



少數民族服裝與服飾傳承與創新資源庫
THE LIBRARY OF INHERITANCE AND INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

《企业资源库》

民族晨彩 设计融合 活态传承



THE LIBRARY OF INHERITANCE AND
INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

少數民族服裝與服飾
傳承與創新資源庫



NIKE 货品管理理念简介

分享理念的意义

NIKE 是行业标准的制定者

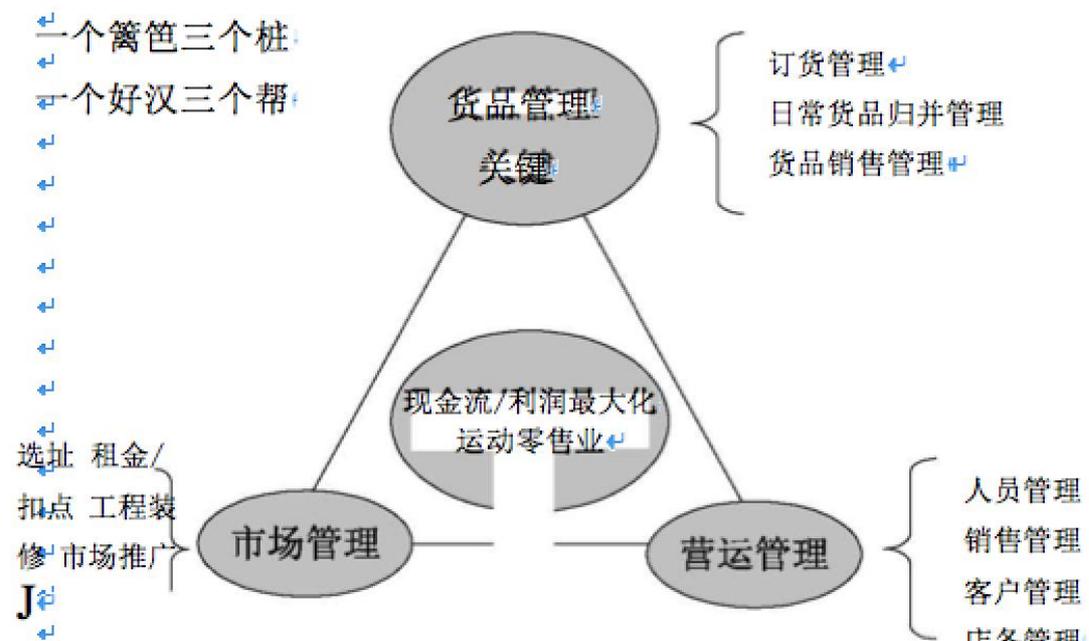
统一语义，提高沟通效果

货品管理概论

NIKE 货品管理基本概念

NIKE 订货管理

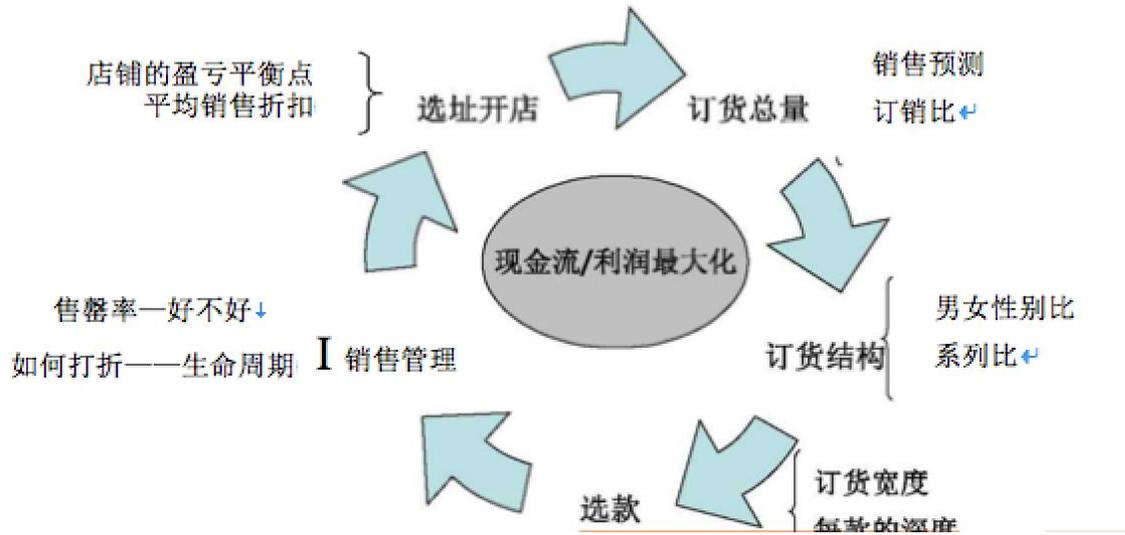
经营管理的三要素



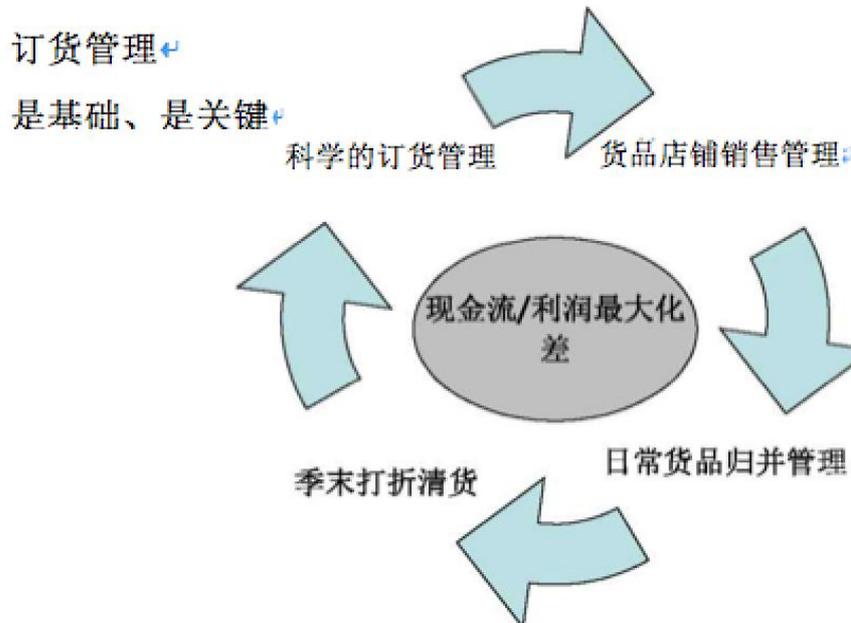


经营者考虑的货品问题

假如你是 **NK** 专卖店的老板，你将如何考虑货品的问题？



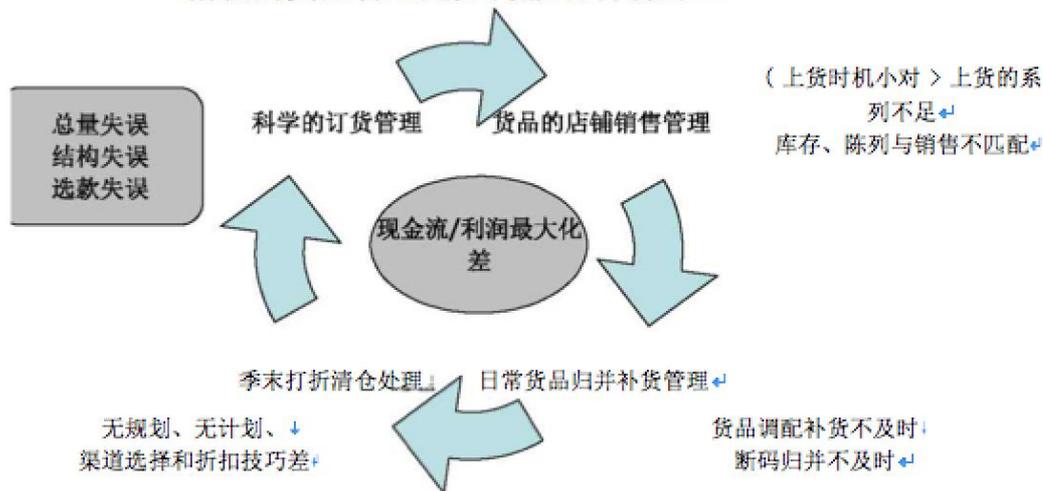
货品管理四阶段循环





