

曹玮◎编著

六步攻占区域市场

——区域经理工作手册

区域市场的营销是否卓有成效，在很大程度上决定于区域经理的能力和远见。本书不仅把先进的营销理念、实用的销售技巧和经典的企业案例融为一体，更精选了大量区域经理必备的实用工具和工作表格，能够为区域经理们提供理念——方法——工具三位一体的帮助和指导，从而使区域经理们能够面对重重困境和挑战，带领一支充满自信、拥有竞争力以及高效率的销售团队，达到并超越开拓市场的业绩目标。



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY COMMERCE ASSOCIATED PRESS

六步攻占区域市场

——区域经理工作手册

曹玮◎编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：刘向鸿

封面设计：铭 洋

图书在版编目（CIP）数据

六步攻占区域市场：区域经理工作手册/曹玮编著. 北京：中华工商联合出版社，2006. 7

ISBN 7-80193-404-0

I. 六... II. 曹... III. 企业管理—市场营销学—手册
IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 063325 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.cn

北京蓝华印刷厂印刷

新华书店总经销

787 × 960 毫米 1/16 印张：18 200 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-404-0/F · 155

定价：38.00 元

前 言

管理大师彼得·德鲁克在《管理：任务、责任和实践》一书中指出，企业的两项基本职能就是市场销售和创新，只有市场销售和创新才能产生出经济成果。由此可见销售工作在整个企业中的重要性。而区域经理正是领导和实施企业销售计划的先锋。要实现企业预期的销售计划或效益，在整个企业链中，区域经理扮演着无比重要的角色，他不仅仅是销售前沿的决策者，更应该是一位战略大师。

然而，在当今市场环境急速变化的压力下，区域经理必须时时面对各种激烈的竞争与挑战，他们的工作包含了许许多多的关系，也包含了许许多多不同的角色与责任。区域经理要为本地区的工作制订计划，为销售代表布置任务，贯彻总公司的方针策略，安排地区的预算并负责完成销售目标。他们必须协调市场需求，他们不但要与销售代表及自己的主管部门保持联系，而且还要与各种类型的客户、媒体甚至竞争对手打交道。正是这种挑战与复杂，常常使许多区域经理感觉身处于“成也萧何，败也萧何”的艰难境地。

在对区域市场营销工作的研究中，我们从很多失败的营销案例中发现，尽管许多企业都设计了完美的区域市场推广战略和营销计划，但总是达不到预期的目标，而导致这一令人遗憾的结果的根本原因，大多是在区域经理这一环节出了问题。正是受到了这些案例的启发，我们着手编写了这本区域经理工作手册。

本书不仅把先进的营销理念、实用的销售技巧和经典的企业案例融为一体，更精选了大量区域经理必备的实用工具和工作表格，能够为区

域经理们提供理念——方法——工具三位一体的帮助和指导。并在此基础上形成一套行之有效的操作流程——将区域市场的开拓划分为六个核心步骤：开拓区域市场的营销策略；销售团队的组建及训练；营销渠道的开发、建设与管理；经销商的开发与管理；大客户的选择与管理；区域市场的宣传与推广。并使这六个步骤环环相扣，紧密联系。从而使区域经理们能够面对重重困境和挑战，带领一支充满自信、拥有竞争力以及高效率的销售团队，达到并超越区域销售的业绩目标。

在本书的编写过程中，我们参考了许多营销、销售领域的著作和相关领域研究者的智慧成果，并获得了北京博瑞森管理咨询有限公司的大力支持，在这里一并表示感谢！

编 者

2006.3

目 录

CONTENTS

第 1 步 区域市场战略决策

◆ 充分认识区域市场

如何打好占领新区域市场的攻坚战	1
了解你的市场	2
如何细分消费者市场	4
细分区域市场的基础	8
如何划分具有同等业绩潜力的业务辖区	10
跟踪、分析竞争对手	13
打造竞争优势	15

