



“经营有道”系列

Supermarket Management

图解商场超市

采购与物流配送

[实战精华版]

付玮琼 主编



化学工业出版社



“经营有道”系列

Supermarket Management

图解商场超市

采购与物流配送

[实战精华版]

付玮琼 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《图解商场超市采购与物流配送》涵盖物流规划管理、商品结构优化、商品促销管理、供应链管理、网上采购管理、采购业务管理、入库验收管理、库存盘点管理、配送作业管理、物流运输管理10个方面内容。

《图解商场超市采购与物流配送》定位于实操读本，完全去理论化，内容简洁实用，同时板块设置精巧、结构清晰明确。既可作为专业培训机构、院校相关专业的教材、培训手册，又可以作为商场超市管理人员、实际操作人员的工具书，直接应用于实际工作中。

图书在版编目(CIP)数据

图解商场超市采购与物流配送/付玮琼主编. —北京:
化学工业出版社, 2017.1
(“经营有道”系列)
ISBN 978-7-122-28348-1

I. ①图… II. ①付… III. ①超市—收购—物资管理
IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第256427号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 宋 玮

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张10¹/₄ 字数199千字 2017年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00元

版权所有 违者必究

前言

FOREWORD

在推进“大众创业、万众创新”的大背景下，扩大就业、实现富民之道的根本举措获得了前所未有的政策支持。我国有13亿多人口、9亿多劳动力，推进“大众创业、万众创新”，就是要通过转变政府职能、建设服务型政府，来营造公平竞争的创业环境，使有梦想、有意愿、有能力的科研技术人员、高校毕业生、农民工、退役军人、失业人员等各类市场创业主体“如鱼得水”，通过创业增加收入，让更多的人富起来，促进收入分配结构调整，实现创新支持创业、创业带动就业的良性互动发展。

商务部2005年启动了“万村千乡市场工程”并实施至今，全国很多省市通过财政“以奖代补”的资金支持方式，引导承办企业向农村延伸发展“便民连锁超市”（即“万村千乡”市场工程“农家店”），开展“便民连锁超市”信息化改造，建设配送中心和乡镇商贸中心。

2015年11月19日，国务院办公厅关于加快发展生活性服务业，促进消费结构升级的指导意见颁布，以积极培育生活性服务新业态新模式，全面提升生活性服务业质量和效益为主旨。其中谈到“优化城市流通网络，畅通农村商贸渠道，加强现代批发零售服务体系建设。合理规划城乡流通基础设施布局，鼓励发展商贸综合服务中心、农产品批发市场、集贸市场以及重要商品储备设施、大型物流（仓储）配送中心、农村邮政物流设施、快件集散中心、农产品冷链物流设施。推动各类批发市场等传统商贸流通企业转变经营模式，利用互联网等先进信息技术进行升级改造。发挥实体店的服务、体验优势，与线上企业开展深度合作。鼓励发展绿色商场，提高绿色商品供给水平。大力发展社区商业，引导便利店等业态进社区，规范和拓展代收费、代收货等便民服务。积极发展冷链物流、仓储配送一体化等物流服务新模式，推广使用智能包裹柜、智能快

件箱。依照相关法律、行政法规规定，加强对关系国计民生、人民群众生命安全等商品的流通准入管理，健全覆盖准入、监管、退出的全程管理机制。”

不论是宏观背景，还是具体实施，作为民生中最主要的消费单元——商场超市，在创业开店、连锁管理、店面运营、安全防范、电商平台、线上线下、绿色环保、物流配送等方面都要规范化管理，保证发挥实体店的服务、体验优势，与线上企业开展深度合作，规范和拓展代收费、代收货等便民服务，以及仓储配送一体化等物流服务新模式，实施便民服务。

基于此，我们在总结归纳商场超市管理经营的基础上，策划了“零售业经营管理攻略系列”丛书，我们在第一辑《图解商场超市经营与管理》《图解商场超市布局与商品陈列》《图解商场超市卖场服务与管理》《图解商场超市365营销与促销》的基础上，进一步推出了第二辑《图解商场超市采购与物流配送》《图解商场超市卖场与电商管理》《图解商场超市防损与安全管理》《图解商场超市生鲜食品管理》。

