



“经营有道”系列

Supermarket Management

商场超市

采购管理 108 诀窍

付玮琼 主编



化学工业出版社



“经营有道”系列

Supermarket Management

商场超市

采购管理 108 诀窍

付玮琼 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

《商场超市采购管理108诀窍》一书内容涵盖采购机制管理、网络采购管理、绿色采购管理、商品结构管理、商品定价管理、商品促销管理、供应商管理、采购价格管理、采购谈判管理、采购合同管理、商品验收管理、采购成本控制的各个方面。

《商场超市采购管理108诀窍》一书定位于实际操作，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、院校零售专业等的培训教材、培训手册，又可以作为商场超市各级人员的工作指导书，直接应用于实际工作中。

图书在版编目(CIP)数据

商场超市采购管理108诀窍/付玮琮主编. —北京:
化学工业出版社, 2017.5
(“经营有道”系列)
ISBN 978-7-122-29229-2

I. ①商… II. ①付… III. ①商场—商业管理—采购
管理②超市—商业管理—采购管理 IV. ①F717

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第043725号

责任编辑:陈 蕾 刘 丹
责任校对:边 涛

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:中煤(北京)印务有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张16 $\frac{1}{4}$ 字数290千字 2017年6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:58.00元

版权所有 违者必究

前言



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赢得前所未有的政策环境支持。我国每年高校毕业生、农村转移劳动力、城镇困难人员、退役军人数量较大，人力资源转化为人力资本的潜力巨大，但就业总量压力较大，结构性矛盾凸显。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，营造公平竞争的创业环境，使有梦想、有意愿、有能力的科技人员、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年启动并实施至今的“万村千乡市场工程”，全国很多省市通过财政“以奖代补”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。

扩大内需，发展生活性服务企业，促进消费结构升级的指导意见颁布，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是个主旋律。其中谈到“批发零售服务。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。”

不论是从宏观大背景下，还是到具体实施，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，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，编写了《商场超市采购管理108诀窍》《商场超市店面管理108诀窍》两本。

本书定位于实操读本，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、院校零售专业等的培训教材、培训手册，又可以作为商场超市各级人员的工作指导书，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、王丽丽、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、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！由于时间仓促，加之编者水平有限，难免疏漏，敬请批评指正。

编者

目录



第一章 采购机制管理

1

诀窍1：了解采购的主要工作	1
一、确定商品结构	1
二、与供应商谈判	2
三、订立商品价格	2
四、保持合理的库存水平	2
五、主要促销计划的制订和落实	2
六、新商品的开发和引进	2
诀窍2：明确采购的基本职能	3
一、选择适当的供应商	3
二、选择适当的品质	3
三、选择适当的时间	3
四、选择适当的数量	4
五、选择适当的价格	4
诀窍3：遵循商品采购的原则	4
一、以需定进	5
二、勤进快销	5
三、以进促销	5
四、储存保销	6
五、文明经商	6
相关链接：零售业的“五不进一退货”原则	6
六、信守合同	6
诀窍4：设立合理的组织结构	7
一、设计组织架构	7
二、明确岗位职责	8
诀窍5：建立健全的规章制度	11
一、制度化管理的目标	11
二、制度化管理的手段	11

三、制度化方法	12
诀窍6：规范采购人员的权责	14
一、采购员的基本职责	14
二、采购员的基本权限	15
诀窍7：制定详细的采购流程	15
一、制订采购商品计划	16
二、收集顾客需求信息	16
三、确定货源	17
四、评估商品	17
五、谈判购买	17
六、再次订购	18
诀窍8：配备优秀的采购人员	19
一、采购员的品德素质	19
二、采购员的知识素质	19
三、采购员的能力素质	20
诀窍9：建立细化的指标体系	22
一、销售额指标	22
二、商品结构指标	22
三、毛利率指标	23
四、库存商品周转天数指标	23
五、门店订货商品到位率指标	23
六、配送商品的销售率指标	23
七、商品有效销售发生率指标	23
八、新商品引进率指标	24
九、商品淘汰率指标	24
十、通道利润指标	24
诀窍10：实行有效的绩效评估	25
一、拟定绩效评估指标	25
二、确定绩效评估标准	25
三、选定绩效评估人员	26
四、实施绩效评估方式	26
诀窍11：选取合适的采购模式	27
一、单店采购模式	27
二、集中采购模式	28
三、分散采购模式	29



