

大卖场商品管理知识

作为供应商，要想取得骄人的卖场业绩，就离不开高效的卖场管理手段。从产品的进场、产品陈列、促销人员的管理到形式多样的终端促销，其间的每一个环节无不凝聚着供应商的心血和管理智慧。

然而，对于大多数的中小型供应商而言，由于自身并不具备先进的业务管理水平，与大卖场的合作尚处于“摸着石头过河”的阶段。因此，要想实现卖场事务的高效管理，就得学会向大卖场“借力”，通过学习卖场先进的商品管理方法来提升自己的卖场货品管理能力。

下面我们将带领供应商去逐一打探卖场在商品管理上的若干方法和操作手段，从卖场内部对商品的管理原则和管理方法中研究如何处理自己在卖场里的业务管理，提高业务管理的能效和水平。

1.1 卖场如何构建完善的商品结构



小贴士：通过掌握卖场引进商品的程序和方法，供应商可以有针对性地根据自身产品的特点来完善品牌的产品结构。

卖场成功的最关键因素之一，就是采购人员选择“适销对路”的商品，以“较低的价格”、“充足的货源”以及“吸引人的促销活动”呈现在顾客的面前，因此采购人员在其中扮演着决定性的角色。从某种层面讲，构建完善的商品结构是采购人员在开店前的重要工作内容之一。这完全依赖于采购人员对市场的了解，并透过各种信息与手段，引进适合目标顾客群的畅销商品。对于新入市地区而言，在构建商品结构时，则应参照成熟的“商品结构

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。



表”所制定的参数来执行。

1. 选定竞争对手

我们的竞争对手除了同类型的综合超市外，还包括我们的目标顾客群最常去购物的地方。例如，批发市场、农贸市场，以及本地生意较好的门店或专卖店、超级市场或百货公司。

2. 记录竞争对手价格

“市调”是构建商品结构工作的重中之重。市调做得愈彻底、愈细微，日后的工作就愈有效益。俗话说“知己知彼，百战百胜”，所以，卖场应按商品群对竞争对手所销售的品牌、商品描述、规格或包装、价格、促销及排面的情况作详细的市调。在做市调时，可将各种情况简单记录在小纸上，随后再整理记录到附表“新入市地区开店前市调报告（一）”中。

3. 收集“兄弟公司”价格资料

通过地区总经理或总部采购，收集各兄弟公司商品明细表，并将各兄弟公司的商品资料整理后记录到“新入市地区开店前市调报告（二）”中，作为日后构建商品结构及交易谈判的依据。

4. 初步构建商品结构

按照总部制定的“商品结构表”，并参考“新入市地区开店前市调报告（一）及（二）”，选择竞争对手排面较大的商品及兄弟公司卖得较好（DMS较高）的商品作为预定进货的商品。可在“市调报告（一）”左侧打一个“I”记号，作为日后选择商品及谈判的依据。

5. 组织货源

按工商名录、电话号码簿、市调商品包装上的电话、朋友的信息、地方工商局的信息，以及其他供应商所提供的信息和公司的招商大会等渠道，寻找供应商的资料，并积极与其联系，以避免通过买空卖空的“皮包公司”或中间商进货，否则不但质量无法保障，而且也没有价格优势。

6. 交易条件谈判

同一种商品可能有两家以上的供应商供应。采购人员应分别在公司洽谈室约见这些供应商，并提供一份供应商手册给有潜力的供应商参考，在概略介绍卖场的背景及发展前景后，正式展开谈判。在谈判前，要请这些供应商报价。在报价时，供应商需现场填写“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”。通常说来，成功的谈判离不开以下要素：公司实力、谈判技巧、对供应商的尊重、诚实守信、耐心与毅力等，而且，成功的谈判并不会一蹴而就，一次达成愿望，往往是“好事多磨”，甚至需历经多个回合谈判才完成。所以，越是大的品牌，就越是需要掌握更多的谈判技巧。

7. 选择供应商

在谈判过程中，供应商必须填写“供应商基本资料表”。如果有些供应商的业务人员不愿意填写，则可改由卖场方采购以问答的形式代为填写。总之，只要达到供应商基本资料建档的目的即可。在有了谈判结果和供应商的基本资料后，采购人员就可以轻易地选择对卖场最有利的供应商了。通常说来，对于全国性联合采购的供应商，地区公司不必另行谈判，只需选择合适的商品即可，但如果全国联合采购的合约未包括地区性促销的条件及价格，那么，地区公司就需要与供应商谈判地区性的促销条件及价格。

8. 最终构建商品结构

当所有谈判都完成后，采购人员基本上就可以开始构建开店前的商品结构了。此时，卖场采购最好能仔细听取供应商业务人员的意见。毕竟，他们对自己商品在本地的销售还是最了解的。最好的办法是，通过限制供应商不同品类（商品群）的品项数来让供应商明确告知卖场采购其销售排名。通常说来，品项数大约可按供应商在某一品类的份额来决定，但如果是 A 类品牌，可以增加 50%。例如，某一品类卖场需要 100 个品种，而供应商在此品类的份额为 20%，因此这家供应商大约可进 20~30 个品种。然后，再根据所需要的包装规格从中再次选择，一些包装规格太小的商品应予放弃，因为它们不适合综合超市的销



售。在这一点上，绝对要禁止采购人员盲目按照供应商的报价单照单全收。“新入市地区大进货计划明细表（一）”是用来构建最终（指开业前）的商品结构的，此项工作的依据是“新入市地区开业前市调报告（一）及（二）”。

1.2 卖场如何做好商品的组合和调整



小贴士：通过了解大卖场商品组合的原则和标准，便于供应商更好地按照大卖场商品组合的要求，有针对性地对自身的产品进行有效对接。

受全球金融风暴的影响，2008年国内市场的整体经济状况并不乐观，人们的消费也变得更加慎重。虽然大卖场销售的大部分都是生活必需品，受冲击较小，但市场时时在变，需求也时时在变，零售卖场的使命就是要更好地服务于顾客的需求，所以，商品也得根据市场和需求的变化，做及时的调整，并不是每一样商品都适合卖场销售。因此，卖场必须结合实际情况，来做科学的组合，对商品的选择和调整，也就成了卖场最重要的工作内容之一。从根本上讲，只有有活力的商品，才能最大化地实现销售与利润目标。有活力的商品即意味着商品本身是最新的，也是最能满足顾客需要的，是当前最具时效和消费价值的，也是消费者最乐意购买的产品。要想达到这个目的，卖场商品的调整工作就必须严格规范地进行，以确保引进的商品能够产生最大业绩与毛利。

一般来讲，成熟规范的卖场往往会有自己专门的商品组织结构表——依据商品属性来划定不同的分类，从大分类到中、小分类，最终为单个商品定位。商品组织表是按消费者的需求来设置的，它的每一个分类都代表着消费者的一种特定需求。一个科学、全面的商品组织结构表是能够最大化地来满足顾客的需求的。而且，有了这个完整框架的规定，任何个人不得凭自己的个人喜好来决定商品的进出，而是要在这个框架内做出合理的调整。既不能太多，也不能太少，必须在一个科学值以内。表 1-1 就是一个商品组织表的范例。

表 1-1 商品组织结构表

分类 编号	组织分类名称				预估单品数				实际单品数				单品数差异				供应商 数目
					总数量	高	中	低	总数量	高	中	低	总数量	高	中	低	
45	电脑部				417				316				101				5
450		电脑 硬件			63				55				8				3
4501			电脑		15				12				3				6
45010				台式 电脑	10	10 000 以上	5 000 ~ 10 000	2 000 ~ 5 000	8	10 000 以上	5 000 ~ 10 000	2 000 ~ 5 000	2	10 000 以上	5 000 ~ 10 000	2 000 ~ 5 000	5
						3	5	2		3	3	2		0	2	0	

另外,任何商品都是具有一定生命周期的,而且一般都会经历以下几个阶段:

进入期→成长期→高峰期→成熟期→衰退期→消亡期

在这个过程中,商品的毛利也是不同的。通常在进入期和成长期,商品的毛利是最高的。随着竞争的加剧,促销力度不断加强,价格下降,促销成本增加,商品的毛利也在减少。通常,在商品生命周期的成熟期毛利会维持在一个平均水平,其后竞品会逐渐增多,导致销量下降。价格战越打越激烈,毛利也越来越低。因此,为了谋求合理的利润,厂商通常会在旧品的成熟期就开始研发推出新品,以更新日渐微薄的利润结构。同样,越成熟的商品,市场的价格也就越透明。卖场为了保持价格竞争的优势,也在不断压缩自己的毛利空间。必须靠新品的高毛利,才能使整个商品结构保持一个较为合理的毛利结构。否则,卖场将无法损益平衡。因此,引进、汰换商品是优化毛利结构的一个重要手段。

商品不同成长周期的利润情况如图 1-1 所示。

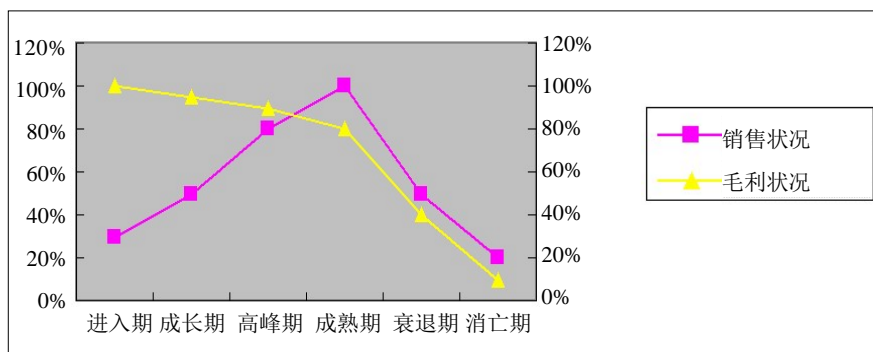


图 1-1 商品的销售和毛利状况曲线图



由图 1-1 可见：在进入期和成长期，销售与毛利呈现反向趋势，随着销售的增加，毛利逐步下降，在高峰期与成熟期之间销售与毛利稳定在一个平衡值，而当销售到达成熟的顶峰期时毛利已有明显下降，其后的衰退期和消亡期销售与毛利同时呈现下降趋势。

市场的发展变化是以精细化为特征的。消费方式、消费观念在高科技和网络信息的推动下，也愈来愈具有开放、时尚、潮流的倾向。所有新商品的出现，都是为了满足人们不断产生的更高、更好的消费需求。同时，新商品还具有制造、引导潜在消费的功能，可将隐性的需求变成实在的商机。开放、时尚的消费观念使人们乐于尝试新的东西。因此，用新商品刺激新需求，创造新的销量增长点，是卖场引进、汰换商品的另一个重要目的。

引进与汰换商品还是卖场增加其他收入的重要来源。厂商在推出新品时往往是有着相应的推广费用的。因此，卖场通过新品的引进，还能获取相应的上架费、陈列费，借以增加其他业务收入，提升总毛利。

1.3 卖场如何进行商品汰换管理



小贴士：通过了解大卖场商品汰换的原则，便于供应商有针对性地进行新品开发，以及制定自己的新品上市策略。

放眼看去，KA 卖场越开越多，销量占比也愈来愈大，但卖场也一天比一天强势。很多厂商业务人员抱怨卖场的采购人员难沟通，新品进场难度越来越大，费用越来越高。费尽千辛万苦进场的商品，只要表现得稍差就面临随时被清出场的危险。卖场真是越来越难打交道！但是作为厂方人员，你要是清楚地了解卖场内部是如何进行商品的引进与淘汰的，只要熟悉其中的规律和尺度，与卖场的采购人员进行谈判时就会轻松多了。毕竟，只有知己知彼，方能轻松上阵，从容应对。在本篇中，笔者结合自身数外资卖场的商品采购管控经验，来阐述 KA 卖场是如何进行商品的引进与汰换的。

商品的生命力是决定卖场和供应商经营状况及利润的核心指标，鲜活的商品如同流动的“血液”一样维持着生意的正常运作。买卖两家正是依靠商品的吞吐交易来实现其销量与利润的积累的。可以说，没有商品就不可能有商家和经销商的存在。哪怕最原始的交易行为，最终也是通过“物”与“物”的交换而产生的。然而，有了商品，是不是就一定可以有销售，并产生利润呢？不。只有那些有活力的商品，才能最大化地实现销售与利润目标。有活力的商品即意味着商品本身是最新的、最能满足顾客需求的，也是当前最具时效、最具消费价值的，同时也是消费者最乐意购买的。一般来讲，我们是以单个商品的消费频率，来判断商品是否具有活力。商品的购买频率，又称为“商品回转率”。从根本上讲，在单位时间内“回转率”越高的商品，其活力也就越强；反之，回转率越低，活力则越低，也就意味着该商品不被消费者需要了，要被淘汰了。因此，保持商品的活力，是商家一项非常重要的工作内容。没有活力的商品就如同一堆“垃圾”，既没有利用价值，也会对合理库存、卖场可利用陈列面积、单位坪效产生不良的影响，需要尽快汰换。因此，商品的引进与汰换工作必须严格规范地进行，以确保引进的商品能够产生最大的业绩与毛利。同时，供应商也必须清楚地了解自己的商品活力状况，关注卖场的商品结构走向，并及时调整自己的产品策略，保持自己的产品优势，为销售打好基础。

