

The Dealer

黄静 潘文富 著

经销商经营绩效提升之道丛书

Jingxiaoshangjingyingjixiaotishengzhidaocongshu

经销商 大卖场攻略

经销商
必读
— 2 —

与卖场合作，80%的供应商处于被动挨打的局面，为什么？
对卖场缺乏深入了解，
没有应对的策略，
更缺乏有效的
制衡之道！

略



机械工业出版社
China Machine Press



中国经销商大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略

经销商 大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略

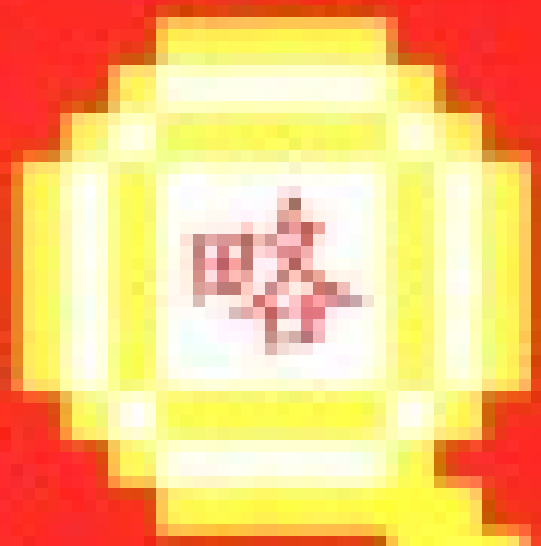
中国经销商大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略

中国经销商大卖场攻略



The Dealer

经销商经营绩效提升之道丛书

Jingxiaoshangjingyingjixiaotishengzhidaocongshu

黄静 潘文富 著

经销商 大卖场攻略

JINGXIAOSHANGDAMAICHANGGONGLUE

经销商
必读

— 2 —

与卖场合作，80%的供应商处于被动挨打的局面，为什么？
对卖场缺乏深入了解，
没有应对的策略，
更缺乏有效的
制衡之道！

略



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

供应商要面对大卖场就必须先了解大卖场，了解它的运作流程、操作手法和管理策略。所谓“知己知彼”，了解才是生意的开始。

虽说合作是基础，但供应商和大卖场之间无时无刻不存在着较量、比拼。胜者为王，败者为寇。没有永远的赢家，也没有永远的输家。博弈双方都在这场没有硝烟的战场上，进行着勇气 and 智慧的较量。

本书详细阐述了大卖场的内部游戏规则，教导供应商了解大卖场的采购以及如何同大卖场的合作；对供应商与大卖场合作过程中将遇到的问题和事故也提出了行之有效的解决方法，从独特的视角给供应商更多正确的认知、实用的工具和良好的解决方案，帮助供应商更好地适应供零合作的每个环节，并充分提升合作能力。

图书在版编目 (CIP) 数据

经销商大卖场攻略/黄静, 潘文富著. —北京: 机械工业出版社, 2008. 3

(经销商经营绩效提升之道丛书)

ISBN 978-7-111-23732-7

I. 经… II. ①黄… ②潘… III. 经销—商业管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 035449 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 王 峰 责任编辑: 胡 明 责任印制: 杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 11.75 印张 · 1 插页 · 182 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-23732-7

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379001

封面无防伪标均为盗版



丛书序

中国的私营经销商已经过了太多的舒服日子了，这是因为以前的生意相对轻松好做，在私营经销商起步的 20 世纪 80 年代到 90 年代中期阶段，几乎所有的领域都有市场，做什么都行，同行也少，竞争程度自然有限，消费者选择余地也小；员工也少，往往夫妻两人，最多加上几个亲戚朋友，几乎不存在什么管理；税务也简单，一年生意下来可能就只要交上几百元的税，且税务征收的执行工作也不像今天这般严格；上游厂家一是简单，只是卖货而已，没有那么多对付经销商的“妖娥子”。二是稳定，忽悠经销商这种事情也是极少的。从整体市场环境来看，由于外资的进入程度有限，市场变化较为缓慢，这生意也就做得顺畅，钱也赚得轻松，在公司的内部管理方面，也无需费太多的脑筋，简单甚至是粗放的管理模式照样可以维系生意、赚大钱。

