

Q U Y U

区域市场营销

Q U Y U S H I C H A N G Y I N G X I A O

王唤明 齐美东 著

S H I C H A N G

合肥工业大学出版社



Y I N G X I A O

区域市场营销

QUYU SHICHANG YINGXIAO

王唤明 著
齐美东

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

区域市场营销/王唤明,齐美东著. —合肥:合肥工业大学出版社,2006. 11

ISBN 7-81093-507-0

I. 区… II. ①王…②齐… III. 企业管理—市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 139301 号

区 域 市 场 营 销

王唤明 齐美东 著 责任编辑 疏利民 特约编辑 陈国亮

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2006 年 12 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2006 年 12 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710×1000 1/16
电 话	总编室:0551—2903038	印 张	14.25
	发行部:0551—2903198	字 数	254 千字
网 址	www.hfutpress.com.cn	印 刷	合肥现代印务有限公司
E-mail	press@hfutpress.com.cn	发 行	全国新华书店

ISBN 7-81093-507-0/F·83

定价:25.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。

序

在企业外部环境不确定性(市场、政策、消费者需求个性化、竞争的无边界化等)迅速增加和变革性技术随时可能出现的今天,企业面临的经营环境复杂多变:个性化的客户服务、IT技术的迅速发展、商品生命周期的缩短、价格竞争、流通渠道的重组、市场的饱和、全球标准等。1994年克兰菲尔德大学和皇家市场研究中心发布了名为《变革的挑战》的报告,其中指出了五个方面对营销的挑战:①迅速变革的步伐。主要是时间周期更短、产品生命周期变短、顾客偏好变化变快等,对营销的挑战主要表现为企业需具备迅速开拓市场的能力;企业开发新产品需要更有成效;营销方法要富有灵活性;提高需求预测的准确性;企业要具备最优定价的能力。②流程再造。主要是敏捷制造和控制系统的出现、替代材料的出现、微电子技术和机器人的发展、以质量为中心的思想的渗透等,对营销的挑战主要表现在微细分市场上进行营销;找到方法从单一交易为中心向建立长远关系转变,使顾客忠诚更长久。③市场环境的挑战。主要是生产能力过剩、利润降低、增长缓慢、竞争激烈、降价销售、削减成本,其挑战表现为差异化提高利润;需开发新市场,精耕市场。④顾客的挑战。主要是顾客需求更多、期望更高、知识更多、购买力量集中化、购买行为更复杂,给营销带来的挑战主要是找到更接近顾客的方法,管理复杂的多市场渠道。⑤国际化的挑战。主要是竞争者更多、竞争更激烈、利润更低、顾客选择更多、市场更大、不同顾客的需求更多,给营销带来的挑战表现为重构企业在国内的运作模式需面对国际竞争,在更大更多的不同市场实施以顾客为中心的理念。

同时,随着同质化市场竞争的激烈,各种诱惑加大,消费者忠诚度降低,许多变革性的新产品不断出现在人们的生活中,使得顾客导向的弊端也不断显现,跨行业的竞争增强了不确定性风险。一方面是企业只关注了现有

需求,而忽略了潜在需求;另一方面是市场调研在人们的需求达到较高阶段时作用也有限,不能够有效反映市场真实情况(如对一些娱乐性的消费就很难有效),正如欧洲市场营销之父多米尼克·夏代尔教授所言,企业想倾听所有消费者的意见只是一种幻想,因为消费者没有能力说清他们的愿望到底是什么,也不可能了解新技术革命创造的新产品。在这种变革的环境中,企业在发展过程中从“寄生”到“共生”,再到超越,需要去拓展市场总需求,去抢占不同的区域市场,需要在不同的区域市场开展针对性的营销活动。

市场营销发展到今天,已经渗透到日常生活中,可以说无时不有、无处不在。经历了不同时代的变迁,营销也在与时俱进,当前的核心就是如何在区域市场去满足社会大众的需求,迎合社会消费潮流。随着人类平均智力以及劳动技能的提高,劳动工具的普遍机械化、智能化,社会生产效率都极大的提高,因而社会产品的多样化与数量过剩就成为必然,此时营销的作用就更为突出,一方面要使人们的消费细化、市场细化,另一方面要担当引导大众消费潮流的重任,就像一部能够调节和消费的自平衡、自适应的机器,市场营销也在默默地为保护和改善人类的生存环境做着贡献,追求社会利益最大化的终极目标。

