

商業基本知識譯叢

# 零售業的商品管理

聯經出版事業公司

商業基本知識譯叢

零售業的商品管理

Paul Crown

曾 金 達

# 零售業的商品管理

66. 3. 0061

中華民國六十六年三月初版  
中華民國六十九年四月第二次印行  
保有版權，翻印必究

定價：新台幣五十元

著 者 Paul Crown  
譯 者 曾 金 達  
發行人 王 必 成

出版者 聯經出版事業公司  
臺北市忠孝東路四段 555 號  
電話：7683708-7682161-263  
郵政劃撥帳戶第 100559 號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第 0130 號

49026-11



## 商業基本知識譯叢序

聯經出版事業公司編輯部

近年來，我國工商企業逐漸產生一個「雙峯」式的「懸隔」(gap)，那就是商業行政趕不上學術與理論，而學術與理論又趕不上工商實務的進展。

這雙重「懸隔」大大妨礙了我們國際貿易的發展，使我們無法澈底構成一個商業社會。我們的經濟成長得以維持不墜，各方面固然都有貢獻，而主要的成就，還得依賴我國農村社會勞工傳統性的勤勞習慣與工作耐力的發揮。

這幾年討論企業理論、管理、實務的書，似乎出版發行的已經相當多，但是仍然缺乏一套完整性有關現代企業理論與實務的基本叢書。這就是我們要印行這套「商業基本知識譯叢」的動機。

基本知識是一切事業的基礎，我們切不可因為驟然看起來似乎很簡單而忽略它。凡事如先奠定了穩固的基

HWK388/06

礎，則可以從日積月累的凝聚，逐漸構成有系統的致用利器。具有充實的商業基本知識，無論用作理論更進一步的探討，或實踐成效的發揮，都不失為良好的工具。

「商業基本知識譯叢」着重介紹美國現代商業的理論與實務，全書分數輯印行。整套叢書可說是包羅萬象，幾乎將應有有關現代商業問題，都個別以提綱挈領的方式展示給讀者。每一本書都由專業知識豐富而又對本行累積了實際經驗的專家執筆。文字簡明而深入淺出，每一本書都沒有牽扯不清的廢話，這也是本叢書的一大特色。

本譯叢最適宜用作：(一)工商企業從業人員自修參考；(二)商專教科書或參考書；(三)對商業有興趣的大專學生參考書。

本譯叢的第一輯包括：一、中小企業管理，二、資料處理，三、人事管理，四、廣告入門，五、公司的收購與合併。第二輯包括：一、如何減少信用交易損失，二、企業管理基礎，三、商業寫作，四、顧客關係，五、直接郵售。第三輯包括：一、零售業的商品管理，二、銷售與推銷術，三、零售技術研究，四、中小企業行銷活動，五、企業公共關係，六、廣告文案研究。

# 目 錄

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 導言.....                | 1   |
| 第一章 本上加利定價法.....       | 9   |
| 第二章 損益.....            | 21  |
| 第三章 爲獲致利潤定價.....       | 35  |
| 第四章 爲銷貨而定價.....        | 53  |
| 第五章 存貨.....            | 67  |
| 第六章 銷貨金額與減價的分析與規畫..... | 83  |
| 第七章 存貨金額規畫.....        | 95  |
| 第八章 進貨及補購數額規畫.....     | 109 |

## 導言

在零售業的詞彙中，商品買賣(merchandising)一詞可能是最易令人迷惑的字眼，通常包括從事關於商品買賣的一切功能。就本書而言，它所指的零售買賣業，更精細的包括了下列各項：

1. 供應適合顧客需要的貨品。

2. 訂定商品價格以激勵顧客購買。

3. 決定應備辦商品的數量，以及可提供零售商利潤的價格。

我們比較一下美國行銷協會 (The American Marketing Association) 所下的定義。他們將商品買賣定義為「商品買賣業者為達成某種商品或服務最有利的行銷目標，而對其場所、時間、價格、以及數量的規畫與管理。」

