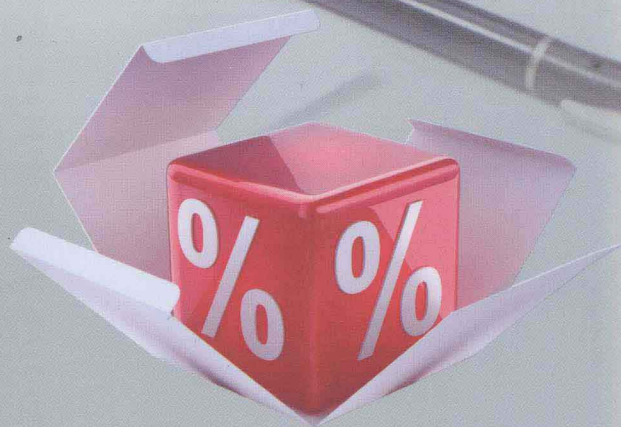




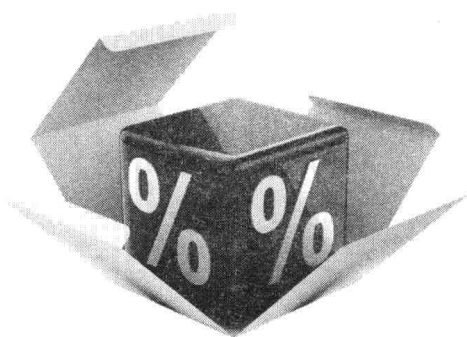
建立价格监控体系
实行价格审批制度



零售企业如何 控制采购成本

吴悠/编著

减少中间采购环节，降低物资到货成本，加强商品验收管理，盘活内部存量资产
牢牢控制采购成本，可降成本、增效益！



零售企业如何 控制采购成本

吴悠 / 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

零售企业如何控制采购成本 / 吴悠编著. - 北京:
企业管理出版社, 2011. 9
ISBN 978 - 7 - 80255 - 878 - 6

I. ①零… II. ①吴… III. ①零售企业 - 采购成本 -
成本控制 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 182211 号

书 名: 零售企业如何控制采购成本
作 者: 吴悠
责任编辑: 周灵均
书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 878 - 6
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 香河润泰印刷包装有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14 印张 200 千字
版 次: 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

随着我国政府已经基本取消了对外资投资国内企业在地域、股权和数量方面的限制，零售市场目前已进入一个全方位发展、竞争更加激烈的时期。越来越多的外资零售企业加大马力，加快步伐，不断地、积极地登陆中国这个广大的市场，参与分享这块诱人的“蛋糕”。对于我国目前所有的地区性连锁企业以及数量众多的独立零售店来说，无疑受到了巨大的挑战。虽然近几年国内这一批零售企业经过较长时间的发展已经具有一定的规模和实力，但是残酷而又激烈的竞争将使它们遭遇前所未有的挑战。

采购成本是衡量零售企业核心竞争能力的重要指标之一。采购是企业物流系统的第一关卡，也是控制产品质量的第一环节。原材料性能和质量的好坏，直接影响企业产品的质量。不管有多少先进的生产设备，有多么丰富的生产管理经验和先进的生产技术，原材料采购的失误，都将造成不可挽回的损失。采购管理的水平，很大程度上决定了企业产品质量和市场竞争能力。

重视采购是增强市场竞争力的重要手段。忽视采购，不仅影响生产成本，还影响营销活动的开展。竞争越激烈，采购的作用就越明显。可以这样讲，作为竞争手段的采购，其地位已经大大提高了。对于企业而言，仅仅靠生产技术的改进，劳动生产率的提高来增强竞争力，是不够的。对于产品营销来说，靠一般的产品质量、价格与广告来竞争，会变得越来越困难。因为同类产品，其质量等方面很容易趋同，必须向前延伸至采购环节，向后延伸至服务环节，在更大的范围提高竞争力。通过向采购延伸，与供应商合作创新，建立原材料的供应基地等方式提高产品的质量。

