



王者系列 4

导购王

高级营业员培训指南

李 飞 周景姝 隋解军 编著



北京经济学院出版社

Jm194/21

- 导购员定位
- 店员必备
- 柜组长必备
- 开架营业员必备

导购王

——高级营业员培训指南

李 飞 周景姝 隋解军 编著



北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

导购王:高级营业员培训指南/李飞,周景姝等编著. —北京:北京经济学院出版社,1995. 12

(王者系列丛书/李飞主编)

ISBN 7-5638-0508-7

I. 导… I. ①李… ②周… II. 商业-工作人员-培训-指南
IV. F718-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 17084 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

河北三河市腾飞印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 10.75 印张 279 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

印数:00 001—15 000

定价:10.90 元

《王者系列丛书》编辑委员会

(按姓氏笔画为序)

主 编	李 飞				
副主编	刘 红	陈克然			
编 委	马景忠	李 飞	刘 红	陈克然	
	何明珂	周 隆	赵 强	袁家方	
	薛 捷	魏永刚			

内 容 提 要

进入 20 世纪 90 年代以来,我国零售业已经发生了翻天覆地的变化,商店的设施与环境,已接近西方发达国家水平,传统的柜台式售货逐步让位于开架售货。此时,最急需的也是最关键的是对营业员的培训。

本书将营业员定位由过去的推销员、售货员转变为导购员,按着导购而非售货的原理,提出了现代导购员的营销观念及服务规范。具体内容包括:店员必备,如创造顾客、上岗须知、服务步骤、包装技术及抱怨处理等;柜组长必备,如商品采购、货架陈列、店堂气氛、柜组核算、价格制定及促销创意等;开架导购员必备,主要是开架导购员需掌握的一些特殊服务技巧。另外还附录了有关店员服务规范实例。

本书最大的特点是从全新的导购视角,对营业员服务与职责规范进行了系统而又生动的说明,是各类商店对营业员上岗及再提高培训的实用性教材。

总 序

人人都想成功,但并非都通晓成功之道。

个个都有成功的机会,但并非都能得到成功的果实。

将成功的渴望与梦想变为现实,由小老板变为大总裁,需要一座桥梁,那就是学识和经验。经验是一种积累,而学识需要通过读书、思考来增长。

我们已走入急变的时代,这是个造就王者的时代。因为变化意味着弃旧图新,机遇和挑战给人以力量和胆识。在信息爆炸、知识快速更新的今天,用传统方法来管理具备现代化设施的百货商店,用行政手段和长官意志来指挥处于市场竞争中的企业,用翻牌方式来应付企业机制转换的潮流,已行不通。他们并不缺乏经验,而是缺少学识,在未来竞争中必遭淘汰。

我们推出这套《王者系列丛书》,就是为了给那些渴望成功的人提供一套教材。它们不是抽象的理论,也不是实例的罗列,而是历史与现实、理论与实际的交汇,是一些行业成功的规律和方法。它们不仅澄清了社会上习以为常的错误观点,而且引入了当代世界最先进的营销理论和管理方法,既有一定的理论深度,又具有可操作性。中国有句俗话,叫做“成者王败者寇”。王者,广义地讲,并非仅指一国之君,而是指各个行业、各个领域的成功者。《王者系列丛书》将涉猎社会生活的各个方面,为造就中国高层领域的王者作出贡献!

今天,已经不是凭经验就能成功的时代,而是高科技的时代,科学的策划是成功的保证。《王者系列丛书》是一套策划系列丛书,它提供一系列策划方法。通晓策划之人,才能成为真正的王者。

每一个人在他即将告别这个世界的时候,都可以宣称自己富有经验,但并不一定是王者。王者不仅需要经验,更需要学识和智慧。

人们常说,一本好书能改变人的一生。如果我们这套丛书能对您的人生之路给以指点,我们就心满意足了。

希望大家喜欢《王者系列丛书》。

渴望更多的佳作汇入《王者系列丛书》。

《王者系列丛书》

编 委 会

服务时代来临了

(代前言)

