

区域市场

攻略

——区域市场的开发、管理及提升

鑫国 编著

- 区域市场开发是有计划的市场推广……
- ◇ 中国第一本系统的区域营销专著
- 帮你打理区域市场、实现绩效的突破性提升，成就市场伟业
- ◇ 旨在培养卓越的区域主管



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



区域市场〔攻略〕

— 区域市场的开发、管理及提升 —

鑫国 编著

- 区域市场开发是有计划的市场推广……
- ◇ 中国第一本系统的区域营销专著
- 帮你打理区域市场、实现绩效的突破性提升，成就市场伟业
- ◇ 旨在培养卓越的区域主管



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

区域市场是现代营销学细分市场的一个概念，或者说是一种细分顾客群理论。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。这可为广大区域主管（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。本书不仅仅是适用于区域主管的一本工具性读物，也是适合于企业营销总监（营销副总）乃至企业总经理的一本指导性读物。对于营销出身的区域主管而言，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；对于没有接受过正规营销教育的区域主管而言，本书将为其提供极好的自学机会。

图书在版编目（CIP）数据

区域市场攻略：区域市场的开发、管理及提升/鑫国编著. —北京：机械工业出版社，2004.5

ISBN 7-111-14442-2

I. 区... II. 鑫... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 042541 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 版式设计：霍永明 责任校对：王 玮

封面设计：李世辉 责任印制：施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 10 875 印张 · 2 插页 · 304 千字

0001—5000 册

定价：34.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68993821、88379646

封面防伪标均为盗版

序

管理宗师彼得·德鲁克（Peter Druck）曾经说过，任何企业其实只有两项功能，一是营销，一是创新，所有企业概莫能外。

首先，让我们先来回忆一下营销理论的形成及营销理论在中国的传播、应用及发展，这将有助于我们看到营销理论及实践在中国的发展轨迹。

20 世纪初到 30 年代是市场营销学的形成时期，这个时期的市场营销学本身没有明确的理论和原则，只注意研究推销方法，理论研究也基本只在大学里进行，没有参与企业争夺市场的活动，因此没有引起社会的足够重视。30 年代到二战结束这一时期是市场营销学的应用时期，但研究对象仍然局限于商品销售术和广告术以及推销商品的组织机构和推销策略等范畴，没有超越商品流通的范围。自 20 世纪 50 年代至今，随着新经济的兴起，市场营销学的原理、概念发生了许多革命性的变化，市场营销学完全突破了流通领域而参与到企业的整个生产经营活动过程中，并开始成为指导整个企业生产经营活动的基本思想和方法。

再来看看中国，20 世纪 30 年代，市场营销的概念首次传入中国，但其真正为中国人认识并应用到实践中却是近 20 年的事情。20 世纪 70 年代末至 80 年代初，随着中国逐步推行改革开放的政策，中国企业的传统生产观念受到市场的冲击，中国营销人在缺乏理论和实践指导的情况下摸索着走向市场。20 世纪 80 年代下半叶，外资企业不断进入中国，受国外营销理念的影响，营销观念在经理人的



意识中逐渐萌生。20世纪90年代上半叶,名牌热、CI热、广告热成为当时中国营销界津津乐道的“三大热”。20世纪90年代下半叶至今,面对国内特殊的市场竞争环境,中国营销界开始对西方营销理论在国内市场的实践进行总结和反思,并尝试探寻符合中国国情的营销理论和经验。许多中国企业及营销人已经将先进的国际营销理念成功地运用于自己的营销活动中,并积累了丰富的实践经验。如今,顾客需求、顾客价值、顾客忠诚、整合营销、营销定位、全球营销等概念在国内已经流传很广,并逐步深入人心,许多中国企业已经或正在向“顾客导向型”企业转变,一批优秀的本土企业(如海尔)在全面提升营销能力后成功走向了国际市场。

