

零库存

张振宇 / 编著

The skill of zero deposit marketing

营销技巧

当今世界最先进的销售方式

企业内部进修推行新理念的范本

卖场夺标 门庭若市



中国经济出版社

华北水利水电学院图书馆



205982542

F713.50

Z240

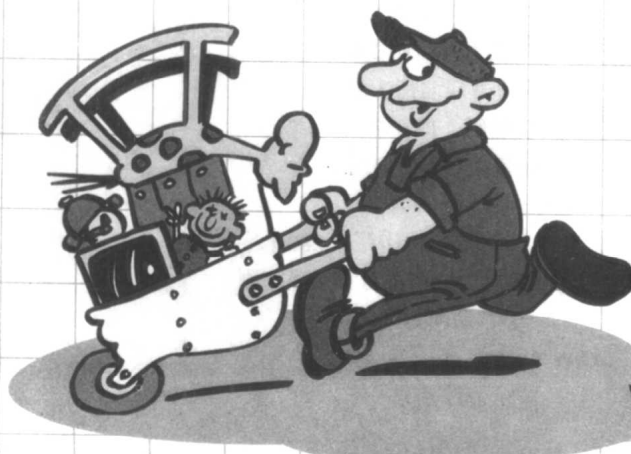
零库存

张振宇 / 编著



营销技巧

e skill of zero deposit marketing



中国经济出版社 98251

图书在版编目(CIP)数据

零库存营销技巧/张振宇编著. —北京:中国经济出版社, 2002.5

ISBN 7-5017-5617-1

I. 零... II. 张... III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 030543 号

零库存营销技巧

张振宇 编著

中国经济出版社出版

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码 100037

新华书店经销

北京铁建印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 1/32 12 印张 280 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1 - 10000 册

ISBN 7-5017-5617-1/F·4500

定价: 22.80 元



前 言

现代市场经济的竞争越来越激烈，表现在企业的销售命脉上就是生存或被淘汰。我们的企业如何在这种愈演愈烈的竞争战斗中永冠于强者之名，永立于不败之地，这就需要我们有一套新的战略战术。以前的优势，现在可能不复存在了，过去的获胜招数，现在可能不是赚钱的拿手好戏了。

然而，不管时代多变，环境多变，我们的企业总得生存，我们的人总得要吃饭穿衣。关键的是我们能否顺应这种时代和经济环境的变化，在变化中求生存，在变化中动脑筋想出获胜赢利的新办法新招数。说的具体一点，就是消除一切不必要的浪费，争取盈利的最优最大化。

过去是最适生产型企业赚钱，那么，当今就是最适销售型企业挣钱的时代。顺应这种趋向，我们理所当然要改变过去的经营方式，而成为最适合销售型企业。最适合销售型企业的最佳销售方法就是无库存销售。

我们知道“有产品就有销路的时代已一去不复返了”，未来的未来就是我们必须建立一个崭新的营业结构，也即零库存销售。

现代的商品随着原料质量的提高，门户的差别已不明显。按照传统的营业方式，即便销售上去了，毛利润也实现了，如果你采取的销售方式仍是库存销售，那么库存的费用



必将抵消你所获得的毛利润。

一家优秀企业的生产产品不仅要多品种小数量，而且还要降低成本，交货日期也必须先于他人，同时物资流通也必须实现合理化。这其中最重要的一点就是存货管理技巧的娴熟老道。

零库存和适中库存销售合乎了时代发展的销售方式，但它决不同与单纯的削减库存更不同与降价甩货。企业只要推行零库存和适中库存的销售方式，就等于强化了企业经营，大幅降低营业成本从而增强企业的竞争能力。

本书就如何在现代经济大环境下建立零库存新体系和最优化适中存货新构想方面给我们提供了一套行之有效的实用方法，同时在零库存营销手段、方案决策及最优化存货管理上支出一系列的“赚金得银”的新招数新点子。

因为资料有限加之时间紧迫，书中的一些观点和论断可能存在瑕疵，在此敬请“山外”的高明人士给予批评指正。

编者



目 录

第一章 建立零库存运营的新型体系

库存管理完善的企业，绝不允许让滞销商品、退货、未处理的垃圾品、落伍的陈旧商品，一批批地被丢入仓库，束之高阁。相反的，它们只储备极少量的畅销商品，并且极力朝无库存的目标迈进。事实上营业能力高的公司，即使仓库中毫无存货，其业绩仍能“挂帅龙头”。

目
录

一、成效卓越的营销新概念	(3)
1. 掀起行业里的一波浪潮	(3)
2. 展开拉锯战的筹码	(6)
3. 商品角色重新定位	(9)
二、传统进货方式已被淘汰	(11)
1. 零库存与成品库存	(11)
2. 进货方式要因时制宜	(14)
3. 改变生产为主导的观念	(16)
三、长期看好的新兴行业	(19)
1. 新行业急待成长的原因	(19)
2. 库存负担少才有成长	(20)