我们从商品引进与汰换的意义、操作规则、管理方法和注意事项等几个方面，来详细分析 KA 卖场的商品引进与汰换。这将有助于经销商在了解 KA 卖场对商品引进与汰换操作流程的同时，能够采取有针对性的方案来保持自己的竞争优势。

商品引进与汰换的意义

1. 商品组织的自身需要

形象地看，我们可以将商品组织表看成是一个巨大的“棋盘”，每一个分类都是一个“棋盘格”，等待着不同属性的棋子（商品）“落”入其中。直到棋盘格下满，才表示提供齐了满足顾客需求的商品，顾客在这里可以购



买到自己想要的东西。对于卖场来说，只有不断地引进和汰换商品，才能确保“棋盘格”越来越满，存入的“棋子”是有活力的。市场在变，新商品、新需要也在不断地出现与改变。由于“棋盘结构”已经划定，所以，只有不断地引进与汰换产品，不断保持和维护商品组织结构的完整性和合理性，才能不断为顾客提供最新、最好的商品，并满足其需求。

下面举个具体的商品例子来说明商品组织构成的概念，如图 1-2 所示。

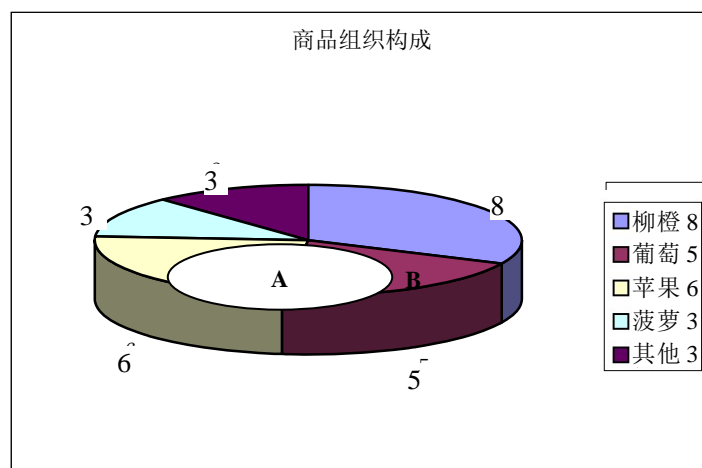


图 1-2 商品组织构成图

图 1-2 的说明如下：

- （1）假设整个圆形表示一个具体的分类：100%纯果汁。
- （2）每个扇形区隔表示分类的口味细分。
- （3）扇形区旁的数字表示该口味的具体商品数量。
- （4）A、B 大小圆形表示商品的不同重要程度。

A：此口味的核心单品（最好卖的，不轻易淘汰的）。

B：此口味的配套单品（一般销售，可根据需要调整）。

2. 卖场优化产品毛利结构的需要

利润是一切商业组织追求的核心，是一切商业行为的根本。要想确保卖场的赢利水平，首先就要从优化商品的毛利结构入手，利用低毛利的商品吸

引消费者，利用高毛利的商品为卖场赚取利润。通过新品引进，可以对卖场现有的商品利润结构进行调整，让卖场始终保持一个较高的赢利水平。

3. 市场精细化的要求

消费者的消费需求是需要不断刺激的。大卖场要想引导消费者，不断创造新的消费需求，就必须通过商品汰换来实现。而新品汰换的一个重要原则，就是判断该产品在功能和理念上是否具有前瞻性，是否能吸引消费者的眼球。在市场需求越来越细分化的今天，要想满足不同的消费人群，就必须了解各类消费人群不同消费需求的基础上，对现有商品结构进行有针对性的调整。

另一个方面来说，商品引进与汰换工作不只是卖场单方面的事。新品是厂商研发推广的，卖场只是其中的一个媒介，起到将产品传递到顾客手中的桥梁作用。在卖场引进与汰换的过程中，经销商（厂商）的行为也会影响到新品引进与汰换的质量。归纳起来，经销商（厂商）应从以下几个方面让自己的新品申报工作进行得更为顺利：

（1）资料的完整性

厂商应该提供的新品资料包括报价单、新商品介绍、市场分析、推广计划等。资料愈完整，愈能体现新商品的特性和优势，使卖场采购能够在最短时间内接纳新商品，并对它产生完整、深刻的印象。同时，专业的推广计划能使采购对引进后的销售业绩和收益有一个大体的预估值。总之，所提供的资料越完整越好，并要尽一切可能让新品具体化、清晰化、数据化，只有这样，才能让采购对与供应商的谈判更有兴趣。那种只提供一份报价单就想进新品的厂商（经销商）通常会抱怨申报新品太难，其很重要的一个原因就在于采购对供应商推出的新品根本不了解、没兴趣，自然也就不会让谈判继续下去了。

（2）业务人员的专业素质

通常厂商推出的新商品，一定是具备某些不同于老品或竞品的特性，即新的“卖点”。尤其是对于家电、百货类的功能性商品，其专业要求又会更高。因此，在申报新品时，厂方派出的业务人员一定要以专业形象出现——能够清



楚、生动地阐述所有有关新品的问题，并迅速向卖场采购传达准确的产品信息。如果厂方的业务人员自己都搞不清新商品的优势和卖点，那将给新品申报增添人为的阻力。所以，人的因素尤其要引起经销商（厂商）的注意。

（3）及时跟进

新品申报是一个连续的过程，仅仅是送送资料、谈两次、打几个电话是远远不够的。首先，采购每天会有大量的工作要做，其中自然包括审查许多厂商申报的新品，怎么可以让其只关注你的新品？其次，在投入卖场之前的新品只属于厂商，卖场当然不会有销售业绩的压力，又怎么让其有紧迫感？再次，某厂商的新品在竞争店的进场销售情况如何、上市推广火爆与否，采购当然没有厂商自己清楚，不紧不慢也是自然。因此，厂商正确的做法就是：派专人持续跟进新品申报工作。既要了解在该卖场的进度，也要向采购不断传递竞争店的信息，尤其是对自己有利的信息，信息最好是数据化的，目的就是为了让采购有压力感，有损失业绩、损失利润的紧迫感。只有采购着急了，你的新品才会“有戏”。所以，报新品不要偷懒，要有耐心。

以上从卖场和厂商两方面对新商品的引进和汰换工作作了详细的阐述，主要是为了让供应商及有关人员了解卖场内部新品申报的运作规律与状况，以便能够有针对性地采取相应措施，提高工作成效。当然，最终目的是为了将商品的引进与汰换工作做得更完善，提供更有价值的商品，更好地满足顾客的需要。

1.4 采购选择品项有哪些决策依据



小贴士：通过了解采购选择品项的依据，便于供应商在新品功能点和利益设置上出台更能吸引采购“眼球”的新品上市方案。

卖场要想增强商品对顾客的吸引力，形成自己的经营特色，就必须选择适销对路的商品。从本质上说，卖场就是一个销售平台，本身没有任何产出

和增值的功能，完全依赖于商品的流转来获取利润。所以，合适的商品结构是卖场赖以生存和发展的基础。卖场在选择商品时要遵循以下两个原则：一是商品要与卖场的定位相吻合。是平价原则还是精品原则？服务的是大众还是高端群体？这本身就为商品的选择划定了基调。二是采购的商品要符合顾客需要。既能满足顾客现在的需求，又能创造和引导潜在的消费需求。随着科技和生产技术的快速发展，消费类产品的更新率也大大加快，这就要求采购要具备前瞻的能力和对流行趋势的把握能力。从某种程度上讲，只有当销售动作领先于消费者时才是合理的。

“凡事预则立，不预则废。”做任何事情一定要有事先的规划，才能有好的结果。同样，商品的选择也是一项需要提前做相应筹划的工作。商品组织表就是商品采购工作的原则和指南。商品引进、淘汰行为都要在商品组织表的原则内操作，所有偏离商品组织表的商品采购行为都是不规范、不科学的。编制商品组织表是建立大原则和大方向上的工作，而采购对商品的引进和淘汰行为，则属于“点”上的具体操作。前者是后者的指导，后者则是前者的具体分解和落实。所以说，采购引进、淘汰商品应该是一个科学的行为，而不是主观的臆断，是要依赖一定数据做决策的。一般而言，商品的引进或淘汰，通常会考虑以下几个因素：

1. 商品卖点

简单地说，就是基于商品本身具有哪些能满足市场和消费者的吸引点，以及在分类商品里的定位如何，能否与其他商品之间形成互补和联合，最大化地产生销售价值。通常，采购都会根据顾客需求和流行趋势，对现有的销售数据进行分析，在商品组织表的框架下去做出淘汰引进的计划。从某种角度而言，商品组织表是分类的概念，并不是指具体的特定某个商品，它是指构成商品小种类的单品需要具备哪些共同的特质。例如，100%纯果汁，这就是一个小分类的概念，它没有特指××牌××味道××规格的一个具体商品，而是根据果汁含量浓度100%而划分的一个小类别，凡具有这个特质的商品都可以划归到这个分类中来。在这个小分类中，必然有很多品牌的许多规格和口味的单品供选择。因此，采购要根据顾客的需要和销售表现来做筛选，最终确定最符合顾客需要和销售产出的商品组合。



2. 商品属性

商品属性主要包括功能指标、感官指标、背景三个方面的因素。功能指标是形成商品价值的基础，商品本身具有的材质、结构、设计、耐久性、使用性、安全性等都包含在内。感官指标以造型、色彩、品质、包装等为主要要素。背景方面是指商品的原发处，也就是说它“出身”如何，是系出“名门”还是纯粹的“新面孔”，这对采购商品的决策也起了很大的作用，“名门”便意味着安全、品质和影响力的保障，而这些往往也是采购所看重的。

3. 交易条件

引进商品需要由谈判来实现，而谈判条件包括价格、折扣、配送、促销、费用等。通常来说，采购人员往往会综合考虑这些因素来对商品作出评价。

- (1) 价格（采购价格是否足够有优势，这会影响到销售和毛利）。
- (2) 折扣（首单、批量、切货、累积折扣等）。
- (3) 配送（各家门店在约定的时间能否确保供应）。
- (4) 促销（新品进来是自生自灭，还是有强有力的推动政策）。
- (5) 费用（新品进来会有多少新品费的收入）。

在商品引进的时候，采购通常会面临多个厂家的多个品牌的权衡和取舍。这时，单纯地看重某一点都会有失全面，只有综合考虑才能做到真正的“舍末求本”。因此，可以采用表格的方式来设计考量点，并给予相应测评打分，以此来选择。当然，通常情况下，在商品卖点、商品属性无多大差异的时候，交易条件自然就成了商品引进淘汰很重要的决策依据，而这里的谈判空间通常也是很大的，因而成为厂商争夺的“焦点”。

1.5 了解大卖场的品类管理



小贴士：通过了解大卖场的品类管理方法，帮助供应商结合自身产品特点，打造出生动化的终端陈列方案。

在现有的零供合作中，我们更多地看到一种现象：零售商（买方）与供应商（卖方）大都站在彼此的“对立面”——互相猜忌、互不信任。零供双方把更多的精力花在讨价还价或对抗上，而很少去注意双方共同的利益焦点——消费者。可喜的是，这个传统已渐渐地被一种较新的观念打破了。目前，发达国家的消费品零供关系已进化到“合作”的时代。这个“合作”很大程度上是因为受到新观念——品类管理（Category Management）的催化而加快了进程，最终是为了让零供双方及消费者三者都受惠。事实上，一笔买卖只有当商品被消费者从零售商货架上买走后，销售才算真正完成。

采购人员若仍延续传统的商业习惯，与供应商对抗多、合作少，常常会导致两败俱伤的状况。长此以往，非长久之计。因此，卖场应与供应商发展深入的合作关系，以形成战略优势。让供应商成为卖场的经营顾问，能够提供更多的资源给卖场，最终让消费者获得更加超值的产品和服务，以此形成一种良性循环——新老顾客源源不断。

二十年来，全世界的大型零售商及供应商都把品类管理（Category Management）当作一个重要的课题来看待。大型的食品及日用品的领导品牌供应商，如宝洁（Procter & Gamble）、高露洁（Colgate-Palmolive）等，更热衷于推广品类管理。

美国食品营销协会（Food Marketing Institute）是一个非营利组织，拥有 2 000 个企业会员（下属有 20 000 多个超市门店），其会员的年销售额达 2 000 亿美元。此协会的主要任务是根据会员需要，开展研究、培训、产业关系和公共事务方面的活动，在推广品类管理上起到了很重要的作用。中国连锁经营协会与美国食品营销协会在品类管理的推广上有着密切的联系。

