

高彩凤◎编著

店铺商品管理 进、销、存



中国发展出版社

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 谋划在先，做好卖场商品计划

商品计划是指店铺经营者知道自己在什么时候该进什么样的货物以及货物的数量。制定商品计划要从分析顾客的需求入手，对商品组合、定价方法、促销活动以及资金使用、库存商品和其他经营性指标做出全面的分析和计划。店铺经营者千万不要小看这方面的事，如果处理不妥当，会导致货物积压、资金周转不灵，给店铺带来损失。

商品管理流程	2
卖场商品管理流程	8
订好货才能销路畅通	11
确定商品数量的计算方法	24
终端店铺的商品结构及组合	29

第二章 进货有章，把成本控制到最低

怎样才能使店铺获得最大的利润？这可能是每一个店铺经营者都关心的事。其实，这很简单。店铺经营者要想使经营利润最大化，就必须从源头抓起，也就是做好进货管理。要做到这一点就必须了解进货的流程，从流程中控制成本。这时如果不能掌握一定的方法和技巧，就不能以最优惠的条件得到所需的货品，影响店铺的经济利润。

进货的依据	38
进货谈判	59
签订进货合同	67

第三章 销货有术，加速商品流动

在零售卖场，商品销售就是商品的上货、陈列、货品分析、销售核算的过程，是一个货品流动的过程。某公司的老总曾说：我们的经营方式其实很简单，就是一个中转站，把东西从厂里搬进来，然后从我这里搬出去，搬得越快越好。的确，货物的流动速度影响着店铺的收益。

波段上货，新鲜感不断	74
商品数字管理	78
在售货品信息管控	81
降低缺货率	86
陈列磁石点理论	89
商品的陈列	92
商品的定价	106
商品提价、降价控制	114
商品销售的核算	119
商品调拨管理	124

第四章 存货有法，让库存“瘦”下来

库存管理就是对店铺的存货加以管理，其目的是运用管理技巧，合理有效地控制商品的库存量，并加速商品的周转，促进经营绩效的提升。因此，经营者考虑的重点就是如何将库存量保持在恰当的“苗条”状态。

保持理想的库存	134
商品库存量的计算方法	140
利用数字陈列减少店铺库存压力	151
滞销品处理及货物保养	154
定期盘点商品	167
商品损耗的处理	184
退货的处理	196

第一章

谋划在先， 做好卖场商品计划

商品计划是指店铺经营者知道自己在什么时候该进什么样的货物以及货物的数量。制定商品计划要从分析顾客的需求入手，对商品组合、定价方法、促销活动以及资金使用、库存商品和其他经营性指标做出全面的分析和计划。店铺经营者千万不要小看这方面的事，如果处理不妥当，会导致货物积压、资金周转不灵，给店铺带来损失。

商品管理流程

开店铺，理所当然是获取的利润越多越好。可惜的是，街面上店铺无数，其中大多数都是惨淡经营，真正能获得巨大利润的商铺只是少数。为什么同样是开商铺，却有着两种截然不同的结果呢？引起这一差别的主要原因除了所销售的商品不同之外，还有一点：店铺的管理者是否注重商品管理，以及所采取的管理方法不同。

店铺案例

张先生在南方某城市工作了近5年，一直在该市某大型超市工作。该超市生意一直很红火，张先生见此情景，心里盘算着回到老家后也开这样的一家超市，于是就留心学习。当他觉得自己了解得差不多了，并且通过一定的关系，在老家的一个银行贷了款，就在老家所在的城市选定了店址，开起了自己心目中所想的超市。

毕竟张先生有一定的实践经验，超市开张之后，生意还不错。可惜没过多久，问题就出现了。有些货品完全卖不动，有的货品却老是缺货，还有一些商品在质量上出现各种问题……如此一来，不仅仅生意呈直线下降，就连资金周转都出现了困难。

