

博瑞森
BRACE
理丛书

1本写给
快消品区域经理的实用书籍

成为优秀的 快消品区域经理

每一位区域经理都能成为：区域市场的好将领、
团队的领头羊、经销商的好伙伴！

伯建新◎著

「升级版」

企业管理出版社
EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

海外管

1本写给
快消品区域经理的实用书籍

成为优秀的 快消品区域经理

伯建新◎著

「升级版」

图书在版编目 (CIP) 数据

成为优秀的快消品区域经理: 升级版/伯建新著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5164-1464-4

I. ①成… II. ①伯… III. ①消费品市场 - 市场营销学 - 案例 IV. ①F713.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 016129 号

书 名: 成为优秀的快消品区域经理 (升级版)

作 者: 伯建新

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1464-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 22.75 印张 250 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

 博瑞森图书
BRACE

企业阅读本土实践

管理 · 人文 · 生活

升级版自序

2012年,《成为优秀的快消品区域经理》一书交稿后,对于本人来讲又是一项新的销售工作的完成和结束,意味着我又要去面对一个新的挑战。而与实际的销售工作不同的是,这本书是对自己十几年销售工作经验的总结,也是自己在销售行业工作十年时给自己设定的一个目标,只是这个目标晚了五年才得以实现。因此,当这个目标实现后,前期接受约稿的激情变得平淡,喜悦变得平静,就像自己在市场工作中一样,接到一项新的任务时总是激情澎湃,想象着成功后的喜悦,而成功之后更多的是一声长叹,庆幸自己又一次超越自己走向了一个新的高度,反而没有了当初的激情。所以,直至该书出版,我都没有过多地去了解该书的销售情况,也没有像对待自己的销售工作一样不停地去推销该书。因为我始终坚信好的营销书籍来源于实践,书的好坏应该交给读者和营销人来评价。我遗憾的只是有很多内容欠缺一些必要的实践,未能很完整地写出来。

对于本书,虽然我在出版后没有太过于关注推广,但是闲暇时自己偶尔也会去当当等网站看看读者的评价,了解书在读者心目中的影响是否和自己想象得一样。当然,只是单纯了解罢了,对于所有读者的评价抱着“有则改之无则加勉”的态度,对于给予差评的读者不去辩解,对于给予好评价的读者也没有表示感谢,只是坚持认为我写的是自己的销售实践,是我所从事的行业的销售实践,不求对所有人都能适用,只是给与了必要的方式和方法,如何运用在于每个人自身,或许这也是我

个人的一点“傲娇”和个性吧。

也许很多营销人会说，此书的起点有点高，是否有一本可以给初入行业者写的书呢？在2012年，由书结缘认识了被称为“营销少帅”的刘雷老师，彼此交谈融洽，双方萌发了是否能给初级入门的营销人员再写一本书的愿望，在博瑞森马优老师的鼓励下，2015年我和刘雷老师合作完成了《快消品营销人的第一本书》，该书和《成为优秀的快消品区域经理》秉持同样的原则，只说实话，只写实践，只讲方法，不讲营销理论。也许是“70后”的实践和“80后”思维的完美结合，出版后因为该书的实用性在网站销售一直看好，好评率达到100%，这也算是给了初入行业营销人和自己一个交代吧。

进入2016年，距离《成为优秀的快消品区域经理》出版已经过去了4年，我在营销路上又走了4个年头，职位在提高，经验在增加，眼界在提升，思考的问题也越来越多了，又有了一些新冲动：把自己这几年积攒的实践经验补充到该书中，弥补自己前期写书留下的一些遗憾。2016年春节和马优老师沟通后，可谓是一拍即合。我想之所以能够再次合作，一方面是该书的内容还是得到了很多营销同行的认可，因为和马老师沟通后得知该书在2012年出版后已经重印过，这是自己没有想到的。在我的意识里一个没有专门推广的书，销量不会好到哪的，然而事实是书的实用性和内容让很多营销人选择了它；另一方面我想还是得益于出版者的判断和对于本书专业性、实用性的认可，或许也是不想留下一点遗憾吧！

此次该书的新版不只是在原稿上对相关内容进行修改，而是实打实地添加了11节，增加了30%的内容，该部分内容超过3万字。虽然只是区区3万字，但是因为写的是细节，这3万字写的比之前写书时更艰难，用的心思更多，整整花费了2个月的时间，增加了经销商管理部



分、市场操作部分、人员提升等细节问题部分，这也是区域经理最想看到和了解的部分，至于内容如何，我想还是需要营销同仁来评价，你们的评价永远是最专业的！

也许还有人会有疑问，现在是“互联网+”时代，传统的营销实践是否有点过时？在这里，我只想说，企业拥抱互联网没有错，但是只要还存在“50后”“60后”“70后”这些消费群体，只要还存在快消品行业，只要还有传统渠道存在、还有市场精耕细作要去做，传统的营销实践就不会过时，只是如何去灵活运用、如何掌握方法而已。

