

Liansuo Caigou Guanli Shiwu



高职高专创新人才培养规划教材 · 连锁经营

连锁采购 管理实务

张 琼 ○ 主编
李志君 ○ 副主编



本书以工作任务分析为基础，以系统的理论知识为核心，按照工作过程的需要来设计实践性训练，融专业技能训练、综合职业能力与专业理论学习于一体，力图实现理实一体化，使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。

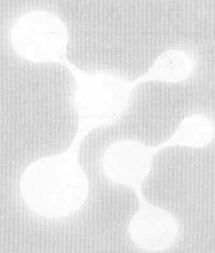
 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Liansuo Caigou Guanli Shiwu



高职高专创新人才培养规划教材 · 连锁经营

连锁采购 管理实务



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

© 张 琼 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁采购管理实务 / 张琼主编. —大连 : 东北财经大学出版社,
2010. 1

(高职高专创新人才培养规划教材·连锁经营)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 831 - 1

I. 连… II. 张… III. 连锁商店 - 采购 - 商业管理 - 高等
学校 : 技术学校 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216124 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 268 千字

印张: 13 1/4

2010 年 1 月第 1 版

2010 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 张 贺

责任校对: 毛 杰 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 831 - 1

定价: 24.00 元

总 序

20 世纪 90 年代以来,中国的零售业以突飞猛进的速度向前发展,各种零售业态、业种层出不穷,商业成为竞争最为激烈的行业之一。可以说,中国的零售业在短短 20 年中走过了西方发达国家 100 多年的历程。据统计,外资零售百强中已有半数以上进入中国内地,这对本土零售商形成了巨大的挑战。在竞争中学习,在压力中发展。入世 5 年,中国的零售业没有被压垮,反而通过不断的学习和提高,强健了体魄,获得了相当大的发展,特别是中国的连锁商业,更是获得了超常规的发展。从 2004 年到 2008 年年末,中国连锁百强企业销售额从 4 968 亿元增长到 11 999 亿元,年均增长 35.4%,超过了社会消费品零售总额的增长速度;门店总数从 30 400 个增长到 120 775 个,年均增长 74.3%;销售额占社会消费品零售总额的比重由 9.2% 提高到 11.1%。

连锁经营管理专业自 1998 年由上海商学院创立以来,伴随着中国连锁业的发展也获得了超速发展,全国目前已有 100 多所学校开设该专业,并在过去的几年中为中国连锁业的发展培养了大批优秀的人才。连锁经营管理专业实践性较强,涉及面广,与企业的关联度高,其人才培养的目标是具有深厚专业知识功底复合型人才。经过多年的建设和各高校教师的辛勤劳动,连锁经营管理专业取得了长足的发展,并取得了丰硕的成果。因此,从专业发展和建设的角度看,有必要对已有的教学成果和教学经验进行总结、归纳和提升,这既有利于该专业的健康、规范和有序发展,同时对于探索该专业的教学模式,满足专业教学发展需要,提升人才培养质量都具有重要的意义。而在这个过程中,编写一套符合当前连锁经营管理专业发展需要的高等职业教育教材已成为当务之急。

东北财经大学出版社的这套“高职高专创新人才培养规划教材·连锁经营”教材,正是在这种认识和思想指导下产生的具有创新性的教材产品。该系列教材定位准确、特色鲜明、作者队伍精干。教材的编写充分体现了众多职业教育工作者对连锁经营管理专业教育规律和特征的认识,对教学规格、层次和教学对象的准确把握,以及对发达国家职业教育的借鉴。具体来说,该系列教材具有以下一些特点:

1. 体例新颖,便于操作。

为了方便教师的教学使用,本系列教材在每章的开篇设计了“引例”,引出与本章有关的主题和问题,激起学生的学习兴趣。在每章内容之后设计了“案例精析”和“职场指南”,以加强和提高学生对于教材内容的理解,并锻炼与该部分内容相对应的职业技能,从而改变了传统的重理论、轻实践的教材模式。另外,本系列教材每章除设有“本章小结”、“主要概念”、“基础训练”等栏目以方便学生复习之外,还设计了“实践训练”栏目。该“实践训练”栏目以具体的实训任务为导向,通过不同的情境设计,引导和帮助学生演练工作内容,锻炼和提高其实际操

