

# 《深度营销管理的策略与方法》课程大纲

## 【课程对象】：

家电、快消、日化、汽车、医疗等行业区域经理

## 【课程时间】：实战版 4 天，浓缩版 1 天

## 【课程大纲】：

导言、关于学习的效率及学习方法分析

头脑风暴：您碰到哪些关于服务、沟通、营销管理、谈判等问题？每人提一两个问题，老师将这些问题作为案例在整个课程中巧妙地穿插，分析。

第一章、渠道营销管理新理念（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

一、分销渠道概念解析

二、渠道理论的演进过程

三、渠道营销新思考

（一）、行业竞争现状分析

（二）、为何许多企业为何不盈利？

（三）、企业盈利原因分析

（四）、什么是企业生存的根本？

（五）、在竞争激烈的今天，企业靠什么赢得市场？获取利润？

四、分销渠道的分类

（一）、直接渠道的特点

（二）、间接渠道的特点

（三）、间接渠道发展的四个层次

五、分销渠道的重要性

（一）、提高效率

（二）、协调矛盾

（三）、协同销售

（四）、分担风险

（五）、提高竞争能力

六、分销渠道的功能

（一）、实现沟通功能

（二）、提高效率功能

（三）、降低成本功能

- (四)、规避风险功能
- (五)、增加资产功能
- (六)、改善环境功能

#### 七、分销渠道现状

- (一)、渠道成员的胃口越来越大
- (二)、渠道大户的要求越来越多
- (三)、部分渠道成员唯利是图
- (四)、渠道成员普遍缺乏忠诚
- (五)、渠道成员严重缺少诚信
- (六)、渠道成员素质急需提高
- (七)、中间商品牌运作能力差
- (八)、渠道中窜货快和假货多
- (九)、渠道成员对广告依赖大
- (十)、企业缺乏渠道的控制力

#### 八、渠道认识 15 大误区

- (一)、渠道政策误区
- (二)、渠道管理误区
- (三)、渠道依赖误区
- (四)、渠道设计误区
- (五)、渠道网络误区
- (六)、盲目直营误区
- (七)、轻视渠道误区
- (八)、忽视冲突误区
- (九)、渠道数量误区
- (十)、倾向大户误区
- (十一)、缺乏企划误区
- (十二)、产品周期误区
- (十三)、产品季节误区
- (十四)、渠道共用误区
- (十五)、依赖广告误区

#### 短片观看或案例分析：

格力：成功的策略与方法分析

海尔：成功的策略与方法分析

宝洁：成功的策略与方法分析

头脑风暴：创新服务营销策略

## 第二章、渠道设计开发技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

### 一、确定渠道战略

- (一)、了解渠道营销战略
- (二)、制定渠道营销战略
- (三)、确保渠道竞争优势

### 二、渠道设计 16 大原则

- (一)、顺畅高效原则

- (二)、结构适用原则
- (三)、利益均衡原则
- (四)、动态平衡原则
- (五)、近消费者原则
- (六)、战略结合原则
- (七)、强攻占据原则
- (八)、市场满意原则
- (九)、网络覆盖原则
- (十)、携手共进原则
- (十一)、稳定可控原则
- (十二)、终端建设原则
- (十三)、精耕细作原则
- (十四)、区域划分原则
- (十五)、合理定价原则
- (十六)、不断创新原则

### 三、制约渠道 6 大因素

- (一)、产品制约因素
- (二)、市场制约因素
- (三)、竞争制约因素
- (四)、自身制约因素
- (五)、分销成员制约因素
- (六)、营销环境制约因素

### 四、渠道结构设计

- (一)、分销渠道的长度
- (二)、分销渠道的宽度
- (三)、分销渠道的广度

### 五、渠道布局方法

- (一)、网点的布局
- (二)、网线的布局
- (三)、网络的扩张
- (四)、布局的类型

### 六、渠道选择方法

- (一)、财务法
- (二)、成本法
- (三)、经验法

### 七、渠道成员选择

- (一)、渠道成员合理定位
- (二)、明确渠道成员职能
- (三)、渠道成员任务分配
- (四)、选择渠道成员的步骤
- (五)、选择中间商的原则
- (六)、获取中间商名单的方法
- (七)、评估中间商的方法
- (八)、选择中间商的方法

## 八、渠道甄选条件设定

- (一)、经销商条件设定：渠道网络要求、经营理念要求、管理能力要求、资金实力要求、产品匹配要求
- (二)、负责人分析：负责人人品、性格、文化、经营理念、人脉关系群分析、学习力分析、管理能力分析
- (三)、资金实力分析：固定资金、流动资金额、周动资金周转率、运输能力、外援资金分析
- (四)、分销能力分析：营销通路、经营思路、主要分销商分析、主要分销商忠诚度
- (五)、内部员工分析：员工实力、员工忠诚度、员工文化层次分析
- (六)、经营品种分析：目前经营的品种、与厂商的合作依存度分析、品营比类比例分析
- (七)、与我司合作可能性分析：对我司产品的依存度分析、经营匹配度分析
- (八)、对该司的 SWOT 分析

