



屈云波 主编

来自宝洁、庄臣和人头马中国公司的经验集锦！

供应商只有加强对重点零售客户的认识和了解，采取正确的、有针对性的管理理念和方法，才能开启“与赢者同赢”的大门，随着重点零售客户的发展而发展。否则只能是“不受其利，反受其制”。

重点零售客户 [管理]

谢 鹏/编著



PILOT 威力营销思维库
屈云波 主编

重点零售客户管理

谢鹏 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

重点零售客户管理/ 谢鹏 编著 —北京:企业管理出版社,2004.6

ISBN 7-80197-074-8

I.重… II.谢… III.零售商业-市场营销学
IV.F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 048967 号

书 名:重点零售客户管理

作 者:谢鹏 编著

责任编辑:群力

技术编辑:袁力

标准书号:ISBN 7-80197-074-8/F·075

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 19.25 印张 240 千字

版 次:2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

定 价:39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

可以毫不夸张地说,现代零售业在中国的迅速发展是中国社会近几年来发生的最深刻的变化之一。毕竟,现代零售业在中国用近十年的时间经历了在国外几十年的发展历程。将大生产和大消费联结在一起的现代零售业,正是在一个更加开放的中国社会里,在一个生产力日益发达、人民消费水平不断提高的市场中获得了充足的发展动力。“去超市购物”正成为越来越多的普通百姓生活中的一部分。

可是,现代零售企业在中国与制造商的对立似乎几年来一直是双方关系的主旋律。零售商与制造商之间的矛盾关系最终只会伤害到消费者的利益,因为由于双方的摩擦而造成交易成本的提高阻止了商品价格进一步下降的可能。

今天,站在供应商的角度看,失去了家乐福、麦德龙、沃尔玛,供应商便失去了他们在零售市场上的份额。随着现代零售业在中国的进一步发展,谁在现代零售客户和渠道的管理上占了优势,谁就获得了扩大市场份额的竞争优势。那么供应商该如何去了解飞速发展的现代零售商?供应商又该去如何充分利用现代零售商的发展来发展自身和双方的生意呢?

这些问题是我多年来在工作实践中时时面临的问题,也是我个人的研究兴趣所在。这本书,可以算是我对这些问题思考而做出的一个阶段性回答吧。

我在本书的写作中,着重注意了实践与理论知识的平衡。一方面,既然这本书要回答的问题是我在多年工作实践中碰到的问题,并且又试图给出被实践证明为有效的某一种解答,因此实际操作指导性强就是本书的首要特色。另一方面,部分原因是由于现代零售业在中国发展得太快,以至相关的客户管理理念还在引进及本土化形成之中,所以本书也试图在理论上有所创新,提出一些有效又不困于复杂学术概念的理论观点,如5C理念、双循环圈模式、准备贸易谈判的“五步法”等。期望抛砖引玉,激发业内同仁更多的思考。

因此,本书的阅读对象适合于行业内各个层次的管理人员,许多刚接触现代零售客户管理的销售人员一定能在本书中发现许多亲切的例子;具有一定管理经验的客户经理可以充分结合过程的经历来领会书中提出的管理理念;而高级销售管理人员则可以从渠道管理和公司内部相关体系创建的角度来阅读本书的有关内容。

本书具有以下特点:

①“知行”且“明理”。本书提供了操作性很强的成功行为的模式和实践,同时也用通俗易懂的笔风提供了基本理论、概念和行业知识。正是这些必要的理论知识可以帮助读者结合自己的实践经验来创造性地理解和使用本书介绍的成功行为的模式和实践。

②你的思考决定阅读的进度。本书有许多  标志,引导读者到此停一停,想一想。如果你的思考契合本书作者的思路,你完全可以加快后面的阅读速度,否则,你就在这些部分慢慢琢磨,品味一下。

③多家知名跨国企业销售总监热忱推荐本书。

我真诚希望每位读者都能从这本书中找到对他/她自己有启发的内容。

因此,本书在编写过程中,不断穿插了一些  标志。希望读者读到该标志处,暂且中止一下阅读进程,思考一下。如果你的想法与本书有戚戚焉,不妨加快速度,直接跳过关联的内容;否则,请细细琢磨一下,品尝一下你的思考与我的思考有什么不同,为什么?