采购是一项专业性很强的工作，采购工作的好坏不但关系到企业产品质量的好坏，而且与企业经营成果的好坏乃至企业市场综合竞争能力的高低都有着密切的关系。当采购人员知道他们拥有的特殊技能受到鼓励时，他们就会成为公司一份十分有价值的资产。采购的重要性在很大程度上取决于原材料和采购部件占公司销售额的百分比。对大多数企业来说，减少材料成本对一个企业的经营至关重要，任何领域降低成本的努力所取得的节省都不可能超过采购部门。

本书理论阐述较为精练，重点集中在实际操作方法、流程和工具上，是一本指导意义很强的实用型工具书。由于编者自身的水平有限，书中难免有把握不准确的地方，希望广大读者朋友能够及时地给予批评和指正。

编 者

目 录

1 第1章 从零售业采购的基础知识入手

- 第1节 零售业采购的发展史 / 3
- 第2节 初步掌握零售业采购的定义与基本流程 / 4
- 第3节 零售业采购的四大原则 / 11
- 第4节 了解零售业采购的三大模式 / 14
- 第5节 零售业采购的基本目标 / 16
- 第6节 把握零售业采购的基本职能 / 17
- 第7节 零售业采购成本的两大构成要素 / 18
- 第8节 影响零售业采购成本的因素 / 22
- 第9节 传统的零售企业在控制采购成本上存在的问题 / 25

2 第2章 不可或缺的零售业采购分析

- 第1节 采购环境分析 / 29
- 第2节 采购管理分析 / 41
- 第3节 采购组织分析 / 102
- 第4节 需求与供应规划分析 / 108
- 第5节 物流现状分析 / 113

3

第3章 制定行之有效的采购策略

- 第1节 了解战略采购策略 / 131
- 第2节 学习电子商务采购策略 / 149
- 第3节 掌握采购外包策略 / 155
- 第4节 其他不可忽视的采购策略 / 162

4

第4章 透析沃尔玛采购成功案例

- 第1节 沃尔玛简介 / 187
- 第2节 沃尔玛的经营战略 / 190
- 第3节 沃尔玛的绿色采购 / 193
- 第4节 沃尔玛的全球采购 / 195
- 第5节 沃尔玛的供应链管理 / 206





- 第1节 零售业采购的发展史
- 第2节 初步掌握零售业采购的定义
与基本流程
- 第3节 零售业采购的四大原则
- 第4节 了解零售业采购的三大模式

.....

1

第1节 零售业采购的发展史

从世界零售业发展史来看,1852年法国巴黎第一家百货店开张,掀起了零售业的第一次变革,在这之前一直是食杂店的形式。1931年美国开了世界第一家超级市场,零售业的第二次变革开始,随后就出现了大型超市、连锁超市、仓储超市等业态。20世纪60年代出现了便利店,第三次零售变革开始,随之折扣店、专卖店、专业店、食杂店、购物中心、目录展示厅等陆续出现。到了20世纪末,随着科技网络发展,网络商店,无店铺连锁也相继出现,第四次零售变革开始。至今为止,几乎所有业态同台竞技。百货店是最古老的业态,但其至今还占有举足轻重的地位。

新中国零售业的真正发展是从20世纪70年代开始的。从最早的集市贸易开始,慢慢发展到退路进店再逐步发展形成各种零售业态。如百货、仓储超市、生活超市、连锁超市、大卖场、食杂店、便利店、折扣店、专卖店、专业店、购物中心、目录展示厅、电视购物、电话购物、网络购物、自动售货机、无店铺连锁等17种,目前世界上能存在的业态中国都有,而且中国只用了10年时间就走完了西方国家150年的路程,可见中国零售业发展之迅速,潜力之大。但是中国毕竟起步较晚,在发展中也存在着很多问题。目前,国内很多企业,在采购管理上还没有建立起成体系的管理模式,还是很粗放的、传统的管理方法,而且没有相对集中的采购,就连很多大型企业及下属单位也没有集中的采购,常常是由不同的部门小批量的重复采购相同的物料,白白地浪费了集团采购的规模优势及批量优



