

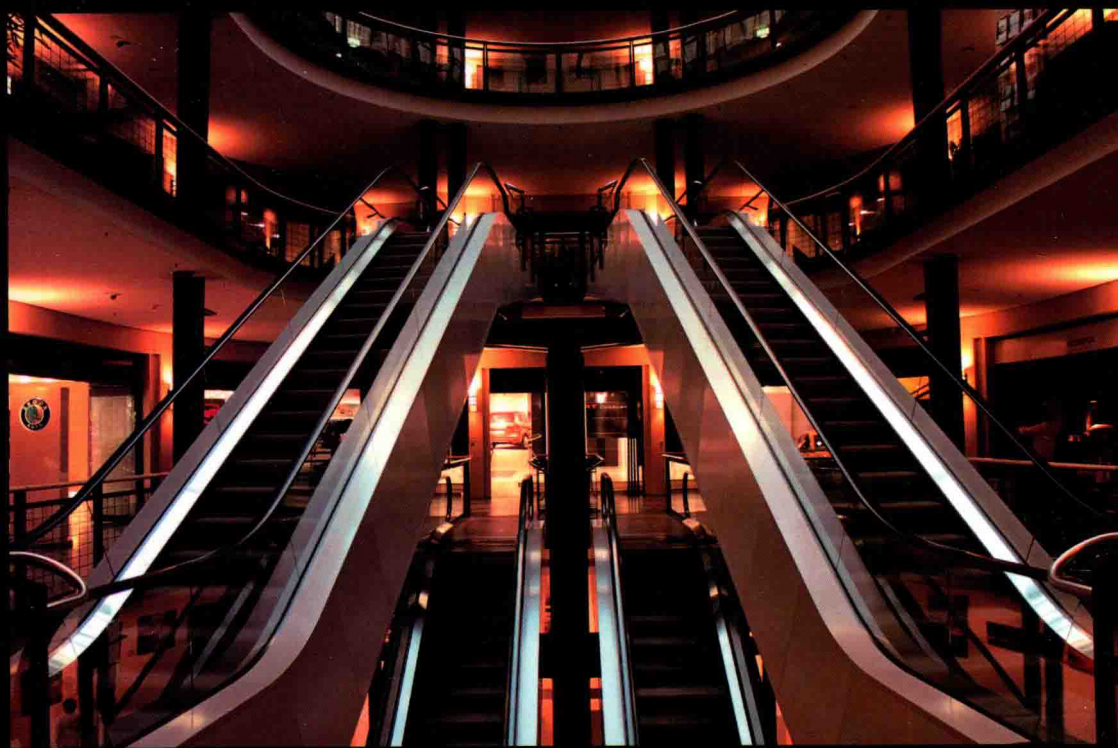
卖场其实没有那么神秘，关键是要了解游戏规则，懂得制衡之道

你也可以玩转大卖场！

万能供应商

供应商玩转大卖场

潘文富 黄静 著



卖场难做？卖场复杂？卖场搞不定？

本书告诉你如何：玩转采购……玩转谈判……玩转促销……

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

万能供应商

供应商玩转大卖场

WANNENG GONGYINGSHANG
GONGYINGSHANG WANZHUAN DAMAICHANG

潘文富 黄静 著



南方出版传媒

广东经济出版社

广州

图书在版编目 (CIP) 数据

万能供应商：供应商玩转大卖场/ 潘文富，黄静著. —广州：广东经济出版社，2017. 2

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5241 - 9

I. ①万… II. ①潘… ②黄… III. ①企业管理 - 供销管理 IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 322891 号

出版人：姚丹林
责任编辑：易伦
责任技编：许伟斌

| | |
|------|-------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼) |
| 经销 | 全国新华书店 |
| 印刷 | 茂名广发印刷有限公司 (茂名市计星路 60 号大院) |
| 开本 | 730 毫米 × 1020 毫米 1/16 |
| 印张 | 12 1 插页 |
| 字数 | 149 000 字 |
| 版次 | 2017 年 2 月第 1 版 |
| 印次 | 2017 年 2 月第 1 次 |
| 书号 | ISBN 978 - 7 - 5454 - 5241 - 9 |
| 定价 | 29.00 元 |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

