

<<区域经理实战手册>>

图书基本信息

书名：<<区域经理实战手册>>

13位ISBN编号：9787801476890

10位ISBN编号：7801476891

出版时间：2003-11-1

出版时间：企业管理出版社

作者：黄坤

页数：348

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<区域经理实战手册>>

前言

中国营销反省众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。

当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：

<<区域经理实战手册>>

内容概要

本书首次把成功学、个人职业生涯规划和区域市场运作整合在一起，探讨了区域经理的成长过程、成功方法和成功案例。

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。

”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，你不妨好好地读一下本书。

<<区域经理实战手册>>

书籍目录

序一序二前言角色篇 第一章 一个重要的角色 崛起一个中坚阶层 一个阶层的产生 在企业中的角色 案例：如何规避驻外机构行政危机 第二章 强者的生存方式 追求职业生涯的成功 区域经理的成长规划 彻底的执行 案例：决不放弃 第三章 区域经理是这样炼成的 修炼核心能力——综合营销管理能力 区域经理的十八般武艺市场篇 第四章 首战必胜 读懂区域市场 案例：奶制品区域市场分析 案例：白酒业的“丢卓保卒” 谋定胜局 案例：“蒙牛”力耕津冀市场 启动区域市场 案例：大白兔山东市场三剑夺“侯” 案例：蒙牛借网入沪 案例：可口可乐促销组合中的促销策略 第五章 管好区域市场 让区域市场稳健运行 案例：立邦漆全情呵护区域市场 渠道管理 案例：海信：健全的营销网络 案例：华帝：构筑高忠诚度的营销网络 案例：“力波”的“集点换物”式促销活动 经销商管理 案例：亿佳能热水器对经销商的立体支持 第六章 让我们做得更好 区域市场扩张攻略 案例：以适应性渠道为核心——长城电脑深耕区域市场 案例：“金日”品牌：笑傲江湖长盛不衰之探秘 案例一：柯达区域彩扩店的“延伸服务” 案例二：金日为消费者量身定做的服务 案例三：精耕市场掌握主动 反思谋胜组织篇 第七章 率领高绩效区域团队 组建一支优秀的区域销售队伍 区域经理的有效领导 销售团队的有效管理 分支区域销售机构管理 案例：驾驭分支区域销售机构的艺术 第八章 与公司高层的良性互动 管理者与被管理者 与高层有效的沟通 审视高层附录：销售工作管理手册后记参考文献

<<区域经理实战手册>>

章节摘录

插图：角色篇第一章 一个重要的角色真人感言：投入地感受一次——一个区域经理的职业体验SARA LEE的全国销售经理和我谈浙江省销售经理这个职位的情景，仿佛历历在目，在此之前，我最大的范围也仅仅是管理一个省会城市的销售。

