

一看就懂！ 库存削减术

[日] 若井吉树 著
奚望 监译
日研智库翻译组 译



006



海译出版社

014038682

F253
87

一看就懂 库存削减术

[日] 若井吉树 著
奚望 监译
日研智库翻译组 译



006

F253
87

海洋出版社

2014年·北京



北航

C1726266

S838E0110

作者简介

若井 吉树 (Yoshiki Wakai)

出生于日本名古屋。与「丰田生产方式」创始人大野耐一同样毕业于名古屋工业大学。

入职某大型电机厂家后，作为系统工程师曾参与计划多个制造业的库存削减项目。曾因负责三个大型项目，为公司做出贡献而获得了公司的“功绩赏”。之后，为了追求顾客更进一步的成果投身于工厂的现场改善。在丰田集团 OB 咨询参与了 3 000 亿日元的库存削减。目前从事以库存削减为中心的咨询活动。

著作有《贵公司的丰田生产方式为什么运作的不好?》(御社のトヨタ生産方式は、なぜ、うまくいかないのか?，技术评论社)。

图字: 01-2014-0176 号

世界一わかりやすい

在庫削減の授業

SEKAIICHI WAKARIYASUI ZAIKO

SAKUGEN NO JUGYO by Yoshiki Wakai

Copyright © Yoshiki Wakai, 2009

All rights reserved.

Original Japanese edition published by

Sunmark Publishing, Inc., Tokyo

This Simplified Chinese language edition

is published by arrangement with

Sunmark Publishing, Inc., Tokyo in care

of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

图书在版编目 (CIP) 数据

一看就懂! 库存削减术 / (日) 若井吉

树著; 奚望监译; 日研智库翻译组译.

—北京: 海洋出版社, 2014.4

(日研智库)

ISBN 978-7-5027-8783-7

I. ①—… II. ①若… ②奚… ③日…

III. ①库存—仓库管理 IV. ① F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014)

第 035771 号

总策划: 奚望

责任编辑: 朱瑾

封面设计: 申彪

责任印制: 赵麟苏

出版发行: 海洋出版社

网 址: www.oceanpress.com.cn

地 址: 北京市海淀区大慧寺路 8 号

邮 编: 100081

总 编 室: 010-6211-4335

编 辑 部: 010-6210-0035/0037

发 行 部: 010-6213-2549

邮 购 部: 010-6803-8093

印 刷: 北京旺都印务有限公司

版 次: 2014 年 4 月第 1 版

2014 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 8

字 数: 160 千字

定 价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

轰隆隆

堆积如山的商品。

YAMAZUMI 商社的贝杉社长茫然地站在大量的纸箱面前发呆。

利用银行贷款采购了大量刚刚上市的“AKUBIA”液晶电视，并以远低于同业竞争对手的便宜价格出售，况且又赶上了好景气以及北京奥运会，本以为会如所预测的那样畅销。

可是，天有不测风云……

受到北京奥运会后金融危机的影响，销售额急速下滑。工厂生产无法即刻叫停，却只能眼睁睁地看着仓库被源源不断的商品所掩埋。

而且又赶上了液晶电视整体市场价格的崩溃，目前就算是按当时采购价格来销售的话也是困难的。加之，如果商品滞销，资金就无法回笼，继续下去的话，最终结果将是无法回收已支付的资金。

由于大量商品滞销的缘故，当期赤字已成定局。照

此下去的话，下一年度恐怕也将会出现 5 000 万日元的赤字。而银行方面曾说过，如若下一年度仍然赤字的话将停止贷款。如果真是这样的话，YAMAZUMI 商社就死路一条了。