作能力和综合职业能力。在此基础上,教材还编写了“实训提示”和“实训效果评价表”,作为网络教学资源方便教师把握操作标准。

2. 联系实际,突出特色。

高等职业教育,应该突出人才培养规格的专业技能型和岗位指向性。锻炼和提升学生的实际操作能力和综合职业能力,最关键的环节莫过于实践教学,强调实践环节已成为连锁经营管理专业办学和教学的重中之重。作为高等职业教育连锁经营管理专业的教材,具有相当的可操作性,是责无旁贷的。本系列教材在吸收了其他相关教材宝贵经验的基础上,注重专业教学实际,特别突出了可操作性和实务性。首先,在教材的品种设计上,这套教材包括了《连锁门店营运与管理实务》、《连锁采购管理实务》、《连锁配送实务》、《特许经营实务》、《连锁企业会计核算》等实务性极强的品种;其次,教材中选用的案例和编写的实践训练,均是作者在结合多年教学经验的基础上,对照企业的实际发展变化,反复筛选修改而成的,特别是实践训练部分,紧紧抓住本专业所需职业技能和能力的内涵特征,求真务实,求大同存小异,使其具有普遍操作性。在实际使用中,各院校可根据自身的教学特点和课时安排灵活取舍。

3. 把握深入,分析透彻。

教材作为教育实施的重要载体,是学生获得专业知识和技能的重要途径。教材在积累前人成果的基础上,还应具有前瞻性和创新性。特别是作为连锁经营管理专业的教材,在体现行业发展变化的基础上,更应该与时俱进,将最新的动态和趋势融入教材内容中。本系列教材通过把握连锁企业的最新发展动态和趋势,从中抽出相对固定的规律和要素,对其总结、概括和提升,从而使教材不再是简单的表面解释和规律的简单总结,而是伴有深入透彻的剖析,因此,具有一定的前瞻性和创新性。

这套“高职高专创新人才培养规划教材·连锁经营”系列教材作为一项阶段性成果,希望在推动各院校该专业建设与改革方面能发挥一定的作用。同时,教材中不可避免地存在一定的局限性,恳请广大专家、教师和读者提出宝贵的意见,不吝赐教,以便通过修订,使之不断完善。

曹 静
2009年8月

前 言

采购管理是现代连锁企业管理的重要组成部分，在整个连锁企业的正常运转中起着举足轻重的作用，采购管理技术水平的高低直接反映了企业是否具有核心竞争力。科学的采购管理可以大大降低企业的经营成本，给企业带来很大的经济效益和利润空间。

本教材将连锁企业的采购特点及现代采购理论和具体实践融合在一起，强调连锁采购的新技术、新方法、新经验、新案例，使教材内容更先进、科学；同时着眼于连锁采购技术的现实应用，具有可操作性。教材既包含了编者多年来对连锁采购教学的感悟和经验，也包含了对连锁采购发展的关注和把握。

本教材紧紧围绕高职高专人才的培养目标，坚持创新、改革的精神，体现新的课程体系、新的教学内容。本书共分7章，根据连锁企业商品采购管理的典型工作任务，选取采购部门设计、采购决策、采购谈判、采购合同管理、供应商管理等主要教学模块，根据完成这些教学模块的能力要求与知识要求编写，并合理运用相关资料。

本教材适合于高等职业教育财经类专业相关课程的教学，也可作为各种大专学历经济类专业进修班的教学用书，还可以供从事连锁经营管理工作的人员参考。

本书由浙江商业职业技术学院副教授张琼任主编，李志君任副主编，具体分工如下：张琼负责大纲拟定、体例设计和第1章的编写，李志君负责第2、3、5章的编写，刘潇潇负责第4、6、7章的编写。全书由张琼副教授总纂定稿，郑光财教授主审。

本教材在编写过程中参考和借鉴了专家和同仁的一些著作和论文，在此特别致谢。由于编者水平所限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者不吝赐教，以便于修订，使之日臻完善。

