

解决零售企业缺货问题的第一本书

终端为什么 缺货

你了解公司的缺货情况吗？
你知道缺货会给公司带来
多大的影响吗？
你知道如何解决缺货问题吗？



WHY OUT OF STOCK

王 蓁 著



清华大学出版社

解决零售企业缺货问题的第一本书

终端为什么缺货

Why out of stock

王 蓁 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书作为中国零售业内第一本关注缺货现象、阐述缺货本质、解决缺货问题的专业书籍,其最大的特点是将缺货的现象与门店的运营、供应链管理、信息化管理、商品品类分析、组织体系建设等问题融为一体,给消费者一个全面了解和认识缺货问题的机会。

本书内容丰富、层次清楚、图文并茂,可供零售商的采购总监、部门经理、店长、供应商、KA 经理、渠道总监以及零售业咨询人员参考使用。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

终端为什么缺货/王蓁著. —北京:清华大学出版社, 2006.6

ISBN 7-302-12495-7

I. 终… II. 王… III. 零售商业—商业企业—企业管理: 供销管理 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 006650 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 张立红(zhangthster@gmail.com)

文稿编辑: 崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计: 周周设计局

版式设计: 孔祥丰

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 178 × 232 印张: 23.75 字数: 466 千字

版 次: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-12495-7/F · 1451

定 价: 39.80 元

○ 作者简介

王 蓁

国内知名连锁零售行业顾问，中国连锁经营协会个人会员，多年从事连锁便利店、超市、仓储店等业态的管理工作，曾参与国内外大型连锁零售企业的业务流程再造及其管理咨询工作，特别在品类管理和缺货管理方面有独到的研究。

近年先后在《21世纪经济报道》、《中国经营报》、《销售与市场》、《经理人》、《成功营销》、《中国商业评论》等报刊发表文章百余篇。

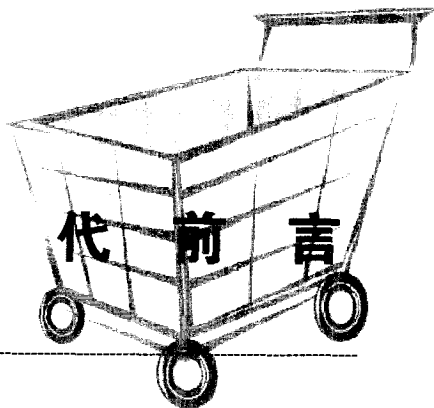
个人专栏地址

<http://retailchain.yeah.net>

解决零售企业缺货问题的第一本书

对于零售终端的企业来说，没有什么比货架上大量缺货更加可怕了。缺货管理是1，而所有的人员管理、商品采购、促销管理就好像是0。当1存在的时候，0越多，企业就越有竞争力；当1不存在的时候，所有的相关管理都是0。面对缺货，你还犹豫什么呢？拒绝缺货，从今天开始……

本书作为零售业内第一本关注缺货现象、阐述缺货本质、解决缺货问题的专业书籍，最大的特点是将缺货的现象与门店的运营、供应链管理、信息化管理、商品品类分析、组织体系建设等问题融为一体，给消费者提供了一个全面了解和认识缺货问题的机会。



准备好了吗

预备 1: 谁应该读这本书

你了解公司的缺货情况吗？

你知道缺货会给公司带来多大的影响吗？

你知道如何解决缺货问题吗？

如果你关注缺货问题，请阅读本书。

对大部分的零售企业来说，门店是否缺货，缺货是否影响了利润，影响多少利润，是门店的中高级管理层所不关注的；他们可能只是关注供应商能够给多少供货折扣，下一个月的开店计划是什么，本季度的销售额和销售利润的完成情况……

当一些企业倍加推崇细节管理的时候，对缺货这个细节往往显得漫不经心，对于这些人，我要说“请阅读本书”，它在门店的细节管理上将给你带来更多的帮助。

不论公司规模的大小，不论你属于何种零售业态，不论你的门店面积如何，缺货对于每一个零售终端、每一个最终顾客的影响都同样存在，相信本书能够使你全面了解和认识缺货问题，并且帮助你的企业解决缺货问题。

