

零售商学院
RETAIL BUSINESS SCHOOL



零 · 商 · 文 · 化 · 传 · 播 · 系 · 列 · 丛 · 书

THE FRONTIER PRACTICAL INNER REFERENCE OF
RETAILING PROMOTION MANAGEMENT

零售业

促销管理——一线实战内参

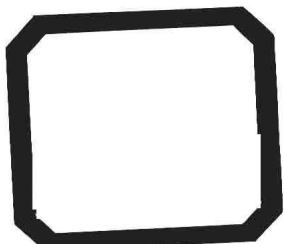
——读懂消费者 走对促销路

Reading Customers for Right Promotion Strategy

IBMG国际商业管理集团/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



· 化 · 传 · 播 · 系 · 列 · 丛 · 书

THE FRONTIER PRACTICAL INNER REFERENCE OF
RETAILING PROMOTION MANAGEMENT

零售業

促销管理一线实战内参
——读懂消费者 走对促销路

Reading Customers for Right Promotion Strategy

IBMG国际商业管理集团/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业促销管理一线实战内参——读懂消费者 走对促销路/IBM 国际商业管理集团著. —北京: 经济管理出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5096-2079-3

I. ①零… II. ①I… III. ①零售业—促销策略—手册 IV. ①F713.32-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 184749 号

组稿编辑: 璐 栖

责任编辑: 璐 栖

责任印制: 木 易

责任校对: 邓晓春

出版发行: 经济管理出版社 (北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12

字 数: 180 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2079-3

定 价: 40.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

第一章	连锁超市企划经理的职责 / 001
第一节	品牌营销是重头戏 / 001
一、	会员是品牌营销的制胜法宝之一 / 002
二、	品牌营销事关多部门 / 006
第二节	促进销售是企划部最直接的功能 / 010
一、	销售报表天天看 / 011
二、	监控工作天天做 / 011
第三节	企划经理必须是个多面手 / 011
一、	企业和消费者沟通的桥梁 / 012
二、	企划考核有指标 / 013
第二章	读懂新时代的消费者 / 015
第一节	看清消费大环境 / 016
一、	渠道下沉，县级消费有特点 / 017
二、	内外资零售企业交战白热化 / 018
三、	扩内需，政府助力促消费 / 018
四、	整体消费环境包含机遇 / 019
五、	老龄化来袭，“银发经济”引关注 / 020
第二节	满足消费者需求 / 021
一、	生活更重性价比 / 021
二、	消费结构更多元 / 022

- 三、消费渠道更现代 / 022
- 四、消费体验更注重品质 / 023
- 五、消费队伍出现新势力 / 024
- 六、“70后”、“80后”更具代表性 / 025

第三节 引领消费者需求 / 025

- 一、解剖消费者现状 / 026
- 二、细分消费市场 / 027
- 三、引导需求和生活挂钩 / 029

第四节 应对之道 / 029

- 一、发展自有品牌 / 030
- 二、上山下乡“走基层” / 030
- 三、提升消费者对企业形象的认同 / 031

第三章

变化中的营销环境 / 033

第一节 竞争环境 / 033

- 一、万村千乡工程上马 / 034
- 二、完善的交通网络是超市迅猛发展的基础 / 035
- 三、商圈林立，群雄并起 / 036
- 四、商品动销率是门店利润的决定因素 / 038