◆ 制定完善的销售计划，实施有效的目标管理

区域市场销售预测	18
销售预测的流程	19
制定区域市场推广计划	27
如何为销售代表制定销售目标和定额	31

◆ 做对才能做好

给新区域经理的三点忠告	37
与总部高层进行有效的沟通	40
让销售经理成为你的坚强后盾	44
从鱼刺图看清销售问题	47

第2步 建设优秀的区域销售队伍

◆ 区域销售队伍决策

销售队伍的目标设计	51
影响销售组织设计和构建的因素	55
销售队伍的规模和薪酬设计	56

◆ 销售团队的有效管理

销售代表的招聘、选拔和聘用	59
如何培训销售代表	64
培训中的四个关键步骤	66
正确委派下属完成工作任务	68
教导销售代表每次拜访客户都有收获	70

◆ 销售代表的绩效评估与薪资制度

为什么绩效评估十分必要	73
做好绩效评估的四个核心步骤	74

第3步 营销渠道建设与管理

◆ 营销渠道的设计

做好区域市场的网络建设	93
渠道的功能和流程	95
影响通路选择的因素	97
四种主要的网络复合模式	99
建设增值渠道	100

◆ 营销渠道的管理与控制

到底铺多少货合适	103
问题销售通路透露的十一种警讯	106
销售渠道的激励	107
销售渠道冲突类型以及解决方法	111
如何解决渠道窜货	113
如何避免低价冲量、赢取反点的销售渠道失控局面	116
如何防止回款风险	117
如何控制销售代表的费用	121

第 4 步 经销商的选择与管理

◆ 谁是你必须管好的经销商

80/20 法则：谁是你必须管好的人	128
如何对经销商进行选择	130
优良经销商的十项特征	135
选择经销商“三大注意”	136

◆ 至关重要的客户管理

对经销商的一般性政策	137
经销商管理的要点	139
客户管理的一般分析方法	140
客户信用调查分析及处理	141
客户管理分析的流程	146
用经销商数据库实现管理	153
建立经销商预警机制	156
客户回款风险分析及控制	157
如何舍弃不值得保留的客户	162

◆对经销商进行有效激励

使渠道成员处于竞争与共赢的政策	164
帮助客户提升市场竞争力	166
对客户激励的方式与实现	168
客户积极性下降的根本原因	172

◆细分经销商，分层管理

经销商分级的方法	174
有效地细分客户	176
以利润——忠诚矩阵划分客户关系	178
按照相互依赖程度划分顾客关系	180
按经销商层级进行市场细分	184

第5步 做好大客户的开发与管理

◆选准你的大客户

不是所有的客户都是上帝	186
如何识别区域内的大客户	188
识别大客户的流程分析	189

◆如何开发大客户

大客户关系发展的类型	191
建立高效的大客户部	192
大客户开发的关键步骤	193
拜访大客户的实用技巧	197

◆有效管理大客户

关系营销的时间选择和运用技巧	201
----------------------	-----

与大客户进行有效沟通	203
防止大客户叛离	205
大客户管理的十大策略	211

◆与大客户谈判的技巧

与大客户谈判的四大要点	214
有原则的讨价还价的特点	217
划清友谊与商务关系的界限	219
签订合同时应注意的要点	223

第6步 区域市场的宣传与推广

◆把握时机展开销售促进

销售促进是营销活动的关键因素	227
消费者促销工具的选择	232
交易促销工具的选择	234
业务和销售队伍的促销工具的选择	236
如何制定销售促进方案	237
如何协同经销商促销	240
一级批发商促进法	243
零售商推动法	246