营销的关键就是将别人的钱从口袋掏出,将产品和企业的思想装进其脑袋;最难的营销活动是一新的产品面对一新的市场和一成熟的产品面对一成熟的市场。在营销活动过程中,需要换位思考、需要创新性思维,关注顾客的感受,从细节着手。两人去孤岛卖鞋的经典故事说明了营销的最高境界是改变现状,创造和激发需求。将木梳卖给和尚需要的是营销创新。

其实,营销是科学性 with 艺术性的统一。一方面,在营销的过程中,需要把握一些关键的分析方法,如 SWOT 环境分析法、波特的五力模型分析和 STP 战略分析、安索夫的产品——市场矩阵等等,结合营销环境和情景,制定出合适的营销战略。另一方面,营销始终是与情景和环境相联系的,最适合的营销组合就是最好的。营销关键在于抓住几个核心问题:首先是“卖什么”。在市场中为了生存,我们必须明白自己能够提供什么价值去跟人家交换,也就是我们到底能够提供什么样的价值和使用价值?其次是“卖给谁”。就是想跟我们交换这些价值的人是谁,在哪里?也就是我们的目标客户是谁?三是提供的价值需要具有吸引力和差异性。除非我们提供的价值是独一无二的,否则,总是有其他人或机构在提供同样的价值,那么,凭什么让客户买我们的而不买其他人的。四是怎么卖的问题,也就是营销组合设计问题。

在营销活动中,从营销战略到策略、再到执行,在营销的不同环节,需要从全局考虑,关注利益相关者,关注营销道德和避免营销“近视”,从构建健

康生态系统的角度去制定最适应的产品组合、客户组合、品牌组合策略。

“只为成功找方法,不为失败找理由”;“只有淡季的思想,没有淡季的产品”;“脚到不了的地方眼睛要看到,眼睛看不到的地方心要想到”。变革环境中的营销关键在于分众,在于资源的整合,在于执行的到位,从深度、广度去系统思考,从不同的角度、不同的层面去整合企业资源,使企业资源利用效率最大化。当然,区域市场营销要与企业、行业的实际情况结合,如通过增加使用频率、单次使用量、抢占新市场、开拓新用途等方式来提高市场容量;通过心智定位来提高产品在消费者心目中的观念占有率;通过满意度、忠诚度来维系顾客关系和抢占消费者心智。

总之,区域市场营销需要科学策划,需要用机遇和挑战评价所在区域现在和未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体目标和长远目标,制定和选择可实现目标,需要用最小的成本、最短的时间驾驭市场、实现目标,通过了解和掌握人的消费行为特征和消费心理特征,分析和识别不同的竞争者,不断“赢销”区域市场。

作 者

2006年11月16日

目 录

序	(1)
第一章 区域市场概述	(1)
第一节 区域市场及其开发	(1)
第二节 区域市场营销	(3)
第三节 区域市场的部署与运作	(8)
案例 安徽环亚集团营销模式研究	(18)
第二章 区域市场营销战略	(22)
第一节 区域市场环境分析	(22)
第二节 消费者行为分析	(26)
第三节 竞争者分析	(35)
第四节 STP 战略分析	(40)
案例 洽洽瓜子,“赢”销市场	(44)
第三章 区域市场营销策略	(50)
第一节 产品策略	(50)
第二节 价格策略	(55)
第三节 渠道策略	(66)
第四节 整合营销传播策略	(79)
第五节 促销策略	(82)
案例 ××品牌饮料南宁市场 营销推广攻略	(93)

第四章 区域市场人员管理 (101)

第一节 区域主管 (101)

第二节 销售队伍建设 (111)

案例 某小家电全国巡回展安徽站策划方案
..... (119)

第五章 区域市场渠道管理 (123)

第一节 渠道流程 (123)

第二节 渠道评估与调整 (132)