愿与各位读者在书中交流。

谢鹏

2004年2月于上海

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 现代零售业与重点零售客户	(1)
------------------------	-----

现代零售业是伴随着人类历史上大生产和大消费的产生而产生的。……可以预见,在高效地采购和高效地销售两方面获得持续竞争优势的零售商必定会成为世界最终的胜利者。

第一节 零售业的历史,现状及趋势	(3)
------------------------	-----

1.1 现代零售业的历史	(3)
--------------------	-----

1.2 中国现代零售业的发展	(7)
----------------------	-----

1.3 零售行业的总体发展趋势	(14)
-----------------------	------

第二节 重点零售客户的管理理念	(18)
-----------------------	------

2.1 重点零售客户与传统销售客户的差异性	(18)
-----------------------------	------

2.2 重点零售客户的管理理念:5C 理念	(29)
-----------------------------	------

第二章 重点零售客户管理模式:“双循环圈”模式	(65)
-------------------------------	------

“双循环圈”模式是基于流程描述的思想设计的,它将整个重点零售客户的管理分解成贯穿于供应商、重点零售客户和消费者之间的物流、资金流与信息流的诸个过程。同时,每个流程都可以用6 σ 理论进行流程的优化、再造。

第一节 战略协调平台	(68)
------------------	------

1.1 联合评分表	(70)
-----------------	------

1.2 联合生意计划	(74)
------------------	------

1.3	共享知识和信息	(79)
1.4	组织和人员的经常性接触	(82)
第二节	覆盖与供应链管理	(85)
2.1	贸易关系的建立	(85)
2.2	供、补货系统	(92)
2.3	库存管理	(112)
第三节	资金与利润管理	(121)
3.1	应收/应付资金的管理	(121)
3.2	利润的管理	(134)
第四节	满足和创造需求管理	(149)
4.1	终端展示	(150)
4.2	联合市场推广活动	(191)
4.3	品类管理	(198)
第五节	消费者调查研究	(208)
5.1	POS 数据分析	(209)
5.2	消费者群体分析	(215)
5.3	消费者行为研究	(219)
第三章	重点零售客户贸易谈判	(231)
<i>失败的贸易谈判,意味着失败的重点零售客户管理。供应商与重点零售客户之间的贸易谈判结果,将在很大程度上决定重点零售客户能否成为,以及在多大程度上真正成为供应商的战略贸易合作伙伴。</i>		
第一节	基本的谈判知识	(233)
1.1	谈判的定义	(233)
1.2	谈判与需求的满足	(235)
1.3	谈判的范围	(238)
1.4	谈判的结构	(239)

第二节 准备零售贸易谈判	(248)
2.1 零售贸易条款	(249)
2.2 准备贸易谈判五步法	(258)
第三节 零售谈判中常用的谈判技巧	(274)
附录 图、表索引	(295)

第一章

现代零售业与重点零售客户

现代零售业是伴随着人类历史上大生产和大消费的产生而产生的。以连锁经营为主要特征的现代零售业在产品供应商和广大的消费者之间建立起了有效的纽带。随着历史的演变,现代零售业有了更多的业态形式,运用了更广泛的信息技术。并且,零售商和供应商通常有了更多、更深入的合作。所有这些变化,都是为了更高效地采购和更高效地销售。可以预见,在这两方面获得持续竞争优势的零售商必定会成为业界最终的胜利者。

第一节 零售业的历史,现状及趋势

1.1 现代零售业的历史

• 19 世纪末 现代零售业的前期雏形

18 世纪发生的产业革命彻底改变了人类历史社会的进程。持续提高的生产力使得国家在财富和人均购买力方面的增长不断地超过人口增长数。新机器不但越来越多地雇佣增长的人口中的大部分,而且提高了国民的总的人均收入,城市工人对食品和必需品的需求日益增长。物质供给和需求两方面的飞跃式提高为现代零售业的出现奠定了基础。

1862 年成立的伦敦无酵母面包公司是英国第一家连锁商店。1891 年,托马斯·利吉顿在伦敦成立了一家公共公司经销茶叶,据记载,当时拥有商店 245 处,经销处 3800 个。1895 年成立的英国的本土殖民地贸易公司以经营小商店为主业,它用不到 15 年的时间就发展了 600 个分支商店,并且每家商店都有一致的布局 and 统一的商品目录。

在美国,乔治·佛·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特于 1859 年在纽约创办了大美国茶叶公司。1880 年,该公司经营着 100 家分店。而截至 1900 年,该公司的网点已覆盖整个美国东、西海岸间的大陆,经销咖啡、茶、糖和茶叶等。

