

低成本大利润 商品管理并不难

12 关键岗位成就百强企业

逸马顾问
FLYHORSE CONSULTING

玩转 商品管理

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



微利时代，
管好商品才能赚到钱

定价、验货、盘点，尽管放马过来
陈列、促销、防损，通通不在话下
货如轮转，轻松搞定商品管理

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



12 关键岗位成就百强企业

玩转商品管理

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒	编著
韩买红	刘 森	闫 霞	
胡 烨	周 旭	贾和媛	
文 惠	安仲林	王 欣	
陆国忠	孟宪滨		



机械工业出版社

品类单一？

陈列无新招？

促销声势大、收效少？

损耗无处不在，控制难？

商品不再是棘手的货物，而是创造利润的法宝。本书从品类管理、计划管理、价格管控、进销存、陈列、促销、损耗控制7个方面切入，逐一解决企业总部与门店在商品管理过程中遇到的疑难问题。通过“场景回顾+场景解读+专家建议+逸马点睛”的方式，为商品管理人员提供实战性的指导。

本书让你在自由、轻松的氛围中，做好商品计划、降低商品成本、加速商品流动、合理控制库存，让商品在微利时代实现较大的价值效益。

图书在版编目（CIP）数据

玩转商品管理 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-37103-8

I. ①玩… II. ①逸… ②逸… III. ①商品管理 IV. ①F760.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 004955 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦 赵海莲

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·5.75 印张·167 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37103-8

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前言

业界有言：“商品打天下。”

商品是企业开展经营活动的龙头，是企业创造销售量的重要元素之一。然而，当前商品的同质化趋势越来越明显，如何打破同质化的束缚，凸显商品价值，创造高利润日渐为企业经营者所关注。怎样才能凸显商品的价值呢？实现这一点，需要从商品这个源头抓起，做好商品管理工作。

商品管理工作是否做到位，关乎整个企业能否正常运营、能否创造利润。然而，不少企业虽然意识到了商品管理的重要性，但却没有真正落实这项工作。在商品管理的过程中，不少商品管理人员遇到了这样或那样的疑难问题：商品品类过于单一，结构不合理；商品组合联动效应低；销售数据一大堆，商机难找；商品定高价还是定低价，难取舍；进销存、损耗控制天天讲，日日做，差错还是避免不了；陈列、促销总是缺创意、收效少。

为解决这些问题，本书顺势而生。本书分为两大部分，7 个小节。第一部分主要从商品品类管理、计划管理以及价格管控三个方面出发，教你在连锁企业总部如何进行商品管理的宏观调控；第二部分主要针对连锁企业终端门店的商品精细化管理：“进销存——样样精通”让你进好货、快销货、验货准、退货简、调货有章、盘点有法、账实相符；“陈列——视觉化营销”带你走进鞋服店、药店、便利店、饰品店、书店，学习不同行业不同的陈列技巧；“促销——商品快销秘诀”让你不再为商品促销难而苦恼；“损耗控制——将成本降到最低”直面利润隐形杀手，让损耗无所遁形。

本书以实战为宗旨，提取了商品管理过程中十分常见且困扰商品管理人员多时的 34 个问题，以“场景回顾”+“场景解读”+“专家

建议”+“逸马点睛”的方式进行一一解答。这些解决方案以逸马专家顾问多年企业前线的实战经验为指导，具有很强的操作性和针对性。同时本书还提供了各种易学易用的工具表单，让你一看就解惑，一学就会用。此外，本书在排版设计上灵动活泼、简洁大方，文字通俗易懂，不仅能让商品管理人员易于接受，还可以帮助企业实现业绩的卓越提升。

本书得以顺利出版，感谢全程执行顾问裴海亮老师付出了辛苦的努力，周海彦老师对本书的写作进行了细致的指导，同时感谢参与本书指导的文惠、贾和媛、黎燕等各位老师。由于时间仓促，尽管付出了很大的努力，但本书不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

