

中国营销与策划
精英论坛

主编 刘雄孝
著 文 明 焯
编 聿 魏 王

终端 攻略

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 攻略

聿文 主编 刘雄孝 魏明 著
王焯 编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终端攻略/刘雄孝, 魏明著; 王焯编. —北京: 中国农业出版社, 2005. 10

(中国营销与策划精英论坛/聿文主编)

ISBN 7-109-10047-2

I. 终... II. ①刘... ②魏... ③王... III. 市场营销学—研究—中国 IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 093623 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

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 30

字数: 512 千字 印数: 1 ~ 5 000 册

定价: 55.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

终端

攻略



作者简介

方世文 笔名刘雄孝、魏明 营销专家，获北京大学理学和经济学双学位，长期从事市场营销和管理类工作，并有丰富的一线营销实践经验和招商咨询工作阅历，在渠道建设、经销商管理、团队建设和市场策划方面具有专长，是《销售与市场》、《销售与管理》等30多家报刊特约撰稿人。现为国内某大型企业高级营销经理。

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

目 录

前言——打造中国本土的营销与策划文化体系

第一篇 渠道制胜	1
第一章 战略规划	2
人气、商气、士气——企业决胜市场的三把利刃	2
如何再造营销流程	5
微利时代的精细化营销	11
精细化营销的六大误区	16
亲历“精细化营销”	20
终端促销不再“为王”	28
如何使“会议营销”获得成功	33
空调营销七要诀	40
中小品牌如何扬长避短、化短为长	49
中小品牌的生存之道	53
大牌下乡，“杂牌”还有生存空间吗	56
自建渠道为何变成企业的“梦魇”	61
渠道扁平化难过三道关	65
代理与直销的适用条件及选择	70
企业需要什么样的经销商	75
设大区代理还是城市代理	78
区域市场选择什么样的经销商	84
选择一个经销商还是两（多）个经销商	89
8000 元 > 15 万元	
——成功的市场调研就这样实现	93



如何深刻剖析你的竞争对手	100
别按常规出牌	107
第二章 渠道忠诚度	111
经销商第一	111
吸引经销商的基本法则	113
与经销商打交道的两条法则	116
如何成为经销商的“心腹”	118
培养经销商的忠诚度	121
从员工忠诚到经销商忠诚	124
大客户营销的五大误区	129
空调商家对厂家的十大期待	133
家电厂家如何“讨好”商家	137
让商家跟你走的另类做法	142
中小品牌如何应对强势经销商	146
第三章 冲突化解	150
制衡策略化解渠道冲突	150
“内外兼修”防窜货	155
面对窜货怎么办	161
家电企业如何杜绝暗扣	163
第四章 经典案例	168
终端促销，一招制胜	
——长虹空调崛起于 A 市场	168
中国营销金奖案例	176
TCL 手机：渠道制胜的典范	181
结果重于过程	
——对 TCL 手机成功的另类诠释	186
TCL 空调复制手机营销模式	190
简单营销	
——格力空调称雄川渝的“成功之道”	195
海信空调的营销策略	200
防范窜货有术	203
格力“削藩”的真正目的	208



