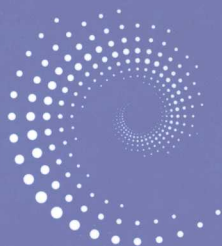




供应商大卖场操作实务系列



管来**好绩效**

大卖场 商品管理实务手册

黄 静 潘文富 ■ 著

清华大学出版社





供应商大卖场操作实务系列

管来好绩效

大卖场 商品管理实务手册

黄 静 潘文富 ■ 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

良性的商品是供应商在大卖场生存发展的根本,是一切利益的来源和载体。管好了商品就有了在卖场发展壮大的希望,管不好商品则将失去发展的机会。本书将从大卖场商品管理的有关知识、供应商如何做好新品与单品管理、如何做好陈列与库存管理、如何做好货款与费用管理及如何做好商品价格与销售管理等方面,全方位剖析供应商存在的问题并提供解决办法,帮助供应商实现高效的商品管理。

本书语言浅显易懂,实例丰富,操作性强,是供应商业务人员不可缺少的促销指导书,同时对于卖场的销售人员也有指导意义。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

大卖场商品管理实务手册/黄静,潘文富著. —北京:清华大学出版社,2009.7
(供应商大卖场操作实务系列)

ISBN 978-7-302-19905-2

I. 大… II. ①黄… ②潘… III. 零售商业-商品-商业管理-手册 IV. F713.32-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第052926号

责任编辑:杜春杰 王 威

封面设计:唐韵设计

版式设计:刘 娟

责任校对:焦章英

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:13 字 数:206千字

版 次:2009年7月第1版 印 次:2009年7月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:26.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:031746-01

自序

2008年是忙碌的一年，空中飞人般的生活让我近距离接触了更多的供应商，在零供问题的研究中接触到了更真实、更贴近实际的层面。

在一次次的培训过程中，我欣喜地看到很多企业和供应商认同我的观念与操作技术，并且在企业内部对于KA管理体系的建设和操作进行了一系列的调整：在与大卖场的合作问题上树立了正确的观念，对与卖场的合作过程中出现的问题制定了针对性的解决方案，从而避免陷入抱怨对立的怪圈，少走了很多弯路，节约了交易成本，提高了收益水平。

我也看到不少供应商在缺乏与卖场打交道的技能和正确观念的情况下，就冲上去跟卖场做生意了，结果必然是茫然无助、处处碰壁和手足无措，这也是为什么那么多供应商哭着喊着说卖场难做、做卖场头痛的真实原因。很多供应商应对与卖场合作中层出不穷的问题，只有一种思维方式——用钱搞定！结果是钱没少花，却没有取得应有的结果，为什么呢？钱摆平了客情关系，却不懂得用科学的管理手段打理自己的生意，把花出去的钱加倍地挣回来！很多供应商学员问我：“我要怎么去跟采购提条件呀？”“合同中那么多条件，我怎么入手呀？”“促销要怎么操作才能取得效果呀？”等，这都是需要懂得卖场的专业操作技术才能解决的问题，不懂的代价就是陷入“只会花钱摆平这种问题”的简单思维圈，走很多冤枉路，花很多冤枉钱。

竞争加剧，交易成本上升，很多供应商感觉日子越来越难过了，特别是2008年，由美国“次贷危机”引发的金融危机影响了整个世界的经济领域。人们的口袋不丰足了，消费能力下降了，导致供应商销量锐减，零售商规模缩减，更有为数不少的零售企业直接破产倒闭，世界经济形势不容乐观。中国的消费领域受到的影响尽管没有美国那么大，但是出口受重创，外向型企业大量转向国内市场，必然会加剧内销市场的竞争，因此，原本竞争激烈的国内供应商将面对更加严峻的竞争形势。国内零售商也将拥有更多的选择与



淘汰的自主权，这就意味着原本技术性不够高的供应商群体必须要加强对技术和管理技能的学习与改进，不然将会面临严峻的生存考验。

这么多年的卖场采购和门店管理的工作经验使我接触到了无数的供应商，在后来的咨询工作中，我又以专家的身份走进了很多供应商的生意中，不管是从对立面卖场的角度还是从专家的第三方角度来看，感触最深的就是跟卖场做生意的供应商太需要学习了——学习能力才是供应商的生存能力！这么长时间对供应商卖场操作培训的经历，使我感受颇深，也更坚定了自己要走这条路的决心。我所做的一切，从小处讲，是帮助供应商提升和卖场打交道的技能水平，促进生意效能的优化；从大处讲，是对促进和改善零供关系做了一点积极的工作，因为供应商更懂操作了，对卖场而言也是好事，毕竟因纯粹的信息闭塞和强势打压而造成的不对称生意是不顺畅也是不长久的。只有对手懂得游戏规则，而且武功高强，才能更流畅地比武过招，才能体会到酣畅淋漓的博弈带来的快感，同时还可促进卖场人员自身的进一步修炼，这样，合作的层次和品质才能得到提高。