第三节 渠道激励 (142)

案例 哈根达斯冰激凌中国市场营销攻略
..... (155)

第六章 区域市场客户管理 (160)

第一节 开发新客户 (160)

第二节 客户开发与维系 (165)

第三节 客户关系管理 (168)

第四节 客户服务 (173)

案例 新奥燃气企业是这样“撬动”安徽市场的 ...
..... (178)

第七章 区域销售管理 (183)

第一节 销售过程管理 (183)

第二节 销售结果管理 (190)

案例 安徽天方茶业集团营销战略研究 (193)

第八章 区域市场提升企划 (197)

第一节 市场提升企划 (197)

第二节 竞争策略企划 (202)

第三节 市场整体份额提升企划 (208)

案例 古井贡,在激烈的环境中营销突围 ... (210)

参考文献 (217)

后记 (221)

第一章 区域市场概述

区域市场的运作是公司整体营销战略规划的一个有机组成部分，也是营销战略规划在执行中的具体体现，区域市场的操作成败在很大程度上决定着公司的整体营销业绩。

第一节 区域市场及其开发

市场经济的实质是竞争经济，作为市场主体的企业，要想在强手如林的市场上稳健发展，必须建立明确而稳定的区域市场。

所谓区域市场，实际上是市场营销过程中细分市场的一个理论概念，是一种细分顾客消费群体的细分理论，是相对于一个整体市场而言的，按地域划分的市场细分概念，是一个地理概念。

由于各地区之间地理、文化、政治、语言、风俗、宗教的不同，消费者也表现出很大的差异性，因此，企业必须正视各地区之间的差异性，实事求是，因地制宜，有针对性地制定出符合区域化特点的经营战略和营销推广策略。企业可以在有限的空间内创造局部优势，赢得较大市场份额，从而有效抵御竞争攻势，保存并壮大自己，这是企业竞争取胜的一把利器。与其在整体市场上与竞争强手短兵相接，不如在区域市场上创造优势；与其在广大市场范围上占有极小的市场份额，不如在某几个区域市场内提高市场占有率，对大企业如此，对中小企业尤为如此。

一、区域市场开发及其意义

区域市场开发是有计划、有策略、分步骤的市场推广活动环节，因为区域市场是一个相对概念，企业在市场推广过程中处理好区域与整体的关系是很重要的。有计划、有策略、分步骤的市场推广既反映了开发、生产、销售环节的计划性、有序性，又反映出企业自身的主动性、创造性和能动性。

在区域市场的开发过程中，企业在自身实力、知名度有限的情况下，使企业市场投入资源高度集约化，成为一个统一的作战团队（制定量力而行的市场销售目标，审时度势，制订市场推广阶段性计划），以发挥最大杀伤力。先易后难，先重点后一般；先集中优势兵力强攻易进入的市场，夺取局部胜利，然后逐步扩大市场根据地等。一般讲究试点开发、逐步推进，以点带面，拉动整体。

对于区域市场的开发，有利于企业对整个市场管理的细分管理，是管理方案进一步到位、落实；有利于企业产品快速导入各区域市场，进行整体市场的开拓和推进；有利于抢占市场高地，拥有市场份额；有利于企业产品销售的整体拉动，提升整体市场销量；有利于充分利用传播推广资源，避免资源的流失；有利于企业品牌、产品形象的整体、连贯、一致性传播，统一品牌形象。

二、区域市场的开发误区分析

在企业区域市场的开发过程中，经常是缺乏对项目进行充分调研、探讨与分析，进而陷入一些不可避免的误区，常见的误区有：

1. 盲目误区

对区域市场开拓，既无明晰的思路、策略、计划方案，也没有具体可行的措施，其市场开拓流于随意性、盲目性。“游击战术”泛滥——哪儿能销就往哪儿销，能销多少销多少，没有目标、没有重点。这种策略，没有可靠的市场根据地，缺乏强有力的市场依托，难以形成竞争优势，最终将大意失荆州，导致市场开发的失利。这种急功近利或贪大求全的非理性营销行为，对企业的中长期发展极为有害。

