



华夏智库·企业培训丛书

区域为王

牛恩坤 张显宝◎著

——经销商区域为王制胜模式

QUYUWEIWANG

著名营销专家 **刘春雄**

《糖烟酒周刊》杂志社总编 **杜建明**

联袂
推荐



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书

区域为王

牛恩坤 张显宝◎著

——经销商区域为王制胜模式



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

区域为王——经销商区域为王制胜模式/牛恩坤, 张显宝著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 2

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3600 - 8

I. ①区… II. ①牛… III. ①区域贸易—市场营销学—研究 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 006844 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 范美琴

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www. E - mp. com. cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13. 25

字 数: 190 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3600 - 8

定 价: 39. 00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 一

如果营销只是资金、技术、品牌、人才的竞争，那么，中国企业趁早就别干了，因为在这些方面，中国企业与跨国公司就不在一个起跑线上，胜负已定，结局已知。

如果营销只是规模的竞争，起跑时就知道结局。那么，中国企业早就该缴械了，因为与跨国公司相比，我们就不在一个数量级别上。

好在营销还是有点技术含量的，结局也是可以出乎意料的。世界战略咨询的鼻祖波士顿的创始人亨德森说，“几乎任何种类的问题都可以由数学家利用非定量的数据来解决了。”

曾经有那么多人担心，一旦国门打开，中国企业肯定不是跨国公司的对手。然而，那些“杞人忧天”的人们的担心是多余的，结局出乎意料。

中国是个神奇的地方，其神奇之处就在于它不断创造奇迹。而创造奇迹之处就在于中国企业的结局，连我们自己都不曾预料。

强者打败弱者不是奇迹。弱者偶尔打赢强者可能也不算奇迹，因为老虎也有打盹的时候。弱者总是打败强者，我们就要重新认识这个问题了。

个别的奇迹是奇迹，整体的奇迹就不再是奇迹，而是另外一种人们不曾认识到的必然。把这种必然上升到方法论角度，就是另一种理论，一种与传统理论相博弈的新理论。

毛泽东创造了根据地 and 农村包围城市这些原有军事学没有的概念，从军

事角度看，这是以弱胜强、以少胜多的方法。可以说，毛泽东发现了军事学上“弱者打败强者”的规律，所以诞生了新中国。

在营销和企业经营上，中国企业是跨国公司的好学生。同时，中国企业也是有创造力的学生。学习西方营销和跨国公司，不是为了模仿它。因为我们知道，徒弟用师傅的方法，很难打倒师傅。

跨国公司有什么，我们就学什么；跨国公司怕什么，我们就做什么。这才是学习与创造性发挥的逻辑。不学习跨国公司，怎么能打准它的要害？

有人总是拿跨国公司做标杆，然后说道中国企业的问题。这是对称性竞争的思维。它的基本逻辑是：跨国公司的品牌、人才等做得好，我们要在这些方面超过它。这是线性思维的逻辑，说得更难听一点，就是书生式的迂腐逻辑。

中国营销整体上是非对称竞争，这是由中国先天弱势的地位决定的。田忌赛马的故事讲的就是非对称的思维。以自己的优势攻击竞争对手的弱点，如中小品牌以高性价比对抗名牌的高价值，以灵活机动反应迅速攻击一线品牌的战线长、反应慢等弱点，以局部优势创造相对优势。这也是非对称的思维。能用非对称思维思考解决问题是非常不易的，因为我们一直接受的教育是逻辑式的，非对称要在观念上跑出逻辑思维，进入另一套逻辑。

对称性竞争是一套逻辑，从书本很容易学会；非对称竞争是另一套逻辑，从书本上不容易学会。我经常跟我的学生讲，你们的悲剧就在于不懂销售时，已经懂了营销。营销教材告诉他们的往往是对称竞争，学生一到企业，往往觉得这样的企业怎么还活着。在中国做销售，往往要做到的是把各方面都不如竞品的产品卖出去，这就需要非对称竞争。中国企业的销售，往往就是寻找非对称竞争的思路。

如同毛泽东发明了根据地、农村包围城市、滚动式扩张等军事词汇外，中国营销界了解发明了很多从营销学上学不到的词汇，比如深度分销、根据

地市场、区域市场、终端、导购、终端拦截等。正是这些内容，丰富了营销学。有人把这些东西称为草根，其实不知道这才是最深奥的道理和理论，因为没有哪个理论比让弱者打败强者的理论更深奥。

中国营销就是在批评中发展的，做大的。被批评，不一定是营销界做错了，可能是批评者做错了。好在实践是检验真理的唯一标准，中国企业的发展为中国做了背书。

在中国，有一批中国式营销的传道者，还有更多的实践者，同时还有两者兼做的人。比如本书的作者牛恩坤、张显宝先生，就是第三类。从理论到实践，从实践到理论，直到形成自己的体系。这些人是可贵的。

