美国商业理论与实践（三）

商品计划和商品预算

[美] 罗尼·米勒 著
姚莉兰莹 译

中国人民大学出版社

美国商业理论与实践（三）

商品计划和商品预算

[美] 罗尼·米勒 著
姚莉 兰莹 译

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商品计划和商品预算/(美)米勒著;姚莉,兰莹译.
北京:中国人民大学出版社,2001
美国商业理论与实践(三)

ISBN 7-300-03934-0/F·1187
Ⅰ.商…
Ⅱ.①米… ②姚… ③兰…
Ⅲ.①商业企业-商品-商业计划 ②商业经营-预算
Ⅳ.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 073239 号

美国商业理论与实践(三)
商品计划和商品预算
[美] 罗尼·米勒 著
姚莉 兰莹 译

出版发行:中国人民大学出版社
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)
邮购部:62515351 门市部:62514148
总编室:62511242 出版部:62511239
E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn
经 销:新华书店
印 刷:北京密兴印刷厂

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:7.125
2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷
字数:172 000

定价:13.00 元
(图书出现印装问题,本社负责调换)

《美国商业理论与实践》

美方策划与联络人：

彼得·H·安东尼奥
凯瑟琳·惠特曼

中方策划人：

鞠方安

《美国商业理论与实践》总序

《美国商业理论与实践》丛书是我社邀请美国相关领域的专家和学者用英文撰写，由我社精选译者进行翻译，并首次在中国大陆出版发行的。本丛书共分五册：第一册，《美国市场经济与二十一世纪商业趋势》；第二册，《公司战略管理与政企关系》；第三册，《商品计划和商品预算》；第四册，《创业在美国》；第五册，《企业家法——有助于企业家成功的法律》。

《美国市场经济与二十一世纪商业趋势》，从宏观的角度探讨了产出和收入计量、经济周期、就业、财政政策和货币政策等方面的理论，深入阐述了美国的市场经济制度和政策选择；同时，作者对商业经济的各领域进行了统计和预测，探讨了人口统计、市场营销、新行业增长、新技术、管理、金融以及全球化的发展趋势等，有助于商界人士及经济管理者深刻理解经济发展趋势，预测未来经济发展方向，把握竞争性的战略优势。

商业理论的提出与验证发展，必须有相关的舞台。公司的运作既是产生商业理论的土壤，又是验证和实践商业理论的舞台。《公司战略管理与政企关系》系统地探讨了公司与社会各方面的关系，诸如公司与利益关联方、由此引起的公司治理结构中的争端、公司与政府的关系、公司与社会公众的关系等；同时系统地探讨了公司外部竞争环境的演变，公司应对竞争可以采取的各种战略，详细论述了公司如何进行收购重组，并对收购后的整合计划进行了有益的探讨。本书的特色是引用了大量的企业战略管理案例，对公司战略管理中的外部环境管理和内部环境管理的研究

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

具有独到之处，可以作为现代企业进行战略管理的指南。

商业理论与商业实践的中心研究要素是商品，市场经济下更要研究和开发商品，做好商品的计划和预算。《商品计划和商品预算》一方面讨论了时期计划中的定性过程，包括当期商品、总体部分、商品组合修正和市场趋势的分析；另一方面将零售营销定性计划和在季度性零售计划形成的定量分析中的经济计划方法结合起来，利用定量控制方法进行了深入的研究和分析，值得一读。

中国即将加入 WTO，这将预示着中国的市场和企业必须融入世界的经济体系中，在世界经济的大舞台上开创中国人的事业。《创业在美国》通过“创办企业”、“筹措资金”和“产品营销”三部分的介绍描述，旨在帮助读者了解、掌握在美国创业的基本知识和基本技巧。

出门问禁，入乡随俗。对于走出国门开创事业的商界人士来说，了解美国企业方面的有关法律知识和背景，在开创事业时少走弯路，无疑十分重要。《企业家法——有助于企业家成功的法律》一书便是为在美国经营事业的企业家、商人、银行家、管理人员和经理们而写。该书阐释了美国法律体系的背景，对包括商法在内的许多重要课题进行了概述，集中讨论了最常见的法律难题。该书有助于决策者掌握避免争讼的必要知识，帮助他们充分利用包括税收及其他内容的促进企业发展的各种法律手段。同时，该书还描述介绍了美国法院的诉讼程序以及诉讼外的纠纷解决机制等内容。

该丛书英文原稿的组织策划人是美国的彼得·H·安东尼奥先生（Peter H. Antoniou）和凯瑟琳·惠特曼（Katherine Whitman）女士。彼得·H·安东尼奥先生是工商管理专业的博士，金苹果国际公司（Pomegranate International）的总裁，在国际贸易及公司战略管理方面有着丰富的经验，并有五部专著先后用不同的文字

