

单元十 销售区域与终端管理



本章导读

通过本单元学习，学生应能理解销售区域的概念、销售区域划分的依据，掌握销售区域划分的方法，熟悉区域市场调研的内容、区域市场开发与管理的步骤，掌握区域市场开发与管理的內容，理解销售终端管理的目的与意义和终端通路管理的内容，学会终端陈列管理和终端理货。



知识点

- 1) 销售区域的概念、销售区域划分的依据和方法；
- 2) 区域市场调研的含义、内容；
- 3) 区域市场开发与管理的步骤、内容；
- 4) 销售终端管理的目的与意义、内容，终端陈列管理和终端理货的内容。



技能点

- 1) 能运用销售区域划分的有关知识，为某一具体企业或产品划分全国市场；
- 2) 能结合某一具体产品，为其制定一个区域市场调研方案；
- 3) 能根据上面针对某一具体产品的区域市场调研方案，为其制定一个区域市场作战方略；
- 4) 能举例说明某企业或某品牌在终端陈列管理和终端理货方面的独特之处。

情境引入：

销售区域与终端管理是企业销售组织战略得以实现的关键因素。

不合理的销售区域划分，不仅会影响市场拓展效果，还会导致销售成本的增加，最终导致企业无法达成销售目标。

终端作为实现产品销售最后、也最为关键的一环，其建设与管理水平越来越成为销售决胜的关键。“终端决胜”已成为营销界的共识！

项目一 理解销售区域的划分

任务 1 理解销售区域的概念

销售区域也称区域市场或销售辖区，它是指在一段给定的时间内，分配给一个销售人员、一个销售分支机构或者一个分销商的一群现实及潜在顾客的总和。销售区域可以有地理界限，也可以没有地理界限。

【案例点击 10-1】丰田汽车销售区域的划分

丰田汽车公司的经销商按产品的属性划分为五大系统：“丰田”、“丰田宠儿”、“丰田花冠”、“丰田奥特”和“丰田威斯特”五大系统。各系统经销商经销不同系列的丰田车，彼此只在极个别的品种上有重复。每个经销商系统内有几十个分销商，他们在地域的基础上划分二级子系统。为避免相互竞争，各系统一般只在同一地区安排 1-2 家经销商，且每个经销商只能在所在区域内或指定区域内销售。这样，每个地区通常有 5-7 个经销商，他们分属不同系统，卖不同的车，相对重要的地方可多设一些经销商。

这样，虽然丰田的销售店无处不在，但又避免了销售力量的内耗。

但是这样做也有它的不足之处，这样做使大量的资源没有得到共享，造成浪费，同时这样做需要巨大的经济实力，是一般中小公司所无法承担的。

资料来源：王文良.销售学全书（第 2 版）.北京：中国社会出版社，2006。

因此，在众多的制造企业中，主要还是依据地域来划分区域的。

任务 2 理解销售区域划分的依据

一般来讲，销售区域划分的依据有以下几个方面：

1. 地域相近性

在销售区域划分时，首先考虑的是便于管理，将地域相连的几块区域划分成一个销售区域，将为未来的管理提供方便，同时也可以节省人力、物力和财力。因为：首先，地域相近，销售人员出差可以形成一条线走十几个城市的局面；其次，地域相近，便于促销活动的微观管理；第三，地域相近，便于集中设立相关的管理人员。

2. 地域内因素的相近性

一般来讲，在同区域内的人们性情和生活习惯比较接近。按照大的范围来划分，可以生活习惯将中国人划分为三大块：

北方地区的人们性情和生活习惯比较一致，他们往往豪迈、不拘小节、热情奔放。

【小知识 10-1】东北人的饮食习惯

东北人在饮食方面，口味偏重；在主食方面，以面食为主；饮食粗糙，喜欢炖菜，什么样的菜都能放在一起炖，例如：茄子、豆角炖土豆等等，此外，吃生菜、茄子、白菜、葱、辣椒喜欢沾酱生吃的。东北人喜欢大块吃肉，大碗喝酒，小聚会、独酌酷爱高度酒，大聚会饮酒度数偏低；但对喝酒不是很挑剔，东北酒市场上的大多数品牌都是价格相对较

低的地产酒，消费者的品牌意识相对淡漠，只要口感适合，至于哪个企业生产的就不那么关心，而且常常更换酒的品牌；东北人喝酒注重下酒菜的搭配，荤素和冷热拼盘等。东北人对茶不太讲究，一般只喝花茶。

资料来源：作者根据相关资料整理。

南方人，尤其广东人，自我感觉良好，无论吃、住、玩等项目均认为广东的最好。但南方人谈生意事前讨价还价非常激烈，但如果成交，南方人会很守信用。

【小知识 10-2】广东人的消费观念

广东人的消费观念比较保守，他们习惯于有多少钱，办多少事；既不愿意向别人借钱，也不愿意借钱给别人。举债是一件非常不爽的事情，无债一身轻（不借债一身轻，不放债也同样一身轻）。据一项针对北京、上海、广州、郑州、武汉、成都和西安等7个城市居民进行的问卷调查表明，广州人对从“金融机构取得抵押贷款进行消费”、“有抵押的分期付款消费”等消费信贷方式的接受率最低。也就是说，广州人最不习惯于先使未来钱。

资料来源：<http://forum.home.news.cn/thread/77484339/1.html>。

长江流域的人被称为中部人，中部人的特点介于南方人和北方人之间。他们事前讨价还价比较认真，事后也能够比较认真地履行合同，思维比较理性。

在同一区域内人们的爱好具有很大的共性，我们在进行市调的时候，要把他们的爱好兴趣考虑在内。

同一区域内的人们评价事物的思维定式，以及审美特点、饮食口味等具有一定的相似性。划分区域的时候要充分考虑这一点，在同一区域内要考察人们的共性的表现，如果人们喜欢甜的口味，我们就不应该把苦的口味的产品投放到该区域。我们要适应该地人的喜好，顺应他们的需求，不能逆势而为。

【案例点击 10-2】不同区域不同消费特点 车商争相试水差异化营销

根据不同区域推出差异化营销，是比较务实的一种营销方法，也是汽车销售的一种趋势。

区域消费情报受到关注

同样一款汽车，厂家制订的销售政策都是一样的，为什么不同区域销量会大不相同呢？研究发现，成都人买车算经济帐，看重的是省油、故障率低和综合使用成本；山城重庆的道路比较窄且上下坡路比较多，重庆人爱面子，追求车子外观时尚大气的同时更关注车的操控性；地处东南沿海、经济较为发达的江浙，买车时更加理性一些，他们比较看重用车的感受；广东人则更实际，他们看重的是车的价格——差异化的区域消费特点使汽车厂家感觉到，只有根据差异制订出让消费者满意的销售策略，才会取得更好的效果。

差异化营销效果显著

一些汽车厂家已率先尝到了差异化营销的甜头，上海大众斯柯达明锐了解到温州等地行业领导人可以影响一些人的购车决策后，先后调查搜集了一批行业的通讯录并开展了针对性的营销，在教育等行业已取得了明显的效果。一汽马自达则抽调了销售、市场、服务等部门的人员，组成若干项目组，进入到主要城市的销售一线，协助区域经销商制订差异化销售策略。如：北京经销商开展多种形式的店头试驾，各店周周有活动；广东成了价格试点，经销商对全系价格进行了调整，多功能轿车 Wagon 率先下调4万元；全面强化二级城市网点开发，在慈溪等江浙二级城市销量迅速拉升，取得显著效果；重庆经销商则根据当地消费者的特点推出了指导价销售，送终生免费保修的做法。

区域精准营销是趋势

根据区域特点推出差异化销售策略，实施区域精准营销的汽车厂家都收到了满意的成绩。一汽马自达公司负责人说，汽车销售是一门学问，不同区域的消费者选车的看重点是

不一样的，汽车厂家只有根据各地消费者的特点，有针对性的去实施销售战略，才能取得理想的效果。区域差异化营销的尝试，已不仅仅是卖了多少车的问题，更重要的是品牌魅力和客户满意度得到进一步提升。

资料来源：太平洋汽车网

3. 地域内对本产品的需求度

对于一些特殊产品来说，在不同的城市或区域内对它的需求是不一样的。例如，对空调的需求，哈尔滨与海口在需求量上有着极大的差别，因此，设立区域可能把东北三省划分为一个区域，而海南与广东、广西南部可能成为一个区域。但如果是一家生产羽绒服的企业，哈尔滨的需求量远远大于海口，在销售区域划分上就又不同于上面的方式。

