

中国
经销商之道
丛书

知己知彼，
百战不殆！

供应商与大卖场 合作之道

黄静
潘文富 著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

中国
经销商之道
丛书

供应商与大卖场 合作之道

黄静
潘文富 著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

供应商与大卖场合作之道 / 黄静，潘文富著. —北京：电子工业出版社，
2005.6

（中国经销商之道丛书）

ISBN 7-121-01147-6

I. 供… 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（2005）第 038518 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：刘露明 刘甜甜

印 刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：12.75 字数：145 千字

印 次：2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价：22.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

经济的发展带来了零售业的繁荣，人世的机遇引发了新一轮的洗牌。中国的商品零售业面临的，除了同室竞争的与日俱增，更有“与狼共舞”的危机四伏。

- ◆ 如此，我们的供应商应该怎么办？
- ◆ 除了选择大卖场，供应商还能选谁？
- ◆ 供应商怎样整合资源、调兵遣将，以与大卖场共迎辉煌？

想知道答案？就请走进本书吧！

“中国经销商之道丛书”介绍

“中国经销商之道丛书”是作者奉献给经销商朋友们的最新力作，已出版了《经销商管人管事管钱》、《经销商内部管理优化》，本书是这套丛书的第三本。此后，作者还将就经销商同厂家关系、经销商如何应对WTO之后的市场变化格局等话题陆续推出一系列对经销商工作具有指导和借鉴意义的图书。该丛书对经销商工作中的常见问题进行了深入的探讨，内容平实易懂，案例真实，文笔风趣，具有很强的可读性和可操作性。

希望这套凝结了作者十余年心血的丛书能得到您的喜爱。

黄静



十余年的专业采购工作经历。有国有大型零售企业和外资零售商业集团丰富的工作经验，期间从事过基层销售、卖场管理、卖场营

运策划、商品采购、采购部门管理、人员培训、开店规划等相关环节的工作，并先后担任营业主管、采购经理、采购项目培训师等职务。对供应商与大卖场的合作关系、赢利模式等方面有较为系统的研究。

E-mail: marchhuangjing@163.com

潘文富



中国经销商发展研究中心高级研究员，上海英昂企业管理咨询公司合伙人。经销商业主、企业营运管理人员、咨询顾问等多重职

业角色，使他在经销商问题上拥有独特的视角。在从事经销商相关工作的十余年中，他先后涉足玩具、饮料、食品、粮油、纺织品、广告设计等诸多行业，对经销商在实际运营中面临的问题，有深刻的了解与体会。

E-mail: panwenfu@vip.sina.com

书封设计: **freely** 福瑞来书装
TEL: 13611166184
<http://www.freelybj.com>



前言

□□ □□ □ □□□□□□□□□ □□ □□□

□□□□□□

经销商——崛起的商业脊梁

20 世纪 80 年代初期，改革开放春潮已经在中国大地上涌动，在人们欢迎、观望、疑虑、担心的复杂心情中，它已经切切实实地来到了国人身边。市场经济开始初显魅力，至少，商品开始不再凭票供应了，而且开始逐渐丰富起来。由于市场的活跃、工资及其他收入的增加，大家口袋里的钱多了起来，钱也有地方花了，平均消费水平比 70 年代有了明显的提升。在吃饱穿暖的基本需求得到满足之后，人民群众对商品的需求自然又上了一个新台阶，居民的消费开始出现多元化，对市场也有更多、更新的要求。

居民消费无非是分为物质需求和精神需求两个方面。在 20 世纪 80 年代，被封闭了许久的国人对精神的需求还比较简单，且在当时



满足精神需求的成本很低，报纸书刊很便宜，电影票也很便宜，还有大量的企事业单位俱乐部占据了人们的夜生活和周末时光。改革开放给人们带来的不仅有思想上的开放，还有对物质生活的更广泛的需求。

物质生活又分成基本的衣食住行和更高层次的物质需求。当然，在 20 世纪 80 年代初，人们手里多出来的那点钱还是有限的，对于家电这样的奢侈品还不敢去多想，服装消费也因为受思想意识方面的束缚而没有完全放开，房子还停留在单位分房的阶段，买车也是限于自行车。于是，消费重心开始集中在食品开支上，这其中，儿童食品的巨大市场需求出现了，没有人比少年儿童更关心吃的问题。20 世纪 80 年代的主食保障供应已基本没有问题，但是在儿童零食上还显得远远不够，再者，当时城市的第一批独生子女已经出现，国人出于对孩子的溺爱心理，首先从食品上满足孩子，从而引发了对儿童食品的巨大需求。而当时许多国有食品生产企业更多的精力还在主抓主食和副食品的生产，在当时儿童食品的生产销售环节上，还是国有的生产企业对接国有的商业流通领域。但国有企业的弊端又一次显现无遗，市场反应迟钝，对儿童食品并没有足够的重视，导致在儿童食品方面产品结构老化，翻新速度较慢。

