

商店经营的成功，店长起着关键作用。

店长 如何提升业绩

DIANZHANG RUHE TISHENG YEJI

李平贵 黄宪仁 编著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

店长 如何提升业绩

DIANZHANG RUHE TISHENG YEJI

李平贵 黄宪仁 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

原著作名：《店长如何提升业绩》

作 者：李平贵 黄宪仁

本书中文繁体字版本由宪业企管顾问有限公司在台湾出版，今授权电子工业出版社在
中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何
机构与个人不得以任何形式进行重制、转载。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-6377

图书在版编目（CIP）数据

店长如何提升业绩 / 李平贵，黄宪仁编著. —修订本. —北京：电子工业出版社，2015.2
ISBN 978-7-121-25387-4

I. ①店… II. ①李… ②黄… III. ①商店—商业经营 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 009712 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.75 字数：282 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版

2015 年 2 月第 2 版

印 次：2015 年 2 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发
行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

随着社会的进步与发展，产品同质化日趋严重，完全依靠产品质量取胜的时代已日渐远去。在竞争激烈的零售业里，依靠促销来进一步强化竞争力，显得尤为重要。

所谓商店的促销，泛指零售企业借助人员或非人员方式，使用促销方法，推动各种促销活动，向顾客传达商品信息，营造顾客的良好感觉，对产品产生信任感，进而采取购买行为的促销活动。

商店采取静态经营，“坐而等”顾客上门的经营方式，已经不适合现今的社会，商店必须“起而行”，促销才能成功。各种零售企业研究专家都可证明，强有力的促销活动，正成为零售企业克敌制胜的法宝。可以说，做好商店的管理和促销，就能成为 21 世纪的“零售大赢家”。

要实现商店经营的成功，店长的经营管理其实居于关键地位。店长不仅要懂得商店的管理，还要懂得商店的经营、促销，本书专门介绍了店长应懂的各种促销技巧。本书上市后，获得许多店长的好评。此次是 2011 年再版增修，增加了更多成功案例，希望经营者、店长阅读后，对商店经营的促销技巧有所领悟，并灵活运用，在商场经营中获得可观的利润。

目 录

1	零售企业促销的功能	1
2	容易进入的商店，顾客才易于购买	6
3	维持商品线完整，才有利于顾客购买	8
4	是顾客希望前往的商店，才有集客力	11
5	用商店数据说话	13
6	提升营业额的四方法	23
7	设定商店目标额	28
8	店前行人流量少的店，应如何改进	32
9	营造热闹气氛的陈列销售	35
10	有计划的促销活动	38
11	确定促销目标	41
12	要掌握促销计划因素	47
13	商店促销活动的检讨改善	50
14	因应竞争者的促销时机	57
15	卖场促销业绩的评估项目	60
16	卖场本身运营状况评估	63
17	卖场的折扣促销	66
18	卖场的退款促销	72

19	卖场的赠品促销	77
20	卖场的兑换印花促销	82
21	卖场降价要讲求时机	87
22	开展外出销售来弥补业绩	91
23	卖场抽奖促销	96
24	卖场有奖竞赛促销	102
25	卖场内 POP 宣传促销	107
26	卖场联合促销	112
27	现场展示促销	115
28	现场表演促销	121
29	卖场如何善用巡回流动促销	126
30	善用促销时机	131
31	顾客参与式促销活动	136
32	如何打造零售企业品牌	140
33	把握顾客的换购时机	145
34	卖场如何善用文化促销	151
35	改变店铺商品的陈设方式	154
36	如何施展价格促销的魔法	157
37	营造欢乐效果的卖场促销	166
38	借用名人促销	168
39	设法开发独特商品	174
40	用服务礼仪打动顾客的心	177
41	加强在卖场推荐商品的技巧	180



42	有效回答顾客的疑问·····	184
43	商品陈列应有季节性变化·····	186
44	妥善处理顾客冲突·····	190
45	强化商品陈列,吸引年轻顾客光顾·····	195
46	店铺招牌可创造商店个性·····	198
47	善用橱窗设计促销·····	202
48	加强服务促销·····	207
49	树立卖场良好的形象·····	212
50	加深顾客入店瞬间印象·····	217
51	重视顾客才会产生利润·····	220
52	全体店员都加强服务·····	224
53	提高服务质量·····	226
54	追踪顾客案例介绍·····	229
55	促使老顾客介绍新顾客·····	232
56	建立良好的顾客管理制度·····	235
57	服务一定要真诚·····	238
58	要服务先记住顾客姓名·····	241
59	提高顾客满意度·····	243

