

黄静 潘文富 著

Practical Guide for
Supplier of Supermarket

从0开始 做卖场



供应商操作卖场生意
的实用指南

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

黄静 潘文富 著

Practical Guide for

Supplier

从0开始 做卖场



供应商操作卖场生意

的实用指南

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从 0 开始做卖场: 供应商操作卖场生意的实用指南/黄静, 潘文富著. —南京: 凤凰出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80729-651-5

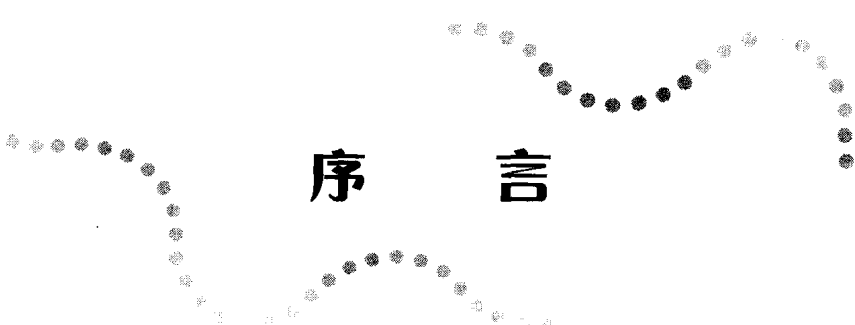
I. 从… II. ①黄…②潘… III. 零售商业—供销管理—指南 IV. F713.32-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 000241 号

书 名 从 0 开始做卖场: 供应商操作卖场生意的实用指南

著 者	黄静 潘文富
责任编辑	韩丽娜
出版发行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品	凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址	凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn
印 刷	北京京晟纪元印刷有限公司 北京通州区张家湾镇三间房甲 6 号
开 本	700×1000 毫米 1/16
印 张	15.5
字 数	230 千字
版 次	2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978-7-80729-651-5
定 价	28.00 元

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换, 联系电话: 010-58572106)



序 言

近年，金融危机给很多出口型企业带来了重创，不得不转向国内市场，但是国内市场的操作和出口业务操作完全不同。要做国内市场，那么做卖场就是趋势，不得不做。面对严峻的零供形势，这些企业颇感盲目、茫然。怎么办？既然要做，那从零开始学，从零开始做，一步一个脚印，踏踏实实地走稳，这比贸然激进来得更有价值。

在确定跟卖场合作要学什么之前，我们先来了解一下零售企业的发展给制造企业带来了什么影响。从现在零售业态发展的趋势来看，虽然零售业态呈现出多元化的特征，但是从销售能力、民众影响、品牌拉力来看，大卖场毫无疑问地占据先机。回顾大卖场的发展历程，1963年法国家乐福公司成立，它是世界上最早出现的大卖场。应该说中国的大卖场发展是从20世纪90年代中叶才开始的，仅用十余年的时间走完了其半个世纪的路，可谓浓缩的就是精华。在这十几年的发展过程中，大卖场对中国零售业和企业发展的推动作用是非常明显的。

(1) 近年来，国内社会消费品零售额都保持增长水平，尤其是以大卖场为代表的连锁业态更以接近两位数的增幅证明了其蓬勃的生命力和对中国零售业的影响力。随着改革开放后大卖场整合的推进，其规模效应和销售能力



从0开始做卖场

使得大卖场在我国零售业中所处的位置和影响力越发不可忽视。

(2) 伴随着大卖场而来的是先进的管理观念、规范的操作模式、复杂的工作流程和高素质的人员要求,这与原来传统卖场的操作是大相径庭的,对供应商又提出了更高的要求。以沃尔玛等外资卖场为首的大型零售企业正在全国范围内逐步加大对系统的投入和使用,采用了网上对账、网上订单、网上商品控制等新的依赖现代技术的规范流程,这对供应商的观念、技术、设备提出了更高的要求。可以说,大卖场先进的观念和操作模式正在引领并推动供应商的革命,迫使供应商在制造水平、新产品研发、销售模式、管理手段上寻求更多的变革和进步,从整体上提高了企业的销售管理水平,也提高了企业生存和发展的能力。