在整个 19 世纪末 20 世纪初,美国和英国都出现了现代零售业的早期雏形。许多经营杂货(茶叶、布匹、五金等)、药品、鞋子、珠宝、家具和雪茄的连锁商店从传统百货销售商店中脱离出来。这些连锁商店的重要特征之一就是它们必须管理在地理上分布各处的许多分店。虽然,这些连锁店尚未成为重要的零售机构,但是一些当代的零售巨头的前身已在这段期间成立。如,美国联

合百货公司的前身(1878年成立的琼斯兄弟茶叶公司),克罗格公司 Kroger 的前身(大西洋茶叶公司),甚至还有日前英国最大的零售公司马狮百货集团的前身(1886年成立),日本第二大连锁超市“伊藤洋华堂”的前身(1913年成立)。

• 1920 ~ 1930's 现代零售业初具规模

在 20 世纪 20 年代,连锁商店在数量和销售额的增长开始超过百货公司和邮购公司。由于汽车的出现和郊区的逐渐成熟,普通居民有了更大的活动空间,因此也就逐步改变了购物习惯。而连锁商店能够更好地适应这种购物习惯的改变。1930 年,美国的连锁商店销售额已占到零售总额的 22%,11% 的零售商店与连锁组织有联系,32% 的食品零售额是由连锁商店经营的。

由于连锁零售店的急剧发展,百货公司也加入到连锁经营当中,紧接着,汽车制造商、饮料商也纷纷仿效,打起了连锁经营的牌子。

随着连锁店的发展,一些新的适应这种独特经营方式的销售体制也得以产生,如明码标价的“一价制”和保证商品可以退换的“商品质量保证制”。

• 1930 ~ 1950's 现代零售业的间歇期

20 世纪 30 年代的经济大萧条,以及随之而来的第二次世界大战阻止了现代零售业继续前进的步伐。在这一期间,连锁商店的数量较以前有所下降,不过销售额依然在上升。

• 1960 ~ 1980's 现代零售业的迅速恢复期

第二次世界大战后,尤其是在 20 世纪 60 年代初,随着欧、美经济的复苏,人口开始增加,流动性增强,郊区也更加成熟了,连锁商店数量再一次迅速增加。到 1975 年,美国的连锁商店有 29.1 万个,比 1954 年增加了 74.3%。到 1979 年,连锁商店的销售额已占零售总额的 33.5%,而在几个零售业形态中,

如百货商店,连锁形式占了 94.2%;杂货商店,连锁形式占了 79.9%。连锁商店在美国各种类型的零售业中均已占主要地位。

与此同时,20 世纪 20 年代从美国传入日本的连锁经营在第二次世界大战后也得到重新恢复。1972 年“日本连锁加盟协会”成立后,日本的连锁店体系已基本完善,其销售额在全国社会商品零售额中已占第 1 位。1974 年,日本有 107 个自由连锁组织,包括了将近 2.7 万家商店。

• 1980's 以后 现代零售业的高峰期

20 世纪 80 年代以后,连锁商店成为美国市场上的热潮。而这一时期超级市场与连锁经营的结合,堪称经典。连锁式经营以其独特的扩展优势和超级市场相结合,两者相得益彰,取得了可观的业绩。美国的沃尔玛,法国的家乐福都在世界 500 强前 50 名之列。世界排名前列的现代零售企业,其年零售销售额都在 300 亿美元以上。(见表 1-1)

表 1-1 全球零售商排名(2001)

排名	零售商	总部所在国	国家 (地区)	门店业 态种类	门店品 牌数*	店数	零售销售额
1	Wal-Mart	USA	10	9	15	4,171	205,122,079,805
2	Carrefour	France	32	5	24	5,878	57,514,590,555
3	Home Depot	USA	6	3	5	1,366	53,475,955,942
4	Kroger	USA	1	4	27	3,530	49,584,838,695
5	Metro AG	Germany	23	8	14	2,105	45,455,839,382
6	Ahold	Netherlands	25	9	55	5,605	39,740,381,101
7	Target Corporation	USA	1	4	5	1,381	39,679,385,402
8	Albertson's	USA	1	2	8	2,421	37,931,000,000
9	Kmart	USA	5	2	2	2,114	36,176,000,000

续表

排名	零售商	总部所在国	国家 (地区)	门店业 态种类	门店品 牌数*	店数	零售销售额
10	Costco	USA	7	1	2	365	36,012,065,766
11	Aldi	Germany	12	1	2	6,279	35,762,009,682
12	Tesco	United Kingdom	9	4	8	977	34,652,456,772
13	Safeway	USA	2	2	14	1,797	34,220,428,109

