

谁掌握了终端，
谁就拥有了市场！
本书是企业决胜终端的最佳利器！

王湘燕 许进 ■ 编著

终端为王



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

终端为王
TERMINAL
TERMINAL
TERMINAL
TERMINAL

终端为王

王湘燕 许进 ■ 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书版编目 (CIP) 数据

终端为王/王湘燕、许进编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-5017-7112-X

I. 终... II. 张... III. 零售商业—商业经营 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 074366 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘晨 (电话: 010-88377716)

责任印刷: 石星岳

封面设计: 中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 787×980 1/16 印 张: 15 字 数: 241 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7112-X/F·5701

定 价: 29.80 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876

68341879 68353624

前 言



终端的作用和功能不容忽视。产品只有占据终端市场，在销售点上与顾客见面，才有可能被顾客购买。因此，销售工作的首要要求是：把产品摆到零售店的柜台上，让消费者看得到、买得到，刺激消费者随机购买。

在实践中，终端的重要性近几年开始凸显。例如，舒蕾依靠强大的终端攻势，取得了成功。舒蕾的成功，给众多的企业上了一堂重要的课：什么是终端？终端的威力究竟何其大？越来越多的企业模仿借鉴舒蕾的做法，建设终端，管理终端，把终端作为一个提升品牌和占领市场份额的重要武器。国美、苏宁等商家利用终端优势，店大欺厂，挟“终端”以令诸侯。有实力的企业自建终端，没有实力的企业自派助销员入卖场，做好终端的维护。

控制终端市场，掌握市场主动权，可以提高厂家对销售通路的调控能力，加大经销商对厂家的依赖。终端市场销售的最终目的，就是要让零售店乐得卖（知道如何卖并愿意尽力去卖），消费者乐得买（让消费者买得轻松、买得愉快，让他好找、好挑、好拿）。

忽视终端，企业不能直接面对市场，市场的主控权完全掌握在经销商手中，厂家显得较为被动，对市场需求、服务以及突发事件的反应需要中间商来传递，反应速度自然也就快不了。我们可以自信地预见：未来几年市场的大赢家就是那些不遗余力地建设、管理终端的厂家。

在企业界开始流行这样的一句话：谁掌握了销售终端，谁就是市场赢家。做好终端建设成为每一个生产消费品企业的必修课，但如何做好？现成的经验不是很多。企业只能摸着石头过河，同时总结经验，并寻求相关的书来学习。然而，目前这方面的书籍寥寥无几，有感于此，我们决定编写一本终端方面的书，在编写这本书的过程中，我们始终把握着三个原则：实用、精炼和全面。

本书以实用的角度详细介绍了关于终端建设成败的重要环节，即铺货、理货、售点广告、导购、促销、管理零售价格。掌握了这几个环节，必定可以游刃有余地管理终端。本书既有系统的理论介绍，又有从实践中总结出来的实用经验、生动案例和独特的思想闪光点，而且内容有极强的可操作性。由于实践

经验所限，在编写本书的过程中难免存在疏漏，恳请实务高手和理论专家多指正，讨论交流，可致信 soly@2911.net。

在本书的写作过程中，得到了很多朋友的帮助，可以说这本书是我们共同辛劳工作的结果，无以回报，只能在这里向他们衷心地表达真挚的谢意。他们分别是张德泉、张玉英、张万菊、李世忠、张万洪、许红、李铮、战永红、赵一安、逯宁、邓青红、李石华。其中张德泉、张玉英帮助做了全书的统稿工作，张万菊、李世忠帮助做了大量的录入工作，张万洪、许红、李铮帮助查阅英文资料，并做了部分翻译工作，同时收集整理案例，战永红、逯宁进行了全书的文字润色。在这里一并致谢。

