

The Key Skill of Terminal

Market Sales

向终端卖场 要利润

黄 静 潘文富◎著



卖场就是黄金，
多一分力气在卖场，少十分消耗在广告



Wuhan University Press
武汉大学出版社



黄 静 潘文富◎著

The Key Skill of Terminal

Market sales

向终端卖场
要利润



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

向终端卖场要利润/黄静著. —武汉: 武汉大学出版社,
2011.1

ISBN 978-7-307-08280-9

I. 向…

II. 黄…

III. 零售商业—商业管理

IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第201952号

责任编辑: 刘汝怡

审 读: 代君明

责任印制: 人 弋

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心
(电话: 010-63978987 传真: 010-63974946)

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 14.5

字 数: 200千字

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

定 价: 32.00元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)



前言

这是一个消费者为王的时代，产品短缺、没有竞争的状况已成为了历史。如今的消费者再也不用为购买某个产品而东奔西跑，超市货架上琳琅满目的商品，让他们变得越来越挑剔。因此在这样一个时代，任何企业都应该把销售置于关系生存与发展的战略之中。而如今的销售也早已经走过了铺天盖地进行广告轰炸的时代，商业精英们已经把销售的眼光集中在终端的渠道上。他们都有一个共识，那就是把终端做精、做细、做熟、做透，只有这样，企业的一切经营活动才能有的放矢，企业的发展才有牢固的根基。

宝洁公司的销售代表培训手册中说：“世界上最好的产品，即使有最好的广告支援，除非消费者能够在销售点买到它们，否则，简直销不出去。”

终端的作用和功能不容忽视。产品只有占据终端市场，在销售点上与顾客见面，才有可能被顾客购买。终端销售目标很简单，就是把产品摆到零售店的柜台上，让消费者看得到、买得到，并能够刺激他们购买。因此，现在企业界流行着这样一句话：谁掌握

了终端,谁就拥有了市场!而终端销售最主要的内容是卖场操作。

时下比较流行的一句营销语言就是“决胜终端”,几乎每个营销人员都在喊,而事实上在实战中却是做得差强人意,真正能把终端的各项工作做到位并实现销量的增长也不是件易事。

其实,卖场是一门学问,一个小小的摆放往往能更好地提升商品销售,刺激消费者的购买欲望。卖场工作的特点是:细致、长期和重复。卖场工作直接面对成千上万的经营户,在人员、物资和时间等资源有限的情况下,如何提高效率,完成领导下达的任务,是有技巧与办法的。卖场工作人员必须在清楚卖场分布情况、了解卖场规模的基础上,掌握与卖场合作的要领、设计与卖场博弈的务实策略、做好卖场管理、处理好卖场常见问题……其实,卖场中的玄机还远不止这些,比如展柜位置、展柜形象、样机陈列、产品宣传单页、荣誉证书、海报、POP、X展架、易拉宝和吊旗等都有很大的学问。

作者黄静老师本人就曾从事卖场工作长达十年之久。本书是她对这十年的总结,其中的许多经验、技巧是经历了长期的摸索、证实、总结、再证实的过程而得来的结晶。她从务实的角度出发,不仅对现代卖场知识做了系统介绍,而且针对现代卖场的特性,从企业与大卖场的合作、企业与大卖场的抗衡、卖场管理实务、卖场常见问题解答等方面提出一些非常具有操作性的技巧。因此,无论对企业还是对企业的终端销售人员,都具有非常大的指导性与实用性。



目录

KEY SKILLS OF TERMINAL MARKET SALES

前言	1
----------	---

第一章 认识大卖场

1.1 如何了解大卖场	2
1.2 大卖场商品陈列的原则有哪些	5
1.3 大卖场对供应商进行划分的依据有哪些	7
1.4 大卖场谈判技巧有哪些	8
1.5 大卖场为何汰换商品	12
1.6 大卖场为何删减单品数量	15
1.7 大卖场如何管理商品陈列	17
1.8 采购部是一个什么部门	19
1.9 了解商品的价格结构	21
1.10 卖场商品的生命周期	24
1.11 大卖场的商品定价原则	25
1.12 卖场采购为什么那么强势	27
1.13 卖场DM是怎么回事	29
1.14 卖场POP广告是什么	34
1.15 卖场的促销活动档期如何安排	38



