

闫大海◎主编

JUESHENGZHONGDUAN

决胜终端



终端是商品与消费者直接见面的地方，是销售的第一阵地和终结场所。

终端是整个销售渠道的出水口。

对企业来说，控制好终端市场，就掌控了市场的主动权。



中国纺织出版社

内 容 提 要

终端的重要性不言而喻，谁的终端做得好，谁的终端更有效率，谁就能成为最终的大赢家。本书从实用的角度出发，详细而系统地剖析了终端的每一个重要环节，为企业管理者提供了解决终端问题的方法和技巧，能帮助企业有效地占领终端，占领销售战场的关键点，从而取得营销全局的胜利。

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜终端/闫大海主编. —北京：中国纺织出版社，2007.7

ISBN 978-7-5064-4403-3

I. 决… II. 闫… III. 企业管理：销售管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 068153 号

组委会成员：蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳 尹尚连
韩得宜 夏南星 肖 军 华新英 张菲菲 王秋雨
高 客 孙 维 孙 童 戴前进

策划编辑：曹炳楠 责任编辑：王文仙

特约编辑：傅圣英 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010—64168110 传真：010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：19

字数：252 千字 印数：1—6000 定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前言

终端是商品与消费者直接见面的地方，是销售的第一阵地和终结场所；也是企业在通路各环节中决战销售的最后战场。事实上，重视终端在产品销售中的作用，早已是营销界的共识，终端营销也成为一种营销模式被广泛采用。可以说，在市场竞争如此激烈的今天，谁掌控了终端，谁就掌控了自己的命运。

终端就如整个销售渠道的出水口，如果出水口堵塞，销售渠道就不畅通，企业就会很快被淘汰。终端起着承上启下的重要作用，是连接企业、商家和消费者的桥梁和纽带，是企业实现利润和消费者获得所需的关键点。

对于企业来说，控制好终端市场，就掌控了市场的主动权，成为“临门一脚”的主导者，成为市场上的“足球先生”。一方面，提高了企业对销售渠道的调控力，加大了经销商对企业的依赖程度；另一方面，获得了消费者的青睐，提高了消费者对企业产品的忠诚度。这样就大大强化了企业终端市场的竞争力，从而提升了企业的赢利能力，获得持续而稳定的高速发展。

如果企业忽视终端，对终端建设投入过少，就会失去对终端的控制，进而失去对整个市场的调控权，陷入被动的局面。这样的企业，只能被市场竞争淘汰，更别说树立品牌、做大做强了。可以这样说，未来市场的大赢家就是那些全力以赴地建设和管理终端的企业。

终端的重要性毋庸置疑，决胜终端已成共识，做好终端建设已成为每一个想获得成功的企业的必修课。如何才能成为终端市场的佼佼者、笑傲终端呢？《决胜终端》一书本着实用、系统、精练、生动的原则，

着力于解决企业所面临的这一问题，希望对企业有所帮助。

本书从实用的角度出发，系统而详细地介绍了企业终端建设的重要环节，并结合经典案例做了深刻的分析，既有理论性，又有实践的可操作性。本书共有九章，分别从终端的铺货、渲染销售气氛、理货、陈列与展示、导购、促销、窜货、终端拦截、终端维护的环节进行了论述，为企业终端建设和管理提供帮助。

基业常青，始于终端！得终端者得天下！愿企业的管理者能从本书中汲取营养，获得启迪，成就终端霸业。

作者

2007年4月

目 录

决胜终端

第一章 铺货——在抢滩登陆战中制胜

- 取得终端战役的开门红——成功铺货 003
- 铺货的原则和方式 006
- 铺货的具体步骤 009
- 怎样成功地铺货 014
- 广告铺货 019
- 铺货过程的监控 023
- 铺货执行效果的评估 027
- 铺货最容易犯的错误 031
- 经典案例：康师傅铺货制胜 038