零售企业促销的功能



提升业绩技巧

商店举办促销，不仅可以促进销售，还可以提升商店营业额，更可以塑造良好的商店形象。商店销售必须善用促销，以往“酒香不怕巷子深”的心态，已不适用于竞争激烈的社会。

有句俗话叫做“酒香不怕巷子深”，意思是说只要企业的产品质量好，顾客会自动会送上门，根本不用将资金浪费到无用的产品宣传和促销中去。

好的产品是一件制胜的法宝，但如何让这件法宝大放异彩，却不是轻而易举的事。更何况在产品极其丰富的现代社会，酒香也怕巷子深，好的产品还需要好的营销策划。只有借助优秀的营销方案，才能够将优秀的产品植入顾客心中，成为顾客乐意接受的畅销产品。

由于社会生产和经济的飞速发展，顾客的收入正在逐步提高，他们已经不再满足于得到质量合格的产品，而是越来越重视产品的品牌，而且收入越高者越重视品牌。因此，创建一个优秀的品牌，然后再以正确的营销手段开展市场营销，已经成为所有企业吸引顾客的重要课题，产品营销也因此成为企业经营的核心内容。

在企业营销中，商品促销作为沟通企业和顾客的桥梁，其成效对于企业具有十分重要的意义。顾客在购买商品时，看重的不仅仅是产品质量的优劣、价格的高低和使用性能的好坏，而且将所购买的商品看做显示自己与众不同的个性特征、突出自我形象的外在体现。也就是说，购买的商品



可以体现顾客自我，并促使实际的自我向理想的自我转化。

因此，企业想要诱导顾客购买商品就有必要借助商品促销策略来加强商品的销售力度，促使顾客认可、接受并购买本企业的商品。这正是我们所提出的“酒香也要好营销”的道理。

有一年，美国某果园种植的苹果由于受到冰雹和霜冻的交替侵袭，苹果的表皮出现了许多斑点，市场销售情况非常不乐观，长期和该果园打交道的水果经销商布朗甚至打算改行做别的生意。

但是，布朗想到经过霜打的蔬菜比一般的蔬菜更甜、更好吃，也许这种苹果吃起来也会有同样的效果。于是，布朗立即买来一些表皮有斑点的苹果，亲自尝了一个，结果发现味道好极了。

布朗决定大量订购表皮有斑点的苹果。由于其他水果商都不愿意采购这种苹果，布朗用非常低的价格买到了比往年要多好几倍的苹果。

与此同时，布朗又在各大新闻媒体上大做广告宣传，在广告中声称：“苹果的斑点是被霜冻和冰雹打过的标志，这些斑点证明了这种苹果是生长在寒冷地区的优良品种，这种苹果具有香甜、爽口、清脆的特点，而且虫害少，没有污染，是真正的绿色水果，为您自己和您的家人及亲友选购这种苹果吧！”

广告打出来之后，果然获得了顾客的认同，结果这种苹果竟成为独特的“美味苹果”的代名词，人们都争相抢购。布朗大获丰收，从这一次交易中赚取了几十万美元的利润。

从这个故事我们可以知道，在很多情况下，不少商品的质量非常好，由于种种原因，它的内在质量却一时显现不出来，使人们很难认识和了解这种商品的优秀之处。这时候，就需要经销商采取适当的方法，巧妙地将商品的特点尤其是优点告诉顾客，从而打开商品的销售通道，顺利地将商品推销出去。

如果没有布朗，表皮上有斑点的苹果就有可能卖不出去，烂在果园。布朗的聪明之处，就在于他采取了适当的促销策略，告诉顾客这些带斑点的苹果的特点，并突出了它的绿色保健功能，终于获得了顾客的认可，使其成为众人争相抢购的商品。

