

经营之战 赢在采购

12 关键岗位成就百强企业



畅销采购 一本通

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



漫画+分析+方案

高效采购40招

用 1 万元买 5 万元的商品

互赢 共生供应商管理

畅销从采购开始

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



12 关键岗位成就百强企业

畅销采购一本通

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒	编著
韩买红	刘 森	闫 霞	
胡 烨	周 旭	贾和媛	
文 惠	安仲林	王 欣	
陆国忠	孟宪滨		

机械工业出版社

本书以连锁企业采购实战案例为背景，深入浅出地介绍了连锁采购的专业知识、采购谈判技巧、供应商管理及未来的采购趋势等内容。针对采购人员在采购过程中已经遇到的和将要遇到的问题，由逸马资深实战专家提供了专业的分析与解决方案。本书内容几乎囊括了作为一名合格的采购人员应具备的所有知识与技能，若想当个称职的、会省钱的采购，那就让本书成为您的秘密武器吧！

图书在版编目（CIP）数据

畅销采购一本通 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-36969-1

I. ①畅… II. ①逸… ②逸… III. ①企业管理：采购管理—基本知识 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 280090 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·6.125 印张·180 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-36969-1

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯马特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

随着经济全球化和贸易自由化的不断发展，商品同质化的竞争更加激烈，企业管理者越来越意识到控制成本对企业抢占市场制高点，保持竞争中的优势的重要性，而采购正是巨大的利润之源。但从连锁企业发展的趋势和潮流来看，传统的采购方式已渐渐被淘汰，分散采购模式是绝对不可取的。集中统一的商品采购是连锁业实现规模化经营的前提和关键，只有实行统一采购，才能真正做到统一陈列、统一配送、统一销售、统一核算，才能真正发挥连锁经营的优势，扩大连锁企业的市场占有率，而先进的采购模式正是连锁企业实施规模化经营的基本保证。

本书共分 4 部分，第 1 部分深入浅出地介绍了连锁采购的专业知识，以与众不同的视角再现了采购人员在采购过程中已经遇到的和将要遇到的问题，并由逸马资深实战专家提供了专业的分析与解决方案；第 2、3 部分着重对供应商管理和采购谈判两个采购过程中的重要环节作了客观的剖析，并配有实用、经典的超强对策；第四部分概括介绍了目前新兴的采购方法与模式，有的采购模式现已在市场中运用，有的仅仅是概念雏形，其在本书的提出，旨在为读者展示一个采购的新思路、新未来！

本书得以顺利出版，归功于全程执行顾问黄霞老师的大力支持，周海彦老师的细致指导，在此一并表示感谢。由于时间仓促和编者水平有限，本书难免有不足之处，敬请广大读者批评指正。

