

# 零库存 销售

零库存销售是一种崭新的商业理念，它的实行不但会大大增加商业利润，而且将不断提高经销人员的素质。



黄东谦 编译

① 辽宁人民出版社

# 零库存销售

● 朝向高利润、区别化的新销售制度

■ 黄东谦 编译

辽宁人民出版社

本书中文简体字版版权和销售权由台湾  
大展出版社授予

**图书在版编目(CIP)数据**

零库存销售/黄东谦编译. —沈阳:辽宁人民出版社,  
2000.3

ISBN 7-205-04678-5

I. 零… II. 黄… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75731 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

锦州印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

---

开本:787×1092 毫米 1/32 字数:105 千字 印张:5<sup>1</sup>/<sub>8</sub>

印数:1—6,000 册

2000 年 3 月第 1 版

2000 年 3 月第 1 次印刷

---

责任编辑:谭 燕

责任校对:沈树东

封面设计:杨 勇

版式设计:王珏菲

---

定价:9.00 元

几年前，许多公司开始摸索连接降低成本与扩大销售之有效方法。结果，已确信能够在零库存情形下进行贩卖的活动。具体来说，就是仅销售陈列之商品的观念。其后，设法实现这个制度化，在许多公司采用实施之后，都有明显的效果。

本书，以本人的经验为基础，从零库存销售的观念到实施，尽可能地加入实例以利说明。今天，加入零库存销售观念的企业与日俱增。引进零库存销售系统的企业，虽因职业、营业情况有所不同，但是都能增加其销售额与利益。

零库存系统，若从外表、机械、物理方面着手，仅只是减少库存量。但是，一味地减少库存，会发生顾客的不便、不信赖与产生缺货的状况。零库存销售，需要在全公司上下进行思想革命，让他们接受没有库存仍能销售的观念。

在今天，制造商的电视出货，能在一到二天之中，便能以每部一千元日币的代价行销日本大多数

● 地区，此种方式改变了物品的销售网。

此类事情在日常生活中无论谁都知道。但是，公司中管理库存的人仍有与十年前相同有着过多的库存量仍进行贩卖的情形。因此，对零库存抱有疑问的管理者和营业者仍然大有人在。

将零库存销售引进企业的第一步须从思想开始，自然有它的意义。

人若不改变思想便难以改变其行为。认为拥有库存的销售是正常的状况的企业，即使在物理上减少库存量，终究会反应在成本上。只有那些自思想意识上改革成功的企业，才能成功地进行零库存销售。

人若是想改变由来已久的习惯，需要付出相当大的努力。自“要向未来挑战，先向旧有的习惯挑战”这句话中看出，人要改变习惯是多么的困难。

零库存销售，是向旧有的商业习惯挑战，亦是创造出崭新的商业习惯。因此，若全公司的意识革命能成功的话，就能够说已成功百分之九十九了。

消费者、使用者，经常只是追求新开发、生产的商品。一个讲究产品新鲜度的时代来临了。

为了尽早供应顾客需求的商品，就必须要有能确实掌握顾客需要的本事之营业部门、

营业员。零库存销售，没有好的营业部门是无法完成的。由引进零库存制度，其结果，必能产生本事营业部门。

2 本书，若能在强化营业部门、降低销售成本上有所助益实感荣幸。



你确实需要一个企业好帮手  
掌管你的企业  
增加你需要的现金  
出售你的想法  
完成你的计划  
知道如何订价对你最有利  
处理你经常性的开销  
提醒你哪些是无谓的费用  
告诉你如何有效率的用人  
帮你从容处理紧急事故  
给你免费的建言  
Who is ?  
那就是——你自己  
&  
这本国内中小企业最佳的工具书

ISBN 7-205-04678-5



9 787205 046781 >

ISBN 7-205-04678-5 F • 968

定价:9.00 元

# 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 序 言 ..... | (1) |
|-----------|-----|

## 第一部分 结合高利润、差别化的零库存销售

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第一章 零库存与高利润有关联 .....         | (2)  |
| 1 零库存销售方式能够区别化 .....         | (2)  |
| 现今为大家所追求的零库存销售 .....         | (2)  |
| 有什么能和别的公司有所区别 .....          | (6)  |
| 所有的商品变成了原料 .....             | (8)  |
| 知道区别的界限 .....                | (9)  |
| 2 在以往采购形态下，零库存销售是不可能做到 ..... | (11) |
| 生产的削减库存和销售的零库存不同 .....       | (11) |
| 以往的采购是前个进度之挤压型 .....         | (15) |
| 实施零库存转换主导型的想法 .....          | (17) |

