

了解大卖场内部的谈判知识

商场如战场，供应商和大卖场作为一对矛盾的共同体，既相互依存，又彼此争夺。随着大卖场势力的不断增强，大卖场的“门坎儿”也越来越高。作为供应商，要想在竞争中生存下来并维护自身利益，就得提前对大卖场内部的组织结构、运作流程以及各项制度标准进行全方位的了解和对接。正所谓“知己知彼，百战不殆”，作为供应商，要想让自己更好地在与卖场谈判中把握主动权，除了要不断完善自身的业务水平外，还要“吃透”大卖场——对大卖场进行全方位的了解。只有更好地掌握大卖场组织内部的各种利益关系，供应商才能够根据自己的谈判目的，制定出最佳的谈判策略，做到避实击虚，“出其不意，攻其不备”，最终赢得谈判的胜利。

本章的目的在于帮助供应商更快速、全面地了解大卖场内的组织结构、运作流程以及相关的制度标准，帮助供应商根据自己与大卖场的合作情况，制定出有针对性的谈判策略，以便更好地达成自己的谈判目的。

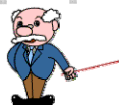
1.1 大卖场商品部功能介绍



小贴士：本节有助于供应商了解大卖场内部组织结构及各部门的职责划分，以便于供应商在谈判过程中“进对门”、“找对人”，避免做无用功。

卖场是一台复杂的零售机器，是由多部门、多环节构成的。不同的部门承担着不同的职能，各部门只有职能清晰才能正常运作，才能推动卖场整体的运行。从重要性的角度来说，卖场的商品部门占据着关键位置，发挥着核心作用，是连通供应商与卖场的中枢纽带，也是卖场生意经营的源头。进、

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

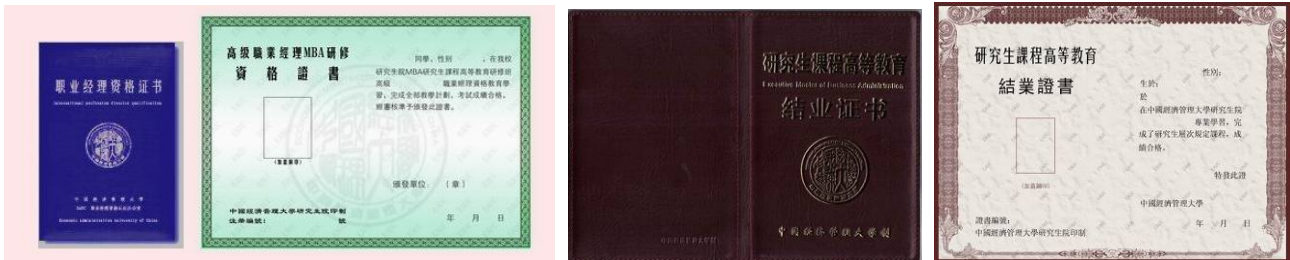
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



销、存的循环管理，也是在商品部门的主导下展开的。图 1-1 是一个常见的卖场商品部组织架构。

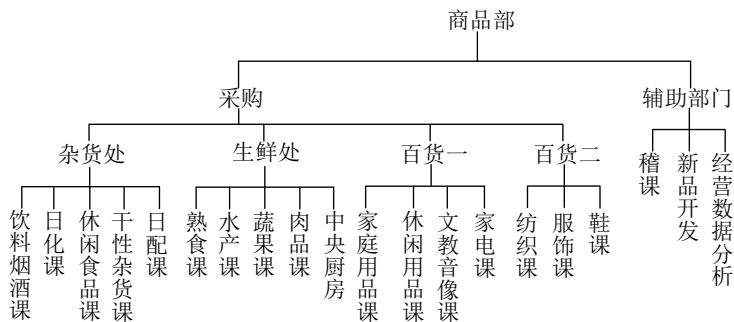


图 1-1 卖场商品部组织架构

一般来说，商品部按照商品的属性可分成若干小部门：食品、生鲜、百货，还会有负责文字、数据分析和工作查核的服务部门，从而形成大卖场内完善的商品采购部门体系。

商品部的定位

根据卖场规模和发展规划，商品部门可能会有不同的角色定位。例如，商品部是区域性的还是全国性的？不同的角色定位会决定商品部发挥什么样的职责功能？从表 1-1 中我们便可以对商品部不同角色定位的利弊有一个大体的了解。

表 1-1 商品部不同角色定位的利弊

项 目	利	弊
单店自采	机动性强； 与部门默契良好； 价格弹性空间大	区域性厂商一般缺乏实力； 部门主管更换快，造成不稳定现象； 为了补毛利，易造成不当的库存、不合理的进价或不良的规格商品
联采	统一采购、大宗进货、进价低、竞争力强； 与具规模厂商合作，破坏价格均势、独占市场； 南货北运，北物南送，可开发新品、领导流行； 成立 DC，统一规格与配送，达到规模集中效果； 成立中央厨房，确立加工质量，维护公司形象、节省店铺开发投资及提升坪效	无定期轮调制，易产生采购与厂商挂钩； 采购由无卖场经验者担任，易造成采购不当； 控管流程不当，易产生各店在商品质检及货运时间上的问题； 采购价格若无参考基准，易造成报价浮夸，营业部门经营不易

从表 1-1 中可以看出：不同卖场要根据自身的实际情况和发展策略对商品部门做合适的定位，不要勉为其难地定位，不然，商品部的效能将会大打折扣。

商品部主要任务

商品部主要有以下任务：

- （1）筛选合作的供应商。
- （2）优选适合公司客户群的商品。
- （3）洽谈最有利的供货条件。
- （4）定出最有竞争力并有合理利润的售价。
- （5）与各卖场做最有效的沟通，确保商品畅销。
- （6）收集市场资讯，了解需求及未来趋势。
- （7）给公司创造良好业绩及利润。

商品部门的所有经营决定和工作目标分解制定都需在主要任务的范畴之内，根据实际情况及公司要求做出全面、细致的准备和计划，并根据不同部门的各自情况做好分解和统筹管理，以确保公司整体目标的达成。

1.2 大卖场采购部的组织架构与职责



小贴士：本节有助于供应商了解卖场采购部的基本构架，便于供应商依此设计出自己的 KA 管理体系和职责规划。

卖场是由各个职责分工明确的部门构成的，就像是一台运作的机器而商品采购部是机器的核心，在整个进、销、存的供应链中，商品采购部的工作是“源头”，正是由于采购部的工作，才能有卖场的销售和利润，所以，商品采购部的管理是卖场管理的基础，而做好商品采购部的组织架构和职责设计则是管理成效的根本。如果一个卖场在商品采购部的组织和职责方面出了问题或者混乱不清，则很难想象商品采购部的成效会从哪里来。基本上来说，



商品采购部的职责大体包括以下几方面。

- (1) 采购组织与工作职责的制定。
- (2) 商品结构的制定（大中小分类、价格带、品项数、陈列米效等）。
- (3) 采购作业规范手册的编制与更新。
- (4) 大品牌采购条件的年度谈判与大型促销。
- (5) 列管商品的统一订货与结算处理。
- (6) 采购工作的培训与稽核。
- (7) 协助新店开业的采购工作。
- (8) 分析各店商品结构，并给予建议或指导。
- (9) 协调门店与供应商之间的矛盾及交易条件。

