

★营销实战手册系列★

区域经理 实战手册

郭汉尧 著



企业老总送给区域经理的**最佳礼物**，
区域经理随身必备的**实战宝典**。

中国铁道出版社

★ 营销实战手册系列 ★

区域经理 实战手册

郭汉尧 著



中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

区域经理实战手册/郭汉尧著. —北京:
中国铁道出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-113-12317-8

I. ①区… II. ①郭… III. ①企业管理—市场营销学—手册
IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 245813 号

书 名: 区域经理实战手册
作 者: 郭汉尧

责任编辑: 靳 岭 电话: 010-51873027

封面设计: 大象设计

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 15 字数: 204 千

书 号: ISBN 978-7-113-12317-8

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

打造亿万营销业绩实战手册系列

改革开放 30 多年来，中国的市场环境变得越来越复杂，企业竞争的本质也随之改变。对于很多企业而言，如果坚持原有的经验和理念，很有可能会使自己打造亿万营销业绩的目标变成“一场空”。因为当你的企业深陷价格战的恶性竞争中，虽然销售额和销售量勉强能够有所增长，但是利润率却每况愈下。面对此种困境，我们必须学会透过现象认识本质，认清企业陷入困境的根源，在对市场现状进行深入了解的基础上审视自身的战略方案，判断企业发展战略的适用性，并进行有效的战略转型。

然而，很多企业所固有的惯性思维容易对企业的发展形成桎梏，阻碍企业进一步达成亿万业绩。纵观整个中国市场，能够紧跟时代步伐，时刻认识到当今时代的市场特征，并制定超越常规的实战方略的企业少之又少。为什么会这样呢？我认为，是因为他们并没有认识到当今中国的市场特征，才会“一着不慎，满盘皆输”。

目前，中国市场已经全面进入买方时代，行业集中度低，市场分散而且复杂，呈现出多元化和多层次的特点，并且在今后一段时间内一直处于转型动荡期中。在这样的市场条件下，企业能不能获得成功，赢得梦寐以求的亿万营销业绩，决定成败的关键因素是人。能否找到优秀的人才加盟你的公司，将决定你企业的生死存亡。找到什么样的优秀人才加盟你的公司，将决定企业能走多远。下面从四个方面谈谈在赢得亿万营销业绩中至关重要的人才标准。

首先，从营销的角度看，营销总监在整个企业市场发展的过程中占据着最为关键的地位。准确快速了解市场信息，掌握行业市场动态；创建渠道、大力发展终端市场；提高产品知名度；引导并满足市场需求等，都是营销总监的职责范围。营销总监的能力高低，直接影响着企业



区域经理实战手册

的发展战略、高速良性的可持续发展能否顺利实现。可以说，每一家成功的企业背后，都有一位优秀的营销总监。

其次，从市场的角度看，区域经理在整个企业市场布局中占据着至关重要的地位，其不仅肩负开发和经营区域市场的重任，还是连接企业与市场的关键桥梁。许多企业都有着似乎完美无缺的战略规划和营销计划，但每到执行层面后，总是会发现预期的目标远不可及，大多数问题都是发生在区域经理这一环节上。

再其次，市场督导就是市场终端的监督和指导者，其主要工作是为了管理和把控市场终端的正常运营，将公司的政策和意图更好地传达到终端，以使终端店铺能够更好地、更顺畅地运营起来。可以说，督导是企业终端市场的一个最重要的管理者，他的地位高于终端，同时又和终端一起负责渠道最后一环的管理任务，并对终端的市场运作起到一定的监督和指导作用。

最后，企业如果想要打造亿万营销业绩，懂得渠道客户的开发和管理是重中之重。要知道，渠道之于销售，如血管之于人体。产品要快速、高效、优质、优价地到达终端，渠道的选择和管理已经成为企业无法回避的关键问题。从某种程度上讲，渠道客户决定企业的未来和走向，更决定着企业的成败。对于很多企业而言，渠道客户是企业达成亿万营销业绩的最主要手段。所以，任何一家企业要想扩充市场，赢得亿万营销业绩，就必须懂得渠道客户开发和管理的实用技巧。

