

专注于财务管理最佳实践的研究与传播

想从卖场收到钱？

细节不掌握，一切全乱套

陈 冰

资深讲师

上海安越企业管理咨询有限公司

Tel: (021) 5836 2000 x 516

Mobile: 13764737137

E-mail: catherine.chen@anyue.net

安越-越享会—领先的O2O财务学习型社群

www.EasyFinance.com.cn

“越享会” 致力于为财务人打造提供前沿、深度的全方位财务管理能力发展与提升平台。通过线下线下多维的传播途径，透析知名企业的财务管理实践、分享财务名家的成功经验、剖析财务实践难题等，伴随与帮助广大财务精英持续成长，共促进步。



01

【安越·海尔财务管理论坛】移动互联网时代的海尔财务管理变革



04【巡回沙龙】基于商业模式的全价值链的营运资金管理



02



【财务直播间】最新税收政策变化对企业的影响



03【巡回沙龙】全面提升财务能力，促企业管理转型



05



【合作活动】ACCA沈阳峰会—“财会全才-新环境下未来财

[更多精彩往期活动回顾请点击](#)

会员活动概览

www.EasyFinance.com.cn

“越享会” 是安越旗下提供会籍服务的专属品牌

致力于为财务精英打造360°能力发展与提升平台

财务专业知识视频点播
在线享互动 “你来我往”

更多喜闻乐见福利互动
让生活变得多姿多彩

揭秘珍贵CFO心路历程，
分享职业发展点滴，感悟企业管理心得



听安越最新研究成果 握
企业管理核心趋势

聚焦安越经典、精研课程
深度体验卓越课程品质

一份电子期刊，定期向财务人
员推送学习文章与观点

后续学习

www.EasyFinance.com.cn

- 想请陈老师指点迷津？
- 想获得精彩学习笔记？
- 想与同行们互动交流？



微信添加越享会小秘书（[yuexianghui01](#)），邀您加入**KA大客户零售管理研习群**
业务财务研习群

关于越享会

“越享会”是安越旗下提供会籍服务的专属品牌，致力于为财务人打造提供前沿、深度的全方位财务管理能力发展与提升的平台。通过线上线下多维的传播途径，透析知名企业的财务管理实践、分享财务名家的成功经验、剖析财务实践难题等，伴随与帮助广大财务精英持续成长，共促进步。

KA客户在中国的发展

- 
- 1995年12月，家乐福在北京的第一家门店开业，标志着在国外流行的零售业态-大卖场进驻中国。
 - 家乐福在国内的良好开端，吸引了国外不少的零售业巨头纷纷进驻国内跑马圈地，国内传统的百货商店和零售店纷纷倒闭或者被迫转型，国内的大卖场在门店数量和销量上都进入了一个高速发展的时期。
 - 大卖场凭借其庞大的体积、一站式的购物环境、精细的产品分类、超低的价格以及旺盛的人气，无论是从营业面积、商品数量，销售额或影响力而言，在当时的零售行业中都堪称举足轻重。
 - 大卖场能够如此快速发展的原因：
 - 1、功能的综合化，真正实现了“一次性购足”，“一站式购物”；
 - 2、低价的竞争优势，天天平价、天天低价极具“杀伤力”；
 - 3、标准化的经营模式使其能够快速复制扩张；
 - 4、选点布置更接近社区和城市中心，在发展形式上以自己为中心向主体性购物中心发展，更合适了消费方式和商业形态的改变方向。

KA客户在中国的发展

- 在价格定位上，大卖场采取了高低价组合定价的方法。

10%	高毛利，自己加工、自有品牌或消费者对其价格不敏感的商品
20%	薄利多销，民用生活品，消费者对其价格特别敏感
70%	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；出租场地给商品品质相关联和互补的供应商，以降低经营成本。
- 随着大卖场门店数量的增多，竞争更加激烈，对门店的管理运营要求提高，大卖场的格局出现了一次盘整，外资大卖场处于整体领先的地位，但是增长幅度开始放缓。
- 各个KA系统都有自己的管理模式和特点。

