



销
售
市
场



联袂奉献

派力营销实践丛书

实战语录

随书赠送
实战语录

做一个卓越的区域经理



★ 区域市场运作

★ 成功学

★ 职业生涯规划

○ 中国企业最重要的营销管理执行层 ○ 大区总监、分公司经理、区域销售主管、办事处主任

○ 区域市场营销兵法 ○ 应具有的管理素质 ○ 知名企业管理方案 ○ 销售人员晋升区域经理的职业规律

黄坤 编著

区域经理 实战手册

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

HANDBOOK OF SALES TERRITORY MANAGER

1.50
9

F713.50

5-9

PILOT 派力营销思想库
Pilot Marketing Think Bank

中国营销经理人的工具箱
Tool Bank for Chinese Marketing Managers

派力营销实践丛书
主编：屈云波

区域经理实战手册

黄 坤 编著

A

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

区域经理实战手册 / 黄坤 编著 —北京:企业管理出版社,2003.11

ISBN 7-80147-689-1

I. 区… II. 黄… III. 区域—市场营销学—手册
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 101033 号

书 名: 区域经理实战手册

作 者: 黄坤

责任编辑: 群力 技术编辑: 袁力

标准书号: ISBN 7-80147-689-1/F·687

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: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷: 北京朝阳印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 990 毫米 16 开本 印张: 19 印张 295 千字

印 数: 5000 册

定 价: 38.00 元(软精装)

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序

区域市场——企业营销战略的着力点

深远顾问机构董事长、首席顾问 杜建君

1997年8月，TCL集团兼并河南新乡美乐彩电项目，成立了河南TCL——美乐电子有限公司。由于工作的需要，我被任命为合资公司董事副总，虽然仍兼郑州公司总经理、TCL中原区总监职务，但将近有8个月的时间里，主要精力放在新乡合资公司的时间要多些。1998年6月，又被迅速调回惠州TCL集团销售公司总部工作，事业的发展、工作的需要，一切都是来去匆匆，身不由己。直到2000年初离开TCL，投身咨询业，先后创办了深圳麦肯特顾问公司、深远企业顾问机构，和后来的赛迪弗工业设计经营有限公司至今，已有6年多没有见到黄坤了。

上个月，段传敏从《南风窗·新营销》（其现任该杂志社执行主编）杂志社来电话说，黄坤近些年在广州发展，编了一本关于区域经理的书，看能否尽快为这本书写上几句话。当天，黄坤打来电话，并把书稿的大纲发过来。多年无音讯，现一朝联系，心里是一阵高兴。这本书能如此全面、系统地专门阐述区域营销经理的诸多方面，使我始料不及，又惊又喜。

本书洋洋洒洒对区域市场营销策略、方法、战术展开谈得很多，更对区域营销经理的品德、能力、勇气、智慧、修养和职业生涯的发展讲得很深。这让我这样一个老区域营销人浮想联翩，结合我过去在TCL、创维的实战和近三年来在国内的营销咨询经历，也谈谈自己的感受。

其一，关于如何正确认识区域市场战略的理论意义。

TCL的用人文化和大胆的市场创新，突破了工厂加销售，业务员加代理商的狭隘认识，从战略高度上，重视中国市场的重点区域市场突破和建设，去着眼区域市场的布局，并抱着突破、巩固和可持续发展的眼光去看待TCL品牌与区域市场的互动关系，这从竞争战略上体现了与对手的强大差异，其意义就像毛泽东对红军在上井冈山前的三湾改编一样，“把党支部建设到连队”。TCL把自己的营销组织建设在区域市场，只要有深具潜力的顾客需求和区域市场的竞争需要，建立省级分公司，建立地市级经营部都在所不惜，虽然TCL 1997年的区域窜货，1998年网络建设的“左”倾过热，给TCL营销网络的有效运营带来一些困难，但这种营销战略上的领先和区域市场组织体系的独步天下，仍然使TCL在重新建立游戏规则和结构重构的力量上，真正超越了强劲对手，并支持了其持续快速的生长，奠定了多元化发展的基础，储备了五湖四海的人才。我们后来不难看出，弱势创维在营销上的仿效，手机业波导区域营销体系的建设犹如再版，都印证了区域市场营销体系建设在企业高成长期，以及企业在二、三级市场进行的超强竞争所进行的产业内品牌洗牌方面的作用。这种战略是非常适合现有中国市场国情的。

另外，营销是个创新不止的事业和特殊行业，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，很难在新的时期建立市场营销核心竞争力。任

