

动销操盘

节奏掌控与
社群时代新战法

朱志明◎著



动销操盘

节奏掌控与
社群时代新战法

朱志明◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

动销操盘：节奏掌控与社群时代新战法/朱志明著. —北京：企业管理出版社，2016. 11
ISBN 978-7-5164-1361-6

I. ①动… II. ①朱… III. ①产品营销 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233784 号

书 名：动销操盘：节奏掌控与社群时代新战法
作 者：朱志明
责任编辑：程静涵
书 号：ISBN978-7-5164-1361-6
出版发行：企业管理出版社
地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048
网 址：<http://www.emph.cn>
电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816
编辑部 (010) 68701638
电子信箱：qyglcbs@emph.cn
印 刷：北京旭丰源印刷技术有限公司
经 销：新华书店
规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 208 千字
版 次：2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
定 价：88.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目前，中国经济遭遇前所未有的阵痛期，各行各业多陷入停滞不前的魔障中，虽然也有不少领先型与黑马型企业，一骑绝尘，无论业绩增长还是市场扩张，抑或是产品的动销、畅销、持续销都呈现出高歌猛进的景象。而那些边缘化的中小企业、地方企业却陷入生存艰难、突破迷茫的徘徊阶段，甚至一些强势品牌、名优品牌在下沉到区域市场的实际运作中，同样遭遇市场突破困难，优势还只是聚合在当地的强势品牌上，动销问题、业绩增长问题成了区域市场操盘者最关注的问题。

经历太多以弱胜强、以小博大的市场操盘案例，深谙无论是市场突破、业绩提升、产品动销问题，其中都有着系统的逻辑关系及运作机理，只有深刻把握这些规律与方法，解决市场问题、业绩问题、动销问题，才能快速实现改变、实现价值。

本书从七个章节阐述关于动销操盘的要诀，不仅能够让读者系统了解动销系统的关键点、规律、方法论，还能让读者任选一个章节找到自己市场问题的解决方案。

动销的根本，是只有产品被消费者消费了，才能够形成动销。所以，本书开篇直指问题根本，来解析动销的本质、流行的规律、消费的链接，让读者能够深刻明白产品动销问题的根本解决方案，

从外部视角思考问题，一定要从消费者本身解决问题。

消费者为什么选择消费你的产品，一定源于产品本身的价值性，无论是产品本身的、还是饮后的内涵，还是产品定位的价格带取向、市场运作的空间费用的合理性、驱动产品动销的利润政策设计与分配有效性。

新产品的动销一定是被卖起来的，而不是被买起来的，这个时候直接和消费者打交道的终端成为核心关键的组成部分，如何让那些能够起到带头作用的领袖终端愿意卖、主动卖、主力卖，成为产品能否快速动销的领路人。

产品的动销及市场的突破，都是先设计出来而后成功的。先生而后战，先策划再行动，才能保证在市场上少走弯路，否则就会变成夹生饭市场，产品动销难。所以，对于市场的布局、渠道的选择，进攻的策略在市场运作之前必须要精细谋算。

为什么同样的方法、策略、资源，不同的人去运作，得出的结果往往千差万别？问题出在哪里？在对产品动销、市场操作中的节点、节奏、主次、条件匹配性等问题，没有深刻把握与运用得当，导致有人败北，有人一路高歌前进。

人的问题永远是组织管理非常核心的问题。怎么让人能够主动、积极、高效地做出有价值、有绩效、有质量的工作，是保证市场突破、产品动销的基础条件，但现实中，大家都忙于做事，流于形式，并没有真正创造绩效，而是在不断地制造成本。

不多说了，赶紧翻页吧，里面一定有你最渴望得到的问题的解决方案……

朱志明

2016年8月8日

序言

产品动销问题一直是广大企业与经销商最关心、最头疼的问题，本书和大家一起解析动销不畅的症结，一起寻找动销的规律与动销的方法。

大家在操作市场时，是不是经常遇到以下三种情况呢？

第一种情况：产品根本不动销，无论怎么努力，产品就是卖不动。原因有两个：第一个原因，产品真的不行（无卖相，无卖点，性价比差，口感、品质不适合等）；第二个原因，不知道怎么做动销工程。许多人以为产品铺到终端、陈列生动化，产品就会自然动销了。但这只是万里长征的第一步。更可怕的是，许多企业或经销商让销售人员不停地卖货，到处捕鱼，结果鱼逮一条死一条，最后产品被自己卖死了。

