

销售代表 店内形象管理

培训手册

目录

第一单元 店内形象管理概述.....	6
第一节 零售终端在销售渠道中的作用.....	7
从知名度到忠诚度.....	7
消费者购买行为的发生.....	8
第二节 消费者在零售终端中的购买行为分析.....	9
消费者的冲动性购买.....	9
影响冲动性购买的因素.....	9
第二单元 店内形象管理要素.....	10
第一节 店内形象对零售业绩的影响.....	11
第二节 店内形象的层次管理.....	12
分销.....	12
位置.....	13
陈列.....	13
价格.....	13
库存.....	13
助销和促销.....	14
第三节 店内形象管理的工具.....	15
第三单元 产品分销管理.....	16
第一节 分销管理的作用.....	17
第二节 零售分销标准.....	18
不同类型商店的不同商品需求.....	18
公司对不同类型商店的分销组合要求.....	20
第三节 新产品的卖入.....	21

新产品卖入时的零售商考虑因素.....	21
新产品卖入时的利益陈述模式.....	25
新产品第一时间卖入的重要性.....	25
第四单元 陈列位置管理.....	26
第一节 陈列位置管理的作用	27
第二节 了解零售商的布局与陈列位置.....	28
第三节 陈列位置的优先权设定.....	31
第四节 标准陈列形式的作用	33
陈列标准的制订	33
标准陈列形式的优势.....	33
第五节 如何卖入标准零售陈列形式.....	34
背景信息.....	34
理解问题.....	34
解决方法.....	35
辅助工具.....	36
第六单元 零售价格管理.....	37
第一节 零售价格管理的作用	38
第二节 价格梯度管理.....	39
第三节 价格变动幅度管理.....	40
了解商店定价策略.....	40
了解零售市场价格变动.....	41
价格调节.....	41
及时与商店沟通价格变化.....	41
第四节 价格标识管理.....	42
第七单元 店内商品库存管理.....	43

第一节 货架库存的计算与维护.....	44
第二节 零售商的日常补货管理.....	46
了解零售商订单产生流程.....	46
产生建议订单.....	46
第三节 了解“客户服务水平”概念.....	47
第八单元 店内助销管理.....	49
第一节 店内助销管理的作用.....	50
第二节 标准助销工具的使用.....	52
第九单元 零售促销管理.....	53
第一节 促销活动的传达.....	54
促销活动传达的原则.....	54
促销活动传达的步骤.....	54
第二节 促销活动的执行.....	56
促销资源管理.....	57
产品供应管理.....	57
赠品和助销品管理.....	57
促销人员管理.....	57
店内形象管理.....	58
活动过程的监控.....	58
第三节 促销的信息管理.....	59
销量目标与基准.....	59
促销信息统计.....	59
促销活动评估.....	59

第一单元 店内形象管理概述

单元目的

阐述零售店店内管理的作用、基本概念、管理要素以及基本的管理方法，从而使销售人员对店内管理的作用与方法有初步的了解。

单元内容

- 零售终端在销售渠道中的作用
- 消费者在零售终端中的购买行为分析
- 店内形象对零售业绩的影响

第一节 零售终端在销售渠道中的作用

零售终端有助于提高产品的知名度，引起消费者对产品的尝试，从而最终形成消费者对产品的忠诚度。

从知名度到忠诚度

■ Awareness - 产品知名度:

消费者通过各种媒介（电视广告、路牌广告、报纸广告、店内宣传等）了解到公司的产品（知名度）

■ Trial - 消费者对产品的尝试:

在基本的知名度的基础上，消费者产生了尝试使用的愿望。在这时候，消费者在零售终端中看到我们的产品后购买的可能性大大提高；

■ Loyalty - 消费者购买、使用产品的忠诚度:

在消费者尝试使用了我们的产品，并且感觉产品满足了他们的要求后，如果仍然能够方便地购买到产品，重复购买使用的可能性就大大提高，形成了对产品的忠诚度。

上述三点和产品销量的关系又如何？——让我们来看一看下面的公式：
从生产商的角度来看，

$$\text{产品销量} = \text{产品知名度} \times \text{试用率} \times \text{忠诚度}$$

（Awareness） （Trial） （Loyalty）

其中，试用率的提升和忠诚度的建立与维持需要通过在零售店面的陈列、助销、促销等方法来达成，籍此我们可以做到：

- 刺激消费者的购买
- 让消费者随处可买

消费者购买行为的发生

在帮助消费者形成忠诚度的过程中，“刺激消费者的购买”和“让消费者随处可买”这两点至关重要，而他们都同零售终端直接相关联。

在中国主要城镇，无论产品通过何种渠道分销，最终绝大多数消费者（85%，其余购买自批发市场和其他形式如 - 集团购买）需要通过零售终端来购买产品。而我们的产品在零售终端是否能够吸引消费者去尝试购买，或方便他们反复购买，取决于我们的产品在零售终端中的表现。

第二节 消费者在零售终端中的购买行为分析

消费者的冲动性购买

在一项“消费者购物篮”研究表明，对于个人护理用品、家居护理用品以及包装食品与饮料（以上通称为“快速流通消费品”或“快速流转消费品”），消费者中有 70% 的购买决定是在商店内做出的，即他们在进入商店之前并没有计划要购买该产品，或他们有计划购买某品牌产品，但在商店中因受某些因素影响改变了想法，转而购买另一品牌。针对以上这两种情况，我们通常称之为“冲动性购买”。

