

 时尚企业管理实战丛书

Zhuoyue De
Zhongduan Fuwu

终端销售的技巧与实施

体验销售

卓越的终端服务 杨大筠 著

 中国纺织出版社



时尚企业管理实战丛书

Fashion

体验销售

卓越的终端服务

杨大筠 著

中国纺织出版社

内 容 提 要

本书先从分析客户入手,并针对销售中的困难进行了分析;从真正的体验销售开始实施,对销售技巧、服务管理、礼仪等进行详解,同时对促销组合及企划管理、终端产品的视觉营销进行分析,达到真正意义上的体验销售。另外,还对销售目标与计划的制订和达成以及针对终端销售人员的管理及塑造进行了解读。

本书既适合从事销售工作的人士阅读,也适合商务人士以及对营销领域感兴趣的人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

体验销售:卓越的终端服务/杨大筠著. —北京:中国纺织出版社,2011.4

(时尚企业管理实战丛书)

ISBN 978-7-5064-7360-6

I. ①体… II. ①杨… III. ①企业管理—市场营销

IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第039635号

策划编辑:刘晓娟 责任编辑:张冬霞 责任校对:梁颖
责任设计:何建 责任印制:何艳

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

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2011年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:10.5

字数:132千字 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

序

Preface

杨大筠

2011年2月

终端店铺要实现利润持续稳定地增长，除了优秀的人员管理和货品管理外，还需要有行之有效的销售工作。

本书中所谓的“体验”销售，就是让销售人员可以完全参与到终端服务的技巧与实践中去，去亲身体会作为销售人员的乐趣与成功。该书内容全面、实用性较强，不管是经验丰富的销售人员，还是经验不足的初入行者，通过阅读本书，都能从中获益。对有经验的销售人员来说，本书有助于其深入地了解自身的不足并知道如何弥补这些不足；对经验不足的初入行者来说，本书有助于其系统地了解终端销售工作，并通过运用书中的技巧、方法在实践中不断提升业务水平。

本书先从分析客户入手，并针对销售中的困难进行了分析；从真正的体验销售开始实施，对销售技巧、服务管理、礼仪等进行详解，同时对促销组合及企划管理、终端产品的视觉营销进行分析，达到真正意义上的体验销售。另外，还对销售目标与计划的制订和达成，以及针对终端销售人员的管理及塑造进行了解读。

全书没有高深的理论，从头到尾强调的都是销售人员应如何基于顾客的角度去思考问题、理解问题。其实，做好销售关键在于心态。有了好的心态，就会从中得到快乐并收获成功。本书不仅可作为销售人员必备的枕

边书，更是其出色完成业绩、迈向更高层次的好帮手。

在此，感谢北京服装学院的夏婧婧、张凌、马天遥做了大量的资料收集及编辑整理工作，也感谢对本书出版给予大力支持与鼓励的老师及专家们。

第一章	了解客户、明确定位 / 1
第一节	客户特点分析 / 1
	一、消费者的购买行为 / 2
	二、消费者的购买心理 / 3
	三、影响消费者购买行为的因素 / 5
	四、服饰营销现状 / 16
第二节	建立客户关系 / 18
	一、建立客户关系的基本途径 / 18
	二、建立客户关系的渠道 / 19
	三、客户关系亲密度增长的意义 / 19
	四、强化客户关系的方法 / 19
	五、客户关系分析 / 20
第三节	自我定位 / 20
	一、客户的朋友 / 20
	二、客户的顾问 / 21
	三、客户的倾听者 / 21
第四节	销售前的分析 / 22
	一、自身优势分析 / 22
	二、产品优势分析 / 23
	三、竞争对手分析 / 24

