

DIAGNOSIS OF SHOPS

店铺诊断

撬动业绩“脉搏”

付出很多的努力，店铺业绩依然固步不前，我们烦心！
面对店铺发展中遇到的瓶颈、问题，我们却束手无策！
该如何解决这些问题？

雷镜伊¹ 著

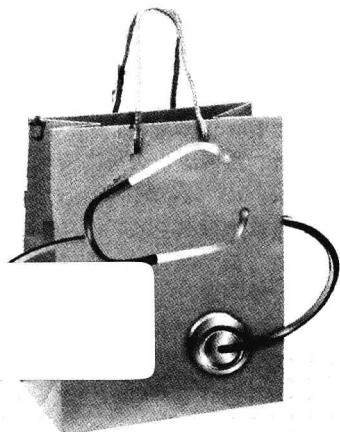


清华大学出版社

店铺诊断

——撬动业绩“脉搏”

雷镜伊 著



清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：01062782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

店铺诊断——撬动业绩“脉搏”/雷镜伊 著. —北京：清华大学出版社，2013.4

ISBN 978-7-302-31472-1

I. ①店… II. ①雷… III. ①商店—商业经营—基本知识 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 023900 号

责任编辑：张颖 鲍芳

封面设计：周晓亮

版式设计：思创景点

责任校对：蔡娟

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：165mm×230mm 印 张：15.25 字 数：250 千字

版 次：2013 年 4 月第 1 版 印 次：2013 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：32.00 元

产品编号：050823-01

自序

一直喜欢写作，但从来没有正式写书。在网络流传很多过往的帖子，也只是一些散漫的情感故事，仅为娱乐的文字。从事服饰集团公司职业经理人十余年，累积了一些终端管理与辅导的经验，其后机缘巧合进入管理咨询界，成立了自己的顾问公司，开始了自己想要的自由创业生活。一直想更好地与我的朋友们分享工作中那些有价值的经验与教训，将自己的所思所悟与大家共同去研讨与拥有，但以前工作太过忙碌，未能实施。而今，有了自己的时间安排，我终于可以如愿以偿了。

写这本书其实还源于两个机缘。一是我在过往的职业生涯中，在连锁门店行业及终端管理上累积了一些零碎的工作经验与相应的专业知识，脑海里却一直没有把它们连贯起来，从而形成一个完整的套路，更没有把它们认真地记录下来以便更清晰地理清工作思路。而从开始着手本书时，思路才进一步清晰与完整起来，这次从头梳理的过程使我更加清楚现在职业的重点。二是我的人脉关系尚可，在不同的阶段总会遇到不同的贵人。一年前，在我进入管理咨询行业时，受到身边的良师益友朱效良老师的提醒与点拨，他不断地鼓励我，让我在工作中不断地坚持写作，因此，才有今天本书与广大读者朋友的见面。

写这本书还有几个目的：一是要在充满期望的2013年，留下点有价值的精神财富给我的宝贝儿子，让我能成为他成长中的一个榜样；二是借以此书来感谢我的父母家人，这是我多年后回乡送给他们的珍贵礼物；三是我还要借这本书来感谢一直在身边支持我的前辈和朋友，深圳莱特

妮丝服饰有限公司的颜韶峰先生、周权先生、丘溢伟先生、杨梅女士，余杰奇老师，周永惠老师，韩晓凤老师，是他们让我看清终端商业的管理精髓，并深深爱上这一行，专注于这一行业，还有陶俊霖导师，是他让我感受到精神的力量是多么的强大！还要感谢在管理咨询这条路上不断地给我支持和启迪的伙伴们，张丽凤、周倩如、向英、李亚、刘俐君、但超军、蔡少鹏、林桂彬等朋友，以及我教练技术课程的所有同学和圆桌课程的所有家人们！是你们不断的支持与交流，让我受益匪浅，我爱你们！

最后，我要感谢北京兴德益商企业管理顾问公司的全体同仁，是团队的力量才凝聚成了本书的精华。希望我们在未来的日子里，更加谨行所讲，讲我们所做，为更多的企业与连锁门店创造更多留存的经验财富。