中国还是中小企业占多数，很多行业还没有完成行业整合，有些行业甚至是天然性的行业，如白酒。这是中国营销的基本现实，虽然中国企业的整体规模、资源都有了提升，跨国公司的对称性竞争的方法，中国有些企业可以采用了。但一定不能忘了中国企业总体规模还很小这个现实。甚至还可以说，根植于中国特殊土壤的中国式营销，其实可以作用于新兴市场国家，甚至不发达国家营销的基本逻辑。当然，结合具体情况，方法上是有变化的。

《区域为王——经销商区域为王制胜模式》这本书，不是单纯的理论，也不是单纯的实操，而是介于理论和实操的一些规律性的总结。这些东西，我们可以称之为方法论。方法论，往上走就是理论，往下走，就可以演化出无数方法。

以弱胜强的技术含量无疑更高。以弱胜强者，意味着强者是天然的主导者，强者可以按自己的套路出牌，可以有完整的规划。以弱胜强，在方法论是有规律的，但在操作上必须随机应变。就像毛泽东的游击战的“十六字方针”——敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。从本质上讲，敌人是主导，但变化最快的是我方，必须随机应变。所以，中国式营销的技术含量是很高的。

本书的区域制胜模式，我理解有两点：第一，它必然是以建立根据地为目标；第二，它不是着眼于只建立个别根据地，而是建立更多的根据地。所以，它要求必须是能够复制的。所以，迂腐的人是做不成这些事的。

我尊敬通过营销把中国企业做大的营销人，就像尊敬为共和国的建立而付出心血和生命的战士一样。

刘春雄

序 二

酒业深度营销时代的“实战手册”

——《区域为王——经销商区域为王制胜模式》荐评

自2012年下半年酒业结束黄金期发展、进入深度调整期以来，酒业正发生着重大而深刻的变化。导致酒业发生重大而深刻变化的原因，既有政经环境变化的宏观因素，也包含行业非理性发展和扩张多年累积的矛盾与问题难以自我修复的自身因素。不管酒业有多么的不情愿，毋庸置疑的，调整不是短期内就能结束的，酒业的变革和变化也必将成为酒业发展的“新常态”。当前的现实是，在新旧交替的酒业的“换挡期”，再加上风起云涌的互联网大潮的侵袭，作为企业的决策者，或者是销售负责人，如何在行业的“严寒”中通过适应性的调整，保持业绩的稳健发展甚至是持续增长，已经成为一个普遍的难题。无所适从和束手无策正成为酒业多数人的“显性焦虑”。

旧的规则失灵了，新的规则尚未明确地显现和清晰地发挥作用，在酒业全面重构的2014年，库存消化仍然是市场的一项中心工作，在必须要改变对经销商强硬的压货，继而代之关注他们的生存状况和经销质量以及降低身段、弯下身子亲商、护商，在意气风发、豪情满怀的全国化戛然而止而不得不重新审视根据地和利基市场的当下，谁最先找到市场破局的办法，谁就能成为那个获得开启市场钥匙，进而赢得逆势增长的“神奇”的人。

古人云，取道、优势、明术。这本由牛恩坤、张显宝合著的《区域为王——经销商区域为王制胜模式》很明显地契合了这个“法则”，成为酒业“茫”（迷茫）时代中的一本不可多得的实战好书。书中提出的“深度营销时代”、“再好的产品也要下基层”、“有经销权不等于有市场权”、“做厂家区域的代言人”等诸多的概念和观点，令人耳目一新，都深度契合当前酒业营销现状和发展趋势。不仅如此，在强调“区域制胜”、“区域力量”的主旨下，作者还对“如何区域称王”、“如何进行有效的区域市场开发”以及“区域市场开发的思维误区和错误做法”等核心问题进行了深入的讲解和剖析，并提供了很细致的、可以拿来就用的具体方法。另外，本书也对“区域市场开发的变革与创新”、企业“营销模式升级”等问题进行了相关论述。这些论述给人以思考和启发。

一句话概括，《区域为王——经销商区域为王制胜模式》就是“酒业深度营销时代的实战手册”，必将对酒业顺利度过转型期、换挡期，适应新常态，找到新方法，明晰新规则，赢得新变化，产生积极而深远的意义。同时，对于新时期酒类企业和酒类产品的营销变革及创新产生抛砖引玉的推动和推进作用，从而缓解酒业营销人、酒类企业与酒类经销商的“调整期焦虑”，使他们获得摆脱“调整期困惑”的可能。

作为新生代的实战营销人，也很显然，牛恩坤、张显宝还需要更多的酒业实战和营销历练，因而全书呈现出来的也可能会有个别的偏颇和瑕疵，但大家不必苛责他们，营销本来就是一门源于实践又回归于实践、需要不断探索和总结的实用性学科。让我们一起以信任和宽容的心态关注他们，并祝福他们在酒业营销这条路上能够不断地超越与开拓，为我们和酒业奉献更多他们独特性的总结与思考的精品，从而一起推动酒业营销的进步，推动酒业持续、健康发展！