出版，同时还有许多论文发表；凯瑟琳·惠特曼女士是经济学及工商管理学硕士，为金苹果国际公司的合作伙伴，同时为美国圣玛利亚学院经济和国际商业专业的资深教授。凯瑟琳·惠特曼女士一直从事经济和企业管理方面的工作，包括培训、寻找合作伙伴、公司收购、投资和招商洽谈等，并享有一定的知名度。

我们愿意借此机会，向所有为本丛书顺利出版作出努力的人们，表示衷心的感谢。

鞠方安

2001年10月

编 写 说 明

“商品计划”是零售营销管理主题两部分内容中的第一部分。两部分内容计划提出了构成有效零售营销计划的详细准则。

第一部分目的在于从定性的观点检验零售计划过程，以及回顾零售管理中使用的基本计算和表格。“商品计划”将讨论时期计划中的定性过程，这些时期计划包括当期商品、总体部分、商品组合修正和市场趋势的分析。第一部分也将关注用于贯彻管理零售业务方法的零售基本数学公式和基本表格。

“商品预算”是该书的第二部分。

第二部分的目的是要把在“商品计划”中讨论的零售营销定性计划，和在季度性零售计划中形成的定量分析的经济计划方法结合起来。前一部分“自下而上”的计划没有通过“自上而下”的计划使真实性得以修正。结果是，使任何零售经营都成为可以实现的、现实的和可获利的季度计划。为继续执行计划和获得令人满意的利润，该部分也体现了定量控制方法的优越性。

在本书出版之际，谨以此书献给我的先生和父母，感谢他们的鼓舞和对我能力的信任；也献给安德鲁·威克斯、多萝西·梅特卡夫和马德琳·潘诺切沃，感谢他们丰富此书的内容；同时也献给我的助手珊希·帕克，感谢她的勤奋和支持。

罗尼·米勒

⊙ **罗尼·米勒** (Roni Miller)

工商管理硕士，担任服装设计与销售学院(FIDM)服装生产管理和专业项目系主任。FIDM主要培养学生在时装、室内装修及娱乐业方面的才能。她同时执教于金门大学、美国圣玛丽学院、洛杉矶学院，教授市场、经济、国际商务、广告、流行趋势分析及金融与管理的课程。她是美国零售市场策划的资深专家。她还有另外两本专著面世：《有效的市场营销管理》和《营销中的数学：一种市场销售途径》。她还是许多国际服装生产业及零售业的资深顾问。

目　录

第一编　商品计划……（1）
第一章　计划的一般性：内省……（1）
第二章　总体分析概念 ……（13）
第三章　部分分析和商品组合修正 ……（20）
第四章　销售管理概念 ……（26）
第五章　定价和利润 ……（36）
第六章　分组利润 ……（46）
第七章　平均利润 ……（56）
第八章　商品的再定价——降价和雇员折扣 ……（70）
第九章　存货控制系统 ……（84）
练习题答案 ……（95）

第二编　商品预算……（111）
第十章　存货控制……（111）
第十一章　计划销售额……（123）
第十二章　降价的概念……（130）
第十三章　存货计划和流量方法……（138）
第十四章　进货计划……（144）
第十五章　分类计划——自上而下……（148）
第十六章　边际收益计划……（164）
第十七章　进货限额概念……（172）
第十八章　明细营业表……（179）
练习题答案……（197）

第一编　商品计划

第一章　计划的一般性：内省

【目标】

- 系统的计划对于销售成功而言，是必不可少的。
- 确定季节性计划的构成和步骤，理解系统性计划的特性和成分是十分重要的。
- 系统性计划的第一步是通过一个被称为内省的过程来理解营业性质。

计划是通过为商品、服务、人员和观念的营销，建立目标的过程。计划是决定未来行为的基础。本书的目的是检查商人为实现公司最终目标必须制定的计划。

营业计划是管理的一项基本职责；是管理人员通过运用预测方法建立目标，并为实现这些目标实施战略和策略的过程。为了更清楚地理解这一重要概念，我们将给出营业计划目标、预测、战略和策略的正确定义。

目标是公司的预期目的。这些目标限定了计划努力的范围和方向。预测是通过运用过去和当期信息估计未来结果的方法。战略是为实现公司目标所需的长期行为。策略是实施战略使用的短期行为。

计划通过以下步骤为决策提供指导方针：

- 关注目标

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

- 和标准相比，评价工作完成情况
- 促进公司未来的发展

高层管理部门对目标的明确表达和战略开发负有责任。一旦这些目标和策略传达到中层管理部门，该层管理人员必须制定策略、为策略制定预算并为控制其经营提供方法。

商人的普遍目标是对满足不同目标顾客愿望和需求的商品分类。分类计划用于产生一均衡存货（每类存货的种类、时间安排和数量），决定制造商、款式、规格和库存数量的组合。为了发展商品分类的幅度和深度（幅度是指不同储备产品的数量；深度是指现持有的各种产品的单位数量），商人必须重视部门商品和商店整体目标的主要目标市场。

