

SALE

10%

30%

THE BATTLE

货架上的战役

王涛 著

——现代渠道下的新营销思想

ON THE RETAILER'S SHELF

40%

50%

70%

中国社会科学出版社

货架上的战役

——现代渠道下的新营销思想

THE BATTLE

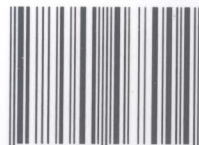


消费品公司以独立的大型零售商为战略经营管理单元配置企业的各种资源，并计划和控制这些独立的零售商给自己带来的利润。此外，为了赢得在现代零售业环境下的竞争，消费品公司应该更加关注发展卓越的产品开发能力，成功的新产品是赢得更多货架空间的关键因素，而品牌价值面临着逐步贬值的风险，因此，如果消费品公司仍然沿袭以往在品牌领导下的产品开发和组合策略，将会逐渐丧失在货架上的竞争能力，而品牌价值的贬值并不来自行业内的品牌竞争，更为关键的因素是来自零售商的压力，以及品牌在消费者心中重要性的下降。



ON THE RETAILER'S SHELF

ISBN 978-7-5004-6800-4



9 787500 468004 >

定价：38.00元

THE BATTLE
ON THE RETAILER'S SHELF

货架上的 战役

——现代渠道下的新营销思想

王涛 著



中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

货架上的战役:现代渠道下的新营销思想/王涛著.

—北京:中国社会科学出版社,2008.5

ISBN 978-7-5004-6800-4

I. 货… II. 王… III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 026013 号

策 划 门小薇(xv_men@126.com)

责任编辑 门小薇

责任校对 沈 勇

封面设计 李尘工作室

责任印制 戴 宽

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 华审彩印厂 装 订 广增装订厂

版 次 2008 年 5 月第 1 版 印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 19

字 数 197 千字

定 价 38.00 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

序

自从我在2007年1月份出版了《供零战略》^①一书后，就一直在思考一个问题：对供零关系的研究和讨论归属于企业经营管理及营销中的哪个部分呢？供零关系所研究的范畴是否包含在营销管理中呢？供零关系和营销到底存在着什么关系？是供零关系的范围超越了营销呢，还是供零关系只是营销中的一个组成部分呢？看似是几个不同的问题，其实本质上都是一个问题：供零关系和营销管理之间有什么内在的联系？

2007年的春节我回到老家过年，那是中国北方最普通的一个县城，当我第一次走在县城的大街上时，那些熟悉的大大小的超市吸引了我的注意，而且带给我更大的惊奇。从整体看，这些超市与上海、北京的大型超市没有什么区别，是非常典型的小型大卖场（这种较小面积的卖场非常适合当地较小的零售市场，超市面积的大小在很大程度上影响了超市的盈利能力），而且他们非常聪明的是，在超市中只经营食品、洗化用品和部分家庭日用品，而服装、电器等商品仍然是以百货店的形式销售。更关键的是，这些超市已经有了连锁店，在一个县城的市场规模下，拥有

^① 《供零战略》，中国社会科学出版社2007年1月版。

几家连锁门店的超市已经构成对当地零售商市场的垄断了，他们已经成为非常典型的现代零售业。

到了县城很容易使我联想到农村，2005年商务部推出的“万村千乡”^①工程，实际上就是通过将农村的传统流通方式转变为现代流通方式，从而改善农村消费环境，保障农民方便消费、放心消费，这说明农村市场也在政府的支持下，开始加快步入现代零售业的步伐。而当我们再将视线向上拉回到地区级城市，这些城市的现代零售业发展大都已经进入了成熟期，在这些城市中不仅都拥有了当地的连锁超市，而且他们几乎是垄断了当地的零售商市场，甚至可以成功地抵制沃尔玛、家乐福、欧尚等外资零售商的侵入。

在中国的零售商市场上，从大城市到地区级城市、县级城市，以及未来的乡村都走向了现代零售业的道路，其市场份额在快速增长，它们无情地蚕食着传统零售业的市场份额。现代零售业在中国的发展，以及更加有说服力的在欧美等国家的发展，都证明现代零售业已经或者即将（不同国家的零售业发展处于不同的阶段）替代传统零售业成为零售业的主宰，这种情况在欧美等发达的零售市场已经出现。

