

MENDIANXIAOSHOUYUFUWU

门店销售

苗青 罗可 编

与服务



中国纺织出版社

MENDIANXIAOSHOUYUFUWU

门店销售

苗青 罗可 编

与服务



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是特为门店经营和销售服务人员所写的第一本书,全面介绍了门店经营、销售、服务三部曲。以步入式结构,为您展现了门店经营、人员、销售及服务的基本理论和方法,不论您是“街角门店”经营者,还是大型连锁门店的管理人员,或是门店一线人员,都会从中找到门店经营的基本面,从中得益。

图书在版编目(CIP)数据

门店销售与服务/苗青,罗可编. —北京:中国纺织出版社, 2004.1

ISBN 7-5064-2768-0/F·0391

I. 门… II. ①苗…②罗… III. 商店—商业经营
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 122859 号

特约编辑:王文仙 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

三河新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10.375

字数:240千字 印数:1—7000 定价:21.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

《电子情书》，相信大多数人都已经看过。除了汤姆·汉克斯和梅格·瑞恩的浪漫爱情故事之外，您是否还记得福克斯书业最新连锁店和凯瑟琳的“街角书店”的残酷竞争呢？福克斯书业的最新连锁店与“街角书店”仅几街区之遥，福克斯书店由于实力强大，有价格折扣，有详细的图书目录，而且还提供咖啡饮用。而凯瑟琳的小书店是由母亲那一代继承下来的，已经经营了40多年，并且已经是社区的一部分，竞争使得凯瑟琳小店面临倒闭的边缘。我们暂且不去考虑影片中的结局，“街角书店”与福克斯书业连锁店现象正是大型门店和小型门店的映射。

不论是大型门店还是小型门店，例如“街角小书店”，如何在竞争中站稳脚跟，找到自己的目标群体，而不是采取影片中的消极反抗，召集媒体或者社区群众来抗议大型门店的到来，这样做的结果必然是徒劳的，因为我们是无法挡住商业革命车轮的前进。因此，我们必须用科学的方法进行经营。

当你决定要进入门店经营业时，要先花一些功夫进行一番市场调研，进行商圈调查、选址、市场定位和门店设计。在进行市场调研时，要重点了解竞争对手的商品组合，尽量避免与那些大型的“品类杀手”有相同的商品定位组合，避免你的敏感性商品的价格幅度高过折扣门店或者特级市场10%~15%。要明确在与竞争对手进行竞争时，努力的方向是什么呢？例如大型门店往往会就某些中低档的商品进行大批量的采购，然后以低于小型门店商品进价的价格进行特价促销，而这个时候，身为小型门店的业主所能做的，就是

放弃这一部分商品，向大型门店服务不到位的、利润更高、品种较少的高档商品的区域进行努力。

增加互补性商品的销售，同时注意门店人员的选拔、培训和任用，扩大门店在某些商品方面的培训。要想成为一名优秀的门店销售人员，必须对销售工作有新的认识，不能停留在狭义的传统观念里，以为等顾客上门后，才是打招呼、贩卖商品的时刻。广义来说，一位受过良好训练的门店人员，除了自己的服装、仪容、礼貌之外，还需要具备专业的商品知识，只要顾客视野能及的任一角落，都应包括在销售的范畴里。卖场环境的整理、商品陈列技巧的运用，乃至对销售工作应具备的管理知识等都是现代门店人员必备的条件。

