商品部发2017【3】号 签发人：蒋玮

**会员日毛利分析会议纪要**

因近期会员日毛利率频频下降，公司相关门店于2017.2.15日召开了会员日经营数据分析会。通过数据表现得出：会员日毛利下降从2016年7月开始出现，16.7.1--17.2.12对比16.1.1-16.6.30，会员日当天日均毛利率下降3.0%。主要源于部分次竞销品（616个参与85折）部分品种带来的毛利影响较大，影响会员日当天日均毛利率-3.5%。

通过数据表现得出：新会员政策对会员消费占比提升1%，但提升的客流及销售并未弥补损失的毛利额部分，按毛利下降比例，会员日销售应≧55万/天，毛利额≧15.4万/天。

为此，蒋董事长特针对会员日毛利下降情况提出17年3-9月各业务部门重抓会员日销售掘金、毛利额提升、客流增量，一切工作围绕以上指标重点开展，具体措施及工作安排如下（详见下表）：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 总负责人 | 李坚（总） | | | |
| 序号 | 措施 | 时间安排 | 责任部门/人 | 协助部门 |
| 1 | 定指标：制定毛利、客流、会员占比、销售额提升绩效目标 |  | 李总 | 商品部、营运部 |
| 2 | 任务分配细化：销售任务制定分会员日/非会员日，并落实至店、至人、至天，保证系统完成率准确 | 2017.3月开始执行 | 营运部 | 信息部 |
| 3 | 通报销售完成率排名：每天对前一天销售完成率进行微信群通报，分店、分人前三名分享案例，后三名分享总结 | 2017.3月开始执行 | 信息部 | 营运部 |
| 4 | 会员日突破掘金：优化会员政策、建立会员管理方案制度 | 2017.4月出台 | 营运部 | 信息部、商品部 |
| 5 | 价格管理调整：会员价品种纳入次竞销品，并再确认会员价品种筛选范围，降低毛利损失，筛选条件详见备注 | 2017.4月开始执行 | 商品部 | 信息部 |
| 6 | 品种陈列、空间宣传：对有会员价品种进行优势陈列，突出宣传 | 2017.3月开始执行 | 营运部 | 商品部 |
| 7 | 会员政策优化：对门店会员日实行个性化、会员政策进行调整优化，会员日策略与其他单品策略区分开。 | 2017.3月出台，4月执行 | 营运部 | 商品部、信息部 |
| 8 | 每月月末筛选不打折品种明细清单，在会员日促销策略时不进行折扣；设置对应价格体系 | 2017.2.22开始执行 | 商品部 | 营运部、信息部 |
| 9 | 对促销品、前台毛利影响大的品种，争取厂家政策，后台进行弥补；并将综合毛利体现至前台毛利 | 2017.3月开始执行 | 采购 | 信息部 |
| 10 | 优势替换品打造：每月筛选优势替换品≧10个，寻找厂家资源，对店员进行培训监督拿药练习、宣传陈列、促销支持（现有目录内筛选/新引进），格式详见附件一 | 2017.3月开始执行 | 营运部、商品部、采购部 |  |
| 11 | 增量品类打造：每月筛选增量品≧3个，集厂家之力、营销之力、全员之力打造上量，提升毛利，挖掘消费增销售需求 | 2017.3月开始执行 | 营运部、商品部、采购部 |  |
| 12 | 建立禁请/解禁制度，并经过业务部门会签发文，按文件要求执行（发文前，营运部、采购部、商品部会签后由信息部进行系统禁请） | 2017.4月开始执行 | 商品部 | 营运部、采购部、信息部 |

备注：

1. 会员价品种筛选条件（用于吸收新会员、增加会员粘度）

A.慢性病商品 B、竞销品 C、次竞销品

1. 超低特价品种筛选条件（用于市场竞价，增加客流，提升会员粘度）

A.竞销品 B.门店周边竞争激烈商品 C.其他根据竞争性商品部反馈门店申请的商品

四川太极大药房连锁有限公司

2017.2.16