诀窍 12：了解网络采购	30
一、网络采购的概念	30
二、网络采购的分类	30
三、网络采购的主要目标	31
四、网络采购的优点	32
诀窍 13：选择合适的网络采购模式	33
一、网络采购的模式	33
二、各模式的对比	33
三、模式的选择	34
诀窍 14：熟悉网络采购的操作	35
一、网络采购的流程	35
二、网络采购的数据传送途径	35
三、网络采购的组织实施	37
诀窍 15：提高网络采购员的技能	37
一、会选择采购平台	37
二、会辨别供应商	38
三、会进行网络谈判	38
四、会分析产品价格	38
五、会注重产品质量	38
六、会建立供应商档案	38
七、其他技能	39
相关链接：网络采购“天机”	39
诀窍 16：寻找优质的网络供应商	40
一、了解产品	41
二、确定搜索范围	41
三、评估供应商的实力和规模	41
四、考核供应商的资质	41
诀窍 17：选择合适的网络供应商	42
一、直观判断法	43
二、招标法	43
三、协商选择法	43
四、采购成本分析法	43
相关链接：选择网络供应商的注意事项	44

诀窍18：强化网络采购供应链	45
一、双赢式采购	46
二、准时化采购	46
诀窍19：规避网络交易风险	47
一、看信息内容辨别真伪	47
二、查企业信用记录	47
三、从论坛搜索相关信息	48
四、查询诚信指数及评价	49
五、通过搜索引擎搜索	49
六、通过工商管理部门网站查询	49
七、通过手机归属地判断	50
八、专业性测试	50
诀窍20：确保交易资金安全	50
诀窍21：实行全球采购战略	51
一、什么是全球采购	51
二、全球采购的特点	51
三、全球采购成功的先决条件	52
四、全球采购供应商的评估	53
相关链接：沃尔玛的全球采购组织	54



第三章 绿色采购管理

56

诀窍22：改变观念，了解绿色采购	56
一、绿色采购应遵循的原则	56
二、绿色采购包含的内容	57
诀窍23：把控源头，选择绿色供应商	58
一、注重商品的利润率	58
二、注重商品的销售情况	58
三、注重商品的品牌影响力	59
四、注重商品的绿色品质	59
诀窍24：提升品质，评价绿色供应商	59
一、产品的环保指标	59
二、产品的品质指标	60
三、供应商的绿色资质	61
四、供应商的对外环境影响	61
五、供应商的服务能力	62

诀窍25：持续发展，打造绿色供应链	62
一、对供应商进行动态分级管理	63
二、促进采购双方的信息共享	63
三、建立有效的激励机制	63
相关链接：沃尔玛的绿色供应链	64
诀窍26：协同管理，加强内部绿色认同度	65
一、执行绿色环保理念，提高绿色认同度	65
二、打造绿色经营环境，促进绿色营销	66
三、建立环境管理机构，重组业务流程	66
相关链接：家乐福的“家优鲜红提”的推广活动	66
诀窍27：农超对接，把关食品安全	67
一、农超对接的概念	67
二、农超对接的条件	67
相关链接：振华超市农超对接的实践	68
诀窍28：节能环保，采购绿色办公用品	69
一、辨标识	69
二、看能耗	70
三、问回收	70



第四章 商品结构管理

71

诀窍29：商品采购范围的确定	71
一、经营规模及特点	71
二、目标市场	72
三、商品的生命周期及新产品的开发	72
四、竞争对手情况	72
五、商品本身的特点	73
诀窍30：商品经营政策的建立	73
一、单一的商品政策	74
二、市场细分化商品政策	74
三、丰满的商品政策	74
四、齐全的商品政策	75
诀窍31：商品采购目录的制定	75
一、必备商品目录	76
二、全部商品目录	76
诀窍32：商品结构配置的策略	76