这样的舒服日子持续下去该有多好，可是，这世界上唯一不变的东西就是变，自 90 年代中期以来，经销商老板身边的环境正在发生着巨大的变化：

- ◆ 厂家的手伸得太长，对市场的控制越来越强，经销商发挥的空间越来越小。
- ◆ 任何领域都有很多进入者，同行竞争越来越激烈。
- ◆ 员工越来越多且不听话，不服从管理。

- ◆ 家人不够支持和理解自己。
- ◆ 下游客户难对付，管理和合作成本也越来越高。
- ◆ 消费者选择余地越来越大，越来越挑剔。
- ◆ 市场变化越来越快，很难跟得上。
- ◆ 税务负担越来越重。
- ◆ 只找麻烦不给支持的机构越来越多。

也就是说，在经销商老板的身边，厂家、下游客户、员工、同行、环境等都在发生着变化；而没有进行同步变化的往往就是经销商老板自己。他们仍然坚持在用过去的方法来做今天的生意，仍然认为自己所总结出来的经验和方法都是非常有效的，并且还会一直有效下去；仍然一直在怀念以前的舒服日子，并且排斥学习、排斥接受新东西。他们坚持己见，坚持用自己的观点和思维模式来看市场，认为自己这十几年生意做下来，把生意看透了，把市场看透了，把厂家看透了，也把员工看透了；总而言之，自己是没有错的，自己永远正确，而在面临管理难度加大、业务工作下滑、利润下滑的状况时，往往把问题和责任全部推卸到厂家的身上、员工的身上、竞争对手的身上，乃至认为是市场不规范所导致的，难道经销商老板自己就没有一点责任吗？

实事求是地说，这生意难做钱难赚人难管，老板自己要承担 80% 的责任。要想解决这些困扰经销商赢利和发展的现实问题，经销商老板就必须重新审视自我，重新审视管理问题，重新审视经营问题。在这套经销商丛书里，笔者重点帮助私营经销商老板分析当前现状，分析各类问题的根源所在，尤其是分析老板自己在哪些方面存在问题，以及这些问题的处理解决方案所在，协助各位经销商老板从粗放式管理向精细化管理迈进，以期实现企业效益持续稳定的增长。



前

言

在中国现有的流通形式下，更多的要注重流通的地域性和适用性，毕竟市场太大了。在主流城市的通路结构中，大卖场毫无疑问的以超大的规模、超强的人气、超级销售能力拔得头筹，成为了无数供应商的销售宝地。几乎没有供应商不想进大卖场的，毕竟，在产品品牌宣传、顾客影响、产品形象宣传上，大卖场的作用还是无法取代的。于是就有那么多供应商削尖脑袋要往卖场钻，于是就有了那么多打得你死我活的竞争，卖场每天都在上演着几人欢笑几人哭的舞台剧。为什么进卖场不容易？为什么供应商之间要打得那么激烈？说来无非也简单，不就是供应商（产品）多了，卖场少了吗？在现有的流通结构中，大卖场还属于稀缺资源。供应商要做生意，想进大卖场，这个问题终归要解决。我们来看看想做大卖场，要了解些什么，掌握些什么？

匹配的认知。大卖场业态源于欧洲，从最早一家大卖场出现到现在，大半个世纪过去了，大卖场的发展也演绎到了一个高水平的时代，形成了独特的不同于其他业种的特点和模式。我们国内的大卖场发展也才十来年的时间，过快的发展带来的是消化不良，很多人甚至还来不及消化就被卷入其中。这对习惯了国内传统的百货公司、国营商场、批发市场的供应商来说的确是很猝然的，连对方是个啥、有啥特点都还不知道呢，就在和它做生意了，所以出现那么多事故、状况也不难

理解。究其原因，其实也简单，供应商带着中国式百货公司、国营商场、批发市场的思想和眼光来看待大卖场，用原有的操作观念和方法来对待西式的大卖场，出现消化不良也是很正常的事了。

匹配的资金。大卖场有超强的人气、超级销售能力。在这些繁华表象的背后是巨长的账期，也就是说，巨大的资金压力是你不能不思考的问题。从前的生意你可能习惯了现金结算、送二结一、代销等方式，大卖场是完全不一样的账期模式。以账期 30 天为例，其实就是货到 60 天，字面的理解就是，送的这批货过 60 天后才能结钱回去。可是，这只是理想状况，事实上有几个卖场能做到这样？库存不合理、销售不好、统一结算日等原因会导致账款拖欠，反正要想按时拿到钱几乎是不可能的；再来个资金链断裂、携款潜逃，更是要了命了。跟大卖场做生意要靠钱生钱，而且一定是你的钱付在前的。现在大卖场基本都是连锁，一家店的货款要乘上 N 家店，这样算下来，可就多了，所以资金不充足，进军大卖场要慎之又慎。