2. 套用误区

对区域市场的开拓没有充分调研，以为生搬硬套其他固定的或成功的模式就会成功。常常表现为引用搬用过去或他人某一区域市场的开发经验，来开发另一个区域市场，而没有对区域市场的独特性进行充分调研，盲目乐观。这种思路往往是一些追求眼前利益，过分计较眼前成本的企业惯用的手段，最终将搬起石头砸自己的脚。

3. 目标误区

许多企业在区域市场的开拓过程中，没有明确的市场运营指标，企业的区域市场运作变得随机性很大，缺乏对结果和过程的控制。

4. 量化误区

没有制订一个周密的实施计划和按月、按季度逐一检查的一套可行的考核考评方案及各种应变措施预案,过分追求量的开发,忽视了区域市场的精耕细作。

5. 独立误区

过分强调区域市场的独立性,忽略它们之间的关联性、互补性,区域市场的各子市场之间缺少协调呼应。

6. 时间误区

没有注意产品的季节性,没有把握进入区域市场的最佳时机和方式。

第二节 区域市场营销

区域市场营销是指围绕区域市场开展的营销活动,本质是在区域市场上以最优的方式完成交易。

一、划分区域市场,确定策略目标

首先,确定范围,定位类型。通常来讲,市场与销售的开拓,总是存在一个逐步扩展的过程,很少有哪一家公司一开始就齐头并进地开发全国范围的市场。这就要求不同规模、实力的企业,不同产品结构的企业,必须确定大小不同的目标区域市场的空间范围。在具体确定了区域范围后,必须对区域市场进行分类定位,划分出不同的区域类型,如大本营区域、根据地区域、运动区域、游击区域。不同类型的区域,推行不同的营销策略:

(1) 大本营区域是公司绝对占领(市场占有率在60%以上)的区域。对这类区域公司必须确保投入,将营销分支机构建立到县级甚至乡镇市场层面进行深度分销,牢固地占领终端网络对区域市场进行精耕细作。

(2) 根据地区域是公司绝对控制(市场占有率在40%以上)的区域。对这类区域公司应该重点投入,采取经销商与终端相结合的渠道策略(30%投入花在经销商身上,70%投入花在终端上),有重点、有针对性地与竞争对手开展竞争。

(3) 运动区域是公司没有相应的投入,在短期内不容易占据主导地位的区域。因此,最好避实就虚与对手开展竞争,在渠道上以零售终端带动经销商上量为主(70%投入花在经销商身上,30%投入花在终端上),力争将市场占有率控制在20%左右。

(4) 游击区域是公司还没有客户基础的市场。对这类区域公司没有必要投入人财物力,采取现款现货的营销模式即可。

其次,进行区域细分,确定每个分区的具体业务拓展目标。在确定了区域范围后,再综合考虑行政区划、人口数量、消费水平、交通条件、客户分布、政策投入等相关因素,将该区域进一步细分为若干个分区,并具体确定每个分区的市场开发和产品推广进度、目标任务(含销售数量和销售金额)、目标市场占有率、目标经销商和零售终端等分销客户的名称。如某医药生产企业将全国分为华中、华南、华北、华东等大区,再进一步又将华中分为河南、江西、安徽、湖南、重庆、湖北六个分区。

二、深入实际调查,建立客户档案

虽然确定了分区内的目标经销商和零售终端等分销客户的名称,但此时我们可能对它还一无所知或知有不尽,这就要求我们的业务人员必须进一步开展深入实际的调查工作,详细、真实地了解它们的相关情况。通常的做法是建立目标客户档案,客户建档工作有三点值得注意:

第一,档案信息必须全面详细。客户档案所反映的客户信息,是我们对该客户确定一对一的具体销售政策的重要依据。因此,档案的建立,除了客户名称、地址、联系人、电话这些最基本的信息之外,还应包括它的经营特色、行业地位和影响力、分销能力、资金实力、商业信誉与本公司的合作意向等这些更为深层次的因素。

