

市场销售如同一场足球比赛，终端销售就是临门一脚

终端攻略

ZHONG DUAN GONG LUE

白山 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

终端攻略

白山 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终端攻略/白山编著. —北京: 经济管理出版社,
2004

ISBN 7-80207-022-8

I. 终… II. 白… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 088091 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京市银祥福利印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 王玉水

技术编辑: 晓 成

责任校对: 全志云

787mm×960mm/16

19 印张 282 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 29.00 元

书号: ISBN 7-80207-022-8/F·23

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序 言

终者，末也。所谓终端，就是指市场营销过程中最末阶段的空间，即企业与消费者直接进行等价交换的地点。

终端的重要性已被众多的生产企业和商家所认识，以至于有人在营销实战中提出了“终端为王”的观点。虽然生产企业、商家天天都在终端摸、爬、滚、打，但要零距离观察终端，认识终端的重要性，找到终端制胜方略并非易事。谁先抓住终端先机，制胜终端，谁就能够取得营销全局的胜利。

零售终端是产品销售的最后一个环节，也是最重要的环节；产品在终端的表现如何，在一定程度上取决于企业终端管理体系的运作是否通畅。也就是说终端执行是基础，只有基础夯实，终端管理系统方可牢固、稳健。

企业终端执行层面的工作与整体终端管理系统之间的关系，类似于古埃及的金字塔，即终端管理系统是以一个又一个坚固的基础，一层一层向上堆砌而成的。这每一层的基础就相当于终端执行中的各个环节，而由每一层基础组合起来后所构成的金字塔塔身就是企业的终端管理系统。终端执行中的各个环节与终端管理系统之间是相辅相成，互为支撑的。可以说，一个企业拥有了一个像金字塔那样牢固、坚硬的终端管理系统的话，那么其产品终端的地位自然就安如磐石、坚不可摧了。

可口可乐把自身围绕着终端的那些可以控制和影响的基础工作，所建立起来的一系列运作规范、执行标准和管理考核系统，称为“金字塔计划”，寓意为：成功的销售，以及成功的销售人员必须要从基础的终端执行做起，攀登金字塔的峰顶需要脚踏实地一步一步地进行。“金字塔计划”是可口可乐的销售队伍所运用的一种系统的终端管理模式，被喻为可口可乐制胜终端的营销“秘笈”。

终端作为产品的最终出海口，作为实现销售的“临门一脚”，已经成

为了快速消费品企业的必争之地！随着终端推广、终端拦截的日趋白热化，更多中小企业在将资金、资源投向终端的时候，更应着重落实在终端推广的执行与实效性，方能保证地面与高空广告资源的有效对接，而不至于“雷声大雨点小”，更不至于“为别人做嫁衣”，必须落实好终端推广中的各个环节，以保证推广的实效与销量的提升！

如何控制终端，这应该是所有从事营销工作的人士都应极力探索的问题。得终端者得天下，我们一定要学会控制终端。

由于编者的水平有限，欢迎各位读者多多指点。

白山

2004年8月

目 录

第一章 认识终端/ 1

- 为什么要在终端决战/ 1
- 终端工作是销售制胜的手段/ 2
- 什么是终端与有效终端/ 4
- 终端的分类/ 5
- 硬终端与软终端/ 7
- 终端工作的内容/ 7
- 终端工作的目的和要求/ 9
- 终端的未来形态/11
- 超级终端的崛起/12
- 五大认识误区/18
- 终端工作的观念误区/19
- 终端业务上的失败/20
- 练好三三基本功, 防治终端营销病/21
- 占领市场, 决胜在终端/23
- 案例: 美的——决胜于终端/24
- 案例: 丝宝集团以终端制胜市场/26

第二章 终端调研/ 35

- 终端调研: 把握市场的正确信息/ 35
- 终端调研: 为正确的决策提供依据/36
- 终端调研要遵循的原则/37
- 终端调研: 从宏观市场到微观市场的分析/39
- 终端调研的种类/41
- 终端调研的步骤/42
- 终端调研的方法/46