匹配的技术。谁强谁制定游戏规则，游戏的世界讲究的是实力。现在大卖场游戏规则之复杂不是那么容易就可以搞得清楚的。大卖场内部分工细致，每项工作都有自己对应的详细规则和流程。在与供应商的业务合作事务上也是有很多制度和要求的，但凡有些环节匹配得不到位，最后都是供应商自己吃苦头。而且，每家卖场的操作模式都不一样，根本无法复制，也就是说不光要有技术，而且技术还要差异化。现在很多供应商不太注意对这些技术面的了解，过分看重“人”的因素，认为搞定了人就搞定一切；殊不知铁打的营盘流水的兵，系统不变人是可变的；此外，还要看重除了人以外的技术层面的东西。你的技术高超，把握就大，换不换人，是不重要的，起码你熟悉这家系统，知道该怎么做，无非就是要适应新的对接人而已，起码比你被人牵着鼻子要好上很多啊。



匹配的人员。谁都知道卖场的制度很健全。在正规的大卖场，对人力的培训往往也是很系统的。共同的行业知识、差异化的岗位知识、不同层面的操作技能，这些都是培训的内容。采购和门店的工作重点不一样，但历经的培训过程大体相同，所以说，跟大卖场打交道得具备对应的商品知识、行业知识、操作技能和商务能力，不是随便拉一个业务员就可以去做大卖场业务的。不然，就只有被“修理”，因为有差距。这个世界就是这样现实，永远都是谁有能力谁就更强。供应商要做大卖场，一定要有支专业队伍来匹配，这是基础；要不然，其他都是空的，因为事情总要靠人去做。

交易的成本都是被门槛抬高的，跟大卖场打交道，你有足够的成本意识吗？把握了门槛的意识，一方面能提高交易的胜算，同时也能有效控制门槛的成本，所以，问一问自己，要进大卖场，我准备好了吗？



目 录

丛书序

前言

第一章 了解大卖场的游戏规则	1
一、卖场有多复杂	1
二、现代零售终端的崛起给经销商带来了什么	5
三、卖场如何看待商业贿赂	8
四、卖场如何运用小分类价格带	10
五、卖场价格政策是怎样的	15
六、卖场营销活动是怎样的	22
七、卖场如何处理市调结果	25
八、卖场如何安排促销活动档期	30
九、卖场是如何做好 DM 促销海报的	33
十、卖场品类管理概述	37
十一、卖场如何制作商品组织结构表	43
十二、卖场陈列有哪些原则	48
十三、卖场营利模式有哪些特点	50

第二章 了解大卖场的采购	56
一、采购有哪些压力.....	56
二、采购选择品项有哪些决策依据.....	58
三、采购谈判价格有哪些决策依据.....	61
四、理性看待大卖场的采购.....	64
五、怎样与采购建立良性沟通.....	66
六、采购为什么不愿把供应商做大.....	70
七、采购是如何利用厂商矛盾的.....	73
八、如何控制采购.....	77
九、用欲望管理采购.....	80
第三章 与大卖场的合作	85
一、如何根据自身情况选择合适的卖场.....	85
二、如何使促销脱颖而出.....	92
三、如何抢占节日促销先机.....	94
四、在卖场促销能花小钱办大事吗.....	95
五、如何建立与大卖场谈判的应对策略.....	100
六、在大卖场发生商品质量问题怎么办.....	105
七、在卖场顺利结款要注意哪些细节.....	108
八、供应商如何与大卖场对接.....	112
九、小供应商在大卖场怎么发展.....	116
十、如何争取 KA 卖场的支持.....	120
十一、如何与大卖场联合做好库存管理.....	124
十二、供应商与大卖场如何共同做好陈列管理.....	129
十三、向大卖场申报新品的操作细节.....	133
十四、供应商如何充当零售商的产品管家.....	137

第四章 与大卖场的对抗	142
一、价格被破坏，要怎么办	142
二、除了服从和对抗，你还能怎么做	147
三、跟大卖场做生意，你会算账么	150
四、当眼见不再为实，你该相信什么	152
五、除了卖产品，还能卖什么	156
六、供应商如何建立卖场事故处理机制	159
七、供应商如何管理业务细节	161
八、供应商与卖场打交道如何体现得更专业	165
九、供应商如何实现细节管理	169
十、如何应对被卖场多收了费用	171