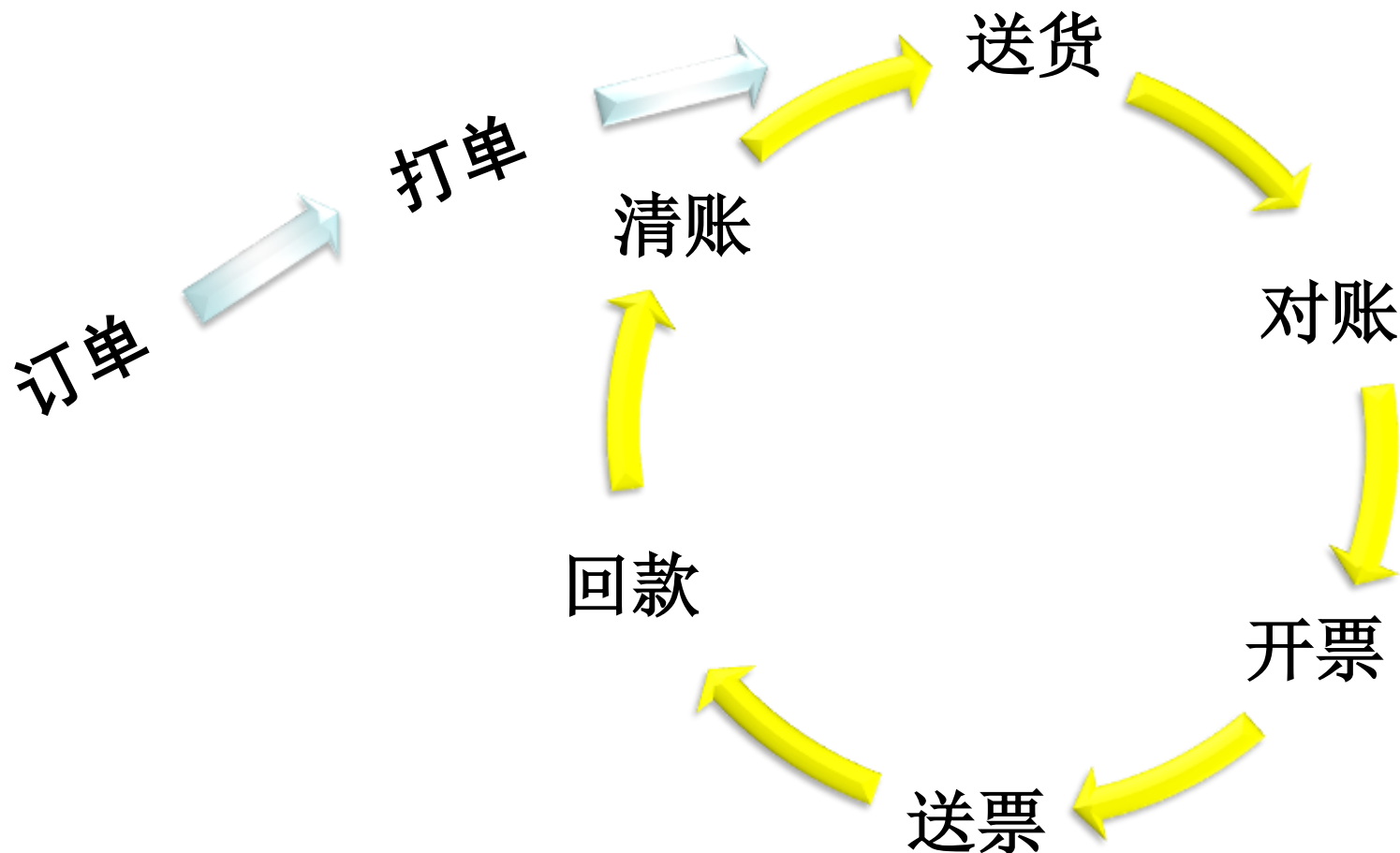
The journey is hard.
And joyful.

