



金牌企业
培训书系

王涛著

寻找供应商金库的钥匙

供应链管理



王涛



陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

供应商管理

寻找供应商



金牌企业
培训书系

金库的钥匙

王涛著

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

图书代号 SK10N1086

图书在版编目 (CIP) 数据

供应商管理：寻找供应商金库的钥匙/ 王涛著. —
西安：陕西师范大学出版总社有限公司，2010. 11
ISBN 978 - 7 - 5613 - 5324 - 0

I. ①供… II. ①王… III. ①企业管理：供销管理
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 214342 号

供应商管理：寻找供应商金库的钥匙

王涛 著

责任编辑 曾学民
责任校对 陈显英
封面设计 李 瑶
出版发行 陕西师范大学出版总社有限公司
社 址 西安市长安南路 199 号 邮编 710062
网 址 <http://www.snupg.com>
经 销 新华书店
印 刷 北京东海印刷有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 12.5
字 数 160 千字
版 次 2011 年 2 月第 1 版
印 次 2011 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5613 - 5324 - 0
定 价 33.00 元

书中的文字并不是对过去的知识、记忆和经历的思考，而是在极大的兴趣之下对问题本身的一种观察。

因此，它们表达的是一种感受，而不是一套理论。

尼采



序

PREFACE

在去年年初时，很多供应商朋友告诉了我一个相同的故事，一家国内大型零售商在年度的合同谈判中，突然向供应商们提出了大幅度增加合同费用的要求。这些供应商朋友们都表示，不会答应这家零售商的要求，他们甚至做好了与其断绝生意合作的心理准备。其实，供应商们的想法并没有错，问题出在这家零售商身上。这家零售商在全国零售市场的份额很小，虽然门店数量不少，但是其总体营业额却不高（也就是各单店的营业额不高），而且更加严重的是，这家零售商已经连续几年效益下滑，基本上没有再开过新店。显然，这家零售商在供应商的眼中并不重要，即便停止与之合作，对供应商也不会带来什么损害，供应商当然不会答应他们大幅度提高合同费用的要求了。

从本质上来看，这家零售商在供应商管理环节出现了失误，或者说，他们根本就没有科学的供应商管理思想和体系。显然，这家零售商并不知道自己在国内零售市场上的状况（也就是零售商在供应商眼中的地位），应该说，他们根本就没有正视过自己在国内零售市场上所占的份额，因此，他们也就不知道应该如何制定正确的供应商政策，也许他们从来就没有制定过明确的供应商政策。这家零售商由于缺乏明确和正确的供应商政策，而盲目地要求供应商增加合同费用，当

然无法赢得供应商们的支持，反而会招致供应商的嘲笑。

其实从国内零售业来看，对供应商的管理水平低下是一个非常普遍的现象，类似的例子不胜枚举。比如，在卖场稍作观察就会注意到，很多零售商在一些分类上采取了错误的经营模式（经营模式是指对于某个分类来说，零售商是采取自营的方式还是外包给供应商），尤其是在生鲜部门中的各个分类。出现的问题是，对于某个分类，本来应该由超市自主经营的，却外包给了供应商，或者本来应该外包给供应商的，反而由超市自主经营。实际上，零售商在确定每个分类的经营模式时，必然有一个科学而明确的评估思想，绝不应该由与某个分类中的某个供应商的关系好坏，或者某个采购经理偶然性的主观臆断来确定。如果零售商为各个分类选择了错误的经营模式，那么将会给超市带来很大的损失，直接表现为营业额和毛利的损失，甚至导致顾客的流失。

还有一些零售商在经营中过于听从供应商的意见，因而在各个分类的经营中缺乏了应有的主见。比如，零售商在产品的进店数量、定价、陈列、促销、物流计划等各方面缺乏主见，而完全听从于供应商的意见。并不是说零售商不能听从供应商的意见，相反，零售商在经营中应该尽量听取供应商的意见，但是，在决策时应该依赖于自己的独立思考。实际上，在很多方面，供应商和零售商在利益和关注点上是有冲突的，比如，供应商希望其产品按照品牌在货架上纵向陈列（毫无疑问，这会起到突出供应商品牌对消费者的影响力），但是，这不一定符合零售商的利益，零售商在设计陈列时考虑的关键因素是，顾客在购买商品^①时的方便性。如果顾客在购买某个分类的商品时，习惯首先按照产品的功能进行选择，那么，按照产品功能纵向陈列是最方便顾客购买的陈列方式。

^① 在本书中，“商品”是从零售商角度的称呼，“产品”是从供应商角度的称呼；另外，供应商的产品在被零售商买进来之前都被称之为“产品”，而被零售商买进来之后，就称之为“商品”。