决定库存幅度包括通过产品分类（类似商品的种类），分析一个部门。为了实现本书目标，餐桌用布将被分为以下四类：

- 桌布
- 垫子
- 餐巾
- 附属品（筷子和筷子托架）

为更便于追踪市场或者流行趋势，这四种产品中的每一种都能进一步进行次级分类。例如，商人所需信息的次级分类。

除了次级分类，商人必须了解存在于所有部门的存货种类。大致说来，固定价格商品主要有三类：

1）基本库存——任何部门的基础，营业中必要的存货。

2）分类商品（不要与分类计划混淆）——表示部门当期交易量趋向的商品。

3）新开发或者试制项目——部门新方向。

每种存货类型的商品数量，以被追求目标市场为基础，在不同部门之间变化。

分类生产决定的基本准则是：

- 应该是当前消费者的需要；
- 彼此之间不应重复；
- 应该加以分解，向零售商提供所需的顾客满意度和公司利润的反馈信息。

这些形成有效分类发生的准则能使商人对消费者需求（普遍性的和季节性的）的改变和市场趋势变化（款式和顾客部分）迅速作出反应。分类计划能够留出充足的时间和空间对计划进行修正，用信号来显示消费者态度的改变。

一旦存货的幅度确定，每一种类的深度（例如：价格、花色和规格，充足的消费者数量，选择多少单位）亦必须确定。深度计划最普遍的形式被称为价格底线计划。价格底线概念的基础是每类商品被集中于三到四个价格点上（例如，桌布的价格点可能是20美元、25美元、30美元、35美元或40美元）。价格底线计划在每一价格点上产生了反映预期顾客购买方式的单位模式（一个最佳水平）。价格底线计划提供了一系列有利条件：

- 降低了来自分类存货的亏本价格点；
- 使零售商最大限度地将存货资金投资于最赚钱的价格点；
- 计划更好的存货控制方法；
- 给顾客造成较少的困惑；
- 减少削价商品；
- 增加营业额；
- 带来较高利润。

以上描述的体系被称为“自上而下”的计划。通过将部门分解为其基本部分，商人能更好地理解目标顾客。然而，任何营业情况的现实是存在要求该系统得到“自上而下”方法修正的货币约束，在该系统中，存货资金以计划推销额为基础得到利用。

通过运用“自下而上”计划与决定最佳预算策略的货币约束相结合，得到这两种计划方法的差额。然后拨出货币，构成能更

好地满足目标顾客愿望和需求的重新分类和价格底线计划。

零售预算被称为季节性计划。它由六个月计划、分类计划（种类和价格底线）和边际收益计划构成。它通过分布范围被用来预测季节性商品是否景气。计划的目标是在为公司获得利润的同时，在合适的价格、合适的地点、合适的数量、合适的时间有效地获得合适的商品。

季节性计划最重要的组成部分是六个月计划。它是计划其他组成的基础。六个月计划具有以下三个目标：

- 为每个部门制定可达到的、用数量表示的月计划目标。
- 使财务部门预先计划部门和月份需要多少流动资金。
- 为产生一计划所需预算确立基本原则。

为了确保制定出一个实际的六个月计划和预计利润，商人必须进行顾客状况分析，一个包含四个步骤过程来分析顾客的详细的市场调查：

- 内省（第一章）
- 总体分析（第二章）
- 部分分析（第三章）
- 商品组合修正（第三章）

内省是考虑有关参与产品或者劳务的商人自身动机和需求的过程。例如，产品的个人使用或者当期商品组合的深入调查是内省的形式。该阶段通过分析部门和顾客预期规模和构成，通常完成于零售和批发中。

总体分析决定最有可能在商店和一具体部门购物的顾客。通过运用片段描述符——附近人口的人口统计和心理描绘图，将顾客分为若干部分（分类）。

部分分析形成了每一部分人口购买习惯的了解和每部分需求的存货满意度的类型。该步骤包括内省和总体分析步骤的比较。部分分析向商人提供了商店潜在顾客的情况。商人必须将顾客预

期规模和构成与当期存货相联系，使顾客的欲望和需求与提供的产品线相匹配。通过将顾客预期规模和构成与目标顾客相对比，产生变更当前产品组合的建议，以及适当的推销策略，以保证没有潜在的顾客群体在商品组合中被忽略。