## 第二章 无库存企业的扩大与延伸 ..... (19)

- 1 为什么新兴商业生产事业高速增长 ..... (19)
  - 新商业成长之理由 ..... (19)
  - 库存负担少的企业之扩展 ..... (21)
  - 不利用库存仓库者获利 ..... (22)
- 2 利益比资金周转产生得更快 ..... (23)
  - 商品全部新鲜 ..... (23)
  - 自有限资金中产生利益 ..... (25)
- 3 若强化销售能力则库存没必要 ..... (27)
  - 销售额增加仍破产！增加销售 ..... (27)
  - 从“可以买的销售”到“可以卖的销售” ..... (28)
  - 加强营业人员 ..... (29)
  - 即使选定地点与卖场面积赚钱也是有限的 ..... (31)
  - 什么都不做无异是自灭 ..... (31)

## 第三章 零库存销售降低销售成本 ..... (36)

- 1 库存是万恶的根源 ..... (36)
  - 无法适应变化 ..... (36)
  - 库存管理成本以外的费用愈来愈高 ..... (40)
  - 一旦有库存营业员会变弱 ..... (42)
  - 营业人员没有利益感受是一大损害 ..... (46)
  - 有主体性致力于 OA 化 ..... (50)
- 2 适当库存、库存投资都不存在 ..... (52)
  - 何谓适当库存 ..... (52)
  - 没有库存而成功的 U 公司，拥有四十天份  
库存的 N 公司 ..... (54)
  - 困难、适当、不适当库存的判断 ..... (55)
  - 利用库存投资能获得什么 ..... (56)



- 3 理想的销售即使公司无库存也能销售 ..... (57)
- 零库存销售不能增加营业能力 ..... (57)

## 第四章 销售的高品质化是迈向零库存销售

- 成功之路 ..... (59)
- 1 将销售朝向高品质路线发展 ..... (59)
  - 为了高品质的销售 ..... (59)
  - 有心，能习得知识、磨练技术 ..... (62)
  - 确立目标挑战吧！ ..... (64)
- 2 销售管理即人事管理 ..... (65)
  - 销售的差距即是人才的差距 ..... (65)
  - 销售联合形成很大的差别 ..... (67)
  - 即使给与的条件相同，为何结果不同呢？ ..... (70)
- 3 为了得利的装配与内容 ..... (71)
  - 追究业绩不振的原因有三种看法 ..... (71)
  - 零库存销售的筹划可能吗？ ..... (72)
  - 检讨公司的内部，决定明确之方向 ..... (73)

## 第二部分 零库存销售的实施办法

- 实施办法 1 削减现有的库存 ..... (78)
  - 1 分析库存商品 ..... (78)
    - 库存的功能为何 ..... (78)
    - 库存真能发挥其作用吗？ ..... (80)
    - 如此一来，制造商与批发商或业者不再是  
    合作伙伴 ..... (82)
  - 2 不良库存的分类 ..... (83)