4. 本公司的财力、物力及干部储备状况

如果一个公司实力较强，储备的干部较多，则可适当将销售区域划分得细些，可加大管理力度。如果公司实力较小，储备干部较少，则可将销售区域划分得粗些，则既能加强管理，又可节省开支。但这样的管理力度要小于细分化的管理。

【小知识 10-3】区域划分的基本原则

在划分市场区域的时候，要结合公司状况、产品、人力、市场运作等方面综合决定，一般地说，下面可以作为划分市场的基本原则：

1. 核心市场细，外围市场大

核心市场是保障公司利润来源的市场，不仅份额大，利润更为丰富；外围市场对于很多企业管理者来说，是用来拓展业务，保证任务的。

比方说，如果企业是生产水稻用杀虫剂的，则应以水稻产区为主，在主要水稻产区划分的销售区域应该多些、细些；而对于非水稻主产区，则划分的区域比较少，比较粗些，甚至1人负责一个省区的销售。

2. 核心大区域，人员主辅配

市场过细，则需要的人员增多，费用增加，管理上也增加了难度，同时，不利于调动业务人员工作的积极性，业务人员收入增长空间也有限。因此，核心市场划细，也有一个限度，在满足骨干人员成长和发展需要的同时，市场划分要保持一定的弹性，如某2、3个地区分给一个业务经理控制，配备1-2个助理。

3. 强者操控大，弱者操控小

俗话说，“三年做个手艺人，十年难做个生意人！”业务人员基本上算生意人，但业务人员是有差别的，有的人经验丰富，有的则缺乏销售经验；还有的能力比较薄弱，缺乏实践锻炼。如果在一个销售团队中，都找熟手不仅用人成本高，相互之间的磨合也比较困难。在企业中，强弱搭配的团队往往有活力并且比较稳定，因此，能力强的人其控制的区域大些，如在核心区域给2-3个地区市场；能力弱的，其控制的区域小些，如在核心区域给2-3个县级市场。

4. 品种单薄大，品种丰富细

有的企业，生产品种相对比较少，甚至只有1-2个品种；有的企业产品非常丰富，多达几百个，甚至上千个。为了保证每个区域有足够的市场容量，品种多的在区域划分时应给细些，反之则应该粗些。

5. 通路短者细，通路长者大

现在一般将通路划分为省级、地级、县级、乡镇级，有的还有村级。大部分企业开始改革通路，从过去的省级下沉到县级，还有的企业直接下沉到乡镇级。显然，人的精力有限，通路下沉，则需要投放的时间和精力越多，其区域市场划分就应该小些，如有的只给业务人员几个乡镇就可以了；反之，通路长的，如选择省级总代理的，其区域就应大些。

6. 市场集中细，市场分散大

做专一的市场，更容易聚焦！什么市场都做的，往往难以形成市场影响力和品牌力。因此，对于市场比较集中的区域，可以划分细些，反之则可以粗些。

7. 物流发达细，物流不便大

我们知道，物流越便利的，其市场越发达。因此，对于物流越发达的区域，市场可以划分的更细致，反之则可以划分得粗些。

资料来源：第一营销网 www.cmmo.cn

任务3 掌握销售区域划分的方法

如果在中国范围内进行销售，区域的划分方法比较多，概括起来有以下几种：

1. 六分法

即将全国划分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区六个区，这是传统的划法，它的好处在于这六个区每个区域内的人们的生活习惯非常相近，便于在同一区域内开发同一新品。

2. 四分法

将中国划分为四个区，即北区，包括东北、华北、京津地区；东区，包括上海、江浙等地；南区，包括两广等地；西区，包括湖北、四川等西北和西南一部分。这样划分的好处在于，这四个区内的人们生活习性更加接近，便于进行统一管理。

3. 八分法

将全国分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区、北京区、上海区共八个区。这样划分的优点在于将北京、上海两个重要的城市独立出来，或设立分公司，或设立总代理，便于厂方直接管理。

【案例点击 10-3】某饮料公司销售区域的划分

某饮料公司欲开发中国市场，总经理交代中国销售总监提报方案。中国销售总监提报如下方案：

方案一：将全国划分为北方区、华东区、华南区、西部区。总部设在上海。

方案二：将全国划分为东北区、华北区、西北区、华东区、华南区、西南区。总部设在北京。

方案三：将全国划分为东北区、华北区、•西北区、华东区、华南区、西南区、上海区、北京区。总部设在北京。

问题：三个方案中哪个更好？为什么？

资料来源：王文良.销售学全书（第2版）.北京：中国社会出版社，2006。

【案例点击 10-4】奔驰在华销售划分三大区域管理

2010年第四季度，梅赛德斯——奔驰正式宣布将其在华业务划分为北区、东区和南区三大区域，以深化区域各项职能，从而更好地实现奔驰在中国长期发展的远景目标。

梅赛德斯——奔驰(中国)汽车销售有限公司副总裁、北区总负责施瑞特表示，“此次区域化战略的实施将有助于我们进一步深化销售、经销商网络发展以及售后服务等多项职能，以满足北区市场更高标准的客户需求。”

划分大的销售区域之后，每个区域将由一个副总裁直接负责。将在销售流程、经销商培训与品牌宣传方面进一步加强，并针对每个区域制定适合的销售策略。

问题：试分析梅赛德斯-奔驰在华销售划分三大区域管理的背景。

资料来源：作者根据相关资料整理。

项目二 学会开展区域市场调研

任务1 了解区域市场调研的含义

区域市场调研是指运用科学的方法，有目的地、有系统地搜集、记录、整理有关区域市场信息和资料，分析区域市场情况，了解区域市场的现状及其发展趋势，为区域市场开发与管理提供客观的、正确的资料。

任务2 熟悉区域市场调研的内容

一般来讲，区域市场调研包括以下几个方面的内容：

1. 区域市场行政区划状况调查

区域内城市分为几级？一级城市有多少个？二级城市有多少个？三级城市有多少个？依据本公司产品的不同，将目标市场分为几个不同的级别，然后再根据不同的级别，进行不同的计划。根据“二八法则”，首先应找出一级城市有多少个，都分布在哪里，怎样建立分支机构才能最大限度地节省资源。一级城市一般规模比较大，需要精耕细作。二级城市虽然规模比一级城市小，但是二级城市数量却远远多于一级城市。二级城市的总体潜力与一级城市不相上下。例如，黑龙江省有十多个地区级城市，它们都属于二级城市，其总体潜力超过一级城市。三级城市主要是指（区）县，中国有两千多个县级城市，这些城市数量众多，总体消费潜力非常可观。但是，由于这些城市数量太多，位置太分散，如果厂家自己直接销售，则要派出大量人力，消费更多的财力。如何运作小城市，是各个企业根据自己的实际情况而定的。没有实力的企业可以设立省级总代理，由总代理来管理小城市的销售工作。

2. 区域内消费者生活水平

目标销售区域内消费者生活水平由经济总量、人均收入、收入分配等因素决定。

在一级城市，人们的收入普遍较高，消费水平高。但在一级城市中，人们的收入分配并不均匀，同一个城市中，人们的收入水平可能相差很大，因此在一级城市中的销售布局要有所侧重。

二级城市人们的收入状况差距非常大，既有南方富甲天下的中等城市。如佛山、东莞、中山等城市，也有中西部非常贫穷的中等城市。

三级城市即县级城市人们的收入状况也存在很大的差别，既有百强县中的富裕县，也有吃国家财政补贴的贫困县。企业应要因势利导，将有限的资金投入到有巨大产出可能的地方。

对于广大农村市场而言，人们的收入水平普遍低于城市，且地区间差异巨大。因此，在划分销售区域和设立区域组织机构时应有所侧重。

【小知识 10-4】2013 年中国城市人均 GDP 排名

2014 年，中国城市相继公布了 2013 年的生产总值（GDP），根据各城市的人口数据，宜居城市研究室统计了 2013 年全国城市人均 GDP 排名情况，除港澳台外，全国共有约 150 个城市（包括直辖市，地级市、州、旗、盟和省直管市县）人均 GDP 超过全国平均水平（6750 美元），最后一名南宁略低于全国平均水平。

从排行榜来看，中国内地人均 GDP 最高的是克拉玛依市，人均 GDP 达 36671.75 美元；排名第二的为鄂尔多斯市，人均 GDP 为 31870.52 美元；排名第三的为阿拉善盟，人均 GDP 达 29988.45 美元。石油城市东营市和大庆市以 25320.92 美元和 24086.41 美元位列第四和

第五位。共有 10 个城市人均 GDP 超过 2 万美元，55 个城市人均 GDP 超过 1 万美元。

从经济发展均衡度来看，各省除台湾外，仅有浙江和福建发展相对较为均衡，所有城市人均 GDP 均超过全国平均。人均 GDP 最低的市州来自新疆和甘肃，低于 2000 美元。