一、广而深的商品结构	77
二、广而浅的商品结构	77
三、窄而深的商品结构	78
四、窄而浅的商品结构	79
诀窍33：商品结构的分析设计	80
一、商品销售的法则	80
二、商品分类的原则	81
三、商品优选的原则	81
诀窍34：商品采购选择的标准	82
一、合适的商品质量	82
二、合适的商品数量	83
三、合适的商品价格	83
四、合适的商品包装	84
五、合适的商品组合	84
六、合适的送货方式	85
诀窍35：商品结构的优化调整	85
一、商品销售排行榜	85
二、商品贡献度	85
三、损耗排行榜	86
四、商品库存周转天数	86
五、商品的更新率	86
六、节假日和季节性强的商品	86
七、ABC分析法	87
八、进一退一原则	87
诀窍36：新商品的引进	87
一、新商品是否具有独特性	88
二、新商品是否符合卖场的商品结构	88
三、新商品是否具有销售潜力	88
四、新商品必须制定销售指标	89
五、商品生命周期	89
六、消费者价值	89
七、促销和费用支持	90
八、供应商过往的配合度	90
九、交易条件	90
十、陈列空间	90
诀窍37：滞销商品的淘汰	91
一、滞销商品的特征	91

二、滞销商品的辨识.....	91
诀窍38：滞销商品的处理.....	92
一、实际退货方式.....	92
二、非实际退货方式.....	92
相关链接：非实际退货的注意事项.....	93



第五章 商品定价管理

94

诀窍39：定价前的市场调查.....	94
一、竞争店的商品结构.....	94
二、竞争店的价格线.....	95
三、竞争店的重点商品价格.....	95
四、竞争店的促销商品价格.....	95
诀窍40：制定价格政策.....	95
一、同竞争者的价格是否保持一致.....	96
二、各类商品单独定价.....	96
三、采用领先定价的方法.....	96
四、价格随商品成本的变化而变化.....	97
诀窍41：基本定价策略.....	97
一、巧用尾数.....	97
二、平衡毛利.....	97
三、捷足先登.....	97
四、一刻千金.....	98
五、楼梯定价.....	98
六、错觉折价.....	98
七、整数定价.....	98
八、有意制定差价.....	98
九、分档定价.....	99
十、声望定价.....	99
十一、量贩包装定价.....	99
诀窍42：价格评估与调整.....	99



第六章 商品促销管理

101

诀窍43：促销计划的制订.....	101
-------------------	-----

一、建立促销目标	101
二、选择促销的方式	101
三、制定促销方案	102
诀窍44：促销活动的策划	102
一、明确促销主题	103
二、确定促销周期	103
三、确定促销商品	103
四、确定促销价格	103
五、编制促销预算	103
六、编制策划方案	104
诀窍45：促销海报的制作与发放	104
一、确定促销商品	104
二、制作海报	104
三、印刷海报	105
四、发放海报	105
诀窍46：促销方法的采用	105
一、赠品促销法	105
二、限时促销法	106
三、积分促销法	107
四、均价促销法	108
诀窍47：促销模式的选择	109
一、开业促销	109
二、周年庆促销	110
三、特价促销	110
四、服务促销	111
五、折价促销	111
六、会员制促销	112
诀窍48：促销工具的运用	112
一、优惠券促销	113
二、样品赠送促销	113
三、返还促销	113
四、以旧换新促销	114
五、竞赛促销	114
六、抽奖促销	114
七、POP促销	114
八、量感陈列促销	115
九、现场演示促销	116

十、试吃促销	116
诀窍49：促销活动的实施	117
一、促销价格的调整	117
二、促销商品的备货	118
三、促销商品的退货	118
诀窍50：促销效果的评估	119
一、选择评估方法	120
二、查找和分析原因	120
三、评估的流程	121
四、供应商的配合状况评估	121
五、商场超市自身运行状况评估	122
六、促销活动经验总结	123
诀窍51：促销人员的配备	123
一、配备专职促销员	124
二、配备兼职促销员	124