如果再想不出什么扭亏为盈的办法的话……

今后这 5 000 万日元的赤字，到底该如何是好？

如果你和贝杉社长处境相同的话，你最终会采取何种措施呢？

如果你公司的老板让你针对这样的状况考虑对策的话，你会建议采用怎样的方法？

如果你最重要的客户陷入此种困境的话，你又会提出怎样的建议？

你首先想到的是不是“扩大销售额、确保利润”？

但如何做才能“扩大销售额”呢？

比如说做广告的方法。

但若想达到广告的效果，在某种程度上就必须集中投入广告费。况且，即便投入资金做了广告，也未必就能确保增加销售额。

那么，用降低价格来提高销售额的方法将会怎样？

这种情况下，一旦陷入价格竞争，恐怕所有的竞争厂家也会争相降价。那时，你的公司拥有足够取胜的实力吗？

毕竟在当今这个时代，增加销售额也不是轻而易举之事。更何况加上经济不景气，增加销售额就会难上加难。

假设利润率是 10% 的话，企盼增加 5 000 万日元的利润，就必须要实现 5 亿日元销售额才行。

扩大销售额有困难的话，莫非最好的办法还是靠削减成本挤出 5 000 万日元？

如何降低成本？

是削减人力成本吗？

可是，一旦要降低 5 000 万日元人力成本的话，势必就要裁减大量员工。一旦使员工感到不安的话，他们的工作动力就会下降，甚至往往会发生优秀人才辞职的现象。

削减人力成本有困难的话，那么降低材料和商品的采购成本可行吗？

随意削减采购的成本将会导致商品质量的下降，从长远来看，恐怕也将会失去顾客。

将生产厂家从日本替换成其他国家如何？

从日本以外采购的方法确实是降低成本的行之有效的
方法之一。但像 YAMAZUMI 商社这种情况，其不利之处
在于一边情况紧急，一边却一筹莫展。

那么，究竟如何做才是最有效果的呢？

导出这一答案正是本书的最重要目的。

一方面将风险与不利控制在最小范围之内，另一方面
在扩大销售额的同时实现“扩大利润”。

这就是库存削减。

所谓库存，就是堆放在你的店铺和仓库里那些休眠着
的商品。

是否仍然有人会想“减少库存，怎么做才能挤出这 5
000 万日元？”

事实上，如果削减库存的话，是能够产生利润及现金
收入的。

一般公司在效益好的时候都是拼命的进行销售。

提出扩大销售额，并给予销售人员激励的营业指标。
并不太在意商品的积压，只要准备好丰富的品种，充足数
量的商品即可。因为这是以杜绝“机会损失”，销售额最
大化为目的的。

像这样满足顾客需求，拓展丰富产品的方法，在完成销售额预算上也是非常有效的武器。

但是，一旦事情朝着不确定方向倾斜，在不知不觉中被意识到的时候，库存已经堆积如山了。

是否还对 2008 年由金融危机引起的萧条景象记忆犹新？据说就连丰田公司也像在北美市场其他的厂家一样拥有过大量库存。

当然也不能单方面的否认库存存在的意义，但若是超出所需要的库存，就会发生各种各样的恶果。

比如说：

“来之不易的资金白白被闲置了”

“产生新的成本”

“为处理库存时所产生的成本”

……

通过这样的方法削减库存，即便不刻意关注销售额的扩大，也能够产生利润和现金收入。

我这样说的话，常常就会有人说：“造成库存堆积如山的是订货的方法不当所致，与我们部门没有关系。”

但造成库存堆积如山的原因不只限于订货的问题。

很冒昧，先问一个问题。

下列的事例中，与贵公司销售风格最接近的是哪一个？

A “所有销售人员每周的销售活动都将受到来自上司的核对，以月平均来看，销售额在持续上涨。”

B “销售活动的核对以月为单位进行，无论从哪方面说销售额都会集中在月末。”

也许你会问：“如果提高同样的销售额，哪一种方法不都可以吗？”

然而在现实当中，肯定是 B 公司拥有更多的库存。

因为销售人员销售方法的不同，关系到公司的库存的多少。

还有，一听到“库存”二字，就会有人说和工厂有关系，与自己所属的部门毫不相关。

那是大错而特错。“库存”不只限于工厂，我们周围所触及的地方库存无处不在。

鱼店、菜店、超市以及便利店这些店铺内所摆放的商品都是库存。餐馆里所使用各种原材料也是库存。若说原材料，家庭里冰箱内的食品当然也是库存。

库存即是在销售行情好的时候为避免缺货而要尽量多存放一些。如果一旦卖不出去，反之则要避免出现积压而尽量少存放一些。就是因为这样的库存，才让人煞费脑筋。多也不是，少也不是。

