



安特管理文库第二辑

《店铺管理》丛书

李爱先 编著



店铺 销售管理



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



安特管理文库第二辑
《店铺管理》丛书

店铺 销售管理

李爱先 编著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺销售管理/李爱先编著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-714-8

I. 店… II. 李… III. 商店—销售管理
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 075880 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张京莉 张 艳

技术编辑: 晓 成

责任校对: 静 心

880mm×1230mm/32

11.75 印张

281 千字

2004 年 9 月第 1 版

2004 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 24.00 元

书号: ISBN 7-80162-714-8/F·634

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

近年来，投资收益率不断下降已成为店铺面临的现实问题。“谁开店谁赚钱”的神话已成为历史，店铺门前人气旺盛的局面，已被几家欢乐几家愁的局面代替。

究其原因，主要有以下几点：

首先，店铺经营者和管理层次较低。中国的店铺正处于一个大变革时代，发展迅速，新的店铺形式不断诞生和扩展。消费者日益成熟，对店铺的商品和服务的要求越来越高，但是，各种迹象表明，许多店铺经营者和管理者在旧的经济体制下所形成的保守僵化的商业流通模式和商品营销方法，使得他们对店铺形式缺乏基本的了解，基本上还停留在较低层次的店面管理上。他们只是按着自己的思路去构造理想的管理模式，缺乏对现代营销基本理念和方法的认识与理解，更谈不上综合、专业地运用这些现代理念和方法。

其次，店铺竞争激烈。新兴的店铺向传统的店铺挑战，外资与合资的店铺向国有店铺挑战，连锁店铺向单店铺挑战，非店铺营销方式向店铺营销方式挑战。环境竞争、服务竞争和价格竞争相继而来，竞争手段也日益丰富，新招层出不穷，令人眼花缭乱。竞争的结果导致了店铺的优胜劣汰。

最后，缺乏相关店铺理论指导。店铺销售管理方面的研究和论著已有了很大的进展，但是问题依然很多，其表现可概括为四点：一是观点陈旧，许多观点产生于计划经济时代，在市场经济

2 店铺销售管理

条件下已不再适用；二是内容多余，许多内容原本正确，现在也没有错，但属于人人皆知的常识；三是内容空洞，一些问题稍微解释一下即可，却偏要连篇累牍地讨论；四是结构不严谨，体系不完整，相关内容前后不衔接，交叉重复现象随处可见。

本书正是应此需求，针对店铺在激烈的竞争环境下如何改善销售管理、应对竞争等问题而编著的，希望为店铺的顺利发展和壮大提供有效的理论指导。

有些管理专家认为，店铺的外部因素并非绝对不可控制，店铺可运用公共关系和政治权力来寻求对外部环境的影响，因而应对传统的理论加以修正。但是，即使是规模巨大的店铺，在一般情况下，还是必须适当安排商品、价格、促销等因素及其组合，使它们能更好地适应外部环境。更何况，像沃尔玛、麦德龙、华联这些巨头公司毕竟是少数，一般的大中型店铺还是应该着眼于适当安排内部各因素，使之适应外部环境，而不是试图改变环境。因此，本书主要以商品销售为着眼点，研究店铺销售管理过程中的各方面如何运作，才能更好地适应外部环境。本书分为八个部分，围绕商品销售这条主线，就店铺的市场调研与预测、商品的规划与设计、商品最优陈列、把握价格玄机、促销艺术的运用、提供优质的顾客服务以及绩效的评估与提高，对店铺销售管理展开全面系统的论述，主旨在于针对整个店铺业态，全面科学地论述现代商业店铺的销售设计和营运策略，以期对店铺经营者和店铺理论界做出力所能及的贡献。

本书具有以下几个特点：

1. 全面系统。本书从商业经营的角度对店铺销售管理的形式和各个方面都尽可能地详细说明，从店铺的角度对销售运作进行了全方位的论述。

2. 具体问题具体分析和理论联系实际。针对不同的条件对现代店铺的销售管理活动做出确定性和特色性的阐释，具有较强

的可操作性。

3. 力争做到体例合理，叙述严谨，贴近大众，雅俗共赏。本书结合店铺销售管理的理论与技巧，穿插了较多的具有针对性和实用性的案例，极富启发意义，可供不同层次的读者借鉴。