现代门店竞争，另一个重要方面就是服务领域的竞争，服务营销已经是我们目前面临的一个关键性问题。应考虑增加门店服务项目，提高服务质量。例如影片中的街角书店，她们的营业员都在该店工作很多年，甚至几十年，在某些专业上具有一定的水准，而大型连锁折扣门店的门店人员，由于门店的快速增长，普遍存在对于商品不熟悉和对整个专业的不了解。另一方面，你的门店的相关服务不仅能够巩固你的固定顾客群体，也将为你的日常销售增加相对丰厚的利润。影片中当街角书店即将关闭的时候，有多少小区内的居民在感慨自己的童年是在这里度过的，他们还希望让自己的下一代在这个小店的指导下度过。因为，街角书店销售的不是折扣的图书，关键是小店对于孩子们的热爱和关心，他们能够引导孩子走上正确的道路，而连锁折扣店是没有精力去为一两个小朋友而改变自己的经营定位的，也没有过多的精力去关心和爱护这些孩子。这就是街角书店应当确定的经营和发展方向，也是很多小型独立门店在大型连锁门店来临时应当注意的事情。

本书谈到的门店主要包括百货店、普通超市、大型综合超市、便利店、专卖店五大主要零售业态。

百货店

经营几条产品线。每一条线都作为一个独立的部门，由一名进货专家或商品专家管理，像我国传统的百货公司等。在某些城市和国家，百货店已进入零售生命周期的停滞期，它不仅面临新业态的激烈竞争，同时自身的交通拥挤、停车场不足，及中心城市退化等原因，都使其吸引力日益减弱。目前的百货店正在进行一场“东山再起”之战。

超级市场

是一种相对规模较大、低成本、低毛利、高销量、自助式的零售组织。其经营利润占销售额的 10%~15%，而超级市场一直受到创造性的竞争者，如便利店、折扣店、超级门店的沉重打击。超级市场从开设大型商场、增加产品品种（一般营业面积在 2000 平方米左右，品种超过 12000 种）、采用私人品牌、减少对全国性品牌的依赖等来扩大其销售量。

专业门店

经营的产品线单一，而该单一产品线所含的花色品种却较多。如运动用品店、家具店、花店、书店等。据分析，未来超级专业门店的增长将很快。主要分为：单线门店、有限生产线门店、超级专业门店等。

便利门店

面积相对较小，位于住宅区附近，营业时间长，经营周转快的

方便商品，毛利率较高，通常为 18%~20%。

折扣门店

出售标准商品，价格低于一般门店，薄利多销，销量大，它提供最流行的全国性品牌。主要出售民生必须用品，以最低销售价格吸引顾客，只提供很有限的顾客服务，面积在 500~1500 平方米之间，有些小型折扣店的面积仅为 200 平方米。

仓储式（或量贩店）会员制商场

是在其他零售业贸易额上升时，在低价位、高数量的缺口上扑面而来。主要特点是低成本、低毛利；主要为小企业以及政府机构、非营利组织及某些大公司服务兼及家庭顾客的消费；采用走动式管理；不送货，不赊账，一般为现金交易；同时有一套完善的电脑系统支撑；采用中央采购、中央结算的连锁经营方式；它主要建在城乡结合处交通比较便利的地方；营业面积在 5000~15000 平方米之间，有大型的停车场、宽敞而舒适的购物环境，装饰朴素、实用、大方。其代表公司有沃尔玛、万客隆等。

本书提到的门店人员主要负责售卖商品及有关的各项活动，是与顾客接触的前线人员。他们分别是店务管理人员、收银员。

1. 店务管理人员。负责管理所有与销售及店铺有关的事务。不同类型的零售店铺内，可能会有不同的职位名称及人事机构，但一般来说，我们可按照其权力及职责范围做出以下分类：

分店经理/店务经理；

楼面经理/楼面主管；

部门主管/部长；

售货员/店务员。

一间零售店成功与否，售货员可说是扮演着重要的角色。售货员是零售店内的最前线职员，直接与顾客接触，进行售卖工作。在不同的零售店内，售货员的工作范围可能有些不同。

2. 收银员。主要负责收取顾客的付款，以完成整个销售过程。有些店铺会雇用专职的收银员，而有些则由售货员轮流担任收银的工作。

在此书的编写过程中，得到了很多前辈的指教和朋友们的热心帮助，他们是崔江艳、马可、王梅、张越等作者。崔江艳参与编著第一章；马可、王梅参与编著第五章。张越参与编著第六章。在此一并表示诚挚和衷心的感谢。本书在准备和写作的过程中，参考了国内大量的有关书籍资料，是站在前人的肩上完成的。此外，还要感谢中国纺织出版社的编辑以及其他为本书的出版做了大量工作的同志，正是由于他们的努力，本书才能顺利地与读者见面。由于时间仓促和水平有限，不免有所疏漏，诚请读者谅解并予以指正。

