

零售商学院

店铺业绩提升
系列丛书

店铺库存管理及 促销策略


SHOP

仓 库 变 金 库



高彩凤◎编著

产品设计再好、质量再棒，也总免不了有库存。
库存过剩是零售业的通病，促销则是治疗的良方。
本书系统地介绍各种科学管理库存、有效促销的方法
让您的仓库轻松变金库！

 中国发展出版社

高彩凤◎编著

店铺库存管理及 促销策略



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺库存管理及促销策略 / 高彩凤编著. —北京: 中国发展出版社,
2009. 10

(店铺业绩提升系列丛书)

ISBN 978-7-80234-474-7

I. 店… II. 高… III. ①商店—库存—仓库管理②商店—
销售管理 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 173878 号

书 名: 店铺库存管理及促销策略

著作责任者: 高彩凤

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-474-7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 148 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 25.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言



开店是创业经营的开始。世界上很多著名的企业家和富豪们都是从经营店铺起步的，比如零售业航母沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿，亚洲首富李嘉诚年轻的时候也是在店里当伙计，从事销售工作。这些人从店铺经营中掘得“第一桶金”，自此踏上了创业发家的历程。

然而，就在人们把开店作为投资和再就业的理想渠道时，许多店铺经营者却大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在十米一小店、百米一大店的竞争环境中，要想成功地经营好一家店铺确非易事。各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出错。

为了解决店铺经营者管理问题，我们对几十家通过经营壮大的零售连锁企业进行了全方位的研究，包括沃尔玛、国美电器、苏宁电器、迪信通、宜家等企业，旨在找出中小店铺的成功秘诀，发掘中小店铺的经营绝学。

在分析与研究的时候，我们发现，长期以来，店铺的经营管理者缺少系统的、理论与实践相结合的日常经营管理方法。很多店铺管理者游弋于各种五花八门的理念之间，却无法解决日常运营管理中的具体难题。所以，打造一套终端店铺常用的、可查询的管理图书，是目前的当务之急，也是编撰这套书的初衷。

店铺经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。本套丛书以国内外先进终端店铺的管理经验为依托，结合中国终端店铺的经营现状，

将终端店铺经营管理的工作和流程细化，将组织理念、管理知识以及常用的文件、表格等进行有序的编辑，便于查询和使用。本套丛书提供了一套科学、实用的终端店铺管理模式，为终端店铺经营管理提供了一种规范，既可作为店铺从业者实际工作的备查手册，又可作为店铺管理者的日常管理工具书。

本套图书分别从店铺运营标准、店铺货品管理、薪资管理、人员管理、库存管理、导购、报表数字管理、VIP 客户管理等方面入手，阐述对店铺的管理。考虑到店铺人员的特点，我们在排版设计上灵动活泼、简洁大方，内容上实用性强、针对性强、可操作性强，文字通俗易懂，不仅让店铺工作人员易于接受，还可以实现终端店铺业绩的卓越提升。

我们希望这套书得到读者的认可与指点，更希望这套书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手。

最后，祝读者朋友们生意兴隆。

编者

2009 年 9 月

目录

第一章 认识库存，仓库变金库不是梦

如今，大大小小、形式不一的店铺足以让消费者挑花眼，你的店铺有你的独特风格，他的店铺有他的新颖产品，大家都紧张地占据着各自的一片市场，同时也在默默地“扩张”。也许某一天，顾客在你这里得不到满足，结果你逐渐丢失了市场，储备的产品堆积成山，原来你的库存出现了问题。

库存管理，店铺经营者必读的一课	2
零库存，有法可及的理想	6
成功源于高效供应链管理	10
聪明进货是库存管理第一步	16
库存好坏，数据说了算	21
库存成本是重中之重	25

第二章 管理库存，原理指标要弄清

库存管理是店铺基础管理的一个重要环节，通过控制库存，减少库存资金占用，最终降低生产成本，取得好的经济效益。库存管理是店铺管理中最棘手也最重要的问题，要想管理好库存，就必须得从库存的一些基础、指标出发，深入学习、了解、掌握，做到有效控制库存，管理好库存。