何区域市场的有效资源当出现僵滞,而没有活力时,破局者将应运而生。TCL自建营销网络是对90年代早中期家电国有渠道(五交化、郑百文)和弱势的个体户的游戏规则改变,国美、苏宁是对传统国有百货碎而全,高度同质化而低效分销和高价壁垒的破局,也是对TCL、波导等企业营销模式的多层级、高成本的冲击。超级专业家电连锁商这种跨越传统区域市场体系的模式,必将反作用于制造供应商的营销变革,因此,面对中国广大市场的不均衡,不对称,城乡差别、贫富差别、人口众多等特点,区域市场营销模式的创新,永远是一个动态的变革和以竞争力为导向的博弈。

其二,关于如何理解区域市场营销制胜和全国市场全局战略的关系。

大凡企业在新品上市和新企业开始营销的起步,决策者都信心百倍,感觉良好,很希望能够面对全国市场,独步天下,全面铺开,取得全局市场的胜利。这种奇迹是不是时有发生,答案是肯定的,但是绝大多数企业出师未捷,损兵折将,草草收场。为什么会是这样的呢?这是因为在营销战略制定上,对区域市场重点突破,重点建设,保持关键市场优势的策略缺乏掌握。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,市场的先入者,他们占据了天时、地利、人和的优势,挑战者和跟随者在战略态势上要相对处于弱势,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,形成全国若干战略制高点的突破,将会有效打击竞争对手、打破全国市场的发展均势,扼制其市场蔓延的速度,积累市场推广、渠道建设和组织建设的经验,建立标杆市场,反作用于全国市场的开发,那样将是一个有益的开端。解放战争时期,毛泽东在解决东北战场,千里挺进大别山的战略和策略,就是改变全国战场、国共两党优势对比的关键步骤。事实上,TCL早期在全国市场与长虹、康佳、熊猫的搏杀,都是若干关键市场快速制胜的结果。相反,TCL早期一直避开的大本营——广东市场与康佳、创维的正面交锋,直到从1998年前后开始,才逐步加大组织建设和市场资源的投入。1991年TCL就开始在上海设立分支机构开发区域市场,华东大区建设在上海,但经过几拨经理的接力棒传递,经过12年,直到最近一两年,才真正在上海形成主流的强势品牌。海信据守山东多年后,1998年前后开始按目标区域市场的策略,在相邻的东北市场逐步建立优势,后在主流品牌弱势地区,如西南云贵、西北西安、兰州,强行突破,取得了区域市场的优势地位。中山华帝公司在小家电业是以燃气为核心的厨具生产,企业实力并不雄厚,经过近十年的营销创新,现已成为国内持续成长的著名品牌,但近几年支撑企业业务成长的是广东、重庆、江苏、浙江等几个少数区域市场,并形成将近70%的销售份额,而全国整体市场却增长缓慢,区域市场间最大的差别是区域营销组织(包括代理商)的建设和投入的强弱起着决定性的作用,当公司认识到市场成长的关键瓶颈时,营销变革就开始了,随着其他区域市场营销组织变革的深入,配合渠道的全面升级工程实施,产品线、品牌形象的整合和优化,多力作用,华帝实现了今年近40%的增长,创造了历史的新纪录。

深圳富安娜家庭用品公司,也是今年获得了中国名牌称号的深圳优秀企业,富安娜床上用品创造了国产品牌高端定位市场的奇迹,在其诞生的初期,富安娜在深圳、东莞市场,用强有力的高品位广告传播手段和高档次的直营专卖店等有效的营销手段,迅速巩固了自己的战略核心市场,奠定了多年在广东、河南、重庆等地区的占有率第一的优势地位,这是难能可贵的。相反,在所遇到的个别企业客户,在新产品进入市场时,没有耐心做好二、三个重要市场,欲速则不达,功亏一篑,反而使市场经营工作走了回头路,当然,吃一堑,长