(3) 大卖场以连锁经营的方式出现,要求统一进货、统一结算、统一管理,以规模取胜,具备规范的内部模式并以极快的速度复制。大卖场采取了兼并的方式整合那些小而散、管理水平低下、资金链不强、效益较差的卖场。一方面整合了门店资源,另一方面也避免了低下的重复投入,节约了社会资源。对供应商而言,原来要和100家门店合作可能要找100个零售商,现在可能找10个就够了。大卖场的整合带给企业的也是资源的高效运用和管理成本的改善。

(4) 大卖场有能力在全国各地开店,采取集中采购的模式,使得其商品资源是共享的,打破了以前的地区壁垒和贸易隔膜,加速了商品的全国性流通,给供应商提供了更广阔的销售平台,也使得很多地方性企业有机会借用卖场的平台走进全国的千家万户,当然也使顾客能购买到来自更多地方的商品,甚至国外的商品,提高了群众的生活品质。

在中国现有的流通形式下,在主流城市的通路结构中,大卖场毫无疑问地以超大的规模、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。那么多供应商削尖了脑袋要往卖场钻,但是,很多供应商感觉到了痛苦和无奈。大卖场太复杂了,很多人甚至还来不及学习就被卷入其中,

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。追其原因，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洋化的大卖场，出现消化不良肠梗阻，也是很正常的事。知其然更要知其所以然，不要还没搞清楚对方是个啥，就冲上去了，怎么可能不被“修理”呢？做生意之前必要的学习，了解卖场本身的特点以及与其他业态的作业区别，是非常重要的！准备得越充分，胜算就越大。

现在大卖场游戏规则之复杂不是那么容易就可以搞清楚的。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的。而且，每家卖场的操作模式都不一样，根本没法复制，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，系统不变人万变，要看重的除了人还应该有技术层面的东西。你的技术高超，把握就大，换不换人，是不重要的，起码你熟悉这家卖场的系统，知道该怎么做，无非就是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。了解卖场的游戏规则和操盘技术，是任何企业跟卖场合作都不能也不应该省略的部分。

大卖场作为一种有生命力的零售业态，带给企业的除了各种各样的发展机遇，当然也会有各种各样的压力、考验和挑战，毕竟在生意的世界里，对利润的追逐是买卖人的核心，也是永不停止的话题。围绕此，无数的舞台剧上演着，林林总总的企业在这剧目里总有自己的角色。有正确的认知、冷静的心态和针对性的对策才是让角色闪光的根本。

目 录

上 篇 基 础 篇

第 1 章 初涉大卖场	2
1.1 零售行业分析	2
1.2 大卖场定义	4
1.3 零售卖场发展现状	6
1.4 零售企业如何应对金融危机	7
1.5 大卖场的组织架构及职责	10
1.6 商品采购部的工作职能	12
第 2 章 卖场业务的操作原则	15
2.1 采购选择品项都有哪些决策依据	15
2.2 大卖场有哪些陈列原则	17
2.3 卖场如何做好库存管理	19
2.4 卖场如何做价格市调	26

2.5 大卖场如何处理供应商的涨价	29
2.6 卖场如何调整商品结构	31
2.7 卖场如何做好商品质量管理	36
2.8 如何做好高质量的供应商管理	39
第 3 章 与卖场合作要了解的背景	48
3.1 除了产品, 供应商还能向卖场“卖”什么	48
3.2 除了服从和对抗, 供应商还能怎么做	51
3.3 大卖场给供应商带来了什么	55
3.4 供应商如何控制与卖场的合作风险	58
3.5 常见的业务风险有哪些, 如何控制	65
3.6 想做大卖场, 要过几道“槛儿”	68
3.7 与卖场合作, 要避免怎样的观念误区	71
3.8 跟大卖场做生意, 你会算账吗	76
3.9 如何给卖场多元化的利益	78
3.10 供应商要向卖场学什么	82
第 4 章 与大卖场合作要准备的工作	89
4.1 供应商如何做好与卖场的对接	89
4.2 如何了解你要进的 KA 卖场	93
4.3 如何开展与大卖场的第一次接触性谈判	96
4.4 如何根据自身情况, 选择合适的卖场	102
4.5 如何利用卖场收集信息	109
4.6 如何制作卖场报价单	111