刚刚放开的个人私营业主们发现了这其中巨大的市场空间，特别是有商业传统历史的福建及广东的潮州、汕头地区的蜜饯生产商们。虽然当时这些生产工作更多地还属于作坊式的加工水平，可这不妨碍生产商们对未来的希望和热情。这些传统的小食品行业打算借此良机发力于更大的全国市场，但面临的首要问题是产品进不了国有商业流通领域。国有的商品流通企业只习惯与国有生产企业进行合作，作为

私营企业或是乡镇企业的产品很难与之合作。看来此路不通，小生产商们没有气馁，而是换个角度来想办法解决。最简单也是最可行的办法就是自己直接进入市场，于是，这些福建人、粤东人就自己奔赴全国各地，在当地开设经营门市部，经销自己家的产品，从而催生了中国私营经销商的起源。

所以，请读者回忆一下，在以前的食品批发市场不乏见到福建人或是广东潮汕地区的人开店做生意，还有许多的食品公司经销商往往都是广东人、福建人。

随后，这种运作模式开始出现两种分支：一是这些福建人、广东人已经在当地建立了一定的客户网络，原来只是经销自己家的产品，现在既然通路网络有了，何不将产品线扩大，直接增加利润？于是许多经销商开始把老家别的产品也带来进行销售，并由此拓展到与老家之外的厂家合作。二是当地许多有商业意识的人也看出了这种商业模式的赢利性，产品是厂家的，自己应该比这些外地人更为熟悉市场，不存在什么技术门槛，且投资可大可小，没有工厂那样的固定性资产投入。当时处于改革开放初期，许多人认为，眼下的好机会是要把握和运用的，尤其是这种投资小、收益快的经销生意越来越被有商业意识的人所认可接受。于是，除了原来的那些福建、广东经销商外，越来越多的本地商人开始进入到商品经销领域，在这些私营经销商早期经销范围中，绝大多数都是以儿童食品类起步的，后来才逐渐发展到其他领域。

与此同时，改革开放催生了更多的个体零售终端，这些零售终端的进货方式开始有了更多的选择。在没有这些私营经销商之前，所有的商品都要到当地的国有供销社或是糖酒公司去进货。而国有企业的



老通病就是，服务态度不太好，且货品单调更新慢。送货上门自然是想都不要想，地址也较为分散，很不方便进货，产品的错装、质量事故也是常常发生的，而且回去找也是拒不认账的。从商品品类上分析，私营零售店零售量最大、同时也是利润主要贡献者的是儿童食品，国有经销体系在这方面又是个弱项。总体而言，个体零售终端的业主都要花很多的精力在进货上。而私营商品经销商的出现，使这一切大大改观了：首先货品齐全，新货上得快，尤其是在儿童食品这块更是强项，服务态度自然比国有商业系统好很多。而且这些私营经销商是集中经营，跑一趟就能进齐货，又方便又省力气，何乐而不为？随着经济改革开放越来越深入，居民的消费水平越来越高，私营零售终端越来越多，越来越多的私营零售店开始选择在个体经销商这里进货，这推动了经销商市场的产生。直至今日，私营商品经销商发展到年经营额达到数以千亿元，占据了国内商品流通领域的半壁江山。

出于人口、政策、文化三大利好因素的支撑，中国的私营经销商在未来还有很大的空间可发展。这其中首推人口因素，作为有着 13 亿人口的中国，无疑拥有着世界上最大的市场，国际上许多通行的商业法则在中国这个最大的市场上就有可能改写。在许多西方国家盛行的高度物流商替代经销商的局面在中国市场就不一定能够实现。次之是政策因素，对于私营经销商而言，中国政府无疑是个很爱护本土企业的政府，它尽了很大的力气来保护国内经济。还有一点是文化因素，五千年文化积淀是很厚重的，是印在我们中国人骨头里，深入在基因里的东西，不是老外们的研究公司能够彻底搞清楚的。

与经济发达国家所不同的是，中国的市场特性跨度是世界之最，城市与农村在国外更多只是地域的不同，而在中国不仅仅是地域的不

同，更是经济水平与消费特性的不同。

综合而言，中国市场结构和模式的未来发展不一定是标准国际化的，但一定是中国化的，具有鲜明的中国特色，在中国这块土壤上发展成长起来的经销商在未来还将有相当长的前景和空间。

当然这里面还有个重要前提，中国地大物博，人口众多，但人口居住却不均衡，极为分散。在中国，公路运输成本高，地域广阔，真正有消费能力及需求的消费群并不集中。超市量贩等大型卖场集中于城区，而产品的很大一块销量来自数以千万计的小零售店。靠公司的力量去对这么多售点铺货，并维持物流，一定会“赔死”。没有各级批发商的踊跃参与，公司不可能使一个产品快速上市成功并维持铺货率，这也是国内消费品市场的特点。