最后，感谢各位营销同仁在网站对于本书的评价，你们的评价是让我写出好作品的动力，也是让我不断前进的鼓励之语；感谢我过往企业的各位领导、同事，你们的支持、帮助和实践给了我学习的时间和实践的机会，让我的阅历越来越丰富；感谢博瑞森图书张总、马优老师和所有工作人员，你们的存在和努力让本土的营销实践更加丰富多彩，让我们有幸实现自己的梦想；感谢我的父母、妻子和孩子，因为你们的支持使我能心无旁骛、专心致志去走向一个更高的山峰，因为你们让我有了一次又一次挑战困难的勇气。

伯建新

2016年9月14日写于克拉玛依绿成乳业

升级版新增篇章说明

本次修订后，本书共 11 篇，比原版增加了 30% 的新内容，新增内容依次为：

新版自序

第一章 掌控市场

第 11 节 KA 卖场需要管什么（新增）

第 12 节 如何做好终端管理工作（新增）

第 14 节 如何做好经销商拜访（新增）

第 18 节 如何科学更换经销商（新增）

第 20 节 面对“糟糕市场”该如何去做（新增）

第 21 节 调任新市场该如何做（新增）

第二章 内部管理

第 22 节 如何快速完成角色转换（新增）

第 26 节 如何预防区域业务员营销腐败（新增）

第 29 节 如何下达销售任务（新增）

第五章 自我要求

第 46 节 应具备的能力（修订）

第 48 节 如何让自己脱颖而出（新增）

原版自序（导读）

一位合格的区域经理，不仅要能武（销量和业绩），还要能文（善于总结、善于动笔）；需要勤劳智慧，更需要不断地学习和思考。

一、为什么写这本书

我在快消品行业里从业务员起步到区域经理，直至做到分公司的总经理，十几年的工作历程，其中有苦有乐、有失败也有成功。我想把自己在工作中的点点滴滴记录下来，一是对自己十几年的工作历程的一个总结，二是希望能与更多和我一样至今仍奋战在市场一线的业务员共同分享一下心得。

在此期间，虽然我在《中国营销传播网》和一些行业期刊上陆续发表过一些文章，但是这些文章只是随性而作，究竟该如何系统地总结自己的工作经验呢？我思考了很长时间，但一直不知道应该从哪里入手。机缘巧合之下，2012年通过网络认识了博瑞森图书出版公司的马优女士，双方都有合作的意愿。经过几次沟通后，我们对书的内容、形式有了一致的看法。从我自己最熟悉的地方入手，写作与区域经理相关的内容，因为中国大多数的企业里区域经理的岗位至关重要。原因如下：

区域经理作为企业的一个营销中层管理者，在市场一线工作，最了解市场，对上与公司总部的各个部门配合工作，对下指导企业的基层市场、经销商和基层员工的工作，工作的好坏往往关系到企业的

发展。

目前营销区域化的特征越来越明显，没有区域化的产品和区域化的营销策略，企业销售额要增长极其困难。

二、本书有哪些特色

目前市场上关于营销方面的书籍大都偏重于理论，与实践相结合的书较少。本书采用案例加实践的形式，理论知识很少，更像是一本工具书。本书的重点是告诉你应该如何解决问题，这也是本书的一大特色，当然本书还有其他特色。

本书是根据快消品行业的特点来写的，虽然立足于快消品行业，但是对一些工业品和耐用品行业的业务员也有实际指导意义。

本书通过 37 节，将区域经理工作中经常碰到的问题一一罗列出来，并就每个问题给出解决方案。

本书的案例和解决方案都源于区域经理的实际工作，这些个人工作经验都是在实践中得到验证的，对区域经理更有针对性，也更实用。

三、本书为谁而写

正奋战在市场一线的基层业务员、业务主管，可以通过本书提升自己，为自己的未来打下基础。

区域经理或即将成为区域经理的业务员，可以借鉴本书经验更好地解决在工作中遇到的问题。

中层管理者或小企业老板，可以通过本书更加了解区域经理，能够更好地管理和指导区域经理。

在本书的写作过程中，我得到了很多帮助。感谢现在和以前工作的企业和领导的支持和帮助；感谢博瑞森图书出版公司为本书的



付出，尤其是马优女士在本书写作期间不厌其烦地给予指导；感谢我的父母、我的爱人和我的儿子在我写作这本书的过程中给予的理解和支持。

伯建新
2012年3月22日

一位顶级区域操盘手的“自白”

看到本书，我的眼前为之一亮。

我是从营销员做起，慢慢转到营销咨询行业的，一干就是近十年。在这段职业生涯过程中，一半是咨询工作，另一半是培训工作。咨询工作要求的是整合和创新，培训工作需要的却是不断地温故和重复。为什么会这样呢？主要还是由培训的对象决定的。

假如将企业比作一个铁打的营盘，营销团队中的区域经理就是那不断流动的士兵，虽然无需真刀实枪地像战士一样拼杀，但一样需要冲锋陷阵——开发市场、搞定客户，在这其中倘若没有扎实的技术素养和业务基本功是不行的。