第二章 渲染——营造终端销售气氛

- 渲染——终端销售气氛 047
- 做好产品演示 049
- 终端渲染营销 054
- 充分利用 POP 广告营造气氛 057
- 无声的促销员——鹤立鸡群的包装 062
- 经典案例：TCL 空调的独特渲染术 068

第三章 理货——无形的销售

- 终端理货——提升商品的销售量 075
- 终端理货的原则 078
- 明确每个理货员的工作职能 080
- 与客户建立良好的关系 084
- 经典案例：宝洁的终端理货管理谋略 087

第四章 陈列与展示——用终端艺术打动顾客

- 陈列的重要性 091
- 如何让商品陈列更具魅力 093
- 终端陈列的技巧 097
- 终端陈列的基本原则 099
- 商品的黄金陈列线 102
- 借势陈列——在有限的空间里盘活产品 103
- 重视广义陈列 109
- 经典案例：可口可乐的生动化陈列 111

第五章 导购——最鲜活的广告

- 导购的重要意义 117
- 终端导购员的岗位职责 118
- 对导购人员素质的要求 123
- 导购的具体步骤 125
- 导购技巧培训一：了解消费者的需求 131
- 导购技巧培训二：掌握顾客的消费心理 134
- 导购技巧培训三：了解消费者的购买过程 137
- 导购技巧培训四：区别对待不同类型的顾客 142
- 导购技巧培训五：与顾客接触应该注意什么 145
- 导购技巧培训六：向消费者介绍产品的价值 148
- 导购技巧培训七：处理顾客的异议 149
- 导购技巧培训八：促使消费者成交 155
- 有效的导购管理 159
- 导购管理的误区 165
- 经典案例：一位服装导购员的高超技巧 172

第六章 促销——赢在终端

- 终端促销的定义、特点和作用 179
- 终端促销的实施过程 184
- 促销的基本原则 187
- 终端促销方式一：价格促销 190
- 终端促销方式二：节日促销 196

终端促销方式三：赠品促销	200
终端促销方式四：有奖促销	209
终端促销方式五：联合促销	217
如何提高终端促销的效果	223
终端促销的评估与分析	226
影响终端促销效果的因素	229
促销的误区	233
经典案例：宝洁美发亲善大行动	241

第七章 窜货——渠道终端管理的毒瘤

窜货的概念、表现形式及危害	247
为什么会出现窜货	251
系统解决窜货问题	255
经典案例：裕兴信息家电的窜货之痛	260

第八章 终端拦截——主动出击策略

终端拦截的定义	265
终端拦截策略	266
拦截的五大实质	272
终端反拦截	273
经典案例：丝宝（舒蕾）的成功拦截	275

第九章 终端维护——守好终端阵地

终端维护的工作要点和内容	281
终端维护的方略	282
巡回拜访	286
终端人员的日常管理	287
经典案例：“中南海”的终端维护工作	290

参考文献

第一章

铺货——在抢滩登陆战中制胜

铺货是终端管理中的重要一环，它是说服终端商，把产品摆进终端货架、柜台的过程，是集终端关系、终端宣传、推广促销、铺货理货为一体的活动，是市场开发、维护与管理三合一的活动。如果一种产品在市场上铺不开，即使它的品牌再好、知名度再高，对企业的销售也是毫无意义的。



取得终端战役的开门红——成功铺货

铺货管理是销售管理的基础工作，应常抓不懈，强化所有业务人员的铺货意识。铺货对业务人员的锻炼具有无可替代的重要性，因为铺货是最基础、最繁重的销售工作，经常和批发商、零售商、消费者打交道，是销售的最前线，遇到的问题最多，也最容易收集到一手信息。铺货一方面可以磨练业务人员的素质，另一方面可以提高处理各种麻烦的反应能力。经过几个月认认真真的铺货锻炼，可以将一个新手转变成为一个自信、经验丰富的老业务员。

