

## 关于组织讨论《全省卷烟零售客户服务标准》的通知

各州地市烟草公司：

为扎实推进全省市场营销上水平，夯实卷烟营销网络客户基础，发挥网络功能，针对目前各单位服务客户的能力和水平仍与零售客户的需求不相适应的情况，统一全省卷烟零售客户服务标准进行，通过规范服务标准，着力提升服务零售客户服务的质量，推动批零双方形成利益共同体，形成真正的合作伙伴关系。

现将《全省卷烟零售客户服务标准》（讨论稿）下发，客户服务标准主要包括目的和意义、终端服务概述、终端服务标准、终端关系维护、服务礼仪规范等内容。请各单位组织营销人员认真学习，并提出修改意见，于9月10日前反馈销售管理处。

# 卷烟零售客户服务标准

1 目的及意义 .....	6
2 终端服务概述 .....	7
2.1 终端服务定义 .....	7
2.2 终端服务原则 .....	7
2.3 终端服务内容 .....	7
2.4 服务方式 .....	8
2.5 服务流程 .....	8
2.5.1 选定客户 .....	8
2.5.1.1 确定分析指标 .....	8
2.5.1.2 客户分析 .....	8
2.5.1.3 选取客户 .....	8
2.5.2 明确指导项目 .....	9
2.5.3 确定指导目标 .....	9
2.5.4 实施 .....	9
2.5.5 评估 .....	9
3 终端服务标准 .....	11
3.1 订货指导 .....	11
3.1.1 指导客户订货步骤 .....	11
3.1.2 订货指导要求 .....	12
3.2 库存指导 .....	12
3.2.1 安全库存量 .....	12
3.2.2 盘点库存 .....	13
3.2.3 结果处理 .....	13
3.2.3.1 加强卷烟保管 .....	13
3.2.3.2 开展促销活动 .....	14
3.2.3.3 挖掘消费需求 .....	14
3.3 陈列指导 .....	14

3.4 销售指导.....	15
3.4.1 品类营销指导.....	15
3.4.2 新品上柜引导.....	16
3.4.2.1 客户选择.....	16
3.4.2.2 上柜前准备工作.....	16
3.4.2.3 上柜期的营销服务.....	16
3.4.2.4 上柜后期评估.....	18
3.4.3 在销品牌维护.....	18
3.4.3.1 制定维护方案.....	18
3.4.3.2 日常维护服务.....	18
3.4.3.3 销售异常指导服务.....	19
3.4.3.4 机会营销.....	21
3.4.3.5 定期分析评估与持续维护.....	22
3.4.4 退出品牌下柜.....	22
3.5 卷烟零售客户不同类别的服务策略.....	<b>22</b>
3.6 客户类别提升.....	23
3.6.1 明晰客户类别评定详细规则.....	23
3.6.2 查找客户客户类别得分明细.....	24
3.6.3 找出客户客户类别薄弱环节.....	24
3.6.4 提出有针对性改进措施.....	24
3.6.5 指导客户实施改进措施.....	24
3.7 客户培训.....	24
3.7.1 培训需求收集.....	24
3.7.2 培训需求分析.....	25
3.7.3 实施培训.....	25
3.7.4 资料整理.....	25
3.8 服务需求调研.....	25
3.8.1 服务需求调研流程.....	26

3.8.2 服务需求调查问卷.....	26
<b>4 终端关系维护 .....</b>	<b>30</b>
4.1 问候.....	30
4.2 交流.....	30
4.3 处理零售户刁难.....	31
4.4 处理零售户牢骚.....	31
4.5 处理零售户投诉.....	32
4.6 沟通.....	32
4.7 服务技巧.....	32
4.7.1 随机应变 .....	32
4.7.2 接听电话 .....	33
4.7.3 递送物品 .....	33
<b>5 终端服务礼仪规范 .....</b>	<b>34</b>
5.1 上岗衣着.....	34
5.2 上岗仪容.....	34
5.3 上岗姿态.....	34
5.4 上门礼仪.....	34
5.5 服务礼仪.....	35
5.6 面谈礼仪.....	36
5.6.1 面谈视线 .....	36
5.6.2 面谈手势 .....	36
5.6.3 倾听 .....	36
5.6.4 交谈 .....	37
5.6.5 递烟 .....	37
5.6.6 其他注意事项 .....	37

