





中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

快消老手都在这样做: 区域经理操盘锦囊/方刚著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5158-1464-3

I. ①快… II. ①方… III. ①市场营销 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240076 号

快消老手都在这样做: 区域经理操盘锦囊

作 者: 方 刚

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000 mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 11.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1464-3

定 价: 49.80 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

B 博瑞森图书
BRACE

企业阅读与实践

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991（微信号），绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

序 言

自踏入营销行业算来也有 20 个年头了，从懵懵懂懂的青春年少到如今的不惑之年，终于明白所谓不惑就是在这个行业一把鼻涕一把泪的摸打滚爬之后，已经把这个行业当作自己不可分割的一部分了！

营销就是一个苦行僧的差事，踏进殿堂大门的时候，就注定了只有目标，没有捷径！

20 年的时间不多，能做到的就是比别人“苦”一点、业绩比别人好一点、业余时间比别人少一点、写的东西比别人多一点，坚信的一点就是能在企业里做得最好，就一定能在行业里做得优秀！

就这样一晃 20 年！

这个职业很像拉车的车夫，既要低头拉好车，还要抬头看好路；只低头不抬头会走弯路，只抬头不低头会走不动路！更像是种地的农夫，既要播种收获，还要浇水施肥除草捉虫，收获只是结果，日常护理是过程，没有风吹日晒早出晚归的辛劳过程支撑，就没有金灿灿沉甸甸的丰厚收获！

随着年龄的增长，职位的升迁，职业的变化，一线的号角声离自己越来越远了。醉里挑灯看剑，梦回吹角连营，魂牵梦绕的依旧是豪情四射，纵兵驰骋！

了却君王天下事，赢得生前身后名，可怜白发生！这或许就是本书的心路缘起吧！

本书是根据这几年积累的资料整理而成，偏重的可能是一线原汁原味的实际操作，难免有着浓重的江湖味道甚至山寨气息，很多地方也不过是零零散散的只言片语，或者是一些工作旅途之余的心得。

希望自己始终是一个在营销大地上耕耘的农夫，面朝黄土背朝天，踏踏实实地做一个有思想的耕耘者！更希望自己作为一个践行者，在白发苍苍之年依然能站在营销的路边，为前行者点一盏微弱的灯！

目录

第一章 区域经理怎样打下市场

第一节 区域经理如何带兵打下“市场” / 003

一、区域市场经理的职责 / 004

二、区域经理市场开发 / 007

三、区域经理市场防守 / 011

第二节 区域经理怎样看市场 / 013

一、区域经理再审视 / 013

二、下市场前准备 / 015

三、召开经销商会议 / 017

四、制订改善排期 / 018

五、资源跟进，持续跟进 / 018

第三节 区域经理如何面对最糟糕的市场 / 019

一、最糟糕的市场常常都面临哪些问题 / 019

二、全面市场调研是解决问题的基础 / 020

三、对症下药，解决问题 / 022

第四节 区域经理如何赢得销量 / 026

一、形形色色的销量 / 026

二、销量怎么来 / 027

三、销量监控 / 030

四、销量陷阱 / 031

第五节 区域经理的头疼事 / 032

一、产品不动销 / 032

二、两支队伍，难管 / 034

三、考核害死人 / 036

第二章 向啤酒行业学营销

第一节 懂了啤酒营销，就懂了快消品营销 / 041

一、从营销的角度看啤酒 / 041

二、从啤酒的角度看营销 / 043

第二节 与一线品牌之间的攻防策略 / 045

一、寻找厂商合作的“度” / 046

二、渠道组合可以多选 / 048

三、二线与三线品牌的病态做法和对策 / 049

第三节 破解酒水行业终端“促销陷阱” / 055

一、透视篇 / 055

二、破解篇 / 060

三、总结 / 063

第三章 区域经理如何赢得终端胜利

第一节 终端动销管理模型及动作分解 / 067

一、三大因素，影响终端动销 / 067

	二、四大原则，要动销就要坚持 / 068
	三、五大对策，解决动销难题 / 069
	四、六大看点，终端动销要记牢 / 071
第二节	基地市场断裂带上的攻防对决 / 072
	一、攻击策略：凿出对手的终端盲区 / 073
	二、防守策略：化敌为野草 / 075
第三节	压货盲区及管理动作指引 / 079
	一、压货动作盲区 / 080
	二、压货促销盲区 / 083
	三、压货价盘盲区 / 086
	四、压货渠道盲区 / 088
第四节	快消品行业终端拜访“天龙八部” / 090
	一、终端拜访是不是一门高深的武功 / 090
	二、在进行步骤分解之前，一定要搞明白 几件事情 / 090
	三、进入拜访十步骤 / 092
第五节	名牌下乡要过几关 / 095
	一、“阳光大道”PK“羊肠小道” / 095
	二、“买得起”PK“卖得起” / 097
	三、“想得到”PK“做得到” / 101
第六节	品牌短板如何弥补 / 102
	一、问题之一 / 102
	二、问题之二 / 103
	三、问题之三 / 104
	四、问题之四 / 105