**KA大客户管理：
在痛苦中煎熬？
Or
在痛苦中快乐！**



应收账款管理 关键流程

www.EasyFinance.com.cn



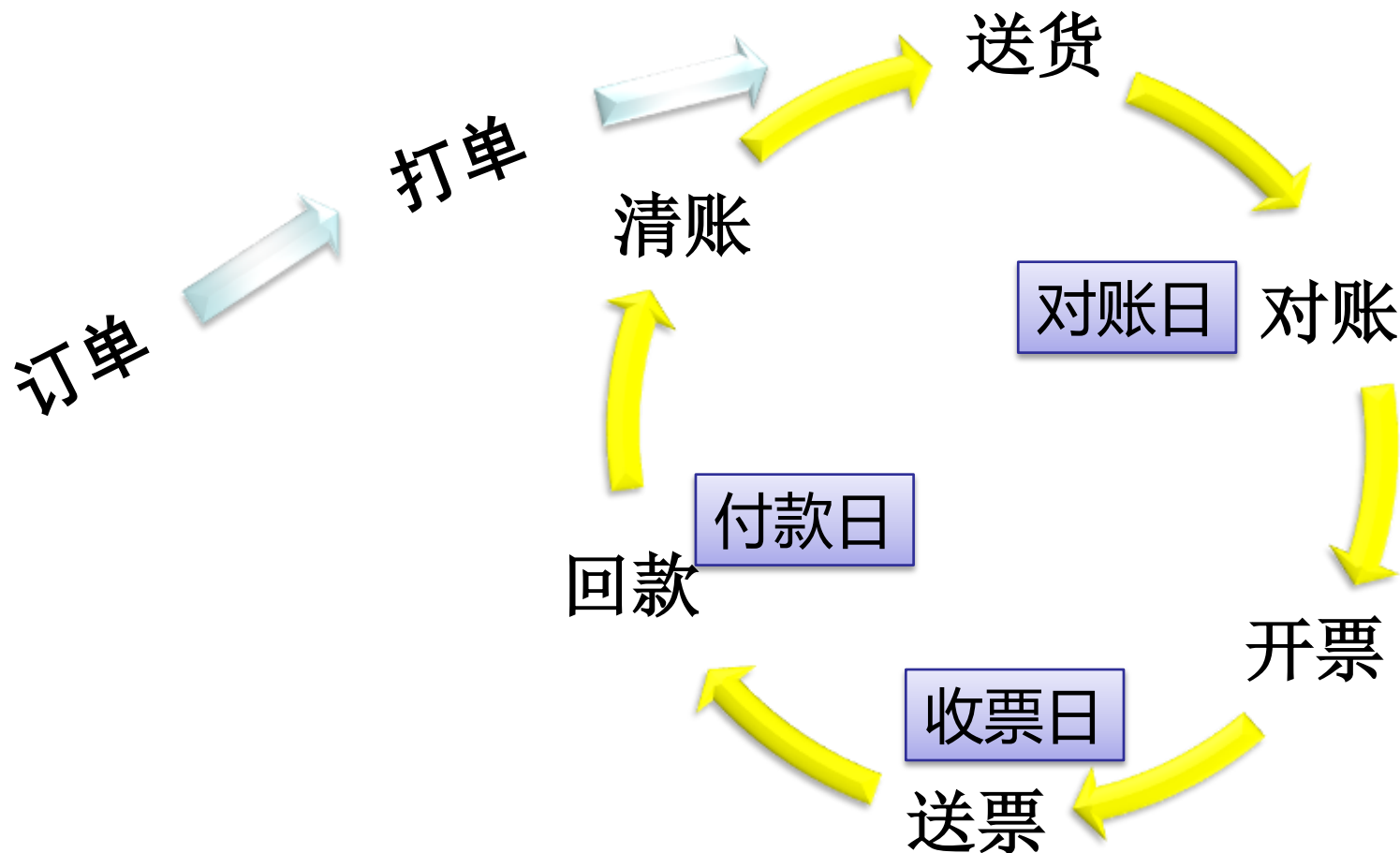
应收账款管理 关键流程

www.EasyFinance.com.cn

对账	开票	送票	回款	清帐
• 网上对账的客户 客服每周上网拉对账单 • 现场对账的客户 客服准备对账单给销售 • 销售与客户对账	• 客服通知财务 开增值税发票 • 送货单等客户 特别要求的附加资料	• 外地的客户 客服安排快递 • 本地的客户 由销售递交 • 客服登记客户 收票回执	• 财务通知销售 回款情况 • 财务分析逾期 收款原因 • 销售催款、启 动逾期管理程序	• 财务根据收款 清账 • 财务收到客户 费用发票，把 费用扣款冲账
风 险				
客户迟迟不开放网上对账单，无法对账 销售与客户对账不清	送货数量有误 促销价格有差异 附加资料不符合要求	送票地址有误 销售未及时递交 错过客户收票日	财务与销售未及时沟通 收款原因分析不细致，找不到责任人	收款挂账，未及时清账 费用扣款无法查实，造成坏账 客户费用发票有问题

