

物流考试综合辅导:如何实施区域市场大规模攻击战 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c67_293627.htm 营销在战略方向及战术方法上为销售工作设立了标准，但销售战役的策划与实施对于战略目标的达成，仍然具有决定性影响，不只是营销需要有策略思想，销售更需要具有策略的眼光！著名的孟良崮战役，歼灭国民党的头号王牌74师，华东野战军对74师早有一决高下的意愿，但战役的展开并非战略计划的结果，而是由于74师大意之间脱离战斗序列，被粟裕抓住战机围而聚歼。这个被毛泽东称为“想不到”的大胆战役，成为国民党在山东重点进攻瓦解的分水岭。二战时盟军收复欧洲大陆的战略开始于诺曼底登陆战，诺曼底战役的成功为盟军在欧洲大陆的穿插、布阵奠定了基础，我们可以说，没有诺曼底战役或登陆战遭遇挫折，欧洲大陆的解放时间就会被推迟，苏联红军将更早进入欧洲腹地，战后的国际格局都会是另一个样子。关键战役是战略目标达成的决定因素，正如没有销售策略及执行，任何优秀的营销创意都是空想！有人将销售执行简单地看作开发新客户、开发空白市场、管理经销商、带动铺货、策划促销活动、做售后服务等工作环节，实际上，能做好上面几项工作可以算是合格的销售人员了。但对于一个区域经理来说，如果只是围绕着这些项目工作，不仅不称职，而且不合格！市场每天在发生无法觉察的变化，这些变化的积累要么在强化现存的竞争平衡，发生“马太效应”；要么是改变现状、打破竞争格局，让快鱼吃掉慢鱼。你的品牌无论在中处于何种竞争位置，都必须站在竞争格局演化

趋势的高度，评估自己及竞争对手的市场举措，准确判断未来的变化方向。因此，对于区域经理来说，不谋长远，不足以谋一时；不谋全局，不足以谋一地。用策略思想指导销售，使销售执行既可以借助营销势能，又具有明确的策略方向，那么，你每一次、每一天的销售行为都会是在做“加法”，直到在你预定的时间与地区出现突破性局面。本文探讨在区域市场如何实施大规模攻击战的方法，无论对市场的领先者还是进攻者，都是适用的，而这里所说的区域是指至少包括一个省以上的区域。无论区域范围的大小、乃至全国市场，流程与方法是通用的。大规模攻击战指战役目的是在多个地区、重点渠道，迅速地提升覆盖水平、销量及占有率，同时这种提升可以改变区域市场内的整体竞争格局，提高自己品牌的市场地位。

第一步：竞争敌对评估 竞争敌对评估与一般的市场情势评估不同，其重点是对计划实施攻击战的区域里，主要竞争品牌的强弱形势及策略动向进行评估，借以找出攻击战的攻击地区、渠道。竞争评估主要涉及以下方面：

- 品牌力：第一未提示知名度、知名度；
- 广告投放：媒介形式、创意水平、投放量；
- 主力产品质量：产品线组合状况、新品上市趋势；
- 价格：在品类市场的哪个档次里占有主要位置；
- 促销：促销渠道选择、促销方式、促销力度、促销频率；
- 渠道分布：了解在主要渠道层级的铺货率、生动化情况；
- 市场份额：销售量及周转速度、物流周期、市场地位；
- 策略水平：对竞品的反应方式、创新力、应变速度；
- 合作状况：客户群数量与分布、与厂家的关系、配合度、实力；
- 业务员：数量及分布方式、素质；
- 消费者评价：消费者的满意度状况。

通过以上环节的考察评估，可以明确攻击战的策略方向。

孙子曰：料敌制胜、计险隘远近，上将之道也！第二步：制定销售战役规划 这里的战役规划是指明确整体销售攻击战的目标、范围、时间、阶段四大要点。目标：渠道分布增长率、销售增长率、销售额。将销售额目标放在最后，是为了让参加战役的基层执行者包括销售人员、经销商及其业务员首先明白工作的内容与努力的方向，而不是将关注点集中在销售额上。因为关注销售额的人只需要两个：战役的策划者、实施战役的合作者（经销商），其余人员只要按规定完成每天的任务目标，销售额是可以按计划达成的。范围：在区域选择里要注意自己与主竞对手的强弱形势，同时要选择存在地区间关系的市场，而且你要准确预期当你在对手的强势市场或渠道进行多大程度的打击，可以引发其跟进反应。时间：必须预先对战役的时间范围进行界定，通常一次销售战役的最佳时间是45-60天，最长不能超过90天。就是说，战役目标的达成必须在两个月内完成，如果超过两个月，初始的销售战役目标一般就会发生改变，而目标发生改变则意味这另一场销售战的开始！阶段：战役规划时必须设定“关键时刻”，即将全部周期分为若干阶段，并且给每个阶段设定评估阶段目标达成的稽核标准，如果连续两个阶段性目标都没有达成，战役目标实现的把握就会大打折扣。总之，在规划阶段，区域经理必须完成销售战役的整体构思，即做到孙子所谓：知战之地、知战之日，则可千里而会战！第三步：策划战区布局 战区的布局是对攻击战涉及的空间与时间进行组合，以达到战役过程的效果：调动竞品、打乱竞品的优势布局，为总攻击创造有利形势。战区布局的设计是从“点”到“势”的筹划过程，关系到自己资源的分布，是完成战役决战

的最重要条件：点：以行政区划市、县、镇为单位，以及市场里细分的渠道；线：将攻击点实施步骤编入时间序列，形成清晰的攻击线路；面：不是说攻击的范围广就是“面”，要形成的面必须是彼此之间有关联的点，即孙子所说的：备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡！点、线的布置达到形成面的情势，就奠定了攻击战的成功基础。势：攻击战必然要有一个最后进行强突进的时候，一般在战役开始的25-35天之间，迅猛地从最重要的几个“点”爆发，即实现销量快速地、几何级数的提升。这一“势”的营造不仅要求企业内部人员、资源、支持达到顺势而发的水平，而且要做到令合作者、关系方、乃至消费者都愿意接受的状况。孙子曰：善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也！

