

供零

THE STRATEGY OF
SUPPLIER VS RETAILER

王涛/著

供应商如何冲出零售商的货架包围

大胆揭示供零合作的真实本质

深入阐释现代零售业给供应链带来的深刻冲击

从零售商的角度为供应商设计最佳的营销管理建议

战略

中国社会科学出版社

供零

THE STRATEGY OF
SUPPLIER VS RETAILER

王涛/著

供应商如何冲出零售商的货架包围

战略

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

供零战略:供应商如何冲出零售商的货架包围/王涛著.

北京:中国社会科学出版社,2007.1

ISBN 978-7-5004-5521-9

I. 供... II. ①王... III. 零售商业-商业企业-企业管理:供销管理

IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 143476 号

责任编辑 门小薇

责任校对 李小冰

封面设计 久品轩工作室

技术编辑 木子

出版发行 中国社会科学出版社

社址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮编 100720

电话 010-84029450(邮购)

网址 <http://www.csspw.cn>

经销 新华书店

印刷装订 北京一二零一印刷厂

版次 2007 年 1 月第 1 版

印次 2007 年 1 月第 1 次印刷

开本 700×1025 1/16

印张 13

字数 153 千字

定价 30.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

本书核心观点：

- ◎ 营销因素的控制权不再属于供应商
- ◎ 零售商在供应商与消费者之间建立了巨大的屏障
- ◎ 零售商正通过其自有品牌侵蚀供应商的领地，抢占消费者的内心空间
- ◎ 市场实力决定供零双方的地位
- ◎ 供应链利润分配的权利逐渐转移，有些供应商甚至被迫将主要市场放在了传统渠道和农村市场上
- ◎ 供应商应明确是重点投资于消费者，还是零售商
- ◎ 供应商需要同时创造两个价值：消费者价值和客户价值
- ◎ 交易营销已成为现代渠道管理的基础



作者简介

现代零售业管理和供零关系领域的研究学者，天津财经大学客座教授，上海辅迅企业管理咨询有限公司总经理。曾分别任职于家乐福和可口可乐公司，拥有零售业和快速消费品行业双重的实战管理经验，并致力于现代零售业管理和供零关系的研究，曾在2005年率先提出“电器零售业管理模式转型”、“专业品类批发商”，以及“建立独立于市场营销的交易营销（Trade Marketing）”等理念。

博客：<http://valuepool.bokee.com>

邮箱：gavin.wang@value-pool.com

策 划：门小薇 xv_men@126.com
010-64045632

封面设计： 装饰设计
xy6001@126.com

序

作者在书中的前言部分说了这样一个事实：“即便是全球最优秀的零售商，他们中的大部分人说不出营销 4p 是什么，他们只知道 ‘p4’，这是家乐福内部管理系统的简称，他们也不知道所谓的促销组合，只知道家乐福 p4 系统中固化的六种促销方式，因为这对于家乐福的营运经理来说已经足够了。”随后就直截了当地提出了一个问题：“为什么零售商的经理们并不热衷于了解供应商，而供应商们却急切地需要了解零售商？”从这里出发，作者径直闯入了话题的核心部分，“现代零售业的发展已经使传统的营销理念走向颠覆的边缘……”

无论这个命题的真伪如何，作者确实非常大胆地率先提出了一个放在人们面前的营销大课题。

所有进入过现代强势零售商体系的供应商，都会深切地感受到书中所陈述的所有矛盾状态和难解之谜。我也是制造业的

一个代表，也在强势零售商给我们设计的漩涡中挣扎，因此能够切身体会这种合作的难度之烈。

难能可贵的是，作者有过作为供应商、强势零售商和专业研究者这三个相互矛盾又彼此相关的角色的经验和经历，因此，他所看到、听到、经历过的东西应该是事实，其所研究的也不是表面现象和简单的推理，逻辑化的过程容易帮助我们在问题的核心部分进行有益的探讨和研究。

说处在“颠覆的边缘”，实际上，作者的课题已经真正颠覆了一切，因为他要从强势零售商这一端作为原点来研究而不是相反，所以《供零战略》事实上是从“零”端研究出发来设计供应商的“战略”，以求得在新的时代条件下“供零”在商业合作关系中的平衡点。

