

《经销商如何做强做大》培训提纲

管理培训专家 柳叶雄

【培训对象】 经销商、企业总监、总经理

【培训时数】 2天

【课程特色】

- ✦ 该课程通过生活中的实际案例，由浅入深、采用案例分析、模拟演练、情景话剧、实战与理论相结合，逐步引导学员改变思维，改变经营的理念、优化团队、强化渠道开发与渠道维护、做好创意促销、区域品牌推广与策划、强化区域强势品牌的力量。
- ✦ 柳叶雄老师的讲解，条理清晰，实战经验丰富，课程通俗易懂，能快速引起学员的共鸣。能引导学员自我思考，从而达到课程目标。
- ✦ 该课程互动与实战案例多，能引导学员自我突破，合作共赢。

【培训收益】

- 得到：**— 学员找到品牌发展的方向，找到发展品牌的自我核心竞争力与精准的定位
- 得到：**— 学员清晰战略布局、清晰市场规划和渠道优化的方法以及明确目标
- 得到：**— 学员清晰优化团队才是做强做大的核心要素之一，投入与产出的时效比
- 得到：**— 学员掌握招人、管人、留人的方法
- 得到：**— 学员学会创意促销、差异化的区域品牌推广方法，与厂家合作共赢发展

【授课方式】



· 讲授
· 游戏

· 练习
· 小组讨论

· 角色扮演
· 案例分析

· 启发式、互动式教学

【课程大纲】

第一部分：透视经销商“历史的悲剧”，正确看待危机

一、看“历史的悲剧”，反思自己

- 1、经销商为什么五年一轮回——以前做得好的经销商，现在到哪里去了？
- 2、辛辛苦苦 20 年，一夜回到解放前
- 3、看“生意人”与“企业家”遭遇市场风浪的结局
- 4、辛苦大半辈子，最后被厂家收购
 - 1) 思考：为什么厂家要收购做分公司运营呢？
 - 2) 思考：你足够大时，谁可以收购你？

二、危机意识与自我反思

- 1、市场的现状与目前“三类”经销商的现状
- 2、经销商的“显性优势”与“隐性忧患”
- 3、心有多大舞台就有多大，格局决定布局，布局决定结局
- 4、优秀的经销商的具有的特质

三、经销商越做越小的十大症状

1、目标不清、方向不正确、缺乏计划前的计划，定位不精准

案例 1：三拍老板

案例 2：计划前的计划

案例 3：市场布局前的计划

案例 4：定位的痛苦

2、没有发展远景、缺少文化、团队成员流失率高

案例 1：一位经销商的担忧

案例 2：一个职员辞职

案例 3：“三字经”赶走文化人

3、我行我素、不愿意与厂家共进退、共赢发展

4、总想“借腹生子、借鸡生蛋”。

5、遭遇“创办人的陷阱”，缺乏专业的营销策划团队以及缺乏整合资源能力

四、经销商学会思考 **(给学员警示同时给予启发思路)**

1) 为什么有的经销商越做越大，甚至成为了优秀的企业家？有的越做越小，甚至最终消失

2) 为什么同行业有的赚钱有的亏本？为什么经营同品牌，有的赚钱有的亏本？

(引导经营者思考自我的经营模式)

3) 经营品牌与散货经营的最大区别有哪些？

(利润、定位、思维方式、经营方法、团队)

4) 如何看待“构建团队成本”与“未来利润”的博弈？

第二部分：经销商做强做大的现状瓶颈

一、市场经营管理越来越难

- 1、失去了品牌的依靠,经销商面临困境，资金压力大
- 2、经营遇到瓶颈，价格战是市场竞争的救命草
- 3、居高不下的成本

二、难以转变的经营观念

- 1、“什么好做就做什么”
- 2、缺乏固定的商业模式与管理模式
- 3、营销知识缺乏

三、面临环境的威胁

- 1、行业平均盈利水平下降
- 2、行业游戏规则被破坏
- 3、市场网络被冲击、--市场空间被压缩
- 4、经销商所面临的内部问题
- 5、经销商所面临的外部问题