店铺合理库存的两个指标	32
库存保本、保利期分析预算法	36
库存货品盘点及盈亏	40
高效库存管理模式及策略	45
库存绩效指标决定你赚多少	48

第三章 库存问题，方法总比问题多

库存是反映店铺生产经营、流动资金运作情况的晴雨表，库存物品积压、销售退货等，给店铺以及企业带来了许多困扰。但是方法总比问题多，经过人们长期的实践与总结，一些问题都可以提前预防或者及时解决。库存管理越来越科学，越来越被商家们重视。

降低库存的策略与措施	56
如何处理换季积压的货品	60
如何处理品牌货物库存	64
如何处理滞销的货品	68

第四章 库存促销，名利双收本是真

促销是零售业经营策略之一，对提升零售的营业额，促进店铺的知名度，都有明显的功效。一个成功的促销一定会名利双收，不仅让顾客满意，而且还能让店铺赢利。凡事预则立，不预则废。促销之前先做个调研，分析一下市场，然后再做个计划，确保促销战的胜利万无一失。

无利益不促销	76
不做无计划的促销	82
促销战的利器——价格	86
调研不可少	90
让促销活动更具竞争力	96

好的陈列方式提升店铺形象	101
优秀的促销人员是成交的关键	106

第五章 促销多样化, 100% 心意 + 1% 新意

打折、抽奖、赠送, 到底该怎么用, 什么时候用, 这系列的问题是否也困扰过您呢? 促销方式的多样化, 促使店铺之间的竞争愈来愈激烈。面对竞争对手的促销活动和攻势, 我们一定要多用心思, 多出新意, 在大浪淘沙的市场竞争中赢得最后的胜利。

折扣促销, 你舍得打几折	112
赠品促销, 得民心赚人气	118
娱乐抽奖促销, 人见人爱	122
节日促销, 让节日火了你的店	128
优惠卡促销, 锁住长久顾客	133
演示促销, 加强体验效果	137
联合促销, “1 + 1 > 2” 的效应	141

第六章 促销评估, 攀登下一个“高峰”

一次促销活动结束了, 那么效果究竟如何? 是大体估计一下, 还是进行细致的科学评估? 如果仔细地、科学地做促销评估, 那店铺将在每次促销活动后都有新的收获、新的创意, 而在下次的促销活动中就可以扬长避短, 作出更完善的促销方案, 更接近顾客的期望, 进而自己的店铺也更上了一层楼。

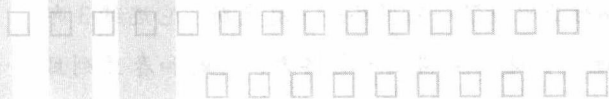
如何进行促销评估	148
促销费用的评估	153
促销人员绩效考核与评估	157
广告促销效果评估	163

附 录

店铺促销管理表单	169
促销人员岗位及规章制度	170
促销人员管理和考核办法	172

第一章

认识库存， 仓库变金库不是梦



如今，大大小小、形式不一的店铺足以让消费者挑花眼，你的店铺有你的独特风格，他的店铺有他的新颖产品，大家都紧张地占据着各自的一片市场，同时也在默默地“扩张”。也许某一天，顾客在你这里得不到满足，结果你逐渐丢失了市场，储备的产品堆积成山，原来你的库存出现了问题。

库存管理，店铺经营者必读的一课

如今库存管理越来越被重视。因为库存资产在总资产额中所占比率相当可观，降低库存是实质性地减少流动资金需求的最快方式之一。库存周转把资产转变为利润，库存周转越快，收益率越好。下面就通过奥克斯有效库存管理促进发展来说明库存管理的重要性。

店铺案例

刚进入新千年，空调行业出现了一匹黑马——奥克斯，它连续3年实现了每年80%的增长速度，这让空调业元老格力、美的和春兰刮目相看，惊讶之余奥克斯已经成为了他们强劲的竞争对手了。

