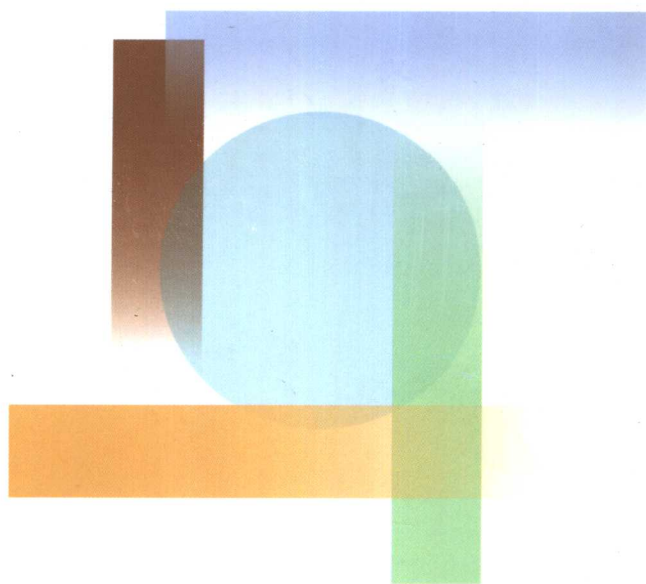


QUYU SHICHANG  JINGQUE YINGXIAO

孙曰瑶 著

区域市场—— 精确营销



经济科学出版社

区域市场

精确营销

孙曰瑶 著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 周秀霞

责任校对：董蔚挺

版式设计：周国强

技术编辑：王世伟

区域市场——精确营销

孙日瑶 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京印刷一厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230 32 开 14 印张 360000 字

2001 年 8 月第一版 2001 年 8 月第一次印刷

印数：0001 — 6 000 册

ISBN 7-5058-2675-1/F·2067 定价：22.60 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

区域市场——精确营销 / 孙曰瑶著. - 北京: 经济科学出版社, 2001.8

ISBN 7-5058-2675-1

I. 区… II. 孙… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 055522 号

PA267/08

追求精确

一、何为精确

所谓精确，是指在发展过程中，首先明确预期目标；然后，设计由若干个阶段构成的复合路径，每个阶段是由相互不可替代的知识和方法构成，以此实现零误差击中目标。

简言之，精确就是通过不可替代的过程设计，实现零误差击中目标。

二、精确管理技术（PMT）的三个要素

根据精确定义，精确管理技术（Precise Management Technology, PMT），包括三个要素：

（一）预期目标

精确管理技术（PMT）的首要工作，是确立企业发展的目标

体系，或者是确立专项管理问题的预定目标。无论是建立发展的目标体系，还是专项管理问题的预定目标，都必须做到尽可能的量化。即通过量化指标，保证目标的确定性。

（二）复合路径

即实现既定目标的过程，不可能一步到位，总是需要一个由逐步递进的若干阶段构成的路径，在这个复合路径中，每个阶段相互间是不可替代的。实际上，实现目标所需要的各个阶段，都可以归结为两种具体表现形式：一是资源配置和创新的知识结构，二是发现问题、解决问题的方法，包括思维方式与技术手段。在当今市场经济全球化的冲击下，只有建立由相互间不可替代性的知识和方法构成的若干环节为手段，才能确保企业目标的实现。因此，精确管理技术（PMT）的核心，在于为零误差实现目标设计一个过程，这个过程由若干环节或步骤构成，每个环节的知识和方法之间都是不可替代的。

（三）精度要高

即零误差，是指正好实现预定目标。

显然，在这三个要素中，复合路径是最关键的。经过我们多年企业管理与发展研究实践，发现多数企业发展之所以出现失误，多数情况下，既不是不努力，也不是目标错误，而是路径或过程错误。因此，近5年来，我的研究重点，集中在如何为企业发展和管理提供有效的手段或技术。在此基础上，提出并应用了精确管理技术（PMT）。必须强调的是，精确管理技术（PMT）不是包治百病的药方（实际上，也根本不存在这种药方），只是为企业解决在发展过程中遇到的某些非经验性问题，提供一套理清思路的操作程序。通过这套程序，帮助企业确立自己的不可替代性的知识和方