逸马顾问

目 录

Contents

VII

总序

前言

第 1 部分 总部宏观调控 1

第 1 节 品类管理——商品梳理很重要 2

做好商品结构合理性分析 2

商品组合与超市类型要匹配 8

商品结构优化，不只参考销售排行榜 11

改变对商品编码的偏见 14

第 2 节 计划管理——未雨绸缪好处多 18

商品企划如何做 18

明确商品生命周期，做好商品计划 23

数据分析寻商机 29

第 3 节 价格管控——“价”定江山 33

向竞争对手学习定价技巧 33

好销却不赚，定价到底怎么办 37

消除商品价格“集中营”的困扰 40

市场变化快，价格如何跟上脚步	44
价格战：隔岸观火或深陷泥潭	48

第2部分 门店日常运作 53

第4节 进销存——样样精通 54

货齐生意未必好	54
商品验收快而准并不难	58
波段上货保客流	62
商品周转加速法则	65
退货作业量大的尴尬	68
滞销品也能“活”起来	72
货品调拨有讲究	76
破解盘点账实不符之谜	80

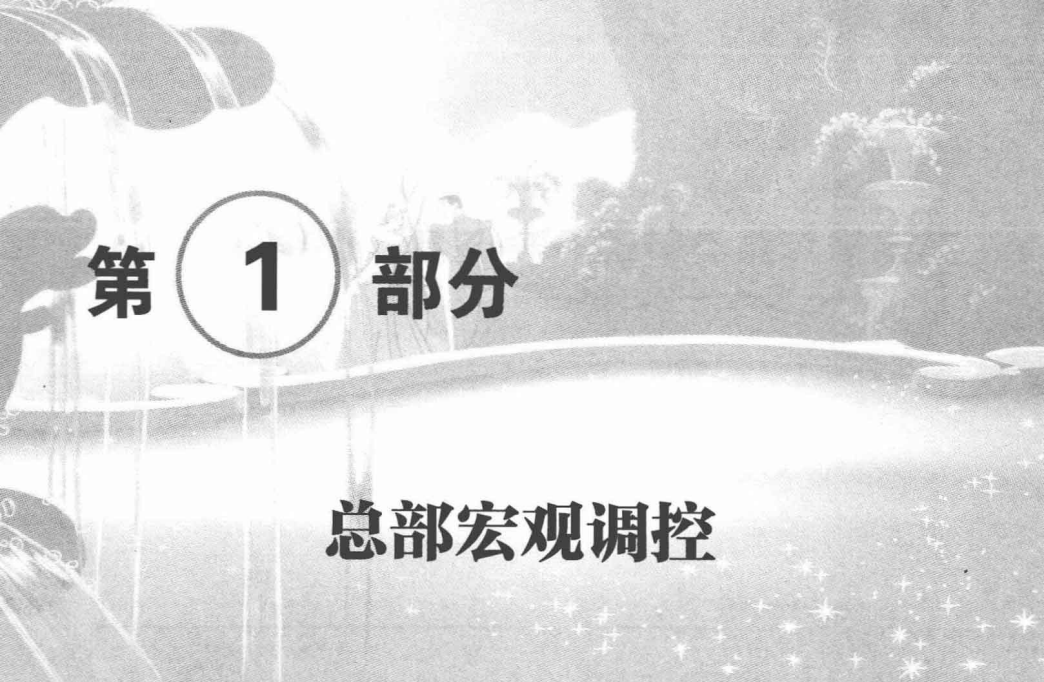
第5节 陈列——视觉化营销 83

鞋服店陈列：方法很重要	83
药房陈列：摆放也要讲究原则	103
饰品店陈列：要整齐也要美观	109
便利店陈列：切忌“量化”	116
书店陈列：拒绝格式化	121
收银台陈列：技巧为先	131

第6节 促销——商品快销秘诀 134

节假日促销商品怎么选	134
促销活动也能这样做	138

促销有方，卖场淡季销量不“淡”	142
促销赠品肥了导购人员的腰包	149
做好促销活动的后方供货工作	155
第7节 损耗控制——将成本降到最低	158
商品和资金不翼而飞	158
商品有效期管理力求争分夺秒	162
生鲜损耗大，处理难	166
附录 逸马顾问与双轨服务	171



第 1 部分

总部宏观调控

如何实现商品低成本、高效率的管理？这可能是每一家连锁企业总部都关心的事。但它们在进行商品管理时存在着各种困惑：商品品类和结构该如何设置才能清晰、合理呢？A 商品+B 商品，怎样组合才能发挥“ $1+1>2$ ”的价值呢？市场变化快、消费者需求多样，商品计划从何做起？商品定价时，是定高价还是定低价呢？

关键词：商品组合，商品结构，商品生命周期，数据分析，价格带，变价，价格战

第1节 品类管理——商品梳理很重要

做好商品结构合理性分析

场景回顾

某超市是一个大型的连锁超市，经营业态涵盖以食品、生鲜、大卖场为内核的区域购物中心等数十间门店，营业面积为2 000~20 000m²，年营业额逾10亿元。目前公司正处于快速发展阶段，但由于超市行业竞争越来越激烈，公司出现了整体竞争力下降，新开业门店营业额、毛利额都达不到预期目标的状况。

