博瑞森 BRACE 中小企业管理丛书

第1本写给
快消品区域经理的实战指南

成为优秀的快消品区域经理

37个怎么办，助你更专业！

伯建新◎著

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！

中华工商联合出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

成为优秀的快消品区域经理

——37个怎么办，助你更专业！

伯建新　著

中华工商联合出版社

什么样的书适合中小企业

我们为中小企业读者提供了几点辨识图书好坏的建议。

辨作者：没有实践经验的作者不是好作者

在我国，中小企业发展时间很短，相关知识的系统性程度低、经验化程度高，因而目前这方面的专家并不来自院校、科研单位、媒体等，而是来自企业。一些具备丰富企业经验的经营管理者、咨询培训师，边实践边总结，为中小企业量身设计出贴近实践的建议和方案。

例如，中国老板顾问宋新宇博士，他是从欧洲最大的管理咨询公司罗兰贝格中国总经理的岗位上离开，亲身实践，创立了易中创业科技有限公司，专为中小企业服务，他的课程、图书深受中小企业读者的喜爱。

辨内容：不能指导企业实战的书不是好书

适合中小企业的图书，一般有这几个特点：

- 宏观环境讲得少、微观操作讲得多；
- 普遍性理论讲得少、具体性案例讲得多；
- 国外情况讲得少、国内实际讲得多；
- 专业概念用得少、通俗语言用得多；

- 泛泛而谈的少、深入实务的多；
- 批判性抱怨的少、有建设性方案的多。

在一定阶段内，通过学习别人的成熟经验、结合自身情况，设计出简单、实用、有效的管理方案才是最重要的。

辨定价：优质优价符合读者长期利益

对很多作者而言写作是个出力不讨好的工作，他们大多每日忙于咨询项目或在各地授课，能够用于写作的时间很有限（我们很多作者都是利用机场候机或乘机的零散时间写作的），如果不是读者的不断追问、图书编辑的软磨硬泡，一本好书不知要等多久才能与读者见面。而作者们得到的版税，有时连自己一天的授课费、咨询费都比不上。

目前，原创的管理类图书一般价格在 35 ~ 60 元，优质优价是趋势，符合读者的长期利益。而一些低质低价图书，它花费的不仅是钱，更是您的宝贵时间，甚至会误导您的决策。

中华工商联合出版社有限责任公司与博瑞森图书的目标是成为“**中小企业的阅读伙伴**”。

“**博瑞森中小企业管理丛书**”就是我们专为帮助中小企业读者提升经营、管理能力而策划的。博瑞森图书愿与广大中小企业经营管理者及专家学者一起，用阅读助力明日冠军，为中小企业的发展做出一份贡献！

序

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？这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的话，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、激情，缺少的就是行业经验。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淘汰来培养企业的合格人才。

可是这种人才培养的方式代价是巨大的。

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个常见问题进行了归纳整理、融会贯穿，从而形成一本将实战案例和理论体系相结合的实战指南。

这就是一本区域市场的实战指南，教导区域业务人员如何在纷繁复杂的市场现象中找到解决办法。尽管37个问题也许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问题。这对一个市场新手来说不啻于一个不会说话的“奶妈”，即便对于那些经验丰富的老业务员来说，也能提升自己的专业能力。尤其是像我这种天天给业务员培训的老咨询人，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读到此类图书，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有很多，网络上也能搜到不少，但大部分都是不成系统的，只能算是见招拆招、临时应对的策略。一个业务员若想成长为销售经理、营销总监，看此书不失为一条走向成功的捷径。

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

前　言

一位合格的区域经理，不仅能武（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。

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营销人员一起分享一下心得。

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。写作与区域经理相关的内容，因为中国大多数企业里区域经理的岗位至关重要。原因主要有以下两点。

1. 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。

2. 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。

本书有哪些特色

本书采用案例加实践的形式来写，理论知识很少，重点是告诉

你应该如何解决问题，当然本书还有其他的特色。

1. 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，但是对于一些工业品和耐用品的销售人员也有实际的指导意义。

2. 本书通过 37 节的内容，将区域经理工作中经常碰到的问题，一一进行罗列，并就每个问题给出了解决方案。

3. 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，对于区域经理而言更有针对性也更实用。

本书为谁而写

1. 正奋战在市场一线的基层业务人员、业务主管，可以通过本书不断地提升自己，为自己的未来打下基础。

2. 区域经理或即将成为区域经理的销售人员，可以借鉴本书解决在工作中遇到的问题。

3. 中层管理者或小企业老板，通过本书可以更加了解区域经理，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 6 月



