

---

# 营销策略与经销商管理

-----鲍英凯

## 内容介绍：新的销售环境，市场竞争更为激烈

现在，我们遇到了更多的竞争对手，他们：

- 1、不断威胁我们的市场
- 2、不断抢夺我们的客户

现在，我们面对忠诚度不断降低的客户，他们：

- 1、 掌握着大量的市场信息
- 2、 拥有广泛的选择范围
- 3、 缺乏耐心，随时可能转向
- 4、 “永不满足”

为充分认识所处的竞争环境，在未来的两天我们将涉及和研讨如下的题目：

### 一．营销策略与市场定位：

市场营销策略的演变  
市场细分的作用  
目标市场的选择  
市场定位  
营销管理的实质  
不同的市场需求下的市场策略  
市场营销管理的过程  
营销战略与战术的组合

### 二．竞争分析及竞争策略：

- 竞争者分析
- 竞争分析的层次与目标
- 4种不同实力/竞争地位的企业所运用的竞争手段
  - 市场领导者
  - 市场挑战者
  - 市场追随者
  - 市场利基者
- 4种不同产品周期的营销策略
  - 投入期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期

### 三．销售渠道的形式与特点：

- 因交易成本与附加值而不同的几种销售模式
- 自建渠道与商业渠道在成本、服务、效率、市场监控上的区别
- 工业品和消费品的营销比较
- 不同的渠道模式与市场覆盖的密集程度
- 经销商和代理商的异同点

- 
- 5家空调营销渠道模式比较（美的、海尔、格力、志高、苏宁）

#### 四．渠道设计的原则与要素

- 外部环境
- 内部的优势与劣势
- 渠道管理的四项原则
- 渠道建设的6大目标

#### 五．经销商的选择：

- 厂家对经销商的期望
- 经销商对厂家的期望
- 经销商选择的6大标准
- 市场需求特点
  - 1.市场规模，用户集中程度
  - 2.定货频繁程度/季节性/批量
  - 3.竞争水平
  - 4.重复性，特殊需求
    - 产品特性
      - 1.价格/技术含量/品牌
      - 2.耐久性/重量/体积
      - 3.标准产品和专用产品，新产品
      - 4.附加服务增值
    - 企业状况
      - 1.知名度，企业本身规模
      - 2.管理能力和经验
      - 3.资金运营
      - 4.渠道控制的有效性

#### 六．渠道管理常见问题与分析

- 开发网点速度慢，与公司期望存在差距
- 经销商业务人员素质差，影响厂家形象
- 拖延公司的优惠政策，影响厂家的利益
- 处理客户投诉不当
- 有良好业务发展势态及愿望，但资金不足
- 业务管理思路/观念不同
- 对方内部不协调，不能全力出击市场
- 难于获取信息，妨碍厂家对市场的把握
- 要求更高利润，影响市场全局
- 提出无理要求和条件，威胁甚至搅乱市场
- 只选择畅销的规格，未能体现厂家的整体优势
- 代理竞争对手品牌，“脚踩两支船”
- 代理品牌太多，不能尽心尽力
- 削价销售，引起恶性竞争
- 冲货，搅乱市场价格体系
- 价格太高，片面追求个体/局部的利益
- 仓储条件不良，影响质量

- 
- 送货不及时，影响服务
  - 库存太低，供货周期过长，
  - 不愿冒信贷风险，不能迅速有效地占领市场

## 七．经销商管理与销售队伍管理

经销商政策的制定与考核：

经销商的管理：

库存

销售完成

市场政策的执行

市场信息反馈

财务

销售队伍的管理：

销售代表与经销商的不同作用

销售的基本素质及如何提高

销售人员的4项基本工作

销售拜访制度的建立

## 八．客户信用管理与销售预警系统

销售量不正常波动

内外部过量库存

关键人员变动

新产品和新市场开发不利

帐龄急剧恶化

产品质量大幅下滑

## 九．渠道运作的几个误区研讨：

代理商越多越好吗？

自建渠道一定比中间渠道好吗？

网络覆盖越大越好吗？

代理商越大越好吗？

## 十．课堂演练：

结束语：营销之“神”在于“变”