人类社会的发展已从农业社会,经过工业社会,进入了服务社会。在农业社会,拥有土地就等于拥有了财富,地理位置优越的零售店生意兴隆;在工业社会,拥有较高生产力就等于种植了“摇钱树”,规模大而豪华的零售店异常得宠;在服务社会,电脑等新技术的普及,使企业的硬件越来越相似,服务优秀的零售店才有可能在市场上取得竞争优势。

纵观中国的市场,已发生了闪电般的变化。15年前,每个居民家庭中都有色彩斑斓的票证,开始是编号票,如1号用于买糖;2号用于买蛋;3号用于买猪肉……后来政府为方便识别,糖票上印上糖,蛋票上印上蛋,肉票上印上猪或牛或羊或鸡等。那时,市场上商品短缺,顾客没有挑选的余地,营业员服务简单而又省事,只要微笑就可以了。如今的市场,几乎每天都有新产品上市,商品可谓琳琅满目,不同款式、不同价格、不同包装,应有尽有。顾客自由选择的余地大得多了。

商品的日新月异和种类繁多,刺激了消费者的购买欲望,使整体消费水平飞快地提高。一方面是市场供给的充足与多样化,另一方面是居民货币持有量的增长,使卖方市场变成充分的买方市场。

在这期间,特别是90年代开始,产品多样化和高消费刺激了中国零售业的大发展。先是大型豪华店像雨后春笋般地涌现,后来是精品专业店布满大街小巷,紧接着连锁店、超级市场破土而出。多种商店形式的出现,使交叉和重复经营成为普遍的现象。特别是大型豪华商店的过速发展,已呈现出底气不足之征候。这使各种类型商店之间或同一类型之间的竞争日异激烈。10年前,我们几乎看不到零售店的广告,而今天电视台的黄金时段几乎被他们占满,

报纸也成了他们竞争的擂台。竞争的结果是各家费用增加,有的店不得不出租柜台从厂家挤出更多的油水或是给消费者一个高的售价。

消费者变得越来越精明,货比三家成为他们购物的一般原则,廉价、平价型商店风行一时。聪明的商人很快发现,高价、低价本身并不重要,关键在于物有所值,并给顾客一个购物的享受。

与此相伴随,中国零售业出现了两大潮流:装修店堂与开架售货。对于零售店来说,这是最容易办到的事。然而,营业员的素质却明显地与这种变化不相适应,诸多的零售商店职员还没有从传统的服务规范中跳出来,就稀里糊涂地被卷入新的浪潮之中。人们来不及思索和调整,又缺乏全新的培训制度,只好任其自然,还是按“既定规范”进行服务。

现代社会,已不存在天才的营业员,仅凭自我感觉和悟性就可以成绩卓著,即使有,也十分难觅。尽管现代化商场舒适的工作环境吸引了不少少男少女,但是由于大型商场的过度膨胀,对营业员需求量的急速增长,加之社会就业领域的拓展,又使招聘高素质营业员成为困难的事。上岗培训,已成为各商场开业的必要程序。但由于观念、师资和教材的陈旧,大多沿用80年代以前的培训方案,灌输的核心观念是“推销”,而非导购;设想的商场环境是柜台式售货,而非开架售货。

现实出现了极大的反差:商品的丰富和消费需求的多样化,使竞争加剧,要求大批素质较高的营业员;店面与店堂的豪华化、售货的开架化,要求气质、修养、服务俱佳的店员与其适应。然而,招聘的营业员显现出明显的先天不足,上岗培训又非常落伍,使现代化商场表里不一,盛名难副。

种种迹象表明,市场总体趋势已显现出服务时代的征候,而商场营业员仍运用农业时代和工业时代的服务方式。

纵观西方国家的豪华型百货商店,不仅有豪华型装饰,而且还有高质量服务的营业员,他们既热情又彬彬有礼。目前,我国商店

的营业员走向了两个极端，或是沿用传统方法，对顾客冷淡；或是在营业现场向顾客强行推销。顾客在商店里权力不足，不是被当作“上帝”来服务，而是当作商场中的竞争对手。一家全国知名的百货商店营业员少收了顾客钱，上门索要未果，竟然将没有责任的顾客推上了被告席；顾客购物，常常受到各种形式的监视和骚扰；至于厂家在商场中的促销员，普遍存在着死拉硬拽式的售卖方式，常使人有光顾农贸市场之感；高额的失窃率，已为开架售货蒙上了一层阴影。这一切都削弱了商场的竞争实力，如延续下去，其衰落是不可避免的。