自序

日历翻到2009年，大卖场在中国已经发展了十来年，广大的供应商也与卖场斗智斗勇了十几年。谈起与大卖场的合作，大多数企业还是感觉不懂，感觉很难，感觉头痛。总结目前供应商与卖场的相处之道，比较主流的做法基本可用两个字来形容：要么“服从”要么“对抗”。前者大多是一些中小型企业的“肺腑之言”；后者则来自一些比较有规模的企业的切身感受。似乎企业与大卖场的合作方式不外乎就这么两种。其实，在笔者看来，这二种与大卖场的合作方式，都不是最理性最合理的做法。同样是一场商业游戏，供应商为什么一直处于被动，为什么不能玩转卖场呢？这是要认真思考的问题，毕竟主导权在谁手里，谁就决定着这场游戏的结局。随着中国经济的不断发展，企业与大卖场之间的合作，无论是从广度还是深度上，都较过去更进了一步。在全球经济一体化的今天，企业与大卖场之间的合作也在不断“升级”。

大卖场在商品流通渠道中的崛起迅速地改变了中国传统的流通和零售业态。“大卖场”从一个新生事物，到成为人们生活中必不可少的一种经济形态，用了不过短短数年时间。随着大卖场在传统流通渠道中占比的不断扩大，它在中国经济生活中的地位也日益凸显。而与此同时，企业与大卖场的合作观念也在悄然发生着改变。从最初的质疑，到尝试性合作；从“依赖”到现在的“对抗”。期间，企业自身的实力也经历了由小到大的逐步演变。企业与大卖场的合作关系，也逐步由最初的“服从”升级到“对抗”。不能不说，这是企业发展的一种进步。然而，随着企业合作意识的不断增强，以及大经济、大协作观念的不断深入。传统的企业与大卖场合作方式已经不断受到“第三种合作方式”的挑战！

任何一种经济形态，在其发展的初期都是脆弱的。其在社会经济

生活中的地位，自然也受其自身实力的制约。因此，当企业还处于发展的“少年期”时，与大卖场之间的合作，基本上处于一种“全盘接受”和“服从”的姿态。在与大卖场的合作中，很少能听到企业的声音。大卖场以其在经济生活中的强势地位，几乎垄断了在零售业态中所有的“话语权”。所有的零售形态，在大卖场面前，都不得不低下自己高贵的“头颅”。所以，在这个阶段，企业与大卖场合作的“核心”，是以企业对大卖场的“顺从”和“服务”来衡量的。在这个阶段，企业除了要打造产品这把“利剑”外，还得打造自身的“软实力”——努力提高与大卖场的系统“对接”和“服务水准”。这样的企业在现实中随处可见，它们在与大卖场的合作中，显得“战战兢兢”、“如履薄冰”。

随着企业自身实力的增强和品牌知名度的提高。企业对大卖场的依赖也越来越低。企业开始多方尝试多元化的经营方式。面对大卖场不断提出的“霸王条款”和不合理要求，企业开始由被动服从，转为敢于说“不”。企业开始利用自己手中所掌握的“人脉资源”与大卖场抗衡。通过与大卖场多年的合作，企业逐步掌握了大卖场的赢利模式和运作流程。它们开始利用自己对大卖场的了解，以及政府和媒体等相关方面的“环境资源”，与大卖场展开了抗争。企业与大卖场的关系，开始由单方面的强势和被动服从，走向“磨合”。

在此阶段，大卖场不得不开始考虑放下一贯以来自己过于强势的姿态，重新考虑自己在公众心目中的形象树立和与企业合作的方式等相关问题。“对抗中的合作”，是这一时期企业与大卖场关系的最好写照。

但是，透视整个零供环境，短期内依然还是零售商占据主导地位，供应商在卖场的发展环境改善依然还有很长的路要走，也并不是说所有的供应商的状况都是一样的，在供应商与供应商、供应商与零售商的竞争博弈中，只有那些有智慧、有耐心、有方法的供应商才能成为胜者，知己知彼、把对手吃透，才能胜券在握，才能在这场商业的游戏中玩转对手，操控结局！

黄 静
潘文富



第一章 玩转采购

- 一、常见的几种采购员类型及应对策略 /3
- 二、约见采购员的学问 /6
- 三、约见采购员要带哪些“装备” /10
- 四、供应商与采购员沟通的六个步骤 /14
- 五、大卖场的采购员都专业吗 /17
- 六、采购员不懂时怎么教 /21
- 七、采购员食言怎么办 /25
- 八、采购员找茬怎么办 /28
- 九、如何让采购员建立起对供应商的信任 /31
- 十、供应商如何应对采购员的“高压式管理” /34
- 十一、如何“用心”去打动采购员 /38
- 十二、在采购员需要的时候出现 /41

第二章 玩转谈判

- 一、与大卖场进行促销谈判应注意些什么 /49
- 二、如何与大卖场进行第一次接触性谈判 /52
- 三、谈判中的“角色扮演” /57
- 四、谈判中如何避免肢体语言给对方造成的误解 /60
- 五、如何利用沉默给对方施压 /64
- 六、如何判断采购员的谈判底线 /67
- 七、如何在弱势条件下“争取”采购员 /69