卖场采购部的基本组织架构

卖场采购部的基本组织架构如图 1-2 所示。

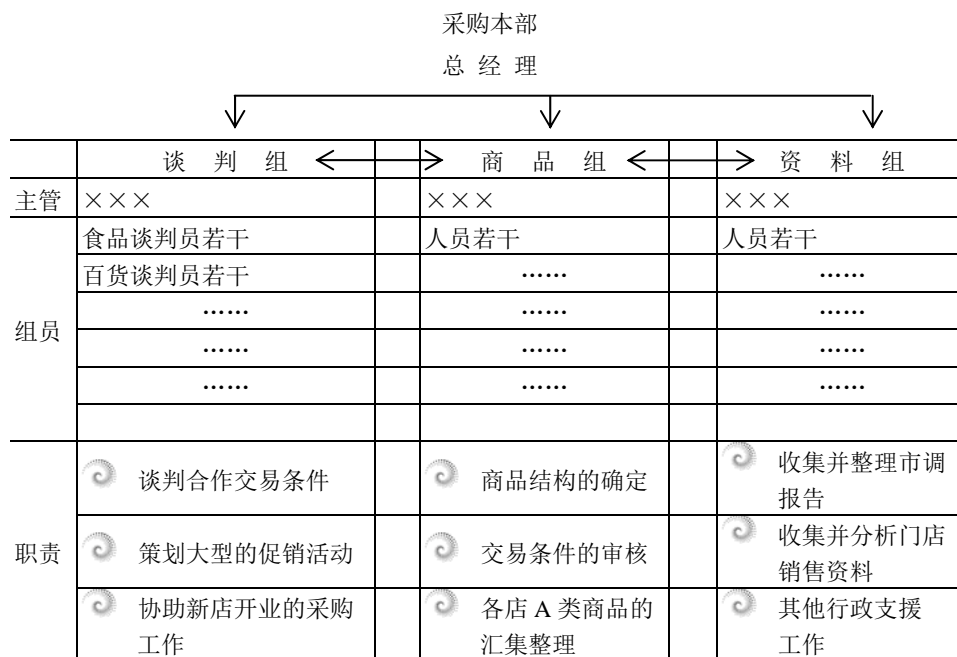



图 1-2 卖场采购部的基本组织架构图

职责			管理各店的 A 类商品并跟踪考核		协助新店开业的采购工作
			负责与营运沟通联系, 确保商品结构的落实与执行		
			协助新店开业的采购工作		
			各地区采购人员的培训与稽核		

图 1-2 卖场采购部的基本组织架构图（续）

有的卖场会把谈判组和商品组进行职责合并，共同负责采购工作业务层面，行政层面只负责文书作业的部分，这样的架构适合于门店不太多或者“营采合一”的模式。总之，不管采用哪种模式，只要有利于卖场工作的开展就是可行的，而且，根据卖场发展的不同步骤和阶段，组织结构和职责是可以不断调整、丰富的，但一个总的原则，就是要能有效地掌握商品采购工作的进行。


1.3 采购和采购主管的工作职责



小贴士：本节便于供应商更好地了解采购，掌握采购的权限范围，明白什么时候该找采购或主管，什么时候不适合找采购，而需要找门店或

采购主管的工作职责

每日

 厂商洽谈（合同、促销、新厂商、新商品等）



- ☯ 快讯商品洽谈
- ☯ 助理、秘书事项追踪及报告
- ☯ 重大节庆商品谈判
- ☯ 特殊厂商的订货谈判（承兑、现金）

每周

- ☯ 针对上周业绩、毛利提出改进方案
- ☯ 与助理、秘书检讨上周缺失及本周工作重点的任务分配
- ☯ 滞销 30 天的商品处理（杂货及生鲜每月两次，百货每月一次）
- ☯ 市调报告处理

每月

- ☯ 市调（每月至少两次）
- ☯ 访厂（每月至少两次）
- ☯ 访店（每月至少一次）
- ☯ 快讯商品规划（快讯企划表）
- ☯ 快讯校稿及价格确认
- ☯ 快讯商品销售检讨
- ☯ 与各店检讨分类商品数（每月至少一次）
- ☯ 低进货供应商检讨

- ☯ 上月工作绩效检讨
- ☯ 下月工作计划表
- ☯ 商品会议及方针的提案

采购人员的工作职责

每日

- ☯ 厂商洽谈（促销、新厂商、新商品建议等），将结果交予采购主管决议

管决议

- ☯ 电脑资料修改申请表填写（变价、新厂商、新商品等）
- ☯ 厂商短交商品处理交主管
- ☯ 各店问题处理追踪交主管
- ☯ 协助各店处理不合作厂商退货
- ☯ 报表处理交主管

每周

- ☯ 市调（每周一次）
- ☯ 新商品及新厂商店内落实追踪
- ☯ 滞销 30 天的商品建议撤架（杂货及生鲜每月两次，百货每月一次）
- ☯ 整理样品室



店内商品进货、缺货追踪报店



快讯、促销商品进货/销售处理追踪报告

每月



访店（每月至少两次，与快讯访店一起）



快讯商品交企划部拍照



快讯商品到货追踪（快讯上档前一天）



快讯品各店陈列情况（快讯上档第一天至各店了解）



采购访店报告（店访后一天）



店内促销商品规划及洽谈（每月 25 日交下月促销计划）



店内促销销售检讨（每月 5 日提交上月结果）



销售状态不好的商品建议撤架

1.4 采购谈判的核心工作之供应商管理



小贴士：本节帮助供应商把握采购的核心工作内容，便于更好地从自身角度配合采购的工作，与采购建立起良好的客情关系。

市场上的供应商有千万家，开发出最适合卖场发展的供应商，并与他们发展互利互惠的商业关系是每一个采购的重大战略任务。俗话说“水能载舟，亦能覆舟”，卖场好比是“舟”，而众多的供应商则好比是“水”。

如果选择好的供应商，则可与他们结为战略合作伙伴；反之，则会对卖场的经营产生严重的负面影响。具体说来，供应商管理的目的在于以下几点。

- (1) 培养有实力且愿与卖场齐步成长的合作伙伴。
- (2) 淘汰没有潜力或商业道德，且对卖场无益的供应商。
- (3) 尽量减少中间环节的不合理加价，以降低进货成本。
- (4) 争取最好的商业交易条件。
- (5) 将营业额与利润额最大化。

一般而言，大型供应商（例如跨国性消费品制造商或国内的知名品牌制造商）在卖场的供应链中占据了主导地位，他们的商业行为往往比较规范，较少以贿赂采购人员的方式来达成其业务目标，大部分都是凭其品牌实力、价格优势、有力度的广告与促销及良好的售后服务完成交易，而中小型供应商（例如一些私营的批发商、经销商、工厂或个体户）则比较偏好与采购人员私下打交道，并给予其各种好处（包括私人回扣、赠品、娱乐、招待、开支报销等）来控制采购人员，俗话说“吃人嘴软，拿人手短”，这类采购人员在金钱的诱惑下与供应商进行权钱交易，最后牺牲的只能是卖场的利益了。

所以，筛选供应商也就成为卖场供应商管理的一个最重要课题。其实，只要采购人员立场端正，要挑选出好的供应商并不难，况且，在供应商政策里也有明确的选择要求。另外，由供应商基本资料表、供应商简介、供应商报价单、新供应商问卷调查表及新供应商产品问卷调查表基本上可以看出一些供应商的端倪。有些供应商往往以某些理由（例如商业机密）拒绝填写供应商基本资料表，对于这样的供应商，采购应格外慎重，尽可能不要与他们往来，除非他们的产品在市场上具有独占性，或已成为“卖方市场”，产品深受卖场的目标顾客群所喜爱，才可根据特殊情况采用特殊政策，否则，不要轻易与之接触。

一般来说，在门店开业之前就要将供应商策略制定完毕，而供应商策略大体包括以下几方面：供货来源、供货商数量、供应商选择要求、采购方式，如表 1-2 所示。



表 1-2 供应商政策

项 目	政 策 说 明
供货来源	卖场货源来源丰富，供应商包括农产品的农民、生产基地、国内外的制造商、代理商、总经销及进出口商。避免向二级批发商、皮包卖场及亲友所开的公司等供应商进货，除非事先以书面申请并获得上级的同意
供货商家数量	同档次（通常与价位相对应）没有品牌性的商品，应避免两家以上的供应商采购，否则客户会有所混淆，除非该品牌（商品群）有较大的市场规模与季节性的需求。每一个门店总供货家数应限制在 400~600 家。“独家供货”的情况应尽量避免，除非有很好的理由，并事先以书面申请且获得上级的同意。客户有强烈的品牌选择需求时，此政策可按市场规模与季节性的需求酌量调整。供应商每月进货或销售金额不足 3000 元者，应予淘汰
供应商选择要求	<p>卖场不可能向所有的供应商采购，故供应商的选择应谨慎为之，基本上符合下列条件的供应商才可加以考虑：</p> <ul style="list-style-type: none"> （1）价格：愿意以本地最低供货价格供货给卖场。 （2）诚信：不可有贿赂及违背诚信的行为。 （3）质量：质量良好，能对其商品质量有所保证。 （4）包装：其商品品种、包装方式及规格是卖场目标顾客群所需要的。 （5）服务：能在订货、配送、售后服务上与卖场密切配合。 （6）批发：愿意经由卖场的销售渠道批发给零售商、餐饮业或卖场行号及企事业单位，拓展其市场占有率。 （7）货源：财务稳健，卖场或组织管理完善，货源可靠。 （8）远见：不贪图近利与暴利，愿与卖场一起成长。 （9）促销：愿意在促销活动时给予大力支持。 （10）赞助：愿意对各种赞助费用给予大力支持
购销	卖场绝大部分的商品是以购销的方式买断经营，降低成本，对售价有绝对的自主权
代销	对某些风险较大的品类，或采购人员较无把握的品类，可考虑以代销的方式经营，实销实结（但供货价格及售价可能较高）。代销商品的供应商可派促销员驻场销售，存货的损耗分担双方应事先约定
续表	
项 目	政 策 说 明