第二,档案内容必须真实。这就要求业务人员的调查工作必须深入实际,那些为了应付检查而闭门造车胡编乱造客户档案的做法是行不通的,是不科学的。

第三,对已建立的档案要进行动态管理。建立客户档案并不是一项一劳永逸的工作,在开拓市场之初填完一张表后就让它躺在文件柜里睡大觉,这样的档案对我们的营销工作毫无帮助。我们的业务人员需要通过高频率拜访,及时获悉客户各方面的变更和变动,将对应的档案信息内容更新,做到与市场实际以及客户实际相吻合。

三、目标内部分解,指标责任到人

每一个分区是一个公司最基层的营销团队。虽然这个团队可能只有为数极少的几个人,但我们仍有必要将销售目标和任务落实到这个分区的每一个业务人员身上,而不是仅仅摊派到分区,更不是仅停留在区域分公司。从公司→区域→分区→个人,是一条营销目标内部分解的完整路线。

对于企业的营销目标,最终要指标责任细化到人,一方面可以确保目

标计划实现的可能性，因为它将长远目标和整体目标细分为近期目标和局部目标后，化远为近，化大为小，能让业务人员看到完成任务的希望，更能鼓舞士气。另一方面还可以真实地评估每一个业务人员的销售业绩。因为某一个区域分区没有完成销售目标任务，并不等于该区域或分区内部所有的业务人员都没有完成任务。考核到人，有利于激励先进，鞭策落后，有利于发现和培养新的业务骨干，有利于防止区域营销团队过早老化。为了促进每个业务员尽可能多地完成销售任务，可以月、季、年为赛期，以区域市场甚至以公司为赛区，开展业务人员销售竞赛活动，让业务员在“比、学、赶、帮、超，一起争优秀”的愉快氛围中轻松完成任务。

四、定位竞争对手，制定攻守方略

1. 系统分析，知己知彼

市场如战场，只有做到了解自己、了解竞争对手，方能百战不殆。要做到知己知彼，区域营销人员必须对自己、对竞争对手进行系统的分析。具体分析时，我们可以利用SWOT分析法，从产品功效、生产工艺、技术含量、包装档次、价格定位、品牌形象、渠道策略、销售政策、宣传支持等几个方面入手，看看自己在哪些方面占有绝对的优势，在哪些方面又处于相对的劣势；竞争对手对自己最大的威胁是什么，自己战胜竞争对手的控制市场的机会又有多大。只有以己之长攻人之短，避己之短守人之长，发挥自身的竞争优势，找准攻击对方的突破口，才能在竞争中处于不败之地。

2. 重点突破，靶向瞄准

在区域市场上与同行竞争时，没有必要把所有同行都当作竞争对手。同行并不一定就是冤家。因为大家虽然是同行，但彼此的产品结构可能迥然不同，渠道策略可能大有差异，目标客户也许完全不一样。以机枪扫射的方式向所有的同行发起进攻只会空耗自己的实力。明智的做法是通过仔细比较双方的产品结构、渠道策略、目标客户等多重因素后，选择一个对立的同行作为我们的竞争对手，再集中火力摧毁之。

五、细化客户管理，夯实市场基础

对客户要激励，更要管理。过度的激励容易让客户牵着鼻子走，唯有细化的管理才能确保区域市场长治久安。这种管理的细化主要体现在对客户任务、价格、信用和窜货的管理上。

1. 任务管理

将销售目标在区域内部做细化分解后，还需要将年度和月度销售任务

落实到每个业务员对应的、具体完成销售的客户身上，任务才算落到了实处。由此可见，区域销售目标外部分解的完整路线应该在内部分解的基础上更进一步，即公司→区域→分区→个人→客户。

2. 价格管理

对客户而言，产品供销价格的稳定性比产品利润空间的大小更具吸引力。有一些公司的区域经理，为了表明对大小客户（这里所谓的大小仅仅是从客户自身的规模大小而非从本公司产品在客户销售中所占的比重大小角度而言）的不同重视程度或支持力度，通常是按客户的规模而不是客户的类型来确定供货价格，结果在价格管理上先自乱阵脚。为了维护价格的稳定性，首先要做到让相同类型的分销客户享受相同的价格政策，如所有批发类型的客户享受一种相同价格，所有零售终端型的客户享受另一种相同价格。其次要协助不同级别的批发型客户统一其二次分销的价格，因为有些批发型客户为了上量经常会把供应商的年终返利或其他奖励政策提前向其下游客户预支，从而导致同一产品在同一区域的二次分销价格不一致。