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 以销路的速度作库存的分类 .....       | (83)  |
| 将不必要的库存分开来 .....         | (85)  |
| 伊藤荣堂、大荣公司、西友的库存比较 .....  | (85)  |
| 3 自商品供应的速度来分类 .....      | (87)  |
| 从商品供给的速度来分类 .....        | (87)  |
| 掌握必要的库存量 .....           | (88)  |
| 4 重点管理与重点商品 .....        | (90)  |
| 将高价位之商品与低价位的商品分开来 .....  | (90)  |
| 经由 ABC 分析方式来进行库存分类 ..... | (91)  |
| 小零件、小额商品的管理法 .....       | (93)  |
| 处理无用之库存与成本的关系 .....      | (95)  |
| 5 产生无用的库存原因 .....        | (96)  |
| 粗略的销售计划产生库存 .....        | (96)  |
| 退货原因源于营业人员素质低落 .....     | (97)  |
| 建筑业中没有设计之变更 .....        | (98)  |
| 断绝索赔商品发生的可能 .....        | (99)  |
| 失败的情报分析 .....            | (100) |
| 必要的库存是微乎其微的 .....        | (101) |
| 实施办法 2 发现问题与改善的要点 .....  | (102) |
| 1 发现浪费掉的时间 .....         | (102) |
| 时间白白地浪费 .....            | (102) |
| 分析时间的内容 .....            | (104) |
| 2 就算是必要性的库存大约是多少? .....  | (106) |
| 陈列商品以外之物品没有必要库存 .....    | (106) |
| 分析一下陈列商品 .....           | (107) |
| 培育能够于事先接到订货的营业人员 .....   | (108) |
| 利用零库存销售成功的 K 公司 .....    | (110) |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 因为销售宣传活动造成库存堆积如山的 |       |
| U 公司 .....        | (112) |
| 丢弃昔日旧有习惯 .....    | (114) |

### 实施办法 3 实行零库存销售之蓝图 .....

|                                           |       |
|-------------------------------------------|-------|
| 1 迈向零库存销售的第一步 .....                       | (115) |
| 零库存销售的工作程序 .....                          | (115) |
| 利用资料、数据来考量，养成计划的习惯 .....                  | (118) |
| 能够进行零库存的组织成立方法 .....                      | (120) |
| 零库存管理者的职务 .....                           | (121) |
| 2 订立好的基本计划的方法 .....                       | (124) |
| 按照计划进行销售 .....                            | (124) |
| 3 制作零库存销售的蓝图 .....                        | (126) |
| 达成计划之蓝图设计所应考虑的事情 .....                    | (126) |
| 4 零库存销售 推进之蓝图 .....                       | (128) |
| 第一步 实施员工意识之改革 .....                       | (128) |
| 第二步 削减现有的库存 .....                         | (132) |
| 第三步 再次削减库存 .....                          | (134) |
| 第四步 重点商品之重点管理，和检视之前<br>进行的库存削减工作之进行 ..... | (135) |
| 第五步骤 管理时间之浪费 .....                        | (139) |
| 第六步骤 管理能力之强化 .....                        | (143) |
| 第七步骤 检视完成的零库存销售之工作<br>要点 .....            | (147) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 零库存销售之效果（整理归纳） ..... | (150) |
|----------------------|-------|

第一部分

结合高利润、差别化的零库存销售

## 第一章

# 零库存与高利润有关联



## 1 零库存销售方式能够区别化

### 现今为大家所追求的零库存销售

大部分的企业经营者应该都会想，是否没有库存也能做生意呢？

存货量的大量增加即是业绩恶化的前兆。销售业绩与存货有着非常密切的关系。业绩恶化的企业不仅资金的运转愈形恶化，存货堆积如山的情形也屡见不鲜。为什么会出现这种事情呢？

制造商在开发完成新商品之后，就想尽早发售出去，但

是，存货中旧有商品，不管在仓库、分发中心、批发商等处的销售网路上堆积如山，常听见有人问道：这些东西到什么时候才能卖得出去啊！

现今，新顾客已是多样化、精细化、个性化，而且，这是个群众不存在的时代，昔日对于库存的观念在企业中已无法维持。如果商品的多样化使得企业不得不采取销售策略，其结果，延用与昔日相同的销售政策和存货制度的贩卖业者，不管有多少资金，仍不堪负荷。存货使用的仓库须有数倍之大才够用。但是，像这种情况，企业是无法获利的。若想创造出会赚钱的企业，则需要新的销售策略，特别是库存政策。对于增加销售经费的库存来说，新的库存政策——零库存销售是有其必要的。

