

# 中国零供商业关系研究 2016年度报告



中国连锁经营协会  
China Chain Store & Franchise Association



ADVANTAGE

# 目 录

序言	03
市场环境机遇	10
零售商合作优势表现	17
电商合作优势表现	24
供应商合作优势表现	26
行业发展洞察	46

## 2016年深圳湾共识

2015年1月9日，在中国连锁经营协会郭戈平会长、华润万家有限公司首席执行官洪杰的共同提议下，华润万家、宝洁、步步高、家乐福、大润发、永辉、可口可乐、中粮食品、伊利、立白、脱普等11家企业高层在深圳湾探讨行业未来零供合作健康发展的方向，共同达成纲领性文件“深圳湾共识”。

截止到2016年底，深圳湾共识落地将满两年。在这一过程中，零售商与供应商共同探索，开创性地展开了跨品牌、跨品类、跨区域的联合营销活动，共同聚焦消费者需求，提高零售商供应商合作效率；零供双方采取切实行动，积极探索合作的新模式，打造健康的营商生态环境。

2016年，深圳湾内成员企业制定了年中和年底分别实施的两次联合营销活动，以“中国好主妇”为营销主题，通过科普宣传及提供品质商品，引导消费者健康、科学消费。参与的绝大部分品类取得同比或环比的增长，大部分企业达成并超出预估。

联合营销也受到了业内的广泛关注。通过两次活动的效果，参与企业一致赞同联合营销应从品牌战略向品类战略转变；应基于品类或顾客的某一类需求展开，深度满足消费者的需求；扩大深圳湾参与企业的范围，丰富品类；参与营销的商品要体现出品质、科学、健康的内涵，使消费者能感到产品的价值。

## 摘要

从今年的调研结果显示，现代渠道仍将处于市场的调整过度期，未来市场或将迎来加速调整和融合的严峻局面。现代渠道市场除了零售商之间的兼并和互相参股的情况外，目前还出现了零售商自身业态的拓展与品牌升级、以及零售商与电商之间和电商与电商之间跨界融合、强强联手的态势，并加快了对生鲜业务的布局；在快消品市场大环境的影响下，供应商面对整个市场，尤其是现代渠道的不确定性，导致对市场资源的投入持保守态度；传统渠道也将受到了市场的影响面临重组和整合。

2016年的研究数据显示，供应商在2016年与零售商的合作在维持了2015年表现的基础上，双方合作紧密度持续上升，尤其是与重点供应商的合作紧密度更加明显，双方加强了在各个层级和部门的对接，尤其是在供应链的合作较为突出；但零售商在门店和人员执行上出现了小幅的下降，对双方计划的执行和落实产生一定阻碍。

从趋势来看，以下三点或将成为未来零供双方生意增长的新拐点和突破口：

- ▶ 供应商直供的分销模式有利于使零供双方合作、对接、执行以及信息共享上更加高效，并能够把节省的费用投资在市场的拓展和新项目的研究；
- ▶ 渠道的下沉，向三线及以下市场拓展，尤其是东西部地区是零供双方生意的新增长点；
- ▶ 创新的吸引消费者项目是双方未来实现可持续发展的机会点。如扩大生鲜和进口食品等高端产品面积、产品的健康化、儿童或宠物主题区等提高消费者体验项目。

## Advantage 简介

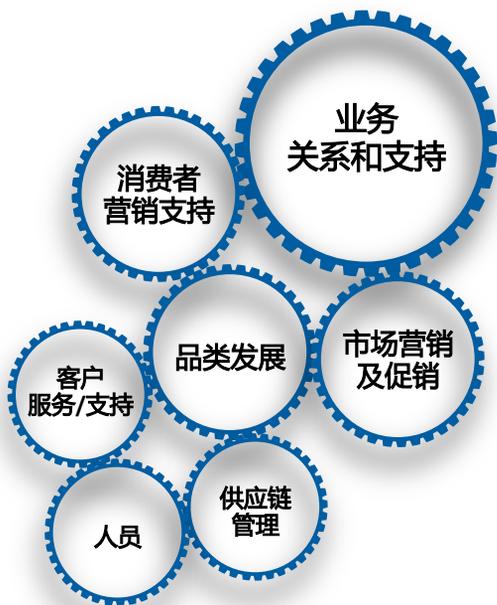
Advantage成立于1988年，我们致力于研究企业之间的业务关系，并开创了业务关系标杆管理的理念。我们的项目目前覆盖60个国家和地区，已经成为衡量快速消费品、健康管理、医药和食品服务渠道等行业业务关系的标准，业务覆盖北美洲、拉丁美洲、欧洲和亚太。我们为全球500多家大型供应商提供极富价值的专业解决方案。

我们通过每年持续的行业研究来衡量零供双方的合作，研究广泛结合定量数据及定性信息，帮助双方确定优势、劣势和机会。

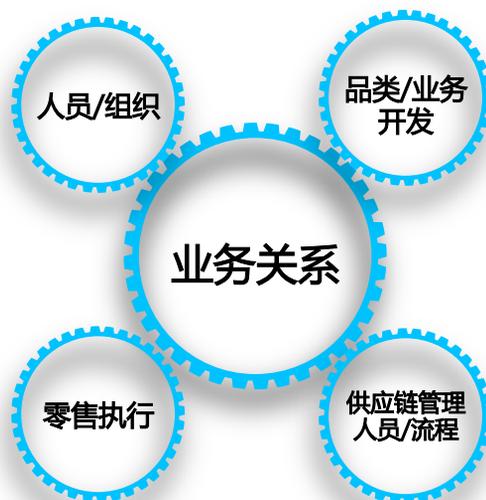
我们的宗旨：协助客户建立更具商业价值的业务关系。

## 模块设计

零售商评价供应商项目  
7个板块和35个业务实践



供应商评价零售商项目  
5个板块和31个业务实践



## 数据与信息收集



定量数据收集



定性信息收集



- > 项目得到各零售商和供应商高层的认可与支持
 

 > 根据不同品类、不同部门和不同层级的人员来进行针对性的访问
- > 整个调研项目参与的人员名单是由零售商和供应商的高层提供，来自不同部门和不同层级
 

 > 主要是针对重点供应商或零售商评分最佳和最差的业务实践进行深度访问，得到评分背后的原因和改善意见，使供应商和零售商发现机会并明确具体改善方案
- > 参与调研人员根据其职能、所属品类对所负责的供应商进行对比评价，对每个业务实践的重要性进行评级

## 参与人员

### 高级管理层

- > 零售商：总裁、总经理、副总、采购总监、品类总监、供应链总监等
- > 供应商：全国销售副总裁，全国销售总监/总经理，高级经理等

### 采购及品类管理/销售管理

- > 零售商：采购经理、品类经理、采购专员、运营经理、市场经理等
- > 供应商：客户经理、客户主任等

### 库存/物流管理

- > 零售商：供应链经理、预测团队经理、补货分析员等
- > 供应商：供应链经理、补货经理等

参与人员	2016	2015
<b>总样本</b>	<b>2305</b>	<b>1829</b>
高级管理层样本	390	315
采购及品类管理样本	1298	1037
库存/物流管理样本	617	477

## 核心指标

### 净优势值

	评价标准	给予该评判的人数	有利评价%	不利评价%
1	最好的公司之一	2	2	
2	比多数公司都好	4	4	
3	与多数公司类同	4		
4	比多数公司都差	3		3
5	最差的公司之一	2		2
		<b>15</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

> 净优势值是衡量各业务实践的关键指标。

> 净优势值越高排名越高

> 净优势值评分范围为：-100 到 +100

> 净优势值细分为：

> 有利评价（1：最好公司之一 和 2：比多数公司都好）

> 中间值（3：与多数公司类同）

> 不利评价（4：比多数公司都差 和 5：最差的公司之一）

$$= 6 / 15$$

$$= 40\%$$

$$= 5 / 15$$

$$= 33\%$$

$$\text{净优势值} = 40\% (\text{有利评价}) - 33\% (\text{不利评价}) = 7$$

## 权重

### 职能权重

- > 高级管理层=40%
- > 采购及品类管理=40%
- > 库存/物流管理=20%

### 零售商权重

- > 根据零售商的市场销售额（ACV）

### 业务实践权重

- > 所有的业务实践权重均相同



## 合作零售商

### 全国分区零售商



### 全国总部零售商



## 部分合作供应商



## 零售商评价供应商的主要业务实践

业务关系/支持	人员	品类开发/支持	消费者营销支持	交易营销/促销实践	供应链管理	客户服务/支持
与我们合作愉快	使拜访富有成效	合作制定品类计划	强势知名品牌	量身定制活动计划	符合我们的供应链标准	对订单变化及时沟通
清楚传达其公司策略	了解和响应独特战略	提供客观品类发展愿景	有效的品牌营销支持	适当、灵活投资	订单准时性	便捷的客户支持服务
联合业务规划(JBP)	拥有/运用决策权	有价值洞察	产品和包装创新	有效管理促销	到货准确性	
提供充足资源	处理问题及时有效	优化品类分类和货物陈列	有序的新品推介流程	联合营销计划	订单满足率	
实现可持续发展				购物者计划	确保订单周期时间	
合作和信任关系				利润水平	提高供应链效率	
与我们有效沟通				数码战略	预测防止断货	

2016新增

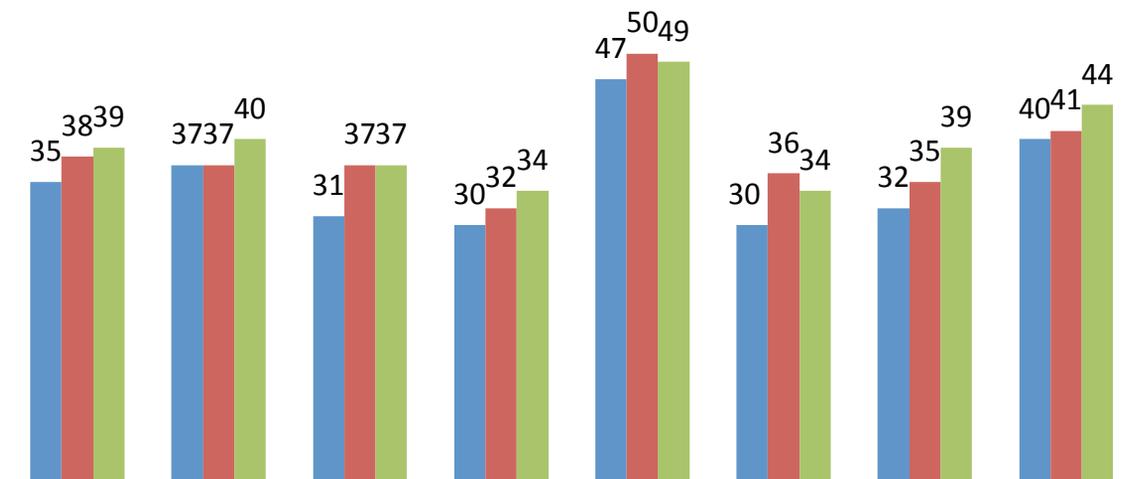
## 供应商评价零售商的主要业务实践

业务关系	人员/组织	品类/业务开发	零售执行	供应链管理 管理人员/流程
值得合作优秀公司	资质, 技能, 经验	根据消费者的需求进行品类划分	执行已商定货架图	拥有高效的供应链
战略性运作方法	随时待命	分享信息	保持较高的货架展示标准	实现物流效率
卓有成效的合作开创双赢局面	拥有相应的权力	迅速开展新品牌或新项目营销活动	根据承诺执行营销计划	投资/采用最新的技术
明确传达战略/目标	拥有简洁决策流程	有效的品类管理或项目管理方法	共同预测避免断货	帮助厂商制定有效的生产计划
有效执行商定的业务计划	接触到零售商高级管理层	有效平衡来推动利润		拥有高效支付流程
合作和信任的氛围	各部门之间有效的沟通	通过有效营销计划来推动产品销售		
高标准诚信要求自身避免潜在腐败	充分足够地沟通并借此发展业务	清晰的策略发展品类和促进生意增长		
决策是完全基于供应商客观业绩表现				