3. 信用管理

如果忽视了对分销客户在产品分销过程中的信誉等级、资金实力的考核，最终可能会导致客户完成了销售任务却扰乱了市场，甚至一夜之间搬迁、倒闭关门，从而给公司造成巨额的坏账。因此，对每一个客户的销售动态，都要随时掌握，特别是必须控制累计铺货额度。具体可通过建立客户管理卡、采取信用等级评估、设定饱和铺货量、控制货款结算周期等办法来加强对客户的信用管理。

4. 窜货管理

窜货最容易使当地的供销价格体系遭到破坏，也最容易使分销客户对产品的日后销售工作失去信心。要想及时发现窜货现象，业务员只要做到勤于拜访客户、经常查看产品的销售流向就可以了。但要想有效防止窜货现象，一是要事先明确窜货责任，公司与业务人员之间签订责任状、公司与分销客户之间签订严密的销售合同，三方事先达成书面协议，为处罚恶意的窜货分子提供法律依据；二是要与分销客户联手抵制，将当批窜货的销售额或销量累计到被侵入区域的分销客户的业绩中，作为有效任务之一，同时，从当次窜货客户和对应业务员已完成的销售额或销量中，扣除相应部分；三是要勒令窜货者以零售价回购，取消奖励或扣除相应的保证金；四是实行包装区域差异化，通过批号管理、区域专销控制等方法对产品进行流向追踪，通过建立厂商一体化的战略联盟合作关系，双方结成利益共同体，把产品的销售都当成自己的事来做，实现真正意义上的市场控

制，彻底解决窜货问题。当然，这还得依托整体营销理念的转变和营销水平的提高。

六、完善激励措施，鼓足销售后劲

区域划分、实地调查、目标分解、对手定位、客户管理等各项基础工作完成后，每个业务人员和他所具体负责的客户也都分别打拼出了自己的销售业绩，这时就需要完善激励措施，鼓足销售后劲。

1. 内部业务人员的激励

对于自身业务人员的考核激励，总体原则都是数字论英雄，业绩定成败。因为市场不相信眼泪和汗水，也不相信苦劳和疲劳，只相信功劳。所有的功劳都要拿具体的数字和业绩来说话。所谓工资定等级，奖金靠业绩；收入有多少，全凭真本事。对于激励，以考核指标的全面性为例，大多数公司都是以回款、利润、任务、费用、应收账款、产品结构、日常工作等为基本的考核项目，同时，考核措施都是稳中有变，区域的营销工作从一个阶段发展到另一个阶段后，对应的考核管理办法也会与时俱进，日渐完善。

为了注意公平，需要纵比和横比相结合，因为每个业务人员和每个分区的基础都是不相同的，基础好的区域业务员可能不劳而获坐享其成；基础差的区域业务员可能要拼死拼活才勉强达到一定标准。如果一概而论地采取业绩绝对值的考核方式将有失公平。纵比就是将业务人员这一考核周期的业绩与他上一考核周期的业绩相比较，如某一业务员的业绩增长率 $[(当月实际回款额 - 上月实际回款额) \div 上月实际回款额]$ ；横比就是将业务人员的个人业绩与区域营销团队的整体业绩相比较，如某一业务员的业绩份额 $(个人回款额 \div 区域整体回款额)$ 。而这些纵向和横向的相对比值才是团队成员排名的最终业绩数据。

2. 外部分销客户的激励

除了内部业务人员需要激励外，外部的分销客户同样需要激励，因为任务完成好的客户会向公司要更多更大的政策支持；任务完成欠佳的客户也会要求公司调整任务指标。对于经销商的激励，同样需要全面综合考评。应该全盘地考核客户的一系列指标，如任务完成率（客户的合同销量完成情况）、销售比重（本公司产品销量占客户所经营的同类产品总销量的比例）、销量增长率（当月与去年同期相比或当月与上月相比）、利润率（必须扣除成本、促销、返利等支持政策性投入）、价格管理、窜货控制、回款周期长短等等。不要一时头脑发热为了让客户重视本公司的产品而增加虚假性的激励承诺；也不要轻易改变对客户已有的激励措施降低激励力