第二节 应对之道 / 040

- 一、利用门店特色吸引顾客 / 041
- 二、提高主动消费者的比例 / 041
- 三、和供应商搞好合作关系 / 043
- 四、更省钱地开店 / 044

第四章

动态的商圈调查与竞争策略 / 047

第一节 企划部在调查中的作用 / 047

- 一、吸引顾客是企划部的核心工作 / 048
- 二、达成商业人气是企划部工作的最终意义 / 049

第二节 商圈调查的门道 / 050

- 一、商圈顾客行为调查是超市发展的武器 / 050
- 二、商圈也分级 / 051
- 三、关注商圈的核心主力 / 052

第三节 市场调查的门道 / 052

- 一、调查之八步骤 / 053
- 二、明确调查的主要目的 / 054
- 三、调查的方法 / 054
- 四、真实数据胜于一切 / 056

第五章 促销活动的策划 / 057

第一节 促销目的 / 057

- 一、控制促销成本 / 058
- 二、促销赢得信任 / 058

第二节 促销手法 / 059

- 一、采购人员必须懂商品 / 059
- 二、培养顾客忠诚度 / 060
- 三、推广特色促销手段 / 061
- 四、利用商品本身的知名度来提高销售 / 061
- 五、店面是零售商最大的促销资源 / 062
- 六、根据消费群体特性制定促销方案 / 062
- 七、合理利用促销手段 / 063

第三节 促销要诀 / 064

- 一、争取促销主动权 / 065
- 二、正确选择促销商品 / 065
- 三、正确判定促销效果 / 066

第六章 以顾客需求为导向的新时代营销活动策划 / 067

第一节 营销步入新时代 / 068

- 一、营销市场之现状 / 068
- 二、消费者调查是必修课 / 069
- 三、社区是超市发展的“肥沃土壤” / 070

第二节 营销活动的开展方针 / 070

- 一、忠诚顾客是营销重点——顾客需求的重要性 / 071
- 二、抓住二线营销人员 / 072
- 三、向对手学习 / 073
- 四、各司其职，对号入座 / 074
- 五、主打商品唱主打 / 075

六、引导顾客发现生活之美 / 076

第三节 营销活动的执行步骤 / 077

- 一、搜集数据制定计划 / 077
- 二、活动预算精打细算 / 079
- 三、步步为营，吸引顾客的注意力 / 080
- 四、培养未来最忠实的顾客 / 082

第四节 营销活动的细则 / 084

- 一、根据季节和促销主题变化调整卖场结构 / 085
- 二、店内氛围要贴近顾客需求 / 086
- 三、重视顾客的喜好 / 086
- 四、宣传渠道要监控 / 087
- 五、监督和奖赏要及时 / 087
- 六、促销领导起表率 / 087

第七章

新形势下的团购营销 / 091

第一节 团购在大背景下成长 / 091

- 一、利好政策推动团购发展 / 092
- 二、赊购赊销成为正规军 / 093
- 三、节假日带来生意 / 094

第二节 团购步入新时代 / 094

- 一、团购营销的内涵 / 095
- 二、团购的盈利点 / 095
- 三、团购部的工作范围和职责 / 096
- 四、团购部门组织架构 / 097

第三节 团购部工作要则 / 097

- 一、客户细分是基础 / 098
- 二、总部门店有衔接 / 098
- 三、客户开发有渠道 / 099
- 四、档案要素有要求 / 099

第四节 团购实战 / 100

- 一、有效拜访团购客户 / 101
- 二、摸清意向，促成销售 / 102
- 三、开发新客户是一个持续性的工作 / 102

- 第八章 促销陈列与氛围营造 / 103**
- 第一节 促销陈列的基本原则 / 103**
- 一、入口是形象展示区 / 104
 - 二、主通道是主题展示区 / 105
 - 三、端架商品是效益创造区 / 106
 - 四、货架中间是开发区 / 107
- 第二节 促销陈列的基本方式 / 108**
- 一、促销数量要保障 / 109
 - 二、特殊陈列增强说服力 / 110
 - 三、卖场氛围靠“光色” / 111
 - 四、店旗不可或缺 / 112
- 第九章 年节促销及 DM 基本要求和技巧 / 115**
- 第一节 年节促销的目的 / 115**
- 一、增加销售额和利润 / 116
 - 二、给顾客制造快乐 / 116
 - 三、打造品牌形象，扩大知名度 / 117
- 第二节 成功促销的方法 / 118**
- 一、有章可循的促销 / 118
 - 二、促销周期和采购能力 / 120
 - 三、按需定制促销模块 / 121
 - 四、促销策略 / 122
- 第三节 好 DM 海报的标准 / 128**
- 一、惊爆商品真惊爆 / 128
 - 二、版面混搭要求高 / 129
 - 三、商品组合要适中 / 130
 - 四、海报期期有亮点 / 131
- 第四节 促销评估和考核 / 131**
- 一、重点关注重叠的促销商品 / 132
 - 二、关联销售凭数据说话 / 133
 - 三、促销模块的情感差异 / 133
 - 四、店面整体布置的统一性 / 134