但是,不管你愿意不愿意承认,多数中国企业的营销理念和营销手段在很长一段时间内还是处在初级阶段。20世纪80年代,中国一些企业曾迷信“广告万能论”,这种诞生于市场化初期的思维使许多企业在90年代吃了大亏;今天,许多企业仍然希望通过高密度的广告轰炸来快速启动市场,但往往得不偿失。健力宝在“世界杯”期间耗资3000万推出“第五季”的案例给中国企业留下了惨痛的教训——广告决不意味着一切。另一个误区是“价格战”,自20世纪90年代以来,中国市场上就一直弥漫着价格战硝烟,中国企业在市场上的博弈似乎都要演变到价格竞争领域——家用电器如是,保暖内衣如是,家用轿车亦如是……我们不无辛酸地看到:中国企业近乎疯狂地投身于“价格战”,其目的仅仅是为了保持或抢占市场份额。另外,中国市场的环境、经销商的专业素质和行为准则与成熟市场相比尚存在着明显的差距。波士顿咨询公司曾在一份报告书上指出:中国的营销网络、分销渠道令人头痛,分销网络的复杂性是中国营销业的一大病症。中国许多企业经历了或正经历着上述种种阵痛,在华的很多外资企业也曾经面临过上述种种困境!

未来营销人员的工作将不再仅仅局限于营销组合的管理、市场细分、选择和定位,事实上,假如营销人员打算开发、传递出新的价值的话,他们就必须开展以下四项活动:找出新的市场机会;评估这些新的市场机会,并且推荐最好的市场机会;确定最能满足目标市场需求的价值诉求和产品服务;提出最能传递企业承诺价值的



价值链。为了获得成功，营销人员必须具备探索、创造和传递价值的技巧，他们必须对顾客认知有充分的了解，必须将业务所需的核心内容进行组合，并且与合作厂商进行合作——这些厂商能为企业带来成功所需的其他能力。具备这种全方位的营销哲学后，企业便能设计和推出卓越的产品或服务。几乎已经成为共识的是，企业的营销活动起源于顾客并终止于顾客，任何企业要想获得长远的发展都不能背离这样的原则。区域主管（包括分公司总经理、经营部经理、办事处经理、区域代表等镇守一方市场的企业全权代表）应该在企业的营销活动中扮演极其重要的角色，他们不仅仅是企业的销售人员，更应该是企业的营销人员，应该承担更多的营销责任。

区域主管常年奋斗在市场一线，对企业的各项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市场一线攻城略地以实现区域销售目标的销售人员，也是将企业的各项营销战略和策略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。他们需要健全的体魄、超人的智慧、敏锐的嗅觉和卓越的技巧，因为他们需要正确地分析营销环境并准确地进行定位，需要了解开发区域市场的流程，需要掌握管理、提升区域市场的各种实战技能。

美国科特勒营销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”本质上就是“区域市场开发”，在鑫国先生的这本著作——《区域市场攻略》中，我看到了中国优秀营销人扎实的理论功底，还看到了大量的市场开拓工具和成败案例。本书作者鑫国先生是一位学贯中西的中国人，其在世界著名品牌企业任区域经理、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。

区域市场开发也是一种学习游戏。你需要作决策、控制过程并监视结果，因而你将从这些活动中获得知识，然后，你会作出更好



区域市场攻略

——区域市场的开发、管理及提升

的决策。区域主管在作决策、控制过程并监视结果时有一定的原则可以遵循，有许多知识可以参考，有很多方法可以借鉴。

本书不仅仅是适用于区域主管的一本工具性读物，也是适合于企业营销总监（营销副总）乃至企业总经理的一本指导性读物。对于营销出身的区域主管而言，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；对于没有接受过正规营销教育的区域主管而言，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，学习活动将伴随着一个人的一生，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。

是为之序！

博士 (Dr. Tiger Cao)

美国科特勒营销集团 (KMG) 中国区总监、合伙人

中国·北京

2004年5月

前 言

这是一本关于如何成功经营“区域市场”的读物，也是一本从系统的角度和战略的高度来阐述区域市场工作要点的指导性书籍。

区域市场是现代营销学细分市场的一个概念，或者说是一种细分顾客群理论。区域之间在地理、文化、政治、语言、风俗、宗教等方面可能存在着很大的差异，相应地，市场需求也可能会表现出很大的差异。为此，企业必须正视各区域的差异性，实事求是、因地制宜、有针对性地制定出符合区域特点的营销战略和战术。当然，区域市场也是一个相对的概念，相对于全球而言，亚洲是区域市场；相对于中国而言，广东省是区域市场；相对于城市而言，农村是区域市场……

企业的市场开发都始于区域市场开发，对大企业如此，对中小企业更是如此。

从行动步骤来看，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（制定量力而行的市场销售目标，审时度势，制定市场推广阶段性计划），以发挥最大杀伤力（攻击力）；同时亦显示出企业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）。