第二种情况：能够动，但特别慢，不温不火。虽然知道怎么做，但步骤不够完整，缺失核心环节。在市场上，我们经常看到许多弱势品牌的铺货率、终端陈列、氛围、终端维护工作等都做得不错，但动销特别慢。许多人把这个问题归结为品牌不行，这种说法有误，是不负责任的表现，任何品牌都是做出来的。这是因为只是做了静态的工作，没有让自己的产品和消费者互动起来，还没在消费者心中留下位置与影响力。

第三种情况：迅速火了，但很快又死了，或火过后销量一直徘徊不前。这种情况产生的原因往往是，虽然知道怎么做，方法也对，但没有把握好节奏。我们在市场上看到，许多品牌通过某个渠道，集中资源、聚焦产品，采取一系列的营销推拉策略，在这个渠道上做得相当不错，产品动销非常快，销售势头不错，但由于没有控制好价格，产品价格很快穿底，结果快速流行又快速死亡。或者产品在某个渠道火了，但由于迟迟不愿放量到其他渠道，结果出现新的对手猛力进攻，最后自己被消灭。

这三种情况是我们在市场上经常遇到的动销问题。但动销究竟和哪些核心要素有关？本书从动销的本质、流行的引爆、产品的魅力、价格的艺术、政策的力量、模式的选择、渠道的掌控、管理的策略、区域的定位、推拉的奥妙等方面给予厂家、经销商精准的指导，确保产品能够快速动销、持续旺销。

目录

第一章 消费为王

第一节 动销的本质 / 002

第二节 流行的引爆 / 009

第三节 消费的链接 / 019

第四节 社群营销 / 029

第二章 产品为本

第一节 产品的静销力 / 048

第二节 价格设计的艺术 / 055

第三节 玩转利润空间 / 066

第三章 终端为基

第一节 铺货的奥秘 / 074

第二节 二八法则 / 088

第三节 让客情更有生产力 / 097

第四节 终端高效化管理 / 108

第四章 市场的策略

第一节 区域市场的布局 / 122

第二节 渠道模式的定位和选择 / 130

第三节 必不可少的样板市场打造 / 140

第五章 动销的关键

第一节 成功源于机会 / 150

第二节 价值在于匹配性 / 162

第三节 把握节奏性 / 168

第四节 胜出就要聚焦 / 178

第六章 推广互动

第一节 氛围的打造 / 192

第二节 推广互动 / 202

第三节 促销的关键 / 213

第四节 终端推动 / 223

第七章 基础管理

第一节 销售人员的招、用、育、留、管 / 234

第二节 别让例会成为摆设 / 247

第三节 打造高绩效团队 / 258

第一章

Chapter 1

消费为王

第一节 动销的本质

每当企业、经销商或他们的销售人员咨询我一些关于产品动销方面的问题时，我都会问他们一个问题——消费者为什么要消费你们的产品？

面对这个问题，不妨换位思考一下：自己在消费一个产品时的消费心理与消费行为如何？自己为什么要选择某个品牌的产品消费呢？

有人说，这个产品有品牌影响力。产品的品牌影响力让你选择了它。

有人说，广告猛。到处都能看到广告，广告影响了你，让你选择了它。

有人说，促销。促销诱惑了你，影响你选择了它。

有人说，朋友推荐。因为别人的推荐，你的选择被影响了。

有人说，用过，感觉不错。是的，因为体验过，所以消费时想

起了它。

有人说，看到自己的朋友圈都在使用，所以选择了它。

有人说，产品陈列面大，产品包装不错，看着性价比高，被吸引了，想尝试一下……

上述都是我们消费某个产品时被影响的外力因素。可能还有很多，不再一一列举。

仔细想一想，我们选择某个产品时，是不是因为某种外在的力量影响着我们，让我们选择了它呢？答案是肯定的。一定存在一些力量影响着我们。没有人会无缘无故地选择或消费一个自己从来没有消费过的产品。