法。并依靠自己的不可替代性的知识和方法，实现零误差击中目标。

三、何为不可替代性

在设计零误差实现目标所需复合路径的各个阶段时，各个阶段之间必须具有不可替代性。因此，不可替代性是精确管理技术（PMT）的核心概念。所谓不可替代性，是指知识和方法的独占性、完备性和误差性。因此，可以用三个指标来衡量不可替代性：

（一）独占率 K_1

孙子兵法所提出的“不战而屈人之兵”，本意就是通过创造某种不可替代性，使对手不成其为对手。即某种知识或方法被多少企业或个人掌握。掌握的企业或个人数量越少，其独占率越高，所表示的不可替代性也就越高。

设某知识或方法的独占率为 K_1 ，企业或个人数量总体为 W ，其中，掌握该知识或方法的企业或个人数量是 Q ，则独占率 $K_1 = 1 - Q/W$ 。 K_1 值越大，表明其独占率越高， K_1 值越小，表明其独占率越小。若 $K_1 = 0$ ，说明独占率是零。知识产权保护的本质，就是通过法律来提高创新的独占率，从而在保护期内形成不可替代性。

（二）误差率 K_2

即所掌握的知识和方法，实现具体预定目标的程度。设预定目标为 M ，运用所掌握的知识和方法达到的实际目标是 N ，则误差率 $K_2 = 1 - N/M$ 。误差率 K_2 越低的知识或方法，其不可替代性的价值越高。若 $K_2 = 0$ ，即为零误差，若 $K_2 = 1$ ，则说明所掌握的知

识和方法完全无效。

(三) 完备率 K3

即完成某项工作所需要掌握的知识结构的完备程度。知识是完成某项工作的原料，知识越完备，完成工作的业绩越好。设完成某项工作所需要的知识结构理论值为 T，实际具备的知识结构是 P，则完备率是 $K3 = P/T$ 。在实际工作中，可以采取不完备率衡量， $K3' = 1 - P/T$ 。

从时效性角度分析，不可替代性分为长期不可替代性、中期不可替代性、短期不可替代性。对企业发展来讲，可以划分出 10 个等级的不可替代性：

不可替代性 的时效性	不可替代性 等级	基本内容	衡量量化指标
长期 不可替代性	10	雄厚基础研发能力	R&D 费用/销售额
	9	庞大客户数据库	数据库客户量/目标客户总量
	8	确立了行业标准	采用本企业标准企业数/本行业企业总数
	7	控制了价值链	销售利润率
中期 不可替代性	6	数一数二的领导地位	市场占有率
	5	定位准确的名牌形象	知名度、美誉度、忠诚度
	4	专利权保护	专利保护时间
	3	2 年以上的产品领先期	2 年
短期 不可替代性	2	1 年以下的产品领先期	1 年
	1	10% 以上的成本优势	10%

少些幻想，多些科学

我认为，市场，是人这种动物争夺生存权的场所。因此，人生处处皆市场。在这场争夺生存权的竞争中，必须遵循三个法则：第一，优胜劣汰，所谓优，就是具备什么样的不可替代性？第二，适者生存，所谓适，就是适应自然规律，适应社会规律，适应企业发展规律，适应个人成长规律。第三，功劳数字化，市场不仅不相信眼泪，也不相信苦劳，更不相信疲劳，只相信功劳。而所有的功劳都要拿数字来说话。

但是，在经历了自1995年以来激烈的过剩竞争后，部分企业管理者在思想上产生了一些幻想。面对新的世纪，面对即将进入的WTO，只有少些幻想，多些科学，才能持续发展，否则，不换脑袋，必然就换人。

幻想之一：将企业的发展，寄托于外部市场环境总会好起来，忘记了内因决定外因。实际上，我国从20世纪90年代中期开始的过剩经济，将是今后长期正常的经济状态。危机就是危险加机遇，而机遇永远是给那些孜孜不倦的人准备的。

