

屈云波 主编



导购代表手册

中国导购精英教练手册

The Manual for Shopping Guide

冯海 张少辉 编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



导购代表手册

中国导购精英教练手册

The Manual for Shopping Guide

冯海 张少辉 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

导购代表手册: 中国导购精英教练手册 / 冯海, 张少辉编著.

—北京: 企业管理出版社, 2010.10

ISBN 978-7-80255-696-6

I. ①导… II. ①冯…②张… III. ①销售—手册 IV. ①F713.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第195376号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 导购代表手册: 中国导购精英教练手册

作 者: 冯海 张少辉

责任编辑: 尤优

书 号: ISBN 978-7-80255-696-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 14.25印张 198千字

版 次: 2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

定 价: 35.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：

首先，我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求，调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它，并长期循环往复”（注：营销的定义虽有多个版本，其核心思想都是相同的）。营销的定义简单明了，但要真正理解并彻底执行，却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二，营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢？

营销不是一个部门而是整个企业的职能，它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念：按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述，百年以来，西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段，即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段（注：本人认为，中国营销整体上当今处于销售观念阶段，部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段）。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念，其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题，企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈

利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009 年 3 月 5 日

《中国营销人员实战手册系列》之 《导购代表手册》 中国营销人员的案头工具和入门手册

三十多年来，伴随中国市场经济的快速发展和市场营销的普及教育，越来越多的中国企业已经认识到了市场营销对于企业经营的重要价值，部分领先的企业陆续设置了更加专业化和细分化的市场营销组织，对营销人员的选、育、用、留也更加重视和专业。

为了方便企业各职能岗位的日常工作及培养营销新手，派力营销的咨询顾问们投入一年时间编撰并于1999年推出了合计10本的《派力营销经理实战手册系列》，包括《营销经理手册》《产品经理手册》《广告经理手册》《公关经理手册》《促销经理手册》《市场调研经理手册》《渠道营销经理手册》《销售经理手册》《销售代表手册》和《导购代表手册》。

该手册系列图书推出后因为持续热销，派力营销的咨询顾问们又于2004年更新出版了第二套手册并继续受到中国营销人员的热烈欢迎。

基于当今营销人员新的工作需求，派力营销决定与时俱进的更新并推出全新的《中国营销人员实战手册系列》，并力求在质量上再上一个新的台阶。

作为《中国营销人员实战手册系列》的重要一员，《导购代表手册》共分8章：

第1章讲述导购代表是什么、做什么、如何成为一位合格的导购代表，通过本章您就能了解导购代表的职业内涵、工作职责、工作流程以及导购代表所需的基本素质等；

第2章讲述导购代表需要做好哪些岗位基本知识准备，这主要包括顾客知识、商品知识、终端卖场知识、竞品知识、公司知识以及礼仪知识；

第3章讲述导购代表的专业销售技巧，从销售开启、展示商品、处理异议、促成销售、达成交易、出售连带品、收集信息、欢送顾客等各个环节详细描述导购代表如何科学地、有效地向顾客提供销售服务；

第4章讲述导购代表的助销工作，主要包括导购代表如何优化商品与POP陈列、如何支持终端促销活动；

第5章讲述导购代表如何积极处理顾客的抱怨，重点从识别抱怨、预防抱怨、接受抱怨、处理抱怨几个方面探讨，以及当顾客犯错时，导购代表应该采取何种态度与措施；

第6章讲述导购代表如何收集市场信息，主要从本品信息、竞品信息、卖场信息三个方面展开；

第7章讲述营销经理、人力资源经理如何选、育、用、留导购代表；

第8章简单描述导购代表的职业规划。

感谢您阅读、推荐和指正《派力营销人员实战手册系列》，勉励派力营销与您共同进。

北京派力营销管理咨询有限公司

管理咨询事业部

2010 年10月1日

目录

CONTENTS

第1章 认识导购代表 001

导购代表的职业内涵	002
导购代表的工作职责	004
导购代表的工作流程	006
导购代表的基本素质	021

第2章 岗位基本知识准备 029

顾客知识	030
商品知识	052
终端卖场知识	060
竞品知识	067
公司知识	068
礼仪知识	070

第3章 专业销售过程 079

销售开启	080
商品展示	095
处理异议	107
促成销售	116
达成交易	122

出售连带品	125
收集信息	126
欢送顾客	127
 第4章 陈列与促销支持	 131
商品陈列	132
POP陈列	144
促销支持	145
 第5章 处理顾客抱怨	 147
顾客抱怨的产生	148
预防顾客的抱怨	151
接受顾客的抱怨	154
处理顾客的抱怨	162
正确对待顾客的错误	174
 第6章 信息收集与反馈	 179
本品信息收集与反馈	180
竞品信息收集与反馈	187
卖场信息收集与反馈	189
 第7章 日常行政管理	 191
导购代表的招聘	192
导购代表的培训	193
导购代表的职责	194
导购代表的工作流程	195