本系列图书从谈判沟通、促销管理、商品管理几个与供应商的经营密切相关的方面着手，罗列了我这几年来借由咨询和培训搜集到的很多供应商实际工作中遇到的实际问题，并结合自己的观察和思考，给出了详细的分析和解决方案，为供应商在卖场业务活动的开展给予详细而全面的指导。

本系列图书包括三本，具有不同的主题和侧重点：

“谈转”大卖场——《大卖场沟通实务手册》

与大卖场做生意，其实就是和大卖场里各种各样的人打交道。卖场里的人难打交道几乎是所有厂商最头疼的问题。本书就怎么和卖场里各种类别的人打交道这个主题展开，在谈判沟通的技巧、方法和工具上给予详细的介绍。

“促出”高销售——《大卖场促销实务手册》

促销是拉动销售最有力的方式，然而促销的设计、管理却是一门学问。

很多供应商在促销上投入了大量的人力、物力、财力，却没有取得预期的成效。本书将从促销的设计、准备工作、执行重点和流程控制等方面全方位谈促销。

“管来”好绩效——《大卖场商品管理实务手册》

良性的商品循环是供应商在大卖场生存发展的根本，是一切利益的来源和载体。管好了商品就有了在卖场发展壮大的希望，管不好商品，则将失去发展机会。本书将供应商如何把自己在大卖场的商品价格、陈列、新品、库存等各个环节管理好，将商品变成会下蛋的金鸡这个问题说透。

2008 年是非凡的一年，在这一年里发生了太多的大事，雪灾、地震、奥运会，每一桩都那么深切地牵动着我们的心，工作和生活都因此而变得百般滋味。面对未来，我们还是有理由相信，通过我们的努力，明天会更好。积极的态度、认真的学习加上勤奋的工作，希望之光依然会在远方闪耀迷人的火花。2009，让我们一起努力吧！

目 录

第 1 章 大卖场商品管理知识概述	1
1.1 卖场如何构建完善的商品结构	1
1.2 卖场如何做好商品的组合和调整	4
1.3 卖场如何进行商品汰换管理	6
1.4 采购选择品项有哪些决策依据	10
1.5 了解大卖场的品类管理	12
1.6 大卖场陈列管理	18
1.7 卖场如何制作商品组织表	26
1.8 卖场对商品的定价原则	31
1.9 卖场商品价格管理	33
1.10 大卖场小分类价格带运用分析	35
1.11 如何通过价格政策建立零售店价格形象	40
1.12 卖场如何提升商品毛利额	53
第 2 章 供应商如何做好新品与单品管理	58
2.1 新品上市的渠道选择	58
2.2 从“新品建档”看新品上市方案的制定	64
2.3 把握新品谈判的主动脉	67
2.4 如何选择适合新品的陈列方式	70
2.5 厂家的新品促销该如何做	74
2.6 卖场限制厂家进的单品数怎么办	78
2.7 及时有效的新品订单管理	80
2.8 零售商商品下架分析	83



2.9 把握新品的核心——新品的价格管理	87
第3章 供应商如何做好陈列与库存管理	92
3.1 不同商品的陈列原则	92
3.2 特殊陈列的种类和运用	95
3.3 如何在卖场的特殊陈列	99
3.4 供应商如何应对大卖场竞拍	103
3.5 供应商如何安排卖场堆码和陈列	107
3.6 新品陈列的“面子观”	110
3.7 正确看待出样位压缩现象	112
3.8 如何共同做好陈列管理	115
3.9 如何与大卖场联合做好库存管理	119
第4章 供应商如何做好货款与费用管理	124
4.1 卖场费用的种类	124
4.2 卖场费用产生的原因	128
4.3 大卖场盈利模式分析	130
4.4 如何做好卖场费用的转换	134
4.5 如何控管 KA 卖场的资金运转	139
4.6 学会算账, 主动出击	143
4.7 如何管理卖场的费用投入	145
4.8 如何控制促销费用的开支	148
4.9 账期——是个什么“陷阱”	151
4.10 被卖场多收了费用怎么办	154
第5章 如何做好商品价格与销售管理	158
5.1 如何防范大卖场对供应商的价格破坏	158
5.2 如何防范大卖场特价促销的危害	163
5.3 如何应对大卖场的异常退货	167
5.4 如何防止大卖场的窜货	169