理论不是一成不变的。世界在变，市场在变，顾客也在变，店铺所面临的是瞬息万变的市场环境。不停地学习与研究新问题，尤其是在实践中永远保持清醒的头脑、敏锐的洞察力和随机应变的能力，不断总结经验加以改进，应该是每个店铺经营者者的追求。这是时代的需要，也是店铺发展的需要。

由于编者水平有限，难免出现错漏之处，在此敬请读者批评指正。

最后，本书在编写过程中，借鉴了其他店铺理论的研究成果，在此一并表示感谢！

目 录

第一章 店铺市场调查与预测

第一节 店铺市场调查	2
一、店铺需要市场调查	2
二、店铺市场调查的一般程序	3
三、店铺市场调查的具体内容	7
四、店铺市场调查方法	10
五、基于市场调查的店铺信息系统	14
第二节 店铺市场分析	21
一、顾客的需求及购买行为分析	21
二、竞争者分析	30
三、政策与法规分析	34
第三节 店铺市场预测	38
一、当前市场需求预测	39
二、未来市场需求预测	41

第二章 有效的商品规划

第一节 明确商品分类	48
一、商品分类的原则	48
二、商品分类的依据	49
三、如何进行商品分类	54

2 店铺销售管理

第二节 确定商品结构	55
一、商品结构述要	56
二、影响商品结构的因素	58
三、合理商品结构的积极作用	59
四、确定商品结构的要点	60
五、利用商品目录规范商品结构	62
六、商品结构的优化	64
第三节 商品组合合理化	67
一、商品组合的基本认识	67
二、商品组合的分析与评价	70
三、保持最佳的商品组合	76
四、商品组合的意义	78
五、影响商品组合的因素	79

第三章 商品的最优陈列

第一节 理解商品陈列	82
一、成功的商品陈列	82
二、商品陈列合理化原则	83
三、多样化的商品陈列类型	87
第二节 科学的商品陈列	90
一、商品陈列的常用工具	90
二、规划科学的商品配置表	93
三、商品陈列的方法	99
四、商品陈列的技巧	108
五、让商品陈列更具科学性和艺术性	112

第四章 把握商品定价的玄机

第一节 商品定价的目标与程序	120
-----------------------	-----

一、商品定价的影响因素	120
二、商品定价的目标	124
三、合理的商品定价程序	128
第二节 商品定价的方法与策略	130
一、商品定价的方法	130
二、商品定价的策略	134
三、新开店铺的商品定价策略	141
第三节 商品价格的动态调整	143
一、动态调整的意义	143
二、商品价格的主动调整	144
三、商品价格的被动调整	153

第五章 商品推介与成交

第一节 正确对待顾客	158
一、分辨顾客的类型	158
二、判断顾客的购买动机	164
三、学会接待不同类型的顾客	168
第二节 迎合顾客	175
一、营造良好的购物氛围	175
二、令顾客满意的接待	181
三、令顾客心动的语言技巧	188
第三节 促成商品的成交	193
一、介绍商品的几种方法	193
二、六类商品介绍技巧	199
三、有效处理顾客异议	209
四、最后的成交	219

第六章 促销艺术的运用

第一节 认识店铺促销	234
一、关于店铺促销	234
二、促销利弊谈	239
三、店铺促销的实施步骤	244
第二节 建立有力的促销组合	247
一、店铺人员促销	248
二、店铺广告促销	251
三、店铺公关促销	262
四、店铺销售促进	268
第三节 店铺促销方式的选择及运用	269
一、免费促销	269
二、价格促销	273
三、优惠促销	278
四、竞赛与抽奖促销	287

第七章 提供优质的顾客服务

第一节 了解顾客服务	292
一、顾客服务的内涵	292
二、顾客服务要诀	300
第二节 谋求高品质服务质量	305
一、关于服务质量	305
二、服务质量低下的常见原因	310
三、如何改进服务质量	312
第三节 重视顾客抱怨	318
一、必须重视顾客抱怨	318
二、寻找顾客抱怨的根源	320