### 短片观看及案例分析：

海尔：渠道开发成功案例分析

联想：渠道开发成功案例分析

格力：渠道开发成功案例分析

宝洁：渠道开发成功案例分析

学员所在行业企业渠道开发正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

## 第三章、渠道政策制定技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

### 一、渠道政策制定的原则

- (一)、市场调研的原则
- (二)、目标适宜的原则
- (三)、独有特色的原则
- (四)、系统支援的原则
- (五)、稳健经营的原则
- (六)、激励上进的原则

### 二、渠道政策制定的内容

- (一)、基本渠道政策
- (二)、产品组合政策
- (三)、产品经销政策
- (四)、销售价格政策
- (五)、渠道促销政策
- (六)、产品品牌政策

### 三、制定渠道政策的关键

- (一)、产品不同阶段的渠道政策
- (二)、政策要满足中间商的需求
- (三)、要增加对消费者的报酬力
- (四)、渠道政策制定要力求合理
- (五)、渠道政策到位和奖励及时
- (六)、制定和完善渠道管控政策

### 四、渠道控制的类型

- (一)、密集型分销渠道的控制
- (二)、选择型分销渠道的控制

(三)、独家分销型渠道的控制

#### 五、渠道控制的方法

(一)、沟通控制

(二)、远景控制

(三)、库存控制

(四)、协销控制

(五)、品牌控制

(六)、利益控制

(七)、服务控制

(八)、货源控制

(九)、资源控制

(十)、费用控制

(十一)、终端控制

#### 六、了解中间商控制渠道的方法

(一)、利用中间商的顾客忠诚度

(二)、采用中间商品牌

(三)、连锁经营和集中采购

(四)、提供专业服务

(五)、采用灰色市场策略

(六)、利用费用调节

(七)、后向一体化

(八)、利用行业协会

#### 七、渠道销售支持

(一)、货款政策

(二)、退换货政策

(三)、人员支持政策

(四)、促销政策

(五)、费用支持

(六)、员工培训支持

#### 短片观看及案例分析：

海尔：渠道政策制定案例分析

宏基：渠道政策制定案例分析

宝洁：渠道政策制定案例分析

蒙牛：渠道政策制定案例分析

学员所在行业企业渠道政策正反案例分析

#### 模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

### 第四章、渠道激励技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

#### 一、渠道激励的意义

(一)、有利于获得充足的空间和时间

(二)、有利于中间商早日回款

(三)、有利于获得市场信息

(四)、有利于加强企业宣传

## 二、渠道激励的原则

(一)、全面原则

(二)、尊重原则

(三)、长期原则

(四)、适度原则

(五)、明确原则

(六)、模糊原则

(七)、针对性原则

(八)、多样化原则

(九)、客观性原则

## 三、渠道激励的内容

(一)、精神激励

(二)、物质激励

## 四、激励计划的制定

(一)、明确激励的目标

(二)、确定中间商类型

(三)、了解中间商需求

(四)、确定激励的策略

(五)、确定项目负责人

(六)、确定合适的预算

(七)、追踪评估与总结

## 五、激励成功的表现

(一)、语言表现

(二)、行动表现

(三)、业绩表现

## 六、渠道激励的方法

(一)、针对中间商的激励方法

(二)、针对总代理或总经销的激励方法

(三)、对零售终端的激励方法

(四)、对消费者的激励方法

## 短片观看及案例分析：

海尔：渠道激励案例分析

宏基：渠道激励案例分析

宝洁：渠道激励案例分析

蒙牛：渠道激励案例分析

格力：渠道激励案例分析

学员所在行名企业渠道激励正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

## 第五章、渠道冲突化解技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

### 一、渠道冲突的类型

(一)、外部冲突

(二)、内部冲突

## 二、渠道冲突的四层次

(一)、潜在冲突阶段