市场环境  
与机遇



## 零售商对供应商满意度变化趋势

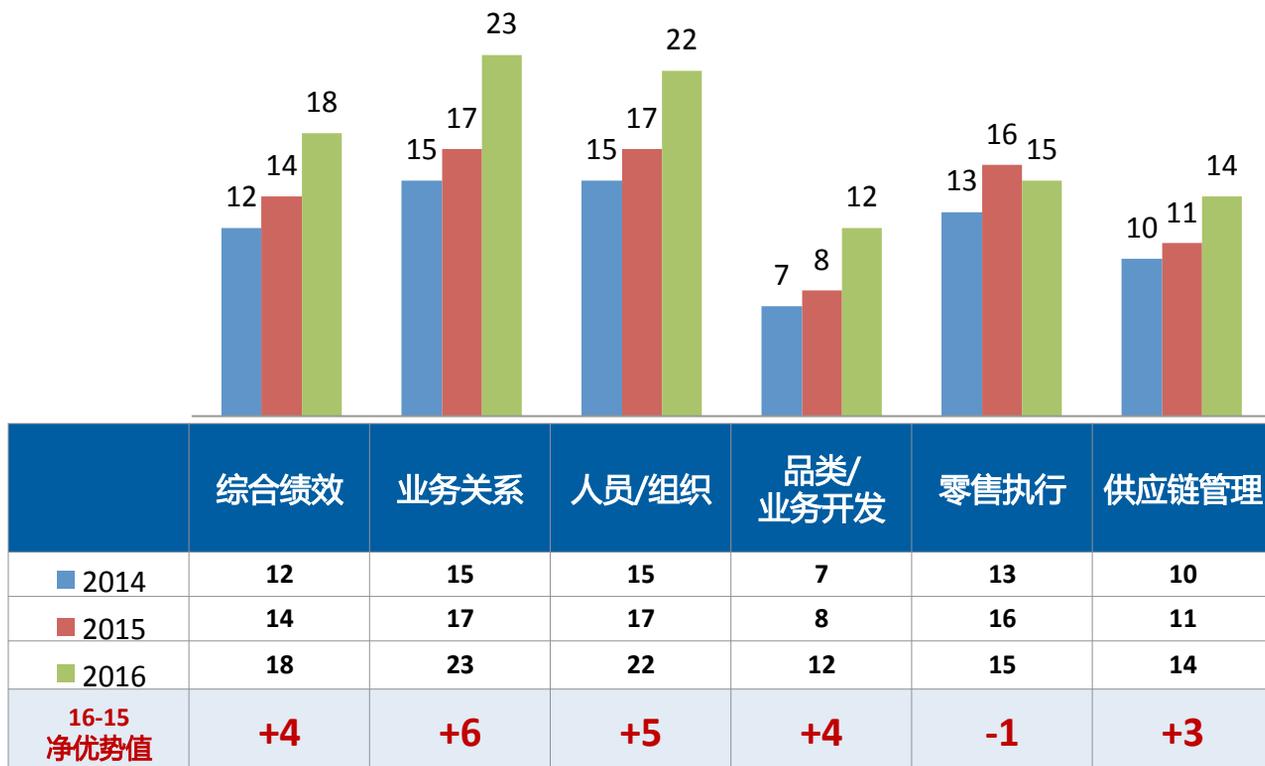


	合作优势综合表现	业务关系和支持	人员	品类发展	消费者营销支持	市场营销及促销	供应链管理	客户服务/支持
■ 2014	35	37	31	30	47	30	32	40
■ 2015	38	37	37	32	50	36	35	41
■ 2016	39	40	37	34	49	34	39	44
<b>16-15 净优势值</b>	<b>+1</b>	<b>+3</b>	<b>0</b>	<b>+2</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>+4</b>	<b>+3</b>

从2014年 – 2016年三年的整体市场变化来看，零售商对供应商的整体市场满意度表现在过去三年呈现持续上升的态势，比2015年增长1个点，其中增长幅度较大的是“供应链管理”板块，2016年比2015年增长4个点；其次是“业务关系和支持”和“客户服务/支持”两个板块，比2015年增长3个点，但在“消费者营销支持”和“市场营销及促销”两个板块，2016年与2015年相比出现小幅的下降。

以上数据显示，供应商在2016年与零售商的合作在维持了2015年表现的基础上，加强了双方在各个层级和部门之间的沟通，以及日常的对接频率和深度，尤其是加强了双方在供应链上的合作，但是由于整个大市场环境仍处在调整的过渡期，再加上消费者的购物行为和对产品需求的变化，整个快消品行业的发展方向和发展趋势并不明朗，导致供应商在市场投入方面采取了比较保守的态度，静观其变，随时准备做出战略性调整。

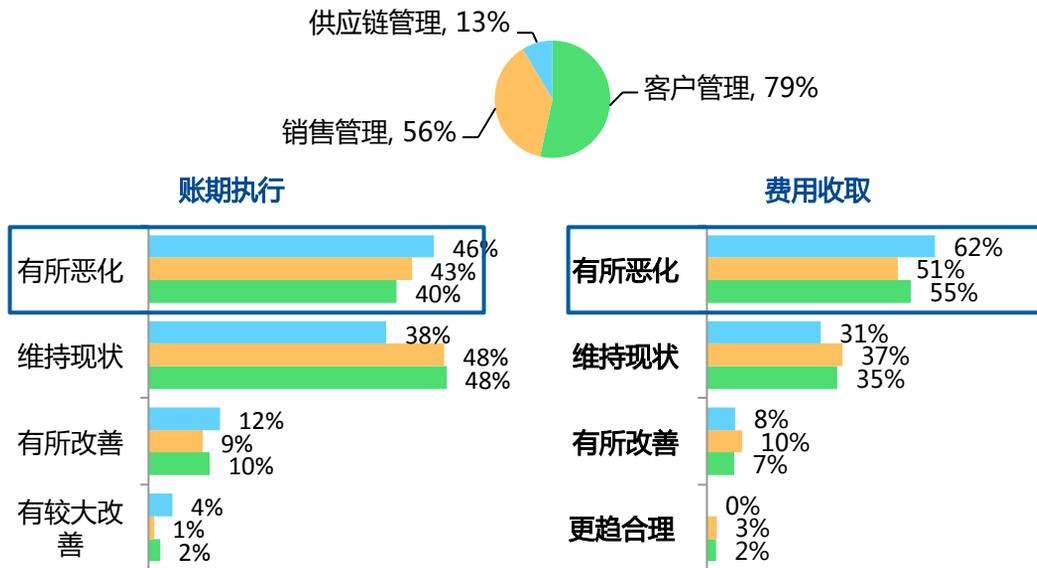
## 供应商对零售商满意度变化趋势



从2015年 – 2016年三年的整体市场的变化来看，供应商对零售商的整体市场满意度表现在过去三年呈现持续上升的态势，比2015年增长4个点，其中在“业务关系”和“人员/组织”两个板块的增长幅度最大，分别比2015年上涨6个点和5个点，“品类管理”和“供应链管理”均有较大幅度的提升，但是在“零售执行”板块则在2016年出现小幅的下降。

以上数据表明，零售商在2016年加强了与供应商在沟通与合作上的积极性和主动性，为双方长期可持续发展不断做出努力和重大策略调整，但是由于零售商内部的人员和制度都在为适应市场的发展做出调整，出现了区域或门店的权利大于总部；采购、运营和供应链三个部门旗鼓相当，三方利益和资源无法统一和协调，导致门店的执行、有货率和货架陈列标准较低等现象。整个零售商仍处于调整阶段。

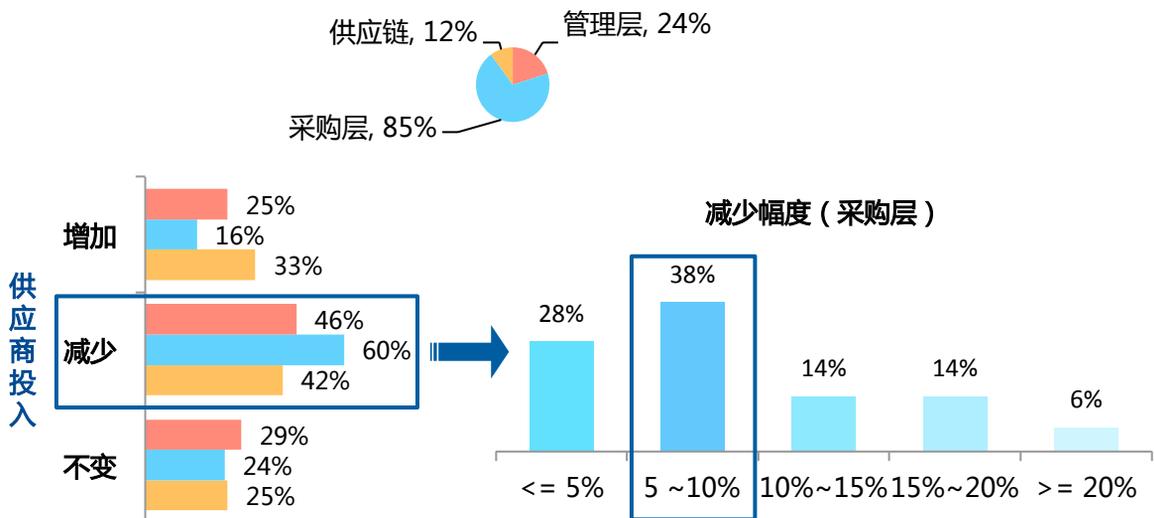
## 供应商的不同职能部门对零售商账期执行和费用收取的评价



相较于2015年，近一半比例的供应商认为零售商账期执行变差，供应链管理人员认为零售商账期执行变差的比例最高，高于客户管理和销售管理层人员。

相较于2015年，供应商各职能部门均认为零售商的费用收取有所恶化。在面临严峻的行业挑战下，零售商也许想通过收取更多的费用，缓解利润增长的压力。

## 零售商的不同职能部门对供应商费用投入的评价



- 相较于2015年，零售商各职能部门均有较高比例认为供应商的投入费用有所减少；
- 40%以上的零售商人员认为供应商的投入在减少，来自采购层的占60%，其中38%的采购人员认为降幅达到5%-10%左右

## 零售商最关心的十大业务实践（商务层面）

优先级排名		业务实践
2015	2016	
**	1	品牌及产品能提供足够的利润水平（2016年新）
**	2	与我们有效沟通（2016年新）
2	3	建立和维持良好的合作和信任关系
4	4	理解并响应我们独特的战略和目标
1	4	推出量身定制的活动计划，帮助我们公司实现差异化
3	6	支持我们的联合营销计划
4	7	人员处理问题及时有效
7	8	有效地管理促销
7	8	新产品上市的有效管理
13	10	与厂商人员的联络质量

## 零售商最关心的十大业务实践（物流层面）

优先级排名		业务实践
2015	2016	
2	1	在规定的日期和时间交付订单
1	2	交付完整订单/订单满足率高
3	3	交付准确的订单
6	4	积极地与我们进行沟通和预测，防止断货
**	4	与我们有效沟通
4	6	建立和维持良好的合作和信任关系
5	7	确保订单周期时间可以始终如一地满足我们的需求
9	8	与我们的供应链关键绩效指标相匹配
10	9	就订单状态、调整和变更进行积极而及时的沟通
8	9	提供联系方便、响应及时的客户支持服务

## 供应商最关心的十大业务实践

优先级排名		业务实践
2015	2016	
3	1	拥有高效的支付流程
5	2	与我们进行卓有成效的合作，开创了双赢的业务局面
7	3	有效执行商定的业务计划
2	3	零售商配合我们预测并订购足够的存货，以确保产品在促销期内不会断货
4	3	门店能够执行已商定的货架图;并确保我们的产品在店内/货架上保持可接受的供应水平
12	6	是家值得合作的优秀公司
7	6	建立并维持合作和信任的氛围
5	8	拥有高效的供应链
1	8	门店根据所做的承诺执行促销和零售营销计划
27	10	采用战略性的业务运作方法

