

麦肯思特营销顾问公司

成功销售
执行丛书



区域 市场

开发与管埋

区域经理、片区主管
实战完全攻略



经济科学出版社



成功销售
执行丛书

区域市场 开发与管理

麦肯思特营销顾问公司

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：杨晓莹

技术编辑：董永亭

区域市场开发与管理

麦肯思特营销顾问公司

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](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 19.5 印张 250000 字

2005 年 3 月第一版 2005 年 3 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4669 - 8/F · 3941 定价：32.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

经济科学出版社

工商管理类图书

G 系列

各种管理案例、管理模式类图书

《百年品牌营销》

1. 《宝洁营销——品牌帝国的成功法则》
2. 《沃尔玛营销——零售王的经营管理理念》
3. 《宝马营销——高端市场定位策略》
4. 《戴尔营销——直销模式典范》

《中国企业核心竞争力经典》

1. 《中国企业核心竞争力经典——企业文化》
2. 《中国企业核心竞争力经典——技术创新》
3. 《中国企业核心竞争力经典——特色管理》
4. 《中国企业核心竞争力经典——人力资源》

《跟顶级企业学管人》

M 系列

各种管理思想、管理理念、管理方法类图书

《经理人必备管理书系》

1. 《最经典的管理思想》
2. 《最卓越的管理理念》
3. 《最有效的管理方法》
4. 《最实用的管理工具》
5. 《最成功的管理模式》
6. 《最顶尖的管理大师》

《管理时尚丛书》

1. 《最流行的管理时尚》

2. 《最流行的管理寓言》
3. 《最流行的管理智慧》

《公司内部管理方法》

S 系列

各种管理实务、操作类图书

《开店盈利丛书》

1. 《美容美发店经营管理一本通——开一家专业的美容美发店》
2. 《服装服饰店经营管理一本通——开一家时尚的服装服饰店》
3. 《饭馆餐饮店经营管理一本通——开一家特色的饭馆餐饮店》
4. 《书店音像店经营管理一本通——开一家一流的书店音像店》
5. 《百货零售店经营管理一本通——开一家赚钱的百货零售店》

《成功销售与执行丛书》

1. 《销售网络建设与管理》
2. 《区域市场开发与管理》
3. 《销售团队建设与管理》

《零距离销售技巧与策略丛书》

1. 《门市销售——技巧与策略》
2. 《柜台销售——技巧与策略》
3. 《导购销售——技巧与策略》

《新行销模式与技巧丛书》

1. 《电话销售——模式与技巧》
2. 《顾问式销售——模式与技巧》
3. 《大客户销售——模式与技巧》

《成功打造高绩效团队》

经济科学出版社第 11 编辑中心

(010) 88191302

zh@ esp. com. cn

目 录

第一章 区域市场营销概论	(1)
一、什么是区域市场营销	(1)
二、区域市场营销的作用	(3)
三、区域市场的划分	(6)
四、区域市场的选择	(10)
五、区域市场开发技巧	(13)
第二章 区域经理述职	(16)
一、区域经理工作内容	(16)
二、区域经理能力要求	(19)
三、区域经理人际关系要求	(23)
第三章 区域市场营销环境分析	(28)
一、区域市场外围环境	(28)
二、企业的营销资源	(34)
三、区域市场竞争对手	(36)
四、消费者的需求	(43)
五、营销渠道伙伴	(48)

第四章 有效进入区域市场	(51)
一、区域市场定位	(51)
二、区域市场整体部署方略	(57)
三、区域市场进入方式	(64)
四、区域市场进入策略	(68)
第五章 区域市场营销计划	(71)
一、影响区域市场销售的因素	(71)
二、区域市场销售预测过程	(73)
三、区域市场销售预测方法	(77)
四、区域市场销售计划	(82)
第六章 销售队伍的组建和管理	(85)
一、销售队伍的组建	(85)
二、销售任务的分配	(91)
三、销售人员薪酬设计	(95)
四、销售队伍的培训	(100)
五、销售队伍的激励	(107)
六、销售队伍的业绩评估	(111)
七、销售队伍的日常管理	(117)
第七章 区域市场产品与价格策略	(122)
一、产品整体概念的运用	(122)
二、产品生命周期的应用	(124)
三、区域营销品牌制胜	(125)
四、影响产品定价的因素	(130)
五、产品定价的方法	(134)
六、产品价格的策略	(137)

