



科特勒咨询集团营销系列丛书

米尔顿·科特勒博士 鼎力推荐
(Dr. Milton Kotler)

区域市场谋略

芮新国◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





科学

米分
(E)

系列丛书

力推荐

区域市场谋略

芮新国◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书循序渐进,密切结合中国营销环境的现状,紧紧抓住区域经理工作实践中面临的问题,从提升企业区域市场竞争力和区域经理的个人竞争力出发,使区域经理掌握必备的观念、知识和技能,同时给予读者具体的管理方法和工具。

本书不仅仅是适用于区域经理的一本工具性读物,也是适合于企业营销总临(营销副总)乃至企业总经理的一本指导性读物。对于营销出身的区域经理而言,本书将帮助其对该领域内的最佳实践和最新趋势做进一步的学习和探讨;对于没有接受过正规营销教育的区域经理而言,本书将为其提供极好的自学机会。

图书在版编目(CIP)数据

区域市场谋略/芮新国 著. —北京:机械工业出版社,2007.1

(科特勒咨询集团营销系列丛书)

ISBN 7-111-20541-3

I. 区... II. 芮... 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 152180 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:徐 井 责任印制:洪汉军

北京双青印刷厂印刷

2007 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm × 239mm · 8.5 印张 · 1 插页 · 273 千字

0 001—5 000 册

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话(010)68326294

购书热线电话(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

推荐序

区域经理长年奋斗在市场一线，对企业营销及销售目标的实现起着极其重要的作用。

他们是一群带着区域销售团队在一线攻城掠地以实现区域销售目标的销售人员，也是将企业的各项策略和战术在目标区域市场上予以再策划、实施并积极提供反馈的营销人员。

区域经理需要健康的体魄、过人的智慧、敏锐的嗅觉和全面的技巧，因为他们需要分析营销环境并准确定位，需要了解开发区域市场的流程，需要掌握开发、管理、提升区域市场的各种技能……

美国科特勒咨询集团对中国企业和中国营销人的接触已有 20 余年的历史，在为中国企业提供营销服务并不断进行探索和总结的过程中，我们欣喜地看到中国营销人所取得的巨大进步——他们不光在理念上获得了巨大的提升，而且在实践中也摸索出了很多经验和工具。

市场开发的本质是区域市场开发，在芮新国先生的这本《区域市场谋略》中，我看到了中国营销人扎实的理论功底，还看到了大量的市场开拓工具及成败案例。本书作者也是一位学贯中西的实战

推
荐
序

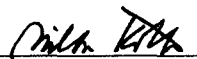
派营销人，其在世界著名企业任区域经理、营销经理、营销总监的经历使他有着广博的认知，多年的咨询顾问生涯也使其对问题的分析显得更为缜密、深入。

本书不仅是适用于区域经理的工具性读物，也是适合于企业营销总监（营销副总）乃至企业总经理的指导性读物。

对于营销科班出身的读者而言，本书将帮助其对该领域内的最佳实践和最新趋势作进一步的学习和探讨；对于没有接受过系统营销教育的读者而言，本书将为其提供极好的自学机会。

中国的一位圣人曾有“吾生有涯，而知无涯”的至理名言，就是说，学习活动将伴随着人的一生，知识的不断积淀，素质的不断提升会使人的视野更加开阔并使思维变得更加活跃，相信本书会帮您迈上新的台阶。

是为之序！



Dr. Milton Kotler
President
Kotler Marketing Group

米尔顿·科特勒博士
美国科特勒咨询集团总裁



曹虎博士
美国科特勒咨询集团
中国区总裁、合伙人

2006年12月于华盛顿（美国）

前言

俗话说，得区域市场者得天下！市场开发始于区域市场开发，对大企业如此，对中小企业更是如此。

围绕着区域市场开发、管理和提升三大环节，笔者从战略高度和系统角度全面阐述了区域市场工作要点，并提供了大量的区域市场实战工具。

究其本质，区域市场开发是“有计划的市场推广”。“有计划的市场推广”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能动性。“有计划”是指企业在自身实力、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（制定量力而行的销售目标，审时度势，制定市场推广的阶段性计划），以发挥最大杀伤力（攻击力）；同时亦显示出区域市场开拓的计划性（如先易后难，先重点后一般；先集中优势兵力高点强攻易进入的市场，夺取局部胜利，然后逐步扩大市场根据地等）。

可以说，企业要想在强手如林的市场上稳健发展，必须先建立明确而稳定的区域市场。借助于根据地式的区域市场，企业可以在有限的空间内创造出局部优势，从而赢得较大的市场份额，有效地

抵御竞争，并壮大自己的实力，这是赢得竞争的一把利器。

无数经验证明：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……

1. 区域市场开发

● 分析市场背景。市场背景分析是一项重要的营销工作，也是开发区域市场需要开展的第一项工作。周密的调研和分析有助于企业发现市场机会、市场威胁及自身的优劣势，从而为企业的战略定位及营销策略提供决策依据。市场背景分析的内容主要涉及营销环境、顾客、竞争者、行业及企业自身五个方面。

