

中小店铺 货品管理

进货、铺货、售货、退货
流程管控手册

»»»»»» 胡红平 / 编著 »»»»»»



NLIC2970869078

进货有章，降低成本；铺货有招，让产品快速上市；售货有术，加速货品流动；退货有法，让货品“完璧归赵”

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中小店铺货品

管理

进货、铺货、售货、退货流程管控手册

胡红平 编著



NLIC2970869078

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小店铺货品管理: 进货、铺货、售货、退货流程管控手册 /
胡红平编著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 11
ISBN 978 - 7 - 5164 - 0190 - 3

I. ①中… II. ①胡… III. ①商店 - 商品管理 - 手册
IV. ①F717 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 259640 号

书 名: 中小店铺货品管理: 进货、铺货、售货、退货流程管控手册

作 者: 胡红平

责任编辑: 丁 峰

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0190 - 3

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 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: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15.5 印张 220 千字

版 次: 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



中小店铺是目前常见的经营形式，也是大多数人常用的创业形式。面对市场的机遇和挑战，作为店铺的从业人员、经营管理者，能否提升自己的专业技能和管理水平直接决定着店铺经营的成败。

面对琳琅满目、种类繁多的商品，店铺经营者常常会感到无所适从，不知道该选择什么样的商品。当他们走进批发商城，成千上万种商品展现在面前，不少人的确看花了眼，不同品种的商品、同品种不同品牌的商品、同品牌同品种不同包装的商品应有尽有，如何选择？为了谨慎行事，他们往往盲目跟风，其他店铺销售什么商品，自己也匆忙跟进；或者为图省事，推销员上门推销什么商品，就试销什么商品。久而久之，经营毫无特色可言，货架上充斥着大量周转不灵的商品，造成资金积压、经营困难的局面。要避免这种情况，店铺经营者应该在开业之初，就对商品经营范围有一个科学的规划，设计一个合理的商品结构，形成与众不同的商品组合形象。

进好货后，又涉及铺货，铺货有利于产品快速上市，有利于建立稳定的销售网点，有利于形成“一点带动一线，一线带动一面”的联动局面。铺货就是先把自己的产品投放到别人的渠道里面，等到一定时间后或者一定的账期后再去收钱，这是一些新产品刚上市或者开拓新的领域时常用的手法。因为新产品上市时，无论如何做广告宣传造势都必须保证一点，就是客户看到广告后可以顺利地买到新产品，否则所有的市场营销活动都会变成打水漂。铺货就是让各个销售渠道或者销售终端都有货卖，至于具体执行方式，要根据各公司各自的销售政策决定。

当然，销售也是一个重要的环节。销售是创造、沟通与传送价值给顾客，及经营顾客关系以便让组织与其利益关系人受益的一种组织功能与程序。销售就是介绍商品提供的利益，以满足客户特定需求的过程。商品当然包括着有形的商品及其附带的无形服务，满足客户特定的需求是指客户特定的欲望被满足，或者客户特定的问题被解决。能够满足客户这种特定需求的，唯有靠商品提供的特别利益。

售后服务也是店铺管理者们不可忽视的重点环节。从推销工作来看，售后服务本身同时也是一种促销手段。在追踪跟进阶段，推销人员要采取各种形式的配合步骤，通过售后服务来提高企业的信誉，扩大产品的市场占有率，提高推销工作的效率及效益。

本书从高效实用的目的出发，打破传统店铺管理类用书偏重理论的模式，以分项形式介绍店铺管理的要点与难点，通俗易懂，实用性强，是中小店铺管理人士的必备向导。



目 录

第1章 场旺钱才旺，寻找你的黄金旺铺

- 1.1 本钱不多也能“淘”到兴旺宝地 1
- 1.2 考察细节，找对财路 4
- 1.3 练就火眼金睛，挑出不繁华的“掘金”地段 8
- 1.4 知己知彼，百“赚”不殆——摸清消费者的底细 11
- 1.5 盘店有陷阱，别忘给店铺把把脉 19