铺货能力的高低很大程度上决定了一个企业销售实力的大小。铺货能力取决于铺货工具和铺货人员的多少以及沟通水平。如果能迅速而准确地铺货，就取得了终端战役的开门红，为以后销售打下良好的基础。

铺货工作要实现两个目标：一是如何把货快速而准确地铺到消费者的面前，使消费者容易买得到；二是如何把货铺进消费者的心中，让消费者喜欢购买。对于一个新产品来说，只要顺利地进入了市场，获得消费者认可，铺货活动就宣告结束。一般而言，只要顺利，铺货活动通常在3个月内结束。铺货能迅速地将新产品铺进市场的每一个角落，以便广告活动展开后，消费者能方便地购买到该产品。

当然，进行终端铺货时并非不加选择地对所有终端一视同仁。要知道，对特定的企业或特定的产品来说，并非所有的终端都是有效的。例如，通过调查消费者的消费习惯，西门子发现消费者很少在小型电器店购买冰箱，且小型电器店由于店面形象及专业力量不足，销售过程中难免会对知名厂家的产品及品牌形象造成损害。因此，西门子将铺货的终端锁定在那些信誉好、对消费者影响大、出货快、又能树立形象的零售商身上。所以铺货前应该先了解企业产品的档次和消费群体，以帮助企业理性地决定产品要进入哪些终端。例如，日常消费品选择临近居民区的卖场；而以儿童为目标对象的产品，要以家属区和学校周围的经销商和卖场为主。倘若中高价位的产品放在便民店铺货，结果只能是投资大，

见效少，因为这里极少有产品的目标消费者，其购买和消费的行为几乎不会在这里发生；而低档的小商品非要进入以高消费者为主的大卖场也纯粹是浪费资源。

一、铺货对企业的好处

(1) 铺货就是将生产商的产品由上游的经销商迅速流向下游的零售店，使产品的流通和销售速度得以加快，充分发挥“推式战略”的功能。

(2) 对新产品来说，铺货就是抢滩登陆。一旦铺进零售店，该店便可能成为此产品的永久阵地，将陆续向经销商进货。

(3) 铺货能迅速地将新产品铺进市场的每一角落，以便广告活动开展后，消费者能方便地买到该产品。

(4) 实施铺货，得以使产品陈列在零售店，让消费者看见，有助于提高产品的知名度。也就是说，铺货具有“广告”的功效，且成本较低。

(5) 铺货可掌握经销商，使之经营本企业的产品。

(6) 铺货即“挤货”，使零售店有限的资金用在购买本企业的产品，同时也会降低对竞争企业产品的进货。

(7) 铺货就是将企业的产品以“统一价格”卖给“限定区域”的零售店，而且进行铺货作业时，均有企业的业务员“监督”。以免造成市场价格混乱和越区的现象。

二、铺货的难点

(1) 经销商认为没有足够的人手和时间配合生产商实施铺货。

(2) 实施铺货时，有一部分零售店会拒绝进货，主要原因：

①零售店认为在铺货时进货会积压资金，不如在需要时再向经销商进货。

②因生产商原因，造成销售渠道的价格出现矛盾，导致部分零售店有机会买进“廉价货”，这样零售店会拒绝进货。

③未实施铺货前，是零售店主动向经销商进货，而铺货正好相反，是经销商主动要求零售店进货。在这种主客易位的情况下，一部分零售店会向经销商要求延期付款。结果可能导致经销商向生产商提出同样的要求。

三、终端铺货应强调三个重点

1. 产品策略

注重多元产品策略，确定产品组合。重点强调各司其职：高端产品，树立企业和产品的品牌形象，即使长期不实现利润，只要做到终端生动化，企业的目标就已达到。中端产品：要利润，要销量。不管是包装、设计、价位的制定，还是促销的执行都应慎重考虑。低端产品即战略性产品，目的是扼制竞争，必要时需牺牲这个产品，甚至赔钱，把竞品打下去。因此，铺货时要用好产品组合，想用一个产品铺终端即树形象，又要销量，还要利润，那是不现实的，也容易被对手跟进。

