
苏泊尔电器公司存货管理的优化建议分析

摘要

对于厨房炊具行业来说，做好存货管理非常重要，它对企业的生产经营有着重要影响，同时也影响着企业的竞争力，风险和收益等情况。而随着新时代的到来，科技越来越先进，电商也越来越发达，这无疑是对厨房炊具产业的一个冲击，以及全球化使得企业面临着来源于各个国家企业的更大竞争对手。厨房炊具产业的生存和发展无形间迎来了巨大的挑战和压力。而新冠疫情的到来更是雪上加霜，经济增速放缓，无论是投资，出口还是消费都变少了，销售量减少伴随着存货的积压。资金利用率不高，周转困难，企业发展举步维艰。这就需要对存货进行控制，做好存货管理。

本文将以浙江苏泊尔为研究对象，运用文献研究，数据分等方法对浙江苏泊尔的存货现状进行分析，对于其存在的问题找出原因并提出可行性的方案。

关键词：浙江苏泊尔；存货管理；存货

目 录

第 1 章 绪论	3
1.1 研究背景及研究意义	3
1.1.1 研究背景	3
1.1.2 研究意义	3
1.2 国内外研究现状	4
1.2.1 国内研究现状	4
1.2.2 国外研究现状	5
1.3 研究内容与研究方法	6
1.3.1 研究内容	6

1.3.2 研究方法	6
第 2 章 存货管理理论概述	7

2.1 存货的概念及特点	7
2.1.1 存货的概念	7
2.1.2 存货的特点	8
2.2 存货管理的方法	8
2.3 存货管理的目标和意义	9
2.3.1 存货管理的目标	9
2.3.2 存货管理的意义	9
第 3 章 浙江苏泊尔存货现状分析	10
3.1 企业概况	10
3.2 浙江苏泊尔存货现状	10
3.3 浙江苏泊尔的存货管理问题	11
3.3.1 存货占比较高, 存货数量居高不下	11
3.3.2 存货周转天数过长	12
3.3.3 存货跌价的潜在风险	13
第 4 章 浙江苏泊尔存货管理问题的原因分析	14
4.1 创新和质量	14
4.2 加盟店数量的扩大	14
4.3 存货管理方法和制度不科学	15
4.4 企业的供货模式和经营模式	15
第 5 章 优化浙江苏泊尔存货管理的对策	17
5.1 增强软实力	17
5.2 提升对浙江苏泊尔加盟店的市場预算分析	18
5.3 规范存货管理方法和制度	18
5.4 进一步提升供应链管理能力及信息化水平	19
第 6 章 结论	20
参考文献	21

第1章绪论

1.1研究背景及研究意义

1.1.1研究背景

持续低迷的经济大环境，让国内许多行业进入了大寒冬，厨房炊具行业也在所难免。在时代大变革的背景下，一切都在方式着颠覆性的变化，从厨房炊具行业的角度来看，随着电商和科技的发展使得商业开始网络化以及数字化，还有消费者的观念也在发生着变化，他们的需求越来越多样化。这些因素的改变都引发着业务流程，生产方式等的重组和改良，形成全新的产业协作资源配置。而加上新冠疫情的到来，厨房炊具行业的压力更大了，经济增速放缓，销售量下降，库存成了厨房炊具行业的一大痛点。传统的大批量生产增大了存活的积压。有数据显示，在2023年年底的时候，国内A股的厨房炊具类上市公司有12家存货金额总量就有382亿元，同时不仅零售销量节节下滑，批发渠道的黄金时段也是一去不复返。所以厨房炊具企业不得不进行减产，销去库存。就算是早早进入大众视野的浙江苏泊尔如今也面临着严重的高库存危机。