目 录
CONTENTS

导购代表的例会制度	198
导购代表的薪酬与考核	199
如何留住导购精英	204
第8章 自我管理与成长	207
参考文献	211

第1章

认识导购代表

你在什么地方不重要，重要的是你在朝什么地方走。

——销售名言

导购代表的职业内涵

买裤子的尴尬

刘先生走进一家国产品牌服装专卖店，店里大约有四、五个营业员。因为接近下班时间，个个都显得非常忙碌：有的营业员在对账，有的营业员在盘点货物，还有的在清理店面。刘先生拿起一件夹克在身上试穿了几下，接着又拿起一条深黑色的裤子向营业员询问道：“您好，请问这条裤子的腰围是多大？您觉得我能穿吗？”其中一位营业员抬起头来上下打量了刘先生一眼，说道：“您这身材的号，恐怕没有。”此时的刘先生非常尴尬，但又想挽回颜面：“到底有没有？”那位营业员回答：“不是跟你说了吗，你穿不了。”接着又加了一句：“你快点看行吗？我们快下班了。”刘先生非常生气地放下裤子，嘟哝了一句：“什么服务态度啊！”悻悻地推门而去。

尊贵的待遇并不是传说

王先生路过北京西单赛特商场时，看到商场外的条幅上写着“店庆！店内商品一律8折，部分商品3折”。王先生怦然心动，但那时天已经黑了，没有多少时间可以选购商品。可是再过几天他马上就要出差，错过这个机会确实可惜！于是，王先生走进了商场。不知道过了多长时间，买了一堆东西的他却还在试衣间里，一看表，发现差2分钟就到21点了。算了，他把衣服拿出去，一位店员问道：“试得还合身吗？”王先生说：“你们快下班了，就是看好了这套衣服也交不了钱。”那位店员说：“绝对不会，您就放心地试吧，我们和收银员都会等您的。”

“真的吗？不会是为了营业额吧？”怀着这个疑问王先生匆匆将衣服试完，果真很合适，于是买下了。此时已经超过商店下班将近15分钟，王先生抬眼一看，没想到整整一个楼层的服务员都还坚守在岗位上，而这个楼层的顾客就只有他一位。他怀着忐忑不安的心情，看着收银小姐收完钱，忍不住问：“你们不怕耽误下班时间吗？”收银员微笑着回答：“不会的，服务好每一位顾客，既是商店的规定，也是我们应该做到的”。从商场3层往下走，居然在每层楼

梯口有两位导购小姐在送客，王先生吃了一惊。伴着导购小姐“谢谢，欢迎再次光临！”那真诚、愉悦的声音和45度的鞠躬，他怀着内疚而又感激的心情走出了商场。

以上案例中的营业员或店员都可以称之为导购代表，他们主要在零售终端通过现场服务引导顾客购买、促进商品销售。导购代表存在于很多行业，比如日用消费品、家电、服装、IT等。从广义上讲，一般零售终端的营业员、店员、促销员（长期促销员和临时促销员）、理货员都可以称为导购代表（简称导购），但他们各自的职位编制、工作职责略微有所区别。

当导购代表在终端销售现场面对顾客时，他们就是推销员。他们直接和顾客进行面对面的沟通，向顾客介绍商品，回答顾客提出的疑问，说服顾客购买商品。

为什么需要导购代表？公司和顾客的双向需求决定了导购代表的存在。

从公司的角度讲，导购代表有助于促进公司商品销售。第一，顾客的购买决策深受现场导购代表的影响。国外市场研究结果表明，28%的顾客属于计划性购买，在购物之前已经决定了购买商品的类别与数量；而72%的顾客属于随机性购买，其购买行为受到现场销售情境的影响很大，尤其是来自于导购代表的影响力。第二，导购代表可以引导顾客购买公司的商品而非竞品。面对终端货架上成千上万种的商品，顾客的选择余地很大。如何让顾客在众多品牌、品种、规格中选择自己公司的商品，就需要适时引导顾客，使顾客的购物焦点始终聚焦于公司的商品而非竞品或替代品之上。

从顾客的角度讲，导购代表有助于顾客做出合理的购买决策。第一，导购代表能够帮助顾客选择可以满足自己需求的商品。顾客不是专家，他们在购物时常常由于对商品不了解而犹豫不决。然而，导购代表对商品知识比较熟悉，他们可以为顾客提供准确的商品信息，协助顾客进行购买。第二，导购代表可以消除顾客在购买商品时的心理疑问，尤其是顾客初次购买时产生的心理障碍。绝大多数顾客对新商品都会产生一定程度的自我疑问：这种商品自己是否需要？商品质量如何？等等。如果这些疑问得不到充分而明确的回答，顾客在购买时就会拿不定主意或者放弃购买，而最有效的办法就是导购代表能够对这些疑虑提出有针对性的解释。