下 篇 实 战 篇

第5章 与采购打好交道	118
5.1 采购为什么那么强势	118
5.2 如何提升在采购心目中的专业形象	120
5.3 除了花钱，还有哪些方法可以打动采购	122
5.4 如何与刚入行的采购打交道	126
5.5 如何与上升期的采购打交道	129
5.6 如何与采购建立良性沟通	132
5.7 与采购交往要留意哪些细节	137
5.8 采购频繁变动怎么办	139
5.9 采购找茬意味着什么	142
5.10 采购食言怎么办	144
第6章 沟通谈判管理	147
6.1 如何准备谈判的着装	147
6.2 供应商与大卖场谈判的应对策略	150
6.3 如何在弱势条件下赢得谈判	155
6.4 如何化解谈判僵局	158
6.5 如何在谈判中运用让步策略	160
6.6 如何培养谈判的好习惯	164
6.7 谈判中有哪些实用小技巧	166
第7章 合同费用控制	169
7.1 供应商，你会签年度合同吗	169

7.2 供应商，该怎么看待卖场合同.....	174
7.3 大卖场费用知多少.....	176
7.4 如何将卖场的费用降下来.....	180
7.5 如何谈判卖场费用.....	183
7.6 如何管理卖场的费用投入.....	189
7.7 顺利结款要注意哪些细节.....	192
7.8 供应商如何应对卖场拖欠货款.....	197
 第 8 章 门店陈列与促销管理.....	 200
8.1 供应商与大卖场如何共同做好陈列管理.....	200
8.2 卖场堆码，要怎么掌握.....	204
8.3 新产品如何在大卖场做好陈列.....	208
8.4 如何谈判在大卖场的特殊形象陈列.....	213
8.5 不同目的下如何设计促销方案.....	216
8.6 促销的方式有哪些.....	221
8.7 新产品促销如何做.....	224
8.8 如何与卖场就促销流程进行对接.....	228
8.9 如何调动促销人员的促销热情.....	231
8.10 特价促销中隐含的问题.....	235