从零售商最关注的十大业务实践来看，业务实践“品牌及产品能提供足够的利润水平”和“与我们有效沟通”刚加入2016年业务实践就受到了零售商的关注，在最关注的十大业务实践中位列第一和第二。表明零供双方在沟通上并不能完全满足零售商在目前整个外部激烈的竞争环境中发展生意上的需求，与此同时，由于整个社会环境、市场环境和消费者行为的不断变化和发展，零售商的生存与发展受到内外部环境的压力越来越大，零售商的利润水平越来越低，导致对供应商的利润贡献要求也越来越高，亟需创新的吸引消费者的项目、新市场或者新业态的开拓来提升客流。

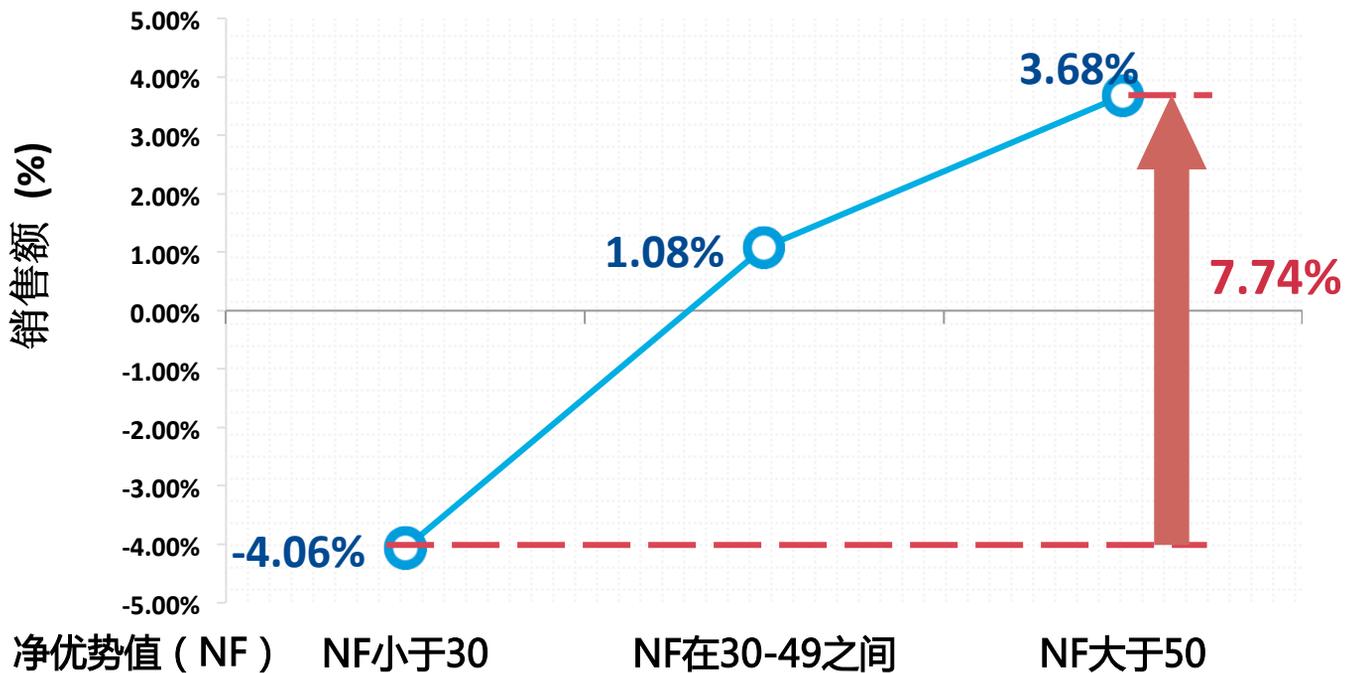
从供应商近几年最关注的业务实践来看，由于零售商的生存与发展受到内外部环境的压力较大，供应商的回款情况并不乐观，甚至会出现扣款严重的问题，导致双方财务对接比较紧张，而且供应商也同样亟需零售商能够采取战略性的策略来开创双赢的业务局面，并能够高效的执行商定的业务计划。

综上所述，零供双方应加强未来规划与发展策略的实时共享与合作，引进国内外新颖的活动并大刀阔斧的进行创新性的改革与尝试，引领行业新潮流和新思路。

通过对18个国家多个顶级消费品公司的Advantage Report研究发现，良好的零供合作关系能够提升供应商的市场份额和产品销量，这都最终将转化为供应商的收益。

平均销售额变化(%)与净优势值(报告评分标准)三个不同层次的关系：

- i. 净优势值小于30，销售额出现负增长
- ii. 净优势值在30-49之间，销售额增长率约1.08%
- iii. 净优势值在50或以上，销售额增长率约3.68%



零售商合作优势表现



业务关系

人员/组织

品类/  
业务开发

零售执行

供应链管理  
人员/流程

## 综合优势表现TOP 5零售商

超市/大卖场 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	60	1
沃尔玛	57	2
大润发	57	2
永辉	45	4
佳乐家	44	5

从所监测的26家零售商来看，整体排名前5的零售商中，国际零售商沃尔玛集团和大润发以较大的优势领先其他零售商，全国零售商永辉和区域零售商佳乐家排名第四名和第五名，表现优越。

从所监测的12家全国型零售商来看，前四名仍被沃尔玛集团和大润发占据，麦德龙排名第五。

全国型 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	60	1
沃尔玛	57	2
大润发	57	2
永辉	45	4
麦德龙	43	5

区域型 零售商	2016	
	净优势值	排名
佳乐家	44	1
成都红旗	42	2
山东家家悦	41	3
超市发	22	4
苏果	15	5

从所监测的14家区域零售商来看，佳乐家、成都红旗和山东家家悦位列前三名，且净优势值差距较小，超市发和苏果位列第四和第五。

业务关系

人员/组织

品类/  
业务开发

零售执行

供应链管理  
人员/流程

## 业务关系板块TOP 5零售商

超市/大卖场 零售商	2016	
	净优势值	排名
沃尔玛	67	1
大润发	65	2
山姆会员店	64	3
成都红旗	62	4
永辉	55	5

优秀的零售商会向供应商传达战略目标，在每年双方制定合同时，采购人员会介绍他们公司今年的整体策略、侧重点品类、区域的发展计划等。对于供应商非常想了解的情况，他们都会主动跟我们分享，比如开店计划、品类调整计划、经营策略的大方向等等。

优秀的零售商能够明确自己的定位和发展方向，会采取战略性的运作方法，站在宏观、长远的角度思考问题，对每个部门年度业绩表现、毛利空间、运营形式等都有初步计划，并会提前告诉供应商。在公司内部会主动优化整体的业务管理与运作，减少乱扣款现象，与重点供应商达成紧密合作。

全国型 零售商	2016	
	净优势值	排名
沃尔玛	67	1
大润发	65	2
山姆会员店	64	3
永辉	55	4
麦德龙	54	5

区域型 零售商	2016	
	净优势值	排名
成都红旗	62	1
佳乐家	49	2
山东家家悦	44	3
超市发	36	4
苏果	27	5

优秀的零售商的采购与营运间的配合非常好，拥有较强的执行力，可以很好地执行商定好的业务计划，所以零供双方在达成了好的合作意向时，生意可出现良性增长。他们促销和运营的模式比较灵活，方式比较多样化，对于供应商提出的特殊活动安排，他们反应速度很快，且双方合作紧密，处于相互督促的状态。

业务关系

人员/组织

品类/  
业务开发

零售执行

供应链管理  
人员/流程

## 人员/组织板块TOP 5零售商

超市/大卖场 零售商	2016	
	净优势值	排名
大润发	60	1
山东家家悦	54	2
沃尔玛	52	3
山姆会员店	49	4
永辉	47	5
佳乐家	47	5

优秀的零售商相对比较开放，使供应商可以接触到他们的供应链、采购、大仓以及财务部门的各个层级人员，双方有高层间的会议，并且愿意帮助供应商解决问题；与此同时他们采购部门的决策流程相对比较简洁，各个部门之间的衔接都非常的好，办事效率也比较高。

优秀的零售商的采购人员拥有的权利相对比较大。在促销的制定、合同的商谈、商品、新品等各方面，他们均有与供应商商谈的权利。对于双方商定好的业务计划，他们基本能够有效执行；与此同时，优秀零售商的采购人员可以正常使用自身的权力来引导门店执行，对零供双方洽谈好的业务计划进行有效落实，而不会因为主观人情原因而打折扣。

全国型 零售商	2016	
	净优势值	排名
大润发	60	1
沃尔玛	52	2
山姆会员店	49	3
永辉	47	4
麦德龙	43	5

区域型 零售商	2016	
	净优势值	排名
山东家家悦	54	1
佳乐家	47	2
成都红旗	44	3
超市发	32	4
苏果	22	5

优秀零售商的采购人员资历较深，且团队务实，对新事物的接受能力和反应能力比较迅速，既有开放的心态又有务实的态度；他们人员拥有足够的权力，且零供双方从执行层面、采购、中层的管理者都有沟通，必要的时候供应商可以联系到他们的高层管理人员。在供应商需要的时候，可以随时联系他们，如果他们不方便接听电话，也会及时回复短信告诉原因。

业务关系

人员/组织

品类/  
业务开发

零售执行

供应链管理  
人员/流程

## 品类/业务开发板块TOP 5零售商

超市/大卖场 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	55	1
沃尔玛	55	1
大润发	54	3
永辉	46	4
佳乐家	39	5

优秀的零售商在品类发展和数据的分析方面是比较专业的，他们的团队能客观且明确地向供应商传达品类发展战略目标，并根据供应商产品每天的销售状态进行沟通，分享有价值的信息，包括最新的品类动态、行业趋势等。双方高层就品类发展方面的合作也是非常紧密的，而且可以顺利、有效地将高层沟通信息传达给执行层人员。

优秀零售商门店的购物环境非常好，规划很清晰，会根据消费者的需求来进行品类划分。他们以消费者决策数据为依据，从品牌、价格、包装、分类、功能等方面综合考虑产品的划分，对不同品类会划分母婴专区、进口食品专区、促销单品的展示区域、主题活动的展示区域等，也会根据季节设立相应的产品专区。他们会及时梳理商品，对于一些贡献率不高的产品他们会及时锁码、清理。通过品类优化，他们为消费者提供更专业、更好的购物体验，节省消费者的时间。

全国型 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	55	1
沃尔玛	55	1
大润发	54	3
永辉	46	4
麦德龙	34	5

区域型 零售商	2016	
	净优势值	排名
佳乐家	39	1
山东家家悦	37	2
成都红旗	15	3
超市发	9	4
步步高	7	5

当供应商推出新品时，优秀的零售商能迅速开展全国新品营销活动，配合供应商做相关的推广活动，也很愿意支持供应商提出的新颖的营销方案，对于供应商提出的新想法能很快接受，比如一些慈善的活动、低价风暴。他们对新品牌的认知度比较高，如果新品符合他们的策略，他们则会在第一时间开始推广，同时会把品牌的相关信息分享给供应商。

业务关系

人员/组织

品类/  
业务开发

零售执行

供应链管理  
人员/流程

## 零售执行板块TOP 5零售商

超市/大卖场 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	68	1
沃尔玛	54	2
大润发	52	3
麦德龙	43	4
成都红旗	42	5

优秀的零售商能够配合供应商订购足量的存货，防止活动期间产生缺货的情况。他们在活动之前会有预估量给到供应商备货，首批可以确认，后期按照活动的情况进行补货。他们有自己的库存标准，有相应的最低库存量，最低必须达到周转一周左右的库存量，不够则会自动转发订单，让供应商发货；同时在没有供应商书面的认可的情况下不会私自扣除费用。

优秀的零售商拥有相应的货架图，并会严格按照货架图来执行陈列，使供应商的货品得以较高的标准展示给消费者；同时他们也会按照之前的承诺来执行促销活动，对供应商提出的促销活动和零售营销计划也十分支持；在新品和促销期间，采购会下订单，由门店进行后期的补货，很少出现断货及退货现象。