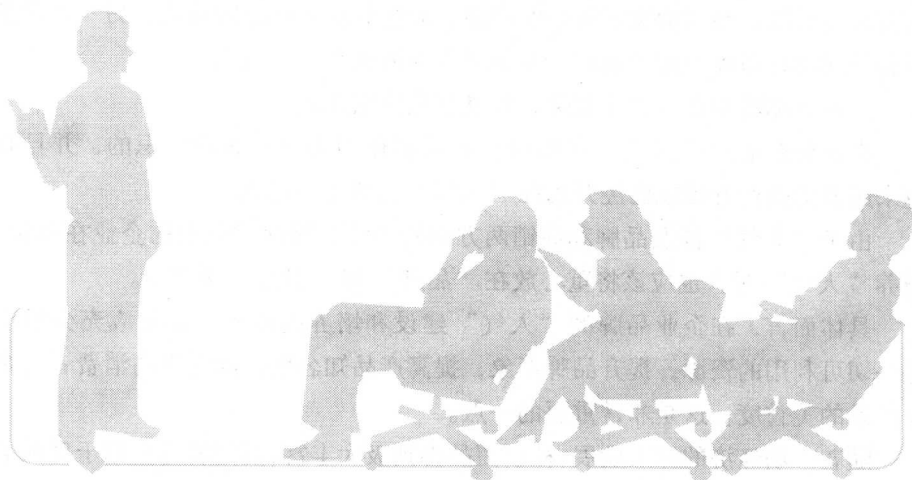
辨析 KA 的弦外之音	218
第五章 终端促销	218
成功促销的六大要素	218
赠品该不该“惠及大众”	228
第六章 成本控制	233
如何有效控制促销成本	233
营销费用的控制技巧	243
第七章 人力资源	243
组建优秀的创业团队	243
打造营销生力军“三板斧”	245
如何进行营销团队的有效沟通	249
如何有效激励营销战线的员工	253
如何培养接班人	255
第二篇 经销商之道	260
新型经销商的三大特征	261
批发商不是任人宰割的羔羊	265
微利时代代理商的生存之道	270
经销商如何选择代理厂家	276
经销商如何防范风险	280
经销商选择产品的三个层次	285
现代经销商关心什么	288
零售代理双重身份好还是单纯身份好	292
如何规避“淡季打款”的陷阱	297
家电商家：心里有苦说不出	302
家电经销商如何赚钱	307
中小家电经销商的市场开发	312
解析空调专卖店在家电连锁夹缝中的存活之道	317
第三篇 行业观察	324
中国市场即将步入“佣兵时代”	325
刷卡风波愈演愈烈的幕后	330



中国家电业没有“营销”吗	334
健康市场需要“健康”	339
反倾销折射出中国彩电业的不成熟	344
中国彩电市场酝酿巨变	349
空调市场：谁主沉浮	354
空调市场特点	359
中国空调营销步入歧途	364
国美眼中的空调市场	368
企业如何决胜家用中央空调市场	372
企业进军家用中央空调面临的挑战与机遇	378
空调涨价没有理由	383
中国白酒业急需核心价值	388
第四篇 职业成长	392
你有悟性吗	393
人生五大误区	396
成功营销人心态一瞥	402
本土营销人必备的四种心态	406
营销人的五个关键词语	412
营销“旁观者”	416
领导者的三重职责	419
当主管与业务骨干发生冲突时，主管该怎么办	424
公司副总经理的烦恼	428
做一个优秀的销售经理	434
销售经理应该如何管理业务员	438
如何找上级要“政策”	442
区域经理：空调淡季做什么	446
业务员成长的八大细节问题	452
第五篇 营销视角下的生活	458
银行家思维与营销启示录	459
列车上的推销法则	462
从不买公路保险想到的	465

第一篇

渠道制胜



【第一章 战略规划】

人气、商气、士气——企业 决胜市场的三把利刃

某日，一位在市场上跌打爬滚十多年的职业经理人感慨地说：“企业要把市场做好，只要有人气、商气、士气‘三气’，就足够了。”笔者一时陷入了沉思，过后再仔细想一想，事实也确实是一回事。

► 人气

这里的“人气”包括两方面的意思：一方面是指企业在市场上的品牌知名度和美誉度，包括消费者对企业产品、对企业整体形象的看法；另一方面是指企业在举行市场促销活动时，聚集起来的消费者“人气”。

这两者相辅相成，相互促进，丝毫不能分割开来。

大部分企业对“人气”在市场上的重要作用都是有深刻认识的，并且有越来越多的企业开始或已经开始在“人气”方面上下功夫。

由于“人气”涉及品牌和促销两方面的因素，因此，我们的企业在建设、培养“人气”时，也应该将重心放在“品牌”和“促销”两方面。

具体而言，在企业品牌的“人气”建设和培养过程中，企业应充分调动起一切可利用的资源，提升品牌形象，提高产品知名度，同时提高消费者对产品的美誉度。这是非常重要的一点。

随着市场经济的深入发展，社会商品得到极大丰富，消费者日益趋于理性消费，大量的消费主力军、生力军开始重视“品牌消费”。根据有关调查，目前，在



家电、汽车、服装、快速消费品等竞争激烈的经济领域,80%以上的消费者购买商品时,都非常看重品牌,中国消费市场正快速走向“品牌消费时代”。同时,在多个知名品牌中,消费者更倾向于选购符合自己个性的品牌和产品。

