

快消品终端 FMCG TERMINAL
DISCOVERED VALUE AGAIN

价值 再 发现

彭传新 / 著

快消品终端

价值再发现

彭传新 / 著



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

快消品终端价值再发现/彭传新 著. —武汉:华中科技大学出版社,
2011.3
ISBN 978-7-5609-6899-5

I. 快… II. 彭… III. 企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 016105 号

快消品终端价值再发现

彭传新 著

策划编辑:陈培斌

责任编辑:殷茵

责任校对:周娟

责任监印:周治超

装帧设计:武汉烙印机构

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录排:武汉楚海文化传播有限公司

印刷:武汉市金港彩印有限公司

开本:710mm×1000mm 1/16

印张:15 插页:2

字数:274千字

版次:2011年3月第1版第1次印刷

定价:36.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序 PREFACE

在任何一本西方市场营销学教科书上，恐怕都找不到“终端”这个词，这是一个充满着太多中国意味、弥散着太多本土气息的词汇。

想当初，当绝大多数的中国企业还是靠“点子大王”指点迷津之时，当以宝洁、联合利华为代表的跨国公司，凭借科学的营销精神、系统的营销思维、规范的营销策略，在中国市场摧枯拉朽、横扫一切之际，有谁能想到，终端会在中国本土企业“诺曼底登陆”，以此展开绝地反击，在洗化、手机等行业一举奠定了领先优势，并诞生出舒蕾、夏新等明星品牌。一时间，“终端拦截”、“渠道为王”、“通路精耕”被中国企业奉为经典。

终端在中国市场的重要性，从本质上源于中国市场的特殊性。那些初涉中国的跨国公司从来没有遇到过像中国这样的一个市场：人口如此众多，地域如此广阔，差异如此巨大，结构如此庞杂，信用如此复杂。在这种背景下，跨国公司原本行之有效的以“全国总代理”为主要形态、以“厂商配合、推拉结合”为主要机制的渠道模式显然无法因应这种复杂的渠道环境，相反只能导致渠道失控；同时，中国消费者不能从其他渠道获取到充分的消费信息和知识，也使得终端销售人员对消费者最终的购买决策有着举足轻重的作用，所谓“终端拦截”即为如此；另外，其他休闲娱乐活动的缺乏，也使得大多数中国消费者将“逛商场”当做是一次举家出游的机会，在漫无目的的闲逛中，终端展示和促销更能有效地激发消费者的冲动性消费。

但是，成功来得太突然，同样，也消失得很迅速！

当本土企业还没有从“终端制胜”的欣喜中完全清醒过来的时候，马上发现自己已陷入了新的麻烦之中：有限的终端资源导致了愈来愈巨额的终端投入，同质的终端运作导致了愈来愈恶性的终端竞争。这样，“你方唱罢我登场”、“各领风骚三两月”、“城头变幻大王旗”——本土

企业不仅没有了引以为豪的“终端优势”，反倒陷入了无法自拔的“终端陷阱”。

从巨大的成功到巨大的失落，真是“成也萧何，败也萧何”！

当然，这种反差也引发了一些理性企业的思考：如何正确理解终端价值？如何全面构建终端系统？如何规范实施终端管理？如何从粗放的终端营销过渡到精细的终端营销？

这本书就是这种思考的结果。

作为一名多年从事营销管理工作的资深业者，彭传新在充分的实践基础上，经过深刻的思考，对快消品的终端营销进行了全面系统的研究。这不仅仅是对作者实践经验的简单总结，更是结合了他在攻读市场营销专业博士学位时深入进行的理论分析。终端管理的四要素，以及六维管理模型的提出，将终端研究提升到一个全新的层面，即视角从实践转向为理论，形式从零散归整为系统，内容从经验升华为知识。

因此，我相信，这本书的出版，一定会对提高中国企业的终端管理水平发挥重要的作用。

是为之序。

汪 涛

2010年岁末于珞珈山

目录 CONTENTS

1

上篇

快消品终端管理四要素

3

第1章 终端要素

- 1.1 终端战时代题材
- 1.2 终端战时代格局
- 1.3 终端战演化趋势

32

第3章 行为要素

- 3.1 快消品需求行为
- 3.2 快消品购买行为
- 3.3 快消品情境行为
- 3.4 快消品消费行为

21

第2章 产业要素

- 2.1 消费品品类框架
- 2.2 快消品品类框架
- 2.3 快消品品类比重
- 2.4 快消品品类特征

50

第4章 业态要素

- 4.1 快消品业态类别
- 4.2 快消品业态特征
- 4.3 快消品业态功能
- 4.4 快消品业态进化
- 4.5 快消品业态组织
- 4.6 快消品业态行为
- 4.7 快消品品类管理