三、有效预防顾客抱怨.....	323
四、妥善处理顾客抱怨.....	326

第八章 店铺绩效评估

第一节 店铺绩效评估综述.....	332
一、店铺绩效评估标准.....	332
二、店铺绩效评估指标.....	333
第二节 店铺绩效评估的实施.....	340
一、店铺绩效评估的程序.....	340
二、科学的绩效评估方法.....	343
三、店铺绩效评估实际操作.....	346
第三节 提升店铺销售管理绩效.....	352
一、提升店铺销售管理绩效的途径.....	353
二、提升店铺销售管理绩效的策略技巧.....	357
参考文献.....	363

第一章

店铺市场调查与预测

店铺经营活动最关键的环节就是销售。要在销售方面取得成功就必须对顾客、竞争对手以及市场有比较透彻和深入的了解。因此，对店铺周围的环境、顾客行为、商品销售趋势、商品价格、促销效果等情况进行调查和预测，是店铺在经营过程中制定满足顾客需求的经营策略和计划必须注意的事项。惟有进行全面的市场调查与科学的预测，才能制定有效的营销策略，保证店铺的正常运营。

第一节 店铺市场调查

店铺市场调查是获取来自市场第一线的详实资料的直接途径。市场调查内容包括顾客基本情况、竞争对手主要情况以及商圈内的基本状况等与店铺紧密相关的方面。在进行调查活动之前,要依据调查的目的确定调查内容、调查程序、调查方法以及确立信息系统。

一、店铺需要市场调查

店铺的市场调查之所以必要,是因为它可以减少店铺的经营风险。如果没有调查,店铺进行决策时只能以少量的和不系统的信息为依据。这样进行的决策由于准确度不高,会使店铺承担较大的风险。

经营决策所涉及的风险大小决定了店铺市场调查的深浅程度。例如,如果一个百货商店准备扩大规模,它所面临的风险就比较大;而如果它正在决定是否要增加经营小型家电,它所面临的风险就很小。在前一种情况下,店铺也许会用几个月甚至更长的时间花上万元资金去实施调研;而对于后一种情况,店铺通常花少量经费和时间即可做出决定。

店铺各种计划和方案能够顺利施行的一个重要条件是必须连续不断地进行市场调查。如果店铺的市场调查不是连续不断地进行,它就不能为长期战略计划服务,不能把握长远利益。

许多零售企业在评价战略战术时,由于费用、时间和调研能力的限制,经常依靠非系统的调查。以下是一些典型的例子:

1. 延续过去的做法（如“我们一向以这种方式销售，没必要改”）。

2. 仅凭直觉（如“我认为可以订1箱这种商品，在春节前以100元的单价卖出”）。

3. 根据几个人的感觉（如“几个顾客都说我们的价格太高，我们应该定低一点，这样才能让顾客更满意”）。

4. 假设以前的趋势会继续（如“电脑的价格已经跌了5%，我们再等一段时间订货就能比现在订货的店铺赚得更多”）。

5. 模仿他人做法（如“这种商品在别处都销得不错，我们也应该进些货”）。

很多情况下，店铺缺乏竞争力就是由这类非系统调研造成的。

二、店铺市场调查的一般程序

市场调查是一项较为复杂、细致的工作。为了保证市场调查的质量，使整个调研工作有节奏、高效率地进行，必须加强组织工作，合理安排市场调查的程序。

（一）确定调查目的

店铺在进行市场调查之前必须先确定调查目的，即明确为什么要进行此项调查，通过调查要了解哪些问题，调查结果的具体用途。在实际工作中，市场调查人员设想的市场调查，开始往往涉及面很宽，提出的问题也比较笼统。因此，先进行初步调查，通过初步调查找出市场的主要问题是必要的。如店铺在经营过程中，出现商品销售额持续下降现象，就需要对商品货源、经营的商品结构、服务质量、消费者购买力，以及促销等方面予以调查。它大致包括以下四个方面的内容。

4 店鋪銷售管理

1. 提炼主题

市场调查涉及面比较广，调查人员对定价、促销、产品开发等一般性的、大范围的知识背景比较熟悉，但以此作为调查主题，范围过大，需要进一步提炼，将调查主题提炼到一个较窄的领域，把握住调查的侧重点。