编 者
2009年9月

目 录

第 1 章

连锁采购管理概述 / 1

学习目标 / 1

引例 / 1

1.1 连锁采购管理的概念 / 1

1.2 连锁采购管理的职能 / 7

1.3 连锁采购管理的意义 / 12

1.4 连锁采购管理的内容 / 13

 本章小结 / 20

 主要概念 / 20

 基础训练 / 20

 实践训练 1 / 21

 实践训练 2 / 22

第 2 章

连锁企业采购部门设计与人员管理 / 23

学习目标 / 23

引例 / 23

2.1 连锁企业采购部门设计 / 24

2.2 连锁企业采购制度 / 29

2.3 连锁企业采购流程 / 33

2.4 连锁企业采购人员管理 / 40

 本章小结 / 51

 主要概念 / 52

 基础训练 / 52

 实践训练 1 / 52

 实践训练 2 / 53

第 3 章

连锁企业商品采购决策 / 55

学习目标 / 55

引例 / 55

3.1 连锁企业商品采购品类决策 / 57

3.2 连锁企业商品采购单品品项与价格决策 / 62

3.3 连锁企业商品采购质量决策 / 70

3.4 连锁企业商品采购数量的确定 / 78

 本章小结 / 83

 主要概念 / 83

 基础训练 / 83

 实践训练 1 / 84

 实践训练 2 / 85

第 4 章

连锁企业商品采购谈判与合同管理 / 87

学习目标 / 87

引例 / 87

4.1 谈判资料的搜集和整理 / 88

4.2 商品采购谈判技巧 / 89

4.3 商品采购合同管理 / 96

 本章小结 / 109

 主要概念 / 109

 基础训练 / 109

 实践训练 1 / 111

 实践训练 2 / 112

第 5 章

连锁企业供应商管理 / 113

学习目标 / 113

引例 / 113

5.1 供应商管理概述 / 115

5.2 供应商调查 / 117

5.3 供应商开发 / 120

5.4 供应商选择 / 124

5.5 供应商量化考评 / 131

5.6 供应商关系管理 / 136

 本章小结 / 144 主要概念 / 144 基础训练 / 145 实践训练 1 / 145 实践训练 2 / 146**第 6 章****连锁企业商品采购绩效考核 / 148**

学习目标 / 148

引例 / 148

6.1 采购绩效考核指标体系 / 149

6.2 采购绩效考核方式 / 153

6.3 采购绩效的改进方法和技巧 / 155

6.4 采购回扣的产生与杜绝措施 / 161

 本章小结 / 167 主要概念 / 168 基础训练 / 168 实践训练 1 / 170 实践训练 2 / 171**第 7 章****连锁企业商品采购新趋势 / 173**

学习目标 / 173

引例 / 173

7.1 供应链管理中的 JIT 采购 / 173

7.2 全球采购 / 176

7.3 中小连锁企业的联合采购 / 182

7.4 电子商务采购 / 187

 本章小结 / 195 主要概念 / 195 基础训练 / 195 实践训练 1 / 197

 实践训练 2 / 198

综合实训 / 200

【实训项目】 / 200

【实训情境设计】 / 200

【实训任务】 / 200

【实训提示】 / 201

【实训效果评价表】 / 201

参考文献 / 202



第 1 章

连锁采购管理概述

学习目标

通过本章的学习，要求学生明确连锁采购管理的意义，熟悉连锁采购管理的主要内容，掌握连锁企业采购的主要特征，了解连锁企业常见的采购类型、优缺点以及使用条件。

引例

2008 年 12 月 1 日至 4 日，中国超市联合采购交易联席会议组团赴深圳、东莞、广州与出口厂商和内贸厂商对接，并进行了现场的联合采购，共采购了 T 恤 300 万件、毛衣 75 万件、其他服装 16 万件，与一家服装品牌商签订了 6 个省的一级代理协议、对一家玩具厂商下了 10 万个毛绒玩具的订单，联合采购团共与 9 个行业协会进行了交流、考察了 2 家批发市场、与 42 家厂商进行了业务洽谈，取得了相当大的成果。此次联合采购行动是在中国经济面临困难的大背景下，其意义将是深远的。

中国超市联合采购交易联席会议是国内连锁超市公司之间的一个民间组织，目前共有 72 家会员企业，包括购物中心、百货商店、大卖场、超市、便利店等 4 700 多家店铺，分布在全国 26 个省 67 个城市，2008 年完成销售额约 3 000 亿元。中国超市联合采购交易联席会议建立“购联网”（www.goulian.com.cn），为生产商与零售商之间建立了快捷与便利的信息沟通平台，盘活商品库存，加快商品流通。目前购联网已成功地成为农产品联合采购与交易的 B2B 电子商务平台，通过网络平台进行联合采购交易，从订单到付款的业务流程都可在网上进行。

资料来源 <http://www.flyhorses.com/WayNews/2008-12-08/14330.htm>.

