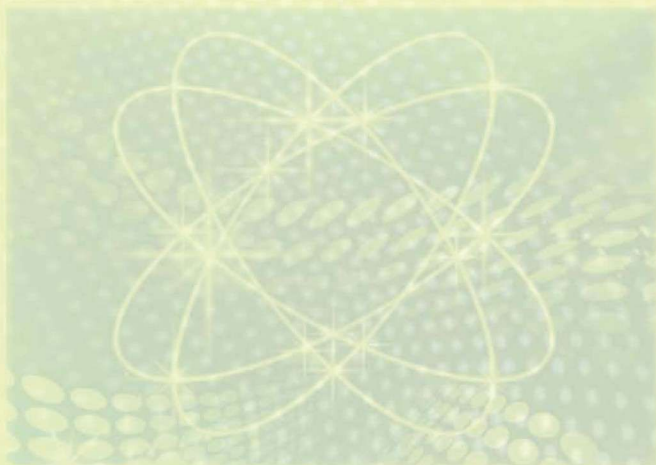


提升店铺5倍业绩的 管理故事

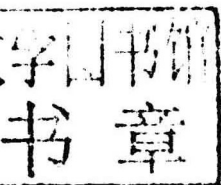
主编：陈俊钦



北京艺术与科学电子出版社

提升店铺5倍业绩的 管理故事

主编：陈俊钦



北京艺术与科学电子出版社

提升店铺 5 倍业绩的管理故事

主 编：陈俊钦

责任编辑：陈前进

出版发行：北京艺术与科学电子出版社

地 址：北京市大兴区黄村镇兴华北路 25 号

电 话：010- 69234874

邮 编：102600

网 址：www.bjasep.com

版 次：2013 年 3 月第一版

定 价：45.00 元

序一

Preface

近年来，服装企业对终端的投入费用越来越大，服装企业都明白：得终端者得天下！

终端靠的就是销售业绩，而衡量一个店的管理也是先看业绩，业绩不是万能的，但出不了业绩是万万不能的。这个行业的从业人员素质总体还需提升。衣食住行，服装行业在国内外市场的发展壮大，竞争激烈，服装服饰行业终端要想更快提升品牌知名度和市场占有率，就必须不断学习，提高经销商的素质能力，提升销售人员的销售服务水平。2012年，我有幸与陈飞老师在为一著名品牌企业同台授课时，很多学员都有感慨：现在的生意越来越不好做，竞争激烈，各种花样促销，顾客依然是那么的挑剔，门店业绩总是上不去。有什么方法可以使业绩上去呢，各种培训我们也有上，但却无从下手。课后我与陈飞老师有好多共同的想法。我们一致认为，门店管理人员在理论上嵌入体验式教学，立竿见影，在日常管理工作中更能起到明显的效果。

在经过无数次的培训总结及回访，我们发现通过案例及体验式相结合授课，大部分终端管理人员及导购对曾经体验过的项目记忆犹新，对这样的学习方式比较容易接受。

一个多月以后，我们对培训效果进行了跟踪。发现店员心态都有明显改善，业绩也显著提高；许多经销商老板纷纷来电，感谢公司并希望我们保持这种方式来继续给他们授课。这是我从来都没有预料到的。有个别企业给经销商

发出培训邀请函时，很多经销商都推辞，再看看现在经销商们主动邀请学习的变化，说明这种培训正是我们所需要的。这种培训令我感慨颇多，目前国内服装行业培训讲师很多，但要真正与实际销售结合并有针对性地为企业制定合理培训方案的却很少，所以，我们尝试做出了大胆的设想。针对这一类的从业人员，我们将体验教育行进到底，企业不可能天天培训，我们编写了一系列与终端业绩有关的案例故事，目的是为了让从事此行业的兴趣者，边看，边学，边体验。不断地与门店实际管理相结合，为此，相信能对门店管理业绩提升及个人成长带来一定的收益。我们花了大量时间收集，很荣幸能够为本书提供我们发展过程中的一些真实案例，以便让更多人从中获益。

本书完全借鉴亚洲AAEE体验教育学会的案例教学模式，从终端收集最真实的案例撰写而成。现在书店里像这样通过体验来完成销售业绩的实战书籍，还真是不多。

我相信该书必将又是一本经典的、可以流传下去并深得读者喜爱的实用工具书。在此，我对为中国服装行业门店终端销售踏踏实实愿意学习的读者们表示由衷的祝福，祝福大家学有所成！