一智,通过失败总会摸索出经验来,但这样营销学费未免交得太贵了。

其三,关于如何理解区域市场组织建设与企业人才战略的关系问题。

中国绝大多数企业都是改革开放后的近二十年诞生、成长、转型等阶段走过来的(尤其消费品),通过中外合资,三来一补,OEM加工等手段,都或多或少地学习和掌握了企业生产管理实践的经验,生产技术型人才有了较好的积累,但是,随着国内市场由卖方到买方市场的转变,市场营销环境的复杂化,绝大多数企业在营销能力和营销人才方面的储备尤显贫乏,并一直成为企业从做大到做强的发展瓶颈。在上个世纪90年代后期,以TCL、联想、华为等为代表的优秀企业,注重营销网络建设和区域的不断创新,通过市场的选择和洗礼,使五湖四海、四海为家的年轻优秀区域营销经理脱颖而出,成为企业升级向多元化转型的重要人才库,保持这些优秀企业持续多年的成长活力,因此,区域市场营销组织建设和经理的选拔,最能考验企业文化建设、战略思想、领导人胸怀、企业品牌魅力和企业创新环境等诸多因素。而国内有些相对不错的企业,虽然具有资本、产品研发、政策等优势,但其成长和市场表现往往不能让人注目和尊敬,其很大的因素就是营销的短板始终未能补起来。强调营销并不意味着研发创新、资本运作、生产管理和人力资源、信息人才的不重要,而是营销在企业的整个经营活动中变数最大、挑战最大,企业的营销战略导向,始终是企业战略的重点之所在。

厦新公司是从上个世纪80年代起家,先后从事录像机、碟机、家影、无绳电话的一家上市企业,虽然在2000年前后,由于碟机行业的恶性竞争和利润下滑,厦新连续成为两年亏损的ST板块一员,随时都有被摘牌的危险,尽管公司处于风雨飘摇之际,但由于从1997年开始在各区域市场建立了在地方注册分公司的营销网络模式,贮备了一批实战型区域营销经理,在2002年抓住了公司上马手机A8的特殊机会。厦新虽然缺乏资金、技术或更多的战略纵深资源,但难能可贵的是,碟机经搏杀留下来的区域营销网络发挥了重要作用,使手机上市前的发展渠道,吸纳资金和区域市场营销推广得以顺利推进,厦新手机业务与区域市场实现快速对接,释放营销能量,使厦新手机业务高速成长,出现了破天荒的“咸鱼翻身”奇迹。目前,厦新汲取过去产业单一的教训,把巩固以价值导向的品牌定位,领先的工业设计创新和巩固并优化的区域分公司营销体系,并在加大力度充实营销一线年轻人才,吸纳提拔优秀区域经理充实到各事业单位中去,培养更多的经营型人才。厦新以“华夏之新锐”来鞭策自己的成长,成为备受社会各界瞩目的“3C”新星。

关于区域市场建设和优秀区域营销经理的成长,书中已有许多精彩的阐述。以上是深远顾问公司近三年来所服务的诸多企业中较典型的客户的体会,也是深远与客户在营销变革中共智慧、共成长、共学习的感悟,也是我对该书的一点共鸣。虽然,我已离开作为一个区域营销经理人岗位多年,但因职业形成的习惯和对营销市场的热爱和向往,我经常为企业区域经理和区域代理商讲课、交流,交年轻的朋友,我依然喜欢在为客户服务时,深入一线市场,“常到商场转转,常到柜台前站站,常和客户谈谈。”虽然累,但也是别有一番乐趣在心头。

营销是一种责任,我热爱营销!

2003年10月17日晨于深圳东海花园

前言

怎样做一个成功的区域经理？

在营销人的职业生涯中,区域经理往往是营销人职业生涯的转折点——做得好,晋升目标就是营销总监或主抓营销的总经理等(进入高阶管理层和决策层),做不好就可能再度“沦为”业代或基层主管,甚至最终被淘汰。

成为优秀的区域经理也是许多营销人员成就人生价值的一个重要途径。

重要的角色

区域经理作为在营销管理的职能体系中一个非常重要的营销管理执行层。现在业内普遍采用市场区域划分的模式来界定不同层级的区域经理,如大区经理、省级区域经理、地市级区域经理、县级区域经理。企业通常给他们设的头衔为大区总监、分公司经理、区域销售主管、办事处主任等,尽管称呼不同但都属于区域经理的范畴。

这些广布于大江南北的区域经理的能力直接关系到企业产品在区域的市场占有率,拥有优秀区域经理的企业由此获益匪浅,这导致区域经理成为炙手可热的“抢手货”。就近期全国各地的现场和广告招聘情况来看,区域经理是一个热门的招聘职位,也更是猎头的重要目标。其中,食品、日化用品、建材、家电、化妆、医药、饲料、通信、服装等行业对区域经理的需求名列前茅。

(年薪)单位:万元

| 职位 | 外资独资企业 | 合资企业 | 民营企业 |
|--------|---------|---------|----------|
| 销售代表 | 3.6 | 2.4 | 1.44 |
| 区域经理 | 12 - 40 | 13 - 30 | 15 - 40 |
| 全国销售经理 | 40 - 60 | 20 - 40 | 40 - 80 |
| 外籍专家 | 60 - 80 | 40 - 60 | 80 - 100 |