目 录

第 1 章

抢滩登陆战——铺货/1

铺货决定销售成败/2

货该往哪里铺/2

如何成功铺货/4

广告铺货/8

第 2 章

与超市的博弈/11

未动先谋——做好超市经营状况调研/12

做好与超市谈判的准备/16

如何赢得超市的谈判/19

如何有效解决谈判分歧/23

超市终端进店费/26

灵活应对超市终端费用/28

第 3 章

小型终端不容忽视/33

为什么要重视小型终端/34

如何加强小型终端的销售/35

如何提高小型终端的销售热情/40

如何提高小型终端的销量/45

对小型终端的配送/47

第 4 章

营造终端销售气氛/51

如何营造终端销售气氛/52

营造与众不同的终端销售气氛/53

终端产品展示/55

精彩的产品演示/57

充分利用 POP 广告/58

无声的“促销员”——鹤立鸡群的包装/60

利用包装与顾客进行“无声的沟通”/64

利用广告公司整合资源/66

第 5 章

无形的销售——理货/69

终端理货:提升商品的销售/70

明晰理货员的工作职能/71

加强对理货人员的管理/72

建立良好的客情关系/74

如何把握陈列位的优劣/76

把握商品陈列的主要方法/77

第 6 章

活广告——导购/85

认识终端导购的作用/86

明确各级终端导购的岗位要求/87

区分不同的导购类型/89

对导购人员的素质要求/91

导购人员应具备的知识/93

导购人员的管理/95

对导购人员进行绩效管理/97

导购技巧培训一:区别对待不同类型的顾客/99

导购技巧培训二:掌握顾客的消费心理/100

导购技巧培训三:与顾客接触/103

导购技巧培训四:了解消费者的需求/104

导购技巧培训五:向消费者介绍产品利益/104

导购技巧培训六:促使消费者成交/106

第 7 章

售点广告:唤醒消费者/111

售点广告有哪些功能/112

售点广告的设计方法/114
如何展示与摆放售点广告/115
如何增添售点广告的魅力/117
售点广告的四四种常用形式/119
让零售商接受售点广告/123
要注重售点广告和维护/125

第 8 章

终端促销：刺激消费者购买/127

把握促销时机/128
做好终端促销的准备/128
营造良好的促销氛围/129
组建训练有素的促销队伍/130
对促销人员做好培训/131
常见有奖促销方法/135
通过现场演示提升销售/137
成功进行路演促销/139
通过对抗性促销提升销量/142
新品推广的有效手段：终端派样/144
促销点子：出奇才能制胜/145
做好促销活动的监控/146
全面评估促销效果/147

第 9 章

零售开发与价格管理/151

全面构建销售网络/152
管理好二批商/153
通过批发商控制零售商/155
开发管理小零售店销售/158
有效管理零售价格/160
遏制假货对价格的冲击/165
通过终端控制促进销售/167

第 10 章

治理渠道痼疾——窜货/171

认识窜货的危害/172

弄清窜货的原因/173

区分不同的窜货类型/178

系统解决窜货问题/179

合理选择解决窜货的方案/184

第 11 章

激励零售商/189

零售商有着举足轻重的作用/190

激励零售商的目标/192

设计合理的激励策略/193

把握激励零售商的手段/196

充分调动零售商的积极性/201

第 12 章

终端人员管理/205

组建优秀的终端团队/206

终端人员日常管理 /207

明确各个岗位的职责 /209

进行严格的绩效考核 /211

第 13 章

用广告渗透社区终端/215

与消费者最接近的终端——社区媒体/216

电梯媒体/218

社区活动/220

社区“资讯百宝箱”/224

社区直投广告和公益广告/225

楼宇液晶电视广告/226

墙体广告 /227



抢滩登陆战 ——铺货

铺货是终端管理中很重要的一个环节，它几乎决定了一个产品销售的成败。产品一旦铺进商店，该店便可能成为产品永久的销售阵地，同时占用了终端零售商的有限资金，降低了竞争产品进货的可能性。