1.1 连锁采购管理的概念

采购管理是现代连锁企业管理的重要组成部分，在整个连锁企业的运转中起着举足轻重的作用。科学的采购管理可以大大降低企业的经营成本，给企业带来很大的经济效益和利润空间。

1.1.1 采购管理的含义

1) 采购管理与采购的区别

为了深入理解采购管理的含义，我们有必要明白采购管理与采购的联系和

区别。

所谓连锁采购管理,就是指为保障连锁企业物资供应而对整个连锁企业采购活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,是管理活动,其面向整个连锁企业,不但面向连锁企业全体采购员,而且也面向连锁企业的其他人员。进行有关采购的协调配合工作,一般由企业的采购科(部、处)长或供应科(部、处)长或企业副总理来承担。其使命就是要保证整个连锁企业的物资供应。

采购是指在一定的时间、地点条件下,通过商品交易手段,实现从多个备选对象中选择购买能够满足自身需求的物品的企业活动过程。连锁企业采购,是指连锁企业根据连锁经营需求提出采购计划、审核计划,有目的地选择供应商,并经过商务谈判,确定商品价格、交货方式及相关条件,最终签订合同并按合同要求收货付款的过程。相对来说,采购只是指具体的采购业务活动,是作业活动,一般由采购人员承担,只涉及采购人员个人,其使命就是完成采购科长布置的具体采购任务。

可见,采购管理和采购不完全是一回事。但是,采购本身,也有具体的管理工作,属于采购管理。采购管理本身,可以直接管到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。因此,采购管理与采购又是有联系的。虽然个人采购、一般家庭采购当中也有管理工作,但那是非常简单的采购管理工作,人们习惯上不把它看成是一种管理工作,因此在日常生活中没有采购管理的概念。而连锁经营企业,由于采购量大、品种多、牵涉范围广、事情复杂,管理工作必不可少,所以都毫无例外地设有采购管理组织机构,而且企业越大,采购管理工作就越重要。

2) 连锁企业采购的主要特征

(1) 实行统一采购制度。

对于连锁经营企业来说,其真正的核心竞争力在于实行统一采购制度。只有实施了统一采购,才能真正做到统一陈列、统一配送、统一促销策划、统一核算,才能真正发挥连锁经营的规模经济优势。

在连锁经营中,商品采购权主要集中在总部,由总部设立专门的采购部门或配送中心,承担采购任务,各门店一般不承担采购职能。统一采购是连锁经营的基本特征,是连锁企业实现规模化经营的关键环节。与传统商业分散采购相比,统一采购有利于降低采购成本,规范采购行为和稳定商品质量。

(2) 购销业务统分结合。

虽然连锁企业实行统一采购和购销分离的经营体系,但总部采购人员的职责绝不仅仅是将商品采购进来,他们还要对商品的销售负责,统一规划促销活动。这就促使采购人员在决定商品采购前应及时掌握销售动态,真正做到“以销定购”,同时门店也可在总部授权下对少数具有特殊配送要求的商品进行采购和加工,如生鲜商品中的叶菜、鲜活水产和各类熟食品等。

(3) 采购计划性强。

连锁企业采购计划的制订,建立在对市场状况和供应商情况进行深入调查研究

的基础上,充分体现了消费的需求和商品的供应趋势。因此,连锁企业的商品采购必须制订周密的计划,并按严格的程序执行,以此体现连锁企业的经营方向和经营方针。

(4) 采购批量大。

连锁企业由于拥有庞大的销售网络体系,占据众多的零售终端渠道,实现巨额的销售业绩,因此,与其他形式的企业相比较,其商品采购批量特别大。这就使连锁企业在与供应商进行采购谈判时处于相对的优势地位。连锁企业有条件在互惠互利的基础上,要求进入连锁销售网络的供应商以较低的价格提供商品,从而降低成本,提高利润。