## 1 目的及意义

烟草商业企业开展营销服务要面对卷烟工业企业、卷烟零售客户

和卷烟消费者，卷烟零售终端处于整个烟草产业价值链的关键环节，是卷烟由产品转化为商品的最前沿。随着全省卷烟营销网络建设工作的深入推进，卷烟零售终端在网建中的基础地位及重要作用日益展现，各州市公司的一个重要职责就是为零售客户提供终端服务，挖掘客户潜力，提升客户价值，使零售客户网络成为青海烟草持续发展的强大资源。

全省卷烟零售客户服务标准，着眼于零售终端营销服务流程的标准化、规范化，有效帮助客户提升经营能力水平。根据零售户销售特点，挖掘销售潜力，对其经营方向和经营方式等进行指导，帮助客户解决销售中存在的经营困难，从单纯推销转向帮助零售客户经营，做零售客户的参谋，这是实行服务营销的重要环节，是有效满足市场需求的重要手段，对拉近与客户的距离、提升客户满意度和盈利水平、缓解货源供求矛盾、降低断档率、提高订单满足率、规范稳定卷烟零售价格、掌握客户真实需求、组织有效货源和培育品牌等方面有着重要作用，通过加强客户经理零售终端服务能够更有针对性的开展营销活动，实现客我双赢。

## 2 终端服务概述

### 2.1 终端服务定义

终端服务指卷烟营销人员在熟悉零售客户基本信息的前提下，通过分析客户卷烟经营状况，在恰当的时机、恰当的渠道、选择恰当的客户，向其提供卷烟经营方面的专业指导，有针对性地解决经营中存在的问题和不足，帮助客户提高经营能力，提升客户盈利水平，密切客我关系。

### 2.2 终端服务原则

**个性化原则：**强调服务的针对性。客户由于其市场类型、商圈类型、业态等特性不尽相同，面对不同消费时段的服务需求也存在差异，需要客户经理充分利用有限的资源，在为客户提供常规化营销服务外，还要注重客户经营薄弱环节，针对不同客户提供有针对性的、个性化的服务，并获取客户的信息反馈。

**时效性原则：**强调服务的及时性。在客户需要的时候出现，抓住服务的关键时刻，高效地开展终端服务。

**策略性原则：**强调服务的策略性。客户的经营业态、经营环境、个性、情绪各不相同，在开展终端服务时要把握与每个客户接触的关键点，因人、因时、因地选取恰当的沟通方式，提供最优的服务。

## 2.3 终端服务内容

订货指导、库存指导、销售指导、陈列指导、客户类别提升、客户培训。

## 2.4 服务方式

上门拜访、电话拜访、网络媒介、短信等。

## 2.5 服务流程

- a) 选定客户；
- b) 明确指导项目；
- c) 确定指导目标；
- d) 实施经营指导；
- e) 评估。

### 2.5.1 选定客户

## 2. 5, 1. 1 确定分析指标

经营环境分析指标如市场类型、商圈类型、经营业态、客户类别、终端设施、终端形象等；

经营能力分析指标如月销量、销售结构、条均价、重点骨干品牌 销售状况、库存管理、新品上柜状况、盈利水平、电子结算、客户类别变动等。

## 2. 5. 1. 2 客户分析

根据当前终端营销服务重点，选取能反映营销服务重点因素的代表性指标，进行单项分析或综合关联分析，通过目标客户与对比群体 整体经营状况的指标分析，寻找客户经营环节的薄弱点。