《糖烟酒周刊》杂志社总编辑 杜建明

前 言

在这个充满机会与诱惑、焦虑与冒进的时代，九州大地，无以数计的经销商在区域市场汪洋中起起浮浮，追逐着自己的淘金梦或事业梦。但激烈的区域争夺战让生产厂家不得不向渠道要利润，从而导致经销商不仅要忍受利润巨降之苦，还要拱手让出自己的部分地盘，以满足企业扁平化管理要求和日益膨胀的零售网点的胃口。营销市场消费低迷，销量下滑，销价下降，营销工作正遭遇着严重挑战。

面对营销局势的突变，很多经销商常常感到措手不及：有的因前几年市场条件好，发展太顺利，这两年由于盲目扩张，造成在高成本迷局中举步维艰；有的才刚刚起步，正踌躇满志，却遭遇资金能力短缺、产品选择失误、营销网络不够健全、上下游博弈的智力不足、物流配送不力等困境，一下子方寸大乱，不知如何应对。在高成本时代的拐点演变中，怎样才能于区域市场的千般考验万般挑战中，让机遇的天平倾斜到自己的方向，做一个名副其实的“区域之王”呢？其实，真正的胜利者，是那些具有正确的经营理念，在营销模式上升级和蜕变的经销商！

事实上，真正具备成功实力的经销商，不一定在传统渠道和终端网络上占多大优势，甚至在至关重要的地域关系上也未必最强，但他们能够走出观念误区，在深度营销时代下做出正确的市场抉择，并致力于实力赢得区域话语权，开发战略思维，凭借丰富的区域市场操作经验开拓终端并注重商业模

式的升级和创新，能够准确定位管理层并做好管理工作，进行规范化、标准化、专业化经营。《区域为王——经销商区域为王制胜模式》一书所描述和解读的就是这样一个群体。

他们坚持创新、不断学习、持续修炼，在坚守智慧的同时，成就了“区域为王”的梦想，也同时成就了行业持续健康发展的未来和希望。对于行业，对于中国，这一转变，均意义非凡！

目 录

第一部分 区域之战：市场抉择与误区

第一章 深度营销时代下的市场抉择	3
一家独大格局已破，细分市场是王道	3
深度营销，再好的产品也要“下基层”	7
聚焦资源，有限空间创造局部优势	14
以小博大，小区域成就“大客户”	17
渠道垄断，设置厂家不可逾越的天堑	21
精耕细作，变猎户模式为农耕模式	24
第二章 话语权决定主动权的盈利法则	28
宁做小池塘大鱼，不做大池塘小鱼	28
村长也是官，有领导权才有话语权	31
地域的力量，“强龙难压地头蛇”	35
区域的强者，向厂家争取更多的资源	39
无可替代，做厂家区域代言人	45

第三章 区域为王观念下的市场误区	49
经销与市场：有经销权不等于有市场权	49
“夹生饭”：区域市场开拓不充分	54
战略缺失：再小的区域市场也需要战略	57
协同不足：与周边区域市场缺乏联动性	62
营销乏术：没有成熟的营销模式可复制	66

第二部分 区域精耕：市场开发与创新

第四章 区域市场开发战略思维	73
区域市场突破核心思维：优势资源配比原则	73
资源聚焦化：集中胜于分散原则	77
渠道选择化：重点渠道突破原则	82
网点有效化：先质量后规模原则	86
反应快速化：速度制胜原则	89
管理流程化：流程等于简单原则	93
规模最大化：销量为王原则	96

第五章 区域市场开发方法及策略	102
精细化营销，把简单做到极致	102
诚信营销，经营市场的黄金法则	105
建立自营网络，形成核心竞争优势	111
抢占主导新品类，增强地位与控制权	113

打造商业品牌符号，以声誉、服务提升价值	118
第六章 区域市场开发变革与创新	122
产品创新：产品定位，走差异化路线	122
定价创新：从卖价格到卖价值	127
渠道创新：互联网带来分销渠道创新	130
促销创新：消费者沟通体验互动成为传播主体	134
服务创新：数据库营销时代下的服务变革	137
 第三部分 区域突围：组织管理及营销模式升级	
第七章 组织管理者定位及变革	143
厂商定位：厂家负责“营”，商家负责“销”	143
管理层角色定位：高层把握战略，中层提供标准方法，基层 执行细节	149
营销组织平台化：业务团队与后台支持系统的标准化平台	152
专业人做专业事：打造销售和品牌推广两支队伍	158
第八章 区域市场管理工作内容	162
管理渠道，保证渠道稳定	162
扮演好供应商的角色	165
区域业务计划制订与管理	167
区域营销团队组建及管理	172
区域销售结果管理及考核	176

第九章 营销模式升级 180

 模式的核心：标准化可复制 180

 模式的力量：销量与盈利倍增 183

 模式的分类：战略模式和战术模式 185

 区域经销商模式创新变革路径 187

 模式复制，持续增长 190

参考文献 195

后 记 197

第一部分

区域之战：市场抉择与误区