一、消费者的消费心理与行为：容易被看到的、听到的、感受的影响

只有了解消费者行为，洞察消费者动机，我们才能做好营销。

通过大量的研究发现，消费者很容易受到外界的环境刺激而影响自己的购买决策。换句话说，作为营销者，如果能够发现那些能够影响消费者购买决策的外在因素，并且强化消费者认知，我们就能够激发消费者的购买决定。

我们把这些影响消费者购买决策的外在因素分为三类：视觉影响、听觉影响、味觉影响。

1. 视觉影响，即场景影响法

场景影响法就是终端打造产品销售氛围，刺激消费者的眼球神经，激发消费者的消费欲望。对白酒来说，我们要强化在餐饮酒店及流通终端的陈列效果，激发目标消费者的购买欲望。

在具体策略上，要优化资源、选点艺术、全面打击。优化资源就是要对所有终端进行详细的梳理、分析，不能盲目进行全面生动化。要注意选点艺术，要集中资源，选择那些具有很好的影响力、辐射力的终端进行重点氛围打造。而对于我们选择的终端，要本着全面发力的思路，进行系统的销售氛围营造，让消费者从进入终端的那一刻，就被我们的产品深深吸引，欲罢不能。

如酒店终端，要强调从进入核心酒店大门前的那一刻，也就是酒店旁边的路牌广告、店头广告、门口易拉宝、大厅台柱、酒店包厢台布、座椅、点菜单、酒水单、吧台、服务员、促销形象小姐，甚至厕所，都充斥着产品的身影。这就是销售氛围的力量，即视觉冲击的力量。

2. 听觉影响，即口碑影响法

我们在消费某种东西时，容易受老板（店员）推荐的影响、朋友（熟人）介绍的影响，甚至厂家面对面促销的影响，让消费者产生消费这个产品的欲望。

视觉影响更多的是消费者受到外界的感官刺激，而听觉影响因素更多的是来自外界的语言魅力。口碑影响法主要是要把握好四个部分：一是谁去影响才能让消费者信任？二是用什么样的方式才能让消费者感兴趣？三是如何影响他们？四是别人为什么要影响其他人？

谁去影响？一定是有影响力的人，如店老板、店内服务员、消费意见领袖、亲戚朋友、专业人士（如销售人员、促销人员、做这一行的人等）；用什么影响？产品的差异化卖点、产品的信任现状、产品给消费者带来的好处；如何影响？边说边体验，让消费者“眼见为实，耳听为虚”，只有听到、看到、感受到，才容易产生最佳效果。

一个人为什么要影响其他人？没有利益，就没有动机或动力。这个利益可能是精神利益，也可能是物质利益，更可能是双重利益的驱动。

3. 味觉影响，即体验影响法

我们经常看到让消费者免费品尝、品鉴会、酒厂参观旅游等活动，都是在增加与消费者之间的一种互动、体验的营销方法，目的是消费者喝到这种酒并感觉不错，而且能够信任这种酒。

增加消费者体验感，对白酒企业来说有三个途径。

(1) 在特定终端，开展消费者免费品尝活动。要快速、集中地开展，形成势能。

(2) 组织终端（餐饮、流通）常客，如商务社区、居民社区的消费人群，社会上匹配本产品定位、有一定影响力的领袖人物，进行一桌式品鉴会或大型品鉴会，充分体验、感受产品。

(3) 组织核心目标消费者参观白酒的酿造过程、酿造工艺、酿造环境等，让消费者产生消费欲望及品牌忠诚度。

白酒企业如果要建立持续的核心竞争力，就要从味觉冲动性因素开始，同时要关注消费者的视觉冲动性因素，发觉消费者的听觉冲动性因素，将三者有机结合起来，从真正意义上激发消费者的消费热情和消费欲望，实现品牌真正的成长。

二、动销力源于影响力

影响力是由产品的静态势能与动态势能共同创造的一种力量。在产品同质化非常严重的市场竞争中，如果产品静悄悄地被淹没在众多同质化的产品中，没有任何影响消费者消费的动作或力量，会

有被消费的机会吗？

没有影响就没有消费；没有影响就没有动销。消费者的选择是被影响出来的。所以，若想要产品动销，必须要做的事情就是制造产品的影响力。动销力源于影响力，没有影响力就没有动销力或销售力。

