

◀方法比知识重要系列丛书

◀主编 / 陈军 王荣耀

◀编著 / 陈军 贺军辉 李泽斌 杨荣华

◀总顾问 / 王荣耀 《销售与市场》著名营销专家

终端营销

实战手册

广东经济出版社

方法比知识重要系列丛书

◀主编 / 陈军 王荣耀

◀编著 / 陈军 贺军辉 李泽斌 杨荣华

◀总顾问 / 王荣耀 《销售与市场》著名营销专家

终端 营销

实战手册

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终端营销实战手册/陈军, 王荣耀主编. —广州: 广东经济出版社, 2003.6

(方法比知识重要系列丛书)

ISBN 7-80677-472-6

I. 终… II. ①陈…②王… III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 040049 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	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	21 2 插页
字数	377 000 字
版次	2003 年 6 月第 1 版
印次	2003 年 6 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-472-6 / F·879
定价	39.80 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: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前言 Preface

“渠道为王”还是“终端为王”？

在消费品企业的营销实践中，有两种不同的说法，一是“渠道为王”之说，二是“终端为王”之说，那么究竟是“渠道为王”还是“终端为王”呢？其实，两者的实质和目的是相同的。因为“渠道为王”的实质是指发力于“渠道”，而最终的目的还是作用于“终端”，因为不能有效服务于“终端”、作用于“终端”的“渠道”是没有价值的。无论是“渠道为王”还是“终端为王”，两者最终的目的都是在强调做好终端市场的重要性。所以说，千秋大业，始于终端！

终端的力量在于持续。

数年前，尚有不少企业不重视终端市场的建设和开发；而时至今日，几乎已经没有企业不重视终端了。可以说，“终端”是近几年来营销界提及频率最高的一个词，从最高层的公司老总到最基层的营销员，几乎言必称“终端”，天天是左一个“终端”、右一个“终端”，好像你不谈“终端”就落伍了似的。

尽管几乎每个企业都在喊着要“决胜终端”，每个企业都说要赢得终端战略优势，但什么样的终端才能形成战略优势呢？

有些企业，花钱买下了黄金陈列位，但经常是自己花钱买的货架摆的却是别人的产品；有些企业，花了很多钱请导购小姐做促销，而导购小姐要么就常常不在岗，要么就在做“地下”导购，在为别的企业推销产品；也有些企业，前几个月抓陈列、做促销，终端工作开展得热热闹闹，但只要取得了一点成绩就慢慢地松懈下去了，不久终端状况又回到了原点。

这样的例子有很多很多，你说这样的企业能“决胜终端”吗？这样的企业能在终端形成战略优势吗？

在这里，“步步为赢”提醒您，终端的力量在于持续！只有持续才能形成优势，只有持续才能形成战略，只有持续才能形成竞争力！优秀的终端不是一朝一夕建成的，终端建设是一项长期、持续的工作。终端建设的优势也不是一两天就能体现出来的，终端建设要体现出优势，就必须持之以恒地做下

去。终端建设是一个没有终点的马拉松，永远没有松懈的时候。只有这样，终端才会形成一种战略优势，才会发挥出强大的竞争力！

可以说，终端建设贯穿整个营销过程，终端建设是一个不熄的循环，只要营销还在进行，终端建设就不能停止！否则，就会被淘汰出局！

给终端运作装上“系统”。

既然优秀的终端不是一朝一夕建成的，既然终端的力量在于持续，那么依靠什么来保证持续呢？“步步为赢”的答案是，给终端运作装上“系统”，有系统保证的运作才会是持续的运作。

终端建设是一个系统工程，终端工作烦琐且繁重，要把终端工作做得细致而扎实，要使终端始终处于最优化状态，就必须依靠一套系统来进行管理，就必须依靠系统来进行不熄的循环运作。

在这里，“步步为赢”提醒您，要做好终端，先做好系统。没有系统的保证，就没有成功的终端！

终端无小事，但终端也无大事。

为什么这么说呢？

终端工作是不是做得好，它决定着产品在终端的销售机会，决定着产品在终端的竞争力，没有好的终端就没有好的销售。任何一个终端售点的工作如果没有做好，就会影响产品在该售点的销售，甚至还会损害品牌形象。所以说终端无小事。