笔者

于华威雅居

目 录

第一篇 吸引顾客“眼球”，拉开门店经营序幕——门店经营篇

第一章 门店选址面面观 (2)

门店经营的“箴言”：“Location, location and location.”（店址，店址，还是店址。）选址不是万能的，但没有仔细的选址是万万不能的。

第一节 门店的商圈考察 (4)

第二节 门店的商圈分析 (13)

第三节 选址原则和策略 (19)

第二章 门店定位法则 (26)

定位是门店全部特色的最高概括，它包含了整个门店的经营理念、经营模式、经营思路以及经营实践，不是简单地说一个门店是高档、中档，还是低档。

第一节 感知门店定位 (27)

第二节 将定位进行到底 (31)

★门店商品定位 (32)

★门店价格定位 (36)

★门店促销定位 (37)

★门店服务定位 (39)

第三章 门店形象设计与商品的陈列 (42)

松下幸之助：“要不时创新、美化商品的陈列，这是吸引顾客登

门的秘诀之一”。

第一节 擦亮门店的脸	(42)
第二节 让门店的商品陈列更具吸引力	(48)
第三节 艺术化的商品陈列	(50)
第四节 让你的商品陈列有章可循	(55)
第五节 门店商品陈列的黄金法则	(58)

第二篇 提升门店的生命力——门店人员篇

第四章 脱颖而出的门店人员形象	(64)
-----------------------	------

训练门店人员成为全时的作者，销售自己，销售商品，销售门店，销售企业。

第一节 有礼走遍天下——认知销售服务礼仪	(67)
第二节 专业形象塑造三部曲	(80)
第三节 门店人员的培训	(91)

第五章 门店人员积极的心态	(106)
---------------------	-------

观念决定心态，心态决定行为，要有好的门店人员，就要先建立门店人员正确的心态。

第一节 门店人员，找准你的角色	(107)
第二节 门店职业心态的十项修炼	(114)
第三节 行动起来，调整心态	(121)
第四节 成功的门店服务人员应具备的素质	(128)