预备 2: 拒绝缺货是你我的责任

从 2003 年开始，中国连锁零售企业开始关注一个问题，那就是门店和企业



的经营效益问题，因为此时的零售门店比任何时候都更加注意终端的销售情况。

一年一度的中国连锁经营协会关于连锁百强企业的经营效益分析报告推出之后，业内人士发现最引人注目的不仅仅是连锁零售企业获得了空前的跳跃式的发展，同时，中国连锁零售企业的单店效益的不断下滑也日益成为关注的焦点，其中包括单位米效的销售额、销售利润、人员投入成本，这些指标直接反映出中国连锁零售企业面对的主要目标已经不是如何规模化，如何扩展更多的门店，而是怎样才能使门店获得更多的销售额和营业利润？怎样才能满足目标顾客群体日益上升的购物需求？怎样才能将连锁企业的规模经营转换为规模效益？怎样才能维持零售门店的可持续发展？怎样才能抵挡住来自各种业态企业的竞争和挑战？

“千里之堤，溃于蚁穴”。缺货现象及其危害目前还未被大部分中国零售企业关注，很多企业也不清楚缺货到底会给门店带来多大的损失。

行业缺货情况的调查和统计已经成为世界零售发达国家每年例行的统计信息。而中国零售企业的缺货情况直到2003年才由罗兰·贝格(Roland Berger)管理咨询公司和中國連鎖協會(CCFA)正式开始进行统计分析。

2003年中国缺货调查报告反映终端缺货率在10%左右，这一水平远远高于国际平均的7%。如果每个零售企业都能重视缺货对企业运营的影响，降低缺货率，则每家门店年均可以增加许多收入，按此推算，全国的零售业(包括全国消费品零售总额、餐饮零售总额等)的销售额可增加830亿元。可以说这个数字是非常惊人的。

虽然，终端缺货只是门店经营情况的一个表象问题，但是其所引发的连锁零售企业内部运作问题，无异于是一场剧烈的大地震。

缺货问题的解决不能仅仅依靠门店的理货人员，它还需要与零售采购员、门店店长、配送中心、财务、甚至人事部都有关联，可以说“牵缺货而动整个供应链”。

本书所阐述的观点和经验都是作者从业经历中所遇到和关注的问题。

或许你从目录中就可以看出，本书的一个特点就是系统性，从商业竞争环境，揭露缺货危机，认知缺货现象，分析缺货背后的问题，缺货问题的启发，控制缺货的相关技术，提升商品的运营绩效，复习缺货管理环节的几个步骤，由浅入深，全面展示和剖析零售终端缺货的症结，传授零售企业以及与零售企业相关的生产制造、供应商所应当注意的问题。

本书作为零售业内第一本关注缺货现象、阐述缺货本质、解决缺货问题的专业书籍，最大的特点是将缺货的现象与门店的运营、供应链管理、信息化管理、商品品类分析、组织体系建设等问题融为一体，给消费者一个全面了解和认识缺货问题的机会。