管理一个城市的销售和管理一个区域的销售是完全不一样的概念。

在一个城市做销售，哪怕你有许多个经销商，你也只要用一种思维，一个脑子去思考问题，因为毕竟是处在同一个商圈。

但是区域经理就不一样，在不同的城市，不同的省份之间出差工作，你就需要非常迅速地转化脑子，转化思维，来适应这些讲着不同方言的经销商。

在过去的几年时间里，跳过槽，也在一个公司内换过不同的区域，细算下来，在浙江，江苏，福建，安徽，江西，华南，居然都留下了工作的足迹。

担任区域经理就意味着有高的薪水，但也意味着更高的责任，作为一支销售队伍的领导和教练，区域经理的能力是对于该区域的销售业绩起着极其重要的作用的。

那几年的区域经理的工作，不算长，但是也让我深深感受到了个中的苦辣酸甜。

苦——做市场的艰辛区域经理是孤独的，他们不是坐在总部豪华的办公室里上班的人，接触客户的时间远远超过和总部人员在一起。

当我第一次做浙江省经理的时候，整个浙江省原有的销售人员已经被全部解雇，整个浙江在好几个月的时间里，只剩下了我一个“光杆司令”；在总部的所有培训时间也只是一天。

但是在客户面前，我还是要很认真地扮演公司代表的这个角色。

其实对于总公司的了解，经销商甚至还在我之上，因为我只是一个新入职的新人，而他们已经和公司打了很多年的交道了。

接手一个市场的初期通常是很忙的，前任已经离去，你需要靠自己的经验来对这个市场进行仔细的分析，找到业绩的突破点。

生意增长是一个区域经理的职责，否则，公司为什么需要你这个新人呢？

初期是最“苦”的时候，对于业绩，最可怕的不是完不成，而是找不到增长的机会点。

我作为一个新的区域经理，开始了自己的职业生涯中最重要的改变。

以前在负责一个城市的时候，当地的经销商几乎天天见面，关系也处得非常的好，但是现在主要要靠电话来联系了，还有就是出差。

就是在这年开始，我开始逐渐养成了自己的出差习惯。

到一个城市，先是花半天到一天的时间来看市场，区域经理是必须具有敏锐的市场观察分析能力的——也就是看市场的眼光。

在过去的几年中，无论到哪个城市，放好行李之后的第一件事情就是看市场——超市、卖场、百货商店或是批发市场。

有人觉得区域经理这个职位会很舒服，能在全国各地旅游，看各地不同的风景，可是谁又知道这几年来，我去过很多次苏州，却不知道拙政园在哪里；去厦门，也没有去过鼓浪屿；去福州，也没有泡过这个城市到处都有的温泉；去南京，也没有上过南京长江大桥；去舟山，也没有去过普陀；去温州，也不知道雁荡山究竟在哪里。

所有的风景对于我来讲，是没有丝毫意义的，我只对这个城市的商业结构，对这个城市的零售店和经销商感兴趣。

其实并不是自己不想去看看这些“祖国的大好河山”，只是因为销售指标的重任在身，所有的一切都已经变得数字化、指标化了，眼里已经再也没有风景了。

而且每次的行程也总是匆匆而过，看完市场，就和经销商谈工作，谈生意的增长点，在浮光掠影之中，又匆匆告别了那些出差的城市。

区域经理的苦，也是一种心苦。

当完成了一个月的销售的时候，又是一个新的指标在等着自己。

销售是永远没有终点的长跑，如果不能承受指标的重压，他就不能做一个优秀的区域经理。

<<区域经理实战手册>>

销售这个行业，是现实而残酷的，“优秀”这两个字的背后，就是指标，神圣的销售指标。而几乎每一位区域经理都有完不成销售指标的时候，虽然那很多程度上并不完全是销售的责任，但是区域经理是对指标负责的，完不成销售指标，你又能找什么借口呢？

那种痛苦是压抑而沉重的，是在睡觉的时候还在想着如何去完成销售，是在你本来“乌黑亮丽”的头发上长出一根根的白发。

我曾经戏谑地和我的上司说过自己30岁不到就有的白发：一根白发代表一百万的业绩——其实又何尝不是呢？

没有销售人员和区域经理的努力，怎么会有销售业绩的达成呢？

辣——管理的责任区域经理总有自己的风格。

风格无所谓好与不好，这是与你自己的个性和公司的出身有关系的。

最早做销售，我就是在一家人号称“雄性的、强硬的”公司里，这种公司文化的熏陶加上自己的个性，也使得自己的管理经销商的风格趋向于强硬派。

我个人觉得强硬派没有什么不好，尤其是在经销商管理这个领域，远离公司而又必须不折不扣地执行公司政策，每天和经销商在一起而又不受他们的“腐蚀”，是非得秉持强硬派的风格不可的。

强硬不是处世之道，而是一种原则，是一种外圆内方的原则，不管在表象上，你可以表现得和经销商多么的友好，但是在骨子里，公司的原则和政策是做不得半点修改的，也不能把这些原则上的妥协和让步来换得和经销商的“友好相处”。

在拙作《浅谈客情关系》一文中曾经讲到过一个和经销商谈判贸易条件的案例，最终我靠着这种外圆内方的强硬风格，让经销商做出了贸易条件的让步，使得自己公司的利益获得了保障。

在我做区域经理的这几年里，也处罚过一些经销商和销售代表，有人说这样的行为很“辣”——辣就辣吧，对于那些敢以违反市场次序来挑战这个生意的游戏规则的人，辣一点又有什么不好吗？

不偶尔对有些“鸡”辣一点，就会有一大群来捣乱和破坏市场次序的“猴子”爬到你的头上来。

我就碰到过这样的一件事情，有一个经销商瞒着我们的销售人员异地冲货，很多经销商跑到我这里来投诉。

实际的情况是这个经销商在两个地区都有公司，其中一个公司在A地区是我们的直接经销商，而另外一个在B地区的公司则不是。

冲货的是B地区的公司。

罚还是不罚，当时在公司内部也有很多的争论，就证据而言，我们只有B公司的证据，A公司是完全依照我们的管理在进行销售的。

而当时的市场环境是很多的经销商都在看着我们对于这家公司的处理——他们不认为他是两家从法律上独立的公司，只认为这两家公司有一个老板。

虽然说我也很清楚他一定是在两家公司之间调货来冲市场，但是B公司并没有保证金在我们公司，而交纳了保证金的A公司也没有违反销售规则。

罚是不罚？

最终我还是选择了对A公司的处罚，虽然我的处罚从法律角度上不能完全站得住脚，但是当时的市场情况是我必须杀一只“鸡”或者“猴子”来表明公司对于冲货行为的立场和态度。

在处罚之前，我拜访了这家经销商，和他谈了这件事情以及我们在B地区的生意合作的远景——其实我很喜欢这个经销商，他的生意平心而论是做得很不错的。

他也表明了自己的心迹，最终还是认可了对他的处罚。

第2天，我就在整个大区发文宣布了对该经销商的处罚，对于管理该客户的业务人员和城市经理也进行了处罚。

在接下来的整个旺季中，市场确实安稳了很多。

在这件事情中，有很多人向我求情，但是没有什么东西能和稳定的市场次序这个砝码相比，区域经理的“辣”，是为了稳定这个市场，也是为了大多数经销商和销售人员的利益，更是为了维护公司的利益和形象。