铺货决定销售成败

如果一种产品在市场上铺不开，那么即使它的品牌再好、知名度再响，对企业的销量也毫无意义，因为它很难扑进消费者的怀抱。正如宝洁公司所说：“你是世界上最好的产品，有最好的广告支持，如果消费者不能在售点买到它们，就无法完成销售！”而铺货就是要解决这一问题。

真理从来都是简单的：消费者是在商店内买东西的，如果厂家不能使消费者在零售店里见得到、买得到、乐得买，你的产品就永远无法卖出去。

例如健力宝——

一个曾经赫赫有名的品牌，如今却成为被人们遗忘的品牌，对于健力宝的陨落，重要原因在于忽视终端建设。健力宝在许多场合都无法见到，这无疑是客户销售渠道不畅的表现，要么缺货，要么脱销，在终端市场的铺开率很低。销售渠道决定着消费者能否顺利地购买到产品。渠道不畅，产品在销售终端铺开率不高，那么即使广告做得再好也是徒劳。

销售工作要实现两个目标：一是如何把货铺到消费者的面前，使消费者买得到；二是如何把货铺进消费者的心中，让消费者乐得买。铺货就是要解决这两个问题。

货该注哪里铺

什么是铺货呢？铺货指的是制造商与经销商（或上线经销商与下线经销商）之间的相互协作，在短期内开拓目标区域市场的一种渠道营销活动。

具体来讲，铺货过程包括以下活动：厂商的销售代表跟随或驾驶本公司的货车（或由经销商派车），装载本厂的产品送至所有终端售点（包括商场、超市、街头杂货铺、夫妻店等），有时也包括拜访下线的经销商。

一般铺货活动多针对公司新近推向市场的产品，包括全新的产品，只要使

新产品顺利地进入了市场，铺货活动就宣告结束，通常在3个月内结束。

铺货能迅速地将新产品铺进市场的每一个角落，以便广告活动开展后，消费者能方便地购买到该产品。同时，铺货能创造新产品的行情价。对新产品而言，铺货就是抢滩登陆，铺货即“挤货”。产品一旦铺进商店，该店便可能成为产品的永久阵地，同时占用了零售商的有限资金，降低了竞争产品进货的可能性。因此，铺货是零售终端管理很重要的一环。

重视终端，并非不加选择地对所有终端一视同仁。

重视终端，并非不加选择地对所有终端一视同仁。要知道，对特定的企业或特定的产品而言，并非所有的终端都是有效的。

要知道，对特定的企业或特定的产品而言，并非所有的终端都是有效的。例如，通过调查消费者的消费习惯，西门子发现消费者绝少在小型电器店购买冰箱，且小型电器店由于店面形象及专业力量不足，销售过程中难免会对知名厂家的产品及品牌形象造成损害。因此，西门子将铺货的终端锁定在那些信誉好、对消费者影响大、出货快、又能树立形象的零售商身上。

所以铺货前应该先了解企业产品的档次和消费群体，可以帮助你理性决定产品要进入哪些终端。例如，日常消费品选择临近居民区、家属院的零售店、便民店；而以儿童为目标对象的产品，要以家属区和学校周围的经销商和零售店为主。倘若中高价位的产品放在便民店铺货，结果只能是投资大、见效少，因为这里极少有你的目标消费者，其购买和消费的过程几乎不会在这里发生；而低档的小商品非要进入以高消费者为主的大商场也纯粹是浪费精力。

光了解产品的特性和目标消费者，并不等于你的铺货工作就可以开始了，你的营销目标是什么？第一阶段要达到什么营销目的？第二阶段、第三阶段呢？什么样的渠道设计能让你的产品最大可能地被目标消费者熟悉、认同？以女性护理产品为例：假如你第一年的营销目标是让消费者体验并认知你的产品特性，意在改变她们原有的消费习惯，那么推广费用较少的专业人员口头推荐和传播，就比大量的广告投入要有效且安全得多，因为消费者很少会盲目地凭借广告去购买这种产品，除非专业人员向他们多次推荐。了解了这一点，就可以将第一阶段的铺货目标重点放在那些医药公司、药店、医院等终端，铺货推广的主要目标也就放在那些医务人员或者药店售货员身上，等到产品在目标消费者中间形成一定消费习惯时，再增大广告的推广幅度，并且准备向那些商