《图解商场超市采购与物流配送》定位于实操读本，完全去理论化，内容简洁实用，同时板块设置精巧、结构清晰明确。既可作为专业培训机构、院校相关专业的教材、培训手册，又可以作为商场超市管理人员、实际操作人员的工具书，直接应用于实际工作中。

本书由付玮琼主编，在编写过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，参与编写和提供帮助的还有丁红梅、王红、王纪芳、王月英、王群国、王建伟、陈秀琴、陈运花、陈宇、刘建忠、刘俊、刘雪花、刘云娇、李敏、李宁宁、张丽、张桂秀、张巧林、马丽平、冯永华、郑时勇、罗玲、齐艳茹、赵艳荣、何春华、黄美，最后全书由匡仲潇统稿审核完成。在此一并表示感谢！由于作者水平所限，不足之处请广大读者指正。

编 者



导读 拥抱“互联网+”，开启采购新时代

一、“互联网+”下大数据驱动的采购与运营	/2
二、“互联网+”下的企业采购	/2
三、“互联网+”下供应链管理的创新	/3
四、O2O模式下物流资金流的支撑	/4

第一章 物流规划管理

引言：

商场（超市）要想在竞争中立于不败之地并获得发展，不仅要增加企业自身的资本实力，在规模和质量上获得长足的进步，而且更要发挥物流在零售业中的促进作用，实现优化资源配置的目的，使物流成为企业的“第三利润源泉”。

一、零售业物流的认知	/6
二、物流系统规划	/9
三、物流系统结构设计	/11
四、物流系统的合理性评价	/13
五、物流配送中心的规划	/14
六、物流信息系统的规划	/16
相关链接：连锁超市不断采用先进的物流信息技术	/18

第二章 商品结构优化

引言：

事实上，一个卖场的商品不好卖，首先要考虑的是商品的构成哪里有问题，而不是哪个商品有问题。一个卖场选择哪些商品、以什么样的方式组合起来才能让顾客接受，将直接决定这家商场（超市）的命运。

一、商品结构的设计	/20
二、商品选择的要领	/21
三、商品结构的优化	/23
四、商品价格的制定	/26
相关链接：商场（超市）的定价策略	/27
五、新商品的引进	/29
六、新商品引进的原则	/29
七、滞销商品的淘汰	/32
八、滞销商品的处理	/33
相关链接：非实际退货的注意事项	/34

第三章 商品促销管理

引言：

促销是商场（超市）营销最重要的武器，但促销的成功与否，全赖于采购人员选择的商品是否正确，以及售价是否能吸引客户上门。有效的促销活动是商场（超市）提升业绩、争取顾客、积极参与同业竞争的有效手段。

一、商品促销的认识	/36
二、促销计划的制订	/37
【范本】××商场开业促销方案	/38
三、促销活动的策划	/39
四、促销海报的制作与发放	/40
五、促销价格的调整	/41
六、促销商品的备货	/42
七、促销商品的退货	/42
八、促销效果的评估	/43
【范本】××超市促销活动评估报告	/46

第四章 供应商管理

引言：

供应商是商场（超市）商品的供应方，做好供应商管理，为商场（超市）选择

质量合格的供应商才能确保所选购的物品质量符合商场（超市）要求，从而避免采购到劣质产品，造成商场（超市）的损失。

一、供应商的开发流程	/52
相关链接：供应商信息的来源	/52
二、供应商的选择条件	/54
三、供应商的管理机制	/57
四、供应商的进场程序	/58
【范本】××超市新供应商进场审批申请书	/59
五、供应商的评价考核	/60
【范本】××超市供应商评价表	/61
六、与供应商双向沟通	/61
七、对供应商有效激励	/62
八、供应商的适时淘汰	/63
九、供应商档案的管理	/64