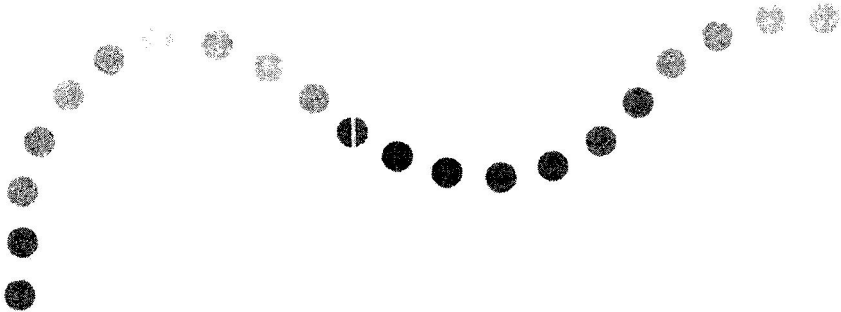
上

篇

基

础

篇

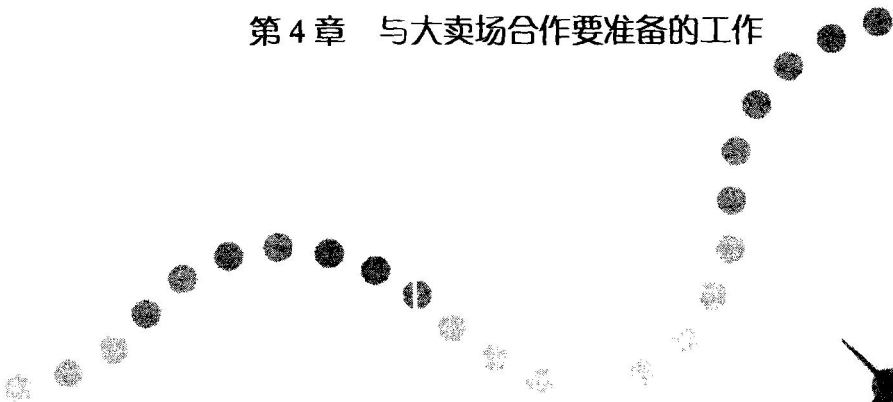


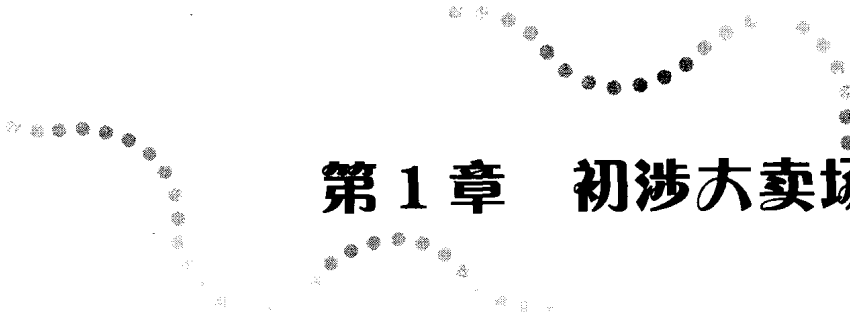
第1章 初涉大卖场

第2章 卖场业务的操作原则

第3章 与卖场合作要了解的背景

第4章 与大卖场合作要准备的工作





第 1 章 初涉大卖场



1.1 零售行业分析

我国零售业具有悠久的历史。但是直至 20 世纪 90 年代初期,我国零售业仍然没有本质的变化。商品的极度短缺使零售业长期处于从属地位,制造业生产什么,零售业就卖什么,既不需要研究市场,也不存在行业竞争。

从 1990 年广东开办全国第一家连锁超市开始,零售连锁企业在我国获得了迅速的发展。随着经营变化,已由传统零售向现代连锁经营转变,经过几年的发展,政府出台了有关的政策,对其具有推动作用。据国家统计局公布的数据统计,在 1991~2000 年的十年间,全国社会消费品零售总额的年均增幅约为 17%,高于同期 GDP 7 个百分点,特别是“八五”期间,年均增幅高达 23.2%。2003 年全国社会消费品零售总额达到 45842 亿元,比 1991 年增长



了近5倍。经过这5年的飞速发展,截至2008年底,更是历史性地突破了10万亿元。

在行业规模迅速提升的同时,我国零售业的业态结构也发生了巨大变化。由百货商店为主导的单一业态结构,发展为百货商店、超级市场、仓储商店、专业商店并存的多元化业态结构。新型业态的出现,使食品、快速消费品、家电等标准化程度较高的商品从百货商店中分流出来,百货商店的经营重点从居民日常生活用品的满足转向高品质生活用品的满足。新旧零售业态百花争艳,在满足不断变化的消费需求方面互相补充,使居民购买商品的出行距离和等待时间大大地缩短。同时,我国零售业的快速发展,对相关产业的发展起到了巨大的推动作用,迫使厂商不断推出市场需要和相对标准化的产品,同时也推动了商业信息业、仓储物流等行业的更新换代。我国零售业发展趋势体现出如下几个特点。

(1) 规模经营成为主流。市场经济的发展,市场竞争的加剧,商业企业必须追求规模效益,发挥群体优势。连锁、联合、集团等企业组织形式成为当今商业发展和现代化的重要特点。通过这些方式,可以扩大进货批量,降低进货价格和销售成本,从而在价格上形成优势,这表明零售业是规模化的行业。随着我国零售市场竞争的加剧,企业之间的竞争已经演变为实力的较量,而规模扩张成为增强企业实力的重要途径,这必然促进我国零售企业的规模化发展。

(2) 竞争日益国际化。未来几年,随着外资进入,我国零售业在企业设立形式、数量、地域、股权比例等方面的限制陆续取消,零售业将会形成外商独资、中外合资以及各种经济成分共同竞争的格局,内资零售业将在更广的范围、更深的层次上参与全球市场的竞争。