第六章 门店人员全面控制和管理	(135)
-----------------------	-------

卓越的公司并不热衷于战略规划与庞大的机构设计，而是先找对人，再决定做对的事。——《基业长青》柯林斯

第一节 门店人员激励之源	(137)
--------------------	-------

第二节 如何激励门店人员	(144)
--------------------	-------

第三篇 帮助顾客做出“决定”——门店销售篇

第七章 门店销售策略	(155)
------------------	-------

《孙子兵法·谋略篇》中提到：“用兵之道，攻心为上，工程为下；心战为上，兵战为下。”攻心战术运用得法，可以得到事半功倍，巧夺天工之效。

第一节 以商品组合来盈利	(158)
--------------------	-------

第二节 让顾客心动的价格策略	(171)
----------------------	-------

第三节 全方位的促销让门店魅力无穷	(193)
-------------------------	-------

第四节 门店促销策略集锦	(210)
--------------------	-------

第八章 门店人员销售的技巧与方法	(228)
------------------------	-------

门店人员无法选择顾客，只能选择做得比别人更好，在所有的门店中，你的门店是顾客最好的选择吗？要让你成为顾客心中的第一品牌，让顾客在你的身边流连忘返。

第一节 销售前奏：现代门店的顾问式销售	(229)
---------------------------	-------

第二节 销售协奏：先入为主——成功沟通	(235)
---------------------------	-------

第三节 销售变奏：接近顾客	(244)
---------------------	-------

第四节 销售进行曲：直面顾客	(252)
----------------------	-------

第五节 销售圆舞曲：促成成交	(259)
----------------------	-------

第四篇 赢得顾客心——门店服务篇

第九章 顾客异议处理实战技巧与策略	(270)
-------------------------	-------

当顾客不满意时，4%的顾客会说出来，96%的顾客会默默离开，90%的顾客会永远也不买这个品牌或关注这家商场，这些不满

目 录

意的顾客会把这种不满传递给 8~12 个顾客。这 8~12 个顾客还会把这个信息传递给 20 个人。

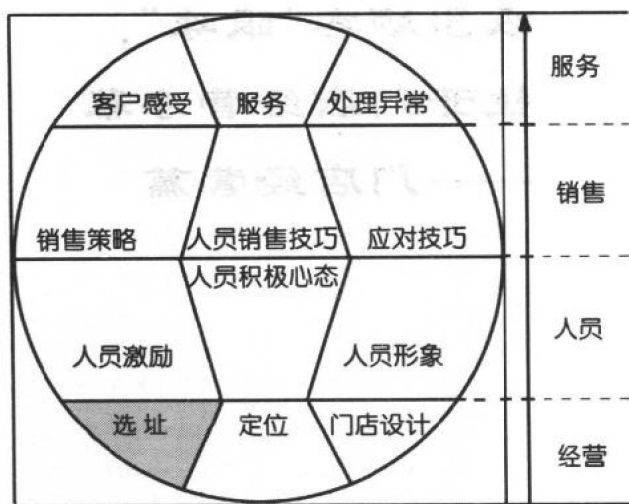
第一节 顾客的抱怨是珍贵的情报	(270)
★顾客的抱怨是珍贵的情报	(271)
★顾客在抱怨什么	(272)
★处理顾客异议的原则	(275)
★对顾客异议答复的最佳时机	(277)
第二节 顾客异议处理全攻略	(278)
★忽视法	(279)
★补偿法	(280)
★反推法	(281)
★询问法	(282)
★间接处理法	(283)
★直接否定法	(285)
第十章 关注顾客感受	(287)
商品不是惟一，但是门店服务却可以透过创造力而成为惟一， 通过优质的门店销售服务，充分展现门店的生命力，使实现本次销 售的终点就是下次销售的起点。	
第一节 真心诚意的“金牌服务”	(287)
第二节 得友、得生意——创造顾客满意	(299)
参考文献	(314)

第一篇

**吸引顾客“眼球”，
拉开门店经营序幕
——门店经营篇**

第一章 门店选址面面观

门店经营的“箴言”：“Location, location and location.”（店址，店址，还是店址。）选址不是万能的，但没有仔细的选址是万万不能的。



流传在门店经营业的这句箴言一定程度上反映了店址对一个门店经营状况的重大影响力。对门店而言，门店地理位置是形成零售企业市场竞争能力的一个重要因素，门店地理位置的优劣也往往影响到客流量的高低、商品销售额的多少。不管是经营小规模门店，还是经营大规模连锁超市，门店选址都是门店经营的第一步。如何稳健地跨出第一步，首先要学习身边那些成功门店的选址经验。

洋品牌“家乐福”自1995年进入中国市场以来，短时间内便在北京、上海和深圳三地开设了卖场，到2002年底，已经在15个城市里发展了27个卖场，转眼在中国各个消费中心城市随处可见“家乐福”（“Carrefour”）的标志。“Carrefour”的法文意思就是“十字路口”，恰恰是这个“十字路口”，体现了家乐福的选址策略和标准——所有的店都开在了路口，巨大的“家乐福”招牌很远就可以看得一清二楚。如此投资巨大的门店，当然不会是随心所欲地想出店址，其背后有精密和复杂的计算，有巨大的工作量和精辟的理论依据。这些都是我们学习的重点。