由此可见，如果没有商品促销，这些带斑点的苹果也许将永远没有人

接受,成为隐藏在“深巷”中无人问津的滞销货。因此,“酒香”也要会促销,而且更要巧促销。

店铺促销作为零售企业的经营策略之一,对于提升零售企业的营业额、企业的市场知名度等,都具有明显的功效。

“零售企业采取了有力的销售策略之后,促销就可以将商品推进输送管中。”也就是说,店铺促销可以有效地带动商品销售。

零售企业的店铺促销,具有以下功能。

1. 有效传递商品信息

零售企业在开展商品促销时,促销商品的店面广告通常会以各种形式张贴在销售地点的墙壁上、橱窗上、天花板下、楼梯口等处,传达着各种有关促销商品的信息,有利于顾客了解商品的功能、价格、使用方式及售后服务等。因此,商品促销能够起到推销员的作用,甚至被誉为“无声推销员”、“最忠诚的推销员”。

2. 加快商品进入市场的速度

顾客对于商品的认知程度总是要落后一些,当顾客对刚投放市场的新商品还没有足够的了解和做出积极反应时,如果零售企业采取一些必要的促销措施,就可以在短期内迅速为新商品开辟道路。

例如,让顾客免费试用新产品,引起顾客对新产品的兴趣并加深了解,从而提高其重复购买频率。由于店铺促销旨在对顾客进行刺激和激励,所以试用新产品通常只是初步的使用,为了给新产品建立长期的销售,还需要为顾客提供所承诺的各种利益。这就需要借助促销的功能。

3. 唤起顾客的购买动机和购买欲望

店铺促销可以借助各种促销工具,如新颖的宣传、别致的商品造型等形式吸引顾客,使他们停下来,仔细观看商店的各种促销广告,进而对促销的商品产生兴趣,形成购买动机。

有时候,尽管顾客在报纸、电视、杂志等媒体上看到了零售企业的促销广告,但是当他们走进商场面对众多的商品时,很有可能将广告上的促销信息全都忘光了,而在销售地点张贴的各种促销广告,则可以有效地唤起顾客的潜在意识,促使其产生购买动机,让他们根据自己的爱好选购促

销的商品。

此外，大多数顾客进入商店时，面对琳琅满目的商品，不知道自己该购买哪一种牌子的商品。这时候，店铺促销的信息可以给他们提醒，使他们做出购买决策，加速购买行为的发生。

4. 促使顾客建立购买习惯

顾客在购买了促销的商品之后，如果他们觉得比较满意，就会再次购买促销的商品。这时，即使商品不再进行促销活动，但由于顾客已经有了满意的心理感受，他们也会认可促销的商品。如果零售企业希望进一步加大促销商品的市场占有率，可以开展持续的促销计划，让顾客重复购买，建立对这种商品的购买习惯。

一旦顾客建立起对一种商品的购买习惯，他们不仅会重复购买这种商品，而且会加大购买量，从而增加商品的销售量，提高销售额。

5. 有效抵制竞争者的促销活动

当竞争者开展大规模的商品促销活动时，零售企业如果不及时采取针锋相对的促销措施，往往会将好不容易获得的市场占有率拱手让给竞争者，使自己处于不利的竞争地位。

因此，店铺促销是零售企业在市场竞争中抵制竞争者的促销的有效武器。例如，采取降价优惠或增加包装量的方式，可以增强产品对顾客的吸引力，可以稳定和扩大自己的顾客队伍，抵御竞争者的侵蚀。

6. 带动关联产品的销售

店铺促销不仅仅能增加某种品牌商品的销售量，而且能够影响关联产品的销售。

经过调查发现，零售企业在举行商品的促销活动时，往往能够带动关联产品的销售，而且这种带动作用会随着促销商品销售的增加而有所增加。

例如，某自行车专卖店举行促销活动，不仅可以加快自行车的销售，还可以吸引顾客前来购买各种自行车的零配件和其他商品，从而带动与自行车有关的各种产品的销售，如自行车雨衣、车筐、头盔、运动服等。

在美国，有一对生产牛仔褲的夫妇，他们经过数十年的努力，向全世界相继推出了 1 000 种款式的牛仔褲，产品远销英国、法国、日本、西班牙

牙、意大利、澳大利亚……受到了顾客的热烈欢迎，每年的营业额高达几亿美元，被称为美国的“牛仔裤大王”。

这对夫妇在开拓世界牛仔裤市场时，无意中看到美国服装协会的调查数据，其中公布了一个统计数字：裤子和衬衣的比例为 1:3，也就是说顾客在购买 1 条裤子时，还需要另外购买 3 件衬衣和它相配套。于是，他们就按照这一比例大量生产衬衣，结果在 1 年当中，仅在美国市场上就销售了 1 万件衬衣。从此之后，他们又将这一策略推向国外市场，也获得了惊人的成绩。