第五章 网上采购管理

引言：

网上采购是电子商务的一种具体形式。利用网络采购可以大大避免传统采购的不足，更有利于商场（超市）的采购与采购管理，充分体现采购在企业运行中的地位与作用，能够更好地完成采购目标任务。

一、网上采购的认知	/66
二、网上采购的模式	/68
三、网上订货的好处	/69
相关链接：超市传统进货模式面临挑战	/70
四、对网络采购员的管理	/71
五、对网络供应商的管理	/72
相关链接：合格供应商的基本标准	/73
六、网上采购供应链管理	/74
七、网上采购的运作管理	/75
八、网上交易安全管理	/77

第六章 采购业务管理

引言：

为了保证企业能采购到适销对路的商品，商场（超市）必须根据自身状况，来确定采购渠道、做好采购业务决策、进行采购洽谈、签订采购合同，加强对商品采购过程的管理，确保采购工作的圆满完成。

一、采购计划的制订	/80
二、采购业务的洽谈	/81
相关链接：采购谈判的10个技巧	/83
三、采购合同的签订与管理	/85
四、商品采购的技巧	/86
五、采购成本的控制	/88
相关链接：战略采购策略的实施措施	/88
相关链接：外包采购实施注意事项	/90

第七章 入库验收管理

引言：

入库验收管理是在仓库接货后、商品正式入库前，仓库或有关技术部门按一定程序和手续，对商品的数量和质量进行检查，以验证它是否符合订货合同的规定。同时，入库验收为货物的储存保管工作打下良好的基础。另外，验收记录是索赔、退货、换货的主要依据。

一、入库验收的原则	/93
二、生鲜类商品收货管理	/94
三、食品干货、百货类收货管理	/95
四、贵重商品的收货管理	/96
五、赠品的收货管理	/97
六、包装商品的验收管理	/98
七、收货的错误纠正与控制	/101
八、商品报损的管理	/103
九、退货的管理	/104

第八章 库存盘点管理

引言：

库存的商品保障了商场（超市）销售的顺利进行，而销售所得的资金是进行采购必不可缺的资源。通过盘点既可核对账货相符情况，又可分析库存结构，找出经营管理上存在的问题，为下一次进货提供可靠依据。

一、库存管理的认知	/108
二、库存控制与缺货之间的关系	/109
三、建立库存控制系统	/111
四、加强库存控制环节	/114
五、盘点管理的认知	/115
六、盘点前的准备工作	/117
七、盘点的实施步骤	/118
八、盘点后的管理	/119
【范本】××超市门店盘点管理办法	/120

第九章 配送作业管理

引言：

商场（超市）要在激烈竞争的市场中发展下去，一定要有高效率的物流配送作保证，以高质量的服务，快速响应顾客的需要。只有高效率的物流配送，才能保证经营中的渠道顺畅，通过有效配送达到规模效益，充分发挥商场（超市）的优势。

一、商品配送的模式	/126
二、配送作业的内容	/128
三、进货作业管理	/130
四、订单处理	/132
五、拣货作业	/132
六、补货作业	/133
七、出货作业	/134
八、配送作业	/135
九、加强配送中心的信息处理	/137
十、退货作业	/139

第十章 物流运输管理

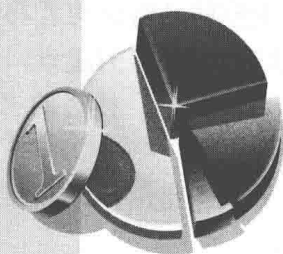
引言：

零售业的物流不仅仅是储存和运输，而是一种提供顾客需要的产品的能力，最终目的是在正确的时间把正确的货物通过正确的方式运输到正确的地点，及时、迅速、保质、保量和安全地完成运输任务。

一、物流运输的方式	/143
二、运输方式的选择	/144
相关链接：选择运输方式的依据	/146
三、运输路线的确定	/146
四、运输服务的合理化	/148
五、运输包装合理化	/149
相关链接：包装设计的要求	/150
六、配送服务合理化	/151
七、运输成本的控制	/152

