

库存资金周转案例：宏图三胞的IT零售卖场如何成功物流师
资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E5_BA_93_E5_AD_98_E8_B5_84_E9_c31_510952.htm 今天，资金周转率的竞争已经成为现代商业竞争的核心，所以你必须时刻清醒地知道：第一，你有多少钱每天躺在仓库里睡大觉？库存资金的有效利用率是多少？第二，你的资金每年周转多少次？每周转一次，你的收益有多大？一句话：怎样才能让你的资金周转得更快？这已成为一个历史性命题。7天一次的超高速库存周转，使其大赚钞票；库存超过7天，产品立即处理掉。“IT产品永远在跌价。如果货物3个月没卖掉，那就是损失；如果7天卖掉，就能卖到最好的价格、最好的利润。”周转讲究的是速度。陆地上速度最快的是“磁悬浮列车”。速度，也正是宏图三胞最为诱人的绝杀秘技。成立仅3年、总部位于南京的宏图三胞在华东拥有35家分店，营业额高达25亿元，成为中国最大的IT零售卖场。2004年7月，创造了7天零售额超过1.2亿元的业界奇迹！一骑绝尘，将所有傻了眼的竞争对手远远抛在身后。宏图三胞究竟以什么样的方法，实现了比竞争对手更快的周转？方法之一：规模效应众所周知，传统电脑城遍布天下。它们都是宏图三胞最大的竞争对手。但是电脑城采取的模式往往是租赁制，即电脑城只提供场地，而产品和物流由租赁的经销商自行解决。在这种模式下，单打独斗的各个经销商很难形成规模效应，其在物流方面也缺乏话语权。散乱的经营最终使厂商、电脑城、经销商、消费者四方的利益，都难以得到真正满足。而宏图三胞却不一样，它将自己定位为大型终端零售商，整个卖场自己经营。宏

宏图三胞选择这样的定位，是因为多年以来，以沃尔玛、家乐福、国美、苏宁为代表的强势渠道已经成为一种质量和信誉的品牌象征，对终端市场有着巨大的号召力和影响力。同样，IT厂商如果想要进入华东市场，就无法忽略宏图三胞35家强势连锁卖场一手揽尽重点市场的巨大控制力。此时厂商已别无选择，要进入市场，就必须进入宏图三胞。战略定位不同导致规模效应不同，最终宏图三胞获得的规模利益是：厂家供货量大、价格低。这是宏图三胞以比竞争对手更低的价格加速周转最重要的条件；更加优惠的账期。现金持有量大大增加，现金周转更加良性；产品买断。巨大的销售量让厂家愿意让宏图三胞独家销售其新产品；产品特供。由宏图三胞向厂家定制的特有产品。这些利益，传统电脑城里面的经销商都不可能获得，当他们的产品卖不动的时候，宏图三胞已经不知周转多少次了。仅仅是因为决策者战略定位不同，两种业态就有了完全不同的命运。方法之二：扁平直供模式 IT厂商们最近两三年突然发现，渠道扁平化已是大势所趋。传统的代理商和卖场模式突然显得如此不合时宜，传统模式不仅让厂商成本升高，而且还令产品周转变得异常缓慢，并最终导致产品生命周期的缩短。于是宏图三胞采取了直供模式。“上游厂商 宏图三胞连锁店 消费者”这样的扁平直供结构，最直接的好处就是成本降低，使流转速度与效率大幅提升。同时还意味着，卖场的货物“新鲜度”良好。面对每天都可能折价的商品而言，卖新货是获得利润最好的方法。宏图三胞营销副总裁花贵侃就曾表示：“转得快就意味着赚得快，这个公式就是‘转=赚’。”过去从产品制造到市场销售会经历这样一个过程：“厂家 办事处 分