应收账款管理 关键日期（客户）

www.EasyFinance.com.cn



应收账款管理 关键日期（客户）

www.EasyFinance.com.cn

对账日

客户每月一次或几次进行对帐，对帐分网上对帐和商超现场对帐。

收票日

客户每月一次收供应商的发票，票到付款通常从收票日开始起算账期，月结付款有时候从收票当月末起算账期

付款日

客户每月一次或两次付款

以上规定，导致供应商实际收到货款的时间要比合同约定账期延长

应收账款管理 关键日期（客户）

www.EasyFinance.com.cn

直营客户

对账日—每月网上更新对账单2次，
8日和22日

收票日—每月20日

付款日—每月25日

供应商

客服每周二上网对账

财务每周四开增值税发票

合同约定—票到60天付款

送货 (2015年)	对账	开票	收票	付款	实际付款 时间
3月5日					
3月16日					
3月25日					

应收账款管理 关键日期（客户）

www.EasyFinance.com.cn

直营客户

对账日—每月网上更新对账单2次，
8日和22日

收票日—每月20日

付款日—每月25日

供应商

客服每周二上网对账

财务每周四开增值税发票

合同约定—票到60天付款

送货 (2015年)	对账	开票	收票	付款	实际付款 时间
3月5日	3月9日	3月12日	3月20日	5月25日	80天
3月16日					
3月25日					

应收账款管理 关键日期（客户）

www.EasyFinance.com.cn

直营客户

对账日—每月网上更新对账单2次，
8日和22日

收票日—每月20日

付款日—每月25日

供应商

客服每周二上网对账

财务每周四开增值税发票

合同约定—票到60天付款

送货 (2015年)	对账	开票	收票	付款	实际付款 时间
3月5日	3月9日	3月12日	3月20日	5月25日	80天
3月16日	3月22日	3月26日	4月20日	6月25日	100天
3月25日					

应收账款管理 关键日期（客户）

www.EasyFinance.com.cn

直营客户

对账日—每月网上更新对账单2次，
8日和22日

收票日—每月20日

付款日—每月25日

供应商

客服每周二上网对账

财务每周四开增值税发票

合同约定—票到60天付款

送货 (2015年)	对账	开票	收票	付款	实际付款 时间
3月5日	3月9日	3月12日	3月20日	5月25日	80天
3月16日	3月22日	3月26日	4月20日	6月25日	100天
3月25日	4月8日	4月16日	4月20日	6月25日	90天

应收账款管理 责任分配

www.EasyFinance.com.cn

客服 / 财务职责	业务职责
了解每一个客户和公司签署的合同结算期限及零售客户内部的对帐期、结算期等有关帐款结算的流程。	随时掌握责任客户款项回笼情况(回笼时间、金额等)。
及时准备《客户对帐单》予以业务部门进行对帐。	及时准备《客户对帐单》予以业务部门进行对帐。
每月提醒业务部门应收帐款回款情况。	对逾期货款及时追踪催款，并对相关问题予以沟通、解决。
定时定期的给业务操作部门提供所有合作客户应收帐款明细及到期结算明细。	负责与客户发票等往来票据交由财务部门备档。
客户发票等票据签收情况，相关问题的联络追踪。	负责与客户客情联络、沟通和维护，保障款项回笼顺利及客情牢固。
负责与客户财务部门客情联络维护，保持沟通畅通。	

KA大客户零售渠道管理

www.EasyFinance.com.cn

1

认知篇—知己知彼、百战不殆

2

基础篇—细节不掌握，一切都乱套

3

应用篇—业财融合、创造价值

4

未来篇—电商带来的影响和机会

KA大客户零售渠道管理

www.EasyFinance.com.cn

1

认知篇—知己知彼、百战不殆

2

基础篇—细节不掌握，一切都乱套

3

应用篇—业财融合、创造价值

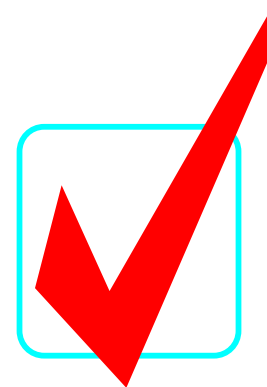
4

未来篇—电商带来的影响和机会

核心知识点

www.EasyFinance.com.cn

- KA客户的分类
- 客户关系的几种类型
- 新型的KA关系管理模式
- KA客户的组织结构
- KA采购的主要KPI
- WAL vs. C4两种典型运营模式
- KA客户管理常用名词解释