家乐福运用了经典的零售学理论，遵循了门店选址的三个原则。

第一，门店的商圈考察

商圈内的人口消费能力。由于目前中国没有成熟的GIS人口地理系统可利用，所以店家不得不借助市场调研公司的力量来收集这方面的数据，也可以利用本公司专业部门和内部选址人员到市场中搜集数据，在收集到相关数据后，需要对这些数据进行进一步的细化，计算详尽的人口规模和特征，计算不同区域内人口的数量、密度、年龄分布、文化水平、职业分布、人均可支配收入等指标。家乐福的做法还会更细致一些，根据这些小区的远近程度和居民可支配收入，再划定重要销售区域和普通销售区域。

第二，商圈分析：研究这片区域内的城市交通和周边的商圈竞争情况

如果未来店址的周围有许多公交车，或是道路宽敞，交通方便，那么销售辐射的半径就可以大为放大。例如家乐福上海古北店周围

的公交线路不多，家乐福就租用公交车定点在一些小区间穿行，方便这些离得较远的小区居民上门一次性购齐一周的生活用品。

未来潜在销售区域会受到很多竞争对手的挤压，所以家乐福也将未来所有的竞争对手计算进去。传统的商圈分析中，需要计算所有竞争对手的销售情况、产品线组成和单位面积销售额等情况，然后将这些估计的数字从总的区域潜力中减去，未来的销售潜力就产生了。但是这样做并没有考虑到不同对手的竞争实力，所以有些门店在开业前索性把其他门店的优缺点摸个透彻，以打分的方法发现他们的不足之处，比如环境是否清洁，哪类产品的价格比较高，生鲜产品的新鲜程度如何等，然后依据这种精确制导的调研结果对其进行具有杀伤力的打击。

第三，运用适合的选址策略，制定制胜的选址策略

选择门店位置时，既要进行定性分析，又要进行定量测算，是一件复杂而又耗费精力的事情，要做好选址工作，需要制定多种有效策略。家乐福在中国的选址中，绝大部分采用了地理位置细分策略：地理位置细分策略是指对气候、地势、用地形式及道路关联程度等地理条件进行细微分析后，对门店位置做出选择的策略。

第一节 门店的商圈考察

★ 何谓商圈

对门店周围的商圈考察是决定店址的一项比较重要工作。那么何谓“商圈”呢？商圈是门店能够吸引顾客到门店购物的有效距离。

商圈一般被划分为3层：

主要商圈 (primary zone)：主要商圈是指占门店总顾客量的60%~65%的顾客所在的区域；

次要商圈 (secondary zone)：次要商圈通常会产生门店20%的销售额；

外层商圈 (tertiary zone)：外层商圈属于顾客极少光临的区域范围，销售额仅占门店日常销售的10%~15%。

★ 影响商圈形成的因素

☆ 门店内部因素

(1) 门店规模。门店规模一般与商圈大小呈正比例关系。门店规模大，其市场影响力强，从而有利于扩大其销售商圈。当然，门店规模并非越大越好，应保持在与商圈购买力相适应的规模之内。

(2) 商品经营重点与性质。不同的经营内容会有不同的商圈，一般来说，以经营日用消费品为重点的百货门店，其商圈较小；而以经营选择性较强、价值较为贵重的商品作为重点的百货店，如以家用电器、服装、黄金饰品作为重点的门店，其销售商圈较大。

(3) 门店经营水平及信誉。一个营销水平高、信誉好的门店，由于其具有较高的知名度和美誉度，可以吸引许多慕名而来的顾客，因而可以扩大门店的商圈。

通过对影响门店商圈因素的分析，可以得出如下结论：

(1) 门店业种和业态不同，其商圈大小也不相同。如专卖店、便民超市多为销售单一商品或居民日常生活用品。其商圈区域较小，只有基本商圈，一般不存在次要商圈，而大型百货门店和大型超市