按照世界发达国家人均 GDP 标准 1.5 万美元以上计算，达到发达国家标准的城市共计有 24 个，较上一年增加 5 个。但有 10 个城市主要是因自然资源的丰富，从综合发达程度来看，深圳、无锡、苏州位居前三。

省会城市中，广州人均 GDP 最高，天津和长沙排名第二和第三，人均 GDP 最低的省会城市为广西南宁，略低于全国平均水平，其它省会城市人均 GDP 均高于全国平均，其中，西藏拉萨人均 GDP 超过 9000 美元。

资料来源：<http://tieba.baidu.com/p/2970633554>，2014-04-08。

3. 区域内消费者消费习惯

由于历史文化、经济发展水平等的差异，不同地区在生活习惯上会呈现较大的差别，如：

有的地区的人们喜欢储蓄，喜欢精打细算，他们的消费呈现出比较理性的特征。人们普遍有计划地支配自己有限的收入，理智谨慎的进行消费。在一些边远的地区，人们的消费观念相对保守，新的产品比较不容易打开局面。因此，在新品上市的时候，不应首先考虑在这些城市投放。

在一些经济发达的城市，人们则表现出较强的消费欲望和消费能力，相对较少储蓄。譬如北京、上海、深圳人的消费观念就比较超前。

4. 区域市场需求调查

决定一个区域需求量的因素包括人口规模、购买欲望和购买能力等。在进行区域市调时，应该获取准确统计数据，并加以分析。

5. 区域内通路调查

通过区域内通路调查，应该了解以下信息：

(1)有关代理商的问题

包括本区域内有多少个该类产品及替代品的大型批发商？其中最大的、最有特色的、效益最好的有哪些？它们的基本情况怎样？最大的批发商有多大？其代理多少个品牌？每个品牌的月营业额有多少？该批发商的资金状况如何？有多少个替代品？

(2)本区域内有多少个大型卖场，它们的性质、作业流程、决策机制是怎样的？

随着商业业态的发展，终端卖场已经成为一种产品尤其是日用消费品的重要销售渠道，在决定进入一个区域市场之前，对区域内每一个城市的大卖场进行调研是很必要的。首先应该是对主要大卖场的日常管理模式、作业流程、店内决策机构和决策流程等了然于胸。其次，还要了解它们与外界的关系是什么样的？也就是说，它们的供货链是什么样的？它们的物流方式是怎样的？它们的销售是零售还是会员制？再次，还需要了解它们单位面积的贡献率是多少。一个零售企业，最重要的指标就是单位面积的销售贡献率。有的大型卖场经营面积很大，总营业额数量也比较大，但是单位面积的销售额却很少，也就是说单位面积的贡献率很低，或者说该企业的效率很低效益很差。最后，要了解它们的单位人员的贡献率是多少。考察零售企业的效率的另一项指标为单位人员的贡献率。有的零售终端的营业额比较大，但是，人员过多，平均到每个人头上的数量就很少，因此说单位人员贡献率不高。而另一类零售企业虽然面积小，人员少，但是单位面积和单位人员的贡献率却很高。

(3)本区内的批发市场有多少？

虽然批发市场的作用在减小，但在一定时期内，它仍是辐射农村和中小城市的主要通路。因此，在开发一个区域市场之前，有必要调查区域内批发市场分布情况。

6. 竞品及替代品状况

在商场上有一句话，“了解你的竞争对手比了解你自己更重要。”在进入一个区域市场之前，我们最不能忽视的就是对竞争对手的调查。

(1)了解竞争对手的信息，可以从多方面去进行。包括实地调查、文献资料调查等。

(2)对竞争对手的情况做全面了解，涉及以下内容：该区域内有无竞品。如果有竞品，必须要确定进入的战略。是采取紧跟战略，还是领跑战略？如果有竞品，则还需要考虑竞品的详细状况，包括竞品有哪些品牌？各品牌进入该市场的时间各有多长？各占多少市场份额？竞品在该地区有多少个品种？竞品进了多少条通路？竞品的宣传方式是什么？竞品的成长曲线是什么样的？竞品在该区域内的销售机构是如何设置的？等等。

(3)了解替代品情况，包括替代品有哪些？替代品在什么情况下有可能转变成竞品？怎样从替代品的市场份额中抢来一部分？很多产品都有替代品，如白酒的替代品是红酒和啤酒。当白酒的价格上涨时，人们对白酒的消费量就会下降，而对红酒和啤酒的消费量就会增加。大部分产品销量与替代品销售量成反比关系，该品增加销量，替代品就减少销量。因此我们在开发一个区域市场的时候，除与竞品直接竞争外，还要与替代品进行间接竞争。

项目三 学会区域市场的开发与管理

任务 1 熟悉区域市场开发与管理的步骤

一般来讲，当企业计划进入某一区域市场时，一般要经过以下过程或步骤：区域市场调研、确定区域市场开发战略、确定区域市场开发策略、划分和确认每个销售人员的责任辖区、责任辖区的规划和经营等。用图 10-1 表示如下：

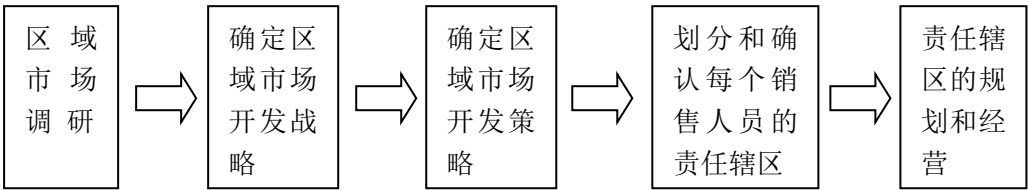


图 10-1 区域市场开发与管理的步骤

任务 2 掌握区域市场开发与管理的内容

根据前述区域市场开发与管理的步骤，我们可以将区域市场开发与管理的内容概括为以下几个方面：

1. 整体部署区域市场

区域市场的整体部署包括市场分级、店面呼应和点线呼应三大任务。

(1)市场分级

即将某一区域市场分成若干块相互关联的“亚区域市场”，每个“亚区域市场”再分成若干个相互呼应的“子区域市场”，各“子区域市场”可以相互连接成线。目的是梳理市场脉络，突出重点、抓住关键、带动全局。

(2)点面呼应

各“亚区域市场”的布点尽量以某个城市群(带)中某一中心城市为中心，以物流一日内可达客户的距离为半径进行点面整合。使之形成辐射状、同心圆型、扇形或三角形等市场格局。

【案例点击 10-5】湖北亚区域市场划分

湖北市场的亚区域市场可以荆沙为中心，北连荆门、南接湘北，东抵仙桃、潜江，两至宜昌，形成辐射状市场格局，或形成宜昌、荆沙、荆门与仙桃、天门、潜江西东一大一小呼应的两个三角形格局。

问题:试分析以上区域市场划分方式的优缺点。

资料来源:作者根据相关资料整理。

(3)点线呼应

以亚区域市场内或亚区域市场之间的铁路干线、公路干线、水运干线为主线，将交通枢纽城市贯穿成线，形成纵横交织的网络格局。

【案例点击 10-6】中原市场的市场划分

中原市场可以郑州为中心，以京广线、陇海线为纵横坐标轴，北连新乡、安阳，南抵许昌、漯河、信阳，西起西安、洛阳，东至开封、徐州，形成“十字型”连通的市场格局。

问题:试分析以上区域市场划分方式的优缺点。

资料来源:作者根据相关资料整理。

2. 有效进入区域市场

《孙子兵法》云:“势者，因利而制权也”。销售的势，就是在市场竞争中，运用本身的最佳资源组合，掌握竞争优势，赢得最后的胜利。

在选择进入区域潜在市场的策略中，也必须因“势”而行，方能事半功倍，创造市场佳绩。具体来说，行销的“势”包括造势、攻势、强势、弱势、顺势、逆势六种。

(1)“造势”进入

以色列的“六日战争”，即利用闪电般的3S战术(奇袭、迅速、优势)在数日之内击溃敌人，令全世界为之哗然，这就是造势。“娃哈哈”集团在其新品牌“非常可乐”上市之际，也是利用世界杯足球赛期间的高密度广告大造其势，一度形成“未见可乐，先闻其声”的浩荡景象，从而一举占领国产可乐市场。

借以造势的工具具有多种，如企业形象、产品特色、生产成本等内有资源，也可使用广告、促销、公关、价格、渠道、媒体等外在系统。“造势”者在进入市场前必须考虑以下问题:

- ①所造之势对区域潜在市场的影响力的大小;
- ②造势工具的整合;
- ③竞争者可能的反击或追随。

(2)“攻势”进入

1989年，台湾向岛外开放洋酒市场。一时间，世界五大洋酒品牌与数不清的小品牌纷纷涌入台湾市场。台湾市场顿时“酒”雾弥漫，好不热闹。而美国的菲利普·莫里斯公司凭借其雄厚的财力和渠道优势，先经过一阵“造势”(在市场开放前，岛内报纸每天都在讨论洋酒的可能排名及市场接受程度)后，以雷霆万钧的攻势，在行销整体策略运用之下，除了运用公关手段促使媒体刊登对其有利的新闻报导外，在零售点也大量张贴海报、放置

陈列架，以攻击性做法率先占有渠道各据点，激发顾客的购买动机。其秋风扫落叶般的攻势造成“雷声大雨点也大”的强大声势，使其一举夺取台湾洋酒市场第一的宝座。这一连串营销活动就是“攻势”的做法。

采用攻势策略要求企业具有雄厚的实力。有能力组织二次进攻并始终保持优势，否则，一旦对手得以喘息，其强烈的反击会使企业陷入“再而衰，三而竭”的尴尬局面。两届标王“秦池”的遭遇就是一个很好的例子

(3) “强势”进入

“强势”策略是可供强势企业或品牌运用的市场进入策略。日本丰田汽车公司自从在法国生产并销售小型轿车后，曾对西欧汽车制造业造成前所未有的震撼。素有“销售的丰田”美誉的丰田汽车公司在巴黎至朗斯的路旁及许多小城的街道，都设有其白底红线的销售据点，突出、明显的 CIS 设计，处处表现出营销上的强势风格，在整体规模下以万船齐发的方式，成功开启了当地市场。丰田的一款新车必须在定货四个月后才能取车，这就是“强势”进入策略所创造的令人吃惊的气势。

(4) “弱势”进入

“弱势”策略主要适用于弱势品牌。弱势品牌应当集中火力在优势资源上，展现自己的特性和魅力，极力争取一定的市场份额。可以运用战术有：

- ①地区或局部作战；
- ②集中攻击特定目标市场；
- ③一对一作战；
- ④彻底实施一点集中作战；
- ⑤侧翼攻击，避免正面交锋。

【案例点击 10-7】“味全”奶粉的“弱势”策略

60 年代，台湾婴儿奶粉市场全为外来品牌的天下，味全是弱势品牌，无法与外国品牌正面竞争。味全便从地区市场切入，选择彰化县的员林镇为突破口，集中火力在医院的妇产科、小儿科和食品店上，利用集中于一点的力量，努力培养良好的客情关系。攻下员林市场后，又以同样的方式攻下了田红、溪湖，三点刚好形成三角形位置，二线连成线，三线成一面。之后又攻下和美、彰化市等据点，如此一次又一次地以点攻掠的方式，建立起市场的区域基础。

问题：试分析哪些企业和产品适合采取“弱势”策略。

资料来源：作者根据相关资料整理。

(5) “顺势”进入

一般来说，采取“老二主义”或局限于区域内的地区性品牌最善于借势使势，顺势而为，别人大成就，自己小成就。电脑业的很多 PC 机生产厂商就是采用此策略，在巨大的潜在市场前，他们躲在 IBM 与联想等巨人的阴影下努力耕耘自己的“一亩三分地”，倒也自得其乐。

(6) “逆势”进入

反其道而行之即为“逆势”。独排众议者，虽然可能一时孤独，却因为独具眼光而扭转局势，反败为胜。例如：对于渠道的开拓，传统的方式由上往下逐步拓展，即批发商——中间商——零售店。但最新的渠道开发方式，却反其道而行，即在设定新的渠道之前，事先做周密的调查，明确界定目标顾客，再选择目标顾客最合适的渠道，按零售商——中间商——批发商的顺序逐级而上，如此即能掌握整个市场的真实情况。

【案例点击 10-8】“波导”的“农村包围城市”策略

上世纪一场“农村包围城市”的战略革命将中国颓废的国势一举扭转，而本世纪初睿智的波导人凭着“自主渠道”的营销思维，再次将这种独特战略发挥到了极致。

面对国外品牌在中心城市过于根深蒂固的强势地位，在北京、上海、广州等城市，波导明显很低调，但在二级城市乃至县市级城市却做得很夸张，在中国很多中小城市的繁华地带几乎都有波导的广告牌或销售门面。

当时，波导股份有限公司副总经理隋波对此种战略作了合理的分析，“洋品牌在各大中心城市的强势地位短时间内不可动摇，我们一开始只能绕过去，将力量集中在洋品牌势力相对薄弱的小城市乃至农村地区，等我们的力量壮大到足够的程度时，再进攻并最终夺取中心城市。”

“波导”放弃了国外品牌的代理分销方式，而采取了“自主渠道”的策略。这种重终端、自下而上的模式，与国外厂商的自上而下的模式形成了鲜明的对比。然而，“波导”当时的辉煌证明这种策略无疑是明智的。

问题：试分析“波导”市场战略成功的原因。

资料来源：作者根据相关资料整理。

3. 区域市场作战方略

区域市场的作战方略是决定地区市场销量的主要因素。在作地区市场作战方略决策时，必须重点考虑以下几个方面：

(1) 分析现状

设定目标之前，应确切地把握所在区域的现状。

首先，应了解本企业在该地区的市场地位（如市场占有率），同时，也必须确实地把握该地区的竞争状况和竞争关系。其次，本企业到底是强者还是弱者，也必须加以确定，因为强者与弱者的作战方法会有很大区别。此外，还应根据本企业的资料做销售分析（如产品销售额、产品毛利、顾客的销售额等）。其他问题如销售费用、运输距离等也应事先作相关关系分析。

(2) 设定目标

目标是销售团队行动的标和方向。

目标务必清楚、具体，并铭记在心。同时，还要设法扩大销售、提高毛利、节约销售费用、减少不利的买卖，使销售行动能取得最大的成果。此外，目标设定时应尽可能用数字来说明。

(3) 制作销售地图

制作并使用销售地图可以使销售活动视觉化。

因地区不同，有时需要地图，有时不需要地图。普通地图因为是彩色，不易阅读，可先将其复印成黑白地图。有了地图，先依据各局部市场占有率的调查数据，以区为单位，用线条划分清楚，各销售地区即一目了然。还可根据市场占有率的数据，将各地区涂上不同的颜色，例如数据最小的用蓝色，最大的用红色，其次是橙色，再次是橙色，再者是绿色、蓝色等，这样一来即可排成一系列的色块，便于阅读。此外，还可根据百分比数分别用不同的颜色表示。例如，40%以上用红色，35%用橙色，30%用黄色，25%用绿色，20%以下用蓝色，把10%以下的用白色分别标记出来。

又如销售据点可以分别用不同颜色图钉插在地图上。可以把地图摊开贴在至少半寸厚的厚纸板上，周围用胶带贴牢，把公司的据点一个个标示出来，再把顾客分成若干层，现有客户用红色图钉标示，潜在顾客用黄色图钉标示。竞争同行也可依据其性质使用绿或蓝色图钉标示。这样，全面的战略位置关系便跃然纸上。

使用销售地图时，可把人口、地区面积、人口密度等资料都标在上面。

(4)市场细分化

为利于销售行动的进行，一般有以下市场细分原则可供参考：

- ①顾客为何购买？这是购买动机细分原则。
 - ②顾客在什么时候购买？这是购买时机细分原则。
 - ③哪些顾客在购买？这是交易主体细分原则。
 - ④顾客购买哪些产品？这是交易客体细分原则。
 - ⑤顾客在哪里购买？这是交易地点细分原则。
 - ⑥顾客用什么方法购买？这是交易方法细分原则。
- (5)采取“推进战略”或“上拉战略”

这是古老而又崭新的课题。正常的操作应该是双管齐下，两者不可偏废，视企业实际情况而定。

【案例点击 10-9】“推进战略”还是“上拉战略”

以某食品企业为例，该企业拥有全国性的销售网络，收益在年年增加，发展潜力很大。作为一家制造厂商，该企业认为下列网络状态最为理想（简称状态 A）。

状态 A：一家批发商拥有 60 家零售店，每家零售店各拥有 60 个顾客。

如果产品的效用价值及其它条件一定，但目前的网络状态如下（状态 B），该采取何种销售战略呢？

状态 B：一家批发商拥有 20 家零售店，每家零售店各拥有 100 个顾客。

分析可知，状态 B 的批发商层次的占有度（与企业来往的店数/总店数）非常低，但是零售店层次的占据率却很高。这意味着在消费者层次，该企业的品牌知名度相当高，但还没有充分销售到大多数零售店中去，也就是说，批发商的力量很脆弱。在这种情形下，无论是制造厂商或批发商，都有必要多雇佣业务员，积极建立销售网络，也就是说，应展开“推进战略”。