导 读

拥抱“互联网+”，开启
采购新时代



从未来商业终端网点发展来看,商场(超市)等传统商业业态将长期存在,但由于其分布散、需求杂等特点,导致其采购、配送、销售比较分散,亟待大型专业化、信息化电商平台出现。在“互联网+”时代,不少传统商场(超市)正在尝试用互联网思维变革企业发展模式,加强在商业信息沟通、现金流支付、物流配送、人员服务等方面的互联共通,迅速抢抓电子商务发展机遇。

一、“互联网+”下大数据驱动的采购与运营

大数据可以让企业在海量的搜索或者消费过程中发现消费者对产品的不同热度。而在企业运营层面,和传统渠道最大的不同是,由于在互联网渠道能够采集到从设计端、生产端、销售端,再到消费端,整个过程中海量的大数据,零售企业就可以用这些数据驱动采购、经营的优化,具体如图0-1所示。

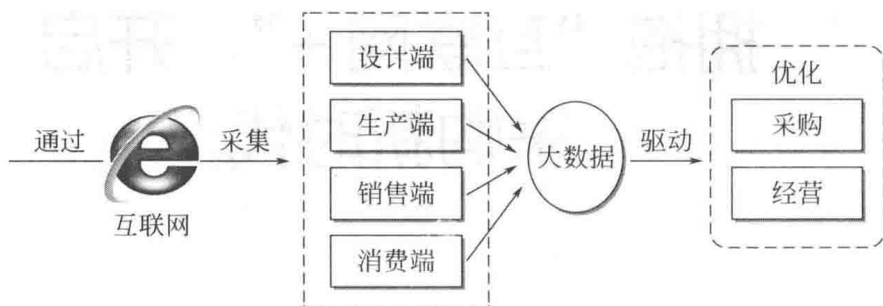


图0-1 大数据驱动采购、经营的优化

降低采购成本来实现企业利润的增加,是继改进生产工艺、减低原材料消耗和增加销售量、提高销售利润率之后企业的第三利润源,并且可能是最后一个尚未被开发的利润源。世界500强企业大多建立了全球集中采购网络系统,构建了强大供应链体系,成为驱动企业发展的重要动力。

正如打造沃尔玛全球采购网络平台的沃尔玛副总裁崔仁辅所言,沃尔玛的全球采购网络平台是一个开放的互联网系统,面向所有供应商开放,形成了高效的供应商合作关系。

二、“互联网+”下的企业采购

电子商务专家认为,实体经济和虚拟经济紧密结合起来才是“互联网+”,而电子采购就是将这两者巧妙地结合了起来。

采购是供应链的起点,采购优化不仅帮助企业降本增效,还能推动企业实现与供应商、客户、社会的“四赢”,创造更大的商业价值,这正是当下传统企业最需要的。

业内人士指出,互联网大数据技术环境下,企业商业格局被改变,电子商务

推动企业采购管理进入如图0-2所示的“互联网+采购管理”新趋势，促使企业从单纯的关注内部价值链扩展到外部互联，拥抱“互联网+”，构建供需无界的产业链级商业网络。

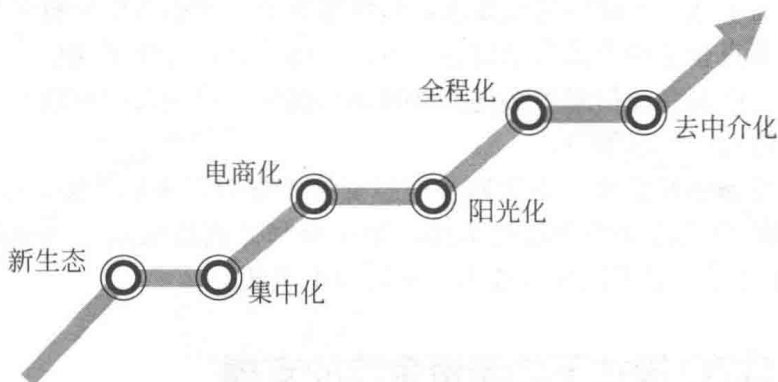


图0-2 “互联网+采购管理”的新趋势

“管控、共享、协同”是当前零售企业建设电子采购平台的三个方略，通过ERP与第三方集成互联，把企业内部采购、仓储、生产、销售等供应链环节进行“横向一体化”扩展，把供应商、企业、经销商、客户组成一条商业生态链，实现企业供应链的全过程管理，为最优成本、阳光反腐、提高效率提供有力支撑。