第2章 多学习，勤思考，巧经营

- 2.1 五大开店法则助你财源广进 24
- 2.2 小本创业经营成功原则 26
- 2.3 店铺经营管理八大武器 28
- 2.4 店铺经营管理的3S原则 30

第3章 进货就像挖土豆一样简单

- 3.1 采购好商品等于卖出一半 33
- 3.2 “淘”货中的五个注意事项 36
- 3.3 稳赚不赔的进货策略 40

3.4 具体问题具体分析,三类商品的进货秘笈	42
3.5 PK 批发商,物美价又廉	48
3.6 寻找品牌代理——大树底下好乘凉	51
3.7 虚拟网络“挖”出黄金货源	53
3.8 退货、换货的四个诀窍	55

第4章 商品陈列的原则

4.1 商品陈列的目的和重要性	56
4.2 商品陈列的原则与规律	58
4.3 商品陈列的类型和方式	60
4.4 商品陈列的方法和技巧	64
4.5 卖场广告——快速消费的催化剂	75
4.6 公关广告——树立独特的品牌优势	81
4.7 公益广告——为公众谋福利就是为自己谋福利	86

第5章 毫不示弱的售货策略

5.1 价格折扣——让顾客蜂拥而至的宝典	90
5.2 奖品折扣——购物也能赢礼物	96
5.3 会员折扣——强化推销的经营策略	99
5.4 变相折扣——给顾客看得到的实惠	104
5.5 年龄销售法——刺激不同群体需求	106
5.6 性别销售法——决胜“他”、“她”的经济时代	114
5.7 心理与情感销售法——高明的投入和产出	120

第6章 不可避免的意外，遭遇退货

6.1 退货处理的一般原则	123
6.2 态度决定利润	126
6.3 进货渠道与供应商的筛选	129
6.4 退货管理制度	131
6.5 如何管理退货	134
6.6 如何处理顾客投诉	138
6.7 生意恒久远，诚信永留存	141
6.8 生意无小事，细节赚大钱	145
6.9 解决投诉，完善服务	153

第7章 做好售后服务，维系客户

7.1 一切都是为了顾客——服务	161
7.2 售后服务是什么	167
7.3 如何认识售后服务的必要性	171
7.4 如何制定售后服务战略	174
7.5 如何维系客户	176
7.6 如何开展售后服务工作	178
7.7 如何实施客户拜访计划	180
7.8 如何开发新客户	188

第8章 选择你的经营方式

8.1 创业者所必须具备的条件	194
8.2 新型业态模式	214
8.3 个体经营	217
8.4 连锁经营	227
8.5 互联网经营	234

第 1 章 场旺钱才旺,寻找你的黄金旺铺

1.1 本钱不多也能“淘”到兴旺宝地

在经济危机的影响下,年轻人创业做自己的老板已成为一股热潮,如今越来越多的人开始选择投资开店当小老板。但是开店并非简单的加减乘除,它牵涉到选址、融资、进货、销售等诸多环节。对那些本钱不多的创业者来说,选址更是关键的第一步。本钱不多时该如何选址?

(1) 性价比是关键。

一般来说,由于受地理位置、周边环境、交通条件、建筑结构等因素的综合影响,不同店面的铺位价格会有出入,有时甚至相差十几倍。对于那些本钱不多的创业者来说,应考虑整个店铺的性价比问题,尽量用手中不多的本钱选择出最合适的店铺。

如果你选择进驻一家商业广场,那么铺位的租金价格对你来说当然很重要,但整个商场的经营管理更为重要。好的商家并非将铺位成功卖出或租出后就大功告成,后期的经营管理以及保证投资者赚钱是一个长期的运营过程,因此你必须仔细考察商家的后期运营操控。假如你在两个商铺间犹豫不决,则可以通过考察后期经营管理来进行最后的选择。