本書不討論零售業採購人員每天選購貨品的工作，因這是本譯叢中其他各冊所討論的主題，但包括大規模

零售企業採購員或一般零售業者必須了解的規畫問題與概念。小規模零售業的經理或老闆和無法分派零售或採購工作於旁人的一些商人，本身必須從事這一切商品買賣工作，因此，本書可充當中小零售商的基本教科書。

想從事零售或採購工作的學生，將會發現本身有義務去了解本書中討論的原則。許多想進入廣告、行銷、會計、或銷售方面的人員，也會發覺零售商的問題就是他們的問題。還有希望提高自己在大量採購的零售店中之地位的供應商，也同樣想了解這些基本理論。

本書前半部探討訂價問題。第一章討論本上加利定價 (markup) 的基礎，有了商店經驗及知道基本公式的讀者則可跳越到下一章。然而，現在許多年輕人不用數學去計算，而死板地設計一些解決本上加利定價問題的方法，更糟的是，不去了解成本、本上加利定價，及零售價的關係。因此，商品買賣業要從各方面去了解基本原則與關係，是非常重要的，涉及數學的討厭工作應儘量減少，但不要損及全盤性的理解。

總不免要耗費一些時間在損益表上，通常把它交給會計人員去處理，這倒是商品買賣業經常忽略的工具。損益表是零售店的績效記錄，經過數年期間則可看出是



否有所進展。損益表可顯示出過去的錯誤，並能提供作改進方案的基本分析。損益表越完全、越正確、越易明白，則越有其價值。雖然稅務申報用的損益表每年提出報告一次，但大部分大規模且經營良好的商店，依部門別按月提出報告。這並非省錢、簡單的工作，但許多商店發覺需要指出經常研究商店經營的重要性。

損益表提供零售商及必須做定價工作的商人許多資料。這些資料能有良好而重要的指導。若價格定得太低則商店無法獲利，但若定得高於本地競爭同業的售價則少有人買，銷貨必定遭遇困難。使用損益表上計畫的利潤百分比，就可用第四章所說的公式來擬訂銷貨價格。

價格的訂定要能產生利潤，必須考慮到所有減少與影響銷貨的因素。了解計畫本上加利定價及標價方法，又能將影響本上加利定價的因素列入考慮後，商人就可明智地計畫出能產生合理利潤的方案。擬訂零售價格若不重視競爭價格對消費者的吸引力，那就忽略了事實，好像不考慮到造成公司適當利潤目標一樣。因之，定訂價應該考慮到第二個重要因素——銷貨。要求訂出的價格，能使銷貨額與利潤均達最高限度，尚無簡單的辦法，我們須完全明白影響價格的一切因素，而且要先知

道這些有影響力量因素之間的關係。

而且，商人也該想到和同業比較之下，某些商品的價格範圍，對他的顧客而言；更為需要。決定何種價格範圍應增應減的方法，也將加以討論。機敏的商人，也不可忽視價格末尾奇數 (odd endings) 訂價，及多重定價 (multiple pricing) 的心理影響。這些定價技巧，對利潤會有所影響。

爲了說明本書第二部分所包括的內容，我們先看看家庭主婦外出購物的經驗。

每週均列有雜貨購買計畫清單的主婦，必須以簡單方式計算一些商人也考慮到的因素。雖然主婦並非有意去計算，但須估計特定商品的使用數量（銷貨）；算出手頭上的數量（存貨）；決定下次出外採買時手中的數量（期末存貨）；以及計算要購買的數量（進貨）。假設主婦要計算本週購買的肥皂塊數，她會發覺每週用五塊，現在廚中只剩兩塊，不想用完再買而經常保留三塊，那就要計算該購買的數量，則五塊加上保留的三塊再減去手頭上現有的兩塊。這樣採購單上肥皂應買數量，不用想就知應爲六塊。