3) 连锁企业常见的采购类型

根据我国连锁经营管理的基本状况,目前,我国连锁企业常见的采购类型主要有以下4种。

(1) 代销采购。

代销采购是指连锁企业先将供应商的商品采购到各门店销售,然后按采购合同约定的结算时间和结算方法,与供应商进行货款结算的一种采购方式。代销采购具体有两种形式。

A. 定期结算。定期结算,即双方在约定时间期限内(一般是3个月以内),根据所采购商品的销售情况付款给供应商。连锁企业实际销售多少,便给供应商结算多少,已在连锁企业但还没销售的商品暂不结算,待下次结算时再根据销售情况结算。

B. 批次结算,也称翻单结算,即连锁企业与供应商约定,供应商送来第一批商品,连锁企业先暂不付款,在连锁企业要求进下一批货时再将上次所欠货款全部付清。结算的利润分成由双方事先在合同中约定,没有固定模式。这种采购方法的最大优势是减少了连锁企业的资金占用和经营风险,但却大量占用了供应商的流动资金,连锁企业的利润空间较小,在结算不及时的情况下,还容易引起经济纠纷。

(2) 买断采购。

买断采购是指连锁企业收到供货商的商品时,经检验后符合合同所规定的标准,便立即付清全部货款的采购方式。这是一种购销关系比较规范的采购方法,现代市场经济中常采用。这种方法增加了连锁企业的资金占用和经营风险,但能以较低的价格采购商品,利润空间也较大。

@ 相关链接 1—1

手机零售业采购的新策略

中国连锁经营协会相关人士表示,未来几年,将是手机零售行业加速洗牌的时期,不少没有实力和规模的企业将会被淘汰,而一些实力较强的企业将会通过规模采购、买断、包销等手段不断取得与上游企业的谈判话语权,买断、包销等手段能

够保证企业的产品差异化,避免市场过度分散,从而获得比较丰厚的利润。

中域电讯早在2003年就开始尝试包销手机的做法,陆续与MOTO、波导、夏新、联想、天语等十几个厂家签订了合作协议,数量从几万部到几十万部不等。

中域电讯营销中心总经理郭秀宏表示,后终端时代,中域将会采取更加灵活的方式,通过买断、包销,甚至是定制的方式来保证企业的利润,加大采购的比例,包销、买断的产品将会由25%提高到35%,甚至会更大。

郭秀宏表示,为进一步推动门店的销售,中域电讯与厂家达成了50万部的买断、包销手机协议。目前,这50万部手机已经陆续投放到全国市场。

资料来源 <http://www.c114.net/news/51/a231447.html>

(3) 订单采购。

订单采购是指连锁企业根据市场情况和销售经验,在商品的规格品种、花色质量和数量时间等方面明确向供应商提出要求,并按单订货的方法。结算可分两种方式进行:一是连锁企业先付一定比例的定金,货到后再付清余款;二是等货到后一次性付清全部货款。例如国美电器脱离中间商,与长虹、TCL、康佳、厦华、海信、东芝、索尼、松下、LG、飞利浦、夏普、三洋等众多厂家直接接触,开出亿元采购订单。

(4) 招标采购。

招标采购是指大型或特大型连锁企业定期向全社会公布本企业的商品采购计划和要求,各供应商自愿投标竞争,连锁企业经过一定程序选定供应商后,再签订合同,按合同供货的方法。采用此方法能使连锁企业在较大范围内选择最佳供应商,以采购到质优价廉的商品来满足市场需求。但要求连锁企业具有较大的规模和较高的市场信誉,国内外大型的连锁企业常采用此方法。

1.1.2 连锁采购管理的目标

增强企业竞争力是企业经营活动的主要目标之一,也是实施采购管理的一项重要目标。只有不断增强企业竞争力,在激烈的市场竞争中企业才能生存和发展,才能确保企业基业长青。我们可以将连锁采购管理的目标归纳为以下5个方面。

1) 为连锁企业提供所需的商品和服务

这是连锁采购管理最基本的目标。最初,采购部门就是为此目标而设的。提供不间断的商品和服务,以便使整个组织正常运转,这是采购部门的第一要务。商品缺货时,因支出的固定成本一定,而运营成本的增加以及无法实现营业额的最大化,将对企业造成极大的损失。