我不是专家，不能对作者的所有论点和结论做有效的评论，但是我觉得，作者所提出的变“市场营销”为“交易营销”（且不管这个概念是否贴切）的观点是非常有价值的，他提醒我们必须改变我们的惯性思维和视角，不然我们将葬身于现代强势零售商的迷局中！

感谢作者为我们提供了这样一个好的市场切入点，相信对于现代零售业有过类似经验的供应商都会有此同感，希望就此我们会有更多的新理论和新实践，把我们的“供零关系”处理得更恰当！



中国文教体育用品协会 副理事长

中国制笔协会 副理事长

中国保护知识产权协会 副理事长

乐美集团(香港)有限公司 董事长 总裁

目 录

序	黄小喜 (1)
---------	---------

前言	(1)
----------	-----

第一篇 供需关系的本质是竞争	(15)
----------------------	------

第一章 营销因素控制权的转移/17	
-------------------	--

第二章 富有经验的零售商不再出卖营销因素的控制权/26	
-----------------------------	--

第三章 零售商在供应商与消费者之间建立了巨大屏障/34	
-----------------------------	--

第四章 零售商挑起了对供应商的直接战斗/43	
------------------------	--

第五章 不可小视的零售商自有品牌的入侵/54	
------------------------	--

第二篇 力量对比决定了供需双方的利益分配	(69)
----------------------------	------

第六章 零售商主导了供应链的利润分配/71	
-----------------------	--

第七章 被供应商忽视的力量/77

第八章 供应商必须决定是重点投资于消费者还是零售商/88

第三篇 从市场营销到交易营销 (99)

第九章 零售商是交易型客户/101

第十章 供应商不能满足于只为消费者提供价值/111

第十一章 供应商必须保持自身利益与客户利益之间的平衡/125

第十二章 交易营销从市场营销中的剥离/136

第十三章 供应商的现代渠道管理模式更新/152

第十四章 中小供应商的供零合作之路/167

第十五章 供应商应对零售业过渡阶段的策略/178

结束语 (191)

更多服务 (198)

前言

基于与国内专注营销管理和供零关系研究的专业杂志的合作，以及在企业管理咨询过程中对供零关系的深入探究，笔者深刻感悟到开发“供零博弈”这一主题专栏的必要性与迫切性。作为一家致力于零售运营、供零合作方面研究与项目实施的管理咨询公司，我们已清醒地感受到一种使命感，出于对供零关系发展的深切关注，我们以管理咨询公司为主体，举办了一系列以“供零博弈”为主题的研讨会。历次的论坛、研讨会都加深了我们作为管理咨询顾问所肩负的责任感，我每次都深刻体会到供应商对零售商运营管理的认识亟须提升，不管什么样的供应商，在与零售商的合作中都感到如此力不从心，供零关系正越来越朝着失控的方向发展，情势紧急。

然而，当年我在家乐福工作期间，却遇到了相反的情况（我是指多数零售商可能并没有了解供应商的需求）。记得在一

次家乐福内部培训中，我苦口婆心地告诉下属的营运经理们：“我在可口可乐公司曾从事数年销售工作，非常了解供应商，因此我可以给你们讲讲供应商的一些特征与管理方法，如果你们能更多地了解供应商方面的情况，那将更有利于你们日常的营运管理工作。”但是我从他们木然的表情中体会到，他们根本就没有对供应商进行了解的需求。

之后，我逐渐了解到零售业的从业者几乎不懂什么是营销，很少有人提及“营销”，即便是全球最优秀的零售商——家乐福的经营者们，他们中的大部分人也说不出营销4p是什么，他们只知道“p4”（这是家乐福内部管理系统的简称），他们也不知道所谓的促销组合，只知道家乐福p4系统中固化的六种促销方式，因为这对于家乐福的营运经理来说已经足够了。供应商所惯用的营销管理方法对于零售商来说几乎不屑一顾，供应商所研究的消费者需求对于零售商来说几乎没有意义。零售商研究的是顾客购买需求和购买行为特征，而这种购买需求和购买行为特征是建立在分类的基础上，也就是说，他们并不关心消费者对高露洁牙膏的看法，他们在意的是顾客对牙膏分类的看法，以及顾客是如何在货架前购买牙膏的……