正如台湾一位著名的营销专家所言：“很多的商店，花了大笔钞票装修门面，弄得富丽堂皇，以为这样华丽的外表，就能吸引过往的客人。很多路过的客人，或许被其华丽的外表所吸引，但是这位客人在身临其境的时候，所感受到的服务态度，却是决定他是否再光顾的关键。”在当今社会，许多人去商场具有双重的目的：购物和感受潮流。营业员已不是收钱递货的销货员，而是潮流的传播者、温馨的使者。

无疑，培训高素质的营业员，是每一家现代化商场的当务之急；重新勾画营业员培训内容，是这个时代的迫切要求。竞争的结果，会使商场环境、物质技术设施、商品结构和价格水平趋于一致，成败关键在于营业员素质与服务水平的竞争。这是服务时代来临的一大特征。为此，我们诚恳建议：花一点钱培训营业员；对原有的营业员和新招聘的营业员重新进行培训。这样做一定会使你们的商场焕然一新。

我们在参阅大量国内外资料的基础上，进行了深入、广泛的研究，完成了《导购王——高级营业员培训指南》一书，但愿它满足各类现代化商场培训营业员的需要，推动中国零售业由推销阶段向导购阶段的过渡。

我们几个作者，都有站柜台的经历，有的赴西方国家考察过零售服务，有的参与过著名百货商店（诸如赛特购物中心）的营业员

培训,但由于长期从事营销教学工作,仍担心本书能否应付急需。我们不敢奢望它成为人手一册的“营业员圣经”,只要能给大家一些启发,朋友们说这本书有用,我们就会举杯欢呼了。

作 者

1995 年 6 月

目 录

第一部分 重新定位	(1)
一、职业定位	(1)
(一)第一种错位:定货员	(1)
(二)第二种错位:推销员	(3)
(三)第三种错位:售货员	(4)
(四)营业员职业定位:导购员	(5)
二、相关定位	(9)
(一)顾客是什么	(9)
(二)商店是什么	(13)
第二部分 店员必备	(15)
三、创造顾客	(16)
(一)顾客是可以创造的	(16)
(二)把握顾客的购买动机	(19)
(三)了解顾客的购买心理	(22)
(四)刺激顾客的感官	(25)
(五)面对的都是客	(29)
四、上岗须知	(32)
(一)仪表整洁有讲究	(32)
(二)精力充沛惹人爱	(34)
(三)行为举止要大方	(36)
(四)营业准备要充分	(39)
五、服务步骤	(41)
(一)顾客购买心理过程	(42)
(二)等待时机	(45)
(三)初步接触	(49)
(四)商品提示	(54)

(五)揣摩顾客需要.....	(58)
(六)商品说明.....	(63)
(七)劝说.....	(64)
(八)销售要点.....	(66)
(九)成交.....	(69)
(十)收款、包装	(75)
(十一)送客.....	(77)
六、服务技巧.....	(78)
(一)微笑服务.....	(79)
(二)语言艺术.....	(82)
(三)电话礼貌.....	(89)
(四)接待技巧.....	(92)
(五)展示技巧.....	(95)
(六)说服技巧.....	(98)
(七)计算技巧	(103)
(八)包装技巧	(107)
(九)必备知识	(114)
(十)退换货服务	(118)
七、抱怨处理	(121)
(一)有期望才有抱怨	(121)
(二)分析顾客产生抱怨的原因	(123)
(三)如何预防抱怨的产生	(127)
(四)如何接受顾客的抱怨	(130)
(五)处理顾客抱怨的妙法	(133)
(六)依照不同原因分别处理抱怨的诀窍	(140)
(七)抱怨处理过程中的十句“禁句”	(144)
(八)怎样对待顾客的错误	(146)
第三部分 柜组长必备.....	(150)
八、协调管理	(150)