第八章 区域市场的广告策略	(142)
一、确定广告目标与预算	(142)
二、广告媒体策划	(146)
三、提升广告效果	(152)
四、广告效果评估	(154)
第九章 区域市场的促销策略	(159)
一、促销组合构成	(159)
二、促销方法大全	(165)
三、提升促销效果	(170)
四、评估促销效果	(173)
第十章 区域市场的中间商策略	(176)
一、掌握各类中间商特点	(176)
二、选择适合的中间商	(180)
三、有效地激励中间商	(187)
四、与中间商共赢	(191)
第十一章 区域市场的渠道设计与选择	(196)
一、中国渠道现状与趋势	(196)
二、来自 WTO 的影响	(201)
三、渠道的设计要素	(205)
四、设计高效率的渠道	(207)
五、区域市场的几种渠道模式	(216)
第十二章 区域市场的渠道管理与提升	(218)
一、有效控制渠道	(218)
二、窜货的有效整治	(224)
三、渠道的定期评估	(231)

四、渠道的调整与提升	(233)
五、渠道信息系统的建设	(237)
第十三章 区域市场的资金流管理	(242)
一、客户资信调查与评估	(242)
二、信用管理制度的完善	(250)
三、应收账款的有效管理	(254)
第十四章 区域市场的物流管理	(260)
一、物流的两种功能	(260)
二、物流系统的构成	(263)
三、仓储管理	(264)
四、物流运输管理	(269)
五、物流模式选择	(272)
第十五章 区域市场终端制胜	(276)
一、成功终端铺货	(276)
二、降低进场费	(282)
三、优化终端陈列	(287)
四、建立良好的客情关系	(292)

第一章 区域市场营销概论

市场的发展是无限的，而每个企业的能力是很有限的。任何企业或任何产品，都不可能满足所有消费者群的全部需要，而只能获得一部分市场，满足一部分消费者群的某种需要。也就是说，在日益细分化的市场中，企业若一味采取大而全的市场营销战略，不仅难以在整体市场上满足所有消费群的需求，而且还会造成企业竞争优势和市场占有率的流失；为了能够稳健地发展壮大，企业必须迎合市场日益细分的发展趋势，将有限的资源集中于一个或几个确定的目标市场，实施区域市场营销战略来保全并壮大自己。

一、什么是区域市场营销

由于受地理、文化、政治、语言、风俗、宗教等区域因素的影响，企业要想在强手如林的整体市场上满足所有消费群的需求，无疑是很困难的。为了有效抵御或者战胜竞争对手的攻势，获得稳健发展，企业必须进行明确而稳定的区域市场营销，在有限的空间内创造自己的局部优势，提高区域市场的市场占有率，保存并壮大自己。

（一）区域市场营销的定义

区域市场营销，简单地说就是针对特定的区域市场展开的营销活动。它的营销对象是区域市场。

区域市场是现代营销学细分市场的一个概念。所谓细分市场是指

企业通过市场研究,依据消费者的欲望、需求、购买习惯以及购买行为等方面的明显的差异性,把某一个产品的市场整体划分为若干个消费者群的市场分类过程。在这一分类过程中,细分出来的每一个具体的消费者群就是一个区域市场。

区域市场是相对于整体消费群、整体市场的一个相对概念——相对于全球而言,亚欧市场是一个区域市场;相对于全国,北京市场是一个区域市场,相对于一个城市,一个社区、一个商圈就是一个区域市场……

(二) 区域市场营销的特征

1. 区域市场营销着眼于区域市场的布局,从竞争战略上体现了与对手的强大差异。

营销是个创新不止的事业,是一个否定之否定的螺旋递进过程,一个企业一味吃老本,停滞不前,修修补补,很难在新的经济条件下建立市场营销的核心竞争力。特别是面对中国这样城乡差别、贫富差别明显,发展不平衡、不对称,人口众多的大市场而言,企业必须进行区域市场营销,强化自身的局部优势,以动态的变革充分利用有效资源,在区域市场占有率上真正超越强劲对手,支持企业持续快速发展。