场、超市的医药和女性专柜进军。因为消费者已经形成了一定的购买习惯，所以这一阶段的铺货目标主要是让消费者能随时随地方便地购买到产品。

如何成功铺货

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。但是因为终端的货架资源有限，零售终端的进入门槛越来越高，新产品又层出不穷，尽管铺货很重要，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，推广费用也有限，经销商爱搭不理的，所以终端铺货总是遇到很大的阻力。那么，在营销实战中，采取什么样的策略才能有效减少铺货的阻力呢？

（一）对经销商给予奖励

实行铺货奖励的目的是为了利用经销商的通路推力，共同减少铺货阻力，拉动二级批发商和零售商进货。

铺货奖励有很多种，比如定额奖励、坎级奖励、进货奖励、加盟奖励、铺货风险金、促销品支持、免费产品和现金补贴等。以康师傅饮品系列产品的铺货奖励政策为例：在推出电视广告之前，他们就协同已有的经销商网络，组织业务代表组成小分队，针对不同目标，采用相应的铺货奖励办法，通过集中铺货的方式来提升已有的各级销售网络的铺货率。

这一阶段，他们主要采用三种方式的铺货奖励：

一是针对经销商实行坎级促销。其坎级分别为 300 箱、500 箱、1000 箱，依坎级不同奖励为 0.7 元/箱、1 元/箱和 1.5 元/箱。该阶段将坎级设定较低，但奖励幅度较大，主要是考虑到新品知名度的提升会走由城区向外扩散的形式，在上市初期要广泛照顾到小经销商的利益，而小经销商多分布在城区。

二是针对零售店进行“返箱皮，折现金”活动。每个包装箱皮可折现金 2 元，此项举措为饮品常见之促销政策。推出头一周内，市场反应一般，但经销商的宣传积极性却明显地提高了，最终使得零售店对康师傅饮品的接受度直线



上升，零售店的铺货率也大幅上升。

三是针对零售店推出“财神专案”活动。其目的在于增加零售店内的产品陈列面、增加产品的曝光度和铺货率。即规定奖励的条件，达到奖励条件的，每陈列两瓶指定产品即送清凉饮品系列一瓶，此项促销政策一经推出即受到零售店的一致认同，康师傅在终端的铺货率和曝光度得到了极大提升。

关于铺货奖励的方式，主要是根据具体的产品而定，可单独实施也可交叉进行，目的是为了鼓励各级终端主动铺货，这比企业自己花费大量人力和广告费用进行铺货要见效得多。

（二）避开传统终端，进入渠道盲点

避开传统终端，进入渠道盲点有两种情况：

一是可以在铺货渠道上避开竞争。也就是注意被大部分企业忽视的渠道盲点，挖掘新的终端网点，开辟新的销售渠道，在这种渠道中，你的产品独此一家，这样既减少了铺货阻力，又避开了同类品牌的竞争，并且也会由于购买方便而深受消费者欢迎。

比如“可采眼贴膜”不进商场进药房和“金霸王电池”打入电话亭铺货等，很值得借鉴。可采眼贴膜在终端铺货选择上，采取的是迂回战术和递进策略。可采避开商场终端，改走药房终端，无疑是一种创新手法。这样减少了进场费、专柜费等高额投入，铺货成本颇低，大大减少了前期投入，更重要的是，避开了竞争风险，产品不会淹没在商场琳琅满目的化妆品里。