预备3: 如何通过本书学习缺货管理

为了让读者更加高效的阅读本书,读者可以通过图0-1了解本书的结构体系。

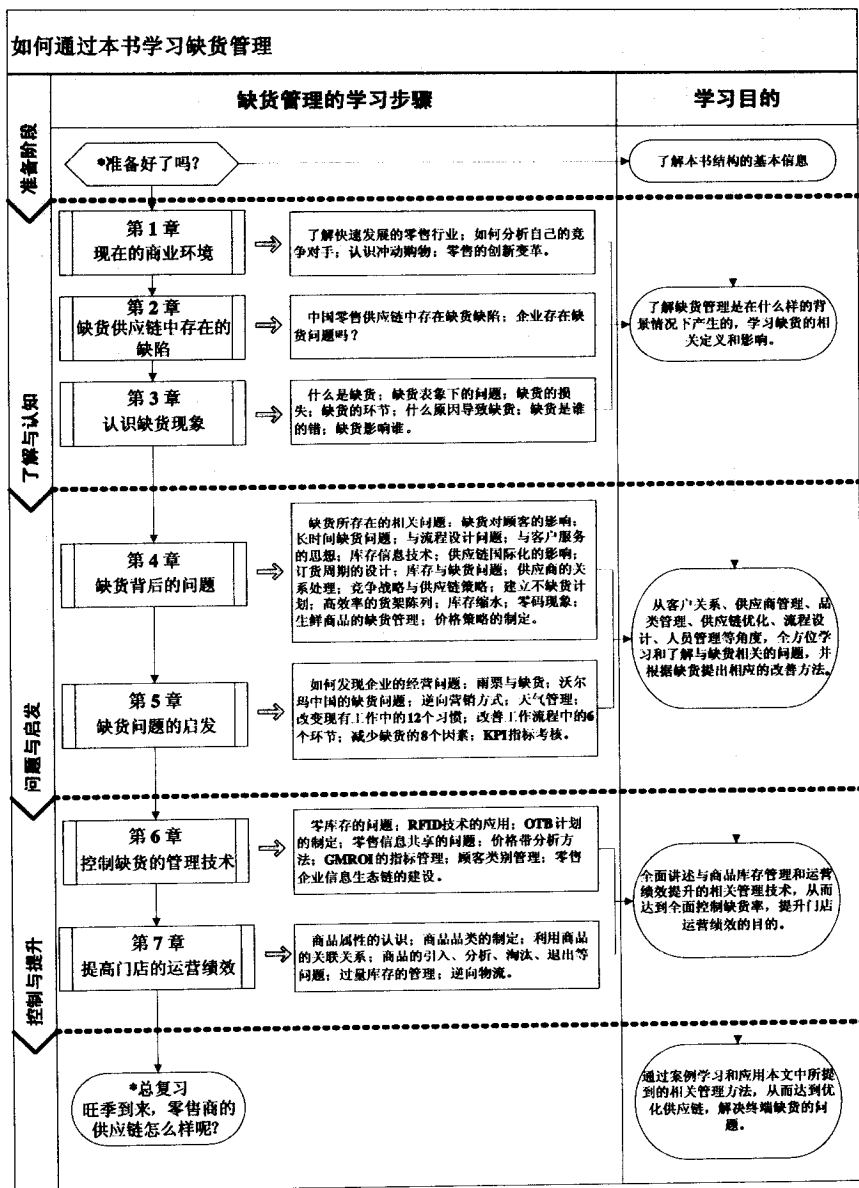
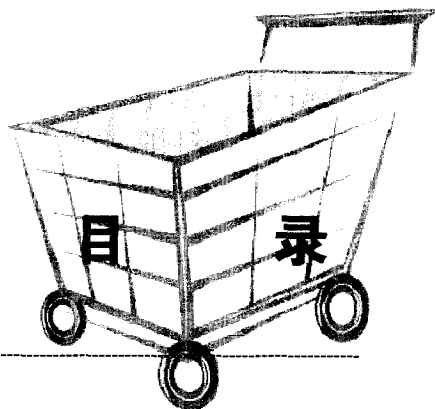


图0-1 本书的结构体系图



第 1 章 商业竞争环境是怎样的	1
第 1 课 快速发展的中国零售行业	1
第 2 课 谁是你的竞争对手.....	2
第 3 课 小心商品攀升趋势.....	4
第 4 课 你知道顾客如何冲动购物吗	7
第 5 课 零售创新, 变革者兴, 不变者亡	11
第 2 章 缺货——供应链中存在缺陷	19
第 6 课 中国零售供应链中存在缺陷	19
第 7 课 你的企业存在缺货问题吗	20
第 3 章 认知缺货现象	21
第 8 课 什么是缺货.....	21
第 9 课 各种缺货情况表象下的“黑洞”	23
第 10 课 缺货的机会损失有多少	25
第 11 课 什么原因导致缺货.....	26
第 12 课 你的缺货在哪一个环节	27
第 13 课 缺货到底是谁的错.....	29
第 14 课 缺货到底影响了谁的销售额	30
第 15 课 缺货时间对顾客购物的影响	32
第 4 章 缺货背后的问题	35
第 16 课 缺货与零售企业的流程管理	35