影响冲动性购买的因素

影响消费者冲动性购买的主要因素就是该产品的店内表现。店内表现包括诸多方面，如：

- 正确的产品规格
- 醒目的产品陈列位置
- 吸引消费者的陈列方法
- 适宜的价格
- 丰富可供选择和拿取的货架商品
- 醒目的标识和宣传品
- 促销活动等等

在这些方面的提升有助于提高产品在商店中吸引消费者的程度，从而实现销售增长的目标。

第二单元 店内形象管理要素

单元目的

阐述店内形象管理要素的概念及其对店内形象的影响,从而使销售人员对店内管理的具体内容有进一步的了解。

单元内容

- 店内形象对零售业绩的影响
- 店内形象的层次管理
- 店内形象管理的工具

第一节 店内形象对零售业绩的影响

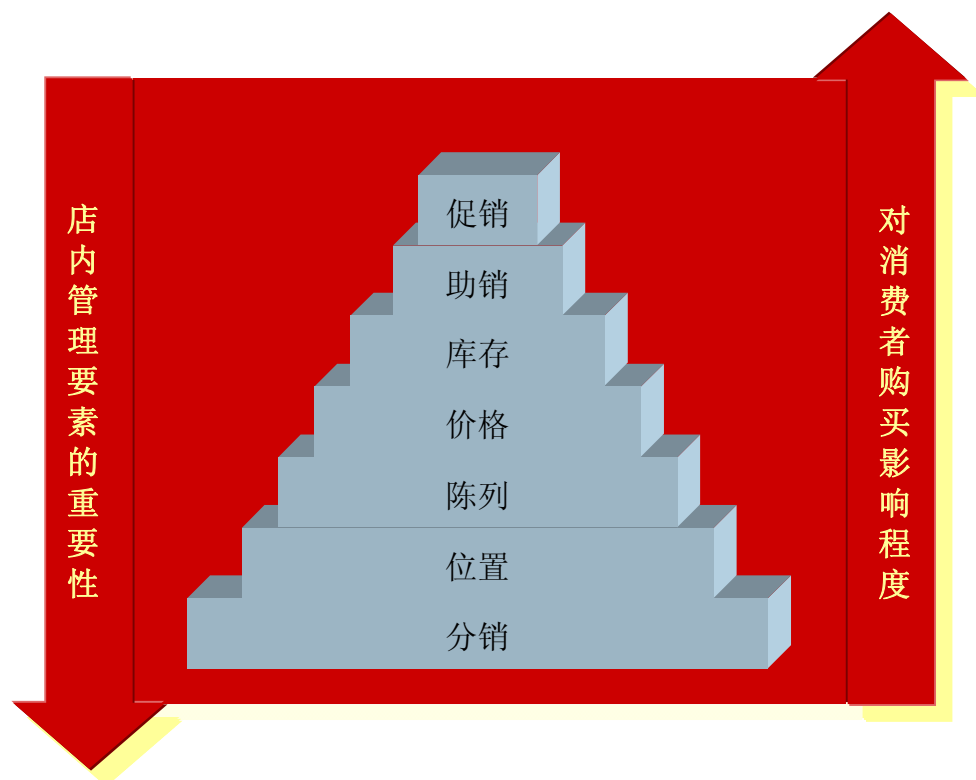
零售商同样认识到店内形象对整体零售业绩的影响，零售从业人员将店内形象的相关因素视为他们的宝贵资源，用以同供应商合作或进行利益交换。因此，深入研究这些构成店内形象的要素、重复利用这些资源就成为了销售人员的重要任务之一。

从零售商的角度来看：

零售商的销量= 来商店的消费者数量 × 消费者在商店的消费

即为了增加销量，需要吸引更多的消费者和增加消费者在商店中的消费（包括，吸引消费能力强的消费者，增加现有消费者在商店中的消费）。生产商产品在零售终端的良好表现有助于吸引更多消费者来商店尝试购买或引起更多的重复购买，从而提高零售商的销量。从这点来讲，生产商和零售商的利益目标是一致的，双方的利益都可以通过产品在零售终端的良好表现来得以体现。

第二节 店内形象的层次管理



消费者和零售管理者对于商店内商品、陈列和各项活动的看法有着相当大的差异。消费者更容易被促销、宣传等所吸引，而商店的管理人员清楚：越是基本的要素越对商店的发展起到重要的作用。

分销

在一家零售商店中，最基本的要素就是产品，即我们在图中所提到的分销。如果在某一家商店中没有我们的商品，自然无法谈及其他的支持活动。

什么是“商店中已经有了我们的商品”？让我们来看一下“真正的产品分销”的含义：

“真正的产品分销”——

1. 产品已经下了订单，并且有持续的补货保证；

-
2. 产品在零售商店里有足够的库存;
 3. 产品确实已经摆上零售商货架。

以上三点是一个统一概念中的有机组成部分。商店中有产品但货架上没有,不能算是有分销;货架上有产品陈列,但没有可买库存一样不能算是有分销。

位置

产品需要被安置在正确的、醒目的位置,这是第二个重点。正确的位置的陈列大大提高了公司产品在消费者面前曝光的机会,从而也提高了影响消费者冲动性购买的可能性。

陈列

正确的位置陈列了正确的商品,但同时也需要一个合理的陈列方式。合理的陈列方式不仅能够提升消费者的购买欲望,而且能够防止不必要的货架脱销的情况发生。

价格

吸引消费者的还有价格问题。消费者停留在陈列前一定会关注价格问题。价格梯度、价格变动以及能否找到价格标识来帮助消费者做出判断都是在价格中应该考虑的问题。

库存

货架上产品的存货控制一直默默地影响着我们的业绩表现。据某纸品生产商的抽样调查,因货架临时脱销而导致的销量损失竟高达 10%-20%,这意味着仅提高货架产品安全库存水平就可以提升 10%的销量。

以上内容构成了店内表现的基础。

助销和促销

与此同时，还有一些方面可以帮助我们得到消费者更多的关注，如店内助销和促销活动。这两方面内容会在后面的培训内容中大篇幅提及。

需要注意的是，从“分销”到“价格”，是解决产品“能不能卖”的问题；而“库存”、“助销”和“促销”是解决产品“能不能卖得更好”的问题。

第三节 店内形象管理的工具

（请见《销售人员工作手册》——[零售店内表现记录表](#)）

第三单元 产品分销管理

单元目的

阐述分销管理的概念、作用及新产品卖入的基本方法，从而使销售人员对店内分销管理有进一步的了解，并使销售人员的新品卖入技能得到提高。

单元内容

- 分销管理的作用
- 零售分销标准
- 新产品的卖入

第一节 分销管理的作用

分销管理即是指生产商针对不同零售客户的需求采用不同的产品分销组合以更好地适应该类零售客户的目标消费者的购买需求。

不同类型和地域的商店的目标消费者的购买需求是不同的，零售客户关心的是生产商提供的分销组合是否可以提高品类的销售量和减少不必要的库存成本和营运成本。而生产商通过分销管理可以充分地满足零售客户的这种需求。

第二节 零售分销标准

零售分销标准是指生产商针对不同类别的商店中为客户提供的定制化的产品供应计划，即产品分销组合标准。

不同类型商店的不同商品需求

实践经验表明，在不同类型的商店,分销规格的选择和销售产出的结构不尽相同。在我们制定分销标准前，先要了解不同的零售客户对商品的不同需求。我们来看一下零售客户是如何划分他们的商品品类的。

零售客户品类的划分：

1. 目标产品 (Destination)- 商店希望通过该类产品吸引更多的消费者并籍以树立商店的信誉与形象；很多消费者到该商店的目的就是为了购买该类产品。如超市的冷冻食品。
2. 常规产品 (Routine)- 商店希望通过销售该类商品满足大多数消费者的需求；如果商店缺少了该类商品就会感觉很怪异。如超市的可口可乐。
3. 季节性商品 (Seasonal / Occasional) - 通常在特殊的时机或节假日才会出现或给予额外的重视；如百货公司的月饼。
4. 便利性商品 (Convenience)-也叫冲动性购买商品 (impulsive),商店只是为了尽量方便消费者一次购齐所需产品而购进和陈列的商品。如你到屈臣氏的目的是为了购买生活用品，但你也顺手买了一个旁边摆放的非常可爱的小玩具，这个小玩具便是便利性商品。