陈俊钦

2012年12月29日于深圳

序二

Preface

有朋友跟我说现在服装生意很好做，我笑了。他问我笑什么，我说我做了十多年的服装了，还真没感觉服装生意好做。为什么呢？我有一个朋友，她原来在二级城市开了一家店一年的流水能做240万，很轻松，折扣也能控制在8.5折左右，最好的那个月能控制在8.8折以上，那一年他赚了不少。接着开了第二家店，又开了第三家店，现在都开到6个店面了，反而没有开一家店时赚的钱多，只是规模做大了。他给我分析说，现在店面租金很高，原来她开的那个店租金一年才16万（含转让费分摊），可现在店铺租金高涨到了80万一年，短短几年的时间翻了几倍，商场的扣点也很高，现在的零售额同那个时候比并没有提升，关键是零售折扣也下降了，原来能控制在8.5折，现在只能是6折左右，有时打5折或买一送一才能卖得出。人员的工资由原来的每人800元/月也涨到了2500元/月。核心是市场的竞争压力也大了，品牌同质化严重，最近，听说她一直在关店面，现在只剩下两家能基本保本的店面了。

我给大家讲的是一个案例，同时也是一个故事，服装生意真不好做，现在市场竞争压力很大，店铺的生意很难得到快速的提升。要想提升店铺的业绩，关键因素还是在于人。如果销售人员没有激情，找不到方法与技巧，店铺的业绩想要提升的确很难。

想要找到方法提升技巧，销售人员就必须学习。现代人对待学习显得很麻木，也没有激情，更不喜欢说教式的学习模式。我与我们的团队伙伴沟通讨

提升店铺5倍业绩的管理故事

论能不能找到一种让大家能学到知识又开心的学习方法，后来我们总结了一种方法叫“体验式学习法”，让更多的人参与进来，去模拟现场，去体验，从过程中找到自己的位置加以修正，通过实践，这种方法很有效，不仅让学员能快速地进入学习姿态，更能让学员参与其中，有较大的收获，运用到工作中也事半功倍，得到学员的一致好评。我们收集了大量的案例作为学习工具，让学员像看故事一样快速学习，收效甚好！精耕门店已成为众多品牌公司的一大战略主题，传统的粗放式管理将在不久的未来被净化、被淘汰，门店精细化管理将成为服装店盈利的核心。

书中的故事和游戏我们相信能给您带来启迪与收益。

本书在编辑和出版过程中得到很多朋友的支持和帮助，在此感谢为此书奉献的朋友！

陈 飞

2013年1月4日于广州

目录

Contents

第一章 锁住顾客倍增业绩 ○ ● ○

- | | |
|---------------|-----------------|
| 1. 老顾客 / 002 | 9. 态度 / 014 |
| 2. 新顾客 / 003 | 10. 被动、主动 / 016 |
| 3. 核心顾客 / 005 | 11. 解决投诉 / 018 |
| 4. 顾客开发 / 007 | 12. 服务维护 / 019 |
| 5. 消费心理 / 008 | 13. 感情回报 / 021 |
| 6. 激发热情 / 010 | 14. 附加服务 / 022 |
| 7. 攻心销售 / 012 | 15. 跟踪服务 / 023 |
| 8. 拉近距离 / 013 | 16. 顾客开发 / 024 |

第二章 创新营销倍增业绩 ○ ● ○

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 同货不同价 / 028 | 7. 折扣优惠 / 034 |
| 2. 高价位商品 / 029 | 8. 附送赠品 / 036 |
| 3. 不同货同价 / 030 | 9. 联合促销 / 037 |
| 4. 时间差价格 / 031 | 10. 限量销售 / 039 |
| 5. 打开市场 / 032 | 11. 反季节销售 / 040 |
| 6. 发现机会 / 033 | 12. 名人效应 / 041 |

13. 创造流行 / 042

14. 缺陷促销 / 043

15. 专业化 / 044

16. 个性定位 / 045

17. 广告 / 047

18. 色彩 / 048

19. 陈列 / 050

20. 橱窗 / 051

21. 同行 / 052

22. 个性服务 / 054

第三章 优质服务倍增业绩 ○ ● ○

1. 微笑 / 058

2. 语言智慧 / 059

3. 赞美 / 061

4. 热情 / 062

5. 沟通 / 064

6. 细节 / 065

7. 最大收益 / 067

8. 互动 / 068

9. 分寸 / 069

10. 附加销售 / 070

11. 引导 / 072

12. 寻找需求 / 073

13. 平等 / 075

14. 突破口 / 077

15. 术语 / 078

16. 同伴 / 080

17. 特色服务 / 081

18. 反应力 / 083

19. 对症下药 / 084

20. 真诚 / 085

21. 倾听 / 088

22. 等候 / 090

第四章 人员管理倍增业绩 ○ ● ○

1. 招聘 / 094

2. 培训 / 096

3. 绩效 / 098

4. 激励机制 / 099

5. 纪律操守 / 101

6. 团队力量 / 102

7. 沟通 / 104

8. 人才选拔 / 105

9. 赞美 / 107	13. 人尽其才 / 112
10. 危机意识 / 108	14. 管理制度 / 114
11. 内部竞争 / 110	15. 谏言 / 115
12. 自我提升 / 111	