5.5	供应商如何与卖场联合做好春节销售	172
5.6	供应商如何实现细节管理	176
5.7	大卖场发生商品质量问题怎么办	182
5.8	从大卖场的年度预算看供应商的计划能力	185
5.9	如何控制与卖场合作中的人员风险	188
5.10	如何控制与卖场合作中的财务风险	191
5.11	如何控制与卖场合作中的业务风险	195

第1章 大卖场商品管理知识概述

作为供应商，要想取得骄人的卖场业绩，就离不开高效的卖场管理手段。从产品的进场、产品陈列、促销人员的管理到形式多样的终端促销，其间的每一个环节无不凝聚着供应商的心血和管理智慧。

然而，对于大多数的中小型供应商而言，由于自身并不具备先进的业务管理水平，与大卖场的合作尚处于“摸着石头过河”的阶段。因此，要想实现卖场事务的高效管理，就得学会向大卖场“借力”，通过学习卖场先进的商品管理方法来提升自己的卖场货品管理能力。

下面我们将带领供应商去逐一打探卖场在商品管理上的若干方法和操作手段，从卖场内部对商品的管理原则和管理方法中研究如何处理自己在卖场里的业务管理，提高业务管理的能效和水平。

1.1 卖场如何构建完善的商品结构



小贴士：通过掌握卖场引进商品的程序和方法，供应商可以有针对性地根据自身产品的特点来完善品牌的产品结构。

卖场成功的最关键因素之一，就是采购人员选择“适销对路”的商品，以“较低的价格”、“充足的货源”以及“吸引人的促销活动”呈现在顾客的面前，因此采购人员在其中扮演着决定性的角色。从某种层面讲，构建完善的商品结构是采购人员在开店前的重要工作内容之一。这完全依赖于采购人员对市场的了解，并透过各种信息与手段，引进适合目标顾客群的畅销商品。对于新入市地区而言，在构建商品结构时，则应参照成熟的“商品结构



表”所制定的参数来执行。

1. 选定竞争对手

我们的竞争对手除了同类型的综合超市外，还包括我们的目标顾客群最常去购物的地方。例如，批发市场、农贸市场，以及本地生意较好的门店或专卖店、超级市场或百货公司。

2. 记录竞争对手价格

“市调”是构建商品结构工作的重中之重。市调做得愈彻底、愈细微，日后的工作就愈有效益。俗话说“知己知彼，百战百胜”，所以，卖场应按商品群对竞争对手所销售的品牌、商品描述、规格或包装、价格、促销及排面的情况作详细的市调。在做市调时，可将各种情况简单记录在小纸上，随后再整理记录到附表“新入市地区开店前市调报告（一）”中。

3. 收集“兄弟公司”价格资料

通过地区总经理或总部采购，收集各兄弟公司商品明细表，并将各兄弟公司的商品资料整理后记录到“新入市地区开店前市调报告（二）”中，作为日后构建商品结构及交易谈判的依据。

4. 初步构建商品结构

按照总部制定的“商品结构表”，并参考“新入市地区开店前市调报告（一）及（二）”，选择竞争对手排面较大的商品及兄弟公司卖得较好（DMS较高）的商品作为预定进货的商品。可在“市调报告（一）”左侧打一个“I”记号，作为日后选择商品及谈判的依据。

5. 组织货源

按工商名录、电话号码簿、市调商品包装上的电话、朋友的信息、地方工商局的信息，以及其他供应商所提供的信息和公司的招商大会等渠道，寻找供应商的资料，并积极与其联系，以避免通过买空卖空的“皮包公司”或中间商进货，否则不但质量无法保障，而且也没有价格优势。