2. 区域市场营销着眼于形成全局市场开发的优势。

在市场竞争的常态情况下,市场的进入者是在市场行业机会最大化时,市场机会牵引的结果,相对于占据了天时、地利、人和优势的市场先入者,它们只是挑战者和跟随者,在竞争中处于弱势。面对这种不利局面,进入者只有在产品细分市场、品牌准确定位的基础上,选择若干可撬动全局市场的重点区域市场,集中优势力量进行区域市场营销,形成全局若干战略制高点的突破,才能有效打破先入者全局市场的发展均势,扼制其市场蔓延的速度,并为自身积累市场推广、渠道建设和组织建设的经验,形成全局市场开发的关键优势。

二、区域市场营销的作用

（一）提升营销的针对性

1. 地理位置不同。

131

2. 市场规模不同。

市场有北京、上海、广州等大区域市场，也有以省会城市为代表的中级市场，还有规模较小的县级区域市场。不同的市场规模要求不同的侧重点和不同的人员分配。

3. 市场环境不同。

不同的市场环境，如各地的经济水平、文化背景、民风习俗、消费习惯等，要求区域经理根据区域的环境特色采取不同的营销策略和营销方法。

4. 消费特性不同。

由于各地区消费者的消费习惯、人口分布、宗教信仰、消费水平、消费形态等条件的差异，因而不同的区域有着不同的消费特性，如都市型消费、乡村型消费。而这些不同的消费者特性决定了企业要不断地改良产品，使产品更具地方特色。

（二）有效管理销售员

将营销区域划分为小块，便于区域经理合理安排销售员，提高销售员的销售业绩。如果不划分区域，销售人员可能会把大批的时间用在各地间奔走，无法把多数时间用在真正的营销上面。另外，如果区域太大，客户必然会增多，而销售人员的精力是有限的，可能会顾此失彼，更糟糕的是，销售人员可能只会抓住一些大客户，而放弃小客户，造成企业客户资源的流失。只有划分了区域，业务员才能集中有限的精力，更有效地完成任务。

（三）降低营销费用

划分营销区域后，区域经理对区域的市场状况、地理状况、资源状况等有了更加深入的了解，因而对促销费用、推广费用可以做更加合理的安排。区域经理可以列举出该区域主要客户的名单，并分配任务，避免重复访问，减少浪费；还可以设计合理的访问路线和拜访计

划,既节约时间又省费用,又大大提高投入产出比。但这并不是说,只要划分了营销区域就能降低费用,这还取决于区域经理的有效管理,如划分合理的访问路线、分配合理的访问时间等。此外,区域经理要用发展的眼光看问题,不能只考虑一时的利益得失。如对于那些订单大的客户,前期往往需要提供很多服务和折扣才能争取到他们的订单。这时,区域经理就不能只考虑眼前利益,而要着眼于长期销售目标的实现。

(四) 提升服务质量,精耕区域市场

合理的营销区域划分可以有效地改进市场服务,提高企业销售业绩。首先,市场被分为小的区域,销售员更容易确定区域内客户和准客户的范围,可以更细致地了解客户,这样营销人员就可以制定有针对性的营销计划,使得客户更容易接受本企业的产品。其次,销售员可以定期地访问区域内的客户,与客户建立长期持久的良好关系,这样既保留住了客户,又提高了公司的商誉。最后,多次拜访使销售员有机会进一步深入了解客户的需要和存在的问题,如哪些产品特性是客户最关心的,产品的哪些特性还不能满足客户的需求,如何进行产品改进,谁是关键的购买决策人……这有助于销售员有的放矢地提供服务。

(五) 提高销售队伍的士气

首先,划分区域后,销售员与营销区域就建立起了一对一的关系,营销区域的销售业绩直接与销售员的收入、声望挂钩,这也会让销售员很有成就感,将直接促进销售员的工作热情。其次,销售员有自己的区域,在某种程度上说,他们是自己工作,这很容易唤起销售人员的责任感,并且使其乐意去努力工作来满足客户的各种需求。最后,划分区域后,明确了销售员的工作范围,不会发生企业内部争夺客户的情况,减少了不必要的损失。

（六）简易评估与控制

划分区域后，由于范围变小，使得数据的收集工作更容易进行，便于将不同区域的资料进行对比，能够清晰地看到企业在各地的优势、劣势，可以很快地进行调整或是采取新的应对策略。另外，从区域的销售业绩也可以看出销售员的业绩，很容易对销售员进行评估。但要注意的是，一个区域的销售成绩也受到区域特点的限制，不能一概而论。如东部和西部，在经济实力上，这两区域本来就存在着很大的差别；某区域今年恰巧遭遇了自然灾害，销售成绩当然会受到影响。评估时，这些非人员因素都应该排除在外。