很多零售商之所以经常出现以上的错误，往往是由于缺乏管理供应商的基本思想，或者是持有不正确的供应商管理思想，也就是说，这些零售商根本就不知道应该思考或如何思考供应商管理问题。其实就我近些年的观察发现，大多数零售商的问题根源还是出于前者，即不知道应该科学地思考如何管理供应商。当然，中国本土零售商普遍存在着以上问题，这与中国本土零售商经营管理经验缺乏有直接的关系，毕竟他们经营管理现代超市的时间尚短。不过，这也与供应商管理思想的隐藏性和本土零售商经营中的浮躁情绪有关。

管理思想与管理方法、工具不同，但都具有一定的隐藏性。毫无疑问，思想性的东西与方法 and 工具相比，由于没有具体的形象而更加难以被发现和理解。虽然管理思想也可以写到书上展示出来，但是，供应商管理思想方面的书籍翻译成中文的并不多见（显然，供应商管理思想方面的书籍一般是由零售业发达国家的专家和从业人员写的）。而且，中国本土零售业与其他本土行业中的企业一样，充满了浮躁、肤浅的经营心态，当他们无法从书籍和向老师学习等直接的方式获取供应商管理思想时，他们也就更难从领先的零售商的供应商管理现象中，总结和提炼出来管理思想（显然，自己从经营实践中提炼要比通过书本和向老师学习获取要困难得多），最终只能盲目地照抄照搬那些领先零售商的供应商管理策略和方法。

但是，更多的中国本土零售商在缺乏了供应商管理的基本思想之后，更加直接的体现就是在供应商管理策略和方法中的随意性和不科学性，也就是在供应商管理中过多地依靠感觉。显然，这些感觉是当时的某个人（总经理、采购总监、采购经理等）的感觉，要知道，个人的感觉永远是有局限性的，比如，零售商受到经验、心情、关系、工作目的、知识、能力等因素的限制，这就给他们的供应商管理带来了很大的不确定性，甚至可以说，这直接导致了他们供应商管理水平的低下。

令人遗憾的是，在缺乏了科学的供应商管理思想后，国内零售业中普遍存在



着两个不好的供应商管理倾向：第一，在经营中盲目地听从供应商的意见，或者将很多分类交给供应商经营；第二，想方设法欺压供应商，将经营中的损失或利润的主要来源转嫁到供应商身上。这两种情况都会给零售商带来很大的损害，导致零售商将注意力（或者说是经营的重心）放到供应商身上，而不是顾客身上。科学的供应商管理思想恰恰是帮助零售商在与供应商合作中，将经营的重心始终放在顾客身上。关于这一点，在读完这本书后，读者也许会有更加深刻的感受。

本书力图从供应商管理的思想层面做这些讨论，以帮助零售商更加清晰地看到供应商管理的基本思路，而并没有过多地涉及供应商管理中战术层面的内容。比如，在讨论“确定分类中供应商的数量”时，本书侧重于分析考虑“确定分类中供应商的数量”的基本依据是什么，都有哪些因素对其构成了影响，它们是如何施加影响的，等等；而并不是讨论零售商应该采用什么方法或工具以“确定分类中供应商的数量”。显然，不首先解决供应商管理的基本思想问题，零售商就无法制定出正确的供应商策略和管理方法。如果在理解供应商管理的基本思想之前，过多地讨论供应商管理的方法和工具，很容易使供应商管理过程变得僵化而无法适时变化，也就不能从根本上提高零售商的供应商管理能力。

目前在国内，从思想层面讨论供应商管理（指零售商的供应商管理，不是指生产商对其原材料供应商以及 OEM 工厂的管理）的中文书籍很少，少到几乎看不到（也许是我没有发现），这也是我写这本书的初衷。本书完全是建立在我的工作经验，以及对零售企业多年观察和研究的基础上写成的，书中所有的思想，都来自我对供应商管理的本质和规律的思考。本书中的观点和思考难免有偏颇和局限之处，希望零售业内人士指正并广为交流。而且，由于本书只是从供应商管理的思想层面进行讨论，难免会遗漏供应商管理中一些重要的议题，敬请业内人士提出补充意见，以期有机会做些补充讨论。

