

现代零售企业经营与管理实务

# 零售 采购管理

朱春瑞 主编

Retail  
M Procurement  
Management

中国致公出版社

现代零售企业经营与管理实务

# 零售

# 采购管理

朱春瑞 ◎ 主编

# Retail M Procurement Management

中国致公出版社

## 前 言

零售业是由那些向消费者销售用于个人、家庭或住户消费所需要商品和服务的商务活动组成。零售业不仅提供有形产品,而且也提供无形产品。同时,零售业不一定只涉及有形商店,邮购和电话订购、到消费者家里或办公室直接推销、互联网销售以及自动售货机售货都属于零售业的范畴。

零售业是国民经济的主要组成部分,是主要的就业渠道。零售业的销售额和从业人数是促进经济发展的重要因素,零售业的发展趋势则通常反映一个国家总体经济的走向。中国零售业是我国开放较早、开放程度较高、发展变化最快、最具生气的行业之一,特别是进入新世纪及我国加入 WTO 以来,我国零售业的改革明显地走向一条与国际接轨之路,无论是零售经营理念,还是零售组织形态都体现这一趋势。西方国家第二次世界大战后发展起来的各种零售业态,如超市、连锁商店、便利店、货仓商场等,都纷纷涌现在我国各地,成为消费者购物与休闲的好去处。

作为世界上一个最大的发展中国家,中国是一个巨大的消费市场,拥有世界上 1/5 的消费者。中国经济的持续高速增长,人民生活水平的稳步提高,使中国成为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一。在短短的几年时间里,吸引着数十家大型国际零售企业集团进入我国,而且随着世界经济一体化进程的不断加快,及在 WTO 框架内自由贸易的不断展开,将还会有更多的国外大型零售企业集团及国内有实力的企业集团加入这个竞争行列中来,他们将凭借其资本优势、经营优势、人才优势、观念优势,不断地扩展其市场空间,实现国际化经营战略,力争在全球市场中占有更大的份额,甚至会采取兼并、重组、收购等资本运作方式来扩大其规模,以塑造其竞争优势,进一步强化其竞争地位。由此,可以想象得到中国零售企业将面临着巨大的挑战。如何与这些国际零售巨头竞争,如何面对这种挑战,如何在激烈的竞争中求得生存与发展,必将成为每一个中国零售企业所面临的重要课题之一。

“现代零售企业经营与管理实务”正是为了给中国零售企业指引一条生存、

发展与竞争之路而编写的。本书大量参考了国内外零售经营管理的先进技术及成熟经验,并从中国零售企业的实际情况出发,就零售企业的经营与管理做了全面、系统的阐述,介绍了一大批实战、实际、实用、实践的方法和技巧,是一套指导性强,具有操作性的零售经营管理用书。

本书的编写人员有工作在零售管理第一线的职业经理人,有长期伏案研究的专家学者,有学成回国的海外留学人士,他们是朱春瑞、吴江、包敏、游惠萍、王忠云、奉前贵、古建胜、刘滔、代红、时训亭、史星海等。

本书适用于零售企业各级从业人员及有志于进入零售业的各界人士,也可作为大、中专院校的培训参考教材。

编 者

2004年12月

# 目 录

## 第一章 零售采购概述

第一节 零售采购的职能与原则 .....	(1)
一、零售采购的职能 .....	(1)
二、零售采购的原则 .....	(2)
第二节 零售采购的类型与方法 .....	(5)
一、采购的类型 .....	(5)
二、零售采购的方法 .....	(7)
第三节 零售采购的基本模式 .....	(9)
一、单店采购模式 .....	(9)
二、分散采购模式 .....	(10)
三、集中采购模式 .....	(11)
四、混合采购模式 .....	(12)
第四节 零售采购管理的基本内容 .....	(12)

## 第二章 零售采购组织与责权划分

第一节 零售采购组织的基本类型 .....	(15)
一、集中式采购组织 .....	(15)
二、分散式采购组织 .....	(16)
三、混合式采购组织 .....	(17)
四、采购委员会 .....	(17)