正是以上描述的零售业的现状和未来的发展趋势，使我找到了供零关系和营销之间内在关系问题的答案。在现代渠道取代了传统渠道而主宰零售市场的环境下，《供零战略》一书中所讨论的供零关系与营销有了完全一致的范围，那么供应商与零售商之

^① 《商务部关于开展“万村千乡”市场工程试点的通知》。

间的合作就是一个完整的市场营销。但是找到了答案仅仅是问题的开始，一个大胆而实际的想法浮现在我头脑中，既然供零关系有了巨大的改变，那么是否意味着营销也同样需要有巨大的改变呢？

这个想法成为本书的起源，营销不仅需要改变，而且是根本性的改变，建立在传统渠道上的营销思想和方法已经无法解决当今的现代渠道环境下的问题了。那么，未来的营销必须进行哪些根本性的改变呢？在现代零售业环境下的营销将走向何方呢？仅仅对消费者的研究就足够了吗？品牌的价值还像以前那么有力量吗？市场细分是否走到了尽头？销售团队是否开始失去了存在的意义？等等，这些正是本书所要讨论的关键问题。

《货架上的战役》是《供零战略》一书的延续，《供零战略》从供应商和零售商之间的本质关系的研究和讨论开始，讨论了作为供应链中上、下游成员之间的关系变化，以及在新的供零关系背景下，供应商^①如何改变经营战略，以赢得新型供零关系下的竞争胜利。《供零战略》一书的核心观点是：零售商替代生产商逐渐占据了供应链中的主导地位，因此，生产商必须从指导和指挥渠道成员的角色，转变为考虑如何为零售商提供更多的价值，从而赢得零售商更大的支持以获得更多的货架空间，从而建立起自己的竞争优势。

《货架上的战役》是通过讨论传统营销所产生和建立的基础发生了变化，从而致使传统营销的思想和方法失去了存在的价

^① 本书中的“供应商”是指具有自主品牌的生产商，并不包含经销商，这是零售商角度的一种称呼。

值，至少使传统营销不能像以前一样发挥作用了，书中提出了崭新的营销思想体系，并添加了很多传统营销中所没有的新的营销方法和营销技术。

本书的核心观点是：消费品公司以独立的大型零售商为战略经营管理单元配置企业的各种资源，比如产品^①、促销、物流和人力资源等，并计划和控制这些独立的零售商给自己带来的利润；另外，为了赢得在现代零售业环境下的竞争，消费品公司应该更加关注建立起卓越的产品开发能力，成功的新产品是赢得更多货架空间的关键因素，而品牌价值面临着逐步贬值的风险，因此如果消费品公司仍然沿袭以往在品牌领导下的产品开发和组合策略，将会逐渐丧失在货架上的竞争能力，而品牌价值的贬值并不是来自于行业内的品牌竞争，更加关键的因素是来自于零售商的压力，以及品牌在消费者心中重要性的下降。

本书从八个方面对在现代渠道下的营销变革进行了讨论：

第一章 谁动摇了营销大厦的基础

第二章 满足谁的需求：消费者，还是顾客

第三章 向市场提供什么：品牌，还是产品

第四章 谁是“小总经理”：品牌经理，还是客户经理

第五章 营销计划的主体：从区域市场转变为零售客户

第六章 营销方法：从单向思维转变为合作思维

第七章 靠什么赢得货架空间：客情关系，还是为零售商创造价值

^① “产品”是从消费品公司的角度的称呼，“商品”是从零售商的角度的称呼。

第八章 营销变革的实施

第一章 谁动摇了营销大厦的基础 讨论了传统营销产生和建立的基础发生了巨大的变化，这个基础的变化就是现代零售业取代了传统零售业，并随之带来了三个市场上的变化：第一，独立的大型零售商已经构成了一个市场；第二，现代零售商的经营管理水平得到了大幅度的提高，甚至高于了大型供应商；第三，零售商开始控制供应链。正是以上三个市场变化，才迫使整个营销体系和方法也必须相应地发生改变。