全国型 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	68	1
沃尔玛	54	2
大润发	52	3
麦德龙	43	4
卜蜂莲花	41	5

区域型 零售商	2016	
	净优势值	排名
成都红旗	42	1
佳乐家	37	2
山东家家悦	21	3
物美	14	4
美特好	12	5

优秀零售商有较高的货架展示标准，为供应商的不同品项制定相应的陈列图，而且有空间管理组人员来检测门店执行情况，基本能按商定的货架图执行。促销活动方面，总部和区域采购对于门店的控制力比较强，对于总部下发的文件能够准确执行。

业务关系

人员/组织

品类/  
业务开发

零售执行

供应链管理  
人员/流程

## 供应链管理/流程板块TOP 5零售商

超市/大卖场 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	70	1
沃尔玛	53	2
大润发	49	3
成都红旗	46	4
佳乐家	42	5

优秀的零售商会对商品的库存天数进行合理监控，春节后的高库存时期，他们会拿出时间来处理，保持非常良性的库存周转；优秀零售商的订单组比较开放，使供应商可以直接联系，即使出现问题也可以比较好沟通和处理，同时会协助供应商进行物流方面的提升。

优秀的零售商有专人负责跟进供应商的订单和分货，并对门店的库存进行实时监控，根据每张订单的到货率和超过10%的退货率的订单与供应商沟通、了解原因，有效地提高双方的供应链效率；对于重点关注商品，优秀零售商会做销售量的预估，要求供应商在固定时间内充足备货，同时门店销售数量一旦大于库存数量，系统则会自动下补货订单；优秀零售商的财务体系比较完善，会在约定的日期回款，及时对账，使供应商放心。

全国型 零售商	2016	
	净优势值	排名
山姆会员店	70	1
沃尔玛	53	2
大润发	49	3
麦德龙	39	4
永辉	36	5

区域型 零售商	2016	
	净优势值	排名
成都红旗	46	1
佳乐家	42	2
山东家家悦	36	3
宁波三江	26	4
超市发	21	5

优秀零售商的物流体系比较完善，供应商直接对接他们区域的总仓，由他们总仓负责送货到门店，从而门店的到货率、分布率以及安全库存都能得到很好的控制；同时供应商可以在网站上看到零售商物流的相关信息，如订购流程、库存处理情况、库存量、货品量等；他们的支付流程在网上体现的很清晰，付款比较及时。

# 电商合作优势表现



## 合作优势综合表现——电商

电商	2016	
	净优势值	排名
京东	61	1
天猫	60	2
一号店	59	3
飞牛网	58	4
我买网	37	5
唯品会	29	6
苏宁易购	27	7
聚美优品	13	8
亚马逊	6	9
当当	-8	10

与供应商达成战略合作伙伴关系，双方密切合作，并会给供应商提供很多扶持的政策。他们非常愿意与供应商合作，愿意去尝试新颖的项目，也能够有效的执行双方商定好的业务计划，按照合同的规定执行、落实。

## 电商最关心的十大业务实践

优先级排名		业务实践
2015	2016	
17	1	供应商能够通过网络渠道获得合理的投资回报
12	2	建立并维持合作和信任的氛围
1	2	有效执行商定的业务计划
5	4	是家值得合作的优秀公司
25	4	明确传达公司和品类战略/目标
5	6	零售商配合我们预测并订购足够的存货，以确保产品在促销期内不会断货
30	7	采用战略性的业务运作方法
20	7	零售商人员以高标准的诚信来要求自身，以此避免潜在的腐败
5	9	拥有高效的支付流程

供应商合作优势表现



## 2016年核心竞争组供应商合作优势综合表现

供应商	2016		2015	
	净优势值	排名	净优势值	排名
可口可乐	75	1	65	1
箭牌	65	2	58	4
玛氏食品	55	3	54	5
亿滋国际	54	4	61	2
立白	52	5	**	**
宝洁	52	5	59	3
高露洁	51	7	53	6
百事	49	8	38	12
益海嘉里	48	9	40	11
伊利	48	9	44	9
金佰利	47	11	49	8
欧莱雅	44	12	37	13
联合利华	44	12	50	7
加多宝	40	14	42	10
统一企业	33	15	26	18
强生	31	16	32	14
蒙牛	25	17	**	**
妮维雅	24	18	19	21
乐百氏	23	19	**	**
中粮	22	20	25	19
康师傅控股	22	20	28	16
雀巢	21	22	27	17
娃哈哈	20	23	8	24
通用磨坊	18	24	**	**
旺旺	10	25	22	20

注：核心竞争组为国际重点供应商以及本土各品类重点供应商。

统计方法：零售商对供应商旗下所有产品进行评价所得到的综合表现排名。

绿色为排名在前1/3的供应商，橙色为排名在中间1/3的供应商，红色为排名在后1/3的供应商

在被评价的25家核心竞争组供应商中，本土品牌立白进入第一梯队，排名第5，打破被国际供应商长期占据的第一梯队。核心竞争组前三名为：可口可乐、箭牌和玛氏食品，且前三名净优势值之间的差距均为10分，差距较大，优势明显。在第二梯队中有4家本土供应商上榜，分别为：伊利、加多宝、统一和蒙牛。

从排名的变化来看，百事、统一和妮维雅的排名上升较大，上升均在3名，而金佰利、联合利华、加多宝、康师傅控股、雀巢和旺旺的排名下降较大，下降均在3名，其中联合利华、雀巢和旺旺下降均为5名，下降幅度明显。

## 2016年休闲食品竞争组供应商合作优势综合表现

供应商	2016		2015	
	净优势值	排名	净优势值	排名
箭牌	65	1	58	5
玛氏糖果	61	2	60	2
亿滋国际	61	2	61	1
百事食品	60	4	59	3
好丽友	51	5	59	3
徐福记	33	6	47	6
不凡帝范梅勒	23	7	35	7
费列罗	19	8	34	8
达利集团	18	9	22	12
格力高	16	10	33	9
通用磨坊	13	11	20	14
旺旺	13	11	30	10
雀巢糖果	12	13	18	16
晨光-上好佳	4	14	19	15
顶园(康师傅糕饼)	3	15	1	17
好时	2	16	21	13
乐天食品	0	17	-16	19
金帝	-16	18	-5	18

在被评价的18家休闲食品竞争组供应商中，第一梯队6个席位均被国际供应商占据。休闲食品竞争组“前三名”为：箭牌、玛氏食品、亿滋国际（并列第二）和百事食品，从净优势值的差距来看，第1名和第4名之间的差距仅有5个点，竞争较为激烈。在第二梯队中的6个席位有2家本土供应商上榜，分别为：达利集团和旺旺。

从排名的变化来看，第一梯队箭牌排名从去年的第5位上升到2016年第1位，净优势值上升7个点；上升幅度最大，达利集团，通用磨坊和雀巢糖果的排名比2015年均上升3名，好时排名下降较大，下降3名。

## 2016年饮料竞争组供应商合作优势综合表现

供应商	2016		2015	
	净优势值	排名	净优势值	排名
可口可乐	76	1	65	1
农夫山泉	59	2	47	2
红牛	48	3	13	11
怡宝	43	4	19	7
百事饮品	42	5	14	8
加多宝	42	5	42	3
统一企业	31	7	22	5
顶津（康师傅饮品）	29	8	36	4
旺旺	28	9	12	12
银鹭及雀巢即饮咖啡	25	10	20	6
达能饮品（乐百氏）	24	11	**	**
娃哈哈	24	11	7	13
雀巢饮用水	9	13	14	8

在被评价的25家饮料竞争组供应商中，本土供应商农夫山泉、怡宝与可口可乐和红牛处于第一梯队。饮料竞争组前三名为：可口可乐、农夫山泉和红牛，从净优势值的差距来看，第一梯队的各供应商之间的差距较大，可口可乐以较大优势领先其他供应商。在第二梯队中有3家本土供应商上榜，分别为：加多宝、统一企业和顶津。

从排名的变化来看，红牛、怡宝和旺旺的排名上升比较明显，其中红牛从2015年第11名上升到2016年的第三名，上升8名，上升幅度最大。顶津和雀巢饮用水的排名下降比较明显，分别下降4名和5名。

## 2016年个人护理竞争组供应商合作优势综合表现

供应商	2016		2015	
	净优势值	排名	净优势值	排名
宝洁 (个人护理)	54	1	54	2
高露洁	53	2	54	2
金佰利	49	3	51	6
联合利华 (个人护理)	48	4	52	5
巴黎欧莱雅	45	5	37	9
维达	40	6	57	1
金红叶纸业	37	7	44	7
恒安纸业	35	8	53	4
强生	34	9	32	10
云南白药	34	9	27	12
妮维雅	33	11	24	14
汉高	31	12	29	11
上海家化	31	12	14	19
好来化工	30	14	43	8
花王	25	15	25	13
纳爱斯	25	15	13	20
葛兰素史克	21	17	12	22
相宜本草	21	17	21	16
尤妮佳	17	19	13	20
拜尔斯道夫日化	16	20	18	18
美宝莲	15	21	24	14
狮王	3	22	11	23
美即面膜	3	22	**	**
资生堂	2	24	20	17
曼秀雷敦	-5	25	5	25

在被评价的25家个人护理竞争组供应商中，本土供应商维达和恒安纸业仍处于第一梯队。个人护理竞争组前三名为：宝洁、高露洁和金佰利，从净优势值的差距来看，第1名和第5名之间的差距仅有10个点，竞争比较激烈。在第二梯队中有4家本土供应商上榜，分别为：云南白药、上海家化、纳爱斯和相宜本草。

从排名的变化来看，第一梯队中维达和恒安纸业排名分别从去年的第1位和第4位下滑到2016年第6位和第8位，净优势值也有17和18个点的降幅；排名上升幅度较大的供应商为上海家化、纳爱斯和葛兰素史克，分别上升为7名、5名和5名；排名下降幅度较大的供应商为好来化工、美宝莲和资生堂，分别下降6名、7名和7名。

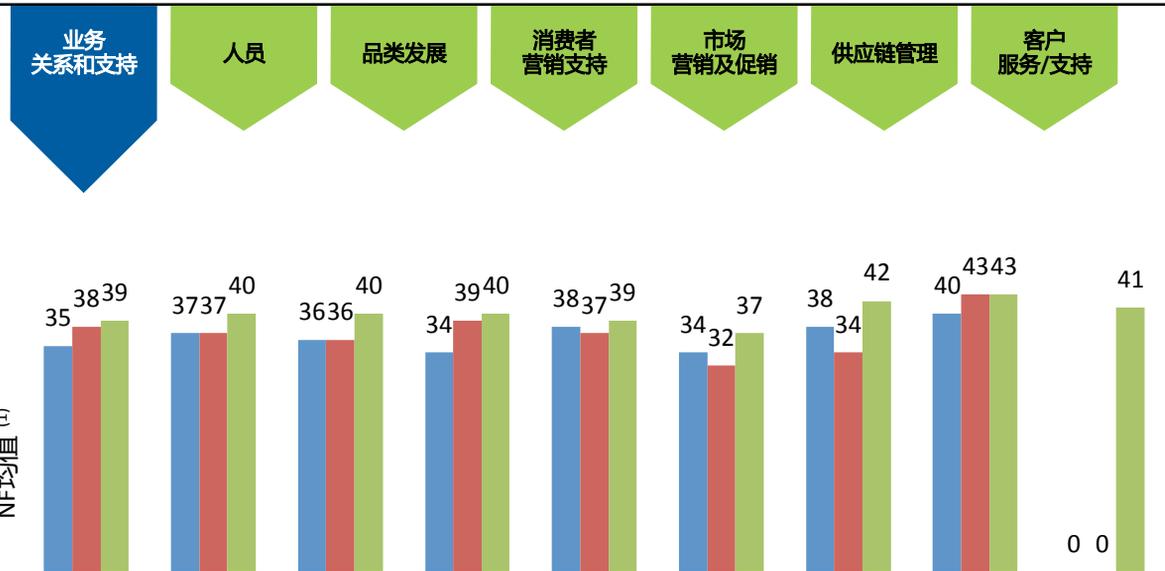


## 2016年家庭护理竞争组供应商合作优势综合表现

供应商	2016		2015	
	净优势值	排名	净优势值	排名
宝洁 (家庭护理)	53	1	65	1
联合利华 (家庭护理)	53	1	63	3
纳爱斯	52	3	52	4
立白	51	4	65	1
上海庄臣	37	5	45	6
上海家化	23	6	35	7
利洁时	16	7	19	9
蓝月亮	12	8	48	5
威露士	10	9	31	8