市场需求也抬升了区域经理的身价。据统计在 2002 年区域经理的月薪从 2000 到上万元不等,一些企业的中心城市区域经理年薪可达 30 万元。大区经理的年薪更高出许多,在华南地区,一个大区营销总监年薪指数维持在 15 万至 50 万元之间。有机构预测,2003 年区域经理的身价还将有可能达到近 5% 的增幅。

区域经理拿高薪,也说明企业对区域经理人才的重视,同时也说明了企业对市场的重视,对产品销售和市场占有率的重视。

既然区域经理的市场价值是由市场来选择及评价的,所以,区域经理人应通过能力的培养和职业道德的修行,完善自我,注重业绩的提高,来获得市场积极的评价,成就自己职

业生涯的非凡价值。

因此,成为一个优秀的区域经理,是当前区域经理和广大营销人员所面对的一个重要命题。

有人预言,在21世纪里有关区域经理人的培训也将成为培训市场的新热点。

成功的职业生涯

本书首次把成功学、个人职业生涯规划 and 区域市场运作整合在一起。这对于广大的营销人员的职业生涯规划具有很强的针对性。

区域经理作为一种生存方式,它会让你尝尽酸甜苦辣,你要在风里来雨里去中锤炼你过硬的综合素质,否则,你即使身在其位,掌握很多资源你也不一定成功。

为此,你要有追求成功的动力和掌握正确的成功方法,这是做任何职业必须首先解决的问题。从普通营销人成长为一个出色的区域经理和区域经理实现职业生涯的价值,有其成长动力、成长过程和成功方法的特殊性,你必须把握住它的特殊性才能实现这种职业生涯的成功。此前,有关成功学和职业生涯的书籍不少,但专门对区域经理职业生涯成功问题进行探讨的还没有。在《区域经理实战手册》中针对性地探讨了区域经理的成长动力、成长过程和成功方法。

那么,一个优秀的区域经理的成长过程应该是什么样的呢?营销人如何做一个成功的区域经理?

在本书中对一个区域经理的成长过程进行了描述:

大多数情况下,区域经理的成长是一个垂直清晰的过程,即五个阶段:

阶段1.理货员/导购员——阶段2.销售代表——阶段3.城市或地区经理——阶段4.省级经理——阶段5.大区经理——阶段6.全国销售经理。

在这五个不同的阶段,其主要的岗位职责是什么,应具备什么样的岗位技能,在这个岗位最好从事多少年才有助于职业生涯的健康发展等,都有其职业成长的特殊性。

依据区域经理的成长规律,营销人或区域经理应结合个人的情况制定切实可行的成长计划。如果你想成为公司的顶尖销售人员和最棒的区域经理,不要想着打败去年的优胜者,应该思考如何不断地打破自己的纪录。将目标分解,在渐进地、有时间限定的过程中,适时提高自己的职业目标,不断去获得职业生涯的成功。

当然,营销人和区域经理是一个经常遇到挫折的职业,在行动中你必须要有勇气和决心。特别是区域经理每天都在接受没完没了的数学的折磨,每天都要承受各种各样的挫折,每天都生活在巨大的压力之中。因此本书也列举了这类职业人如何确立必胜心态的方法。

可见,没有过硬的心理素质,是很难成长为一名优秀的区域经理的。这是区域经理要具备的一种能力。区域经理职位的特殊性也决定了他们还必须修炼其他的核心能力:区域市场的策划能力、教练的技能、统帅力等。同时,还要掌握“十八般武艺”:计划能力、沟通能力、学习能力、洞察力、判断力、激励能力、人际关系管理能力等,这些能力(或者职业素质)直接决定了区域经理在区域战场是生存下去,还是死亡被淘汰。

拿破仑·希尔曾经说过,“人与人之间没有太多区别,只有积极的心态与消极的心态这一细微的区别,但正是这一点点区别决定了二十年后两个人生活的巨大差异。”营销人,如果你正踏入区域经理的成长历程,如果你尚未在职业生涯中取得成功,如果你还