第五章 人员激励倍增业绩 ○ ● ○

1. 自信 / 118	13. 内部矛盾 / 136
2. 学习的心态 / 119	14. 变革 / 137
3. 认识自己 / 121	15. 意志 / 138
4. 成败 / 123	16. 实践 / 140
5. 重生 / 125	17. 阻碍 / 141
6. 机遇 / 126	18. 执著 / 142
7. 选择 / 128	19. 困境 / 144
8. 经验 / 129	20. 自救 / 145
9. 付出 / 130	21. 应变 / 147
10. 习惯 / 132	22. 勇于改变 / 148
11. 潜能 / 133	23. 成本控制 / 149
12. 今日 / 135	24. 体系建设 / 150

第一章 锁住顾客倍增业绩

- | | |
|---------|-----------|
| 1. 老顾客 | 9. 态度 |
| 2. 新顾客 | 10. 被动、主动 |
| 3. 核心顾客 | 11. 解决投诉 |
| 4. 顾客开发 | 12. 服务维护 |
| 5. 消费心理 | 13. 感情回报 |
| 6. 激发热情 | 14. 附加服务 |
| 7. 攻心销售 | 15. 跟踪服务 |
| 8. 拉近距离 | 16. 顾客开发 |



1. 老顾客

导言 ○ ● ○

在商业竞争中，商家的老顾客也就是回头客的多少与信誉度的好坏有着直接而密切的关系。回头客越多，生意就能越红火，长久。老顾客对一个商家的生存而言，至关重要，不容忽视。与顾客建立长期互利关系有助于提高顾客对企业的忠诚度，增强企业在市场竞争中的抗变化能力。老顾客不会因为竞争对手的诱惑而轻易转向竞争对手。在急剧变化的市场中，市场份额的质量比单纯的数量更重要。

80/20原则

“企业80%的利润来自20%的顾客”，这个为管理学界所熟知的，并在众多企业都得到了验证的“80/20”原理的内容虽然简单，但却蕴藏着深刻的内涵。



20%的事决定80%的成果，20%的客户决定
80%的利润，20%的产品带来80%的绩效，
20%的员工创造80%的业绩。

根据80/20原则，服装店店长JIALI通过数据库中的购买频次的多少将顾客分类，为创造80%销售额的那20%顾客进行一对一管理！比如：B顾客是购买频次较

多的顾客，每次来购物时，JIALI都会要求一位营业员专门对其进行服务，这样，通过一次次的接触，顾客B与这位营业员之间就会逐渐熟识起来。B顾客生日时，JIALI会让这位营业员以私人的名义给B送去一份小礼品，当然，JIALI也会以专卖店和店长的身份再送一份小礼品给B；这位营业员会注意与B的每一次接触，将他（她）的个人爱好等私人信息记住，并且在出其不意的地方使其惊喜，从而加深关系，促进购买频次！在B每次光顾时，这位营业员会为他（她）先倒杯饮料（如果她喜欢喝水就倒杯水），然后这位营业员会根据B以往的购买，推荐她比较喜欢的新款式！购买完成后，这位营业员会为她包装好，并且送她一份最新的C品牌海报或时尚月刊！

点评 ○ ● ○

“80/20”原理的管理策略的核心是在进行了全面的顾客分析后，重新合理分配营销力量。对于能够成为企业主要增长点的重要顾客加强力量，从全局的角度考虑企业未来的发展战略。与“回头客”做生意可能是一笔一举两得的买卖，如果一个企业的绝大部分利润来源于老顾客和慕名而来的新顾客，这时这个企业可以通过给老顾客寄发新产品通知、优惠卡等形式，继续吸引老顾客购买，并加强对老顾客的服务，提高其满意度，依靠老顾客为企业做宣传，比通过各种促销方式吸引新顾客花费少得多，但收益却大得多。

2. 新顾客

导言 ○ ● ○

无论在顾客管理方面做的多么到位，都不可避免忠诚顾客的流失。因此，在努力维护老顾客资源的同时，还要广开渠道，开发新的顾客群。管理者应充分

利用一切可以利用的广告资源，提升品牌在本地的知名度；巧妙利用多种硬性广告，为自己聚拢客源！在潜在顾客未进店门之前，就让他知道品牌并产生想进一步了解该品牌的欲望。

回头客

一位穿西装打领带年轻的办公室上班族走进店里，看他的装扮正是C品牌的目标顾客：城市新贵、时尚消费、休闲生活、单身雅皮。

店员JIALI微笑的迎上去：“欢迎光临，先生是第一次来我们店里吧？打算买正装还是休闲一些的。”