第四步：整合内部资源 战争就是打后勤，销售同样在打后勤！除了资源（人员、车辆、促销、广告）之外，影响销售的非资源性因素同样重要：策略、制度、领导力、沟通、流程、跨部门协同如制单、生产、物流、财务、行政、人力资源等，还有最关键的：士气！士气不可能依靠奖励、权力来建立，士气只能是每个人都认同自己工作的价值而爆发的一种内在的激情！士气就是每个人发自内心的奉献精神，没有士气，再多的资源都不可以发挥最大、最经济的效益，而只能是花10元做别人5元就可以做好的事情！整合内部资源，就是为销售量的提升修建“跑道”或“发射平台”。严格地说，就是两个方面：支持与激励。支持的因素如生产、物流、制度等，是绝对必须的条件；激励的因素如策略智慧、沟通、领导力，是获胜的充分条件。孙子曰：为兵之事，在顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能

成事！第五步：确定战术手段 对于提升销量最具推动作用的战术手段是：降价：分为直接降价与间接降价两种类型，耐用消费品通常采用直接降价的形式，而快速消费品则采用间接降价形式：买赠、联合促销、进货折扣、坎级返利等；消费者促销：如抽奖、有奖销售、赠品销售、附加利益等；人员：铺市突击队、理货员、导购/促销员；广告：多媒体、高频次、集中投放；热点事件：用事件行销提高关注度、话题性，甚至占据大众的话语空间。除此之外，选择战术手段时还必须明确攻击的“三点”：着力点：在正式开始大规模攻击前，通常需要对市场的响应性进行一次预演或测试，这就是着力点，是确保真正攻击有效达成前的一次试探动作；扩散点：无论是市场之间还是渠道之间，都具有相互的关联性与互动性，必须保证着力点具有向周边市场或渠道的扩散效应，扩散点的形成意味着战役决战准备的完成；爆炸点：区域战役并不要求在全地区或全部渠道获得平行式销量提升，而是在重点地区、重点渠道获得爆炸式增长，从而改变战区的竞争形势。孙子曰：战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也，奇正相生，若循环之无端，孰能穷之！第六步：战略隐蔽与烟雾 战争中真正需要隐蔽的并不是战略目标，而是具体的战役路线、方法、时间。对于区域市场攻击战来说，由于时间间隔短、速度快，隐蔽战役意图、主攻地区、渠道、时间，是至关重要的。实现战略隐蔽的方法有两种，保密与烟雾。保密：无论对内对外，都必须严格控制相关信息的知情人数量。大到区域攻击的计划、促销方式，小到库存状况、物料准备、文件控制等，都要注意保密。必须做到“形兵之极、至于无形。无形，则深间不能窥，智者不能谋！”烟雾

：英国战略家利德尔哈特通过研究战史，得出“间接路线”比直接进攻效果更好的结论。在区域攻击战中，必须采用“佯动”之策转移对手的注意力，并且要在完成爆炸点的布局前，吸引竞品在错误的地区及渠道上进行促销活动，至少不要让对手用高于正常促销的力度与速度实施堵截。不能将保密与烟雾措施搞得过于复杂微妙，最好的保密是让人不知道有秘密！战略隐蔽与烟雾的意图，无非是为了保证快速打击，从某种角度而言，并没有绝对的秘密，快速制胜才是关键！孙子曰：兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒！

第七步：执行动员 攻击战，不是在日常轨道上运行，而是一种“战争状态”，无论对于员工还是合作者都必须从一开始就改变其日常作息方式。比如平时的作息时间是8：00--18：00，现在就必须改变成7：30-19：30，如果平常是拜访10家客户、成交100元，现在就必须拜访15家以上，成交200元，诸如此类。因此，在改变之前，必须要进行战前动员。

执行动员的要点：

- 目标：明确阶段性提升目标，并阐述提升销量的理由与手段，令每一个人都深信不疑；
- 分工：对每一个人的定位、每天的任务、指标予以明确规定；
- 价值：要让参与者体会到特别付出的价值及利益；
- 表率：管理者必须作出表率，同时行政人员也必须相应改变作息时间，以形成整体氛围；
- 奖励：可以设置最高销量奖、最高网点奖、最佳服务奖、最佳敬业奖等临时奖项，与攻击战的阶段性目标相结合。攻击战是对理想状态的追求，应该使用激励的手段，鼓舞员工的荣誉感。不必设置临时惩罚办法，但要口头宣布对不执行或怠工人员处以“极刑”！

战前动员的核心是激发员工的工作热情，在具体运作过程中，则要明确指挥者的

临机处置之权，在原有的制度规章之外，可以“施无法之赏，悬无政之令”，因为对于攻击战而言，要确保速度与执行，就必须赋予指挥者决断之权！孙子曰：知兵之将，民之司命，国家安危之主也！区域市场攻击战是一种有针对性、有明确目标、运行速度快的销售突击战，需要发动的品牌具有一定市场基础，尤其是当主要竞争品牌形成对峙时，最适合采用攻击战，但市场基础薄弱或运作市场的能力差则不适合。讲述细节的目的是训练区域经理人的专业习惯，在开始阶段是需要亦步亦趋地学习，但必须反对邯郸学步式的僵化思维。因此，请记住执行的1-2-3法则：计划、准备、动员！孙子曰：胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜！希望更多的销售经理、销售总监去打一场有谋略、有计划的销售战役！100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问www.100test.com