- 八、谈判中如何借分散对方注意力达到己方目的 /73
- 九、如何在谈判中造势 /76
- 十、谈判中采购员“装傻”怎么办 /79
- 十一、如何与采购员谈判促销位的调整 /82
- 十二、如何谈判大卖场费用 /86
- 十三、如何谈判商品调价 /92
- 十四、谈判中大卖场采购员提出无理要求怎么办 /94

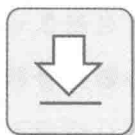
第三章 玩转促销

- 一、大卖场所关心的促销要素 /101
- 二、促销，不仅仅依靠价格 /104
- 三、如何选择适合新产品的促销方式 /107
- 四、主题促销，走出促销同质化 /112
- 五、策略性促销操作步骤 /115
- 六、促销前的准备要点 /119
- 七、生产企业如何与大卖场就促销流程进行对接 /122
- 八、临时促销员的管理要点 /126
- 九、如何提升促销员的管理效果 /130
- 十、如何控制促销费用开支 /133
- 十一、促销活动的总结要点 /136
- 十二、促销评估究竟有多重要 /139
- 十三、查找导致促销活动失败的原因 /143
- 十四、各种各样的促销形式 /147

第四章 疑难的处理

- 一、合同真的就谈不下来吗 /153
- 二、如何处理大卖场的异常合同 /156
- 三、谈好的合同变卦了怎么办 /159
- 四、当市场价低于供货价怎么办 /162

- 五、5角钱等于50万元 /165
- 六、采购员拒绝企业在大卖场的形象整改怎么办 /169
- 七、如何有效提升陈列道具的使用效果 /172
- 八、大卖场限制进场的单品数怎么办 /176
- 九、供应商如何处理转场事宜 /180
- 十、如何与大卖场顺利结款 /182



第一章 玩转采购



一、常见的几种采购员类型及应对策略

案例：

周波是负责某超市门店的一名供应商业务主管，由于与分管采购员私交不错，周波所在门店的销售业绩也一直名列分公司前茅。在业务员季度经验交流会上，周波还向分公司的其他业务员交流了自己的业务经验。在分公司领导看来，周波的业务关系和人际关系在分公司都算得上一流。正所谓“好钢要用在刀刃上”，为了更好地发挥专业人才的作用，分公司重新委以周波重任——出任管理家乐福系统的业务主管。

自从周波进入家乐福系统后，便把自己原先那一套应对采购员的手法全盘照搬到家乐福的采购员身上。可没想到，自己原先用在其他卖场采购员身上的方法，用在现行采购员身上非但不见效，而且还使原有的业务关系进一步“恶化”。为什么原来用在A采购员身上的方法，用在B采购员身上突然就失效了呢？

从管理的角度看，管理的最高境界是个性化管理。供应商对采购员的管理亦是如此。作为一个特殊的职业群体，采购员自然具备一些共同的职业规范和操作习惯。但是，如果供应商只是按照这些“共性”去管理采购员，就很难管理好。然而，若让供应商针对每一个采购员实施不同的管理方法，自然也是不现实的，不光会增大供应商的管理成本，也会增加其操作的难度。所以，最好的办法就是通过“折中”的办法——通过将采购群体分成若干个“类型”，再针对每个类型的采购员实施个性化管理。这就像是生活中的“戴帽子”，不要试图让每一

款帽子都适合所有的人，不同的帽子适合不同风格的人戴，只有将帽子戴到适合的人头上才会真正好看。对待卖场采购员也是一样，针对不同类型的采购员，只有采取不同的管理方法和手段，才能达到最佳的管理效果。

● (一) 常见的采购员类型及应对策略

1. “不行”型

这里所说的“不行”型采购员，并不是说他们的能力有问题，而是他们总习惯于将“不行”这句话当口头禅挂在嘴边。对于供应商提出的各种方案，他们总是百般阻挠，不是说这里有问题，就是说那里有毛病；但自己又拿不出什么好的替代方案，只会告诉你“不行”。在面对这类没有主见的采购员时，切忌和他反复解释和纠缠，而是要坚定地告诉他们：这样做行！从心理学角度讲，这类人群在面对压力时，会有一种不自信的反应。出于一种本能的戒备心理，他们更习惯于服从对方的指令。

