

《聚焦》(连载十)

■ 王冠群

七、终端生动化,把竞品挤出货架

我们曾经做过采样调查,发现超市的购买行为多数属于随机购买,多数消费者并没有明确的品牌购买目标,也没有什么消费计划,往往看到什么好再临时决定买什么。

产品的竞争体现在终端上的争夺,既要夺得消费者的眼球,更要夺走消费者的心。

依据我们的统计数据,一个人在一个超市平均会停留 15 分钟(大卖场除外),在一个产品区域前会停留 15 秒,而 75%的人是在 5 秒内做出购买决定的,40%的人会在货架上看不到要买的产品就转而购买别的产品。

失去的销售机会永不再来,因为一旦这次错过购买机会,就永久地失去了这一份销量(消费者不可能下次买双份产品把这次的销量损失补回来)。这样的情境下,终端的牌面大小、位置好坏、档期长短,直接影响到产品销量。为此,几乎所有的企业都能认识到终端生动化的重要性。

“终端生动化”,就是让产品闪亮登场,更生动地展示在消费者面前,第一时间吸引消费者的注意力,并激发消费者的购买欲望。

然而问题是,在终端生动化问题上,很多企业是有心无力,总会遇到很多阻力。

1.进不去,无位置

因为陈列的位置、牌面的大小由商超、店面决定,而不是由企业决定。如果企业不能给出足够的理由,比如我们产品有更低的价格、更大的促销活动、独特的卖点、更好的服务和客情等,以获取终端客户的支持,自然陷入“进不去,无位置”的被动局面了!

只要我们能给他们那些理由,那些能带来更多流量和更大销售额、能提升单位面积投入产出比例和产品流速的理由,就能突破阻力,拿到好的陈列位置。

2.营销队伍的专业度和执行力不高

由于商超系统有很多的规范 and 标准,商超陈列的表现一定程度上就是业务人员敬业程度的表现,是一种执行力和耐力的比拼。

企业能争取到陈列位置 and 空间,仅是终端生动化的第一步,接下来陈列效果的维护才是重点。如果是不熟悉商超系统运作流程和游戏规则的营销人员去运作商超业务,可能会浪费大量的费用,而更坏的结果是花了钱却达不到想要的效果。

哪一个厂家供货更及时、业务拜访更勤快、店头陈列工作更扎实,就更能保持自己固有的陈列位,并逐渐抢占竞品的陈列位。这靠的是业务人员在日常工作中时时、日日、月月、年年的不懈努力。

3.拿到了通行证却不会陈列

陈列最关键的就是视觉冲击力,最好的方式就是单品集中陈列。但很多企业一上去就尽可能地想把所有产品摆上货架,结果弄得有限的货架就像一张大花脸,不知道哪支产品是主销产品。这就是多花了钱,却不能促进销售的坏结果。

4.有位置无排面

陈列的核心法则就是占有最大空间。很多企业做终端,抱着先进去再说的心态,结果在货架上只能陈列那么三两包产品。导致最后的结果是,因为一段时间内,产品销量太小,被锁码清场。

终端生动化,简单来说,是通过产品陈列实现的。陈列效果的好坏,主要与产品陈列的位置、数量、造型有很大的关系。

你不把竞品挤出货架,竞品就会把你挤出货架。因此,产品陈列有 4 个重要元素需要掌握好!

a.抢占陈列的黄金高度

产品货架陈列究竟摆在哪个位置更合适?根据中国人平均身高 170cm 测算,60 至 160cm 为最佳陈列高度,即与视线平行的位置。

陈列位置最好属于消费者“方便看见”的高度,而且也方便拿取。

黄金位:60 至 160cm 平视可见,伸手可得,出货率占 50%;

次位置:160 至 180cm、30 至 60cm,出货率占 30%;

上下端:180cm 以上、30cm 以下,出货率占 15%。

对于儿童产品来说,最佳位置在 100cm 以下。

货架陈列的不同高度对销量的影响大概是:

从伸手可取的高度换到齐膝的高度,销量会下降 15%;

从齐膝的高度换到伸手可及的高度,上升 20%;

从伸手可及的高度上升到直视可见的高度,上升 30%至 50%;