案例：娃哈哈的终端调研及市场策略/53

第三章 终端战术/57

终端战术，企业你是否依然爱它/57

终端战术之一——“抢”/60

终端战术之二——“逼”/62

终端战术之三——“围”/64

案例：TCL 空调终端策略/67

案例：龙津啤酒在合肥市场的终端突围/72

第四章 终端促销/77

终端促销——不能成为企业的“软肋”/77

终端促销的陷阱/80

终端促销员管理/91

终端市场促销的内容与方法/95

终端促销的实施/105

终端促销评估与分析/107

影响终端促销效果的因素/109

场外小规模促销/115

超市在春节期间如何促销/125

超市促销的组织/132

案例：白羊的终端促销模式/135

案例：××葵花籽油的终端促销策略/137

第五章 终端商品陈列与展示/147

商品陈列是一种艺术/147

如何让商品陈列更具磁力/151

黄金分割商品陈列线/152

终端陈列的基本原则/154

有效陈列的黄金法则/156

因地制宜的陈列方法/158

借势陈列——在有限的空间里盘活产品/159

终端展示的重点/167

案例：可口可乐的终端陈列/169

案例：变化的陈列——从7-11谈商品的陈列/172

第六章 终端拜访/175

终端业务员的基本职责/175

拜访终端客户的目的/176

终端业务员的销售热身运动/177

直接拜访终端客户的技巧/178

终端拜访的步骤/195

非拜访性工作/198

案例：终端拜访实例/201

第七章 终端维护与管理/207

终端维护的基本要点/207

终端维护的主要内容/207

如何做好终端维护/208

硬终端的管理/210

硬终端如何维护/213

软终端的管理与维护/215

批发商如何管理终端/221

零售终端的管理/226

第八章 终端人员管理/231

终端队伍的组建/231

终端人员培训/233

终端人员管理/242

第九章 终端支持与控制/245

终端开发离不开网络支持/245

终端维护谁来做/246

如何将终端工作做得更好/248

如何构建强有力的销售网络/249

组建强势跑单员队伍/251

通过批发对零售商进行终端支持/254

充分调动小型零售商的积极性/258

如何做好小零售店的终端工作/261

案例：宝洁的终端网络建设与管理/263

第十章 终端营销组织体系设计/271

市场部职责与岗位设置/271

销售部职责与岗位设置/275

营销服务部职责与岗位设置/277

营销管理岗位任务考核体系设计/280

结束语/285

“终端型”企业面临的问题及解决方案/285

终端之后怎么办/288

参考文献/293

后记/295

第一章

认识终端

为什么要在终端决战

当今企业销售的基本法则是“谁掌握了销售市场终端，谁就是市场赢家”。因为即使你有最好的产品，有最好的广告支持，但如果没有终端市场建设，你的产品怎样到达消费者手中，消费者不能在售点买到它们，你就无法完成销售！

随着市场经济的发展，市场竞争的不断加剧，终端的重要性日益突出。厂家对终端的争夺越来越激烈。只有控制了终端才能控制市场的主动权。如果不重视终端建设，没有把握终端的能力，就不可能真正赢得市场，就不可能真正树立品牌。也许由于产品一时畅销，或者营销渠道比较健全，产品销售目前可能尚未遇到很大问题，但是没有良好的终端网络建设，市场是很难持续发展的，品牌也很难深入人心。终端建设是一个系统工程，企业仅仅重视终端建设还远远不够，它不仅需要较长的周期，需要一大批训练有素的业务员，需要企业的整体营销思想和正确的市场策略，还需要企业的综合实力。

时至今日，许多企业都已经明白：企业的成败决胜在终端，品牌的升降关键在终端。从产品设计、产品生产、营销整合运用到分销渠道的物流配送，就像足球场上队员之间的抢断、传递、过人、配合，以及场外拉拉队的呐喊助威，都是为进球时关键一脚所做的基础准备。而所有商品的设