面对此情此景，张先生感到手足无措，隐隐约约觉得自己开店铺是不是打错了主意。

深度分析

上面所说的张先生是不是真的就如同他所怀疑的那样，自己开店铺是一个错误的选择呢？其实，真正的问题并不在于他选择错误，而是他

在经营的过程之中，缺乏有效的商品规划及商品管理。

1. 为什么要进行商品管理

对任何一家店铺来说，商品的管理直接决定了店铺经营的优劣，作为店铺经营者一定要加强商品的管理，从而降低成本，提高店铺的利润。那么什么是商品管理？商品管理对整个店铺的经营又有什么实际的益处呢？总的来说，有以下几个方面。

①定位消费群。一说到定位消费，很多零售店铺的管理人员常常会简单地理解成高中低档层次商品需要不同的消费群体。其实，这是远远不够的。在计划经济体制下，所有的商品都按计划供应，消费者没有太大的选择空间。但是，在市场经济如此发达的今天，社会商品非常丰富，大家的选择空间很大。更何况，消费者本身也在分化，各种不同的消费群体间产生了极大的偏好差异，如果我们还是笼统地以一个群体的标准来满足所有人是肯定不行的。我们必须研究分析不同的消费者特性，有针对性地满足他们的需求。

这就是说，任何一家店铺，在开业之前首先必须明确自己的店到底是为谁开的，自己的核心顾客是哪一群人。然后弄明白他们喜好什么、厌恶什么，如何让没来过的顾客都来，来过的常来、多买。这就是我们常说的市场定位。显然，商品管理就应该围绕着市场定位展开，紧紧围绕目标顾客的核心需求，设计零售店铺要为顾客解决什么样的问题，在他们的生活中起什么样的作用，对他们有什么样的价值。只有这样，店铺生意才会红火。

②选择创造价值。改革开放后，社会主义市场经济极大地推动了我国的经济的发展。我们逐渐从短缺经济过渡到了过剩经济，形成了买方市场。买方市场的基本特征是，顾客有了决定不买的条件，因为他们有了极大的选择机会。选择不仅成为可能，而且成了体现顾客体现自身价值和表现自尊的标识。

很多年轻的消费者抱怨国内超市商品综合品位偏低。仔细研究，你会发现，让他们得出这一结论不是因为家乐福、沃尔玛卖的什么好东西

我们没有，而是我们卖的很多较低端的东西他们没有。消费者在判断一个店的整体品位形象的依据其最低端的商品。

商品管理强调提前替顾客选择。每一件摆在货架上的商品，都是针对目标顾客消费习性作出精心选择的结果。从零售的角度看，这些商品都有严格设定的角色，有明确的经营目标。非知名品牌而功能一样的商品不做不必要的重复，个性冲突的商品不能同时经营。

③廉洁采购体系。很多零售店铺的老板都有个共同的难题，那就是对采购员的管理。一般而言，国内零售店铺的采购队伍极为稳定，而采购人员的舞弊和灰色收入却是老板的一块心病。与此同时，20/80分析法被广泛地滥用为商品淘汰的工具。有计算机系统的店铺，常常用末位排行强制决定淘汰某个商品，而新产品引进和滞销品淘汰的问题依然很多，供应商都在抱怨上架费太高。

应用商品管理方法，可以建立一套科学、高效、廉洁的采购体系。因为按照这种方式，采购不再是绝对依赖个人判断的事情，而是综合集体的智慧，先制订合理的计划，个人工作的主要是完成计划。采购人员按商品组合计划采购和销售商品，每一类商品都有合理的角色，合适的销量、库存、毛利等指标。根据销售数据进行不断改进，计划本身也会越来越完善。个人随心所欲的空间缩小了，主动性和积极性被有效引到保证店铺利益目标上。

④提升周转速度。由于采购、仓储、运输、门店经营在工作性质上的不同，相关部门的考核指标在存货周转上存在巨大差异甚至冲突，国内不少零售店铺仅靠管理干部的个人经验进行考核。现在，一个店铺经营的品种动辄上万种，仅凭经验管理已经不够了。

应用商品管理，零售店铺的采购人员在决定是否购买某个商品之前，就必须做出判断：这个商品是否适合我的店铺经营？合适，就肯定可以卖出去；有可能卖不出去的，就一定不合适。零售店铺让供应商先把商品拿来试卖，卖了再给钱，卖不了就拉回去，这首先是对自己不负责任，对供应商也是不公平的。