四、自我内心的瓶颈

五、经销商眼下的困境

- 1、客户到处比价
- 2、销量多赚不到钱
- 3、赊帐多收钱难
- 4、留不住人
- 5、想做促销不知如何下手
- 6、同质化产品多，如何卖

第三部分：经销商的战略思考与愿景

一、经销商正确的战略

- 1、正确的定位
 - 1) 定位最难的就是在于舍弃和割舍
 - 2) 想清楚自己的定位是什么？
- 2、正确的战略和战术
- 3、战略与目标的概念
- 4、战略要解决的三个问题
- 5、战略执行的三个核心流程

二、经销商的远景规划

- 1、市场布局与规划（下围棋）
- 2、人才布局与规划（下象棋）
- 3、经销商的愿景

三、正确经营品牌的理念

- 1、是什么促使我们要做品牌
- 2、做品牌要有信心
- 3、做品牌要团队合力
- 4、做品牌要懂资源整合
- 5、做品牌要有长远的眼光
- 6、了解品牌的内涵
- 7、正确的认识品牌和操作品牌

(引导学操作品牌的方法和步骤，由被动到主动的转变过程)

第四部分：找到核心竞争力

一、面对竞争市场，经销商的核心竞争力在哪里

(引导学员清晰面对竞争市场，要找到自己的核心竞争力，找到思维的模式)

- 1、案例研讨：
- 2、什么是核心竞争力？
案例：导购
- 3、如何找到经销商自己的核心竞争力
- 4、经销商的SWORT分析
- 5、核心竞争力案例分析
案例研讨：湖南卫视

二、找到自己的核心竞争力

- 1、聚焦：集中所有的优势到竞争点
- 2、微调焦距
- 3、果断行动

第五部分：经销商做强做大的“四大”转变

一、品牌经营理念的转变

二、从坐商到行商的转变

- 第一步：亲临市场。
- 第二步：招兵买马
- 第三步：组织分工
- 第四步：分层管理
- 第五步：完善制度
老板越大，权力越小
小老板：杂工
中型老板：总经理
大老板：太上皇。

三、从“顺应市场”到“主导市场”

四、从“个体户”到“企业”的运作方式转变

第六部分：经销商突破营销的困局

一、了解中国营销的发展史（七个阶段）

二、经销商如何突破市场营销

- 1、找到我们的消费群体是谁？
- 2、找对应的渠道去沟通，研究使用和购买者得特点
- 3、找方法引起消费者的关注和兴趣
- 4、营销的“四步”曲
- 5、树立品牌的知名度
- 6、抢占市场份额
- 7、建立消费者的忠诚度

三、做品牌先要关注优势再关注利润

- 1) 优势与利润的博弈
- 2) 什么是企业的竞争优势
- 3) 如何创建自己的品牌优势呢？

第七部分：经销商做强做大“团队优化”的必经历程

一、经销商常喊一个字“累”

- 1、为什么累
- 2、累是为了什么
- 3、如何让自己不累

二、队伍有多大，销量就有多大

- 1、夫妻俩
- 2、夫妻俩+两帮手（亲戚）
- 3、老板+几个业务员
- 4、老板+业务主管+业务员队伍+服务人员+会计

三、经销商为什么不敢招人？

- 1、销量太小，养不起。
- 2、不可靠，不敢用
- 3、能力太差——不管用
- 4、不会管理——不知道如何用人。

5、培养后飞走了

四、经销商如何构建团队，逐步优化团队，创造财富？

1、如何从夫妻经营逐步走向公司化运营

2、如何找适合自己的人才（找人才塑造团队）

- 1) 高薪人才并不一定适合自己公司发展的需求
- 2) 什么阶段匹配什么架构
- 3) 什么架构匹配什么人才
- 4) 人才如何测评

3、人才引进后，能力与业绩不相匹配（管理人才）

4、激励人才，为自己创造财富（激励人才，提升店铺赢利能力）

5、塑造核心人才团队

五、案例剖析——如何留住店长

1、店长离职带走了客户带走了财富

2、反思

- 1) 终端商与店长之间的博弈（心里博弈）
- 2) 终端商考虑区域或行业工资标准，店长在考虑什么呢？
- 3) 假如我是店长，我需要哪些满足？

3、了解店长，实战管理

- 1) 面对有理想有抱负的店长，经销商应该如何管理
- 2) 面对高工资高底薪的店长，经销商应该如何管理
- 3) 面对需求稳定的店长，经销商应该如何管理
- 4) 面对求学求知的店长，经销商应该如何管理
- 5) 面对跳槽频繁的店长，经销商应该如何管理