不同品类对分销的要求：

目标商品	提供最多的产品种类及规格
常规产品	提供最重要的产品种类及规格
季节性商品	仅在选定时间提供该产品
便利性商品	极少的品类及规格

因此，我们应先考虑产品对于该零售客户是属于哪一个品类，再制定相应的分销标准。如化妆品对于百货公司是目标品类，可考虑提供较多的产品种类及规格。

贝侬公司零售店内标准表

(请加入确认后的零售店内标准)

第三节 新产品的卖入

在对分销的诸多要求中，新产品卖入是最为重要的组成部分。

新产品卖入时的零售商考虑因素

在新产品卖入的过程中，零售商决定是否接受该产品最终取决于两个因素：利润和销售额。关于利润和销售额的考虑可以被零售商以对如下问题的关心所表现出来：

1. 毛利点数

问题：

是否有足够的毛利点数？及在正常的供货价格与零售价格的基础上，这个新品的加价率是多少？

建议：

了解零售商的该品类当中的平均加价率是多少。

2. 可以带来的额外销售和利润

问题：

增加的规格是否仅仅是同其他类似的产品争夺店内销售份额，还是能够为商店带来一个全新的消费领域？

建议：

证明能够为商店带来“额外的”销售额增长，这才是商店最关心的收益。

3. 新产品补贴

问题：

新产品推出时是否会有针对回款期，特殊促销经费等方面的支持？会对价格有多大的影响？有哪些是单独只为我店提供的？

建议：

不要欺骗客户。如果促销支持是针对所有客户的，就告诉客户实际情况。

但对你所陈述的角度需要一些调整. 告诉客户我们针对所有客户都提供相同的促销支持, 但如何更有效地利用这些资源取决于客户的策略. 如果客户能够与我们配合争取更早地使产品摆上货架, 再有效地配合其他店内资源的支持, 效果远远好于一个迟到的促销. 把话题引导积极的、可操作的方面永远是我们交流的方向.

4. 价格侵蚀

问题:

一旦我们(零售商)接受了这个产品, 而其他零售商也在销售这种产品, 由于价格比较而产生的降价会多大程度影响加价率和利润?

建议:

正视这样的问题. 只有标志性的产品、 能够为零售商带来客流的商品才有可能成为零售商进行价格比较的目标. 成为这种产品正说明了产品推出的成功. 同时, 提醒采购人员不可能有这样一种产品: 即为大众和商家广为接受, 拥有巨大的购买与销售量, 同时又保持着高利润. 在制定利润目标时要给出一个保守的估计. 记住: 我们要最终实现更高的目标, 但永远不要过高的承诺. 你过高的承诺会最终毁掉客户对你的信任.

5. 品类发展潜力-

问题:

这是否是一个能够“吸引客流量”的产品? 是否是关系到商店的形象, 而商店不得不接受的品类和产品?

建议:

以市场份额报告等市场数据证明该品类在不断地扩大当中。

6. 持续促销支持潜力

问题:

供应商是否在推出期间有持续的促销安排?

建议:

在新品推出前一定同零售商商定双方同意的销售支持计划. 对于销售方: 促销 / 广告 / 登直邮广告等; 对于店方: 一定的货架面位 / 货架外端头陈列等。 最好有书面确认。

7. 单品销售额-

问题:

该新产品的单品销售额是否足够大?

建议:

在零售中有一个重要的概念叫做“单品销售基准”(BENCHMARK), 就是将整个品类或部门的销售额除以规格数, 从而得出平均每个规格的基本销售额. 这个基准线就是衡量的重要标准. 了解商店该品类单品销售基准线, 并同其进行比较.

8. 测试市场结果

问题:

供应商能否提供在其他市场的产品推出的销售结果? 这些结果能否表明该产品在我们的零售店里也取得较好的销售业绩.

9. 生产商推出新产品的历史表现

问题:

这家供应商以前所推出新产品的店内表现怎么样? 他们的其他产品怎么样?

10. 独特性

问题:

这个新品在创新性, 质量, 包装等方面与我们现有其他产品有什么不同?

11. 帮助提高订货条件

问题:

增加这个品种规格是否会帮助我们(零售商)在订货或储运方面增加优势或节省开支?是否会帮助我们在选择价格条件时产生帮助?

12. 对获利能力的影响

问题:

引入该产品是否会降低零售商的利润水平?(如需经特殊处理,残损或丢等)

13. 消费者价值

问题:

同类似的产品比较,这个新品在质量,零售价格及为消费者带来的价值上看有什么区别?是否是物有所值的产品?

建议:在销售一个新产品前,一定需要对与其相似的竞争对手的产品有一定的了解.突出竞争对手的弱项,也就是我们的强项,对于消费者的重要程度.

新产品卖入时的利益陈述模式

1. 新产品的毛利率较成熟产品为高;
一般来说,新产品导入市场时,其价格往往较其成熟时要高,使得新产品有较大的利润空间。
2. 尽早购入新产品可以使零售商享受该高利润率的时间越长;
3. 提高新产品导入期的商品销售有助于客户利润的最大化;
4. 新产品期的促销活动对销售提升有着巨大的作用,零售商应尽量地配合并给予更多的资源。

新产品第一时间卖入的重要性

为什么我们反复强调要使新产品第一时间摆上商店货架?

1. 满足零售商们角逐成为“市场上第一”的优势

及早拥有新品帮助证明零售商市场领先地位;
有助于树立零售商的品牌形象;
越早销售新品,零售商越有机会赚取更多的利润;
越早销售新品,商店会享受更长时间的优惠及支持;
新品能有效地增加店内兴奋点,刺激冲动购买;
不断地满足消费者新的需求。

2. 满足生产商销售管理的需要

新产品的分销是销售人员最重要的职责,应该被放在首要位置;
使新产品新推出时投入的资源得以充分发挥;
快速的市场反应有助于提升在竞争中的地位;
明确的衡量指标帮助提高计划执行效率。

第四单元 陈列位置管理

单元目的

通过对产品陈列位置管理的作用和陈列位置选择基本方法的介绍,使得销售人员更好地选择产品陈列位置,以提高产品销量。

单元内容

- 陈列位置管理的作用
- 了解零售商的布局与陈列位置
- 陈列位置的优先权设定

第一节 陈列位置管理的作用

好的陈列位置能使消费者更容易地看见和拿到我们的产品。。一般而言，愈多人看见我们的产品，产品被购买的机会愈多。若产品放在冷僻的角落里，不易让消费者看见，当然销售就不会好。