本书共分十二章。这十二章也就是零售商在供应商管理领域中的十二个关键环节，而且，这些都是中国本土零售商普遍存在问题的环节。如果从各章的性质



来看，又可以划分为三个部分。从第一章到第五章为第一部分，主要讨论零售商如何看待与供应商的合作本质，即讨论与供应商合作中的一些最基本的问题，这些问题往往包含与供应商合作的目的、态度、关系、合作深度、合作模式等内容；从第六章到第九章为第二部分，主要讨论零售商在选择供应商时，所应该考虑的一些基本原则，比如，确定供应商数量的原则，供货模式的选择原则，供应商的规模、性质等的选择原则等；从第十章到第十二章为第三部分，讨论了零售商在与供应商日常的合作中，应该如何看待双方利益的分配，当然，重点是讨论零售商如何在公平竞争（或者说是在以顾客为中心）的前提下，从销售供应商的产品中获得更多的利益。比如，评估供应商在市场上竞争力的标准，确定供应商在超市经营中扮演的角色，制定供应商经营策略的原则及供应商评估的基本原则等。

本书首先适合零售商的高层经理们阅读，因为他们是供应商政策的制定者。其次，本书也非常适合零售商采购部门的人员阅读，可以说，他们才是本书最核心的读者，因为他们的主要工作就是与供应商的合作中完成的。如果零售商的门店具有部分采购职能，或者按照惯例来说，如果零售商的门店权力比较大，本书也适合这些零售商的门店经理们阅读。当然，本书也适合零售商的物流、财务、营销、质量控制等部门的人员阅读，也就是说，凡是在零售商内部与供应商有关系的部门中的人员，都适合阅读本书，因为他们都直接或者间接地参与到供应商政策的制定，以及日常的合作过程控制等之中了。

另外，本书也适合供应商的人员阅读。尤其是供应商的高层经理们，因为他们反过来要制定渠道政策和重点零售客户政策。当他们更加了解零售商制定供应商政策的原则之后，才能制定出恰当而可行的零售商政策。毕竟供应链的主导权正在从供应商（指生产商）向零售商转移，如果供应商制定的政策不符合零售商的利益，或者对其利益冲突过大，这些政策将得不到最终的实施。本书更加适合供应商营销部门的人员阅读，他们就如零售商采购部门的人员和门店经理们一



样，营销部门的人员担负着与零售商合作的主要任务，他们通过了解零售商在与其合作中的基本态度和想法，能够更好地制定和实施相应的合作方式和策略。最后，本书也适合供应商的产品开发、物流、财务、生产、仓储等部门的人员阅读，因为他们的工作同样与零售商息息相关。

本书讨论的各种供应商管理思想，并不一定能够适合所有的零售业态，毕竟各零售业态之间的差异太大了。某一种供应商管理思想可能对某个或某几个零售业态非常适合，但是，可能对另外几个零售业态不太适合。不过，总体上来说，本书所讨论的供应商管理思想，更加适合那些经营分类较多的大型超市，比如，大卖场、标准超市、各种专业店等，而对诸如便利店等小型超市并不是十分适合。另外，本书所讨论的供应商管理思想也不适合生产商的专卖店，实际上，它们根本就不属于零售业，它们只销售生产商自己的产品，也就是说，它们只有一个供应商，因此，也无从谈起供应商管理了。

毋庸置疑，供应商管理对于零售商来说至关重要，供应商管理水平的高低，直接影响到了零售商的销售和利润，还会对顾客的满意度产生重要的影响。因此，零售商要想在未来的竞争中取得胜利，必须在科学的供应商管理思想的基础上，不断制定出正确的供应商策略，并采取各种适用的管理方法和工具。在国内的零售市场上，零售商们的压力都非常大，即便是诸如家乐福、沃尔玛等国际零售巨头，也没有十足的把握可以在国内零售市场上站稳脚跟。只有那些在经营管理上更加科学、具有更强的市场适应能力的零售商，才有可能生存和发展下去。

王 涛

2010年冬于上海



CONTENTS 目录

1 序

第一章 对待供应商的基本态度

3 第一节 零售商和供应商在经营目标上的冲突

10 第二节 零售商绝不能以供应商为导向

15 第三节 零售商坚持主见的障碍

第二章 与供应商合作关系的真相

23 第一节 与供应商合作关系的本质

28 第二节 与供应商合作关系的表现形式

第三章 向供应商要费用还是要销售额

39 第一节 向供应商要费用还是要销售额的差异

45 第二节 向供应商要费用还是要销售额的选择时机

第四章 与供应商合作的深度

54 第一节 向供应商要低价

58 第二节 在营销上的合作

64 第三节 在产品上的合作



第五章 分类的经营方式：外包还是自营

- 73 第一节 分类外包和自营的利弊
- 78 第二节 分类外包和自营的选择标准
- 80 第三节 分类经营技术的积累

第六章 确定供应商数量的原则

- 88 第一节 分类的品牌化程度的影响
- 94 第二节 分类定位的影响

第七章 零售商的本土化方向

- 102 第一节 本土化的核心内容
- 106 第二节 本土化的深度

第八章 选择与供应商的合作方式

- 116 第一节 物流配送能力的限制
- 120 第二节 商品管理能力的限制
- 123 第三节 确定合作方式的主动权在谁手中

第九章 如何打破供应商的垄断

- 132 第一节 避免在分类中只选择一家供应商
- 135 第二节 以自主经营替代外包经营
- 137 第三节 打击第一，扶持第二
- 140 第四节 自有品牌是供应商的天敌