◆广告、公共关系技巧速成

如何有效地发布新闻	248
召开新闻发布会和媒体见面会的实用方法	252
如何举办展览会	256
启动广告计划前要考虑的六个问题	261

◆销售成本预算

销售费用项目包含哪些内容	261
编制总营销传播预算	265
如何计算销售费用率指标	268
科学合理的销售费用控制	274

第1步

区域市场战略决策

◇充分认识区域市场

如何打好占领新区域市场的攻坚战

兵法云：谋定而后动。就是说：企业首先有个明确的目标，然后根据这个目标，制定相应的策略，再根据策略制定具体的战术，利用一切可利用的资源执行这个战术，实现“战争”的胜利。

一个有效的区域市场推广策划活动，必须结合企业产品特点、消费群体、资源状况、竞争对手活动、区域市场情况、企业目标等综合因素制定、实施。

针对具体的区域消费者、市场状况、竞争产品状况，采用什么策略、什么战术、什么活动十分重要。企业根据在不同区域市场的战略部署，采用不同的营销推广方案，达到对地区市场的有效营销。其好处主要有以下几点：一是企业能够利用有限资源，集中力量，开发、管理区域市场；二是企业根据不同区域制定营销推广方案，对区域市场的拓展就更有针对性；三是更加容易得到区域销售代表的支持，销售代表认为这种根据区域市场情况制定的方案，更加符合市场，更有利于销量提升，更

有利于自己业绩的提高，必然会全力配合。

在进军区域市场之前，无论是企业还是大型经销商都要做好各方面的充足准备，包括区域拓展政策的制定、区域商家“责、权、利”的划分、区域市场管理团队的建立、信用体系的建立、业务流程的重新规划和调整、监控和服务体系的完善等等，做到“万事俱备，只欠东风”，打有准备之仗。切忌盲动躁进，无政策可依，无管理可循，出了问题再匆忙想办法，遇到麻烦才回头想对策，这样会大大增加区域市场的进入成本，也会大大挫伤进军区域市场的信心。

由于历史发展的原因，造成国内市场地方特色非常浓厚，从语言、生活习惯到风土民情，各地差异非常明显，并且城市文化已经初具规模，甚至很多城市文化互相冲突，比如北京和上海、沈阳和大连、济南和青岛、宁波和杭州、福建和厦门、成都和重庆等等，这些冲突是既成事实，在区域拓展的过程中，就必须予以充分考虑。使用本地化人才，重视文化的融合，在加强监控措施的前提下，敢于放权，充分发挥各地的积极性和创造力，这是区域拓展的重要原则。切忌任人唯亲，不敢放权，无视地区特点，乱发指令，这会造成相当严重的管理隐患。

今天的拓展区域就像当年 IT 行业在中心城市刚刚兴起一样，需要众多商家进行大量的准备和先期投入，才能慢慢培育发芽、开花结果。因此，开拓区域是一项战略性的举措，投资要注重长远的发展回报，供应链上下游之间的合作关系管理也需要有充足的时间进行磨合，所以要制定较为长远的区域拓展计划，少则 3 年，多则 5 年，并且发展战略要得到持续坚决的贯彻执行。切忌“捞一把就走”，采用走一步看一步的短视做法，这将必然导致遇险即躲、知难而退的结局，进而产生“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的可笑想法。

了解你的市场

要开拓新的区域市场，首先要了解该市场的环境。这包含两个阶段。

第一阶段是要摸清门路。到了一个新的市场，首先要进行充分的调

第1步：区域市场战略决策

查，要迅速适应当地的文化及习惯，然后就当地市场容量、渠道特点、竞争对手情况、消费者需求等内容进行调查与了解。目的只有一个：掌握本地区的市场经营规则。

第二阶段是观敌。就是要找到竞争对手，没有对手的市场是没有什么希望的。找竞争对手的目的有两个：一个是向他学习，因为毕竟他在本地区时间比你长；二是有参照物，战胜了对手，才能说明你工作的成就。找竞争对手的办法有很多，比如采用“练乒乓球”的思想，也就是说，要找就找当地最好的对手，只有这样，你的进步才最快。若你跟第二名练，你很难超过第一名；但跟第一名练，你很快就会赶上第二名。一旦锁定了目标，就要对其营销方式全部琢磨透，以便学习；然后对准其弱点，准备切入打击。