1.1.2研究意义

目前，我国厨房炊具行业正处于转型和加速的时候。而随着人们生活水平的提高和需求的多元化等因素的影响，厨房炊具行业也面临着巨大的挑战和压力，但是如果能够接受挑战并且消除压力，那么厨房炊具行业发展前景将会是一片光明的，因为未来的市场只会更加广阔(高紫璇, 梁卓然, 宋璟雯, 2023)。而对于厨房炊具业来说，去库存，做好存货管理就是现在的重中之重。存货的堆积一方面显示了经济环境不景气，公司经营不善，另一方面也使资源得不到合理配置。过多的库存要占用较多的资金，并且会增加仓储费。这无疑反映出现实这些问题不利于企业的发展和提高自身的管理水平。因此，加强存货管理就变得尤为重要。企业必须重视存货的管理，合理控制存货的数量，减少资金占用率，从源头上避免因存货的堆积带来的经营风险，保证经营活动能够顺利进行。所以本文以浙江苏泊尔为具体案例进行存货管理的研究具有现实意义。通过对存货管理存在的问题进行优化，帮助企业增强在同行业中的竞争力(许晨希, 邓天佑, 冯文, 2021)。

1.2国内外研究现状

1.2.1国内研究现状

谢晨曦, 彭馨兰, 曹瑞婷, 唐雪(2021)以李宁公司的存货管理为案例研究对象, 针对其内部存货管理、供应链建设、货品预定模式和预定数量等方面的现状发现了李宁公司订货环节存在缺陷、订单管理考核机制缺失、供应链结构不完善、同上下游结构不完善等问题。分析其原因后提出要建立厨房炊具业务导向的协同式供应链、建立存货管理考核机制、巩固上下游企业合作、拓展电商销售渠道等方案。特别的, 其对传统的经济订货批量模型进行了一定程度的优化, 使其更贴合李宁公司实际。这无疑反映出现实有利于提升存货管理水平, 提高存货的流动性, 避免可能出现的库存危机和随之而来的经营风险^[9]。

贾婉婷, 魏嘉仪, 蔡婷(2017)以我国厨房炊具行业上市公司为样本, 对影响我国厨房炊具行业存货周转率的相关财务指标进行实证分析, 研究表明, 存货周转率与固定资产比重正相关, 与毛利率和企业的规模负相关, 与企业的生产柔性存在正相关性, 与偿债能力和宏观经济指标之间不存在明显的相关性。并从资源稀缺性和约束理论角度出发对相关影响因素进行回归分析, 并提出改进意见以提高我国厨房炊具行业上市公司的存货管理效率。对我国的厨房炊具行业的存货管理有一定的借鉴作用^[12]。^[12]

丁雨菲, 鲁思宇, 苏怡然, 韩晨(2020)通过具体分析 Zara 公司极速供应链下存货管理案例, 从供应链视角分析了Zara存货管理方面存在的优势—垂直整合的供应链模式和系统高效的信息流通系统, 具体表现在产品组织设计缩短前导时间、采购与生产—后向一体化、JIT精益生产模式、物流—零库存越库配送、经营—前向一体化等。这在某种程度上体现也具体分析了我国厨房炊具行业存在管理方式落后、生产效率低下等问题, 然后与 Zara其在存货管理方面的成功经验相联系, 给我国厨房炊具企业的存货管理提供了一个新方向、新思路^[14]。

许昊然, 袁文轩, 邱睿琪(2023)以浙江苏泊尔为例着眼于厨房炊具供应链成本管理及绩效研究。通过财务绩效指标和非财务绩效指标分析得出浙江苏泊尔供应链成本模式下, 营运能力和偿债能力较强, 但是营运能力较差, 存货周转率远低于行业平均水平。所以苏泊尔电器企业在未来发展中需要加强存货的管理, 从多方面入手, 细化供应链成本管理中存货管理措施, 并对下游的店铺运营管理进行优化, 从而提高企