⑤完整分析效益。国内不少零售店铺在利润率下降的时候，通常采取引进高毛利商品的办法。这就是走遍全中国也找不到一家真正食品超市的根本原因。我们的超市经不起高毛利非食品类商品的诱惑。

商品管理使用一种综合指标来分析商品经营效益，要求将毛利率和存货周转同时考虑，这个指标叫毛利存货周转回报率（GMROI，Gross Margin Return on Investment），用店铺综合毛利率乘以存货年周转次数得出。如果时装的毛利是30%，而存货周转次数是2.5，GMROI也只有0.75。这个指标能够衡量把资金投入商品上的综合回报水平。低毛利的商品未必不赚钱。

⑥高效复制店铺。明白了商品管理的理性成分，显然可以看到：完全按照顾客的个性化特点单独设计每一个店是一种浪费，便利店、小型标准超市、大型综合超市同时经营，很多业态发展是不经济的。

连锁店的开发，包括跨区域发展，是复制的过程。商品管理要求抓共性、一致性。连锁店的差异管理是老板把众多基本一致的店放在一起进行比较。好的，总结经验推广实施；差的，查找原因，限期改进。如此，规模经济效益才能得到极大的发展。

⑦完善用人体制。商品管理注重的是方法、过程，目标是建立一套商品经营的系统。当这种体系在实际经营中不断完善，形成了一个零售店铺的独特风格时，任何单独的个人已经不能再轻易左右这个店铺的执行质量了。店铺发展的根本是人，但不应该过分依赖某一个人。这样，任何一位高级管理人员的离开，都不会给店铺造成大的影响。

⑧更新信息系统。零售店铺采用了商品管理的方法，也就打下了使用高效率的计算机系统的基础。因为这种工作方式本身需要大量的数据或信息来支持决策，而良好的计算机信息系统有能力提供这种支持。同时，国际上所有真正优秀的零售业计算机管理系统，都是按这种方式设计的。

2. 商品管理的实施

从上面所叙述的内容来看，商品管理工作是否能做到位，直接关系

到店铺赢利能力的优劣。那么，在现实中，店铺经营者如何才能做好这一方面的工作呢？这确实是一个值得思考的问题，也是任何一个想要将店铺经营好的管理者必须面对的问题。

新兴商铺的朱先生是一个有想法、有野心的人。虽说他现在的生意还算不错，但是他的理想是在该城市较为繁华的地段开5家相同的店铺。怎样才能将这一想法变为现实呢？

朱先生不断地学习，寻找更好的方法。有着多年从业经验的他，意识到商品是店铺利润的根本，要想开5家现在这样规模的店铺，就必须加强对商品的管理。于是，他便制定一套方案，从进货到积压货品的处理，都列出一条条的明文规定，并且严格执行下去。

刚开始，员工有所不解，认为开店铺就是进货卖货，用得着这么复杂吗？每每有店员提出意见时，朱先生都会语重心长地向他们解释，告诉他们这么做的好处，并强调一个店铺要想有效地运营，就必须有一定的规矩和标准。

慢慢地店员们也就习惯了朱先生所设立的一些管理制度，他们也从中发现到了好处，从那以后很少出现断货或找不到货物发在什么地方方的事。如此一来，他们的工作变得轻松了，客户的投诉也大量减少，而利润却在成倍翻滚。

确实，正如朱先生所说的那样，商品是店铺利润的源头。同样的道理，任何一家店铺、店铺要想获得更好的利润，就必须有一定的规矩与标准，而商品管理恰好就能有效地解决这一问题，帮助店铺消除货品堆放零乱、库房积压等方面的问题。如此一来，店铺的运营就像是一个飞速运转的轮子，资金迅速流转，不断地给店铺带来良好的经济效益。

商品管理能给店铺带来这么多的好处，但是怎样才能落实到位呢？这就要求店铺的经营管理者在管理过程中做好以下方面的工作：

①澄清管理需求。店铺经营者应仔细观看采购过程、存货周转情况、连锁店管理问题。如果还没有出现令人头疼的问题，说明你做得很好，也就不必做商品管理。如果你认为有问题，就要仔细分析，商品管