2. 暴躁型

该类型采购员多半脾气不好，易怒。一遇到不顺心的事就会烦，并很容易与人发生冲突。供应商在与这类采购员交往时，要学会以柔克刚。要知道，如果“硬碰硬”，不光会伤到自己，还会伤及对方。而此时自己适度地“装傻示弱”，不但可以很好地保护自我，也能够有效缓解对方的暴躁，让事态得以有缓冲的机会。这就像是生活中的夫妻相处之道，如果夫妻双方都过于强势，遇事互不谦让，自然过不下去。所以，要想家庭和睦，夫妻双方性格的互补十分重要。

3. 职业型

这类采购员很职业，大都具备良好的职业精神和职业素养。他们往往十分看重自己在业内的职业操守，并怀有远大的职业抱负和理想。与这类采购员交往，供应商最好不要使用那些不能摆上“桌面”的手段，这会让采购员感到与你合作很危险。此外，供应商也应具备较高的职业素养，让他们觉得你值得交往，和自己是一类人。否则，如果供应商“江湖义气”过浓，会让采购员觉得你档次太低而不愿意和你交往。俗话说，物以类聚，人以群分。如果供应商与采购员根本不属于同一个类型，自然也就不会有多少共同话题。

4. 迷糊型

这类采购员多出现在一些地方门店。由于卖场管理不规范，采购员多是由老板的亲戚组成，业务素质低不说，往往还很重“江湖义气”。对于供应商来说，遇到这类采购员算是你的运气，只要摸对他们的脾气，很多事情往往是“你说了算”。活动怎么搞，促销如何开展，陈列位如何调整，你大可替他们拿主意，而让他们坐享其成！

5. 老辣型

这类采购员大都是一些资深级采购，不光对卖场内部的事了如指掌，对供应商心里的那几根“花花肠子”也跟明镜儿似的。用业内的行话讲，这类采购员“粘上毛，比兔子还精”！所以，在面对这类采购员时，供应商要表现出“很老道”，很懂江湖规矩；否则，他们会想尽一切办法来“整治”你。而且在与这类采购员交往时，供应商应与其保持一定距离。不要试图去控制采购员，只要在业务往来中表现出有理、有据、有节就可以了。

6. 灰色型

这类采购员最大的特点就是爱占小便宜，说白了就是“吃黑”。不管是明的钱、暗的钱，还是促销赠品和物资，他们都会想方设法弄到手，哪怕能占一点小便宜都是好的！供应商想搞定这类采购员其实也很容易，只要设计出一个合理的利益驱动方式就可以了。毕竟，用钱管理采购员是最简单，也是最有效的一种。但在具体操作上，应注意自我保护。以避免那种采购员“捞一笔走人”的现象。不要把“宝”都押在采购员一个人身上，要学会利用采购员为自己铺路搭桥。而且，在设计利益驱动方式时，要学会通过量化指标来刺激采购员，把自己付出去的钱再加倍要回来！



二、约见采购员的学问

案例：

临近吃午饭时间，某大卖场张采购正准备外出吃饭，手机响了起来，原来是供应商小郭打来的。电话内容是说他手上刚拿到一份合作项目，想和张采购当面谈。张采购在大致了解了一些关于此次合作的性质（品牌宣传推广）后，便以手上有其他业务为由委婉地拒绝了小郭。

而小郭也从张采购电话里传出来的语气明显感觉到对方对自己提出的合作并无多大兴趣，于是便将话题一转，提出晚上想和张采购一起去“湘菜馆”吃饭。面对小郭的“穷追猛打”，张采购已明显有几分不悦。对小郭说：“晚餐已有预约，合作的事你明天一早到办公室来谈。”

对于供应商来说，约见采购员就像约女朋友，不讲究一点技巧和手段是很难搞定的。而大卖场采购员面对众多的供应商，又极为“势利”。明摆着采购员对自己没兴趣，可推销业务总得要有人谈。所以，供应商用自己的“热脸”去贴采购员的“冷屁股”，也就见怪不怪了！但事情往往也没那么绝对，生活中也经常上演资质平庸的男士却掳获“公主”芳心的故事。一些名不见经传的供应商，通过自身的努力来获取采购员对自己的认可的事，也经常在大卖场上演。

● (一) 供应商如何提高与采购员约见的成功率

要想成功约见采购员，供应商首先就要学会换位思考。所以，供应商要反过来想想，采购员凭什么约见我们？也就是说，自己要找到一个采购员约见自己的理由，是高额促销费用，大力度的线上宣传，还是促销资源的稀缺性？总之，一定要让采购员觉得与你的约见是有价值的。此外，千万不要让采购员感到与自己的约见有心理“压力”。毕竟，从心理角度讲，每个人都喜欢无拘无束，都喜欢轻松自在，都不喜欢被别人利用，更不喜欢有压力。所以，供应商在约见采购员时，要尽可能以一种轻松的方式来约见采购员。比如，顺道拜访，或是提供给采购员一些与业务相关的参考资料之类，等等。具体说来，要想提高约见采购员的成功率，就得从以下两方面入手：