幻想之二：寻找神仙。近几年来，我国新闻界也存在新闻过剩的问题，从而产生新闻饥饿症。部分头脑敏捷的新闻工作者，转行

成为第一代策划人。他们天然的具有运用媒体自我包装的知识和优势。“点子大王”、“策划大师”纷纷登场。借助媒体的炒作，使相当多的企业管理者幻想“一点就灵”、“一策就成”。忘记了唱了几十年的“从来就没有救世主，也没有什么神仙皇帝”。现代管理，是“外脑+电脑”，但是，外脑必须是经过正规专业培训的人才。同时，外脑只能给企业诊断（因为旁观者清）和开药治疗（外来的和尚敢念经），但不能替企业吃药。

幻想之三：东方不亮西方亮，盲目多样化。对于多样化经营，许多企业的理论依据是马尔维茨的投资组合理论，即通常所说的“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里”。实际上，马氏理论是专指金融投资，不是固定资产投资。同时忘记了篮子是需要成本的。许多企业管理者忘记了经营之神松下老人的告诫：要把所有鸡蛋放在一个篮子里，并看好它。任何一个企业，只有他先占据一个行业的领导地位后，才有必要和能力去进行相关行业的多样化经营。否则，过早多样化经营，就会像17岁的少女，自己尚未成熟，却已生了几个孩子，其素质是不可能好的。

幻想之四：迷恋经验。总认为过去自己这样做取得了成功，现在这样做也能成功。忘记了刻舟求剑的故事。在一个信息快速变化的时代，经验乃失败之母，成功乃失败之父。放眼过去，改革开放20年来，有多少风云人物，已经销声匿迹。究其根源，就是没有自觉地完成从经验知识到科学知识的转变。个人经验很重要，但是，个人经验是个性的、狭窄的、零散的。而科学知识是普遍的、广泛的、系统的。如果一个人决策，以个人经验为主导，每当遇到问题时，总是从自己头脑中，寻找以前是怎样做的。一旦以前没有碰到这样的问题，就束手无策。如果恰巧是以前碰到过的问题，其思维方式是：上次是那样解决的，这次也这样办，这就是“成功陷阱”。而没有考虑到即使是同样问题，但环境或条件也变化了。

科学知识，是人类对客观世界特征与规律的概况总结。面对瞬息万变的市场竞争，我们都希望以不变应万变，万变不离其宗，这

里的“不变”和“宗”，就是指特征和规律。科学决策的思维方式是：问题是什么？（确定目标）、为什么？（特征规律）、怎么办？（方案或过程设计）、效益如何？（方案优化）。在日常工作中，常听到两种说法：

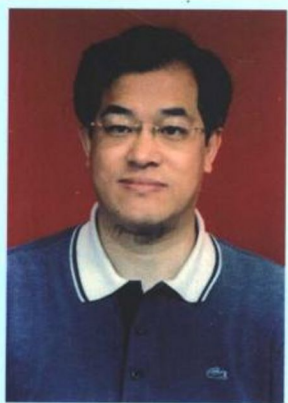
一种说法是“理论上是可以，实际上不可以”，以此来抵制理论学习。实际上，正是实际与理论的差异，才给实践提出了改进的余地。因为理论就是对特定系统的客观规律的揭示。在实践活动中，如果该系统没有达到理论要求，就说明实践活动还有潜力。因此，不是理论没用，而是实践有差距。常言道“心有余而力不足”，实际上解释的就是理论与实践的关系。“心”就是指理论值，“力”就是指实践值，“有余”就是指实践值低于理论值的差距，“不足”就是指实践活动有待改善。例如，从投资理论上计算，某啤酒企业有40万吨生产能力，但实践中只生产了30万吨，说明还有10万吨没有达到，这时候，是改善实践，还是修改理论？

另一种说法是“你是搞那个的，我是搞这个的，不一样”，以此来抵制相互学习。实际上，最具有创新的思维方式恰恰是交叉思维。常说的“隔行不隔理”、“触类旁通”，就是这个意思。任何人，做同一工作，时间长了，其知识结构就固定了，从而导致其思维方式的僵化，就很难产生新的想法、新的思路。只有积极学习隔行的知识，积极思考隔行的知识如何解决自己面临的问题，才能在同行中取得创新，才能立于不败之地。