85

下篇

快消品终端管理六维度

87

第5章 位置管理

- 5.1 店外网点位置分布
- 5.2 店内布货位置选择

143

第7章 服务管理

- 7.1 终端消费服务项目
- 7.2 终端客户服务项目
- 7.3 终端服务组织体系

198

第9章 系统管理

- 9.1 厂商分销渠道系统
- 9.2 快消品物流系统
- 9.3 快消品资金流系统
- 9.4 快消品信息流系统

223

附录 快消品终端价值提升

236

后记

134

第6章 结构管理

- 6.1 终端零售客户分类
- 6.2 终端类别出货结构
- 6.3 终端业态利润结构

173

第8章 助销管理

- 8.1 快消品终端促销类别
- 8.2 快消品终端促销优化

217


第10章 控制管理

- 10.1 快消品终端监督管理
- 10.2 快消品终端控制管理

234

参考文献

上篇 快消品终端管理四要素



终端（本书指营销终端）是产品分销的关键环节。终端，是管理者借用计算机终端概念，形象描述产品分销渠道末端的一个概念。它是中国企业在产品分销中发现的价值创造环节。终端作为产品最终的出口，决定着产品价值的最终实现。当前，企业竞争已在很大程度上表现为价值竞争和价值链争夺。参与竞争的企业，在从工厂到市场的价值链条中不断寻求突破口和战略控制点。而价值链争夺，则集中表现为对产品分销终端的争夺。因此，对于企业管理者来说，关注和研究终端，实施终端管理，对其把握和掌控终端在产品分销价值链中的地位、作用、时代特征和发展趋势，有着重要的意义。终端管理的起点，在于对终端要素的分析。

业态是终端要素的市场形态。经过不断演化和发展，终端在形式上表现为多种业态，每一种业态具有不同的核心价值。由于不同的产品类型与产品品牌，分别满足不同的消费需求，适应于不同的消费行为，因此，不同的产品类型，甚至同一产品类型的不同品牌，需要通过不同业态的终端来进行分销。从这个意义上说，对不同业态特征和不同业态核心价值的分析是进行终端管理的基础。

产业分析和行为分析是利用终端价值的前提。不同的产品类型具有不同的物理特征、消费特征和购买行为特征。对于快速消费品（简称快消品，FMCG）这一产品类型来说，研究它的特征，是为了探索快消品渠道终端的适应性，即建立业态与品类的对接。同一类型的产品同时满足着不同的消费者。这些消费者具有不同的消费需求、消费行为和购买行为，并在不同业态中寻求适合自己的品类和品牌。因此，研究快消品需求行为、购买行为和消费行为，有利于探索渠道终端的消费行为适应性，即建立业态与行为的对接，实现精准营销。

综上所述，对终端实现科学管理和价值的充分挖掘，首先要站在产业价值链的高度对终端环节进行总体分析，然后对终端的具体业态进行核心价值分析。终端管理的终极目的是实现产品的精准营销，而实现精准营销的前提是业态与品类对接、业态与行为对接。本书上篇对终端要素、业态要素、产业要素和行为要素进行了深度分析，构成终端管理的基础。本书下篇提出的终端管理模式以此为基础，提出管理操作方案，来实现业态与品类对接、业态与行为对接，最大限度地挖掘终端价值，提高分销价值链的效率和效益。

第1章 终端要素

1.1 终端战时代题材

1.1.1 终端起源

回顾中国经济市场化的历史，我们经历了从强调质量（“质量万里行”）到强调形象（“CIS 旋风”），从强调品牌（品牌热）到强调广告（“标王”现象），从强调服务（实行“三包”和终身服务）到强调细节（细节决定成败），从强调执行（执行力）到终端为王，从渠道战到价格战的不同阶段。但是，这些管理理念和实战经验都没能够将企业引向持久的成功。