第二节 了解零售商的布局与陈列位置

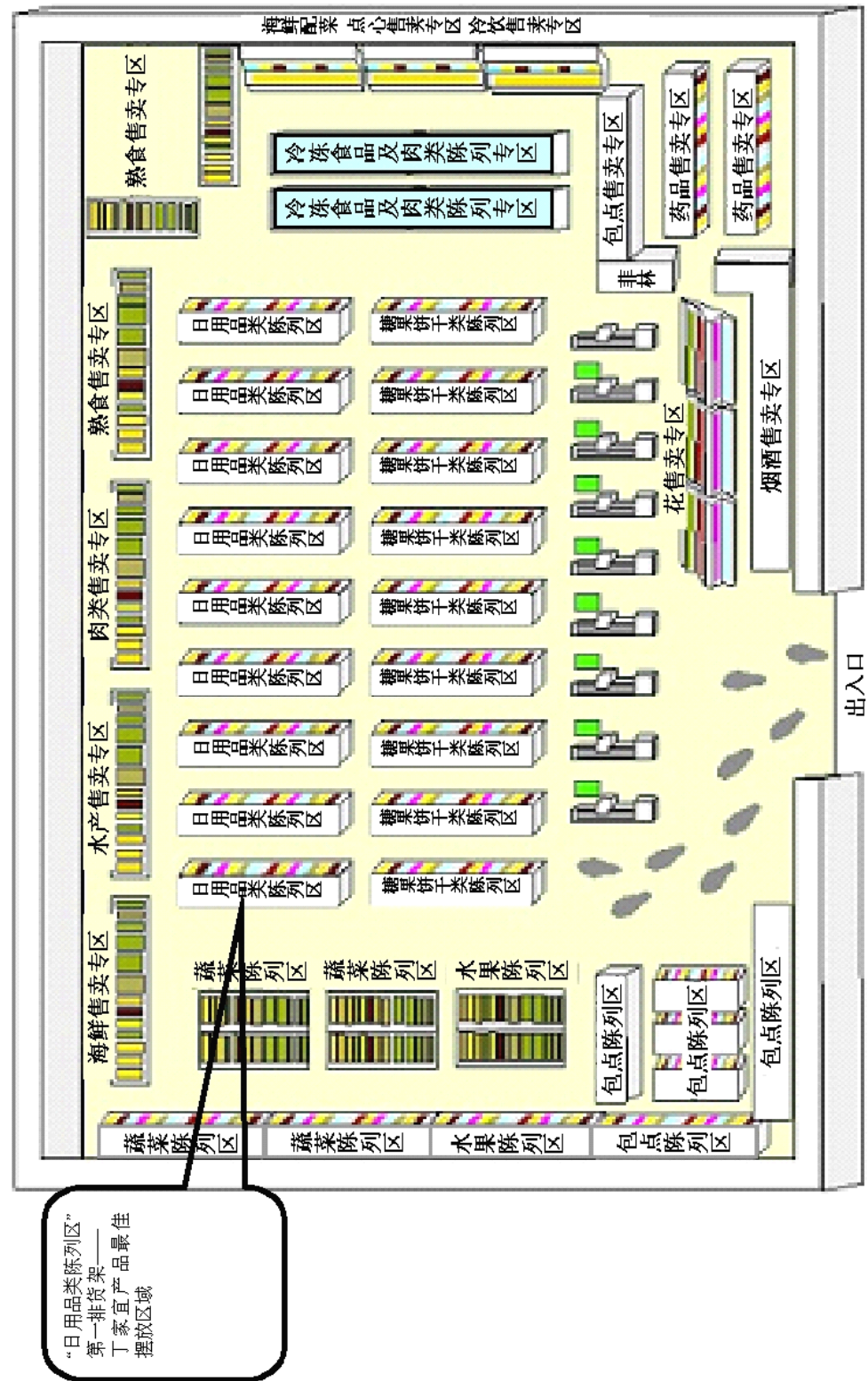
在零售门店中，我们一定要掌握消费者的移动路线，并尽量把产品放在消费者经常走动或停留的地方，如货架末端，靠近路口的转角处。

丁家宜产品应处于商店的：

- 1、高客流量地区
- 2、人流流向或停留的地区

建议：由于不同店铺的布局各不相同，销售代表在进行商店巡视时，要十分关注所属商店的高客流量/人流流向或停留地区，这将是我們执行相关店内活动的最佳区域。

下图是一典型的大型超市的布局图。

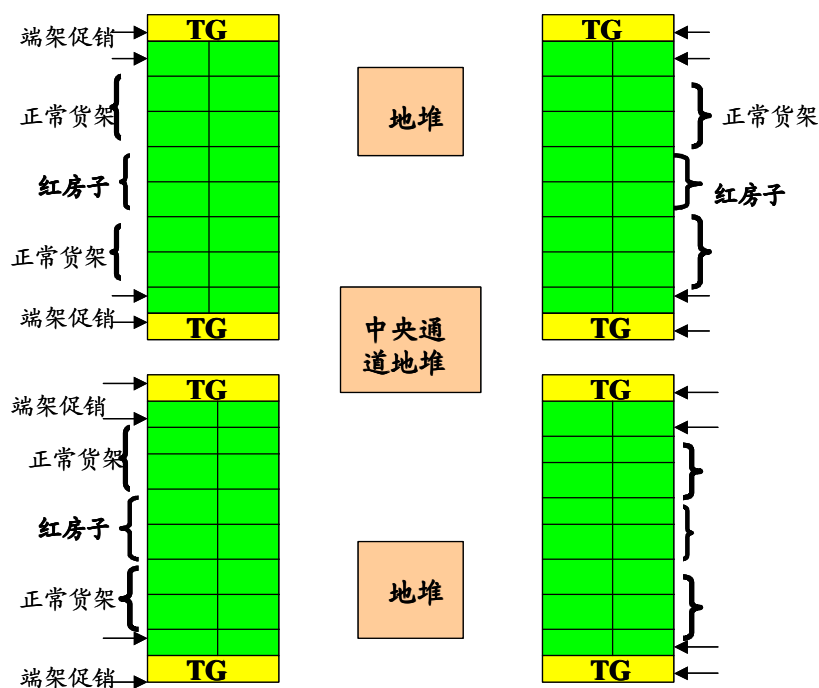


第三节 陈列位置的优先权设定

陈列位置的优先顺序依次为：

- 主货架
- 堆头陈列
- 端架（TG）
- 收银台位置（对于个人护理用品，通常性能价格比不高）

下图为家乐福门店的典型陈列图：



其中，以个人护理用品类产品而言，零售商眼中的重要性如下：

除正常货架外，分别是：

- 中央通道地堆
- 地堆
- 端架（TG）
- 红房子

第五单元 陈列形式管理

单元目的

对标准陈列形式的概念、作用等进行了阐述，使销售人员更有效地进行标准陈列形式的卖入及管理。

单元内容

- 标准陈列形式的作用
- 如何卖入标准零售陈列形式

第四节 标准陈列形式的作用

标准陈列形式是指各品类或规格的产品所占的位置和面积与销量成正比，即越热卖的产品应占据越好的位置和越大的陈列面积。

陈列标准的制订

公司的建议陈列标准是基于销售份额比例和吸引消费者冲动购买的研究基础上做出的设计，能够较好地平衡该产品在销售与陈列形象方面的表现，同时保证适当的货架库存比例，是一套优化的方案。