第一章

成为优秀的
快消品区域经理



第 1 节　如何处理市场遗留问题

面对市场遗留问题，逃避不是办法。如果不解决这些问题，你就有可能失去经销商，这也意味着你将失去整个市场。

从 M 区域调任到 Q 区域担任销售经理，表面上看是很正常的人事调动，但是，李天亮知道事情绝对没有这么简单。作为公司的一名区域经理，这几年自己就像消防员一样，四处奔波做着不同的救火工作。如今 Q 区域又交由自己负责，到底 Q 区域出了什么问题？接手 Q 区域还没多长时间，在基本了解市场情况后，李天亮就发现自己这次接了一个“烫手山芋”。

Q 区域的市场销量不好暂且不说，还要面对前任区域经理遗留的一大堆问题：经销商老李反映自己去年搞活动的促销费一直没有返还；经销商老赵说今年年初遇到的客户投诉问题自己先解决了，公司却一直没有补货；业务员小李则说自己负责的客户老王库房里堆了一堆货销售不出去……

李天亮知道这些问题属于市场遗留问题，逃避和推诿不是办法，如果不解决，很可能会失去经销商或者市场，也意味着自己后期的工作将会遇到很大的阻力。在和自己的上级领导沟通后，上级领导虽然很重视李天亮提出的问题，也明确表示支持他，但是希望李天亮在解决问题的同时提升销量。

根据市场遗留问题的实际情况和上级领导的要求，李天亮在深

思熟虑后决定从以下几个方面入手达到目的。

明确解决市场遗留问题的原则

不管是大客户还是小客户，是大市场还是小市场，抱着坚决处理的态度，用心处理市场遗留问题，并将这一处理原则传达给各个经销商，稳定经销商队伍。

了解和确认市场遗留问题

通过和经销商沟通了解遗留问题产生的原因，由公司及业务员核实这些问题，确定遗留问题的真实性，在经销商没有异议的前提下对遗留的问题进行最终确认。

对确定的市场遗留问题进行分类

根据问题产生的原因、问题的大小和解决难度将遗留问题分为：促销类问题、库存类问题、奖励承诺兑现问题、质量问题几大类。

对客户进行分类

根据客户与公司的合作情况、发展前景、客户销量和客户忠诚度将客户分为明星客户、金牛客户、问题客户、瘦狗客户四类。



不同的遗留问题，采取不同的解决方法

根据市场遗留问题的分类，按照轻重缓急的程序，以“坚持企业利益，以有效依据处理”为指导思路，采取了不同的解决方法。

（一）库存问题

采取换货、降价或者分流的解决方法。和经销商沟通后将不畅销产品换为畅销品；在加强控制、不损害产品价格体系的基础上，以公司补差价的办法适当降价，在相对封闭的小区域通过买赠促销活动解决问题；把此地积压的货物就近调给其他区域市场的经销商。

（二）促销类问题、奖励承诺兑现问题

采取以货抵款的办法，只要是当初承诺的并经过公司确认的经销商垫付的各项费用都予以报销。

（三）质量问题

采取补货的处理办法，只要资料齐全一律认可并予以解决。

不同的客户，采取不同的解决策略

（一）明星类客户的解决策略

明星类客户要销量有销量，要忠诚度有忠诚度，是厂家的优质资源，也是推动品牌竞争的主要对象。对明星类客户实行“承包责任制”的策略解决遗留问题，责任人全程跟进直到问题解决，对他

们的遗留问题该请示的请示、该打报告的打报告，在短时间内尽快解决。

（二）问题类客户的解决策略

问题类客户销量平平但忠诚度高，精心培育往往会有较好的发展，对问题类客户给予适当的关注，进行必要的安抚。要制定销量目标，根据销售量的完成情况设置不同的返点或者以补助的形式分期、分批次逐步解决遗留问题。

（三）瘦狗类客户的解决策略

瘦狗类客户要销量没销量，要忠诚度没有忠诚度，闹得比谁都凶，做得比谁都少，问题还不少，本来应该被打入“冷宫”，但是考虑到他们对公司的发展也有过贡献，对于他们的问题也就酌情处理。解决策略是先冷处理拖上一阵子，等市场时机成熟了，按照销售量给予长期少量的补贴慢慢解决问题。