试着想想，你是否察觉到我们的生活中也有和库存有着相似之处的事呢？

那就是人的脂肪。

脂肪是用来保护人体免受外部的冲击和御寒的，即使连续数日不吃东西也能够延续生命，是人类不可或缺的。

但多余的脂肪，也可能会成为诱发糖尿病、脑梗塞以及心肌梗塞这类由生活习惯导致的疾病的罪魁祸首。

在欧美国家，对不能控制自身体重的经营者及商务人士评价很低，所以，他们对于脂肪是非常敏感的。

即使在日本，最近被称作“代谢综合征”的疾病也是一样，做健康检查时像敌人一样被对待，所以大家都拼命想尽办法减少脂肪。

所谓那样的脂肪，原本是“摄取热量与消费热量的差”所蓄积的东西。即若想减少脂肪的话，唯有减少 input（摄取热量），增加 output（消费热量）。结合日常生活来考虑的话，就是既要有适当的饮食又要有适度的运动。

另一方面，库存是“进货与销售的差”所蓄积而来的。

进货（input）量超出可以售出的量当然就会增加库存，而扩大销售（output）则会减少库存。于是，越是卖得多的话，为了避免缺货，也就越想增加库存，但一旦某一天突然滞销，则留下的将是堆积如山的库存。

在扩大销售的同时，动脑筋思考如何进货，做到既不

能缺货也不能有多余的库存。

像这样维持最低限度的库存即是理想的库存方式。

迄今为止，经营者及商业人士热衷于扩大销售额。可对于库存的重要性反而不太关心。

未来所要求的不仅仅是扩大销售额，而且还有“比缺货更为重要的是维持少量的库存。”

充分利用有限的资金，高效地投资收益。为此，不允许增加多余的库存而让资金闲置。尽可能减少库存，维持“合理的库存”是很有必要的。

当然库存削减并不是那么随便就可以处理好的。就像过度减肥有损健康，又因为减肥反弹让人感到烦恼的原因一样，不合理的库存削减终会导致失败。

我以“库存削减咨询顾问”这一身份，为超过 100 家客户及企业提供库存削减咨询服务，包括采用以库存管理系统为中心的信息系统和以自家公司生产工厂为中心的现场改善等各种各样的内容。而且，在以自家公司生产工厂为中心的现场改善方面，涉及了合计 3 000 亿日元的库存削减。

