

冯帼英 朱海松 著



海尔终端

海 尔 终 端 促 销 策 划 方 法

广东省出版集团
广东经济出版社

冯帼英 朱海松 著



海尔终端

海 尔 终 端 促 销 策 划 方 法

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔终端: 海尔终端促销策划方法/冯帼英, 朱海松
著. —广州: 广东经济出版社, 2004.11

ISBN 7-80677-871-3

I. 海… II. ①冯…②朱… III. 电气工业-工业企业
管理-经验-青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109104 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠印刷实业有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12 4 插页
字数	17.5 000 字
版次	2004 年 11 月第 1 版
印次	2004 年 11 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-871-3 / F·1134
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

内 容 提 要

本书是一本实用的终端策划工具书。本书指出了在国内市场全年终端促销不同阶段的操作特点，从终端促销的全局策划到执行细节提出了具体的方法和工具。本书通过海尔的终端促销特点来理解“决胜在终端”的意义，同时也可以感受到天进广告公司在其中所作的贡献。通过本书读者可以了解如何做全国性的终端促销策划方案和执行方案，如何针对不同的销售季节特点来进行有效的终端促销，掌握一些具体的终端促销技巧、方法和思路。本书适合企业的决策层和市场部，以及广告公司的客户服务部，再有就是营销与广告传播专业的学生和专家学者。

前 言

为了忘却的纪念

每当回想起与海尔人共同浴血奋战的五年，总是心情澎湃，久久不能平静。我们常常忘记节假日，忘记了白天、黑夜，忘记了许许多多的生活享受，心中只有共同的目标：迅速让海尔每个类别品牌崛起，保持、争当各类别领导品牌，迅速扩大海尔品牌在全国的影响。一天又一天，一年又一年，无数次因为成功与失败引起的快乐与挫折的起伏，让我们心中总是充满了爱与痛。确确实实地，那是一段激情燃烧的岁月。

与海尔合作的五年实践，让我深刻地感受到：广告其实是企业发展战略、营销策略、传播策略三位一体的结合；没有伟大的战略和伟大的策略，就没有伟大的广告、伟大的品牌；事件、公关、促销的作用不亚于传统意义上的广告，它们其实也应该是广告的一部分；经典的广告背后必须有严密的逻辑、智慧的思考，必然千锤百炼、水到渠成。

面对海尔，一切陈旧的方法、平庸的创意将会被打得稀巴烂，毫无藏身之地，不断地创造不断地有创新才是生存的唯一理由。蓦然回首，忽然惊诧战斗是如此的残酷，惊诧于我们双方居然共同创造了一个又一个的市场神话。

服务海尔，让我们深深感受到一切空洞的理论和没有市场依据的策略与广告是如此的虚弱，理论与模式必须与实际相结合。一切的广告手段，唯一的目标，就是市场的成长！

服务海尔，让我们彻底超越了广告人的自卑。诚然我们没有一百几十年的广告企业文脉传承，没有千锤百炼的理论模式，没有灿若神明的广告大师；而我们从共同的实践中探索出一整套行之有效、适合中国市场的品牌推

广手法，我们有与本土企业共命运的良好心态，我们拥有一批又一批顽强、智慧而富有才华与激情的优秀员工，优秀的策略与创意源于一个精诚合作、亲密无间的团队。当我们面对中国本土其他的企业与品牌，我们心中总是充满了自信，我们经历过最艰难的考验，我们面对过最苛求的挑剔，我们创造过中国本土最伟大的品牌神话，您说，我们有什么做不到的呢？

2004年，海尔被评为世界最权威100个品牌中唯一的中国品牌，我们在遥远的南方为其鼓掌与喝彩。看着海尔一年一年地壮大，一年一年地成长，虽然我们已经停止了合作，但是我们心中依然为曾经合作的五年历程而骄傲。客户的成功就是我们的成功，广告公司的特质决定了她是奉献的一方，广告人必须甘于此道，一切妒忌与狭隘只能远远地走开！