● 确定市场定位。完成了市场背景分析，便对整个市场有了比较全面、宏观的认识和把握，在此基础上，营销人员可以对未来的区域和目标细分市场进行战略定位。“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”。这是《孙子·谋攻篇》中的一句话。孙子认为，“不战而胜”才是兵法的最高境界。但在市场开发中，企业怎样才能做到“不战而屈人之兵”呢，这就需要进行正确的市场定位（Positioning）。

● 制定区域营销计划。一旦选择了目标区域市场和正确的市场定位，企业营销人员接下来要做的工作是为区域市场制定营销计划（含区域营销目标、区域营销策略等内容），区域营销策略是区域营销计划中最重要的内容。

● 实施行动方案。至此，开发区域市场已经进入实施阶段，该阶段是将企业营销战略、营销策略在区域市场付诸实施的过程。

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，从全局出发来合理“谋子布局”，并确定可持续开发战略。

一旦作出进入某区域市场的决定，营销人员应协调使用各种传播手段（广告、公关、促销、人员推广等）来传播企业的产品和形象，力争在较短的时间内迅速树立品牌形象、刺激分销商和顾客购买产品，从而顺利启动市场。需要提到的是，企业在进行传播时应遵循“整合营销传播”的原则，争取以最高效的方式来实现传播资源的最佳配置。

在实际销售过程中，需要将区域市场划分成各个“责任辖区”。“责任辖区”是现代销售管理的一个基本概念，规划并经营“责任辖区”是区域经理的一项重要工作。

2. 区域市场管理

俗话说，“打江山难，守江山更难”，如果将区域市场开发比喻为“打江山”的话，那么区域市场管理就是“守江山”。相对于区域市场开发而言，区域市场管理更具挑战性。

区域市场管理是企业整体市场管理的重要组成部分，也是许多企业普遍面临和困惑的难题。它涉及到渠道管理、客户管理、销售过程管理、结果管理等市场运营的方方面面，中外企业在区域市场

管理理念和技巧方面尚存在着较大的差距，持续提升市场管理水平并推进管理创新是国内企业面临的两大挑战。

● 区域经理定位。区域分支机构是指从属于厂家的大区、分公司、经营部、地区销售部、办事处等各级职能部门，厂家通过区域分支机构经营（或协助经销商经营）当地市场，本书将这些分支机构的负责人统称为“区域经理”。有时，企业采取“委派代表”的方式（而不是设立分支机构的方式）派员进驻目标区域市场，那么负责该市场的企业代表也属于“区域经理”。区域经理肩负着开拓市场的重任，是厂家与市场之间的桥梁。为了实现区域目标，他们需要开展大量的协调、沟通、指导、监督、扶持工作；同时，区域经理也是在销售一线冲锋陷阵的人，需要不断地开拓市场，拜访客户，搜集信息，组织促销或开展其他类型的营销活动。

● 销售团队建设。销售队伍（Sales Force）是企业各项营销、销售目标赖以实现的重要保障，也是企业向渠道和客户传达产品定位、品牌定位的重要管道。综观国内外优秀企业（尤其是跨国企业），几乎无一例外地拥有素质过硬、结构优化的销售队伍。对许多企业来说，打造一支优秀的销售队伍常常只是一种梦想，他们普遍面临着各种各样的困惑（如关于“销售配额分配、人员选拔与训练、薪酬设计与激励”等方面的难题）。对于在区域市场上带领销售人员“攻城掠地”的区域经理来说，其经常需要开展的工作之一是“销售队伍建设”。

● 动态的渠道管理。分销渠道是指产品或服务从生产者向消费者转移过程中，所经过的、由各中间环节连接而成的路径。这些中间环节包括生产者自设的销售机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等。如同血管是人体新陈代谢的通道一样，渠道是企业市场经济大潮中成功搏击的生命之河。河道的畅通与否，极大地决定着区域市场的成败。从这个意义上讲，将渠道建设列为最大的营销难题并不为过。

要做好区域市场的渠道管理工作，必须在渠道规划、建设、维护和调整等方面遵循七条原则：有效原则；效率最大化原则；增值原则；协同原则；竞争性原则；集中开发、滚动发展原则；动态原则。

3. 区域市场提升

● 市场提升企划。市场提升企划是指通过经营业务评估、营销环境分析、问题与机会分析等方法对市场提升的过程进行周密的规划，优秀的提升企划可以使企业在区域市场上的提升目标得以顺利实现。通常，有以下四种提升策略：以价格为主导的挤占策略；以广告为主的挤占策略；以渠道为主导的挤占策略；以服务为主导的挤占策略（详见第 15 章的相关内容）。

● 市场整体份额提升。如果现有市场已经几分天下，大势已定或者市场空间已经趋向饱和，则在现有市场中继续扩张以提高市场占有率的成本会比较高。此时，应将资源投入整体市场的拓展，以便于扩大市场，从而实现总体份额的提升。一旦市场扩大，企业