那为什么又说终端无大事呢？因为要建设好终端，并没有多少很了不起的窍门，就是要做好每一件具体而细小的终端工作，并将这项“简单”的工作持之以恒！

在这里，“步步为赢”提醒您，优秀的终端永远属于那些勤奋的企业！

陈 军

长沙步步为赢终端营销咨询公司高级顾问
2003年5月

目 录

一 如何做好终端铺货	(1)
嘉(宾)访(谈)	(1)
话题一：没有铺货，就没有销售	(1)
话题二：减小铺货阻力的八大策略	(4)
1. 铺货奖励策略	(4)
2. 避实就虚策略	(5)
3. 示范效应策略	(6)
4. 搭便车策略	(8)
5. 启动消费者策略	(9)
6. 制造畅销假象策略	(9)
7. 适量铺底策略	(10)
8. 赠送铺货策略	(11)
话题三：处理好铺货作业中的四大关系	(11)
1. 处理好“网点数量”与“网点质量”的关系	(11)
2. 处理好“前期铺货”与“后期管理”的关系	(12)
3. 处理好“铺货量”与“实销量”的关系	(13)
4. 处理好“铺货与广告、促销”的关系	(14)
二 如何做好超市终端的销售	(17)
嘉(宾)访(谈)	(17)
话题：如何快速判断超市的经营状况	(17)
1. 看超市的经营水平	(18)
2. 看超市的卖场设置	(19)

3. 看货架上陈列的商品	(19)
4. 通过多种途径询问和调查	(19)
5. 对新开超市不要急于进场	(20)
(一) 如何应对进场费	(21)
嘉宾访谈	(21)
话题: 进场费是支出还是投资	(21)
1. 进场费从何而来	(21)
2. 进场费是支出还是投资	(22)
3. 投资进场费, 供货商收获的是什么	(24)
4. 没有投入就没有产出, 关键是看投入产出比	(26)
5. 供货商要把费用之痛化为提高竞争力的动力	(26)
进入超市的门槛越来越高	(27)
应对进场费的实战策略	(28)
1. 捆绑进场, 分摊费用	(28)
2. 选择连锁超市做经销商	(28)
3. 通过厂商联合会捆绑进场	(29)
4. 以 OEM 形式为超市定做产品	(30)
5. 掌握谈判策略, 减少进场费用	(30)
6. 利用关系资源, 做好公关	(31)
7. 避开大卖场, 绕道而行	(32)
如何减少进场风险	(33)
1. 进场之前评估盈亏	(33)
2. 供货价要留有余地	(34)
3. 科学选择进场品种	(34)
4. 要有全面细致的终端启动方案	(36)
5. 先做外围, 再攻超市	(36)
(二) 如何与买手谈判	(42)
嘉宾访谈	(42)
话题: 谈判时如何用好手中的让步资源	(42)
1. 要让买手感觉让步来之不易	(42)
2. 在次要目标上主动让步	(43)
3. 让步要让在刀刃上	(43)
4. 不做没有条件的让步	(44)
如何做好进场谈判前的准备	(44)

1. 进行详细周密的调查	(45)
2. 了解进场谈判的内容	(45)
3. 拟订好谈判策略	(46)
4. 准备好相关文件	(46)
5. 准备好谈判工具	(47)
6. 派专业人员谈判	(47)
与买手谈判的技巧	(47)
1. 让买手感觉到态度诚恳	(47)
2. 坚持多听少说	(48)
3. 谈判不要操之过急	(48)
4. 供货价的报价要留有余地	(48)
5. 在谈判陷入僵局前, 适时叫停	(49)
解决分歧的五种方法	(50)
1. 妥协	(50)
2. 折衷	(50)
3. 互换	(51)
4. 附加价值	(51)
5. 放弃	(51)
(三) 超市的特点及应对策略	(56)
特点1: 超市业务的环节多, 终端工作繁重且具挑战性	(56)
特点2: 超市对于新品进场后的后续工作有时跟不上	(57)
特点3: 超市购物的消费者需求各异	(58)
特点4: 超市购物多为家庭消费	(58)
特点5: 超市商品品种多, 产品易于被“淹没”	(59)
特点6: 大部分超市允许企业的导购员进场促销	(60)
特点7: 大部分超市对售点广告有限制, 不允许张贴海报	(61)
特点8: 除了产品的利润外, 超市更期望带动店内的客流量	(61)
特点9: 双休日、节假日和超市店庆的客流量大	(62)
特点10: 超市容易发生配送不及时、配送量不当的现象	(63)
特点11: 大型超市往往店大欺客, 需要用心对待	(63)
特点12: 大型超市通常实行末位淘汰制	(64)
特点13: 激烈的超市终端竞争给中小企业造成巨大压力	(66)
三 如何做好小型终端的销售	(67)
嘉宾访谈	(67)