那么，究竟是什么让奥克斯以如此迅猛的速度实现了后来者居上呢？

2000年左右，是空调行业飞速发展的时期，大量空调被厂商生产，出现了供大于求的局面，至2004年，空调行业存货总价值高达1000亿元。而后来有厂商预测：全国空调库存超过了800万台。如果按照每台空调1500元的价格结算，整个行业库存沉淀的资金在120亿元左右。

如此巨大的库存量现状，对每个投身空调业的老板、员工可能都是一个“定时炸弹”。而对于奥克斯总裁郑坚江而言，却似乎更是一次机遇。因为早在3年前，他就有了这样的定位：“空调是一个敏感度较高的产品，需要有很强的信息意识。然而，对于中国的空调店铺而言，库存周转率无疑是整个空调制造行业的软肋。”

2001年初，郑坚江意识到，“要想提升店铺的竞争力，必须把握好的一个环节就是提高库存周转率。取得了库存上的优势就意味着占领了

空调市场的高地。”

如何建立奥克斯对市场快速反应的店铺神经网络，从根本上减少店铺的库存，这才是奥克斯面临的真正问题，也是郑坚江的一块心病。

但奇迹总是垂青有远见、有方法的人。2001年，郑坚江就一直担心的库存问题，毫不犹豫地使用了SAP系统，以此来实现库存周转率的提升。当2004年大量空调店铺倒闭的时候，奥克斯却如往常一样平静，因为奥克斯完全没有受到库存问题的困扰，这一次也为奥克斯继续迅速发展奠定了基石。而且，奥克斯的库存周转率有了明显提高。2001、2002和2003年度的库存周转次数分别是37、40和49，意味着与2001年相比，2003年在同等产量的情况下，资金占用减少约32%，2002年、2003年的不配套库存占用比率下降幅度达到35%。

2004年的奥克斯，生产3天的滚动计划数据准确率几近100%，即使是遇到了紧急插单的情况也可以在第二天的计划中安排生产。根据系统运行的结果，奥克斯足以合理安排生产和采购，普通外贸订单的供货周期也从原来的17天缩短为10天。

可以看得出，奥克斯的脱颖而出，并不是靠运气，而完全凭借它完善的库存管理取胜，库存周转率的改善无疑是奥克斯在“空调大战”中屡战屡胜的法宝。



深度分析

揭开奥克斯成功背后的神秘面纱，无人否定奥克斯总裁的市场远见与敏锐眼光——谁要是取得了库存上的优势就意味着占领了空调市场的高地。库存问题的解决绝对不能像节约的老人吃苹果一样——为了不扔掉苹果，每次总是先吃快要坏掉的苹果，结果永远都是吃快要坏掉的苹果，这是一个恶性循环。对于店铺或店铺的运作来说，库存问题不仅仅是先吃坏苹果这样简单，在竞争激烈的环境中，如果不能从根本上解决库存问题，店铺将丧失竞争优势，也可能意味着会最终出局。

那么究竟什么是库存管理，它的本质又是什么呢？下面就先来介绍有关库存的一些概念。

1. 库存及库存管理

库存，是指仓库中实际储存的货物，而库存管理就是对库存货物从进货到出货整个销售过程的管理。库存管理的好坏直接影响到销售的盈亏。

库存管理不是仓储管理，库存管理主要是针对仓库的货物进行盘点、数据处理、保管、发放等，通过执行防腐、温湿度控制等手段，达到使保管的实物库存保持最佳状态的目的。这只是库存管理的一种表现形式，或者可以定义为实物库存管理。但库存管理绝不是简单的实物管理。库存管理是为了达到公司的财务运营目标，特别是现金流运作，通过优化整个需求与供应链管理流程（DSCM），合理设置 ERP 控制策略，并辅之以相应的信息处理手段、工具，从而实现在保证及时交货的前提下，尽可能降低库存水平，减少库存积压与报废、贬值的风险。