4、如何激励店长的忠诚度

- 1) 以情动人
- 2) 以目标“塑造”忠诚
- 3) 以物质“刺激”忠诚
- 4) 以竞争“加速”忠诚
- 5) 以人性“了解”忠诚

第八部分：渠道的开拓与渠道的服务

一、只有不断改变经营方式才能与厂家共同发展

1、等客上门的经营方式——批发

2、订单销售的经营方式——送货上门

3、主动出击的经营方式——网点开发

- 1、在哪里开发？
- 2、开发什么网点？

3、如何快速开发？

二、市场如何拓展

- 1、分销网点开发考虑的因素
- 2、分销网点开发的形式
- 3、渠道拓展的方法和步骤

三、如何维护渠道

- 1、经销商真正熟悉自己的市场吗？
案例
- 2、维护渠道的方式方法
- 3、了解赚钱的工具（高价格的定位）
案例：某品牌高价格是如何卖的

四、快速开发市场赢得财富

第一种方式：找上门来的客户（如何网住撞网的鱼）

1、类别：

第一类：从不同类的品牌转做本品牌的

第二类：现在在做散货，利润薄压力大，现在想找一个品牌来做

第三类：没有做过这类生意的，现在听朋友介绍的，来找品牌看看

2、来咨询的客户一般喜欢问的共同问题

3、总代理的困惑

4、加盟商的困惑：品牌多，不知道如何选择

5、解决之道

步骤：

第1步：了解痛点

第2步：分析痛点

第3步：了解计划

第4步：帮他规划

第5步：亲自考察

第6步：强化信心

第7步：情感营销

第8步：上货后的服务

第9步：持之以恒

第二种方式：市场部人员去拓展客户（拓展市场如同战场）

步骤：

第1步：了解市场容量，对市场进行布局

第2步：区域客户的了解，建立档案

第3步：谈判

第三种方式：攻商超

五、快速开发市场赢得财富

- 1、做好区域活动策划与区域品牌市场的推广
- 2、后续公司对各区域做点对点的策划活动，与消费者直接互动

活动策划案例 1 :

活动策划案例 2 :

六、做好渠道服务

- 1、从“客户等服务”到“服务等客户”的快速转变
- 2、代理商差异化服务的“奇招”制胜
- 3、服务的类型
- 4、如何提升品牌的附加值——服务
- 5、增值服务
- 6、经销商的差异化服务

第九部分：创意促销与低成本策略打造区域强势品牌

- 一、常见的促销
- 二、促销的目的和原则
- 三、促销的要点
- 四、案例互动研讨
- 五、创意促销
- 六、低成本打造区域强势品牌

8个最新颖的促销案例

1、区域活动策划

案例 1 :

案例 2 :

- 2、造势
- 3、长期精品柜的促销
- 4、舍得：小舍小得、大舍大得、不舍不得

七、关注终端零售盈利能力

- 1、了解影响店铺盈利的关键 12 个指标
- 2、学会分析与诊断并改进业绩的方法

第十部分：经销商获得厂家的“八大”关键要素

- | | |
|--------|---------|
| 一、促销活动 | 二、广告宣传 |
| 三、终端开发 | 四、产品订货会 |
| 五、员工培训 | 六、应对竞品 |
| 七、客情关系 | 八、品牌建设 |

第十一部分：强化创新与学习 与厂家共赢发展

一、学习力

案例：一位 61 岁在课程中的学习力（年销售额 76 个亿）

二、创新

- 1、苹果乔布斯
- 2、微软比尔盖茨
- 3、创新不应该等到企业有危机的时候再去创新
- 4、企业应该先微创再到核心竞争力的拥有
- 5、海尔的创新斜坡理论
- 6、老鹰的二次再生

三、厂商合作共赢

- 1、同床异梦的“和鞋熬汇”
- 2、大雁团队合作精神的感悟
- 3、互动“双赢”
- 4、厂商合作共赢（互动）
- 5、相信自己、相信公司、共赢发展