又比如，其它条件都一样，而目前显示出来的网络状态如下（状态 C），该采取何种销售战略呢？

状态 C：一家批发商拥有 100 家零售店，每家零售店各拥有 20 个顾客。

分析得知，状态 C 意味着批发商层次的占有度很高，但是在零售店层次的占据率却很低。这说明过去在流通阶段已经下过功夫，也就是“推进战略”相当积极，但就末端消费者或使用者而言，使他们对产品发生兴趣的“上拉战略”还是做得不够。因此，应该有效地使用电视或其它媒体编列预算，展开“上拉战略”。

资料来源：作者根据相关资料整理。

(6)对付竞争者

要占据竞争者的市场份额，必须先找出竞争者的弱点。要知道对方的弱点，可以通过跟踪对方的业务员，或把竞争者的产品彻底分解检查，了解其产品的构造与功能。同时要把竞争对手的弱点转变成自己的强项，努力改善自己的产品、经营或服务，将自己的强项推销出去，特别要推销给竞争对手的顾客。

(7)努力开发新客户

不去开拓新市场而任其自然松懈下去，市场会难以维持现状，更加谈不上有所发展，开发新顾客是维系企业和地区市场生存的一项日常工作。有关开发客户的内容将在“有效的管理区域市场”中详细介绍。

(8)让业务员知道活动目标

在展开地区市场作战攻略时，最后的决胜权掌握在业务员手里，他们是真正与竞争对手短兵相接的勇士。因此，在对业务员的人格、知识、经营、态度、机动力等做过综合评价之后就应把活动目标彻底让他们知道，如销售额目标、毛利目标、每天平均访问客户数、新客户开拓家数、账款回收率等。

4. 责任辖区的规划和经营

规划并经营“责任辖区”是区域主管的一项重要工作。下面将讨论如何规划业务员的责任辖区、如何经营责任辖区。

(1) 规划业务员的“责任辖区”

① 规划每个业务员的责任辖区

假设某区域市场预计有 5 位业务人员，如何将区域市场适当地分配给他们呢？必须考虑业务员的工作能力与工作负担（巡回辖区的面积、经销商的数量等）。五位业务员的业务多半是负责商品介绍与促销、承接订单、销售服务、信息反馈等工作。由于牵涉到无数次经销商拜访工作，每位业务员在开展工作时，必须对“销售路线”加以管理。

为达到有效经营，区域主管必须对责任辖区、业务员数目、业务员的销售路线三者进行协调。由于业务员的绩效通常跟拜访客户（经销商）成正比关系，所以，在规划业务员责任辖区大小时，要考虑经销商数量、经销商分布的密度、拜访次数、每位业务员当天出勤时间等因素。例如，每人每天拜访 6 家经销商，每月拜访 130 家经销商。若经销商数量多，而业务员数量不足，势必无法深耕市场。

除“拜访经销商效率”外，另一重要考虑因素是“配送效率”。由于配送是一种实体运输功能，配送周期与配送距离的相关性很高。例如，30 公里是半天的配送范围，那么 60 公里就得花费一天的时间来处理。如果业务员辖区加大、工作量增加，区域主管就必须调整业务量和业务员的数量。

在台湾餐饮业，另有一套责任辖区管理，被称为“个人式餐桌制度”，就是划分服务人员的服务区域，将整个餐厅的餐桌数目（例如 20 个餐桌）加以分割成五块，每个服务人员负责一块。从客人进门、倒茶水、点菜、送菜到结账，完全属于区域范围内的责任。客人有抱怨或餐桌业绩不好，全由区域服务人员负责。相对而言，若业绩达到目标，每月可抽取业绩奖金。

② 规划业务员责任辖区的销售路线

责任辖区划分到人后，业务员必须有效经营和管理自己辖区内的客户，视客户的重要程度、任务的不同，分别按销售路线进行拜访。所谓销售路线，是指每天或每月对区域内的客户（主要是零售终端），按照一定的路线进行巡回拜访，以便完成每天或每月所订的销售目标。

(2) 经营责任辖区

① 绘制“责任辖区地图”

用色笔绘制出业务员本身的“责任辖区图”。再将辖区内的客户一个一个地按实际位置加以标示。这当中包括“竞争对手的客户”（可用黄色标出）和“本企业客户”（可用红色标出）。根据该地图就可以估算、计划出本企业在此辖区内的竞争地位与市场活动战略。

② 利用“责任辖区地图”检讨销售战略

区域主管、业务员可以经常使用“责任辖区地图”检讨销售战略与行动。如可以对以下几个方面分别进行检核：

- 经销商的分布是否适当？
- 特约经销商的服务范围有多大？

●从市场占有率来看，本企业在哪些地区势力强？哪些地区势力弱？

●哪些地区有发展潜力？

●是否有进一步增加经销商数量的必要性？

●检讨相应地区业务员的业绩。

●检讨配送路线。

●考虑降低物流成本。

③责任辖区的行动顺序

即建立“责任辖区地图”内的行动顺序。业务员在责任辖区内的的工作包括拜访、推销、送货、收款、服务等，这些活动应有计划、有效率地加以进行。

●通过市场开拓、逐家拜访“责任辖区”内的经销商搜集客户资料（地址、负责人、销售内容、类型、业绩、占地面积、进货联系人、结款部门等），并建立客户资料档案。

●在销售地图上圈出责任辖区地图。

●在责任辖区地图上逐一标示客户位置。

●整理区域内的客户资料，以便决定拜访顺序和拜访周期（例如，该路线共 25 家客户，每周巡回一次）。

●为确保效率和任务的实现，每一条“销售路线”应规划一定的里程数（如 50 公里以内）。每条销售路线的确定，应以辖区业务员能照顾到为原则，业务员按照既定路线逐一拜访客户。

【小知识 10-5】区域经理销售管理工作六大禁忌

销售大忌之一：销售无计划

销售大忌之二：过程无控制

销售大忌之三：客户无管理

销售大忌之四：信息无反馈

销售大忌之五：业绩无考核

销售大忌之六：制度不完善

资料来源：作者根据相关资料整理。

项目四 学会销售终端管理

任务 1 理解销售终端管理的目的与意义

从不同的销售要素出发，销售终端管理有不同的目的与意义。

1. 对于厂家和经销商

对于厂家和经销商而言，销售终端管理可以：

(1)树立良好的品牌形象，增加消费者对品牌的关注和信赖；

(2)便利消费者选择，刺激消费者冲动性购买，提升销量；

(3)提高货架占用空间和效率；

(4)避免断货脱销，而将消费者推给竞品；

(5)争夺有限的终端资源；

(6)提高竞争力，打击竞品；

(7)建立良好的通路客情关系。

2. 对于零售商

对于零售商而言，销售终端管理可以：

- (1)增加利润；
- (2)有效利用空间；
- (3)有助于改善卖场陈列形象；
- (4)增加了流量；
- (5)当产品或品牌影响力较大时，消费者会对其在不同卖场的投入（包括金钱、时间、精力和体力等投入）作比较。

3. 对于消费者

- (1)便于找到所需商品；
- (2)容易作出比较；
- (3)整洁、生动化的陈列是消费者感到物超所值；
- (4)可以提醒消费者对所需商品的记忆。

任务2 理解终端通路管理的内容

一般而言，终端通路管理的内容包括：

1. 进店准备工作

在产品确定进入终端卖场前，企业应作好进店准备工作，包括：

(1)了解该店有无竞品

在进店前，首先要考察该店有无竞品。如果有竞品，要了解竞品有多少个品项？有哪些品项？竞品有的品项我们是否有？竞品没有的品项我们是否有？竞品的价位是怎样的？竞品在该店的优势是什么？是品种优势还是价格优势？我们该从哪些方面寻找自己的优势？……

(2)了解该店有无替代品

了解替代品十分关键，因为它间接影响到本产品的销量。

(3)了解竞品的销售状况

竞品的销售状况直接关系到本公司产品未来的销量以及费销比的情况，竞品在该店的销售情况好坏还直接关系到本公司产品是否要进入该店的决策。如果竞品销得好，本公司产品比其略有改进，则进入该店风险就不大；如果竞品的销售不好，那么，我们在考虑是否应该进入该店的时候，就要对竞品销量进行分析，找出销售不好的原因，如果没有找出确切的原因，则应慎重进入该店。