业存货的消化能力[1]。

卢思源, 莫宏毅, 管怡(2023)以万科集团为案例, 从它的经营状况入手, 了解其行业地位, 竞争优势, 对存货存量、结构、占比情况、周转和变现能力以及存货管理中各类风险进行了细致的分析考察归纳了其管理过程中存在存货入库管理不严格、存货周期权责较混乱、缺少定期清查存货等问题。通过原因分析提出加强原材料类存货存量信息统计, 明确仓储职责等建议提高了企业存货管理水平[61]。

阮佳怡, 蒋文馨, 姜晨瑶, 戴宏(2023)以浙江苏泊尔为研究对象, 根据浙江苏泊尔的报表数据, 着重分析了应收账款和存货两个科目, 指出浙江苏泊尔存在应收账款周转率过高, 信用政策过于保守、存货规模较大, 存货管理有待加强等问题并针对浙江苏泊尔的营运战略提出完善建议[3]。[31]

1.2.2国外研究现状

Roumiantsev S, Netessine S. (2007) 经过实证研究分析得出: 存货的市场需求、毛利率企业规模都会对存货管理产生影响, 前两个因素对存货管理产生正的影响, 后一个因素对存货管理产生负的影响。同时其研究还表明, 企业采用响应式存货管理并控制企业自身和行业的有关因素之后, 企业的绩效有很大提高[18(盛婉婷, 毛文轩, 邵嘉澄, 2021)]。

Klamm B.、K.W.Kobelsky和 M.W.Watson(2012)认为厨房炊具企业存货周转效率下降将影响企业的现金流动性, 致使资金管理水平下滑, 进而降低企业的盈利能力和资金利用效率, 导致企业生命力减弱, 竞争力下降[19(万雅芝, 祝睿琪, 钱睿)]。

Valdir Antonio Vitorino filho(2017)研究发现原材料采购环节、产品的生产制造环节和商品销售环节都是供应链管理的主要环节, 这无疑反映出现实同时还需要加强对物流管理和供应商管理, 从而不仅可以与供应商实现共赢, 还能满足客户需求[22(严紫璇, 芮婉婷, 赖晨瑶, 易宏, 2021)]。

Neman, Henrik j, Sarlin, Petr(2017)提出供应链管理通过企业内部和供应链上外部的各节点合作, 提高了企业的管理水平, 降低了产品的生命周期, 同时还能增强企业获利能力[23]。

Anuar nawawi等(2021)提出, 内部控制报告披露的多为企业经营效率方面的信息, 这是财务报告无法体现的, 而这些信息披露反映在相关的财务报告中, 有利于管理层及

时掌握有效信息，并做出合理的决策[24](康文馨，赫婉婷，苗怡静)。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文分六个部分对浙江苏泊尔的存货及存货管理进行研究，具体如下：

第一章是概论，主要说明这篇文章的选题背景和写这篇论文的现实意义与理论意义，以及在对一些资料进行浏览之后确定所要研究的内容，还有研究时具体采用的方法。

第二章阐述存货以及存货管理的理论概念，对存货管理的特点，方法，目标和意义进行解释说明，表明做好库存管理的重要性，为下文具体案例的研究分析做个铺垫。

第三章是对浙江苏泊尔的存货和存货管理进行现状分析，本文把浙江苏泊尔作为具体案例公司，从苏泊尔电器企业的报表情况，经营模式等方面了解自浙江苏泊尔创立以来企业的概况，以及在存货管理方面的具体状况看是否存在问题。

第四章是基于第三章对浙江苏泊尔企业概况的了解，针对上述提出的问题找出问题存在的原因，主要有苏泊尔电器企业的供货模式和经营模式、与苏泊尔电器供货商签订附滞销产品可退换条件的采购合同这几个方面的原因。

第五章是针对存货存在的问题提出优化方案，对于苏泊尔电器应该提升对浙江苏泊尔加盟店的市場预算分析，在，在供货模式和经营模式方面方面应该进行改善，而与供货商之间应该采取多频少购进货模式。