可采在铺货上采取逐步递进策略，上市初期，可采仅在各大药房有售，待品牌知名度上升，有了一定的销量基础后，再逐步渗透到商场超市或专业超市。

当年金霸王进入重庆市场时，刚开始也是把重庆各区常规的零售店作为铺货的重点。后来在铺货过程中，金霸王和其代理商注意到了不为其他电池企业所重视的电话亭，于是对电话亭做全面铺货。这使得铺货策略的执行比预先计划的还要有效。金霸王对电话亭的铺货，大大方便了BP机用户对电池的购买。

二是在铺货时机上避开竞争。多数产品都有销售淡旺季之分，你的产品在铺货时，可以选择放在淡季，这样可以避开激烈的铺货竞争，为旺季热销打下基础。一方面，淡季产品进入市场的阻力相对较小。另一方面，淡季进入市场，容易让各通路成员和消费者对产品形成初步印象，为旺季热销做铺垫。另



外，铺货需要时间，旺季铺货会错过消费高峰期，而且如果你是新品牌，在旺季与大品牌“真刀真枪”地硬拼，更难取胜。

（三）树立“榜样点”，以点带面

厂家可以重点突破，先启动并做好少部分终端，树立其他终端的信心，进而全面占领市场。这种树立“榜样点”，以点带面的策略有三种情况。

一是以点带线，以线带面。你可以在铺货前首先针对消费者做现场宣传促销，迅速启动该点市场，该点市场启动以后，再对该区域开展铺货工作。此种策略是以点的启动来拉动面的铺货，目的是使销售热点成为榜样，刺激终端主动铺货，这种“榜样点”的销售状况对建立经销商和零售商的信心十分关键。

二是掌握“终端领袖”。“终端领袖”是指那些规模较大、经营时间较长、对其他通路成员有影响力的终端零售商。大型零售终端是消费者最常去的采购场所，是消费者了解产品的场所，同时也是其他零售店效仿的主要对象，所以它不仅带来很大的销量，更重要的是其对消费者和整个零售商的示范效应。借助大型零售终端在流通领域的威望和影响力，来减小铺货时的阻力，这叫“擒贼先擒王”。只要把“终端领袖”说服了，其他通路成员工作自然就会迎刃而解。所以，要想想方设法挖掘其最大的销售和示范潜力，工作尽可能深入细致。

华帝曾经每进入一个市场，就先找到当地具有影响的商场家电部经理，和他搞好关系，委托他召集各大商场的家电部经理，开一个小型的产品展示会，商议统一上柜时间。通过这种利用“终端领袖”铺货的方式，华帝当时在全国500多家大中商场设有专柜或专厅，其效果有目共睹。

三是建立样板区域市场。对于中小企业来说，可以寻找较易突破的一块区域市场，集中营销资源、优势兵力，从人力、物力、资金方面全面配合，建立“样板市场”，促使该局部区域市场进入良性循环。样板市场一旦打开，其他区域市场的经销商们看到这个产品的诱人前景，就会主动找上门来。

背背佳上市之初，采取的策略就是先建立“样板市场”，建立自己的“革命根据地”。背背佳选择了天津市场作为“样板市场”，集中优势兵力，在天津先把产品做起来，在广告宣传 and 终端促销等方面都投入了巨资。在最短的时间内，就启动了天津市场。

在天津建立“样板市场”后，当天津经销商开始大把赚钱时，背背佳接



下来就把全国各地的经销商召集到天津来参观学习，甚至让经销商自己亲自站柜台，感受一下产品旺销的气氛。如此就让经销商看到这个产品是能赚钱的，从而激发起了经销商对产品前景的信心。