商人決定應採購的數量，也須採取相同的計算方

法。首先他須決定現存商品（存貨）的金額。計算存貨的方法有二：點算商品（實際盤存）或透過帳簿記錄計算（帳面盤存）。而計算帳面存貨的方法又有許多方式，然而在討論零售店所需的複雜計算方法之前，最重要的是了解計算帳面存貨的一些基本項目。

家庭主婦如願意的话，也可採用肥皂帳面盤存方法。她手頭原存有兩塊，又買了六塊，記下本週的使用量，結果她在下次要購買前不須要點算現存物品。假如記載本週用去四塊，則計算如下：

$$\begin{array}{rcl} & 2 \text{ 塊} & \text{——原存} \\ + & 6 \text{ 塊} & \text{——購買} \\ \hline & 8 \text{ 塊} & \text{——總數} \\ - & 4 \text{ 塊} & \text{——本週用量} \\ \hline & 4 \text{ 塊} & \text{——現有數量} \end{array}$$

當然沒有一位家庭主婦會覺得需要這樣去計算。但這種方法是零售商避免經常點算商品的基本技術。

主婦均可用相同的方法列出採購項目清單，然後到商店去並帶回所需的物品。但是大部分零售商無法從供應商獲得的服務，因而須自己事先計算每週甚至每月所需數量。因此，須分析過去的銷貨並預計將來的數量。零

售商計畫時，不僅應考慮自己計畫的擴張或收縮，還要顧及諸如經濟情況，本地競爭情形等外在因素的影響。

家庭主婦只需考慮購些額外的項目，存儲在家中以備急需之用。而零售商必須計畫足夠的期末存貨，以備陳列所需，或是更重要的，在另一個新的暢銷季節開始，有充足的商品供應。所以商人不僅事先要計畫銷貨，還要預計達成這些銷貨所需的存貨。

關於將來的存貨，他必須根據估計的銷貨數、前期銷貨、以及存貨間的關係來計畫。在第八章中，討論零售商決定適當手頭存量，以構成銷貨與利潤達到最大限度的各種方法。

現在零售商有了計畫進貨的方法——即是：決定手頭商品數量，估計將來特定期間銷貨數額，並計算期末存貨。事實上，要計算的話，也像家庭主婦一樣需要這些基本資料。

零售商也是一樣，須有方法把這些數據列在一起，以求出計畫的進貨數。再說清楚點，這方法和主婦列出雜貨採購單的方式一樣。商人將估計的銷貨加上期末存貨，減去目前手中存貨。用數樣做個比較；假設商店計畫銷貨 5,000 元，計畫的期末存貨 3,000 元，而且前手

中存貨2,000元，則其計算為： $5,000元 + 3,000元 - 2,000元 = 6,000元$ 。不管它是五塊肥皂或是5,000元的商品，方法都一樣。

另有一因素須加考慮，如果商店已訂購了價值4,000元的貨品在本期內要送到，那就應從6,000元中減掉，以求得要進貨的正確數額。

一旦將各期商品數額分配適當，就比較容易按顧客需求比例，提供所需存貨。書中仍將討論分配這些數額，以及把它們轉變成進貨訂單的適當方法。選擇項目及決定式樣、顏色、規格所需的技巧等，都是非常正確的採購功能。因此，商品買賣工作，可視為採購必須的規畫與控制。

最近有許多關於零售業改革的談論。由於薄利商店 (low-margin store) 的出現，大規模零售商已擺脫了傳統的零售經營方式，接著馬上出現新的經營方式。過去的百貨公司、郵購商店、連鎖商店，以及近來崛起的巨大超級市場都是戲劇性的創新與改革。

零售經營的真實改革，將朝向專業主義方面發展。猶如其他職業，受過專業訓練與教育的人員，將從事巨大企業的經營。大規模的公司逐漸成長，同時小企業越

來越少。正如牧童日後竟選上總統，今非昔比，現在已可說難再有這種機會了，企業鉅子也不是外行人可以擔當的。大公司需要有關場所佈置、銷貨推廣、商品陳列、式樣調配、公共關係、人事、訓練、倉儲管理、運輸、採購，以及遲早會有的新區分等方面的專業人才。而且，零售商也漸漸地向應用電子資料處理方面發展。