第十章 年节促销实战案例 / 135

第一节 促销陈列的基本原则 / 135

- 一、最冷的位置放最热的商品 / 136
- 二、地段分级卖 / 136
- 三、端架陈列有原则 / 138
- 四、收银台布置有特点 / 140
- 五、场外资源多利用 / 140
- 六、促销陈列之注意事项 / 141

第二节 年节氛围基本的烘托技巧 / 143

- 一、POP 是核心 / 144
- 二、标识比例带来视觉冲击力 / 144
- 三、陈列有讲究 / 145
- 四、DM 海报要对路 / 146
- 五、促销总结不能少 / 147

第三节 年节促销备货 / 147

- 一、关注成长性品类需求 / 148
- 二、拉动卡务是提升客单价的前提 / 150
- 三、陈列也要个性化 / 150
- 四、无处不在的细节化管控 / 151
- 五、囤货的诀窍 / 154
- 六、年节备货步骤总结 / 160

第四节 年节促销布局 / 162

- 一、避免快消品损耗过高 / 162
- 二、正确展示商品 / 163
- 三、正确理解排面和台面 / 164
- 四、正确选择促销单品 / 166
- 五、陈列基本要求 / 167
- 六、年节促销有周期 / 171

第五节 年节促销形象 / 172

- 一、年节促销包装方案 / 173
- 二、POP 形象最重要 / 174

第六节 年节促销流程 / 177

第一章 连锁超市企划经理的职责

连锁超市里各部门有不同的工作职责，企划部的工作职责包括品牌营销规划的传播与推广，内外部广告的规划与整合，全年促销活动计划的拟订。其中，DM海报主题共同拟定和促销活动结合在一起，包括促销海报主题的设置与策划，促销活动的宣传和公关营销管理市场调研。

企划部的这三大职责分别是：基于品牌营销的全面营销职责；基于销售促进的促销职责；基于美化环境的美工职责。正因为这三大职责企划部才会有促销活动组、美工设计组和公关宣传组三个小部门，通过小部门的协作共同完成大部门的职责。

第一节 品牌营销是重头戏

综合企划部的三大职责来看，品牌营销是企划部最重要的工作内容，实际上还包括品牌的规划。要对品牌进行分析，首先必须提炼出品牌的核心。其次是通过商品形象、服务形象、质量形象、环境形象来让消费者感受到企业形象。

最后，企业形象必须通过 VI（视觉识别）、MI（理念识别）、BI（行为识别）等展现出来，告诉消费者自己的企业是什么，消费者前来购买产品对企业来说意味着什么，即企业给消费者传递的理念。如果是一个在当地比较有责任感的品牌企业，本地的消费者会以在该企业消费为荣，这就是品牌理念的传递效应。

一、会员是品牌营销的制胜法宝之一

在企业品牌营销的过程中，会员营销的重要性不容小觑。所谓会员营销是指商家为了不断提高消费者回头率，稳固忠诚度，甚至是抢夺市场份额而采取的有力的竞争措施。一个百货公司只要有 3 万名固定的有效会员，基本上就能存活，所以会员营销日益成为商家重要的竞争方式，亦成为品牌营销的制胜法宝之一。

企业会员分为活跃会员、有效会员和睡眠会员三种。其中，活跃会员就是消费者最后一次在本企业购物的时间至少在 90 天之内，这是会员体系中最重要的一部分力量。会员工作是一个非常庞大的体系，作为一个非常有效的营销方式，它带给企业的整体效益也非常大，所以应该得到企划部，甚至企业高层的高度重视。Tesco（特易购）就是其中之一。