◆对经销商的了解：包括姓名、电话等基础资料，从业人员、运力、流动资金、经营意识是否到位，物流覆盖主要方向和覆盖面等关键指标。

◆对当地资料的了解：包括人口、人均收入、主导产业、面积、交通情况、与中心城市的距离、行政区域划分、外围乡镇的规模等等。

◆对当地特色的了解：如消费者特点：拿酒类产品来说，回民聚居区黄色、绿色包装接受度高，红色包装接受度低，二、三级城市白酒销量大，春节消费高峰明显高于大中城市。

媒体特点：如二、三级城镇机动三轮往往是强势媒体，路演彩车宣传等形式大受欢迎。

渠道特点：如上海量贩渠道特别发达，银川大商厦里的西式快餐店生意极好，而对于多省交汇的小城镇，批发户远多于零售店的数目。

◆对竞争品的了解：

竞争品描述：包括口味、包装、规格等。

价格描述：包括经销价、批发价、零售价及各级渠道利润。

渠道：看竞争品的渠道掌控力度到了哪种程度——是自然流量？还是已设经销商？有无分支机构？定期拜访可达到哪一层客户？

促销与广告：竞争品在当地媒体的广告投入，竞争品在当地的促销

力度等。

销售概况：包括竞争品在当地的铺货率、生动化效果及大致销量。

通过对以上资讯的掌握，区域经理可以对市场有深入的了解，对当地的市场有较准确的预估，一旦出现竞争品的攻击或本品销量的迟滞，就可从产品、价格、利润、渠道掌控力度、物流覆盖（如是否有较大的乡镇未开通分销渠道）、消费者认知度、广告、促销力度等各方面着手，分析问题的症结出在哪里，从而为企划部门提供充足的背景资讯和有力提案，及时强化市场工作。

以调研信息为基础分析市场，主要包括对市场的总体情况、消费者、竞争对手及各级渠道的分析，从而完成对区域市场特点的把握和发展趋势的判断；明确竞争的关键和确定主要攻击的竞争对手；确定渠道成员选择标准和各级目标客户，同时完成终端的 ABC 分析，并绘制区域市场商务地图，以指导今后的市场维护和管理工作。

如何细分消费者市场

细分消费者市场常用的变量分为两大部分。有些研究人员根据消费者特征细分市场。为此他们常常使用大量不同的地理、人文和心理特征作为划分市场的依据，然后再看这些顾客群体是否对产品有不同的反应。例如，他们可能会考虑“专业人士”、“蓝领”以及其他阶层人士对产品的不同态度。

另一些研究人员则是通过顾客对产品的反应细分市场，例如所追求的利益、使用时机和品牌忠诚程度等。一旦细分市场完成后，研究人员就会考察每个细分市场是否有不同的消费者特征。例如，研究人员可能要考察那些在购买产品时要求“高质”或“低价”的顾客是由不同的地理、人文和心理阶层组成不同所决定的。