计研发、生产加工、广告促销、渠道建设也无不是为了终端的“临门一脚”——即消费者的实际购买。

毫无疑问，终端是产品销售的最重要环节，可以说，在市场竞争如此激烈的今天，谁掌握了终端，谁就掌握了商战的主动权。

终端工作是销售制胜的手段

在全球经济一体化已经成为现实，市场竞争日趋白热化、多元化的今天，当销售渠道网络形成一定规模优势后，产品如何通过直接有效的传播途径吸引聚拢消费者的注意力，更好地谋求生存空间，在迅速占领市场的同时不断提升份额，便成为事关销售优劣的晴雨表。

终端工作其实就是销售渠道的最末端，是生产厂家产品的“出海口”。它上承制造商、经销商、批发商，下启广大的消费者。有许多企业为了尽快启动打开市场，往往通过大量的广告集群轰炸以实现销售的持续化，却恰恰忽略了最重要的终端工作在消费者购买力上的内容诠释。结果是浪费了大量的人力、财力、物力，到最后却是销声匿迹。无论是报纸、杂志，还是电视、广播等空中组合优势宣传手段，如果没有地面上的终端促销和终端管理、维护对其进行强有力的支撑，那将是不可想像的。

已经有越来越多的厂家意识到了终端工作的重要性。美国麦当劳集团的总裁曾说：“顾客在哪里工作、生活、购物、娱乐，我们就到哪里去开餐馆。”我国的家电企业 TCL 集团，为了在强手如林的家电市场中脱颖而出、笑傲江湖，第一个把销售网络直接建设到零售终端上。由于它的率先垂范，家电企业已成为最重视终端工作的行业之一。无论是海尔、长虹，还是春兰、美菱，在经销其系列家电产品的每个商场售点都不惜投入巨资。厂家不仅运用海报、招贴画、货架、展柜、产品模型、赠品等手段大量造势，还通过频繁的广场文艺表演、节假日促销来营造氛围，烘托气势。在一些交通发达、地理位置优越、人流量大的商场，厂家更是大量派驻专职促销人员。这些促销人员经过系统培训后，身着统一制服，直接向消费者推荐、介绍产品的性能、特色、用途，这种“一对一”的沟通，增强了宣传上的针对性和说服力，使产品尽快到达了消费者手中。这种抢占

终端的策略一经形成,便引来了更多厂家的跟进,于是有限的大型商场、卖场资源就成了各家厂商争相夺取的目标。

如今,各厂家均已认识到终端工作的巨大作用,它能刺激销售,构建与消费者相互沟通交流的平台,实现购买力的具体承诺。厂家在今后的终端中需要注意以下两个方面:

一个方面是,要注意终端的视觉统一。这主要是指硬终端,包括室内的产品展示与陈列,尤其是POP广告,如招贴画、立牌卡、包装袋、价格表、宣传折页、手册、灯箱、吊旗、产品模型等;室外静止宣传,如广场标志物、小区专栏、氢气球悬吊广告等;户外流动宣传,主要有车贴、车体广告等。有关调查结果表明,如今的消费者购买决定66%在超级市场临时做出的,其中53%事先毫无打算,完全是出于一时冲动。因此,在各个售点,应根据产品特点和具体的摆放环境,对这些形式多样种类繁多的项目有针对性、有侧重地加以选择,充分照顾到消费者的心理和视觉接受范围妥善摆放,切忌大而全。要根据现场情况,最大限度地將赠品(奖品)摆开。比如将它们堆砌成金字塔形,放在醒目处,让顾客一走进来就能看到。产品的摆放需有层次感、立体感,整个框架与展台应整齐美观,突出产品的名称、字体、包装,使之产生强烈的视觉冲击力,直接刺激消费者的购买欲。

另一个方面是,要注意终端的形象整合。对店内的商品陈列、柜台陈列、落地陈列、壁架陈列、横幅、招贴POP广告、包装等,要求做到品牌形象鲜明、诉求主题突出,要在产品宣传定位和整个营销推广上形成统一、规范、系统化的运作;在制作上,材质、用料、色泽要力求精美、大气。对于一些软终端,如促销员的礼仪举止、医生的现场推荐、营业员的热情口碑等要在对产品知识深入了解的基础上生动化地运用。据有关专家介绍,55.1%的人认为别人(医生和亲戚朋友)的意见是决定购买的主要因素;32%的人认为店员的现场推荐促成了购买行为,17.5%的人则受药品摆放位置及醒目程度的影响。以上数据表明,售点内外的口碑宣传这样的软终端形式往往能形成销售产品上的叠加效应。因此,各种宣传形式间应互相配合,使之产生一种协同作战的综合作用,以提供清晰、一致的信息,建立整体的形象,与消费者维系长期稳定的关系,发挥最大的传播效果。