Tesco 的奇迹

Tesco 是世界 500 强之一。在超市领域，20 世纪 90 年代末，Tesco 在英国的排名是前 3 位。10 年后，它已经成为了世界第 4 名，仅位居沃尔玛、家乐福和麦德龙之后。同时，Tesco 和麦德龙的销售额很贴近，极有可能会成为第 3 名。

Tesco 凭借两大制胜法宝，在 10 年之内从一个国家的前 3 名成为世界的前 4 名。第一，自有品牌，Tesco 自有品牌的销售占比超过了 45%，这是一个很令人吃惊的比例，我国的连锁超市现在自有品牌超过 5% 的不多；第二，会员，基本

上 90% 的英国家庭有 Tesco 卡，由此可以看出，会员对它的快速成长所做的贡献是不容忽视的。

1. 会员营销之三步走

从 Tesco 的案例中可以看出企业对会员营销非常重视，并因此获得了世界范围的成功。第一步是会员营销的具体职责。会员系统包括会员的开发即办卡，办卡包括消费者主动要求办卡即主动办卡，企业员工走街串户、登门拜访办卡即被动办卡。第二步是会员档案的建立和管理，其中包括会员的姓名、年龄、收入和职业等。第三步是根据会员的购买频率、购物喜好进行相应的营销活动的策划。

在会员系统开发中，第三步即会员营销活动最为紧要，它包括会员专场、会员营销活动的策划和组织、会员关怀。比如植树节召集会员去内蒙古种树，会员对于这类公益活动非常喜爱，一旦企业组织，很多人都很想参与此类造福子孙的活动。还有就是会员讲座，比如说老年人更注重饮食健康，就在春夏之交开办养生讲座；针对爱美的女性开办美容讲座等。根据会员的群体特性，有针对性地举办各类活动，才能最大程度地开展企业营销活动。

2. 会员异业联盟共享“大蛋糕”

一家企业的会员毕竟有限，要想共享无限的市场，各企业就要打造会员异业联盟，才能共享市场的“大蛋糕”。所谓会员异业联盟是指各企业拥有一些不同的行业资源，但是可以共享客源。举例来说，消费者持有 A 家的会员卡，到 B 家也可以享受八折优惠，到 C 家也可以打九折。

异业联盟的第一步就是客户的开发。企业需要一家一家去谈，一些企业能做到上千家联盟客户就非常不错了。

异业联盟的第二步是结算问题。会员卡并不新鲜，但在一些地级市甚至出现储值卡联盟。会员卡只享受折扣，不能结算。而储值卡联盟即消费者用 A 家

或者 B 家储值卡，到 C 家可以直接刷卡，一个月之后 C 家跟 A 家或者 B 家来进行结算，对于消费者来说非常方便。从这个过程中可以看到商家的利益，一是提前销售，向消费者提前收费。二是商家和关联企业的结算延后，整个资金周期延长。在资本运作中，关联企业必须认可该商家的储值卡，认可延后支付的方式，而这都需要洽谈。

异业联盟的第三步是营销活动。就是各企业共同来做一个整体营销，即大营销的概念，这也是未来营销的大方向。

3. 推广新式会员营销

在消费型的金字塔中，一层中最有钱人往往跑到上一个层级消费。商家算在自己的会员当中，这类人购买频率大概是多少？他们的购物喜好是什么？商家现在能够做到的就是根据消费者购买频率，给其做相应的优惠和关联商品的推荐，举例来说：

很多家庭的早餐除牛奶外，还会买面包、点心或者麦片。一箱牛奶 24 袋，每袋 250 毫升，三口之家每人每天一袋的话，一个星期就需要将近一箱。商家就由此推算消费者的购买频率大概是一个星期一箱，然后根据消费者以往的习惯进行推荐。如果消费者买一箱牛奶，再买两包曲奇。那么消费者下次再来买牛奶的时候，商家就会赠与一张牛奶或者曲奇的优惠券，这是完全根据消费者个性化量身定做、新式的会员营销。