专柜	对于单价较高、销量小、易失窃、产品生命周期短、市场变化快或须要专业解说服务的业种，例如精品、化妆品、音像制品等，可以考虑联营，实销实结，存货损耗风险由供应商承担
----	--

1.5 采购谈判的基础工作之价格市调




小贴士：本节旨在帮助供应商了解卖场价格市调，以便于更好地完善自身产品在市场中的价格体系。

由于大卖场销售的大多是些居家过日子的柴、米、油、盐等生活必需品，所以卖场的经营政策之一就是追求更低廉的价格。然而，确保价格的优惠可不是坐在办公室里就能控制得了的，因此，采购人员应经常进行市调工作，尤其是针对重要分类的商品要经常进行市调，以确保商品价格的优势，这对于维护卖场的价格形象具有至关重要的作用。同时，在谈判的过程中，也必须力求掌握市场行情和竞争者的真实情况，只有掌握情况才能做到心里有数，谈判起来才会掌握主动权。因此，市调工作也是采购人员必须要做的重要工作之一。

采购人员进行市调时，在一段时期内应针对相同的ABC类重点品项进行，以使前后市调的品项具有可比性。每季或每半年，采购人员就应针对所有品项进行一次全面市调。采购人员进行市调后，应填写《敏感性商品市调报告/变价申请表》（见表1-3）及《市调比较汇总表》（见表1-4），并进行分析。对于竞争对手价格低于本公司价格的商品，要进行价格调整，同时与供应商联系，要求供应商弥补本公司的损失；对于本公司价格比竞争对手低很多的商品，在确保本公司商品价格优势的前提下，可适当调整本公司的价格，而不必牺牲本公司应得的毛利。





卖场内部的谈判知识



1.6 大卖场年度（质量、包装）合同谈判策略



小贴士：本节将帮助供应商深入了解卖场年度合同谈判中对各项工作的要求和谈判策略，以便更好地采取应对措施，提高合同谈判的成效。

大卖场与供应商进行合作交易之前，必须签订具有法律效力的合同文件。没有有效合同的交易，卖场是不承认的，财务部也会拒绝支付该交易的所有费用。合同是卖场与供应商建立合作关系的基本要素，也是一切生意往来的凭据，日常所有的业务活动要在合同约定的范畴之内展开，所以，合同的重要性对卖场而言是不言而喻的，谈判和执行年度合同的相关工作是采购的重要职责。在合同谈判中，具有法律效力的合同文件有：



商品采购合同



联营协议书



年度交易合同协议书

以上合同文件均须有相关负责人员的签名并加盖公章。联营协议书、年度交易合同协议书规定双方各项具体交易细则，有效期为一年，统一截至该年的12月31日，故至少在其届满前的两个月起，双方就应在公平的基础上，协商下一年度的具体交易条件，而且各种交易条件应该一年比一年好，当然，这要视不同的厂商和不同的合作情况而定。

年度合同的谈判项目













大体说来，卖场采购人员经常必须谈判的项目通常有以下几项：



质量



包装

-  价格
-  订购量
-  交货期
-  交货应配合事项
-  售后服务保证
-  退、换货
-  折扣
-  付款天数（账期）
-  各种节庆赞助
-  促销活动
-  广告赞助
-  进货奖励

谈判有些因素对于采购人员或供应商而言是有利的或是不利的，采购人员应设法先研究这些因素，进而采用不同的谈判策略。大体说来这些因素有：








- （1）市场的供需与竞争的状况。
- （2）供应商价格与质量的优势或缺点。
- （3）成本因素。
- （4）时间因素。
- （5）相互之间的准备工作。

年度合同谈判各个点的具体策略







1. 质量

质量的传统解释是“好”或“优良”，而对于卖场采购人员而言，质量的定义应是：“符合买卖双方所约定的要求或规格就是好的质量”，故采购人员应设法了解供应商对本身商品质量的认知或了解的程度。管理制度较完善的供应商应有下列有关质量的文件：

-  质量合格证
 -  商检合格证
 -  卫检合格证
 -  中文说明书
 -  原产地说明
 -  进口许可证
 -  保修单
- } 进口商品

采购人员应向供应商索取以上资料，以利于未来的交易。在我国，商品的产品执行标准有国家标准、专业（部）标准及企业标准，其中又分为强制性标准和推荐性标准。但通常在买卖的合同或订单上，质量是以下列方法的其中一种来表示的：

-  市场上商品的等级
-  品牌
-  商业上常用的标准
-  物理或化学的规格



性能的规格



工程图



样品（卖方或买方）

采购人员在谈判时应首先与供应商对确定商品质量的质量标准达成一致。在可能的情况下，对一些产品，如大米、衣服、家纺用品、鞋类等商品，应要求供应商提供样品并封存，以避免日后的纠纷甚至法律诉讼。对于瑕疵品或在仓储运输过程损坏的商品，采购人员在谈判时应要求退货或退款。

2. 包装

包装可分为内包装（Packaging）和外包装（Packing）两种。内包装用来保护、陈列或说明商品，而外包装则仅用在仓储及运输过程中的保护上。在自选式量贩的营业方式中，包装通常扮演着非常重要的角色。外包装若不够坚固，仓储运输的损坏太大，会降低作业效率并影响利润。外包装若太坚固，则供应商成本增加，采购价格势必偏高，导致商品的价格缺乏竞争力。设计良好的内包装往往能提高客户的购买意愿，加速商品的回转。采购人员应说服供应商在这方面的企业学习，并加以改进，以利于彼此的销售。

此外，采购人员在谈判包装的项目时，应先了解卖场的包装政策，进而与供应商协商对彼此双方都最有利的包装，不应草率订货。

1.7 大卖场年度合同谈判的价格策略



小贴士：本节有助于供应商在对大卖场年度价格策略了解的基础上，及时对己方的价格策略做出相应的调整。

正所谓“知己知彼，百战不殆”。在供应商与卖场采购的价格谈判过程中，供应商要想争取谈判的主动权，并将谈判向着有利于自己的方向引导，前提条件就是在谈判前了解大卖场采购制定年度促销合同的价格策略。

要知道，除了质量与包装之外，价格是所有谈判事项中最为重要的一个



项目。卖场在客户心目中的形象就是高质量低价格，若采购人员对任何其所拟采购的商品，以进价加上卖场合理的毛利后，判断出该价格无法吸引顾客购买时，就不会向该供应商采购。通常说来，谈判前采购人员都会事先做市场价格调查。而且，卖场采购会从以下几方面列举供应商产品经由卖场销售的好处。一般说来，这些好处包括以下几方面：

1. 大量采购

卖场采购不要一开始就告知供应商卖场可能订购的数量，以免让对方知道卖场的进货能力，也就是说尽量以笼统的方式向供应商说明卖场的采购数量比一般连锁的零售商大很多。重要的是要以此试探对方的态度和可退让的空间。

2. 铺货迅速

零售商、餐饮业、公司行号或机关团体主动到卖场进货，可节省供应商新产品或促销品的铺货成本，并加快铺货及流通的速度。供应商还可派人到卖场示范解说，提高专业客户的进货意愿。