雷镜伊
2013年春

目 录

第一章 店铺诊断：知病才能下药	1
第一节 什么是店铺诊断.....	2
第二节 店铺诊断的意义.....	8
第三节 店铺诊断的内容.....	9
★★★★★ 附件：终端店铺诊断表及诊断案例.....	19
第二章 店铺形象：观肤色透视病症	37
第一节 店铺的商圈形象.....	38
第二节 店铺的广告形象.....	50
第三节 店铺的人员形象.....	61
第三章 视觉展示：看表象可知内疾	73
第一节 橱窗是店铺的“脸面”工程.....	74
第二节 商品的陈列价值塑造.....	81
第三节 商品的POP宣传.....	89
第四章 商品管理：观察物品分析病症	99
第一节 商品的资料.....	100
第二节 店铺的销售指标.....	103
第三节 商品的促销计划.....	113
第四节 明确商品畅销与滞销.....	123



第五节	商品的库存诊断	139
第五章	顾客服务：问服务明细病情	145
第一节	店铺的服务水平	146
第二节	店员的服务态度	152
第三节	销售服务技巧诊断	162
第四节	处理顾客投诉的能力	174
第五节	店铺的售后服务水平	180
第六节	店铺顾客档案管理诊断	190
第六章	人员管理：让员工自觉自发地工作	203
第一节	店长的能力诊断	204
第二节	店员薪酬的诊断	217
第三节	员工的积极性诊断	231

第一章 店铺诊断：知病 才能下药

经营一家店铺，你是否会经常遇到这样的问题：

感觉在管理中存在很多的问题，却不知道问题出现在哪里，我们揪心！

在店铺中投入很多人力、物力、财力，却达不到预期的收益，甚至入不敷出，我们烦心！

货品琳琅满目，顾客却就是不买，转圈走人，到隔壁家去买同样的货品，我们闹心！

.....

面对这些问题，作为管理者，我们却无能为力，独自摇头，看着一天天的支出付诸东流，我们心如刀割。

成功一定有方法，作为经营者，应该学会诊断店铺经营中存在的问题，对症下药，解决问题，实现店铺业绩翻番，日进斗金，让我们安心。

第一节 什么是店铺诊断

1. 店铺诊断的意义

人生病了要看医生，医生通过望、闻、问、切的方法帮你找到病因，并对症下药，就能祛病恢复健康。

那么，要是店铺出现了问题，该怎么办呢？我们也需要按照店铺运营标准对店铺进行“望、闻、问、切”，找到阻碍店铺发展的关键症结，并开出药方。因此，店铺诊断是一种有效的店铺管理方式，是店铺的日常管理工作之一，是店铺业绩提升的一种有效管理手段。

当店铺发展受到阻碍时，唯有诊断，方能对症下药，店铺诊断是帮店铺经营识别方向、理清脉络、确定取舍。

(1) 店铺诊断的目的

通过实地诊断，我们可以全面了解店铺情况，从而发现提高销售业绩的机会；根据诊断的问题制订行动计划，并将计划有效落实。

(2) 挖掘“真因”

一般情况下，我们认为店铺业绩不好的原因有如下几种，如表 1-1 所示。

表 1-1 店铺业绩不好的原因

业绩要素	店铺业绩不好的原因
市场	市场大环境不景气；品牌知名度不高
经销商	经销商管理不善；资金不足
产品	产品设计不新颖；没货卖
员工	员工的销售技巧差；员工心态差

我们看到的这些原因，都是真正的原因吗？

一件事情的发生，有着表面的“假因”和潜在的“真因”，我们在店铺实地诊断时，应注重事情发生的“真因”，制订有效“对策”并实施。挖掘问题背后的“真正原因”才是店铺诊断的意义所在。

2. 诊断后问题解决的程序

店铺诊断过程中应该按照如图 1-1 所示的流程进行问题分析，在分析时应注意以下几个问题：

- (1) 清楚明确地确定问题；
- (2) 寻找出阻碍成功的 3 个障碍；
- (3) 总结出有助于成功的 3 个方法；
- (4) 制订并确定行动计划；
- (5) 将行动计划贯彻落实。