在我心目中，与我一起服务过海尔的伙伴们不仅仅是同事，我觉得更像是战友，那一份至诚至真、同甘共苦的感受让我刻骨铭心，感谢拍档李达峰，感谢王江南、李义、卢旭飞、吴江滔、邵军、陈兆雄、李小华、蔡立宏、李丛祥、秦作为、徐瑞、丁宁等等一批可爱的伙伴们。与海尔合作的五年，同时也是天进成长最快的五年，因此那一份感激确确实实源自心底。五年用泪与汗写就的光阴，纵使有痛有爱，总是挥之不去、魂牵梦萦，这段不能忘却的记忆将永远成为激励我们不断向上的动力！

冯帼英

2004年8月25日

目 录

第一章 海尔的营销管理	2
一、海尔的市场管理思路 / 3	
二、海尔的广告管理思路 / 3	
三、海尔的广告管理特色 / 5	
四、海尔的终端授控管理 / 6	
第二章 海尔终端规划原则与分类	10
一、海尔终端定义 / 10	
二、海尔终端建设规划 / 12	
1. 造势类网络 (形象质量店) / 13	
2. 上量类网络 (上量店) / 13	
3. 获利类网络 / 14	
三、海尔终端开发特点 / 14	
案例 海尔电热水器二级、三级市场新开网点活动方案 / 17	
附件 1 2002 年海尔燃气灶产品渠道投放规划 / 19	
附件 2 2002 年海尔燃气热水器产品渠道投放规划 / 20	
附件 3 2002 年海尔吸油烟机产品渠道投放规划 / 21	