3. 节省运费

如果是进卖场的统仓或物流，则供应商不必挨家挨户送货，通常可节省占营业额 3%~10% 的仓储运输费用。这部分费用，卖场是可以要求在价格上得到更多支持的。

4. 降低销管费用

供应商不必再受业务人员流动率过高的困扰，因为卖场实施电脑作业，主动向供应商订货及付款，供应商可减少占营业额 10%~20% 的销管费用。

5. 清除库存

供应商可通过卖场的各种促销方式，将其滞销品或库存过高的商品迅速出清存货。

6. 保障市场

大多卖场会采取限制供应商家数的政策，故一旦与卖场来往，其他竞争

厂商就会被拒之门外。由于零售商或专业客户大多会积极主动来卖场进货，故在卖场销售的商品的市场占有率会相对提高。

7. 沟通迅速，节省广告费

透过卖场快讯与目标客户做最直接而有效的沟通，能够有效节省供应商在其他广告媒体的投资。

8. 付款迅速，并减少应收账款管理费用

由卖场主动付款汇入供应商银行账户，减少供应商应收账款管理费用，并可规避倒账的风险，以及避免倒账货外流的影响。

9. 不影响市价

卖场实行会员制。会员顾客与非会员顾客之间有不同的差别待遇，一般非会员顾客无法享受会员顾客的待遇，不会对其市价造成影响。

10. 拓展商机

许多省份每年均有各种交易会，有大量国内外买主前来卖场综合超市参观，供应商外销及内销机会将大增。

此外，卖场采购要想获得一个公平、合理的价格，还可通过与供应商谈判，或竞标的方式来取得。因此，作为供应商，你一定要让采购明白：并不是只要自己能提供最低价格，就一定是采购心目中最好的供应商，而应将自己给大卖场的利益多元化，从送货、售后服务、促销支持、其他赞助等方面来综合考虑自身对大卖场的价值。从实际操作上看，大卖场有时候会主动放弃与那些提供最低价格的大批发商合作，而选择那些服务意识强的制造商合作。道理其实很简单，因为制造商通常会在产品质量、货源保证、售后服务、促销活动及其他赞助上有更多的营销费用支持。

价格谈判是供应商与卖场合同谈判中最重要的组成部分，也是最困难的部分。因为，这既关系厂家的价格体系，也关系卖场的利润水平，是双方都尽力争取和维护的核心。因此，供应商谈判人员应充分认识这一点，并从以下几方面来寻找价格谈判的最佳突破口。



1. 订购量

在卖场分店数比较少的时候，订购量往往很难令供应商满意，所以，在谈判时应尽量笼统，不必透露明确的订购数量。如果因此而导致谈判陷入僵局，应转到其他项目上。在没有把握决定订购数量时，采购人员不应订购供应商希望的数量。否则，一旦造成存货滞销时，必须降价出清库存，从而影响到利润的达成，以及造成资金的积压和空间的浪费。

但采购人员应与供应商协商一个合理的最小订货金额或数量，最好以金额表示。否则，如果没有最小订货金额或数量限制，日后由楼面人员下单订货或运用 OPL 订单订货时，每次下单的订货量太小，要求供应商频繁送货，会增加供应商的成本，进而导致卖场的价格无优势；相反，如果最小订货数量太大或金额太高，则会造成卖场库存过高，导致压仓、滞销、削价求售等风险。

2. 折扣（让利）

折扣通常有新产品引进折扣、数量折扣、付款折扣、促销折扣、无退货折扣、季节性折扣、经销折扣等数种。有些供应商可能会以全无折扣作为谈判的起点，有经验的采购人员会引述各种形态折扣，要求供应商让步。

采购人员应向供应商说明卖场的部分顾客为“专业客户”，换句话说，专业客户都是很会精打细算的，若供应商的折扣数无法大到让卖场的商品售价吸引他们上门，就算卖场向供应商订货，这一关系也不可能持久，这种交易反而不利于卖场的价格形象，故最好不要向此类供应商采购。

3. 付款天数（账期）

卖场的付款方式与商品的采购方式紧密相关，通常经销的商品采取“货到××天”的方式结款，代销、联营的商品采取“月结××天”的方式付款。付款天数（账期）与采购价格息息相关，在国内一般供应商的付款天数（账期）是月结 30~90 天左右，视不同商品的周转率和市场占有率而定。卖场通常要求“一般的食品干货类商品账期在货到 45 天以上”，“百货类商品的账期在货到 60 天以上”，而由于卖场实行每月统一付款，供应商实际收到货款

的时间要比合同平均延长 15 天 $[(0 \text{ 天} + 30 \text{ 天}) \div 2]$ 。精明的供应商业务人员会对此进行计算，故身为采购人员不可不知。总而言之，采购人员应计算对卖场最有利的付款天数（账期）。对于惯于外销或市场占有率大的供应商，一般要求的付款期限都比较短，有的甚至要求现金或预付款，这全凭采购人员的经验与说服力。

在正常情况下，卖场的付款作业是在单据齐全时，按买卖双方约定的付款天数（账期）由银行直接划款至供应商的账户，这也是卖场的一大优势。因为一般国内的零售商在付款时，总是推三托四，或找一大堆借口延迟付款，造成供应商财务调度困难。

对于新进供应商来说，采购人员还有一个很重要的工作就是必须请此类供应商详细阅读卖场供应商手册中有关付款部分的内容，并对卖场的付款流程详细予以说明。在以往的经验中，由于卖场采用了国际上先进的商业运作模式，与国内传统的商业作业模式有很大的区别，一些供应商（尤其是内陆城市的供应商）对此相当陌生，再加上卖场开业初期，许多流程尚未顺畅，导致供应商付款不及时，这都会影响卖场与供应商之间的配合与合作。

4. 交货期

一般而言，交货期愈短愈好。交货期短，订货频率就会增加，订购的数量就相对减少，故存货的压力大为降低，仓储空间的需求也相对减少。对于有长期承诺的订购数量，采购人员应要求供应商分批送货，减少库存的压力。由于卖场电脑计算订单数量的公式中，交货期是个重要的参数，采购人员应设法与供应商谈判较短的交货期，降低存货的投资。但是不切实际地缩短交货期，将会降低供应商商品的质量，同时也会增加供应商的成本，反而最终会影响到卖场的价格优势及服务水平。故采购人员应随时了解供应商的生产状况，以确立合理及可行的交货期。一般而言，本地供应商的交货期为 2~3 天，外埠供应商的交货期为 7~10 天。

5. 送货条件

卖场一般是超大型的自选式的综合超市，商品的进出量极大，若供应商无法在送货作业上与卖场密切配合，将严重影响卖场的运作。送货条件包括



按指定日期及时间送货、免费送货到指定地点、负责装卸货并整齐将商品码放在栈板上，以及在指定包装位置上贴好卖场店内码（或印国际条码）等。这些事情看起来简单，但若采购在谈判时对供应商不提出要求，有些供应商就会出错，这对卖场的运作影响甚大。所以，对于经常出错的供应商，建议能够采取一些必要的警告或罚款措施。

6. 售后服务保证

对于需要售后维修的家电或电子产品，采购人员应要求供应商提供免费的1~3年的售后服务，并将保修卡放置在包装盒内。保修卡应标明本商圈内的维修商地址及电话，并且若维修商的名字、地址及电话发生更换，供应商应第一时间通知卖场采购人员，由采购人员及时通知卖场相关的退换货处人员及楼面主管。走私货由于货品来路不明，其售后服务是一个很大的问题，况且它们逃避国家税收，属违法行为。因此，卖场采购人员千万不可去碰它，否则后患无穷。

7. 退换货

卖场综合超市有限公司大部分商品采取经销形式，即买断经营。理论上不应该存在退货的问题，但在实际运作中，由于供应商产品质量的问题、残损的问题，或者卖场综合超市的相关业务人员因判断错误或供应商业务人员的误导，形势估计过于乐观等因素造成买进的商品库存过高或商品滞销等都会导致退换货的发生。有诚信与远见的供应商销售业务人员应主动解决卖场综合超市相关业务人员的困扰，因为通常情况下，供应商会有较多的销售渠道处理此种滞销商品。如果供应商的业务人员不积极配合，卖场综合超市是不会与其继续合作的。