五、跨职能采购小组·····	(18)
<b>第二节 零售采购组织的设计</b> ·····	(19)
一、零售采购组织设计的方法·····	(20)
二、零售采购参谋部门设计·····	(22)
三、零售采购作业设计·····	(23)
四、零售采购组织设计的要点·····	(24)
<b>第三节 零售采购部门的责权划分</b> ·····	(27)
一、采购总部的职责·····	(27)
二、采购分部的职责·····	(28)
<b>第四节 零售采购人员的责权划分</b> ·····	(28)
一、采购总监的职责·····	(28)
二、采购经理的职责·····	(29)
三、采购主管的职责·····	(29)
四、采购助理的职责·····	(30)
五、采购工作人员的职责·····	(30)
六、采购文员的职责·····	(31)

### 第三章 零售采购的基本流程

<b>第一节 零售采购的作业流程</b> ·····	(32)
一、拟定订单说明书·····	(32)
二、描述技术规范·····	(33)
三、选择供应商·····	(33)
四、采购合同谈判·····	(36)
五、发出订购单·····	(38)
六、货物跟催·····	(40)
七、验收货物·····	(40)
八、维护记录·····	(41)
<b>第二节 商品采购的作业流程</b> ·····	(42)
一、建立采购组织·····	(42)
二、概述商品计划·····	(43)

三、收集顾客需求信息	(44)
四、确定货源	(45)
五、评估商品	(45)
六、谈判购买	(46)
七、决定购买	(46)
八、再订购商品	(47)
<b>第三节 开业前后的采购作业</b>	(47)
一、开业前的采购作业	(47)
二、开业后的采购作业	(49)

## 第四章 制定商品采购计划

<b>第一节 商品采购计划制定的流程及影响因素</b>	(50)
一、商品采购计划制定的流程	(50)
二、影响商品采购计划制定的因素	(50)
<b>第二节 商品采购调查</b>	(52)
一、价值分析	(52)
二、商品调查	(55)
<b>第三节 商品品种计划的制定</b>	(56)
一、商品的质量	(56)
二、商品的创新程度	(57)
三、商品的增长潜力	(58)
<b>第四节 商品品种组合计划的制定</b>	(60)
一、商品品种组合战略的优缺点	(60)
二、制定品种计划应考虑的因素	(61)
三、商品品牌决策	(62)
四、商品存货决策	(63)
<b>第五节 商品采购计划制定的要点</b>	(63)
一、商品的周转时间	(64)
二、商品的折扣	(67)

## 第五章 收集顾客需求信息

第一节 顾客需求信息收集的种类	(69)
一、二手信息	(69)
二、原始信息	(73)
三、直接信息	(74)
第二节 顾客需求信息收集的方法	(76)
一、确定信息收集的方法	(76)
二、选择信息收集的工具	(77)
三、设计抽样计划	(80)
四、决定接触方式	(81)
第三节 顾客需求信息的运用	(82)
一、衡量市场状况	(82)
二、估算当前需求	(83)
三、估算未来需求	(84)

## 第六章 供应商选择与管理

第一节 供应商的基本类型	(88)
第二节 供应商调查	(90)
一、供应商调查的资料来源	(90)
二、供应商调查的内容	(91)
三、问卷调查	(92)
四、实地调查	(95)
第三节 供应商选择	(97)
一、供应商选择的准则	(97)
二、供应选择的基本决策	(97)
三、供应商应具备的条件	(102)
四、供应商信息的收集	(106)
五、供应商的查询与筛选	(107)
六、谈判确定	(108)



<b>第四节 供应商管理</b> .....	(110)
一、建立准入制 .....	(110)
二、建立供应商会见制 .....	(111)
三、定期评价供应商 .....	(111)
四、供应商关系开发 .....	(113)

## 第七章 商品的评估

<b>第一节 商品的描述与规格</b> .....	(115)
一、品牌描述 .....	(115)
二、至少同等规格 .....	(116)
三、规格描述 .....	(116)
四、等级与样品描述 .....	(118)
<b>第二节 商品评估的基本方式</b> .....	(119)
一、检查评估 .....	(119)
二、抽查评估 .....	(120)
<b>第三节 商品评估的主要方法</b> .....	(120)
一、检查法 .....	(120)
二、抽样法 .....	(121)
三、描述法 .....	(122)