顾客说：“我正好下班走到这里，是随便逛逛，看看有什么休闲装合适我的。”

店员说：“我给您先拿几件最新到的货，您先试试。”

顾客说：“好吧。”

于是店员JIALI同时介绍两套款式相近的休闲装，但价格一个较贵，一个中档，并且将高档的好处逐一介绍，最后进行对比推荐：“中档的价钱较适中，而且款式时尚，做工精良；高档的面料虽好，但价格昂贵，款式也保守些；我觉得您还是选中档的比较划算！还显得您时尚有朝气。”店员JIALI接着说：“我们店的运动帽很不错的，配这件上衣正合适，要不您一起再试试。”……



最后这位年轻的新顾客在这家店里买了休闲上衣外加一顶运动帽，并愉快地留下自己的联系电话。

点评 ○ ● ○

当新顾客光临本店时，营业员应对新顾客进行礼节性的问候，并且进行相关的前期导购，通过他们的购买倾向来了解新顾客的购买力有多强，之后向他们推荐本店最适合他们的款式，但绝对不是最贵的！很简单的道理，就是让顾客会觉得你不是为了赚他的钱，而是努力为他着想！如果促成了首次购买，营业员就会尽量要求顾客留下他的档案，以便使他成为忠诚顾客！

3. 核心顾客

导言 ○ ● ○

核心顾客只是顾客总数中的少部分，但因为他们在其生活范围中产生的社会影响力和消费导向性，由此所波及的消费人群将会以数倍增长，挖掘出众多的潜在顾客。商家应该特别重视这些核心顾客的商业价值。顾客在购买了企业出售的商品或享受了企业提供的服务之后，对商品或服务产生了满意感，对企业产生了信任感和情感，然后不仅自己会成为企业的“回头客”，而且还会为企业介绍许多新顾客。

意见领袖

聆听雨西饼店地处闹市，周围都是实力雄厚的百货公司和超级市场，尽管他家的西点口味纯正，服务周到，但还是不可避免的处于竞争劣势。一次，店老板参加一个宴会，当服务员问大家喝点什么酒时，彼此不太熟悉的同座中，有人提

议“喝啤酒”，结果大家都没有意见，一致同意喝啤酒。

这个偶然的事情启发了聆听雨西饼店老板，这不就是“意见领袖”嘛，如果能够充分利用这种从众心理，店里的经营局面也许会有改变。



老板开始物色前来购物的“意见领袖”，他从经常来店里的主妇中选择了一些交际广、爱说话、人又诚恳的人，通过各种优惠方法使她们心甘情愿、义不容辞地充当西饼店的义务宣传员。得到实惠的“意见领袖”们在串门聊天时，都会异口同声的夸赞聆听雨西饼店的商品新鲜味美、价格公道、服务态度又好，家里的老人小孩都喜欢吃。不久，聆听雨西饼店出现了前所未有的兴隆景象。

点评 ○ ● ○

顾客购物时更多的是追求踏实的心理感受，包括质量价格售后服务等等内容，商家的任务就是如何消除顾客的心理障碍，利用顾客中的重要人物的影响力去改变其他顾客的心理阻隔，是一种事半功倍的良策。商家应想办法摸清自己最有价值的顾客到底是些具备什么样特征的一部分人，针对最有价值的顾客和更可能成为最有价值的顾客开展忠诚计划。要使顾客积极参与，使单纯的买卖关系转变为合作伙伴关系，通过长期不断地使顾客得到满足，赢得顾客的信任。

4. 顾客开发

导言 ○ ● ○

新顾客开发是企业整个销售过程的基础性环节，对企业的生存与持续发展意义至关重要。今天，在各种因素的作用下，顾客的流动性越来越大，维持与老顾客的关系越来越困难。竞争、人口流动、新产品的不断出现、企业产品结构的变化、分销方式和方法的变化等等，使大多数企业都不可能保持住所有的老顾客。老顾客的流失是必然的，这就要求有大量的新顾客补充到顾客队伍中来。如果没有稳定的顾客队伍，企业很快就会走向衰落。

找马

一个秀才去京城赶考，夜里在一小店投宿，将马套在店家门口的木桩上，天亮准备上路时，马却不知去向。没有了马，秀才上不了路，于是开始四处找马。