影响力究竟是什么？影响力是由产品在市场上创造的静态势能与动态势能及势能所辐射的范围决定的。

影响力 = （静态势能 + 动态势能） / 推广范围

1. 静态势能

我们在市场上经常看到的产品的陈列、产品的广告等宣传推广方式，称之为静态推广。这种推广方式所产生的影响为静态势能。

2. 动态势能

在市场上经常看到的意见领袖开发、路演、品鉴、体验、品尝、抽奖、买赠、砸金蛋、主题促销、线上互动等直接与消费者进行互动的宣传推广方式，称之为动态推广。这种推广方式所产生的影响为动态势能。

静态势能与动态势能最根本的区别在于，静态势能是单方面地告知宣传所形成的影响。而动态势能却能让消费者参与进来，通过消费互动而创造影响。

3. 推广范围

无论是静态推广还是动态推广，在资源相对固定的情况下，所推广的范围或半径或区域，往往是越聚焦，效果越明显，产生的影响力越大。所以，势能越强，范围越聚焦，驱动产品动销的影响力就越强。

孙子说：“故善战者，求之于势，不责与人。”“营销”二字，

“营”在前，“销”在后，“营”就是营造势能，有足够的势能；销售就是顺水推舟的事情。

三、决定产品动销势能的三大关键要素：产品本身、曝光率、活跃度

真正具备销售力的产品或品牌是在市场上被打造出来的，是被消费者“用”起来的。我们看到许多地方卖得最好的品牌不是最知名的品牌，而是曝光率高、活跃度高的产品或品牌。当然，产品本身所创造的消费场景也有很多可圈可点之处。

1. 产品本身

任何能量的强弱，都与物质本身的质量有着不可分割的关系。产品的动销势能同样离不开产品本身的属性，即产品的品质、产品的包装、产品的卖点、产品的性价比、产品的消费场景等方面，产品本身属性越高，影响力就越大，创造的产品动销势能也越强。

其实，任何一个产品都是一种消费场景呈现的解决方案。如何通过产品来创造产品的消费场景解决方案呢？

首先，要分析出产品在消费场景中真正起作用的因素，然后转换为产品语言。

其次，把产品语言制造成流行的消费场景，使消费者在某种消费场景下不由自主地想到那个产品。

最后，通过流行的消费场景将产品的卖点、尖叫点、价值、品牌等通过推广宣传、体验互动等方式呈现在消费者面前，形成交流、互动，产生流量和消费。

2. 曝光率

曝光率就是能够引起消费者注意的频率与时间，引起消费者注

意的频率越高、时间越长，对消费者造成的影响也就越大。

有这样一个销售模式，叫爱达模式，即 AIDA，第一个 A（attention）的意思就是引起注意。

只有首先通过消费场景的营造，引起消费者的注意，才有机会让消费者产生兴趣和欲望达成销售。引起消费者的注意，要么提高消费场景的曝光率，要么使消费场景让消费者一见钟情。

这里的消费场景是消费者能够感受到的一种鲜活场景，可以是静态的展示性场景，也可以是动态的互动性场景。

消费者在终端消费时，看到某个产品场景非常震撼，又看到别人在使用，引起了尝试的兴趣，这是消费场景下的一见钟情。如某个消费者在酒店吃饭，经常看到某产品在许多终端的店内外营造氛围，但是没有引起消费的兴趣。有一天，该产品恰巧在终端举办活动，他参与并体验了该产品，感觉品质、价格等都适合自己，于是改变了以后的消费选择。

曝光率是一种循循善诱的影响，一见钟情是一种情不自禁的影响。在同质化时代，对于产品的动销，循循善诱的多，情不自禁的少。

3. 活跃度

产品的活跃度越高，对消费者形成的动销认知影响就越强大。消费者在选择产品时，容易被市场上活跃度很高的产品所影响。简单来说，就是让消费者经常能看到、听到，嘴里还能体验到，并且还不断地被分享、传播。

怎么才能让消费者看到、听到、体验到产品呢？不同的企业，资源不同，所采取的方式、方法也会不同。不同的产品类型或价格带，所采取的核心影响手段也不同。但我们必须做到：让产品在消