从直视可见的高度换到齐膝的高度,下降 30%至 60%;

从直视可见的高度换到伸手可及的高度,下降 15%。

b.产品陈列要聚焦、要上量

常言道“货卖一堆山”,产品陈列要有量感才能引起消费者的兴趣,增加陈列面的数量将强化视觉冲击力、营造商品丰富之感,增加销量。

再好的位置如果没有一定的数量,照样达

不到陈列效果。小品牌更是要这样做,没有知名度,就用量堆积,消费者会情不自禁地认为这家企业很有实力。

当然,这里的产品数量,不是将所有的产品都堆放在一起,而是要聚焦,聚焦到某一个单品,然后做重点陈列。这样更有冲击力,单品数量越多,陈列效果越好。

c.牌面之外,做好陈列提示

当每一家企业都在陈列牌面上下功夫时,陈列提示的作用就尤为重要。通常陈列提示包括标签、爆炸贴、跳跳卡、地贴、捆绑赠品等。陈列提示清楚、醒目,是增加购买的动力之一,既可增加产品陈列的宣传效果,又让消费者买得明白。

例如,最好标签统一将中文商标正面朝向消费者,可达到整齐划一、美观醒目的展示效果。可对同类产品进行价格比较,还可以写出特价和折扣的相应以吸引消费者。

d.争取架端和地堆的创意摆放

在货架陈列之外,单品在商超和常规渠道门店的架端与地堆,更集中、更突出地展示商品的效果最好。

不管是堆头还是地堆,堆放时,最好有造型,不是一摞一摞地放在那儿就可以了,要有创意,越美观越好。这种创意造型地堆销售力往往大于常规地堆销售力,在销售上起到事半功倍的作用。例如在书店中,图书集中码堆很常见,喜欢逛书店的朋友会发现,当某图书以醒目的造型给你视觉冲击力时,不仅充分利用了空间、美化了店堂,更是增加了你翻阅图书的兴趣,起到了很好的导购作用。

商品再好,如果失去了与消费者见面的机会,那销售的机会就为零。终端生动化的目的就是提高产品能见度,经常出现在消费者眼前,从而进入消费者的心智,成为顾客购买该品类产品的首选品牌。

因此,在陈列产品时,要运用产品陈列的技巧,让消费者能够一眼注意到售卖产品,这是决定消费者是否购买的关键。产品的陈列要把握住“易见、空间最大化、垂直集中、重点突出、伸手可取、整洁统一、标示醒目”等基本原则。

八、五大绝招,秒杀产品促销

如果说通路利润的设置,是解决经销商发不发货、二批商接不接货、零售商愿不愿意主动推介产品的“常规”手段,那么铺货期的促销就是解决如何促使经销商、二批商、终端零售商接货,引诱消费者首次购买产品的“公关”手段。

一切不围绕增量做的促销都是无效的!

受推广难度和消费习惯的影响,在经销商代理产品和消费者购买产品时,不管是经销商还是消费者,他们首先会选择畅销产品,其次才会抱着尝试的心态选择新上市的产品。这时候,如果新产品促销做得好,就能很快打开市场。

某种意义上讲,促销就是抓住通路消费者占便宜的心理设置的奖励。就像福利彩票,花 2 元钱可能中 500 万元大奖,买了才有可能,不买永远没有可能。

促销就是要给经销商、二批商、终端零售商一个接货的激励,给消费者一个首次购买的激励。

可惜,有很多老板玩了一辈子营销,却仍旧不会做促销。

曾经有一家香皂厂家的老板对我诉苦说:“我上个月花了 100 万元做促销,结果全打水漂了,没有任何效果。”

我问他:“你们是怎么设定的促销?”

老板说:“我们设定的是消费者购买 10 件产品送一个洗脸盆,购买 5 件产品送一把雨伞。”

我一听,觉得很奇怪。按理说,这个促销力度没有问题,但是为什么促而不销?为什么没达到效果呢?