第十章 评估供应商的市场竞争力

- 145…………… 第一节 评估供应商的市场份额
- 149…………… 第二节 评估供应商的市场发展趋势

第十一章 制定供应商的经营策略

- 157…………… 第一节 管理供应商的毛利贡献
- 161…………… 第二节 制定供应商的经营策略

第十二章 从评估供应商到供应商的自我评估

- 172…………… 第一节 市场环境对供应商评估的影响
- 174…………… 第二节 零售商内部因素对供应商评估的影响
- 179…………… 参考文献
- 180…………… 后记

◆ 第一章 对待供应商的基本态度

任何一家零售商在建立之初,或是在以后的日常经营中,都应该也必须考虑的一个问题:如何看待供应商。是尽量听从供应商的经营建议;还是我行我素,以自己的意愿行事?



供应商是零售商在日常经营中如影随形的极其关键的合作对象，零售商经营的核心就是将供应商的产品买进来，然后加上一定的毛利后再卖出去。那么，如何看待供应商的问题就影响到了零售商经营的成败和绩效。可惜的是，很多零售商（尤其是很多中国本土零售商）从第一家门店开店一直到经营多年以后，从未认真考虑过这个问题，或者根本就不知道要考虑这个问题。显然，他们大多数情况下必然会以一种模糊的或者错误的观点在看待供应商（即便偶尔有正确的观点的浪花，它们也会很快被淹没在长期错误观点的汹涌大浪之下），这些零售商难以在市场上取得更好的成绩，恐怕与这一点有着密切的关系。

第一节 零售商和供应商在经营目标上的冲突

虽然零售商和供应商在合作中有很多的共同点，甚至可以说，双方的根本目的是完全一致的，就是更好地满足消费者的需求，毕竟销售一件商品，既是零售商的销量，也是供应商的销量，并给双方都带来了利润。不过，如果进一步分析会发现，零售商和供应商双方的根本目的并不完全一致，这是因为供应商（主要是指生产商）眼中的消费者，与零售商眼中的顾客并不完全一致，或许说是，双方看待消费者的角度不同。

供应商希望通过他们的产品满足所有的目标消费者，而不是局限于某个零售商门店中的那部分消费者。比如，“金龙鱼”的橄榄油的目标消费者是城市中所有收入较高的居民，因此，他们所做的一切经营上的努力，全部都是围绕着如何获得这些消费者的青睐。包括他们与零售商的合作，也只是他们在争取消费者征程中的一个环节而已，某个零售商门店中的顾客只是他们所有目标消费者中的一小部分。但是，从零售商的角度来看却完全不同，零售商希望吸引的是其门店周边的所有顾客（如果是便利店，则是希望吸引所有经过其门店的顾客），而不仅仅是其所在城市中收入较高的居民。因此，某供应商的目标消费者不同于任何一家零售商的顾客，同样，某零售商的顾客也不同于任何一家供应商的目标消费者。正是基于此，导致了零售商和供应商在经营过程中，出现了诸多的不一致。

在制定营销计划时，金龙鱼的“橄榄油”显然希望将营销费用更多地投入到那些具有高端定位的超市，或者周边的顾客收入水平较高的门店中。作为超市来说，他们希望供应商将他们的营销费用更多地投入到自己的超市中，而不是竞争对手的超市中，不管自己的超市定位是否与供应商的品牌相吻合。而且，零售商也不希望供应商在营销费用的投入上，区别对待自己的各个门店，他们希望供应商能够平等地对待自己的所有门店。其实，在前几年，为了对抗供应商在做促销时区别对待自己的门店，即只愿意在客流大的门店做促销，而不愿意投入费用在客流较小的门店做促销，家乐福就采取了一项相应的措施，即以城市为单位（那时，家乐福还没有建立城市采购中心，即CCU），联合各个城市中所有的门店一起与供应商谈促销。这时，家乐福在与供应商谈促销时，就可以告诉供应商，如果想在客流大的门店做促销活动，就必须同时在同个城市中其他的门店做促销，否则，也不答应供应商在客流大的门店做促销。

当然，零售商和供应商还有另外一个不可调和的不一致，即双方在面对面谈判时，体现出来对各自经济利益的追求。零售商希望相对于自己的竞争对手来说，供应商能够给予更低的产品供价，以及更多的促销费用（包括其他费用），