(2) 学会“化整为零”。

目前,越来越多的年轻人选择自己创业,因此那些十几平方米的小型商铺很抢手,租金也水涨船高。而许多新建社区在开发时预留出的底层商铺部分或沿街

而建的大型商铺常常因为面积过大很难租出，价格上会有一定的下浮。在这种情况下，可以找几个值得信任且志同道合的朋友以团体租赁的方式拿下一间大商铺，然后再进行分割，细算下来可以节省不少费用。

(3) 发掘郊区地段的优势。

自2007年从毛巾厂下岗后，吴大姐就开始做服装生意，至2009年已经两年了，而她的店也换了三次地方。

刚开始创业时，吴大姐说自己就像是一只“旱鸭子”，不敢自由自在地在市场的海中游来游去。由于本钱有限，吴大姐就在一家商场内租了个柜台。由于吴大姐所在的商场本身客流量不大，所以每天的客流量和营业额都不多。吴大姐不明白，为什么商场位于闹市区，自己还是赚不到钱呢？她仔细调查一番后，得到这么一个结论：虽然商场位于闹市区，但商场建得比较早，比起周围的建筑来显得陈旧，店门不是敞开式的，再加上橱窗过于陈旧，许多顾客都不知道店里卖什么，于是半年后吴大姐只得撤走柜台，另寻店址。

过了一个月，吴大姐看中了一家刚建立不久的百货市场，那里聚集了许多像吴大姐这样的小本经营者。吴大姐东挑西选，最后下定决心选中了靠近市场入口的一个柜台。吴大姐选择这里有三个理由：一是市场在闹市区，客流量比较大；二是附近都是小区，居民比较多；三是市场旁边就是肯德基，可以借光。在大市场经营的一年多时间里，吴大姐有了自己的顾客群，大多数都是回头客。吴大姐的服装生意也越做越大，进的货也越来越全。

但是，在2009年春天，吴大姐的店又搬了。许多人都很纳闷，不是生意越来越好了吗？为什么还要搬呢？原来吴大姐当初没考虑到百货市场整体区域的发展性，由于城市扩建，原来的闹市区已不再人丁兴旺，不少原来很赚钱的柜台现在只能保本。思前想后，吴大姐又把店搬到了郊区的一家超市旁，这回租了一个面对马路的小门面，设计了醒目的店名，还购买了许多模特模型，让它们穿着各式服装，让路人一目了然。虽说这里是郊区，但是因为房价便宜，越来越多的人选择来这里买房，再加上周围的店铺不多，所以吴大姐几乎垄断了周围的服装生意。

现在,吴大姐的生意越来越火,许多人都慕名前来取经,吴大姐笑笑说,自己选择店址的经验还不完善。她认为选店址要注意的一是店铺的客流量,二是选址地区的发展空间,即使是郊区也可能有发展潜力。

正如吴大姐所说,在通常情况下,繁华商业区商圈范围较广,客流量大,营业额必然较高;人口密度高的大中型居住小区,需求旺盛,而且客源稳固,可保证店铺的稳定性;沿街店铺具有交通要道的地理优势,客流量较多,商铺经营面较广;郊区住宅社区配套商铺则有较大的价格优势和发展潜力。

必须提醒广大创业者的是,商铺投资应放眼于区域经济、收入水平、居住区规划、人口质量等发展趋势,着眼于商铺拥有的商圈、购买力的质量和数量以及商铺本身的品质,从中选出时间成本不高、增值潜力较大的商铺。因为在选好地点的同时做好经营才是重点。