3. 地租与库存的关系	(22)
四、高周转率创造高收益	(23)
1. 商品需保持新鲜度	(23)
2. 以有限的资金赚取无限的利润	(25)
五、告别库存	(28)
1. 不容许空头支票	(28)
2. 从卖方市场到买方市场	(29)
3. 提升销售力为当务之急	(31)
4. 规模和获利不成正比	(32)
5. 无为而治的企业没有明天	(33)
六、库存是罪魁祸首	(35)
1. 顾客永远第一	(35)
2. 库存管理的庞大开支	(38)
3. 库存导致因循散漫	(40)
七、无库存就无库存损失	(42)
1. 什么是适量库存	(42)
2. 库存量的两极对比	(44)
3. 库存的适度标准	(45)
4. 库存投资的风险	(47)
5. 步入零库存也能营业的境界	(47)
八、拔高销售运营的品质	(49)
1. 销售品质如何提升	(49)
2. 唤起做一流人才的“野心”	(51)
3. 制定明确的目标	(54)
九、销售管理就是人才管理	(56)



1. 销售差距就是人才差距 (56)
2. 销售员就是人际专家 (57)
3. 杰出的企业定有杰出的人才 (58)

第二章 适中存货的新构想

存货管理的主题就是作为适中存货，也就是所谓“究竟多少存货才是必要的；必要以外的存货不要准备；换个方式说，“以最少的支出，求得最大的效益”。表现在经营手法上，最明显、最具体、最具代表性的那些项目，正是“维持适中存货”的踪迹。

- 一、库存管理的目的和功能 (63)
 1. 什么是库存管理 (63)
 2. 什么是库存品 (64)
 3. 库存管理的重要性 (65)
 4. 产生利润的宝库 (67)
 5. 库存管理的目的和功能 (67)
 6. 库存理论的发展回顾 (69)
 7. 库存为什么会增加 (72)
 8. 依靠整体系统安排库存管理 (73)
 9. 压缩库存的方法 (74)
- 二、切中适中存货的着眼点 (76)
 1. 适中存货没有绝对值 (76)
 2. 评价存货的两项指标 (77)



三、以新的观点看待存货资本的运用	(78)
1. 利润的计算	(78)
2. 边际利益的应用	(78)
3. 降低成本的方法	(79)
4. 赔本的计算	(80)
5. 提高售价的方法	(82)
6. 附加费用的转嫁	(82)
7. 利在顾客	(83)
8. 采用 3M 加 I 求利润	(84)
9. 营运利益和营运资本的比率	(84)
四、消除零周转存货	(87)
1. 手头存货资产的周转	(87)
2. 了解存货的一般水准	(87)
3. 消除零回转商品和存货	(88)
五、商品周转率和存货周转率	(91)
1. 存货、销货和进货之间的基本常识	(91)
2. 存货周转率的算法	(93)
3. 手头存货日数的评价基准	(95)
六、提高销售效率的秘诀	(98)
1. 存货生产性的计算方法	(98)
2. 存货分层管理	(98)
3. 零售业成长的四个要素	(99)
4. 营业状况明确化	(100)
七、行业分析的技巧和顺序	(101)
1. 打破平衡抓重点	(101)



2. 以最少的费用, 赚取最大的效益	(104)
3. 行业分析的要点	(106)
八、A、B、C 商品的管理方法	(108)
1. ABC 品目的存货比率的适中基准	(108)
2. A 商品的管理方法	(109)
3. B、C 商品的管理方法	(110)
九、ABC 分析的应用技巧	(113)
1. 行列分析和 ABC 分析的差异	(113)
2. 出现不平衡的原因	(115)
十、由单价管理转换单位管理	(117)
1. 单价管理和单位管理的比较	(117)
2. 利于把握数量的捷径	(118)
3. 定期盘存及其具体作法	(119)
4. 单位式简易盘存法	(120)
5. 单位式简易盘存表的填写方式	(121)
6. 观察盘存表的方法	(122)
7. 使用商品标价方法	(123)
8. 目测管理法	(124)
9. 采用手头商品卡的管理方法	(125)
十一、建立一套预测系统	(128)
1. 打开“适中存货”的第二道门——预测	(128)
2. 预测的本身	(129)
3. 销售预测的最小平方法	(130)
4. 长期倾向变动值	(131)
5. 利用前五年的实绩预测第六年度业绩	(132)



- 6. 预测存货及销售变动的各种方法 (134)
- 7. 预测存货及销售变动的实际技巧 (136)

第三章 商业存货的零缺陷管理

觉悟的存货管理,已逐步朝向科学或完全科学化迈进,即由原先的“情”转向现今的“理”,而当务之急就是如何决定最经济预约量,并将其融洽为一连串的完全科学化理论。若从“商品流程”的心理观点出发,这一连串的完全科学化理论就能够支配着存货。

- 一、无缺点的存货管理 (145)
 - 1. 现在是适中存货的时代 (145)
 - 2. 不要负担风险 (146)
 - 3. 存货管理的观点是由上而下的 (148)
 - 4. 了解存货管理费用 (149)
 - 5. 总存货资产水平 (152)
- 二、库存管理新概念 (155)
 - 1. 库存为零方式 (155)
 - 2. 各种库存管理方式 (164)
 - 3. 实物出库方式 (166)
- 三、经济订货量的决定方法 (169)
 - 1. 什么是经济订货批量 (169)
 - 2. 经济的制造批量 (169)
 - 3. 经济订货量的决定方法 (172)