理能解决多大问题。如果结论是实质性的进步，那就继续做下面的步骤。

②确定效益指标。不要单单因为“商品管理”这个名词很好就决定做。先看看你想要改进哪些经营指标。比如，目前的存货周转天数是50天，你想缩短到45天；目前的代销比例占30%，你想要压缩到20%，等等。然后列出改进后可以给你带来的好处，比如节省流动资金800万，毛利率提高0.2%等。如果能有这样的量化经济效益指标，那就值得做；否则，就不要做。

③进行实质性投入。

一是时间。谚语有“十年磨一剑”，“罗马非一日建成”。如果商品管理确实能给一个零售店铺的核心竞争力带来实质性提高的话，那肯定不是半年八个月就能完成的。

二是核心决策人的投入。如果店铺的老板认为这是他手下人的工作，这件事肯定做不成。要想做好商品管理工作，核心决策人必须进行相应的投入，这种投入从某种意义上来说就是一种支持。

三是资金投入。任何一种管理工作，都必须有足够的资金作为后盾，商品管理也不例外。如果发现手头资金还不是很充裕，那么不妨再等等，真正筹备了足够的资金时再进行，这样成功的几率就会高很多。

四是外部资源。有的店铺不能完全靠自己的力量来完成这项工作。不妨找个有经验的专家咨询、指导，但你一定要确信他们懂行而又能信得过。



专家箴言

商品管理帮助店铺减少货品堆放零乱、库房积压等方面的问题。如此一来，店铺的运营就像是一个飞速运转的轮子，资金迅速流转，不断地给店铺带来良好的经济效益。

卖场商品管理流程

对店铺经营者来说，要想使得店铺持续不断地获利，做好商品管理上的工作，就是找到了最好的方法。但是如何有效率地进行商品管理呢？这就需要店铺经营者熟悉商品管理的流程。因为流程让经营者知道哪些事情应该先做，哪些事情应该后做，哪些事情是重点。

店铺案例

德国麦德龙超市集团（METRO Group），成立于1964年，以其崭新的理念和管理方式在德国及欧洲其他19个国家迅速成长并活跃于全世界。麦德龙是世界第三大商业集团，也是欧洲最大的从事批发业务的大型连锁公司，还是《财富》500强企业之一。

德国麦德龙超市集团获得的巨大成功，究竟有何秘密？首先，麦德龙集团在全球范围内以食品经营为主，在确保质量和品种的前提下坚持天天低价的经营方针。麦德龙的价格优势来自于从采购到销售的一套严谨、标准化管理程序。这一套标准化管理顺着供应链一直延伸到供应商处的供货流程。麦德龙专门为供应商制作了供货操作手册，包括凭据、资料填写、订货、供货、价格变动、账单管理、付款等方方面面。麦德龙通过这种规范化采购运作的延伸，把供应商纳入自己的管理体系，将供应商的运输系统组合成为它服务的社会化配送系统，从而大大降低了自己的投入，实现了低成本运营。

麦德龙的经营秘诀还在于所有麦德龙的分店都一个样。麦德龙将成功的模版复制到每个商场，包括商场的外观和内部布置及操作规则，所有商场实施标准化、规则化管理。这些规则包括购买、销售、组织等各

个方面。就像工厂的机械化操作一样，每个人都知道自己要做什么，应该怎么做。从与供应商议价开始，到下单、接货、上架、销售、收银整个流程，都是由一系列十分完善的规则控制。

深度分析

有一些店铺经营者虽然也知道商品管理的重要性，但是怎样做好它呢？很多店铺经营者心里却没底。其实，很简单，只要对商品流程的管理有着一定的了解，并按着流程办事即可。终端店铺的商品管理就是对商品订购（进货/补货/退货）、商品陈列、库存管理、商品销售、信息反馈等要素做的全面策划。