第二章 满足谁的需求：消费者，还是顾客 传统营销研究的对象是消费者，但是在现代渠道^①环境下，仅仅研究消费者的需求已经不够用了，在营销中必须将对顾客在门店的购物行为作为另外一个研究重点，因为零售商的行动能在很大程度上影响顾客在货架前的购物行为，也就是消费者在家里想象着要购买的产品和品牌，与他们在货架面前的选择有着很大的差异。而在对顾客的购物行为进行研究中，顾客对不同分类的商品的购物场所选择，以及顾客在购买商品时的决策因素，是营销中研究的重点。

第三章 向市场提供什么：品牌，还是产品 产品和品牌是消费品公司的核心，也是营销工作的核心。但是，在零售商的巨大压力以及消费者认为品牌的重要性降低的情况下，品牌价值不断贬值，而产品则成为营销中的核心，成功的产品将会为消费品

^① “现代渠道”是指由现代零售商构成的销售渠道，这是从供应商角度对零售商的称呼，同样，书中提到的“传统渠道”就是指由传统零售商构成的销售渠道。

公司赢得更多的货架空间。而且，传统的市场细分和市场定位已经无法指导新产品的开发方向了，零售商的货架上需要崭新的产品，不是那些实质性差异很小而只有商标不同的产品。

第四章 谁是“小总经理”：品牌经理，还是客户经理 传统的营销组织已经无法适应现代渠道的发展变化了，独立零售商构成了一个巨大的市场，那么消费品公司中的营销组织应该由以品牌经理为核心，向以客户经理为核心转移，否则，消费品公司就无法更好地满足零售商的合作需求。零售商希望供应商在产品开发、供应链管理、品类管理、财务、顾客调查、促销计划等，各个方面都能有良好的合作状态。

第五章 营销计划的主体：从区域市场转变为零售客户 在现代渠道中，营销计划不再是按照销售区域制定了，取而代之的是以不同的零售业态（一种零售业态可以视为一个渠道），甚至单独的零售商为基本单位制订营销计划。渠道策略和零售客户策略成为营销计划的核心。

第六章 营销方法：从单向思维转变为合作思维 传统的营销方法往往建立在消费品公司单向思维的基础上，并没有考虑到零售商的要求。但是随着零售商逐渐占据了供应链中的强势地位，消费品公司为了使零售商更好的接受自己的各种营销策略和计划，需要从供零双方合作的基础上重新开发新的营销方法，比如分类管理、联合商业计划、供应链管理等。

第七章 靠什么赢得货架空间：客情关系，还是为零售商创造价值 在零售商日益强大的环境下，货架空间的控制权更多地

掌握在了零售商的手中，消费品公司的品牌力量在零售商的货架面前也显得越来越不足了。那么，在这种情况下，传统的营销思想和方法也面临着挑战，产品组合和优化、产品的定价、陈列管理和促销计划等必须注入新的思想和方法。

第八章 营销变革的实施 以上讨论的营销革命并不是都要马上实施，不同的部分有不同的变革速度，营销的变革是逐步实施的。这与现代零售业的发展状况、自己行业在现代渠道中的份额、自己公司的业务在现代渠道中的份额等等因素有着很大的关系。但是可以肯定地说，消费品公司营销变革早晚要实施，而且变化更早的消费品公司将会赢得更为有利的竞争环境。。

本书更适合那些以现代渠道为主体的消费品公司^①，即他们的销售份额更多的是在现代渠道中产生的，或者是那些现代渠道的市场份额在快速增长的消费品公司。当然，由于各个行业的零售渠道发展是不均衡的（这主要是由于行业特性的不同，以及适合这些行业的产品销售的零售业态发展阶段不同），其中如文具、瓶装啤酒等行业仍然是以传统渠道为主体，而且这种趋势很可能会持续更多年，这些行业中的消费品公司对现代渠道并没有更多体验，也感受不到来自零售商的压力，自然没有给与现代渠道更多的关注，那么这本书对他们来说也可能太早。

另外，虽然本书讨论的是营销范畴，但是由于营销的革命涉及到消费品公司各个方面，比如产品开发、组织结构、人才选择

^① 指拥有自主品牌的消费品制造商，在本书中，它与“供应商”、“生产商”有同样的意思，只是用于不同的场合；其中，“消费品”代指那些通过零售渠道销售的产品，与“工业品”相对立。

和评估、公司战略、工作方法、生产、财务、物流等，因此，本书不仅适合消费品企业中的各级营销人员阅读，其实更适合消费品公司的董事长、总经理、各副总经理阅读，因为他们才有权力对公司进行变革。另外，本书当然也适合供应链中其他企业成员中的经理们阅读，比如经销商和零售商等。