随着市场竞争的加剧,一股终端热使得各厂家的产品或宣传方式呈现出多元化的趋势,为了避免零散杂乱的现象,我们在这里强调终端的

“四化”。

(1) 终端的规范化。这是指终端的包装布置要有条理性，在摆放上要讲究整齐大方、醒目，每个不同项目间色彩均一。比如根据产品特点，在终端包装上讲究色彩的整体性、规范化，如中秋及春节正逢保健品销售旺季，根据传统民俗心理，户内灯箱、吊旗、招贴等可选择以红色为基调，突出浓烈的喜庆吉祥气氛，这样容易吸引消费者注目，从而产生购买情趣。在一些商场、社区，保健品企业开展咨询服务，横幅、撑牌、展板等则以绿色、蓝色为主基调，这样有利于突出产品形象识别，传导品牌的健康魅力。

(2) 终端的制度化。无论是户内还是户外，对于陈旧、破损的终端，如海报、招贴、灯箱、吊旗要及时更换维护，对发放的宣传折页、手册等应及时保管、整理，记录在册，控制流向。对车体、墙体、户外灯箱、展牌等广告所在位置等要及时规划，保证其实际效果。在终端的运用上如促销培训、导购技巧等要形成制度化。

(3) 终端的长期化。终端工作是一项长期、复杂的工作，需要由专人进行管理。尤其是应建立起消费者资料库，储存企业所有重要顾客的信息，如年龄、地址、电话、购买频率等，记载企业与流通渠道成员及顾客的每次交易活动，营销人员应对数据库中所有消费对象、购买频率、消费金额等资料进行详细研究、细分，从中发现共性和有针对性的信息，借以及时调整企业宣传定位和营销策略上的偏差，并从中分辨出自己的最佳顾客。

(4) 终端的日常化。随着市场细分的不断深入，终端工作的重要性日益显露。消费者正是通过它，形成了自己的购买决策。因此，抓住终端，实际上就是抓住消费者的心，抓住顾客信任度与忠诚度。所以，如何耐心、细心地维护终端，周到、热情地为消费者提供售后服务，是每一个员工应尽的职责。因此，每个员工都应树立终端服务理念，熟悉具体操作规程。

什么是终端与有效终端

只有拥有了终端，才真正拥有了市场。

从广义上讲，终端可以定义为：商品从生产厂家到真正购买者手中的

最后一环。终端可以是零售场所，也可以是人员直销、厂家直销、邮购、展览会直至有购买能力的消费者。狭义的终端则是指商品的零售场所。

总之，终端是购买者实现购买的场所，是营销渠道中最为关键的神经末梢。本书中所讨论的终端主要是指狭义上的终端。

对特定的企业或产品而言，并非所有的终端都是有效的，只有具备以下四个条件（至少是其中之一），才能称之为有效终端。

1. 赢利型终端

终端产出大于开发与维护的投入，这类终端一般称之为赢利型终端。

2. 广告型终端

对展示产品、宣传品牌和企业形象具有较大的帮助，这类终端通常称之为广告型终端。

3. 促销型终端

有些终端适合开展各类促销活动，而且具有较好的促销影响力，这类终端就称为促销型终端。

4. 竞争型终端

对竞争品牌具有拦截作用的终端则称之为竞争型终端。

一般而言，终端并不是仅仅具有一种功能，只是重点作用不同而已。

终端的分类

为了准确有效地开发并管理终端，便于根据实际情况制定不同的销售任务和终端工作计划，必须要对终端进行明确的分类。通常的终端分类是：商场、超市、量贩店（大卖场）、士多店（便利店）、批发市场、专业市场、专卖店、店中店、专柜等。除了上述分类方法，还可以按照销量、重要性、商店规模、投入产出比的效率、安全性等标准对终端进行分类。统一明确的分类、划级便于企业内部的沟通以及终端业务员工作量与业绩的均衡考核，也便于界定分销和直销，使促销活动有的放矢，便于总部对销量的统计与分析。