·货品管理是经营管理的核心·

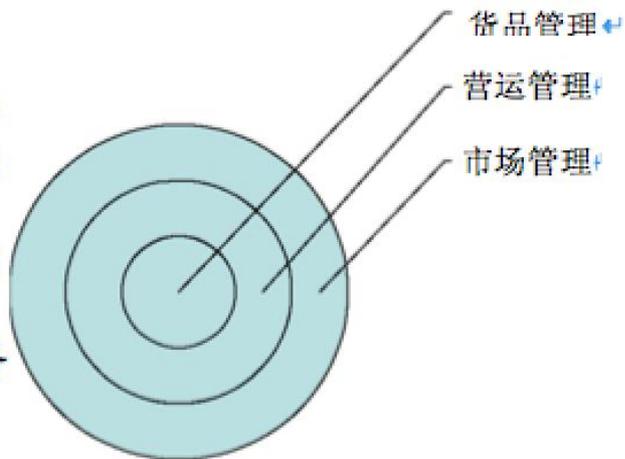
糟糕的货品管理是如何影响利润的？



经营管理的核心是货品管理

是其他活动的起点
资金投入最大— 80%
技术要求最高— 先进的信息技术
对结果影响最大— 卖的是产品

人员要求最高— 财务知识、数理统计分析、电脑操作、时尚感觉、流行预测、热爱体育、生活阅历、敢于尝试、沟通技巧、崖忍禾成、吃苦耐劳





NIKE 货品管理基本概念

产品结构

销售季节

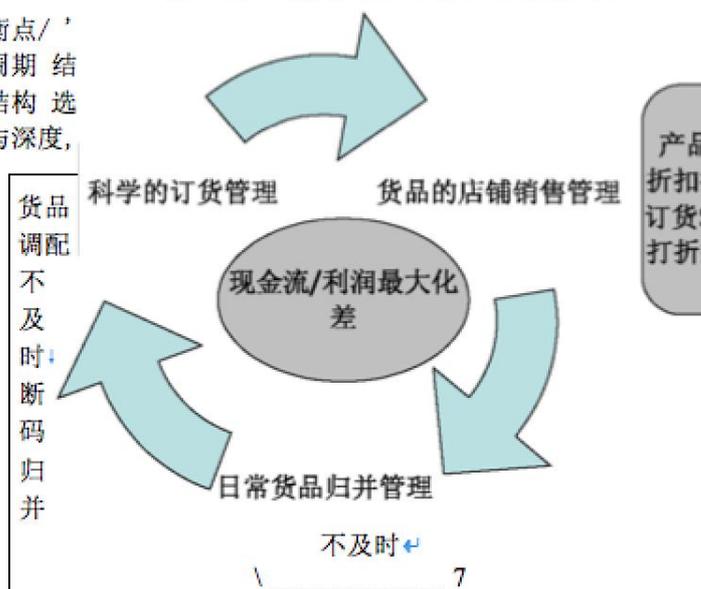
产品生命周期

售罄率

平均销售折扣/订销比

· 基本概念的意义

总量—盈亏平衡点/’
产品生命周期 结
构——货品结构 选
款——宽度与深度,



产品好不好卖——售罄率
折扣损失——平均销售折扣
订货SKU数与店铺陈列需要
打折技巧——产品生命周期



HO06 销售分析

1: 总览					
系列	销售占比	收货占比	售清率	销售平均单价	买入平均单价
男子运	29.71%	30.40%	54%	653	611
男子运动生活	38.25%	36.17%	58%	595	566
女子运动	8.97%	9.13%	54%	587	667
女子运动生活	23.07%	24.29%	52%	508	503
TOTAL	100%	100%	55%	591	573

- 1 男：女=70:30 各地区经销商上货系列完整
- 2 客户努力推销，销售比例差异不大，占有最多的运动细分市场。
- 3 塑造 NIKE 专业、综合的运动品牌形象。使客户生意达到最大化！

2: 类别

类别	销售占比	实收占比	售清率	销售平均单价	买入平均单价	建议订货比例
男子运动生活	38%	36%	58%	595	566	39%
女子运动生活	23%	24%	52%	508	503	22%
男子训练	13%	10%	70%	584	562	14%
男子足球	7%	8%	52%	593	570	6%
女子训练	7%	6%	60%	500	531	6%
男子篮球	4%	7%	28%	611	583	4%
男子户外	3%	2%	79%	1170	1114	4%
男子网球	3%	3%	50%	611	590	3%
女子网球	1%	1%	49%	575	575	2%
女子户外	1%	1%	32%	1322	1345	0%
男子跑步	0%	0%	0%	0%	0%	0%
女子跑步	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	55%	508%	503%	100%



