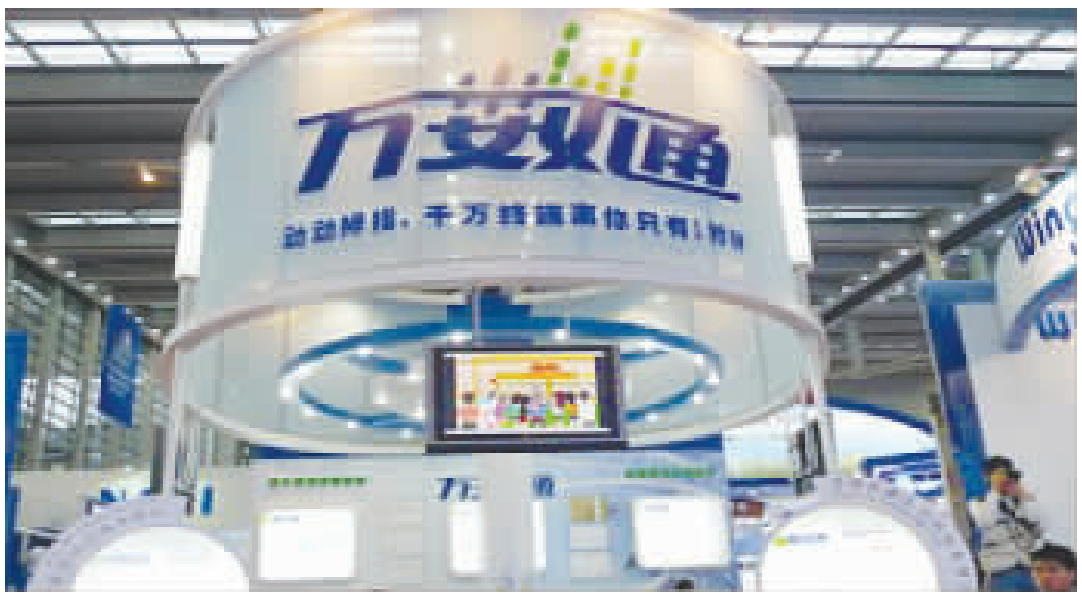
渠道为王 Qudao Weiwang

“万数通”：“终端”管理始于销售“末梢”

□ 冯 硕



出口放缓、内需疲软导致家电业成为市场的“夹心层”，巨大的产能让渠道商痛苦不堪，高库存已成为家电企业最大的包袱。

“降价都卖不出去”、“市场早已饱和”、“产品升级换代远不如预期乐观”等市场信息，难道家电企业一无所知？

据一位家电企业大区经理透露，目前大多数家电企业的销售大区只知道每个月销量的大约数字，因为受到了渠道商的各种制约，他们无法从终端得到准确的销售数字。这位经理指出，家电产品利润微薄是众所周知的，如果真实的销售数据无法获得，出现3%的误差，家电企业和经销商将损失很大一部分利润，形成资金黑洞，这个黑洞在销售状况良好时显现不出来，但一旦销售疲软，资金黑洞会成倍放大，威胁企业生存。

如果企业能够关注终端销量，以此进行库存备货和生产，就可以把风险降到最低。同时，掌握终端销量信息，企业才能对库存一目了然，做出正确决策以消化库存、减少积压，提高资金周转效率。更为重要的是，企业只有养成关注终端即时数据的良好习惯，实时监控不同区域、店面不同型号、价格、功能的产品销售状况，掌握“正确的事实”，才能对市场变化做出快速响应。

目前关注终端数据采集和终端运营效率的家电企业并不多，只有海信、美的、新飞等几家企业，而提供终端数据采集解决方案和工具的企业也寥寥无几。据悉，为海信、美的、新飞提供此项服务的企业为至德讯通（北京）科技有限公司，其“万数通”产品以手机卡菜单的方式通过运营商网络实现终端数据的即时采集，并形成统计图表，以直观的方式协助家电企业做出经营决策和进行库存管理、终端管理。从技术和采集方式上看，以手机卡菜单方式渗透到各类终端，不需要投入终端设备，是一种成本最低、最简单、最直接而且稳定的手段。

首先，这种手机卡是根据客户终端管理需求推出的定制卡，除“电话簿”、“短信息”等基本功能菜单外，还加入了终端管理菜单。菜单对各个门店进行编码管理，详细写入家电产品的品类、规格、型号等，使用者只需点击不同的功能和产品并输入相应的数字，就完成了全部操作。

