

中国营销与策划
精英论坛

聿文 主编
张会亭 著

终端管理 与培训

打造本土营销策划的文化体系
聚焦精英智慧结晶与实战真经



中国农业出版社

中国营销与策划精英论坛

终端管理 与培训

聿文 主编 张会亭 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终端管理与培训 / 张会亭著. —北京: 中国农业出版社, 2005. 11

(中国营销与策划精英论坛 / 聿文主编)

ISBN 7-109-10406-0

I. 终... II. 张... III. 企业管理—市场营销学—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126800 号

© 2005—2015 北京三面向版权代理有限公司

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 卫 洁

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 21.5

字数: 357 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 39.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

农
1



作者简介

张会亭 毕业于西安交通大学。专业企业营销管理类培训讲师和会议 / 论坛主持人。《销售与市场》杂志专栏作者，国内多家杂志、报纸特约撰稿人。北京奇正管理俱乐部常任会员。曾供职于美的、科龙、奥克斯等国内知名企业，走访过50多个全国知名大中城市，被誉为“国内终端市场营销管理培训第二人”，“少数具有企业背景的营销管理类主持人”。

中国营销与策划精英论坛

准确营销

渠道动力

品牌攻略

商业透视

顶尖营销

家电观察

终端攻略

营销新路

竞争优势

蜥蜴营销

策划方法论

营销即革命

思路决定出路

连锁竞争攻略

从体系到方法

◆ 终端管理与培训

以小搏大的营销

解读本土标杆企业

现代啤酒营销与管理

医药保健品营销管理与创新

前言

——打造中国本土的营销与策划文化体系

为了总结改革开放以来中国营销策划人研究的最新成果，推动我国 21 世纪营销与策划理论和实践的发展，我们编辑出版了这套大型《中国营销与策划精英论坛》，试图为中国营销与策划精英 20 多年的探索树立一座丰碑，为中国数百万企业的管理人员、营销策划人员、大中专院校师生提供一套全新、实用的优秀教科书。

一、中国发展市场经济的实战真经

《中国营销与策划精英论坛》集新时期中国营销与策划经典作品之大成。改革开放以来，我国营销与策划实践丰富多彩，理论研究百花齐放，涌现出了一大批成就卓著的营销与策划专家、学者。他们不仅掌握精深的现代营销与策划理论、方法，具有丰富且成功的经验，而且勤于思考、善于思考，把自己的营销与策划思想、经验凝结为优美华章，创造了宝贵的精神财富。论坛集中了中国营销与策划精英的优秀作品。这些作品代表了我国新时期营销与策划的最新水平，是新时期中国本土营销与策划文化的百科全书。

《中国营销与策划精英论坛》选辑的作品力避经院遗风，以实战派成功的经验为依托，对中国营销与策划的成功经验进行总结、提炼和梳理。理论与实际相脱节，是经院学术的通病。论坛作者以



长期从事营销策划实际工作的全国著名的营销创意顾问公司、管理顾问公司、策划咨询公司的首席顾问、首席策划师、首席咨询师、职业经理人以及在全国著名大型公司、企业长期从事营销与策划并取得丰硕成果的一线专家为主，也有高等院校、著名研究机构、著名营销与策划报刊社的部分理论与实际紧密结合的教授、高级研究员、高级编辑。精英们的成功营销经验，为企业创造了巨大财富；精英们的成功策划方案，为企业的发展指明了方向。

《中国营销与策划精英论坛》凝练了中国营销策划精英的真知灼见，是发展中国市场经济的实战真经。论坛的每一部作品，都是营销与策划实战精英们成功营销与策划的成功之作。论坛并不是邀请各专家专门撰写的著作，而是各专家在不同时期进行营销与策划工作积累的经验总结，是精选各专家在不同时期撰写、发表的营销与策划论文并进行系统梳理的汇编作品。这些作品中既有把一个产品从策划、定位、包装到市场推广，一年回款数千万元的营销经验，也有一招制胜，使企业起死回生的绝妙策划大手笔。许多作品是营销与策划精英们的成名之作。可以说，论坛入选作品数千篇，都凝结着精英们的智慧和心血，是创意、思路和方法的结晶，是企业制胜的法宝。

