

B 企業人動腦系列
BUSINESS

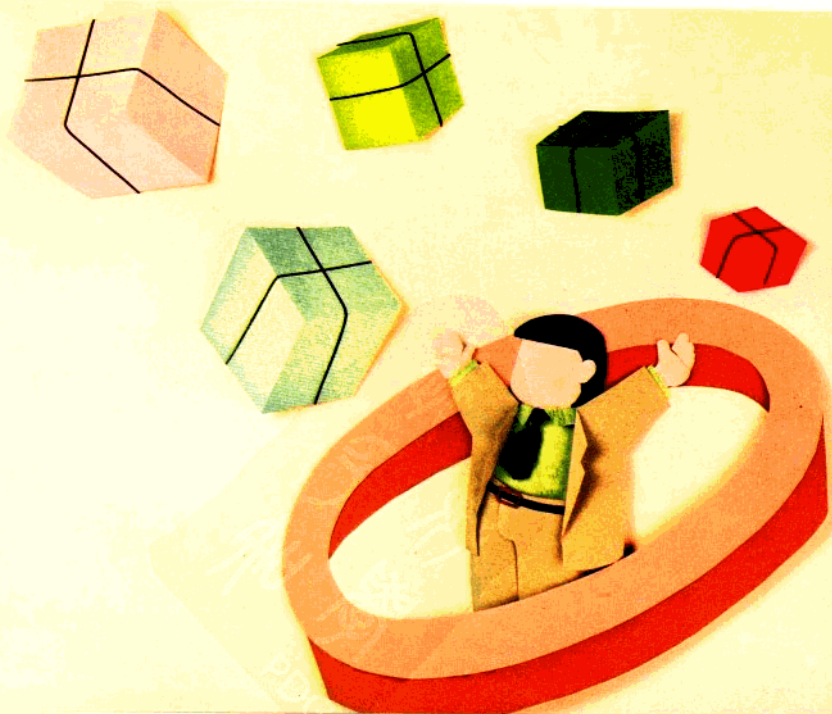
123



書泉出版社

中井久史／原著
許逸雲／編譯

商戰新招



推介本書

回憶多年以前，筆者曾捻出攸關企業生命力的兩項關鍵課題，並逐一尋思探討有效的解決之道。這一直懸而未解的兩大經商難題——如何降低成本、如何拓展銷路——終於經由實證而呈現出明顯輪廓。

具體而言，只要釐清「庫存量的多寡與營運損益成正比」的觀念，這兩大難題便可立時迎刃而解。數年來，為了驗證此一觀念的實際效益，筆者曾據此擬出一套制度化的策略，並與多家公司合作施行，事實證明這並非紙上談兵，空中樓閣，因為在殘酷而激烈的商戰中，這些公司不僅未被擊倒，還以日出之勢，嶄露萬丈光芒。

本書中，筆者將傾個人經驗，就「零庫存」的經營方針，由觀念到實際運作，詳盡地列舉實例以佐說明。今天，已有為數不少的企業，嘗試建立零庫存制度。而凡是引入這套制度的企業，無分行業別，莫不深受其惠，輕而易舉地，就可在營運績效上獨佔鰲頭。

然而，如果只是望文生義，而不明零庫存銷售制度的就裏，那麼很可能會誤入斷章取義的

歧途。因為如果單單只側重減少庫存量，而沒有其他彌補措施相因應，則除了會造成顧客購物時的不便外，還可能因為貨源中斷而損失信用。所謂零庫存營銷制度，實際上是一種銷售觀念的革命，它真正的含義在於——使企業在沒有庫存的前提下，一方面暢通貨物流通管道，一方面也仍能滿足消費者的需要，並且使銷售行為在體系化的軌道上，穩步邁上層樓。

隨著高科技的發展，商品流通的步伐加快，效率也相對提高。舉個最普通的例子，今天的電視機廠商只需支付每台一千日圓的運費，就可在出貨後一、二天內，將貨物送達日本境內大部份的地區。換言之，高效率的時代在高科技的助長下，已提早到來。

類似這樣的例子，在我們的日常生活中比比皆是，相信任何人都都不難察覺出此一趨勢趨向。然而令人百思不解的是，一般企業對庫存管理的態度，却竟然依舊停步於十年之前，一味故步自封的守著囤積的庫存，從事銷售活動，並且連主管級人員也絲毫未見質疑。

這也就是何以筆者主張，企業引進零庫存銷售制度的第一步，首在革新意識與觀念的理由。

所謂知難行易，人如果不從根本上了解事理，就很難超越過去的行爲。將零庫存營銷制度奉為主果，已是當今潮流下企業致富的不二法門，而唯有先徹底地「知其然，亦知其所以然」，才能在實際從事零庫存銷售時，得心應手，左右逢源。