在被评价的9家家庭护理竞争组供应商中，排名前三名为：宝洁、联合利华和纳爱斯，从净优势值的差距来看，前三名的差距非常小，联合利华与宝洁并列第一，纳爱斯只1个点差距，排名第三，竞争非常激烈。在第二梯队中立白也仅以落后纳爱斯1个点的差距排名第4位。国际供应商利洁时排名较低，为第7位，净优势值与第一名差距较大。

从排名的变化来看，排名上升的供应商为联合利华、纳爱斯、上海庄臣、上海家化和利洁时，其中联合利华和利洁时排名上升较大为2名；排名下降的供应商为立白和蓝月亮，均下降3名。



年份	合作优势综合表现	业务关系和支持	与我们合作愉快	清楚传达其公司策略	拥有专门JBP协作流程	提供充足资源	满足社会和环境可持续发展	良好合作和信任关系	与我们有效沟通
2014	35	37	36	34	38	34	38	40	**
2015	38	37	36	39	37	32	34	43	**
2016	39	40	40	40	39	37	42	43	41

从2016年的净优势值来看，零供双方的合作关系比2015年得到改善，该板块下的业务实践除“良好合作和信任关系”与2015年持平外，其他业务实践均出现不同程度的上涨，表明零供双方在各层级和各部门之间的对接、全年规划与执行以及双方未来发展计划和策略上有比较清晰、详细的沟通。



他们是我们的联合生意合作伙伴，他们能够很清晰地告诉我们他们公司的策略及计划，而且我们双方高层互动比较频繁的，各层级的合作都比较紧密。双方高层包括总监级别一年会有两次会议，有时甚至一季度就会有一次，区域一个月一次会议。会议主要做生意做回顾、未来发展趋势和新品发布，包括商超营销机会点、品类的分析、利润的提升新的项目推广、新品等，而且讨论的事情基本上在我们全国和区域的落实情况还是非常不错的。



联合利华是我们的JBP合作伙伴，三个月或者半年会有一次高层间的会议，会议上双方会讨论未来的生意发展计划、促销计划、新品计划，以及分析和总结过去的的数据做生意回顾，内容会涉及供货、物流、库存、销售、费用等，而且他们会在会议上告知我们他们今年的发展方向和主推的品类。最可贵的是他们不止业务团队与我们一起计划生意，他们的后勤部门包括客户服务部、供应链、财务以及市场部都会与我们有一定讨论，其中他们的客户服务部是最早与我们开展联合海报预估的，针对每一档活动计划，他们都会预估销量，做合理订单的建议，档期结束后的遗留库存也可以做到快速处理。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 业务关系和支持板块TOP 10供应商

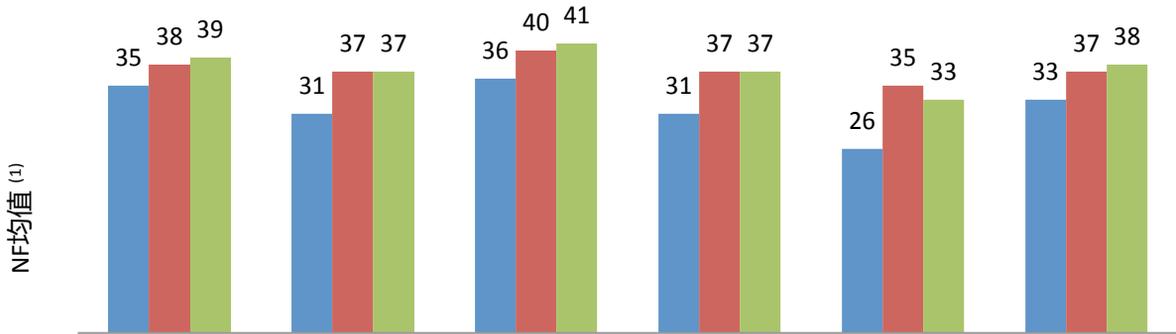
休闲食品	2016	
	净优势值	排名
箭牌	66	1
玛氏糖果	65	2
百事食品	62	3
亿滋国际	58	4
好丽友	48	5
徐福记	32	6
费列罗	22	7
不凡帝范梅勒	20	8
格力高	13	9
达利集团	13	9

个人护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	60	1
高露洁	60	1
联合利华	57	3
金佰利	52	4
巴黎欧莱雅	50	5
云南白药	40	6
维达	40	6
强生	37	8
恒安纸业	37	8
金红叶纸业	37	8

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	81	1
箭牌	66	2
宝洁	58	3
玛氏食品	58	3
亿滋国际	55	5
高露洁	55	5
伊利	54	7
立白	52	8
金佰利	52	8
百事	51	10
联合利华	51	10

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	80	1
农夫山泉	57	2
红牛	49	3
加多宝	41	4
百事饮品	40	5
怡宝	40	5
银鹭及雀巢即饮咖啡	29	7
旺旺	28	8
统一企业	25	9
顶津	24	10

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
联合利华	64	1
宝洁	57	2
纳爱斯	57	2
立白	53	4
上海庄臣	38	5
上海家化	22	6
利洁时	14	7
威露士	6	8
蓝月亮	0	9



年份	合作优势综合表现	人员	与厂商人员的联络质量	理解并响应我们独特战略和目标	人员拥有并运用决策权	人员处理问题及时有效
2014	35	31	36	31	26	33
2015	38	37	40	37	35	37
2016	39	37	41	37	33	38

从2016年的净优势值来看，零供双方的人员合作情况与2015年持平，但是在“人员拥有并运用决策权”上的净优势值比2015年下降2个点，说明供应商的人员权利较小不能满足零售商的及时需求和调整，需要向上级汇报，但审批和回复的时效性较高，处理问题比较及时有效。

**WRIGLEY**

他们的KA团队与我们的互动非常紧密，除了针对我们的全国采购，还会定期拜访区域采购，他们会协调和及时上报，并且明确告知我们能够处理的时间范围。除此以外，他们还会分享给我们其他系统的销售数据和案例，我们每个月都会有月度生意回顾，他们会在生意回顾的时候提供一些有价值的信息给我们，比如新品、活动的跟进以及其他跨部门的数据分析等。他们的高层人员也会来与我们对接，询问供应链情况以及一些细节，包括我们的规定、注意事项、原则的遵守、配合方案等等。

**MARS**  
incorporated

玛氏与我们的客情是非常不错的，对我们门店的理货、店长和主管各部门人员都有拜访和沟通，而且与我们的沟通频次非常高，每周会有当面沟通，日常的电话、微信、邮件的沟通比其他厂家要多。日常问题处理速度非常快，基本当天就可以给予答复。他们人员在门店的配合度也非常好，促销员几乎能覆盖我们所有的门店，跟进和维护门店活动和陈列图的执行，我们公司提出的需求他们能够积极响应。

**P&G**

宝洁的业务人员素质及专业度非常高，能经常到门店拜访，而且人员反应速度和问题处理的时效性非常好。他们人员对于促销费用方面的问题基本可以自己决定，对于资源的把握非常准确，商定好的资源能够100%提供。他们有专门服务采购和服务运营的团队与我们对接，我们双方每天都会通过电话、微信和邮件沟通，每周会有一天到我们这边来现场办公。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 人员板块TOP 10供应商

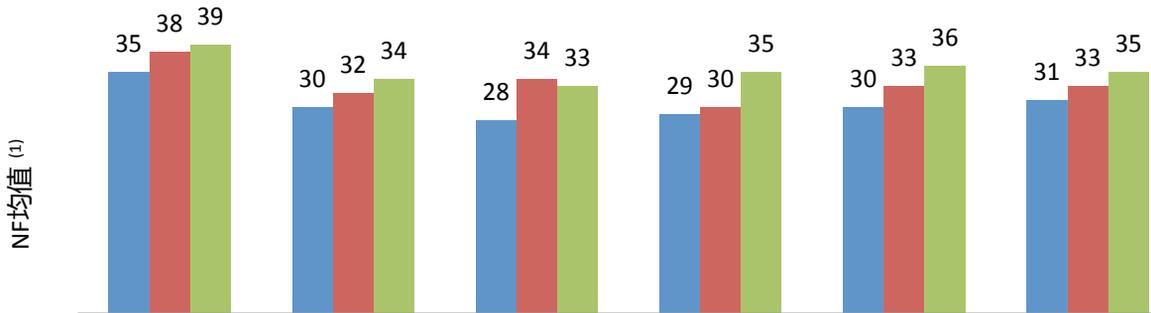
休闲食品	2016	
	净优势值	排名
箭牌	63	1
百事食品	58	2
玛氏糖果	58	2
亿滋国际	56	4
好丽友	49	5
徐福记	32	6
达利集团	29	7
不凡帝范梅勒	26	8
通用磨坊	20	9
格力高	15	10

个人护理	2016	
	净优势值	排名
高露洁	50	1
宝洁	49	2
上海家化	46	3
联合利华	45	4
金佰利	45	4
巴黎欧莱雅	42	6
汉高	40	7
强生	39	8
维达	39	8
好来化工	32	10

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	70	1
箭牌	63	2
立白	55	3
玛氏食品	53	4
亿滋国际	51	5
伊利	51	5
百事	49	7
益海嘉里	46	8
高露洁	46	8
宝洁	45	10

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	70	1
农夫山泉	62	2
红牛	47	3
怡宝	45	4
加多宝	40	5
百事饮品	37	6
银鹭及雀巢即饮咖啡	28	7
旺旺	27	8
娃哈哈	26	9
顶津(康师傅饮品)	24	10

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
立白	54	1
联合利华	53	2
纳爱斯	44	3
宝洁	40	4
上海庄臣	37	5
上海家化	29	6
利洁时	19	7
蓝月亮	-2	8
威露士	-3	9



年份	合作优势综合表现	品类发展	帮助我们实现品类发展并获得可持续发展的经济增长	提供客观的品类发展愿景	提供有价值的洞察	优化品类分类和货架陈列
2014	35	30	28	29	30	31
2015	38	32	34	30	33	33
2016	39	34	33	35	36	35

从2016年的净优势值来看，供应商对零售商在品类的帮助上从2014年以来，一直处于上升的态势，但在帮助零售商实现品类发展并获得经济增长和利润上，在2016年出现下降，说明零售商在品类发展上亟需得到供应商的支持和帮助来提高客户体验，增加门店客流量。



箭牌在品类方面做得最好的是与我们一起根据消费者目前的消费趋势，双方共同规划，对收银口陈列进行调整。他们会针对消费者的购买习惯对货架上、中、下层的购买量进行划分，非常细化，而且箭牌的“糖果中心”要比巧克力小镇做的更细一点（巧克力小镇是以品牌来进行区分，是个装饰的提档升级）。“糖果中心”会对品类进行规划，把品类区分开来，如何用阵列来给消费者指引，例如每节货架应该摆放什么品类，摆放的次序，摆放的大小，摆放的方向等都有指引。他们会主动跟我们的采购部门去签定数据分享的协议，以付费给我们的形式做数据上的交流。这些他们分享给我们的数据主要是通过第三方公司来做的，只有少部分是自己做的，比较客观。他们提供给我们的报告中会涉及到品类发展趋势和可比性的分析，主要是标超、便利店、大卖场的门店同比、销售额，针对BU在不同区域做整体强化和分析。他们还会把各类糖果区分开（口香糖、薄荷糖、牛奶糖）做成报告分享给我们。