第六章就是对以上做出总结，得出概括性结论。

1.3.2 研究方法

本文对于浙江苏泊尔存货管理的研究主要通过以下的三个方法，具体的运用如下：

(1) 文献研究法：通过浏览与所研究课题相关的参考文献，了解企业近几年在存货管理方面的历史与现状的理论研究，找出厨房炊具企业在存货方面存在的通病，有助于对浙江苏泊尔进行深入的观察与研究。

(2) 案例分析法：本文以浙江苏泊尔为主要研究对象，通过针对财务报表等所提供的具实践性数据资料进行深刻的考察和分析，进行了多方位、不同层次的研究，找到

了存货经营管理中可能存在的问题，找到了这些问题可能存在的根源和原因并且为企业提出有用的解决办法(凌嘉悦，蔺昊然，米晨，2021)。从而得到了更有价值的结论，为厨房炊具业和企业的存货管理工作提供了参考。

(3) 数据分析法：本文通过公司在网上披露的财务报表等途径对搜集到的关于浙江苏泊尔存货管理和财务管理方面的原始数据进行计算分析，获取其数据背后所反映的关于存货管理的信息。

(4) 总结归纳法：通过对浙江苏泊尔进行研究，结合文献中的一些基础理论，总结归纳得出了企业在存货管理中所遇到的一些问题及找出原因并向读者提出了相应的一些具有创造性的问题以及解决办法和建议。

第2章 存货管理理论概述

2.1 存货的概念及特点

2.1.1 存货的概念

“根据《企业会计准则第1号——存货》的规定，存货是指企业在日常活动中持有以备出售的库存商品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料和物料等[15]。总的来说，存货包括了原材料、在途商品、半成品、在产品、库存商品等”（花思源，俞馨兰，谭雪莹，傅婉，2021）。存货归属于流动性资产。之所以把它归为企业的资产是因为其一存货的价值可以可靠的计量，这无疑反映出现实作为企业资产组成的一个部分，存货能够可靠计量必须以取得确凿、可靠的证据为依据[15]。其二当存货未来的可能收益是属于企业的(陈文字，李雅静，王志)。存货对于绝大多数企业来说，包括厨房炊具行业都是必不可少的。而既然是属于企业重要的一部分，它可以帮助企业管理存货的内部人员对存货的进出进行严格高效的管理从而控制好库存量，促进企业的健康发展。但是不同性质的企业，对存货的分类又是不同的。浙江苏泊尔不是自己生产厨房炊具的，作为商业企业，它的经济活动是向上游企业的供应商购进厨房炊具再进行售出，所以，浙江苏泊尔的存货主要是购进带出售的西装、衬衫、西裤等商品。

2.1.2 存货的特点

(1) 存货是企业生产和销售过程中不可或缺的物资储备。大部分企业都会有一个存货安全储备量，因为一旦存货过少就无法满足市场和消费者的需求，会导致长期建立起来的客户流失。由于这个原因如果使企业成本增加既称为缺货成本。

(2) “存货有自我膨胀，占用企业营运资金，价值逐步降低的特点” [16]。如果一个企业的存货积累的很多，就会占据原本可以利用的资金，使企业用于其他日常支出的资金周转困难甚至是资金链断裂，比如企业可能为了支付工资福利、水电费等必要的开支就要去银行或者其他地方借款，这就需要支付额外的利息(张思源，赵明达，刘心怡，孙乐，2022)。这在某种程度上体现这样一来，企业资金的使用成本就会增加，相应的获利能力也就下降了。若是到了资金链断裂这一步，那就意味着企业无法再继续经营，严重的话可能要宣布破产。