《中国营销与策划精英论坛》是一套理论与实践高度结合的具有中国特色的、生动的、优秀的教科书。论坛所选的作品没有空洞的说教，它以大量的中国著名营销与策划个案为基础，引申出严谨的营销与策划理论、科学的方法。论坛不故弄玄虚，它以朴素流畅的语言，把人们引入营销与策划科学的殿堂，使人们在享受中受到教益。论坛虽是论文集，却没有理论文章的呆板，它是广大营销策划人员学习中国市场经济知识、营销与策划理论的生动有趣的优秀教科书。



二、努力打造中国本土营销与策划文化体系

《中国营销与策划精英论坛》是中国营销与策划精英的舞台。论坛作品惟求文美实用。论坛以推出反映时代要求、能够为企业发展提供真知灼见的优秀作品为己任，以开放的胸襟，不断推出中国最有成就的营销与策划精英的最新作品。

《中国营销与策划精英论坛》是全新的原创作品，是中国营销策划精英在研究国情的基础上创新精神的集中体现，是中国企业的一剂良药。目前中国市场上流行的营销与策划类图书主要有两类：一类是译介的国外作品，另一类是对国外作品的演绎、诠释而产生的作品，中国人的原创作品较少且食洋不化。论坛推出的全部都是中国营销与策划精英根据中国企业的实际情况创作的原创作品。它将打破现有的图书市场格局，为中国营销与策划图书市场注入新的血液。这些原创作品，是中国营销与策划精英根据中国国情量体裁衣设计、创新的理论和方法，更适合中国企业的实际需要；是精英们把脉中国企业而开出的良方，使中国企业对症下药，更能医好中国企业的病症，促进中国企业健康成长。

《中国营销与策划精英论坛》是一项宏大的学术整理工程，致力打造中国本土营销与策划文化体系。论坛涵盖全国诸多行业，汇集营销与策划各方面、各环节优秀作品数千篇。这样大规模的本土营销与策划原创理论文集的出版工程，在中国出版史上是第一次。论坛内容博大精深，它致力传播中国本土营销与策划文化，打造中国营销与策划学术体系，努力为 21 世纪初期中国本土的营销与策划学术文化体系奠定基础。

《中国营销与策划精英论坛》对中国企业营销与策划实践的发



展具有重要的意义。在改革开放基础上产生与发展的中国营销与策划学理论，是中国经济学发展的奇葩。中国营销策划人在改革开放中创造了丰富多彩的具有中国特色的营销与策划理论和方法，为中国本土营销与策划文化体系的建立积累了丰富的素材。论坛从中国实践中来，必将对中国市场经济的发展，对中国企业营销与策划实践的发展产生重要的推动作用。

主编 章文

2005年9月于北京

序 言

——思考促进写作 写作成就提升

当我于2002年7月在中国营销传播网发表第一篇文章的时候，实在没想到短短的3年时间，我居然会这么“高产”，竟然不知不觉地在各类媒体上先后发表了100多篇文章，慢慢地拥有了一大批忠实的读者。但是，回过头来又发现这些文章很乱，有营销、管理、人力资源、职业规划、市场评论等文章，不一而足，确实到了该认真整一整的时候了。这或许就是我想把这些文章结集出版的初衷吧。

我最初写文章时候的心态是正面临着从一个基层业务人员向企业总部管理职能转型的当口，这个当口是很痛苦的。我回到总部之后才知道做业务是多么的艰辛，于是便有了我那句经典的感慨：“驻外业务人员的真实写照就是——白天的忙碌奔波和晚上无尽的空虚与孤独！”

适逢当时我也正在经历着转型的煎熬，做业务时可以自由支配时间，可以昼伏夜出，可以喝酒喝得天昏地暗，可以一个月不读书写字；而回总部之后却马上变成了固定上下班，要看领导脸色，要学会做方案，要学会报批，要受人指挥。这对一个大大咧咧、放荡不羁的营销人来说的确是很郁闷的，但我在郁闷的同时又冷静地发现这种制度是非常必要的，因为它起码可以把你规范在办公桌前有所事事而不再感到空虚，我慢慢地发现自己潜移默化地“在被管理中学习管理”，突然有一天我心血来潮，觉得要把自己的一些点滴感