(一)热情指导新店员	(151)
(二)保持与厂家的良好关系	(153)
(三)甘当商店大棋盘上的一个卒子	(154)
(四)协调好与顾客的关系	(155)
九、商品致胜	(158)
(一)找到货源头	(158)
(二)不能只进一家货	(161)
(三)“进货问儿子”	(163)
(四)采购畅销商品	(164)
(五)别上廉价的当	(166)
(六)一年两次大清仓	(168)
(七)库存、周转、推算	(171)
(八)拒绝强迫推销	(172)
(九)扩展保健品经营	(174)
(十)主力商品之外,辅助商品不可少.....	(176)
(十一)采购靠信息	(177)
十、陈列妙术	(180)
(一)渲染本店特色	(181)
(二)月月变换陈列	(182)
(三)入口勿设在中央	(184)
(四)注意柜组及商品部命名	(186)
(五)给孩子们一个空间	(188)
(六)吸引顾客的商品陈列	(190)
(七)展览陈列和推销陈列	(194)
(八)各类商品的陈列技巧	(196)
(九)利用音乐促销	(200)
(十)以色彩吸引顾客	(202)
(十一)顾客容易接纳的视觉展示	(204)
(十二)商品陈列应具季节性	(207)

十一、促销创意	(208)
(一)POP 主张	(210)
(二)考虑不花钱的宣传法	(213)
(三)优惠券	(216)
(四)有奖销售	(219)
(五)十元货到底好不好	(221)
(六)限量销售法	(223)
(七)馈赠比降价好	(225)
(八)周末大拍卖	(227)
(九)热闹气氛的商品销售	(229)
(十)定价小招数	(231)
十二、精打细算	(237)
(一)部组常用核算指标	(238)
(二)部组经济指标的核定方法	(241)
(三)部组经济指标核算的程序	(251)
(四)部组经济指标的核算方法	(274)
(五)部组经济指标完成进度的检查	(279)
(六)部组核算资料的整理与保管	(282)
第四部分 开架销售营业员必备	(285)
十三、开架营业员必备	(285)
(一)让顾客自由地挑选	(286)
(二)真正打开货架或柜台	(287)
(三)请君动手	(291)
(四)莫把顾客当贼防	(293)
(五)开架售货的服务规则	(295)
十四、超市营业员必备	(298)
(一)总台服务员的服务	(298)
(二)商品陈列员的服务	(299)
(三)收款员的服务	(300)

第五部分 导购员行为规范	(302)
十五、导购员行为规范手册的编制与应用	(302)
(一)导购员行为规范手册的编制	(302)
(二)导购员行为规范手册的应用	(303)
十六、导购员行为规范手册范例	(305)
(一)导言	(305)
(二)关于出勤	(306)
(三)开店准备	(306)
(四)销售实务	(307)
(五)管理行为	(321)
(六)关门准备与关门	(323)
(七)勤务	(324)

第一部分 重新定位

在一次大型商店营业员의 培训班上,老师曾提出一个极为简单的问题:“营业员是干什么的?”在引起一阵哄堂大笑后,大家提供了不同的答案,主要有:“卖货的”、“收钱的”、“推销的”、“为人民服务的”,甚至还有人回答是“站岗放哨的”。显然,这种认识与过去的零售环境相适应,而与现代社会服务的景况却不完全相符。仅举一例,过去顾客在商店里最渴望得到的、也是商店最缺乏的是主动热情;而今天,过分的主动热情,会干扰顾客的购买和浏览行为,是顾客最厌烦的服务方法之一。

时代变了,无论你是站柜台多年的老店员,还是刚走进店门的新职工,必须进行全新的定位,换一换脑筋。

一、职业定位

每一个营业员在上岗前,似乎都知道自己是干什么的。土说法是售货员,洋名称是导购小姐(先生)。但是,每个营业员追逐的核心和出发点都是共同的,将商品推销给顾客。实际上,这是一种职业错位,本质上是将顾客作为对手来征服,而非作为盟友来服务,因此微笑和友善常带有某种欺骗性,致使服务不能达到至善至美的程度。我们可以把营业员的职业错位归纳为以下几种。

(一)第一种错位:定货员

传说有一个生产家庭美容仪的公司,在一个大商场派了自己的促销员,上柜台进行促销。一个星期的时间,没卖出一台,这个促销员向经理汇报说:“家庭美容仪在这个商店没销路,无人问津,干