4. 经济订货量的公式和计算图表	(173)
5. 各种计算公式	(176)
四、电脑时代及 POS 系统运用	(179)
1. 存货的电脑化管理	(179)
2. 标语方式和存货的利益	(185)
3. 活用 POS 系统	(190)
五、存货管理与景气变动	(196)
1. 何谓存货调整	(196)
2. 挣脱举债经营	(198)
3. 该如何考虑存货	(200)
4. 订货制度和用法	(202)
5. 消除不确定的方法	(210)
6. 将变动修正为数值的方法	(213)
7. 简易安全存货的求法	(215)

第四章 零库存营销成功的手段

创造一个倍受顾客青睐的公司、人、商品及其新鲜度。购买商品的决定权由顾客拥有。顾客可以任意选择。

一、零库存销售的全新时代	(221)
1. 顾客决定商品	(221)
2. 过去的营销方法已经掉队	(222)
3. 意识革新的成功等于零库存销售成功了 80%	(225)



二、权力下放为上策	(228)
1. 强化营业部门	(228)
2. 他山之石，可以攻玉	(232)
3. 舍得为“人才”花钱	(234)
4. 生产与销售是两码事	(235)
三、“上梁”决定“下梁”	(238)
1. 冰冻三尺非一日之寒	(238)
2. 如何对待那些“绊脚石”	(239)
3. 零库存成功的条件	(242)

第五章 善用最优化存货的金点子

企业的销售变化正如一句俗语“山越高则谷越深”，因为最底层有变化的弹力，企业销售就会有增长的潜力。但我们应该知道山谷之间存在一种“适中”的差别系数，而对这种差别的调整才是达成安全成长的最优方法。这种调整用在存货的管理上，就变成企业运营兴衰的分水点。

一、从传统的商品组合中脱胎换骨	(253)
1. 引进和开发新产品	(253)
2. 适中性商品的构成	(254)
3. 商品的二极化现象	(256)
4. 存货的搭配方法	(257)
5. 留意指标和商品货色的不一致	(260)
二、存货调整要适应季节变动	(263)



1. 按月会发生变动的营业动向	(263)
2. 将季节变动应用在促销存货上	(264)
3. 配合季节决定适中存货量	(266)
4. 如何求得适中的存货量	(268)
5. 使用百分率变异法求得适中存货量	(269)
6. 配合变动采用实用性的存货调整	(272)
7. 存货的时效性和商品保新管理	(272)
三、善用商品的生命周期	(275)
1. 了解商品的生命周期, 调整适中存货	(275)
2. 观察各生命周期的特征	(277)
四、活用存货的价格政策	(282)
1. 传统价格分立不流行	(282)
2. 改变价格的构成	(284)
五、以 JIT 生产方式根除库存	(287)
1. JIT 生产方式的想法	(287)
2. JIT 生产方式的改善要点	(292)
3. 5 个“S”是 JIT 生产方式的基础	(298)
4. 何谓流程生产	(304)
5. 以平准化和标准作业 JIT 刹车	(308)
6. “目视管理”、“告示板”是 JIT 的工具	(316)

第六章 零库存营销的最佳实施方法

所谓程序管理,就是把看不见的管理变成看得见的管理。证实假说的行动才是真正的营销活动,



换句话说就是说,为顾客创造出第一的畅销品!

一、发生死库的原因和对策	(327)
1. 什么叫做库存不良	(327)
2. 不合格的品类,场所及发生率	(328)
3. 不合格料材的处理手续和方法	(328)
二、在制品的库存削减方法	(329)
1. 在制品的意义	(329)
2. 在制品的周转率	(329)
3. 削减在制品库存的关键	(330)
4. 生产库存系统的改善	(331)
5. 缩短生产周期	(332)
6. 针对生产进度安排采购计划	(335)
7. 缩短采购到货周期	(336)
三、削减现有的库存	(337)
1. 分析现有库存品的内容	(337)
2. 根绝不必要库存发生的原因	(340)
3. 杜绝索赔商品产生的原因	(346)
四、零库存销售营业部门的建立方法	(351)
1. 提高销售战略的质量	(351)
2. 选择顾客的判断方法和选择方法	(353)
3. 如何提高营业部门人员的素质	(360)
4. 上行下效	(367)
5. 作出销售计划并按计划销售	(367)



第一章

建立零库存运营的新型体系

第一章

建立零库存运营的新型体系

库存管理完善的企业，绝不允许让滞销商品、退货、未处理的垃圾品、落伍的陈旧商品，一批批地被丢入仓库，束之高阁。相反的，它们只储备极少量的畅销商品，并且极力朝无库存的目标迈进。事实上营业能力高的公司，即使仓库中毫无存货，其业绩仍能“挂帅龙头”。