逸马顾问



目 录

Contents

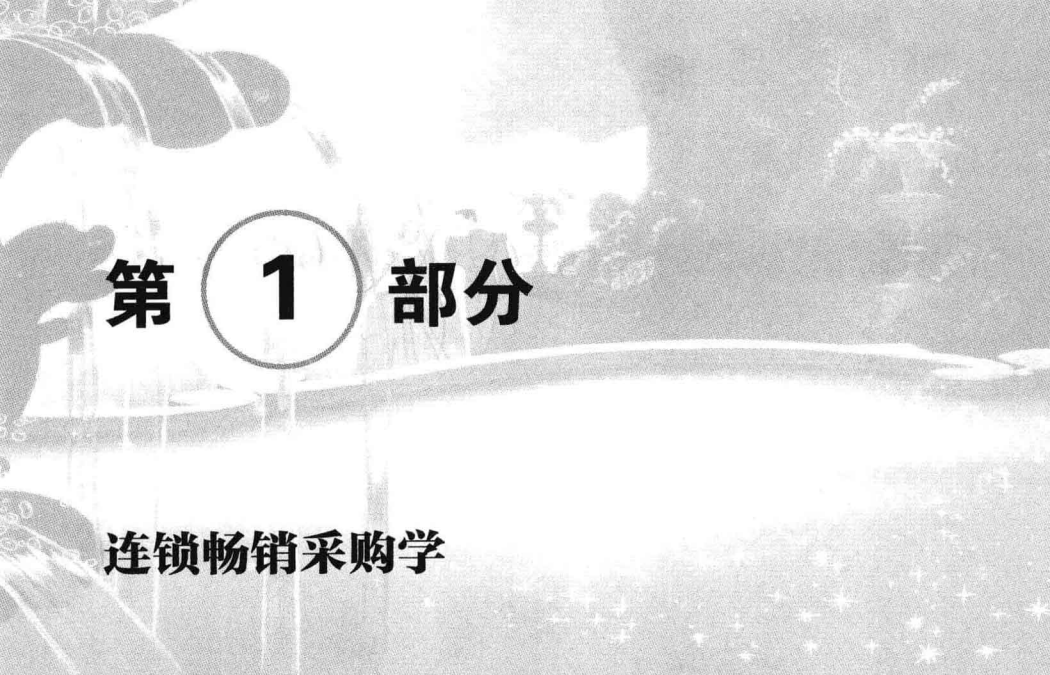
总序

前言

第 1 部分 连锁畅销采购学	1
不选贵的只选对的——采购价格如何定?	2
连锁企业商品结构配置策略	6
商品优选法让顾客大满足	10
主力商品的力量	15
商品适销才能对路	20
“五适”采购法，用实际行动做到	24
采购也有风险	29
联合采购打好价格战	34
采购也赚钱——成本效益原则	38
降低企业成本，创造第四利润源	43
如何用一万元买到五万元的商品?	48
科学补货提升业绩	51
采购验收，综合把关	54

退货有学问	58
商品也需“优胜劣汰”	62
不当冤大头——付款业务流程控制	67
念好“紧箍咒”——采购绩效考核	72
在变化中成长——采购绩效改进方法	79
高效采购作业流程设计	83
第2部分 供应商管理	87
大浪淘金——选合适的供应商	88
采购供应非信息对称博弈	93
供应商交货不准怎么办?	96
供应商开发有步骤	99
招标采购有绝招	105
供应商分类管理法	110
审核——掂掂供应商的分量	114
激励——给供应商打打鸡血	118
第3部分 连锁采购谈判	125
谈判前先准备	126
选择适合的谈判方式	130
当谈判陷入僵局时怎么办?	137
采购谈判规划技巧	141
采购谈判超强兵法	146
采购杀价有妙招	153

第 4 部分 未来趋势	157
零库存的神话——准时化采购	158
协作生产 (OEM) 采购战略	163
寻找适合的 OEM 供应商	167
OEM 和 ODM 采购是一种趋势	170
自有品牌是企业发展法宝	174
打造协同共赢的供应商关系	178
买手大时代来临	182
附录 逸马顾问与双轨服务	186



第 1 部分

连锁畅销采购学

做采购的朋友会觉得奇怪，采购还要学？只要会砍价，做采购有什么难？在传统的采购观念中，采购员一直被简单地认为是执行指令的业务人员，但在现代化的企业中，尤其在连锁企业中，采购逐渐成为对整个企业运营具有决定性作用的重要职能。采购部门也不再只是一种单纯的行政性、支持性供应中心，而是企业真正的利润中心之一。

在全球经济一体化的大环境中，作为连锁企业采购管理部门该如何应对新形势下的采购管理，从而制定适合企业本身的采购策略？而作为执行采购的采购员，又该如何配合采购管理部门做好采购工作？本章为你一一解答。



不选贵的只选对的——采购价格如何定？



场景再现

秋天还未走远，就已感觉到了冬天的丝丝寒意。专家预测说今天冬季可能是历史上最冷的冬天。张强是一家连锁超市的采购经理，从中立刻察觉到了巨大的商机。他决定引入保暖性能好的鸭绒被。他调用了3个采购员，花了点时间作了个详细的市场调查，了解到一床成品鸭绒被成本价约为100元。张强心里有数后立刻约了几家供应商谈进货，没想到供应商的报价五花八门，高的报价为200元，中间报价为130元，低的居然只要80元，比成本价都低！张强迟疑了，商品款式都差不多，那么是否可以选低于成本价的呢？

场景解读

商品报价差别如此之大的原因在于影响采购价格的因素有很多。有正常因素，也有非正常因素。正常影响采购价格的因素主要包括供应商的成本、商品的规格与品质、采购商品的供需关系、生产季节与采购时机、采购数量、交货条件和付款条件等。非正常因素主要包括商家恶性竞争、商品质量低下，以及急于脱手走私品、赃物等。采购价格一般在供应商成本之上，供应商的成本是采购价格的底线。报价低于成本价，可能是供应商想打开市场建立渠道。因为不赚钱，供应商提供的后续商品的交付期、质量与服务可能会打折扣，无法保证。一些采购人员认为，采购价格的高低全凭双方谈判的结果，可以随心所欲地确定，这种想法是完全错误的。尽管经过谈判供应商大幅降价的情况时常出现，但这只是说明供应商报价中的水分太多，而不等于谈判者可以随心所欲决定商品的价格，最后确定的价格都会在供应商成本之上的。低于成本价的采购价格最好不选。