经过调查,我们发现,有两家规模比他大很多的企业上个月在同样的通路也做了跟他一模一样的促销,人家已经送过伞和盆了。终端零售商店里塞满了盆和雨伞,你再送当然没有任何吸引力了。

这家企业做新品促销时犯了两个错误:一是促销没有差异性,如果促销品和大企业一样,对方的品牌比你的强大,你的促销当然会失去吸引力;二是忽略了促销的时效性,其他大企业刚搞过一模一样的促销,如果你的企业提前或者滞后两个月搞促销,同样 100 万元就可能起到促销的效果。

做新产品的推广也可以聚焦:把某一个时间段内的促销费用集中在 3 个月内使用,打通通路,以排山倒海之势把产品铺向市场。其主要目的有两个:一是缩短产品入市的进程;二是促使消费者进行初次的尝试性购买。

这时,促销的设置需要注重针对性、时效性、冲击力和差异化。

给大家介绍可以在产品促销期运用的 5 个绝招。

1.用实物做促销,少用现金做促销

做促销是用实物好还是现金好?实物!一定要记得实物比现金好。

某次我去乡镇调研,有一个二批商一年某品牌产品的销售额达 200 多万元。我就问他:“为什么能销售这么多?”他回答说:“这个厂家很够意思。瞧,我家的冰箱、洗衣机、彩电、微波炉、空调、三轮车、自行车都是这个厂家送的。厂家对我这么好,我能不回报他吗?”

实物具有价值的放大性和隐蔽性。这就好比你给人家送礼物,你给他买了一件衣服,他每次看到这件衣服就会想起你。但是你给现金会怎么办呢?他不可能看到钱就会想起你。

用实物做促销的好处在于,顾客每每看到促销品,就会想起这是某个厂家做促销时送的,无形之中加深顾客对该企业及产品的印象。

另外,实物促销可以保护产品的通路价格稳定,现金促销容易破坏设定的通路价格。

2.严禁新品设置坎级发货和接货激励

有些公司聚焦新产品推广,会设置坎级发货和接货激励,经销商发货量越大、二批商接货量越多,厂家促销力度越大。

这样做促销,目的是为了鼓励经销商大量发货,鼓励二批商和零售商大量接货。通常经销商、二批商和零售商为了拿到奖励,都拼命大量接货。因此推广期企业报表上的销量很可观,新产品推广起来很顺利。但是,有很多企业就是这样败北的。

有一家经营小型电器的企业,为了让产品占领渠道,设置了这样的坎级接货激励:一次性进货 10 件,送 1 件;一次性进货 20 件,送 3 件;一次性进货 50 件,送 8 件;一次性进货 100 件,送 20 件。这样的坎级接货制度力度非常大,经销商和二批商等争相进货,甚至有时会出现窜货行为。

厂家推广的新产品很快进了渠道。但是 3 个月不到,市场上就出现了价格混乱,更有经销商不断退货。而且这时候,到了产品的销售淡季,经销商和二批商们纷纷要求企业降低进货价格。企业不同意,经销商们就不进货,因为经销商和二批商们基本上能从企业的促销力度上看出厂家可以接受的低价了。可是一旦同意降价,企业也就没有多少利润了。