现在，很多人会说，现代营销是“科学+艺术”，可是，并不真正明白其根本原因是什么。其实，所谓“科学”，是指规律或理论的客观性、普遍性、重复性，因为所有客观规律，都必须具备这三个条件，否则，就不是科学。而“艺术”则恰恰相反，是主观性、特殊性、单一性。否则，就不是艺术品，而是工艺品了。各种市场营销，所遵循的营销规律或理论是一样的，因为这些规律或理论，是符合“客观性、普遍性、重复性”，但是，不同的经营管理者，却是不同的，其人生经历、知识结构、性格、地域文化背景、

智力等，都是存在显著的差异，同时，所管理的具体企业的特点，也是存在显著的差异。从而使不同的经营管理者，在管理不同的企业时，使相同的管理规律或理论，具有不同的具体表现。

我认为营销更是一门功夫。作为一门功夫，必然有三个要素：一是要有一套程序，二是这套程序要经过长期的训练，才能熟中生巧，三是灵活运用。这三个要素缺一不可。



作者简介

孙曰瑶,男,1963年出生于山东省牟平县。具有复合型知识结构:1985年毕业于山东农业大学,获农学学士学位;1988年毕业于北京大学,获理学硕士学位;1998年毕业于山东大学,获法学博士学位。现任教于山东大学经济学院。1994年晋升为副教授,2000年晋升为教授。

长期从事区域经济与市场营销研究,先后主持国家自然科学基金项目、国家教委人文社会科学基金项目、山东省软科学项目等8项研究。出版专著5部,发表学术论文70篇。先后为海信集团等20家企业提供各类市场营销咨询。

在15年的专业发展与管理咨询生涯中,提出并应用了区域协同发展理论、精确营销技术、精确激励技术、精确培训技术等。

目 录

第一章 精确定位.....	(1)
第一阶段 阶段定位.....	(3)
第二阶段 区域定位	(12)
第三阶段 顾客定位	(22)
第四阶段 心灵定位	(49)
第五阶段 渠道定位	(66)
第二章 精确组织	(74)
第一阶段 厂商博弈	(77)
第二阶段 终端思维	(87)
第三阶段 双层协同.....	(119)
第四阶段 七步拓展.....	(129)
第五阶段 客户管理.....	(146)
附录 客户档案登记表.....	(149)
第三章 精确销售.....	(152)
第一阶段 点燃激情.....	(154)

第二阶段	科学耕耘·····	(178)
第三阶段	想客所求·····	(210)
第四阶段	雪中送炭·····	(223)
第四章	精确训练·····	(248)
第一阶段	责无旁贷·····	(250)
第二阶段	提高“三商”·····	(257)
第三阶段	四维创新·····	(278)
第四阶段	师法自然·····	(302)
第五阶段	强将守则·····	(331)
第六阶段	行为定理·····	(346)
第五章	精确导购·····	(374)
第一阶段	五信环节·····	(375)
第二阶段	六步训练·····	(387)
附录一	服务礼仪简介·····	(420)
附录二	精确导购情景练习·····	(422)

第一章

精确定位

孙子兵法指出：不战而屈人之兵，善之善者也。故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，破人之国而非久也。

问题在于如何才能做到“不战而屈人之兵”呢？在市场与销售中，如何实现“不战而屈人之兵”呢？我认为关键在于精确定位。所谓精确定位，就是在市场和销售拓展过程中，将本品牌产品以零误差根植于目标客户心灵的过程，从而给目标客户购买本品牌产品以充实的理由。为此，企业必须以零误差确立企业自己在发展阶段、区域市场、目标顾客、心灵震撼、渠道建设这5个方面的不可替代性。

实施精确定位的关键，是确定一套零误差的操作程序。根据我多年的实践和学习，认为可以采取以下5个步骤，来具体实施精确定位：

第一阶段：阶段定位

解决的问题是：本公司处于市场竞争的哪个阶段？

第二阶段：区域定位

解决的问题是：如何制定差异化的区域策略？

第三阶段：顾客定位

解决的问题是：顾客是谁？具有什么样的购买行为？

第四阶段：心灵定位

解决的问题是：如何占据目标顾客的心灵？

第五阶段：渠道定位

解决的问题是：顾客从哪里能便捷地购买到产品？