

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

终端

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。每一层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，如果一个企业拥有了一个像金字塔那样牢固坚实的终端管理系统，其产品 in 终端的地位自然就如磐石，坚不可摧。

得终端者才能制胜于天下。企业营销就像篮球比赛，终端就是最后的投篮。只有占领终端，才能占领市场



制胜

博西迪 / 编著

终端的重要性已被众多生产企业和商家所认识，以至于有的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，找到终端制胜的方略并非易事，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。

AT LAST

终端建设是一项长期、艰巨的工作，需要不断地进行建设、维护和改进，其最终目的是提升终端销量。如何采取有效的终端策略，对消费者的需求和心理防线从不同的角度进行攻击，用漂亮的临门一脚将球送进对方的球门，已经成为企业必须解决的问题。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

博西迪 / 编著

WIN AT LAST

终端制胜



人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

终端制胜 / 博西迪编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.1

ISBN 7-115-14160-6

I. 终... II. 博... III. 企业管理 - 市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 134000 号

内 容 提 要

终端是指市场营销过程的最末阶段。终端为王, 谁先抓住终端先机, 制胜终端, 谁就能取得营销全局的胜利。“得终端者得天下”, 终端作为产品的最终“出海口”, 作为实现销售的“临门一脚”, 已经成为消费品生产企业的必争之地!

本书介绍了终端的概念、终端促销的方法、终端促销流程和商品陈列流程等, 介绍了终端推广、终端拦截的方法。阐述了当企业向终端投入资金和资源时, 如何落实终端推广的执行与实效性, 如何落实终端推广的各个环节, 以保证地面与高空广告资源的有效对接, 从而最终保证销售量的提升。

本书适合企业和商业界的中高层管理人员, 营销、销售人员, 大学市场营销专业的师生, 研究、咨询和培训人员阅读。

终 端 制 胜

◆ 编 著 博西迪

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 20

2006 年 1 月第 1 版

字数: 264 千字

2006 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14160-6/F · 736

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前 言

终者，末也。所谓“终端”就是指在市场营销过程中最末阶段的空间。即商品与消费者直接进行等价交换的地点。

终端的重要性已被很多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，而要零距离地观察终端，认识终端的重要性，找到终端提升和制胜的方略并非易事。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，又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，只有把基础夯实，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，如果一个企业拥有了一个像金字塔一样牢固、坚实的终端管理系统的话，其产品在终端的地位自然就安如磐石、坚不可摧了。

可口可乐把围绕着终端的那些可以控制和影响的基础性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，攀登金字塔的顶峰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”。



可口可乐把 100 多年来在业务经营中被证实是行之有效的各种实践，进行简化并浓缩成了“金字塔计划”的若干模块。我们现在就来探寻“金字塔计划”的奥秘，希望可以使广大企业的营销决策者从中找到差距，并受到启发。

由于组成“金字塔计划”的模块数量较为复杂与庞大，为了便于叙述和理解，下面仅就可口可乐的终端管理系统，以及构成此系统的三个执行要素予以阐释。下面就请读者跟随我们一起，步入可口可乐这个神秘的“营销金字塔”。

终端作为产品的最终“出海口”，作为实现销售的“临门一脚”，成为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，中小企业在将资金、资源投向终端的时候，更应着重落实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”。企业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！

一、重视产品

无论代理商或分公司选择产品还是运作市场，都必须有一个坚定的信念，那就是对产品有 100% 的信心，并将信心传递给市场营销团队中的每一位成员，共同携手努力，全心全意去做，才能不流于形式与表面，才有可能成功！

千万不要带有尝试的心态来做，也不要想依靠广告来“轰”，任何一个产品光凭“广告一打，市场就火”的时代已“一去不复返了”，只要按成功的、科学的市场模式和操作经验，将市场运作中的环节做细、做好，落实执行，就能为市场的成功创造条件。如果公司不重视，业务员肯定不努力，业务员的松懈使直接促销有一搭没一搭，再好的产品也是“昙花一现”，浪费市场也浪费金钱。态度决定行为，行为决定结果，对产品重视，有信心和决心以及团队齐心，是市场终端推广成功的基础与良好开端。

二、选择终端

任何一个产品的入市，都面临着机遇与挑战！机遇来自广阔的市场与利润空间，挑战来自于激烈竞争的市场环境与行业竞争产品的同质化威

胁!有效的策略就是不要贪大求全,做精、做细再逐步扩展,降低入市的风险!

