

精准营销之区域市场开发与过程管理动作分解

从理念到动作、从模式到方法

(管理人员版)

主讲人/盛斌子老师

【培训对象】大区总监、区域经理、批发商营销管理人员

【培训方式】讲解+参考工具+作业+点评互动+PK+输出结果+行动计划

【课程目标】

盛老师根据自己多年一线市场的实战体会，结集而成，抛弃多数渠道类课程的套路，为行业订做一门实战、实在、实用的精品课程。此门课程，您可以通过系统的讲解与互动，与盛老师一起分享其独家观点，最难能可贵的是，盛斌子老师提供其原创的

参考工具：

【直面挑战】

- 面对竞争激烈的区域市场，你有方向感吗？你是否懂得根据自己公司的政策和有限资源制定一套区域规划作战方案？去进行区域市场开发、管理与提升，做到有计划的推广。
- 市场竞争越业越激烈，还有新的开发绝招吗？
- 市场竞争越趋激烈，是不有新的增量空间？
- 营销政策难以执行，产品陈列面越来越小，每月销量上不去，客户信心起不来，叫我如何是好？
- 渠道冲突八成与厂家营销政策执行有关，可又有几个销售经理真正发挥好公司政策和把准客户的赢利模式？大多销售经理无法与客户平等沟通，用笨拙方法压销售任务，窜货冲突处理犹如“鸡同鸭讲”。

- 尤其销售人员频繁变动，回款、乱价、窜货等渠道历史问题不断累积，客户怨声四起，客户怎么管控？大牌客户很牛，常常狮子大开口；

【课程收益】

1. 学习区域市场规划的关键要素与步骤。学会渠道规划与网点布局的具体方法。
2. 在招商方法用滥的今天，学习盛老师用三位一体招商方法，大规模开发客户
3. 学会利用增量模型诊断区域市场，发现核心问题，查缺补漏，快速提升区域市场销售
4. 学会对区域市场销售人员的过程管理，落实的到动作分解的程度，快速复制
5. 分析各种销售政策的利弊，学习在不同市场开发阶段，不同竞争的情况下，如何制定针对客户的销售政策？如何帮助客户制定针对零售终端的政策？
6. 学习如何掌控客户的各种手段，同一区域多家客户的如何管理？分析互联网时代库存、窜货、乱价等原因，并掌握妥善处理渠道冲突的方法。
7. 学会对客户进行有效评估与问题改善，学会与不合格客户安全“分手”的技巧。
8. 解剖 20 个热点品牌成败案例，掌握 30 套先进营销管理工具，和至少 30 个实操方法。培训结束后，找到解决实际市场问题的药方，带回一套适合自己公司的渠道营销体系。

第一讲：区域市场规划篇

一、你有以下三大难题吗？

1. 难题一：“市场开发屡不成功”
2. 难题二：“开发成功没有销量”
3. 难题三：“有销量却没有利润”

二、如何做好你的区域市场规划？

1. 学会 SWOT 分析。
2. 领会公司的渠道战略。
3. 区域经理市场规划六步法。
4. 如何快速打造出一个样板市场？
5. 面对通街同质化的品牌，如何做好渠道创新与规划？
6. 如何制定一份有竞争力的《营销方案与作战地图》？

原创工具 1：《客户市场分析模板》
原创工具 2：《竞争对手模板》
原创工具 3：产品-渠道产维策划图
原创工具 4：区域市场诊断模型
原创工具 5：区域市场动作分解计划

报告。

- 盛斌子老师原创点评：

第二讲：团队管理提升篇

一、 销售团队管理核心工具一：员工工作要固定

1. 曝光真相：一半以上的终端业代在“放羊”
2. 不承认业代在“放羊”？对着镜子自己照照
3. 国际公司的终端业代为啥就不会“放羊”呢
4. 如何管理行踪“飘忽不定”的“野羊”

二、 销售团队管理核心工具二：标准化管理

1. 一样的月光，为什么表现（执行力）就是不一样
2. 标准化管理的推行原则

三、 销售团队管理核心工具三：检核

1. 抛开“检核”谈“战略”，就是“光屁股扎领带”
2. 让很多学员感到大脑缺氧的问题：检核什么

3. “抓坏人”--谁是需要被重点检核的员工
4. “挖地雷”--哪里是最容易查出问题的终端网点
5. 终端检核流程五步骤
6. 公司全面建立“逐级检核”机制的推广步骤

四、 销售团队管理核心工具四：考核奖罚“绞肉机”

1. 考核锁喉术：缩短考核结算周期
2. 三个奖罚“绞肉”工具
3. 两个考核“绞肉”工具
4. “绞肉机”管理的步骤和常见故障排除

五、 销售团队管理核心工具五：早会

1. 偷窥一下业务早会的“真身本尊”
2. 开场道一声“早上好”，然后找个人“骂一顿”
3. 树正气、追绩效，防止“虾球转”
4. 态度“残忍”，语气温柔，菩萨低眉也能显金刚手段
5. 死了都要爱，不追出结果不痛快
6. 多提建议，少提意见，“倒霉蛋”死给大家看
7. 命令要“滴水不漏”，再加上一句--懂了没
8. 开会不是硬道理，推进业绩才是硬道理
9. 吸星大法、采阴补阳
10. “纸上得来终觉浅，恳请老师画重点”&送大家上路

早会背后的功夫：打通任督二脉，再快也得一年时间

原创工具 6：《业务员工作日志创新版》

原创工具 7：《会议模板》

原创工具 8：《标准化管理流程图》

原创工具 9：《作业路线图》

- 作业：根据盛老师原创工具，设计一份“四轮驱动模型”
- 盛斌子老师原创点评：

第三讲：数字化时代的创新“三位一体”立体多维市场开发

(原创独家经典)