度，或截留公司的奖励政策为己所用。贪一时的小利只会使你永久地失去客户，失去市场。内外兼顾公平合理的考核激励措施，将为下一个营销周期的区域营销工作打下基础，鼓足后劲。

第三节 区域市场的部署与运作

区域市场无论范围广或狭、规模大或小，一旦确定，就应该建立起“整体一盘棋”的战略思想，从全局出发，合理“谋子布局”，确定可持续发展战略。

一、区域市场地图

1. 市场分级

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。如华东市场可分三大亚区域市场：①长江三角洲亚区域市场（呈扇形分布），市场线：镇江—常州—无锡—苏州（铁路沿线），扬州—靖江—张家港—南通（公路沿线）；②杭嘉湖亚区域市场（呈三角形分布），市场线：杭州—嘉兴—湖州（公路沿线）；③长江下游亚区域市场（呈条带形布局），市场线：安庆—马鞍山—铜陵—芜湖（长江干流沿岸）。

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、同心圆形、扇形或三角形等市场格局。如：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，西至宜昌，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。

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。如：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“十字形”连通的市场格局。

4. 营销地图

地图对人类的活动和行为帮助是很大的，它是用符号、标记、线条、图形等来表示各个地点、距离与区域的情况。所谓“营销地图”，就是采用多种符号和标记来表达市场的相关信息，表示产品进入某区域情况、产品的销售量、市场的问题、产品的覆盖等。

那么如何设计出一份有效的营销地图呢？利用地图设计的思维，我们可将目标市场按区域划分，用点、线、面来表示：通常在营销地图中用点来表示地点，如产品进入北京市场，那么我们就在北京的位置上画一个点。产品进入了哪些市场，我们就在哪里画出点，这样我们一看便知产品进入了哪些城市，哪些城市有待于开发，一目了然；线一般在地图上是用来表达如公路、铁路、河流以及各区域的界线等，而营销地图中我们通常用线来表示城市之间的距离，这样可以让我们更好地安排物流配送和终端管理，更好地让各区域的资源共享，让各个市场更加紧密配合和联系；面就是各个区域用不同形状的几何图形来表示区域市场的情况，比如销售500箱产品我们用蓝色填充，1000箱用黄色，10000箱用红色等，这样我们一看便知道各个区域的销售情况，以便更好地调节销售资源。

从市场的营销开拓来分析，在营销过程中，要充分发挥全国地图、省市地图的营销作用。从全国来看，占领关键的区域城市，发挥区域中心的辐射作用；从省市来看，占领核心领地，以点连线，以线带面。如中原的郑州，华中的武汉，华东的上海、南京，华南的广州，西南的成都、重庆，西北的西安，东北的沈阳、长春，首都北京等等。通过区域中心来带动相应城市的市场需求，然后向二线市场推进。当然，也可利用“农村包围城市”的方法，从二线市场着手，然后逐步向中心城市靠拢，形成聚合效应，拉动中心城市的需求。

在实施营销地图的过程中，需要合理安排和配置资源，在宏观上需要从经济区域去考虑，如长三角经济区、珠三角经济区、环渤海经济区等；在中观上需要考虑的是不同城市之间的有效互补和合作性，形成科学和稳定的区域三角；在微观上要考虑地区内不同客户之间的协作与联系。当某产品要进入安徽市场，先锁定它的目标市场有哪些，如大中城市，那么我们首选合肥，因为合肥是省会，是文化经济的中心，我们在安徽的地图上找出合肥的位置，画上点状标记。再找出它周边的城市，如南边安庆画点，因为安庆设点，它有铁路和港口，还能防止江西、湖北的窜货，芜湖或马鞍山设点可为进入江苏市场埋下伏笔，阜阳设点也可让它影响到河南等地区，蚌埠设点可辐射皖北地区。因为这些城市在安徽有个共性，就是