制造厂想立足于市场，必须将产品通过经销商、批发商分销，扩大产品的铺盖面，能否有效地开发通路合作，调动各级经销商、批发商的积极性，很大程度上决定了企业能否生存。另外，也有不少厂家在努力实现“厂家→终端→消费者”的短渠道模式，可毕竟只有少数企业可以做到这点，大多数企业还是要依靠中间商才能完成对市场的产品流通。

此外，中国更大的市场在于农村，那里地广人多且居住分散，农村市场不可能去开超市。短渠道、通路扁平化的成本高昂，企业必须通过一二级中间商来实现低成本的市场覆盖。中国的经销商们支撑起了中国商业流通领域 70% 以上的流通量，当之无愧为中国商业的脊梁。



□ □ □ □ □ □ □

转过头来看,我们的供应商从之前相对落后的粗放经营中成长起来,正在或即将接受新的零售模式的考验,怎样才能更好地与 KA 卖场打交道,成为了他们非常关心的问题。做生意不是一个人或者一方面的事情,而需要合作双方良好的配合和协作。那么,供应商就必须了解合作者的经营特性、了解合作者的操作特点,正所谓“知己知彼,百战不殆”。

用简单的语言说最直接的道理,在通俗的道理中解决实际问题,这就是本书的目的。

黄 静

2005.4



供应商与 KA 卖场打交道的流程和方法.....	2
如何了解你要进的大卖场.....	7
如何开展与大卖场的第一次谈判.....	12

大卖场的谈判工具.....	19
大卖场如何引进和管理商品.....	32
大卖场对供应商的组合与管理.....	42
大卖场欢迎什么样的 KA 经理.....	50
大卖场不欢迎的几种业务人员.....	60

第 2 章 合作篇

65

供应商与大卖场的博弈是终端关系的主要聚焦点，在这场充满变数的较量中，有胜利、有失败，有收获、有失去，有高潮、有低谷。

在合作中博弈，在较量中前行，这个过程是一场永不落幕的游戏。

新品上市的渠道选择.....	66
新品在卖场推广失败之浅析.....	75
正确认识和对待大卖场对传统渠道的冲击.....	82
论 KA 卖场对厂商价格体系的破坏.....	85
大卖场产品价格倒挂，怎么办.....	92
供应商如何与卖场联合做好春节销售.....	97
如何事半功倍地操作节日促销.....	104
从细节入手，提升线下促销活动的效果.....	114
如何提升促销员的管理效果.....	118
异形化促销人员的管理.....	123
如何成为 KA 卖场喜欢的供应商.....	128
供应商如何操作退场后的再次进场.....	133

第3章 深入篇

143

生意日复一日，我们似乎被琐事模糊了眼睛，来不及真正地反思。可是，当我们把目光投向更远的地方，才发现还有更新奇的东西在前面，我们不能不被它们所吸引，因为它们很快就会来临，它们又将使我们的生活发生改变！

从缺货看本土零售业供应链的优化·····	144
失败的挑战者·····	152
未来超市·····	164

第4章 解答篇

179

你了解大卖场吗？你在与卖场的合作中遇到过困惑吗？你想知道自己开一家超市需要向大卖场学习什么吗？面对价格杀手你无计可施吗？销售下滑你该怎么办？在你的工作中，是否也有这样那样关于大卖场的困惑？

对种种问题的解答就在此篇中。

相关链接

190



第1章

了解篇

□□ □□ □ □□ □□□□□□□□ □□ □□

□□□□□□□□

不管你抱着怎样的心态，不管你的感受如何，KA 卖场已经走进了你的生活，在你的经营行为中扮演着越来越重要的角色，产生着越来越重要的影响。

爱也好、恨也好，可是你不能不去了解大卖场，因为也许你明天又要和它见面了。那么，就让我们一起走进大卖场吧。

供应商与 KA 卖场打交道的 流程和方法

KA 连锁卖场的管理观念先进、操作模式规范、工作流程复杂、人员素质较高，与原来传统卖场的操作大相径庭，这对供应商的工作提出了更高的要求，怎样更好地与 KA 卖场打交道便成为供应商非常关心的问题。

一般来说，供应商跟 KA 卖场的接触和发展要经过 4 个阶段（如图 1-1 所示）。

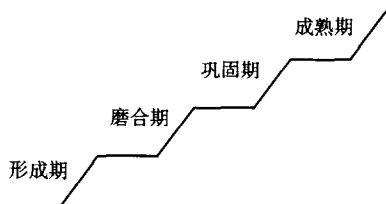


图 1-1 供应商与 KA 卖场的接触和发展要经过的 4 个阶段

由于每个阶段和 KA 卖场的接触时间、合作深度不同，所以每个阶段的工作重点和特性也不一样。