6. 交易条件谈判

同一种商品可能有两家以上的供应商供应。采购人员应分别在公司洽谈室约见这些供应商,并提供一份供应商手册给有潜力的供应商参考,在概略介绍卖场的背景及发展前景后,正式展开谈判。在谈判前,要请这些供应商报价。在报价时,供应商需现场填写“供应商基本资料表”、“供应商简介”、“供应商报价单”、“新供应商问卷调查表”及“新供应商产品问卷调查表”。通常说来,成功的谈判离不开以下要素:公司实力、谈判技巧、对供应商的尊重、诚实守信、耐心与毅力等,而且,成功的谈判并不会一蹴而就,一次达成愿望,往往是“好事多磨”,甚至需历经多个回合谈判才完成。所以,越是大的品牌,就越是需要掌握更多的谈判技巧。

7. 选择供应商

在谈判过程中,供应商必须填写“供应商基本资料表”。如果有些供应商的业务人员不愿意填写,则可改由卖场方采购以问答的形式代为填写。总之,只要达到供应商基本资料建档的目的即可。在有了谈判结果和供应商的基本资料后,采购人员就可以轻易地选择对卖场最有利的供应商了。通常说来,对于全国性联合采购的供应商,地区公司不必另行谈判,只需选择合适的商品即可,但如果全国联合采购的合约未包括地区性促销的条件及价格,那么,地区公司就需要与供应商谈判地区性的促销条件及价格。

8. 最终构建商品结构

当所有谈判都完成后,采购人员基本上就可以开始构建开店前的商品结构了。此时,卖场采购最好能仔细听取供应商业务人员的意见。毕竟,他们对自己商品在本地的销售还是最了解的。最好的办法是,通过限制供应商不同品类(商品群)的品项数来让供应商明确告知卖场采购其销售排名。通常说来,品项数大约可按供应商在某一品类的份额来决定,但如果是A类品牌,可以增加50%。例如,某一品类卖场需要100个品种,而供应商在此品类的份额为20%,因此这家供应商大约可进20~30个品种。然后,再根据所需要的包装规格从中再次选择,一些包装规格太小的商品应予放弃,因为它们不适合综合超市的销



售。在这一点上，绝对要禁止采购人员盲目按照供应商的报价单照单全收。“新入市地区大进货计划明细表（一）”是用来构建最终（指开业前）的商品结构的，此项工作的依据是“新入市地区开业前市调报告（一）及（二）”。

1.2 卖场如何做好商品的组合和调整

 **小贴士：**通过了解大卖场商品组合的原则和标准，便于供应商更好地按照大卖场商品组合的要求，有针对性地对自身的产品进行有效对接。

受全球金融风暴的影响，2008年国内市场的整体经济状况并不乐观，人们的消费也变得更为慎重。虽然大卖场销售的大部分都是生活必需品，受冲击较小，但市场时时在变，需求也时时在变，零售卖场的使命就是要更好地服务于顾客的需求，所以，商品也得根据市场和需求的变化，做及时的调整，并不是每一样商品都适合卖场销售。因此，卖场必须结合实际情况，来做科学的组合，对商品的选择和调整，也就成了卖场最重要的工作内容之一。从根本上讲，只有有活力的商品，才能最大化地实现销售与利润目标。有活力的商品即意味着商品本身是最新的，也是最能满足顾客需要的，是当前最具时效和消费价值的，也是消费者最乐意购买的产品。要想达到这个目的，卖场商品的调整工作就必须严格规范地进行，以确保引进的商品能够产生最大业绩与毛利。

一般来讲，成熟规范的卖场往往会有自己专门的商品组织结构表——依据商品属性来划定不同的分类，从大分类到中、小分类，最终为单个商品定位。商品组织表是按消费者的需求来设置的，它的每一个分类都代表着消费者的一种特定需求。一个科学、全面的商品组织结构表是能够最大化地来满足顾客的需求的。而且，有了这个完整框架的规定，任何个人不得凭自己的个人喜好来决定商品的进出，而是要在这个框架内做出合理的调整。既不能太多，也不能太少，必须在一个科学值以内。表 1-1 就是一个商品组织表的范例。

表 1-1 商品组织结构表

分类 编号	组织分类名称				预估单品数				实际单品数				单品数差异				供应商 数目
					总数量	高	中	低	总数量	高	中	低	总数量	高	中	低	
45	电脑部				417				316				101				5
450		电脑 硬件			63				55				8				3
4501			电脑		15				12				3				6
45010			台式 电脑	10	10 000 以上	5 000 ~	2 000 ~	5 000 ~	10 000 以上	5 000 ~	2 000 ~	5 000 ~	10 000 以上	5 000 ~	2 000 ~	5 000 ~	5
									8				2				
					3	5	2		3	3	2		0	2	0		