2004年6月1日开始实施的《外商投资商业领域管理办法》进一步取消了外国零售集团在我国开店的限制,在地域、出资比例及规模等方面的限制,



下放了 3000 平方米以下店铺的审批权限，这将进一步促进外国零售企业在我国零售市场的发展，市场占有率在未来几年内将有可能达到 10%。

(3) 科技含量逐步提高，科学管理不断加强。我国大型商业企业和连锁店的信息化管理水平不断提高。首先就是电子信息产品大量被超市等零售企业采用。过去，商业企业的收款、记账、进货、人事、财务等环节都是通过人工或手工来管理的，现在完全可以通过电脑来实现。信息化实现了“进销分离，统一进货”，克服了门店进销合一、暗箱操作、吃回扣、进人情货的顽症。连锁业需要电脑和高科技支持，有了电脑，可以实现“统一管理，统一核算”，可以将重大决策集中在总部处理，从根本上改造了业务管理与控制流程，大大提高了管理水平和经营业绩。商业企业现代化的一个重要方面是管理水平不断提高。在管理上采取责任到人等先进的管理方法，推行扁平式管理模式，大大减少了管理的中间环节，缩短了时间，也促进了企业服务方式的不断提高。



1.2 大卖场定义

大卖场 (hypermarket) 是由家乐福首先提出的零售业态，也是家乐福在全球地理分布最为普遍的业态。到目前为止，家乐福已经在中国成功开了近 140 家门店，其全部为大卖场的经营模式，这也是家乐福在中国最主要、最成功的业态形式。家乐福正以这种经营形式赢得中国大多数消费者的信赖。

超级市场和大卖场 (大型超市) 的区别并不明显。“大型超市”这个词最早由 Libre Service Actualites (LSA) 的创刊人雅克·皮科特先生于 1969 年引用。LSA 是自助式零售的商业出版物，它定义的“大型超市”主要指销售区域大于 2500 平方米，即那时典型家乐福连锁店的面积。大卖场一般应当具备这样的特征：拥有至少 2500 平方米的店铺面积；卖场内的商品种类要齐全，

满足大多数人的购物需求；一般采取自助式付款程序，中央集中式付款；卖场的设施中要包括超大型免费停车场。

大卖场这种业态发展很快，但是在1969年后的25年里，它的定义一直保持不变，即使有些大型的连锁超市已修建了超过10000平方米甚至15000平方米的超大型超市。北欧（包括法国）家乐福的首席执行官瑞恩·布里特先生曾说，一个大型超市应当满足80%顾客的需求。要满足如此多顾客的需求，这在5000平方米以下的超市是不可能实现的。5000平方米以下的超市只能提供一些基本的生活用品和有限的服装用品，食品也只可能是干燥和新鲜的才可以保存。考虑到商业界的变化，LSA决定改变大卖场的定义：要保留原有的“大型超市”的名称，销售面积应当至少在5000平方米以上。目前在中国市场上，家乐福的大卖场的面积已经至少在7000平方米。根据实际经营的需要，大卖场的理想面积在7000~12000平方米。7000平方米左右的营业面积是大卖场的下限，太小就无法进行综合化经营；12000平方米是大卖场的上限，超过这个上限，顾客购物时会感到太累。大卖场对超过10000平方米的大店一般会采取分设两个楼面的方法，使消费者不至于太累并在心理上产生逛了两个商店的乐趣。

除了面积上的规定之外，在经营品种方面大卖场也有自身特点。家乐福的大卖场主要是以极有竞争力的价格提供广泛的食物和非食物，平均约有7万种商品，能较好地涵盖标准食品超市和百货商店的经营内容。大卖场的商品组合采取将销售额向少数品种高度集中的方法，以达到大量销售的目标，这一商品组合方法在总体上能够满足消费者一次性购足的要求。