(二)、察觉冲突阶段

(三)、感觉冲突阶段

(四)、显性冲突阶段

## 三、渠道冲突的 17 种原因分析

(一)、外部环境因素

(二)、企业自身原因

(三)、目标差异冲突

(四)、定位模糊冲突

(五)、企业直销冲突

(六)、争占资金冲突

(七)、预期不同冲突

(八)、强势渠道冲突

(九)、存货水平冲突

(十)、角色错位冲突

(十一)、区域归属冲突

(十二)、控制力度不足冲突

(十三)、渠道分工差异冲突

(十四)、价格体系差异冲突

(十五)、目标顾客归属冲突

(十六)、营销技术差异冲突

(十七)、现实认知差异冲突

## 四、渠道冲突的化解

(一)、渠道冲突化解的原则

(二)、渠道冲突化解的目标

(三)、渠道冲突化解的流程

(四)、渠道冲突化解的方法

## 五、避免渠道冲突的策略

(一)、构建渠道联盟

(二)、渠道优化整合

(三)、明确渠道权利

(四)、保障渠道利益

(五)、强化信息机制

(六)、加强渠道控制

(七)、创建强势品牌

## 六、传统渠道与网络渠道的冲突化解方案

(一)、渠道冲突解决方法

(二)、渠道优化组合策略

短片观看及案例分析：

海尔：渠道冲突化解案例分析

统一：渠道冲突化解案例分析  
立白：渠道冲突化解案例分析  
蒙牛：渠道冲突化解案例分析  
格力：渠道冲突化解案例分析  
学员所在行业企业渠道冲突化解正反案例分析  
模拟演练、点评分析  
就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

## 第六章、渠道窜货治理技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

### 一、窜货的类型

- （一）、不同属性的窜货
- （二）、不同渠道的窜货
- （三）、不同主体的窜货

### 二、窜货的4大危害

- （一）、中间商对品牌会失去信心
- （二）、消费者对企业会产生质疑
- （三）、假冒伪劣产品乘虚进入市场
- （四）、窜货将会严重破坏销售网络

### 三、窜货的原因

- （一）、价格体系混乱
- （二）、多种渠道并存
- （三）、销售结算便利
- （四）、运输成本不同
- （五）、销售目标过高
- （六）、同级数量过多
- （七）、渠道激励不当
- （八）、个人利益驱使
- （九）、费用使用不当
- （十）、对手恶意破坏
- （十一）、市场存在差异

### 四、窜货的处理

- （一）、防止窜货的扩大
- （二）、制裁窜货中间商
- （三）、安抚被窜中间商
- （四）、重点把控和盯防

### 五、窜货的规避

- （一）、建立科学的价格体系
- （二）、制定中间商管理制度
- （三）、建立监督管理体系
- （四）、渠道系统科学稳固
- （五）、合理划分销售区域
- （六）、科学制定销售计划
- （七）、建立企业协销机制

- (八)、加强员工队伍建设
- (九)、做好促销费用管理
- (十)、提高企业竞争能力
- (十一)、实用控制窜货方法

#### 六、利用窜货刺激销量

短片观看及案例分析：

神州：渠道窜货治理案例分析

统一：渠道窜货治理案例分析

立白：渠道窜货治理案例分析

蒙牛：渠道窜货治理案例分析

格力：渠道窜货治理案例分析

学员所在行业企业渠道窜货治理正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

### 第七章、渠道营销管理技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）一、渠道管理原则

- (一)、渠道有效原则
- (二)、渠道增值原则
- (三)、分工协同原则
- (四)、滚动发展原则

#### 二、中间商管理

- (一)、信息系统的管理
- (二)、策略执行的管理
- (三)、动态的考核管理
- (四)、不同类型中间商的管理方式
- (五)、对付不良中间商的方法
- (六)、增强中间商市场竞争力的方法
- (七)、防范中间商流失的方法
- (八)、处理客户投诉的方法
- (九)、中小企业如何应对强势中间商

#### 三、渠道终端管理

- (一)、明确渠道终端意义
- (二)、渠道终端铺货管理
- (三)、渠道终端理货管理
- (四)、渠道终端维护管理
- (五)、渠道终端促销管理
- (六)、渠道终端信息管理