一、按性质进行分类

- (1) 批发市场、专业市场、专柜等；
- (2) 加油站、娱乐场所、餐馆、风景旅游类的特殊门店；
- (3) 团购消费单位、邮购、网上购物等。

二、按商店规模分类

- (1) 5000 平方米以上的大卖场。
- (2) 2000 平方米以上的大超市、商场。
- (3) 200 平方米以上的便民店。
- (4) 10~20 平方米的小商店。
- (5) 3~5 平方米的零售摊点。

三、按零售“业态”分类

不同的业态是零售业对目标市场进行细分和选择的结果。

- (1) 仓储式超市是为了满足人们日常生活用品的需求。
- (2) 现代百货商场是为了满足人们追求时尚品位生活的需求。
- (3) 大型零售业连锁业态：仓储式超市、超级市场、主题商场、购物中心。
- (4) 便利店是为了满足人们随时购买、就近购买的需求。

四、按风险程度进行分类

- (1) 低风险终端。
- (2) 中风险终端。
- (3) 高风险终端。

硬终端与软终端

按照企业在终端运作中的一般要素的性质，我们通常将终端分为软终端和硬终端。硬终端主要是指终端的硬件设施，如商品、包装、配件、附件、VI表现、售卖形式（隔柜售卖、开架自选、体验销售、人员直销）、陈列位置与陈列方式、广告牌、店招、产品告示、宣传品（说明书、小报等）、促销品、辅助展示物（展柜、冷柜、专用货架等）、整洁度、与其他品牌同类商品（竞品）的显著区别等。

软终端主要是指终端软件，其内容主要包括：企业营销管理水平、终端政策、终端运作规范、人员素养、人员着装、容貌与举止、与顾客谈话的方式、待客态度、客情关系、广告支持力度、产品畅销度、产品美誉度、公司形象、经营意识认同度、合作融洽度、与竞品导购人员的区别、对企业情况及产品知识的了解和自信、对行业及竞品的了解分析能力，以及对终端的服务执行和监控能力等。

硬终端与软终端的区别在于：硬终端是有形的，看得见、摸得着可以用量化指标进行考核管理的内容；而软终端是无形的，看不见、摸不着却具有丰富的内涵和极为重要的内容。

终端工作的内容

我们已经知道，终端工作是一项系统工程，而不是一个人的工作，因此各级经理、业务主管和宣传员应不分职务高低，做到人人围绕市场，人定其责，人负其责。终端建设要有标准化作业。汇仁制药有限公司对销售人员做终端工作提出了“四个一”的标准，即产品摆放在一个显眼的位置上，有一个展示牌，一个台卡和与终端有一个良好的关系。

在我国市场上，终端主要有四种形态：专卖店、店中店、专区、专柜。无论是何种形态的终端，总体来说，终端的基本内容包括：

一、产品陈列位

要求紧靠消费者流动性强的路线，视线平等的货架及柜台，临近知名度高的品牌及同类产品，水平陈列或垂直陈列。

二、产品陈列面

要求每一个品牌与规格都陈列2~3个排面，而且越大越好，一定要比竞争对手多。销量最好的品种应陈列在中层货架，大礼盒则陈列在货架上端。

三、产品结构

要求根据每个零售店的实际情况而定，如在行政区、医院等地方的零售店要陈列礼盒包装，其他商店则应考虑简单包装。

四、产品库存

要求及时给货架补货，以保证货架上时刻满货，并保持至少有比购买周期多一周的库存。

五、POP布置

要求有货架卡、店门的挂旗、吊旗、横幅、海报。

六、落地陈列（堆头）

要求在靠近自己产品的货架堆头，堆头陈列1~2个有代表性的产品。

七、终端维护

要求销售人员应在走访终端时更换POP、维持货架整洁、补货，并