新晋升的商品部经理小宋，临危受命，希望通过对公司商品结构合理性的分析，找出问题的症结所在。他先按类型来划分商品，然后在此基础上按品牌进行具体罗列，并制成了一张表。但在对表进行分析时，他却因商品品牌数目和品牌间的组合太多而乱了头绪，只能凭经验来判断各品牌的进货量，分析结果也就可想而知了。

场景解读

小宋在场景中通过划分商品的类型和品牌的方式来分析商品结构的合理性，说明他意识到了商品结构的重要性，也知道了要把商品结构细分成表。

商品结构其实是指连锁企业在经营过程中对经营商品的经营范围、商品的分类组织、商品的具体组合的规划（见图 1-1）。

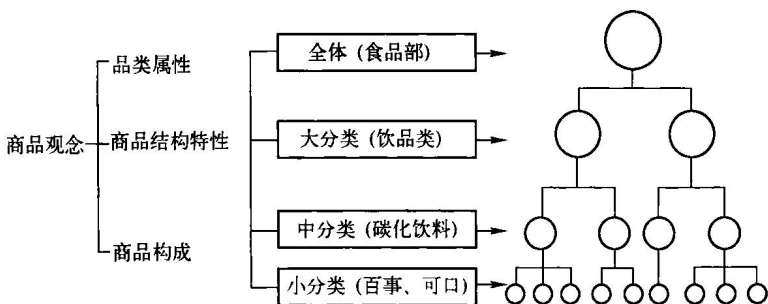


图 1-1 商品结构示意图

但是小宋在分析的过程中却犯了两个错误：

1. 在对商品结构表细化时出现了错误

画结构表时，不能在某商品类型的分类下直接进行所有品牌的罗列。因为这些品牌还可以进行进一步的细分和归类，并且结构表也需要进一步细化成商品组织表。如果直接进行所有品牌的罗列，小宋就无法注意到它们的共同点。

2. 在对商品结构表进行分析时，采用的分析方法不当

由于小宋在进行商品结构表细化时犯了方法上的错误，导致他没有想到利用消费需求与商品结构对比的方式来进行分析。另外，小宋在分析商品结构前忽略了对消费需求的分析，以致他在分析时走错了方向，没有了目标。

1. 没有外向地针对消费者需求进行分析

每一位消费者在购买某一商品时，均会有一个决策过程，由于所购商品类型、购买者类型不同而使购买决策过程有所区别。影响消费者购买决策的因素有很多，比如价格、品牌、功能、外观、材料等，但其中一定有起最主要决策作用的因素。也就是说，消费者在决策买哪种商品时，是有一个分析过程的，这个过程就叫消费者决策树。