企业进入了两难的境地。降价不行,不降价也不行;如果不处理,通路客户不合作了,企业的形象和信誉会受到巨大的影响,这个市场就死掉了;如果处理,就需要大量的费用。

这是不合理的坎级接货激励带来的苦果,是搬起石头砸了自己的脚。

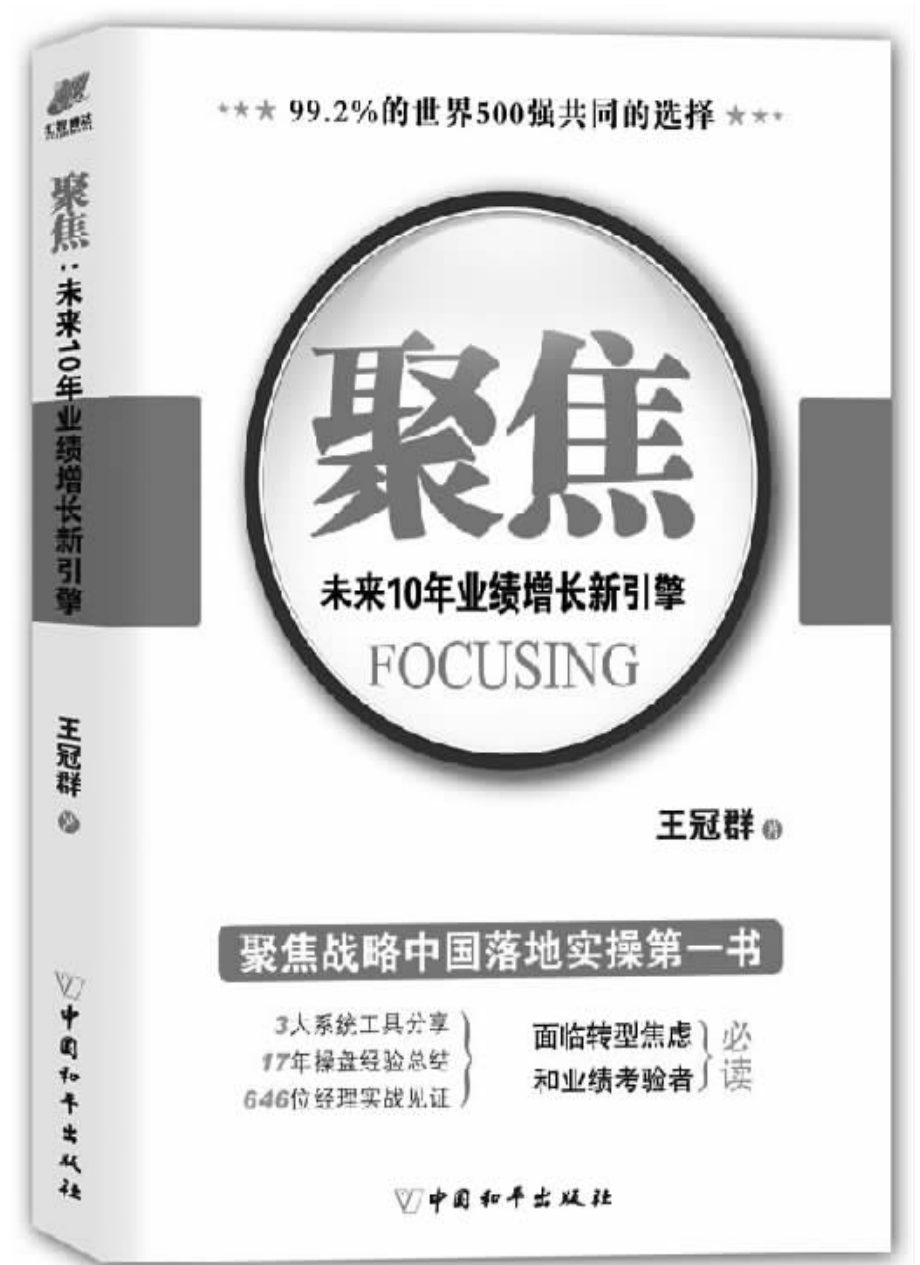
给经销商设置新品发货量,可给经销商一定压力,增加经销商对新产品的重视程度,从而避免经销商产生销一销试试的心态。

但是,对二批商和零售商设置坎级接货量是需要斟酌的。因为,二批商和零售商是公共资源,对企业的忠诚度较差,他们关注更多的是利润。产品刚一上市,就有差价了,那么经销商、二批商、零售商为了获得奖励,彼此之间就会互相窜货。产品还没有推广开,可能价格先乱了。所以,对应新品推广,我们建议:

新产品初上市,千万不要一上来就无止境地向渠道压货。新产品首次发货时,一定要限制二批商和零售商的接货量。限制首批接货量还有两个好处:一是给二批商和零售商一种错觉,认为这个新产品很畅销;二是可以增加经销商及其业务人员的信心。

每次发的货要少些,够基本的陈列就可以了,哪怕是多发几次也行,简单地讲可以少量多频次。少量多频次,可以让渠道快速地消化,从而二次进货。

等两轮铺货完成之后,再根据产品动销情况、根据对通路客户的接货量的大致了解,适当地增加通路接货量。



3.不做裸价销售

有些企业和经销商为了省心,对新产品直接实行裸价销售,即不做返利、不做促销。

这样的做法看似潇洒、看似很大牌,却犯了严重的错误。

有一次,我和山西某个老板一起下乡调研市场。有个经销商对这位老板说:“我卖你的产品一年了,卖了 80 多万元,你今年准备奖励我什么啊?”