企业库存如果太少而不能满足需求就会影响企业的经营，如果太多又会增加储备成本，所以为了企业更大的创利额，必须使企业的存货数量达到最佳平衡。

2.2 存货管理的方法

存货管理效果的好坏直接关系企业的盈利能力和市场竞争能力，不得不引起重视。而从企业存货管理的方法上也可以看出一个企业在存货管理方面是否存在问题。

ABC 库存分类管理法和经济订货批量模型属于企业常见的管理存货的方法，下文将具体展开(许晨希，邓天佑，冯文，2021)。

(1) ABC 库存分类管理法

ABC 库存分类管理法是库存物资管理中最基础的方法。他是按照仓库存储各种物资的每年出货金额也就是每年的出货量乘相应货物的平均单价，再由大到小将全部物资分成ABC 三类，对这 ABC 三类物资采取不同的存货管理方法。这无疑反映出现实对于平均出库金额特别多但是品种数很少的 A 类产品，需要实行精细化的管理，最好能实行经济订货批量，减少这类存货的数量从而降低存货成本，这在某种程度上体现，就能减少这类存货的周转天数(谢晨曦，彭馨兰，曹瑞婷，唐雪，2023)。而对于与 A 类完全相反的C 类物资，即品种庞大，但是每一种金额都不大，在管理上就可以相对放松一点，全年订货次数不要过多，增大订货量，这样库存周转天数就相对长一点，以达到降低库存管理难度的目的。至于 B 类物资介于A、C 两者之间，靠近 A 类的

一部分可以计算经济订货批量，而靠近C类的执行类似C类的管理(贾婉婷，魏嘉仪，蔡婷)。

(2) 经济订货批量模型

一个企业在某一阶段需求量确定的情况下去购进存货，如果每一次去购进来的存货数量较多的话，就会减少去订货的次数；如果去采购的次数多的话，那每一次采购的量就会减少。去得次数多就会产生更多的订货成本，采购的数量多增加的是储存成本。经济订批量就是在订货成本和储存成本之间寻找一个最合适的平衡点以此达到存货管理成本的最低金额。经济订货批量模型的相关参数具体如下(丁雨菲，鲁思宇，苏怡然，韩晨，2021):

T-年成本合计

Q-订购批量

C-单位存货年储存成本

A-某种存货全年需要量

P-每批订货成本

其计算公式就是年成本合计最低时的订购批量：

$$T=Q/2*C+A/Q*P$$

2.3 存货管理的目标和意义

2.3.1 存货管理的目标

存货管理就是对一个企业的原材料，在产品，产品等存货进行控制和管理。在对存货进行管理的时候必须了解到企业存货当前的状况，再根据存货现状采用合适的存货管理方法对存货数量进行控制从而达到最优。而存货过多会占用企业的资金但是过少又会是企业增加一定的缺货成本。所以企业必须通过实施正确的存货管理方法以达到存货管理的目标(许昊然,袁文轩,邱睿琪)。

2.3.2 存货管理的意义

库存管理对于企业以及整个供应链上都有重大的意义，在给客户服务的过程中，可以将合适的产品、合适的质量、合适的形式、合适的价格等提供给客户。目前科技的进步也使得世界加速了全球化，企业之间的协作以及他们的业务范围也越来越广泛，在这种情况下必须更加重视存货管理。

第3章浙江苏泊尔存货现状分析

3.1 企业概况

浙江苏泊尔公司是厨房炊具行业的代表性企业，深耕厨房炊具领域多年，浙江苏泊尔在曾经在2018-2020年三年连续获得“国家厨房炊具企业荣誉金奖”、“国家优质纳税企业”以及入围了华润排行榜排出的“全球优质厨房炊具企业500强”。浙江苏泊尔的发展是我国厨房炊具行业改革创新的缩影，因此能够在很大程度上代表着厨房炊具企业的发展状况。公司秉承“实干创造未来”的企业精神，坚持做出高品质产品，本着“追求、质量、技术、精神”8字宗旨，基于厨房炊具市场需求进行不断创新，使公司始终处于厨房炊具行业前沿，引领厨房炊具行业的发展。