1. 摸清采购员不愿意约见自己的真正原因

恋爱中，当男方主动约女方吃饭，女方却不肯赏脸时。男方大多会通过多方渠道打探女方不肯赴约的真实原因。俗话说得好，“对症下药”。只有先找到问题的症结，才能知道下什么药，以及如何下药？对于供应商来说，当采购员拒绝自己时，先别忙着沮丧，还是先弄清楚

采购员拒绝自己背后的“潜台词”是什么，是品牌实力不强，销售下滑，还是与业务员沟通不畅。总之，采购员不会无缘无故地拒绝自己，总有其内在原因。下面，我们列出了一些容易导致采购员拒约供应商的具体原因：

- (1) 认为你是来给采购员找麻烦的。
- (2) 认为和你谈不出什么东西。
- (3) 认为你企图将他拉下水。
- (4) 你选了一个不合适的时候。
- (5) 采购员不喜欢你，不愿意见你。

2. 供应商约见采购员的注意事项

对于供应商来说，约见采购员与约见其他人不同。由于供销业务上的特殊关系，采购员既非供应商的上级，也并不像合作条款上所写的那样是平级关系。所以，供应商在与采购员交往时，既要把采购员当作是自己的合作对象，也要注意这个合作对象的特殊性。在与采购员约见时，注意以下几点：

(1) 应提前预约。对于供应商来说，养成提前预约的习惯是十分必要的，一来能够体现自己对采购员的尊重；二来也是自己良好职业素养的体现。

(2) 摸清采购员的喜好。说白了，供应商与采购员的沟通，其实就是人与人的沟通。而人与人沟通最重要的一点，就是要把握对方的性格特点。对于供应商来说，对采购员个性爱好了解得越深入，自己与其沟通起来也就越容易，也就越能够抓住与采购员沟通的兴趣点。

(3) 不要选择采购员比较忙的时候约见。在与采购员约见前，选择一个好的约见时机，对于约见成功尤为重要。通常来说，供应商最好不要选择在采购员情绪紧张时约见采购员。比如，在采购员较忙，或是采购员心情不好、情绪较为波动时都不宜约见采购员。即使供应

商自己手上的事情再紧急，也要挑个合适的时机约见采购员。

(4) 初次与采购员约见，最好有熟人介绍。对于供应商来说，第一次与采购员约见，由于采购员不了解自己，难免会对自己产生戒备心理。所以，供应商如果能够通过“第三方”（既与采购员熟悉，也与供应商有业务往来）出面，便能够缓解采购员对自己的戒备心理。

(5) 约见不成也不要纠缠，而应择日再约。像上面案例中的供应商小郭，在与张采购预约遭拒绝后，小郭并不甘心，便迅速作出晚上请张采购吃饭的邀请。这对于张采购来说，显然是一种纠缠。所以，张采购一眼便识破了小郭的真正用意，再次拒绝了小郭。试想，如果小郭能够通过张采购的拒绝，察觉到对方对项目本身没有兴趣，通过调整自己的约见策略择日再约张采购，很可能不至于失去此次的谈判机会，也不至于给张采购心理留下不好的印象。

(6) 不要总是有事时才约见。许多采购员都会用“无事不登三宝殿”这句话，来形容供应商的拜访和约见。这种公事公办的谈判，要想达到令人轻松、愉快的谈判效果的确很难。其实，与采购员交往最重要的一点，同样也是生活中人与人交往最重要的一点，那就是尽量不要刻意去约见，而可以通过各种非正式的“沟通”来作铺垫。正所谓“有心栽花花不发，无心插柳柳成荫”，说的正是这个道理。如果供应商经常能够选择合适的时候去“看望”采购员，一旦提出约见要求，采购员应邀的机率也会高很多。

让我们重回到案例中的那个电话中：张采购由于得知此次活动属于品牌宣传推广的性质，作为一名老采购员，他自然能够掂量得出其中的分量。通常来说，采购员对于企业利用卖场作品牌宣传一类的活动都是不太感冒的。一来，要占用大量的卖场促销资源（场地、人员、设备）；二来，活动对销售的拉动往往十分有限。所以，小郭在电话约见张采购前，应调整自己的谈话内容，先将此次活动资源的稀缺性向张采购表达出来，把他吸引住，再进一步和张采购面谈一些具体的操