悟给记下来，于是便开始了我的忧思发奋的写作旅程，并从此一发就不可收拾了。

“能写会说”把业务搞熟一直是我的天分，这一点我从不讳言。因此，当我真正开始写作的时候，我就凭借着这种能写会说的天分而顺利地转型到了培训领域，当时我从事的是全国导购员的终端管理工作，充其量也只能算是企业的内训师，但后来我得益于对全国市场的广泛走访，这些广阔的见识和我对终端细节的刻意关注使我展现在培训讲台上越来越挥洒自如，再加上这时候我已经以独特的原创写实风格在网络间初具影响，从而顺利地成为一名社会型的职业培训师。后来也就自然而然地催生出了我自己编排的“三循环理论”——思考促进写作、写作成就培训、培训完善思考。

我曾在后来自己所讲的职业规划和时间管理课程中多次帮助学员一起讨论“如何建立起一种良性的业余爱好”的问题，而对于我自己而言，我的写作早已经有机地融入了我的工作，并作为一个良性的业余爱好帮助我充实了宝贵的时光，使我发现自己熬了这么多夜、写了这么多文章并没有感到比那些不写文章的人累到哪里。并且按照我上面的“三循环理论”，我的写作也真正给我带来了效益和知名度的广泛提升。

可能跟很多“夫唱妇随”的朋友有些不同的是，我的夫人并不是我的“粉丝”，我的文章人家几乎从来不看；而我居然照样乐此不疲、笔耕不辍。这时候我才发现它足以证明写作已经真正成为我的支柱。这几年时间我更换了好几份工作直至现在的自立门户，而居然没有把写作舍弃，这大概就是所谓的“写作大旗不倒”吧。但支柱归支柱，我并没有把它给产业化，所以我从来没有记准过谁给了多少稿费而谁没给？我在更多的时候愿意把当天新鲜出炉的作品“趁热”免费发到网上，所以我更愿意把写作当成一种“公开版的日



记”，作为我职业生涯发展历程的“晴雨表”，把一些值得记录的东西及时记录下来。同时我认为写文章也要与时俱进，于是我的文章总能用嬉笑怒骂的风格来点评和描绘最新的时事或操作心得。

我是一个不甘平庸的人，所以我更愿意自当“鲑鱼”而总想搅和出一点“效应”。一次偶然的机会我与央视结了缘，使我突然发现原来我自己也可以客串一把主持人。于是我略作转型，在做咨询培训之余也兼做营销管理类会议论坛主持人，将幽默活泼的风格充分用于台上的即兴发挥，这比单调的培训带来的挑战要刺激得多。当然，我说过我的文章自然也会与时俱进的，已经跟上了，请同志们放心。

说了一大堆，其实归根结底就是一句话：把这些不同时期的作品归类整理之后结集出版，无论是对您还是对我，读起来总是要方便多啦，也希望这本书对您的营销与管理工作的有些许帮助。您说不是吗？

张会亭

2005年9月10日于哈尔滨

目 录

前言——打造中国本土的营销与策划文化体系

序言——思考促进写作 写作成就提升

第一篇 导购管理	1
导购员管理工作的十大空白	2
国内企业导购员管理中常见的五种管理结构	8
导购员到底由厂家派还是商家派	14
打破终端管理的瓶颈	18
如何建立终端导购员管理制度	24
如何建立终端导购员薪酬制度	31
临时导购员战略储备与企业自我宣传攻略	34
第二篇 导购技巧	43
现身说法：如何识别真假顾客	44
导购员：你会不会说话	49
导购技巧：仅仅牢记产品卖点并不顶用	53
另类导购技巧：快速成交的三步狠招	56
四个真实场景揭示“终端拦截”悖论	60
“三板斧”提升终端卖场单店零售业绩	67
第三篇 导购培训	78
职业导购员，一个职业阶层的兴起与培训	79
导购员培训应注意的几个关键点	83
终端营销究竟需要什么样的培训	90