第二章 与大卖场合作必须掌握的要领

2.1 供应商与 KA 卖场合作的要点有哪些	42
2.2 与大卖场第一次谈判的技巧	44
2.3 如何赢得大卖场的支持	47
2.4 大卖场如何管理供应商	50
2.5 如何做一名受大卖场欢迎的 KA 经理	52
2.6 大卖场不欢迎怎样的业务员	55
2.7 用游戏的心态与卖场合作	57
2.8 经销商要向卖场学些什么	59
2.9 供应商如何充当零售商的产品管家	65
2.10 建立厂商联合的促销观念	69
2.11 别为“促销”而促销	72

第三章 与卖场博弈的务实策略

3.1 厂家总部如何与分支机构合力应对卖场	78
3.2 如何提升在采购心目中的专业形象	82
3.3 供应商如何应对大卖场“竞拍”	85
3.4 想做大卖场,要过几道槛	89
3.5 经销商如何与卖场博弈	91
3.6 正确看待出样位“压缩”现象	96
3.7 如何将卖场的“费用”降下来	99
3.8 理性规避账期“陷阱”	101
3.9 如何在弱势条件下争取谈判的主动权	105
3.10 谈判中“拒绝”的艺术	110
3.11 供应商,你知道采购的利益预期吗	113
3.12 如何增强供应商在谈判中的“底气”	115
3.13 如何看待谈判中的采购	118

第四章 供应商与大卖场的抗衡

4.1 如何通过卖场布置来提升业绩	122
4.2 供应商如何在业务活动中表现得更专业	125
4.3 如何三方配合做好促销活动	129
4.4 向大卖场申报新品的操作细节	132
4.5 巧妙地提出自己的要求	135
4.6 供应商对采购的细节管理	139
4.7 如何维持与大卖场的良性关系	142
4.8 如何做好价格谈判	145
4.9 学会给采购送礼	149
4.10 谈判中的报价技巧	151
4.11 促销赠品的管理要点	154
4.12 空中广告如何与卖场有效联动	158
4.13 新品陈列中的心态问题	161

第五章 卖场常见问题解答

5.1 是什么阻碍了你与采购人员之间的沟通	166
5.2 产品在大卖场发生质量问题怎么办	167
5.3 各卖场采购间“互相通气”怎么办	170
5.4 如何处理促销员在卖场引起的事端	173
5.5 如何在弱势条件下“争取”采购	174
5.6 如何面对被竞争对手“搞定”的采购	177
5.7 商品陈列不合理的原因是什么	180
5.8 与“沉默型”采购的沟通技巧	182
5.9 卖场多收了费用怎么办	185
5.10 确保促销货源的充足	189
5.11 避免品牌间的相互诋毁现象	192
5.12 与大卖场采购进行促销谈判	195



5.13 谈判中如何“造势”	199
5.14 促销位的调换该怎样谈	201
5.15 与大卖场霸王条款谈判	204
5.16 如何应对卖场采购的冷漠	207
5.17 如何应对采购在谈判中的“装傻”行为	209

第六章 常用术语

6.1 采购术语	214
6.2 营业术语	223



第一章

认识大卖场

- 1.1 如何了解大卖场
- 1.2 大卖场商品陈列的原则有哪些
- 1.3 大卖场对供应商进行划分的依据有哪些
- 1.4 大卖场谈判技巧有哪些
- 1.5 大卖场为何汰换商品
- 1.6 大卖场为何删减单品数量
- 1.7 大卖场如何管理商品陈列
- 1.8 采购部是一个什么部门
- 1.9 了解商品的价格结构
- 1.10 卖场商品的生命周期
- 1.11 大卖场的商品定价原则
- 1.12 卖场采购为什么那么强势
- 1.13 卖场 DM 是怎么回事
- 1.14 卖场 POP 广告是什么
- 1.15 卖场的促销活动档期如何安排



学习感悟：

1.1 如何了解大卖场

零售业的全面开放加剧了商业环境的竞争,零售终端的整合必将朝着连锁形式的超级卖场趋势发展。对供应商来说,对传统渠道的依赖将越来越小,更多的销售来自于连锁KA(key account意即重要客户,简称KA)卖场(营业面积在3 000平方米以上的大型和超大型卖场)。因此,供应商要发展就不可避免地要面对KA卖场。要成为KA卖场供应商就要对其进行详细地了解和调查。