在价格定位上，大卖场采取了严格按商品的品种分别定价的方法，包括：10%的商品高毛利销售，这些商品一般是由自己加工的自有品牌或消费者对其价格不敏感的商品；20%的商品薄利多销，这些商品一般是与消费者日常生活密切相关的民用生活品，消费者对其价格特别敏感；对一些占到了70%

市场份额的商品,则按无毛利销售,最多加 2%~3%的卖场费用。大卖场一般的价格政策和价格形象是:最优的品质、最优的价格。以自己加工的商品为第二利润源;合理组织供应商和商品配送以获取第三利润源;出租场地给与商品品质相关联和互补的供应商,以降低经营成本。

大卖场这种大型超市模式是目前在中国发展速度最快的零售业态。

1.3 零售卖场发展现状

自 2004 年中国零售业全面对外开放以来,外资零售商加快了在华扩张步伐。2004~2007 年,家乐福、沃尔玛、易初莲花和麦德龙等八个国际知名零售商年均在华新开门店 74 家。截至 2007 年年底,共计拥有门店 579 家。其中,家乐福居首,达 109 家;好又多 102 家;沃尔玛 100 家;大润发 84 家;易初莲花 75 家;乐购 52 家;麦德龙 37 家;欧尚 20 家。

从门店的地域分布上看,沿海经济发达的省市一直是外资零售商投资的首选。像上海、北京和广州等一线城市,集中了家乐福和沃尔玛等主要的经营门店。然而,随着国内城市化进程推进,一线城市零售市场逐步趋向饱和。激烈的竞争,使二三线城市对外资零售商的吸引力倍增。从近几年的发展趋势上看来,众多外资零售企业已不断提高了在这些地区的开店比率。外资企业深入二三线市场,与本土零售商之间的激战不可避免。外资零售商凭借其资金、管理方面的优势,在华扩张的规模还会继续加大。而一些本土零售企业,凭借着对当地消费需求和方式的了解和快速反应,以及在当地开店积累的门店经验优势及门店整合,在区域卖场中脱颖而出。

就我国而言,当前零售业态大致可以细分为百货店、超级市场、专业店、专卖店、便利店、仓储会员店及家居建材店等几种。百货店、超市的销售份额有所下降,但依然是主力业态。此外,仓储会员店和家居建材店等新兴业

态发展速度较快。国内零售业态结构变化,已经预示了多元化的发展趋势,这一点也符合行业本身的演变规律。以美国为例,其零售行业目前已经发展得相当成熟,最为明显的一大特征是细分化、多业态并存,即各子行业的份额一般不超过20%。我国当前人均GDP已经超过2000美元,正处于大型综合超市取代百货店成为第一主力业态的重要时期。而像上海和北京这样的超级大都市,2007年人均GDP已经分别突破了8500美元和7000美元,零售行业处于专卖店、便利店盛行,以及大型购物中心出现的阶段。

在未来几年或几十年,中国零售行业中百货店的份额将进一步下降,大型综合超市行业地位将进一步巩固,且各种专业店和无店面销售等新兴业态会不断涌现。国内百货店主要采取出租店面或与供应商联营的方式经营,其利润来源主要依靠租金或供应商利润提成。这种经营模式虽然使得百货店规避了一定的风险,但也使其盈利能力受到了极大限制。因为即使在超市、大卖场业态中,自营比率的高低也直接影响了企业毛利水平。例如,国内主要大型综合超市自营比率基本维持在70%~80%,远远低于家乐福等外资零售企业90%以上的水平。此外,国内外零售类企业生产经营管理方面 also 存在着明显的差距。沃尔玛在全球范围内强劲的扩张依赖于其本身所具强大的物流配送体系。卖场下一步的发展重点将从追求开店数量转到提升单店的运营绩效,走上管理提升的规范之路。

1.4 零售企业如何应对金融危机

席卷全球的金融危机如龙卷风,也掠过了中国的大地,出口受挫,工厂倒闭,工人失业,裁员减薪,一派惨淡景象中冷风阵阵人人自危。综观零售市场的表现,专卖店、百货店、专业卖场受冲击比较大,高档商品、奢侈品消费受到压抑,但主营生活类商品的综合超市没受到太大的波及,不穿阿玛