四、客户信息分析 / 30

第二章 店铺运营 / 33

第一节 黄金店铺的选址技巧 / 33

一、聚集效应 / 33

二、拐角效应 / 34

三、临街效应 / 34

四、象牙塔效应 / 35

第二节 店铺服务管理 / 35

一、让顾客满意从“标准服务”开始 / 35

二、让顾客心动的沟通技巧 / 43

三、店铺销售人员的服务语言技巧 / 47

四、专业的销售服务模式 / 48

五、成功应对及处理顾客异议及投诉 / 51

第三章 产品促销组合及企划管理 / 59

第一节 产品促销组合 / 59

一、服饰产品促销组合概述 / 59

二、服饰产品促销组合的影响因素 / 61

三、服饰产品促销组合决策流程 / 63

第二节 促销企划管理 / 64

一、服饰企业促销部门及人员职责 / 64

二、服饰企业促销企划提案细则 / 67

三、服饰企业促销费用的编列与负担 / 72

四、服饰企业促销活动成效评估 / 74

第四章 吸引顾客的视觉营销 / 77

第一节 产品的视觉营销 / 77

一、产品视觉营销的重要性 / 77

- 二、视觉营销的功能 / 78
- 第二节 视觉营销的合理规划 / 80
 - 一、视觉营销传递生活方式 / 80
 - 二、店堂氛围创造顾客体验 / 81
 - 三、艺术细节提升品牌魅力 / 81
 - 四、品牌定位左右卖场设计 / 83
- 第三节 视觉营销的要素 / 84
 - 一、服饰 / 84
 - 二、道具 / 84
 - 三、色彩 / 85
 - 四、照明 / 85
 - 五、标记与图形 / 86
 - 六、背景音乐 / 88
- 第五章 如何制订区域销售目标与计划 / 90**
 - 第一节 销售计划的内容与制订技巧 / 90
 - 一、销售计划的架构 / 90
 - 二、年度销售总额计划的编制 / 91
 - 三、月别销售额计划的编制 / 92
 - 四、月别商品销售计划的编制 / 93
 - 五、销售费用计划的编制 / 96
 - 六、促销计划的编制 / 101
 - 七、销售账款回收计划的编制 / 102
 - 八、销售人员行动管理计划的编制 / 103
 - 九、销售计划控制纲要 / 103
 - 第二节 实现销售目标 / 104
 - 一、优化战术组合 / 104
 - 二、推行战略扩张 / 105

- 第六章 销售业务的管理 / 106**
- 第一节 如何开拓重点市场 / 106
- 一、销售渠道的类型 / 106
 - 二、中间商的类型 / 107
 - 三、销售渠道的设计 / 108
 - 四、新的销售方式 / 110
- 第二节 如何进行销售预测 / 110
- 一、销售预测的内部考虑因素 / 110
 - 二、销售预测的过程检查 / 110
 - 三、销售预测的方法 / 111
- 第三节 如何做好销售管理 / 113
- 一、销售管理的重要性 / 114
 - 二、销售管理的内容 / 114
- 第四节 销售预算的控制技巧 / 117
- 一、成本计算 / 118
 - 二、成本控制 / 118
- 第五节 制订有效的顾客服务管理 / 120
- 一、销售服务管理 / 120
 - 二、服务过程管理 / 124
 - 三、顾客投诉管理 / 131
- 第七章 塑造成功的销售人员 / 132**
- 第一节 店铺销售人员的职责与规范 / 132
- 一、人员营销法则 / 132
 - 二、店铺销售人员的职责 / 133
- 第二节 销售人员的甄选与培训 / 137
- 一、销售人员的甄选 / 137
 - 二、销售人员的培训 / 139
 - 三、渠道销售人员的任务 / 142

	四、渠道销售人员市场调查 / 143.
第三节	销售人员的激励与约束 / 145
	一、销售人员行动计划的制订 / 145
	二、销售人员目标考核 / 146
	三、销售人员奖金计算及分配 / 153

第一章

了解客户、明确定位

第一节 客户特点分析

由于消费心理、顾客偏好、购买习惯、收入水平、资源条件等方面的差别，不同的消费者对服饰产品的需求和消费行为有很大不同。

不同的消费群体都会有其特定的服饰消费需求。要想在竞争激烈的服饰市场上取得成功，企业必须明确和理解目标市场，如目标消费群体的年龄、职业、社会地位和生活方式等，才能有针对性地制订经营策略。

管理大师彼得·德鲁克说：“企业要想获得最大利润，就需要去预期并满足消费者的需求。”在 21 世纪，服饰及零售业面临的重要任务之一就是重新认识“新消费者”，用多元的方式去理解诸如时尚消费、审美观点、象征含义、消费者对于多样化的追求、消费者对于享乐消费的反应等。

服饰既是人类用来蔽体保暖的基本生活用品，又是人们用以满足个人修养和精神追求的特殊用品，因此服饰消费心理和消费行为具有复杂性和

多重性。研究消费者服饰消费的行为特征，对指导服饰生产和销售企业的营销策略具有重要意义。服饰企业要想了解消费者，就需要把握引导和支配其消费行为的基本原理，这些原理将在本节予以介绍。

