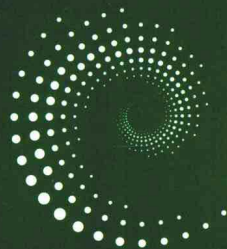


供应商大卖场操作实务系列

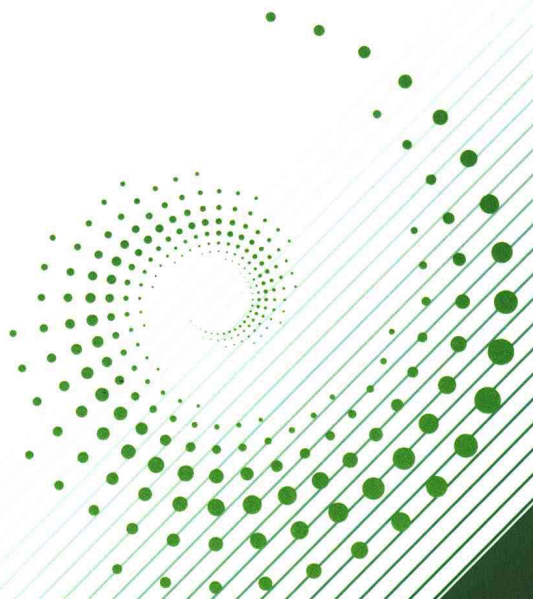


谈转大卖场

大卖场 沟通实务手册

黄 静 潘文富 ■ 著

清华大学出版社





供应商大卖场操作实务系列

谈转大卖场

大卖场 沟通实务手册

黄 静 潘文富 ■ 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

与大卖场做生意，其实就是跟大卖场里各种各样的人打交道。卖场里的人难打交道几乎是所有供应商最头痛的问题，本书从卖场内部关于沟通谈判的特点入手，结合业务人员的工作实际，在谈判沟通的技巧、方法和工具上给予详细指导，帮助供应商与大卖场建立良好的合作关系。

本书语言浅显易懂，实例丰富，操作性强，是供应商老板及业务人员不可缺少的谈判指导书，同时对于卖场的销售人员也具有指导意义。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

大卖场沟通实务手册/黄静，潘文富著．—北京：清华大学出版社，2009.7

（供应商大卖场操作实务系列）

ISBN 978-7-302-19910-6

I. 大… II. ①黄… ②潘… III. 零售商业-经销-商业管理-手册 IV. F713.32-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 055747 号

责任编辑：杜春杰 王 威

封面设计：唐韵设计

版式设计：刘 娟

责任校对：张彩凤

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市溧源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：10.25 字 数：192 千字

版 次：2009 年 7 月第 1 版 印 次：2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1～5000

定 价：26.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：031747-01

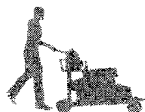
自序

2008 年是忙碌的一年，空中飞人般的生活让我近距离接触了更多的供应商，在零供问题的研究中接触到了更真实、更贴近实际的层面。

在一次次的培训过程中，我欣喜地看到很多企业和供应商认同我的观念与操作技术，并且在企业内部对于 KA 管理体系的建设和操作进行了一系列的调整：在与大卖场的合作问题上树立了正确的观念，对与卖场的合作过程中出现的问题制定了针对性的解决方案，从而避免陷入抱怨对立的怪圈，少走了很多弯路，节约了交易成本，提高了收益水平。

我也看到不少供应商在缺乏与卖场打交道的技能和正确观念的情况下，就冲上去跟卖场做生意了，结果必然是茫然无助、处处碰壁和手足无措，这也是为什么那么多供应商哭着喊着说卖场难做、做卖场头痛的真实原因。很多供应商应对与卖场合作中层出不穷的问题，只有一种思维方式——用钱搞定！结果是钱没少花，却没有取得应有的结果，为什么呢？钱摆平了客情关系，却不懂得用科学的管理手段打理自己的生意，把花出去的钱加倍地挣回来！很多供应商学员问我：“我要怎么去跟采购提条件呀？”“合同中那么多条件，我怎么入手呀？”“促销要怎么操作才能取得效果呀？”等，这都是需要懂得卖场的专业操作技术才能解决的问题，不懂的代价就是陷入“只会花钱摆平这种问题”的简单思维圈，走很多冤枉路，花很多冤枉钱。