3、款式

款式	销售占比	实收占比	售罄率	销售平均单价	买入平均单价	建议订货比例
羽绒夹克	19.46%	16.63%	64%	1013	1031	20%
针织夹克	17.48%	24.47%	39%	476	477	18%
薄棉服	16.20%	14.44%	62%	671	670	16%
针织套头衫	14.97%	14.26%	58%	346	340	15%
针织长裤	4.69%	4.32%	60%	348	382	5%
厚棉服	4.35%	3.27%	73%	799	801	4%
长袖针织衫	3.88%	4.34%	49%	330	328	4%
梭子棉裤	0.69%	0.46%	82%	674	674	0.7%
薄棉背心	0.56%	0.41%	75%	598	598	0.6%
线衣	0.39%	0.33%	66%	498	498	0%
梭子夹克	0.30%	0.49%	34%	951	895	0%
短袖针织衫	0.08%	0.24%	19%	248	248	0%
羽绒背心	0.06%	0.06%	55%	698	698	0%
针织背心	0.06%	0.03%	100%	498	498	0%
梭子长裤	16.85%	16.25%	57%	433	432	16.70%

销售季节的界定

□销售季节的划分:

季节	春季	夏季	秋季	冬季
上货时间	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
正价销售期	1-6月	4-8月	7-11月	10-2月

□期货上市的月份分配

基本上按每月的销售比例分配。同款不同色不一定同期上市。

秋季月份	8	9	10	合计
销售占比	36%	26%	38%	100%
到货占比	33%	30%	37%	100%

保证每个月都有足够的货品更新，保持店铺的新鲜度，吸引老顾客。



生命周期的规定

正价期：鞋上市后 3 个月内 服上市后 2·3 个月内 打折期：超过正价期后可以打折销售
清仓。

（打折分类：自然打折 主动打折） 作用：稳定市场价格

产品生命周期越来越短：

- 1、 求新求异的消费趋势
- 2、 内外竞争的必然

NIKE 的服装库存基本上不影响经销商的期货订货决策。

售罄率分析

售罄率：表明产品从到货中售出的正价比例。

*公式：售罄率=指定期间正价销售量/到货量 ，售罄率计算期间通常为每周，一个月或一个季。

举例：

	销售数量				整季
	到货量	第 1 月	第 2 月	第 3 月	
261247	100	40	30	15	85
售罄率		40%	30%	15%	85%
661201	100	30	30	10	70
售罄率		30%	30%	10%	70%

售罄率分析

售罄率反映了产品的销售速度——是否受欢迎，要充分关注新货上市的售罄率，发现问题研究问题，及时采取措施。



订货额与销售额

举例：某 NIKE 专卖店 06 冬季的销售额为 80 万，由于店铺将改造和店铺管理水平的提升，预测 06 年秋季能销售增长 25%，达到 100 万，那么 06 秋季的订货额是多少？

100? 115? 120? 90?

订货额与销售额

在销售中必然存在折扣损失——清货打折与会员价等，意味着销售额会小于订货额。贝

上 订货额=预测销售额*订销比

❖ 订销比=1 /该季货品平均销售折扣率

❖ 该季货品的平均销售折扣率

销售额/销售额的吊牌金额 = (正价部分销售+特价部分销售额) /销售额

订销比与平均销售折扣率

举例：

某 NIKE 专卖店 06 冬季的销售额为 80 万，由于店铺将改造和店铺管理水平的提升，预测 06 年秋季能销售增长 25%，达到 100 万。

去年正价销售 70 万，平均折扣 96%，特价销售 10 万平均折扣 55%，预计 07 冬季的正特价销售比例基本一致。

则 07 冬季需要订货多少？

平均折扣率=销售额/销售吊牌金额

=80/ (正价销售牌价金额+特价吊牌金额)

=80/ (70/0.96+10/0.55)

=80/91

=0.88

=88%



周转率与投资回报率

	平均销售利润率	平均存销比	周转率	进货折扣率	投资回报率
NIKE	7%	4.50	2.67	63%	30%
ANTAB 前	15%	4.20	2.86	49%	87%
ANTA 理想	15%	3.50	3.43	49%	105%

缺货/大量折扣 < 3.0 优秀 3.5 良好 4.0 库存偏大/结构不合理 > 5.0
 通常大众化产品要比高档产品 -? 的周转率高，因此 ANTA 的周转率理
 应比 NIKE 高。 ? ?