可见，从顾客的需要出发，把相关联的商品组合在一起，就可以发挥配套促销的威力，使企业获得加倍的利润。

7. 塑造良好的企业形象

店铺促销活动是一项比较复杂的经营活动，一次成功的店铺促销包括许多细小的环节，如促销前的准备工作、促销工具的选择、促销活动的策划、促销广告的传播等，都需要零售企业派专人进行负责，才能达到店铺促销的既定目标。

顾客的满意消费也必将促进企业社会形象的提升，有助于零售企业塑造良好的社会形象、保持与顾客的良好关系。

在美国和德国有一些服装店，为了吸引顾客，特意推出了“形象设计”的服务项目。服装店专门聘请形象设计专家，为每位前来服装店的顾客进行形象设计。由专家根据顾客的身材、气质和经济条件等情况，替顾客出主意、作参考，指导顾客购买什么样的服装、配什么样的领带和饰物、头发做成什么式样才能和服装、身材最为相称，以及穿什么款式的鞋子，才能相得益彰，使服装和配套物品能体现顾客相貌的长处。

这种服务措施出台之后，一时间服装店的顾客如云，并且大都是服装、饰物整套购买，生意非常红火。这种促销措施设身处地为顾客着想，照顾到了人们求美的心理，从扬长避短、掩丑入手，有效地调动了顾客的购买欲望，又带动了饰物（领带等）的销售，也有效地提升了服装店的形象，加强了服装店和顾客之间的关系，可谓一举多得，真正体现了店铺促销的各种功能和价值。

2

容易进入的商店，顾客才易于购买



提升业绩技巧

商店外部设计平易近人；招牌醒目、易于理解；店内经常保持洁净，更容易吸引潜在顾客，增强销售力。



顾客容易进出商店所必须具备的 12 项要件

为确保店面适宜，容易进入，容易购买，必须做到以下几点：

- 经常保持店面清洁；
- 顾客在店面就能了解“销售何种商品的商店”；
- 顾客能透视店内；
- 最好没有门；
- 有多个入口；
- 色彩适当；
- 通道和店内没有斜坡或楼梯；
- 确保屋檐下的高度适宜；
- 店面至店内的通道确保宽度适宜；
- 店面有热闹的氛围；
- 顾客能对店内商品动心。



展现容易购买的商店陈列

展现容易购买和容易进入的商店陈列有不可或缺的共同要件。除“清

洁”、“明亮”、“无斜坡”、“天花板的高度”、“热闹的氛围”等之外，尚有以下 7 项要件：

- (1) 商品内容或材料应标示清楚，更重要的是标示价格。
- (2) 商品的整理与整顿应彻底，使顾客易于观赏与挑选。
- (3) 店内能充分回流，产生磁力效果。
- (4) 注意顾客的视线陈列。
- (5) 在明亮中显示比较性，诉求商品特征。
- (6) 展示商品时，应表现较实物更生动的方式。
- (7) 使用样品时，应采用与实际商品无任何差异的方式。

其中，第(1)项为使顾客决定购买喜欢商品的必备要件，也许不仅如此而已。顾客在购物时自己有预算，故经常以自己的预算比较和决定购买商品，若无比较的价格或材料要件，则必然使机会丧失。若标示价格，则必须有显示价值感的价格设定标示。

就第(1)项而言，若每种商品陈列杂乱，就无法引起顾客观赏的兴趣；色彩搭配也为重要因素，集中同色商品以颜色分类整理，提高顾客注目程度；以推车堆满特价品，并非展现寻找乐趣，而是将重点放置于整理、整顿之中。

第(3)项必与第(6)、第(7)项配合考虑，通道宽阔且不低于 90 厘米，通道的正面要有产生磁力效果的要件，尤其以聚光灯显示更为明亮(暖色系使用白热灯，冷色系使用日光灯的组合，将能使各商品更鲜艳发亮)。或在通道上面装饰，或以 POP 防止冷场(热闹效果显著)，都可提高顾客的回流性。

第(4)项为注意顾客视线的陈列中，高度是关键，容易观看的高度为自地面 100~180 厘米(离开陈列面 50 厘米的位置观看)的范围。容易观赏与容易取得的位置并不一致，易取商品的位置为 60~150 厘米(眼睛或伸臂的高度)，故容易观赏和容易取得商品的高度范围为 80~160 厘米，称为黄金地区。