新型的KA管理模式

www.EasyFinance.com.cn



两种不同的零售业运营模式

www.EasyFinance.com.cn

WAL★MART

■ 中央化运营模式

➤ 代表企业：

— 沃尔玛、易初莲花

➤ 特点：

- 非常强大的总部组织结构，统一采购、配送
- 各门店在商品种类、布局、价格等方面基本完全一致

VS

Carrefour

零售业
运营模式

■ 分散化运营模式

➤ 代表企业：

— 家乐福、欧尚

➤ 特点：

- 有强大的总部组织结构，但在采购，配送方面并不强调统一，更强调溶入地方需求，因地制宜。
- 各门店在商品种类、布局、价格等方面除一些基本产品外，一般并不一致。

练好内功，同时和这两种模式周旋

www.EasyFinance.com.cn

WAL★MART

重拳出击



Carrefour 

组合拳



KA常用名词，你懂的

www.EasyFinance.com.cn



课程内容

www.EasyFinance.com.cn

1

认知篇—知己知彼、百战不殆

2

基础篇—细节不掌握，一切都乱套

3

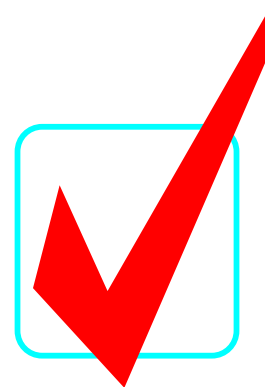
应用篇—业财融合、创造价值

4

未来篇—电商带来的影响和机会

核心知识点

- 客户档案：基本信息、财务信息、销售费用等
- KA合同主要条款、其他容易出问题的条款
- 合同审批、谈判、存档等管理办法
- 家乐福案例
- 法律的武器



建立客户基础档案的重要性

www.EasyFinance.com.cn



主要合同条款 1

扣点

- 无条件扣点：以合约中以约定销售额为基础，确定固定的百分比支付给客户的扣点。
- 有条件扣点：以合约中约定的销售额为基础或者以其其它资源性条件，在客户达到合约中约定的交易条件而支付的百分比扣点。

账期、 结算

- 供应商和客户签订的送货结算付款期限为账期，结算方式以月结/货到、倒扣/顺加等方式体现。

节庆

- 客户和供应商约定的收取节日赞助费用，如春节、端午、五一、中秋、国庆、元旦等。

仓佣 (配送费)

- 供应商通过客户的统仓向客户系统门店配货的配送费。

主要合同条款 2

新品 进场费

- 供应商新产品进入客户系统的进场费，又称条码费。

店庆费、 周年庆、 公司庆

- 店庆：门店开业日期。
- 周年庆：其母公司的成立日期。
- 公司庆：其每年举行一次的公司庆典活动。
- 新店开业费、老店翻新费。
 - 新店开业：客户新开门店。
 - 老店翻新费：停业、倒闭门店重新开业。

DM\TG\ 推头费

- DM海报费：促销商品刊登在客户宣传海报的宣传费与印刷费。
- TG费：正常货架陈列的两个顶端陈列架，一般陈列促销商品。
- 堆头费：用卡板、产品整箱或其它物品打底，上面陈列商品的堆头。供应商使用客户堆头所支付的堆头费用。