对海量的管理文献信息进行地毯式搜索和探讨后，我们看到的是终端现象，看到的是终端局部和环节的操作经验，以及大量口号式的管理理念。终端操作的极端行为及其带来的灾难结局令人触目惊心。

终端，是中国企业管理者借用计算机终端概念，形象描述产品分销渠道末端的一个概念。迄今为止，终端概念的诞生已经有十年时间。实际上，终端的本质是市场上各种零售业态的通称。作为产品最终的出口，它决定产品价值的最终实现，因此对终端的关注和研究显然非常重要。

“终端为王”、“终端制胜”是曾经一度让中国企业兴奋、躁动和迷失的两个管理理念。丝宝集团的舒蕾靠打造终端而崛起，又因终端非理性操作而沦陷，这给中国企业管理者敲响了警钟：终端需要的是理性的管理，而不是浮躁的操作。

1.1.2 舒蕾终端

说起终端管理理念向中国企业管理的渗透，不得不提到丝宝集团及

其洗发水品牌舒蕾。

凭借独特的终端渠道模式，2000年舒蕾以年销20亿元、15%的市场占有率坐上了中国洗发水市场第二把交椅，形成了宝洁、丝宝、联合利华三足鼎立的市场格局，也因此获得了“终端之王”的标志性称号，并且扛起了中国民族品牌挑战宝洁等跨国巨头的大旗，引领了一场“终端为王”的渠道管理革命。

然而，好景不长，从2002年开始，舒蕾销售额已跌到10亿元以内，至今也没看到重振迹象。

1. 终端之王

20世纪末，舒蕾发现，宝洁等洗发水巨头往往只重视广告等空中战略，而忽视地面促销。于是舒蕾确立了从地面终端制造突破口的策略，在渠道终端与宝洁等展开争夺战。以终端为基础，舒蕾组织了超过万人的终端促销队伍，全方位、立体式地展开终端促销，并迅速取得成效，在短短几年内，就实现了销售收入超20亿元的目标，成功打入了中国洗发水市场的第一阵营。

2. 终端之亡

单一的终端大规模促销手段，将舒蕾引向成功，又迅速把舒蕾带入失败，昙花一现之后舒蕾迅速开始衰落，以至于退到了几年前的水平。不完善的“终端制胜”管理理念和浮躁的大跃进式的对终端价值的浩劫，导致了舒蕾的终端之亡。

推拉策略不平衡是导致“终端之亡”的原因之一。洗发水独特的消费特征和购买行为特征，决定了它在营销上必须同时依靠渠道推力和品牌拉力。通过以广告为主的拉式策略建立品牌形象，在消费者头脑里形成积极联想，形成足够的品牌消费预期和品牌拉力，这是快消品市场启动和维持的前提和保证。以广告为主的空中策略建立起顾客心智体验之后，快消品营销价值的实现还需要通过终端管理的地面策略以建立顾客消费和购买的场所体验，才能最终实现其消费价值。因此，快消品营销的成功需建立空中拉式策略和地面推式策略的有效平衡。而舒蕾过分依赖地面策略，忽视了品牌拉力的建立，没有品牌高度，就没有品牌势能，没有消费预期，终端短期促销形成的短期消费行为没有品牌忠诚度，在宝洁等强大的品牌拉力下，容易形成品牌转换。在宝洁等跨国企业强有力的空中策略和地面策略的双重力量驱动下，消费者迅速转移，

舒蕾品牌销量迅速下滑就在情理之中了。

终端系统管理缺乏是导致“终端之亡”的原因之一。终端管理是一项系统工程，涉及品牌和产品与商圈匹配、品牌和产品与终端类别匹配、渠道长度和终端宽度平衡、终端服务和监督管理、终端渠道的冲突协调管理等。在渠道模式上，舒蕾采取了短宽渠道模式，缩短了渠道长度，导致了渠道管理下沉，提高了渠道管理深度，但同时扩大了渠道宽度。过宽的终端渠道宽度，降低了单位终端的市场覆盖面，带来了单位终端的规模经济下降，加大了管理难度。在宽度扩大的渠道上，每个管理者都将面对更多的管理对象，也将面对更多的管理事务，难免会管理不到位或服务不到位，管理效率大大降低，表现在销售上就是销售额的锐减。同时，舒蕾通过对终端的过度的大量投入，引发了洗发水行业的终端革命。但终端资源毕竟有限，随着跟随者对终端的争夺，终端资源紧缺，渠道权力迅速向终端倾斜，造成“厂商”失衡，使终端权力急剧膨胀，引发渠道冲突。厂家在终端的地盘争夺，透支了终端价值，终端之战演化成了一场消耗战，其结果是终端权力的恶性膨胀和渠道话语权向终端全面集中，生产企业议价能力全面丧失。为争话语权，舒蕾所付出的成本已经大于收益，不得不在终端局部撤退，而撤退的结果就是市场的丧失。