* 如家乐福就拥有 Carrefour, Champion, Dia 等多个品牌,为不同类型和特色的集团属下的连锁店命名。

连锁经营的成功模式造就了一大批巨型的现代零售企业,而这些企业反过来又通过自身的经营活动不断丰富和发展连锁经营的体制。被美国前总统老布什称为“一位体现了企业家精神和实现了美国梦的创始人”——山姆·沃尔顿通过成功创始“沃尔玛”和“山姆俱乐部”向人们展示了零售连锁的巨大生命力和潜力。追求规模优势,利润分享计划,称员工为“合伙人”,每日低价(EDLP),建立“地区分销中心”,电脑化的销售和库存方案……所有这些理念正被全世界追求和从事连锁经营的企业做为成功的模式来学习、模仿、再运用。同样杰出的还有英国的马狮百货集团,国际知名管理学家德鲁克曾赞誉“(其)对英国经济以至社会的影响力,凌驾于任何一个机构之上”。马狮百货集团对连锁经营和管理方法的贡献是它以出售自有品牌商品为特色,专门向 700 家制造商订货,使用自有“圣米高”商标,如今囊括了英国 62% 的服装零售额。

连锁商店以其遍布各地的分店所构成的网络,完成了由百货公司开始于 19 世纪六七十年代的零售业革命,成为时代的主题。它们之所以能够完成这一使命,乃是因为它们创立了这样的管理组织,这种组织能够协调把大量货物从制造者手中送到日益增长的城市和城郊经济中不计其数的最终消费者手里。

1.2 中国现代零售业的发展

自1992年7月,国务院首先批准将6大城市和5个经济特区作为零售业中外合资的试点地区以来,一大批实力雄厚、资金充足、管理科学的现代零售企业出现在中国大陆,规模较大的有家乐福、沃尔玛、麦德龙、大润发、好又多等等。而这些跨国和跨地区的零售企业在中国的发展,也大大刺激了中国本土现代零售业的发展。2002年堪称“中国零售年”,在中国政府对某些外商零售企业违规开店叫停的时候,中国本土零售企业抓住最后冲刺的机会,大举扩张,在全国各大城市甚至二级城市“跑马圈地”。

1. 中国零售市场的发展

伴随着中国持续的经济高速增长,中国作为全球新兴零售市场之一,社会消费品零售总额预计每年保持约8%的速度增长(见图1-1),到2005年将达到5万亿的零售市场规模,成为与美国、英国、法国、德国、日本同等重要的零售市场(见图1-2)。

由于中国零售市场规模的不断扩大,再加上另外两个原因,促成了中国现代连锁零售商业的快速发展,即从1995年的150亿元增加到2000年的约2700亿元。这两个原因是:

一方面越来越多的消费者开始改变购物习惯。他们不再只是从传统的日杂店,街边小摊和菜市场去购买日常生活必需品,而是开始更多地光顾大卖场,超市,或者便利连锁店等。根据AC尼尔森的相关调查结果显示,2002年与2001年消费者购物场所的选择,菜场、食杂店/售货亭、百货商店、便利店、批发市场都呈下降趋势,降幅在2%~8%之间,其中菜场的降幅高居榜首,由91%下降到83%,降幅为8%。与此同时,超级市场和大卖场则呈明显上升优势,尤其是大卖场,在被调查者中,过去7天曾经大卖场有购物经历的消费者比重从