势；此外，在供应商管理、库存管理等方面体系都不够健全，这些无形中加大了采购成本。采购信息反馈不及时，与供应商以及相互之间的存货信息不能共享，对供应商的商品成本构成、下游渠道缺乏了解等，往往致使采购控制还是以事后控制为主……如何发挥采购部门的最大功效？如何控制采购成本？企业如何保持和加强持续的竞争力？这些都是我们以后将探讨的主要问题。

2

第2节 初步掌握零售业采购的定义与基本流程

一、零售业采购的相关概念

零售（retailing）由那些向消费者销售用于个人、家庭或居住户消费所需商品和服务的商务活动组成，它是分销过程的最终环节。“零售”一词源自法语动词“retailer”，意思是“切碎（cut up）”，是一种基本的零售活动，即大批量买进并小批量卖出。零售企业的特征是向最终消费者出售，而批发商则是向零售企业或是其他商业组织出售。贝克（Baker，1998）将零售企业定义为“任何向个人或家庭消费出售商品并提供售后服务的机构”。

采购是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。采购是一个商业性质的有机体为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。

二、采购的基本流程

1. 创建相应的商品采购部门

零售企业的商品采购部门有两种：一种是正式的采购组织，它专门负责商品的采购工作，人员专业化。建立正式的采购部门，不仅采购工作可以更加的专业化，还可以统一规划商品采购的工作，人员的职责、权限的明确，更有利于提高工作的效率，加强与供货单位的业务联系。

另一种是非正式的采购组织，即企业并不建立专职的采购部门，仅由销售部代为负责商品的采购工作。非正式的采购组织一般不会有专门的采购人员，而是由销售人员兼职从事商品的采购工作。非正式的采购组织是由销售人员参与采购工作的，方便根据市场商品销售的情况确定采购工作，这样一来，购销紧密相连，但不利于对采购工作的统一控制和管理。

2. 制定商品经营目录

商品经营目录是零售企业所经营的全部商品品种的目录，是组织进货的指导性文件。

制定商品经营目录，是根据目标市场的需求量和企业的经营条件，详细列出各种商品的经营目录；依此来控制商品的采购范围，确保主营产品不会脱销，辅营商品的花色、规格、式样齐全，避免盲目的进行商品采购工作。

商品经营目录不会是一成不变的，它根据市场需求的变化和企业经营能力而适时进行调整。调整中可依据商品的销售数据分析出哪些种类的商品的销售量在下降，如果较长时间内无销售记录，可逐渐进行筛选并淘汰。如果有些商品的销售量上升，可适当增加经营品种和采购数量。零售



零售企业如何控制采购成本

企业还应经常开展市场调研预测：分析市场需求变化趋势，了解新产品的开发情况，依据企业的条件，增加市场前景好的商品经营。深入研究市场的发展变化，在总结自身经营状况的基础上，适时对商品的经营目录作出调整，这是零售企业改善经营状况的重要手段。

在商品的选择上，日本的卡斯美超市有着成功的采购经验。卡斯美目前拥有 102 家超级市场，年销售额约为 1480 亿日元，折合人民币 123 亿元，经营品种约为 1.2 万种。卡斯美总部负责商品采购业务的部门被称为商品部，商品部以商品的进货、开发和管理为中心，其职能包括起草进货和销售计划、负责商品开发、制品开发、渠道开发。

下面我们以卡斯美为例系统介绍采购人员如何确定商品经营目录。

(1) 确定商品分类表。

开办超市，首先要做的工作就是决定卖什么商品，即把商品的大分类、中分类及小分类确定下来，这就要根据当地的消费水平、消费习惯来确定商品分类表。由于各地区生活习惯的差别，各地超市的商品分类表也不相同。比如说南方地区由于天气炎热，饮料可作为一个大类来经营。在商品的经营和管理上，卡斯美有一套依据自身的理解而建立的分类框架。通常的做法是，按照使用者的用途或 TPOS（时间、场所、动机、生活方式）设定商品分类。分类框架设定好后，再筛选、找寻应备齐的具体商品品种，最后建立起自己的 MD 体系（商品体系）。