如果加大库存清理力度和注重清货技巧，提高存销比，那么投资回报率会更高。

资金周转率 = 全年销售额 / 投入平均资金

货品资金周转率 = 全年销售额 / 平均货品资金 = 12 / 存销比 / 货品进货成本折扣 • 投资回

报率 = 全年利润总额 / 投入平均资金

= 平均销售毛利率 * 资金周转率

货品资金投资回报率 = 平均销售毛利率 * 资金周转率 a 平均销售毛利率 * 12 / 存销比 / 货品进货成本折扣率

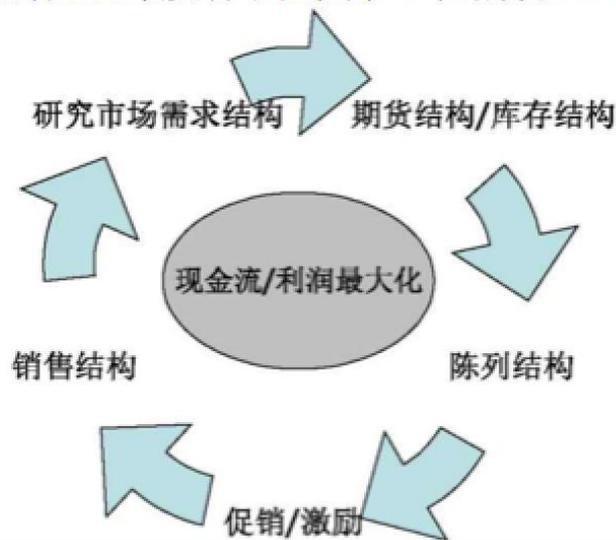
库存结构

- 存销比反映的是总量问题，总量合理未必结构合理。
- 库存结构——大类结构比、新老货比、大类的性别比、系列结构比、款式比、价位带分布等。



经营者的关键是把握结构

- 经营者要做好货品管理必须要善于把握好 4 个结构和 1 个激励



订货的宽度与深度

- SKU: 每个不同货号对应的产品就是不同的

SKU

同款不同色的产品就是不同的 SKU.

- 订货宽度: 每季所订的 SKU 数量。
- 深度: 每个 SKU 的平均订购数量。
- 两者关系: 订货额一定, 两者成反比。

店铺陈列的 SKU 数和陈列量店铺陈列的 SKU 数: 鞋 SKU: 鞋托数量的 70-85%,

SKU 数 < 70%, 则 SKU 太少或者鞋墙太大, 重复出样太多太单调。

SKU 数 > 85%, 重点款式没有足够的重复出样。



店铺类型	标准陈列量	男士陈列尺码	女士陈列尺码
小型	SKU*2	L\XL	M\L
中型以	SKU*3	L\XL\XXL	S\M\L

服装订货宽度与店铺陈列 SKU 数关系

店铺类型	标准陈列 SKU 数	比例	订货宽度
旗舰店	250	95%以上	238
重点店	180	85%以上	171
一般店	140	75%左右	133

不同的系列或款式各自的 A\B\C\D 量的数值

C\D 量的 SKU 价值往往是：

- 树立品牌形象的概念性产品。
- 改善陈列视觉效果、完善系列性的产品，吸引顾客进店。
- 足够数量的 SKU 能保持店铺的新鲜度，吸引老顾客多次进店。



理想化货品进销存滚动表														
	一月初存	一月销	二月初存	二月销	三月初存	三月销	四月初存	四月销	五月初存	五月销	六月初存	六月销	七月初存	七月销
过季货品	80	10	80	10	80	10	80	10	80	10				
一月期货	100	40	60	25	35	10	25	15	10	□				
二月期货			100	40	60	25	35	10	25	15		0		
二月H					100	40	60	25	35	10	25	15		□
每月订货							100	40	60	25	35	10	1	15
									100	40	60	25	35	10
合计							300	100	销售?	段量 75%正价	丁折,			
					正价售罄%	75	存销比	□		平均折扣 87%左右, 理想的销售状况				

举例:

每月期货到货均为 100 件;

三个月内正价售罄 率为 75%;

二个月内的新货占 库存的 73%

三个月以前的过季 货占 27%;

每月打折销售数量 25 件;

则: 进销存滚动表

黄色: 每月进货数量

灰色: 正价销售数量

红色: 打折销售数量



少數民族服裝與服飾傳承與創新資源庫

THE LIBRARY OF INHERITANCE AND INNOVATION OF MINORITY CLOTHES