品类管理是实施“高效率消费者回应”（ECR，Efficient Consumer Response）最重要的工具。品类管理对 ECR 的四大策略（高效率促销、高效率补货、高效率的新品推介和高效率的商品结构）具有决定性的影响。

品类管理在中国的实践表明：商品结构优化后，没有生产力的品种将被淘汰，若干新品种将被引进。虽然总的品类减少了，但整个品类的销量、销售额及利润都会有所增长——库存明显减少，企业的经营绩效大为提升。所以，我们都应重视品类管理。



1. 品类的定义

按照美国食品营销协会的定义，品类是易于区分、能够管理的一组产品或服务。消费者在满足自身需要时，认为该组产品或服务是相关的和/或可以相互代替的。

2. 品类管理的概念

品类管理是零售商和供应商把经营的商品分成不同类别，并把每类商品作为企业经营战略的基本活动单位，所采取的一系列相关管理活动。它通过强调向消费者提供超值的产品和服务，来提升企业的运营绩效。

3. 品类管理的要点

（1）品类管理是一个过程，它为完成 ECR 的诸多工作提供了一套方法，并包括一系列相关联的活动。

（2）品类管理是由一些截然不同的零售商、供应商及支持因素组成的，因此管理的过程不应由某一方单独完成。

（3）品类管理的结果既能提高经营效果（例如消费者获得更多的价值，供应商和零售商的经营成果得到提高），又能够改进合作伙伴之间的关系。

（4）取得这些成果的基本条件是把握消费需求，更有效地向消费者提供他们所需要的产品和服务。

（5）企业要获得成功，还取决于能否针对消费者不断变化的复杂需求，来开展产品和服务的营销，这个机会并不是品类管理的核心。

实践证明，以商品的品类管理为基础，直接把采购和销售活动结合起来，与供应商联手共同制定市场营销计划和商品供应方案，将“利大于弊”。未来的趋势是：零售商与供应商共享经营目标，而且聚焦在消费者上；零售商与供应商的关系由对抗或矛盾变为“合作”或“配合”。

4. 品类管理综述

品类管理包括六个互相作用的要素，其中两个（品类策略和业务流程）为“基本要素”，其余的四个（品类指标、组织效能、信息技术、伙伴关系）

则为“保障性要素”。这些要素间的相互关系如图 1-3 所示。

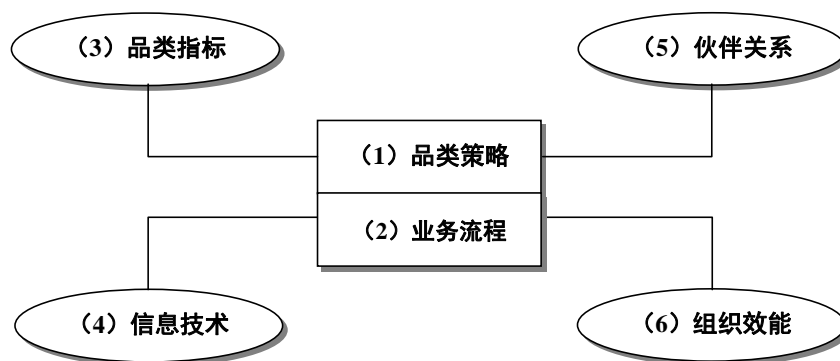









图 1-3 品类管理六要素间的相互关系

- 
品类策略：根据商品结构对运营组织、指导原则和管理方法进行总体规划，形成指导品类管理经营决策的基本框架。
- 
业务流程：实现品类管理策略目标的日常活动，包括品类管理执行过程中的步骤、方法和责任的落实。
- 
品类指标：是监督执行情况、提高品类管理的决策水平、判断运行结果、为进行奖惩提供依据的监测工具。
- 
信息技术：利用数据和信息系统，使品类管理的各项决策符合实际，并提高业务流程的运行效率。
- 
伙伴关系：为了更有效地向消费者提供超值的产品和服务，零售商与供应商共同努力，以实现其经营资源利用成果的最大化。
- 
组织效能：通过优化组织，设置明确任务责任，改善知识技能，完善奖惩制度，提高组织效能。

零售商与供应商有各自不同的品类管理活动，但在实践中，业务流程与伙伴关系由于需要双方共同参与而有明显的定义重叠，其余要素则存在较大的差异。

(1) 品类策略

- 
共识与领导：零售商与供应商双方高层领导需要对品类管理有一个良好的共识与领导，双方需围绕“品类”而非“品牌”进行组



织机构职能的组合。

- ④ **企业战略：**双方应考虑企业战略的开发与集成，包括公司目标（宗旨）、财务目标、公司市场目标、消费者、产品/服务、核心活动、后援活动（信息及财务）、人力资源及合作关系等。
- ④ **计划的实施：**品类管理需要一个正式的实施计划，包括目前的状态、未来期望达到的状态、新的组织架构、转型设计方案及计划落实步骤。
- ④ **战略经营单位：**以品类为战略经营单位，其好处在于更好地与消费者保持协调、更好地决策、提高可计量性。
- ④ **一个不断完善的过程：**品类管理是一个持续不断的、战略性的过程，它将给零售商与供应商的组织体系带来重大变化。

实践表明，零售商在实现总体目标的过程中，每个品类都是重要的组成部分，不应仅仅关注目标性品类。

（2）业务流程

- ④ **品类设定：**设定的目的是确定构成品类及其各组成部分的产品。
- ④ **品类角色：**根据对消费者、零售商、供应商和市场的跨品类分析，设定品类的角色（目标），如表 1-2 所示。
- ④ **品类评估：**根据消费者、零售商、供应商和市场信息对品类（商品大组）、商品小组、商品群、品牌和单品进行分析的过程。
- ④ **品类指标：**为品类经营目标（如消费者、市场份额、销售、利润、自有品牌、产品供应等）或增长比率设定定性和定量的品类考核指标。
- ④ **品类经营策略：**制定品类的市场营销（如强化集客力、提高交易量、增加现金流量、利润贡献、强化企业形象、市场维护、创造购买欲等）、产品供应（如货源组织、配送、订送、收货、库存、结算等）和店内服务策略。
- ④ **品类营销技巧：**确立有效的品种组合、价格、货架陈列、促销和产品供应技巧，保证零售商和供应商实现品类角色、策略和指标。

- ❁ **计划实施：**制定和实施书面的经营计划，以实现双方的品类角色、策略、技巧和指标。
- ❁ **品类检查：**对整个计划的预期结果进行日常管理，包括对品类指标体系的对照检查，使业务流程具有可操作性，成为日常决策的主要手段。

表 1-2 品类角色的特点

品 类	品类角色的特点
目标性品类	① 成为向目标顾客提供该品类产品的“首选”企业 ② 不断向目标顾客提供超值服务 ③ 带动零售商所有品类的销售、市场份额、消费者满意度、服务水平，改善营运成本的管理 ④ 为连接零售商及供应商的战略伙伴关系服务 ⑤ 带动零售商的员工、系统和技术开发，实现企业的经营任务、目标和战略
常规性品类（优先品类）	① 成为目标顾客购买该品类商品的“优先”选择对象 ② 帮助确立目标顾客对零售商的印象 ③ 向目标顾客提供持续不断的、有竞争性的商品 ④ 保证经营指标的总体平衡 ⑤ 成为连接零售商与供应商的合作伙伴关系的纽带 ⑥ 在创造利润、现金流量和投资回报方面扮演着重要角色
偶然性/季节性品类	① 成为向目标顾客提供该品类商品的“主要”供应者 ② 帮助深化零售商在目标顾客中的形象 ③ 向目标顾客提供经常性的、具有竞争性的商品 ④ 在实现利润、现金流量和资产回报方面属于次要
便利性品类	① 强化零售商在目标顾客中“一次购足”的印象 ② 向目标顾客提供满意的、持续的价值 ③ 在创造利润和提高实际贡献方面发挥作用



1.6 大卖场陈列管理



小贴士：通过了解大卖场在陈列上的管理原则，能够帮助供应商在终端陈列设计上更好地在服从卖场陈列管理前提下，做好品牌终端陈列的

随着生活品质的提高，顾客对大卖场的功能需求早已不仅仅限于单纯的购买到商品，而体现在对硬件、购物环境、服务、附加值功能的要求上。下面重点谈大卖场的陈列管理。

鉴于大卖场经营项目的丰富性，各种陈列方式也应运而生。端架、TG 台陈列、堆码陈列、正常排面突出陈列、展台陈列等，形形色色。零售卖场充分运用各式陈列道具，以追求更完美的陈列，从而提高坪效。

在零售业发展的初期，许多大卖场对商品的陈列仅局限于最原始的层面——干净、整齐，仅此而已。然而，零售业发展到当前阶段，基本上所有的卖场在前期的基础上又增加了几项陈列原则：竖式陈列、按类别区分。但是，大多数卖场的陈列仍是不尽如人意，很多卖场现场管理人员甚至为此感到困惑。下面将一些常见的但又容易被供应商所忽略的问题提出来。

一些大卖场，往往由于过于追求“品项齐全”，而没有考虑卖场实际的陈列面积，从而造成货架陈列拥挤不堪，很多商品甚至难以“露面”。结果，陈列、排面杂乱无序，就像是“杂货铺”一般，毫无美感，陈列自然也就无从谈起了。

还有一些卖场，放眼望去，纵横有致，整齐划一，所有货架层板之间高低长短均等无差。很多卖场都陷入了这样一个误区：认为卖场要整齐，就要将所有的层板统一间距。其实不然，500ml 的水与 250ml 的水放在一样高的层板上，顾客在取商品时，500ml 的水就容易被“卡”住而取不出来，而 250ml

的水却可以清楚地看到货架背板。这种问题在很多大卖场里甚是普遍。这种陈列方式对于货架实际陈列面积来说，其实是一种极大的浪费。由于不时地会或多或少露出货架背板，整体的美观度并不佳，而且很多时候也并不便于顾客拿取。

在卖场的实际陈列中，总会不知不觉地违反一些规则，出现一些问题，使卖场陈列总不能达到满意的效果。因此，要想避免问题存在，最直接的方法就是把自己当成一名顾客，实地检验一下这种陈列是否方便购买。

总结零售卖场的陈列经验与教训，可以将大型零售卖场的陈列原则归纳如下。

基本陈列：竖式陈列

进行竖式陈列的原因由一组图示就可以看出。图 1-4 是描述在竖式陈列和横式陈列时，顾客的购物路线。

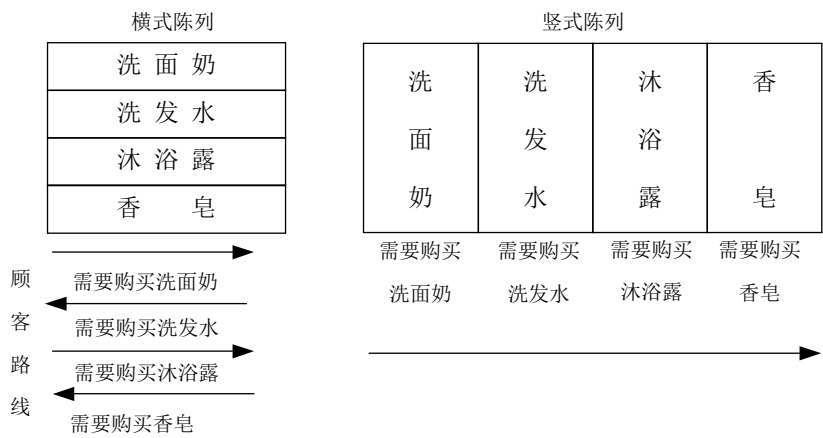


图 1-4 横式陈列和竖式陈列时顾客的购物路线

很容易看出，相比之下，竖式陈列更方便顾客选取商品，减少不必要的来回走动，使购物路线更直接简单。图 1-5 可以说明顾客购物时对货架的关注程度和区别。

以一个五层的货架为例：

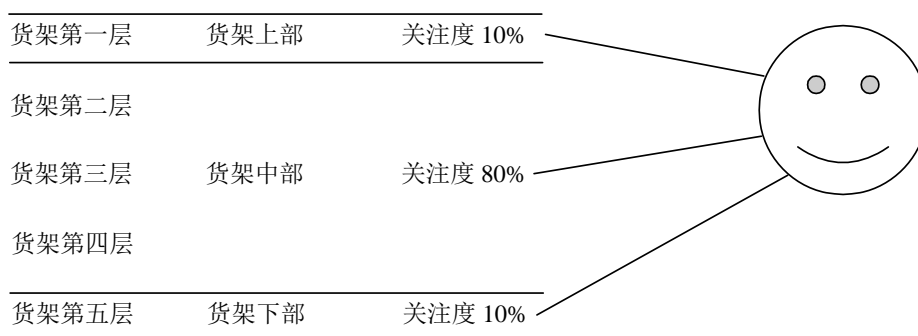


图 1-5 顾客购物时对货架的关注程度

可以看出，顾客的注意力 80%都集中在货架中部，而很容易忽略货架的上部与下部。竖式陈列可以避免顾客对某个分类忽略的可能性，对各分类商品给予平等展示的机会。

合理布局相关性商品的陈列

在对相关性商品陈列布局进行安排时，很多卖场容易以货架的两侧来进行布局。其实，最合理的布局应该以顾客的走向为标准，如图 1-6 所示。

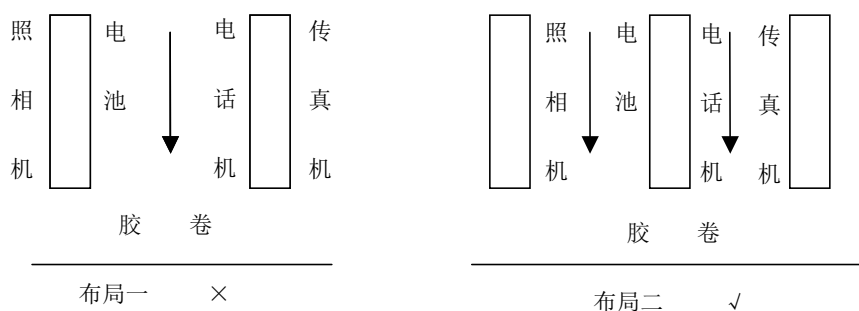


图 1-6 两种不同的布局

商品陈列遵循的其他原则

大卖场在陈列商品时，还要注意价格带的区分。在一个分类的陈列区中，应该有比较明确的价格分别，一般应遵循价格由便宜到贵的原则。

同时，颜色的搭配和区分也需要注意。在同一个分类中，尽可能将同一色系靠近陈列，以避免各种颜色混淆，显得花花绿绿杂乱无章。颜色的搭配也要相得益彰，以明朗、醒目、美观为目的。