话题一：小型零售终端有哪些独特优势	(67)
话题二：如何增强对小型零售终端的深度分销力	(68)
1. 扶持和发展二批，通过二批对小型终端进行深度分销	(69)
2. 采用同一区域市场多家一批商的渠道模式	(70)
(一) 如何提高小型零售终端的销售积极性	(72)
1. 打消顾虑	(72)
2. 合理利润	(72)
3. 利益激励	(73)
4. 维护价格	(75)
5. 促销支持	(76)
6. 情感沟通	(76)
7. 专业指导	(77)
(二) 如何提高小型零售终端的销量	(78)
1. 店面陈列	(78)
2. 店面包装	(78)
3. 适销品种	(78)
4. 防止断货	(79)
5. 跑店系统	(79)
(三) 如何做好对小型零售终端的配送	(80)
1. 对传统经销商进行改造，提高其配送能力	(80)
2. 通过二批来完成配送工作	(81)
3. 供货商联盟，组建物流配送中心	(81)
4. 通过专门的配送商进行配送	(81)
四 如何做好社区终端的推广	(82)
嘉宾访谈	(82)
话题一：社区推广有哪些优势	(82)
话题二：如何处理好社区推广与超市促销的关系	(84)
(一) 适合社区推广的产品和行业	(85)
(二) 社区推广的常见形式	(87)
1. 在社区设点进行现场促销	(87)
2. 组织讲座、咨询和联谊活动	(89)
3. 开展表演、游戏和竞赛活动	(90)
4. 为社区的目标顾客提供服务	(91)
(三) 紧密的营销配合	(92)

五 如何做好农村终端的推广 (93)

⑧⑨⑩⑪⑫ (93)

话题：得乡镇终端者得天下 (93)

(一) 农村市场推广常用的终端媒体 (97)

1. 墙体广告 (97)

2. 宣传小报 (99)

3. 车贴广告 (100)

4. 布幅广告 (101)

(二) 农村市场常用的推广活动形式 (101)

1. 义诊活动 (101)

2. 电影推广 (102)

3. 文艺表演 (104)

4. 示范活动 (106)

六 如何发挥包装的终端促销力 (107)

⑧⑨⑩⑪⑫ (107)

话题：产品包装才是真正的终端 (107)

(一) 如何通过包装，使产品在众多品牌中脱颖而出 (109)

1. 包装在货架上要有强烈的视觉冲击力 (110)

2. 包装要与竞争产品形成差别 (112)

3. 包装要能帮助顾客识别产品 (114)

4. 有创意的包装更能抓住顾客的眼球 (115)

(二) 如何通过包装激发顾客的购买欲望 (116)

1. 包装上的说明要使顾客一目了然 (116)

2. 包装要便于顾客携带 (117)

3. 包装外观要体现出价格与价值的吻合 (117)

4. 包装的品味要与目标顾客的个性心理相吻合 (117)

5. 包装要使顾客产生美好的联想 (118)

七 如何有效实施售点广告 (119)

⑧⑨⑩⑪⑫ (119)

话题一：只有“创意”才能引起“注意” (119)

话题二：如何让零售商乐意接受售点广告 (121)