就在这种互相不了解的情况下，供应商在中国遭遇了武装到牙齿的现代零售商，诸如家乐福、沃尔玛、麦德龙等。尤其是对于很多国内供应商来说，在与零售商合作中遇到了各种各样的新问题。为什么零售商的经理们并不热衷于了解供应商，而供应商却急切地需要了解零售商？这种不平等实际上是来自于供零双方地位的不平等。显然，零售商逐渐取代供应商而占据了强势地位，他们当然认为不用更多地了解供应商，因为供应商总是会想方设法满足他们的需求，不管是合理的，还是无理的。面对强势的零售商，供应商感到了前所未有的失落，过

去对渠道成员的控制权一下子几乎消失殆尽，反而逐渐被零售商所控制，当然，供应商实际上对传统渠道还依然保留着很大的控制权。

即便是已经逐渐开始了解现代零售业的运作规律和管理特征的那些供应商，其所处的不利局面也并不能得到彻底的改变，其中关键的因素是供应商对零售商的了解，更多的仍然停留在浅层次的操作层面上。但是，现代零售业给供应商带来的冲击绝不仅仅表现在运作层面上，或者仅仅是在营销领域。比如说，零售商以收取进场费作为其利润来源的一个重要手段，而零售商的这种赢利模式表面上看是影响了供应商的价格体系和营销成本模式，但是，实际上零售业赢利模式的变化在零售商处于强势地位的情况下，必定不断压缩供应商自身的赢利空间，而供应商赢利水平的降低势必会改变企业既定的技术投资和品牌投资的方向和力度。就如国美、苏宁等电器零售商利用供应商的资金而快速发展的过程，已经迫使很多电器制造企业降低了自己的赢利水平，其实，这也使那些以低成本运营的电器生产商们比以品牌运作为核心的电器生产商们受到的影响更小。而且，在利润更低的情况下，供应商必须做出一个选择，是重点投资于品牌，还是重点投资于技术更新。

又比如，零售商的自有品牌将会打破原有的行业内品牌结构，并加剧供应商之间的品牌竞争，在不久的将来，很多供应商将被迫做出另外一个痛苦的选择：是继续大力发展品牌，还是甘心做零售商的贴牌供应商。而且在某些分类中，由于零售商自有品牌的强大，以及零售商限制品牌数量的分类策略，某些供应商已经在没有任何准备的情况下被迫做出了选择。由此可见，现代渠道的发展和变化已经影响到了供应商的战略层面，比如企业的资源投向、品牌策略的制定、企业核心能力的构建、

人才策略、管理流程和赢利模式等等，而且这些战略性的影响是在潜移默化中发生的，就像温水煮青蛙一样不易为人察觉。可以肯定地说，供零合作已经不仅仅是供应商营销中的渠道问题了。

此外，现代零售业的发展已经使传统的营销理念走向颠覆的边缘，比如传统的消费者研究和市场细分等优秀的营销理念，在面对日益强大的零售商时，逐渐失去了往日的力量。正如很多适合消费者需求的产品，因为无法进入超市而失去了与消费者见面的机会，即便是进入了超市，新品的销售依然受到零售商主导的陈列位置、促销支持、定价和订货等方面的巨大影响，因此新品上市的成功与否不仅仅是消费者是否接受的问题了，零售商能否接受和提供支持是关乎新品未来发展的另外一个重要因素；即便供应商进入甚至创造了一个竞争薄弱的某个细分市场，并能生产出好的产品来满足目标顾客的需求，但是当零售商看到这个细分市场有利可图并被消费者逐渐重视时，他们就会将这个细分市场划分为一个新的、独立的小分类，然后陈列上自己的自有品牌，自有品牌依靠拥有同等的产品品质而低廉的价格，并有特殊照顾的陈列、促销和库存等，又会迫使供应商在这个细分市场上生存艰难。这样看来，传统营销 4p 中的渠道显然已经与其他 3p 不平等了，它享有更高的地位。看看很多跨国公司的营销组织设计便可一目了然，他们根据不同的渠道而建立独立的营销组织，甚至为一些大型零售商建立独立的营销组织，令人难以置信的是，在这些独立的营销组织中，除了传统的销售职能外，甚至有独立的市场营销职能、财务职能等，这充分体现了跨国公司对现代渠道的重视和理解。而且，渠道定义和渠道策略要凌驾于产品开发策略、价格政策和促销设计之上了，也就是说先有了渠道策略，然后才有了相应的产