针对这种现况,中国许多优秀的企业已经采取了行之有效的提升品牌形象和美誉度的措施。一些企业花巨资,在各种媒介上进行广告宣传,尽量将自己的品牌做到“路人皆知”;更有一些企业别出心裁,邀请明星、美女做自己的形象代言人,奥克斯签约罗纳尔多,TCL投入千万元请韩国当红美女明星金喜善作手机代言人,华凌盛约风雪姐妹,他们的这些举措对提升自己的品牌形象起到了推波助澜的作用,最终也因此获得了消费者的青睐,赢得“人气”,赢得市场。

在促销方面,企业为了获取“人气”,决胜市场,更是推陈出新,开展了一系列轰轰烈烈的促销活动。企业在举行大规模的促销活动时,往往是将大手笔的广告宣传与强大的地面攻势相结合,包括在各个重点市场的重点卖场进行形式多样、内容丰富的促销活动,比如卖场内堆码、大型户外促销活动、户外文艺活动、现场促销等等。海尔已经将这种促销模式做得炉火纯青了,TCL在前不久进行的“数码风暴”活动,买空调送宝石即为典型的一例。

实力不够的中小企业,或者是大企业在局部市场进行的区域性促销活动,往往是将优势资源集中到局部市场,同时也要在当地投放广告宣传、辅以卖场内外的活动气氛渲染。这些促销活动能否成功,很关键的一点就在于企业能否聚集“人气”;只有聚集更多的“人气”,企业才能将更多的产品卖出去,决胜终端也才能成为可能。

► 商气

“商气”即经销商(这里的经销商包括各级代理商以及终端零售商,同时还包括其他一切与企业有商业交易的客户)的“气”,简单而言,就是经销商对代理某企业的兴趣有多么浓厚,投入该企业产品经销的力度有多大。商气在很大程度上是决定企业能否决胜市场的关键因素。

商业流通领域内市场格局的快速变化,使得“工商分离”成为“大势所趋”,“人心所向”。企业“欲决胜市场,必先取得经销商的支持;欲取得经销商的支持,必先提高商气”。“商气”已经成为企业决胜市场的一把不可或缺的“利刃”。

企业要想提高“商气”,无非是从经销商的角度出发,考虑到他们最关心



的三个问题：利润、诚信和服务。

利润对提高“商气”的作用不言而喻。经销商“惟利是图”，没有利润的事情绝对不会做。这时，企业可以通过制定（并实施）具有诱惑力的营销政策，吸引经销商打款提货、主推自己企业的产品。当年的红桃 K 补血口服液之所以畅销市场，很重要的一个原因就在于企业的营销政策很到位，经销商利润空间很大，各个经销商踊跃订购、积极推销。在市场中，所有营销人员必须时刻切记：利润永远是经销商最关心的要素！

诚信能降低、甚至免除经销商的经营风险。利润与风险永远在一起，经销商在经营过程中，最为担心的就是风险问题，而诚信的企业则可以确保经销商利益不至受到损害。一个讲信用的企业、甚至就是一个讲信用的企业领导人，就可以极大地提高“商气”。长虹彩电利润并不大，但每年的经销商大会，各个商家总是争先恐后打款订货，为什么呢？因为长虹信用很好，可以提供稳定、持续、安全的利润。当年的陆强华仅仅凭借个人信誉就差点颠覆了整个中国彩电业格局。2002 年度，许多空调经销商遭遇灭顶之灾，根源在于许多中小空调厂家停产、转行、“人间蒸发”了，这些小厂家原本承诺的返利、奖励都无法兑现，经销商为此遭受重创。诚信已经成为企业提高“商气”必须重点考虑的问题。

服务是企业提高商气的“售后保障”和强大后台支撑。这里的“服务”不仅包括传统意义上的帮助经销商解决销售中的一些售后服务问题，同时还包括厂商之间的沟通、交流。事实上，现在厂商之间绝大部分的矛盾都源于双方缺乏沟通，沟通重于一切！企业对这种“服务”必须予以高度重视。

► 士气

市场中最关键的要素就是“人”。能否提高“士气”对企业决胜市场具有决定性的意义。

企业要想决胜市场，用好“士气”这把利刃，可以从以下几个方面努力：

提供合理的薪酬。从中国社会的现况出发，薪酬对于员工的激励作用仍然是最大的、具有不可替代性的。一些企业在进入平稳发展期或者是转折期后，往往将员工工资长期定为一种标准，很少上涨薪酬，甚至降低薪酬，而将更多的时间、精力花费在企业品牌形象塑造、企业文化建设等虚无缥缈的工作中。市场一线人员业绩再好，收入也难以同步提升，反倒是“领导”得到全部收