总之，实现企业高速良性的可持续发展，打造梦寐以求的亿万营销业绩，首要任务就是在上述关键环节上找到合适的人才。要知道，是这些关键人才背负着为企业创造价值，推动企业发展的重任。鉴于此，我们从多年市场实战经验和企业咨询经历出发，策划并写作了系列丛书：《营销总监实战手册》《区域经理实战手册》《渠道客户开发与管理实战手册》和《市场督导实战手册》，希望对广大企业有所帮助和启迪。这四本书内容联系密切；既能高屋建瓴，对一些理论和观念问题进行条缕分析，又能从市场实战的角度，给出一些切实可用的技巧和方法，实为一套不可多得的实用型丛书。

「定位篇」

DING WEI PIAN

第一章 | 区域市场定位

何谓“区域市场”	003
区域市场=战场	006
得区域市场者得天下	011

第二章 | 区域经理的角色定位

企业的“封疆大吏”	015
一线销售员的优秀教练	019
经销商眼中的供货商与经营专家	023
独当一面，承上启下——做最好的中层	027

区域经理实战手册

第三章 | 区域经理的职能定位

市场分析和管理的	034
公司战略目标分解	040
制订营销方案	044
组建和管理团队	047
促销方案和广告投放管理	050
客户开发与维护	055
公共关系维护	060
上下级信息沟通管理	063
业绩考核与评定	065
财务管理和风险控制	069

「实战篇」

SHI ZHAN PIAN

第四章 | 知己知彼，百战不殆——市场调研先行

审视你的领地	075
如何细分消费市场	079
分析竞争对手，打造竞争优势	083
巡视、拜访、沟通	087
大客户信息的收集与分析	092

第五章 | 战略定成败——整体部署区域市场

制胜区域市场用好战略	095
做好市场网络建设，划分责任辖区	099
做好区域市场的评估和预测	103
区域市场战略的影响因素	108

第六章 | 首战必胜——制订区域营销策略

选定你的产品组合，做好终端陈列	112
-----------------------	-----

因地制宜制定价格策略	115
整合营销传播	120
渠道配合，终端跟进	123
促销活动的一般策略	127

第七章 | 扩张、扩张、再扩张——提升市场总体份额

进攻还是坚守	132
制订市场份额提升方案	136
先造势，再进攻	139
全方位的扩张策略	142
大规模进攻与“蚕食策略”并行	147
树立终端壁垒，保住胜利果实	149

「管理篇」

GUAN LI PIAN

第八章 | 打造一支高绩效销售团队

慧眼识人——做好销售代表的招聘和选拔	155
如何培训销售人员	159
用销售业绩说话	163
奖惩分明——用好你的“胡萝卜”和“大棒”	166
执行，一切取决于执行	169

第九章 | 经销商的开发与管理

选择和考查经销商，建立数据库	174
明确定位，做好经销商的顾问和经理人	178
建立经销商预警机制	181
对经销商的奖惩要有分寸	184
完善管理，回款比销售更重要	187
不值得保留的经销商要果断更换	190