他们有专门的团队和人员来挖掘市场、产品及消费者方面的信息，可以在双方的季度回顾以及日常沟通中主动给我们分享他们得到的市场洞察信息，比如品类发展数据及各个品牌的情况，包括销量最好的香型、销量最好的产品规格、市场最流行的趋势变化等。也会分享其他卖场的一些消费数据、营销活动数据等。他们也会分析不同价位产品的消费者需求，中、高、低端产品的市场趋势等等。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 品类发展板块TOP 10供应商

休闲食品	2016	
	净优势值	排名
亿滋国际	63	1
箭牌	63	1
百事食品	61	3
玛氏糖果	56	4
好丽友	41	5
徐福记	27	6
不凡帝范梅勒	19	7
费列罗	11	8
格力高	6	9
通用磨坊	4	10

个人护理	2016	
	净优势值	排名
高露洁	56	1
宝洁	54	2
金佰利	47	3
金红叶纸业	45	4
联合利华	44	5
巴黎欧莱雅	43	6
维达	42	7
强生	34	8
云南白药	29	9
妮维雅	29	9
恒安纸业	29	9

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	70	1
箭牌	63	2
高露洁	55	3
亿滋国际	54	4
宝洁	52	5
玛氏食品	51	6
伊利	48	7
百事	47	8
益海嘉里	45	9
金佰利	45	9

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	71	1
农夫山泉	47	2
红牛	42	3
百事饮品	36	4
加多宝	35	5
怡宝	34	6
顶津(康师傅饮品)	26	7
达能饮品(乐百氏)	23	8
统一企业	19	9
银鹭及雀巢即饮咖啡	19	9

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	50	1
联合利华	48	2
立白	38	3
上海庄臣	33	4
纳爱斯	32	5
利洁时	11	6
上海家化	10	7
蓝月亮	-5	8
威露士	-8	9

业务  
关系和支持

人员

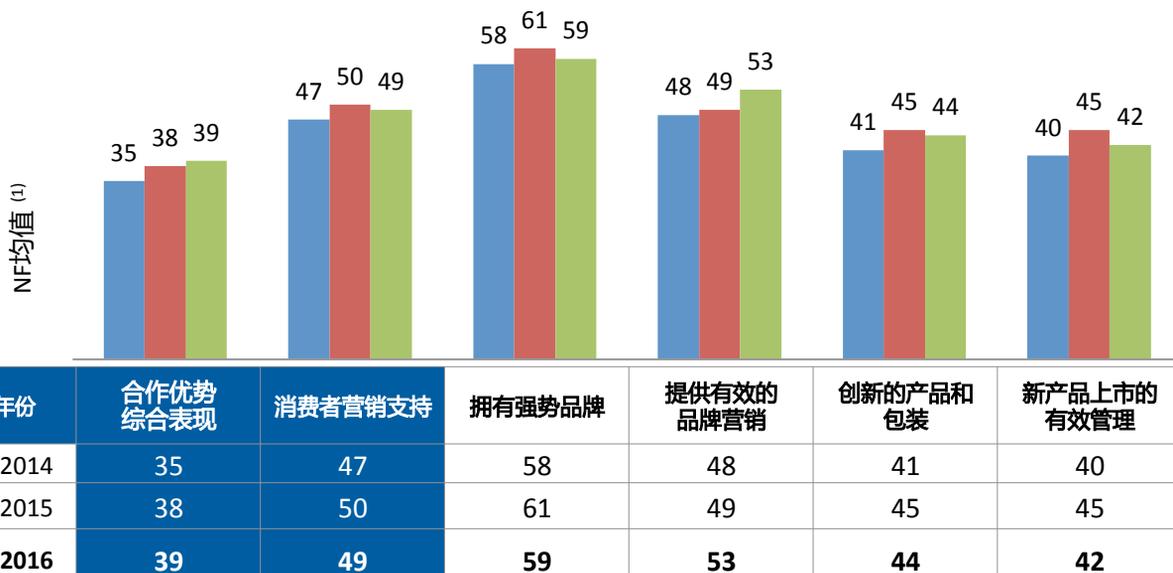
品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持



从2016年的净优势值来看，供应商在消费者营销和支持上的投入不能满足零售商和消费者的需求，尤其是在新品上没有变革性的产品来吸引消费者，而且在新品上市后的管理和投入也低于2015年的表现，与此同时，垄断品牌收到本土品牌的冲击，市场营销力下降。



百事食品是该品类中的引领者，品牌影响力和领导力一直很强，目前的业绩增长超过前两年很多倍，主要是源于以下几点表现：1、价格定位很准确，他们对价格点掌控的比较好，对产品有适应消费者的定价。2、品牌营销投入大，他们终端推广的比较好，比如公交车身、站台、明星代言都有很大的投入，也会通过线上微信、微博等平台推广宣传。门店的陈列展示及场外的路演活动都会支持到位，且活动频次比竞争对手多。3、新品推广力度大。他们会申请一个相对重点的地方做特殊陈列，达到宣传效果。



他们的新品上市率很高，几乎每年都会有新的产品推出，而且他们不仅是在原有的产品上做更新，而是推出完全不一样的新品。他们的新品没有跟风现象，都是比较有特色的主创产品，能够带动整个品类和整个行业的销售；他们在产品的外观、包装、口味等方面也有创新，比如推出了加量装、独立条装以及桶装换成壶口装等。而且新品上市会有促销和广告配合推广，基本满足了我们卖场的销售需求。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 消费者营销支持板块TOP 10供应商

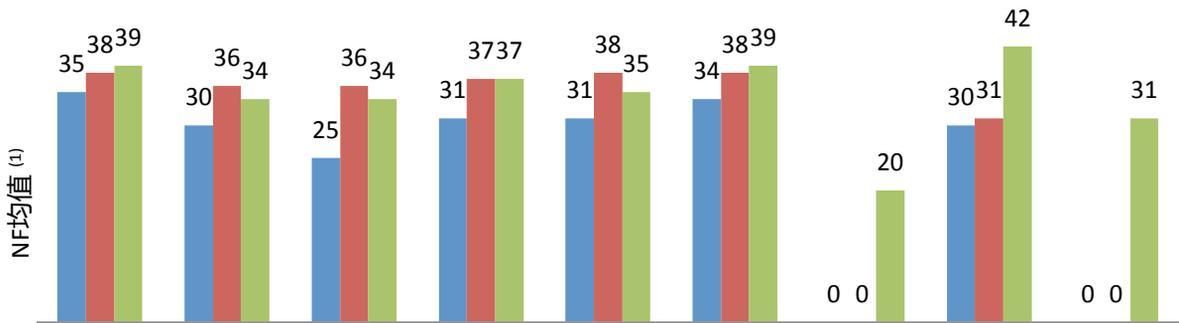
休闲食品	2016	
	净优势值	排名
亿滋国际	78	1
箭牌	75	2
玛氏糖果	73	3
百事食品	72	4
好丽友	69	5
费列罗	52	6
徐福记	40	7
旺旺	28	8
格力高	28	8
不凡帝范梅勒	26	10

个人护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	66	1
巴黎欧莱雅	63	2
联合利华	59	3
高露洁	59	3
维达	52	5
金佰利	50	6
云南白药	45	7
金红叶纸业	44	8
恒安纸业	41	9
好来化工	38	10

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	78	1
箭牌	74	2
亿滋国际	72	3
宝洁	66	4
玛氏食品	66	4
伊利	65	6
欧莱雅	62	7
立白	60	8
益海嘉里	59	9
高露洁	59	9

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	80	1
农夫山泉	72	2
红牛	57	3
统一企业	56	4
百事饮品	52	5
怡宝	45	6
加多宝	44	7
顶津(康师傅饮品)	41	8
旺旺	40	9
达能饮品(乐百氏)	35	10

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	71	1
立白	58	2
联合利华	58	2
纳爱斯	54	4
上海庄臣	44	5
蓝月亮	40	6
上海家化	22	7
威露士	17	8
利洁时	16	9



年份	合作优势综合表现	市场营销及促销	推出量身定制活动计划	合适投资并适度灵活	有效地管理促销	支持我们联合营销计划	提供足够利润水平	吸引消费者	支持我们数码战略
2014	35	30	25	31	31	34	**	30	**
2015	38	36	36	37	38	38	**	31	**
2016	39	34	34	37	35	39	20	42	31

从2016年的净优势值来看，供应商对零售商在实现活动和产品差异化上的投入比2015年减少，在促销管理上的投入也比2015年减少，均不能满足零售商的需求，而且在利润的贡献水平上的表现也是低于该板块和整体市场的表现的。



百事食品在促销活动的管理方面比较好。会提前45天左右与我们沟通最近的档期合作，他们专门成立团队来维护标超小业态整体情况，店里出现问题都会积极反馈。与此同时，他们在促销管理方面做得比较好，活动之前会有计划的分配费比，比如之前会告诉我们他们的费比和促销形式，然后他们会告诉我们促销员的花费、陈列费等一系列详细的规划。在活动执行的时候也会与我们沟通，如促销员的到位情况和促销员的个人素质水平情况，档期结束后我们各自会对活动结果进行分析。



金佰利能提供针对我们卖场的促销活动，他们可以根据我们卖场的消费群体来选择主推的单品，无论是从产品占比还是产品销量分析，都能找出更适合我们卖场的产品，并根据我们的主题设计个性的陈列架、展示堆等陈列促进消费者前来购买。比如把NB码和小码的纸尿裤做买一赠一的活动来吸引新的客源。因为NB码和小码在我们的纸尿裤销售数据的占比非常小，为了使新生的消费者进一步来消费好奇的纸尿裤，所以选择了买一赠一的活动，致使新生的消费者就会延续不断的使用好奇后面的中码、大码、加大码的产品，甚至使用好奇其他的比如拉拉裤等产品；还有他们的“我是女王”的主题活动，高洁丝品牌请了韩国艺人。他们在帮助我们公司实现差异化方面做的也是非常好的。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 市场营销及促销板块TOP 10供应商

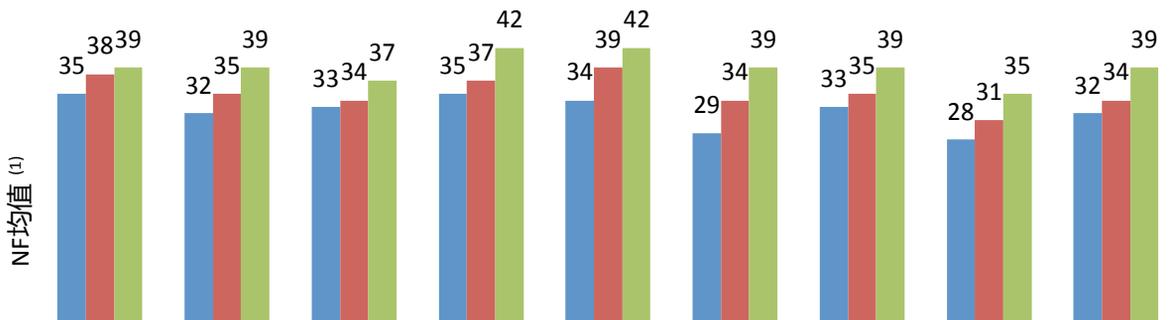
休闲食品	2016	
	净优势值	排名
玛氏糖果	64	1
箭牌	58	2
亿滋国际	57	3
好丽友	54	4
百事食品	53	5
徐福记	35	6
费列罗	19	7
达利集团	17	8
不凡帝范梅勒	16	9
格力高	13	10

个人护理	2016	
	净优势值	排名
高露洁	50	1
金佰利	44	2
宝洁	42	3
恒安纸业	37	4
巴黎欧莱雅	36	5
金红叶纸业	36	5
联合利华	35	7
妮维雅	33	8
云南白药	32	9
维达	30	10

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	69	1
箭牌	58	2
立白	58	2
玛氏食品	54	4
亿滋国际	51	5
伊利	51	5
高露洁	46	7
益海嘉里	45	8
金佰利	45	8
百事	42	10