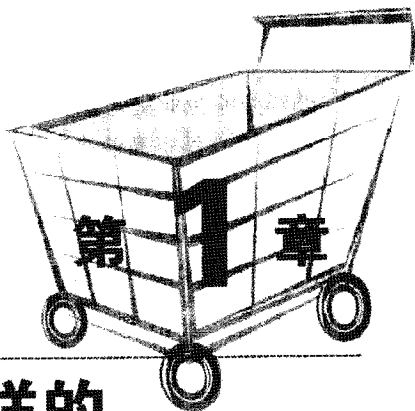
第 17 课	什么在影响企业的运营绩效	37
第 18 课	长时间缺货意味着什么	39
第 19 课	从商品缺货到门店缺客	42
第 20 课	建立消费者“不缺货(DRO)”计划	45
第 21 课	消费者需求导向的 CRM 体系	48
第 22 课	缺货商品类型的深入分析	51
第 23 课	商品缺货与消费者换店频率的关系	53
第 24 课	缺货与商品配送模式的重建	55
第 25 课	订货周期与商品的缺货水平	59
第 26 课	商品的理想补给状态与需求的不确定性	61
第 27 课	国际化加剧供应链的缺货危机	63
第 28 课	零售企业的竞争战略与供应链策略	67
第 29 课	CPFR 怎样帮助解决缺货问题	69
第 30 课	如何控制厂商供货不足导致的缺货	72
第 31 课	可怕的 30%——谨防失控给你的竞争对手	74
第 32 课	如何避免旺季缺货——战略采购结盟确保“供货优先”	77
第 33 课	商品缺货与供应商能力评估	80
第 34 课	高库存与缺货现象	83
第 35 课	商品缺货与货架陈列绩效考评	85
第 36 课	注意“零码”的缺货现象	90
第 37 课	生鲜商品的缺货管理	93
第 38 课	库存“缩水”如何导致缺货现象	95
第 39 课	价格策略与商品缺货现状	98
第 5 章	缺货问题的启发	103
第 40 课	怎么发现你的经营问题	103
第 41 课	缺货与雨票	113
第 42 课	从缺货到逆向营销	116
第 43 课	缺货与天气管理	118
第 44 课	为什么高效客户反应(ECR)不“高效”	124
第 45 课	改变现有工作的 12 种方法	127
第 46 课	改善现有工作流程中的 6 个环节	134
第 47 课	减少影响缺货的 8 个因素	138
第 48 课	沃尔玛中国缺货为什么	142
第 49 课	7-Eleven 便利店的缺货管理	144



第 50 课 与缺货相关的 KPI 考核体系	150
第 6 章 控制缺货的管理技术	153
第 51 课 如何找出门店的负库存	153
第 52 课 RFID 将会带来什么	163
第 53 课 零售企业的 SKU 管控	169
第 54 课 建立你的 OTB 采购计划	175
第 55 课 如何进行商品价格带分析	184
第 56 课 帮你解读 GMROI 指标	195
第 57 课 顾客类别分析跨越价格战	205
第 58 课 把握供应链上的重要信息	212
第 59 课 工商交流的现状与供应商服务系统建设	217
第 60 课 构建零售信息管理生态链	226
第 7 章 提高门店的商品运营绩效	233
第 61 课 换个角度看商品——到底商品具有哪些属性	233
第 62 课 如何制定高效的商品品类战略	242
第 63 课 找出商品之间的关联关系	255
第 64 课 商品是如何进入超市的	262
第 65 课 高效引入新商品流程	265
第 66 课 新商品引进的管理控制	269
第 67 课 如何安排品类经理的角色	271
第 68 课 分析商品经营绩效的流程	276
第 69 课 判断商品的绩效指标是什么	280
第 70 课 滞销商品的 6 个危害	285
第 71 课 产生商品滞销的 7 个原因	286
第 72 课 淘汰商品的十大疑难问题	289
第 73 课 门店产生过量库存的原因	294
第 74 课 过量库存对企业的影响	300
第 75 课 减少过量库存的 16 个方法	301
第 76 课 淘汰商品流程	311
第 77 课 如何提高零售商逆向物流水平	315
总复习 旺季要来了，零售商供应链怎么样呢	319
后记 拒绝缺货，今天你做了没有	325