标准陈列形式的优势

1. 陈列单位效率产出：

个人护理产品属于冲动性购买产品，陈列位置对于消费者的冲动购买有非常大的影响。给予热卖规格以更好的位置和面积能够帮助带来更大的货架单位产出；

2. 减少脱销断档：

销量份额大的规格需要在货架上存有更多的库存以满足消费者的购买需要；货架上的库存数量多少同货架陈列比例有着直接的关系。

3. 提高补货效率：

补货的最理想状态是各规格库存量同时减少，店员可以针对某一品类产品统一补货。

第五节 如何卖入标准零售陈列形式

卖入标准零售陈列形式是指说服客户接受并执行我们的陈列方案。

我们以一个例子来说明应如何进行标准陈列形式的卖入：

案例背景信息

某超市原来的陈列情况：

洗面奶陈列在日用品类陈列区第一排货架的第二层（该货架的最佳陈列层面），每个 SKU 为 3 个陈列面；防晒类在第三层，每个 SKU 为 2 个陈列面。

现在的陈列情况：

因防晒的库存偏多，该超市将原陈列洗面奶的黄金货架位置全部陈列防晒，每个 SKU 为 3 个陈列面，而洗面奶仅陈列在下一层，而且每个 SKU 减少为 2 个陈列面。在业务员的了解中，客户透露说，他们希望通过这种方式尽快地降低防晒的库存水平。

理解问题

1. 客户真正关心的问题是什么？

根据以上的背景介绍我们可以发现：客户真正关心的是解决库存商品的积压，而且该问题还可以更进一步地转化为“希望在合理的库存水平上更好地经营丁家宜产品”。而他们的陈列摆放只是他们认为正确的解决该问题的一种方法；

2. 客户的方法是否有道理？

客户是希望通过提供给流转较慢、库存较大的品类以更好的位置去帮助他们平衡库存资金占压，从而实现健康的库存结构。然而，这是一种只见树木不见森林的做法。该做法的问题存在于：

A. 影响陈列单位效率产出：更据市场份额显示，洗面奶的销售量要明显多于防晒的销售量。给予防晒过大的陈列位置会使该陈列作为一个整体的单位产出降低。

B. 容易产生脱销断档：销量份额大的规格需要在货架上存有更多的库存以满足消费者的购买需要；货架上的库存数量多少同货架陈列比例有着直接的关系。在以上的案例中超市的陈列比例不符合销量份额的比例要求，自然会导致洗面奶因货架库存不足而脱销断档。

C. 影响补货效率：补货的最理想状态是各规格库存量同时减少，店员可以针对某一品类产品统一补货。在以上的案例中，洗面奶提前缺货时，商店面临着两种选择：

（1）只针对洗面奶提前补货：结果是增加了补货次数，浪费了店内人力；

（2）等到其他规格也即将缺货时补货：结果是洗面奶已脱销断档多时，严重影响了销售。而洗面奶脱销所带来的销量损失又往往是较大的。

解决方法

1. 建议客户采用贝依规定的陈列标准：

公司的建议陈列标准是基于销售份额比例和吸引消费者冲动购买的研究基础上做出的设计，能够较好地平衡该产品在销售与陈列形象方面的表现，同时保证适当的货架库存比例，是一套优化的方案。商店因为要管理众多品类品牌，常常无暇顾及到每个品类品牌的具体陈列设计工作。在双方的合作中，采用贝依建议的方案是零售商提升品类管理水平的一条捷径。

2. 协助客户针对多出的防晒进行单独陈列以消化库存：

采用公司建议陈列标准在短时间内会存在无法立即解决防晒库存偏大的问题。我们建议销售代表向商店要求为防晒进行单独的陈列。

好处是：

A. 解决库存偏大的问题；

B. 增加丁家宜产品在店内接触到消费者的机会;

代价是:

A. 商店可能会要求给予额外的促销支持;

B. 商店可能会要求额外的陈列费用。

我们建议在提出单独陈列的时候, 最好能够:

A. 利用公司正在进行的或即将进行的促销活动一同进行陈列安排;

B. 付出较小的代价换取较大的陈列, 因为这本身是在帮助客户解决问题, 我们在这一点上处在“帮助者”的有利地位。

3. 与客户共同制订合理的补货计划以优化库存结构:

客户库存结构不合理、部分产品积压的根源在于库存和订单管理方面有待改善。这是我们卖入我们库存管理方案的大好时机。在这方面, 我们可以在建议共同的库存改进活动同时, 进行客户渗透工作, 如:

(1) 了解客户的订货周期以及客户库存回顾周期;

(2) 了解客户的建议订单计算方法, 以及该方法同我们的建议订单方法在计算方面的差异, 客户采用的计算方法能否与我们的方法相融合, 如果不能很好的融合, 客户改变他们计算方法的可能性有多大等。

辅助工具

- 该店的销量记录和各规格产品销售比例
- 当地市场份额 (如有)
- 公司的建议陈列标准
- 建议订单
- 库存盘点和销量统计表

第六单元 零售价格管理

单元目的

本单元阐述了有关价格管理的一些基本概念,有助于销售人员了解零售商的价格管理策略,并使价格管理意识得到提高。

单元内容

- 零售价格管理的作用
- 价格梯度管理
- 价格变动幅度管理

价格标识管理

第一节 零售价格管理的作用

商品的价格是影响消费者购买行为的重要因素。零售价格管理是指生产商对零售商零售价格的制定进行指导、引导和协调，并确保价格在零售店的有效展示。生产商有效的价格管理能协助零售商进行合理的价格制定和调节，从而保证商品的销量。

第二节 价格梯度管理

所谓价格梯度，即是指大包装产品中单位产品的零售单价应低于同规格小包装产品中单位产品的零售单价。

如面容一洗白（中/干性）100g 的零售价为 16.3 元/支，单位产品的零售单价为 0.163 元/g。

面容一洗白（中/干性）188g 的零售价为 20.4 元/支，单位产品的零售单价为 0.109 元/g。

$$\frac{¥ 16.3}{100} = ¥ 0.163 > ¥ 0.109 = \frac{¥ 20.4}{188}$$

可以看到，这两个 SKU 的单位零售价形成了合理的价格梯度。

第三节 价格变动幅度管理

了解商店定价策略

商店的定价策略是商店最重要的营运策略之一。象沃尔玛的“每日低价”策略和家乐福的“高低价”策略，都已经成为了零售商指引生意发展的重要原则之一。

一般来说，以下的几种价格制定策略是重点零售客户经常会用到的：

1. 亏本领导性价格策略 (Loss Leader Price Strategy)

