚跟变得越发艰难。因为，越来越多的消费者成了互联网电商平台的常驻顾客，而线下实体店成了网店顾客的试用体验点，甚至实体店的老 VIP 顾客们都开始开启“网购”模式，放弃了自己在实体店中的 VIP 权益。实际上，电商平台只是实体店 VIP 顾客“消失”的原因之一，实体店自身的竞争、实体店之间管理不当、顾客需求的变化等，都会造成 VIP 顾客大量流失。因此，为了预防 VIP 顾客持续“消失”造成店铺业绩大量下降，就必须知道实体店 VIP 顾客到底“流向”了哪里。

程小姐是某家高端服装店的 VIP 顾客，除了日常来购买衣服之外，每到换季的时候程小姐都会给自己和家人置办好几套衣服，甚至还会带自己的亲戚、朋友一起来购买。因此，服装店的店长非常重视程小姐这位金牌 VIP 客户，经常会给她“专属 VIP 优惠”。但是，某个换季的时候，店长迟迟都没等来程小姐。一开始店长并没有在意，只当程小姐被一些事耽误了，但是两个月过去了，程小姐一次都没有来过。店长觉得自己可能哪些方面的服务让程小姐不满，于是他翻出 VIP 顾客的号码簿打电话给程小姐想要询问原因。结果程小姐告诉他：“我对你们的服务和你们的衣服并没有什么不满，只是我过年结婚了，夫家在其他省，所以不会再去你那

边买衣服了。我在其他的实体店办了会员卡，你们可以把我的会员身份取消……”听到程小姐的说法，店长只能哀叹失去了一位有价值的VIP顾客。

服装店失去程小姐这位VIP顾客，她并不是被互联网夺走的，而是被不同地域的其他实体店夺走的。因此，互联网并不是VIP顾客的唯一去向，其他的线下实体店也是非常强大的竞争对手。特别是那些在全国各地都有连锁店的品牌，在吸纳VIP顾客上占据了绝对的优势，甚至许多顾客就是喜欢那种品牌足够大的全国性连锁店。由此可见，现在多数实体店VIP顾客主要流到了两个地方：第一就是其他的实体店铺；第二就是互联网电商平台。

1. VIP顾客去了其他实体店

实体店的不断扩张分散了店铺的VIP顾客。VIP顾客在店铺中占据极其重要的地位，通常被商家称呼为会员、贵宾，因此VIP顾客本身就应该享受到店内部特定的“VIP待遇”。但是，现在店铺的VIP制度却不一样，可能某家实体店只有VIP顾客可以享受到的待遇，其他实体店普通顾客也能享受到同等待遇。那么，那家实体店的VIP顾客自然就会觉得自己的“VIP”不过是纸上的头衔而已，并没有什么实质意义。

在实体店铺不断扩张的情况下，如果店铺中VIP顾客没有得到“特殊”的服务和待遇，那么VIP顾客很容易流向其他的实体店铺。特别是顾客喜欢拿同种类型的实体店铺进行对比，选择更加“物美价廉”的店铺，导致店铺之间的优惠活动成为顾客选择实体店的主要标准。实际上，为了优惠活动而成为店铺VIP的顾客，并不算实体店真正的顾客。因为对此类VIP顾客来说，一旦店铺不做相应的优惠活动，他们就不会再进店购买。但是，无论是实体店还是互联网电商，价格战已经成为店铺争夺VIP顾客的主要手段。特别是在线下的实体店中，在导购员向顾客推荐产品的时候，随着

顾客的想法一味地压低价格，已经成为实体店发展新 VIP 顾客的主要方式，结果只能招揽一些并不能为店铺带来真正利润的 VIP 顾客。这些顾客在各种实体店间来回选择，哪家便宜选哪家，哪家优惠选哪家，并不会真正地对某家实体店形成依赖。因此，伴随着实体店的扩张，VIP 顾客们的选择变得更多，导致 VIP 顾客越来越难以对某一家实体店形成“依赖”的情感。

2. VIP 顾客想要足不出户选购平价产品

谁都不能否认在互联网电商平台中，消费者可以用最低的价格购买到任何他们想要的产品。无论是服装、饰品、家具，还是食品、药品，都可以在电商平台上进行购买。甚至酒水、化肥等不便于快递的产品，都可以通过互联网进行订购，商家再帮助消费者通过特殊的渠道进行运送。在购买的过程中，顾客足不出户就可以选购到自己想要的产品，甚至这些产品比线下实体店还实惠。于是，在某些 VIP 顾客的眼里，互联网理所当然地替代了实体店的作用，而许多品牌的线下实体店也理所当然地成为线上网店的产品试用体验点。

很少有实体店能在价格战上“打赢”网店，因为网店靠的是厂家直销、薄利多销来赚钱，而实体店的赚钱模式和网店截然不同。对于多数实体店来说，少量的 VIP 顾客才是利润的主要来源。然而，伴随着 VIP 老顾客流失到线上网店，实体店想要获得利润变得越来越艰难。因为对于许多实体店的管理者来说，他们很难拿出能够“战胜”网店的优势——首先在价格方面就难以“打赢”；其次许多实体店面向的只是一定地域范围内的 VIP 顾客，而互联网店铺的顾客遍布了整个世界。许多实体店也采用了许多手段来对抗网店，比如在实体店试用产品的时候禁止顾客用手机联网“扫码”，但是这些做法也无法挽留 VIP 顾客，反而只会招惹更多顾客的反感，直接暴露了实体店铺的缺陷。

VIP 深度管理手记：

零售企业未来的利益，来自于现有VIP顾客的传播和转介绍。面对线下实体店铺的扩张竞争以及线上网店对市场的不断蚕食，实体店依然存在着许多不可被替代的理由。但是，这些理由并不是由VIP顾客来主动寻找，而是由门店的管理者去为VIP顾客寻找。

门店零售业 VIP 十大症状

发展稳定的 VIP 顾客成为门店竞争的主要手段。然而对于多数门店来说，挽留 VIP 顾客成了最大的难题。由于门店零售业 VIP 出现的各种不好的症状，导致了大量 VIP 顾客成为门店的“挂名 VIP”——这些顾客虽然挂着 VIP 的名号，实际上却没有进行有效的消费行为。导致这一状况的根本原因在于，许多门店在 VIP 管理方面存在许多不利于 VIP 顾客体验的问题。这些问题导致 VIP 顾客觉得自己与普通的顾客没有区别，没有受到门店“特殊”的对待，进而拒绝来门店消费。

某家新开的超市，为了在短时间内快速吸引人气就采取了大批量发放 VIP 会员卡的制度——任何进店消费的顾客，不管买了什么东西，只要产生消费就可以在前台领一张 VIP 会员卡。有 VIP 会员卡的顾客，就能够凭借 VIP 会员卡享受部分商品的优惠。大量发放 VIP 会员卡确实让该超市在短暂的时间内招揽了大批顾客。于是，该超市的老板加大了发放 VIP 会员卡的力度，希望实现客源量的飞速增长。然而，结果却不尽如人意。当每一个进店的顾客都成为 VIP 之后，超市的销售额不仅没有上升，反而在达到峰值之后迅速下滑。

对于多数门店来说，发展 VIP 顾客是为了抓住为门店带来 80% 利润的 20% 高价值顾客。但是如果像这家超市一样无差别地发放 VIP 会员卡，只