我们讨论表 1-1 所列出的主要变量——地理、人文、心理和行为因素。

第1步：区域市场战略决策

表 1-1

消费者市场的主要细分变量

地理因素	
地区	太平洋沿岸, 高山区, 西北区, 西南区, 东北区, 东南区, 南大西洋岸, 中大西洋岸, 新英格兰
城市或标准都市统计区大小	小于 5,000; 5 000 ~ 19999; 20,000 ~ 49 999; 50,000 ~ 99 999; 100,000 ~ 249 999; 250 000 ~ 499 999; 500 000 ~ 999 999; 1 000 000 ~ 3 999 999; 4,000 000 或 4 000 000 以上
人口密度	都市, 郊区, 乡村
气候	北方的, 南方的
人文因素	
年龄	6 岁以下, 6 岁 ~ 11 岁, 12 岁 ~ 19 岁, 20 岁 ~ 34 岁, 35 岁 ~ 49 岁, 50 岁 ~ 64 岁, 65 岁以上
家庭规模	1 人 ~ 2 人, 3 人 ~ 4 人, 5 人以上
家庭生命周期	青年, 单身; 青年, 已婚, 无子女; 青年, 已婚, 最小子女不到 6 岁; 青年, 已婚, 最小子女 6 岁或 6 岁以上; 较年长, 已婚, 与子女同住; 较年长, 已婚, 子女都超过 18 岁; 较年长, 单身; 其他
收入	少于 10 000 美元; 10 000 美元 ~ 15 000 美元; 15 000 美元 ~ 20 000 美元; 20 000 美元 ~ 30,000 美元; 30,000 美元 ~ 50,000 美元; 50 000 美元 ~ 100 000 美元; 100,000 美元和 100 000 美元以上
职业	专业和技术人员; 管理人员, 官员和老板; 职员, 销售代表; 工匠, 领班; 操作员; 农民; 退休人员; 学生; 家庭主妇; 失业
教育	小学或以下; 中学肄业; 高中毕业; 大专肄业; 大专毕业
宗教	天主教, 基督教, 伊斯兰教, 印度教, 其他
种族	白人, 黑人, 亚洲人
代沟	婴儿潮, X 代
国籍	北美, 南美, 英国, 法国, 德国, 意大利, 中国, 日本
社会阶层	下下, 下上, 劳动阶层, 中中, 中上, 上下, 上上
心理因素	
生活方式	俭朴型, 追求时尚型, 嬉皮型
人性	被动, 爱交际, 喜命令, 野心
行为因素	
使用时机	普通时机, 特殊时机
追求的利益	质量, 服务, 经济
使用者状况	从未用过, 以前用过, 有可能使用, 第一次使用, 经常使用
使用率	不常用, 一般使用, 常用

续表

品牌忠诚情况	无，一般，强烈，绝对
准备程度	未知晓，知晓，已知道，有兴趣，想得到，企图购买
对产品的态度	热情，积极，不关心，否定，敌视

地理细分

地理细分 (geographic segmentation) 要求把市场划分为不同的地理区域单位，如国家、州、地区、县、城镇或街道等。公司可以决定在一个或一些地理区域开展业务，或者面向全部地区，但是要注意地区之间的需要和偏好的不同。

比如布洛克巴斯特娱乐公司 (Blockbuster Entertainment) 已经投资建立了一个复杂的数据库，以跟踪它的 8 500 万客户的录像片偏好，并从公司之外购买人文因素资料。然后，它在不同的店铺库存不同的产品。旧金山店有更多反映同性恋关系的碟片，以满足这个城市大量同性恋人口的需求；芝加哥店会有更多的家庭片及戏剧片。布洛克巴斯特娱乐公司甚至能研究出东达拉斯与西达拉斯的需求差别。

人文细分

在人文细分 (demographic segmentation) 中，市场按人文变量细分，如年龄、性别、家庭人数、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、代沟、国籍等因素为基础，划分出不同的群体。人文变量是区分消费者群体最常用的基础，其中一个理由是消费者的欲望、偏好和使用率经常与人文变量有密切的联系，另一个理由是人文变量比大部分其他类型的变量更容易衡量。即使目标市场是根据非人文因素 (如性格类型) 来加以描述的，但是，为了了解目标市场的大小和有效地达到目标市场，还是应该考虑人文因素。

下面，我们将举例说明怎样运用某些人文变量进行市场细分。

比如社会阶层对个人在汽车、服装、家用设备、闲暇活动、阅读习惯、零售等方面的偏爱上有强烈影响。许多公司为特定的社会阶层设计产品和提供服务。社会阶层的品味随着时间也会变化。例如，20 世纪 80