其中看到了很多因“导入高额的信息系统但却运行不畅”、“随随便便试行了改善但却看不到效果”等半途而废的例子。

通过上述经验得出了仅仅依靠以信息系统为中心的理

论上的对策是减少不了库存的。而且，即使随随便便进行现场改善也是减少不了库存的。

实际上库存削减是有步骤的。

事实上库存削减绝对不是一件难事，只要遵守必要的步骤，就能适当减少。当然，若想大幅度地减少的话，单凭小聪明式的对策是有局限性的。

若想进一步减少库存，则需要从根本上解决商业流程其自身的结构。在这种情况下，只要牢固地掌握基本要领，就能够切身地感觉到库存在减少吧！

在本书里，对于那些库存削减的要领，按着步骤以授课的形式予以解释。在授课中将主要学习以下 4 个要点。

- ① 库存为什么会增加？
- ② 多余的库存会引起何种问题？
- ③ 如何才能维持“合理的库存”？
- ④ 如何才能减少库存？

像这样逐条写出后，每一个想当然的内容也许在哪里听到过。

但是，在所涉及的各种各样库存削减现场中，可以自信地说：

因多数情况是像这样“实际操作的话，看似人人都能做的基本事情却意外地发现被忽视了”所引起的问题。

由此这样断言。

本书所写的内容只要从第1讲开始按照顺序实施，你身边的库存就会减少。而且待实施到第9讲的内容时，库存一定能减少近半。

年轻的时候，无论是谁都想追求优秀的工作成绩。希望赢得“全公司销售第一”、“新顾客获得人数第一”这样有价值的评价，对本人而言也是耀眼的勋章。但这并不会永远持续的。

公司并不只是因那样优秀的工作成绩就能够成立的，而且公司领导也是对更实际的业务进行评价的。

事实上，实实在在的库存削减评价则更高。从自身去实践本书的内容，库存越减越少，你在公司所获得的赞扬之声也一定会增加。

如果掌握了合理的库存管理技能，你就可以持续地发挥它的价值。

本书所讲述的内容既有可以立即采用的，也有实施起来需要花费很长时间的，也包括在初期会受到公司内外的排斥。

每讲虽然都是最基本的内容，但若想实施从第1讲到

第9讲内容的话，仅仅依靠一般的努力是不行的。但什么都不做的话，那就只能增加库存。

首先请阅读本书，迈出库存削减的“第一步”。然后，从认为能够做的事情开始，不断地坚持下去。

另一方面，在阅读完本书时，可以肯定地说“你将成为贵公司高效地拓展商品不可或缺的人才”。

本文开头登场的“贝杉社长”，经营着一家主销液晶电视和健康器具的公司。他现在正为通过银行贷款的资金而购入的大量液晶电视的库存而苦恼。

的确下期如果挤不出5 000万日元利润的话，则将处于银行停止融资的悬崖边缘的状况。

正是这样在万般无奈之际下的贝杉社长经熟人介绍，怀着饥不择食的心情拜访了被称之为“库存削减达人”的“老师”这里。

你一定会想，仅仅是库存削减真的能够产生出5 000万日元的利润和现金收入？

那么，从现在起请和贝杉社长一起来尝试一下库存削减之路。

授课马上就要开始了。

那么，就请让我们一起看看吧！

目 次

第 1 讲 扔掉“腐烂”的库存	1
脂肪与库存	2
所有的商品都会“腐烂”	4
用“天数”来思考库存	7
堆积如山的滞销商品库存	11
每月的库存成本知多少	14
红色标签作战	21
留给贝杉社长的作业	25
“废弃”的有利与不利	25
第 1 讲 汇总	27
第 2 讲 区分畅销商品和滞销商品	29
省去午餐的理由	30
不要发生缺货	32

最低限度的库存计算方法.....	33
订货是库存的加速器和制动装置.....	40
订货的方法要有张有弛.....	42
80 : 20 法则.....	44
“科学”订货的方法.....	50
留给贝杉社长的作业.....	54
第 2 讲 汇总	56
 第 3 讲 对畅销商品要投入更多精力	 57
年间降低成本 864 万日元.....	58
每周四是生协的订货日.....	59
科学地决定每月的订货量.....	61
预测 2 个月之后的销售行情	68
留给贝杉社长的作业.....	71
尝试一下“看板方式”吧.....	72
所使用的订货方法要适材适所.....	81
第 3 讲 汇总	83
 第 4 讲 除热销商品外，其他商品不必过于投入精力	 85
迈出崭新的一步.....	86
健康器具要像购买大米那样.....	87

科学地决定“减少多少便可订货”	88
用“边际方式”减少 37% 的库存	92
还有更简单的方法吗？	99
持续 300 年的商业模式	104
留给贝杉社长的作业	106
第 4 讲 汇总	107
第 5 讲 抵御风险的库存削减方法	109
缺货骚动	110
为什么会发生缺货？	111
不吻合的两组数据	113
库存异常！？	119
何种原因造成库存异常	121
构筑库存削减的基础	122
结合实际情况重新调整标准	127
不安将增加库存	128
留给贝杉社长的作业	130
第 5 讲 汇总	131
第 6 讲 重新考虑“理所当然”的进货条件	133
记录减肥	134