

吕军 / 编著

让你的 店铺更赚钱



竞争篇

②



经济科学出版社

吕军/编著

竞争篇
②

让你的店铺更赚钱

经济科学出版社

责任编辑：李 雪 王 瑛

责任校对：杨 海 董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

让你的店铺更赚钱

——竞争篇②

吕军 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲28号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191348

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

德利装订厂装订

880×1230 32开 8.625印张 200000字

2004年9月第一版 2004年9月第一次印刷

ISBN 7-5058-4423-7/F·3695 定价：18.60元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



第一章 店铺的竞争与发展 / 1

- 一、店铺竞争的特殊性 / 2
- 二、制定竞争策略的四个步骤 / 3
- 三、店铺竞争的7个因素 / 6
- 四、专业竞争策略的关键 / 8

第二章 掌握招揽技巧 吸引顾客上门 / 9

第一节 招揽技巧 / 10

- 一、必要的知识准备 / 10
- 二、满足顾客的优越感 / 11
- 三、激起顾客共鸣 / 14
- 四、轻松做事，愉快赚钱 / 18
- 五、抓住特殊人物 / 20
- 六、抓住顾客心理 / 26
- 七、技巧改进 / 27
- 八、诚信为本 / 32

	九、如何处理顾客流失 / 33
第二节	商品的拿、放与展示技术 / 37
	一、商品拿、放的技术要求 / 38
	二、商品展示的技术要求 / 39

第三章 提高服务质量 树立服务意识 / 45

第一节	服务的要求、分类及最新服务理念 / 46
	一、销售服务的要求 / 46
	二、销售服务的种类 / 48
	三、销售服务的内容 / 50
	四、销售服务理念的含义 / 53
	五、销售服务理念的形成 / 54
	六、顾客服务的优势 / 56
	七、现代销售服务的类型 / 57
第二节	针对不同顾客心理提供不同的服务 / 60
	一、顾客进店的目的 / 61
	二、顾客的购买动机 / 62
	三、不同类型顾客的心理特点 / 64
第三节	提高员工素质, 保证服务质量 / 64
	一、对员工素质的要求 / 64
	二、零售店员工的团队精神 / 68

第四章 加强品牌管理 重视口碑宣传 / 71

第一节	品牌标准化的好处 / 72
	一、统一采购, 批量进货, 能降低进货成本 / 72

	二、统一配送，快捷送货， 能增加经营利润 / 73
	三、整体广告，统一宣传， 能节约广告费用 / 74
	四、标准化的经济与管理，有利 于服务，扩大销售 / 74
	五、商情传输迅速，资金 融通方便 / 75
	六、销售能力高，促销手段强 / 77
	七、服务质量上乘 / 77
第二节	品牌传播 / 78
	一、建立自己的样板店 / 78
	二、准备特许经营所需的文件 / 79
	三、确定开店战略 / 82
	四、确定加盟费用 / 84
第三节	品牌控制 / 88
	一、品牌监督 / 88
	二、品质管理 / 91
第四节	品牌评估 / 92
	一、年度计划控制及绩效评估 / 92
	二、连锁总部绩效改善 / 94
第五节	品牌借用 / 96
	一、心理素质 / 96
	二、管理经验 / 97
	三、选择加盟总部 / 99
	四、掌握总部的经营方针 / 100

五、品牌借用的效益 / 101

第六节 连锁形式 / 102

一、连锁的形式与特点 / 102

二、连锁形式的选择 / 103

第五章 确定经营目标 突出经营特色 / 107

第一节 确定经营目标，锁定目标顾客 / 108

一、目标确定 / 108

二、目标市场选择 / 115

第二节 突出经营特色 / 117

一、个性回归经营 / 117

二、小中见大 / 118

三、有主题的零售店 / 119

第三节 常见经营特色 / 120

一、紧跟潮流，新奇制胜 / 120

二、研究顾客心理 / 121

三、从热门行业的相关行业入手 / 122

四、舍卒保车 / 122

五、众人皆醉我独醒 / 123

六、要想到为顾客省钱 / 124

七、填补市场空白 / 125

八、人无我有，独步天下 / 126

第四节 著名超级市场成功启示录 / 127

一、世界最早的超级市场：

金·卡伦 / 127

二、连锁机制的引入 / 129

三、家乐福：创造特级	
市场新概念 / 130	
案例：迷你超市以小制胜 / 132	

第六章 培养竞争优势 超越竞争对手 / 135

第一节	选择有利的店址 / 136
	一、位置，位置，还是位置 / 136
	二、店址选择的重要性 / 137
	三、店址选择需考虑的因素 / 138
	四、好店址应具备的条件 / 139
	五、店址的区域位置选择 / 140
	六、店址的具体地点选择 / 141
	七、几个开店的最佳区域 / 143
	八、街道铺面的选择要领 / 146
	九、店址选择的小窍门 / 147
	十、零售店商圈选择 / 148
	十一、具体选址举例 / 149
第二节	有效展开竞争 / 155
	一、全面调查，知己知彼 / 155
	二、经营人脉，稳步成功 / 157