多数大卖场只关注货架层板上所销售商品的样品陈列，而忽略了货架上端存货的陈列，然而往往影响整体卖场陈列感观的恰恰是这些存货。一般来说，货架上端存货的品牌应该与下方正常陈列商品相同，以显得整齐有序，同时方便理货员上货。存货的外包装必须整洁美观，不得有破损污染。

陈列形式的多样化

由于各零售卖场的地区、卖场地形的不同，可以采用的陈列形式是多样的。可以根据不同情况，在不违反基本原则的基础上以多种形式陈列。一般来说，针对促销商品的特殊陈列居多。

在卖场进促销品陈列时，可以将一些相互关联的商品一起陈列，如运动服和运动鞋、球拍和球；微波炉和微波器皿等。相关性陈列可以有效地刺激顾客购买欲望，一个买微波炉的顾客，同时也需购买微波器皿的可能性是很大的。这种相关性陈列在无形中刺激了顾客的购买需求，可以形成连锁消费反应。

在家乐福，每当节假日前期，总会有相关节假日促销品被特殊陈列于卖场最显眼的位置。这种集中陈列，一方面可以渲染卖场节日气氛，另一方面可以刺激顾客购买欲望。因为一般季节性商品都属于冲动性消费商品，在最醒目的位置陈列以吸引顾客注意，增大了销售几率。

陈列的最终目的是为了更好地辅助商品销售，刺激顾客购买欲望。大卖场的服务最终目的也是为了赢得顾客，成功的陈列一定是从顾客的需要出发，在正确全面地了解顾客心理的基础上完成。成功的陈列不仅看起来美观大方，而且更方便顾客购买。检验陈列是否成功的标准是：是否最大化地推动了所陈列商品的销售。



链接：重要的家电商品在大卖场的陈列原则



- ④ 最靠近顾客来向的位置摆放最高端/最贵/最大的机种。
- ④ 从主通道开始，同分类按容量由大到小，再按价格由高到低陈列。
- ④ 陈列要求：喷绘背板、腰带、角标和功能卡。
- ④ 外观尺寸腰带距离底板 15cm，必须左右对齐。
- ④ 角贴置于样机左上角。
- ④ 功能卡放在样机上方中间。



- ④ 最靠近顾客来向的位置摆放最高端/最贵/最大的机种。
- ④ 从主通道开始,从滚筒到波轮到双桶,同一分类按容积由大到小,价格带由贵到便宜陈列。
- ④ 外观尺寸腰带距离底板 15cm,必须左右对齐。
- ④ 陈列要求:有 PVC 背板、角标、功能卡、腰带。
- ④ 角贴置于样机左上角。
- ④ 功能卡放样机上方中间。



- ④ 依品牌陈列,自主通道由领导品牌开始,同一品牌按价格带由下到上;斜摆放(微波炉正面对着主动线)。
- ④ 格兰仕、LG、美的、海尔以市场份额顺序集中陈列。
- ④ 陈列要求:有角标,赠品要丰富陈列,要有功能卡。



- ④ 价格顺序由便宜到贵。
- ④ 同品牌将一般型及烧烤型分开。
- ④ 赠品组合要求厂商精美包装。



- ④ 依品牌陈列，上方抽油烟机，下方灶台。
- ④ 陈列要求：有功能卡，蓝白相间即时贴的背板。



- ④ 陈列原则：从主通道开始，同分类按容积由小到大，再按价格带

由低到高陈列。

④ 陈列要求：有功能卡，库存编号要与样品对应。



④ 最上层吊杆必须挂满，下层只需挂 $1/3 \sim 1/2$ ，以控制库存。

④ 依品牌市场份额顺序陈列。

④ 胶卷从主通道开始 $100^{\circ} \sim 400^{\circ}$ 陈列，单包至多包则由上而下 陈列。

④ 纽扣电池放于精品柜内。



④ 开架式陈列必须严格执行。

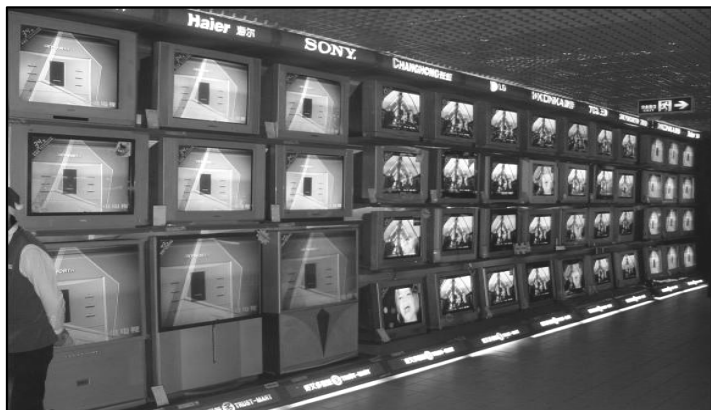


- 从主通道开始，普通电话、无线电话再至传真机顺序陈列。
- 同分类依价格带由低到高陈列。
- 库存正面向前。
- 陈列要求：有功能卡，库存编号要与样品对应。



- 从主通道开始，双层陈列，上层为低档音响，下层为高档音响。
- 各组家影都要配一台彩电做演示。

-  家庭影院组各部配件均须分别标注价格。
-  所有家影组都要连线，并可独立测试。



- ④ 最靠近顾客来向的位置摆放最高端/最贵/最大的机种。
- ④ 用不同的画面帮助顾客区分不同分类尺寸的彩电——21 寸/25 寸/
29 寸普平/29 寸纯平/34 寸+背投+碟机。
- ④ 从主通道开始，顺序是大屏幕彩电、34 寸彩电、29 (25) 寸彩电、
21 寸彩电，各分类依价格带从下至上陈列。
- ④ 所有彩电必须维持最佳影像状态。

1.7 卖场如何制作商品组织表



小贴士：通过了解卖场组织商品中各要素所占比重的不同，便于供应商更好地把握卖场商品引进的思路，以便于更好地让自己的产品贴合于



卖场作为一个交易平台，要靠商品的销售才能产生价值并赚取利润。因此，商品是决定卖场和供应商经营状况及利润的核心指标。鲜活的商品就如同流动的“血液”一样维持着生意的正常运转。通常说来，一家上千上万平方米的卖场，需要各种各式各样的商品来“填充”，是简单、随意、毫无原则和章法的“堆积”，还是用科学规范的商品结构来管理？这是所有卖场都必须思考并且面对的问题。可以说，卖场能不能生存发展下去，与商品的结构有着决定性的关系。毕竟，客人来的第一目的是购买到自己想要的东西，而非享受什么其他的東西。那么，卖场如何才能选择并组合出最合适、最具活力的商品结构呢？这就必须要借助一项工具——商品组织表，用它来帮助大卖场选择并管理商品。

商品组织表必备的几个要素

1. 多级分类编号

从现有的资讯管理来说，要实现无纸化的自动管理，就必须借助数字语言，所以要用编号来代替具体的文字描述。在分类编号中建议用多级分类原则，从部门分解到小分类，这样的代码是清晰、容易记录，并且是唯一的，如表 1-3 所示。

表 1-3 分类编号

第 1 个数字	第 2 个数字	第 3 个数字	第 4 个数字	第 5 个数字	简 称
处	课	大分类	中分类	小分类	
1					杂货处
1	0				烟酒饮料
1	0	0			碳酸饮料
1	0	0	0		可乐
1	0	0	0	1	低糖可乐

从表 1-3 中我们看到的消息是：
1——杂货（食品）这个部门。



10——杂货部门里的烟酒饮料这个课（组）。

100——杂货部门里的烟酒饮料这个课里的第一号大分类碳酸饮料。

1000——杂货部门里的烟酒饮料这个课里的第一号大分类碳酸饮料里的第一号中分类可乐。

10001——杂货部门里的烟酒饮料这个课里的第一号大分类碳酸饮料里的第一号中分类可乐里的第一号小分类低糖可乐，再下来就是各个具体的单品了。图 1-7 是一个具体商品的代码及意义：

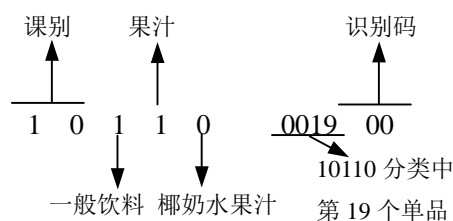


图 1-7 商品代码的意义

这样分类下来的话，看到编号代码就知道对应的是什么类别的商品了。

2. 多级分类名称

其与前面的编号代码结合使用，分类名称应该是对应并且唯一的。

3. 单品数量

之所以要有单品的规定，是因为如果不事先做好每个分类的单品设定，就会出现采购由于个人专业度和喜好不同，有的商品进得多，有的商品进得少，有的干脆就没有。没有标准自然就无法控制，也就没有了结构的概念，将导致全部乱套，如果是乱的，又怎么还能谈得上很好地满足客人需求呢？所以，一定要预先就做好一个框架，并在这个框架里有规律地变动和调整。

4. 小分类价格带

即这个分类里的商品是从什么价格到什么价格区间的，这样做的目的是能够兼顾到各个档次客人的需求。

5. 供应商数量

每个小分类因为单品不会很多，在供应商的选择上要避免两种情况：如果供应商过多，则会稀释了销量，每个供应商业绩都不大，积极性都不高，而且会增加管理难度和成本；如果供应商太少，则会使销售过于集中，削弱采购对大供应商的控制力。所以，要根据分类大小和特性设置合理的供应商数量。



制作商品组织表要考虑的因素

1. 了解顾客需求

满足顾客需求是商品引进与汰换的第一原则。引进、汰换商品的最终目的就是商品卖出去。而要想将商品卖出去，必须首先了解顾客的需求。对于卖场采购来说，要想了解顾客的需求，就必须做充分、准确的市场调查。只有准确地了解顾客需求，采购才能在众多商品中挑选出最能满足顾客需求的商品。

2. 依据商品的“价格带”

按照商品的“价格带”来引进商品，其目的是为了使不同购买能力的消费者都能买到中意的商品。最好的商品设置就是尽可能满足不同消费能力的顾客，而不是单一满足某一类消费群。所以，依据商品“价格带”引进商品，并尽可能让每一价格带的商品保持均衡，不仅能够帮助卖场争取到更多的消费者，也能够确保自己所引进商品在结构上的均衡性。反过来说，如果不依价格带选择商品，就会引起商品在价格和数量上的混乱：分类整体价格要么过高，要么过低或者不同价位的商品数量多寡分配不合理。

3. 陈列面积

不同卖场受自身经营面积所限，其能够容纳的商品量自然也会不同。正所谓“量体裁衣”，卖场应根据自己的陈列面积来设定引进的单品数量。因此，在引进和汰换商品时必须考虑到店面的容量，既要保证品项齐全，又要保证陈列合理——大店多进，小店少进。不然，如果引进的单品没有合适的位置，即使挤进货架，陈列效果也会不理想，新品自然也活不长。

4. 了解市场状况

即使是全国性的卖场，由于存在地域、文化和消费习惯上的差异，其商品结构也是不一样的。因此，在卖场做商品结构设计时，一定要结合卖场所在地的具体情况来做综合考量，既要符合卖场的整体定位要求，也要体现当