零售業十分殷切需求專門職業人才。許多公司派員到處去物色專業人才，並雇用專科畢業生。有的則透過職業介紹所去聘請專家，或是當發現自己公司缺少專才時，從管理顧問公司引進人才。

在零售業務經營中，商品買賣功能並不容易執行，不經研究與訓練的話，難以學習。

企業的目的不僅要生產產品與提供服務，而且還要使之適時、適地、適量、適價，合乎消費者的需要。再者，零售商應代表消費者，根據其顧客的欲望與需求，從事向供應商訂購商品。如果零售商業善於代表他的顧客，那他就會成功。反之，如果由於缺少零售交易的工具，既不能決定也無法供應顧客的需要，那就要失敗了。

本書奉獻給希望使商品買賣業務主要工作做得更好的人。

## 第一章 本上加利定價法

### 零售業的本上加利定價

當製造商要決定他的產品成本時，他會計算原料、人工、房租、運輸等成本（cost）。把這些因素加在一起，再加上利潤，就決定了產品出售的價格。

零售商店所用的方法，則有點不同。首先計算商品成本，然後才決定出售的零售價格。商品成本與出售價格間的差額，必須用來支付費用，而後才留下一些利潤給出售人。這成本與出售價格間的差額稱為「本上加利定價」（以下簡稱「加成」markup）。計算的公式如下：加成（利）＝零售價（價）－成本（本）。因而我們可知：成本（本）＋加成（利）＝零售價（價），零售價－加成＝成本。例如某項商品成本為6元，零售價為10元，則加成為4元（即 $10\text{元} - 6\text{元} = 4\text{元}$ ）。如果已知成本與加成，則知零售價—— $6\text{元} + 4\text{元} = 10\text{元}$ ，

如果已知零售價與加成，則可算出成本——10元—4元  
= 6元。

## 應用百分比

零售商爲了要有運用的工具，了解加成的百分比關係是相當重要的。當前一般商品買賣實務，以零售價爲計算加成百分比的基礎。這個方法比以成本爲基礎簡單多了，因爲費用、利潤、損失等通常以零售總額的百分比來表示。爲了一致起見，本書中的加成，一律以零售價爲百分比。

加成金額與零售價格已知時，想求加成百分比，用加成除以零售價即可：

$$\text{加成}\% = \frac{\text{加成}}{\text{零售價}}, \text{或}$$

$$40\% = \frac{4\text{元}}{10\text{元}}$$

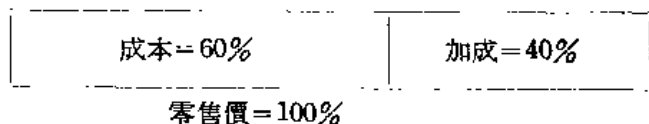
同樣地，成本的百分比也可求得：

$$\text{成本}\% = \frac{\text{成本}}{\text{零售價}}, \text{或}$$

$$60\% = \frac{6\text{元}}{10\text{元}}$$



當成本百分比或加成百分比已知時，雖然不知成本與加成的金額，也可算出其他項目。用圖示之：



因為成本加上加成的總額總是等於零售價格，而零售價格總是100%，所以可形成以下的公式：

$$100\% - \text{成本}\% = \text{加成}\%$$

代進公式

$$100\% - 60\% = 40\%。$$

這個稱為成本百分比的餘補額 (the complement of the cost percent)。

加成本百分比的餘補額 (the complement of markup) 則為成本%：

$$100\% - \text{加成}\% = \text{成本}\% \quad \text{或}$$

$$100\% - 40\% = 60\%$$

現在商人就可以決定他的加成及成本的百分比。如果營業費用為35%，而獲得40%的加成百分比，那他就可確定所定的價格是達到5%利潤的水準。(減價，短缺等將在後章討論)