品组合、价格政策和促销计划等。

记得一家欧洲大型消费品企业的中国区总裁曾说过：“从供应商的角度研究营销感觉已经到了尽头，多年来已经没有新的突破了，从零售商的角度重新研究营销可能会有新的发现。”他们确实在欧洲总部从当地的零售商那里挖来他们需要的高级经理，专门进行现代渠道管理的研究，这些来自零售业的高级经理们确实给供应商带来了新的思维和方向。从他们所设计的管理工具可以看出，零售商的研究角度给供应商带来了活力。例如，基于对零售商需求的了解，他们开发了“竞争性货架平衡策略”，即与关键零售商签订货架协议，按产品销售额的一定比例支付给零售商作为合作费用，要求零售商作为回报，保持他们的货架空间与其主要竞争对手保持1:1的比例。从家乐福的合同来看，证实了这种策略，可惜的是他们的主要竞争对手对此却毫不知晓或者无动于衷，就在短短的几年之内，他们的市场份额已经超越了宿敌。当然很多供应商都有过向零售商买排面的经历，但是“竞争性货架平衡策略”并不是分散而随意的排面购买行为，而是公司为了超越竞争对手而采取的一项重要竞争策略，比如为了维持公司利润和投资的平衡，他们在广告的投入上做出了牺牲，略低于其主要竞争对手。

因此，从零售商的视角出发，应用零售商的运营管理思想和方法，研究供零合作是本书最显著的特点，而且作者本人在零售业和消费品制造业的双重工作经历，使书中的观点具有可以信服的中立立场。尤其是作者从供应商走入零售商后，看到了另一个完全不同的世界，如果不是作者有幸进入零售业，而且是极具代表性的跨国零售商，将不会有这本书的产生，也就没有了相关的深入思考和心得。更为有幸的是，我们的供零合作方面的研究成果逐渐被我们提供咨询的供应商客户们与实践

中所应用，并且正在给他们创造着崭新的价值，这更增加了作者将这些研究成果编撰成书以介绍给更多的供应商朋友们的动力。同时，正是由于本书与传统的营销管理和供零关系研究的视角不同，使得本书中很多观点和方法与传统所持的观点和方法有诸多不同之处，但是不管怎么说，现代渠道的变革确实改变了原有的市场环境，那么营销管理和供零关系的相应改变也是自然而必要的，传统的营销管理理论和供零关系方法是在传统渠道的环境下产生并应用的。而且，零售商的视角还有另外一个优势，使我们对比研究分类中的每个供应商的行为和表现变得异常简单。比如在一次对供应商的培训中，提到当供应商面对原材料上涨，或者渠道利润空间不够等情况下，必须提高向零售商的供价来解决以上问题，那么如何能够说服零售商接受供应商的涨价建议，在场的一位供应商朋友曾说，“给零售商涨价几乎是不可能的”，但事实并不是这样的，假设他曾在零售商工作过就不会有这样的想法了，因为在实际的经营当中，零售商是会经常接受供应商的涨价要求的，即便是大型零售商，如家乐福和沃尔玛也不例外，而且提出涨价要求并被接受的也不仅仅是如宝洁、可口可乐那样的巨型供应商，即便不讲任何道理，作者在零售业的从业经历中亲眼所见的很多事实，便足可以使某些供应商改变观念了。