终端导购：自我培训和管理	96
导购员：学好 MONEY 就赚钱	100
终端市场信息的收集与运用	104
第四篇 业务实战	115
新区域市场如何“治理”客户“欺生”现象	116
促销资源在厂商合作中的有效掌控	119
如何创造没有资源的促销奇迹	123
如何追讨应收账款	126
如何开拓县级市场营销网络	129
七步搞定空调县级市场营销网络	134
保健品会议营销该如何创新	138
第五篇 经营管理	142
一个职业经理人对企业经营的十二大理论	143
从魏延造反看管理者用人的劣根性	148
六大案例揭示管理者的必备性格特点	150
外聘营销人员的文化融合与管理	156
销售经理管理工作的十大忌语	160
如何有效化解业务员的管理疲劳	166
业务人员如何优化重整导购队伍	169
第六篇 人力资源	176
新入职营销人员的心态调整	177
工作几年是个坎儿	182
究竟是什么阻碍了营销人的职业发展	187
离职后再次求职的必备技巧	192
如何实现从“夺帅”到“夺志”的文化认同	199
究竟有多少民营企业没有真正的人力资源	203
第七篇 培训体系	210
PERFECT：业务员培训的“完美营销”法则	211

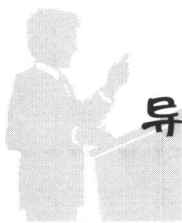


如何搭建企业内部营销培训体系	216
记一次免费合作式培训策划始末	222
从《天下无贼》的兰州风波谈营销人的向善培训	228
第八篇 市场分析	232
三足鼎立：北京家电零售市场竞争态势分析	233
外柔内刚——川渝市场零售业态分析	235
深圳小家电市场之 4P、4C 分析	239
农村市场终端零售的“三农”问题	245
中国家电业渠道的“白猫黑猫论”	250
厨卫小家电遭遇尴尬	261
小家电：千万别打降价的主意	265
为“儿童冰箱”把脉	268
后“非典”时期家用中央空调市场前景分析	271
关于联想“蛇吞象”的三点论证	279
“中域”是什么	282
真假“小肥羊”牵出企业品牌管理隐忧	286
去麦当劳、肯德基到底吃什么	295
一杯可乐能赚多少钱	299
功能性饮料市场：子品牌驱逐母品牌的隐忧	302
枝江大曲：成奎安、曾志伟在为你代言什么	305
纳爱斯牙膏：透明也可做卖点	308
咨询业：怎能让广告业越俎代庖	311
终端零售商的“叫板”意味着什么	313
关于直销的正面说法和价值评析	317

第一篇

早购管理





导购员管理工作的十大空白

“当代营销，终端为上。”在传统产业的许多企业中，这个现代终端营销思想成为越来越被高层领导重视的话题。其中以家电业中的许多大中型企业尤为明显。由于他们的终端销售网络往往比较完善，相应的终端导购人员也动辄数百人甚至上千人。如此浩浩荡荡一支销售大军，如果治理有方，势必会万众一心，所向披靡；但若管理失当，却也会演变成散兵游勇，一盘散沙。所以，终端导购员的管理工作绩效直接关系到企业品牌形象、宣传效果、零售业绩、顾客美誉度等致命因素。而“如何做好终端管理与培训”这个问题便浮现在我们每个终端管理工作者的面前。

笔者从事终端导购员管理工作有些时日，公司老总有时曾戏谑地说：“你管的人比我还多。”的确，如果单从人数上讲此言确不为过，但笔者同时也深感责任重于泰山，生怕对这一帮来自五湖四海、程度参差不齐的导购员有些微闪失。于是便勤于思考，悉心琢磨，总结出导购员管理培训方面的一些实际操作经验和心得体会。

但是在工作实践中笔者发现：有些厂家尽管在导购员的培训及管理方面不遗余力，而导购员却仍不太“买账”，照样对企业没有什么归属感，照样是频繁跳槽。笔者认真分析了这种“费力不讨好的买卖”，总结出了十条较有代表性的症结点，这些是终端管理工作中存在的现实问题，也是我们导购员日常管理工作的空白。兹将其罗列出来，供业界同仁参考斧正。

1. 管理过于粗放，缺乏精耕细作与一地一策的必要变通

一般来说，导购员人员众多，又遍布全国各地，公司总部对其进行系统的精细化管理就会显得鞭长莫及。于是便成了许多企业对终端导购员采取粗放管理的“正当”理由。如果分公司导购管理人员也照此思想贯彻执行下去的话，势必会产生“一刀切”的呆板局面。

比如许多企业都只是将一个省份的市场划分为三个等级：省会城市为一级市场，其他地市级城市为二级市场，县级及以下市场为三级市场。再好一点的