这一类的零售商会把他们某些最畅销的品牌，规格长时间地，以非常低的价格，甚至低于成本价的价格进行销售，以求建立起价格领导者的地位。

2. 每日低价策略 (Everyday Low Price Strategy)

这一类的零售商会每天都以较低的价格(某种意义上的价格领导者)销售大多数的品种，规格，而不采用周期性的以价格为主导的促销活动。采用这种助销策略的重点零售客户主要宣传的是对购买者整篮产品的整体优惠。这类的重点零售客户往往不会对某个品牌作短时间内大幅度的让利，而是通过对商店内较多数产品的不同程度上的让利实现对消费者的整体购买让利。

3. 高低价策略 (High-Low Price Strategy)

这一类的零售商不会每天都以特别低的价格进行销售，而是选出某些产品在每周(或每两周)内以非常低的价格销售。

我们在清楚地了解了重点零售客户的主要价格策略后，就能更有效地和重点零售客户进行价格上的讨论和为重点零售客户提供更有效的帮助。

了解了商店的价格策略，还需要了解商店在什么情况下依据什么样的原则调整产品价格。

了解零售市场价格变动

每个商店都有自己的竞价商品和商店名单。

A. 竞价商品

在每个品类中挑出最受消费者关注的“价格信号”产品作为竞价产品，目的是通过对这些产品保持低价吸引消费者，并创造该商店低价位的商店形象。

B. 竞价商店

每个商店的商品部和营运部都将一些临近有相同顾客群的，或者定位与规模及经营概念相似的商店列为竞价商店。在定期(通常是每周)的市场调研中，这些商店中的竞价商品将会被比较。

价格调节

在了解了竞争对手的价格变动后，价格调整不可避免。首先，零售店通常有各种形式的降价基金(Markdown Budget)，该基金通常是按照每月计划销售的基础上按一定的比例提取，比如月销售额的 1.5%，专门用来进行价格竞争中的价格补偿。

及时与商店沟通价格变化

零售客户在进行竞价的时候，往往会注意将价格下调以争取市场领导价位，但在竞争对手上调价格后，往往由于部门之间的分工和衡量标准差异，导致不主动回调价格，出现长时间的低价位，导致市场混乱。销售人员应及时与商店沟通价格变化，协助零售商调整价格。

第四节 价格标识管理

当消费者难以找到价格标签或不确定该产品的价格时时，75%的消费者倾向于不购买该产品。

商店会因如下原因出现标识管理问题：

- 因产品临时缺货而导致的货架位置错位，以致标识位置错位；
- 产品上的价格标签漏帖或丢失；
- 促销产品价格标识与促销指示牌不符；

作为销售代表，在每次进行店内检查时应该对价格标识的状况给予应有的关注，以尽量减少因价格标识不清而导致影响产品销售。

第七单元 店内商品库存管理

单元目的

本单元阐述了库存管理的重要性及日常补货管理方法，旨在提高销售人员的日常补货操作水平。

单元内容

- 店内库存管理的作用
- 货架库存的计算与维护
- 零售商的日常补货管理

第一节 货架库存的计算与维护

零售店内的商品断货对销量的影响是巨大的。库存管理是指采用科学的方法确定补货的时机和数量，从而尽可能地避免商品断货。

一旦产品被接受并且实际发生了销售以后，零售商的自动补货系统便开始发挥它的作用了。

通常，系统会利用一个内部设定的公式作为判断补货需要的依据，举一个简单的例子：该零售客户已经销售该产品四周以上，该零售商期望店内保留 7 天的库存，且客户约定的到货时间为收到订单后 3 天，那么当这个数字小于 10 天的时候，客户系统就会自动产生一张下一个 7 天的计划订单。

$$\frac{\text{现有库存量}}{\text{过去四周平均日销售单位数}} + 3 \leq 10$$

对这个公式的逻辑的理解将直接决定了供应商能否很好地对零售商系统进行监督。公式和系统不是万能的，由于销售情况和环境的变化等系统所无法预测的因素出现，经常会发生一些特殊情况导致店内缺货。供应商的监督和提醒发挥着重要的作用。

此外，系统并非每天都在进行检测库存情况。通常采购人员和信息部的有关人员会为供应商设定一个回顾日。回顾日的时间设定是否科学，也会直接影响库存水平。对于一个产品销售速度很快的供应商，一周仅设定一个回顾日或回顾日的日期不合理有时候是危险的。

举例说明：- 某供应商的回顾日在被设定在星期一，发现产品库存不足，系统产生了一张订单。这张订单在星期二的下午到达了分销商办公室。分销商在星期三的早晨开始处理订单并安排运输，产品在星期五的

晚上到达分销中心。分销中心处理后，在周日的下午将产品送到商店，随后在晚上产品被摆上了货架。如果一切正常，可能不会出现任何意外，然而，如果恰巧在周六周日销售高峰期中，该供应商有一个促销活动，或者有一个单位批量购买了一部分产品，就极有可能在销售最旺的时候出现脱销的情况。如果把以上的回顾日订在星期五，补充的产品就应该在下周五的晚上摆上货架，正好迎接周末的销售高峰到来。

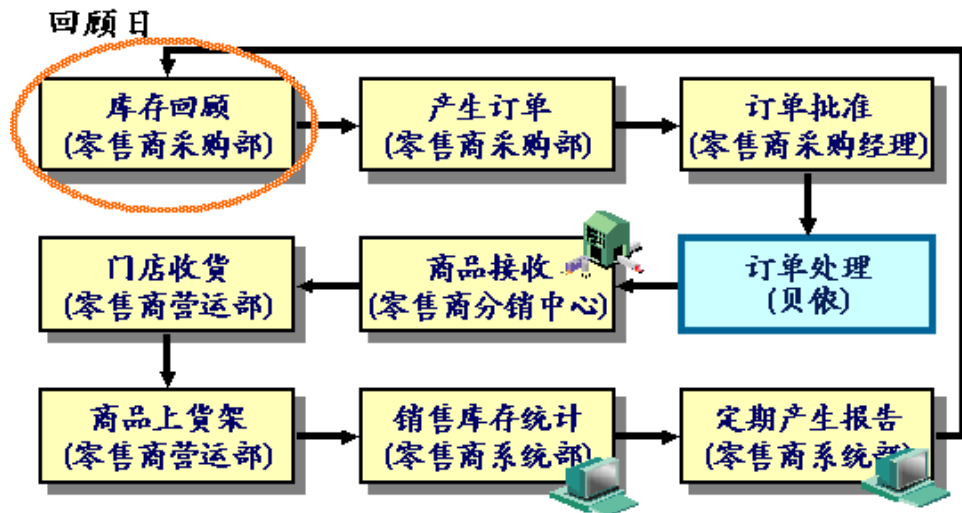
所以，销售经理要了解客户的回顾日时间和双方系统运作所需要的时间，从而保证产品尽量在周四或周五到达商店以保证销售，减少高峰期脱销的可能性。