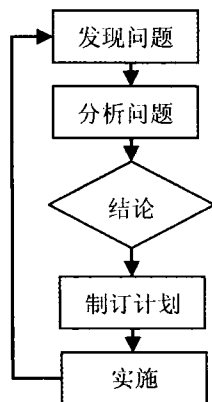


图 1-1 店铺诊断程序

3. 店铺诊断的问题分析——鱼骨图分析法

利用鱼骨分析法(见图 1-2)，可以清晰地展现店铺各个部分的问题所在。但是鱼骨图诊断法存在很多常见的误区，如：

- (1) 过于发散，不能用 KPI^[1]印证；
- (2) 重点与非重点环节混淆；
- (3) 逻辑不清晰；
- (4) 缺乏事实检验。

[1] KPI: 关键绩效指标法。把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核，将关键指标当作评估标准，将员工的绩效与关键指标作出比较的评估方法。

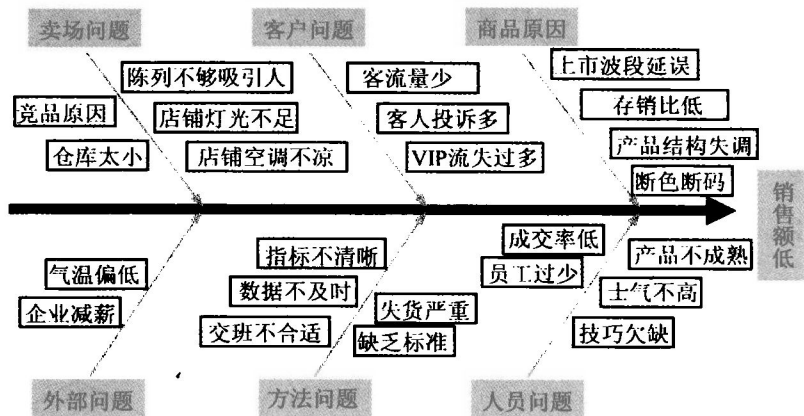


图 1-2 店铺诊断鱼骨图分析法

4. 店铺诊断的步骤

店铺诊断可分为 3 个步骤，即诊断前、诊断中和诊断后，具体的内容如图 1-3 及表 1-2~表 1-4 所示。

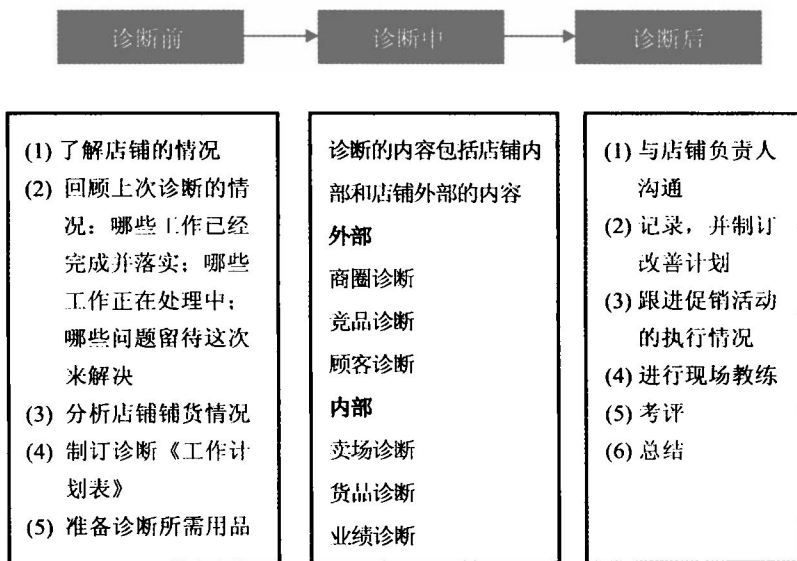


图 1-3 店铺诊断的 3 个步骤

表 1-2 诊断中—店铺诊断内容表

外部诊断	商圈诊断	<p>商圈的构成因素:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 商圈周边环境(百货、广场、超市、体育馆等) (2) 交通情况划分(人流向、车流、公交系统、周边停车位及交通畅通) (3) 所在区域的定位(商业区还是居民区) (4) 消费群体的定位(职业、年龄) (5) 商业氛围(竞争对手、店铺面积)
	竞品诊断	<ol style="list-style-type: none"> (1) 我们的竞争对手是谁 (2) 竞争对手销售哪些产品 (3) 竞品的营运状况 (4) 竞品的促销活动 (5) 竞品优势 (6) 竞品的机会点 <p>对应竞争店评比见表 1-4</p>
	顾客诊断	<ol style="list-style-type: none"> (1) 顾客的年龄阶段 (2) 顾客的消费能力 (3) 顾客选择哪家竞品 (4) 顾客的忠诚度 (5) 顾客购物习惯 (6) 客流发源地
内部诊断	货品诊断	<ol style="list-style-type: none"> (1) 招揽顾客的商品是什么 (2) 哪些商品是顾客需要的 (3) 有哪些商品可进行搭配 (4) 商品采取的价格策略
	业绩诊断	<ol style="list-style-type: none"> (1) 库存报表—业绩保障 (2) 销售报表—业绩来源 (3) 类比占比—业绩提升 <p>分析的内容包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 如何使店铺库存结构更合理 ● 销售走势分析和畅销款分析
	店铺诊断	<p>店铺诊断可分为两种, 由外向内看和由内深入看</p> <p>店铺诊断的内容见表 1-3 所示</p>



表 1-3 店铺诊断的内容