第一步 要了解这家卖场的基本情况

基本情况包括卖场的投资来源、分店情况以及经营状况。

投资来源简单来说就是指卖场的投资方,了解这一点非常重要,因为它关系到合作的安全性和可持续性。KA卖场的投资方相对来说是比较透明的。众所周知的沃尔玛、家乐福,这些大型外资供应商都是相当有实力的,与它们合作当然稳妥可靠。不过,目前本土零售卖场的发展也是异军突起,以新一佳、家世界为代表的这些本土KA卖场也表现出非常强劲的势头。对一些投资方背景模糊的KA卖场就需要通过一些途径来了解它的投资来源,比如查询网络资料、关注商业财经类消息、同行传播等,以保障自己的生意合作安全。现在,一夜之间倒闭的卖场还真不少,导致供应商蒙受巨大的损失,有的供应商还会被拖垮。

KA卖场的分店情况包括:分店数量、分店布局区域以及分店面积等。充分了解卖场的分店情况以便于正确地选择合作店别。尤其是经销商处于刚起步阶段或资金比较紧张,通过了解分店经营面积、区域布局,再结合自身状况选择合适



的合作店别,以利于节约成本。

当然,最关键的还是要看这些卖场的经营绩效状况。许多经销商习惯于通过同卖场采购人员交往了解卖场经营状况,结果实际情况与当初了解的大相径庭。因为作为采购人员在招商过程中为了提升合作门槛,吸引供应商的合作信心,通常会夸大其词。所以,从这个途径得到的信息仅供参考,真实的经营状况必须是通过仔细的市场调查及其他侧面了解才能获得的。一方面,供应商可以通过向店面已有的供应商打听。另一方面,通过卖场人流量、顾客购买情况、收银台结账情况及卖场商品陈列丰满状况来判断经营状况。各方面了解的情况综合起来,才会获得相对准确的信息。准确了解KA卖场经营状况是决定合作的关键。

学习感悟:

第二步 要对卖场与供应商的合作进行了解和分析

1. 了解卖场对供应商的要求

作为KA卖场,对自己的供应商也是有一定要求的,所谓“知己知彼,百战不殆”。一般来说KA卖场对供应商的要求主要有如下几个方面:

- 货商性质。即是否是生产厂商或授权经销商。KA卖场最欢迎直供商,因为可以得到最实惠的价格,其次是一级代理商。KA卖场对供应商的欢迎程度随商品经营权限的大小而反向变化。

- 供应商的经济实力。对于KA卖场来说,有经济实力的供应商才可以安全地保障充足的货源,有能力把卖场的生意做大。在零售业里,缺货被称为“万恶之源”。据罗兰贝格的统计数据显示:目前中国零售业因为供应链的不完善导致的经营损失在10%。只有有实力的供应商才能有效避免人为缺货的发生,减少卖场遭受缺货所带来的损失。

- 供应商的专业程度。这里的专业内容包括:商品知识方面的专业、操作流程方面的专业、市场运作方面的专业等。KA卖场欢迎有专业度的供应商。KA卖场的操作流程是很规范的,涉及到很多专业的内容,对人员素质的要求是要高过传统渠道



学习感悟：

的。在这一点上,很多供应商存在缺陷和不足。大卖场的采购人员更喜欢与专业的供应商及营销人员交往,所谓响鼓不用重锤嘛。不专业的供应商及营销人员在合作过程会让采购人员没有耐性,对合作质量产生直接的影响。有了良好的专业素养,相互间的沟通会减少许多不必要的摩擦,能简化双方的合作环节,使合作过程顺畅而简单。