## 第八章 采购谈判与签约

<b>第一节 采购谈判的流程</b> .....	(123)
一、询盘 .....	(123)
二、发盘 .....	(124)
三、还盘 .....	(125)
四、接受 .....	(126)
五、签订合同 .....	(127)

<b>第二节 采购谈判的主要内容</b>	(128)
一、商品价格	(128)
二、商品质量	(129)
三、商品包装	(130)
四、促销与赞助	(130)
五、其他谈判内容	(131)
<b>第三节 采购价格谈判</b>	(131)
一、询价	(131)
二、报价	(132)
三、比价	(134)
四、议价	(135)
<b>第四节 采购合约的签订</b>	(136)
一、采购合约的构成	(136)
二、采购合约的作用	(137)
三、采购合约的主要条款	(137)
四、采购合约的谈判	(140)
五、采购合约的签订程序	(141)
六、采购合约的签订要点	(142)
<b>第五节 采购合约的管理</b>	(143)
一、采购合约的监控	(143)
二、采购合约的修改	(145)
三、采购合约的取消	(145)
四、采购合约的终止	(146)

## 第九章 确定采购数量与时间

<b>第一节 影响采购数量与时间的因素</b>	(147)
一、存货流转率	(147)
二、财务支出	(149)
三、订货与送货时间	(149)
四、库存成本	(150)

<b>第二节 采购数量的确定</b> .....	(151)
一、经济订购批量 .....	(151)
二、有折扣的订货批量 .....	(153)
三、推迟购买的订货批量 .....	(154)
四、价格调整的订货批量 .....	(155)
<b>第三节 采购时间的确定</b> .....	(158)
一、定期订货法 .....	(158)
二、定量订货法 .....	(161)

## 第十章 商品的购买决策与处置

<b>第一节 商品的购买决策</b> .....	(164)
一、购销方式 .....	(164)
二、代销方式 .....	(166)
三、联营方式 .....	(167)
<b>第二节 商品的验收</b> .....	(168)
一、收货 .....	(168)
二、接货 .....	(170)
三、卸货 .....	(171)
四、检查 .....	(172)
<b>第三节 商品的退换</b> .....	(173)
一、商品退换的原因 .....	(174)
二、商品退换的流程 .....	(175)
三、生鲜食品的换货 .....	(176)
四、生鲜食品的退货 .....	(177)
五、食杂百货的退货 .....	(177)
六、滞销淘汰商品的退货 .....	(179)
<b>第四节 商品的配送</b> .....	(180)
一、商品配送的方式 .....	(180)
二、商品配送的程序 .....	(181)
三、食品配送 .....	(183)

- 四、日用小杂品配送 ..... (184)
- 五、商品配送中心配送 ..... (184)

## 第十一章 采购违约及其处理

- 第一节 违约与采购违约 ..... (187)
  - 一、违约 ..... (187)
  - 二、采购违约 ..... (188)
- 第二节 采购违约处理的基本方法 ..... (190)
  - 一、继续履行 ..... (190)
  - 二、解除合同 ..... (191)
  - 三、赔偿损失 ..... (192)
  - 四、采取补救措施 ..... (193)
- 第三节 供应商拒绝交货的处理 ..... (194)
  - 一、交货的内涵 ..... (194)
  - 二、拒绝交货的表现形式 ..... (195)
  - 三、拒绝交货的免责事由 ..... (196)
  - 四、拒绝交货的处理方法 ..... (196)
- 第四节 供应商不适当交货的处理 ..... (198)
  - 一、适当交货的内涵 ..... (198)
  - 二、不适当交货的表现形式 ..... (200)
  - 三、不适当交货的免责事由 ..... (201)
  - 四、不适当交货的处理方法 ..... (202)

## 第十二章 国际采购与信息技术

- 第一节 国际采购的考虑因素 ..... (204)
  - 一、国际采购的可行性 ..... (204)
  - 二、国际采购的利益 ..... (205)
  - 三、国际采购的风险 ..... (206)
  - 四、国际采购的税费及规定 ..... (208)