中国公司的大量销售实践案例也说明：在零售终端，导购代表是最有效的促销方式之一，许多公司利用导购代表成功地做好了市场。

导购代表的工作职责

导购代表的角色

导购代表直接面向顾客销售商品，他们在公司与顾客的沟通之间扮演非常重要的角色，简单来说包括三个方面：公司形象代言人、顾客购买顾问、市场信息使者。

表1-1 导购代表的角色

导购代表的角色	角色涵义
公司形象代言人	代表公司形象，传递积极影响力
顾客购买顾问	掌握商品知识，协助顾客购买
市场信息使者	作为信息桥梁，服务买卖双方

1. 公司形象代言人

导购代表有可能是顾客能接触到的唯一一名公司工作人员，所以导购代表在某种程度上是作为公司形象代言人出现的。在没有深入了解公司商品之前，顾客对公司的感知和判断直接来自于导购代表给他的感觉和印象。导购代表与顾客面对面地直接沟通，他们的一举一动、一言一行，在顾客的眼中就代表着公司（品牌）形象，影响着顾客的购买行为。

2. 顾客购买顾问

只有事先充分了解自己所销售商品的特性、使用方法、用途、功能、价值以及每一件商品将会给顾客带来的益处，导购代表才能够适时地为顾客购物提供最好的建议与帮助。因此，一名优秀的导购代表，不仅在服务、业绩上应该有最好的表现，同时还应该是一名优秀的顾客购买顾问，站在顾客的立场给予他们最多的商品咨询和建议上的帮助，这也就是所谓的顾问式销售。

3. 市场信息使者

导购代表不但要为公司收集、反馈有关商品销售的市场信息，而且还应向顾客传递相应的购买信息。导购代表是公司最贴近顾客、市场的一环，顾客对商品的设计、包装、质量、价格、宣传等的建议，以及有关商品销量、销售额、竞品信息等都需要导购代表收集并反馈给公司，以便于管理层合理决策。另外一方面，导购代表对零售终端的特卖、季节性优惠、节日促销等各种促销活动的内

容、时间期限了如指掌，一旦顾客询问到有关事项时，都能够给予详细的解答。此外，当某些耐用消费品（家具、家电类商品等）商家向顾客提供特殊服务时，比如送货上门、免费安装等，导购代表都应及时了解并主动向顾客一一介绍。

导购代表的职责

导购代表作为顾客与公司价值交换的中间桥梁，其核心工作职责也必然围绕顾客与公司展开。一方面，导购代表应真诚为顾客服务，帮助顾客在购买商品时做出最佳购买选择；另外一方面，导购代表应尽量为公司多销售商品，做好品牌宣传、商品销售、商品陈列、信息收集、客情维系、报表填写以及完成主管交办的各项临时任务和卖场安排的有关工作。

导购代表是顾客购买商品的导师、顾问和参谋。顾客能否买到合适的商品，在很大程度上取决于导购代表的服务能力。导购代表如何帮助顾客购买到合适的商品呢？如表1-2所示。

表1-2 导购代表如何帮助顾客购买商品

• 询问顾客对商品的兴趣和爱好
• 帮助顾客选择最能满足他们需要的商品
• 向顾客介绍商品的特点
• 向顾客说明买到此种商品后将会给他带来的利益
• 回答顾客对商品提出的疑问
• 说服顾客下决心购买此商品
• 向顾客推荐别的商品和服务项目
• 让顾客相信购买此种商品是一个明智的选择

对于公司而言，导购代表的本质就是推销员，为了提升销售业绩，他们需要完成很多具体工作，如表1-3所示。

表1-3 导购代表的工作职责（公司角度）

宣传品牌	通过与顾客沟通交流，向顾客宣传公司产品与公司形象，提高品牌知名度
产品销售	利用各种销售与服务技巧，刺激顾客购买欲望，增加公司产品销量
商品陈列	做好卖场生动化、商品陈列和POP维护工作，保持终端整洁与标准化陈列
信息收集	收集有关公司产品、顾客、竞品、卖场等市场信息并及时向公司反馈
客情维系	与终端店员联络感情，带动终端销售人员做好公司产品的销售
报表填写	按时完成销售日报/周报及月报表、竞品销售日报表、市场信息调查表等报表
其他	完成主管交办的其他临时任务及卖场安排的相关工作

总之，导购代表的工作职责就是帮助顾客—公司双向价值传递的实现。一方面，在销售商品时，导购代表首要考虑顾客的需求、利益，真正为顾客提供服务。另一方面，导购代表需要实实在在做好商品销售，为公司创造更多的收入与利润。