2. 了解卖场现阶段的商品结构

很多经销商不能正确理解“卖场商品结构”的意义,认为无论卖场卖什么,我供给他所卖的就行了。事实不是这样的,卖场现阶段的商品结构决定着供应商所供商品在该卖场将得到的重视程度,它在某种程度上告诉供应商可以以什么样的姿态出现在卖场面前。如果现在卖场中与供应商将要提供的商品同类品项比较丰富,那供应商要重点说明的就是自身商品相比之下的优势所在。如果目前卖场中同类商品较为缺乏,则要重点分析该商品将带来的经济效益。同时,要了解在这家卖场里,哪些商品是作为重点商品而哪些又是作为配套性商品存在,根据卖场对所供商品的重视程度来决定投入的多少,以防“入不敷出”。

3. 与卖场在洽谈合作条件前,最好先了解它需要提供的证照清单

多数KA卖场对供应商的证照要求都是非常严格的。一般的供应商准备的证照无非是营业执照、税务登记证等常用证照,但很多KA卖场所要求的证照都是非常详细的,包括供应商法人身份证复印件、业务人员委托书等,很多经销商在明确需求证照清单后都有措手不及的感觉。而且,很多业务人员手中的证照没有及时更新,不知不觉中已超过了年限,这一系列原因使正式合作时间越来越晚,尤其对于一些季节时令商品的厂商来说,时间的延迟更是致命的损伤。

当然,万事以人为本,与卖场合作也就是与采购人员合作的过程,更重要的一点是了解你的交锋对手是一个什么样的人。在与卖场采购人员谈判前一定要明了对方有什么样的性格、喜好、做事风格,以及优缺点。譬如,对方性格直爽,那



么在谈判中就不要表现出过分的斤斤计较,这样会使对方感觉到你缺乏诚意或者实力有限。许多营销人员都有这样的亲身经历,当面对的采购是一位爱美的女士时,一句“您今天很漂亮”无形中使双方距离拉近许多,当天的谈判一定是愉快而轻松的。但对方是一位严肃正统的女士时,一句“您今天很漂亮”反而会弄巧成拙,让对方觉得这个营销人员很轻浮。所以,双方的合作愉快程度是建立在对谈判对手了解的基础上的。

学习感悟:



在这里,很多经销商朋友会提出一个疑问:以上所说的这些方面要从什么地方去了解才能快捷而准确呢?其实这些机会在我们身边随时可见,可以是在与圈内朋友们聊天中留心,可以向其他供应商来咨询,可以通过市场调查来判断,还有新闻媒体、网络,等等。总之,现在的世界是一个信息的世界,没有不能得到的信息,只要是有心人时时刻刻关注身边的一切瞬息万变,就能获得想要得到的所有情报。做好了前期的准备工作就迈出了成为KA卖场合格供应商的第一步。

1.2 大卖场商品陈列的原则有哪些

陈列管理对商品销售的意义何在?“AC尼尔森”调查发现,实际上,三分之二的消费者是在店内做出购买商品的决定的。一般做出购买某种商品的决定只需20秒钟,这就意味着卖场有能力影响消费者的店内购买行为。

如何使消费者购买更高价值的商品?

如何使消费者购买能给店家带来更高利润的商品?

答案其实就在陈列管理上。

现代零售营销对陈列管理所下的定义是:一个由供应商和零售商共同合作的过程,将陈列视为经营策略的模块之一,通过优化分类商品的空间分配,专注于实现消费者价值,



最终提高供应商经营业绩。



学习感悟：

陈列管理的目标——致力于用合理的货架陈列替代现有的混乱陈设，以使顾客的购物过程更加便捷，提高顾客满意度，同时促进卖场商品的整体销售和盈利。这正是零售商和供应商努力的方向。

商品陈列的原则

要控制好卖场陈列的各个环节，就不得不研究卖场的陈列原则。事实上，每一个卖场都有一定的陈列原则，这些陈列原则指导着卖场的操作细节。不同的卖场，其陈列原则不尽相同，但大致情况比较相似。其主要陈列原则有以下几点：

- 从类别上划分为：大类、中类、小类、细类、品牌和单品。
 - 在杂货区，放置规则遵循包装规格上的“上小下大”原则。
 - 部分摆放的商品陈放在走道入口。
 - 价格陈列由下到上依照商品价格由便宜到贵。
 - 冲动性购买的商品放置于面向主动线的货架。
 - 位于货架上方的库存品应适时向下移动以避免产品过期。
 - 以销售状况来决定单品的陈列数、面，以及摆放位置。
 - 将品牌忠诚度较高的商品（例如柯达胶卷）摆放在接近走道的入口处。
 - 人气旺的商品及大量广告商品应摆放于黄金区。
 - 货架上库存区商品应与正下方的陈列商品一致。
- 当下架商品销售完毕时，补货仍应遵循整座货架的陈列原则，切勿随意塞入与陈列原则不符的商品。