第三章 海尔终端“抢”、“逼”、“围”的促销策略 24

一、什么是“抢”终端 / 24

二、什么是“逼”终端 / 26

三、什么是“围”终端 / 27

四、海尔终端卖场零缺陷标准规范 / 27

附件 1 洗碗机事业部终端卖场零缺陷标准规范表 (宣传物料) / 28

附件 2 洗碗机事业部终端卖场零缺陷标准规范表 (产品出样) / 29

附件 3 洗碗机事业部终端卖场零缺陷标准规范表 (演示管理) / 30

附件 4 洗碗机事业部终端卖场零缺陷标准规范表 (展台形象) / 31

附件 5 “抢”、“逼”、“围”促销考核周报表 / 32

第四章 海尔终端促销工具 34

一、海尔终端促销“一二三四五六”模式 / 35

1. 一个活动主题 / 35

2. 两个现场主推理念 / 35

3. 三个宣传阵地 / 35

4. 四种演示道具 / 36

5. 五种现场资源 / 36

6. 六种聚集人气的方式 / 37

二、海尔终端促销“兵器库” / 37

附件 1 清洁电器三月份促销工具 / 39

附件 2 海尔洗碗机三月份促销工具 / 40

附件 3 海尔偏心灶三月份促销工具 / 41

附件 4 海尔瞬燃灶三月份促销工具 / 42

附件 5 海尔吸油烟机三月份促销工具 / 43

附件 6 海尔燃气热水器三月份促销工具 / 45

案例 海尔洗碗机事件行销方案 / 46

第五章 海尔终端全国性促销的策划 56

一、海尔年度终端促销活动特点 / 56

1. 阶段性产品卖点提炼及炒作 / 56

2. 终端促销连续不断 / 57

二、海尔全国性活动策划执行战略思路 / 64

案例 “迎五十年大庆海尔国际化成果汇报” / 66

附件 1 一级市场活动程序 / 71

附件 2 二级市场活动程序 / 76

附件 3 三级市场活动程序 / 80

附件 4 新闻通稿 / 82

附件 5 “十一”专卖店活动明细表 / 86

第六章 海尔终端促销的节日特点 90

一、中国“假日经济”的不断强化 / 90

二、“假日经济”对终端的影响 / 91

案例 1 海尔燃气具、清洁电器春节活动方案 / 92

案例 2 海尔燃气具、清洁电器精品展销周 / 106

案例 3 海尔洗碗机春节促销活动策划方案 / 121

第七章 海尔终端在产品上市的促销 136

一、产品上市的一般步骤 / 136

1. 选择目标市场的营销策略 / 136

2. 新产品的市场定位 / 137

3. 新产品上市的步骤 / 137

二、海尔终端的市场标准 / 138

案例 1 海尔 IC 卡微波炉整合上市方案 / 140

案例 2 海尔夜电型热水器上市方案 / 148

第八章 海尔终端的联合促销活动 156

一、联合促销 / 156

1. 什么是联合促销 / 156

2. 联合促销有什么好处 / 156

二、如何选择联合促销的伙伴 / 157

1. 目标市场相同或相近 / 157

2. 互利互惠 / 157

3. 品牌诉求近似 / 157

三、海尔集团内的联合促销 / 157

案例 海尔燃气具八月份联合促销方案 / 157

附件 2001 年度燃气具市场“高考”试卷 / 161

四、海尔品牌与其他品牌的联合促销 / 163

案例 1 海尔电热水器与宝洁公司的联合促销方案 / 163

案例 2 海尔·索芙特联合促销方案 / 177

附件 海尔洗碗机与索芙特护手霜合作协议草案 / 182

野蠻的競爭

決勝在終端。

市場是每個人的上級。

海尔的营销管理

海尔集团首席执行官张瑞敏说：“品牌是根植于用户心中的丰碑。”2004年，海尔入选世界品牌实验室评选的“世界最具影响力的100个品牌”，开创了中国本土品牌的先河。在由中国质量协会、中国消费者协会、清华大学中国企业研究中心联合举行的2003年中国耐用消费品调查中，海尔集团八大类产品服务满意度排名第一，综合满意度排名第一，获得了消费者的最高评价。

海尔集团经过20年的艰苦奋斗和卓越创新，以平均每年递增73.6%的速度高速增长。2002年，实现全球营业额723亿元，实现出口创汇10亿美元，品牌价值已达489亿元，成为中国家电第一品牌。产品从1984年的单一冰箱产品发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的86大门类13000多个规格的产品群，并出口到世界160多个国家和地区。目前已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销和服务网络。现有设计中心18个，工业园10个（其中国外2个，分别位于美国和巴基斯坦；国内8个，其中5个在青岛，合肥、大连、武汉各有一个），海外工厂13家。营销网点58800个，服务网点11976个。在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机等主导产品都拥有市场第一份额；在海外市场，海尔产品已销往160多个国家和地区，且已进入世界30家大连锁及大采购集团。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

据全球权威消费市场调查与分析机构EUROMONITOR最新

调查结果显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。

一、海尔的市场管理思路

海尔在内部改革后，市场职能由流程重组后的品牌经理担任；销售职能由业务流程重组后的区域经理担任。工贸公司总经理是海尔集团在当地的最高代表；区域经理是工贸公司范围内某一区域的全部海尔产品销售的代表；品牌经理则负责相应产品在整个工贸公司范围内的品牌提升、促销活动方案制定、卖场布置等活动。区域经理的主项考核指标为所有海尔产品在自己所管辖范围内的销售额与回款额；而品牌经理的主项考核指标则是整个工贸公司范围内其所负责品牌的销售额与回款情况。

海尔过程管理方法，OEC日清体系为各个岗位设定了主项及辅项指标，这里我们可以发现海尔集团不仅关注业绩，而且更关注实现业绩的过程和方法，从而使每项工作均建立在比较稳固的基础之上。以品牌经理的业绩考核指标为例，主项（财务）指标为回款与销售额，辅项指标可细分为过程指标与客户指标：前者主要包括培训组织指标、零售指标、老产品库存消化指标及新产品上市指标、促销支持指标、渠道管理指标，以及月度、周、日考核指标；后者主要包括客户投诉率指标、新网点开发指标、原有网点达标指标、市场占有率指标等。若当日主项指标不理想，总经理就会督导品牌经理从过程指标找原因，并针对问题采取适当的纠偏措施，以达到或超过主项指标的要求。

上述管理体系使得每一项任务都能得到迅速执行，这就区别于许多国内公司的有规章制度不执行、管理效率低下等。优秀的管理体系是海尔的核心竞争力之一。

二、海尔的广告管理思路

海尔集团根据多品牌战略的要求，为节约广告成本，避免浪费，有效利用所有的广告资源，统一集团对外广告形象，集团营销中心为此制定了集团有关广告的管理制度。主要体现在集团营