区域经理实战手册

第十章 | “管理”好你的公司高层

做好领导，也要做好下属 194

保持与高层的有效沟通，报喜也报忧 197

学会与高层相处，多做一些情感交流 200

「成长篇」
CHENG ZHANG PIAN

第十一章 | 职业生涯的十字路口

高薪与荣誉的背后 207

对自己做 SWOT 分析——职业规划决定职业生涯 209

避开成长的误区 212

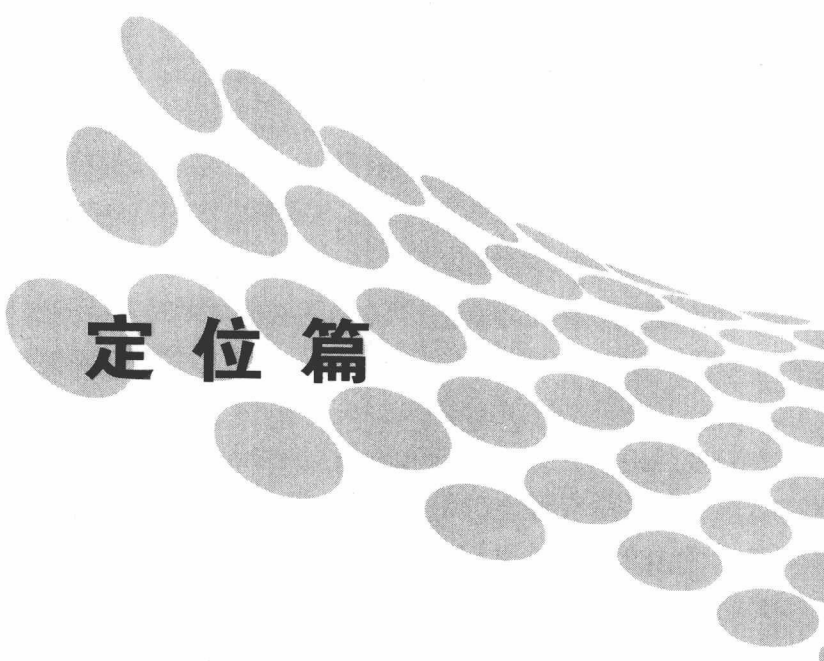
时时要自省，处处要学习 216

第十二章 | 区域经理的自我修炼

区域经理必须具备的基本素质 220

修炼核心能力 224

突破成长瓶颈 228

A decorative graphic consisting of a series of overlapping gray ovals that curve from the upper right towards the lower left, creating a sense of motion or a stylized wave. The ovals are arranged in a grid-like pattern that follows the curve.

定位篇

第一章

区域市场定位

何谓“区域市场”

要想成为一名优秀的区域经理，必须对区域市场的定位有个清晰的概念。

所谓区域市场，实际上是现代营销学细分市场的一个概念，或者说是一种对顾客群进行细分理论。

从这种划分的角度来看，对企业来说，一个区域就是一个“区域市场”。当然，区域市场是一个相对的概念，相对于一家全球性公司而言，在全球市场，亚洲就是一个区域市场；在亚洲市场，中国就是一个区域市场；在中国市场，北京就是一个区域市场……

而我国是一个各地区经济发展不平衡的大国，是一个拥有 13 亿人口的大市场，其自身存在很多的差异性和复杂性。因此，我们企业在对国内市场的把握，都需要从“整体”与“局部”两个方面着手。

其中，“整体性”指的是企业在拓展市场的过程中，要准确把握住市场的容量、产品特性、竞争状况、技术发展趋势等全局性问题，以便于制订整体营销方案；而“局部性”则指企业在把握全局的同时，需进一步了解不同区域市场的总量差异、需求差异、产品差异、竞争差异等

局部性问题，以便于企业有针对性地制定区域市场拓展方案。

通常，“整体性”与“局部性”在企业的市场开发中存在着高效的统一关系，区域市场目标的实现与否将直接影响到企业整体战略目标的达成。

从这种意义上说，企业“局部性的市场开发”，其本质就是“区域市场开发”。

企业成功的必经之路——区域市场定位准确

对国内绝大多数企业来说，要想让自己的产品和品牌走向全国、走向海外，必须把战略的重点投向一个个区域市场，从攻克、占领区域市场开始。特别是在国内市场竞争日益激烈的今天，这条发展之路，几乎成为那些刚刚起步、但志在千里的中小企业的必经之路。

例如，在大城市市场，也就是我们经常所说的一级市场，竞争品牌往往很多，同类产品之间的竞争异常激烈，使得市场门槛加高，投入成本及投入风险加大。而相比之下，二、三级市场的壁垒可能稍小，企业进入的“代价”会相对较低。