需要特殊说明的是，通常 --

1. 新产品及促销订单不遵循该程序；
2. 紧急订单可以不经过库存回顾直接发订单至供应商。

第二节 零售商的日常补货管理

了解零售商订单产生流程



产生建议订单

建议订单是由生产商提供的建议零售客户订货的订单。为了保证商品不缺货，销售人员应主动编制建议订单提供给零售商采购部。

建议订单箱数 = 库存控制目标箱数 - 实际可用库存箱数

其中，

实际可用库存箱数 = 库存实有库存箱数 + 在途订单数 - 销售承诺数

第三节 了解“客户服务水平”概念

高质量的客户服务水平能建立并维护贝侬与客户的可靠的合作关系，从而使生意量稳定提高。

如何对客户服务水平进行评估呢？——

客户服务水平（CSL）评估的三大指标：

1. 送货的准确率（DSL）

指货物送达地点的准确性。

2. 订单的满足率（OSL）

指供应方按照零售客户的订单供货的准确性。如数量、品类、规格等是否准确。

3. 发票的准确率（ISL）

开给零售客户的发票，是我们得以回收货款的依据，因此要确保发票填写内容的正确性。

在综合评估以上3个指标的时候，我们可以使用以下的计算方法：

$$CSL = DSL \times OSL \times ISL$$

其中，公式“客户现有销售额/订单满足率 - 现有销售额”可以帮助我们计算出因客户服务水平（尤其是订单满足率）的问题所带来的销量影响。

参照以下案例：

案例：		
	客户服务水平提高前	客户服务水平提高后
送货准确率：	70%	90%
订单满足率：	83%	98%
发票准确率：	85%	98%
客户服务水平：	49%	86%
帐面销售额：	2亿	2亿
丢失销售额：	0.4亿	0.04亿

其中，

()

= _____ -

$$= \frac{2}{83\%} - 2$$

$$= 0.4$$

客户服务水平提高后的丢失销售额计算方法同上。

第八单元 店内助销管理

单元目的

本单元对助销工具及其作用作了简单介绍,旨在增强销售人员对助销的重视程度,并提高助销工具的使用能力。

单元内容

- 店内助销管理的作用
- 标准助销工具的使用

第一节 店内助销管理的作用

所有店内助销的目的都是为了增加消费者选购商品的机会，或提高消费者每次购买商品的数量。

为了更好地实现这一目的，我们通常会采用如下的店内助销：

1. 店内海报或挂旗；
2. 店内宣传板；
3. 特殊价格标识；
4. 店内宣传单等。

店内助销的效果将直接决定了消费者接受产品和增加购买的程度。同时，店内助销与促销的有机结合又是提高促销效果的重要保证。有大量的促销实例可以说明缺乏良好的店内助销导致促销资源的浪费。

让我们来看一个例子：

某商店开展 A 系列产品促销，买 30 元赠送精美雨伞一把。

由于缺乏良好的信息传递媒介，大多数购买 A 产品的消费者根本没有注意到这次促销。消费者在收银台结算的时候才被告知促销。少数购买金额接近 30 元的消费者返回增加购买数量，大多数人嫌再回来排队结算麻烦，放弃了这个机会。一名消费者购买了 52 元的 A 产品后，排队 5 分钟等待结算。当收银员告诉她在加 8 元的产品可以获得二把雨伞时，该消费者犹豫了一下，还是放弃了。如果在超市入口处或货架上有醒目的标识提醒消费者有关促销信息，这额外的 8 元销售额是一定会发生的。

在该店每天有 150 人购买 A 产品，送出 50 把雨伞。理论上讲，30 元起点

比较低, 我们完全可以将不足 30 元购买的消费提升至 30 元, 从而实现促销的根本目的——刺激更多的购买. 以平均 5 元的购买差额计算, 每天该店可以再增加 500 元的销售. 全市共在 20 家商店开展了如下活动, 如果该问题广泛存在, A 将损失 10,000 元销售/每天.

第二节 标准助销工具的使用

此处加入贝侬公司制定的内部要求

第九单元 零售促销管理

单元目的

通过对促销管理概念、内容及基本方法的阐述，使销售人员促销活动管理能力得到提高。

单元内容

- 促销管理的作用
- 促销活动的传达
- 促销活动的执行

促销的信息管理

第一节 促销活动的传达

促销计划是否能被有效地执行，与促销计划是否能有效地被传达有着极其密切的关系。

促销活动传达的原则

在整个促销活动的传达过程中，应一直以“客户为什么需要这个促销”为关键陈述内容。

促销活动传达的步骤

1. 零售客户生意回顾和主要发展机会

回顾客户的历史生意情况，陈述开展本次促销后的生意提高量；
陈述以前类似促销活动的效果。

2. 陈述本次促销的目标、主题和卖点，尽可能地引起客户的兴趣。

3. 介绍本次促销的主要内容

介绍应简明扼要，辅以详细的文字及图片说明。

4. 本次促销的执行计划

包括主要步骤及时间表、实施地点、可调配资源、双方的关键联系人及每一步的具体内容和检查方法。

5. 关键下一步

当执行计划陈述完后，应和客户沟通好下一步要做的事。

如果你只有 30 分钟向客户卖入一个促销活动，该如何做呢？

“30 分钟” 促销卖入流程

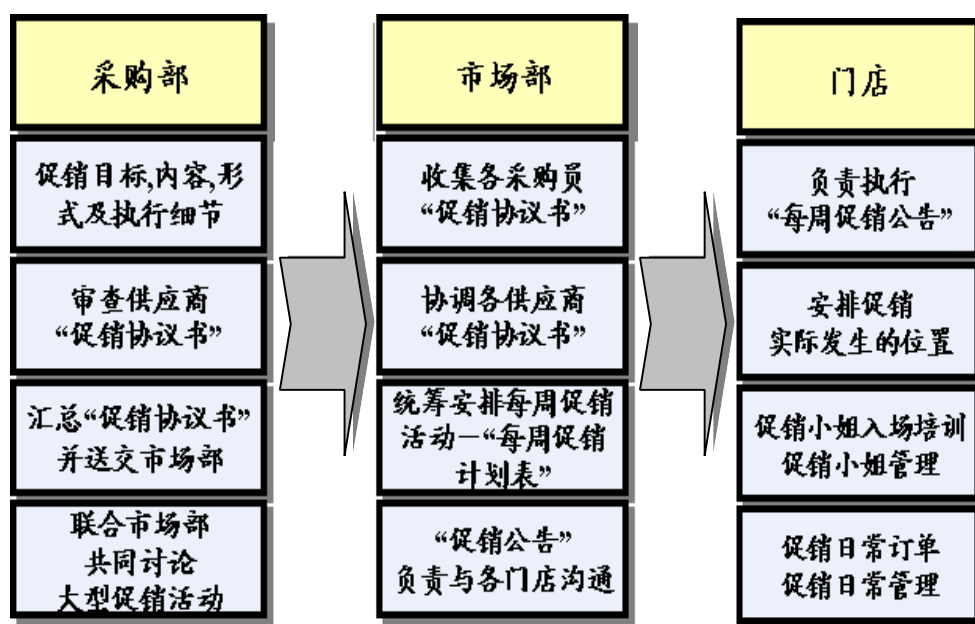
时间	内容
5分钟	客户生意计划回顾和主要生意机会
5分钟	介绍本次促销活动的目标、主题和卖点（竭尽全力吸引客户的 注意力和兴趣 ）
10分钟	介绍本次促销活动的主要内容 ■ 扼要的陈述 + 详细的文字介绍 ■ 必须应用“图示法”
5分钟	回答客户提出的问题
5分钟	与客户确认“促销执行主要步骤及时间表” 最少用最后1分钟与客户确认促销订单问题