8. 促销活动

卖场快讯是卖场营销最重要的武器，但快讯的成功与否，很大程度上依赖于采购人员选择的商品是否正确，以及售价是否能吸引顾客上门。通常，快讯所选择的品项都是一些畅销、高回转、大品牌的民生消费品。在采购人员谈判中，应强调卖场每个门店的每期快讯发行数量达到 50000~100000 份，直接邮寄到公司的目标顾客群中，影响力极大，对提高供应商商品的品牌知名度及市场占有率有很大的帮助。对于一些担心快讯价格会扰乱其市场价格体系的供应商，卖场采购人员则应强调卖场是实行会员制的综合超市，会员顾客与非会员顾客之间享受不同类别的待遇，可以采取非会员顾客不得购买或采取会员价与非会员价的方法，甚至可采取每卡限购、印花限购等方法或措施来加以控制，故不会对其价格体系造成很大的影响。

在促销商品的价格谈判中，采购人员必须了解到一般供应商的营销费用预算通常占营业额的 10%~25%。所以，供应商不难从预算拨出一部分作为促销之用。一般来说，大品牌供应商在快讯促销期间愿意下浮 10%~30% 不等，有些小品牌或不知名品牌更能下浮 50%，他们求的是薄利多销，或推广产品知名度，采购人员应了解供应商的需求与目的。

卖场与供应商之间的促销活动多种多样，例如降价、地堆、端架、搭赠、抽奖、文艺表演等。采购人员应将 20% 的时间放在与供应商洽谈促销活动中，以提升彼此的销售业绩。

9. 广告赞助

为增加卖场的利润，采购人员应积极与供应商谈判争取更多的广告赞助，这也是采购人员业务考核的指标之一。卖场所指广告赞助，有下列几项：



卖场快讯



室内灯箱



室外灯箱或户外看板



地板广告



购物车广告



购物袋广告



电视墙广告



店内广播广告

其中，前 3 项的影响最大，采购可收取的广告赞助金额也最大。采购人员在与供应商谈判时，应强调卖场广告对供应商商品在提高品牌知名度、扩大市场份额上所能给予的帮助及影响。同时由于卖场快讯的发行份数多，印刷及邮寄成本高，故须要求每家做快讯的供应商彼此共同承担此部分费用。大部分有远见的供应商，都愿意投资一点广告费用在综合超市的广告媒体上。因为它们的影响力极大，供应商的“商标价值”通常也都是如此点点滴滴累积而成的。例如红塔山的品牌价值在 1999 年已达 423 亿元人民币。

10. 进货奖励

进货奖励是指一段时间内达成一定的进货金额，供应商给予的奖励，包括无条件的和有条件的进货奖励。例如目前卖场所要求的供应商在每月付款金额基础上返还公司的返利，即是无条件的进货奖励，或称“账扣”；其余要求卖场进货额达到一定条件后才返回一定奖励，即为有条件返利。由于卖场系统的限制，采购人员在与供应商谈判时，应要求每月的进货奖励（即账扣），尽量不要采取每季、每半年甚至每年的返利，因为有时我们不见得能与该供应商合作那么长时间。

依采购人员的经验，通常都可要求供应商给予进货金额 1%~10% 的进货奖励，供应商因销售份额的需求很乐意提供此种奖励。此种奖励对卖场提升利润额大有帮助。例如有些商品可能供应商因种种原因不愿以较低的价格供应，采购人员为增加利润，应积极与供应商谈判要求更高的进货奖励，但切忌为了争取奖励，而增加不切实际的采购数量，结果库存压力大增，甚至季

节过后必须打折销售。

11. 其他赞助费用

在卖场综合超市的采购业务上，赞助金的种类繁多。包括新入市的开业赞助费、新店赞助费、新品上架费、集中陈列赞助费、周年庆赞助费、各种节庆（元旦、春节、端午、五一、中秋、国庆节等）的赞助费、端架、地堆、地笼、陈列赞助费等。广告赞助费与其他赞助费在综合超市营运里，占举足轻重的地位，有些公司两者的金额在开业前可达数百万人民币，开店后还陆续向供应商收取，最高可达营业额的 2.5%~8.0%。这种被供应商称为“苛捐杂税”的费用，引进国内已有好几年的历史，它起到了筛选供应商（以价制量，淘汰一些没有实力的供应商）、增加公司利润等积极的作用。同时，供应商对此有了认识之后，其经营机制自然会保留一笔广告与促销专款用在此，以促销其产品，可谓“一个愿打，一个愿挨”。采购人员在与供应商谈判时，应尽量强调，卖场所收取的这些其他赞助费用，尤其是节庆赞助费用，通常都会用于各种大型的促销活动上，而这些促销活动通常都需要几十万甚至上百万元的费用投入。如此高额的促销活动费用如果都由卖场来承担，卖场自然是无法承受的，这就需要供应商们一起支持。通过这些大型的促销活动，不仅可以为卖场吸引大量的人流，提高来客数或客单价，反过来还可以提高供应商的销售。但供应商的赞助费应与供应商的销量成比例，否则有些采购人员会变本加厉、需求无度。合情合理是双方共同成长的基础，卖场对供应商的基本态度应是合作，而不是对抗。

12. 供应商的表现

表现不良的供应商往往会影响到卖场的销售及利润，并造成顾客的不满，故采购人员应在谈判时，应谈妥合约中除价格外有关质量、数量、包装、交货、付款及售后服务等条款，以及无法履行义务的责任与罚则。对于合作良好的供应商，则应给予较多的订单或其他方式来奖励。毕竟，买卖双方只有互利，才可维持长久的关系。采购人员应了解任何谈判都是与供应商维持关系的过程的一部分。若某次谈判采购人员让供应商吃了闷亏或大亏，供应商若找到适当的时机，也会利用各种方式回敬采购人员。因此，采购人员在



谈判过程中应在卖场与供应商的短期与长期利益中求取一个平衡点，以维持长久的关系。

总之，与采购谈判本身是一件复杂、艰难的工作。要想从中争取谈判的主动权，首先就要了解采购在谈判前需做哪些准备工作，从中找到采购的“软肋”，然后结合自身的优势以及谈判目标来选择最佳谈判切入点。从某种意义上来说，供应商只要能掌握采购在谈判中所运用的各项谈判技巧和策略，就一定能够找到与大卖场采购谈判的最佳切入点，并将谈判向着有利于自己的方向引导。

1.8 大卖场商品的价格结构



小贴士：本节通过了解大卖场商品的价格结构，能够帮助供应商制定出更有利于自己的定价策略。

市场上各型零售店愈来愈多，在“硬件”、“软件”、服务等各个方面都展开了激烈的竞争，其中以价格竞争最为剧烈。造成价格竞争的主要原因归纳起来有下列八项：

（1）市场上商品与商场营业面积供过于求，部分供应商或零售商为求生存而降低价格。

（2）各公司产品在质量、功能、设计上的差异愈来愈小，消费者的商品知识愈来愈丰富，使非价格竞争的条件逐渐不受重视。

（3）流通渠道日趋复杂，部分零售商利用诱饵价格，吸引客户购买。

（4）关税逐渐降低，进口商品与长期受保护的国产商品一较长短。

（5）商品生命周期缩短，新产品陆续出笼。

（6）供应商进货奖励政策缺失助长零售商的廉售，使市价陷于混乱。

（7）部分零售商经营不善或蓄意倒债，库存商品因而低价脱手。


（8）地下经营者（如地摊等）因不必负担税金、店租、管理费用等开


支，而利用切货（厂商因库存压力绕过经销商，将积压商品，直接卖给终端客户）或倒店货廉价进货，对消费者进行无孔不入的销售行为，使合法经营的零售商饱受不公平的竞争。


我们必须清楚的是，商品的价值是指该商品本身具有的知名度、功能、质量、材料、设计、花色、流行性、新奇性、独特性、售后服务保证及购买的便利性等价值的总和。当客户认知的商品价值大于商品的价格，而他也需要此商品，在他的经济能力许可之下，就可能成交。简言之，如果商品具有的价值被客户认为物超所值时，则必然被买走；反之则必然卖不出去，甚至降价也无济于事。