老板一听,急了:“我给你的都是裸价,根本不赚钱,我咋奖励啊?”

经销商听了这位老板的话,一点也不相信,他认为老板太抠门了,“这老板太不够意思了,我给他卖了一年了,专销,辛辛苦苦卖了 80 多万元的货,竟然没有任何奖励和表示?”

可我知道,老板说的是实话,他一件产品只赚 0.5 元,如果再给经销商奖励,他一年也白干了。可是经销商、二批商不知道,他认为自己努力了一年就应该有奖励。没有奖励了,那我以后就不推介你的产品了,就这么简单。

这个案子中的企业和经销商,都有各自的理由。但是,我觉得这位老板这么做最大的失误就是忽视了人性。虽然我们不能断言人性就是贪婪的,但是我们要明白趋利是人的天性。

想要他人经销你的产品,就要给人以利,但这个利的给予是有技巧的。在这里,裸价销售看似坦荡,却不如设置促销激励更能打动人心。就像发奖金,同样的力度,不同的方式,结果可能千差万别。比如,有些企业月度奖金全额发放,年底没有任何奖金,招致员工一片骂声;有些企业月度奖金预留 10%至 20%,年底一起发放,员工对企业和老板感恩戴德。发奖金和产品促销是一样的道理,方式很关键。

对于畅销的老产品,到一定时候可以裸价销售。因为产品的通路价格大家都熟悉,利润是多少,大家都有数,裸不裸价没多大关系。新产品就不行了,新产品的定价未经过市场的考验,还没有形成稳定的通路价盘,直接裸价会造成两个直接后果:一是通路的价盘混乱;二是导致产品快速进入衰退期。

而且,我们要知道一个事实,所有市面上的畅销产品,都不是裸价销售。

4.不同渠道采用不同的促销手段和力度

不同的渠道终端促销的方式也不相同。

对于在常规渠道(批发、零售)整箱购买的消费者来说,箱内投奖卡或实物(牙刷、毛巾、扑克、圆珠笔等)类促销效果较好;特通渠道(网吧、美容院等)采用“高价高促”直接返现金较好;在现代渠道(商超)促销,比如说方便就以五连包作为促销单位效果较好。

不同渠道采用不同的促销手段,力度根据情况随时调整,促销才能达到目的。

5.提供能“诱惑人”的促销品

促销的终极目的只有一个,吸引消费者注意、引诱消费者购买。促销的力度和促销品的选择对促销的结果有直接的影响。

什么促销品能够诱惑人?市场流行的时尚商品!

曾经有一个饮料企业,iphone4 火爆的时候,针对二批商和零售商设置 iphone4 做促销品。

结果怎么样?下面那些二批商、零售商都疯了,为了得到一部 iphone4 手机,同品类只接这个厂家的饮料。为什么?很简单,这件促销品对于他们来说,太有诱惑力了。

我们再研究一下杜康的招商模式。杜康白酒为什么这几年成长得很快?因为它的促销品很有吸引力,促销的方式也很有吸引力。当很多白酒厂家还在用洗衣机、冰箱、空调做促销品,用赠送国外旅游做激励时,杜康设置订货 100 万元送宝马 5 系轿车一辆的促销噱头。这有没有吸引力?非常有吸引力!渠道客户的兴奋点立刻就调动起来了,很多经销商就为了得到宝马去参加订货会,100 万、100 万的下单,我们想一下,如果促销方式还是老生常谈的“订货 100 万元返利 50 万元的酒”,还能有这个效果吗?可能不行。

同样的力度,谁的促销品和促销方式更有吸引力,谁就能达到促销的目的。

九、像海底捞一样,打好人情牌

销售的灵魂是什么?是感动客户!