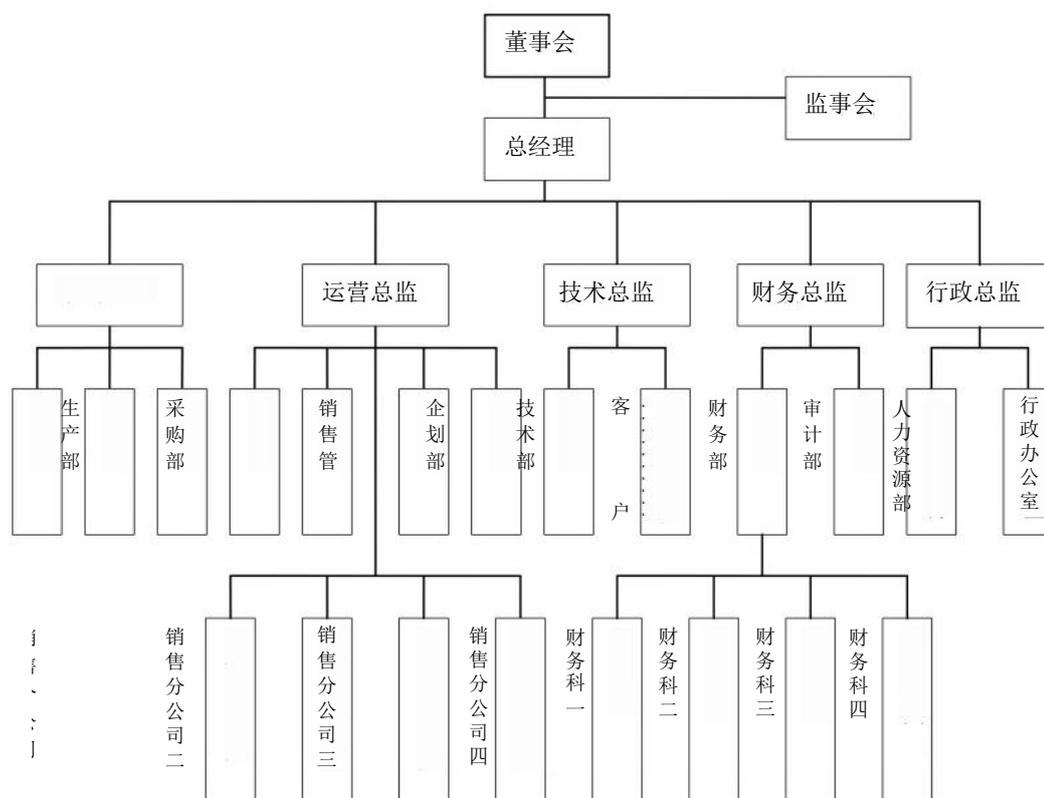


图1浙江苏泊尔公司组织结构

3.2 浙江苏泊尔存货现状

自2017年以来浙江苏泊尔销量急剧下降，库存量急剧上升，虽说后来有所下降，

但是也是徘徊在80亿左右。在8月中旬，浙江苏泊尔2023年的半年报在网上发布了，从报告中可以看到，苏泊尔电器企业81亿元的营业收入同比下降了24.43%，而净利润显示9.47亿元，同比跌了55.42%，这无疑反映出作为厨房炊具行业，苏泊尔电器业绩下滑大部分原因可以归结于疫情的影响。但是浙江苏泊尔在营业收入上下降的比净利润下降的小得多，这就不仅仅是行业的问题了。最大的可能是因为浙江苏泊尔库存量太大，在他的财务报告中可以看出来，截至2023年年底的时候，苏泊尔电器公司的存货价值还有74.16亿元，虽然和去年90亿元的库存相比有所改善，但是这个数字在厨房炊具行业看来，还是比较危险的，像是同为厨房炊具行业的MD集团，19年年底的存货也仅仅为41亿元而已。也许浙江苏泊尔也意识到了自己的存货问题，在2022年的时候其各种类型厨房炊具产品的都在不同幅度的减产(卢思源，莫宏毅，管怡，2021)。这样一来浙江苏泊尔虽然可以一定程度上减少库存压力和其他成本，但是存货问题依然存在并且给它自己造成了负面影响。