通常来说,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。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(详见第1章相关内容)。

1. 市场开发步骤

● 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、行业及企业自身等5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”，并确定可持续发展战略。

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”是区域主管的一项重要工作（关于市场开发，详见第2~5章相关内容）。

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。

● 区域主管定位

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“区域主管”。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“区域主管”。

对于区域市场上的营销及销售活动，区域主管负有重大责任。他们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，区域主管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、品牌定位的重要组织。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”的区域主管来说，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，渠道是企业在市场经济大潮中成功搏击的生命之河。河道的畅通与否，极大程度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 7 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（详见第 8 章的相关内容）。

产品从生产者向消费者转移的过程中，渠道成员之间会发生各种各样的业务联系，这些业务联系构成了“渠道流程”，也正是这些渠道流程将渠道成员有机地联系在一起。渠道流程主要包括物流、所有权流、资金流、信息流、促销流、谈判流。渠道流程管理主要涉及物流管理、资金流管理、信息流管理三个方面。

考虑到渠道运营环境、顾客需求的变化及渠道长期运营中可能存在的弊端，对渠道进行定期或不定期的评估是很有必要的，区域主管应密切关注本区域内各种渠道因素的变化，及时反馈并采取相



应的措施（关于市场管理，详见第6~13章相关内容）。

3. 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4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14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昂贵。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。

组成市场容量的两个因素是“品牌使用者的数量”和“每个用户的使用频率”。可以通过使用者数量的增加与用户使用频率的提高的方式扩大整体市场，从而使看似已经成熟的市场获得放大。区域主管应该系统地考虑市场、产品和营销组合，从而来更有效地制定“总体份额提升”的策略。总体市场扩张的策略有“转变非用户”、“发现产品的新用途”、“刺激使用量”等3种（详见本书第15~16章相关内容）。

4. 区域主管必备技能

● 市场调研技能

现代管理大师西蒙在其经典著作中强调了决策的重要性，“企业的发展靠管理，管理的关键是决策，决策是企业发展的生命”。一项决策的作出是最简单的，也是最复杂的，说它简单，是因为一项决策的作出可能只是一念之间的事情，说它复杂，是因为它需要大量的工作来支持，需要开展市场调研。

市场调研是一项系统的工程，离不开严密科学的计划、组织、执行和监控，每一个流程、每一个环节都要力求细致、严密。许多



企业在进入新的市场之前不重视市场调研工作，往往是先决策再调研，而不是先调研再决策，把市场调研做成了表面文章。另外，由于影响市场调研准确度和可信度的因素很多，没有市场调研和不重视市场调研都会造成决策的失误，会给企业的营销决策带来极大的不确定性，从而增加了市场拓展的风险。

市场调研是对与经营、营销活动相关的市场情况进行调查研究，从而为正确决策提供信息资料的过程。市场调研作为一种营销手段，已成为许多企业及营销人员的有力武器。

区域主管为了有效地开拓当地市场，必须对区域市场的微观、宏观环境有充分的认识，从而为区域营销决策提供依据，也为区域市场的销售推广活动指引方向。充分了解并掌握市场调研的内容、步骤、方法，从而使调查活动有章可循，并使调查数据尽可能准确、可信，这是区域主管一项很重要的职能（详见第17章相关内容）。

● 区域市场评估、预测及计划技能

评估区域市场有助于拟定市场未来规划和营销战术。

销售预测即销售估算，是指在未来特定时间内所有产品或特定产品的销量。在进行销售预测时，区域主管需要充分考虑未来的各种影响因素，并结合企业及区域的实际销售业绩提出切实可行的销售目标。销售预测不仅仅是制定销售计划的前提，它还影响着企业其他工作的安排。对企业而言，经常面临的一个重要的问题是销量预测，因为该预测将直接影响到企业的采购计划、生产计划、资金周转、人事计划等环节。对区域市场而言，通过销售预测可以确定合理的销售目标和销售行为。

销售预测仅仅是一个数字。而销售计划则是销售人员和销售经理为了达到这个数字而采取的战略和战术行动。如果销售预测是“从A点到达B点”，那么销售计划就是“怎样才能从A点到达B点”，销售计划和销售预测相互重叠、相互联系。周密的计划会带来良好的结果，不良结果的发生往往与缺乏计划有关。准确而有效的销售预测与销售计划离不开主观数据与客观数据的融合以及自上而下与自下而上的信息输入的平衡（详见第18章相关内容）。