2. 价格策略

强调稳中求变。用好“田忌赛马”策略。

(1) 渗透定价：为了使自己产品比竞争对手更具优势，企业往往采用渗透定价。这类产品是企业的低端老产品，产品处在衰退期间，采用这一定价，主要是为了打击竞品，提高终端竞争力。

(2) 撇脂定价：这是一种高价策略。它是一种高于类似产品价格的定价，主要是运用于没有竞争对手的新产品或消费者无法比较的新产品。如杜邦公司最早实行的撇脂定价，既掠夺利润，又树立了形象。

(3) 折扣定价：视购买数量多少而给予价格折扣，但不分经销商的类别，都给予相同数量的折扣，多采用买多少送多少的形式。

价格是铺货中一个很重要的因素，只有制定有效而准确的价格策略，才会让铺货顺利进行。

3. 人员管理

重点加强终端铺货前的培训和过程管理。其主要内容包括产品的基本知识、企业文化、营销理论、沟通技巧等，还有自信心的树立等知识。在人员管理上，我们不仅重结果，更应加强对过程的控制，如店数、店名、铺货品种、铺货量、终端姓名、电话、竞争对手的情况都应用表格的形式列出，列入绩效考核范围，且直接与业务人员的职位升迁和经销

商的返利挂钩。

四、终端铺货应加强三个保障

在终端铺货中，业务人员和经销商为完成企业的任务，有时会使用“非常规手段”，使企业利益受损，因此，面对终端铺货应做好以下保障。

1. 加强账务管理，保障风险为零（或最小）

前期终端铺货，促销力度较大，原则上不允许赊账，个别终端要做好回访工作，控制风险，让其处于合理的范围内。

2. 加强终端理货，保障有回头客

“缺货猛于虎”啊，终端是否生动化，直接影响终端销量，严防缺货，及时回访、及时补充，保障二次销售的顺利进行。

3. 加强厂商交流，保障信息畅通

很多时候厂家的铺货都结束了，经销商还不知道产品的价位，更谈不上促销政策；有时会出现促销政策经销商截流现象，这些都值得企业深思。企业应确保信息畅通。

铺货是每个企业都必须作好的基本功之一，只有很高的铺货率才能谈得上销售。不管依靠哪种方式铺货，是广告拉动、大力促销还是招商，都得完成这个营销步骤。产品的良好品质是其得以推广成功的保障，高效密集的铺货是产品销售成功的基础。

铺货的原则和方式

终端铺货是开发终端、掌控终端的重要步骤，也是最难的步骤之一。任何事情都有其遵循的原则和进行的方式，终端铺货也一样。终端铺货的原则和方式主要体现在以下方面。

一、终端铺货的原则

1. 精确调研原则

“没有调查就没有发言权”，同样，没有前期细致、周密的调研，终端铺货就很难顺利进行。调研内容一般包括：调查该区域市场的零售商数目，以确定终端铺货的时间和铺货人员数量；获取竞争对手信息，为制定终端策略做准备；获取终端零售商的联系方式，以便终端铺货和后期回访。

2. 针对性原则

铺货不能盲目，必须有的放矢。也就是说，企业要针对终端的种类、规模、档次，选择铺货产品的品种、档次，确保产品最大限度地满足目标消费者的需求。这样才能最终铺货成功。

3. 及时性原则

由于终端竞争的加剧，铺货时常会出现意想不到阻力和困难。所以，只要确定终端销售意向，签订销售协议后，就要及时地向终端铺货，以防夜长梦多。铺货成功后，在销售过程中要根据销售的具体情况及时向终端补货，要防止终端断货，影响销售。

