

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

营销类 408

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行区域市场的 经营与管理

杨志奇 编著



How to do



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F274
130

营销类 408

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行区域市场的经营与管理

杨志奇 编著



北方工业大学图书馆



00574159



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行区域市场的经营与管理/杨志奇编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 5

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07053-5

I. 如… II. 杨… 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 016334 号

书 名: 如何进行区域市场的经营与管理

著作责任者: 杨志奇 编著

责任编辑: 王海英 张燕

标准书号: ISBN 7-301-07053-5/F·0819

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.5 印张 210 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 34.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

序

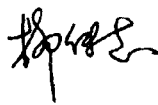
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司涌入中国,国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比,国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验,全方位实现管理规范化与科学化,提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争,就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐,全面更新自己的知识与技能。事实证明,只有持续的学习与培训,不断增强自身的职业化、专业化程度,方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书,在帮助解决企业管理实际问题的同时,又能促进经理人职业素养的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展,还是对经理人群体的健康成长,乃至对促进中国管理科学的发展,无疑具有积极的意义。

基于此,北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色:

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则,本套丛书通过设置若干功能模块,力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下:

- * **技能点名:**“技能点名”为节标题,是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。
- * **主题词:**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景:**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可准确地将技能知识用于实践,也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述:**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

区域市场是一个相对概念，大到全球的一个洲，小到国内一个地区、一个县，甚至更小区域的市场。相对于城市而言，农村是区域市场；相对于农村而言，城市又是区域市场，因此区域市场的经营与管理是一个“麻雀虽小却五脏俱全”的题目，它涉及到市场经营与管理的方方面面。本书通过“解剖麻雀”的方法，能够让您对市场经营与管理方面的知识有一个较全面的了解，这正是本书的核心意义所在。

本书是根据进入区域市场的先后顺序对全文内容进行安排的。全书分为六章，包括两大部分内容：第一部分包括第一、二、三章，主要介绍了企业进入区域市场之初需要制定的一系列政策。这些政策包括产品、价格、渠道、促销等一系列营销组合因素，只有在深入了解区域市场，根据调研结果确定企业的市场定位和营销战略之后，才能最终制定出来。为此我们对其中的一些经营管理技巧做了介绍，包括促销技巧、渠道成员管理技巧、广告等。第二部分包括第四、五、六章，主要介绍了对企业内部人、财、物三方面的管理方法。对人的管理主要介绍了如何招聘、培训、激励、考核销售人员；对物的管理主要介绍了如何降低仓储和运输等两种不同的成本，提高铺货率；

对资金的管理主要介绍了如何做好应收账款的管理及如何在赊销中做好信用管理。其中不乏激励士气、快速铺货及催收欠款等多方面的技巧。

本书选择技能点时，在注意整体的逻辑顺序及理论性的同时，还注意到了另外两个方面的问题：① 注重营销中的细节问题，因为商战中决定输赢的关键往往就是某个细节的问题；② 注重实用性，将解决问题的方法用简明扼要、通俗易懂的语言告诉读者，使您一目了然，快速掌握解决问题的思路 and 办法。另外，用大量的案例帮助读者全面理解每种方法的精髓。同时，用实践练习的方式丰富了技能点的知识，并使读者进一步加深对技能点的理解。

如果您正为区域市场经营与管理中的各种难题所困扰，那么请您查看相关的技能点，相信它一定会帮助您找到妥善解决问题的办法，同时您可以从他人成功的经验或失败的教训中汲取对您有益的“营养”，为您的事业发展提供借鉴。

如果您想学习一些市场经营与管理方面的知识，相信这本书不会让您失望。它会为您打开一扇扇相关知识的大门，在您获得新的知识的同时，使您原有的知识更为系统化、丰富化、实用化。

目 录

CONTENTS

第一章

区域市场的分析与开发..... 1

- 技能点 1: 如何进行区域市场背景分析..... 2
- 技能点 2: 如何确定区域市场的营销定位..... 6
- 技能点 3: 如何制定区域市场营销战略..... 10
- 技能点 4: 如何使产品成功地进入区域市场..... 15
- 技能点 5: 如何做好区域市场产品的
销售预测..... 19
- 技能点 6: 如何对区域市场的产品进行定价..... 23
- 技能点 7: 如何提升产品的品牌价值..... 27
- 技能点 8: 如何选择分销模式..... 30
- 技能点 9: 如何制定促销策略..... 33
- 技能点 10: 如何灵活运用各种促销手段..... 37
- 技能点 11: 如何针对淡旺季来分别制定不同的
促销策略..... 41
- 技能点 12: 如何制定竞争产品上市的对抗性
策略..... 45

第二章

营销渠道的构建与管理..... 49

- 技能点 1: 如何设计营销渠道..... 50
- 技能点 2: 如何制定经销商政策..... 55

第三章

- 技能点 3: 如何选好经销商 62
- 技能点 4: 如何管理好经销商 66
- 技能点 5: 如何处理渠道冲突 74
- 技能点 6: 如何治理窜货 79
- 技能点 7: 如何监督渠道 84
- 技能点 8: 如何控制渠道 87
- 技能点 9: 如何支持经销商 93
- 技能点 10: 如何激励经销商 96
- 技能点 11: 如何评估经销商 101
- 技能点 12: 如何调整渠道 105
- 技能点 13: 如何培养经销商的忠诚度 110