一、消费者的购买行为

不了解消费者，就无法预测其需要与欲望，也无法对其需要做出恰当的反应。研究消费者的需要与购买行为是一个复杂的过程，但一般可以通过直接的营销调研予以实现。图 1-1 给出了服饰消费者的购买行为模型。

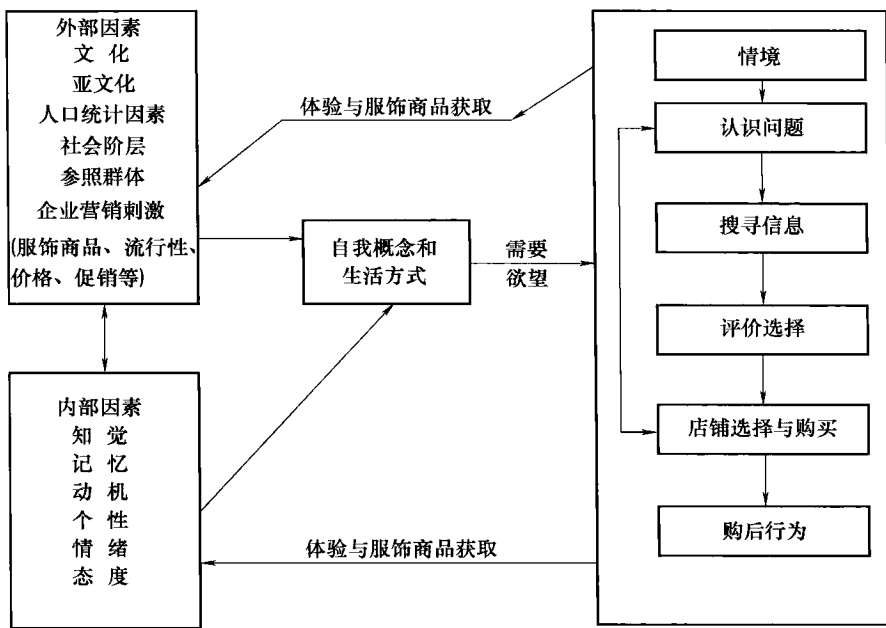


图1-1 服饰消费者的购买行为模型

图 1-1 可以看出，消费者在内部因素和外部因素的共同影响下形成了一整套关于自身的看法，即形成一种自我概念或自我形象，同时试图以一种特定的方式生活，即形成自己特有的生活方式。消费者自我形象与生活方式导致与之趋同的服饰需要与欲望的产生，这些需要与欲望大部分要求以消费来获得满足。一旦消费者面临相应的情境，服饰消费决策过程将被启动。这一

过程以及随之而来的服饰产品获取与消费体验会对消费者的内部特性和外部环境产生影响，从而最终引起其自我形象与生活方式的调整或变化。

传统的理性购买行为模型将消费者视为制订购买决策的理性思考者，而这种模型恰恰忽视了很多重要的消费现象，比如休闲活动、感官享受、梦想、美的享受及情感。实际上消费者购买行为（特别是服饰、艺术、休闲等商品的消费）已经成为一种包含幻想、情感和乐趣的行为，是一种“个人体验”。每个人可能都会把强烈的感情或情绪，如快乐、恐惧、爱、希望、幻想甚至是一点点“魅力”与特定的商品或服务联系在一起。根据这种“个人体验模型”，可以把消费者的服饰购买行为看做是其意识的初级形态，这种意识具有不同的象征意义、对快乐的反应和美的标准。这样就不难理解为什么消费者会关心时装设计、装饰风格、品牌形象、流行资讯和美容健身活动了，因为消费者通过这些可以充分展示自我形象并获得感官刺激和享受。

既然感觉、幻想、欢乐和其他象征性或享乐性因素都可以归属到消费过程中并对消费行为产生重要影响，那服饰及零售业应该可以从中获得非常有益的启示，即充分重视个人消费体验，例如：

- (1) 服饰产品的地位（哪一款时装最好看）。
- (2) 消费服饰产品时的综合感觉（穿上这件衣服给你什么感觉）。
- (3) 统一战略层次上的沟通（你认为是什么使得范思哲如此伟大）。
- (4) 时间安排对服饰购买的影响（你购买时装大约花费多长时间）。
- (5) 与产品有关的联想和假设（看到这款服装你会想到什么）。
- (6) 消费过程中产生的感觉（什么让你最高兴）。