2. 库存周转率及其与货物销量、利润的关系

产品库存周转率即存货周转率，是指产品销售成本与存货平均余额的比率，用以衡量一定时期内存货资产的周转速度，反映店铺购、产、销平衡的效率。其计算公式为：

$$\text{应收账款周转率} = \text{赊销净额} / \text{应收账款平均余额} \times 100\%$$

式中，

$$\text{应收账款平均余额} = (\text{期初应收账款余额} + \text{期末应收账款余额}) \div 2$$

一般来讲，存货周转速度越快，存货的占用水平越低，流动性越强。存货量适度，存货积压和价值损失的风险相对降低，存货所占资金使用效益高，店铺变现能力和经营能力强，应收账款等的速度越快。提高存货周转率可以提高店铺的变现能力，而存货周转速度越慢则变现能力越差。

存货周转率与店铺生产经营周期有关。生产经营周期短，表示无需储备大量存货，故其存货周转率就会相对快些。因此在评价存货周转率

时，应考虑各行业的生产经营特点。

3. 零库存管理对店铺发展的意义

库存一般占店铺总资产的 25% 左右，是流动资产的 50% 左右。库存是店铺经营必不可少的，保证着店铺经营活动的顺利进行。但库存若是管理不善，则会占用店铺大量资金，使店铺成本居高不下。因此，库存管理的研究有着重要的意义。

第一，如果库存降低，相应的仓库租费及管理人员成本降低。同时，也极大地提高了店铺物流的效率，从而缩短产品生产周期，保持产品的更新换代，提高产品的竞争力。

第二，库存管理的理想状态是零库存，它是以需求导向来制订购进计划，其运作是以少量、多次为特点进行的，这样就有机会周转资金，避免一次性支付大量资金或贷款的问题。

第三，降低库存量，可以避免产品积压带来的风险，也给店铺盘活较多的流动资金。

第四，零库存管理要求优秀和稳定的供应商，与他们保持长期的合作关系后，在质量和服务上会更有保障，同时也会缩短采购及物流的时间。

合理库存管理能提高管理效率。合理降低库存，发现管理中存在的问题，然后解决这些暴露出来的问题，保证了生产的顺利有序进行，同时各个部门的任何问题都能被及时有效地发现和解决。

库存的理想状态是零库存状态，要想达到理想的库存状态，提高库存效率，就要改善销售、采购、生产、库存和财务等各个环节信息反应的敏感度。



专家箴言

要想提升店铺的竞争力，必须把握好的一个环节就是提高库存周转率。取得了库存上的优势就意味着占领了空调市场的高地。

零库存，有法可及的理想

店铺自诞生之日起，如何降低库存成本、提高库存周转效率，就一直是店铺经营者格外关心的难题。为了实现利润最大化，零库存的理想化状态更受到极力推崇。日本兴起零库存管理而且大大受益，零库存已经不再是神话，而变得可行，随后美国的戴尔，中国的海尔逐渐实现了零库存。

店铺案例

如今的戴尔牛气冲天，销售量日日攀升，销售额年年增长，而库存量却少得让人惊叹。连一个戴尔的小员工都满脸自豪，“我们戴尔的库存时间比联想少18天，效率比联想高90%……”其实，戴尔以前也曾是库存管理上的失败者。

靠1000美元起家的戴尔公司，刚刚成立4年多，就顺利地从市场筹集了第一笔发展资金3000万美元，这无疑是一件令人振奋的事情。而戴尔的总裁迈克尔更是雄心壮志，开始大量投资存储器，以备戴尔更大的发展。然后就在一夜之间，充满斗志与热情的戴尔遭遇了发展道路上最严峻的考验——库存过量。由于公司大量购买存储器，导致重大存货风险。