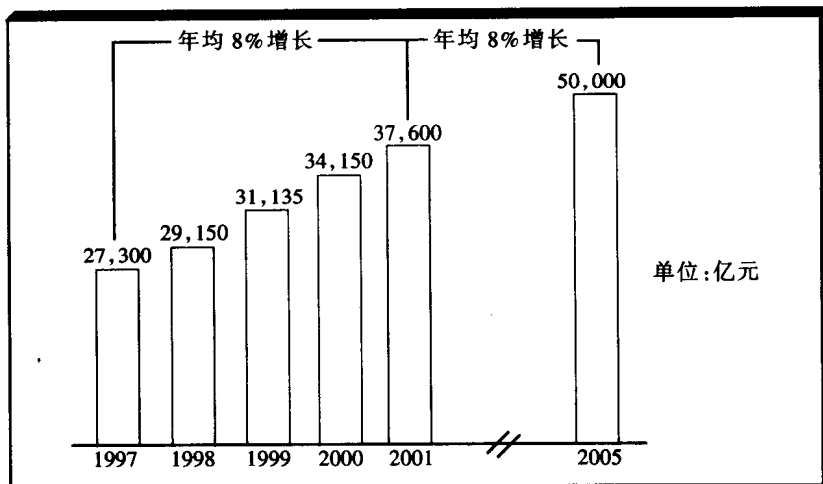


图 1-1 中国社会消费的零售总额

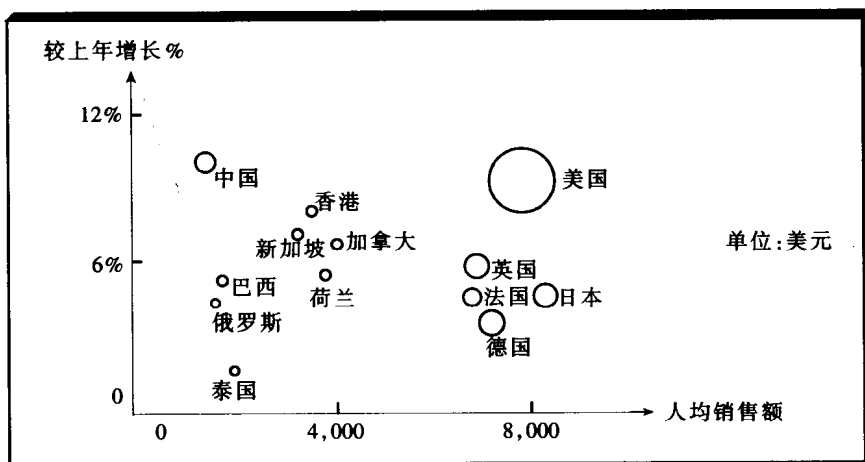


图 1-2 2000 年全球主要国家零售市场状况

35% 上升到 61%，升幅达 26%。在深圳，这一趋势表现得更为突出，超市和大卖场的比重甚至都超过了菜场达到 71% 和 86%，成为消费者最主要的两个购物场所。

另一方面，跨国（地区）和本土的零售企业都在不断扩大投资。为了取得规模优势和地理优势，中、外零售企业相互之间像赛跑一样增加门店数目，扩

大地域范围。越来越多的门店,越来越多的城市,现代零售企业让更多的普通消费者有机会体验到了全新的购物方式。

大卖场、超市的数目在过去几年中有了惊人的增加,其增长速度十几倍于GDP的增长速度(见图1-3)。

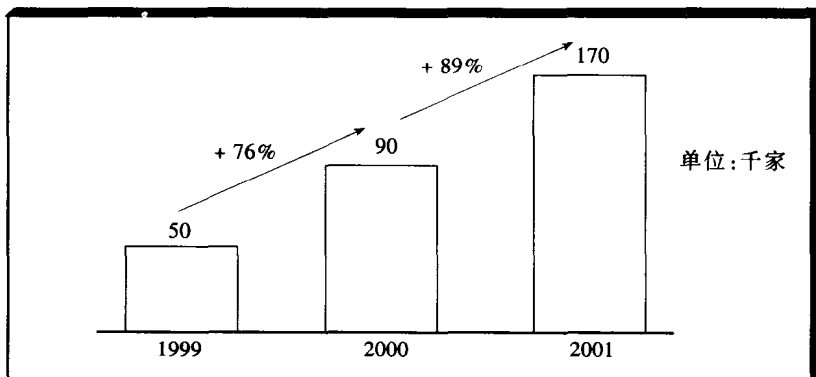


图1-3 现代零售门店中大卖场、超市的门店增长

不仅商店的数目在增加,现代零售商的触角也伸到越来越多的城市。仅以好又多为例,1997年8月8日它在广州开了第1家门店,1999年它就在5个城市拥有14家门店,2001年好又多已在13个城市拥有了32家门店,截止2003年6月,好又多全国的门店网点数已达到82家,分布在23个城市。

尽管高速发展的零售市场规模、消费者购物习惯的改变和现代零售企业自身加大投资,三力合一,促进了现代零售企业在中国的迅速发展。但是,中国零售市场也存在着制约零售企业发展壮大的限制性因素:

第一,中国零售市场虽然规模巨大,但同时存在着巨大的地区差异性,从而使得全国零售市场非常分散。以2000年中国连锁百强为例,门店的分布,上海为10%,北京为18%,广东为10%,江苏为9%,浙江为8%;可是整个西北地区比例为2%,西南地区比例为7%,东北为7%。

第二,中国零售市场残酷的价格战严重侵蚀着零售企业的利润。在欧美市场,政府都有严格的法律规定商品的最低售价,但是在中国,“低价格”依然是现代零售企业最看重、也是最常用的竞争手段。几乎所有的大型零售企业都会做定期的市场价格调研,确保锁定的目标商品在自己门店里的销售价格