想做得更好，那么，你不妨好好地审视一下自己的职业态度。

决胜区域市场

解决了个人的观念问题后，如何具体地做好区域市场就非常重要了。这是区域经理成功最具实质性的内容。

为赢得区域市场争夺战的胜利，各家企业都纷纷设立区域销售机构，在区域市场排兵布阵。

一切皆在方法，只有掌握好做区域市场作战兵法，你才能在区域战场运筹帷幄纵横驰骋。

当你被派到一个区域做市场时，你首先要认清你的区域市场。

为什么有些企业未能建立明确而稳定的区域市场？原因之一是企止对区域市场缺乏起码的了解和正确的认识。区域市场因其构成因素的互动作用而形成具有相似性与差异性的市场特质，故其市场特征有不同的表现。由于各地区人口分布、消费水平、消费形态等消费条件的差异，因而也必然形成不同的区域消费特性，如都市型消费方式与乡村型消费方式，最后表现为商品行销程度的不同。正因为各地区市场环境、消费条件以及企业产品特性、营销策略的差异，即使是同一产品在不同的地区也有不同的销势。如双筒洗衣机在城市销量大，而农村销量较小。

了解区域市场后，你要整体部署区域市场和制定切实可行的区域市场推广计划。你要根据自身规模、能力和总体战略布局，有效地采用“创造区域局部优势”的市场竞争策略，建立稳定的市场根据地和强有力的市场依托，在某几个区域市场内提高市场占有率，赢得较大市场份额。不同的企业可以分别采用更切合自己的整体部署区域市场策略，如“农村包围城市”、“以线穿珠”法等，这些在本书中都有分析。

这时你已经胸有成竹：某年某月某一天，你的市场占有率达到百分之几、拥有多少个有效网点、营销队伍建设到什么程度，并胜利在握，这种区域市场推广计划工作在于充分利用自己的资源，将所需要的要素组合到位，为你有效进入区域市场做好充分的准备，利于随后的区域市场拓展阶段的网络建设、经销商的选择与合作、终端系统的跟进等就能有效开展。

为什么有些企业辛辛苦苦建立的区域市场为后来者夺之？这里的重要原因是企业没有全面地对区域市场进行巩固与维护。

俗话说：“打江山容易，守江山难”。区域市场也是这样，企业攻下某个区域市场后，其市场追随者会步其后尘对其侵袭，或者也采用同样的方法对企业进行攻击。企业欲守住市场，必须运用理性营销管理的手段来全面巩固和维护区域市场。其中非常重要的是要做两方面的工作，一是做好渠道管理，二是经销商管理。

在稳住区域市场之后，区域经理最关心的就是如何进一步扩大产品在区域市场的占有率。

你必须审时度势采取适当的扩张策略，你要评估可不可以发起进攻，怎么发起进攻？向第一发起进攻？或者补缺攻击？还是游击战？在具体的攻击中你还要善于运用四种主要的区域市场扩张战法：渠道扩张、品牌扩张、价格扩张和服务扩张。

区域经理在做区域市场的开发、维护、提升工作中，不能只顾埋头苦干，一定要抽出必要的时间对自己的工作进行反思，从中总结经验，获取新的竞争策略，不断推动区

域市场的良性拓展。这也是总部对区域经理提出的要求，每年总部都要求区域经理写出年度总结和计划。也就是说区域经理应在新的年度里取得进步。这是关系到区域市场未来前途的大事，从一定意义上说，比年度销售目标还要重要。

双面胶

区域经理的作用就像一个“双面胶”：从层级关系上说，他联结着总部决策层和一线执行层；从职位功能上说，他又是捆绑市场、销售与服务这三大职能并使之有效“落地”的枢纽。

这使区域经理在企业中的角色很特殊。在上司看来你是部属，在部属看来你是上司，实际上，你是被管理的基层管理人员。更准确地说，你是不脱产的管理人员。如果你稍不注意，自己很容易“混同于普通老百姓”，或者，你的部属也很容易“不将你这个村长当干部”。上司和部属的不同要求，对区域主管构成了极大的挑战。事实上，这种环境恰恰为区域主管最终真正走向管理岗位创造了条件：你必须过好这一关。

众所周知，良好的人际沟通能促进工作效率。尤其是上下级之间如果能够及时沟通、交流。那么区域经理很多决策可以正确、及时地作出，在营销过程中也可以获得更多的支持，可靠的后勤保障。在本书中，就如何使区域经理在现实中能够和上下级保持良好的沟通，以致互动展开了详细的论述。

追求实效

这本书的总体风格是：“关注方法，重视过程，注重实效”，其内容是一切以符合读者的阅读需求为出发点，以有利于读者理论联系实际便于实践为标准，充分解放思想，在文章的内容和版式上的编辑都有所创新。

本书收录了科龙集团对区域机构的管理方案，第一手独家的内幕资料给读者超值的回报，详尽的实施措施，使读者减少了因自我摸索而耗费的时间和精力。特别是对于读者运作一个新设立的区域分公司，更具有参照套用的模式效用。