#### 四、团队管理

- (一)、团队工作分配
- (二)、团队工作程序
- (三)、团队发展制度
- (四)、团队成员培训
- (五)、团队成员激励

(六)、合理设定薪酬

(七)、团队销售竞赛

## 五、区域市场管理

(一)、运作状况管理

(二)、终端覆盖管理

## 六、政策执行管理

(一)、渠道政策执行变形的原因

(二)、加强对渠道政策执行的控制力

(三)、保证对政策执行状况的控制力

## 七、信用管理

(一)、信用管理的目的

(二)、确定渠道成员信用等级的方法

(三)、确定渠道成员信用限度的方法

(四)、渠道信用风险控制的方法

## 八、回款管理

(一)、洞察回款陷阱

(二)、回款管理方法

(三)、回款管理的关键

## 九、应收款管理

(一)、应收账款产生的原因

(二)、建立应收款管理体系

(三)、防范不良应收账款产生的事前管理

(四)、应收账款发生后的处理方法

## 十、费用管理

(一)、销售管理费用管理

(二)、市场推广费用管理

(三)、其他销售费用管理

## 十一、物流管理

(一)、物流管理的内容

(二)、仓库网点管理

(三)、仓储管理

(四)、运输管理

## 十二、信息流管理

(一)、信息管理的作用

(二)、信息管理的内容

(三)、信息管理的原则

(四)、建立渠道信息系统

(五)、保障信息运行效率

(六)、信息管理沟通途径

(七)、设计内部报告制度

(八)、建立营销情报系统

## 十三、经销商档案管理

(一)、四种档案建立、

(二)、档案完善策略

#### 十四、经销商库存管理

- (一)、安全库存计算方法
- (二)、库存信息管理技巧
- (三)、补货周期管控
- (四)、产品保质期管理
- (五)、产品进销存管理

#### 十五、经销商绩效评估

- (一)、KPI 指标设定
- (二)、绩效评估周期
- (三)、绩效评估方法

#### 十六、经销商区域与级别管控

- (一)、区域与级别设置技巧
- (二)、管控策略

#### 十七、经销商生命周期管控

- (一)、培育期管控
- (二)、成长期管控
- (三)、成熟期管控
- (四)、淘汰期管控

#### 十八、渠道调整技巧

- (一)、渠道调整的时机
- (二)、渠道调整的方式
- (三)、渠道变革的途径
- (四)、渠道变革后的管理

#### 短片观看及案例分析：

海尔：渠道营销管理案例分析

宝洁：渠道营销管理案例分析

移动：渠道营销管理案例分析

电信：渠道营销管理案例分析

格力：渠道营销管理案例分析

格力：渠道评估调整案例分析

宝洁：渠道评估调整案例分析

移动：渠道评估调整案例分析

学员所在行业企业渠道营销管理正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

### 第八章、渠道营销创新策略（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

#### 一、渠道创新的理由

- (一)、出现了新的竞争
- (二)、零售革命和网络革命
- (三)、渠道出现堵塞

#### 二、渠道创新的方向

- (一)、顾客满意

- (二)、以良好的渠道关系为依托
- (三)、以提升服务质量为重要方向

### 三、渠道创新的内容

- (一)、渠道设计的创新
- (二)、渠道管理创新

### 四、渠道创新的障碍

- (一)、对渠道机遇视而不见
- (二)、受渠道中亲密关系的左右

### 五、渠道创新的准则

- (一)、以合理定位为基础
- (二)、响应目标消费群的购买准则
- (三)、响应商品的消费特性
- (四)、达成良好的经济效果

### 六、渠道营销发展趋势

- (一)、渠道整合发展
- (二)、渠道结构纵向趋扁
- (三)、深度分销发展
- (四)、渠道扁平化发展
- (五)、品牌化发展
- (六)、集成化发展
- (七)、一体化发展
- (八)、终端建设发展

### 短片观看及案例分析：

阿里巴巴：渠道创新营销案例分析

海尔：渠道创新营销案例分析

移动：渠道创新营销案例分析

蒙牛：渠道创新营销案例分析

格力：渠道创新营销案例分析

学员所在行业企业渠道创新营销正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

## 第九章、产品品牌推广与订货会推广技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

### 一、品牌推广会召开技巧

- (一)、影响产品品牌推广会的因素分析
- (二)、品牌推广会的目标设定
- (三)、活动流程
- (四)、人员分工与配合
- (五)、筹备工作（场地、位置、布置、投入产出分析）
- (六)、客户名录确定与邀约技巧
- (七)、主持人主持技巧
- (八)、主讲嘉宾讲解技巧
- (九)、会场人员配合及宣传促单技巧

(十)、会场细节：布置、案例、客户见证、产品实验、效果分析、投入产出分析、音乐、灯光……

(十一)、签单技巧

(十二)、后期跟进技巧

## 二、品牌推广与业务推广高效结合

(一)、品牌推广与业务推广相辅相成关系分析

(二)、品牌推广人员的业务推广能力提升技巧训练

(三)、业务推广人员的品牌推广能力提升技巧训练

短片观看及案例分析：

海尔：渠道品牌推广案例分析

移动：渠道品牌推广案例分析

蒙牛：渠道品牌推广案例分析

格力：渠道品牌推广案例分析

学员所在行业企业渠道品牌推广正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

## 第十章、渠道忠诚策略（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

### 一、顾客满意度 VS 顾客忠诚度

1、何谓顾客满意度

2、何谓顾客忠诚度

### 二、渠道忠诚的意义

### 三、考察经销商是否忠诚的 10 项指标

### 四、由经销商满意到经销商忠诚的策略

1、全员动员服务客户

2、全方位的客户关怀

3、标准化 VS 个性化

4、程序面 VS 个人面

5、形式比内容更重要

6、现代客户关怀工具的使用技巧

短片观看及案例分析：

海尔：渠道忠诚策略案例分析

统一：渠道忠诚策略案例分析

蒙牛：渠道忠诚策略案例分析

格力：渠道忠诚策略案例分析

学员所在行业企业渠道品牌推广正反案例分析

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

课程结束：

互动：问与答