第(6)及第(7)项也为需要技巧的要件，低价格的商品通过商品组合与展示方法，使商品显出价值感，这是表现专家才能的方法。

关于饮食店的商品样本，经常有样品与实物完全不同的情况，应绝对加以注意。一旦顾客体验到这种情况，就绝不会再度光临。

3

维持商品线完整，才有利于顾客购买



提升业绩技巧

正确掌握市场运营趋势，店内商品线完整，销售额就会提高。

感觉商店的销售额下降时，店长应如何分析呢？

首先，顾客人数减少的原因，可分析销售额，以“顾客单价×顾客人数”来判定。在此情况下，若提高顾客单价或顾客人数等任一项，就能提高销售额。因此，销售额降低时，分析其中任一项即可。

顾客人数减少会使销售额降低。店内商品不完整或缺货、店内气氛不佳、顾客不知所需商品放在何处、没有清洁感或待客态度不佳等，都会使商店的常客减少。

应如何提高销售额？那就是增加顾客人数。

近来观察更新的商店，多数倾向提高顾客单价。原来在路面从事销售的商店，变为在购物中心租用店面时，便会忽视原来销售的商品，而想销售更高级的商品。结果使原来的常客认为高不可攀，不敢再度光临，导致销售额降低。

例如，零售商、一般管理者都希望营造商店的良好形象，以此提高单价。但无商品完整性的卖场，将使顾客失去选择乐趣，形成不易进入的商店。借营造豪华商店，以提高顾客单价，都是从商店立场而言，并非顾客的意见。

为何顾客人数增加，会使销售额增加呢？若顾客第一次购物留下良好印象，再经第二次、第三次的买卖产生更好的印象，就会成为这个商店的

常客。

但前往商店解决销售额下降问题时，应以顾客的观点发现商店的优点，以增加顾客人数，再以口传或传单等形式向顾客诉求本商店的优点。换言之，增加顾客人数即增加支持人数，再从这些人之中选取最好的常客，则顾客单价自然提高。

一旦变成最佳商店，顾客人数和顾客单价就会共同出现上升现象。所谓提高顾客单价，并非对只有 1 000 元*预算的顾客推销 1 500 元的商品，而是从只有 400 元、600 元预算的顾客中选择 1 000 元、2 000 元的顾客。在本地区最佳商店或老牌知名度高的商店，能够推销高单价的商品，就是因为顾客对商店的信用有安全感。

商品完整，销售额就会提高

强化商品的完整性，销售额就会提高，已成为规则。你要买鱼肉时，脑海中会浮现哪家商店？此店可能是便宜、安全或新鲜、商品齐全的商店。

例如，你想去书店买书，对于你家附近的书店或车站附近的大型书店，究竟要选哪家？若买杂志就选家附近的书店，但若买企业用书或专业书籍，则选车站附近的大型书店购买。但实际到车站附近的大型书店购书时，你会对卖场的规模浩大、书籍种类繁多感到惊讶，产生难以寻找的感觉。即使如此，你仍然到车站附近大型书店购买，且不仅买一两本，而会坦然购买近千元高价的书籍。这是因为在商品完整的商店购买，可以获得购物满足感。此外，不经意顺道进入的书店，期待能发现自己喜欢的书籍，即使找过无数的书店，仍会有“他乡遇故知”的乐趣。

假设你站在顾客立场，观察商品齐全的商店，即能了解顾客经常前往此店的原因，因此商品齐全优良的商店的销售额自然会提高。

商品完整性的主要标准

强化商品完整性时，应如何进行优先排序？可以不同制造商的商品完

* 本书中的“元”是指新台币。——编者注



整性或依感觉准备商品等方式，尤其以价格为思考基准。

若希望了解价格结构时，分析产品与商品的差异即能理解：产品是制造商的生产用语，商品则是零售商购买时使用的名词。当顾客购买时，看商品价目表即能与销售人员讨价还价。顾客购物时必然先看价格表以确认价格，故以价格作为主要标准，应按下列顺序排位：

- 等级……价格；
- 对象……年龄；
- 用途……日常用、正式场所用；
- 感觉……偏好、心情。

强化商品完整性的同时，若考虑寿商品的生命周期，则更能正确掌握市场运营活动的理念。