（四）金牛类客户的解决策略

金牛类客户虽然销量很大，但往往朝三暮四，不把你的品牌当根“葱”。问题处理不好，公司的品牌很可能被他们毫不留情地打入“冷宫”；问题处理好了，反而可能将遗留问题变成客户面前晃动的“蛋糕”，使他们奋力推广产品。解决策略是先帮助他们解决一两个主要的问题，树立信心，随后在合作的过程中，通过创造资源逐步帮客户解决问题。

经过一年的努力，李天亮在 Q 区域不但解决了市场的遗留问题，而且销售额实现了同比 30% 的增长。



小提示：确定原则、把问题分类、区别对待不同类型的客户，在市场前进的过程中解决市场遗留问题，使遗留问题的解决与市场发展同步进行，这才是解决遗留问题的最好办法。

第 2 节　如何治理窜货

窜货是营销病症中的“超级杀手”，所有窜货都是从价格人手，侵蚀企业苦心经营出来的销售体系，导致价格混乱、渠道受阻、市场严重受损。

2006 年李云龙大学毕业之后，就职于 A 饮料公司，成为了一名普通的业务代表。2007 年奋战于华东市场第一线，后来转战西北市场，期间业绩斐然。2009 年 3 月，李云龙从西北区被调至华中区担任区域经理，负责河南、湖北、湖南三省的销售业务。

回到公司办理完交接手续，临行前李云龙特意去找前任离职的曾经理，向他了解了一下华中区的情况，简单的交流后，李云龙的心顿时凉了一半，豫、鄂、湘三省位于我国的中部地区，介于华北、华东、西北、西南与华南之间，南北交通线繁多、交通便利、市场辐射能力强，而且人均消费水平高，自然成为了 A 饮料企业在华中区的重点市场。自 2004 年公司入驻该区域市场后，市场占有率逐年增高，销量也呈翻倍增长趋势。然而两年后，该区域的销量却一直停滞不前，利润严重缩水。

2006 年华中区的年销售额达 1000 万，净利润却不足 100 万；2008 年以后，销售额降至 500 余万元，市场严重亏损达 200 余万元；

2009 年前三个月市场几乎处于瘫痪状态，经销商开始丧失信心，连续两个月没有进货。

造成这种局面的最主要的原因在于，该市场窜货现象严重，一开始是华北区域向华中区域窜货，把问题反映到公司，公司虽然表示要惩罚窜货者，但却迟迟没有任何实质性的举动。结果窜货现象越来越严重，多次反映都没结果，最后，华中区被窜货的经销商也开始窜货，就造成今天难以收拾的局面。

在了解了基本情况后，李云龙开始走马上任，到了华中区后李云龙没有急着到办事处主持处理日常事务，而是先到市场进一步了解情况，主要是了解本公司的饮料在该市场的销售情况、下级分销商的评价、主要窜货的区域、窜货的源头、渠道结构及分布等，并对主要的问题及客户的建议做了详细的记录。

对问题了解清楚后，李云龙认为曾经理的分析很有道理，要解决华中区的问题必须先从解决窜货问题入手，而解决窜货问题必须取得总部领导的支持才能成功。

李云龙将自己的市场调查情况以书面报告的形式呈给了总部的上级领导，又通过电话和领导沟通，就如何解决窜货的问题上得到领导的明确表态后，李云龙开始采取一系列的行动。

对外

对自己无权管理的区域的窜货经销商，李云龙在公司领导的支持下，采取了以下措施来打击这些经销商的窜货行为。

（一）抓现行、要结果

将华东区的 M 公司经销商到本区域窜货的证据直接递交到公司



总部，要求公司相关部门予以解决，并将结果进行通报，打击窜货者的嚣张气焰。

（二）出狠手、联合出击

在公司的支持下，联合华中区的主要经销商及分销商就窜货产品有层次的联合降价，让窜货者血本无归。

（三）穷追猛打，寻求舆论支持

通过人为传播的方式让其他区域的经销商都知道这件事，并引起高度关注，让上级领导迫于压力进行施压。

对内

对于在自己管辖权范围内的华中区域的经销商的窜货行为，李云龙采取了以下措施来解决窜货问题。

（一）召开正式会议

李云龙召集华中区的业务人员和经销商召开了上任后的第一个会议，在会上李云龙先听取了各个经销商和业务人员对工作的意见和想法。如李云龙所料，经销商和业务人员对于窜货行为深恶痛绝，并表示如果能够很好地解决窜货问题，华中区的销售问题一定能够得到改善，这正是李云龙想要的结果。李云龙趁势介绍了自己走访市场的情况，并在会上表明自己打击窜货行为的决心，告诫部分经销商不要往枪口上撞，同时希望经销商和业务人员能和自己一起来努力。