售价与成本

售价与成本的关系可简单地以下列公式表示：

 $\text{售价} = \text{成本} + \text{毛利(或加价)}$

 $\text{成本} = \text{售价} - \text{毛利(或加价)}$

 $\text{毛利(或加价)} = \text{售价} - \text{成本}$

商品的价格结构

1. 商品的价格结构

$\text{商品价格} = \text{制造成本或进口成本} + \text{流通费用}$

$\text{流通费用} = \text{制造商毛利} + \text{批发商毛利} + \text{零售商毛利}$

价格，通常都是由供需的状况来决定的，以百货公司的服饰商品为例，其零售价格往往是制造成本的3~5倍，这是由于百货公司服饰品一律为专柜经营，经济规模很小，营销费用很高（通常为营业额的20%~30%），而百货公司的提成率又高（通常为营业额的25%~35%），故总流通费用就偏离常规了。但消费者因有虚荣心作祟的关系，认为价格高就等于质量好，故此种服饰品的需求一直存在，而使百货公司专柜经营的形态历久不衰。百货公



司打折销售的比率始终高于 50%，在换季时其折扣可以低至 2 折。

2. 制造商的毛利

由于公司的商品大部分购自国内的制造商，在价格的谈判过程中，供应商必须更了解制造商的毛利结构，以获得最佳的采购价格。一般而言，如前述制造商的毛利结构可以下列公式表示。

制造商毛利=管理费用+营销费用+配销费用+利息费用+税金+净利

制造商毛利结构的进一步细分，如图 1-3 所示。

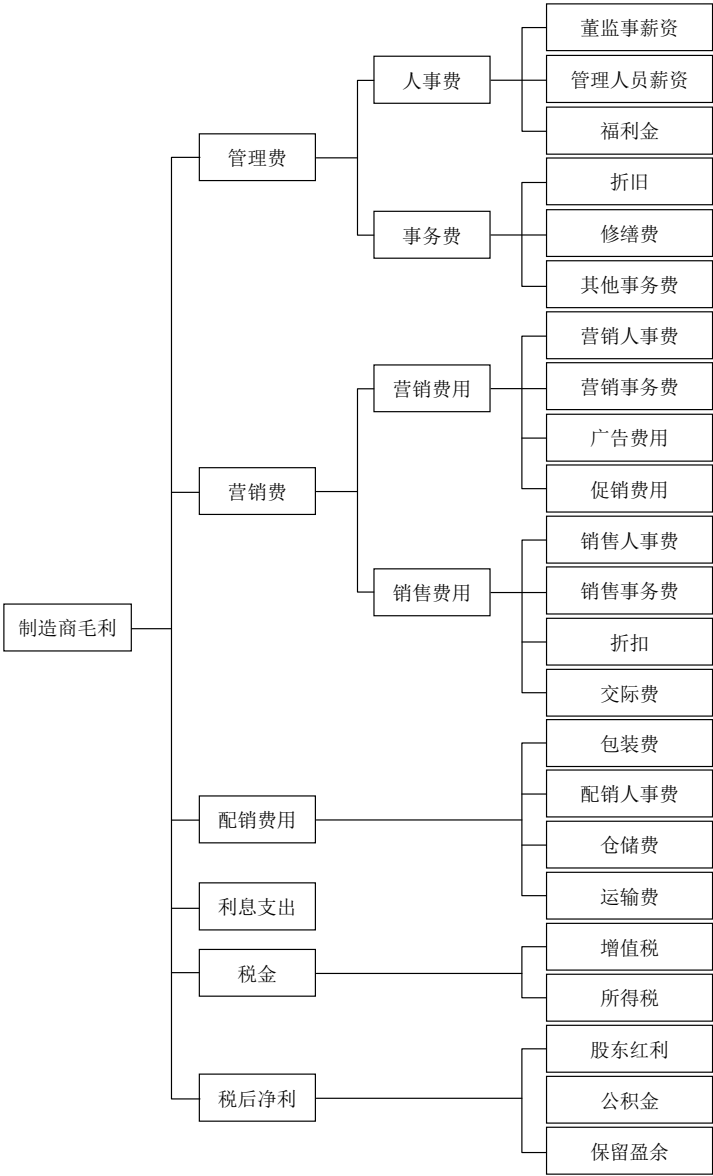


图 1-3 制造商毛利结构图

在价格的谈判过程中，采购人员能够下功夫的项目在于广告费用、促销费用、折扣、配销费用及净利这几项。这几项通常占制造商价格的 20%~40%，



采购人员若了解这些价格结构项目，对于价格谈判这一重要的工作将会有所帮助。

1.9 大卖场商品的定价原则



小贴士：通过了解大卖场的商品定价原则，有助于供应商更好地制定出自己的价格体系。

商品的定价是一门学问，也是对采购专业度和能力的检验。定价高了，可能没人买；定价低了，可能利润目标完成不了。从某种意义上讲，这个技术和分寸的把握是有章可循的，在定价时，要把握以下基本原则。

市调定价原则

市调是定价的基础，市调的对象包括竞争对手及批发市场。没有市调就定价的采购人员是不称职的，而有些采购人员以商品大组或小组的毛利率指标直接定价，更是大错特错，也是绝对不允许的。毕竟，价格要能够让买卖双方都能接受，就必须有市调做基础。要比竞争对手更低价，但以不牺牲公司的利益为前提。

商品结构原则

在商品结构中，我们可以按商品大组过去 30 天的商品销售额划分出 A、B、C、D 类商品，它们的特性如表 1-5 所示。

表 1-5 A、B、C、D 四类商品特性表

分 类	功 能	性 质	品项占比	销售额 占比 (A)	毛利率指标 (B)	毛利额贡 献度 (A)×(B)
A 类	必需品	目标性 针对性	10%±3%	50%±2%	大组毛利率的 50%±10%	25%±2.5%
B 类	选购品	一般性	20%±3%	30%±2%	大组毛利率的 100%±10%	30%±3.0%
C 类	附带品 (搭配品)	偶然性 方便性 衬托性	65%±3%	20%±2%	大组毛利率的 225%±10%	45%±4.5%
D 类			5%±3%	0%		
总计			100%	100%	大组毛利率	100%

从表 1-5 中可看出: A 类商品的销售量最大, 占商品大组 50%±2% 的份额, 是该大组的必需品, 顾客采购时有一定目标性或针对性, 其品项数仅占商品大组的 10%±3%, 价格较敏感, 一般零售业的毛利率都较低, 卖场的毛利率宜控制在商品大组指标的 50%±10% (例如大组的毛利率为 10% 的话, 则 A 类商品的毛利率宜控制在 $10\% \times 40\% = 4\%$ 到 $10\% \times 60\% = 6\%$ 之间), 而其毛利额贡献度在 25%±2.5%。

B 类及 C 类商品的解读方法与 A 类商品相同, 唯其销售占比、功能、性质、品项占比、毛利率指标及毛利额贡献度值不同而已。

以上的毛利率指标只是一种原则、一种参考, 实际上还是应以市调价格为定价的基础, 甚至连 A 类商品, 假使我们的进价特别有优势, 我们也不应该放弃应该挣的利润。换句话说, 个别 A 类商品的毛利率也不一定受限于以上的原则。

心理效应原则

中国人素来不喜欢“4”(“死”音), 尤其是尾数。因此, 定价时应避免定出 14 元、24 元、37.4 元之类尾数为“4”的价格。采购人员应多定出一



些吉利数，例如“6”、“8”或“9”等尾数，如 37.6 元、38.8 元、69.9 元。尾数也应避免定出“1”、“2”、“3”、“4”、“5”等价格，例如 35 元可定为 34.9 元，71 元可定为 70.8 元或 69.9 元。“7”比较中性，问题不大。

个位数的单价，最好加上小数点两位，例如 3.69 元。十位数的单价，最好加上小数点一位，例如 79.8 元。三位数以上的价格不必添上小数点，例如 579 元不必定为 578.9 元，因为 0.1 元的差异仅为 579 元的 0.02% 而已，另外 574 还不如定为 578。

商品生命周期原则

每一个商品都会经历五个生命周期（1.10 节将详细讲述），在不同的生命周期里，由于其制造成本、营销费用及流通利润均大不相同。因此，采购人员必须了解定价商品的生命周期阶段，采取不同的定价原则。一般而言，引进期的商品定价最高，毛利率也最高，但销售量很少；成长期价格稍低，但销售量稍高；成熟期价格再低一点，销售量激增；衰退期及消亡期价格最低，销售量减少很多，甚至滞销几乎无利可图，此时采购人员应考虑将此商品淘汰出局。