实现新式会员营销的技术很先进，通过会员在刷卡机上免费打印优惠券就能办到。机器工作的原理就是会员卡所有的数据都可以读取，并且可进行联动。会员在机器上刷卡后，会出来一张根据消费者的消费记录和购买习惯匹配的优惠券。成功领取优惠券后，就能凭券购买，享受优惠，步骤非常简单。

商家把刷卡机放到卖场入口处，会员来了直接刷，看看这次能有什么优惠。这种优惠可以是人工设计，也可以是智能设计。如果会员购物的时候能够受到

鼓励和激励，就会忠诚于该企业，因为每次来都有意外的惊喜。

4. 将会员资料的分析进行到底

除了新式会员营销外，会员营销还包括会员数据的分析与应用。具体来说，现在的会员营销活动有会员价、积分返利、会员抽奖、会员赠品、会员独享商品、会员专供等。

会员独享商品、会员专供、会员刊物等专门供给会员。如果企业会员多，会员优惠（屈臣氏的常用策略）、会员价等活动就比较多。当商家分析到有一段时间睡眠会员太多、活跃会员太少时，为了鼓励会员，商家就会采取会员来店就送礼物的活动，这个礼物当然比较便宜，可能为5~10元钱，但会员来了就会算性价比。

会员返券、会员礼品券、会员计时赠券等在刷卡机就能打印出来，现在有一些企业已经在运用。会员俱乐部、荣誉顾客也是会员资料库的有效应用。利用会员购买记录进行有针对性的特卖会和展销会。

在会员资料的有效运用过程中，很重要的一点就是商家和会员之间的承诺。有些会员特别反感商家把自己的个人资料销售出去。但其中有些商家和会员的协议中没有这方面的约束，所以这批会员的资料可能就是有偿的，可以提供给一些供应商和机构。

5. 会员营销划归谁管

在连锁行业中，关键的一点还没有得到共识，那就是会员营销是一个很大的体系，归属部门也没有确定的标准，有些功能甚至被分拆。例如，会员开发交给营运部，因为更多是门店的工作，或者营运当中门店的客服；会员档案管理交给信息部；会员营销活动策划、营销活动组织交给企划部。

各自为政导致会员营销的作用发挥有限，必须得到企业高层的认可和推动，划清会员营销的所属部门，分清权责，才能将会员的作用发挥到最大。

二、品牌营销事关多部门

在企划部开展工作的过程中，它和采购部、营运部、财务部、人力资源部和工程部都有关联。在整个促销环境活动中，各部门的责、权、利的分配很重要。需要有一个小组来讨论促销的年度计划、活动策划和宣传组织等。谁建议、谁计划、谁审批、谁执行都需要讨论，还有由谁监督都必须明确。

举例来说，促销商品的选择可能由企划部来提建议，各部门都参与其中，由采购部去执行。这其实就是一条促销链，从 PDCA 的角度上讲，做规划其实就是做计划。审批就是对这个活动进行批准，行政权就是实施，各部门只有各司其职，促销活动才能顺利开展。

1. 企划主导促销年度计划

促销年度计划、经营计划和其他业务拓展计划紧密相关，所以采购部和营运部都应该有相应建议。企划部提出建议并提交方案，营运部和采购部必须一起参与。在审批之前进行讨论，最后的审批由企划总监和业务副总是来执行。

促销年度计划的实施就是行政权，营运部、采购部都应该配合，但是主导实施的应该是企划部。监测就是企划部按照计划作年终报告时予以体现。

现在很多促销工作都是由采购部主导，促销活动的策划应该是营运部、采购部提建议，企划部做计划。审批同样应该是企划部的部门负责人或者是业务副总是来负责。实施活动由企划部、营业部、采购部一起完成，监测由企划部负责。