地特色。

商品组织表的作用

1. 充分满足顾客需求

因为商品组织表的设计出发点就是以顾客需求为导向的，所以满足顾客需求是商品组织表的基础功能，也是最重要的功能。

2. 为商品结构调整提供依据

要想改善卖场现有的商品结构，让大卖场拥有更好的赢利空间，就得通过制定商品组织表来实现。从某种意义上讲，商品组织表是进行商品结构调整的一项重要内容。

3. 及时发现当前商品结构中存在的问题

采购应该对每个分类的商品进行清理，发现哪些分类商品、价格、品牌、厂商结构存在不合理之处，并有针对性地做出修改。

4. 监控采购的商品作业

商品结构实际上是由采购一手操控的。要采购什么商品淘汰什么商品，采购多少淘汰多少，采购这个厂家多少单品采购那个厂家多少单品，这个操作上的“度”是由采购员掌握。因此，没有监督自然是不行的。卖场采购舞弊的事件也是多有发生。此外，也可以借此来提升管理的专业度。有了规范的商品组织表，采购可以自己核对检查工作，同时也方便主管监督其作业的规范性和操守的廉洁性。

商品组织表的制作需要由专业的资深采购专家来参与。因为他们具有丰富的操作和市场经验，具备一定的前瞻性。从原则上讲，不得随意更改，应结合市场发展的情况，一年微调一次。如果是新出现的流行风潮，由于时效性，可以不受常规商品组织表的限制。当然，工具只有被恰当利用才是好工具，才能发挥积极的作用。



1.8 卖场对商品的定价原则



小贴士：通过了解卖场商品的定价原则，便于供应商更好地按照卖场商品定价原则制定出自己的价格策略。

商品的定价既是一门科学，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。因此，这个技术和分寸的把握还真是有些难。但是，有些基本原则是应该把握的。

1. 市调定价原则

“市调”是一切定价的基础，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。有些采购以商品大组或小组的毛利率指标直接定价，更是大错特错，而且是绝对不允许的。毕竟，价格要让买卖双方都能接受，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。

2. 商品结构原则

在商品结构中，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 1-4 所示。

表 1-4 A、B、C、D 类商品特性

分 类	功 能	性 质	品项占比重	销售额占比 重 (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%

续表

分 类	功 能	性 质	品项占比重	销售额占比 重 (A)	毛利率指标 (B)	毛利额贡献度 (A) × (B)
C 类	附带品 (搭配品)	偶然性 方便性	65±3%	20±2%	大组毛利率的 225±10%	45%±4.5%
D 类		衬托性	5±3%	0%		
总计			100%	100%	大组毛利率	100%

由表 1-4 可看出：A 类商品的销售量大，占商品大组 50±2% 的份额，是该大组的“必需品”，顾客采购时有“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，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 $10\% \times 40\% = 4\%$ 及 $10\% \times 60\% = 6\%$ 之间），而其毛利贡献度在 25±2.5%。

B 类及 C 类商品的解读方法与 A 类商品相同，只是其销售占比重、功能、性质、品项占比重、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，实务上还是以“市调价格”为定价的基础，即使是 A 类商品，假使我们的进价特别有优势，我们也不应放弃应该获得的利润。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。

3. 心理效果原则

中国人素来不喜欢“4”（“死”谐音），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尾数为“6”、“8”或“9”等的吉利数，如 37.6 元、38.8 元、69.9 元等。尾数也应避免定出“1”、“2”、“3”、“4”、“5”等，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，最好加上两位小数，例如 3.69 元。十位数的单价，最好



加上一位小数，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，假设竞争对手的定价高过 578 的话。

4. 商品生命周期原则

每一个商品都会经历五个生命周期，即萌芽期、成长期、成熟期、饱和期和衰退期。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，萌芽期的商品定价最高，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；饱和期及衰退期价格最低，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。

1.9 卖场商品价格管理



小贴士：通过了解卖场对商品价格的管理原则，便于供应商更好地采取相应措施，维护好自己产品的价格，让自己产品的价格能够处于一个

大卖场的经营原则就是便宜的价格，超值的商品。因此，价格的追逐可以说是大卖场采购的核心工作之一，保证价格有竞争力是开店成功的重要因素。要做好商品的价格管理，则要注意以下几个方面：

1. 做好市调

包括本地商圈的竞争对手市调及兄弟公司的价格调查。

2. 做好谈判

不要因时间来不及而牺牲谈判的品质，仓促签约。在开店前，时间是采

购人员的大敌，采购人员越早到位，对公司以及谈判就越有利。

3. 了解公司的业绩指标

所谓“业绩”，包括营业额（销售额）、毛利率及毛利额。业绩指标最好能分解到商品小组。“新入市地区第一个月全店及部门业绩指标”、“新入市地区开业第一个月部门及采购组业绩指标”，“新入市地区第一个月采购组及大组业绩指标”及“新入市地区第一个月大小组业绩指标”四个附表是一系列的指标层层分解，由全店→3个部门→20个采购组→100个大组→600个小组。业绩指标包括营业额、毛利率、大进货库存天数及大进货金额等。通常全店的指标由地区总经理下达，部门指标由采购总监分解下达，采购组指标由采购经理再分解下达，最后，大小组的指标由采购主管自行分解，形成一个较严密的指标科学分解过程。指标不可太低或太高，必须具备较高的任务达成可能性，以激励所有的员工。

4. 定价

以上三项工作完成后，决定售价的工作将会易如反掌。由于定价将影响毛利率及销售金额，因此最好用铅笔写上售价的数字，以便可以反复修改。最终的目标是各小组及大组的第一个月总销售金额（营业额）、毛利率及大进货金额等预估结果与业绩指标大致相等，不要差到几倍，否则后果不堪设想。如果两者的差异太大，有可能产生两个后果：（1）预估太保守时，可能开业几天后就无货可卖。（2）预估太乐观时，可能存货会积压如山，造成仓储空间和财务的压力，以及滞销后的清仓损失。所以，“大进货计划明细表”必须谨慎为之。当然，采购主管手头掌握的资料越多，这项工作就会做得越好。

许多开店的经验表明：一些采购人员开店前由于经验不足、市调不够、资料缺乏等因素，导致很多商品预估不准确、差异太大，不是存货积压就是脱销。因此，预估工作必须要手头掌握较多的资料来做参考。同时，对供应商的库存状况也必须了如指掌，尤其是 A 类（占 50% 销售额）商品的货源必须事先与供应商充分沟通，最好的方法是请供应商针对 A 类商品保留一定库存量专给卖场作新开店之用。



除了“非价格促销”（通常由企划部按公司的预算作策划）外，顾客最喜爱的莫过于“价格促销”活动了。这是卖场采购人员的职责，每两周必须策划一次“卖场快讯”，一年 26 次，从不间断，这是卖场综合超市吸引顾客的法宝。“惊爆商品”及“超平价商品”各有各的功能，采购人员通常需用至少 20% 的时间策划快讯商品，从选项到谈判促销条件（价格、包装、账期、货源），到完成谈判通常也需好几个回合。因此我们建议在开业前的采购谈判过程中，应把开店后的前三期“卖场快讯”先谈好，否则开业后大家工作不熟练，很多事情手忙脚乱，没有办法做好开业后前几期的“卖场快讯”。曾有些地区公司忘了制作“卖场快讯”，对公司形象的影响很大。

采购总监应事先分配任务指标，包括品项数、营业额、毛利率、营业额占比等，此处可参考附件“卖场快讯指标分配表”。每一位采购主管将被分配 1~4 项“惊爆商品”及 5~10 项“超平价商品”的任务，并需多下功夫研究兄弟公司成功的快讯商品，这样成功的机会就大大增加。

1.10 大卖场小分类价格带运用分析



小贴士：通过了解卖场对产品价格带的分类和运用，便于供应商更好地结合自身产品特点和价格区间，设计出符合卖场和消费者需求的品牌

在卖场的经营要素中，商品是关键要素之一。商品组合的合适与否，直接决定门店的销售状况。在现阶段，卖场的战斗其实更多是围绕着商品展开的，价格战就是最直白的表现方式。从图 1-8 所示的一个调查数据中就可以看出顾客对价格的重视度：

所以说，价格战短时间内还无法避免。价格战相对于卖场而言，一个直接的后果就是降低了毛利水平，影响了收益。既要打价格战，又要顾毛

利，这就对商品的价格管理提出了很高的要求。怎样用科学的方法控制价格组合，既保证价格形象，又均衡毛利，这就是我们今天所要谈及的内容。

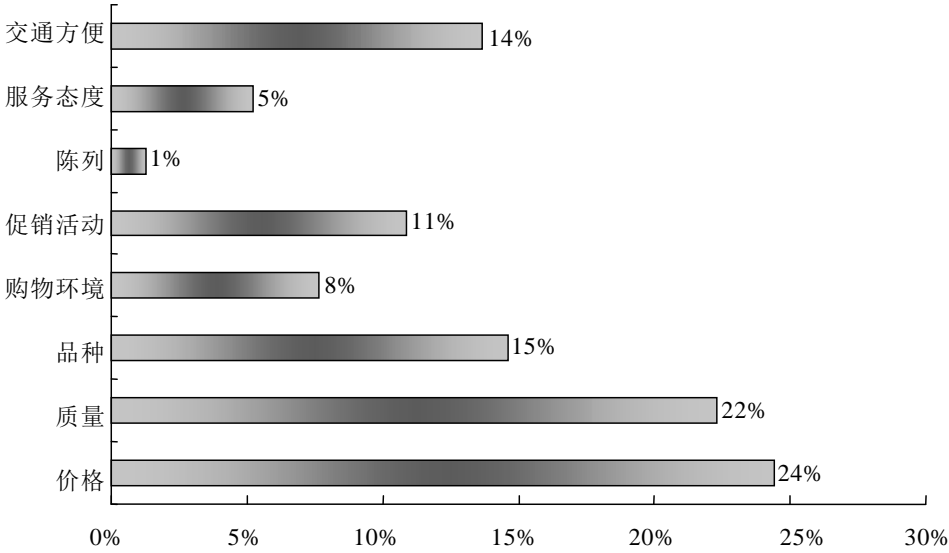


图 1-8 顾客对卖场各项指标的重视度

价格带的定义

价格带是消费者心中认可的、不同商品在哪些区间内可以被接受的浮动价格幅度。不同的商品会有不同的价格区间设定和幅度，要以顾客认可的、能够感觉得到的幅度来为价格带区分空间。从整个商品结构来看，考量的次序是这样的：

店——部门——大分类——中分类——小分类

但是，在做具体的价格带分析和组合的时候，要从最底层的小分类入手。因为，每个小分类代表客人的一种具体需求，只有各种需求的汇集，才能构成门店完整的商品结构。价格带操作的要点，如图 1-9 所示。

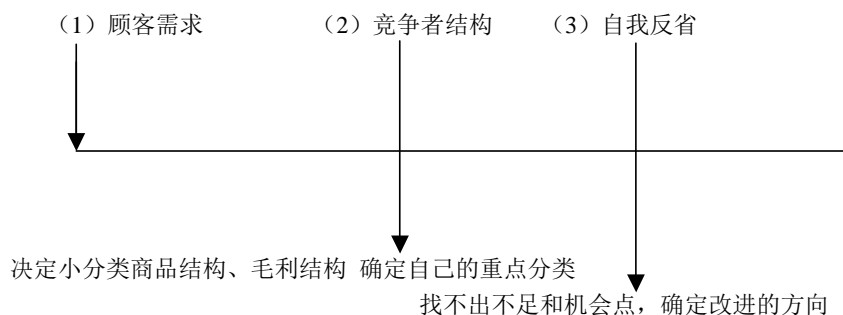


图 1-9 价格带操作要点

通过顾客需求的调查，可以掌握客人喜欢或需要什么类别的商品，以及其对价格的预期，从而有利于我们决定：

- (1) 小分类的商品数。
- (2) 小分类的毛利率。
- (3) 小分类单品售价。

在对竞争者的调查中，我们要准确把握竞争者小分类的信息，并与我们自己的实际情况做对比，并从中找出具体的差异。结合分类标准来比照，我们就能发现自己与竞争者的不同，也能揣摩出对方商品和价格组合的策略到底是什么。这并不是说，竞争者怎么样，我们就一定要怎么去做。这只是一种参考。毕竟，商品组合要建立在满足客人需求之上。虽然每家店的客人多少都存在差异性，但掌握对手的信息和动向始终是重要的（见图 1-10）。