附录 A 2005 年中国工商协作调研报告.....	327
附录 B 中国商品缺货调查报告解读.....	343
附录 C 中国超市顾客购物行为调查报告	361
参考文献	369



商业竞争环境是怎样的

第1课 快速发展的中国零售行业

自 1992 年中国开始进行零售业对外开放试点以来，国内的连锁零售行业通过对外开放引入外资的方式，不仅仅为国内企业带来了先进的经营理念、流通方式、营销技术，还大大推进了中国零售业的现代化进程，满足了人民群众的消费需求，也带动了消费品出口。2004 年全国大型连锁零售企业门店达到 5.5 万个，比 2003 年增长 18%；营业面积增长 26.5%；零售额增长 30.2%，占消费品零售总额的比重提高到 9.6%。北京、上海、天津、重庆、深圳等地连锁企业的销售额，都已超过当地零售总额的 20%。

截至 2004 年底，中国境内经正式批准设立的外资商业企业共 314 家，开设店铺 3 997 个，营业面积约 920 万平方米。列入 2004 年《财富》500 强的商业零售企业中，有 11 家已在中国开设店铺，其中包括美国沃尔玛(Walmart)、美国家得宝(Homedepot)、美国百思买(Best Buy)、法国家乐福(Carrefour)、德国麦德龙(Metro)、日本永旺(Aeon)、日本伊藤洋华堂(Ito-Yokado)、日本大荣(Daiei)、英国翠丰(Kingfisher)等公司。2004 年外资商业占消费品零售总额的比重在 3% 左右。外资商业比重较高的城市有：上海 12.9%、北京 8.1%、厦门 7.9%、大连 7.8%、青岛 7.6%。

从 2004 年 12 月 11 日起，中国取消了对外资商业的地域、股权和数量的限

制。外资商业企业更是加快了进入中国零售市场的步伐，仅 2005 年上半年，商务部已批准设立外资商业企业 245 个，是 2004 年全年批准设立企业的近 6 倍，相当于商业对外开放后，前 12 年总和的 78%。

预计到 2010 年，中国的消费品零售总额将超过 10 万亿元，年均增长率保持在 11% 以上，零售业仍将保持快速稳定发展的态势。

第 2 课 谁是你的竞争对手

最厉害的竞争对手是谁？

如果问到这个问题，大部分的企业或许会说，“这都不知道，我还怎么经营企业？”

但是如果你看了下面这个故事之后，或许对于你的竞争对手是谁会有一个更进一步的认识。

欧倍德(OBI)与宜家家居(IKEA)的竞争故事

德国著名家居零售企业欧倍德董事长毛斯在接受央视的对话栏目采访的时候，曾被问到“门店的竞争对手是谁？”

或许大部分的人都会说应该是宜家家居吧？

然而，毛斯却认为：“当你把从宜家买来的家具搬回家之前，必须先到欧倍德买地板，否则的话你就没法儿把你的家具放进去。宜家里面的东西只与我们的产品有小部分的竞争，宜家给大家提供了一种生活方式，这很吸引人，但这些与欧倍德没什么冲突。”

在毛斯的眼中，欧倍德与宜家家居是既拥有同样的目标客户群，又是不同服务类型的伙伴。消费者要先去逛欧倍德，然后才会去宜家，不能颠倒过来。因此，毛斯认为欧倍德与宜家家居之间不会存在竞争。