3

采购商品价格越低，其规格和品质也越差；采购商品的规格越复杂、品质越高，则采购价格就越高。如果采购商品的品质一般或质量低下，则采购价格就较低。有时供应商会主动降价，以求赶快脱手，甚至会贿赂采购人员。采购人员应首先要确保采购的商品能满足本企业的需要，质量能满足产品的设计要求，千万不要只追求价格最低而忽略了质量。



专家建议

商品价格是决定商品是否畅销的一个至关重要的因素，而售价制定的基础又是采购价格，所以能否以一个有竞争力的适当价格把商品采购回来，是衡量采购工作成败的一个关键。

那么怎么才能获得一个有竞争力的采购价格呢？

首先要搞好市场访价工作。案例中张强的前期工作比较到位，在进行价格谈判前已经掌握商品的成本价，这就占据了谈判的最有利位

置。但同时，张强也要及时了解当地主要竞争对手的销售价格。如果竞争者有经营这种商品，张强则可以了解其同类商品的价格，再根据本企业价格策略，倒推预期进货成本（进价+运费）。如果通过谈判无法将价格降至预期价格以下，则对该供应商实行一票否决。此外，连锁企业在与供应商进行价格谈判时，要善于运用各种价格方式，除了要尽量争取最低的价格外，还要从企业实际出发，寻找最佳的构成结构。

其次，采购价格要综合考虑采购成本。虽然采购价格是采购管理中最重要的因素，是影响采购成本的最重要的因素，应予以重视，但也不能因此过分重视，而忽略其他采购因素。连锁企业的采购人员必须清楚，影响采购成本的因素不只是价格，若不考虑其他因素而仅仅要求采购价格最低，可能商品品质会较差，交货期限会延误，配合会不太理想。一般采购的基本要求是品质第一，服务第二，价格列为最后。采购价格以能达到适当价格为最高要求。因此，在决定采购的各项原则中，价格应被看成是最后一项考虑因素。也就是说，如不能确保适当的品质、数量与可靠持续的供应，价格高低也就无意义可言。即使一次杀价获得很大便宜，下次交易时供应商也未必会再次轻易上当。而且低价交易中往往会发生以次充好的现象，产品品质若不能符合需要，那么即使供应商服务优良、价格低廉，也没有任何意义。所以说，采购价多么低廉，并不是采购人员自豪的本钱。在采购作业阶段，连锁企业采购人员应当注意，要对所需采购物资在适当的品质、数量、交货时间及其他有关条件下，付出合适的价格。因此，决定适当采购价格的目标，主要在于确保所购物资的成本，以期能树立企业有力的竞争地位，并在维持买卖双方利益的前提下，使原料供应持续不断，这是采购人员的主要责任。

最后，定价也要考虑折扣与优惠。现代商品价格体系与传统的商品定价法有很大的不同，传统的交易不管时间、地点、数量以及其他交易方式是否不同，只要是与某一固定的对象交易，其价格就是固定不变的。而现代商品价格的概念内涵要丰富得多，除了有不变的基准价格外，往往还有一部分是会变动的。这个变动部分是由折扣、补

助、付款方式、运输方式等的不同因素构成的。如杯子，定价每个 3 元，订购数量超过 200 个时每个优惠 10%，如果提前以现金付款再优惠 5%。3 元是基准价，10%和 5%分别是折扣中的数量折扣和现金折扣。所以采购议价时也要考虑付款方式和运输方式。

逸马点睛

价格不是采购的决定性因素。采购首先应该考虑的是商品是否适销对路，分析目标市场的个性需求，再根据需要来确定产品所需的其它条件，如质量、价格等。最后确定交货期等服务性条款。采购必须要确保开发的这款产品能够畅销。这才是“只选对的不选贵的”的要义。

连锁企业商品结构配置策略

场景再现

为了提高资金利用率，节省采购成本，某家连锁商店正在进行商品结构战略大调整，将原来总部采购目录单上的商品进行筛选，保留主力商品和利润高的商品，剔除掉不赚钱的商品。但没想到商品经过调整后，生意一落千丈，主要是因为品种不全流失掉一些常客。总部立刻采取措施，进行促销，先恢复原来利润不高但受欢迎的商品，同时任命采购经理赵燕带头进行消费者摸底大调查，对商品重新进行结构配置。

赵燕所在的连锁商店采用的是一种广而深的商品结构，就是比较全面而广泛地备齐各种商品的类别和品种，这种商品结构采购成本较高。如何调整优化商品的结构，既能节省采购成本，又能让顾客满意呢？