4. 少铺、勤铺原则

由于现在是买方市场，一般不会货送到就结款，赊欠货款情况十分普遍，所以，企业最好一次不要铺货太多，要采取少铺、勤铺的原则，以降低欠账或退货风险，也可以减轻自身资金占用的压力。

5. 二八原则

通常来说，市场业绩的80%是由20%的终端创造的，所以在铺货前期要按二八原则，将80%的精力放在占终端总量20%左右的质量型终端上，即应该将80%的精力和资源放在一级、二级终端上，20%的精力和资源放在三级终端上。

6. 品牌带动原则

选择一个主产品，要求包装、设计上档次，质量较高，选用合适的价位和促销手段来塑造品牌形象，以此实现单品突破，在此基础上带动其他相关产品的铺货。当然，在战略性区域的成熟市场上，可以利用已经拥有的产品品牌优势，直接铺新品，带动新产品上市。

7. 竞品原则

在终端市场上，竞争对手是产品的主要威胁之一。虽然终端铺货的目的之一是为了提高产品的知名度、美誉度和消费者对产品的忠诚度，但其最终还是为了实现销售利润的最大化。因此，企业必须对竞争对手的产品有足够的重视。也就是说，企业终端铺货时既要考虑竞争对手对自己的产品在价格、包装、促销上的跟进与模仿，甚至利用，还要针对竞争对手制定战略性的产品、价位、促销手段来遏制对手，实现自身利益的最大化。

二、铺货的形式

1. 地毯式铺货

把区域内所有销售终端均纳入铺货范围，目的在于通过市场覆盖率的迅速提升，快速提升品牌的影响力。这种铺货形式常见于以大众型消费为主的品种，且企业本身实力超群。比如燕京啤酒为全面占领北京市场利用大量三轮车队开展地毯式铺货，见店就铺，见铺必铺，通过铺货率的最大化，迅速提升终端市场占有率。

2. 面式铺货

选择区域市场内一定数量影响力较强的终端作为铺货对象，强化产品的较高铺货率，增加产品与消费者接触的机会，提升品牌竞争力。这种铺货形式适用于中高档品牌入市。如某中高档白酒产品进入某地级市时，选择了60家交通便利、客流量大的二级店作为集中铺货对象，迅速提升产品的覆盖率和品牌影响力。

3. 点式铺货

选择区域市场内少数领袖型终端进行铺货，打造品牌的“旗舰店”，树立品牌的形象，再通过这些领袖终端的影响力，以点带面，提升市场覆盖率。这种铺货形式适用于超高档品牌。如某高档卫浴品牌进入某省会城市，首先选择市内5家一级大型市场终端作为铺货对象，使品牌超级贵族地位迅速树立起来之后，再将铺货重点放到二级店上。

4. 打击式铺货

这种铺货形式适用于自身实力比较强大的品牌。这种大品牌相对于区域竞争品牌有非常明显的竞争优势，因此可以锁定主要竞争对手的大型终端店，在高利润、大力度促销的刺激下，使产品铺入终端，并通过周到的服务、高效的终端促销快速提升产品销量，在削弱竞争对手竞争优势的同时，提升自身的终端影响力。

5. 回避式铺货

有实力的大品牌毕竟是少数，处于中等的企业属于大多数，对于这大多数企业来说，可采取回避式的铺货形式。也就是说，先避开强势竞争对手的锋芒，从竞争对手实力较弱的区域或竞争对手不重视，甚至空白的终端入手进行铺货，取得点的突破，最终实现连点成面，逐步包围，区域分割的方式，提升自身终端的竞争优势。

铺货的具体步骤

通常来讲，铺货过程主要包括以下活动：厂商的销售代表跟随或驾驶本企业的货车（或由经销商派车），装载本企业的产品拜访促销终端的所有成员，包括商场、超市、街头杂货铺等，有时也包括拜访下线的经销商。

拜访的目的是凭借经销商与零售店长期的合作关系，由销售代表积