而毛斯认为在瞬息万变的世界里，其最厉害的竞争对手是旅行社、汽车生产厂商。因为如果消费者花掉所有的钱去古巴，或去西班牙马洛卡旅游，就没有钱去装修自己的房屋了。因此这种竞争是来自旅行社，这种竞争同时也来自汽车制造业。比如你花钱去买一辆新车，你就没钱去装修你的房子了。在毛斯的眼中，消费者最好就待在家里装修，不要去古巴，也不要去马洛卡，就待在家里，为孩子、家庭创造一些真正的价值……当然，也为欧倍德创造价值……



那么，谁是零售企业的竞争对手呢？

最厉害的竞争对手是谁

我们在对竞争对手进行分析的时候，仅仅从商品的外观和功能的类似性去分析是片面的。

关于竞争对手的分析方法，我们可以从以下3个纬度进行分析。

1. 顾客导向的竞争关系：上述的欧倍德与旅行社、汽车生产商的关系就是以顾客为导向的方式分析得出的结果。以顾客为导向的竞争关系主要从以下几个角度出发：你的顾客是谁，是否存在为了顾客的同一笔预算竞争；消费者何时使用；消费者为什么使用；消费者所追求的利益是什么？

虽然欧倍德的经营商品与旅行社有天壤之别，但是它们都是在竞争顾客手中的同一笔支出预算。在顾客眼中，手中的资金是有限的，在外出旅游、房屋装修和购买汽车这三个选择中，根据资金情况或许只能挑选其中的一项，那么必然会将看似没有竞争关系的三者联系到了一起。

同样，从以顾客为导向的竞争分析方式来看，可口可乐(Coca cola)和百事可乐(Pepsi cola)应当是相互替代的竞争产品，而百事可乐与七喜(Seven up)是互补型的产品。然而，在我们只利用购买数据来了解产品式样和产品大类竞争时就会遇到这样的问题，消费者发生品牌转移的可能性不仅在替代产品之间，还可能在互补产品之间。例如，一位消费者本来把可口可乐和百事可乐看作直接的替代产品，但他偶尔会喜欢改改口味，喝点柠檬汁饮料，像雪碧、七喜什么的……此时的消费者关注的是解渴清凉的需求，从这一点来看，两者又存在相互的竞争关系。

2. 营销导向的竞争关系：以营销为导向的方式包括了在商品的分销渠道上，终端货架的占有率上，广告时段的争夺等。在制造商眼里，终端商品的分销渠道可能是惟一的和专属的。在大型零售商的货架大战中，制造商为了占据希望的货架位置，不仅要与不同品类的商品争夺货架空间，还要为了这个空间牺牲一定的利益。从零售商的陈列空间的有效性来看，不论这些商品是否属于同一个传统的产品大类，都将参加对货架空间的竞争。毕竟对于零售商来说，陈列空间是有限的。例如，卖场入口最醒目的堆头只有一个，这个堆头并没有定向给某一个品牌或者某个品类，不管是碳酸饮料中的可口可乐，还是洗发水品类中的飘柔(Rejoice)，都可以去竞争这一位置，这种竞争不会因为你的品类差异而有所区分。当零售商的商品品类不断扩大的时候，相关的生产厂商的数量就会越大，厂商之



间面临的陈列竞争也随之增强……

3. 资源导向的竞争关系：以资源为导向的竞争关系包括在原材料、财务以及雇员方面。从零售企业的雇员角度来看，随着零售行业的快速发展，零售行业的高级管理人才已经成为了猎头公司重点的挖掘对象。由于大型综合超市的门店经理以及高级管理人员严重缺乏，因此行业内的“员工跳槽、挖人”的事件不断发生，这种人员流动不仅在竞争企业之间，也延伸到了相关企业的内部。例如，前不久刚刚从沃尔玛离职的中国区总裁张嘉生，就是从一家制造企业转行到了零售行业。2002年，张嘉生进入沃尔玛(中国)投资有限公司，之前他是桂格(Quaker)麦片公司亚洲营运总裁，还曾在雀巢(Nestle)亚洲公司担任重要职务。从人力资源的用人角度来看，采购、财务、运营的一些管理人员在各个行业都具有一定的共通性，这些人才随着行业的发展而不断地流动和转换也属正常现象。