3.3 浙江苏泊尔的存货管理问题

3.3.1 存货占比较高，存货数量居高不下

通过浙江苏泊尔披露的财务报表，分析其数据(如错误!未找到引用源。及图3-1)，我们可以看到最近六年浙江苏泊尔存货占总资产的比例，在2017年的时候差不多是42%，而到了2018年存货金额一下子增加了将近三分之一，占比达到了顶峰，浙江苏泊尔给出的解释是由于存货的计算方法与同行业的不同。自此之后总体波动趋势虽有所下降，但是占比数值还是比较大，即使如浙江苏泊尔所说存货计算方式不同，但也不会这么高存货几乎占流动资产的一半，这远远大于了安全存量。有些存货是逐年累计的，而一旦存货放久了，持有的存货成本也会变高。虽然在账面上还有价值，但由于消费者的喜好经常变动这些存货在市场上可能就不值这么多钱了(阮佳怡，蒋文馨，姜晨瑶，戴宏，2023)。而在2023年苏泊尔电器公司存货金额虽然有所下降，但主要是浙江苏泊尔进行降价出售的。这无疑反映出这现实这不仅会降低浙江苏泊尔的利润，还会使浙江苏泊尔的品牌价值遭遇贬值。这在某种程度上体现所以苏泊尔电器的存货问题亟待解决。浙江苏泊尔必须控制好存货，加强存货管理。至于存货占流动资产的比重略有下降，是浙江苏泊尔经营规模的扩大，导致总资产金额变大。总而言之，目前浙江苏泊尔的存货总体数量还是居高不下。

表格3-1浙江苏泊尔近六年存货占比万元

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
存货金额	608628	957973	863213	849269	947364	904404
流动资产	1437133	1885516	1875313	1764137	2176752	2091982
存货占比	42.35%	50.81%	46.03%	48.14%	43.52%	36.69%

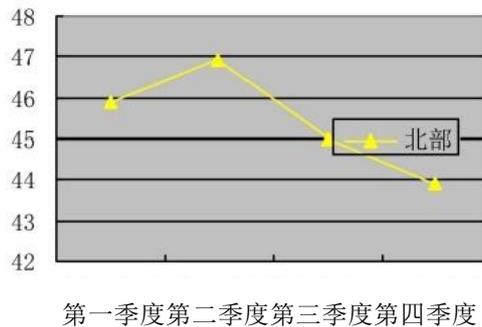


图3-1浙江苏泊尔2017—2022存货占比

3.3.2 存货周转天数过长

分析存货周转天数可以作为衡量存货管理是否恰当的一个标准。存货周转天数越长意味着企业存货周转速度越慢，存货占用资金时间越久，则表明了该厨房炊具企业存货管理效率低下。为了排除其他内部或外部因素的影响，本段落选取了同为厨房炊具行业的MD 厨房炊具集团，MTS 实业，DT 厨房炊具公司与浙江苏泊尔的存货周转天数进行对比(如图3-2)，我们可以观察到浙江苏泊尔的存货周转天数远远高于其他三家且呈波动上升趋势。主要是浙江苏泊尔对于未来的预期太过乐观所以扩大了经营规模，然而厨房炊具行业受季节性影响较大，变化更替较为频繁，这无疑反映出现实其供应链建设不足导致销量达不到预期，库存量上升，存货周转次数下降(陆睿琪，柳晨曦，蓝雪莹，席怡，2023)。这也侧面反映了浙江苏泊尔近几年来库存与销售之间的

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/678040143100006135>