终端同质竞争过度是导致“终端之亡”的原因之一。舒蕾崛起的奇迹，使竞争者竞相模仿，加入了舒蕾发起的终端拦截大战。过去由舒蕾独家占据的终端拦截，突然变成一场终端抢夺战，各竞争商家都派出大量的终端促销队伍，聚集在零售卖场，争夺有限的顾客，使得终端拦截效果大大降低。赖以生存的基础消失，销售下滑，舒蕾走向衰退就成为必然。舒蕾终端模式的成功曾经给中国洗发水企业带来了希望，激发了本土企业挑战跨国巨头的勇气。但是短暂的兴奋之后，战术的短期效应很快显现出来。苏醒后的宝洁迅速发起了三大战役：广告拉销战、拦截反击战和价格战，以对付舒蕾的终端拦截。首先，宝洁在中央电视台投入巨额广告，对舒蕾在空中进行堵截；其次，加强了终端促销，尤其是二、三级市场的终端促销，在地面对舒蕾进行围堵；最后，推出了团购9.9元一瓶的特价潘婷洗发水，对以价格和渠道制胜的舒蕾以致命打击。舒蕾销量大幅下降之时，正是宝洁销量大幅上升之际。面对宝洁等跨国公司全面而强大的反攻，舒蕾终端战术的优势逐步瓦解。

1.1.3 竞争演变

随着终端价值的凸显，制造商和零售商逐渐认识到终端的重要性，分别从不同的立场参与到终端竞争的浪潮。终端竞争逐渐向三个方面演变。第一是终端零售商之间的竞争，包括各零售商对终端地理位置、顾客、经营管理技术等争夺。第二是制造商之间的竞争，包括制造商对终端零售商的顾客、货架、品牌宣传资源等的竞争。第三是制造商和终端零售商之间的博弈，这种博弈是指制造商希望以最低的成本为零售商供货和服务，而零售商希望从制造商那里得到更多的利益，两者之间为利益的分配问题展开了争夺。

1.1.4 国际背景

从全球范围来看，在世界经济加快发展和世界人口增长的双重影响下，全球零售业保持了较快的发展速度。特别是近五年来，全球经济迈入了高速增长周期，从而带动了全球零售业的繁荣发展。2007年，全球零售市场总规模已经超过12万亿美元，同比增长约8%。进入2008年，全球零售市场整体继续向前发展，但由于通胀的影响，全球零售额增长有所放缓。

1.1.5 高集中度

全球零售业的集中度在不断提高。德勤咨询的数据显示，全球最大的250家零售企业销售额约占到全球零售总额的1/3。而其中10强在2006年的销售额已达9785亿美元，同比增长10.2%。全球10强占250强的比率已由2003年的28.4%上升至2006年的30.1%，其占200强的比率也由2000年的27.4%上升至2006年的31.6%。在2006年，沃尔玛以3449.9亿美元的销售额，继续占据全球零售第一的位置，其占250强的比率达到了10.6%。零售市场的集中度已经较高，且处于不断集中化的过程中。

1.1.6 不平衡性

2004年全球零售额将近8万亿美元，相当于2002年全球GDP的24.8%。其中食品杂货类商品2003年销售额已经达到了3.9万亿美元，

占了销售额 50% 左右。但在区域上发展不平衡，如图 1-1 所示。在业态分布上也存在很大差异：北美、西欧等发达国家和地区基本以超市、大型超市、超级商店、便利店、折扣店等现代型零售业态为主，其中美国以超级中心、超级店铺等业态为主流，西欧则是大型超市的天下；日本保持了百货商店在零售业中的龙头地位；中东欧、亚洲等经济新兴发展地区正积极拓展现代型零售业态；而非洲等一些贫穷地区的主力业态仍是菜市场、街边小贩等传统业态（参见图 1-2、图 1-3）。