第3课 小心商品攀升趋势

随着零售门店的不断发展，企业往往会增加相互不关联，或者与原经营业务范围无关的商品和服务，我们将其称为“商品攀升”现象(也称为“趋同化经营”或者“争夺经营”)。商品攀升(scrambled merchandising)是零售商增加一些彼此毫不关联，且与公司原有业务范围无关的商品和服务的经营。

对于大部分的零售企业来说，调整增加商品品类和服务是企业获取更多利益的一个机会，因而，零售市场出现了大量的商品攀升现象，而其原因主要来自于以下几个方面：

- 零售商希望增加商品线的宽度和销售规格来吸引更多的顾客；
- 不断有畅销的、高毛利商品和服务参与；
- 消费者的购买冲动越来越强大；
- 消费者对于“一站式购物”的需求日益提高；
- 零售企业试图通过增加品类从而进入其他的目标市场；
- 增加品类可以消除部分季节因素的影响和行业竞争，如冰淇淋专卖店增加部分糕点和咖啡饮料等。

面对上面的诸多诱惑，零售商虽然不得不增加产品线的宽度以稳定顾客基础。但是这样做是非常危险的，我们可以看一下星巴克(Starbuck)的“危险之旅”(参见相关链接)。



◆ 相关链接

星巴克(Starbuck)的“危险之旅”

星巴克(Starbuck),众所周知,是一家主营咖啡饮料的零售门店,但是曾经一段时间企业迫于市场的压力和出于经营竞争的目的,增加了诸如礼品、光碟、小食品等一些非饮料的商品销售,并且在这些商品上采取的是一种牺牲定价的方式来招徕顾客上门。如同其他很多企业一样,他们在门店的店面层面上分析每样商品的获利能力,并对客户的需求,描绘出盈利状况。然而,星巴克发现非饮料类商品——食品、光碟等远不如热饮类赚钱。事实上,店面里的相当一部分商品的售价是在成本以下的。星巴克售出的此类商品越多,赔的钱就越多。于是,星巴克追逐利润的首选是将产品线集中在更加有利可图的商品上,这样,既可用得到的现金做进一步投资,又可以将顾客的注意力和消费力吸引到更具盈利能力的商品上来。

结果,星巴克通过缩减产品线促进了其企业的利润增长,并且根据星巴克的调查表明:采用改变收入的来源这一方式的效果如改变产品组合,销售更多利润率较高的商品占到新增利润的50%,星巴克目前每年的利润为1亿多美元,其中将近半数的利润来自于提高收入的计划。

随着零售行业在整个国民生产总值中的份额逐步增加,大多数的消费者已经开始逐步转移其购物倾向,个人的消费支出在“非必需品”上的投入日益增加。国内发达城市的一些零售商发现,因为人们在基础食物上的需求显得增长无力,所以消费者外出就餐日益风行。结果,这些零售商不得不面对越来越多的竞争对手,这些竞争领域包括度假、餐饮和个人奢侈品消费领域。

当零售门店遇到经营危机的时候,商家可能想到的第一个方式就是商品攀升,这种做法也成为了很多企业抵御竞争、争取市场资源的制胜法宝。例如,药店、书店、花店、照片冲印店都正在受到超市商品攀升的影响。在全美超市的总销售额中,大约有11%是来自于杂货、保健品、美容商品、书、杂志、鲜花等商品,反过来,上述的一些专业零售商也被迫扩大商品经营范围,以填补超市扩大经营引起的损失。这些商店也在大量增加无关商品的经营,如玩具、贺卡、电池、相机等,这同时又影响了其他零售商的经营,后者也只有如法炮制商品攀升。

图1-1反映的是一家鞋店的商品攀升情况,该门店由原本6个大类的商品增加到了11个大类,涉及帽子、皮带、手套、毛衣等。