竞争加剧，交易成本上升，很多供应商感觉日子越来越难过了，特别是 2008 年，由美国“次贷危机”引发的金融危机影响了整个世界的经济领域。人们的口袋不丰足了，消费能力下降了，导致供应商销量锐减，零售商规模缩减，更有为数不少的零售企业直接破产倒闭，世界经济形势不容乐观。中国的消费领域受到的影响尽管没有美国那么大，但是出口受重创，外向型企业大量转向国内市场，必然会加剧内销市场的竞争，因此，原本竞争激烈的国内供应商将面对更加严峻的竞争形势。国内零售商也将拥有更多的选择与



淘汰的自主权，这就意味着原本技术性不够高的供应商群体必须要加强对技术和管理技能的学习与改进，不然将会面临严峻的生存考验。

这么多年的卖场采购和门店管理的工作经验使我接触到了无数的供应商，在后来的咨询工作中，我又以专家的身份走进了很多供应商的生意中，不管是从对立面卖场的角度还是从专家的第三方角度来看，感触最深的就是跟卖场做生意的供应商太需要学习了——学习能力才是供应商的生存能力！这么长时间对供应商卖场操作培训的经历，使我感受颇深，也更坚定了自己要走这条路的决心。我所做的一切，从小处讲，是帮助供应商提升和卖场打交道的技能水平，促进生意效能的优化；从大处讲，是对促进和改善零供关系做了一点积极的工作，因为供应商更懂操作了，对卖场而言也是好事，毕竟因纯粹的信息闭塞和强势打压而造成的不对称生意是不顺畅也是不长久的。只有对手懂得游戏规则，而且武功高强，才能更流畅地比武过招，才能体会到酣畅淋漓的博弈带来的快感，同时还可促进卖场人员自身的进一步修炼，这样，合作的层次和品质才能得到提高。

本系列图书从谈判沟通、促销管理、商品管理几个与供应商的经营密切相关的方面着手，罗列了我这几年来借由咨询和培训搜集到的很多供应商实际工作中遇到的实际问题，并结合自己的观察和思考，给出了详细的分析和解决方案，为供应商在卖场业务活动的开展给予详细而全面的指导。

本系列图书包括三本，具有不同的主题和侧重点：

“谈转”大卖场——《大卖场沟通实务手册》

与大卖场做生意，其实就是和大卖场里各种各样的人打交道。卖场里的人难打交道几乎是所有厂商最头疼的问题。本书就怎么和卖场里各种类别的人打交道这个主题展开，在谈判沟通的技巧、方法和工具上给予详细的介绍。

“促出”高销售——《大卖场促销实务手册》

促销是拉动销售最有力的方式，然而促销的设计、管理却是一门学问。

很多供应商在促销上投入了大量的人力、物力、财力，却没有取得预期的成效。本书将从促销的设计、准备工作、执行重点和流程控制等方面全方位谈促销。

“管来”好绩效——《大卖场商品管理实务手册》

良性的商品循环是供应商在大卖场生存发展的根本，是一切利益的来源和载体。管好了商品就有了在卖场发展壮大的希望，管不好商品，则将失去发展机会。本书将供应商如何把自己在大卖场的商品价格、陈列、新品、库存等各个环节管理好，将商品变成会下蛋的金鸡这个问题说透。