> **在制造商与销售终端构成的价值链中，由于中间环节过多，反馈的信息既不准确也不及时，而企业在安排生产时只能参考以往的市场数据，最终库存居高不下，严重威胁企业生存。**

待终端销售人员输入数据后，家电企业的管理人员便可立刻通过电脑后台看到实时信息，系统会瞬时生成不同区域、不同品类的图表，销售、库存、赠品等情况一目了然。

根据需要，这些数据还能自动生成EXCEL表格或直接导入企业的ERP系统，进而处理分发到生产、物流等部门，协助企业提高运营与资金周转效率。

如果采用“万数通”，首先，企业不必进行上述终端投入，终端投入的费用因“手机众人皆有”而几乎为零；其次，系统菜单清晰、便捷，每个人都易于操作，无需培训，而且能够降低上报数据的出错率；最后，拥有移动运营商专入接口，确保全国网络稳定且数据不会延迟，以最低的成本、最高的效率和最准确的数据支持企业做出运营决策，最大化地降低库存，甚至做到零库存。

“万数通”的运用说明了一个道理，家电企业要化解高库存隐患，就必须从销售末梢的终端管理开始，根据销售数据的及时反馈管理库存，做出正确的经营决策，让企业走上良性、健康的发展之路。

营销指南 Yingxiaozhinan

开拓多种渠道的技巧

□ 王先琳

引导客户使用新渠道，这无论对客户、商家还是渠道合作方都会是一个艰难的过程。当下，企业已纷纷开拓多种渠道面向客户，满足客户的需求。使用多种渠道的客户比只用一种渠道的客户都能多消费，而且互联网和电话客服中心等渠道甚至可以节约大量成本。

多渠道营销远非看起来那么简单。常常是企业增加了营销渠道，反而带来成本上升或是收益下降等诸多意想不到的后果。有的企业投入大笔资金开辟新渠道后，很快遭到了竞争对手的效仿。这样的案例屡见不鲜。很多行业的企业在实行渠道多元化后，销售与市场管理人员都失去了对客户的控制，财务上损失很大。

要在与客户的多渠道互动中取得控制权，企业必须通过巧妙地引导客户来限制客户渠道选择数量，必须在销售与服务的过程中对客户加以巧妙的引导，从客户知道产品开始，到客户购买，再到售后支持的整个过程中，通过引导客户来限制客户使用的渠道数量。这种对渠道的“再规划”使企业可以决定在何时、何地与购买产品和服务的客户进行互动。通过鼓励客户在销售过程中的不同阶段使用不同的渠道，业内领先的企业可以在客户偏好与渠道经济效益之间取得平衡。并且，还能有机会渗透到以前未能很好服务的客户群。针对客户量身定制的“市场渠道”，还可以成为提供持续差异化服务的利器，因为不仅竞争对手难以模仿，而且还能使客户将渠道与实际产品或服务紧密联系起来。

为降低企业在变换渠道方面的风险，企业必须了解渠道的经济效益，采取多种激励手段适时将客户引导到正确的渠道上去，同时要提前设计好保障体系，以应对客户或渠道合作方可能出现的不利反应。还要制定沟通方案，以激励企业的内外支持方。

大多数企业对自身渠道的使用量和利润率略知一二。但是，没有几家企业真正清楚每种渠道的客户服务成本或每种渠道相关的客户“质量”，也就是说，客户通过该渠道采购的产品和服务对于企业的价值有多大。而掌握某些销售和服务工作经济效益的企业就更是凤毛麟角了，比如产生销售线索需要多少成本，或是客户更喜欢使用哪种渠道。这样，很多企业无法设计能留住客户的渠道架构就不足为奇了，而能真正有效地引导客户实现渠道转换的更是寥如晨星。要掌握渠道的真实经济效益，首先要了解使用不同渠道服务相似客户（或提供相似产品）的成本。一些看似很好的渠道可能实际上没有那么高的利润，反之亦然。

如果说经济效益在渠道架构中属于“科学”，那么识别客户的偏好就是“艺术”了。当然，客户在进行某些交易时常常会偏好使用某些渠道，而某些具体渠道组合往往使客户产生忠诚度，或带来交叉销售的机会。对客户进行研究和统计分析（例如营销人员建立品牌时所用的方法）有助于发现客户偏好的渠道组合。