商品陈列形式

由于各零售卖场的地区和地形的不同，采用的陈列形式也是多样的。可以根据不同情况在不违反基本原则的基础上以多种形式陈列，一般来说，针对促销商品的特殊陈列居多。

1. 相关联商品搭配陈列

在卖场进行促销品陈列时，可以将一些相互关联的商品一起陈列。比如：球衣和球鞋、球拍和球、微波炉和微波器皿……相关性陈列可以有效地刺激顾客购买欲望，一个买



微波炉的顾客顺便想买微波器皿的可能性是很大的,因为他有需要。这种相关性陈列在无形中刺激了顾客的购买需求,可以形成连续消费。

学习感悟:

2. 季节性商品突出陈列

在家乐福,每当节假日前期,总会有相关节假日促销品被特殊陈列于卖场最显著位置。一方面,这种集中陈列可以渲染卖场的节日气氛,另一方面也刺激了顾客的购买欲望。因为季节性商品一般都属于冲动性消费商品,陈列于最醒目的位置就更容易吸引顾客注意,从而增加销售几率。

陈列的最终目的是为了更好地辅助商品销售,刺激顾客的购买欲望。成功的陈列一定是从顾客的需要出发,在正确、全面了解顾客心理的基础上完成的,不仅外观美观大方,更要方便顾客购买。是否推动了所陈列商品的销售,是检验陈列是否成功的重要标准。

1.3 大卖场对供应商进行划分的依据有哪些

厂方及经销商对零售终端有“KA”与“普通”的级别划分,以便实施不同的管理政策。那么,卖场对供应商的等级划分也是自然而然的。对卖场而言,将供应商的水准进行等级划分是其优化赢利模式的一种管理过程和方法,而实施这种方法的核心依据是“供应商贡献度”。

首先,我们要清楚卖场为什么要进行供应商的级别划分。前面说过,竞争领域不存在平等。卖场是基于自身的赢利需求而进行各项资源的调配管理,其中“供应商”是卖场利润的源头。20/80原则是自然的法则,运用在供应商管理中也是非常有效的,20%的厂商贡献了80%的利润,自然就是卖场的主要供应商,它们是卖场生存和发展的保障。对供应商的级别划分将有助于实现卖



学习感悟：

场资源的最有效运用,也能获得最大化的利益组合。

要想成为重要供应商,就必须清楚地了解卖场对供应商的划分原则。通常,卖场会将供应商分为A、B、C三级,比例分别为20%、50%、30%。20%的称为主力重要供应商(A级),50%的称为较重要供应商(B级),另外30%的供应商称为可选择性供应商(C级)。在具体划分的时候,考虑的指标参考值包括:

1.产品组合

这是最基本的条件之一,包括产品的品牌、销售毛利或者是否属于具有当地特色的特产类,而且在代理规模和级别上是地区内最高的。一般来讲,拥有一级品牌的供应商都有不菲的资金实力,这一点也是卖场最看重的。

2.利润贡献

做生意的目的是“赚钱”,卖场理所当然地将供应商的利润贡献率看得很重要。利润贡献不仅仅是“销售毛利”,它包括一切可以创造收益的部分:费用投入、返利、促销支持、合同条款,等等。如果销售毛利低了,但只要费用投入多、返点高、综合毛利达到卖场要求的指标,也同样能成为重要供应商。

3.特别指标

除了以上两个基本衡量尺度,卖场还会根据特定地域或特殊产品等具体情况而设立特别指标。比如针对必须要出售的那些商品,或者由于目前国内标准化管理尚不健全而产生的中国式的人情待遇,特别是职能部门的裙带公司,通常会享受不一般的礼遇。

1.4 大卖场谈判技巧有哪些

在与大卖场打交道的时候,什么是令供应商最困惑的问题?很多供应商对此的答案是:谈判!为什么会对大卖场的谈