对很多营销人员来说,推广新产品的过程很难,因为他经常会遇到一些客户,不管他怎么讲产品多么有特点、利润多么丰厚、如何没有风险,可对方就是不接受。

我相信每一个销售经理肯定都听过下属的抱怨:“我想了很多招,对方都不理睬我啊!”这个时候,我们应该怎么回答他?

如果是我,我会问他,假设有另一家实力相当的公司也在推销跟我们的产品档次、品质、价格、利润、形象都差不多的产品,那么经销商要代理或者经销我们的产品,除了挑货以外,还要挑什么?挑感觉对的人!当客户不接受我们的产品时,怎么办?那就对人好一点,就是用你的精神、信念、服务去感动客户!如果你认为某个客户是产品的销售对象,不妨就做一件事:感动他!

即使没有合作,也可以先提供服务甚至提供全方位服务。

我 10 多年前在一家公司做销售主管时,我们的一个销售代表开发一个渠道客户,两个月都没有开发成功。鉴于这位经销商的网络、实力和管理都是一流的,我决定亲自去试试。

见这个客户的第一面,他坐在老板椅后面,居高临下地和我说话,没有丝毫的热情。我没有谈产品,也没有谈政策,只告诉他我是谁,哪个公司的。他爱理不理地应付着我。

我真诚地对他说:“我在下乡调研的过程中发现一个现象,很多二批商都对你的管理和信誉评价极高,我想跟你学习,但我知道你生意很忙也没有时间教我。我能不能跟着你的铺货车下乡再去考察,学习学习?”

他的表情像很多人受到认可时一样,立刻热情起来:“行,你跟着去吧!”

于是,我跟着他的一辆铺货车下乡调研。这个过程中,我帮他的业务员和司机搬箱子、理货架,和二批商和终端零售商沟通。

一天下来,他的业务员和司机都成了我的朋友。傍晚回到他们的批发门市,我给他汇报发现的问题以及建议。当时他没有任何表情,只是客套地说了声:“谢谢!”

第二天我起了个大早,到他的仓库帮工人装车,然后重复昨天的服务。晚上我又给他汇报工作,提有关网络建设及产品组合的问题。这天,他的态度明显热情了一些。

第三天傍晚,我又回到他的批发门市时,他热情地从办公桌后面走了出来与我握手。

第四天傍晚,他帮我倒了一杯热水。

第五天傍晚,我回来时,他早早地站在门口迎我,拉着我要请我吃饭。我说:“感谢你给我一个跟着你们的货车下去调研和学习的机会,不但帮我节省了车费,还让我学到了很多市场操作的方法,所以,应该让我请你吃饭。”晚饭时,我也没有提任何求他代理我们产品的想法。

第六天早上,我刚到仓库,就见他在仓库门口等着。见到我,他直接就问:“你不是找代理商的?你们公司主营什么产品?”

我详细地给他做了讲解,他听后,说:“有印象。似乎一直有一个业务员和我联系。那你觉得我能不能做?”

我说:“我是来跟你学习的。你原来已经明确表示不想做了,我现在要你做,就是强人所难啊。”

结果这位老板怎么回答?他说:“我从来没有遇见过你这么好的营销人员,我觉得跟你合作一定没错。”我说:“你还是慎重考虑一下,不能感情用事。”但我越这样说,他就越感觉应该合作。

第七天早上,他直接打电话要求我到他的办公室,我们一起坐在沙发上商讨经销合同,他当场就决定订 50 万元的货。直到现在我依然和这个经销商保持着联系,是很好的朋友。

这七天中,客户的态度从冷淡到热情,从被动到主动,从一直坐在老板椅上居高临下到和我一起坐在沙发上平等地沟通交流,称呼也从开始的“王经理”变成“王兄弟”。为什么?就是因为这七天我一直在做一件事:服务,不断地帮他发现问题和提建议。

在这个过程中我没有提任何要求,而是一直表示感谢。而客户从最初的心理不得,到了最后的坐卧不宁。为什么?因为他最怕的是欠人情债。第一次对他好,他觉得没什么;第二次对他好,他心里可能就有点想法了;第三次对他好,他就会觉得欠点儿东西了,心里就会不安了。这七天,我一直在放人情债。这世界上最难还的是什么?人情债!你放的人情债越多,帮你的人就越多。