第七章 遵循竞争规则 避免两败俱伤 / 159

第一节	价格策略 / 160
	一、零售业商品的价格特点 / 160
	二、价格战纪实 / 161
	三、价格战为何如此诱人 / 164
	四、如何避免价格战 / 166

第二节 应对价格战的六种策略 / 169

- 一、将价格战扼杀在襁褓中 / 169
- 二、非价格策略 / 170
- 三、针对性地实施价格策略 / 172
- 四、全力战斗 / 172
- 五、离开价格战的战场 / 173
- 六、价值营销赢得价格战 / 174

第三节 品牌竞争取代价格战 / 176

- 一、要品牌竞争不要价格战 / 176
- 二、价格策略与品牌管理的关系 / 177
- 三、降价是把品牌降格为普通商品 / 177
- 四、推动业绩的只有PUV / 178

第四节 合竞时代 / 179

- 一、竞争与合作 / 179
- 二、从竞争者到完善者 / 180
- 三、原因分析 / 181

第八章 创新经营方法 超越常规模式 / 183

第一节 创新发展策略 / 184

- 一、跳出狭窄的小圈 / 184
- 二、超常规发展的基础是创新 / 184

第二节 创新经营战略 / 186

- 一、奇思妙想战略 / 186
- 二、眼光超前战略 / 188
- 三、名人效应战略 / 189
- 四、独一无二战略 / 190

五、投其所好战略 /	191
六、专营单品战略 /	193
七、实行多角化战略 /	195
案例：永远在创新的克罗格公司 /	197

第九章 保持顾客满意 培养顾客忠诚 / 205

第一节	顾客满意 / 206
	一、顾客满意的定义 / 206
	二、顾客满意的内涵 / 207
	三、顾客满意的测度 / 208
第二节	顾客关系管理 / 209
	一、顾客关系管理的定义 / 209
	二、找出价值顾客 / 209
	三、顾客关系管理的重要意义 / 212
	四、顾客关系管理的方法 / 213
第三节	顾客管理实践 / 215
	一、建立老顾客资料库 / 215
	二、留心与顾客有关的信息 / 216
	三、保持长期的合作关系 / 218
	四、拉近距离 顾客维护 / 218
	五、让老顾客不断带来新顾客 / 220
	六、顾客不满的处理 / 221
第四节	从顾客满意到顾客忠诚 / 223
	一、顾客忠诚的定义 / 224
	二、顾客忠诚的内涵 / 224
	三、老顾客的价值 / 225

四、顾客贿赂不能培养顾客忠诚	/ 226
五、从顾客满意到顾客忠诚	/ 227
六、以顾客为中心的公司与以竞争为中心的公司对比	/ 231
案例：顾客关系管理	/ 233

第十章 建立信息渠道 沟通各方公众 / 239

第一节	互联网时代的零售业 / 240
	一、商业信息管理系统 / 240
	二、连锁店与计算机网络 / 242
第二节	零售店计算机网络系统的结构 / 245
	一、系统结构 / 245
	二、POS系统有两种结构 / 246
	三、POS系统实施实例 / 249
	四、POS系统在连锁店中的应用 / 252
第三节	零售店与政府的关系 / 254
	一、政府关系对企业的影响作用 / 254
	二、企业如何协调与政府之间的关系 / 256
	三、从“国家各项税收减免优惠政策”来看政府对企业经营所起的重要作用 / 257
第四节	零售店与新闻媒介的关系 / 262
	一、新闻媒介对店铺生存发展的影响 / 262
	二、店铺应协调媒介关系 / 263

第一章

店铺的 竞争与发展

在 现代市场中，任何企业都有竞争，所有的企业都是在竞争环境中进行营运、生存和发展。店铺要获得优势容易，要保住优势则相对较难，因为当你还是弱者时，你在暗处，竞争对手容易忽略你；而一旦你从幕后走向前台时，你的一切都暴露在竞争对手面前，这就是俗话说的“打江山易，保江山难”。但是别急着保，因为还有一句俗话：“最好的防守就是进攻。”因此，对已经走上正轨的店铺来说，不要被眼前胜利迷惑，要居安思危，不断提高竞争意识。

开店生意由于本身“扎堆”的特点，竞争更加直接和激烈。相邻的两家店铺，一个生意兴隆，一个冷冷清清是很常见的现象。商场如战场，市场竞争的结果就是有的赚钱，并发展壮大；有的则亏损，关门了事。

一、店铺竞争的特殊性

大中型企业的竞争策略对店铺竞争策略有一定的借鉴意义，但在很多方面并不适合店铺生意。实际上，店铺竞争具有明显的小型企业的特征：简洁、直接、有创造性。

首先，店铺生意通常都很小，一般都在有限的范围中开展业务（集中在特定城市中、特定行业、特定的商圈等），因此，竞争也就限制在有限的范围中。

其次，在中国现阶段，如果一定时间内不能产生盈利（通常在一年以内，甚至半年内），就会宣告生意的暂时终止，就是经营的失败。因此，经营店铺的竞争必须是直接的、有效的，不可能规划、实施长远的竞争策略，至少在初