1.2 考察细节，找对财路

古人说，一项事业的成功往往离不开天时、地利、人和。如果你决定开店，就必须对所选地点作全面的考察。一般来说，应该掌握以下9个细节。

(1) 是否与客流方向一样。

一条街道会因为交通条件、历史文化、所处位置不同，而形成自己的不同特点，要选择街道两端交通畅通，往来车辆人流较多的街道，避免在一条“死胡同”里开店。店铺的座落和朝向也是十分重要的，店铺门面尽量要宽阔，朝北要注意冬季避风，朝西要注意夏季遮阳等等。同样一条街道的两侧，由于行人的走向习惯，客流量不一定相同，要细心观察客流的方向，在客流较多的一侧选址。长途汽车站、火车站和城市的交通主干道，虽然人流也很大，但客流速度较快，很多人来这里的目的不是购物，滞留时间较短，在这些地方开店要根据自己的经营需要慎重选择。

(2) 交通是否便利。

如果想依靠便利的交通增加客流量，应挑选在主要车站附近，或者在顾客步行不超过10分钟路程的街道设店。选择哪一边较有利于经营，需要观察马路两边行人流量，以行人较多的一边为好。

此外，零售店的经营者应该重视车站附近的有利地形。千万不要小看车站，因为这里聚集了天南海北的旅客，所以车站附近一直被看作是开店的黄金口岸。上文曾提及在火车站等地方开店需慎重选择，如果你仔细观察，便会发现车站附近以下店铺开得较多：土特产店、礼品店、饮食店、箱包店、食品店、旅店、娱乐性书店、代办托运店、饮料店、快餐店、旅游纪念品店、出租相机店等等。这些店经营的商品符合价位不高、满足生活需要、易于携带的特点。车站主要以搭乘大众运输工具的乘客为主，但因其年龄、职业、爱好和目的各不相同，有旅游的、有探亲的，所以开店时应针对特定的消费顾客层，在开店方向和经营方式上

多下功夫。

除了零售业以外,一些耐用产品店也需要选择开在交通便利的地方。耐用品的价格相对于日常用品要高,顾客购买的频率相对较低。人们为了能买到称心的商品,总是不惜花费大把力气和时间,其商圈范围自然要大得多。开店选址时,选择交通便利,且周围商业氛围浓厚的地点就显得十分重要。

在考察交通情况时,应当注意是否有交通管制。很多城市为了便于管理,在一些主要街道会设置交通管制,例如单向通行、限制车辆种类、限制通行时间等等,店铺选址应该避免这些地方。也尽量不要在道路中间设有隔离栏的街道开店,因为这样会限制对面的客流过来,即使你的店铺招牌做得再显眼,对面的顾客也只能“望店兴叹”。交通方便是选择店铺位置的条件之一,店铺附近最好有公交车站点,以及为出租车提供的上、下车站等。另外,店铺门前或附近应该有便于停放车辆的停车场或空地,这样会更方便顾客购物。

(3) 是否接近人们聚集的场所。

如剧院、电影院、公园等娱乐场所附近,或者大型工厂、机关附近,这些位置一方面可吸引出入行人,另一方面容易使顾客记住店铺地点,还方便让来过的顾客向别人宣传介绍。

人气旺盛的地区基本上都有利于开设店铺,尤其是开设超市、便利店、干洗店这样的店铺。城市新开发的地区,刚开始居民较少、人口稀疏,如果又缺乏较多流动人口的话,是不适宜开设店铺的。虽然有时候在新建地区开店,可以货卖独家,但往往由于顾客太少,难以支撑店铺的日常运营。

日用品店一般将顾客群定位为居住在附近的家庭主妇,因此,店址的选择也受到主妇的行为模式和范围的影响。

(4) 选择同类店铺比较聚集的街区,或者选择适合自己店铺的专业市场。

“货比三家”是很多人经常采取的购物方式,选择同类店铺集中的街区,更容易招揽到目标消费群体,不要担心竞争激烈,因为相关店铺聚集有助于提高相同目标消费群的关注。电子市场、花卉市场、建材市场等专业化程度较高的市场或商场,也是开设店铺的不错选择。需要注意的是,选择专业市场或商场