1.10 商品的生命周期及特征



小贴士：本节通过了解卖场对商品生命周期的定义，便于供应商更好地制定出自己的新品上市策略。

任何商品皆有其生命周期，只是时间长短而已，长则数十年，短则数个月。商品的生命周期包括引进期、成长期、成熟期、衰退期及消亡期五个阶段，如图 1-4 所示。

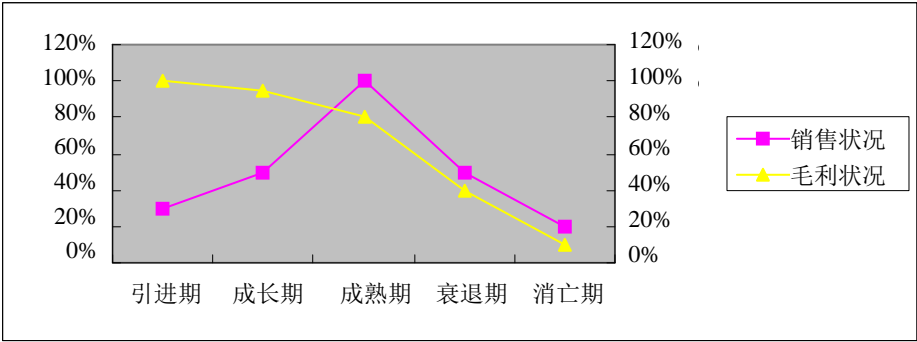


图 1-4 商品的生命周期

由图 1-4 可见：在引进期和成长期销售与毛利呈现反向趋势，随着销售的增加毛利逐步下降，在成长期与成熟期之间销售与毛利稳定在一个平衡值；当销售达到成熟期的顶峰时毛利已有明显下降，其后的衰退期、消亡期销售和毛利同时呈现下降趋势。身为采购人员必须了解其采购的商品是处于哪一个阶段，进而采取不同的策略。这五个阶段的特征如表 1-6 所示。

表 1-6 商品生命周期中五个阶段的特征

	特征项目	引进期	成长期	成熟期	衰退期	消亡期
整体	需要量	逐渐成长	急速成长	成长率降低	停止成长	减退
	竞争品牌	少	出现各种品牌	竞争加大	竞争激烈	竞争激烈
	利润	赤字	提高	逐渐达至顶点	下降	最低时会出现赤字
流通	管道	有限	扩大	整理	缩短	缩短，整理
	库存量	不足	库存量不够，订单源源不断	增加	已达最大限度	降低
	退货	有时有	比较少	开始增加	增加	急速增加
	利润率	大	合理	开始减少	减少	没有
消费者	消费者阶层	都市的高收入阶层	都市的高收入阶层	普及于地方都市的中收入阶层	普通人群	低收入阶层
	知名度	低	急速上升	百分之百流行	不流行	落伍
	价格	非常高	降低	紊乱	稳定	便宜



续表

	特征项目	引进期	成长期	成熟期	衰退期	消亡期
其他	广告	教育指导,首次激发需要	强调品牌,市场占有率提升,竞争更加激烈	以销售金额为目标,特殊企划活动	减少广告量,以促进有利润的销售为手段	促销效果极低

1.11 商品条码的基本常识



小贴士：通过对卖场商品条码的了解，有助于供应商规范自己现有产品的条码，更好地配合大卖场开展相关业务工作。

卖场是大量买进、大量售出的商品流通场所，是借助标准化来作业的，因此，要实现商品的快速流通，条码是基础。卖场里销售的商品都应该是有条码的标准商品。正确的条码是供应商与卖场合作的商品基本条件之一，如果在条码的使用上存在这样那样的问题，会对销售产生直接的影响，例如实物与价格不符、商品条码无法辨认、A 商品对应 B 条码等，严重的还会导致无法销售、商品下架，供应商了解条码知识对生意合作也是十分必要的。

1. 条形码

又叫条码，是由一组宽窄不同、黑白（或彩色）相间的平行线条代表相应的字符，并依据一定的规则排列组合而成的图像。商品的条形码对于商品而言，就像是人的身份证号码，是辨别商品身份的依据。

2. 条形码的好处

- (1) 实现商品销售、仓储、运输、结账等自动化管理。
- (2) 通过产、供、销信息系统可以准确及时地获得所需要的商品信息。
- (3) 能避免常见差错的出现。

3. 条形码的种类

(1) UPC 条形码：1973 年美国所采用的条形码系统。

(2) EAN 条形码：国际物品条形码，是国际物品编码协会（GSI）推出的一种国际通用商品条形码，主要用于超级市场里或一些自动销售系统的单件商品。

版本

- ✧ EAN-13 条码：表示 13 位数字的标准版。
- ✧ EAN-8 条码：表示 8 位数字的缩短版。不能直接表示生产厂家，只有在 EAN-13 条码所占面积超过总印刷面积的 25% 时，才使用。

EAN-13 条码数字结构示意图（见图 1-5）。

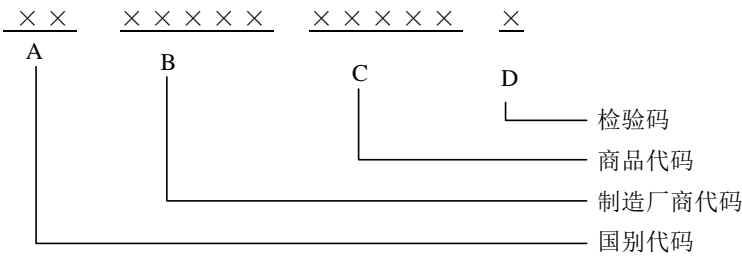


图 1-5 EAN-13 条码数字结构示意图

A：国别代码（或前缀码）：条码前 2 或 3 位数字，用于标识商品来源的国家或地区，由国际物品编码协会分配管理。

B：制造厂商代码：国际代码后的 5 或 4 位数字，用于标识生产企业或批发公司，由国际物品编码协会在各国（地区）的分支机构分配管理。

C：商品代码：制造厂商代码后的 5 位数字，用于标识商品的特征或属性，由制造厂商依据 EAN 的规则自行编制。

D：检验码：最后一位，用于检验代码输入的正确性，根据一定的运算规则由以上三部分数字计算得出。



目前在国际市场上较通用的是 EAN-13 条码，我国商品条码采用的也是 EAN-13 条码。

4. 店内码

零售商在进货后，对商品进行分装和包装时，对商品进行自动编码和制成条码，然后粘贴或悬挂在商品上，称为店内条码。店内条码只能用于商店内部自动化管理系统，不能对外流通。

- (1) 店内码是一般根据 EAN-8 码的原理编制的，即店内码只有 8 位数。
- (2) 店内码数字结构示意图（见图 1-6）。

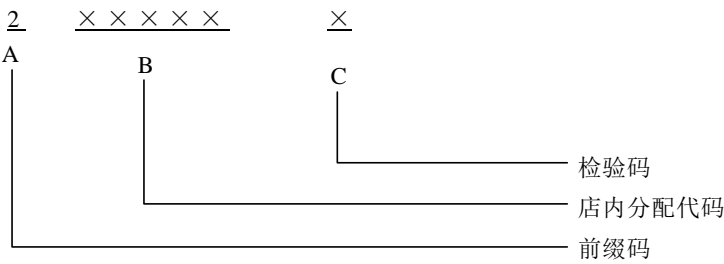


图 1-6 店内码数字结构示意图

- A：前缀码：统一规定为 2。
 - B：店内分配代码：为该商品的货号。
 - C：检验码：电脑根据前两部分计算出来，自动产生。
- (3) EAN 成员国（地区）和代码，如表 1-7 所示。

表 1-7 EAN 成员国（地区）和代码

国别（地区） 代码	国家（地区）	国别（地区） 代码	国家（地区）
00~09	美国、加拿大等北美国家	750	墨西哥
20~29	北美地区内部备用码	759	委内瑞拉
30~37	法国	76	瑞士
40~440	德国	770	哥伦比亚
460~469	俄罗斯	775	秘鲁
471	中国台湾地区	779	阿根廷
489	中国香港地区	780	智利
49	日本	789	巴西
50	英国、爱尔兰	80~83	意大利
520	希腊	84	西班牙
560	葡萄牙	869	土耳其