不管是什么消费品行业，其零售渠道未来的发展趋势都是要走向现代零售业之路，那么这些行业中的消费品公司现在开始考虑营销的变革，也并非太早，至少从营销思想上和战略上进行适当的调整是必要的。当有一天现代渠道中的合作费用已经高到供应商无法赢利，而现代渠道的市场份额发展到足够大时，很多变化缓慢的消费品公司已经没有办法改变什么了，那些幻想着希望零售商们大幅度降低合作费用或者同意提高进价的消费品公司，只能接受亏损和退出主流市场的现实，而这种现象一直就层出不穷地发生在中国市场上。

看来，在现代零售业发展的大环境下，营销的革命是必然的，而且也是急迫的，尤其是对那些现代渠道已经占据主流地位的消费品公司，变革营销思想和方法已经成为他们生死攸关的大事。不要寄希望于零售商会突然大发慈悲之心，主动向供应商停止索要费用和降低进价，零售商们只是在履行着他们的商业行为职责，消费品公司需要看清楚，自己的未来应该掌握在自己的手中。当然，营销的革命并不是那么简单能一蹴而就的，这必然是一个艰难和缓慢的演变过程，但是，消费品公司从零售商那里感受到的巨大的生存压力将是推动营销变革的最大动力。

目 录

序	1
---------	---

第一章 谁动摇了营销大厦的基础	1
-----------------------	---

第一节 零售业的巨变/3

在欧美等发达国家，以及一些亚洲国家，现代零售业早已占据了绝大多数的零售市场份额，而传统零售业几乎损失殆尽；在中国的零售市场上，现代零售业已经占据了大半的市场份额。2006年，仅全国百强连锁企业就占据了社会消费品零售总额的11.2%；而且在中国市场上，现代零售业发展迅速，从2002—2006年平均增幅为31%。可以确定：现代零售业在各个国家已经或者即将成为主导力量，而传统零售业已经或者即将大幅萎缩。

第二节 一个零售商就是一个市场/9

随着现代零售业的发展，独立零售商的销售规模不断扩大，最终使他们成为一个独立的市场，他们与消费品公司的某个省级市场，或者某个品牌和分类在所有区域市场上的总销售额没有什么差别了，零售商们形成一股股独立的市场力量。

第三节 零售商的“怪念头”/14

在现代零售商开始对货架有了管理意识，并且拥有了更高的经营管理水平和营销水平，他们对商品组合和优化、定价、陈列、促销、库存和订货等都有着自己独特的看法，而且这些想法往往与供应商的想法不一致。

第四节 零售商认为:要在我的控制之下合作/21

现代零售商在拥有了更大的市场份额,以及更高的经营管理水平后,他们开始控制供应链了。相对于供应商来说他们的力量越来越强大,供应商也从供应链的主人开始变的不得不屈服于零售商了。

第五节 营销的眼光要收回到货架上/26

传统的营销体系是建立在传统渠道的基础上的,零售终端只是营销系统中的一个战术环节,但是现代零售业的发展完全改变了传统营销产生和存在的基础,零售商使消费品公司的销售渠道变的不透明了,他们变成了消费品公司与消费者之间的巨大障碍。

未来营销的变革方向是:除了满足消费者的需求以外,消费品公司还要更好地满足零售商的需求,从而赢得零售商更大的支持,这样才能得到更大的货架空间,也才能保证获得更大的销量。消费品公司需要将原来给予消费者和竞争对手的关注,留下一部分给零售商了。

第二章 满足谁的需求:消费者,还是顾客 33

第一节 顾客成为营销的另一个研究对象/35

由于现代零售业的发展彻底动摇了传统营销的基础,那么首当其冲的就是影响了营销所研究和服务的对象,即消费者,他们是营销的出发点,也是营销的目的。消费品公司只研究如何满足消费者在店外的需求已经不够用了,而研究如何更好地满足顾客在店内的需求已经变的越来越重要了。在新的营销体系中,店内顾客研究将会慢慢蚕食传统的消费者研究原来所占据的重要地位。