<p>由外向内看</p>	<p>顾客选择进入店铺的首要因素，取决于店铺能否吸引顾客。由外向内看的内容如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 人流量及流向 (2) 观察店铺外招、门口及店铺外部广告 (3) 橱窗陈列是否新颖 (4) 店铺灯光合适吗 (5) 员工的精神面貌如何 (6) 店铺是否饱满 (7) 促销内容是否清晰、显眼 (8) 店铺热闹与否
<p>由内深入看</p>	<p>顾客进店后的购买欲强与弱，取决于店内的“环境舒适度”，因此不管是在“淡场”还是在“旺场”时，都要考察如下内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 店员的精神面貌 (2) 店铺卫生状况 (3) 活动宣传 POP (4) 陈列是否合适 (5) 动线规划是否合理 (6) 销售气氛是否活跃 (7) 店员的服务如何 (8) 店员的推荐能力怎样 (9) 收银工作如何 (10) 店员团队协作怎样 (11) 店长在做什么

表 1-4 竞争店评比表

店铺名称		比竞争店优			与竞争店相同	比竞争店差		
		极优	优	稍优		稍差	差	极差
调查日期								
填表人								
店铺面	店铺地理条件							
	顾客接近性							
	店铺气氛活性化							
	门店清洁度							
	POP 布置物张贴悬挂							
	收银设备配置							
	门店照明							
商品面	商品鲜度管理							
	商品台账管理							
	门店动线规划							
	货架区清洁度							
	自助区商品丰富感							
	欠品管理							
	商品价格							
服务面	商品种类齐全性							
	员工的责任感							
	员工服装仪容仪表							
	员工的亲切感							
	销售话术运用							
备注	员工素质							
	店铺面							
	商品面							
	服务面							



第二节 店铺诊断的意义

由于每个店铺的经营策略不同、方向不同，实施效果也是参差不齐的，因此没有统一的诊断标准，这就需要店铺根据自身的实际情况，不断地自我检查、自我完善。店铺的经营战略不应该是一成不变的，应该根据店铺的发展变化进行有针对性的调整，这样才能够实现战略与战术的统一，如果战略制定脱离了店铺经营的实际情况，那么它将是空洞的，没有实际意义和作用，因此为了能够实时调整战略，提高店铺的经营绩效，店铺需要定期且长期进行自我诊断，发现问题、改善问题。店铺诊断的意义如下。

1. 对店铺的意义

提高店铺形象，改善店铺管理，缩短与顾客需求的距离。

当客流量减少、成交量下降等问题出现后，我们不应该放任自流，而是应该积极地采取应对措施。要制订行之有效的改进方法首先需要对店铺经营进行评估，从而找到问题所在。只有我们找到制约店铺运营的问题才能够制订相应的改进办法，这样才能从根本上解决问题。如果我们不进行相关的分析，不去发现问题、解决问题，那么店铺的经营将会停滞不前，最终走向失败。