三、“互联网+”下供应链管理的创新

随着中国市场经济发展，消费者的需求趋于离散，市场日益小众化，只有满足消费者的差异化需求，传统零售业才能在激烈行业竞争中获得竞争优势。因此，传统零售业必须在全球范围内优化供应链创新，具体如图0-3所示。

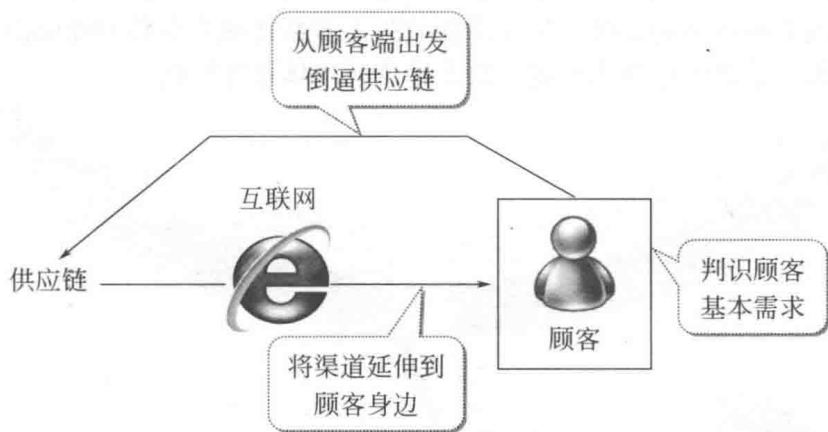


图0-3 优化供应链创新

零售商根据顾客的需求进行商品企划，在自己采购原料的基础上，委托制造商生产，最后全部买断包销。这种方式的核心是由零售商主导供应链彻底地满足

顾客需求，在实现零售企业差异化经营的同时，使零售企业能够自主地设计商品毛利率和价格，重新回归零售业的基本经营功能，这种方式必然会颠覆传统零售业的供应商体系。

另外，为了适应互联网时代要求，传统零售业必须引入供应链信息系统，使供应链上各节点企业的产品需求信息、生产安排信息、订单传递信息、交货及库存状态信息、产品在途信息等实现高度共享与集成，快速反应市场需求，最终提高整个供应链的市场竞争力。

提高信息流的精确性，有效减少信息交换不充分带来的“需求放大”效应，零售商能以最少的流动资金进行流通，把库存降低到最低水平乃至实现“零库存”，避免了许多不必要的库存成本、采购成本消耗。

四、O2O模式下物流资金流的支撑

在O2O的模式下，如果没有自身的物流渠道，第三方的服务往往难以满足巨量交易的需要，也会影响消费者的购物体验。便捷的物流体系，不仅能规避这些风险，还能有效控制成本，也因为如此，物流被看作是零售企业的核心竞争力之一。

资金流方面，主要是依托于与供应商之间的结算系统，转变为对外的互联网金融，通过信用授信等金融服务模式，盘活资金链条。依托于大数据分析，供应链融资也可以借助于系统自动审核轻松实现。