第四章 区域经理如何管理经销商

第一节 区域经理如何选择经销商 / 109

一、经销商分类之一 / 109

二、经销商分类之二 / 111

三、经销商分类之三 / 112

四、经销商分类之四 / 114

五、经销商分类之五 / 115

第二节 经销商内部管理提升实战模型 / 116

一、经销商在考核及管理中的难题 / 116

二、经销商误入歧途的五个方面 / 117

三、经销商管理的四个阶段 / 118

第三节 改造“雇佣军”：精细化的提成与

包干 / 120

一、懒散的“雇佣军” / 120

二、用好考核“指挥旗” / 122

三、做好三个准备 / 123

第四节 中小酒类经销商内部管理八看 / 124

一看：车销拜访 / 125

二看：业务流程 / 125

三看：工资结构 / 126

四看：区域划分 / 126

五看：考核结果 / 127

六看：提成导向 / 127

七看：回瓶提成 / 128

八看：司机业务工资构成 / 129

第五章 深度分销怎么了

第一节 深度分销的死亡真相 / 133

- 一、企业层面：打桩不牢 / 133
- 二、主管层面：一将无能，累死千军 / 135
- 三、业代层面：无效拜访知多少 / 137

第二节 破解“耕而不精” / 141

- 一、终端分级管理 / 145
- 二、关键人物识别与客情推进 / 147
- 三、制订有效拜访标准 / 147
- 四、“客诉”和“配送” / 148
- 五、明确“引单”概念 / 148

第三节 深度分销变形记 / 150

- 一、深度分销仅仅是个战术体系 / 150
- 二、一刀切下的深度分销死局 / 152
- 三、深度分销变形口诀：粗放无罪，
精耕有度 / 153

第四节 深度分销 VS 大客户：在极端中

走向灾难 / 155

- 一、革大客户的命催生“伪精耕” / 155
- 二、大客户模式催生“假大户” / 156
- 三、两种模式为何可能遭遇相似灾难 / 158

快消老手都在这样做：
区域经理操盘锦囊

第一章 区域经理怎样打下市场

第一节 区域经理如何带兵打下“市场”

对于一个企业而言，区域市场经理是营销系统中重要的组织单位，企业营销上的具体动作基本都是通过区域经理来执行，是企业营销系统发挥的基本点，因而提升区域市场经理的能力是企业营销的一个重要环节。

本节就区域经理如何操作市场做系统描述。

(1) 区域经理的定义：带兵打仗的人。“兵者，国之大事也！死生之地，存亡之道，不可不察也！”

(2) 企业就是诸侯国。目前的市场处在营销战国时期，混战是主题，行业集中度是目标。

(3) 战争的目标是和平。当行业集中度达到一定程度后，营销就开始弱化。和平时期裁军是非常正常的事情。

(4) 从战争的角度看营销，营销就是攻与防的过程。

(5) 品牌就是民心向背。

思考：以正合，以奇胜，守正出奇！

“正”为带兵（管理），“奇”为打仗（营销手段）！

会打仗的人们，你们会带兵吗？



一、区域市场经理的职责

思考：岗位标准很重要，但是培养一个合格的区域经理，需要什么样的岗位标准呢？即使有这样的岗位标准，能够培养一批合格的区域经理吗？

如果从理论角度出发，各种版本的区域市场经理岗位职责早就已经存在了，甚至已经细化到各个行业或具体企业。但是，当我们认真去接触这些经理时，会发现：只有很少的经理能把自己的职责完整复述一遍，即使能够做到，也会发现企业的岗位职责要么不全面，要么标准与实际工作不符合。

如某啤酒行业区域经理岗位职责标准：

- (1) 执行公司营销策略并对区域市场开拓进行策划。
- (2) 制订本区域营销计划、分解销售目标。
- (3) 提供市场趋势、需求变化、竞争对手和客户反馈方面的准确信息。
- (4) 督导办事处建设及开展业务工作，落实本地区域货款的回收；督导营销中心的销售政策的落实、各项制度的贯彻执行。
- (5) 控制所辖区域办事处费用开支，直接参与主持重要客户的业务谈判及成交。
- (6) 对业务人员进行培训和指导，对下属的工作进行评价并协助制订和实施绩效改善计划。

上述岗位标准存在的问题是：

(1) 虽然是企业自己的岗位指导标准，但是没有针对性，几乎适合所有快消品行业。

(2) 该岗位标准并不能完全描绘区域经理的实际工作。

最为重要的是：岗位职责仅仅给区域经理的工作提供了“日常工作”指导，也就是说只能让他们为工作而工作，不能在实战中提供帮助，缺乏实战操作指导。而区域经理实战中的不确定因素因个人性格和市场不同而不同，不可能根据每个人制订标准。

那么怎么解决这个问题呢？我们以啤酒行业为模版，从实战的角度去分析区域经理的岗位职责。

(1) 营销本身就是一个涵盖面极广的行业，是杂家，而且行业变化速度很快。即使能够准确描述区域经理的工作，也会非常繁杂、枯燥，且不容易被牢记。何况需要满足各种理解能力人群的需求，必须有极高的文字组织水平保障。

(2) 文字标准的最大弊端不在于能否全面描述，而是能否保证他们准确执行。营销工作上的大容量信息会使标准繁杂，而繁杂的标准容易造成执行上的“例行应付”，最终会使这些所谓标准成为废纸几张。

(3) 岗位标准的目的就是指导行动，进而使企业营销队伍目标一致，行动统一。

(4) 营销工作是在动态中、在不确定的时空中进行的。很多在这个行业的人士都有天马行空的感觉。在实际接触中，许多营销老总都感慨：这帮家伙没法带，简直就是一帮土匪。土匪的最大特点就是不喜欢过多的条条框框。