导购代表的工作流程

熟悉日常工作流程

在充分了解导购代表的工作职责、工作内容之后，导购代表还必须清楚地知道自己每天工作的流程，以便有条不紊地安排每一步工作。大多数终端卖场的导购代表日常工作流程如图1-1所示，仅作参考。

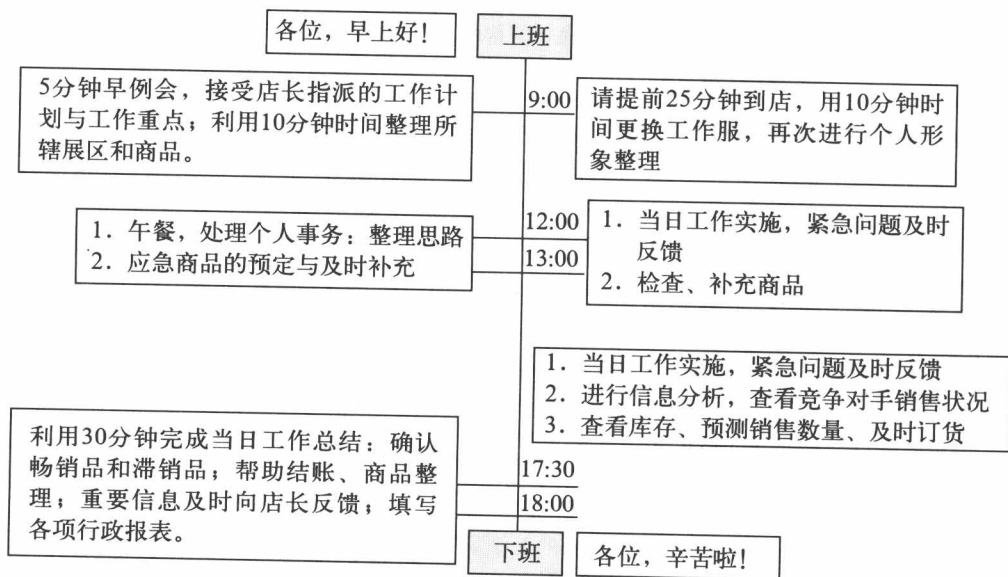


图1-1 导购代表日常工作流程图

出勤时的准备工作要细心

早晨出门之前，导购代表请检查是否遗忘“更衣柜的钥匙”和“胸卡”。

在保持心情愉快的同时，导购代表应提前25分钟到店。从员工进出口入店并向值勤人员出示“工作证”或“入店许可证”，然后亲自打出勤卡，而见到同事

时则真诚问候“你好”或“早上好”。

当导购代表换上工作制服以后，将胸卡配戴在左胸部，然后再次检查自身的仪容仪表。“人是永远没有第二次机会创造第一印象的”，导购代表若能给顾客留下良好的第一印象，这就意味着销售成功了一半。

参加倒班制的导购代表还应注意：

- 除早晨上班外，在中午交接班时应提前30分钟到岗，因为还需要完成清点商品的重要工作；
- “出勤变更或当天紧急变更”，一定要提前或及时由本人向店长申请；若没有店长的同意，不得擅自变更出勤时间；
- 若没有特殊情况出现，导购代表“加班”工作，在原则上需要“提前申请”。

营业前的准备工作要充分

“一日之计在于晨。”营业前导购代表的各项准备工作做得好与否，是能否完美达成一天销售服务工作的基础。如果准备工作做得充分，则能保证导购代表在营业期间忙而不乱、工作效率很高，同时也能减少顾客的等待时间，避免发生其他差错和事故。因此，导购代表在上岗之前，除了需要听从店长安排当日的工作计划与重点以外，还要认真做好以下准备工作。

1. 参加早例会

早例会的基本内容包括：

- 向店长汇报前一天的销售业绩以及其他重要信息；
- 店长分派各位导购代表当日所辖展区、工作计划和工作重点；
- 清点、申领当日宣传促销用品；
- 朗读常用礼貌用语（不同商店拥有不同的规定）。

2. 检查、准备商品

(1) 复点过夜商品

早例会结束以后，导购代表正式上岗的第一件事：根据商品的摆放规律，对照商品账目，对过夜商品展开过目清点与检查。无论实行正常出勤还是两班倒制度，导购代表对隔夜后的商品都需要复点，以明确责任；若实施“货款合一”制度即由导购代表经手货款时，导购代表则还需复点隔夜账及备用金。在复点商品和货款过程中，导购代表如果存在疑问或发现一些问题，则应及时向店长汇报，请示处理。

(2) 补充商品

复点商品以后，导购代表需要根据销售规律和市场变化，对款式品种缺少的