销中心对多品牌广告运作的监督、服务、协调职能等方面，涉及的操作性表格，由集团营销中心负责在实际操作中完善。

在广告营销管理中海尔建立了很强的监督管理机制，拥有一支庞大的监督队伍，授权监督管理，以确保各个环节的运行顺畅。海尔集团总裁利用他的第三只眼睛——职能管理部门，实现对广告部的监督管理：集团统一广告运作执行方案、价格体系，审核CI规范，评审每月广告效果，评审各事业部广告公司等。在海尔集团的管理运作中广告公司的工作方式分工明确，集团广告职能部门对广告管理得非常细，凡事都需要在各事业部审核，各事业本部部长主抓广告工作非常认真。一般每个事业部都有一个一级广告代理与它相对应；一级广告代理直接面对各事业部销售公司的广告部，实行全面服务；每个一级广告代理都派专组常驻青岛，建立海尔广告合作室；海尔对一级代理广告公司要求极高，海尔的一级广告代理公司相当于策划中心、创意中心、电脑制作中心，以及广告管理工作标准制定者。广告公司与广告职能部门集中办公，受控于海尔广告管理部门。一级广告代理制定的各种广告计划要经过层层审批。海尔集团广告职能部门管理力度大，组织严密，审核细致，从而保证各品牌在整个市场表现整齐、一致，价格体系的建立节能降耗，从而加强了对海尔事业部广告合作公司的管理。

海尔各事业部广告职能部门以广告管理作为日常工作重心，采用模式化管理方法，加强对各地区市场推广的监控，从而保证产品市场推广规范统一，强化品牌作用力，各分公司经理广告、分销一手抓，确保广告真正为销售服务，通过规范日常工作，进行持之以恒的工作培训，使得终端销售人员促销技巧日益成熟。各事业部普遍树立以市场为中心的工作模式，各相关部门配合紧密，有效地坚持了贴近市场、了解市场、创造市场的工作原则。海尔营销中心内，职能管理部门的职责也同样分工明确。所有的海尔地方营销中心都采取一样的集中办公模式，在海尔地方营销中心内，集团营销中心起着职能管理作用。海尔集团营销中心的职能管理内容主要包括日常事务管理、销售状况、人员管理状况、终端管理状况、信息中心管理等。

三、海尔的广告管理特色

海尔广告管理有四大特色：产品的卖点提炼、软性文章、活动策划和广告表现。

产品卖点的提炼及炒作是海尔广告策略的一大特色。海尔通过建立卖点提炼的制度，使得人人关心产品的卖点提炼，而不仅仅是广告策划部的事情。海尔集团每月举办一次各种产品卖点、产品形象展示会，参与评审的人员一般是集团总裁等高层人员，从而使得该展示会比较正规。评审完毕后对各产品本部进行评比通报激励。产品本部部长除了对广告策划部部长、产品开发部部长规定卖点提炼任务外，对驻外各工贸公司的品牌经理也规定了相应的卖点提炼及激励制度：品牌经理每周对某一型号或某一系列产品提出创新性的卖点，由广告策划部进行审核，优秀的方案在集团以及全国范围内迅速推广，并且方案的创作者会得到相应的奖励及职位晋升。

海尔广告的第二个特色就是在软性文章方面的运作，特别是在产品的卖点炒作及推广方面，海尔采用“集中优势资源于一点”的策略，对某一卖点反复在中央级、地方级媒体进行炒作，配合现场促销活动、卖场布置等手段，使该卖点在最大范围内被消费者所熟知。同时海尔的软性文章运用大量的硬性广告的版面进行宣传，文字经过精心的斟酌，并被格式化，在各级市场反复刊登，由于其量大面广，海尔的软文给人以铺天盖地的感觉。

海尔的活动策划更是层出不穷，特别在终端活动方面，海尔充分发挥想象力，想方设法通过终端的各种手段把产品的概念具体化、形象化，使产品信息迅速有效地传达给消费者。在广告表现方面，海尔要求广告表现要紧紧围绕着产品卖点的提炼，形式多样化地通过设计展示出来，设计的形式也是花样百出，不断创新，使得海尔的广告全天候、立体式地全面接触消费者，紧紧地抓住消费者的“眼球”，达到使销售持续增长的市场效果。

海尔广告的特色就是以卖点提炼为核心，统领各个阶段的宣传，通过软文、活动策划和广告表现紧紧围绕产品的卖点进行，深入、反复地宣传和互动，使得消费者被“包围”在海尔产品信