2) 争取最低成本

当质量、发送和服务方面还应得到满足时,采购部门应该全力以赴以最低的价格获得所需的商品和服务。

采购成本的高低是衡量采购管理绩效的一项重要指标。采购成本具体包括直接

采购成本和间接采购成本。直接采购成本是指物资或服务的采购价格,也就是采购商与供应商最终达成的交易价格。对直接采购成本的控制主要通过优化供应商、采购市场本土化(或本地化)、数量优势谈判、提高采购工作效率、与供应商共同实施价值工程等途径来实现。间接采购成本是指采购过程中发生的相关费用,例如运输费、汇率变动费用、仓储费用。控制间接采购成本主要是通过增加送货频率、压缩供货周期、减少库存、实施来料免检、包装物回收利用、及时结算等途径来实现。

① 相关链接 1—2

家乐福的低成本采购策略

对于家乐福而言,如何在保证商品具有一定质量水准的前提下尽可能地控制价格,成为最重大的问题之一。大型连锁超市快速发展的基础就是向消费者让利,也就是控制价格。而它所“让”的这部分“利”从哪里来?首先最重要的就是控制供应价格,压缩供应商的利润空间;另外一个很重要的东西就是控制物流成本。据估计,家乐福的平均物流成本已经占到了经营成本的15%以上,而个别对于商品的某些特性要求很高的品种(比如生鲜产品)的物流成本可能已经高达50%以上。这部分还有非常大的压缩空间,但是在现有的分区采购、分区物流情况下,很难说还有多大的潜力。

资料来源 编者根据相关资料整理所得。

3) 协调供应商关系,确保适时适量的供应

采购管理要建立起连锁企业与供应商之间的良好关系,建立并且管好供应链,保证企业的商品来源,为经营活动的正常进行奠定基础。商品采购要适时适量,货物进少了就有可能产生缺货,影响到正常的生产经营活动;货物进多了会占用较多的资金,也会增加仓储和保管费用,加大企业的经营成本。如果保证商品供应不间断的主要方法是保持大量的库存,那么保持库存必然占用资金,最终导致这些资金不能再用于其他方面。保持库存的成本一般每年要占库存商品价值的20%~50%,如果采购部门可以用价值1 000万元的库存(而不是原来的2 000万元)来保证企业的正常运作,那么1 000万元库存的减少不仅意味着多1 000万元的流动资本,而且也意味着节省了200万元~500万元的存货费用。因此,要实现适时适量的采购目标,既保证供应,又使采购成本最小化,提高资金的使用效率。

4) 提高产品或服务的质量

质量是市场上唯一经久的价值标准。连锁企业应通过不断加强对供应商的管理,确保采购商品的质量。要达到这一目标,连锁企业就要建立严格和规范的质量管理制度,制定衡量质量的标准,通过贯彻全员质量管理的团队精神来确保质量管理制度的落实与执行。同时,还应将质量管理的经营理念延伸到供应商,使供应商

形成系统的质量计划、质量控制和质量改进的经营体系,为企业产品从源头上提供可靠的质量保证。

5) 促进产品开发

在采购过程中,连锁企业应该充分发挥自己接触市场、了解市场的优势,鼓励供应商积极参与到本企业新产品开发的工作中来,听取和吸收他们的意见和建议,最终开发出适销对路的新产品,为企业赢得竞争优势。常见的策略有:

(1) 联合开发策略。

联合开发策略就是超市与实力强劲的大生产商联合开发自有品牌商品,共同分担开发费用,共担风险,共享利润。商品不但冠以超市自有品牌,还冠以在市场上为公众所熟知的生产商品品牌,形成鲜明的双品牌现象。这种模式的优势在于可以充分利用实力强大的生产商的声誉及其在市场上的知名度,为消费者提供双重质量保证,降低消费者的购物风险,有利于提高超市自有品牌的知名度和市场份额。

(2) 战略联盟策略。

战略联盟策略是指超市与实力较弱的中小生产商结成联盟,超市根据市场需求,提出产品的生产标准,委托中小生产商加工生产,待验收合格后在产品上冠以超市自有品牌进行销售的一种策略。这种模式的优势在于超市可充分利用自己的销售能力控制较为弱小的中小生产商,在生产上不必分散过多的精力和资金,专注于自有品牌的开发。