(4)对卖场进行详细调查

对卖场进行详细调查包括：卖场的位置、面积与客流、单位面积产出率等。

(5)了解卖场结款信誉

一个卖场，不论其面积有多大，也不论客流量有多大，只要该卖场结款信誉不好，进店时都要慎重。

(6)了解卖场的管理水平

在考虑卖场的状况时，要对其管理状况进行考察，考察该卖场的管理是否规范，因为卖场管理水平的高低会直接影响到供应商的长远利益。

(7)了解卖场的决策程序

任何一个大卖场都有其自身的决策程序。有的卖场在审批进店产品时，采用总经理办公会议每周审批一次新品的方法，也有的公司采用部门负责制，由谈判部门或采购部门决定是否进新品。但不论怎样，供应商对卖场进店决策程序的了解都是十分重要的。

(8)了解卖场的合作方式

在卖场的众多合作方式中，有五种方式是最重要的：

第一种方式租赁专柜方式。

这即供应商按月缴纳租金，风险由供应商自己承担。这种方式的优点是价位和陈列面由供应商自己控管。

第二种方式为商场买断式合作

该合作方式为卖场先将全额货款预付给供应商，然后供应商再发货。这种合作方式明显对供应商有利，因为货款安全得到全部保障；同时，店内货物的损失由卖场自身负责。

第三种方式为实销实结

这种方式主要适用于大卖场与不知名品牌产品的供应商之间进行。它明显对供应商不利。因为供应商不论发多少货，均不能视为销售，也不能按发货量结算货款。在卖场管理混乱的情况下，供应商风险会比较高。

第四种方式为账期结算。

这种方式是最常用的。一般有账期 30 天（是指从卖场接到货物起，30 天内结清，含第三十天）、月结 30 天（是指当月卖场收到的货物价值总和累计在一起，再过 30 统一结账。对于该月月初发的货，实际上账款期限已达 60 天。）、月结 60 天之说。

第五种方式为保底销售。

对于知名度很小的产品来说，无从预测其销售量，为规避风险，卖场根据该货柜的月场产值，提出保底销售的方式。要求供应商提供保底销售，如果该产品每月的销量少于保底数，则由供应商来将差额毛利补齐。这样卖场的利益就得到了保障。

2. 进店收支分析

一般而言，一个产品要进入卖场销售，需要缴纳进店费、节庆费、年底返佣、陈列费、海报宣传费、节日堆头费、特价活动费和统仓统配费等费用，企业应据此进行进店收支分析，以降低经营风险。

(1)进店费及支付方式

①进店费的内容

进店费一般包括：开户费、单品费等。

开户费是新的供应商进店时在该卖场中建立档案，以确定其合法地位而交纳的一笔费用。开户费的多少由店的规模大小以及供应商的实力来决定。

单品费是卖场按单品数量和各单品收费标准向供应商收取的一笔费用。

在进行进场费的谈判时，卖场往往有自己的最底线，因此供应商最终支付给卖场的进场费与其自身的谈判能力是密切相关的。

②进店费支付方式

进店费支付方式有现款、货款扣除、货补、促销代补等方式。其中促销代补是指用促销的方式代替直接付款。

进店费一般由厂家、代理商独自承担或两者按比例分担。

(2)节庆费及支付方式

节庆费是指供应商在卖场开业庆典、周年庆典时交纳给卖场的一笔庆贺费用。节庆费过去与进店费是一体的，但后来由于进店费是一次性的，而卖场希望每年能够得到这个费用，于是就将每年的节庆费“发明”出来。

节庆费的支付，一般采用从货款中扣除的方式，这种方式减轻了供应商的现金压力和减少了一些中间环节。但也有的卖场希望以现金的方式支付，以获得充沛的“现金流”。

(3)其他费用

其他费用包括价格扣点、年底返佣、陈列费、海报宣传费、节日堆头费、特价活动费和统仓统配费等。

价格扣点分为明扣和暗扣两种。明扣指在合同中明确标出的扣点，有实物扣，也有现金扣，但更多的是以价格的扣点形式出现。暗扣一般指在合同中不明确指出的扣点。暗扣的随机性很强，不同的时期有不同的扣率。

年底返佣分为有条件返佣和无条件返佣。无条件返佣指没有任何条件，到年底必须按一定比例进行返佣，具有强制性。有条件返佣指供应商的产品销量达到一定量的时候，供应商必须按一定比例返佣金。一般来讲，销量越大，返佣的比例越高，最后达到某一固定比例将不再增加。

陈列费一般指特殊陈列的费用，主要指每年供应商的堆头陈列、端架陈列和样板店的陈列费用，每期费用的多少取决于供应商产品陈列的面积大小和位置好坏。

海报宣传费。各大卖场的宣传普遍采用专业广告和非专业海报宣传相结合的方针。海报的宣传虽有一定的广告作用，但其宣传成效有限，它的主要目的是为了卖场承担宣传费用。

节日堆头费。在节假日的时候，供应商往往需要做一些促销活动。传统的促销活动的几种基本方法如买赠、堆头、海报、打折是必不可少的内容，卖场往往会要求供应商变换进行。而其中堆头的效果是最好的，因此，店方会收取一定的堆头费，该项费用的多少视情况而定。

特价活动费。卖场在做特价活动的时候，往往价格降得非常低，这些费用必须由供货商承担，特价活动费也就由此产生。

统仓统配费。一般的，单点卖场不存在该项费用，但统仓统配的连锁店却一定会有一些相关的费用，费用的多少取决于单点的数量多少和单点的分散程度。

3. 进店公关活动管理

根据店方采购流程的不同，进店的公关方式也不一样。

(1) 全国联采

全国规模的连锁，采购权一般掌握在总部采购部手里，每个单点只有订货和陈列的安排权利。负责全国联采的往往是一个机构，在这个机构中，往往有几个关键人员，如何影响这些人就成了公关的重点。

(2) 地方联采

地方联采的规模比全国联采的规模要小一些，但基本运作模式基本相当，两者在公关模式上也颇为相似。

(3) 地方单采

地方单采，采购权往往集中在一两个人手里，在进店公关时，就要集中“火力”，攻克这一两个人的“防线”。

【小知识 10-6】个人公关的注意事项

- 不同的对象，采用不同的方法。
- 了解对方的特点，因势利导。
- 以善意为主流，不要威胁对方。
- “合作共赢”是我们的指导思想。
- 培养共同的情趣，可以用较小的代价获得较好的评价。
- 沟通要有方法，不能千篇一律。
- 不断转变自己的观念，跟上时代的步伐。

资料来源：王文良. 销售学全书（第2版）. 北京：中国社会科学出版社，2006。

4. 进店初期的促销活动

一个产品在进店初期，面临的局面是非常艰难的。一方面，店内要求必须有一定的销量，一个产品在进店初期不能达到店方要求，在短期内就会遭遇下架的处罚；另一方面消费者对该产品并不了解，在短时间内打开销路并不容易。

为了能够迅速打开局面，在产品进店初期一定要搞一些促销活动。促销活动的形式可以多种多样，既可以买赠，也可以宣传，以尽快让消费者了解产品。

另外，在合作形式上，尽量不要采用保底销售的方法。任何一个新产品进店，都需要有一个培育期。但是，任何一个卖场，都会从自身的利益出发，而不愿给你时间来培育市场。因此，供应商只有在进店前的谈判中掌握主动，才能为自己赢得回旋余地。

任务 3 学会终端陈列管理

1. 终端陈列的作用

一般而言，终端陈列有以下几个方面的作用：

(1) 展示品牌

良好的品牌形象，无疑会对产品销售产生极大的促进作用。通过精心设计产品在终端的陈列方式，对展示品牌形象是非常有帮助的。

(2) 展示实力

在卖场中，只有有实力的厂家才能得到较大的陈列面，较好的位置，甚至专架、堆头等。因此，好的陈列能充分展示企业的实力，从而树立产品在消费者心目中的形象。

(3) 便于购买

产品陈列的目的就是要让消费者容易找到，并方便购买。

(4) 便于选择

对消费者来说，购物时往往要货比三家。因此，陈列的好坏，关系到消费者对公司产品的评价，而消费者的评价又决定了其选择取向。

(5) 打击竞品

当两个或两个以上同类产品在一起陈列的时候，消费者会进行一个比较。在品质、价位相当的情况下，谁的陈列好，谁就会占据主动。

2. 陈列的关键

影响陈列效果的关键因素包括：位置、陈列方式、动线效果、整体效果等。

(1) 位置

产品的陈列位置非常关键。首先，要与同类产品陈列在一起，便于消费者集中选购。其次，产品要摆放在等视线高度。由此位置往上往下为次之，最上、最下为最差。再次，产品陈列时，标签一定要朝向消费者，让消费者能够方便的选购。