本书显然更适合供应商阅读，书中提及的供应商包括了生产商和批发商，当然本书中绝大部分的研究结果是以生产商为研究主体的。供零关系走向健康和规范并不是供应商单方面的事情，零售商对于供零关系走向健康也起着非常重要的作用，因此本书在一定程度上也适合零售商阅读参考。本书并没有涉及供零合作中的具体操作细节，而是对国内供零合作的大环境发展，以及供应商的战略层次上进行的深入讨论，供零合作的

操作细节将会在作者的另外一书中予以讨论，此外在《销售与市场》营销版的“供零博弈”专栏中，亦有关于供零合作的操作方法方面的系列文章。

本书将会讨论到供应商的品牌策略、营销组织结构和管理流程、渠道策略等方面问题，正如前面所解释的，由于现代零售业的日益强大，而使其影响力几乎遍及了供应商经营管理的各个方面，而不仅仅是营销中的渠道问题，或者 KA 管理问题。本书将从三个方面阐述供零合作：第一篇，供零关系的本质是竞争；第二篇，力量对比决定了供零双方的利益分配；第三篇，从市场营销到交易营销。

第一篇 供零关系的本质是竞争

商场如战场，构成战场的主体是敌对的双方，孙子说过，“合于利则动，不合于利则止”，其实在所谓的双赢背后，隐藏的都是对各自利益的追逐，供零关系也不例外，供零关系的本质也是竞争。虽然此话听起来并不好听，而且与我们传统的认知很不一致，但是如果从零售商的角度来看，这是千真万确的。记得一家跨国零售企业的亚洲区总裁曾说过：“如果我们能单赢，为什么要双赢呢？”虽然他们在每次的谈判员培训中都会提倡双赢结果，但是从他们的每个行为中却透露着隐隐杀机。显然，供应商一厢情愿的双赢要求在真实的供零合作中是很容易吃亏的。正如一位法国教授所说的：“合作伙伴关系就像掩饰着铁拳的天鹅绒手套一样。”双赢就是天鹅绒手套，而手套的里面是极具力量的铁拳。供零双方的竞争性主要体现在两个方面：营销因素控制权的竞争和品牌的竞争。

随着零售商规模扩大并逐渐占据了强势地位，零售商慢慢开始拥有了各种营销资源的控制权，这些营销因素是指产品组

合、定价、陈列和促销等。但是，最初由于零售商对营销因素管理经验的不足，使他们更加倾向于出售它们而为自己换取更高的利润。比如现在国内的电器零售业，他们按照供应商的品牌进行陈列，并使用供应商的促销员等，他们放弃了对营销因素的管理权，而换取供应商的资金以快速发展。但是，随着零售商管理能力的提升，以及不断积累成熟的管理经验，零售商逐渐从单纯向供应商出售营销因素的控制权，转而开始自己运用这些营销因素，因为他们认为这将会为零售商创造更大的价值。富有经验的零售商希望他们能直接控制这些营销因素，并按照自己的意愿和经验来操作这些营销因素，从而为自己创造更大的价值。比如家乐福在 2004 年为了提升企业的利润水平，而将陈列原则做了重大调整，他们将高毛利的商品陈列于顾客流向的前端，从而吸引顾客购买这些商品，将低毛利商品放在了顾客流向的末端，而这些商品往往是分类中的知名品牌。供应商无力阻挡家乐福的行动，即便是那些大型供应商，供应商已经明显感受到了对这些营销因素控制权的丧失。

同时，零售商利用对营销因素的控制权，有意无意地在供应商与消费者之间树立起了巨大的障碍，经常将他们之间的信息阻断和扭曲。也就是说，供应商的各种营销策略经常被零售商所阻断和扭曲，而不能快速和准确地传达给消费者，比如供应商推出的高定位品牌可能会被零售商以低价格销售，从而扭曲了供应商向消费者传递的品牌信息本意。同样，消费者的需求也会由于零售商的阻隔而不能正确反馈给供应商，或者被严重扭曲，供应商某品牌或者某产品的销售好坏也许体现的并不是消费者的完全反应，零售商的行为也是左右产品销售好坏的一个重要因素，即便像沃尔玛这样一直向供应商开放进销存系统的零售商，虽然为供应商理解消费者提供了更大的支持，但