日本超级市场的商品分类框架一般设定为 5 个梯度（五段分位法），即部门、品群、小分类、品种、品目。

根据当地实际编制出的商品分类表是推行标准化的内容之一，作用极大。一是界定所经营的商品范围，二是便于对经营业绩按商品结构进行分析。商品分类后，计算机系统也同时对卖场进行分类管理，分析销售额、毛利率、损耗率、费用额、卖场销售效率、周转天数的变更等。

(2) 确定大众品和实用品。

根据业态理论，超市经营居民日常生活需要的食品和日用品，也就是高消耗、高周转的大众品和实用品。大众品不是指便宜的商品，而是一般老百姓日常生活要吃或要用的东西。实用品是指用完了还要周而复始地去购买的东西。就具体的小分类来讲，适合居民日常生活消费的商品例如酒类，假设市场上最便宜的酒是3元1瓶、普通酒是15元1瓶，最贵的酒是洋酒200元1瓶。根据国民收入水平，15元1瓶的酒应当作为大众品，这样在安排商品的时候，15元1瓶的酒品目数应当最大、品种最全。

(3) 确定商品陈列面表及小分类的适当规模。

在确定商品陈列面表时，卡斯美首先从理论上认为，商品陈列的货架越多、展示越充分，所实现的销售额也就越大。但是摆放多少货架总有个度，什么是适当规模、各个小类引进多少个名目、摆在多少个货架上最出效益呢？并没有现成的计算方法，需要采购员对每个小类的陈列面与销售额进行对比、分析。确定各个小分类的适当规模的原则是：要满足一般老百姓生活需求数目的80%；了解其他商场各个小分类的布局情况；容易陈列，方便顾客选择购买。卡斯美的酱油和奶酪分别有45个品目和69个品目，都是用2个货架摆放的；而针棉织品需用10个以上的货架才行，因为年龄段、性别不同，需要的各种规格尺寸颜色式样十分复杂繁多，应按系列化摆放才能满足顾客需求。卡斯美认为，必须考虑设置多少个货架。

其次，卡斯美还十分注重陈列面管理表。在采购员的职责中，货架管理必须细致到对各个小分类的货架陈列进行设计，设计出来的货架陈列图样称为陈列面管理表。陈列面管理表规定了陈列格式：用几层隔板及隔板的尺寸，悬挂陈列时用多长的挂钩及使用数量；规定了每一种商品的售价、陈列位置、排面数及陈列量。使用这种标准化的陈列面管理表能够将总部的商品策略贯彻到每一个店铺，使整个连锁系统的商品营运容易控



制，对于季节性变动修正及新品的增列、滞销品的删减等工作，执行起来效率比较高。

在卡斯美，陈列面管理表运用得非常广泛，几乎每家连锁店的每个店铺都有陈列面管理表，它是管理控制商品最基本的工具。因此一个店在开设之前，应当首先把陈列面管理表规划好，再进行一切硬件的设置与进货陈列。

(4) 新产品的导入。

在日本，厂商推出新品有固定的日期，一般是春、秋两季各一次。每年年初，日本大厂商召开新产品发布会，各商业单位采购员到那里去看，对感兴趣的新品就会索取资料。在导入新品的时候，先要把旧的商品砍掉。由于计算机程序比较完备，采购员在商品底账上敲进一个记号，第一次导入新品时，为了避免风险，一般先选择标准店铺进行试销，作堆头陈列，统计每天的顾客量、销售额、计算PI值（千人购买率）。试销一星期，如卖况较好可引进，其陈列面数的安排可与老产品进行类比做出，如卖况不好就不再引进。