(2) 产品陈列方式

产品陈列方式包括陈列宽度、陈列高度和陈列深度等，不同的陈列方式不仅会影响展示效果，也会影响到消费者的购买选择。

陈列方式往往用数字表示，如 8：4：10，则表示陈列宽度为 8 个陈列面，高度为 4 个单位，深度为 10 单位。

陈列宽度，也称陈列面，陈列面越大，陈列效果越好。

陈列高度。陈列高度多少取决于货架的高度和产品本身的高度。

陈列深度。深度大小的作用在于调节货架上产品的丰满与否。如果产品多，则深度加大；如果产品少，则深度要小。

(3) 动线效果

在产品陈列中，一般来讲，迎着动线的方向为最好位置，背着动线的位置则较差，与动线平行的位置则为中等货位。因此，在选择货位的时候则要充分考虑动线效果，尤其是端架则更为重要。

(4)整体效果

陈列效果是一个整体感觉。因此，在进行产品陈列是必须注意自己的产品组合在店中的整体效果，如产品颜色的搭配，产品层次的搭配等都应注意。

3. 特殊陈列

(1)堆头

堆头，也称堆箱，是指卖场中为突出品牌形象而对商品进行的单独陈列，有时是一个品牌产品单独陈列，有时会是几个品牌的组合堆头。一般都是放在花车上，或箱式产品直接堆码在地上。堆头一般都是供货商要向超市缴纳一定的费用才能申请到。堆箱面积比较大，产品陈列得比较多，品牌的展示效果好。一般情况下，堆头要配以特价、买赠、礼品等促销活动，这样方能达到较好的效果。

(2)端架

端架是指货架两端的架子，特殊陈列的一种，主要用来陈列促销产品，能达到集中陈列、吸引顾客的目的。端架的货一定要丰满，陈列要美观、整洁、有特色。

(3)专架

专架是指某一产品的专有陈列架。

4. 陈列品的颜色搭配

(1)同色陈列

是指将同色系包装的产品陈列在一起。这种陈列方法有利于突出公司产品形象和公司整体实力。但是该种陈列容易引起消费者混淆，不利于消费者选择单品。

(2)对比陈列

将色彩对比鲜明的两种产品并列陈列，突出单品的色调，容易吸引消费者的注意力，便于消费者对单品的了解和选购。但这种陈列方法不能很好的突出整体品牌形象，给人以分散、凌乱的感觉，也容易使消费者产生错觉，将本公司产品与竞品混淆。

(3)交叉陈列

是指将对比鲜明的几种产品相互交替陈列，每两个相邻产品的色调对比都比较鲜明，有一定的美学效果。但该种陈列的缺点依然是不能突出整体品牌形象。

(4)渐进式陈列

是指将各单品的颜色或由深到浅的顺序排列，陈列的效果色彩对比不如前几种方法，但该种陈列方法便于展示整体效果，也不会失去单品的特色。

5. 陈列成本的核算

(1)产品导入期

在这一时期，由于产品刚刚进入市场，知名度还不高，消费者接受程度不高，商品要拥有免费的、较大的陈列面几乎是不可能的。但与此同时企业又急需较大的陈列面做产品展示。因此说，在产品导入期，陈列费用占销售量的比例可以适当多些。但陈列的平均费用尽量不要超过销售量得百分之十五。

(2)成长期

这一时期产品的知名度迅速扩大，销售量开始上升。产品的陈列应保持原来的势头，陈列费总额保持不变，但由于销售额的日益增长，陈列费用占比会有大幅下降，其他费用占比也会下降，企业的利润开始逐渐增加。

(3)成熟期

由于这一时期公司的销售额已经不再大幅增长，但销售额绝对数量已经很大。因此，这一时期要大幅度减少广告费，增大特殊陈列费，快速地回收成本，加大利润总额。堆头、端架、专架要尽可能多地增加。

(4)衰落期

在此阶段，必须适当减少各种费用占比，以便尽可能多地获得利润。这时陈列费占比要适当地减少，以便于公司用更多的利润来研发新品。

6. 陈列的要求

(1)同类陈列

陈列的产品一定要陈列于同类产品的货架上，不能异类陈列。比如，洗发水一定要与其他品牌的洗发水放在一起，千万不能另立一派，否则会严重影响销售。

(2)打压竞品

对于知名品牌，陈列要靠近竞品，以示打压。对于非知名产品，如果与知名产品靠近，则一定要以低价位或大幅度促销来抗衡。

(3)一物一签

每一件产品都要与价签位置相对应，切不可张冠李戴，或空有价签或有货价签。一物一签商品陈列的基本要求，丢签、少签、窜签都是绝对不允许的。

(4)产品要按出厂日期先后陈列

一定要里新外旧，以便先进先出，同时便于厂方、店方人员及时发现过期产品，并及时更换。

(5)陈列清晰

陈列的产品的品种和品项一定要清晰。同类的产品一定要陈列在同一区域，不同类的产品一定要区分开来。否则，陈列会相当混乱，顾客会无所适从。同类产品中不同的品项也要有所区分，如用颜色的搭配和用小隔断区分都是区分品项的好方法。另外，推出新品时一定要放在最醒目的地方。

7. 陈列的调整

陈列调整包括陈列面的扩大、缩小、增加品种的变化和陈列面的变化等。

(1)陈列面扩大

企业为了提高品牌知名度和增加销售，一定要不断扩大陈列面。而卖场的陈列面一般是有限的，因此，店方会千方百计地阻挠厂方扩大陈列面，而会要求厂方做堆头、端架、专架，有时还会人为地增加陈列的费用。这时供应商就要进行成本核算，如果总体上陈列费用不高，则应该继续扩大陈列，直至达到平衡点为止。

(2)陈列面缩小

当产品的陈列面缩小的时候，就意味着一定出了问题。要么是竞品进入或新的替代品进入，要么就是现有的竞品在陈列上下了工夫，要么就是店方对此产品有异议，逐渐地减小该产品的陈列面。无论什么原因，陈列面的缩小都是一种不好的兆头，因此，必须认真对待，找出原因，快速解决；否则，陈列面缩小后不但给消费者带来不良印象，以后再想扩大陈列面就要多费几倍的人力、物力、财力。

(3)增加品种的变化和陈列面的变化

当品种增加时，一般店内的管理人员会要求该厂商保持陈列面总体不变，缩小原有产品的排面。这时我们的谈判沟通能力就显得尤为关键，因为任何卖场的陈列面都是有限的，都不会无限地延伸。我们要尽可能地争取。

【案例点击 10-10】康师傅产品的陈列

顶新集团的康师傅“3+2”饼干是方形的，而纳贝斯克的饼干是圆形的。哪个形状更好呢？我到牡丹江市看陈列，牡丹江办事处主任对我说，我们的产品是方形的，不好陈列，而纳贝斯克的饼干是圆形的，所以陈列起来又整齐又漂亮。后来，我到佳木斯办事处、哈尔滨直营部、经销部，大家都是同一个借口。

因此，能否让大家心服口服就在于用事实证明是否真的是圆就比方的好陈列。

于是，我分别在牡丹江的东兴购物、哈尔滨的波斯特、佳木斯的哈维斯等大卖场进行现场陈列实验。我用了约 15 分钟的时间，将康师傅的饼干全部按阶梯状陈列，并且根据不同的店的货架之间的高度不同灵活变通。结果，陈列的效果不但追上了纳贝斯克圆形饼干的陈列，而且比它漂亮得多。

我给各办事处主任讲，方形饼干由于侧面的商标图案可以完完全全地展示出来，而圆形饼干的侧面标贴只能弯曲地展现在顾客面前，所以说，方形饼干比圆形饼干更好陈列。陈列的关键在于用心去设计，用心去努力。我曾对下属说过，陈列就好比收拾、布置自己的居室，没有定式，只要美观、实用、舒适就是最好的。

资料来源：王文良. 销售学全书（第 2 版）. 北京：中国社会出版社，2006。

任务 4 学会终端理货

1. 理货员的主要工作职责

作为一名理货员，其主要工作职责包括：

(1) 整理产品，使陈列整齐

断货少货都要及时补上；对齐价签与产品；搞好卫生；按产品出厂日期先后整理好产品。

(2) 简单订货

对于中小店来说，如果缺货，理货员就可以订货，但对于大型量贩店来说，订货要有严格手续，理货员就不需要承担订货责任。

(3) 补货

对于店中库房里有货，但货架上无货的品项，理货员要把货物从库房里取出来摆到货架上。对于那些电脑资料显示有库存，但由于卖场工作人员登记不及时而实际已经断货的品项，理货员应该查明原因，然后及时地把货补上。