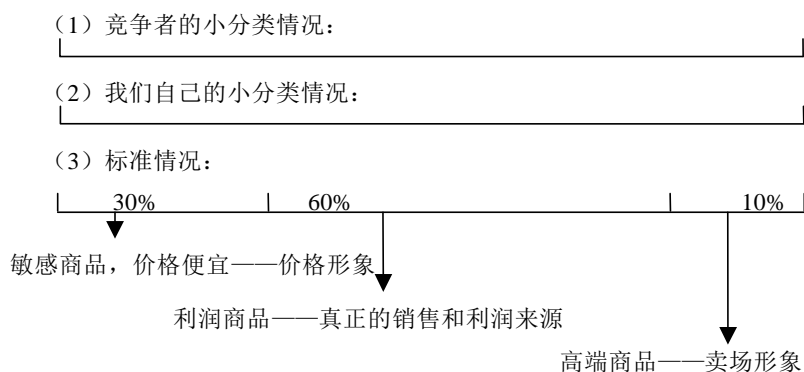


图 1-10 竞争者、己方的小分类情况及标准情况

我们再来看关于商品敏感度与价格和购物频率的关系（见图 1-11）：

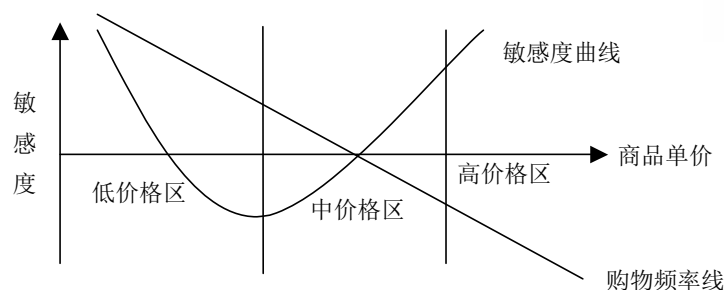


图 1-11 商品敏感度与价格和购物频率的关系

图 1-11 说明：

- (1) 购物频率与商品单价有直接的关系。
- (2) 低单价、高频率的商品就是敏感商品，需要低毛利、低价格以塑造价格形象。
- (3) 高单价、低频率的商品，客人会反复比价慎重购买，因此也应该是低毛利销售，也属于价格形象的范畴。
- (4) 商品单价一般，购买频率一般的商品，客人通常不会比价格，所以毛利可以定高，这一块才是赚钱的部分。
- (5) 在制定小分类价格带的时候，要根据商品单价、购买频率来制定商品售价，以维护价格形象，同时保证合理毛利。
- (6) 在制定小分类价格带的时候，选择单品要兼顾业绩、毛利、形象的平衡。

如何设定价格带品项数和陈列面积

一般来讲，决定商品结构的要素有三个：面积、陈列米数、商品的重要程度。下面我们举一个马克杯的例子。

假设这个分类有 A1、A2、A3、A4、A5、A6 六个单品（见图 1-12）。

(1) 计算如下：

$(A1 \text{ 的营业额占比} \times \text{毛利率}) + (A2 \text{ 的营业额占比} \times \text{毛利率}) + (A3 \text{ 的营业额占比} \times \text{毛利率}) + \dots + (A6 \text{ 的营业额占比} \times \text{毛利率}) = \text{该分类的整体毛利率}$

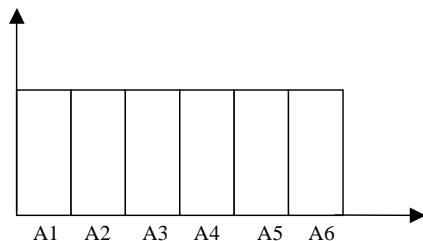


图 1-12 六个单品的陈列分配

那么，用(A1 的营业额占比×毛利率)/该分类的整体毛利率，得出的比例即是 A1 的货架占比。

A1 的货架占比×该货架整体面积=A1 的货架面积，再用 A1 的货架面积/A1 的单个商品面积=A1 的排面数量。

表现好的单品就应该放置于好的位置，并且陈列面积可放大，表现差的要给予考核期，如无起色，要给予淘汰处理。

(2) 大、中、小分类都可以这样计算。

(3) 靠近主动线的前 3 节货架是最重要的，一定要放有吸引力的分类和单品，才能吸引客人往里走。

(4) 3~6 个月做一次商品检讨，根据商品的表现和贡献度替换修正。

商品价格带曲线

商品价格带曲线如图 1-13 所示。

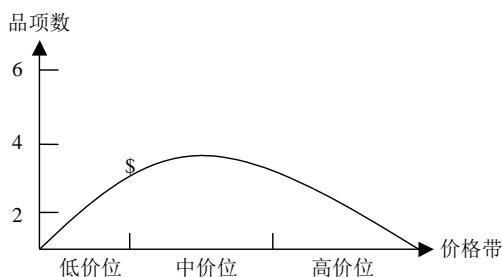


图 1-13 商品价格带曲线

从图 1-13 中可以看出低价位和高价位都是敏感区间，相对毛利会低。因此，给客人的选择性不能太多，这就意味着品项数不能太多。因此，品项的设定要向中价位区间倾斜，这才是赚钱的部分。品项多，供客人选择得多，购买的可能性就会越大。

陈列设定

各价位商品的陈列设定如图 1-14 所示。

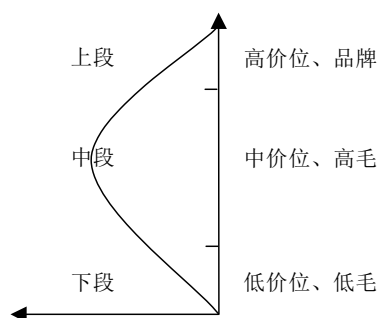


图 1-14 各价位商品的陈列设定

小分类价格带在管理中要综合考量各种因素，而且是个动态的过程。但无论如何，我们始终要记住管理的两个基本原则：

- （1）管理是为了更好地满足顾客的需要，所以我们要一直关注顾客的购买变化。
- （2）管理的目的是为了在保有价格竞争优势的同时，获取合理的毛利，不能一味地追求单纯的低价。

1.11 如何通过价格政策建立零售店价格形象



小贴士：通过了解不同卖场对商品价格的要求，便于供应商结合自身产品的不同档次，选择门当户对的卖场作为产品的销售阵地。



当我们开始讨论价格时，必须先清楚地理解我们所提供给顾客的是价值（value）而不是单一的价格。这就包含了顾客满意度所涉及的企业形象、店铺形象、商品形象、服务形象、价格形象及促销形象的综合体。简单地说，整体价格包含了商品的价格、消费所需的时间及消费满足感。

如果一个优良的零售企业，从企业、店铺、商品、服务形象等顾客满意度都远超过竞争对手，并建立了良好的价值品牌，就可以弱化单一价格的竞争，以提供顾客在商品价格之外的综合价值为经营目标。但零售企业如果在上述各方面的形象与竞争者差异无几或更弱时，除了需要建立顾客深刻的商品价格印象外，更需要建立良好的促销形象，这样才能在竞争中求取生存空间。

零售企业在努力打造企业品牌的发展初期势必面临价格竞争，但接踵而来的毛利问题经常会让企业乱了阵脚，而好的价格政策（这个好的定义是包含了清楚的经营战略、企业实力及最贴近市场的价格资讯）可以帮助企业在面对竞争者时，在最节省毛利的情况下，建立较高的顾客价格形象满意度。

完整的价格政策分为：建立组织与流程、定价及定价管理、价格政策制定、回应与检讨等几个部分。当然，在建立价格形象时，还有执行品类战术所需的各种营销手段、顾客沟通方法及视觉标示体系（VICI）建立等，但这些不在本次讨论内容之内。这里，我们重点讨论价格政策所包含的确定各地区或各分店主要竞争对手、商品敏感分级、跟价指数（开店初期、调整期、稳定期）、市调队伍建立及周期、变价原则与流程等环节。

建立组织与流程

1. 价格政策管理委员会

价格政策管理委员会由经营管理的最高主管担任主席，建立一个常置管理小组，并加上财务主管、营运及商品采购最高主管所组成。

职责：

（1）依据公司的经营预算及品类战略，分析市场价格资讯，定期制定价格政策的相关指标。

（2）定期召开价格政策会议，检讨价格政策执行成效并依据市场状况修正战略。

- (3) 监督考核各部门执行价格政策的成效。

2. 常置管理部门——价格政策管理小组

职责：

- (1) 定期组织市场调查，获取市场价格资讯。
- (2) 定期组织价格政策委员会会议，以确定并修正商品敏感分级及跟价指数。
- (3) 对各品类毛利预算进行监控，并分析执行价格政策后毛利结构所产生的变化。
- (4) 指导、监督考核并组织训练市调小组正确执行市调及市调结果反馈。
- (5) 对市调的结果，依据已决定的价格政策，对定价部门（采购）提出变价（以下所指变价皆包含升价及降价）建议，并追踪变价执行的结果。
- (6) 追踪采购部门对变价后应采取的行动（如供应商谈判等）。
- (7) 搜集、分析市场竞争者价格变化趋势，提报委员会会议采取对应策略。

3. 市调小组

市调小组由各区域（门店）营业人员兼职组成。

职责：

- (1) 依据价格政策市调周期，正确执行地区竞争者价格市调。
- (2) 汇整市调资讯，经营运最高主管审核后提报价格政策管理小组。

4. 营运部门最高主管

职责：

- (1) 组织、训练及考核市调小组及市调的正确性。
- (2) 提供市场竞争资讯，以作为委员会决策依据。
- (3) 监督变价结果并反馈成效。

5. 采购部门最高主管

职责：

- (1) 依据预算及品类战略制定各品类的价格。



(2) 当价格政策管理小组提出变价建议时，监督各品类采购是否依据供应商对市场价格管理策略、品类的毛利预算及价格政策规定执行变价并审核。对无法执行的变价，需提报委员会主席核定。

(3) 监督各品类采购在变价后应执行的供应商谈判（如重新议价、促销、搭赠、活动、竞争者回价、增加其他收入等）、品类内商品结构调整、品类战术操作修正等措施，以达到品类内及品类间毛利结构平衡的结果，并达成经营预算。

(4) 依据经营战略及经营预算，主动带领各品类采购，制定并执行品类战术，积极取得市场价格的主控权。

价格政策的执行流程如图 1-15 所示。

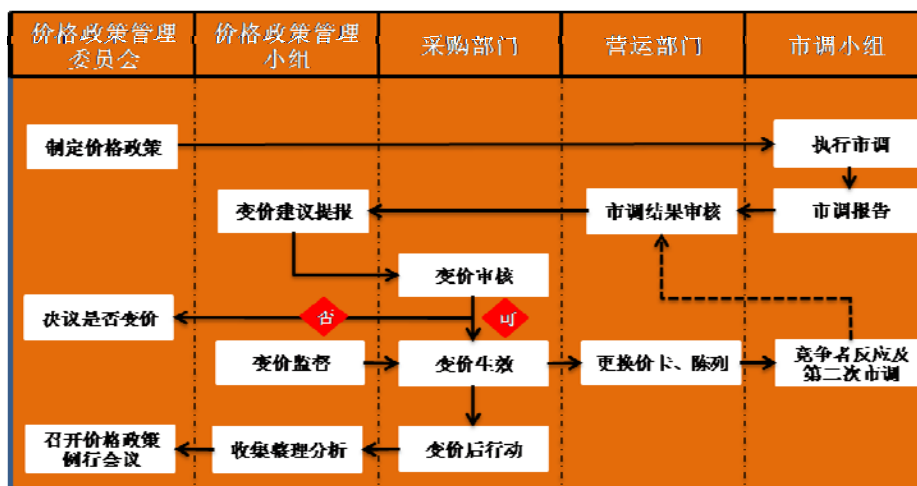


图 1-15 价格政策执行流程图

定价及定价管理

任何一个零售企业都不可能争取到行业市场内所有层次的消费者，所以，企业在考虑市场的区间规模后，就必须选择进入市场的定位点。通俗地说，也就是必须确定自身在市场上的价格定位。定价除了要考虑到销售量及利润的杠杆平衡外，更多的是要面对市场的降价压力。当面对市场价格战、利润

和增加销售量的权衡问题时，通常容易忽略以下要素：

1. 价格弹性

所谓价格弹性，即是指价格下降时，为了保持营业利润不变，需要增加的销售量比例。根据对全球零售 1 200 强的调查，最佳的价格弹性仅达到-3.5，也就是价格每下降 1%，销售量仅增加 3.5%，而且愈是非冲动型购买的消费品，其价格弹性愈低。由于客单价也同时降低，因此更要靠提升销量来维持原来的销售额。

2. 消费者期望购买的价格

消费者在熟悉或适应某零售企业对市场形象的经营之后，在跟其他竞争者进行价格比较时，会有一定的容忍空间。根据对消费者的研究，顾客的价格容忍限度为：敏感性商品在 1%，非敏感性商品可达到 5%。正因如此，如果很好地操作，可以使零售企业在和竞争者作价格比较时，能够获取更多的毛利空间。我们必须注意到一点：长时间的低价策略，或者无序地随竞争者降价，会使消费者对经常购买的商品的最低价格（价格参考点）不断强化记忆。也就是说，顾客对低价的期望是无限向下的。

3. 消费者价格敏感度

没有整体的企业价值建立，一味地在价格上做文章，会使得消费者对价格愈来愈敏感，零售企业所提供的消费者综合价值利益愈来愈被忽略，不仅使在企业形象上的投资造成了浪费，而且在面对市场占有率不变而利润逐渐减少时，会发现：不管什么其他措施都无法替代降价来维持市场占有率。顾客已经习惯了你的低价、低价、再低价，而看不到或者忽略了你的其他努力，或者那些已经被他认为不重要了。