1. 商品管理流程图（见图 1.1）

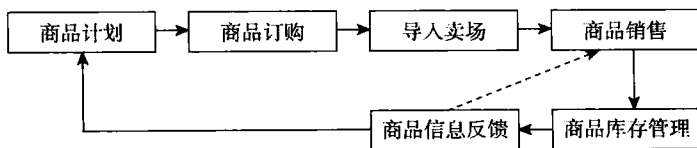


图 1.1 店铺商品管理流程图

2. 商品订购

首先，要确定供应商。在选择供应商方面通常要进行以下具体工作：

①明确规定供应商应提交的资料，内容包括供应商的生产许可证，产品的相关证明文件等。

②要求供应商提供样品。零售店在与供应商洽谈时，可以要求供应商提供商品的实物样品，以便于采购人员检查和判断。同时，尽可能地将供应商提供的样品登记存档，以作为今后进货的标准和参考。

③明确市场价格。零售店铺的市场“采价”，就是采购人员在接受了供应商的产品报价以后，亲自到市场上调查同类产品的价格，与供应商的报价进行比较，以确定供应商的取舍。采购人员在采价时，一定要注意采价的商品要与供应商提供的商品是竞争关系，即相同类型、相同

品项，否则就失去了可比性，即使得出了结果也是不真实、不可靠的。

④与供应商议价。在进行市场采价后，零售店的采购人员要与供应商面对面地商定供应品的价格。在商议之前，采购人员要做一定的准备工作，通过各种途径了解供应商向其他零售店供货价的实际情况，再具体分析自己的零售店的经营优势和劣势，以增加自己在价格谈判中的砝码，为自己的零售店争取到最优的供应价格。一般情况下，零售店的采购人员要事先确定一个可接受的最高报价，一旦谈判超过这个价格，就要果断地放弃，寻找其他供应商。

3. 货品卖场导入管理

确定了供应商，商品采购完成后，接下来需要考虑的是如何将商品导入卖场。

首先，要根据零售店的规则为商品确定一个代码，以便对商品进行统一的管理。

其次，可以将商品的品名、规格、代码、所属部门等资料录入零售店的计算机系统，便于及时了解该商品的销售情况，恰当地决策进、销、调、存。

再次，首次进货的时候，必须由采购人员亲自负责，集中进货。要熟悉采购通道，了解供应商的实情，一旦发现不妥，要及时调整采购方案，使零售店免受损失或少受损失。

4. 商品销售管理

零售店将商品导入卖场后，采购人员还要对其进行跟踪管理。通过一段时间的观察，了解其销售状况，分析市场潜力，适时调整该商品在货架上的陈列位置及陈列面积，确保零售店经营的利润最大化。



专家箴言

现在店铺的竞争已经转化为商品价格上的竞争，店铺只有在降低成本的情况下才能获得生存的资本。而降低成本的方法就是科学化管理商

品，使商品的采购、配送、销售等各个环节的成本降低，才能赢得利润，获得竞争优势。

订好货才能销路畅通

店铺的生意成败，订货是关键，订货过多，不仅积压资金，而且可能因为销售不畅而亏损。如果不幸订了假冒伪劣货物，不仅造成对消费者的侵害，而且还会给店铺的声誉造成不可估量的损失。相反，如果订货太少，很可能出现缺货，失去更多的赢利机会。

店铺的订货是指门店在连锁企业总部所确定的供应及商品范围内，依据订货计划而进行的叫货、点货或添货的活动。连锁店铺通常不承担采购作业，订货的依据是日常销售规律。订货的批量和批次一方面取决于销售量；另一方面取决于信息处理和物流配送的技术水平。国外发达国家的发展趋势是分不同商品按销售量多频度、小批量送货，送货直接上架，店铺无库存经营。

作为一个卖场经营者必须认识到，作为店铺经营活动的初始环节，商品的采购同销售一样重要，没有好的商品，销售也就无从谈起。通过商品采购，组织适销对路商品，周转快，资金占压少，商品销售才会充满活力；反之，就会造成库存结构不合理，销售商品缺货断档。因此我们毫不夸张地说：采购到好的商品也就意味着完成了销售的一半。因此学会商品订购的流程、方法和技巧等，实施一整套有计划的采购步骤，实在是店铺经营者必须掌握的知识。



店铺案例

洪先生本是一家事业单位的职员，由于单位经营出现危机裁员，他