分析企业商品结构是否合理，就要了解连锁企业商品结构配置是否与目标消费群体消费者决策树一致或相近。比如企业定位为面向中

低端消费群体，那么在商品结构中高单价的商品比例就不能太高；如果企业定位为面向高层白领人士，那么在商品结构中品牌商品、高品质商品、进口商品就要占很大比例。

2. 没有内向地从整体上对商品结构表进行分析

小宋没有先内向地从整体上对商品结构表进行分析，而是直接进入了各个具体商品品牌的分析。这就容易迷失分析的方向。

商品结构表的整体分析，即双峰分析法，是企业经常用来分析商品结构的工具（见图 1-2）。

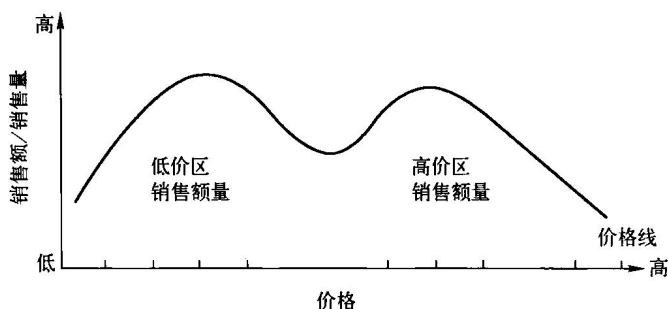


图 1-2 双峰分析法

该图以价格为横坐标，以销售量或销售额为纵坐标，健康的商品结构要求曲线必须是双峰状的，而且必须前面低价位波峰要略高于后面高价位的波峰。

以上图形可以通过以连锁企业 POS 系统中的数据为依据作出分析。



专家建议

因此，小宋想要正确地进行分析就要从处理方法上进行改进。

1. 分析消费者决策树

分析消费者决策树主要是先了解消费者想要什么，购买某件商品时最主要考虑的因素又是什么。

以饮料这一类商品为例，分析消费者决策树。饮料这一类商品的消费群体主要为青年消费者，而青年消费者的消费特点主要表现为

为：追求时尚和新颖、表现自我和体现个性、容易冲动、注重情感。据此，可以总结出影响消费者对饮料购买决策的主要因素为：功能、品牌、价格。

2. 根据消费者决策树，以及企业经营范围，确定商品结构

首先，确定商品结构是分几级来划分，各级又是什么。回到前面所举的饮料这一类型商品，分三级划分，第一级应该按功能划分，第二级按品牌划分，第三级按价格划分。据此，可以规划出企业经营范围的商品结构体系（见图 1-3）：

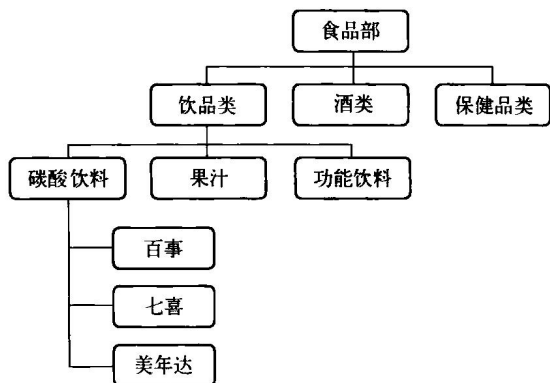


图 1-3 企业经营范围的商品结构体系

然后，对商品结构进行细分配置及组合（见表 1-1）。

表 1-1 对商品结构进行细分配置及组合

大分类名称	中分类名称	小分类名称	考虑选择品牌	价格区间/元
饮品类	果汁类	瓶装果汁	汇源、康师傅、统一	0.8~38
		听装果汁		
	碳酸饮料	瓶装碳酸	百事、七喜、美年达、醒目、雪碧、芬达、可口可乐、健怡、健力宝	1.8~11.5
		听装碳酸		
	功能饮料	保健饮料	红牛、露露、健力宝	1.3~6.8
		运动饮料		
				

至此，便完成了一个新的商品结构规划，同时也完成了一份新的、标准的商品组织表。

商品组织表可以体现零售企业的定位（超市的“宪法”，是生产运营的根本纲领），确定零售企业的经营范围（明确超市的经营范围）和了解消费者的需求变动。

3. 进行外向消费者需求分析和内向组织表分析

小宋要针对该超市所处的消费市场、面向消费群体的特点、消费特点等来具体分析商品组织表，查看企业商品结构配置是否与目标消费群体的消费者决策树一致或相近。同时还要通过商品组织表中的数据查看超市的销售情况是否达到了双峰状。

4. 检查商品组织表，找出该超市是否有缺失的消费者所需的品类、子品类、商品群

5. 根据上述分析进行商品调整

分析结束后要进行商品结构的调整，使商品结构满足各种调整原因（如消费者需求变化、市场环境变化、行业竞争状态变化、企业经营策略变化等）导致的各方需求的变化，同时注意调整的间隔（既不能随意也不能频繁，一般微调间隔为五年），与相关部门协调各种调整注意事项（明确组织部门与时限，全面考虑相关变化和数量、层级和类别数量的调整，考虑到信息系统的可能性，财务对营运（空间管理、冷链管理）的影响）。

6



逸马点睛

通过对商品结构合理性分析，找出企业商品结构的缺失部分，进而完善商品结构，助推商品销售。

相关链接

商品结构对连锁企业的重要意义

- 合理的商品结构不仅是满足消费者需求、实现经营目标的基础，而且是加强商品计划、有效利用经营计划、提高经济效益的关键。

- 商品结构配置的重要性对于每一个连锁企业都是不可忽略的，商品结构配置直接影响着终端门店的客流量和客单价，影响着门店的布局陈列。
- 商品结构的配置关系到连锁企业组织结构的设置，及如何规范各工作岗位的工作职责。
- 合理的商品结构配置不仅要从连锁店的共性出发，还要从各个连锁店所处的环境出发，因地制宜，确保最有利的商品结构。