2. 理货要点

(1) 保证不断货

产生断货的主要原因有以下五个方面：第一，产品价签与单品不对位，使人容易产生错觉，以为货品丰富，其实早已断货。第二，理货员和业务人员巡店不及时或工作不到位，不能及时提出补货建议。第三，店内管理不严格，不及时订货。第四，店内为了盘点方便少订货造成断货。第五，店内存货被藏在某个角落里，不能被人们及时发现，造成账面有库存，而实际货架无库存。

对于各种原因造成的断货，理货员就要深入了解原因，采取相应方式加以补救。另外，理货员平时要与店内主管、工作人员和其他厂家促销员多联系，多沟通，以便随时掌握情况。

(2) 保证价签与产品对应

价签标明是什么产品、什么价格，那么货架上陈列的就一定是对应的产品，切不可移位。有些时候，当某一产品断货时，工作人员为了不使陈列面难看，而用其他产品暂时填补这一位置，事后又把这件事忘记了，直到引起消费者投诉才发现问题。

(3)保证产品先进先出

对于大部分产品，特别是日用消费品，消费者会在乎生产日期。因此，我们必须本着先进先出的原则，将先进的产品摆在最外面，直接面对消费者，这样一方面可以将先进入的产品卖掉，另一方面也可以提醒店内人员该产品的生产日期，以便及时调整。

(4)保证产品干净整洁

产品的干净整洁对消费者心理的影响显而易见，因此，必须定时对货架及产品进行整洁清理。原则上讲，这些工作应由店内解决，但店内往往解决不了，就只能由理货员自己动手了。

(5)扩大陈列面

在卖场中，尤其是规范的卖场中，陈列位置是相对固定的。但在经营过程中，陈列面随经营状况调整是常有的事。因此，理货员在理货的过程中要注意陈列面的变化或增加陈列面的可能性，并向业务员或主管建议扩大陈列面的方式、方法。

(6)发现问题

理货员经常深入卖场一线，他们看到、听到的有用信息特别多。同时他们发现的问题也会特别多，尤其是关于店内经营状况如有没有倒闭的预兆，各供应商对此店的态度和反应等等。理货员发现问题应该及时汇报，以便公司防患于未然。

(7)观察竞品

竞品的任何举动，都会直接关系到本公司产品的销售，因此，理货员在巡视卖场应该密切关注竞品的动向。一旦竞品有什么新的动向，应及时向公司汇报，以便公司及早采取应对措施。

单元小结

销售区域也称区域市场或销售辖区，它是指在一段给定的时间内，分配给一个销售人员、一个销售分支机构或者一个分销商的一群现实及潜在顾客的总和。销售区域可以有地理界限，也可以没有地理界限。

一般来讲，销售区域划分的依据有以下几个方面：地域相近性，地域内因素的相近性，地域内对本产品的需求度，公司的财力、物力及干部储备状况等。

区域的划分方法概括起来有以下几种：六分法、四分法和八分法等。

区域市场调研包括以下几个方面的内容：区域市场行政区划状况调查、区域内消费者生活水平、区域内消费者消费习惯、区域市场需求调查、区域内通路调查、竞品及替代品状况等。

区域市场开发与管理的步骤包括：区域市场调研、确定区域市场开发战略、确定区域市场开发策略、划分和确认每个销售人员的责任辖区、责任辖区的规划和经营等。

区域市场开发与管理的內容概括为以下几个方面：整体部署区域市场、有效进入区域市场、区域市场作战方略、责任辖区的规划和经营等。

从不同的销售要素出发，销售终端管理有不同的目的与意义。

终端通路管理的内容包括：进店准备工作、进店收支分析、进店公关活动管理、进店初期的促销活动等。

终端陈列有以下几个方面的作用：展示品牌、展示实力、便于购买、便于选择、打击竞品。

影响陈列效果的关键因素包括：位置、陈列方式、动线效果、整体效果等。

作为一名理货员，其主要工作职责包括：整理产品，使陈列整齐；简单订货；补货。

理货的要点有：保证不断货、保证价签与产品对应、保证产品先进先出、保证产品干净整洁、扩大陈列面、发现问题、观察竞品。

核心概念

销售区域 销售辖区 销售地图 销售终端 堆头 端架 专架

实训设计

项目：为某一具体企业或产品制定一个区域市场拓展方案

目的：理论与实践相结合，通过了解销售管理实践加深对理论知识的理解。

内容：某一具体企业或产品为背景，为其制定一个区域市场拓展方案。

步骤：

1. 选取某一具体企业或产品；
2. 通过文献调查、深度访谈、企业实习等方式，了解其销售区域管理与终端管理现状；
3. 分析该企业或产品现有销售区域管理与终端管理方面存在的问题；
4. 根据该企业或产品的实际情况，为其制定一个区域市场拓展方案。

训练题

1. 销售区域划分的依据有哪些？
2. 销售区域划分的方法有哪些？试举例说明。
3. 简述区域市场调研的内容。
4. 简述区域市场开发与管理的步骤。
5. 试述区域市场开发与管理的內容。
6. 简述销售终端管理的目的与意义。
7. 试述终端通路管理的内容。
8. 试述终端陈列管理的内容。
9. 简述终端理货的内容。

综合案例分析

聚焦终端做精 扩销增量凭优

——西南化工销售区域化管理服务客户侧记

今年以来，西南化工销售公司提出了“聚焦终端，扩销增量”的战略部署，打响了一场占领终端市场的战役。截至8月底，该公司今年已实现销量40.02万吨，同比增长8.3%，市场占有率达到80%以上，与公司组建之初年销量5万吨相比增加了8倍。

西南化工销售公司所管辖的“五省一市”属于内陆市场。在这个区域内，客户企业虽多，但大多属于“小、散、弱”，市场开发难度大。尤其是近年来，许多竞争对手在西南地区建库设点步步紧逼，市场竞争异常激烈。为占领终端市场，西南化工销售公司从战略

上全面推进“区域化管理和区域化销售”，实行“两级管理、小机关、大市场、大服务”，做到销售业务前移，管理重心下移，管理权限下放，充分发挥分公司在市场前沿的快速灵活反应机制，全力以赴把五个分公司做强做大、做精做优。公司还提出了“抢先一步、加快布局、占领要害、抢占终端、加大直销”的经营思路，在区域市场形成“一个分公司建设一个中心库，在区域目标市场建立多个二级库；加快建设一级市场、二级市场和多个销售代表处”，建立起立体交叉、上下联动、左右呼应的市场营销战略网络。

针对西南区域绝大多数用户“小、散、弱”的特点，公司采取了“抓大带小”的策略。“抓大”就是要紧紧抓住大的经销商和终端厂家，只有抓住影响西南市场的关键环节，才能尽快实现销量和效益的突破。为此，西南化工销售紧紧抓住占公司总销量 80%以上的 20 多家大的经销商和终端用户，对他们实行一对一的个性化服务。贵州轮胎厂一年的橡胶需求量约 2 万吨，占西南化工销售公司橡胶总销量的 40%。对于这个终端大户，公司采取个性化服务，凡是“贵轮”提出的问题，快速给予解决，无论资源多紧张都确保对其稳定供货。

“带小”就是对占公司 20%销量的中小用户通过销售渠道，一方面将那些“小作坊”式的直销用户交给有资金实力、销售网络强的经销商去开发；另一方面引导和规范其发展，确保将这些小用户纳入中国石油产品辐射范围之内。重庆捷盛塑胶原本是一家不起眼的小企业，西南化工销售重庆分公司一直关注着这个企业的发展，多次和他们交流，并利用订货会时机，为捷盛塑胶牵线搭桥，促成了捷盛塑胶的包装膜和格力电器配套。后来这个企业和西南化工销售建立起稳定的合作关系，有了西南化工销售原料的稳定供应，捷盛塑胶开拓了一块大市场，从一个二流企业迅速成长为行业的领导者。捷盛塑胶壮大后，所购高压系列产品量也从 2005 年的 240 吨增长到 2008 年的 2,600 吨。

资料来源：特约记者周亚光.中国石油报，2009-09-07。

问题：

1. 请问西南化工销售公司为开拓市场，在区域市场开拓战略上进行了怎样的部署？
2. 请举例说明西南化工销售公司是怎样实施其区域市场作战方略的。
3. 西南化工销售公司的区域市场开发战略适合哪些行业的企业借鉴？为什么？