酸——与总部的关系我曾经因为一些机缘在总部工作过一个月。

这一个月给我很大的感触。

<<区域经理实战手册>>

以前的我，总是觉得销售是最受公司重视的，但是在那一个月后，我不觉得这样了。销售在前方打拼，其实总部知道的并不是很多，我们的苦辣酸甜，并不是每个总部的人都能体会的。有时候也很愤慨凭什么总部的那么多人得到的晋升、培训的机会要远远高于我们在地做销售的？难道仅仅是因为他们离老板近？难道仅仅是因为他们的英语讲得比做销售的好吗？为什么销售的实打实的业绩总部总是有人喜欢说三道四？为你业绩好找种种不是你努力的借口。有时候看着市场部那些可笑的市场计划就会想，你难道当做销售就是像你一样做几张可爱的报告吗？有本事你来做做销售看。其实这些话我真的是憋很久了。优秀的公司，真的应该多为销售人员想想，在总部的同事舒服地坐在豪华的办公室里的时候，有多少销售人员还奋战在市场上，他们很多甚至还没有自己的办公室。有很多销售人员是多么努力地在为公司付出，但是总部的人甚至还不知道有这个人——这是多么可悲的事实啊！

不要忘记，没有销售人员的回款，永远不会有公司的生存！甜——与团队共成长第一次感觉到甜是我在东南亚度假回来之后的第一次全国销售会议上，老板拍着我的肩膀说，前半年来工作表现，你还是不错的，现在不光是浙江，江苏和安徽的工作也开始由你来负责。那一次，我整整加了35%的薪水。回想在过去半年来的努力，浙江的业绩达到了过去一年同期业绩的253%，工作也得到了老板的认可——这种工作的被认可和晋升，是对销售人员最大的鼓励，也是区域经理心里最大的甜。市场的挑战好比是一个果子，摘到这个果子品尝到的就是甜。在我现在的公司里，加入公司的时候，我就说过要花一年时间Double去年的业绩。入职的时候，是因为喜欢挑战的雄心。真的等到熟悉工作环境，熟悉销售渠道的时候，发现自己还真的是有机会的，尤其是在公司的转型期，在一个品牌的高速成长期，这种机遇真的是极其难得的。在这段时间里，改变渠道操作手法，把做点的精力用来做面，我们真的实现了倍增业绩的诺言。作为区域经理，没有比实现自己的诺言更值得骄傲的了。能和一个团结而上进的团队在一起工作，也是一种甜，你的上司，你的下属，都能为着同一个目标而努力地工作，你会觉得融入在整个团队和企业文化中的快乐。团队精神永远是最好的一种支持——支持着身在外地的销售人员和区域经理，并把企业文化的精髓溶入到每个人的血液。

后记

最让营销人津津乐道的是这样一句谚语：一个人要想从贫穷变为富有，最有机会的方法就是去做一名推销员。

而很多营销人士正是把做全世界最伟大的商人，最有钱的富翁。

最成功的推销员作为自己的人生理想。

中国目前有至少6000万营销人员，据说其中算得上真正成功的人只有70万人，也就是说成功者连1%都不到。

但是这幸运的1%的人付出他们的艰辛努力后，在享受他们应得的成功的甜美喜悦时，他们也不应忘记，他们还要肩负道义上的责任。

因为人不能仅把财富当成自己一生的目标。

真正的富有，是精神上的，不是钱包里的。

也许有人会对此撇嘴，如果你两餐不继，说这些都是废话。

谁能一文不名而心平气和？

不能养家糊口，丰衣足食，怎能让家人感受到爱的关怀？

能给人快乐的财富便是美好的。

但编者还是要说。

在到达人生的某一个阶段之后，不要一心只想发财，不要受金钱的奴役。

努力去争取快乐，爱与被爱，最重要的，是求得心灵的宁静和愉悦。

<<区域经理实战手册>>

编辑推荐

《区域经理实战手册(第3版)》直击区域经理的职业成长轨迹，荟萃区域市场的实战兵法心理，展示知名企业的经典实战经验。

<<区域经理实战手册>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>