销商 经销商 用户”，至少5个步骤。厂家从设计产品、市场调查到筹备生产制造，整个周期大概是50~120天，过于漫长，厂家还需要承担共计12%~22%的市场推广费用。而这些费用全部要加在零售价格上最终由消费者承担。如果市场上仅仅只有传统电脑城，消费者没有比较别无选择也就罢了，但偏偏半路杀出个“程咬金”，电脑城就只好哀叹“既生瑜何生亮”。宏图三胞的直供方案很简单，基于它对用户需求的了解，直接告诉厂家采购需求，这样厂家装配生产周期只需要十几天，可迅速适应换代极快的IT市场。而且厂家省了广告费、周转资金、可能的积压损失以及给分销商与经销商的费用，砍掉中间环节后的市场推广费用仅为6%~12%，为走电脑城渠道的一半。成本降低、速度提高，终端低价格竞争力立马显现。周转当然就快了起来。方法之三：库存信息化管理 库存，是所有企业表面看不见的死结，上游厂商如此，终端零售商也是如此。长期以来，卖场类零售业由于销售量大，及时掌握库存往往很难。比如，国美、苏宁曾经因做开业促销常把仓库里的货卖完，而卖场内的销售人员却还在不停地开票。为了让这种尴尬局面不再发生，现在国美、苏宁应对的方法是，有多少货就事先开好多少张票。这样，当销售员手中的小票撕完了，也就知道没货了。这显然还是很被动。国美苏宁等如此，宏图三胞面临的考验就更大：当天的库存到底有多少货？多少库存最符合市场需求而不造成积压？库存周转率是多少？资金周转率是多少？怎样才能实现零库存？这一切，只能靠信息化管理来解决。多次失败之后，宏图三胞最后成功地实施了一套完整地整合业务流、资金流和物流的信息管理“XP系统”。这套系统作为企业“信息

神经”，贯穿了产品采购、销售、调拨、组装生产、出入库等整个供需链流程。比如：总部十几名操盘手专职监控以分公司为单位的实时数据，可在一瞬间查看到各地卖场的实际库存、销售价格，对其动态变化进行实时统计、分析与管理，从而操纵所有卖场产品的实际库存量和最低销售价格。

当库存降到最低线时就往里调货，及时保证安全库存量，并在入库时为它贴上识别条码。这样，任何的出入库动作都可以只认条码不认包装。这个条码甚至包含了货架信息：在几区几号货架的第几层，配送员从此不用再乱找，库存与销售变得井井有条。出货的时候，有一道工序，是用条码机刷一下，即通知信息系统：此商品库存数减一。随即财务、物流、采购、配送等环节立即产生相应的信息处理动作，而且系统总能显示库房里准确的实际存货数。系统实施后，库存准确率达到99.8%，产品库存比实施前下降30%左右，实现了7天一次的超高速库存周转，最快捷的资金周转使其大赚钞票。库存超过7天，产品立即处理掉。“IT产品永远在跌价。如果货物3个月没卖掉，那就是损失；如果7天卖掉，就能卖到最好的价格、最好的利润。并且永远卖新鲜货，快就永远比慢强。”一年内，宏图三胞的资金周转将达到50次，也就是说，可以赚50次钱！国内有没有其他企业能做到这样的速度？好像没有。据统计，中国企业资金周转率平均一年只有2.5次，而沃尔玛、家乐福这样的零售商，其资金周转一年大致为20~30次。所以如果连宏图三胞都不赚钱，那么中国可能就没有企业能赚钱了。一个侧重的是库存周转率，一个干脆直接在资金周转率上做文章；一个要求进出的每个环节都要快，一个则要求一些环节协调地慢下来。两种周转，相

克相生；两种周转，两种境界。让生意的每个环节都快起来，仿佛是每一个生意人的梦想。但有些生意人却希望自己的某些环节慢一些，慢得有节奏有规律。换句话说，慢可以“用别人的钱赚钱”这也是每一个生意人的梦想它最显著的效果是：大量地产出现金。这是另一种周转的技巧。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com