场景解读

赵燕所在的连锁商店采用的是广而深的商品结构，周边人群以及顾客已经形成了一站式购物的消费习惯，在商品结构调整之后，消费者发现想要的商品没有时就会另寻别家。在顾客几次都没买到想要的商品之后，对超市品类齐全的印象就会大打折扣，顾客就会逐渐流失，所以商品结构的调整是非常重要的。

在进行调整前，我们先要了解什么是商品结构。商品结构实际上就是由不同商品种类而形成的商品广度与不同花色品种而形成的商品深度的综合。所谓商品的广度是指经营的商品系列的数量，即具有相似的物理性质、相同用途的商品种类的数量，如化妆品类、食品类、

服装类、家电类等。所谓商品的深度是指商品品种的数量,即同一类商品中,不同质量、不同尺寸、不同花色品种的数量。保持合理的商品结构,对商店的发展有着重要的作用。

赵燕所在的连锁商店选择经营的商品种类多,而且每类商品经营的品种也多,商品结构广而深。这种商品结构一般为较大型的综合性商场所采用。因为大型的综合商场的目标市场是多元化的,常需要向消费者提供一揽子购物,因而必须备齐广泛的商品类别和品种。

这种广而深的商品结构优点是目标市场广阔,商品种类繁多,商圈范围大,选择性强,能吸引较远的顾客专程前来购买,顾客流量大,基本上满足顾客进店一次购齐一切的愿望,能培养顾客对商店的忠诚度,易于稳定老顾客。但其缺点是:

1) 采购的商品需要占用大量资金,而且很多商品周转率较低,导致资金利用率较低。

2) 这种商品结构广泛而分散,试图无所不包,但也因主力商品过多而无法突出特色,容易形成企业形象一般化。

3) 企业必须耗费大量的人力在商品采购上,由于商品比较容易老化,企业也不得不花大量精力在商品的开发研究上,这会给企业造成较大压力。



专家建议

商品广度和深度的不同组合,形成了商店商品结构的不同配置策略,这些策略各有利弊。除了之前提到的广而深的商品结构(也就是赵燕所在的连锁商店采用的商品结构)之外,还有3种配置策略,企业可根据自身的情况进行调整。

1. 广而浅的商品结构

这种策略是指商店选择经营的商品种类多,但每一种类商品的品种较少。在这种策略中,商店提供广泛的商品种类供消费者选择,但对每类商品的品种、规格、式样等给予限制。这种策略通常为廉价商店、杂货店、折扣店等零售企业所采用。

这种策略的优点是：目标市场比较广泛，经营面较广，能形成较大商圈，既便于顾客购齐基本所需的商品，也便于商品管理，可控制资金占用。

这种策略的缺点是：由于这种结构模式花色品种相对较少，满足需要能力差，因而顾客的选择有限，很容易使顾客产生失望情绪，所以不易稳定长期客源，易形成较差的企业形象。在这样一个多样化、个性化趋势不断加强的今天，商店如果不注重商品特色，即便加强促销活动，也很难保证企业经营的持续发展。

2. 窄而深的商品结构

这种策略是指商店选择经营较少的商品种类，而每一类商品的品种很丰富。这种策略体现了商店专业化经营的宗旨，主要为专业商店、专卖店所采用。一些专业商店通过提供精心选择的一两种商品种类，配以大量的商品品种，来吸引相应偏好的消费群。目前国内一些大型百货商店和超级市场也开始注重引入这种策略。如广州新大新、广州百货大厦，近几年来不断减少商品种类，五金、布料等商品最早消失，随之家具、杂货比例也逐渐缩小，主要以服饰、皮革、电器、美容品、食品为主力商品种类。

这种策略的优点是：专业商品的种类充分，品种齐全，能满足顾客较强的选购愿望，不会因品种不齐全而失去顾客；稳定顾客，增加重复购买的可能性；形成商店经营特色，突出商店形象；便于商店专业化管理。这种商店模式现在较为广大消费者欢迎。

这种策略的缺点是：商品种类有限，不利于满足消费者的多种需要，市场很有限，风险也很大。

3. 窄而浅的商品结构

这种策略是指商店选择较少的商品种类，并且每一类商品的品种也较少。这种策略主要被一些小型商店，尤其是便利店所采用，也被自动售货机和上门销售的零售商所采用。自动售货机往往只出售有限的饮料、香烟等商品，而人员上门销售的商品种类和品种也极其有限。这种策略要成功使用，有两个关键因素，即地点和时间。在消费者想得到商品的地点和时间内，采取这种策略可以成功。