期如此。

第三，店铺生意通常是市场中已经存在的行业，是现成的“七十二行”中的一行，行业通常已经进入成熟阶段。

二、制定竞争策略的四个步骤

经营店铺的上述三个基本特点，是考虑竞争的前提。对于特定的店铺，制定与实施合适的竞争策略一般分为四个步骤。

1. 明确您的竞争对手

经营店铺是有限的竞争，只有在有效的地理区域、争夺相同的顾客的店铺才是有效的竞争对手。店铺的竞争仅仅与他们有关，而不是所有的同行。

确定竞争对手与店铺所属的行业、店铺的规模、店铺的店址、目标顾客的确立等具有直接的关系。

例如，一家中型的服饰店，直接的竞争对手通常是有效交通距离的类似服饰店。如果该店的规模相对较大或者很有特色，有效交通距离通常会延伸很多，竞争对手也就增加很多，同一城市内不同商圈的服饰店，甚至大型商场都可能成为直接的竞争对手。

古代打仗，是将对将、兵对兵。在确定自己竞争对手的过程中，一定要明白自己的店在特定城市中同行业的地位。

一般情况下，必须明确自己一定阶段内的三名重要竞争对手，并重点分析、关注这三名竞争对手。建议设立竞争对手的档案，其中包括对手的基本情况与动态变化，这将是一

份重要的文件与财富。

2. 明确您的目标顾客

投其所好是生意的秘诀，前提则是理解顾客的喜恶。因此，竞争策略还必须明确店铺的目标顾客。

开店，一方面要理解目标顾客的消费心理，更重要的是理解顾客的消费行为。这一点与其他企业有一定的差异。或许您不相信，顾客进入特定的店铺，仅仅是因为顺路或者讨厌旁边店里营业员恶劣的态度。

如果开店是一种常态生意，例如便利商店，最好能将该店发展成为顾客生活习惯的组成部分。

3. 根据竞争对手选择自己的竞争策略

理解了顾客的消费心理与消费行为，对比三家竞争对手的竞争策略，一定就会明白这些竞争对手赚钱的真正原因。

自己的店也想赚钱，就必须在此基础上确定自己的竞争策略，是直接的竞争（价格大战）还是特色经营（相互补充）。

通常情况下，表面类似的三家竞争对手，实际上有很大的差异。而这种差异，消费者十分明白与了解。例如，三家相邻的服饰店，应当是最直接的竞争对手。粗略一看，三家完全相同，都是卖服饰的。如果仔细观察，就会发现他们之间的差异。

竞争策略
甲经营的是一些高档的服饰，如名牌服装、进口服装，顾客是一些收入较高的顾客。乙主要经营女性流行服饰。丙则是当地一家服装厂的直销店，价格很便宜，主要处理工厂

的存货。因此，三家店铺的生意都很好。

竞争对手通常已经是现成的，他们已经占有先机。假如计划在丁店开张营业，就得使出自己的高招，也就是确定自己的竞争策略。

在制定竞争策略的时候，一定要理解自己的核心竞争因素，必须建立在务实、经验的专业认识基础上。

店铺生意通常强化核心竞争因素，在没有更好竞争策略的情况下，一般不要尝试“出奇制胜”，这样的风险很大，不适合店铺生意，尤其不合适初次创业的老板。在很多情况下，老老实实地按照行业通行的做法，人家怎么干，自己也怎么干，加上自己的勤勉，一般多少都能赚点钱。各种“开店怪招”通常不会有什么好结果。

4. 形成自己的竞争优势

竞争策略与竞争优势是两个完全不同的概念。

唐代的美女杨贵妃在进宫之前是“养在深闺人未识”，只有在“一朝选在君王侧”后，才成为中国古代四大美女之一。杨贵妃天生丽质是成功的前提，而进宫则是成功的竞争策略；当唐明皇不再早朝之后，杨贵妃才确定了自己的竞争优势。

根据竞争对手、消费者与自己的情况，选择适合自己的竞争策略，认真实施，将自己的竞争优点向消费者宣传，并成为消费者乃至竞争对手都接受和承认的优点，也就获得了真正的竞争优势。

竞争优势将吸引特定顾客进入自己的店铺，选择自己的商品与服务，而不是相邻的竞争对手。

三、店铺竞争的7个因素

1. 选择合适的行业

开店通常本钱都很有限，必须集中有限的本钱在特定的行业中发展，做生意最怕的就是“入错行”。

选择行业有两个因素。首先，老板必须选择自己熟悉的行业，拥有足够的专业知识、经验和业务关系；其次，必须选择有现实市场与发展前景的行业。

2. 充分掌握市场需求资讯

开店从本质上是“市场的搬运工”，是代表特定的消费群体采购特定的商品或者准备特定的服务，并在特定的地点销售出去。

开店是“为卖而买”，不是老板自己消费，因此一定要采购适销对路的商品，前提就是充分掌握市场需求资讯。

3. 商品的筹集

商品筹集的过程中，不仅要注意市场的需求变化，其他的因素也很多，如资金问题、销售场所的大小问题，都必须加以考虑。