(7) 服务在服饰购买中的作用（你是如何挑选、购买时装的，销售员能提供哪些帮助）。

二、消费者的购买心理

顾客从留意商品开始，到决定购买商品的心理过程，可由下述购买心理的8个阶段（表1-1）来理解。而导购的任务是，以购买心理的8个阶段作为判断基准，配合顾客的具体情况来进行销售活动。

不了解这 8 个阶段的重要性,就无法察觉顾客当时是什么心情,就不能配合顾客的具体情况而给予恰当的建议以促销产品,而且,也难以准确把握顾客购买心理和进行销售实践。

表1-1 顾客购买心理的8个阶段(以购买领带为例)

购买心理8个阶段	顾客的心理过程
第1阶段 留意	看见陈列的领带 “啊!好漂亮的领带。”
第2阶段 产生兴趣	看见领带上“日本造”的标示 “日式的设计也蛮有趣的。”
第3阶段 联想使用	联想自己穿西装的姿态 “这种颜色应该适合,太太也会喜欢吧!”
第4阶段 产生欲望	想起自己的姿态时,就会有强烈的购买欲望 “好想买啊!”
第5阶段 比较	把价格、品质、设计和以前的商品或其他商品比较 “我喜欢这条领带,该怎么办呢?”
第6阶段 信任	听导购的说明,经多种考虑之后 “如导购所说,我能理解。”
第7阶段 决定	表示决心购买的意向 “好吧!我决定买这个。”
第8阶段 满足	赶快回家试试,明天就用此领带

注 有如上表一步一步进行的情况,也有从“欲望”直接发展到“决定”的,还有从“比较”后就变成不喜欢的情形。顾客的购买心理常会变化。

另外,针对消费者购买心理的 8 个阶段,可将销售过程分为 5 个阶段,在每个阶段,营销人员又有不同的任务(表 1-2)。

表1-2 销售过程中营销人员的任务

购买心理	销售过程	营销人员的任务
第1阶段 留意	第1阶段 等待机会	等待接近顾客的机会
第2阶段 产生兴趣	第2阶段 接近	把握机会和顾客说话
第3阶段 联想	第3阶段 介绍商品	简洁说明商品的特征,描绘商品的良好形象,让顾客想象
第4阶段 欲望		发现顾客的喜好,推荐适合的商品 实际演练,说明实例
第5阶段 比较	第4阶段 建议、说明	从各种角度说明比较
第6阶段 信任		对顾客的询问做准确的回答 以资料和实例获得信赖
第7阶段 决定	第5阶段 促成附加推销	依顾客的情况抓住成交的机会
第8阶段 满足		运用一定的技巧促使顾客下决心 送客

三、影响消费者购买行为的因素

要理解现代人复杂的服饰消费行为，就要分析与这一行为有关的各种因素，并明确每一因素对服饰消费影响的表现。服饰营销者要想有效地开展营销活动，首先必须很好地把握这些因素。图 1-2 列出了影响消费者服饰购买行为的主要因素。

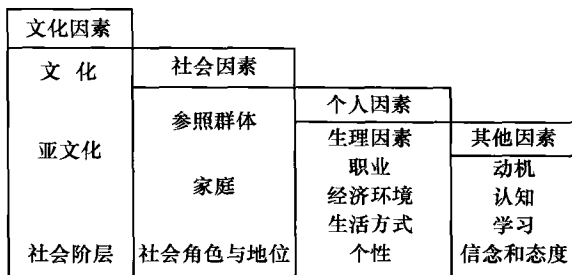


图1-2 影响消费者服饰购买行为的主要因素

(一) 文化因素

作为宏观社会环境的最主要方面，文化、亚文化和社会阶层对消费者的服饰购买行为具有广泛而深远的影响。

1. 文化

文化是知识、信念、艺术、法律、伦理、风俗和其他由社会的大多数成员所共有的习惯、能力等构成的复合体，它是决定人们欲望和行为的基本因素。

需要说明的是，文化是一个综合的概念，它几乎包括影响个体行为与思想过程的每一事物。文化又是一种习得行为，是人们经后天学习获得的，而不是与生俱来的。由于现代社会极为复杂，文化很少对什么是合适的行为进行详细描述，文化更多是在为大多数人提供行为和思想的边界。虽然文化的影响如同空气一样无处不在、无时不有，但由于文化本身的性质，人们有时并不能意识到文化对自己的影响。