促销活动的宣传由营运部、采购部提建议，企划部负责规划，审批则由企划部的负责人或者业务副总是来负责。促销活动需要商品资源、空间陈列等资源来配合。因为是业务经营行为，所以至少需要由业务副总是审批。某些公司对促销特别重视，甚至要由总经理批示。

2. 各部门共同选择促销商品

促销商品的选择应该由企划部和营运部提建议，企划部和采购部做规划，采购总监负责审批、企划部负责监测。商品定价则由企划部和营运部提建议，企划部和采购部做规划，采购总监管审批，企划部和营运部进行监测。

促销商品的订货营运部有建议权，还有一些特殊商品可能企划部也会有建议权。采购部负责规划，采购总监负责审批。促销商品的首单采购和续订单由门店确定。因为担心会导致大量的库存或者担心缺货而影响促销活动的效果，所以企划部会对整个促销链进行相应的监测。

促销商品陈列的建议权由营运部和企划部负责，规划权由采购部和企划部负责。促销区 VI 的部分，包括促销道具的装饰以及特殊堆头的设计，陈列在哪个堆头、哪个端架都需要注意。

企划部有规划权，负责营造促销氛围（店内的气氛旗、装饰物、促销道具的装饰），监测促销活动的实施。营运部和采购部都有建议权，企划部和营运部的负责人有审批权，因为这里有实施的部分。实施的细节大部分由营运部来做，但因为其中也包括现场指挥、现场主持，所以企划部也参与其中。营运部、采购部和企划部都有监测权。

促销活动的评估则由营运部做建议，企划部出报告，企划部的负责人或业务副总负责审批。行政权与前面计划相匹配，与活动策划相匹配。

行业都在不断变化。每个企业都有不同，但是职责一定要明确。每个企业应该结合自身的实际情况把责、权、利分配清楚，否则就会有交叉。

3. 商品结构多部调

各部门需要紧密联系的第二点就是商品结构的规划，商品结构的规划严格意义上是采购部的事情，但是企划部通过消费者问卷调查会了解整个商品的形象、消费者的反应和各品类的销售状况，从而将这些内容融合在建议中。

空间规划、卖场布局方面基本上由采购部或者营运部负责。这分为陈列标准、美化陈列、氛围营造三部分，特别是美化陈列和氛围营造中，企划部会发挥很大的作用。

企划部基本上不参与商品定价，但是和商品结构一样，企划部会通过消费者问卷调查把意见反馈给采购部，尤其是消费者对价格偏高或者偏低的反应。

大卖场以前都是向家乐福、沃尔玛学习。现在国内的企业都在向大润发学习。原因在于大润发是学习力和执行力超强的企业。单就做促销商品的陈列细节而言，大润发的采购人员基本上在每档海报张贴的第二天，就会到各个门店去检查陈列是否到位。从中我们可以看到大润发超强的执行力。

4. 企划、行政沟通多

企划部和行政部好像是两个不大相关的部门，但在购买和企划有关的资产的时候，包括一些耗材的采购和管理的时候，两者要有衔接沟通，所以必须要理清两者的关系。

企划部报资产设备耗材（美工的工作设备、POP纸等）都需要一个采购计划，还必须负责使用和保管这些设备。行政部是资产设备耗材的采购部门，同时还需要“建账”。企业都很注重控制收银部分的耗材，所以对企划部耗材的使用，也要有一个精细化的计算。

5. 企划、人力分工细

在品牌营销过程中，人力资源部负责对内营销，企划部负责对外营销。两者分别通过各类媒体，比如企业内刊、企业网站实现对内和对外传播。这就需要有一个专门的部门负责企业网站的建设、内刊的编辑排版工作。企划部负责搭建平台，人力资源部在内容的提供上要发挥重要作用，表扬谁、批评谁，表扬哪个部门、批评哪个部门都必须要考虑。

每个门店一定要有员工宣传栏，其中不能只是一些处罚信息。媒体的力量