

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！



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



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成为优秀的快消品区域经理/伯建新著. —北京:
中华工商联合出版社, 2012. 8
ISBN 978-7-5158-0236-7
I. ①成… II. ①伯… III. ①消费市场—市场营销
学—案例 IV. ①F713.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 140299 号

成为优秀的快消品区域经理

作 者: 伯建新
责任编辑: 于建廷 楼燕青
责任审读: 李 征
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: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2012 年 9 月第 1 版
印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷
开 本: 787 × 1092 毫米 1/16
字 数: 220 千字
印 张: 15.75
书 号: ISBN 978-7-5158-0236-7
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

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、融会贯通，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 掌控市场 / 1

- 第1节 如何处理市场遗留问题 / 3
- 第2节 如何治理窜货 / 7
- 第3节 如何破解旺季经销商资金难题 / 12
- 第4节 如何做好区域促销 / 17
- 第5节 如何进行新产品推广 / 23
- 第6节 如何提升市场销量 / 31
- 第7节 如何掌控好市场费用 / 50
- 第8节 如何做好旺季市场工作 / 55
- 第9节 如何做好市场调研工作 / 61
- 第10节 如何规划渠道和产品 / 65
- 第11节 如何管理经销商 / 72
- 第12节 如何对待未完成销量的经销商 / 76
- 第13节 建立分销商需要把握哪些原则 / 79
- 第14节 如何调动分销商的积极性 / 84
- 第15节 市场运作如何谋定而后动 / 87

第二章 内部管理 / 95

- 第16节 如何打造销售团队 / 97
- 第17节 如何管理下属 / 100
- 第18节 如何管理驻经销商处的业务人员 / 107
- 第19节 如何激励下属 / 110
- 第20节 如何授权 / 113
- 第21节 如何有效地召开区域会议 / 116
- 第22节 如何与上级、下级有效地沟通 / 119
- 第23节 如何有效地管理时间 / 123
- 第24节 如何有效提高出差效率 / 126

第三章 常见误区 / 131

- 第25节 市场工作应避免的几个误区 / 133
- 第26节 新市场开发应避免的几个误区 / 138
- 第27节 为人处世应避免的几个误区 / 150
- 第28节 如何正确对待你的业绩 / 156

第四章 区域经理工具箱 / 163

- 第29节 市场开发计划书 / 165
- 第30节 促销申请 / 177
- 第31节 月末工作总结 / 183

- 第 32 节 年度营销计划 / 192
- 第 33 节 年终总结报告 / 203
- 第 34 节 需要掌握的几种分析工具 / 209
- 第 35 节 需要了解的几个财务常识 / 218

第五章 自我要求 / 223

- 第 36 节 应具备的能力 / 225
- 第 37 节 应具备的品质 / 229

第一章

掌控市场



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

成为优秀的 快消品 区域经理

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