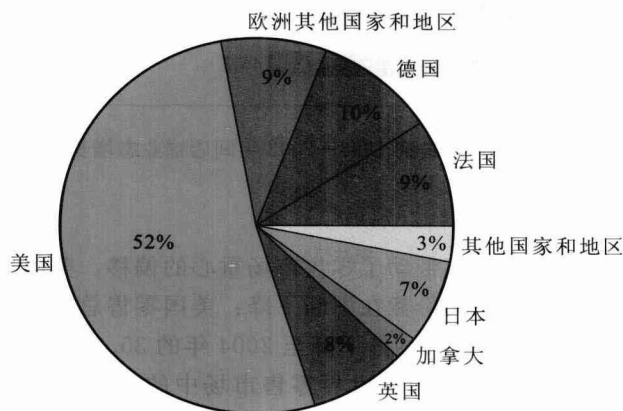


图 1-1 全球零售额最高的 200 家零售商所在国家分布图

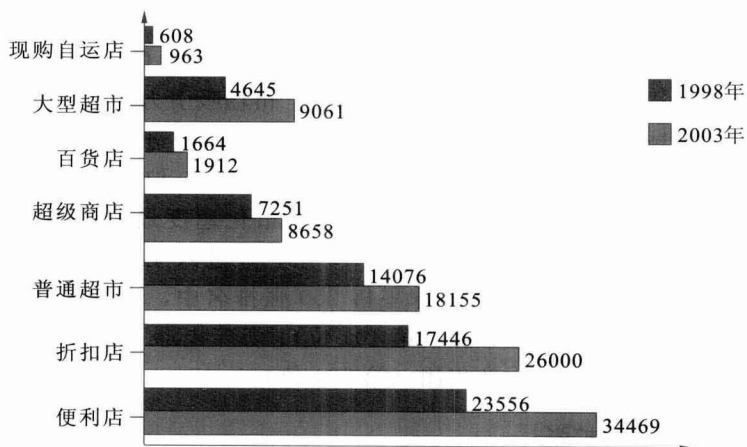


图 1-2 全球最大 30 家零售商拥有的店铺业态（单位：家）

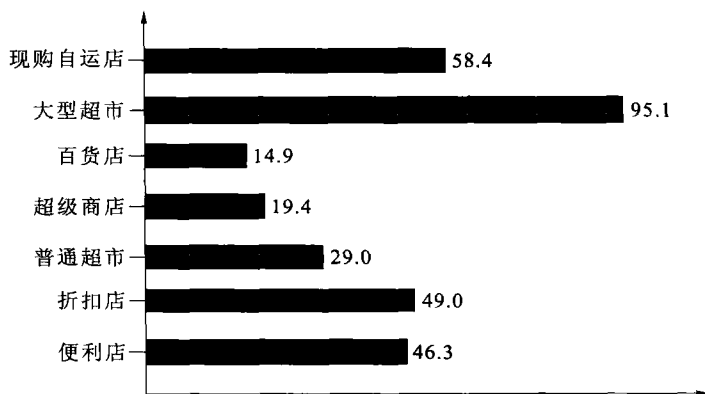


图 1-3 全球最大 30 家零售商 1998—2003 年间店铺业态增长率 (单位:%)

1.1.7 重心偏移

全球经济格局的调整带动了零售市场重心的偏移。美国作为全球最大的零售市场，近年来其份额在不断下降：美国零售总额占世界零售市值的比率已由 2000 年的 36.9% 下降至 2004 年的 35.4%，在 2007 年约为 32.8%。相比之下，中国在世界零售市场中的地位不断上升，其零售额占世界零售市场的份额已由 2000 年的 5.1% 增至 2007 年的 9.9%。

“金砖四国”已经成为全球零售市场发展的最大亮点。中国、印度、俄罗斯和巴西占据了世界 42% 的人口和 10% 的 GDP，具有发展零售业的巨大潜力。科尔尼管理顾问公司发布的《Growth Opportunities for Global Retailers》(2007)，通过国家风险、市场吸引力、市场饱和度等因素，对全球 30 个新兴国家或地区的零售发展指数进行了排名，其中印度、俄罗斯、中国和巴西分别位居 1、2、3 和 20 位。中国和印度不仅拥有世界最大的消费人群，而且还是城市化速度最快的国家之一。2006 年，中国和印度分别有 81 家和 17 家企业进入亚洲零售 500 强之列。德勤咨询显示，2006 年全球零售 250 强排名中，中国内地有 4 家企业首次进入，包括百联集团（第 101 位）、苏宁电器（第 216 位）、国美电器（第 218 位）和大商集团（第 224 位）。