库存过量风险直接引发了戴尔公司的资金周转危机。戴尔遇到巨大的库存风险之后，遭遇媒体的披露，投资者陆续施加压力，股价暴跌，真是雪上加霜。巨大的库存风险促使戴尔公司积极深刻地反省自己，同时也促使迈克尔深思存货管理的价值。

塞翁失马，焉知非福？戴尔的这次危机，直接引导戴尔确立“摒弃

存货”原则的基础。从此戴尔尤其重视库存管理，并认识到库存流通的价值。那么戴尔是如何实现零库存的完美转身的呢？戴尔主要专注做了四点：

一是做好与供应商的关系。因双方的频繁而友好合作，戴尔成为这些供应商的信任销售商，于是不少供应商自主在戴尔工厂附近建造自己的仓库。这样戴尔不愁没有配件供应，而且更有利于沟通。

二是形成了良好的沟通机制，戴尔与供应商形成了多层次的沟通机制，使戴尔的采购部门、生产部门、评估部门与供应商建立密切的业务协同。

三是打造强势供应链运作机制，使供应商必须按照戴尔的意图来安排自己的经营计划。

四是戴尔有自己的一套生产规则和安排，完全不会大量生产产品，不论是热销的还是疲软的。如戴尔对每一家工厂的每一条生产线每隔两个小时就做出安排，戴尔只向工厂提供足够两小时使用的物料。在一般情况下，包括手头正在进行的作业在内，戴尔任何一家工厂内的库存量都只相当于大约5个小时或6个小时出货量。对于戴尔公司而言，如果观察到对于某种特定产品需求持续两天或者三天疲软，就会发出警告；对于任何一种从生产角度而言“寿命将尽”的产品，戴尔将确定生产限额，并且，一定到此为止。

今天的戴尔名声已经与零库存相联系，所以很多人一提起戴尔，马上就想起了零库存，戴尔最终实现了所有店铺都奢望的零库存管理，当然也赚得盆满钵盈了。



深度分析

戴尔模式的竞争力在哪里？专家研究后发现，主要体现在低库存方面。相比之下，高库存一方面意味着占有更多的资金，另一方面意味着使用了高价物料。戴尔公司的库存量只相当于一个星期出货量，而其他

公司库存量相当于四个星期出货量，这意味着戴尔拥有 3% 的物料成本优势，反映到产品低价就是 2%~3% 的优势。可以说戴尔成为美国的“零库存”，而零库存成就了世界的戴尔。

其实，零库存模式最早出现在日本，并被形象地命名为“自来水仓库”。零库存就像自来水一样，什么时候需要用水，打开水龙头就有水，不用，关上就没有水了，所以不必为了用水而用水桶储存，由供水公司储存就行了。其基本观念是由供应厂商负担库存。然而，发展到今天的零库存模式，更注重地是以整条供应链为考虑基础，而不仅仅是简单地将库存压力转嫁给供应商或者分公司。

1. 零库存概念及实现的必要条件

所谓零库存，是指物料（包括原材料、半成品和成品等）在采购、生产、销售、配送等一个或几个经营环节中，不以仓库存储的形式存在，而均是处于周转的状态。零库存策略缩短了原辅材料的供应时间，并减少了重大事故的发生，所以零库存管理可以缩短产品生产周期，规避市场变化和产品升级换代而产生的降价、滞销的风险等。

实现“零库存”，需要以下几个必要条件：

①已经建立了良好的供应链管理。

戴尔公司几乎每天都要与它的 50 家主要供应商分别交流一次或多次。在生产运营中，如果生产线上某一部件由于需求量突然增大导致原料不足，主管人员就会立刻联系供应商，确认对方能否增加下一次发货的数量。

②拥有稳定而良好的供应链服务及优质的产品。这样才可以满足市场需求，顺其自然地实现供应链伙伴间的“零库存”。

③要有强大的物流系统作支撑。这样才可以安全及时地将产品运输到。

2. 适合店铺零库存形式

①代理库存方式。

支付一定数量的代管费用，委托代理机构代存代管产品，从而不再