产品的流量与终端的选点密切相关,只要选好点,就能以点带面。一个地、市级市场,可以先选10个点,10个点也不必同时启动,一个一个来,争取启动一个成功一个,找到实效的模式,再复制创新启动另一个。为了保证启动的成功性,选点不能凭感觉、拍脑袋,而要有针对性,要有数据来衡量。终端点的好坏,一看该点的地理位置(好的地段);二看该点的日销量;三看该点的日人流量(人气);四看该点的营业面积与规模;五看该点的人流分布;六看适不适合搞促销活动。通过“六看”来评定该点是否是适合自己产品的终端点。

一般来讲,营业面积、规模与日人流量的关系对产品的销量将产生很大的影响,营业面积与日人流量的关系主要表现为人在点的分散度。日人流量相同,面积越小,人流越集中,越易集人气、越易产生购买。在老中医的产品推广中,我们根据对终端的观察推出以日单位面积人流量 $\times$ 营业面积来衡量人的集中度,一般以3人/平方米 $\cdot$ 日的人流量 $\times$ 营业面积作为参考点。如营业面积是80平方米,那么日人流量是240人次左右;营业面积是800平方米,那么日人流量是2400人次左右。看人流量分布主要是考虑促销和活动的时间安排。看活动位置是为了保证销量的稳定,对于好的终端,如果没有活动位置,也不要急于优先考虑,容易影响推广的效果与气势。产品入市,要选最好的点开始启动,以保证产品入市的成功率与销量。

三、选准位置

快速消费品的销售,最终是要在终端的货架上与消费者见面,实现销售。从渠道制胜到终端拦截,更多的产品不仅应靠高空广告的拉动,还应重点通过周周的活动、天天的促销来推动市场销量,终端位置的好坏将直接影响着每天的销量。

对于终端位置的选择,不能凭感觉,不能只靠经验,而要实地考察。选择一个终端点,譬如开一家药店,首先要看有几个门、几个通道,消费者从哪个门进?哪个门出?哪个门进出的人多?人进入药店后又从哪个通



道购药，要记住，药店的主通道不一定是人流多的通道。终端推广的重点就是要选择人流多的通道边的黄金陈列面，或端头，或花车，要选择人流多的门前或门后的活动位置摆放花车或促销台，但在考虑人流的同时还要考虑人能不能停留，为活动推广提供空间。选准了位置，就可以通过终端的促销天天搞活动，有效拦截，保证销量稳步提升。

企业如何控制终端，这应该是我们所有人都努力探索的问题。得终端者得天下，愿本书的观点能带给你一些启迪。

由于编者的水平有限，请各位读者多多指点。

目 录

第一章 营销的利器——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	5
终端的分类	6
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
终端工作的误区	18
“促而不销”的四大原因	20
终端工作的观念误区	20
终端业务上的失败	22
练好三三基本功,防治“终端营销病”	23
占领市场,决胜在终端	25
案例 1-1 美的,决胜于终端	26
案例 1-2 丝宝集团以终端制胜市场	28



第二章 了解终端的方法——调研	37
为什么做终端调研:把握市场的正确信息	37
终端调研有什么用:为正确的决策提供依据	38
终端调研应遵循哪些原则	39
终端调研做什么:从宏观市场到微观市场的分析	40
终端调研的种类	43
终端调研的步骤	44
终端调研的方法	48
案例 2-1 娃哈哈山东奶市场的终端调研及市场策略	56
 第三章 终端取胜的法宝——战术	61
“终端”战术,企业是否依然爱它	61
终端战术之一——“抢”	65
终端战术之二——“逼”	67
终端战术之三——“围”	69
案例 3-1 TCL 空调终端策略	72
案例 3-2 龙津啤酒在合肥市场的终端突围	79
 第四章 赢在终端——促销	83
终端促销,企业的软肋	83
终端促销的陷阱	86
终端市场促销的内容与方法	98
终端促销的基本策略	108
终端促销的实施过程	109
终端促销的评估与分析:事前评估	110

事中评估	111
事后评估	111
评估的具体指标	111
影响终端促销效果的因素	112
案例 4-1 ××葵花籽油的终端促销策略	118
第五章 终端的艺术——商品陈列与展示	127
如何让商品陈列更具磁力	131
商品陈列的黄金分割线	132
终端陈列的技巧	134
终端陈列的基本原则	134
有效陈列的黄金法则	136
因地制宜的陈列方法	138
案例 5-1 可口可乐的终端陈列	139
借势陈列——在有限的空间里盘活产品	143
终端展示的技巧:把握展示重点	151
通过证据说服客户	153
案例 5-2 变化的陈列——从“7-11”便利店 谈商品的陈列	155
第六章 了解终端的伙伴——拜访	157
终端拜访的基本素质要求和技巧	157
拜访终端客户的目的	158
终端业务员的销售热身运动	159
直接拜访终端客户的技巧	160