● 推销技能



销售就是介绍商品提供的利益，以满足客户特定需求的过程。在区域市场上，区域主管及销售代表是企业的生力军，是在前方“攻城掠地”的将士，为了“打胜仗”，他们必须掌握一定的销售技能。

据欧洲共同体的一份研究报告显示，大约有 95% 以上的高级经理人认为“推销能力”是现代企业经理人员所必须具备的“首要”能力，在美国和日本，更是有“人人都是推销人员”说法（详见第 19 章相关内容）。

● 促销技能

促销有“广义的促销”与“狭义的促销”之分。广义的促销即“促销组合”，是指为达到特定的目的而弹性运用若干促销工具、促销方法，包括“人员推销”、“广告”、“公关宣传”及“促销”。狭义的促销是指在广告、人员推销、公关宣传之外所做的一切能刺激客户购买或经销商交易的营销活动，如陈列、展示、展览会、博览会、使用示范会及其他一切类似的活动。

通过举办促销活动可为企业带来许多好处，如提升知名度、吸引人潮集中、增加销量、诱使竞争对手的客户购买本企业的产品、强化并巩固老客户、吸引客户试用、确保产品铺货成功等。但要把握时机和分寸，因为促销有两面性。销售促进是指企业为鼓励客户购买而采取的各种措施，是促销组合中的一种形式，对区域市场的开拓、发展具有极其重要的作用。在促销政策的策划及制定上，应根据影响促销组合设计的要素制定促销组合——营销传播工具组合，从而有效地拟定促销计划及促销内容，此外还必须确定合理的促销预算。正确使用营销传播工具还要求区域主管把握一些活学活用的沟通原则（详见第 20 章相关内容）。

● 商品陈列技能

良好的商品陈列不仅可以方便、刺激客户购买，而且可以藉此提高企业产品和品牌的形象。此外，在与零售商接触时，销售人员还应能就如何提高商品销量向零售商提出一些好的建议。有效的商品陈列可以刺激消费者的购买欲望，促使其采取购买行动。做好商品陈列必须遵循一些基本的原则，这些原则涉及到利润性、好的陈



区域市场攻略

——区域市场的开发、管理及提升

列点、具有吸引力、方便性、价格、稳定性等方面（详见第21章相关内容）。

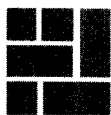
其实，区域主管必须具备的技能远远不止上面几种，本书所列举的是5种最为常见的必备技能，仅供读者参考。如果有兴趣，读者也可以找更多的销售技巧类书籍来阅读，市场上关于销售技巧类的书籍可谓汗牛充栋。

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。本书可为广大区域主管（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。

谨以此书献给长年奋斗在市场一线的区域主管们、所有热爱销售工作的销售人员及企业的营销高层。

鑫国

2004年5月于北京



目 录

序 前言

第 I 部分 行动篇

第 1 章	赢在区域市场	3
	何谓区域市场	4
	区域市场开发是“有计划的市场推广”	4
	区域市场开发八大误区	5
第 2 章	知己知彼，百战不殆	8
	营销环境分析	8
	顾客状况分析	10
	竞争状况分析	12
	行业分析	15
	企业自身分析	17
第 3 章	市场细分、选择和定位（STP）	19
	区域定位	19
	市场细分	20
	市场选择	22
	市场定位	23
第 4 章	营销策略企划	24
	产品策略企划	24



	价格策略企划	25
	传播策略企划	28
	渠道策略企划	34
	扁平化潮流	45
第 5 章	周密部署，有效进入	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	60
	责任辖区的规划和经营	63
	区域市场开发案例一 海尔：艰难的渠道抉择	66
	区域市场开发案例二 “金霸王”智取山城	70
	区域市场开发案例三 Z 公司“阿归养血糖 浆”武汉企划	74
	区域市场开发案例四 Q 啤三打济南府	83
	区域市场开发案例五 “T”牌彩电驰骋中原	86
	第 II 部分 管理篇	
第 6 章	区域主管定位	96
	区域主管角色	96
	区域工作要点	101
	区域分支机构与销售部的关系	109
	区域分支机构与市场部的关系	110
	附录一：区域主管岗位描述	111
	附录二：销售经理岗位描述	113
第 7 章	团队建设，循序渐进	115
	确定销售队伍目标	116
	制定销售队伍战略	117