开店，要考察这些市场和商场的管理水平、规模大小、在当地的影响力等因素，对规模较小、开业时间较短、管理水平较差的，要谨慎入驻。

北京的小陈在大学毕业后想开一家花店，她在繁华地段看中了一个店面，但是那里的租金很贵。因为没有开店的经验，很担心开店失败，而她的经济状况不允许她失败，但她又无法确定这个店面的价值，怎么办呢？在专家的建议下，她在这间店面附近整整观察了一个星期，掌握了几天来经过店面的人数。然后又到附近调查了另外几家同类型的商店，以及他们店里商品的价格水平。小陈依据这些材料和其他信息租下了那个店面，并且成功开了一家花店，生意一直都很不错。

（5）朝向问题不能忽视。

东西走向街道最好坐北朝南；南北走向街道最好坐西朝东，尽可能位于十字路口的西北拐角。另外，三叉路口是好地方；在坡路上开店则容易失去一些懒得爬坡的顾客群，因此路面与店铺地面高低不能太悬殊。

（6）有充足的广告空间。

有的店面没有独立门面，店门前自然就失去独立的广告空间，也就失去了在店前发挥营销智慧的空间。

（7）选择可以由冷变热的区位。

与其选择现在被商家看好的店铺经营位置，不如选择不远的将来会由冷变热而目前未被看好的街道或市区。

（8）要选择较少横街或障碍物的一边。

许多时候，行人为了过马路集中精力去躲避车辆或其他来往行人，而忽略了一旁的店铺，因此在这类地段开店是不明智的选择。

（9）紧靠有名店铺。

即把店铺开在著名连锁店或品牌店附近，甚至可以开在它的旁边。与超市、商厦、饭店、24小时药店、咖啡店、茶艺馆、酒吧、学校、银行、邮局、洗衣

店、冲印店、社区服务中心、社区文化体育活动中心等客流量较多的品牌门店和公共场所相邻。

例如,你想开家小吃店,那就可以将店铺开在例如“真功夫”等饮食连锁店的周围。因为这些有名的快餐店在选择店址前已做过大量细致的市场调查,挨着它们开店,不仅可省去考察场地的时间和精力,还可以借助它们的品牌效应“捡”些顾客。

1.3 练就火眼金睛，挑出不繁华的“掘金”地段

店铺地点的选择与经营内容及潜在客户群息息相关，各行各业均有不同的特性和消费对象，黄金地段并不是唯一的选择。有的店铺开在闹市区，生意还不如开在相对偏僻一些的特定区域，例如卖油盐酱醋的小店，开在居民区内生意肯定要比开在闹市区好；又如文具用品店，开在黄金地段也显然不如开在文教区理想。所以一定要根据不同的经营行业 and 项目来确定最佳的开店地点。

(1) 繁华的不一定是最好的。

吴小姐在参加完色彩培训之后，就开始为自己开服装店做准备。她的选址和对批发市场的考察几乎是同时进行的，深圳以及广州的服装批发市场很多，她把深圳的各大批发城逛了很多遍，做到了对每个批发城的商品特点和价格都心中有数。同时她也密切留意着深圳各大报纸上服装店的转让信息。

吴小姐的店址一开始并没有选择在最繁华的地段，因为她觉得自己进入的是一个陌生的行业，如果一开始就在繁华地带落脚，很可能会因为投资太大而马失前蹄。本着“安全第一”，不想冒太大风险的想法，她开始在那种表面看上去不是很繁华的地方找，这样房租支出可以降下来，虽然这样利润也会下降，但吴小姐不想马上赚太多钱，她更想把入行的第一年作为经验积累和学习投资，她希望等有了经验再谋求更大的发展。

吴小姐找到的这家店位于一个住宅区比较集中的路边，周围有许多家服装店。转租的房租不高，而且没有转让费，房租是季付，她和房主签了1年的合同。虽然店铺的位置比较偏，但吴小姐事先多次到附近考察，发现这家服装店已存在了几年时间，在附近的居民区有一定知名度，有时还会有人专门坐车到这里淘货。