区域广告的传播与管理 115

- 技能点 1: 如何确定广告目标 116
- 技能点 2: 如何制定广告策略 119
- 技能点 3: 如何确定广告预算 124
- 技能点 4: 如何避免广告费用的浪费 128
- 技能点 5: 如何做好广告投放的事前测试 133
- 技能点 6: 如何达到良好的广告效果 138
- 技能点 7: 如何充分运用广告诉求的技巧 143
- 技能点 8: 如何测定广告效果 148

第四章

营销队伍的组建与管理 153

- 技能点 1: 如何招聘到优秀的销售人员 154
- 技能点 2: 如何建立销售人员的薪酬制度 157
- 技能点 3: 如何培训销售人员 159
- 技能点 4: 如何帮助销售人员进行时间管理 162

第五章

- 技能点 5: 如何进行销售人员的工作管理 165
- 技能点 6: 如何考核销售人员 168
- 技能点 7: 如何分析销售人员士气低落的原因 172
- 技能点 8: 如何激励销售人员 176
- 技能点 9: 如何提高销售人员的拜访绩效 180

物流的控制与管理 183

- 技能点 1: 如何制定物流战略 184
- 技能点 2: 如何做好仓储管理 187
- 技能点 3: 如何进行物流绩效考核 190
- 技能点 4: 如何准确订货 195
- 技能点 5: 如何确定适当的存货量 197
- 技能点 6: 如何做好运输管理 200
- 技能点 7: 如何最大限度地降低配送成本 203
- 技能点 8: 如何快速、有效地铺货 207
- 技能点 9: 如何做好终端陈列 210

第六章

资金流的控制与管理 215

- 技能点 1: 如何制定资金流管理制度 216
- 技能点 2: 如何对应收账款进行财务监管 219
- 技能点 3: 如何加强应收账款的信用管理 223
- 技能点 4: 如何做好经销商的信用管理 226
- 技能点 5: 如何确定信用额度和期限 229
- 技能点 6: 如何规避赊销风险 232
- 技能点 7: 如何制定回款政策 236
- 技能点 8: 如何有效催收欠款 239

第一章

区域市场的分析与开发

任何一个企业进入区域市场之前，均必须对区域市场进行科学有效的调研，以深入了解市场需求，满足顾客意愿，做好区域市场的设计工作。根据调研的结果，确定企业的市场定位、产品定位和相应的营销战略，为市场的开发做好充分准备。企业的营销战略贯穿于企业的一切市场营销活动，如产品、定价、分销、广告等各方面的活动中，一旦建立就不可轻易改变。一个企业如果没有一个全局性的营销战略，就不可能健康、有序、稳定地持续发展。因此，做好区域市场的设计与开发工作是确保营销活动成功的重要保障。



技能点 1 如何进行区域市场背景分析

主题词 区域市场经营与管理·区域市场开发·市场背景分析

适用情景 当企业做进入区域市场前的背景分析时，查看此技能。



技能描述

对区域市场进行背景分析是非常重要的营销活动，也是开发区域市场的第一步。只有通过周密的调研和分析活动，才能明确市场机会、市场威胁及自身的优劣势，从而为战略定位及营销策略决策提供依据。您在进行背景分析时可以从以下几个方面入手：



提醒您

只有在市场调研的基础上，我们才可能以合适的方式把合适的产品以合适的价格提供给合适的人群。

1. 消费者分析

通过对消费者的调研活动，我们一定要搞清楚，产品的哪些特点是用户最关心的，哪些特点对用户来说是无所谓的，产品的哪些缺点是用户可以容忍的，哪些缺点对用户而言是无法忍受的。只有深入了解消费者的需求，我们才能开发设计出消费者喜欢的产品。

2. 竞争者分析

(1) 明确竞争者的目标。了解每个竞争者在市场上追求什么，每个竞争者的行为动机是什么。

(2) 评估竞争者的优势和劣势。竞争者能否取胜，主要取决于每个竞争者的资源和能力，这就需要认清每个竞争者的优势与劣势。通常需要收集竞争企业的内部资料，即竞争者最新的业务关键数据，包括销量、市场份额、毛利、投资报酬率、现金流量、新投资等内容来了解有关竞

争者的优势和劣势。一般通过第二手资料、个人经历或传媒信息、顾客、供应商和中间商等各种途径来了解有关竞争者的优势和劣势。

(3) 评估竞争者的反应模式。单凭竞争者的目标和优劣势还不足以准确预测其可能采取的行动，您还需观察竞争者对诸如降价、加强促销或推出新产品等其他新举措的反应。竞争者通常的反应模式有一般竞争型、选择竞争型、强势竞争型和随机竞争型。

(4) 选择竞争者以便进攻或回避。在获得详尽的竞争者情况以后，就可以制定相应的竞争战略。可以在下列分类的竞争者中挑选其中的一个进行集中攻击：强竞争者与弱竞争者、近竞争者与远竞争者、“良性”与“恶性”等各种不同类型的竞争者。

小看板



任何一项产品，如果不能满足消费者的各种需求，如果没有区别于其他竞争产品的鲜明特性，如果没有叫得响的卖点、诉求点和利益点，则很难在市场上一炮打响！

在对竞争对手的调研和了解过程中，我们又可以不断发现新的市场机会和市场空白点，从而对我们原先的市场进行扩张，并领先于竞争对手而更早地发现、占有新的市场。

3. 行业分析

要分析行业在成长周期中目前所处的阶段，就是要判断您所处的行业是处于初始发展阶段、快速成长阶段、成熟阶段，还是衰退阶段。

4. 企业自身分析

(1) 品牌资源。企业在区域市场上的品牌资源的多少直接影响着新的营销活动的成本，更影响着产品进行市场推广的难易度和速度。

(2) 客户资源。回顾和总结各个区域市场的现有客户，检查以往的