第二节 店内因素对顾客购物行为的影响/41

店内因素对顾客的购物行为有着巨大的影响,比如商品组合和优化、新品上架机会、定价、商品陈列、促销机会和缺货管理等,它们直接影响到了顾客对品牌和产品的选择倾向,每个品牌和产品的销售结果往往是由这些店内因素直接导致的结果。因此,对传统的营销进行变革,将对店内因素对顾客购物行为影响



骤开始着手变革：第一，集中产品、品牌和分类；第二，建立在分类上的品牌优势；第三，以产品开发支撑品牌价值。

第四章 谁是“小总经理”：品牌经理，还是客户经理 107

第一节 KA 经理成为小 CEO/109

管理零售客户的销售团队在消费品公司中的地位越来越重要，为了更好地满足零售客户的需求，零售客户的销售经理们必须具有能够协调消费品公司内部的产品研发、生产、库存和物流、促销计划、财务等各个部门的权力，他们将慢慢取代产品经理、品牌经理、品类经理等，成为消费品公司中的小 CEO。

第二节 以客户为核心的跨职能团队/117

消费品公司的零售客户管理团队将不会只具有单纯的销售职能，他们应该发展成为一个跨职能的客户团队。比如，除了传统的销售职能以外，客户团队还包括了分类管理、供应链管理、财务、顾客购买行为分析等职能，消费品公司一些服务部门将会从企业内部逐渐走向客户服务的前台。而且，这些跨职能的团队是以单独的零售商为核心组建并展开工作的。

第三节 研究顾客购买行为的市场部/124

以店内顾客购买行为为研究对象的交易营销部门，非常有必要添加到消费品公司的营销组织中去，他们担负着传统市场部无法完成的工作，即调查和分析顾客在店内的购物行为，从而给客户团队提供各种营销建议支持，比如陈列方式、包装选择、价格带确定、促销形式等。

第四节 渐渐弱化的销售部/131

在消费品公司的营销组织中，传统的销售团队职能将会慢慢被弱化。他们的传统职能随着零售业的发展逐渐失去了意义，消费品公司与零售商的合作重点转移到了供应链的前端，即产品开发、产品组合、促销计划开发、分类管理、店内顾客调查等领域，而零售商各门店在营销因素上的执行能力，比如规定的价格、陈列原则、促销执行、缺货管理等，会随着零售商管理能力的加强逐步取代消费品公司的销售团队。

第五节 选择和打造商业精英/136

由于单独的零售商占有越来越大的市场份额,使管理零售客户的团队成员的日常工作直接影响到消费品公司与某家零售商的生意结果。比如,零售客户团队与其管理的零售客户某年的年度合同谈判出现失误,那么将会影响到消费品公司从这家零售客户身上获得的利润,如果是由于客户团队的能力问题,那么消费品公司逐渐失去利润几乎是必然的,即使他们有好的产品和品牌。因此,对零售客户管理团队的人员选择进行更加频繁、科学和认真的能力评估至关重要。

第五章 营销计划的主体:从区域市场转变为零售客户 143

第一节 提供客户化的服务/145

由于大型零售商之间在经营管理的各个方面存在着很大的不同,另外,零售商对消费品公司的要求也越来越高。因此,消费品公司也应该像对待一个真正的市场一样,为他们提供专门的营销计划,以更好地满足零售客户的需求。比如,为大型零售商提供单独的产品、定制的包装、特殊的物流计划、专门的产品和品牌组合,以及单独的促销计划等。

第二节 重点零售客户的选择和分级/154

重点零售客户的选择和分级影响到了消费品公司的资源配置、营销策略和计划的制定,以及是否能够更好地满足零售商的需求。重点客户选择的最为关键的衡量指标有两个:第一,零售商销售消费品公司的产品销量占公司总体销量的比例;第二,零售商未来的发展潜力。消费品公司对重点零售客户进行分级时最基本的评估指标是:零售商销售消费品公司产品所在分类在整体市场上的销售份额。

第三节 合同分析和客户评估/165

在制定零售客户的策略和计划之前,消费品公司需要对每个零售客户进行科学和系统的评估。其中最关键的是对零售商的合同条款以及合同的执行结果进行评估,它揭示了在上一阶段的合作中,双方各自获得的销售份额和利润情况,这是消费品公司决定第二年的合作计划最真实的依据。另外,对零售客户本身的经