1. 售点广告要对零售商有所助益 (122)
2. 售点广告要与售点的整体形象相吻合 (122)
3. 设计售点广告时要考虑到零售商的要求 (123)
- (一) 如何发挥售点广告的最大效力 (123)
 1. 将售点广告纳入整体广告策划之中 (123)
 2. 要抓住顾客的关心点和兴奋点 (124)
 3. 售点广告要有创意 (124)
 4. 要争取最容易吸引消费者目光的位置 (124)
 5. 要与商品陈列相结合, 并融为一体 (124)
 6. 整合使用多种售点广告, 形成强力攻势 (125)
 7. 精心维护售点广告的形象 (126)
 8. 把握好售点广告统一的原则 (126)
- (二) 如何发布与维护售点广告 (127)
 1. 售点广告发布的操作要点 (127)
 2. 售点广告维护的操作要点 (127)
 3. 操作“店招广告”的问题与对策 (128)

八 如何做好商品生动化陈列 (129)

嘉宾访谈 (129)

话题一: 抢不到最佳陈列位, 如何脱颖而出 (129)

话题二: 好的陈列是观察出来的 (131)

(一) 生动化陈列——促成销售的最后机会 (133)

(二) 商品生动化陈列的原则 (134)

1. 最大化原则 (134)
2. 全品项原则 (134)
3. 满陈列原则 (135)
4. 重点突出原则 (135)
5. 伸手可取原则 (135)
6. 整体性原则 (135)

(三) 如何做好商品生动化陈列 (135)

1. 争取好的陈列位置 (135)
2. 价格必须正确醒目 (137)
3. 正确摆放商品 (137)
4. 用宣传品配合陈列 (138)
5. 先进先出, 及时补货 (138)

(四) 商品生动化陈列的实战技巧	(138)
1. 如何借势陈列	(138)
2. 如何做好堆头陈列	(142)
(五) 如何有效开展陈列竞赛	(143)
1. 策划陈列竞赛活动的步骤	(144)
2. 陈列竞赛的操作方法	(146)
(六) 如何赢得货架争夺战	(148)
1. 货架侵略战	(148)
2. 货架保卫战	(149)
九 如何做好终端促销	(152)
嘉宾访谈	(152)
话题: 如何组织好超市的促销活动	(152)
1. 促销前的准备工作	(152)
2. 促销活动现场执行要点	(155)
3. 促销活动的总结要点	(156)
4. 超市不允许促销的解决办法	(157)
终端促销实战手册	(158)
手册 1: 如何做好特价促销	(158)
1. 为什么特价促销越来越常见	(158)
2. 不当的特价促销有哪些副作用	(159)
3. 如何用好特价这把“双刃剑”	(160)
4. 特价促销的注意事项	(165)
5. 如何应对竞争对手的特价促销	(166)
手册 2: 如何做好赠品促销	(167)
1. 赠品促销的常见形式	(168)
2. 如何选择和开发赠品	(173)
3. 如何降低赠品成本	(176)
4. 如何设计赠品促销	(177)
手册 3: 如何做好联合促销	(179)
1. 联合促销, 实现双赢	(179)
2. 联合促销的优点	(180)
3. 联合促销的难点	(182)
4. 联合促销的类型	(182)

5. 联合促销操作要点	(185)
6. 不花钱的联合促销是最高境界	(188)
手册 4: 如何做好抽奖促销	(190)
1. 抽奖促销的不足	(191)
2. 抽奖促销的常见形式	(191)
3. 抽奖促销的操作要点	(194)
手册 5: 如何做好活动促销	(197)
1. 竞赛活动	(197)
2. 游戏活动	(204)
手册 6: 如何做好路演促销	(207)
1. 路演促销的优势	(207)
2. 如何做好路演的策划与准备工作	(208)
3. 如何做好路演促销的实施	(212)
4. 路演促销的成功关键点	(215)
手册 7: 如何做好现场演示	(218)
1. 现场演示的优势	(219)
2. 现场演示的不足	(220)
3. 适合现场演示的产品	(221)
4. 现场演示的操作要点	(222)
十 如何做好终端导购	(227)
嘉(宾)访(谈)	(227)
话题: 导购员管理常见问题与对策	(227)
问题 1: 对导购员绩效考核不合理	(228)
问题 2: 导购员的多头管理	(229)
问题 3: 不注重导购员的终端信息管理	(229)
问题 4: 对导购工作缺乏必要的总结	(230)
问题 5: 对导购员缺乏系统的培训	(230)
问题 6: 导购员的监督和现场管理难度大	(232)
问题 7: 导购员招聘的随意性很大	(234)
问题 8: 缺乏必要的激励机制	(235)
终(端)导(购)实(战)手(册)	(239)
手册 1: 处理顾客异议的技巧	(239)
1. 正确面对顾客的异议	(239)