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	70	1
农夫山泉	55	2
百事饮品	42	3
加多宝	41	4
怡宝	40	5
红牛	36	6
统一企业	23	7
顶津(康师傅饮品)	21	8
达能饮品(乐百氏)	17	9
旺旺	16	10

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
立白	58	1
纳爱斯	55	2
联合利华	45	3
宝洁	42	4
上海庄臣	31	5
上海家化	18	6
利洁时	8	7
蓝月亮	8	7
威露士	6	9



年份	合作优势综合表现	供应链管理	与我们关键绩效指标相匹配	在规定的日期和时间交付订单	交付准确的订单	交付完整订单/订单满足率高	确保订单周期时间始终如一	积极主动地采取措施/优化流程提高整体效率	积极地与我们进行沟通防止断货
2014	35	32	33	35	34	29	33	28	32
2015	38	35	34	37	39	34	35	31	34
2016	39	39	37	42	42	39	39	35	39

从2016年的净优势值来看，零供双方加强了在供应链方面的对接，整个板块出现了不同程度的上涨，其中在交付订单准时性和完整性，以及防止断货上有较大提升，比2015年上涨5个点。



百事食品他们在供货方面非常好，很少会出现缺货的现象，到货率在85%-90%之间，基本上能满足我们的需求。在新品上市之前，他们会提前给我们准备，而且他们在我们附近租了一个仓库专门给我们供货。他们客户服务的KPI非常明确，并且与零售商的KPI完全一致：很多供应商的考核指标是出库，而他们的考核指标是销售，他们能站在客户的角度考虑是很不容易的，而且他们还帮助我们的物流开发了“公共池”，是一种物流上面的囤货方法，减少仓储空间资源浪费。



他们会给我们系统提出一些建设性的建议，比如订单日期的改变、送货方式的转变、到货时间的改善等等。他们很少出现缺断货情况，的订单满足率在90%-95%。



他们有稳定的配送团队负责给我们系统送货，对于交货流程、验收、取单都非常熟悉。他们交货准时，72小时内就可以到货，而且一直保持较高的订单满足率。他们拥有专门的VIM人员来负责他们的库存管理，供应链方面的问题基本都能及时解决。在优化供应链效率方面，他们也积极与我们合作，目前正在开展带板运输的项目，统一我们双方的托盘，他们把货物运到我们这里，如果是整板的货品，我们就免检；如果货品出现破损，缺少的情况，他们会负责赔偿。这个技术非常先进，有效地提高了交货效率，我们很满意。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 供应链管理板块TOP 10供应商

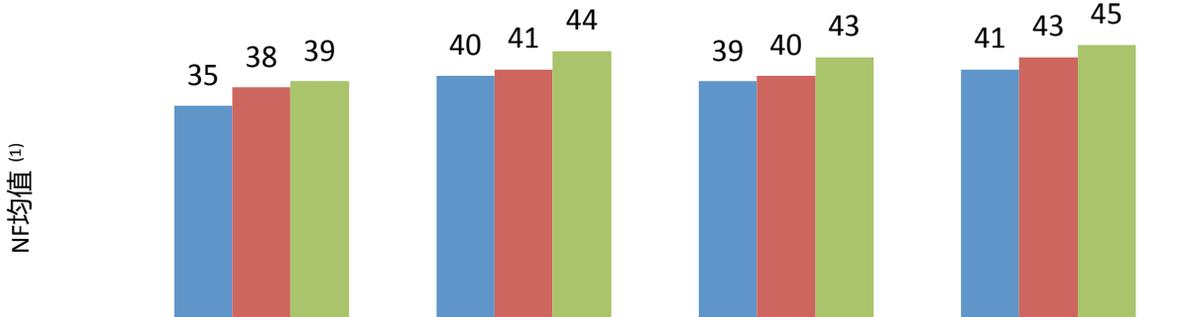
休闲食品	2016	
	净优势值	排名
箭牌	70	1
百事食品	59	2
亿滋国际	57	3
玛氏糖果	51	4
好丽友	44	5
不凡帝范梅勒	31	6
徐福记	29	7
顶园	25	8
达利集团	24	9
通用磨坊	23	10

个人护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	56	1
金佰利	51	2
高露洁	48	3
联合利华	47	4
巴黎欧莱雅	42	5
维达	41	6
妮维雅	37	7
好来化工	36	8
恒安纸业	36	8
上海家化	33	10
强生	33	10

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	76	1
箭牌	70	2
亿滋国际	52	3
宝洁	52	3
玛氏食品	52	3
金佰利	49	6
百事	48	7
立白	46	8
加多宝	45	9
益海嘉里	44	10
联合利华	44	10
高露洁	44	10

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	76	1
农夫山泉	60	2
红牛	58	3
怡宝	53	4
加多宝	47	5
百事饮品	42	6
统一企业	39	7
娃哈哈	38	8
顶津(康师傅饮品)	36	9
旺旺	34	10

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
纳爱斯	58	1
宝洁	56	2
联合利华	49	3
立白	44	4
上海庄臣	38	5
威露士	30	6
蓝月亮	29	7
上海家化	28	8
利洁时	26	9



年份	合作优势综合表现	客户服务和支持	就订单状态、调整和变更进行积极而及时的沟通	提供联系方便、响应及时的客户支持服务
2014	35	40	39	41
2015	38	41	40	43
2016	39	44	43	45



他们在防止断货方面表现不错，会通过EDI系统来过滤订单，不仅会提前告知我们备货的依据和数量，也会告知我们备货时间段、商品涨价时间段、缺货、建议备货量等。他们有专门的部门负责订单，我们也有订单部门和他们进行对接。当他们的产品可能出现缺货时，他们会给我们一个通知函来提前告知我们缺货的情况以及原因，进而帮助我们做出相应的措施，减小缺货带来的不利影响。



欧莱雅在供应链方面做的特别好，能够按时准确的交货订单，订单满足率能达到90%左右，如果有特殊的订单变化，他们会及时跟我们沟通。我们双方配合建档之后，他们收到确认单进行备货，确保物流在有效时间内，能够把货物送到我们区域内，欧莱雅订单配送速度比较快，从下订单到送配送我们大仓，能在48小时完成。欧莱雅去年在我们成为战略合作伙伴以后，由于我们很多门店的分销做了大幅度的扩张，对此他们专门配备了对接专员，负责与厂家、配送商和我们零售商三方联络，我们觉得比较好。欧莱雅对于我们促销档期剩下的高库存能够及时帮助我们处理。

业务  
关系和支持

人员

品类发展

消费者  
营销支持

市场  
营销及促销

供应链管理

客户  
服务/支持

## 客户服务/支持板块TOP 10供应商

休闲食品	2016	
	净优势值	排名
箭牌	69	1
亿滋国际	62	2
百事食品	60	3
玛氏糖果	57	4
好丽友	51	5
不凡帝范梅勒	35	6
徐福记	35	6
旺旺	34	8
顶园	29	9
达利集团	28	10

个人护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	63	1
联合利华	55	2
高露洁	55	2
金红叶纸业	53	4
金佰利	50	5
巴黎欧莱雅	49	6
维达	48	7
上海家化	44	8
恒安纸业	44	8
云南白药	42	10
强生	42	10

核心竞争组	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	82	1
箭牌	69	2
宝洁	61	3
益海嘉里	58	4
玛氏食品	57	5
联合利华	56	6
百事	54	7
亿滋国际	53	8
立白	53	8
高露洁	51	10

饮料	2016	
	净优势值	排名
可口可乐	82	1
农夫山泉	70	2
红牛	64	3
百事饮品	54	4
怡宝	50	5
加多宝	43	6
旺旺	42	7
顶津(康师傅饮品)	42	7
统一企业	40	9
娃哈哈	35	10
银鹭及雀巢即饮咖啡	35	10

家庭护理	2016	
	净优势值	排名
宝洁	61	1
联合利华	60	2
纳爱斯	55	3
立白	52	4
上海庄臣	44	5
上海家化	31	6
威露士	24	7
利洁时	19	8
蓝月亮	18	9



行业发展洞察

# 直供的分销模式有利于零供双方的可持续发展

从目前超市大卖场渠道调研所反馈的情况来看，受到不同的零售商、不同的区域或城市级别、不同的品类和不同的配送要求等因素的影响，供应商的直供比例会有所不同。从目前的双方合作情况来看，直供对于超市大卖场渠道而言是利大于弊，有利于零供双方的可持续发展。

## 1. 直供对整体市场运作会比较高效和规范

双方能够更多的进行面对面的直接交流和洽谈，人员的反应响应速度比较快，能够迅速地把高层的决策传达到各个层级和部门，同样，一线人员能够迅速把客户的需求快速反映到决策层，能够保证信息准确且高质量的传达，再加上供应商有专业、经验丰富的人员和充足的费用支持，团队的执行和服务能够覆盖到门店和消费者，避免了活动上的不统一和价格体系的混乱，而非直供则会受到中间环节和其自身因素的影响，效率和效果会打折扣。



目前我们负责的品类中，直供和非直供的比例是5:5。未来应该向转直供发展，最好是有有一个团队专门为零售商服务，服务采购和服务营运这样一个人员队伍，由整个团队来对接就会很顺利地开展工作，比如供应商有专门对接运营以及对接采购的人员，各司其职，做好沟通，就不会出现任何问题，在管理上很快捷，人员维护便利，避免了活动上的不统一，价格体系也方便掌控，与此同时，供应商人员管理自己的品牌会更加有责任心，也更专业。

## 2. 直供能把更多的费用让利给消费者

供应商能够把中间环节节省下来的资源直接给到超市大卖场渠道，超市大卖场渠道的成本就会大幅降低，并能够把这部分费用直接投入到营销活动中，帮助供应商进行品牌的宣传，提高消费者的客户体验，加强与消费者的互动，带来生意的可持续发展，最终形成良性循环。



在我们负责的供应商中直供和非直供的比例大概是3:7。如果是属于大品牌的(品牌自身价值高、销量占比大)，大家耳熟能详的供应商，这种直供比较好一点，他们减少了经销商环节，能直接把资源给到我们，如果我们的成本降低，自然我们能把这部分成本减少，把促销的力度加大，让利给消费者，而且由于大品牌有销售支撑，他们有更多的人员，团队能够服务到我们的门店和我们的消费者。

### 3. 直供在供应链问题的解决上效率比较快

直供只需经过零售商到供应商之间一次周转，订单满足率和执行力、配合更强，一些能够提高物流效率的做法，双方能够进行有效的沟通和推进。如果是非直供的话，可能需要经过两次或多次周转，期间发生的问题处理起来效率肯定不够及时，一旦出现缺货或产品问题，就会需要较长时间和流程来处理。

### 4. 直供的附加值服务比较及时和全面。

零售商能够比较及时和全面地获得供应商关于市场洞察、品类洞察、消费者研究、产品信息和未来的计划以及策略等等诸多资讯，新产品的上架时间也会缩短，活动的资源和种类也会比较齐全和多样化，甚至能够获得供应商差异化的营销支持，供应商人员管理自己的品牌会更加有责任心，也更专业。



我们与90%的供应商是直供关系，并且我们认为未来的发展趋势都是直供，因为直供能够减少中间沟通的障碍，我们永远能够第一时间得到信息，没有经销商也会避免了信息传达出现错位的现象，而且直供会使厂商资源投入得更多，双方盈利空间更大。



目前与我们合作的直供占70%，非直供占30%。直供厂家对我们的关注度比较高，非直供的厂家整体对我们的关注度比较低，比如L供应商是厂家直供的，门店的活动都是厂家直接在跟进，但是某些厂商通过经销商合作之后不闻不问，这样的合作不能令我们满意。

综上所述，随着超市大卖场渠道不断的标准化、规范化，以及覆盖范围的不断扩大，直供的可行性会大幅提高，直供的分销模式将是未来的发展趋势，而对于直供能力覆盖不到的终端，则需要非直供的分销模式作为补充。