总体上说，大多数公司实行的都是全品项商品定价管理，很少进入到高阶管理层面。在高阶管理层面，公司通常只关心整体销售额、整体毛利率与利润之间的关系，单品的定价及跟价都由商品部门（采购）来决定。在经过市场价格战后，如果检查所有的单品毛利，卖场会发现一个混乱而充满毛利



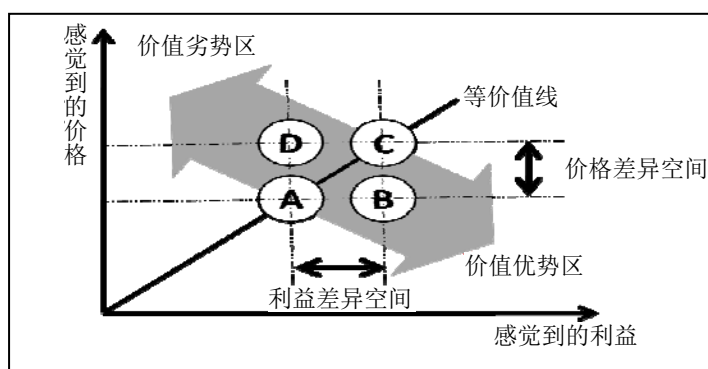
空间的价格组合。所以，定价管理必须提升到高阶管理，而定价管理要达到优势，则包含三个层面，如图 1-16 所示。



图 1-16 定价管理图

4. 企业战略

企业战略包含了确定市场定位（见图 1-17）、企业形象建立的深度、供给成本与经营成本的水平、投资与利润的要求、市场的竞争环境与进入市场的先后顺序、市场占有率及所定位的市场规模大小等，更包含了企业在经营过程中的销售手段、采购能力、广告行销、经营等投入改善后预期效益多寡，未来能够对消费者提价的能力以及受降价压力的战略选择等，并需在每一个品类及单品的定价管理决策时作出考量。



注：消费者价值=感觉到的利益-感觉到的价值 ○——不同公司

图 1-17 消费者价值分布图

消费者价值分布图说明：

企业选择在市面上的定位，其实就是选择满足哪一部分消费者的价值区

间。所以，我们用消费者价值分布图来确定及判断我们与竞争者在市场上的差异。从图 1-17 来看：

（1）A 公司与 C 公司——两个企业虽然都落在等价值线上，同样给予消费者在感觉到的利益及价格相当的消费者价值，但 C 公司在选择市场定位时，是区隔并高于 A 公司的。

（2）B 公司——显然 B 公司对市场份额的占有更具有企图。虽然提供给消费者相同于 C 公司感觉到的利益，但在价格上却选择靠近市场上较低的 A 公司。虽然在利润上将不如 C 公司，但却使得企业能够落到消费者价值优势区，这样较有可能获得大于 A、C 公司的市场份额。当然，大部分企业会做出这样的定位选择，尤其是初进入市场的企业。但是大部分零售企业都忘记了一件事，就是为了面对 C 公司可能采取的降价措施，必须随时采取提升消费者感觉到的降价行为，其所需要的成本提高，未来还能否提升售价这都是不得不考虑的。所以，B 公司除了需要更关注经营成本的控制外，还要在定价管理及维护价格形象上，有更灵活及更准确的判断与执行手法，否则这类零售企业将面对长期的低利润，这也不是长久经营之计。

（3）D 公司——在提供消费者感觉到的利益上与 A 公司相当，但价格上却选择了与 C 公司相当。似乎看起来这样的市场定位是不可思议，没有哪个公司会做这样的价值劣势区定位。但事实上，某些区域型公司，因为在区域内经营时间较长、市场份额较大，在新竞争者进入时，没有进行清楚的消费者满意度调查，错误地高估了企业本身的企业形象价值。由于没有及时调整经营策略，就很有可能进入到这样的价值劣势区，所以说不可不慎。

5. 品类角色

在充分研究商圈消费者需求后，在设定各品类的角色在市场上扮演的功能时，除了决定什么是目标品类，该采取什么价格政策，什么是利润品类，该远离低价空间、加强商品形象外，还要探讨各品类的各品牌中，哪个品牌执行价格政策，哪个品牌执行毛利政策。这是需要系统地逐一按品类及商品去检视的。



6. 顾客定位

行业或商圈顾客的消费力与高中低价格带占比比例、会员与非会员的定价方式、交易量大小的价格策略、促销与正常销售的营业额占比、商圈内潜在消费者的份额大小决定了开发或者放弃、商品销售延伸力及商品组合能力。通过市场调查及内部交易数据分析及判断，清楚地监督所有交易方式及定价方式，以避免不必要的定价浪费，从而获取更多的毛利。

有了清晰正确的市场调查，了解市场竞争者所有品项的定价方式及利润空间，透过高阶管理层的有效定价管理，通过所有的考察要素设定出营业额预算及毛利预算后，更重要的是将各品类的正常销售及促销销售营业占比及毛利率，规范地融入预算之中，使销售成长与利润要求都符合企业的需求。这样，所有管理或参与价格执行的部门就有了依据，在面对市场竞争时，不会无序或者造成部门之间的争执，可以专心地为达成预算而努力，再加上一个监控部门（价格政策管理委员会），企业就能够在正确的方向指引下，逐步建立价格形象。

价格政策制定

1. 主要竞争对手选择

为了避免执行价格政策时，造成自身价格形象混乱，在选择主要竞争对手时，应在每一个商圈选择相同市场定位、价格相当且具有同等市场地位的零售店来作为价格政策执行的对应竞争者。在图 1-17 中，B 公司就会选择 A 公司为价格政策主要竞争对手。并不是每个开在自己附近的门店都是竞争者，如果不是自己的主要竞争者，则可以忽略其影响和表现。

2. 商品敏感分级

当我们将全品项商品透过定价管理，作出了符合市场顾客定位、品类角色及企业战略的定价决策，实际进入市场经营时，一旦碰到市场竞争和降价压力，则需要作出适当的价格回应。但是，我们常见的现象是：要么采购随着竞争者起舞，全面跟价，彻底打乱企业本身定价管理及促销

计划管理，供应商也疲于奔命，被迫打乱其市场促销计划；要么就是分不清楚什么品类、什么商品在竞争者的品类结构中是目标性品类，而在我们这里是便利性品类，因而脱离价格竞争。如果没区分就随着竞争者降价，既没有达到价格形象目的，还白白牺牲毛利。事实上，如前面所述，消费者在接受企业形象后，对企业价格是有一定的容忍度及最低价格参照记忆点的。只要通过准确的消费者调查，了解商圈消费者组成、消费者敏感品类及敏感品牌，我们就可以将商品依消费者价格敏感度依次分级，做出不同程度竞争者价格回应。这除了能够达到维护价格形象的目的，还可以避免毛利的无谓浪费。

敏感度分级及数量：

(1) 红色敏感商品：在快销品中称其为“妈妈菜篮商品”，是柴米油盐这些民生必需品，也就是天天必须使用或经常购买的商品。以药房为例，一些治疗心脑血管等慢性病、高品牌知名度的药品，由于其敏感系数最高，对价格形象的影响也最大。因此，需要经常市调，保持跟竞争对手相同或更低的价格水平。

(2) 一级可比商品：此类商品，消费者会经常使用或接触到，且具有市场高广告投放性品牌，如一些治疗感冒的高知名品牌药品等。由于其敏感系数低于红色敏感商品，需要较短周期的定期市调，配合企业战略，维持与竞争对手相同的价格水平。

(3) 绿色可比商品：除红色敏感及一级可比商品之外，与竞争者销售



相同品牌、相同规格的可比性商品。其敏感度较低，只需固定周期市调，依据品类角色，在消费者价格容忍度内，适当定价即可。

(4) 不可比商品：企业独家销售的自有品牌或自营商品，依据企业战略目的，在不偏离市场价格常规内，获取最大获利率。

决定红色敏感商品及一级可比商品的数量的是市场状况。但事实上，消费者对红色敏感商品的价格记忆，在快销品的 20 000 种商品群中，不超过 200 种，而一级可比商品，则不超过 500 种。所以，如果我们很准确地去发觉消费者真正在意的价格敏感商品，虽然实际品项数不多，但是可以很有效地面对竞争者的降价。而且，在跟价数量被控制后，企业除了能够很好地调整毛利，获取最大的利润外，更可以主导市场价格，进而成为市场价格的领导者。

3. 跟价指数设定

不同的敏感度，其跟价指数不一定相同，跟价指数强度也必须随着市场的竞争强度、企业占市场的份额及进入市场的时间作调整。进入市场时间短、市场份额小、竞争强度强，为快速建立价格形象，跟价指数强度就必须高；进入市场时间长、市场份额大、竞争强度弱时，跟价指数强度相对只需考虑维护价格形象即可。

举一个例子来说明，如表 1-5 所示是上海区六个店的跟价指数。

表 1-5 六个店的跟价指数表

区域	店别	竞争对手	跟价指数		
			红色敏感	一级可比	绿色可比

上海区	A 店	AAA—X 店	100%	101%	目标品类 101%，其他品类 103%，但较贵商品不超过 40%，较便宜商品需超过 30%
	B 店	AAA—Y 店	100%	101%	
	C 店	BBB—X 店	99%	100%	
	D 店	CCC—Y 店	98%	99%	目标品类 100%，其他品类 101%，但较贵商品不超过 20%，较便宜商品需超过 50%
	F 店	AAA—Z 店	100%	101%	目标品类 101%，其他品类 103%，但较贵商品不超过 40%，较便宜商品需超过 30%
	G 店	BBB—Y 店	100%	101%	

- （1）在同一个区域的 A、B、F、G 店已进入稳定期，虽然竞争对手不同，但使用相同的跟价指数。
- （2）C 店因为属于调整期，所以给予稍强的跟价指数。
- （3）D 店因为新开店，商圈内已经有好几家竞争对手，所以给予很强的跟价指数。

4. 市调小组工作及市调周期

市调小组工作及市调周期如表 1-6 所示。



表 1-6 市调小组工作内容及市调周期

项 目	内 容	提 交 内 容
单位	各店现有员工（一年以上工作经验）兼职	员工基本资料
配置	各店 1 名	
考核	正常工作内容由店长考核，市调奖金考核由价格政策管理小组主管负责	考核表
教育训练	（1）熟悉商品品类及商品	训练课程
	（2）如何进行市调	
	（3）价格政策系统培训	
例行市调工作	（1）红色敏感商品每周两次	价格
	（2）一级可比商品每周一次	价格
	（3）绿色可比商品每月一次	价格
其他市调工作	（1）我公司促销商品市调，每档期一次	价格
	（2）竞争者促销资讯，每周一次	价格、活动内容、照片、
	（3）竞争者新品市调，每月一次	品名、价格、厂商

5. 变价原则及流程

变价流程如图 1-18 所示。

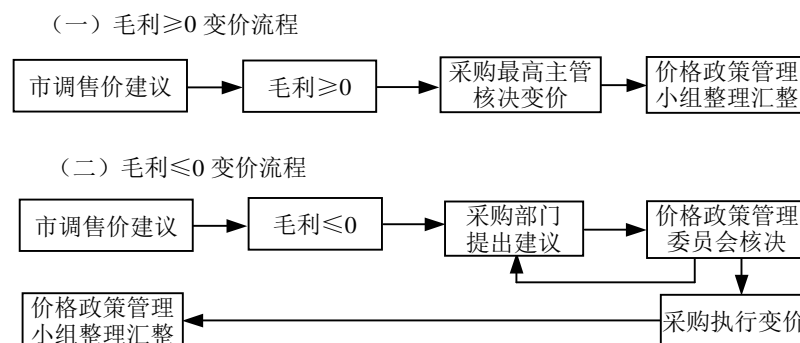


图 1-18 变价流程图

从图 1-18 可看到，卖场商品的变价是由采购提出的，当变价后的毛利不小于零时，该变价的决定权由最高采购主管决定；而当变价后的毛利为负毛利时，该变价的决定权则必须由卖场的价格政策管理委员会来具体核决。

回应与检讨

1. 价格政策管理小组

(1) 每周应与经营分析部门检讨经执行价格政策后，各品类及各单品毛利及营业额变化分析报告，提交采购部门及价格政策管理委员会成员。

(2) 定期组织召开价格政策会议，将市场竞争者的价格变化及趋势、促销结构、新品上市调查等状况提交价格政策管理委员会讨论。

(3) 对各区域及各店市调的正确性进行查核，确保市调资料的准确性。

(4) 追踪采购部门价格政策的执行，所采取的必要措施是否落实完成，并回报价格政策管理委员会。

2. 采购部门

(1) 竞争者短期促销变价行为

① 除回应价格外，应迅速增加多个该品类其他品牌的促销活动（含价格竞争力及毛利回补型的促销活动）。一方面，可以直接面对竞争者，给予压迫性回应；另一方面，长期执行后，可使在商圈内价格敏感度高的消费者对我们的价格信心度增加，逐渐忽略竞争者的价格变化，只关注我们所举办的促销活动。