2. 顾客异议的表现形式	(239)
3. 导购过程中的异议处理策略	(241)
4. 处理顾客异议常用的方法	(244)
手册 2: 促使顾客成交的技巧	(247)
1. 把握成交的黄金时机	(247)
2. 建议购买	(249)
3. 成交策略	(252)
手册 3: 不同类型顾客的接待技巧	(255)
1. 不同“购买意向”顾客的接待技巧	(255)
2. 不同“性格倾向”顾客的接待技巧	(257)
3. 不同年龄顾客的接待技巧	(259)
4. “伴侣型”顾客的接待技巧	(260)
手册 4: 如何有效地处理顾客抱怨	(262)
1. 顾客抱怨问题的类型	(262)
2. 对顾客抱怨的处理步骤	(263)
3. 巧妙应付情绪激动者	(266)
4. 处理抱怨的注意事项	(267)
5. 处理抱怨的原则	(267)
十一 如何激励终端零售商	(269)
(嘉宾访谈)	(269)
话题一: 成也零售商, 败也零售商	(269)
话题二: 如何激励零售商才是科学的	(271)
1. 激励零售商首先必须要有明确的目标	(272)
2. 不要滥用物质刺激来激励零售商	(272)
3. 以“进货奖励”来“压销量”是非常危险的	(274)
4. 合理制定零售商的利润空间	(275)
5. 稳定的利润来源是对零售商最好的激励	(276)
6. 怎样的激励政策才是一个好的激励政策	(277)
(一) 激励零售商的常用手段	(278)
1. 针对零售商的促销奖励	(278)
2. 针对零售商的广告宣传	(283)
3. 针对零售商的销售竞赛	(284)
4. 针对零售商的刊物	(285)
5. 针对零售商的销售会议	(286)

(二) 如何激励零售商配合促销活动	(287)
1. 对消费者的促销需要零售商的积极配合	(287)
2. 对消费者的促销活动要让零售商受益	(287)
(三) 如何做好终端公关	(288)
1. 终端要抢, 公关要强	(288)
2. 终端公关的常用手段	(290)
(四) 如何提升零售商店员的促销力	(298)
1. 店员推荐的重要性	(298)
2. 取悦和激励店员	(299)
3. 培训店员	(300)

十二 如何管控终端零售价格..... (304)