企业的用人机制是能者上庸者下。每年都将淘汰掉低效员工，同时也需要招聘大量的新员工，然而新员工不缺智慧、不缺激情，缺少的是行业经验。在正常的思维中，经验是依靠个人工作时间积累出来的。也许经历了无数次碰壁，遇到过无数次纠结，还会留下不少遗憾。一个区域经理成熟的标准就是阅历丰富，能有效地应对、解决客户的各种问题，能快速抢占市场份额、攻城略地。攻必克，守必坚，招之能来，来之能

战，战之能胜。很多企业依靠残酷的市场竞争来培养企业合格的人才。

可是这种人才培养的方式付出的代价是巨大的。

一方面，花费大量时间，以市场严重损耗为代价；另一方面，残酷的“赛马机制”淘汰了大批业务员，增加了企业的运营成本。“赛马机制”并非不好，但是那些被大量淘汰的所谓的“劣马”，有很多是因为缺乏经验和客户积累而在短期内无法突破销量。这些人倘若坚持下去，其中也会有人成为企业中的又一匹“千里马”。

本书的及时出现，基本解决了这个问题。

作者通过自己多年营销实战的经验积累，将快消品行业中区域业务员经常面临的37个常见的问题归纳整理、融会贯通，形成一本实战案例和理论体系相结合的实战指南。

客观地说，这就是一本区域市场的实战指南，教导区域业务员如何在纷繁复杂的市场现象中找到解决办法，虽然37个问题囊括不了市场的复杂需求，但这37个问题却基本涵盖了所有的市场难点。这对一个市场新手来说不啻是一个不会说话的“奶妈”，即便对于那些经验丰富的老业务员来说，这本书也能提升自己的专业能力。尤其是对像我这种天天给业务员培训的老咨询人而言，读完本书后的第一感觉就是三个字——“真功夫”。我最大的遗憾就是在年轻时没能遇到此书，因为它也许会改变我的足迹。

诚然，提升业务员技能方面的刊物很多，网络上也能搜到，但大部分都是不成系统的，只能算是见招拆招、临时应付的策略。一个业务员若想成长为销售经理、营销总监，看此书不失为一个走向成功的捷径。

37个问题宛如37粒珍珠，贯穿在一起必将发出璀璨光芒！

和君咨询合伙人、资深咨询师 高春利
2012年6月6日

第一章 掌控市场

- 第1节 如何处理市场遗留问题 / 3
- 第2节 如何治理窜货 / 8
- 第3节 如何破解旺季经销商资金难题 / 14
- 第4节 如何做好区域促销 / 19
- 第5节 如何进行新产品推广 / 26
- 第6节 如何提升市场销量 / 35
- 第7节 如何掌控好市场费用 / 57
- 第8节 如何做好旺季市场工作 / 63
- 第9节 如何做好市场调研工作 / 70
- 第10节 如何规划渠道和产品 / 74
- 第11节 KA 卖场需要管什么 / 82
- 第12节 如何做好终端管理工作 / 88
- 第13节 如何管理经销商 / 93
- 第14节 如何做好经销商拜访 / 98
- 第15节 如何对待未完成销量的经销商 / 104
- 第16节 建立分销商需要把握哪些原则 / 108
- 第17节 如何调动分销商的积极性 / 113

- 第 18 节 如何科学更换经销商 / 117
- 第 19 节 市场运作如何谋定而后动 / 122
- 第 20 节 面对“糟糕市场”该如何去做 / 130
- 第 21 节 调任新市场该如何做 / 136

第二章 内部管理

- 第 22 节 如何快速完成角色转换 / 147
- 第 23 节 如何打造销售团队 / 151
- 第 24 节 如何管理下属 / 154
- 第 25 节 如何管理驻经销商处的业务员 / 162
- 第 26 节 如何预防区域业务员营销腐败 / 166
- 第 27 节 如何激励下属 / 172
- 第 28 节 如何授权 / 176
- 第 29 节 如何下达销售任务 / 179
- 第 30 节 如何有效地召开区域会议 / 184
- 第 31 节 如何与上级、下级有效地沟通 / 187
- 第 32 节 如何有效地管理时间 / 191
- 第 33 节 如何让出差更有效率 / 194

第三章 常见误区

- 第 34 节 市场工作应避免的几个误区 / 203
- 第 35 节 新市场开发应避免的几个误区 / 209
- 第 36 节 为人处世应避免的几个误区 / 222
- 第 37 节 如何正确对待你的业绩 / 228



第四章 区域经理工具箱

- 第 38 节 市场开发计划书 / 239
- 第 39 节 促销申请 / 253
- 第 40 节 月末工作总结 / 260
- 第 41 节 年度营销计划 / 271
- 第 42 节 年终总结报告 / 283
- 第 43 节 需要掌握的几种分析工具 / 290
- 第 44 节 需要了解的几个财务常识 / 300
- 第 45 节 快速提升市场销量的实用技巧 / 305

第五章 区域经理自我要求

- 第 46 节 应具备的能力 / 317
- 第 47 节 应该具备的品质 / 324
- 第 48 节 如何让自己脱颖而出 / 328