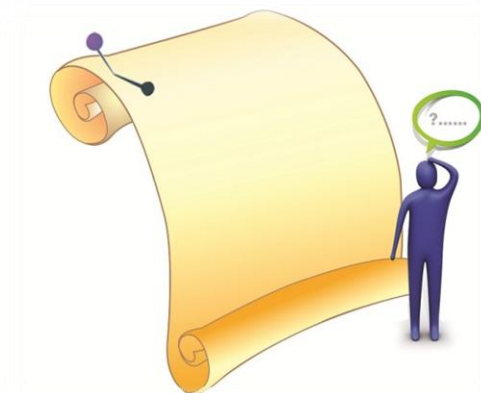
其他需注意的合同条款 1

www.EasyFinance.com.cn

- 法律效力：合同一经双方签定即具法律效力，如有变更(包括终止)，需要双方签字确认，因此在审核合同条款必须认真而谨慎。
- 利润及费用：需要综合考虑前台毛利(产品本身的利润)、后台毛利(直接给予客户的费用、返点、仓佣等利润)的整合利用，避免各客户之间出现较大差异。
- 返点计算依据：计算返点时涉及到的销量一律以给客户送货额进行计算。
- 送货：
 - 订货量：订货量应适宜，订货量小增加了配送运输成本，如太大则产生库存过剩导致积压压货现象。根据各单品销量来决定。
 - 送货到达率：是客户严格审检公司送货速度及效率的条款，应谨慎签订（不签为佳，避免罚金）。到达率越低对公司约束力约弱。
 - 订单有效期：综合考虑审单等公司内部流程等情况，订单有效期一般选择48—72小时之间。

其他需注意的合同条款 2

- 索赔及退货：索赔及退货必须有前提说明，无质量或非公司问题应承担此项义务。因此，在合同中要注明除产品本身质量问题外，一律不予退货或补差。
- 新品及促销协议中往往要求
 - 针对销量成长不能达成预期或者新品上市缓慢等情况的处理或考核办法应在协议中签订。
 - 供应商要对客户系统每季度至少进行一次供应商合作。
 - 新品推广按客户要求执行。