(5) 老产品的淘汰。

在卡斯美，老产品的淘汰也是采购员的职责之一。当有新品引进时必须先淘汰老产品，否则货架上的商品品目就会越来越多，而陈列面会越来越减少，销售额就会下降。

淘汰老产品的标准主要是依据销售额。采购员根据计算机系统提供的小分类销售报表、商品销售额排序、商品销售量排序、ABC分析、部门管理表等资料，能够非常精确地淘汰掉那些卖况差的品目。

3. 合理选择采购渠道

零售企业有多种采购渠道，那么如何从中进行选择呢？换个角度来说，零售企业的供货渠道可以分为三个方面：一是自有供货者；二是原有

的外部供货者；三是新的外部供货者。

(1) 企业自有供货者。

有些零售企业自己拥有加工厂或车间，有些企业集团还设有商品配送中心。这些供货者是零售企业首选的供货渠道。

零售企业按照市场需要，组织附属加工厂加工或按样生产，自产自销，既是商品货源渠道，又有利于形成企业经营特色。有些商品如时装、针纺织品、鞋帽，市场花色、式样变化快，从外部进货，批量大、时间长，不能完全适应市场变化。而从加工厂或车间加工订做，产销衔接快，批量灵活。有些零售企业加工订做的时装品牌也有较高的知名度和市场影响，成为吸引客流，扩大销售的有力手段。

(2) 原有外部供货者。

零售企业与经常联系的一些业务伙伴，经过多年的市场交往，对这些业务伙伴的商品质量、价格、信誉等比较熟知，对方也愿意继续与零售企业合作，遇到困难时可以相互扶持。因此，可以成为零售企业稳定的商品供应者。

零售企业稳定的外部供应者来自各个方面，既有生产商，也有批发商，还有专业公司等。在选择供货渠道时，原有的外部供货者应优先考虑，这样一来可以减少市场风险，又可以减少对商品品牌、质量的担忧，还可以加强彼此的协作关系，与供货商共同赢得市场。

(3) 新的外部供货者。

由于零售企业扩大业务范围，市场的竞争日益激烈，新产品不断的出现，企业就需要增加新的供货者。选择新的供货者是商品采购的重要业务决策，要从以下方面做比较分析：

①货源的可靠程度。主要考察商品的供应能力和供货商信誉。包括商品的花色、品种、规格、数量能否按零售企业的要求按时保证供应，信誉



好坏，合同履约率等。

②商品的质量和价格。主要是供货的商品质量是否符合有关标准，能否满足消费者的需求特点，质量档次等级是否和零售企业形象相符，进货价格是否合理，毛利率的高低，预计销售价格消费者是否可以接受，销售量又能达到什么水平，该商品初次购进有无优惠条件、优惠价格等。

③交货时间。采用何种运输方式，运输费用有什么约定，如何支付，交货时间是否符合销售要求，能否保证按时交货。

④交易条件。供货商能否提供供货服务和质量保证服务，供货商是否同意零售企业售后付款结算，是否提供现场广告促销资料和费用，供货商是否利用本地传播媒介进行商品品牌广告宣传等。

为了保证货源质量，商品采购时必须建立供货商资料档案，并随时增补有关信息，以便通过信息资料的比较对比，选择供货商。

4. 购货洽谈、签订合同

在对供货商进行评价选择的基础上，采购人员必须就商品采购的具体条件进行洽谈。在采购谈判中，采购人员要就购买条件与对方磋商，提出采购商品的数量、花色、品种、规格要求，商品质量标准和包装条件，商品价格和结算方式，交货方式，交货期限和地点也要双方协商，达成一致，然后签订购货合同。

一项严谨的商品采购合同应包括以下主要内容：

- ①货物的品名、品质规格。
- ②货物数量。
- ③货物包装。
- ④货物的检验验收。
- ⑤货物的价格，包括单价、总价。
- ⑥货物的装卸、运输及保险。