嘉宾访谈	(304)
-------------------	-------

话题一: 价格“卖穿”了, 怎么办	(304)
-------------------------	-------

话题二: 如何应对大卖场对终端价格的冲击	(307)
----------------------------	-------

1. 如何避免大卖场低价对终端价格的影响	(307)
----------------------------	-------

2. 如何避免大卖场特价对终端价格的冲击	(309)
----------------------------	-------

(一) 要管控终端价格, 首先要管好通路价格	(313)
------------------------------	-------

1. 返利政策与乱价	(313)
------------------	-------

2. 价格政策与乱价	(314)
------------------	-------

3. 通路促销与乱价	(316)
------------------	-------

(二) 如何防止假货对终端零售价格的冲击	(318)
----------------------------	-------

1. 假货对终端零售价格的冲击	(318)
-----------------------	-------

2. 如何防止假货冲击价格体系	(319)
-----------------------	-------

(三) 如何对终端零售商的价格进行管理	(321)
---------------------------	-------

1. 价格管理要延伸到终端	(321)
---------------------	-------

2. 做好终端价格监察	(322)
-------------------	-------

3. 防止因产品滞销导致降价销售	(322)
------------------------	-------

参考资料.....	(323)
-----------	-------

后记.....	(324)
---------	-------

一 如何做好终端铺货

嘉宾访谈

话题一：没有铺货，就没有销售

主持人：王荣耀《销售与市场》著名营销专家

特邀嘉宾：陈军（营销硕士、长沙步步为赢终端营销咨询公司高级顾问）

何足奇（著名白酒营销专家）

贺军辉（长沙步步为赢终端营销咨询公司高级顾问）

李泽斌（职业营销经理人）

杨荣华（职业营销经理人）

1

主持人：营销的首要问题是解决产品和消费者见面的问题，其次才是使消费者愿意购买的问题，而铺货正是营销活动要解决的首要问题，即解决产品和消费者见面的问题。

大家都知道，新产品上市首先要解决铺货问题，这已成为最基本的营销常识，产品铺货对于新产品上市而言是必不可少的一项工作。另外，铺货不只是在新产品上市时使用得较多，有时老产品也用铺货来提高终端见面率。

由于终端的货架资源有限，新产品又层出不穷，虽然铺货很重要，但并不是你想铺货就能把货顺利铺下去的。特别是对于中小企业来说，产品知名度不高，企业的推广费用也十分有限，终端铺货总是遇到很大的阻力。今天我们就来探讨终端铺货这个问题。

陈军：根据我的理解，所谓铺货，就是在限定的时间内将产品铺入终端售点并摆上柜台货架的过程。铺货是一种主动的向零售终端推荐产品的行为，从而使产品的流通和销售速度大大加快。

产品铺货不管是对新产品还是老产品都是非常重要的，它是必不可少的一项工作。比如，当产品上市时，需要用铺货来创造与消费者见面的机会。当产品逐渐进入成熟期时，需要用铺货进行提升销量；当产品转入衰退期时，要通过铺货提高终端见面率；在淡季转入旺季时，需要用铺货抢占终端的库位；在旺季转入淡季时，还是要通过铺货来力保在整个漫长的淡季里产品的陈列面。

何足奇：那么铺货为什么这么重要呢？我认为，首先是铺货率决定着产品在终端销售机会的大小！

因为如果你的产品铺货不到位，铺货率低，那么你的产品就不能更多地和消费者见面，销售机会也就无从谈起，产品放在仓库里是无法产生销售机会的。

产品只有占据了终端售点，与消费者见面，才有可能被购买。正是因为这个原因，销售工作的首要任务就是把产品摆到零售店的货架上，让消费者很方便地买得到；不仅如此，还要尽量在零售店内增加产品的陈列面，增加产品的曝光度，让消费者很容易地看得到。

如果消费者想买而买不到，那么企业就丧失了這個销售机会。企业提升销量的手段之一，就是加大铺货力度，提高产品在终端售点的铺货率。

主持人：正如宝洁公司在其销售培训手册中所说，“世界上最好的产品，即使有最好的广告支援，除非消费者能够在销售点买到它们，否则，简直销不出去。”

贺军辉：可口可乐公司每天在全世界售出的饮料是 10 亿杯，这与该公司密如蛛网的销售网点是分不开的。可口可乐公司强调的就是扩大产品铺货面，使消费者在任何地方都买得到可口可乐。可口可乐公司的信念就是：有人的地方就会产生“口渴”，因而会对饮料产生购买欲，如能提供最便利的购买方式，便能真正占有市场。

为了使产品无处不在，可口可乐把销售渠道细分为 22 种，且每一种渠道都有专人负责铺货，如此大大提高了产品的销售机会。

主持人：能不能请你详细举出可口可乐的销售渠道是哪 22 种渠道？

贺军辉：可口可乐的 22 种销售渠道分别是：

- (1) 传统食品零售渠道；
- (2) 超级市场渠道；
- (3) 平价商场渠道；
- (4) 食杂店渠道：如便利店、便民店、烟杂店、夫妻店、小卖部等；这些渠道分布面广、营业时间较长；
- (5) 百货商店渠道；
- (6) 购物及服务渠道；
- (7) 餐馆酒楼渠道；
- (8) 快餐渠道渠道；