在这样的情况之下，中小企业若想成功进入一级市场，其可能性相对较小，但在二、三级市场，特别在一些城乡结合部市场上的路子却可能较宽。

以洗发水市场来说，美国宝洁公司进入我国市场已经有十余年的历史了，牢牢占据着大城市市场的霸主地位。然而近年来，市场上新出现的洗发水品牌，虽然都没能动摇宝洁的市场地位，但很多产品在二、三级市场及城乡结合部市场上获得了成功。

可见，对于区域经理而言，定位好区域市场，其意义重大。尤其是对走中低端市场的品牌而言，如果做好区域市场的定位与开发，便可有效地避开竞争，降低成本，尽快获得市场空间。

区域市场的划分

对国内市场来说，根据市场地域跨度的不同，有东西部、南北方、

沿海与内陆、区际与区内、本地与外地的不同；还有市场规模、市场特征以及消费特性的不同。

再加上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，必然形成不同的区域消费特性。比如说，滚筒洗衣机在城市销量大，而在农村销量则较小。

所以，作为区域经理，要想把市场做大做稳，就必须清楚而正确地认识区域市场，在营销环境分析和消费者状况分析上做足工夫。

在区域市场的划分上，依据产品不同、划分的角度不同，得到的区域市场的定位也不同。

区域市场划分方式有很多种，其中，按照基本的行政区域来划分和根据各地经济发展程度来划分是企业最常用的两种。但无论采取什么方式，我们在对区域市场进行划分时，都应考虑以下因素。

1. 区域文化特征

我国是一个以汉文化为主体、多种地域文化并存的国家，全国各地存在着丰富的区域文化，如东北文化、西部文化、岭南文化、巴蜀文化等。而拥有相同文化特征区域内的消费者，一般都有相同的选择取向、消费习性、购买偏好等。

只有发现并找到有相同文化特征的区域，以消费者文化特征划分市场，才能研发出具有区域文化特征的产品概念，进而用符合区域文化的营销方式与消费者进行沟通。

2. 当地居民的收入水平

在我国，各区域之间的经济发展极不平衡，不同发展程度的地域，收入水平差别很大，而且不同收入层次的消费者对产品的认知、理解与接受方式各不相同。

如低端消费群体注重的是价格，强调实用性；而中端消费群体强调产品外的品牌、知名度和服务；高端消费水平的消费者最关注的则是产品所体现的文化、品味。所以，以消费者的收入水平为中心划分区域市场，才能较好地提供区域内消费者所需要的、能承受的产品。

3. 当地居民的生活方式

一个人的生活方式是价值观、喜好和消费取向最直接的体现。生活方式和文化不同的是，生活方式展示的是消费者更为具体的行为和选择，因此在产品定位上，企业可以从这些外在特征直接进行对接。

4. 区域内目标消费者的数量

无论是何种市场的划分，都必须考虑到目标消费者的数量。所有的服务和产品，都是为一定数量的消费者提供的，企业也需要一定数量的消费者来支撑其发展和壮大。

消费者数量太小，亏损是企业的必然结局；消费者数量太大，企业则要按照一定的步骤开发，在实力不足的情况下，一旦对全部消费者进行开发，恐怕将会出现由于无法满足消费者需要的情况，导致市场被竞争对手白白拿走的情况发生。所以消费群体数量在区域市场划分和开发中，是必须考虑的方面。

同时，由于我国各地区之间文化、地理、政治、语言、宗教、风俗的不同，企业的目标消费者也表现出很大的差异性。

由此可见，与其在整体市场上与竞争强手针锋相对，不如在区域市场上创造优势；与其在广大市场范围上占有极小的市场份额，不如在某几个区域市场内提高市场的占有率。对于大企业而言应该如此，对于中小企业来说更应如此。

总的来说，企业要想在强手如林的市场上稳健发展，要想在有限的空间内创造局部优势，赢得较大市场份额，以便有效抵御竞争攻势，保存并壮大自己，就必须明确并理解何谓“区域市场”，同时，这也是优秀区域经理所必须掌握的第一堂课。