零售管理部门与其他产业管理部门相比，倾向于更频繁地改变部门位置。商人必须有对被分配的每一新地区目标市场的个人看法。因而，在每一计划时期的开始，进行部门分析是十分必要的。

部门分析是确认主要市场和二级目标市场的第一步，并向商人提供当期部门结构的概要。然而，从本步骤获得的信息并不能保证产生一个成功的计划。

完整的部门分析被用来产生一个描述以存货分类的幅度和深度为基础的当期目标市场的顾客规模和构成。通过回顾有关部门分析的存货比率，商人运用推理论证方法，预测什么类型的顾客将会购买具体的什么商品。一旦作出顾客预期，商人就完成了顾客状况分析——内省的第一步。

在随后待解决的问题和章节中，一个虚拟的公司，W.& M.有限百货公司的餐桌用布部门将被作为模型，并对其计划和促销策略进行分析。

⊙ 定义

分析——将整体分解成组成部分，作为帮助理解的工具。

分类商品——表示当期交易量趋向的存货。

均衡存货——顾客满意度所需的存货种类、时间安排和数量。

基础商品——对于商店，或者在时尚部门和高档次部门中必不可少的商品。是一个部门的基础。

自下而上的计划——将一个部门分为其基本的组成部分。

幅度——不同储备产品的数量。

种类——类似商品的分类。

深度——现持有各种产品的单位数量。

模型——现实的抽象概念或者单位的最佳水平。

目标——为一计划实施所形成的范围和方向的预期目标。

计划——以推销商品、服务、下属人员和方法为目的建立目标的过程。是决定未来行动的基础。

价格底线计划——通过价格点和分类，对存货需要的估计。

季节性计划——由六个月计划、分类计划（种类和价格底线）和边际收益计划组成的主要计划。

片段描述符——用来决定顾客规模和构成的人口统计和心理描绘图的组合。

六个月计划——用来实现公司目标的长期行动。

次级分类——根据商品品质、规格和数量品种分解的种类。

策略——用于贯彻战略的短期行为。

试制的或者新开发的产品——表示部门新方向的存货。

自上而下的计划——以计划销售额为基础的存货预算金额。

⊙ 填写一个部门分析

为了获得任一商店目前状况的清晰描述，完成当前存货状况的完整分析是极重要的。最简单的方法是“打量”存货——换句话说是从视觉上估计存货中当前商品种类的比率。通过将商品进行分类，允许商人将每一种分类作为它自己的存货，而不是不得不处理存在于任何指定部门中较大的数量单位。通过确认整体分类，每一价格点、花色和规格的比率，以及主要买主，已经发挥作用目标市场的个人看法都能够逐渐形成。利用部门分析所提供的数字，确认发挥作用的当前市场的顾客轮廓也有可能形成。

完成一部门分析表所包含的步骤如下：

1. 回顾商品装备，在头脑中将商品分为相关的产品类型

(为了这项研究，将商品分成四类)。(见表 1—1)

表 1—1

公司：W.& M. 有限百货公司 部门：餐桌用布 季节：春季　　年份：1995						
1. 桌布分类占总部门的 35%(%)：	价格：	20	25	30	35	40
	占总数：	15	25	30	20	10
前 5 位卖主：	维拉，萨尼韦乌，马克萨，A. & R. 坎农					
2. 垫子分类占总部门的 30%(%)：		3	4	5	6	8
		19	26	33	17	5
前 5 位卖主：	维拉，萨尼韦乌，马克萨，A. & R.，Importique					
3. 餐巾分类占总部门的 20%(%)：		2	3	4	6	8
		17	23	37	20	3
前 5 位卖主：	维拉，萨尼韦乌，马克萨，A. & R.，Importique					
4. 附属品分类占总部门的 15%(%)：		2	4	10	20	30
		18	42	25	10	5
前 5 位卖主：	Importique，A. & R.，维拉，诺瑞特凯，马克萨					

2. 将固定价格商品分类后，视觉上估计在部门总单位中每一种类的比率是多少(例如，把餐巾看做由整个部门的一半存货单位构成，比率是 50%)。种类比率将加总为 100%。(见表 1—2)

3. 确定每种分类的五个价格点。在相应的空格中写下这些价格点。(见表 1—2)

4. 从视觉上估计总分类中，每一价格点的比率是多少（例如，把 20 美元的桌布看成桌布总分类的近 1/3，那么比率是 33.3%)。(见表 1—2)

表 1—2

公司：_____ 部门：_____ 季节：_____　　年份：_____							
1. 对桌布分类	花色：	亚麻色	白色	淡紫色	蓝色	红色	彩色
	占总数(%)：	35	20	15	15	10	5
	规格：	圆形小号	圆形大号	长方形小号	长方形中号	长方形大号	正方形所有尺寸
	占总数(%)：	15	5	9	38	20	13

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com