笔者身为一个经营顾问，看到许多公司的销售状况。存货为何已超过需要量仍持续增加呢？主要原因，在于营业人员对于存货方面的观念有问题。

### 消费者过敏的原因

1. 强制贩卖、胁迫购买、强迫利益推销
2. 莽撞、轻率地访问
3. 换汤不换药的商品



啊！真讨厌！！

心情愉快时；喜欢的地方里；喜欢的东西；必要的情况下；必须之东西；必需品；我有购买的欲望！！

### 因存货蒙受大量损失

这是真正发生的事。某批发商在存货方面一年的损失竟

高达销售总额的百分之一。勘查损失，并无列入计算，但是，不久发现没有与销售相结合的滞留库存，其金钱与数量都有相当的程度。若将此类库存以不良库存来处理，这个企业就会完全陷入赤字的状态。总而言之，即实质的赤字企业。当然，其原因在于库存问题。可是，营业部门人员不关心库存问题是事实。

### 店员背景的变化

S20 年代 卖方市场

货物供应不足之时代，不需要店员

S30 年代 看心情销售之时代

想卖的话，不管多少都会卖的卖方市场

S40 年代 大量贩卖商品之时代

大量消费，群众的时代 店员为要角 市场推销员之时代

S50 年代 不畅销的时代开始

渐形成对于买方有利之市场  
消费者是主要人物

S60 年代 小团体，特定团体，感性的时代

买方有利之市场 多样化商品之销售 需要的改变  
推销品管之开始重视个人色彩

### 消费者主要角色之变化

现代主角

新生活型态  
新的生活方式家庭

集体时代  
第一次婴儿热的那一代

活泼市场

S50 年代 ~ S60 年代

轻薄短小

## 有意识的消费 多品种、小量生产

|        |           |
|--------|-----------|
| S40 年代 | 大的就是好的    |
|        | 双横木的主要人物  |
|        | 高度成长时代    |
|        | 重、厚、大、长   |
| S30 年代 | 消费的时代     |
|        | 重工业的时代    |
|        | 大量生产、大量销售 |
| S20 年代 | 民国前、后出生者  |
|        | 希望所得大增    |
| S20 年代 | 民国前年间出生者  |
|        | (辛勤工作之年代) |
| S20 年代 | 节约的时代     |

这种公司中，因为员工认识到库存对于业绩的影响，而进行库存分类，将无法卖出的不良商品和腐败商品等，集中于仓库前的广场焚毁。点火的同时，一边将商品一件件的金额、采购地点念出。倾力使全部员工认识到从库存中损失的严重。让员工了解到以往自己轻易地订货酿成了多少损失。

此后的事是不用说的。今天，这家公司的库存量是每日销售量的三倍、因库存造成的损失几近于零，库存管理费用也大幅地下降。零库存销售的第一步就从全公司员工的意识改革着手。

现今，营业竞争激烈化，企业中的分公司、营业场所的分店，因地价的飞涨，不得不投下大笔的资金。因而，为了平衡分店之销售额、所得利润，亦不得不投入大量的时间与金钱。而事实上如今的状况，没有保证会稳赚不赔的，成功的可能性也在下降中。



计算销售额的增加比本钱还来得重要。节省不必要之浪费于现今的状况中，远比计算增加之利益来得重要。在此重新检视看不见经费的库存，有必要再次“施行手术”。

## 有什么能和别的公司有所区别

自从跨入被称做 1980 年的低成长期以来，企业渐渐不赚钱了。高度成长期中，企业只要有商品在手就能赚钱，整体上尽是有利于卖方的市场。部分采购品过剩，即使库存增加，也能以宣传期间的折扣优惠和减价拍卖将库存商品一扫而空。总之，商品有价格上扬之趋势，对于消费者来说，在价格便宜时买才能捡到便宜。

### 变 化

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| 大量生产，大量销售                  | →多品种，少量生产，销售          |
| 大众                         | →分众，小团体               |
| 大流行                        | →不懂流行                 |
| 顾客需求一元化                    | →顾客多元化                |
| 机械性的，物理性的销售<br>(价格便宜，东西也好) | →感性上的销售<br>(喜欢，讨厌的情感) |
| 规模经济                       | →负规模经济                |
| 通货膨胀，商品价格上涨                | →通货紧缩，价格不上扬           |
| 对卖方有利之市场                   | →买方市场                 |
| 价值观的一元化                    | →价值观的多元化              |
| 金字塔组织                      | →个人与公司整体调和之组织         |
| 高利润时代                      | →低利润时代                |
| 厚重大长                       | →轻薄短小                 |

高度成长期虽然制造销售公司、批发商、零售商之营业