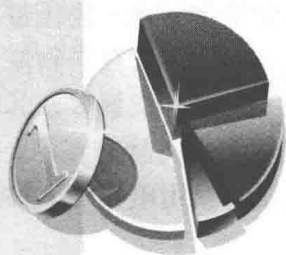
由此来看，传统零售企业向O2O模式转型是必然趋势，但都要打造自己的O2O平台不大现实，而其他企业要拥抱“互联网+”，则有赖于破除传统企业“触网”的壁垒，推出开放服务平台，即开放“零售云”，让其他零售企业可以共享信息流平台；开放物流体系，承接其他零售商的物流需要；开放线下支付平台，打通线上和线下的支付。如此才能破除大多数传统企业转型面临的缺乏价值链整合能力、缺乏信息技术基础、缺乏物流配送体系等限制。

第一章

物流规划管理

引言：

商场（超市）要想在竞争中立于不败之地并获得发展，不仅要增加企业自身的资本实力，在规模和质量上获得长足的进步，而且更要发挥物流在零售业中的促进作用，实现优化资源配置的目的，使物流成为企业的“第三利润源泉”。





一、零售业物流的认知

零售业的物流活动早已有之，与零售业相伴而生，承担着商品从生产者或批发业者到消费者的转移功能，消除生产地或批发地与消费地的空间间隔，弥补商品生产和消费的时间差，并有部分的商品简单加工。

1. 零售业物流的含义

现代零售业物流是零售商在其购、存、销业务活动中，商品从供应商经零售商向消费者移动的物理过程，包括商品输送、搬运、保管、包装、配置和陈列、简单加工以及相关的信息流动等功能要素，创造商品的时间价值、空间价值及商品的部分形质改变效果。其简单流程如图 1-1 所示。

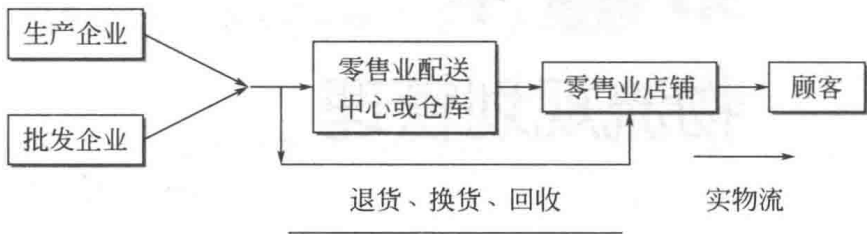


图 1-1 零售业物流的流程

2. 零售业物流的特点

零售业物流是社会物流的重要组成部分，不同于制造业物流和批发业物流，有自身的特点，具体如图 1-2 所示。

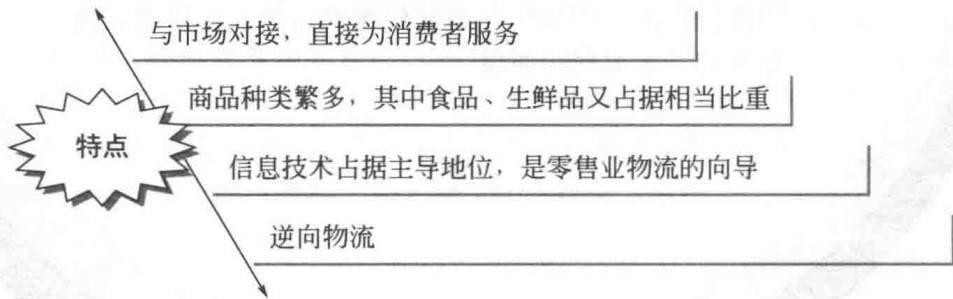


图 1-2 零售业物流的特点

(1) 与市场对接，直接为消费者服务。市场环境的变化、消费者消费行为的改变对零售业物流有重大的影响，不但表现在物流“量”的方面，还体现在诸如物流技术、物流服务等“质”的方面；零售业物流也反映着消费模式的变化、消费者新的消费需求，物流量变大是畅销品，量变小为滞销品，建议或投诉常常代表着新商品的需求及新物流方式的要求。

(2) 商品种类繁多，其中食品、生鲜品又占据相当比重。零售业物流中所含商品仅按大分类就有畜产、水产、果菜、日配加工食品、一般食品、日用杂货、日用百货、家用电器等。种类繁多的商品需要不同的操作流程、不同的盛载搬运