将成为受益者。这种策略对市场占有率高的企业更为有效。

结语

以上是本书的脉络，在本书中，您会接触到系统的思维工具、大量的成败案例和实战技巧。本书可为广大区域经理（大区经理、分公司经理、办事处经理、经营部经理等）提供指导性思路，从而使企业的市场拓展工作更具战略性、计划性、科学性和成效性。本书也特别适合于企业高层，它会帮助企业的高层更有效地规划、统筹企业的市场开发工作。

本书是在 2004 年出版的《区域市场攻略》一书基础上推出的最新版本，在撰写和完善书稿的过程中，笔者得到了包括菲利普·科特勒博士（Dr. Philip Kotler）、米尔顿·科特勒博士（Dr. Milton Kotler）、曹虎博士（KMG 中国区总裁）等科特勒咨询集团（Kotler Marketing Group）诸多高层和专家顾问的大力支持，他们的指导和帮助使本书有了更高的立意、更完善的体系以及更大的实用性。此外，作者还参考了不少国内外营销专家撰写的案例，这些案例成了本书的点睛之笔。在此，谨向所有关心、支持过本书出版的专家和朋友致以崇高的敬意和衷心的感谢。

愿以此书与所有热爱营销的企业高层及长年奋斗在市场一线的区域经理共勉。

作者：芮新国

（笔名：鑫国）

2006 年 12 月于深圳

目 录

推荐序 /Ⅲ

前言 /V

第 1 部分 有效进入区域市场

第 1 章 何谓“区域市场” /3

区域市场含义 /3

得区域市场者得天下 /4

区域市场开发八大误区 /5

第 2 章 如何审视区域环境 /7

独特的区域营销环境 /7

区域市场顾客特征 /10

虎视眈眈的竞争者 /11

行业参数透视 /14

企业自身审视 /15

第 3 章 如何定位区域市场 /17

区域分类与选择 /17

区域内的蛋糕细分 /18

区域内的蛋糕选择 /19

区域市场定位 /20

第4章 如何制定区域营销策略 /22

确定合适的产品组合 /22

制定合理的价格政策 /26

实施有针对性的传播 /31

因地制宜建渠道 /37

第5章 如何进入区域市场 /53

整体部署区域市场 /53

有效进入区域市场 /54

进行整合营销传播 /58

区域市场作战方略 /59

责任辖区的规划和经营 /62

区域市场开发案例一 华龙面——区域市场营销竞天下 /66**区域市场开发案例二 苏果超市农村市场攻略 /72****第2部分 科学管理区域市场****第6章 区域经理如何定位 /79**

区域经理角色 /79

区域工作要点 /84

区域分支机构与销售部的关系 /91

区域分支机构与市场部的关系 /92

附1 区域经理岗位描述 /93**附2 销售经理岗位描述 /95**

第7章 如何打造区域销售团队 /98

- 销售队伍目标 /99
- 销售队伍战略 /99
- 销售队伍结构 /100
- 销售队伍规模 /100
- 销售队伍报酬 /101
- 销售代表招募 /101
- 销售代表训练 /102
- 销售代表监督 /103
- 销售代表激励 /103
- 销售代表评价 /105

第8章 如何实施渠道管理 /106

- 渠道管理七原则 /106
- 渠道流程 /109
- 渠道流程管理 /110
- 渠道评估和调整 /123
- 渠道冲突管理 /126
- 渠道激励 /133

第9章 如何抓好铺货与助销 /137

- 抓好“铺货”三阶段 /137
- 搞好“铺货”管理 /139
- 推行全渠道销售 /141
- 积极助销 /142

第 10 章 如何实施“渠道精耕” /147

“渠道精耕”的含义 /147

“渠道精耕”的背景 /148

“渠道精耕”的意义 /148

“渠道精耕”的内容与表现形式 /149

“渠道精耕”的实施 /150

“渠道精耕”的实施条件 /152

实施“渠道精耕”应注意的问题 /152

第 11 章 如何赢取客户芳心 /154

如何开发新客户 /154

如何处理开发与维系的关系 /160

客户管理和沟通方法 /164

客户辅导 /171

售后服务 /173

第 12 章 如何推行过程管理 /177

销售管理工具 /178

销售日报表管理 /185

区域营销例会 /191

区域分支机构内部资源管理 /193

第 13 章 如何实施结果管理 /196

建立检讨体系 /196

正确确定检讨周期 /197

制定合理的检讨方法和流程 /198

将结果管理过渡为过程管理 /198

区域市场管理案例一 销售总监的烦恼 /200

区域市场管理案例二 华帝：打造区域市场的服务力 /203

第3部分 积极提升区域市场

第14章 如何制定提升方案 /209

我们在哪里 /209

掌握问题点与机会点 /211

我们将往何处去 /213

如何到达该处 /214

通过数据透视区域市场 /215

区域市场攻守法则 /217

第15章 如何挤占对手份额 /221

以价格为主导的挤占策略 /222

以广告为主导的挤占策略 /224

以渠道为主导的挤占策略 /226

以服务为主导的挤占策略 /229

第16章 如何提升市场总体份额 /231

市场分析 /231

决策分析 /232

区域市场提升案例一 “X”矿泉水市场提升企划 /234

区域市场提升案例二 百事可乐、可口可乐山城暗战 /244

附 美国科特勒咨询集团简介 /248

后记 /252