总之，企业将渠道经济效益和客户偏好两者紧密结合非常有价值。进行面对面销售的销售队伍应主要进行售前服务，而售后服务就可以移至低成本的渠道上，如可以使用后台人员提供电话支持。但如果客户所要求的个性化销售与服务超出了企业能够经济合理地提供的范围，则应给客户提供激励手段，并迅速引导客户把期望值降到合理的程度。

营销实例 Yingxiaoshilie

玩具营销的终端建设

□ 品 牌

中国的玩具市场目前年消费额已达到250亿元，并将以每年40%的速度增长，到2010年中国玩具消费额有望超过1000亿元。其中，智力拼装玩具的份额约占三成，世界玩具领域中，丹麦乐高智力拼装玩具销额巨大且传播区域之广，在国内，智力拼装玩具经过多年市场培育，成为重视孩子智力开发家长们的首选。

国内玩具市场一直是处于一种利润“芳草地”的性质，这里虽然没有地产、汽车那样的大手笔市场投资，也少有快消品、医药保健品那样的市场风云突变的情形，但她具有独特的市场魅力和丰厚的利润，且一个成功的玩具品牌会伴随消费者快乐的一生，令品牌拥有者获得极大的成就感。

A玩具公司是国内较早从事玩具开发、研究制造的大型企业，在国内智力拼装玩具行业内拥有较高知名度和消费群。A玩具公司的智力拼装玩具包装基本分为盒装、桶装、手拎包装。在产品品类上分为男孩系列、女孩系列、婴儿系列三大品类，每个品类都各有下级产品线，例如男孩系列中再分为交通系列、军事系列等。

同样，玩具市场营销也得按照科学的营销模式来进行市场战略部署和实施，那么今天提到终端，这个营销人普遍高度重视的“集”点（集合各种重要营销行为和信息），自然在玩具产品的销售中不会被忽视。A玩具公司的智力拼装玩具，自营渠道主要有以下4种终端形式：1、儿童商场；2、综合型商场儿童专柜；3、综合型卖场（沃尔玛、家乐福等）；4、玩具展览会。

以上四种终端都有自身的特点，终端的生动化建设是各个终端的基本设置，笔者从以下三方面做出分析和说明：

1、货品供给。儿童商场和综合型商场的儿童专柜主要提供两大类拼装玩具，一类是特价促销品，以小型盒装形式为主，目的是吸引潜在顾客尝试性购买；第二类是大、中型包装较高价位，以桶装产品线为主打，辅以盒装产品，满足老顾客再次购买和追求高品质高档次玩具顾客的需求。

综合型卖场和超市的供货主要以中、小型盒装和桶装产品线（中低价格线），更多选择颜色亮丽、包装画面清晰明确，力求消费者在最短时间内知晓包装内玩具拼搭效果和大小，符合超市购物快速便捷的特点。

玩具展览会的目的一是推广新产品和品牌宣传，二是利用展会的陈列发布机会，以特价现场销售为目的传播，所以在展会现场多以小包装产品为销售主导。

2、货品陈列。这块工作是终端“生动化”建设的重中之重，科学合理的货品陈列能带来较多的冲动型消费。一是货架选择，二是要特别注意玩具实物造型和堆头。

3、体验区和品牌宣传展示。根据儿童喜好动手动脑，遇到新鲜事务想立即体验的消费特点，在场地允许的陈列区域设立了玩具体验区，由促销员邀请儿童尝试，并在儿童拼装中遇到困难时与之沟通培养信任，进而赢得家长的好感和信任，这是一种体验式互动销售模式。

终端的品牌宣传尤为重要，玩具界的芭比娃娃、变形金刚等著名品牌影响意义深远可见一斑。A玩具公司在玩具展示区的空中以醒目的公司品牌LOGO小旗帜喻示，在地面配合小脚印引导进入销售区，加以电视DVD宣传碟播放，及展示柜和实物造型上的公司LOGO、宣传语和体验区桌椅上温馨的话语，轻松的将公司文化和品牌内涵在玩具选购和儿童玩乐过程中灌输给儿童和家长，使购买的过程变得愉快，让公司品牌更加深入消费者之心。

智力拼装玩具的终端建设以上例方式为主，但促销人员的引导、介绍、服务亦是达成销售的关键一笔。在终端，可以收集到行之有效的调研数据，观察到消费者变化中的消费特点；在终端，营销策略得以落地实施，让品牌零距离传播；在终端，我们要做的工作依然很多。

终端建设之路，任重而道远。

□ 编辑出版：经理日报社 □ 发行：全国各地邮局（所）均可收订 □ 国外发行：中国国际图书贸易总公司