书中穿插引用了一些典型案例，与理论叙述互相照应，以避免专业书籍常给人的沉闷感。例如，我们在书中既介绍了出类拔萃的区域经理，也介绍了充满希望的区域经理们的成功经验，让读者去体会他们走向成功的奥秘。

在最后，编者还有几句话想送给读者：在高楼耸立，天空多数时候是铅色这样的都市里，面对都市这个庞然怪物，我们每个人都会变得非常的弱小。没有人能永远依靠别人的帮助生存，这个世界的游戏规则是需要你用沉甸甸的实在的利益来换取相应的支持和报酬。只有你确定好适合你自己的职业生涯规划，并运用正确的方法，有效地营运你的资源，始终坚持，你才能够真正迈向成功。

编者

目 录

| | | |
|------------------------|-----|-----|
| 序 | 杜建君 | (1) |
| 前言 怎样做一个成功的区域经理? | | (4) |

角色篇

| | | |
|---|--|------|
| 第一章 一个重要的角色 | | (3) |
| 第一节 崛起一个中坚阶层 | | (3) |
| 一. 区域市场催生区域机构 | | (3) |
| 1. 重视区域市场 / 2. 设置区域销售机构 | | |
| 二. 一个阶层的产生 | | (6) |
| 三. 肯定与荣誉 | | (8) |
| 四. 不菲的身价 | | (8) |
| 五. 价值创造高薪 | | (9) |
| 第二节 在企业中的角色 | | (9) |
| 真人感言 投入地感受一次——一个区域经理的职业体验 | | |
| 一. 区域经理的职能和角色 | | (13) |
| 1. 区域分支机构的职能 / 2. 区域经理的岗位职能 | | |
| 二. 区域工作要点 | | (15) |
| 1. “经营”分支机构 / 2. 把好财务做好公关 / 3. 核心: 销售管理 / | | |
| 4. 人力资源管理 / 5. 日常经营管理 | | |
| 案例: 科龙的分公司管理 | | |
| 第二章 强者的生存方式 | | (25) |
| 第一节 追求职业生涯的成功 | | (25) |
| 一. 强烈的目标动机 | | (25) |
| 二. 避开成长的误区 | | (26) |
| 第二节 区域经理的成长规划 | | (27) |
| 一. 明确的职业目标规划 | | (27) |

| | |
|--|------|
| 1. 用 SWOT 做自我分析 / 2. 目标的概念 / 3. 一定要完成目标 / | |
| 4. 扩大自己的朋友圈子 | |
| 二. 区域经理的成长过程 | (30) |
| 真人感言 从促销员到名企的大区经理 / 1. 区域经理的一般成长过程 | |
| 三. 务实的计划 | (34) |
| 第三节 彻底的执行 | (37) |
| 一. 行动、行动、再行动! | (37) |
| 二. 冲锋、冲锋、再冲锋! | (37) |
| 案例: 决不放弃 | |
| 三. 不断地学习与反省 | (42) |
| 1. 突破成长的瓶颈 / 2. 成功者的智慧 | |
| 四. 成功青睐“有好习惯的人” | (44) |
| 第三章 区域经理是这样炼成的 | (47) |
| 真人感言 我的风格我的市场 | |
| 第一节 区域经理的修炼 | (49) |
| 一. 修炼核心能力——综合营销管理能力 | (49) |
| 1. 区域市场策划能力 / 2. 让人信服的专业造诣 / 3. 教练的技能 / | |
| 4. 统帅力 / 5. 情报处理能力 | |
| 二. 区域经理的十八般武艺 | (53) |
| 1. 适应能力 / 2. 管理能力 / 3. 计划能力 / 4. 沟通能力 / | |
| 5. 良好的心理素质 / 6. 指导力 / 7. 洞察力、判断力 / 8. 创造力 / | |
| 9. 体力 / 10. 个人魅力 / 11. 激励的能力 / 12. 控制情绪的能力 / | |
| 13. 幽默的能力 / 14. 演讲的能力 / 15. 倾听的能力 / | |
| 16. 人际关系管理能力 / 17. 自律 | |
| 三. 是什么因素构成区域经理的能力? | (68) |
| 1. 智力因素 / 2. 阅历因素 / 3. 性格因素 / 4. 努力程度 | |