② 检讨与该品牌厂商的关系，因为此类品牌多为品类中重要品牌，需立即约见该厂商业务主管，除谈判进价外，更应了解竞争者的活动内容及该厂商的态度，积极回应该品牌的市场长期销售计划，从而提前安排我们的销售计划。如果降价行为属于竞争者自发行为，还可借此与供应商达成稳定市场售价的策略及共识，加强合作默契并削弱竞争者与该品牌供应商的关系。

(2) 竞争者长期变价行为

① 除采取上述措施外，应立即计算因为该品牌降价所带来的品类毛利损失，开始策划提升替代品牌的销售量计划，迫使该品牌供应商主动介入竞争者的长期变价，并计划该品类哪些品牌该增加毛利（强化谈判力度，降低进价而非提价），哪些品牌该增加促销次数，以填补控制该品牌销售所损失的营业额。

② 若该品类内部无法对毛利损失做出平衡，检视其他哪些品类可以增加毛利的空间，并作出调整。



3. 价格管理委员会

价格管理委员会在观察每一个周期竞争者的价格变化时，应对每一个品类的现状，对现有的价格政策，做战略检讨，通过图 1-19 来确定企业在该品类新一轮的规划。

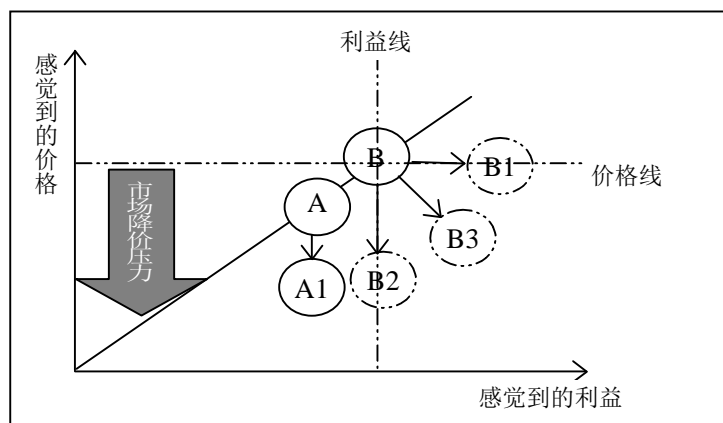


图 1-19 面对市场降价压力时企业采取的策略

当 A 企业对某品类中某敏感品牌实施降价时，B 企业可以选择的策略：

(1) B 点→B1 点

更深入地理解消费者对该品类的需求，如对医药及日常保健的资讯提供、长期慢性病用药者用药时间短信提醒服务、企业专业形象等消费者利益进行提升与增值，以避免进入价格竞争。

(2) B 点→B2 点

直接面对竞争者的降价，采取更深的降价，或者更多的促销活动来扩张企业在此品类的价格影响力及市场价格形象，迫使竞争者因为降价没有得到销售及价格形象好处而放弃使用降价手段。例如，某零售卖场经常以大米品类低价为手段来吸引消费者，因为大米为国家价格保护商品，有限价规定，所以，决定对同样为民生敏感商品的鸡蛋品类实施低价策略，以编列广告费用方式，来贴补鸡蛋的毛利损失，长期提供低于批发价的零售鸡蛋，不仅其他竞争者对此低价望尘莫及，而且使该企业的民生必需品价格形象整体提升。

但采取这样的策略，必须是包含全面定价策略检讨、强大采购实力、行销策略和成本核算的整体作战，才能一战成功。否则，只会点燃价格战，损失了利润，却对企业形象没有太大的帮助。

（3）B 点→B3 点

由于竞争者的降价幅度太深，对我们的毛利损失太大，不能全面地应战，可以一方面将售价调整到接近竞争者，以增加促销力度及促销活动来稀释所带来的价格形象冲击，一方面加强消费者利益提供或者服务品质提升。

以上三种策略，需在高阶管理层，依据品类的市场敏感程度及企业实力（采购能力、行销能力、营运能力、财务能力）做出正确的决策，并配合采购部门、行销部门、营运部门的协同作战。这可以使企业在面对市场降价压力时，不仅减少毛利的损失，更弱化竞争者的降价行为带来的影响，还能抓住机会点，成为更好打造企业综合形象的大好宣传时机。

1.12 卖场如何提升商品毛利额



小贴士：通过了解卖场提升商品毛利额的方法，帮助供应商结合自身产品定价策略，制定出有针对性的营销手段，以确保自己的利润空间。

采购的工作就是在业绩和毛利之间求得平衡，既要保证业绩的稳步成长，又要求得合理的毛利空间，但在实际工作中，通常会踩上“单杠”——要么，牺牲毛利促销售；要么，就是守住了毛利但销售下滑。无论哪种都是要被“修理”的。所以，采购的工作实在是不轻松，但也不是无法可想。提升毛利额有下列方法可供参考：

1. 市调定价法

卖场的“天天低价”当然是要与市价相比，所以采购人员坐在办公室内按照公司分配的指标仅仅用计算器来定价是绝对不允许的。采购人员只有经



常市调，才能定出合理的价格，不至于牺牲公司应挣的毛利。目前，卖场门店的商品价格基本上有一定优势，但我们必须清楚地认识到我们的综合毛利率比我们的竞争对手低 3%~6% 不等。各地区公司应在价格不调涨的前提下，再压低进价，提升毛利率，以确保公司的利润。毛主席说：“没有调查，就没有发言权。”市调定价法是定价与提升毛利额的最主要的方法之一。

2. 商品结构法

在一个正常的商品结构组合中，会规律性地出现 ABCD 的分类。假设某一个商品大分类的毛利率指标是 10%，现在举以下几个例子：

例 1-1:

分类	品项数	销售额 占比 (A)	毛利率设定	毛利率 (B)	毛利率贡献 值 (A×B=C)	毛利额 贡献度
A 类	10±3%	50%	大分类指标的 60%	6%	3.0%	30%
B 类	20±3%	30%	大分类指标的 100%	10%	3.0%	30%
C 类	65±3%	20%	大分类指标的 200%	20%	4.0%	40%
D 类	5±3%	0%	大分类指标的 200%	20%	0%	0%
总计	100%	100%	大分类毛利率指标	10%	10.0%	100%

在例 1-1 中，A 类商品的毛利率设定在 6%（即大分类毛利率指标 10% 的 60%），而 B、C、D 类分别设定为 10%、20% 及 20%。

当然，我们也可以做一些毛利率调整。

例 1-2:

分类	销售额 (A)	毛利率设定	毛利率 (B)	毛利率贡献值 (A×B=C)	毛利额 贡献度
A 类	50%	大分类指标的 50%	5.0%	2.5%	25%
B 类	30%	大分类指标的 110%	11.0%	3.3%	33%
C 类	20%	大分类指标的 210%	21.0%	4.2%	42%
D 类	0%	大分类指标的 210%	21.0%	0%	0%
总计	100%	大分类毛利率指标	10.0%	10.0%	100%

例 1-2 与例 1-1 不同之处在于：A 类商品的毛利率调低了 1%（成为 5%），而 B 类、C 类及 D 类调高了，结果大分类综合毛利率都是 10%。如果我们继续把 A 类商品的毛利率再下调，则

例 1-3:

分类	销售额(A)	毛利率设定	毛利率(B)	毛利率贡献值 (A×B=C)	毛利额贡献度
A 类	50%	大分类指标的 40%	4.0%	2.0%	20%
B 类	30%	大分类指标的 120%	12.0%	3.6%	36%
C 类	20%	大分类指标的 220%	22.0%	4.4%	44%
D 类	0%	大分类指标的 220%	22.0%	0%	0%
总计	100%	大分类毛利率指标	10.0%	10.0%	100%

因此，我们可以这么说：A、B、C 类商品的毛利率审定是一门大学问。A 类商品销量大，买的人多，因此顾客对它们的价格较为敏感，需要一个星期市调一次，毛利率的控制应该在大分类指标的 40%~60%左右；B 类商品的销量居次，敏感度相对较低，可以 2~4 周市调一次，毛利率可以稍高于大分类指标，在 100%~120%左右；而 C 类商品的销售量小，价格不具备敏感性，可比性较低，可以 6~10 周市调一次，毛利率可以定在大分类指标的 200%~220%。

但是，把 A 类商品的毛利率定在大分类指标的 40%~60%只是一个原则，而这个原则并不是死的。如果我们在采购时，进货价格有特别优势，市调时也发现存在利润空间，此时我们就必须打破以上的原则，定出比较高的毛利率。只要保证我们的价格比目标竞争对手还便宜即可，至于应该便宜多少，并没有定论。不过，我们可以做个实验：

（1）把售价略微调高（1%~2%），观察 1~2 周，若日均销量没有明显变化，表示我们可调高价格；若日均销量下跌 20%以上，表示顾客无法接受调高后的价格。

（2）调低价格（1%~2%），若 1~2 周后日均销量没有变化，表示我们还可调回原价；若日均销量增长 20%以上，表示原来的价格是高了一点，顾客预期更低的价格。此时我们必须调低价格，并请供应商降价，以确保利润。



3. 商品差异法

A 类商品每家零售商的品种及价格都差不多，但 B 类及 C 类商品则差异性较大，采购人员可以从 B、C 类商品与竞争对手在品牌、规格、口味、款式、颜色、材质等变数上的差异来获取较高的毛利额。

4. 毛利率监控法

（1）地区公司采购部

每日印出前一营业日毛利率低于 3% 和大于 25% 的商品清单（按采购类别），采购总监每日晨会召集采购主管开会，由他们说明原因，并拟出毛利调整计划，包括与供应商进行二次谈判，降低进价，市调后调整售价等。至于毛利率大于 25% 的商品，如果属于竞争对手也卖的商品，应考虑在市调后降低价格，毕竟毛利太高的商品容易被竞争对手跟价，但如果降价后销量增加了，毛利额反而会增加。另外，对“惊爆商品”也要控制其毛利率在 2%~8%， “超平价商品”的毛利率则要控制在 5%~15%。

（2）门店

每个商品大分类制定毛利率指标，ALC 每小时监控各大分类毛利率。若低于指标 2% 以上时，ALC 应找出负毛利率或超低毛利率（例如小于大分类毛利率指标 70% 的商品），并主动请采购主管找出原因，提升毛利率。

5. 高回转毛利商品陈列法

门店每日可印出各大分类中的日均销量（DMS）大于大分类平均日均销量 50% 而且毛利率高于大分类综合毛利率 50% 的商品清单，将这些商品摆放在较好的陈列位置扩大陈列量，并配以好的 POP 宣传，既可增加销售额，又可增加毛利率及毛利额，可谓一举数得。

6. 快讯优惠价法

卖场快讯的“进价有效期”是“快讯促销期”的“前十后四”。通常供应商对快讯商品的进价能下调 10%~35%。因此，在快讯促销期快结束且库存量不多的时候，利用“后四”的优惠期补进一批货，大约是平常日均销量的 30 倍，在快讯结束商品调回原价后，可确保未来 30 天获得较高的毛利。

7. 团购优惠价法

大量团购的商品可以授权给团购部共同与供应商谈判更优惠的进价，以确保团购的毛利率高于 3%~4% 以上。各门店或采购不可为了争取团购机会，而擅自降低售价及毛利率，在降低售价前应先与供应商争取较优惠的进价。这在实务上完全可行，因为供应商给卖场的供货价格是以正常进货量为基础，而团购订货量较大，通常供货价格还可下调 3%~15%。卖场不必牺牲自己的毛利即可完成团购销售任务。

8. 调货或切货法

采购人员可考虑向兄弟公司引进有价格优势的商品，当然需考虑调货的运输成本、时间、口味、保质期、款式、颜色、尺码、材质及季节。此外，还可考虑引进质量良好的切货商品。切货商品往往质量参差不齐，看样时质量是一回事，到货时质量又是另一回事，采购人员必须注意这是不是“陷阱”。如果能全数验货或货到 30 天付款，对卖场最有利。

9. 全国联采法

采购本部负责联合全国的采购力量，对供应商集中谈判，力争更优惠的交易条件。这比各地区公司采购部各自谈判，采购力量分散来得更好。但要注意供应商本身的营销政策及战略控制能力。目前，国内许多大品牌供应商都通过经销商或批发商拓展市场，对经销商或批发商的控制能力相对薄弱。

10. 自有品牌法

任何现代化商业企业都把发展“自有品牌”当作一种重要的战略，卖场亦不例外。卖场的“商品本部”负责卖场自有品牌的开发与促销，各地区公司采购部应把自有品牌的销售当作重中之重。因为，自有品牌的商品除了有绝对的“价格优势”外，其高毛利率的特性（指与大品牌商品相比较而言）还可大幅提高卖场的毛利额。