

---

# 片区经理综合技能提升

## 课程背景：

随着全业务运营时代的到来，3家运营商对市场的竞争越发显得激烈，特别是最一线的区域市场，3家运营商都在最一线市场通过设置团队进行区域市场运营、发展用户、争夺渠道资源、开展营销活动等。在中国移动片区化营销精细化管理的大势下，各地纷纷实现片区化管理，实现客户属地化和精细化服务，片区经理岗位应运而生。

目前，受限于时间和人员数量的限制，片区经理很多是从其他岗位抽调上来，管理者思维的转变、管理技能的提升、营销技能提升、区域市场经营理念、区域市场运作能力、片区内自营厅的管理、社会代办区域的管理和集团客户的管理和服务均是需要提升的领域。

## 片区管理思维建立和工作模式转型：

新形势下，片区经理需要从原来的员工到基层管理者角色的转变，从原来的营销能手转变成为片区市场营销、渠道管理、集团客户维系的综合能手

## 区域市场商业机会挖掘及开拓：

片区经理需要掌握自己片区市场的信息，对一些市场信息需要进行分析，并能够有效的发掘商业机会，组织相关的营销活动。同时需要能够对片区市场营销情况进行很好的分析。

## 渠道商的发展和维系：

片区经理需掌握与渠道商的沟通要点，从指标下发到过程维护，从拓展新渠道到渠道掌控，并通过多发展渠道来提升市场份额

## 深入挖掘中小集团客户需求，发展和维护好集团客户：

通过“三进四扫”对中小集团的信息进行收集，并挖掘潜在的通信需求，推荐适合的通信产品；另一方面对乡镇及城区片区内的中小集团进行关系维护，提供感动式服务，保有存量客户。

## 有效营销技巧：

如何与客户建立信任、通俗易懂的推介产品、有效的应对客户的拒绝，这些都需要一些营销技巧的提升，以及片区经理需要辅导渠道人员营销技能提升，辅导营销人员将复杂的产品介绍简单化、通俗化、利益化、案例化来实现营销的成功率的提升。

基于以上的理解，我们整合国内外优秀的成功经验做法，设计开发出《片区经理综合技能提升培训》课程。

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：片区经理（网格经理，社区经理，中小企业经理，社区经理）

## 课程大纲：

### 第一讲：行业背景

#### 一、全业务竞争形势分析及片区化管理模式介绍

- 1、3家运营商三足鼎立时代
- 2、运营商之间3G业务的惨烈竞争图片分享
- 3、通信市场的竞争已经到了产业链的竞争时代
- 4、全业务竞争时代下，是否还有空白市场？哪里能找到空白市场？

#### 二、全国实施片区化管理模式的背景分析

结论：市场需要更精细化服务、营销需要更精准、农村市场需要深耕、存量客户需要

---

---

保有

**三、中国移动全国十几个省区域化管理模式实施情况，以及实施的成熟度重点介绍**

**案例教学：**分享江西移动、云南移动、重庆移动区域化管理模式，以及他们优秀的实施经验；

**四、重庆移动片区化管理模式重点介绍**

- 1、属地化管理
- 2、片区化营销
- 3、网格化服务

**第二讲：角色认知**

**一、片区经理自身定位及角色认知**

- 1、片区经理角色定位：片区市场经营者，既是一个管理者，也是一个营销者
- 2、片区经理“三管理两员”定位：管理者（市场管理、渠道管理、营销管理）和营销者（直销员、营销辅导员）

**第三讲：团队建设**

**一、阳光团队氛围建立**

**二、团队成员沟通**

- 1、员工特性及需求了解
- 2、信任
- 3、帮助员工成长

**三、团队成员激励**

- 1、人生没有第三个选择
- 2、工作不是拿来感觉的，是拿来行动的

**心态分享：**任何工作都需要“以结果为导向而非以任务为导向”

**第四讲：优秀模型**

**一、优秀片区经理模型**

- 1、业务知识
- 2、成功理念
- 3、工作技能
- 4、健康体魄
- 5、良好人脉
- 6、人格魅力

**案例：**某片区人员从“营销员”走向“优秀的市场经营者”的转变之路

**二、区域市场商业机会挖掘 片区市场资源盘点**

- 1、市场信息
- 2、自然资源
- 3、合作渠道资源
- 4、自办渠道资源
- 5、小集团客户资源
- 6、竞争对手资源

结合区域市场分析数据，开展有效的区域营销活动

---

---

## 第五讲：细分市场，深挖客户

### 一、通信行业十大细分市场介绍及分析

### 二、市场中移动客户的 5 种类型

- 1、忠诚客户
- 2、感知好客户
- 3、被锁定客户
- 4、跳蚤客户
- 5、需求在改变客户

### 三、信息产品需求对接工具

### 四、商业机会发掘

- 1、为渠道找客户
- 2、为业务找渠道
- 3、寻找准渠道，并广泛接触

**案例：**小区附近哪些渠道能够成为特约代理商？小区物业、小区保安、小区杂货铺、居委会大妈、抄水表员…，寻找一切可能发展的通路成为业务发展的渠道

### 4、村级市场拓展：V 网组建案例、寻找村级服务站合适的负责人

备选人选：村长、能人、村长亲戚、回乡创业者)