另外，任何商品都是具有一定生命周期的，而且一般都会经历以下几个阶段：

进入期→成长期→高峰期→成熟期→衰退期→消亡期

在这个过程中，商品的毛利也是不同的。通常在进入期和成长期，商品的毛利是最高的。随着竞争的加剧，促销力度不断加强，价格下降，促销成本增加，商品的毛利也在减少。通常，在商品生命周期的成熟期毛利会维持在一个平均水平，其后竞品会逐渐增多，导致销量下降。价格战越打越激烈，毛利也越来越低。因此，为了谋求合理的利润，厂商通常会在旧品的成熟期就开始研发推出新品，以更新日渐微薄的利润结构。同样，越成熟的商品，市场的价格也就越透明。卖场为了保持价格竞争的优势，也在不断压缩自己的毛利空间。必须靠新品的高毛利，才能使整个商品结构保持一个较为合理的毛利结构。否则，卖场将无法损益平衡。因此，引进、汰换商品是优化毛利结构的一个重要手段。

商品不同成长周期的利润情况如图 1-1 所示。

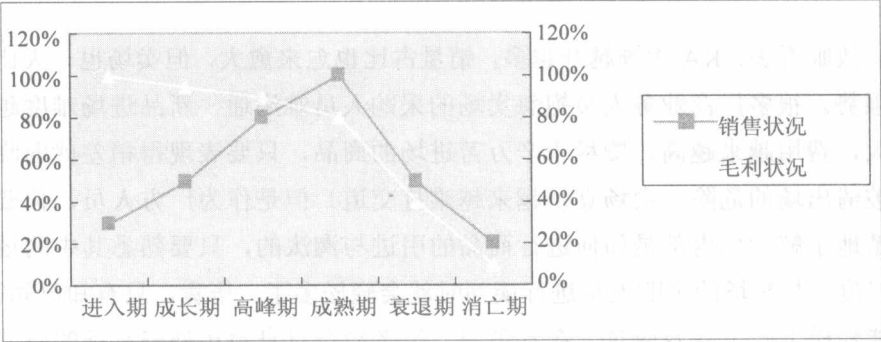


图 1-1 商品的销售和毛利状况曲线图



由图 1-1 可见：在进入期和成长期，销售与毛利呈现反向趋势，随着销售的增加，毛利逐步下降，在高峰期与成熟期之间销售与毛利稳定在一个平衡值，而当销售到达成熟的顶峰期时毛利已有明显下降，其后的衰退期和消亡期销售与毛利同时呈现下降趋势。

市场的发展变化是以精细化为特征的。消费方式、消费观念在高科技和网络信息的推动下，也愈来愈具有开放、时尚、潮流的倾向。所有新商品的出现，都是为了满足人们不断产生的更高、更好的消费需求。同时，新商品还具有制造、引导潜在消费的功能，可将隐性的需求变成实在的商机。开放、时尚的消费观念使人们乐于尝试新的东西。因此，用新商品刺激新需求，创造新的销量增长点，是卖场引进、汰换商品的另一个重要目的。

引进与汰换商品还是卖场增加其他收入的重要来源。厂商在推出新品时往往是有着相应的推广费用的。因此，卖场通过新品的引进，还能获取相应的上架费、陈列费，借以增加其他业务收入，提升总毛利。

1.3 卖场如何进行商品汰换管理



小贴士：通过了解大卖场商品汰换的原则，便于供应商有针对性地进
行新品开发，以及制定自己的新品上市策略。

放眼看去，KA 卖场越开越多，销量占比也愈来愈大，但卖场也一天比一天强势。很多厂商业务人员抱怨卖场的采购人员难沟通，新品进场难度越来越大，费用越来越高。费尽千辛万苦进场的商品，只要表现得稍差就面临随时被清出场的危险。卖场真是越来越难打交道！但是作为厂方人员，你要是清楚地了解卖场内部是如何进行商品的引进与淘汰的，只要熟悉其中的规律和尺度，与卖场的采购人员进行谈判时就会轻松多了。毕竟，只有知己知彼，方能轻松上阵，从容应对。在本篇中，笔者结合自身数年外资卖场的商品采购管控经验，来阐述 KA 卖场是如何进行商品的引进与汰换的。