第七章 供应商管理

125

诀窍52：供应商的开发	125
一、供应市场竞争分析	125
二、寻找潜在供应商	125
三、对供应商的实地考察	126
四、对供应商的询价与报价	126
五、合同谈判	126
六、确定供应商	127
诀窍53：对供应商的调查	127
一、调查途径	127
二、调查内容	128
三、问卷调查	128
四、实地调查	129
诀窍54：供应商的选择	130
一、过硬的商品品质	130
二、齐全的企业资料	131
三、低廉的供应价格	131
四、合适的促销折扣	132
五、较长的付款期限	132

六、准确的交货期	133
诀窍55：安排供应商进场	133
一、办理手续	133
二、安排货架	134
三、初次采购	134
四、收货	134
五、陈列	134
诀窍56：供应商的管控	134
一、设立供应商准入制	134
二、建立供应商会见制	135
诀窍57：对供应商进行扶持	136
一、扶持启动的时机	136
二、扶持启动的条件	137
三、扶持启动的程序	137
诀窍58：与供应商双向沟通	139
一、建立沟通渠道	139
二、建立沟通程序	139
三、拒绝沟通的处理	140
四、做好沟通记录	140
诀窍59：评价考核供应商	140
一、明确评价考核的目的	140
二、建立评分体系	141
三、确定评价周期	141
四、实施评价	141
五、根据评价结果实施奖惩	141
诀窍60：有效激励供应商	141
一、激励标准的建立	142
二、激励方式的选择	142
三、激励效果的检查	142
诀窍61：防止供应商垄断	143
一、多找一家供应商	143
二、更好地掌握信息	143
三、注意经营总成本	144
四、让最终客户参与	144
五、协商长期合同	144
六、一次采购	144
七、联合采购	144

诀窍62：适时淘汰供应商	144
一、检查	145
二、考察	145
三、审批	145
四、退货	145
五、结清货款	145
诀窍63：及时建立供应商档案	145
一、进行供应商分类与编号	146
二、建立供应商基本资料档案	146
三、建立供应商商品台账	146
四、统计供应商销售数量	146
五、定期整理档案资料	146



第八章 采购价格管理

147

诀窍64：了解采购价格的种类	147
一、送达价	147
二、出厂价	147
三、现金价	148
四、期票价	148
五、净价	148
六、毛价	148
七、现货价	148
八、合约价	148
九、实价	149
诀窍65：事先进行价格调查	149
一、调查的主要范围	149
二、信息收集方式	150
三、信息收集渠道	150
四、处理调查资料	150
诀窍66：询价之前需要制定底价	150
一、采购底价的制定方式	151
二、采购底价计算方式	151
诀窍67：了解影响采购价格的因素	153
一、采购商品的供需关系	154
二、采购商品的品质	154

三、采购商品的数量	154
四、交货条件	154
五、供应商成本的高低	154
诀窍68：学会分析供应商的成本	154
一、倒推价格分析法	155
二、成本讨论	156
诀窍69：了解采购价格的确定方式	157
一、报价确定	157
二、招标确定	157
三、谈判确定	157
诀窍70：向供应商进行询价	158
一、询价的方式	158
二、询价的要求	159
诀窍71：巧妙处理供应商报价	160
一、还价	160
二、审查报价单	160
三、分析报价单	161
诀窍72：降低采购价格的方法	161
一、建立行业联盟，进行联合采购	162
二、实行集中采购	162
三、实行电子采购	162
四、实行招标采购	162
五、建立战略联盟	162
六、选择合适的付款方式	162
七、选择合适的采购时机	162
诀窍73：还价技巧	163
一、要有弹性	163
二、化零为整	163
三、过关斩将	163
四、压迫降价	164
五、敲山震虎	164
诀窍74：压价技巧	164
一、欲擒故纵	165
二、差额均摊	165
三、迂回战术	165
四、直捣黄龙	166
五、哀兵姿态	166