我们负责的供应商中直供占80%。作为零售商我们倾向于直供，但整体市场走向可能会往资源整合发展。非直供的资源整合后，在终端的人员投入及维护上比较有利，而直营必须达到一定的投入产出比才会有相应的人员和门店支持，而非直供在这方面则会更有利，灵活性比较大，遇到问题只需要经销商老板决定就可以，非直供的缺点是对品牌的专注度没有直营高。

# 渠道下沉是未来零供双方生意的新增长点。

根据相关数据显示，未来的快消品供应商的主战场将在三线及以下市场，这是目前快消品市场的新增长点，谁能率先赢得这块市场谁就能领跑行业，因此，渠道下沉将是未来快消品市场的主要趋势，三线及以下城市将会成为快消品厂商争夺市场份额，铺设渠道的重点市场，供应商需要强有力的可以共同成长的超市大卖场渠道帮助其实现渠道下沉，所以大型、专业、高效的超市大卖场渠道是未来市场的宠儿。

## 1. 供应商已经开始布局 and 抢夺三线及以下市场



2015年6月，日化品牌欧莱雅、联合利华、宝洁携手阿里巴巴农村淘宝下乡浙江奉化县楼岩村，进行个护美妆培训并推广定制洗护用品。

2016年4月5日，亿滋中国与阿里巴巴集团在亿滋中国总部正式签署了战略合作协议。亿滋中国总裁强调了阿里巴巴所推行的“千县万村计划”与亿滋中国正在进行的销售通路改革不谋而合。

## 2. 西北地区或将成为市场的突破口

相关数据显示，现代渠道在东区和西区的成长速度比其他区域要高出很多，其中加大西北地区市场的投入可能给市场带来的收益会更加明显。



从目前的情况来看，供应商的投入对于我们来说真的很少。新疆市场比内地市场落后十年，整个供应商的信息比较闭塞，缺少顾客互动和创意性的活动及促销理念。我们希望一些国际大公司能增加导购在门店内对消费者进行现场指导，适当增加明星进店，以及推出新颖的活动方式，比如抽奖活动、扫描二维码和现场体验。以口腔护理品类举例，可以有医生在现场做口腔的测试，告诉顾客一些简单的口腔知识，应该怎样护理牙齿。



联合利华在整体的费用投入上对西北区不是很大，因为他们是每个档期统一的活动的，但是近半年他们会批一些物料和活动给新疆区作为我们量身定制的活动，长远来看是非常不错的开始。



好丽友在配合方面比较灵活，不需要去向总部请示或反馈。他们在西北区销售占比目前比较大，销售增长率也比较高，前景还是比较好的。今年他们和我们西北区较大的门店里做的形象堆，去了十名促销人员，单店单品销量非常好。

### 3. 重点零售商对渠道下沉已经做出策略调整

从调研的反馈来看，重点超市大卖场渠道已经开始调整自己的策略来加强当地市场的自治和管理，而且由于区域性的情况各不相同，总部不能够很清楚地知道区域或门店的具体情况，只有当地人比较清楚当地人的生活方式、消费观念和消费水平，所以区域自治的优势是能够采取符合当地市场的策略来与供应商谈判，更加符合当地市场的营销推广和定制化活动需求，而且区域审批和市场反应更快速，人员职责更明确，便于当地人员对市场的运营和管理。因此，零售商在逐渐地重视区域或地方市场的发展，由中央集权的管理模式开始或已经向区域自治的管理模式倾斜或是二者相结合的模式发展。



我们认为这种模式的优势是更便于大盘生意的管控，缺点是容易忽略本土商品。沃尔玛是根据陈列图进行商品的规划以及相应的订货，如果陈列图上没有某个产品，那么在门店货架中就不会摆放相应产品。目前我们开始重点关注各个区域的本土商品、当地需求以及消费习惯，从陈列图规划上做出适当调整，留出部分排面给当地区域的本土品牌，以便于提高区域的业绩水平。



我们系统是总部负责全国的品牌，区域负责区域品牌，相当于中央集权与区域管理并存。我们系统的KPI指标由区域负责，弱势区域的管理上会被供应商所主导。而中央集权的管理会对某些弱势区域进行辅助推动，但对于另外的强势区域可能会造成支持不足。

# 创新的吸引消费者项目是零供双方的亟需品

目前超市大卖场渠道常见的促销活动和营销方法均是非常常见的手段，比如功能性产品的现场演示及介绍、食品类产品的试吃试饮、换购，满减，买赠活动等，以及一些大型的活动等，而真正创新的、新颖的吸引消费者的项目是市场的亟需品。

**Vanguard\***  
**华润万家**

目前消费者对价格的敏感度没有以前高，更偏向于卖场的服务水平，为了应对其他业态的冲击，卖场应从多方面提升，比如通道宽敞、整洁、不拥挤；门店服务人员态度好；卖场冷暖气提供充足等。在活动上应多一些集印花、送礼品等与消费者互动的活动。

通过调研，对于真正创新的、新颖的吸引消费者的项目，零供双方给出以下几点建议：-

## 1. 扩大生鲜在大卖场中的面积

生鲜作为消费者日常生活的必需品，扩大生鲜面积能够迅速提升门店的客流，刺激联动消费，而且生鲜市场被越来越多的超市大卖场看中并开始加大投入。如永辉将用生鲜经营的成功经验和运营模式来提升中百生鲜客流、客单、营运标准和生鲜销售占比，提升生鲜获利能力及中百仓储在生鲜市场份额，进而使得中百仓储整体业绩、盈利能力逐步呈现稳步发展；沃尔玛国内首个大型生鲜食品配送中心将成立。

## 2. 找到消费者需求的商品与其加强互动。

找到一些消费者比较满意、购买趋势比较好的产品，首先价格能够做到让消费者接受，其次是产品的品质，因为与价格相比，消费者更关心商品的本身质量，对于物美价廉的商品再多做活动，多做互动。

**jj 家家悦**  
JIA JIA YUE

首先，找到吸引消费者需求的商品。如我们选择的是趋势比较好的牛排，价格能够做到让消费者接受，销量肯定会非常好。其次是产品的品质问题，与价格相比消费者更关心商品的本身质量。最重要能找到使消费者满意的商品，多做活动，多做互动。如我们做的创意活动：“小小牛排家”当天只是想做推广，没想到销售效果非常好。

### 3. 大卖场增设小型的饮食区域。

对于冲动消费的品类，如果能在大卖场中增设便利的饮食区，会带动和提高冲动型消费的需求，例如方便面，卖场提供热水，同时可能带动火腿肠等冷藏食品和熟食产品的消费

### 4. 向健康化、营养化发展

近年来，对健康饮食的追求在全球成为风潮，人们对碳酸饮料和膨化食品的兴趣日益降低，消费者对健康营养的产品更加关注和重视，例如可口可乐收购厦门粗粮王进军植物蛋白饮料市场；百事公司将以京东为销售平台向中国市场全面推出其乳饮品——桂格高纤燕麦乳饮品。

### 5. 增设主题区域增加客流，带动联动消费



现在的年轻人很少逛街，一般都是带着孩子出来才会在购物区停留，我们认为现在比较吸引消费者的项目是在儿童趣味性的包装方面，现在二胎政策的开放，对儿童用品的需求量增多，占比更大，比如做一些儿童主题乐园。因为我们的卖场大部分都是在shopping mall里的，一家三口会带小朋友来游玩，我们之前做过一个小的亲子乐园，比如滑滑梯，效果非常好，卖场最好有一些支持小朋友玩耍的资源，这样能带动联动消费。



尽管线上的价格比较优惠，但是线下如果能够与消费者互动，比如说有体验区，可以把宠物带过来，一起互动，这样就能够发挥线下的优势。可以参加我们举办的活动、宠物课程培训，消费者来学习一些宠物知识，方便推广我们的产品，比如什么阶段吃什么狗粮，零食能够补充什么营养。

### 6. 增加顾客购物体验的便利性和趣味性

- 加强顾客购物的便利和快捷的购物体验。尤其是大卖场避免排长队结账，可以开发自助交款机或提货机等先进便捷的系统，而对于便利店也一样适用。
- 多做一些向线上线下的生动化和趣味性的互动活动或游戏。并加大在手机等移动平台上的宣传，消费者真正通过电视去获取的品牌信息会越来越少。

## 7. 发展集购物、饮食和集会于一体的购物模式

为了满足购买者对潮流，时尚以及社交的需求，集购物、饮食和集会于一体的商场模式是非常容易吸引消费者的。

近年来，随着宏观经济走弱和市场竞争的加剧，大卖场模式出现疲态，沃尔玛、家乐福等跨国连锁巨头也出现了增长乏力，甚至出现了业绩大幅下滑的现象。在巨大的压力下，连锁巨头们纷纷谋求业态升级，涉足购物中心和便利店业态。



永旺梦乐城计划挑选未来很有发展前途的品类打造成概念卖场，将购物中心的餐具类当作独立的卖场，而并非只是在大卖场里的货架、堆头中展示；除了大型购物中心密集开业，永旺还在青岛开设迷你岛便利店。

沃尔玛旗下第一家自建购物中心——高端品牌山姆会员商店在华开业，目标客群是中高收入的家庭，经营生鲜食品、干货、家电、家居、服装等国内外知名品牌商品并首次引入美式餐吧，与其他山姆会员店相比，此高端品牌山姆会员店的收货区域压缩了近二分之一的操作面积，从而增加了门店的购物面积，提升了会员购物的舒适度。

家乐福亚洲最大的旗舰店（购物中心）在华开业，这是家乐福在中国首个拥有自有物业的自建门店，也将是家乐福全国拥有进口商品最多的门店，被打造成“绿色旗舰店”。

# 零售双方对市场未来发展的建议

## 1. 线上线下相结合。



**PEPSICO**

所有的零售商都需要改变自身。例如与微信、支付宝的合作，通过他们把线上的资源引流到线下，保证和增加门店的客流量，这是重中之重。

## 2. 货架的陈列和优化。

**Vanguard\***  
华润万家

我们非常希望厂商推出新品，但是相应他们也需要淘汰库存，他们在保证SKU数不变的情况下，推出了黄金单品，这点我们很乐意见到。我们不会阻碍厂商为了提高销售做的任何措施，但是货架资源是有限的，如果产品上架泛滥，则不利于商品的销售和管理。供应商应该主动优化自己的产品结构，主动淘汰旧品，为新品上架争取更多的货架位置。——华润万家



我们会优化货架，供应商希望品类资源的扩大，但是毕竟资源有限。我们现在应该考虑在现有的资源利用的更充分，当然我们也要看品类的特性、品牌的产出，有效的资源给有效的产出，这也是品牌间互补的问题。——大润发

## 3. 陈列的创新。



目前传统的陈列方法不足以刺激消费者的购买欲望。线上线下是同质化的竞争，只在价格方面与线上竞争没有优势，货架的陈列逻辑和与消费者如何互动是我们需要创新的。

## 4. 营销和推广方式应与时俱进

**WRIGLEY**

根据消费者消费习惯的改变，更多人喜欢刷微信、微博，因此我们的促销也要结合微信推送和线上软文的推送，这种方式要比单一的海报促销效果要好，再加入一些公益、抵卷的活动会更好。

## 5. 促销的创新。

 MARS  
incorporated

零售商在做促销的时候，只是要求供应商做更低的价格，但是供应商不一定能支持，而且不一定能达到理想的效果，所以在促销方式上零售商应与供应商一起商定创新化的方案，既能带动客流，又能增加消费者购物体验。

 P&G

我们认为目前的消费者需求分为两个方面，第一是年轻化的产品，以及多元化的营销手段，而不是单纯的打价格战，因为现在的消费者更希望尝试新鲜事物；第二是店内活动的创新化，比如说线上线下的结合，店内演示等，能够让顾客第一时间感受到商品的特点。我们认为这两方面才是消费者更需要的东西。



**ADVANTAGE™**

**Helping clients to build better  
business relationship.**

Advantage 中国

微信公众号: Advantagechina

[jgao@advantagegroup.com](mailto:jgao@advantagegroup.com)



本报告最终解释权归埃德万祺公司所有，未经埃德万祺书面同意，不得以任何形式进行整体或部分的拷贝、复制或传播。