當然，要改變陳規陋習殊屬不易，但是如果不能越過這一層，成功將只是可望而不可及的。

鏡花水月，非但攀不上巔頂，隨時還會有仆倒之虞。同樣道理，倘使能勇於革新經營理念，用新的經營習慣——零庫存營銷，取代過去的積壓庫存，那麼這家企業就等於已經成功了百分之九十九！

在這個講求創意與新鮮度的時代，商品唯有不斷推陳出新，才能掌握住消費市場。企業若想在這種環境中求存圖勝，首先就必須擁有精銳的業務尖兵，隨時觀察市場的消費動向，並進一步提供滿足消費者需要的服務。我們可以說，沒有強勢有力的業務部門，就無法達到零庫存銷售的理想；反過來說，只要企業引進零庫存銷售制度，便能順勢帶動麾下的業務部門，強化銷售能力，從而使企業獲得最大利益。

假使本書所提出的企業經營理念，以及相關的最新資訊，能在降低營運成本及提高業績上，為業者帶來實質裨益，則誠為筆者衷心所願。

商戰新招 目錄

• 目 錄 •

第一章 創造高收益的零庫存營銷制.....	3
1 成效斐然的營銷新觀念 / 4	
2 傳統進貨方式勢遭淘汰 / 18	
第二章 企業成長取決於經營態度和方式.....	27
1 遠景看好的新興行業 / 28	
2 高週轉率創造高收益 / 33	
3 強化銷售力告別庫存 / 38	

第三章 零庫存可降低銷售成本.....51

1 庫存是罪魁禍首 / 52

2 無庫存就無庫存損失 / 71

3 邁向無庫存也能營業的進境 / 76

第四章 高銷售品質就是企業的財富.....79

1 提高銷售品質 / 80

2 銷售管理即人才管理 / 87

3 賺錢不在規模大小 / 95

第五部 零庫存營銷制的施行.....101

實施法一 削減現有的庫存.....103

1 庫存多多益不善 / 104

2	非必要庫存的分類	/	109
3	建立分類訂貨制度	/	114
4	主力商品採取重點管理	/	119
5	非必要庫存的成因	/	126
實施法二 發現問題改善現狀135			
1	如何節省時間成本	/	136
2	精簡必要庫存	/	140
實施法三 徹底落實零庫存153			
1	零庫存營銷的第一步	/	154
2	掌握實際需要	/	164
3	好戲需有好劇本與好演員	/	167
4	零庫存營銷的推進步驟	/	169
*零庫存營銷的效果199			

• 商戰新招 •

3	2	1
開創無可限量的前景	強化企業的生命力	改善企業體質
/	/	/
202	201	200

第一部

零庫存營銷體系 的建立

創造高收益的零庫存營銷制

第一章

1 成效斐然的營銷新觀念

(一) 在各業種間引起廣大震撼

「如果不必預留庫存，也能一樣做生意，那真有多好啊！」相信這是各行各業的經營者們一致的心聲。

企業營運惡化的前兆，往往可由庫存量的遽增窺出端倪。而事實上，銷售業績與庫存之間，的確也存在著絕對密切的關係。經營不善的企業，雖然在資金周轉上，已面臨捉襟見肘的困境，但是倉庫裡的貨物卻依舊是堆積如山，何以會發生這種現象呢？

常聽到製造業的廠商們大嘆苦經：每當新產品開發出來，總希望能盡早推出，以搶灘市場，但是成堆的舊貨卻還囤積在倉庫、在發貨中心、在批發商的批貨舖裡，這種情況下，真不知新商品何時才能上市！

今天，消費者的購物意圖，已經與過去截然兩樣，顧客的需求日復一日地多樣化、細分化、個性化。簡單地說，由於「分衆社會」的來臨，人們不再滿足於劃一的、粗糙的、缺乏個性的商品價值觀了。

因此，業者對於庫存的觀念，假使還停留在過去的階段，那麼遭到淘汰也就勢所難免。進一步言，倘若商品的多樣化，只是企業不得不採取的銷售策略，而在庫存上，並沒有相對的措施因應，那麼結果顯而易見地，經營者即使資本再雄厚，也很難與庫存造成的損失相抵，因為僅僅只是用來儲放舊貨的倉庫，就已是必須擴大好幾倍的用地了。

情況果真如此，又怎還能奢談利益呢？要想使企業賺錢，唯今只有一途，那就是採取創新的營銷觀念，重新就庫存現象擬定策略，實施既能迅速銷貨，又能降低倉儲成本的——零庫存營銷制。

由於我所擔任的職務，是提供諮詢服務的經營顧問，因而乘工作之便，曾接觸過各行各業的人士，也對他們所屬企業的銷售狀況，有相當程度的瞭解。

每當我察覺到一家公司的庫存量，巨幅超出其正常行銷外的必要量時，往往也同時發現，造成這種現象的原因，主要是該公司的銷售部門，對庫存有觀念上的偏差。而當我站在顧問立場，就這一點提出新看法後，對方的反應莫不是深表訝然。