课程内容

www.EasyFinance.com.cn

1

认知篇—知己知彼、百战不殆

2

基础篇—细节不掌握，一切都乱套

3

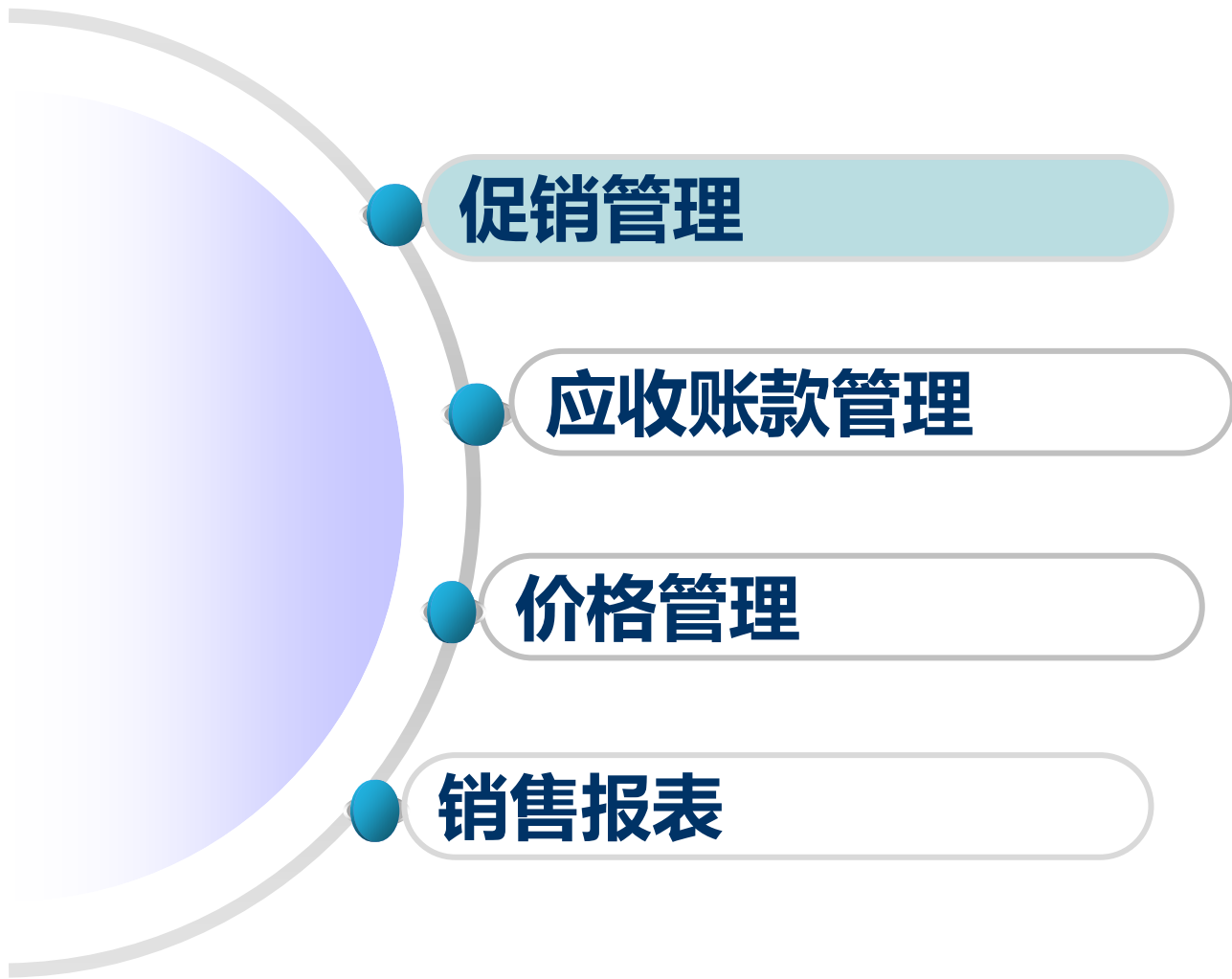
应用篇—业财融合、创造价值

4

未来篇—电商带来的影响和机会

应用篇—业财融合 创造价值

www.EasyFinance.com.cn



促销管理

应收账款管理

价格管理

销售报表

核心知识点

www.EasyFinance.com.cn

- 促销目的、常见促销方法和PDCA管理
- 促销费用标准制定、促销执行的难点
- 应收管理的6个关键环节
- 应收管理中各部门的分工
- 定价策略、新品/促销品定价方法
- 如何有效管理价格
- KA客户与供应商的损益表及ROA
- 分析报告：分销、销量、费用等



课程内容

www.EasyFinance.com.cn

1

认知篇—知己知彼、百战不殆

2

基础篇—细节不掌握，一切都乱套

3

应用篇—业财融合、创造价值

4

未来篇—电商带来的影响和机会

中国网购市场发展预期

www.EasyFinance.com.cn

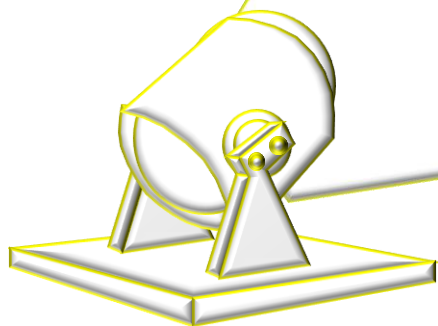
大类别	小类别	2014年规模 (亿元)	2018年规模 (亿元)	CAGR (2014-2018年)
网络购物	网络购物 (移动+PC)	28145.1	73000.0	26.9%
	移动网络购物	9297.1	45039.7	48.4%
	PC网络购物	18848.0	27960.7	10.4%