文化并非静态的，它会随时间的变化而缓慢地演变。服饰营销人员一方面应了解目标市场现在的文化价值观，另一方面还要了解正在出现的新

的文化价值观。比如曾经席卷时装界、至今仍魅力不减的波希米亚风格，就是非主流文化兴起且与主流文化相互交融的最好例子。流苏、蕾丝、镂空、荷叶边等标志时尚的服装样式只是波希米亚的风格装扮，而真正的波希米亚风格更是一种生活方式，一种思考和看待人生的态度，是一种风情，一种艺术，更是一种文化。

2. 亚文化

每一种文化都包含着较小的亚文化群体，它能为其成员提供更为具体的认同感，这往往是服饰营销人员细分市场的重要依据。亚文化群体主要有民族亚文化、宗教亚文化、种族亚文化、地理亚文化等。

以服饰色彩为例，某些色彩在某些地域或民族已被人为地赋予象征性。例如，中国人将红色视为神圣的颜色，用它象征吉祥、幸运、权力与富有。在中国京剧脸谱中红色还象征着忠诚、侠义、刚直（如关羽）等。由于宗教信仰、自然环境等因素，使生活在世界各地的人们对色彩有着不同的印象，色彩的象征性也随之不同，因而形成了自己固有的用色习惯，这使不同地区、不同民族在服饰色彩等方面形成了自己的特点和偏好。

3. 社会阶层

社会阶层是指在一个社会中按等级排列的、具有相对同质性和持久性的群体，每一阶层成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。社会阶层具有五个特点或标准：

（1）封闭性。封闭性是指各社会阶层之间界限清楚，即每个阶层包括哪一类人或排除哪一类人都有一定的原则界限。

（2）顺序性。顺序性是指各个阶层可以按身份和地位由高到低进行排列。

（3）排他性。排他性是指特定的社会成员只能属于一个社会阶层（尽管有可能随着时间的变化由一个阶层转入另一个阶层）。

（4）同质性。同质性是指同一阶层的成员具有类似的价值观、情趣和行为，在消费行为上相互影响并趋于一致。

（5）独特性。独特性是指不同社会阶层之间，其价值观和行为是有差异的。

社会阶层不仅受收入的影响，而且受职业、教育、居住地等其他因素的影响。社会阶层的不同表现在着装风格、说话方式、娱乐爱好等很多方面。比如，收入不高会限制人们对昂贵的名牌服饰的购买；受教育程度往往影响人们的时尚品位；而职业则与着装风格有着较为密切的关系。

中国经济学家描述了中国社会的五种消费阶层：

(1) 超级富裕阶层。主要是成功的私有企业或中外合资企业的老板。他们有数千万资产，经常出入酒店，可随意购买自己喜欢的东西。

(2) 富裕阶层。大都是中外合资企业的高级管理人员或专业技术人员、高级知识分子、演职人员、中小项目的承包商等。他们收入丰厚，购买高档用品不需要考虑价格，有些人会经常购买时髦商品或贵重物品以炫耀自己的经济实力和地位。

(3) 小康阶层。包括合资企业的中层管理人员、普通的知识分子、个体业主或商人等，他们生活舒适，有一定数额的存款，他们能够赶时髦但也比较注重实惠。

(4) 温饱阶层。他们是效益较好的企业工薪族，有少量的存款，他们的消费心理是买价廉实用的商品，他们时常上街但并不一定购物，而且对商品的耐用性和售后服务有很高的要求。

(5) 贫困阶层。他们没有存款，几乎难以糊口，工资很低或失业，只买廉价的生活必需品。

(二) 社会因素

消费者的服饰购买行为同样受到一系列社会因素的影响，如消费者的参照群体、家庭、社会角色与地位。

1. 参照群体

参照群体是指能够直接或间接影响消费者态度和购买行为的个人或群体。重要的参照群体包括家庭、朋友、同学、同事、邻居、正式的社会组织（专业协会）、娱乐爱好者组织（健身操队）、各界名人等。

参照群体对人们着装行为和态度的影响是非常明显的，如同等的白领阶层一般对服饰有着十分相似的理解和行为准则；如果一个部门经理经