<b>第二节 国际采购的方式</b> .....	(210)
一、国际贸易中介商 .....	(210)
二、国际采购处 .....	(211)
三、直接采购 .....	(211)
四、国际采购的付款方式 .....	(212)
<b>第三节 国际供应商的选择</b> .....	(213)
一、国际供应商的信息来源 .....	(213)
二、国际供应商的评估 .....	(214)
三、对等贸易方式选择 .....	(214)
<b>第四节 采购信息管理</b> .....	(216)
一、采购作业电脑化 .....	(216)
二、电脑采购系统架构 .....	(217)
三、建立电子采购系统的步骤 .....	(220)
四、电子采购的实施 .....	(222)
<b>第五节 EDI 与 EOS</b> .....	(223)
一、EDI 技术 .....	(223)
二、EOS 技术 .....	(226)

## 第十三章 食品类商品的采购

<b>第一节 食品类商品的主要种类</b> .....	(229)
一、生鲜 .....	(229)
二、水果 .....	(230)
三、蔬菜 .....	(235)
四、干货 .....	(242)
<b>第二节 食品类商品的采购流程</b> .....	(243)
一、生鲜的采购流程 .....	(243)
二、蔬果的采购流程 .....	(246)
<b>第三节 主要食品的质量检验</b> .....	(248)
一、主要禽畜肉的质量检验 .....	(248)
二、主要海鲜的质量检验 .....	(250)

三、主要水果的质量检验 .....	(254)
四、主要蔬菜的质量检验 .....	(257)
五、主要副食品的质量检验 .....	(259)
六、主要食杂的质量检验 .....	(261)

## 第十四章 非食品类商品的采购

<b>第一节 非食品类商品的主要种类 .....</b>	<b>(264)</b>
一、百货商品 .....	(264)
二、服装与纺织品 .....	(269)
三、家用电器 .....	(274)
<b>第二节 非食品类商品的采购流程 .....</b>	<b>(276)</b>
一、百货商品的采购流程 .....	(276)
二、家用电器的采购流程 .....	(277)
<b>第三节 主要非食品类商品的质量检验 .....</b>	<b>(279)</b>
一、主要百货商品的质量检验 .....	(279)
二、服装的质量检验 .....	(282)
三、主要家电的质量检验 .....	(284)
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>(291)</b>
<b>后记 .....</b>	<b>(292)</b>

## 第一章 零售采购概述

通过阅读本章你将掌握以下内容：

- 零售采购的职能与原则
- 零售采购的基本方式
- 零售采购的基本模式
- 零售采购管理的基本内容

零售采购是指零售企业向供应商购进其经营活动所需的商品或服务的过程。零售企业的经营活动就是从供应商处采购来商品，再把商品卖给顾客，从中获利。零售采购对零售企业的经营是相当重要的，零售企业的经营成本中80%是与采购有关。零售采购的指导思想是：以最优惠的价格，在最恰当的时机，采购到最优质、最畅销的商品。

### 第一节 零售采购的职能与原则

零售采购是零售企业向供应商购进商品或服务的业务活动，它是零售企业一项十分重要的经营成败的关键。

#### 一、零售采购的职能

零售采购的主要职能如下：

##### 1. 开发职能

开发职能是指开发新商品，开发新供应来源。零售采购的主要职能是开发新商品，开发新的供应来源。随着社会经济发展和人们收入水平的提高，顾客需求呈多样化趋势，顾客对商品要求越来越高。在买方市场条件下，作为商品流通业的终端——零售企业，应主动承担起引导消费、引导生产的重任，积极开发新的供应商，开发新的商品，不断适应顾客需求的变化，更好地满足顾客的需要。

##### 2. 淘汰职能

淘汰职能是指淘汰滞销商品，淘汰不良供应来源。为了更好地适应消费

需求的变化,也为了更有效地利用有限的卖场空间,提高销售业绩,零售采购应在开发新产品同时,必须认真做好其淘汰职能。具体如下:

(1) 及时发现那些销路不佳的商品、处于衰退期商品或虽是经销但销售业绩不佳的商品,尽快与供应商联系,及时退货,及时中断继续订货。

(2) 对那些存在质量问题(如卫生、安全、包装等不合格)的商品要尽早停止订货与供货。

(3) 对违反采购合同的信誉不良的供应商要毫不留情地给予淘汰。

### 3. 控制职能

零售采购的控制职能的中心是控制采购付款。虽然支付货款最终由零售企业财务部门实施,但货款支付的时间、数量等其他交易条件应根据采购合同的条款,在采购部门控制下执行。

## 二、零售采购的原则

零售采购的原则如下:

### 1. 以需定进原则

零售采购是零售企业的一项日常性经营活动,必须遵循以需定进原则。零售企业采购商品是为了把它们销售出去,满足顾客的消费需要,获得一定的收益。以需定进,就是要根据目标市场的需求情况来决定采购,保证购进的商品适合目标消费者的需要,能够尽快地销售出去。

零售采购坚持以需定进,能够避免盲目采购,促进商品的销售。但这并非是说零售采购完全是被动的,采购与市场之间的平衡,应当是动态的、积极的。这就需要零售企业在采购的过程中,结合本企业的实际和各种商品的不同特点,认真研究市场需求态势,分别采用不同的采购策略,以求得购销活动与市场需求的动态平衡。

对于消费需求比较稳定的日用品,零售企业经营商品的销售情况往往与消费需求基本一致。在这种情况下,可以以销定购,即销售什么,采购什么,销售多少,采购多少。

对于市场需求波动较大的商品,消费需求往往由于消费因素复杂,选择性比较强而呈波动状态。在这种情况下,零售企业必须认真研究市场需求的变化趋势。当市场需求将呈上升趋势时,要积极组织采购,当需求呈下降趋势时,要少采购,甚至不采购。这就要求零售采购人员有一定的市场调研能力,并要承担一定的不定期的风险。



对于一些季节性商品,例如,季节生产、常年消费的商品或常年生产季节消费的商品,采购人员需要在认真研究市场环境的条件下,分析消费需求的变化趋势,预测商品的销售量,来决定采购量、采购时机,防止淡季积压和旺季断货。

对于新、特、奇商品投放市场,零售采购人员应在研究市场需求的基础上决定采购活动。由于消费需求具有可引导性,零售企业也可以积极运用各种促销手段来开拓市场,影响和刺激消费,引导消费需求的形成。

### 2. 适合业态原则

零售采购必须与零售企业所经营的业态相符。例如,对消费者而言,超市这种业态最大的特色是品种丰富、价格低廉,能满足日常消费需求,因此其采购的基点,从顾客在消费时、使用时、选购时的各方面需求着眼,力求塑造出超市与其他零售业态商品结构的差异性。如与便利店要求便利所不同的是超市商品的采购必须求全球廉。

### 3. 高流转率原则

零售采购应根据商圈顾客属性、市场商品情报、市场占有率等,来挑选最合适的商品,采购流转率高的商品,以便在卖场中快进快销。例如,许多超市都趋向于仓库与卖场合二为一,尽管整个营业区域很大,但用于存放货物的地方还是较小,无法存储太多的商品,因此在有限的陈列空间内,惟有采购高流转率的畅销品才能增加效益,压低库存量。此外,超市为增加商品回转及品项,相同或类似的功能、口味、规格商品通常只重点采购一两种品牌商品,其他的则适当控制。

### 4. 商品组合原则

由于经营策略的差异、诉求重点的不同以及商圈客户的区别,致使零售企业在商品的分类与组合上有所不同。譬如有些超市卖生鲜,有些则不卖;有些店提供服务性商品,有些店则不提供;有些店设立量贩售卖商品,有的店则无法配合……各种因素所产生的差异性,均会导致商品组合的不同,进而影响商品的采购,所以零售采购必须体现这些商品组合。例如,超市商品采购应尽量追求商品的组合宽度与深度,即尽量多地采购商品,以满足不同的需求。

### 5. 勤进快销原则

勤进快销原则是加速资金周转、避免商品积压的前提条件,也是促进零售企业不断发展的一个根本性措施。零售企业必须利用自身有限的资金,来