### 5、四个维度选择：时间、能力、企图心、影响力

**案例：**某区域市场业绩指标超额完成案例

### 五、区域市场业绩提升公式：业绩=准客户数\*接触率\*促成率\*维护率\*转介绍率

- 1、准客户梳理
- 2、每天宣传 100 次
- 3、每天接触 10 个客户
- 4、财富 100 生意闭环管理系统：

## 第六讲：渠道的开拓和维护

### 一、渠道管理的两种方式

- 1、静态管理
- 2、动态管理

### 二、代理商与片区经理的关系

代理商就我们的手脚和下线，也是内部客户

### 三、渠道拓展四步法

- 1、信息收集
- 2、接触计划
- 3、现场谈判
- 4、延伸服务

**结论：**与代理商沟通任务指标，并下达任务数结论：我们不是销售给经销商，而是透过四、经销商销售

**现场演练：**如何与代理商沟通任务数

### 五、渠道走访

五三法则

三圈三问三辅导

### 六、渠道走访过程中必做的五件事

---

- 
- 1、帮助代理商梳理准客户名单
  - 2、设计一张海报
  - 3、设计产品资费对比表
  - 4、最新业务手机演示
  - 5、现场体验客户办理和观察代理商办理业务

#### **七、渠道信息搜集**

- 1、区域市场基本信息收集
- 2、代理商基本信息收集
- 3、竞争对手信息收集

#### **八、应对竞争**

- 1、对代办商有挽留能力（谈判技巧等）
- 2、代理商激励方式：物资和精神双激励

#### **九、店面布置指导**

- 1、对社会渠道老板及营业员进行辅导
- 2、引导代理商从“坐商”到“行商”
- 3、社会渠道经营状况分析
- 4、代理商店堂布置辅导
- 5、代理商厅店人员日常管理（包含业务、服务规范及薪酬管理等）
- 6、代办商业主经营理念辅导
- 7、营业员营销技巧辅导

### **第七讲：市场分析与开拓**

#### **一、中小集团发展与维护，哪里有空白市场？**

- 1、低龄市场
- 2、新工地
- 3、新集团/新校园
- 4、新社区

#### **二、中小集团客户开拓、策反、维系，有效的开拓区域市场**

- 1、关系营销：关系经理人定位
- 2、感动服务：以客户的标准为标准，超越客户的期望
- 3、客户维护：20%的时间进行新客户开拓，80%时间进行老客户维护，由老客户转介绍

#### **三、优质新客户**

- 1、转介绍法

**案例：魅力四射的客户经理**

**案例：送礼只选对的，不选贵**

#### **四、中小集团客户“望闻问切”开拓法；**

- 1、信息收集
- 2、需求-产品-客户对接工具表
- 3、边信息收集边营销
- 4、产品功能的有效分析及推介

#### **五、中小集团信息收集的“三进四扫一建立”**

- 1、“三进”是进街道、进社区、进村庄对属地信息开展摸排，并进行面对面直销和服务的过程。
  - 2、“一建立”是指建立属地的社会资源营销通路，大力发展闲散人员、物业管理人员、
-

---

水电费收费员、门卫、保安等在当地有一定影响力的能人做代理

## 六、渠道促销及营销技巧，销售场地归类分析

1、店内营销

2、店外促销

3、其他创新渠道销售（电影院等候区、车站候车区、电玩店、美容美发店等）

案例引入：一次成功的营销活动案例的前后

4、业务销售路径：建立信任、需求激发、产品推荐、拒绝处理、推介促成

## 六、营销关键过程管理

1、业务宣传的方法

2、业务促成的方法

3、店厅营销氛围布置

4、现场促成销售“二选一”

5、应对客户的拒绝的方式“乒乓对话”

6、现场促销（路演）

视频案例：十全九美及其路演 6 点优势

视频案例：重庆移动的路演视频片段

图片案例：“从深圳运营商经销商自发活动，看传统节日销售”

7、户外促销活动组织的四三原则：

三个到位、三个预热、三个带动、三个总结

8、户外促销的目的：促成、宣传、信息收集……

图说：全国各地运营商厅店布置细节看促销

---