1.1.8 境外扩张

德勤咨询对全球零售 250 强进行统计，在 10 个以上国家或地区开

展业务的零售商获得的平均净利率是 4.7%，而仅仅在 1~2 个国家经营业务的零售商则为 3.1%。利润差异驱使国际零售企业纷纷加快了境外扩张步伐。

如表 1-1 所示，那些有着独特模式和强大品牌的零售商纷纷在其他国家露面。全球零售业的发展轨迹表明，跨国扩张是零售企业实现更高回报的主要途径。

表 1-1 全球著名零售商 20 年全球扩张步伐

零售商	新进入国家的数量/个			
	1981—1985 年	1986—1990 年	1991—1995 年	1995—2001 年
阿霍德	1	1	3	20
家乐福	1	2	5	14
Kingfisher	0	0	3	12
麦德龙	2	3	1	9
特易购	1	0	2	6
沃尔玛	0	0	4	5
H&M	0	1	2	5

数据显示，在全球 250 家规模最大的零售商中，约 90%（226 家）已经在海外开设门店。

在 2002 年，全球最大零售商沃尔玛的零售额为 2296 亿美元，其中来自境外的收入仅占 16%，而至 2006 年，这一比率上升至 22%。

家乐福、麦德龙和特易购等国际零售商也分别增加了来自境外市场的销售份额。国际化程度最高的零售企业是荷兰的 Ahold，2006 年来自境外的销售额竟占公司总收入的 82%。

此外，从业态来看，奢侈品零售无疑最具国际化，世邦魏理仕（CBRE）的一项调研显示，接近 90% 的企业在 10 个以上市场开展业务，大约 40% 的企业在 30 个以上市场开设门店。

1.1.9 网购兴起

顾客可以通过直接邮递、商品目录、电视、互联网、电话等方式获得产品信息。

这些无店铺零售商正在争夺传统零售商的业务。一些传统零售商一度将网上销售视为一大威胁。几年前，家居百货曾发表了一份令几大供应商如布莱克和德克斯、斯坦利玩具公司震惊的备忘录，声称如果它们进行网上销售的话，就无需它们再供货。但是，现在家居百货发现了和网上零售商共事的优点。

沃尔玛最近与美国在线联合，美国在线可以为沃尔玛提供更低成本的互联网接口，沃尔玛将在店内和电视广告中为美国在线的服务促销。诸如沃尔玛和凯马特这样的商店纷纷建立自己的网站，而一些网上零售商也发现了拥有或管理实体销售点（零售店铺或仓库）的好处。

1.1.10 中国背景

受益于国家经济增长、居民收入提高、城市化进程加快和中产阶级崛起等因素，中国零售业正经历着一个高速发展周期。中国目前是全球增长最快的零售市场。据麦肯锡的估计，2003—2008年全球净销售额增长约有30%来自中国。在零售消费额突破8000亿美元之后，中国已经成为仅次于美国和日本的全球第三大消费市场。

1. 规模扩大

从总体规模来看，2004年国内社会消费品零售总额达到53950亿元，比1992年增长了近5倍，是1978年的30余倍。2004年以后，国内社会消费品零售总额继续高速增长，2009年前三季度，社会消费品零售总额高达89676亿元。零售网点的数量继续迅猛增加，与此同时，单店的销售额也在增加，大约增加了11%。

2. 增长迅猛

从增长速度看，中国零售业在全球增长速度最快，根据科尔尼管理顾问公司编制的全球零售业发展指数（Global Retail Development Index, GRDI），中国曾经连续5年位居排行榜首位。

虽然近年来随着国际零售商的进入，中国的零售市场逐渐饱和，名次有所下降，但中国的零售市场增长率一直保持领先。2004年以后，国内社会消费品零售总额保持高速增长，增速超过GDP的增速，至2007年达到16.8%，2008年以来基本维持在21%以上。

根据国家信息中心发布的零售业预测报告，2005—2010年间，中国零售业将保持每年8%~10%的稳步增长速度，到2020年，社会消