“样板市场”的成功，吸引了众多经销商来经销产品，大大减小了背背佳进行全国市场铺货的阻力。

要建立样板市场，正确地考察样板所在地的辐射能力和示范能力就显得尤为重要，需根据产品的特点选择最能接近目标消费群体、最能对目标终端造成影响的场所。对样板市场的业绩要广为宣传，有了第一个点，就会有第二个点，从而形成市场的全面开花，产品也就迅速铺开了。在样板市场的带动下，利用产品的销售氛围，对经销商实行相应的铺货激励，尤其是重点终端，激励手法和幅度也要相应提升，甚至采用先进货后付款、试销、购买商场铺货空间等办法。当然这些办法都要签订短期性的合同或者协议，并在这一阶段尽快与相应的经销商搞好关系，等到产品市场状况转好后再将主动权适当收回。

（四）以畅销产品带动新产品

为了降低新产品的铺货阻力，把新产品和畅销产品捆绑在一起销售，利用原有畅销产品的通路来“带货销售”，提高现有新产品的铺货率，或者是弱势产品跟进强势产品，借力铺货。

例如，伊川杜康酒在某市找了经销当地成熟品牌——滴泉啤酒的经销商作代理。为了让伊川杜康酒迅速到达终端，缩短铺货时间，伊川杜康采取了与滴泉啤酒捆绑销售的方法，以降低铺货的难度，增加终端主动销售的效果。具体操作方法是：凡在铺货期间购买一件28度或35度伊川杜康酒，均配一件滴泉啤酒。


众多终端零售店老板基于与经销商的多年合作和滴泉啤酒的畅销，均表示愿意接受这样的销售方式。伊川杜康酒的铺货工作因而十分成功，终端到达率超过90%，该市的酒楼、饭店、大排档等消费终端在短时期内都摆上了伊川杜康酒。

“搭便车”策略对弱势产品尤其实用。

（五）适量铺底

在无法大规模投入广告来带动消费、拉动终端的情况下，中小企业可以通过提供铺底货来达成较高的铺货率，铺底货物暂不收货款，待其卖完后第二次





进货时，才要求必须现金交易。但铺底货数量必须严格限制，同时配合必要的广告投放和促销活动，使产品尽快产生销售，引起终端兴趣，形成良性循环。这种方式因为减少了经销商进货的资金压力，经销商自然也就高兴主动铺货，厂家也因此减小了铺货阻力。

广告铺货

在营销实战中，广告铺货是最常用的铺货方式。

广告铺货有三种操作方式：一是广告在前、铺货在后；二是铺货在前、广告在后；三是两者交叉进行。

(1) 广告在前、铺货在后是先通过广告使消费者了解产品，熟知其功能、特征，使消费者产生需求，从而拉动消费，促使经销商和终端商主动要求铺货。广告在前，铺货在后的好处有三点：一是经销商和终端零售商感觉到这一产品是有广告支持的，可以降低铺货阻力。二是有广告支持，铺货工作比较顺利，大大缩短了铺货时间。铺货时间集中，有利于产品集中规模推广，同时又节省了铺货费用。三是有利于铺货时实现现款现货。

广告在前，铺货在后的弊端在于风险巨大。如果广告先行，铺货却因某种意想不到的原因受阻、延缓，或铺货面偏窄、终端铺货率不高，那么即使广告做得再好，也会导致广告投入浪费。

(2) 铺货在前、广告在后。这样做的好处在于：铺货到位后再展开广告攻势，把钱用在刀刃上，使看到广告的消费者能很方便地买到广告中的产品，促成即时购买，可以相对减少广告的投入，或者减少广告投入的流失。

铺货在前、广告在后的弊端在于难以开发有实力的经销商。在厂商没有投入广告或广告投入没有真正到位前，有实力的经销商一般不愿意做市场开发。因此，此举很难获得实力较强的经销商支持。

(3) 广告与铺货交叉进行。这是一种取以上两种方法之长，且使广告与铺货配合更紧密的方式，是一种更合理、更经济、风险更小的解决方案。

这一做法应注意以下几点：

第一，广告投入前要进行试探性铺货。试探性铺货是最好的铺货调查，通