数据来源：艾瑞统计数据

移动互联对KA客户的影响

www.EasyFinance.com.cn

- 1. 渠道逐渐消亡，进入直销时代**
互联网直销、人联网直销、社区连锁直销
- 2. 大型商超的“小时代”已经来临**



移动互联对快消业供应商的影响

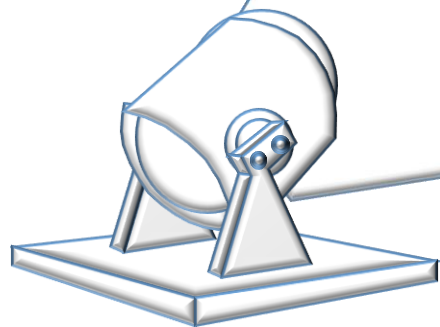
www.EasyFinance.com.cn

1. 没有地域市场之分

移动商务的价值是把消费者和商家链接在一起，消费者出现在哪里，商家的渠道就延伸到哪里。

O2O

2. 营销方式改变--精准营销



互联网营销模式的发展取决于用户消费行为模式的变化

www.EasyFinance.com.cn

传统营销理论中
消费者行为模式



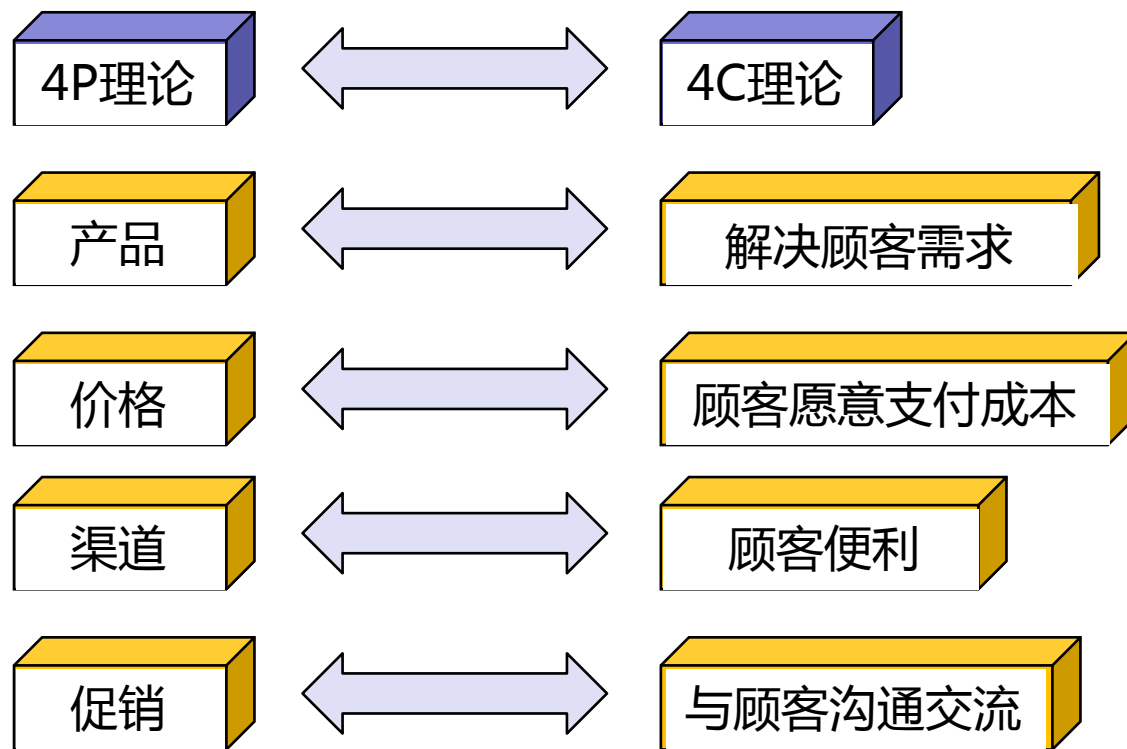
互联网影响下消
费者行为模式



搜索和分享是互联网区别于传统消费行为模式的关键

精准营销

www.EasyFinance.com.cn



以上名词以“P”为首个字母，故称4P

以上名词以“C”为首个字母，故称4C



KA管理 谋求持久的动态平衡

安越课程推荐 《KA大客户零售渠道管理》

www.EasyFinance.com.cn

庖丁解牛，让KA大客户管理不再难！



注重实务应用、突出行业特点！

提升学员对于经营细节的了解！

从财务与业务对接角度厘清供应商对商超零售客户的管理重点！

已成功为知名企业内训，深受欢迎！！

开课时间

◆ 07月27 -28日 上海 [报名](#)

◆ 11月16 -17日 上海 [报名](#)

公开课：021-58362000-810

内训：021-58362000-806

培训对象

消费品行业的生产厂商或经销商的：



- 负责销售管理的财务经理
- 进行销售分析的财务人员
- 从事商超零售客户管理的业务助理、客服、供应链等

后续学习

www.EasyFinance.com.cn

- 想请陈老师指点迷津？
- 想获得精彩学习笔记？
- 想与同行们互动交流？



微信添加越享会小秘书（[yuexianghui01](#)），邀您加入**KA大客户零售管理研习群**
业务财务研习群

关于越享会

“越享会”是安越旗下提供会籍服务的专属品牌，致力于为财务人打造提供前沿、深度的全方位财务管理能力发展与提升的平台。通过线上线下多维的传播途径，透析知名企业的财务管理实践、分享财务名家的成功经验、剖析财务实践难题等，伴随与帮助广大财务精英持续成长，共促进步。