市场篇

| | |
|-------------------------|------|
| 第四章 首战必胜 | (71) |
| 真人感言 拓荒者的苦乐 | |
| 第一节 读懂区域市场 | (82) |
| 一. 正确认识区域市场 | (82) |

| | |
|--|-------|
| 二. 我们的市场在哪里 | (84) |
| 1. 区域定位和市场细分 / 2. 选择细分市场 / 3. 市场定位 / 案例: 白酒业的“丢卒保卒” | |
| 第二节 谋定胜局 | (89) |
| 一. 整体部署区域市场 | (89) |
| 二. 部署区域市场的方略 | (90) |
| 1. “滚雪球” / 2. “采蘑菇” / 3. “化整为零” / 4. “撒网开花” / 5. “点面呼应” / 案例: “蒙牛”力耕津冀市场 / 6. “保龄球” / 7. “农村包围城市” / 8. “以线穿球” / 9. “一点集中进入法” | |
| 第三节 启动区域市场 | (96) |
| 一. 如何做到“区域战争”的胜利 | (96) |
| 二. 了解你的市场 | (97) |
| 案例: 奶制品区域市场分析 | |
| 三. 区域市场销售预测 | (101) |
| 1. 区域市场销售预测 / 2. 销售预测的过程 / 3. 销售预测的方法 | |
| 四. 制定区域市场推广计划 | (103) |
| 五. 有效进入区域市场 | (104) |
| 案例: 伊莱克斯开拓中国市场方略 / TCL 力拓中原市场 | |
| 六. 区域市场拓展阶段的网络建设 | (108) |
| 1. 必须解决区域市场网络建设问题 / 2. 食品饮料行业销售渠道模式 / 3. 四种主要的复合型模式 案例: 蒙牛借网入沪 | |
| 七. 经销商的选择与合作 | (112) |
| 1. 一场不好谈的恋爱 / 2. 选择最合适的招商模式 / 3. 他们爱你什么? / 4. 在沟通中增加你的吸引力 / 5. 选择经销商“三大注意” | |
| 八. 多少铺底货合适? | (117) |
| 九. 用好市场代表 | (118) |
| 十. 终端系统的跟进 | (118) |
| 1. 终端组织结构的建立与维护 / 2. 抢滩登陆 / 3. 促销手段要方便、 巧妙, 贴近生活 / 4. 终端宣传答疑补漏, 锦上添花 / 附: 科龙公司广告促销工作指导手册 | |
| 第五章 管好区域市场 | (127) |
| 第一节 让区域市场稳健运行 | (127) |

案例：立邦漆全情呵护区域市场

一. 维护网络的健全 (133)

1. 网络管理必须遵循的五个原则 / 案例：海信：健全的营销网络

第二节 渠道管理 (134)

一. 区域市场渠道管理七大原则 (135)

二. 给你的销售网络把脉 (137)

诊断项目

三. 渠道冲突管理 (139)

1. 渠道痼疾——窜货 / 2. 解决窜货，顺畅渠道——暗返利 + 稳固分销结构

案例：华帝：构筑高忠诚度的营销网络

四. 渠道激励 (142)

1. 对区域总代理、总经销进行促销激励 / 2. 对区域二级批发商进行

促销激励 / 3. 对终端售点进行促销激励 / 4. 激励渠道成员配合开展

对消费者的促销活动 / 案例：“力波”的“集点换物”式促销活动 /

5. 掌握渠道激励的分寸

五. 建立坚强的终端壁垒 (145)

六. 铺货管理 (146)

1. 把握“铺货量” / 2. 正确把握“铺货”的度 / 3. 及时掌握“实销量”
的变化 / 4. 努力实现“铺货量”与“实销量”的同步

七. 防止回款风险 (147)

1. 应收款风险的解决策略 / 2. 提高回款率 / 3. 零售点的应收款策略

第三节 经销商管理 (151)

一. 谁最值得你去管? (151)

二. 用数据库“导航” (153)

三. 建立经销商预警机制 (155)

四. 健全的合同管理 (156)

五. 市场运作的管理 (156)

六. 巡视与沟通 (157)

案例：别开生面的分公司年度订货会

七. 辅导经销商 (159)

案例：亿佳能热水器对经销商的立体支持

八. 售后服务管理 (161)