第一章

了解大卖场的游戏规则



一、卖场有多复杂

前段时间我接受东北某电视台记者的电话采访，说是某著名台资连锁卖场在东北的一个门店，因为与供应商之间发生账款拖欠问题，双方矛盾激化。导致数十位供应商围坐在卖场门口前，拉出“无良心卖场，拖欠货款”、“还我血汗钱”之类的横幅，并与卖场保安人员发生了冲突，由经济纠纷问题上升为社会问题。

这些供应商的确很可怜，但是可怜之人必有可恨之处，从某种程度上说，这些被卖场拖欠货款的供应商都是自找的。因为：

第一，没有人拿枪逼着他们去卖场。

第二，是不是所有的供应商都被拖欠货款？

第三，供应商都很清楚自己收不回货款的真正原因吗？

第四，在与卖场合作前，供应商考虑过货款结算问题吗？有预防措施吗？

第五，除了傻待在卖场门口，就没有别的办法收回货款了吗？

按照笔者的经验，当前有 90% 以上的供应商（经销商）在对卖场一知半解的情况下就开始了与卖场的合作。知己知彼，方能百战百胜，

这是一个基本的商业原则，在尚不清楚对方、不了解对方的情况下，就展开与对方的商业合作，吃亏自然也就在所难免了。为什么现在零供（零售商与供应商）矛盾纠纷这么多，问题就是出在这里。更进一步地说，问题出在供应商身上，出在供应商不肯学习这点上。下面，笔者就这个问题简单谈几点个人看法。

（1）为什么要了解现代零售商，并学习与其合作的知识呢？现代零售商场（以下简称卖场）是个高度科学化的商业机构，虽然最终的目的取向是赢利，但其对利润的赚取方式却各有不同。从表面上看，卖场是通过商品的销售来获取利润的，其实这只是卖场赚取利润的最简单的形式而已。目前国内从事零售行业的企业或投资机构，主要是通过以下几种形式赚取利润的：

1) 赚取商品零售的差价。这是卖场最简单也是最基础的一种赢利形式。

2) 利用众多供应商的结算账期赚取现金流，为卖场的其他产业提供资金周转服务。

3) 提前买下卖场周围的物业，利用卖场所具备的客流提升功能炒热本地的房产价格，再将前期购进的周边的房产卖出，赚取房地产的增值利润。

4) 将商品的零售利润作为卖场的运行成本费用，重点以供应商所交纳的各项销售费用作为赢利来源。

5) 利用零售业分析研究某些类别的高利润商品，然后以代工的形式委托生产。发展到一定程度时，就直接进入生产领域，由商品的零售商发展为商品的生产商。

6) 广开大门吸引新产品进入，收取高额的进场费用，等新产品榨不出来多少油水的时候，再把它轰出去。这些卖场的采购看到新产品的态度特别好，因为进来一支新产品，无异于新进了一支肥羊。



除此之外，目前还有第七第八种卖场的营利方式。供应商与卖场做生意，首先一定要掌握这家卖场的营利方式，这家卖场若是以赚取现金流为主，那么就要特别留意账期上的谈判；若是重点赚取供应商销售费用的卖场，则要注意费用方面的合作条款；若是这家卖场把营利重心放在房地产增值和进入生产领域的话，那么供应商则完全可以从另外的角度展开与卖场的合作。

当然，卖场的营利取向还只是卖场高层工作的指导方针。供应商与卖场高层打交道的机会少，主要是与卖场中低层交往的，而卖场的中低层又有着与卖场高层不一样的工作目标取向。例如，商品/采购部门关心的是商品面的齐全完整性和各商品类别的赢利率；运营部门则关心商品的价格竞争力和单价；柜面部门则关心商品的供应及时性、破碎率和被盗状况。从部门的工作目标取向再往下延伸到个人的目标取向，又存在不少区别。例如，卖场对其员工的考核分为商品利润型、商品面完整型、销售费用收取等不同的考核目标。

总而言之，卖场的高层、各类部门、各类员工都存在不同的工作目标取向。林林总总加起来，与卖场合作得具备五六个大类、几十个分类的合作模式和方案。而当前绝大多数经销商把卖场看做是单一化的，用一套模式去面对各种类型的卖场、相差各异的卖场部门和员工，处处碰壁吃亏也是很正常的了。我们举个很简单的例子——关于数据的运用。越大的卖场对数据越重视，核心收费标准也好，评判商品与供应商也好，都要依据数据说话。而经销商极少看重这些数据，只会向卖场的采购抱怨，倒苦水、哭穷、甚至威胁，这些都没有用的，真正对谈判有促进作用的就是数据及其相关分析结果。但是，有几个供应商具备数据分析能力呢？