2. 对店铺人员的意义

店铺经营的主要环节是销售，而实施销售的主体是店铺销售人员。店铺业绩不好，除了店铺自身形象之外，很大程度上和店铺销售人员的形象、素质和销售技巧有着密切的关系。通过店铺自我诊断，可以发现销售人员的不足之处，从而制订改进策略，提高店铺的人员管理水平。通过对销售人员进行素质培训，提高他们的销售

能力，进而提高商品的成交率，拉动销售额。

第三节 店铺诊断的内容

店铺的管理包括3个元素，即：人、店、货，因此诊断也应该从这3个方面入手，如图1-4所示。

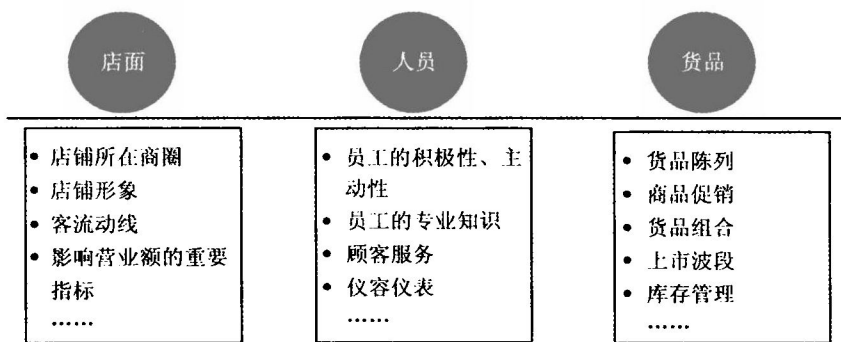


图 1-4 店铺诊断的3个元素

一、店面诊断

全面开展店铺诊断是一个循序渐进的过程，要做到从点到面，从外围到内部。在店铺诊断过程中，最重要的环节就是店铺的内外环境评估。

1. 店铺所处商圈

店铺所在商圈决定了顾客数目、客流量、消费人群和消费结构。

店铺的客流量、消费人群和消费结构一般情况下是由店铺所在的商圈决定的。商圈的规模决定了店铺潜在顾客的数量、购买力以及需求商品的档次，因此商圈的选择应该与店铺的实力、经营特点

相匹配，这样店铺才能够达到顾客的需求，实现零距离接触。对于店铺商圈的评估是店址选择的先决条件，也是制约店铺经营的关键内容。商圈选择是否合理，是否符合店铺的自身经营方向决定了店铺的成败，决定了是否能够形成销售绩效，实现利润目标。

另外，商圈的环境也决定了店铺在经营过程中面临的竞争环境，竞争对手的数量和实力也是店铺经营过程中的影响因素，因此选择健康的、良性的竞争环境对于店铺的经营会起到推动作用。相反，如果商圈中存在恶性竞争者，通过不正当的手段经营，将会遏制本店铺的正常经营。

2. 店铺形象

店铺形象决定客流进店率！

店铺形象、品牌形象就像人的衣服，决定了顾客对于店铺的第一印象和认知，从而也就决定了客流的进店率。如果店铺的形象能在竞争如林的环境中脱颖而出，吸引到顾客的注意力，那么顾客进店选购商品的机会将会大幅度提高。一般情况下，顾客对于店铺的了解几乎为零，占据竞争优势的有效方法就是在第一时间引起顾客的注意，这样能够给顾客留下深刻的印象，客流量自然也会有所增加。

(1) 橱窗的展示，提升进店率

橱窗的展示可以起到提升店铺形象、吸引客流的作用，很多店铺为了招揽顾客，都会在店铺中设置橱窗，以起到提升店铺形象、吸引客流的作用。加设橱窗，选用风格独特的壁柜等等都是通过提升细节形象来提升进店率的做法。

(2) 店铺细节有效处理，提升店铺形象

对细节处理不到位，可能会有损店铺形象。店铺的细节包括很