附：容声冰箱经销商客户管理制度

| | |
|--|-------|
| 第六章 让我们做得更好 | (170) |
| 第一节 区域市场扩张攻略 | (170) |
| 一. 区域市场份额争夺策略 | (170) |
| 1. 进不进攻? / 2. 向第一发起进攻 / 3. 补缺攻击 / 4. 游击战 / | |
| 5. 斩首行动 | |
| 二. 区域市场扩张战法 | (172) |
| 1. 渠道扩张 案例: 科龙, 新区域代理制打破区域市场格局 / | |
| 2. 品牌扩张 案例: “金日”品牌: 笑傲江湖长盛不衰之探秘 / | |
| 3. 价格扩张 / 4. 服务扩张 | |
| 案例: 柯达区域彩扩店的“延伸服务”/金日为消费者量身定做的服务 | |
| 第二节 精耕市场掌握主动 | (179) |
| 第三节 反思谋胜 | (181) |
| 一. 反思的意义与归宿 | (181) |
| 二. 区域经理年度自检 | (182) |
| 1. 自检步骤 | |
| 三. 年终总结报告与年度计划 | (191) |
| 1. 客观而深刻的年终总结 | |
| 阅读思考 请指出某公司办事处年度工作总结的不足 | |
| 四. 区域经理的年度营销计划 | (194) |
| 1. 到位的出发点 / 2. 有据可循 准而又当 / 3. 年度营销计划中 | |
| 必须解决的问题 附: 营销决策制定方法与程序表 | |

组织篇

| | |
|---|-------|
| 第七章 率领高绩效区域团队 | (201) |
| 第一节 组建一支优秀的区域销售队伍 | (201) |
| 一. DON'T FIRE THEM, FIRE THEM UP! | (201) |
| 二. 找到并留下最合适的人 | (201) |
| 附: 销售人员能力评估表 | |
| 三. 建设优秀的区域销售队伍 | (204) |
| 1. 建立目标管理体系 / 2. 良好的销售汇报系统 实战链接: 科龙 | |
| 空调目标管理办法、相关制度 (见附录 1) / 3. 加强过程管理 | |
| 四. 塑造追求卓越的组织气候 | (207) |
| 五. 加强对销售代表的培训和指导 | (207) |

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 六. 检验优秀区域销售队伍的几个重要标准 | (209) |
| 第二节 区域经理的有效领导 | (209) |
| 一. 带好队伍是区域经理的重要工作 | (209) |
| 二. 你是怎样的营销团队领袖 | (210) |
| 三. 如何激励部属 | (211) |
| 四. 如何处理整个销售团队内部的人际关系 | (213) |
| 1. 灵活的双向沟通 / 2. 营造团队协作互信的精神 / | |
| 3. 营造温暖的人际氛围 / 4. 在管理内部人际关系中要注意以下 | |
| 两方面的问题 | |
| 五. 应对“个人英雄”对团队管理的挑战 | (214) |
| 1. 团队意识和个人英雄主义的内涵及相互关系 / | |
| 2. 团队意识和个人英雄主义在营销工作中的地位和作用 / | |
| 3. 如何处理好团队意识和个人英雄主义 | |
| 第三节 销售团队的有效管理 | (216) |
| 一. 建立团队绩效管理机制 | (216) |
| 1. 环环相扣的运作步骤 实战链接：找准销售人员底薪的“最佳值” | |
| 二. 提升销售会议效果 | (219) |
| 三. 区域销售团队改造与升级 | (220) |
| 1. 改造一个“老化”的团队 / 2. 区域销售团队改造与升级的基本原则 | |
| 第四节 驾驭分支区域销售机构 | (223) |
| 第八章 与公司高层的良性互动 | (226) |
| 第一节 管理者与被管理者 | (226) |
| 一. 如何负起自己作为下属的责任 | (226) |
| 1. 与上级（大区经理及总部管理者）进行有效的主动流，取得 | |
| 上级的信任 / 2. 征得上级信任并且建立授权式的工作关系型态 | |
| 案例：分公司经理的“配合”的艺术 | |
| 二. 搞好领导关系就万事大吉？ | (228) |
| 三. 仅忠于上司而不忠于工作的误区 | (229) |
| 另类观点：跟对上司很重要 / 在“村长”和“上帝”之间寻求平衡 | |
| 第二节 与高层有效的沟通 | (230) |
| 一. 在理性与感性的沟通中双赢 | (230) |
| 二. 学会与老板相处 | (231) |
| 三. 不要报喜不报忧 | (231) |

附：与公司（总部）保持良好的互动 / 正确处理与上级的关系 /

另类观点：善于向老板要资源

| | |
|---|-------|
| 第三节 审视高层 | (233) |
| 一. 且看高层的胡萝卜加大棒 | (234) |
| 二. 感觉中的平衡 | (234) |
| 三. 考核的合理性 | (235) |
| 附录 1 科龙空调目标管理办法、相关制度 | (237) |
| 附录 2 本书涉及的区域经理经营管理的制度、表格图示汇总 | (275) |

参考文献

后记