## 2. 5. 1. 3 选取客户

通过客户分析发现销售总量、结构、盈利情况等与其所处商圈、周边市场的消费水平、相同业态或客户类别的其他客户经营水平不符 时，选择该目标客户为指导客户。

## 2. 5. 2 明确指导项目

根据客户分析结果，客户经理确定目标客户所需的指导项目。指导项目选择依据如下：

订货指导：是否出现漏订、少订、订货总量、结构不合理。

库存指导：现有的产品是否适销对路，库存是否合理；是否根据 销售周期设定不同产品的安全库存。

销售指导：卷烟业务占经营业务比重过低、销售总量、结构不合理，产品出样数不够，产品下柜慢、下柜难。

陈列指导：店容不佳、陈列设施使用不合理、卷烟陈列不科学，导致难以吸引消费者注意力。

客户类别提升：分析影响客户类别提升的主要制约因素。

客户培训：是否具有强烈的敬业精神、敏锐的观察力、良好的服务态度、较好的客户沟通能力、深入的卷烟品牌认知等。

### 2.5.3 确定指导目标

针对选定的客户和选定的指导项目，确定指导经营的目标，销量、结构、品牌、客户类别等目标，其中能够量化的必须量化。

### 2.5.4 实施

根据之前对客户的综合分析结果和拟订的指导计划，与客户讨论、协商，征询客户意见，寻求客户支持，进行经营指导。

### 2.5.5 评估

经营指导是一个持续改进的循环过程，阶段性的指导服务实施完毕后，客户经理要对重点指导客户的方案实施效果进行跟踪和评估。每月5日前对上月的重点经营指导客户的指导成效进行评估，达到预定发展目标的客户，在下一发展周期将不再作为重点指导对象；未达到预定发展目标的客户，应继续作为下一发展周期重点指导对象，再次进行经营指导。

## 3 终端服务标准

### 3.1 订货指导

#### 3.1.1 指导客户订货步骤

科学订货不仅要与库存管理相结合，还要考虑到其他影响销量的因素：天气、节假日、传统习俗活动、促销等。综合分析后，客户经理按以下步骤指导客户确定订货总量、单品牌订货量，指导客户进行订货。

a) 引导客户认真查看公司关于货源投放的宣传短信或客户经理的货源公布情况等，了解月、周货源供应情况。

b) 参考以往卷烟销售情况，综合考虑节假日、婚庆、天气等影响因素，预测订货周期内各卷烟品牌（规格）的销量。

c) 订货前清点库存，了解卷烟库存情况，避免盲目订货而造成卷烟的断货或积压。

d) 结合月限量、日限量情况，合理规划定量使用情况，先满足主销品牌再考虑其他品牌，避免顾此失彼。

e) 在订货前根据所需货源列好清单，避免因少订、漏订而影响销售。

f) 根据日常经营中了解到的消费者需求信息合理提报卷烟需求量。

g) 订单结束时，仔细核对订货金额，以筹集足够货款或及时补充后台扣款账户金额。

#### 3.1.2 订货指导要求

要及时告知货源投放情况：客户经理要借助各种通讯工具，在客

户订货日之前，告知客户相关的货源投放信息，特别是可能影响客户订货量的信息，如品牌价格变动、促销活动、紧俏货源投放量加大、公司暂停访销周期等。

要及时跟踪客户订货情况：一要提醒订货。客户经理在订货时间前一天，打电话提醒客户，提醒后仍未订货的，客户经理要再予以提醒；订货时间截止前 30 分钟，要完成对当日仍未订货客户的提醒工作。二是订货量分析。订货完成后，通过查询客户定单，分析客户是否出现订货异常，并分析原因，做好后续跟踪。

### 3. 2 库存指导

库存指导，就是根据客户销售能力和资金状况，合理制定各牌号卷烟库存量的上下限，科学控制库存总量、结构。当客户出现库存积压时，客户经理及时上门了解情况并有针对性地加以指导，保障卷烟零售客户盈利。