2008 年是非凡的一年，在这一年里发生了太多的大事，雪灾、地震、奥运会，每一桩都那么深切地牵动着我们的心，工作和生活都因此而变得百般滋味。面对未来，我们还是有理由相信，通过我们的努力，明天会更好。积极的态度、认真的学习加上勤奋的工作，希望之光依然会在远方闪耀迷人的火花。2009，让我们共同努力吧！

目 录

第 1 章	了解大卖场内部的谈判知识	1
1.1	大卖场商品部功能介绍	1
1.2	大卖场采购部的组织架构与职责	3
1.3	采购和采购主管的工作职责	5
1.4	采购谈判的核心工作之供应商管理	7
1.5	采购谈判的基础工作之价格市调	10
1.6	大卖场年度（质量、包装）合同谈判策略	13
1.7	大卖场年度合同谈判的价格策略	15
1.8	大卖场商品的价格结构	24
1.9	大卖场商品的定价原则	27
1.10	商品的生命周期及特征	29
1.11	商品条码的基本常识	31
1.12	影响消费者购买的因素	34
1.13	大卖场商品采购的法律问题	36
第 2 章	业务人员谈判心态	40
2.1	打造自己的“专家”地位	40
2.2	如何在弱势条件下争取谈判的主动权	43
2.3	别让肢体泄露了你的秘密	47
2.4	谈判中的拒绝技巧	50
2.5	解读谈判中拒绝的潜台词	53
2.6	如何利用对方的利益预期达成谈判目的	56
2.7	良好的心理暗示给谈判加分	58



2.8	谈判中的底气从哪里来	61
2.9	功夫自在功夫外	64
2.10	谈判的本质就是求同存异	67
2.11	以游戏心态看待零供谈判	69
第3章	业务人员谈判计策	73
3.1	谈判中如何以弱制强	73
3.2	如何通过沉默给对方施压	76
3.3	如何利用受权有限来粉碎对方的企图	78
3.4	如何在谈判中转移对方的利益焦点	81
3.5	如何在谈判中抓住采购的弱点	84
3.6	如何在谈判中为自己造势	87
3.7	如何巧妙化解谈判中的危机	89
3.8	如何避开谈判中的“暗礁”	91
3.9	如何通过扰乱对方谈判思路来赢得主动权	94
3.10	如何巧借第三方给对方施压	97
3.11	如何与大卖场采购套牢关系	99
3.12	如何在谈判中隐蔽自己的主要意图	102
3.13	如何在谈判中抓住主要矛盾	104
第4章	业务人员谈判礼仪	107
4.1	谈判着装礼仪	107
4.2	谈判时间的选择	110
4.3	业务员谈判应随身携带哪些物品	112
4.4	谈判准备阶段礼仪	115
4.5	谈判初期礼仪	118
4.6	谈判中期礼仪	119
4.7	谈判中的握手礼仪	121
4.8	谈判签约礼仪	123

4.9 读懂谈判的暗语	125
第 5 章 谈判操作技巧	129
5.1 如何在谈判中有效降低对方的谈判预期	129
5.2 谈判中的报价技巧	132
5.3 如何把握促销谈判的“火候”	135
5.4 如何与采购谈判促销位的调换	137
5.5 如何对抗大卖场的霸王条款	139
5.6 为什么采购总喜欢问一些与谈判无关的话题	142
5.7 当采购在谈判中表现得冷漠怎么办	143
5.8 谈判中采购装傻怎么办	146
谈判 Q&A	149