区域市场=战场

什么是战场？

战场是一个充满血腥与杀戮的场所。

战场上没有朋友这个概念，只有敌人和对手，所谓“胜者为王，败者为寇”，讲的便是战场的残酷性。

在市场经济条件下，自由竞争的市场已经具备战场的特征。

我们常说，通过市场竞争这只“无形的手”发挥作用，能够使社会资源得到合理配置，从而推动社会经济向前发展。

然而，有竞争就有成败，就有利益分配的冲突。市场如战场，充斥着你死我活、弱肉强食的自由竞争。要想在这场战争中取胜，区域经理就需要认清区域市场的残酷性，并能对其进行细分，做好调研，选好渠道，制订好区域市场策略。

增强对区域市场的认识

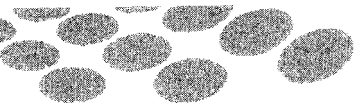
区域市场是各个厂家、商家销售的基本市场，其区域之争的激烈程度就好比残酷的战场。

对于那些拥有全国性品牌的大企业来说，各个地级、市级、省级市场的渠道结构、销售组织构成企业的销售网络，任何一个区域都不能失去；而对地方性中小企业来说，一般销售区域主要集中在几个地区，一个省、一个市，每一区域对企业都尤为重要，有些市场甚至直接威胁到企业生存。因此，广大中小企业要生存，必须巩固为数不多的市场区域，抵抗来自全国品牌的进攻。

若把每一块区域市场比作一个个“革命根据地”，那么根据地这种“在整体没有优势的地方创造局部优势”的发展之理，则可演绎成现代企业区域市场竞争制胜之策。

还是那句话：与其在整体市场上与竞争强手针锋相对，不如在区域市场上创造优势；与其在广而大的市场范围上占有很小部分的市场份额，倒不如在某几个区域市场内将市场占有率提高。

要想在强手如林的市场竞争中求得稳健发展，首先中小企业必须要建立起赖以生存的根据地，也就是明确而稳定的区域市场。“生存第一，发展第二”，在局部市场保存并且壮大自己，对于中小企业来说，这是



区域经理实战手册

其竞争取胜的一把利器。

为了解了区域市场的一般特征，上我们应建立如下认识：

并不是任何区域市场都是适合企业生存发展的根据地；

并不是所有区域市场都能够随意进入或需要立即进入或需全力进入；

区域市场有大有小，也就有企业营销资源能否与之适应的问题；

区域市场有消费特性和市场特性的不同，也就有营销策略、营销方式的不同。

只有明白了上述道理，区域经理才可知道应如何有针对性地选择当前与企业实际条件相适合的区域市场目标。当然需要注意的是，区域市场千差万别、形形色色，区域经理一定要对整体市场进行充分调研，选择合适的销售渠道为最终胜利提供正确可靠的依据。

产品进入前的市场调研

所谓市场调研包括居民收入水平和消费水平，消费观念和消费习惯，同类产品的市场份额，主要的终端卖场情况，主要竞争对手的市场占有率、价格体系、销售渠道、促销手段、广告宣传策略、直销推广情况、售后服务水平、公关情况等。

这并不一定要请专业的调查机构，或者耗费很长时间和精力，只要一名十分有经验的销售人员在这个目标市场摸索半个月到一个月时间，情况就基本上了解差不多了。

但这项工作是非常重要的，也是非常必要的，它是制订区域市场营销策略的基础。比如，陕西省的陕北地区的消费者主要以购买太阳能热水器为主，电的和燃气的热水器的销量很少。如果太阳能热水器的生产厂家重视这块儿市场的话，有可能获得丰厚的收益，而电的和燃气的热水器厂家投入再多也可能收效甚微。

对竞争对手的了解与分析，决定了企业能否制订有效的营销策略，能否在该市场站稳脚跟，是否能够从竞争对手那里逐渐争取到更大的市