商品的生命力是决定卖场和供应商经营状况及利润的核心指标,鲜活的商品如同流动的“血液”一样维持着生意的正常运作。买卖两家正是依靠商品的吞吐交易来实现其销量与利润的积累的。可以说,没有商品就不可能有商家和经销商的存在。哪怕最原始的交易行为,最终也是通过“物”与“物”的交换而产生的。然而,有了商品,是不是就一定可以有销售,并产生利润呢?不。只有那些有活力的商品,才能最大化地实现销售与利润目标。有活力的商品即意味着商品本身是最新的、最能满足顾客需求的,也是当前最具时效、最具消费价值的,同时也是消费者最乐意购买的。一般来讲,我们是以单个商品的消费频率,来判断商品是否具有活力。商品的购买频率,又称为“商品回转率”。从根本上讲,在单位时间内“回转率”越高的商品,其活力也就越强;反之,回转率越低,活力则越低,也就意味着该商品不被消费者需要了,要被淘汰了。因此,保持商品的活力,是商家一项非常重要的工作内容。没有活力的商品就如同同一堆“垃圾”,既没有利用价值,也会对合理库存、卖场可利用陈列面积、单位坪效产生不良的影响,需要尽快汰换。因此,商品的引进与汰换工作必须严格规范地进行,以确保引进的商品能够产生最大的业绩与毛利。同时,供应商也必须清楚地了解自己的商品活力状况,关注卖场的商品结构走向,并及时调整自己的产品策略,保持自己的产品优势,为销售打好基础。

我们从商品引进与汰换的意义、操作规则、管理方法和注意事项等几个方面,来详细分析KA卖场的商品引进与汰换。这将有助于经销商在了解KA卖场对商品引进与汰换操作流程的同时,能够采取有针对性的方案来保持自己的竞争优势。

商品引进与汰换的意义

1. 商品组织的自身需要

形象地看,我们可以将商品组织表看成是一个巨大的“棋盘”,每一个分类都是一个“棋盘格”,等待着不同属性的棋子(商品)“落”入其中。直到棋盘格下满,才表示提供齐了满足顾客需求的商品,顾客在这里可以购



买到自己想要的东西。对于卖场来说，只有不断地引进和汰换商品，才能确保“棋盘格”越来越满，存入的“棋子”是有活力的。市场在变，新商品、新需要也在不断地出现与改变。由于“棋盘结构”已经划定，所以，只有不断地引进与汰换产品，不断保持和维护商品组织结构的完整性和合理性，才能不断为顾客提供最新、最好的商品，并满足其需求。

下面举个具体的商品例子来说明商品组织构成的概念，如图 1-2 所示。

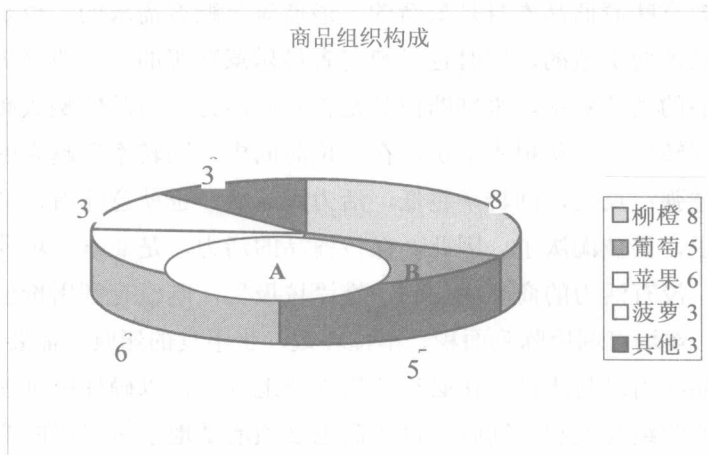


图 1-2 商品组织构成图

图 1-2 的说明如下：

(1) 假设整个圆形表示一个具体的分类：100%纯果汁。

(2) 每个扇形区隔表示分类的口味细分。

(3) 扇形区旁的数字表示该口味的具体商品数量。

(4) A、B 大小圆形表示商品的不同重要程度。

A：此口味的核心单品（最好卖的，不轻易淘汰的）。

B：此口味的配套单品（一般销售，可根据需要调整）。

2. 卖场优化产品毛利结构的需要

利润是一切商业组织追求的核心，是一切商业行为的根本。要想确保卖场的赢利水平，首先就要从优化商品的毛利结构入手，利用低毛利的商品吸