第1章 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、



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。

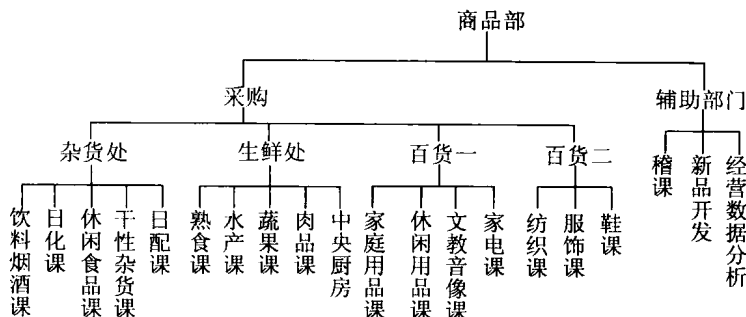


图 1-1 卖场商品部组织架构

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



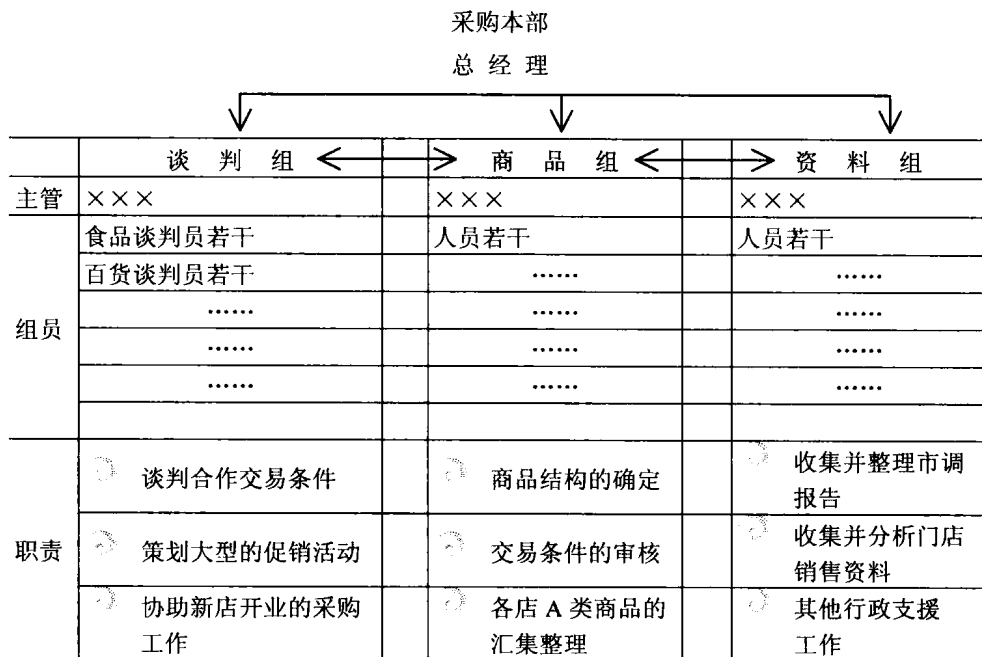
小贴士：本节有助于供应商了解卖场采购部的基本构架，便于供应商依此设计出自己的 KA 管理体系和职责规划。

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，



- (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如图 1-2 所示。



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,而需要找门店或者其他的部门。

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



大卖场沟通实务手册

- ④ 助理、秘书事项追踪及报告
- ④ 重大节庆商品谈判
- ④ 特殊厂商的订货谈判（承兑、现金）

每周

- ④ 针对上周业绩、毛利提出改进方案
- ④ 与助理、秘书检讨上周缺失及本周工作重点的任务分配
- ④ 滞销 30 天的商品处理（杂货及生鲜每月两次，百货每月一次）
- ④ 市调报告处理

每月

- ④ 市调（每月至少两次）
- ④ 访厂（每月至少两次）
- ④ 访店（每月至少一次）
- ④ 快讯商品规划（快讯企划表）
- ④ 快讯校稿及价格确认
- ④ 快讯商品销售检讨
- ④ 与各店检讨分类商品数（每月至少一次）
- ④ 低进货供应商检讨
- ④ 上月工作绩效检讨
- ④ 下月工作计划表
- ④ 商品会议及方针的提案

采购人员的工作职责

每日

- ④ 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
- ④ 电脑资料修改申请表填写（变价、新厂商、新商品等）
- ④ 厂商短交商品处理交主管
- ④ 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