① 庫存所造成的鉅額損失

這是一家批發公司實際發生的事情。

在進行年終結算時，該公司的業務主任赫然發現，帳面上與庫存相關的損失，竟高達年營業額的一%，雖然並未列入虧損帳目裡，但是這些顯然無法立即出清的滯銷存貨，卻已達到相當高

消費者過敏症的病因

1. 強制性推銷、脅迫性推銷、利誘式推銷
2. 銷售方式未針對不同消費群的需要
3. 商品一成不變



真教人不敢恭維！！

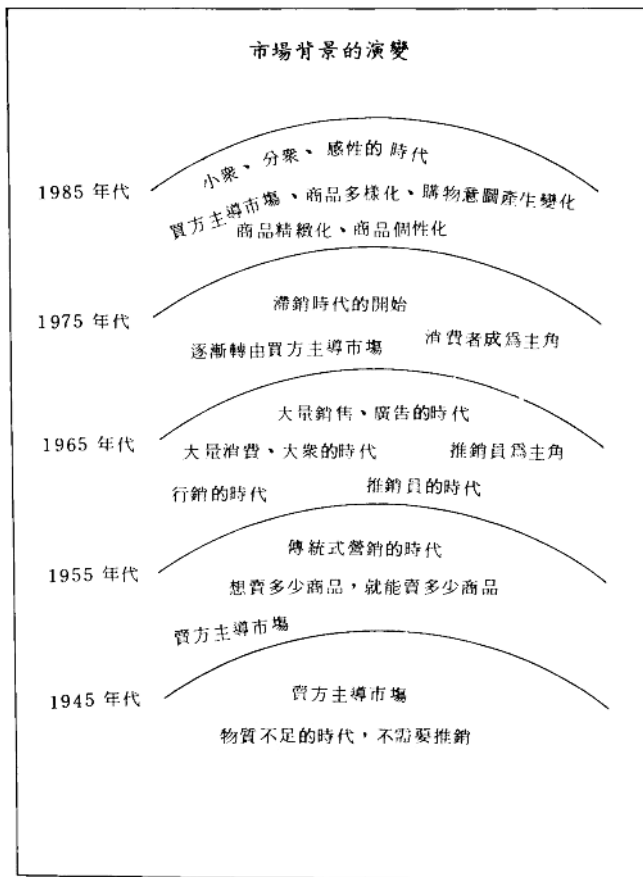
我想在喜歡的時候、喜歡的地方，買自己喜愛的東西。
我只有在有必要的時候，買要用的物品，而且只買需要的量。

的金額和數量。如果要以瑕疵品的名目，將這些難以計數的積貨處理掉，那麼這家公司便會淪為徹底的赤字公司。

不言而喻，主要問題就出在庫存上。這同時也直接反映出，營業部門的人員對庫存管理漠不關心的程度。

這家公司為了使員工認識到，漫無節制的庫存會對營運造成如何強大的殺傷力，便斷然將無法銷出的不良存貨，以及陳舊的商品等，全數搬運到倉庫前的廣場，依類別分開排放。接著，業務主任逐一引燃這些舊貨，並同時扯喊出各類商品的名稱、數量、金額，和負責承購的訂貨員姓名，用意在於使全體員工都瞭解這些庫存導致的損害之鉅。現在，員工們終於知道，毫無限度的下訂單，已經造成公司沈重的包袱。

接下來的事情自然不用多說，今天這家公司



的存貨只有三天的銷售量，肇因於庫存的損失已幾近乎零，而用於庫存管理的費用也連帶大幅降低。

以此例為鑑，我們可以瞭解到，推行零庫存營銷制的第一步，必須先從革新全體員工意識開始。目下，商場上的銷售戰正日趨激烈，企業在設立分公司與營業場所時，往往由於房價的高漲，而必須付出相對的龐大成本。因此，在設置分公司時，假若以為只要投下大量的時間和人力，就可保企業立於不敗之地的話，恐怕終會大失所望了。畢竟，要成功靠方法，如果營運方式不健全，別說是無利可圖，僅僅要達到損益平衡點，就已夠教公司為難的了。

換言之，提高銷售額固然重要，但是抑止浪費，以及從現況中找尋一條可行的圖利之道，卻更為重要。若想做到這一層，首先要進行的，就是重新正視增加成本負擔的無形殺手——惡性庫存，並且毫不留情地予以除之而後快。

(二) 展開拉鋸戰的籌碼

自從進入八〇年代的低成長期後，企業的獲利能力已無法和過去同日而語。在高成長時代，企業只要擁有商品，就等於有了賺錢的利器，也等於得到了賺錢的保證。這時期，可說整個市場都是賣方市場，即使因進貨太多而造成過剩的存貨增加，也只消打折扣戰，就能在大拍賣的促銷期間一舉清倉。因為對消費者而言，能以廉價購入有漲價之虞的商品，不異也是發了筆小財，

消費者的角色演變