2. 选择目标

市场调查的目标具有多重性，在具体实施调查时还要转化为具体的目标。这些具体目标通常以研究问题的形式出现，将决策者所需信息的内容充分地表现出来。

3. 形成适当假设

确定了调查的具体目标后，就要针对市场上各种可能的情况形成一些适当的假设。不管假设是否成立，都会帮助研究者达到市场调查的目的。假设有两种形式：

- (1) 可以根据正规研究资料判断的陈述性假设；
- (2) 对要调查的各种可能的行动方案假设，目标是选择最合适的方案。

总的来说，为使资料的收集工作有较大的依据性，除了简单的事实收集研究不一定需要假设外，大多数市场调查都需要假设。

4. 识别所需信息

识别调查所需信息这项工作常被调查者忽视，实际上它对于设计问卷或调查提纲并保证达到研究目的有重要意义。另外，这项工作在调研初期就开始，并不局限于要等到作研究假设之后再行进行，同时，在调查过程中有时还要根据实际情况进行调整。

(二) 实施调查

实施市场调查有两个步骤：

1. 制定调查方案

调查方案中除调查主题外, 主要包括以下内容:

(1) 决定收集资料的来源和方法。如:

- ①确定调查资料——调查收集什么资料。
- ②确定调查方法——用什么方法进行调查。
- ③确定调查地点——在什么地方进行调查。
- ④确定调查对象——由谁提供资料。
- ⑤确定调查时间——什么时候调查最合适。
- ⑥确定调查次数——一次调查或多次调查。

(2) 准备调查表格。如设计收集第一手资料的调查提纲或调查问卷, 以及调查所需的记录表、统计表等。调查问卷的设计并无一定的格式和规则, 而是根据常识和经验来设计的。询问表的内容设计会随调查方式的不同和选择询问问题的类型不同而有所不同。

(3) 抽样调查设计。在市场调查普遍采用的是抽样调查, 所以在市场调查的方法确定后, 在实地调查前, 调查人员应该设计决定采用何种抽样方法进行抽样, 选择被调查者、抽查的对象(或单位), 以及确定样本的大小。例如, 确定抽查的对象是消费者个人或是某个企业, 是在合同单位中抽查还是包括非合同单位, 是选择在合同单位中按大型、中型、小型企业分类随机抽样, 还是在合同单位中用简单随机抽样法抽取样本, 选择抽查对象。

决定了抽样方法、对象和样本大小后, 为保证调查质量, 参加实地调查的人员必须严格按照抽样设计的要求进行抽查。

2. 实地调查

按确定的调查对象、调查方法进行实地调查, 收集第一手资料。实地调查工作的好坏, 直接影响调查结果的正确性。所以必须重视与做好现场调查人员的选择和培训工作, 以保证实地调查

顺利、有效地进行。

(三) 后期处理

收集到了调查的信息资料后，并没有完成调查工作，还有一个后期处理过程。后期处理工作是调查能否成功的一个关键因素。主要有以下几个步骤：

1. 资料的编辑整理

对收集到的调查资料，首先须检查其是否有误差。产生误差常常是不可避免的，原因一般有两种：一种是抽样误差，它是因由样本结果推算总体而产生的误差；另一种是非抽样误差，比如，统计计算错误，调查表内容设计不当，谈话记录不完整，访问人员的偏见，被调查人员回答不认真等所造成的误差。这些错误资料均须剔除。其次，为确保所收集的信息资料的真实与准确，还要对信息资料进行评定，即审核其根据是否充分，推理是否严谨，阐述是否全面，观点是否成熟。

2. 资料的分类

即将经过编辑整理的资料进行分类编号，以便查找、归档、统计和分析。分类编号对于应用计算机处理资料的店铺来说，更是必不可少的。

3. 资料的统计

为了便于利用和分析，还需要将已经分类的资料进行统计计算。

4. 资料的分析

对前面经过处理的数据和资料进行分析并得出结论。

5. 制定调查报告

根据调查所得出的结果及其分析结论和建议，制定详实的调查报告，以便作决策时参考。调查报告的内容一般包括以下几个方面：调查报告摘要或概述；调查的目的和范围；调查结果分析