三、区域市场的划分

进行区域市场营销的第一步也是最关键的一步就是划分营销区域。营销区域又称销售区域，通常是指在一段给定的时间内，分配给一个销售人员、一个区域分支机构或者一个分销商一群现实或潜在客户的总和。营销区域划分得不好，不但会直接影响销售业绩，浪费营销运作的费用，还会产生其他的副作用。因此，如何划分营销区域，如何设置营销区域的数量，以及对每一个营销区域如何管理就成了摆在区域经理面前的重大课题。

（一）影响营销区域划分的因素

1. 客户特性。

同一营销区域的客户应具备一定的相似性，如消费水平差别不大、对产品的特性有相同或相近的诉求、文化理念类似、语言思维方式相似等。

2. 销售员的工作范围和能力。

最理想的营销区域划分是企业内所有的营销人员都有一个公平的市场潜力和工作量。但由于客户集中度、销售员的工作能力、旅行条件甚至地理条件的不同,这样的划分很难达到。尽管如此,在实际工作中,营销区域划分还要尽量做到以下几点:

(1) 每个销售员应有足够的市场潜力,以取得合理的收入。

(2) 使销售员认识到营销区域的分配是合理的。

(3) 销售员有足够的工作量。工作量是指为了涵盖整个营销区域,销售员必须做的工作,包括挖掘潜在客户以及维持现有客户所进行的访问总次数、拜访时间、花费等。

3. 地域特性。

地区特性是一个大范畴,包括自然条件,客户的日常生活圈——即上班、上学、购物等活动范围,交通路线和道路网络条件等。如不考虑这些因素而进行区域设定,销售员在进行销售活动时所需的途中时间就会增加,这样既损失效益,又不能很好地满足客户要求。

4. 市场规模。

市场的规模是指在某一区域进行销售活动时,该区域内有何种程度的购买力。通常,购买力受以下因素的影响:

(1) 当地的经济水平。它决定了总的购买能力。

(2) 产品的产业特征。如产品是朝阳行业,就有很大的市场潜力;产品是夕阳行业,其市场规模就会逐渐萎缩。

(3) 客户数量和分布状况。企业的产品一般都针对某些特定的消费群体,如高档服装是专为富有人士设计的,它的购买群体就是高收入群体而非整个群体。

(4) 企业的销售方针。企业宣传力度的大小、销售政策是否符合当地特点等,对购买力都有很大的影响。

一般来说,市场规模大的区域可单独作为一个区域,如北京、上海、广州等大城市,而规模小的区域则可以合并甚至放弃。

(二) 营销区域的划分原则

1. 公平合理原则。

在设计销售区域时，必须给销售人员平等的机会。即营销区域的现有市场水平与潜在水平要大抵相当，销售人员的工作量应该相当。只有这样才不至于造成销售人员内部不和、士气低下等情况。

2. 目标明确原则。

营销区域的销售目标必须明确具体，这样销售人员能明确知道自己到底要完成多少销售额才能达到目标，便于销售员制定计划，并采取相应的营销措施。

3. 挑战性原则。

营销区域的设置要具有挑战性，使得销售人员有足够的工作量以及一定的难度，这样才能激发营销人员的潜力。

(三) 营销区域的种类

从不同的角度，按照不同的划分标准，可以将区域市场划分出不同的营销区域。

1. 按照客户接受传播方式的特点进行划分。

按照客户接受传播方式的不同特点，可将市场划分为：

(1) 传媒导向市场。顾名思义，这类市场中的客户容易受大众传媒操纵，被大众舆论左右。由于客户信息来得比较容易，品牌的转换成本低，因而，品牌忠诚度不高，容易接受新的产品和信息。体现在区域营销上，就是“打江山容易，守江山难”。该类客户以女性居多，因此，又被称为“女性市场”。同时，该市场中客户的消费行为多被一些主流的媒体牵动，因而只要企业在该地区投入大量的广告，形成客户的认知，市场也就打开了。

(2) 口碑导向市场。这类市场中的客户多以理性消费为主，不大相信广告，不把电视、报纸当回事，没有主流媒体，戒备心强、决策