基本流程为：

- a) 计算安全库存量；
- b) 库存盘点；
- c) 结果处理。

#### 3. 2. 1 安全库存量

假设卷烟零售客户库存产品标准为客户每周平均销量的 1.4 倍，安全库存量的计算方法如下：

实际周销量=（上次库存+上次订货）-本次库存

安全库存量=实际周销量  $\times$  1.4

备注：其中 1.4 倍为经验值仅供参考。客户经理可以根据卷烟零售客户

订货时段、订货周期、资金实力和公司货源投放策略等实际情

况进行相应调整。

### 3. 2.2 盘点库存

客户经理要引导客户形成先盘点库存、再订货的良好经营习惯，必要时协助客户盘点库存。

### 3. 2. 3 结果处理

库存盘点完后，参照计算出来的安全库存量，针对三种异常结果，进行相应处理：

库存量过大：在下个订货日，适当减少订货量；

库存量过少：在下个订货日，适当增加订货量；

出现滞销烟：分析原因，妥善处理滞销烟。主要处理方法有：

#### 3. 2. 3.1 加强卷烟保管

要加强传授卷烟存放知识，确保滞销烟质量不受损害，避免客户损失。客户经理要指导卷烟零售客户做好库存卷烟的保管，特别是在春夏之交，要防止卷烟霉变。主要注意以下问题：

a) 卷烟最好不要与其他物品混放，特别是饮料及含水分大的物品；

b) 避免光线直射。应该把卷烟放在干燥通风的房间里，室内温度保持在 22-27℃，湿度在 50-60%是比较好的储存条件；

c) 尽量把卷烟放在通风的地方。码放卷烟时，不要一条紧贴一条，条与条之间要留有空隙，同时尽量把卷烟放在高处；

d) 烟柜内卷烟的存放不要超过一周；如果烟柜会受到风吹、日晒、雨淋，3 天就要更换一次柜内卷烟。晚上特别要注意防潮，烟受潮后不能拿出来晒，这样会更快变质；

e) 没有仓库的可以用隔湿的容器装烟；独立仓库的，可以在仓库的地面上撒一些生石灰，再把烟放在木架上或者铺上木板或纸皮，使卷烟尽量不接触地面；

f) 保证卷烟先进先出，少进快出。特别是四、五类烟，因为低档烟烟包密封度不如高档烟，更容易变质。

### 3.2. 3.2 开展促销活动

建议客户耐心销售，等待市场变化。对于因宣传推广力度不够、品牌认知度低等阶段性因素造成的滞销烟，客户经理需向客户加以解释、阐明理由，引导其耐心销售，不要急于折价处理，并协助客户开展促销活动，尽快消化库存。

### 3. 2, 3. 3 挖掘消费需求

引导客户挖掘同档次消费者，积极进行推介。将滞销烟突出陈列，并指导客户针对同档次卷烟消费者或富有尝鲜心理的消费者加强推介力度，促进滞销烟销售。

### 3. 3 陈列指导

基本流程为：

- a) 前期信息准备；
- b) 现场实地察看；
- c) 卷烟陈列整理；
- d) 后期形象维护。

客户经理先做好客户分类工作，根据零售户所处市场类型、商圈类型、终端柜台货架的状况，对零售终端分类进行指导，先城区、后

集镇、再农村；先高客户类别客户、后低客户类别客户；先商业（集贸）区、后政务（商务）区、居民（住宅）区等其他商圈，针对不同的客户选择合适的陈列模式，循序渐进开展规范终端陈列工作，同时要注意做好后期维护，保证陈列效果。同时客户经理根据省公司或海东局（公司）有关品牌展示的工作部署，对服务范围内的客户终端卷烟陈列作出相应调整。