续表

国别（地区） 代码	国家（地区）	国别（地区） 代码	国家（地区）
569	冰岛	87	荷兰
57	丹麦	880	韩国
599	匈牙利	885	泰国
600~601	南非	888	新加坡
64	芬兰	90~91	奥地利
690~692	中国大陆	93	澳大利亚
70	挪威	94	新西兰
729	以色列	955	马来西亚
73	瑞典	959	巴布亚新几内亚

1.12 影响消费者购买的因素



小贴士：通过对影响消费者购买的相关因素的了解，能够更好地帮助供应商制定出对消费者更有吸引力的促销方案。

1. 人文因素

- （1）人种
- （2）宗教
- （3）教育
- （4）年龄
- （5）性别
- （6）阶层
- （7）职业
- （8）生活习惯
- （9）婚姻状况

2. 经济因素

- （1）经济能力



- (2) 居住空间
- (3) 居住环境
- (4) 家庭大小

3. 印象因素

- (1) 口碑
- (2) 品牌知名度
- (3) 广告
- (4) 亲友推荐
- (5) 道听途说

4. 气候因素

- (1) 温度
- (2) 湿度
- (3) 晴雨
- (4) 风速
- (5) 雷电

5. 价值因素（采购人员可影响的部分）

- (1) 价格
- (2) 折扣
- (3) 促销
- (4) 质量
- (5) 正货
- (6) 包装
- (7) 规格（重量、尺寸、体积或颜色）
- (8) 款式或质料
- (9) 流行性
- (10) 美味
- (11) 实用性
- (12) 耐久性



6. 商场因素（营业人员可影响的部分）

- （1）购物气氛（灯光、影像、音乐、标示）
- （2）停车方便
- （3）交通便利
- （4）走道宽敞
- （5）温度适中
- （6）服务人员礼貌
- （7）清洁及整洁
- （8）标示清楚
- （9）售后服务
- （10）展售及试吃
- （11）结账速度
- （12）商品包装
- （13）手推车
- （14）商品运送

1.13 大卖场商品采购的法律问题



小贴士：本节通过对不同商品采购标准的介绍，以便于供应商了解这些标准，并根据自己产品的属性特点，更好地按卖场要求做出相应对接。

遵纪守法是做生意的基本原则，在商品采购的过程中会涉及到原物料产、供、销多个方面的主体，会对应有很多资质、质量等方面的法规要求。因此，采购人员在实务操作过程中，应尤其加以注意。现我们来列举说明：

1. 供应商的资信调查

采购人员在与供应商谈判时应要求供应商提供基本的资料，以便对供应商的资信进行调查，筛选出不良供应商。供应商除基本资料外，对于一些名

优产品、获取专利的商品及知名商标产品，采购人员还应要求供应商提供相关证书。如果涉及到代理权限和区域说明的，还必须提交有关的代理证明。

2. 商品问题

采购人员在采购商品时应注意以下问题：

（1）专卖品的特殊规定

烟草






经营烟草制品批发业务的企业必须经国务院烟草专卖行政主管部门或者省级烟草专卖行政主管部门许可，取得烟草专卖批发企业许可证，并经工商行政管理部门核准登记。具有特种烟草专卖经营企业许可证的零售商可经销进口卷烟。卷烟、雪茄烟应当在包装上标明焦含量级和“吸烟有害健康”。禁止在广播电台、电视台、报刊播放、刊登烟草制品广告。卷烟、雪茄烟和有包装的烟丝必须申请商标注册，未经核准注册的，不得销售。禁止销售假冒他人注册商标的烟草制品。

酒类

经营酒类批发业务的企业必须经国务院酒类专卖行政主管部门或者省级酒类专卖行政主管部门批准，取得酒类专卖批发企业许可证，并经工商行政管理部门核准登记。经营酒类零售业务的，还需要有酒类专卖零售许可证。

食盐

经营食盐批发业务，必须依法申请领取食盐批发许可证。食盐零售单位，应当从当地取得食盐批发许可证的企业购进食盐，并应当执行国家规定的食盐价格。严禁将下列产品作为食盐销售：

-  液体盐（含天然卤水）
-  工业用盐、农业用盐
-  利用井矿盐卤水晒制、熬制的盐产品
-  不符合国家食盐标准或者行业标准的盐产品
-  其他非食用盐产品



（2）检疫

采购人员在采购下列产品时应要求供应商提供检疫检验合格证明：

动物（动物及其产品检疫）

动物屠宰检疫工作由农牧部门主管，肉类食品卫生检验工作由卫生部门主管。动物屠宰检疫是政府行为，由畜禽防疫监督机构实施（包括由屠宰厂、肉联厂按照规定实施自检）；肉品品质检验是企业行为，由屠宰厂、肉联厂按照国家有关规定自行实施。

（3）进口商品的特殊要求

国家商检部门制定并公布了《商检机构实施检验的进出口商品种类表》。列入《种类表》的进出口商品和其他法律、行政法规规定须经商检机构检验的进出口商品必须经过商检机构或者国家商检部门、商检机构指定的检验机构检验。法定检验的进口商品在办理登记后，必须由商检机构实施或者组织实施检验，检验合格、海关验放后方准销售。

生鲜产品

进口的生鲜产品（即动物、动物产品、植物种子、种苗及其他繁殖材料）均应有口岸动植物检疫机关签发的检疫合格证明，方可出售和供作食用。

食品

进口食品应经食品卫生检验所检验合格、海关放行后，方可出售和供作食用。

百货

对于首次进口的化妆品，进口单位必须提供该化妆品的说明书、质量标准、检验方法等有关资料和样品以及出口国（地区）批准生产的证明文件，具有卫生许可批件和批准文号，经国家商检部门检验合格、海关验放后，方准进口销售。

3. 采购合同

（1）所有权的转移

《中华人民共和国合同法》第一百三十三条规定：标的物的所有权自标的物交付时起转移，但法律另有规定或者当事人另有约定的除外。

（2）风险责任的转移

《中华人民共和国合同法》第一百四十二条规定： 标的物毁损、灭失的

风险，在标的物交付之前由出卖人承担，交付之后由买受人承担，但法律另有规定或者当事人另有约定的除外。

（3）产品质量责任承担

依据《中华人民共和国合同法》第六十一条、第一百一十一条及第一百四十八条规定：

第一，合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以协议补充；不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。

第二，质量不符合约定的，应当按照当事人的约定承担违约责任。对违约责任没有约定或者约定不明确的，依照本法第六十一条规定仍不能确定的，受损害方根据标的的性质以及损失的大小，可以合理选择要求对方承担修理、更换、重作、退货或者报酬等违约责任。

第三，因标的物质量不符合质量要求，致使不能实现合同目的的，买受人可以拒绝接受标的物或者解除合同。

4. 商品经营的问题

价格

《中华人民共和国价格法》第十三条规定：经营者销售、收购商品和提供服务，应当按照政府价格主管部门的规定明码标价，商品的品名、产地、规格、等级、计价单位、价格或者服务的项目、收费标准等有关情况。一些公司门店的商品只标明会员价，而对非会员顾客却只是在结账时告知其购买的商品价格为非会员价（即原价基础上再增加一定的百分比），这是不符合法律规定的。正确的做法是将商品的会员价、非会员价用一个标价签分别标明。降价销售商品和提供服务必须使用降价标价签、价目表，例如实际标明降价原因以及原价和现价，以区别于以正常价格销售商品和提供服务。经营者应当保留降价前记录或价格的有关资料，以便查证。降价标签中不应出现“市场最低价”、“清仓甩卖价”、“跳楼价”、“吐血价”等字眼。

不正当竞争

《中华人民共和国反不正当竞争法》第十一条规定：经营者不得以排挤竞争对手为目的，以低于成本的价格销售商品。但有下列情形之一的，不属于不正当竞争行为：



- (一) 销售鲜活商品；
- (二) 处理有效期即将到期的商品或者其他积压的商品；
- (三) 季节性降价；
- (四) 因清偿债务、转产、歇业降价销售商品。