终端拜访的工作流程:确定目标、检查计划	178
非拜访性工作	182
案例 6-1 终端拜访实例	185
 第七章 保护终端的城堡——维护与管理	191
终端维护的基本要点	191
终端维护的主要内容	191
如何做好终端维护	192
硬终端的管理	194
硬终端的维护	197
软终端的管理与维护	199
批发商如何管理终端	206
零售终端的管理	212
案例 7-1 娃哈哈的终端改善	215
案例 7-2 佰康乳业的终端管理	220
 第八章 增强终端力量——人员管理	225
终端队伍的组建	225
终端人员的培训	228
案例 8-1 ××化妆品浙江杭州专场培训方案	239
终端人员的管理	252
 第九章 终端的武器——支持与控制	255
健全的终端网络是所有终端工作的基础	255
终端开发离不开网络支持	255

终端维护谁来做	257
如何将终端工作做得更好	259
如何构建强有力的销售网络	259
组建强势跑单员队伍,制胜终端	262
通过批发对零售商进行终端支持	267
如何让小型零售商发挥作用:充分调动其积极性	270
如何做好小型零售商的终端工作	273
终端的控制	276
案例 9-1 宝洁公司的终端网络建设与管理	278
 第十章 握紧终端的拳头——营销组织体系设计	 285
市场部职责与岗位设置	285
销售部职责与岗位设置	289
营销服务部职责与岗位设置	291
营销管理岗位任务考核体系设计	294
 结束语	 299
“终端型”企业面临的问题及解决方案	299
终端之后怎么办	303

第一章 营销的利器

——终端

为什么要在终端决战

当今企业销售成功的基本法则是“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？消费者不能在销售点买到它们，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，各厂家对终端的争夺更为激烈。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，市场将是很难持续发展的，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。终端建设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，都是为进球时的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，终端是产品销售最重要的环节，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必然现实，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的规模优势后，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，终端工作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，是生产厂家的产品“出口口”。它上承制造商、经销商、批发商，下启广大的消费者。事实上，大多数企业的广告有一半是无效的，问题是他们并不知道浪费的是哪一半。许多企业为了尽快启动和打开市场，往往通过大量的广告集群轰炸以实现销售的持续化，而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，到最后却是产品销声匿迹。如果只有报纸、杂志、电视和广播等空中组合优势宣传手段，而没有地面上的终端促销、终端管理和维护，对其进行强有力的支撑，那将是不可想像的。

不过，已经有越来越多的企业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了零售终端上。由于它的率先垂范，家电行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，更是大量派驻专职促销人员，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，增强了宣传的针对性和说服力，使产品尽快到达消费者手中。这种抢占终端的策略一经形成，

便引来了更多厂家，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。厂家在终端工作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、吊旗和产品模型等；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，主要有车站、车体广告等。有关调查结果表明，如今消费者的购买决定有 66% 是在超级市场临时做出的，其中的 53% 事先毫无打算，完全是由于一时冲动。因此，在各个售点，应根据产品特点和具体的摆放环境，对这些形式各异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，最大限度地将赠品（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。产品的摆放须有层次感、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 广告和包装等，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、色泽要力求精美与大气。对于一些软终端，如促销人员的礼仪举止、医生的现场推荐、营业员的热情推介等，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，在购药者中，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，往往能形成产品销售上的叠加效应。因此，各种宣传形式应互相配合，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，发挥最大的传播作用。

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”。

一、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。比如根据产品的特点，在终端包装上讲究色彩的整体性、规范化。例如，中秋及春节正逢保健品销售旺季，根据传统的民俗心理，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的注目，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。

二、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、手册等应认真保管、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认真规划，保证其实际效果。促销培训、导购技巧培训等要形成制度化。

三、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，如姓名、年龄、地址、电话和购买频率等，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的研究、细分，从中发现共性和有针对性的信息，以便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。

四、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

通过终端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，抓住顾客的信任度与忠诚度。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，是每一位员工应尽的职责。因此，每位员工都应树立终端服务的理念，熟悉具体的操作规程。

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。

所以，必须首先了解什么叫终端、终端的分类和界定以及终端的重要性等。

从广义上讲，终端可以定义为：商品从生产厂家到真正的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、生产厂家直销、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，终端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. 盈利型终端：终端的产出大于开发与维护的投入，这类终端一般称之为盈利型终端。
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，这类终端就称之为促销型终端。
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，只是其重点作用不同而已。