(3) 自主开发策略。

自主开发策略是商业企业进军生产领域的一种品牌开发模式。超市充分利用盈余的资本投资设厂,自主设计开发和生产产品,然后在自己的产品上加注自有品牌并置于自己的超市内进行销售,是一种典型的“前店后厂”模式。这种模式的优势在于超市将从产到销的整个价值链整合在一起,有利于对其中的各个环节进行有效控制。

例如,目前许多超级市场开展绿色蔬菜销售专柜,积极倡导绿色品牌产品,投入大量的资金与生产商一起开发和经营绿色食品,如无化学污染的蔬菜、水果,无病害的肉类,无菌处理的鸡蛋等,满足了因人们生活水平提高而对食品的高品质要求,并引导新的消费模式。据有关部门对北京、上海两大城市的调查:绿色食品在我国所具有的市场潜力是巨大的,有80%左右的消费者希望购买到绿色食品,国外专家预测绿色食品类产品销售额在今后的10年间将从现在的110亿美元增至1000亿美元。有的国家绿色食品类市场消费量年增长率达到9%~10%,甚至50%。

案例1-1

美国拉笛尔蔬菜超市的前店后厂

在美国的休斯敦市,有一家世界上独一无二的蔬菜超市——拉笛尔蔬菜超市

场,其最大特色就是种植同销售融为一体。拉笛尔蔬菜超市以其丰富的品种、新鲜的产品、优良的服务和低廉的价格赢得了众多消费者的青睐和信赖,也由此先后挤垮了不少中小蔬菜市场。目前已成为休斯敦市最大的、也是最受市民们欢迎的日常蔬菜供应中心,并成为全美所有蔬菜超市的佼佼者。

拉笛尔蔬菜超市里,一排排宽大的货架上及蔬菜专用箱里整齐地摆满了近百种新鲜蔬菜,每种蔬菜都标有当日的价格牌,成捆的蔬菜都系着一个小标签,上面标明重量和价格。在超市的一角,有两大排的半成品蔬菜货架,各种蔬菜被加工成不同形状放在一个个玻璃柜里,顾客烹调起来十分方便。

设在店后的蔬菜“农场”,与超市只隔着一层玻璃,人们可以从超市清楚地看到将要购买的蔬菜是怎样生长的。“农场”近10米高的大棚被充分利用。一排排几十层高的可以自动调节升降的金属架,从地面一直到棚顶,每一层都种植有不同的蔬菜,自上而下,从生长期到成熟期。金属架的四根柱子是自来水管,每层的架子都设有喷水口,“农场”工人只要按一下遥控器按键,即可为任何一层蔬菜浇水。棚顶吊着几十盏高低不同的人造小太阳灯,能够照射到每个角落,以满足蔬菜对阳光的需求,棚内还设有温、湿度自动调节器,里面的“气候”和“季节”都由人工调控。

由于拉笛尔蔬菜超市省去了各地收购、运输和中间商等多道环节,损耗率极低,因而其售价比市价普遍低5%~7%,与同类蔬菜市场相比具有明显的质量和价格优势。

资料来源 <http://www.kesum.cn/Article/ltcyyj/lssyj/zypp/200508/3464.html>

1.2 连锁采购管理的职能

连锁企业的采购,实现了对整个企业的商品供应,已成为企业联系整个资源市场的纽带。采购管理的职责主要包括以下几个方面。

1.2.1 选择与评价供应商

这一任务包括供应商的筛选、鉴别、评价、认证、培养,以及审核、考察、评审、资料备案等具体工作。它是采购工作的起点和重点,没有对供应商的了解和管理、没有专业性地对行业进行了解,供应商的产品和服务就很难满足企业的需要。对供应商做的工作越多,采购工作就会越有效率,管理问题就会少一些。

1.2.2 保证公司在采购价格上的优势

采购部门应对市场(国际/国内)的行情有及时的了解,保证公司在采购价格上的优势,在市场状况发生明显变化时能够妥善利用供应商的资源。采取适当战略降低风险和取得竞争优势。例如沃尔玛始终保持自己的商品售价比其他商店便宜,是在压低进货价格和降低经营成本方面下工夫的结果。沃尔玛直接从生产厂家进货,想尽一切办法把价格压低到极限。公司纪律严明,监督有力,禁止供应商送礼或请采购员吃饭,以免采购员损公肥私。沃尔玛取得成功的关键在于商品物美价