第二节 促销活动的执行

客户接受了你的促销计划并不意味着活动能够顺利进行，你必须不断地进行跟踪并且主动帮助对方传达信息。

在计划跟踪的过程中，你需要不断地提醒自己：不要过分相信对方的承诺；不要相信没有人亲身确认过的信息；今天没有问题不等于明天就没有问题。

若要主动帮助对方传达信息，为零售商各相关部门传达信息创造方便条件，你必须首先了解客户促销传达的流程和客户各有关职能部门在整体促销活动中所承担的角色和职责。下面是某大卖场的促销执行职能图：



以下就促销资源管理、店内形象管理和活动进程监控等方面对促销活动的执行作进一步说明。

促销资源管理

产品供应管理

- 尽量给出建议订单数量，尤其是促销活动的“第一张订单”。让与你合作的采购员的工作轻松些，你会发现配合起来会顺利地多。
- 在产品供应的过程中，你要不断地进行跟踪。你必须确认：
 - 促销产品已经下了订单了；
 - 促销产品订单数量满足正常货架陈列+主题陈列数量；
 - 促销产品已经运送到各门店，并且摆上了货架+主题陈列；
 - 主题陈列摆放在了我们要的位置。

赠品和助销品管理

销售人员不能完全依赖代理公司！应进行全程的跟踪和监控。

促销人员管理

- 不能完全依赖代理公司进行促销人员招聘和培训
 - 对大型商店 - 每周 2 次以上的促销跟踪/培训
 - 对中、小型商店 - 每周 1 次以上的促销跟踪/培训
- 促销人员促销介绍“三部曲”
 - 产品介绍：

提醒消费者注意新产品、新规格、新包装，引起消费者的冲动性购买。
 - 促销活动介绍：

强调对消费者的利益
 - 建议行动：

给消费者立即行动的理由
- 促销人员应对“平均单店产出量”负责。

店内形象管理

店内形象的好坏会直接影响消费者的购买行为，从而极大程度地影响促销的效果。

店内形象的管理不仅指我们要有比竞争对手更好的促销形象表现，还包括我们要有足够的库存和赠品，把价格控制在合理的范围内，并且规范促销人员的“动态”理货和推广活动。

活动过程的监控

在整个促销活动的执行过程中，销售人员应不断地、定期与零售商店的采购部、门店及代理公司进行沟通，同时要准备好后备计划，应付突发情况的发生。

“最后 100 米”的实时监控

时间	内容
促销开始前两周	与零售商店采购人员确认产品订单
促销开始前一周	与零售商店采购人员确认产品库存
	与代理公司确认促销赠品，户外活动，促销小姐等
促销开始前三天	促销小姐最后培训（“三部曲”）
	与零售商店门店人员确认“主题陈列”位置
	与零售商店门店人员确认广告品
	（与零售商店人员确认户外活动安排）
促销开始前一天	促销入场，监控和现场管理
促销第一天	促销人员现场培训
	促销问题现场解决，及时调整
促销执行一周内	与零售商店采购，门店人员进行简单回顾和沟通

第三节 促销的信息管理

销量目标与基准

1. 销售目标的 SMAC 要求:
 - Specific 具体的
 - Measurable 能够衡量的
 - Achievable 能够实现的
 - Compatible 与客户的目标一致的;
2. 找出适当的销量对比基准;
3. 对客户进行有条件的承诺:
 - 双方各自承担的义务;
 - 我们的销量目标以客户承诺的资源为依托。

促销信息统计

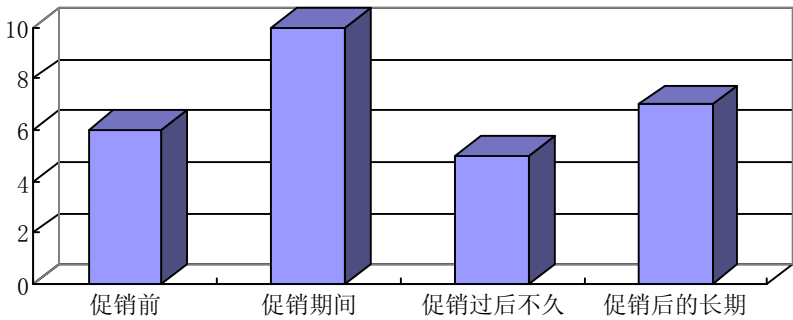
1. 促销信息的三大来源，是互补的，相互检测的：
 - 一线促销人员
 - 门店业务代表
 - 零售商各部门人员
2. 信息统计的 4S 锦囊：
 - Suitable - 根据促销细则，订立适合的促销登记表格和填写流程
 - Standardized - 标准填写
 - Systemize - 要求代理公司将统计数据系统化，电子存档
 - Speediness - 信息反馈要求迅速，及时和定期的；以便在促销期内和未来营销计划作相应的调整

促销活动评估

促销活动评估是将促销活动的结果与促销目标相比较，以衡量促销活动的绩效。

最常用的消费者促销评估技巧是比较促销前、促销时和促销后的销售或

市场占有率。在其他条件不变时，增加的销售就属于促销方案的影响。



上图显示生产商所愿意看到的促销结果。在促销前，公司品牌的市场占有率是 6%，在促销期间，则上升到 10%，这增加的 4%是由于：

1. 对促销活动所提供的优惠有偏好的消费者，为取得优惠前来购买。
2. 品牌的忠实顾客因价格诱惑而增加购买。

而在促销一结束，消费者因贮存过多的存货且正在设法消耗当中，品牌占有率跌至 5%。等到存货调整期一过，品牌占有率又升至 7%，表示增加了 1% 的顾客。这在品牌品质不错，而有许多消费者不知道本品牌时，尤其可能。

我们真正看重的是这长期的“1%”，这是品牌推广的结果。促销活动的主要目的并不是仅仅要提高在促销期间的销量，更重要的和更根本的是进行品牌的推广及品牌形象的提升。因此，我们在制定销量目标时，除了制定促销期间的销量目标外，还应考虑促销活动后的长期销量提升目标。