### 3.4 销售指导

销售指导主要服务内容有：品类营销指导、新品上柜引导、在销品牌维护和退出品牌下柜。

#### 3.4.1 品类营销指导

根据零售户特征，分析卷烟零售额与其他商品零售额的比重，指导零售客户加大卷烟经营的力度，提高卷烟品类在整个店铺经营中所占的份额。分析客户卷烟销售总量，从商圈、人流量、消费群体、产品等因素分析销量增长的优势、劣势、机会和威胁，在稍紧平衡与紧俏货源长期存在的条件下，通过新品引进，提高薄弱品类的市场占有率，通过推荐满足个性化、常规性、季节性与便利性的产品组合，提升店铺的经营业绩。分析客户卷烟销售结构，从业态、商圈、消费群体等因素分析客户销售结构提升的潜力，加强同一品类内的替代管理，提高零售客户货源满意度。

#### 3.4.2 新品上柜引导

##### 3.4.2.1 客户选择

海东局（公司）营销中心根据品牌（规格）定位和品类归属，与工业企业协同确定目标客户和投放策略。客户经理根据确立的目标客户和投放策略，在投放客户对象群体中优先选择新品牌（规格）卷烟

所属品类销量较好的零售客户为引导上柜的对象。

### 3.4.2.2 上柜前准备工作

a) 周边卷烟消费群体分析。客户经理根据客户的历史销售数据，对新品牌卷烟在客户的销售成长性做出评估，定性预测其销售成长的可能性；

b) 品牌卖点分析。客户经理分析新品牌卷烟在包装、内在质量、价格、品牌文化等方面的因素，提炼其在零售环节的优势所在，取得客户对其优势的认可；

c) 客户盈利预分析。客户经理计算拟指导上柜客户在上柜前的盈利情况，分析上柜以后客户的预盈利情况；

d) 品牌宣传服务。客户经理根据上述分析，结合样品烟、POP宣传资料向零售客户做好品牌宣传。

### 3.4.2.3 上柜期的营销服务

#### a) 上柜引导

客户经理可以运用利益引导、情感运用、政策支持、经验交流、攀比激励等营销传播技巧，引导客户做好新品牌卷烟上柜工作。其中，利益引导、情感运用、政策支持可用于区域内未有客户上柜的情况；经验交流、攀比激励可用于区域内已有部分客户上柜，但仍有一部分有销售潜力的客户持观望态度未上柜的情况。

#### b) 铺货现场管理

通过各种服务途径和资源运用开展铺货管理，提高上柜新品牌卷烟铺货面，突出单个铺货点卷烟陈列重点展示和单个铺货点卷烟品牌卖点展示。

### c) 广告布置

运用多种物料、途径开展上柜新品牌卷烟零售宣传。POP 广告工 具包括展示灯箱、易拉宝、台卡、海报、横幅、宣传折页、吊挂、烟 模（包、条）、烟包展示座（柜台、货架）、横贴、货架插卡、摇摇牌、 立地招贴等，宣传内容包括新上柜品牌卷烟的图片展示、品牌的浓缩 宣传（新上柜品牌的广告语等）、销售促进行为等。

### d) 客户销售指导

通过驻店助销现场示范、客户培训和客户交流三个途径来提高客 户的销售能力。驻店助销现场示范的对象为已订购新品牌卷烟，但在 后期销售中存在疑难且提出助销需求的零售客户，形式为现场零售演 示面授销售技巧，即“站柜台当零售客户”。客户培训是以图、声、 像等形式，向客户介绍优秀的销售推介范例。客户交流是组织客户做 好销售经验交流、新品牌零售推介技巧。

## 3. 4, 2, 4 上柜后期评估

客户经理、营销部主任、营销中心要三级联动，系统地收集、整 理和分析新品的访销、动销、价格、社会库存以及零售户和消费者意 见等信息，客户经理要跟踪客户的销售情况，开展实际销售与预期计 划评估，对未能实现预期计划的，进行分析与总结，提出货源保障、 投放策略、促销支持等方面改进建议。营销中心随时根据市场行情变 化做好投放调控，销售策略调整，销售促销支持等方面的工作。

### 3. 4. 3 在销品牌维护

#### 3. 4. 3.1 制定维护方案

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要  
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/598057111063006121>