息的海洋中。

四、海尔的终端授控管理

终端工作实在是一项原则性与灵活性相结合的工作，是一个动态博弈的过程，终端蕴涵了一家公司的品牌管理、传播策略、产品策略，也蕴涵了销售力。对厂家来讲，只有在零售终端完成的销售，才是最终实现的销售。对销售部门来讲，零售终端工作的好坏，影响着商品被顾客接受的程度，销售目标的完成。因此，对零售终端的规范和管理是销售工作中最基础的工作内容，也是销售力最基本的体现。

海尔在“决胜终端”这一思路指导下，对终端管理有一个基本的原则。单纯的终端工作不像商业销售工作那样，可以根据销售量和回款额的多少来直观地评价，但这并不说明终端工作就没有标准可循。

(1) 争取当地重要卖场的有利位置，最好与当地畅销品牌相邻，尽可能扩大展台面积。

(2) 样机陈列要突出主推机型，保持样机与展台的整洁。

(3) POP 布置要重点突出，层次分明，主题鲜明，达到吸引顾客的作用。

(4) 展示展台要符合公司的 CI、VI 要求……另外对样机如何摆放、POP 如何布置、功能贴机身贴如何达到展示效果、促销员言行规范等也有明确规定，有考核措施，有检查监督。

海尔集团营销中心、各专业公司广告部全年一切广告运作，包括电视、报纸、促销、展览、广播、户外、商业展示、印刷、礼品制作等广告操作形式，都需要细致的管理才能使得这么庞杂的事物完美地配合销售。关于终端的重要性以及如何去做，大多数公司也都有了相对完善的终端工作规范原则与指导要求。海尔像许多企业一样把终端作为营销工作的重点。海尔集团在广告管理中推行张瑞敏所说的“在岗要受控”的原则。海尔对终端传播管理的一个最大特点就是“授控”。不论地方促销怎样做，必须受到总部的控制，标准化建设，模式化管理，定量考核成为海尔终端传播管理授控的核心内容，如对专柜资料进行拍照管理。

海尔在建立终端操作标准的同时，还经常对终端人员进行培训，如产品培训、促销阶段的培训；以及建立文件化的管理方式，利用费用管理，如横幅的价格要控制在每米 12 元，制作一幅拍一张照片留底备存。海尔还有一支小分队，带着标准文件，逐项检查。终端管理对于外部而言有一个整合社会资源的能力，这个工作就是广告公司的工作，如制作、喷绘等，由广告公司来整合社会资源成为企业的供应商，对工期、质量、安装、价格等进行综合评估。

海尔要求一个优秀的终端工作人员，应该明确自己的工作目标。例如：每天拜访多少家终端，每家的产品陈列要做到哪种水平，各类终端产品铺货率要达到多少等等。每日总结自己的工作，评价目标完成情况，不断积累经验，提高工作能力。

海尔终端工作人员在零售终端所需完成的具体工作大致包括：产品铺布、产品陈列、POP 促销、价格控制、通路理顺、客情关系、报表反馈管理等七项。

(1) 产品铺布。无论是批发经销企业还是生产厂家的终端工作人员，都要把产品铺布工作放在首位。

(2) 产品陈列。在固定陈列空间里，使本企业每一种产品都能取得尽可能大的销量和广告效果，这是产品陈列工作的最终目的。

(3) POP 促销。终端工作人员应充分利用企业设计制作的各种 POP 工具营造吸引顾客的卖场氛围，让企业的产品成为同类产品中消费者的首选。

(4) 价格控制。终端工作人员都要注意企业产品售价的变动情况，如果遇到反常的价格变动，要及时追查原因。监督企业产品市场价格的稳定情况，是终端工作不可缺少的一项内容。

(5) 通路理顺。维持顺畅、稳定的销售通路，是销售活动顺利进行的一项基本保障。

(6) 客情关系。和各零售终端客户之间保持良好的客情关系，是终端工作人员顺利完成各项终端工作的基本保证。

(7) 报表反馈管理。报表是企业了解员工工作情况和终端市场信息的有效工具。严格的报表制度，可以使终端工作人员产生压力，督促他们克服惰性，使终端工作人员做事有目标、有计划、