(2) 为什么供应商（经销商）不肯学习呢？在现代卖场没有出现前，经销商群体所接触到的客户群体主要是厂家和当地传统的批发

零售客户。面对这两类客户时，经销商的地位都相对较高，厂家有求于经销商，当地的二批和传统零售商也有求于经销商。至少大家地位是平等的，合作方式和内容也较为简单。尤其是生产厂家是求着经销商的，自然不需要经销商刻意去了解和学习与厂商之间的合作知识。长此以往，经销商已经习惯了这种没有必要学习的合作环境。

而卖场则不一样，很少有卖场求着经销商供货的。地位的不对等决定了学习的必要性。这就像生活中男追女，女性占主导优势，所以我们看到许多指导男追女的书籍，却很少看到指导女追男的书籍。经销商在面对新生的卖场时，还是习惯性地按照以往的商业思维方式来考虑与卖场的合作问题，很少想到要去学习、去了解卖场。主要的原因就是历史的成功经验主导着经销商的思想。许多经销商都认为自己有多年的商业经验，那么多大品牌、大厂家都搞定了，做卖场有什么难的。自然也就不会想到去系统地学习如何去了解卖场以及如何与卖场展开合作的知识了。

教育不能取代经验，经验也不能取代教育。卖场是新生事物，加之与经销商在地位上处于不对等的阶段，经销商经常学习是必须的。

(3) 供应商不肯学习带来的后果是什么呢？笔者认为，在没有充分学习、了解卖场的前提下就与卖场合作，无异于拿鸡蛋碰石头。第一，不知道卖场的核心需求在哪里，经销商没法通过满足卖场的核心需求来实现与卖场的优良合作。第二，不知道卖场的薄弱环节在哪里，没法牵制或是在一定程度上控制卖场，只有伸着脑袋被卖场宰割。现在许多经销商受制于卖场，都是因为经销商只是拿商品在与卖场合作。在商品合作层面，卖场具备强大的优势，基本上是想怎么玩经销商就怎么玩，所以经销商是拿着鸡蛋往石头上碰。其实，任何商业机构有其强势的一面，也必然有其薄弱的一面。作为经销商，你知道卖场的薄弱环节在哪里吗？知道卖场的死穴和命门在哪里吗？不掌握这些东



西，货款怎么能顺利结算回来呢？居高不下的销售费用又如何才能降下来呢？如何才能获得与卖场高层的会面机会呢？

在以前，经销商所接触到的最先进的商业形态就是厂家，部分经销商对厂家有些了解，自认为就已经了解到最先进的商业形态了。可卖场的复杂程度远高于厂家，这是因为卖场往往要同时容纳上万个单品的经营，必然造成其营运和管理方面的高度先进，而厂家一般最多只有上百个单品而已，两者的经营复杂程度自然不可相提并论。

作为经销商，面对的客户不同，必然要求所采取的方式也不同，以过去应对厂家的简单模式来应对当今复杂的卖场，必然是要遇到这样或那样的问题的。彻底解决这些问题的办法只有学习。学习决定进步，以往的成功经验只能代表过去，现代卖场的市场份额占比正在日益增加。作为经销商，必须迅速且系统地学习与卖场合作的相关知识，这也是对自己赢利和未来发展的保障。



二、现代零售终端的崛起给经销商带来了什么

前些时候在北京的中国经销商发展论坛上，有几位经销商在会议间歇向笔者提出一个问题：现在各地的连锁大卖场越开越多，经销商的主要合作对象——传统零售终端已经越来越少了，这今后的生意还怎么做？许多连锁大卖场已经开始和厂家直接进行业务往来，以后会不会压缩经销商的生存空间呢？

的确，现在外资连锁卖场、内资连锁卖场，还有本地连锁卖场如雨后春笋般出现在一二线各大城市，对传统的零售终端产生了强大的冲击力。几乎在每个一二线城市，只要新开一家现代卖场，必然就得同步倒下几个传统商场。若是下一步 24 小时便利店再普及开来的话，恐怕连那些小型夫妻烟杂店都要倒掉一大批。商业竞争是残酷的，零