一、 市场开发准备

1. 网络地图
2. 准客户资料库收集 12 招
3. 市场开发准备

二、 市场开发落地

1. 如何玩转精准营销：微信加粉、短信群发、网络免费推广、话题事件营销
一夜成名、社交软件互动、微博、SNS 平台推广、电话沟通话术
2. 集中作业与联合舰队模式
 - 电话营销
 - 微信群发
 - 微信加粉
 - 团队 PK
 - 晨会、例会
 - 过程管理
 - 现场沟通话术
3. 产品推介会的 12 大绝招

三、 市场开发驻守

1. 样板市场如何打造？

- 市场诊断
- 团队管理模式
- 产品管理模式
- 分销管理模式
- 经营管理模式
- 市场推广模式
- 店面管理模式
- 如何二次低成本市场开发？

原创工具 10：《客户沟通话术》
 原创工具 11：《电话营销话术》
 原创工具 12：《集中作业流程图》
 原创工具 13：《团队 PK 模型》
 原创工具 14：《每日考核表格》

程图。

- 盛斌子老师原创点评：

第四讲：有效管理客户的六大系统

一、客户有效管理六大系统：

① 选择 ② 培育 ③ 激励 ④ 协调 ⑤ 评估 ⑥ 调整

二、客户的培训与辅导

1、“教客户销售”的时代到来了！

2、如何成为客户生意发展的贴心伙伴？

3、用培训取代喝酒：培训传播品牌、培训提升技能、培训创造忠诚

三、激励客户的积极性

——销售型激励

1. 销售返点

2. 台阶返利
3. 模糊返利
4. 消库补差
5. 实物奖励
6. 福利激励
7. 会议激励
8. 渠道开发奖

——市场提升激励

1. 新品推广
2. 店面陈列
3. 团队培训
4. 终端促销
5. O2O 精准促销
6. 市场秩序
7. 广告或物料支持
8. 管理对接

四、用协调法处理棘手的老问题

- 1、有效防止回款风险
- 2、客户乱价与窜货的严惩处理
- 3、有效处理客户退货与质量事故的公关技巧
- 4、劝酒五法摆平难题：用喝酒来解决“甲地盘乙关系”的窜货问题
- 5、建立定期的客户沟通机制，有效解决渠道冲突问题

●案例分析：联想“四个一工程”，有效解决渠道冲突难题，持续提升渠道动力。

五、做好客户的动态评估

- 1、不评估就没有渠道持续增长
- 2、照搬大公司的 KPI 指标害惨人
- 3、实施客户年/季考核与评估管理
- 4、经常要去查看店面陈列与库存状况
- 5、用 PDCA 法与 5W1H 工具改善渠道中的常见问题

六、如何优化你的区域市场？

- 1、区域市场客户优化八大策略。
- 2、按部就班，不要把“砍”字挂在嘴边。
- 3、客户调整与分手的六项注意与三个“秘笈”。
- 4、年轻人要记住古训：“做人留一线，日后好相见”。

●案例分析：杭州××大客户不满品牌厂家办事处人员调整，令品牌厂家损失一千万。

原创工具 15：《客户拜访动作分解》

原创工具 16：《分销商激励模型》

原创工具 17：《四轮驱动目标分解》

原创工具 18：《客户诊断表》

原创工具 19：《客户经营绩效提升表》

策略

- 盛斌子老师原创点评：

第五讲：帮助客户提升终端销量

一、客户门店赢利模式有竞争力吗？

- 1、赢利模式=销售方式+组织构成+持续创新
- 2、如何帮助代理商/加盟商找到适合自己的门店赢利模式？
- 3、终端门店最有效的七种赢利模式

二、快速提升零售终端销量五大纬度

- 1、宣传推广—让品牌“仙女”在终端“下凡”。
- 2、氛围营造—让氛围成为一种“有毒气体”。
- 3、销售服务—“只有钻石才能切割钻石”。
- 4、隐性渠道—“一枝开五花，结果自然成”。
- 5、促销活动—促销是拉动终端的“风火轮”。

三、如何提升零售终端忠诚度

1、得终端者得天下

构建“1+N”式终端布局

2、提升零售终端忠诚度的十大方法

- ① 增加客户跳槽成本六方法
- ② 选择“铁杆”店员的五个标准
- ③ 培养“铁杆”店员的四个有效技巧

小组研讨与发表：提升忠诚度的十大方法

3、零售终端客情关系建立与巩固的标准动作

4、做好客情关系与客户信用风险动态管理

●案例分析：××著名连锁品牌帮助加盟商成为经营高手的“群商联盟计划”。

原创工具 20：《店面销售力提升之“局”理论》

原创工具 21：FABE 万能推销工具（升级版）

- 作业：根据盛老师原创工具，设计一份客户“设局”场景。
- 盛斌子老师原创点评：

一、目标分解方法

1. 分解到人头：公司（营销部门）总体目标定下来后，首先分解到每片区域/每个人（基本上是一个人负责一个区域）。
2. 分解到各层级市场单元：每个省多少，每个市，每个县承担多少任务？哪些是重点区域，哪些是次要区域，心里要有数。存量区域承担多少？增量市场开发多少，分多少量？需要明细。
3. 分解到客户：各层级代理商，分别分多少？老客户在去年基础上增降多少？新客户增加多少个？每个大概可以承担多少量？同时考虑客户结构问题：大客户多少？中、小客户多少？各自占多少个百分比？所有数据必须明确。
4. 到渠道类型
5. 分解到产品：去年各类产品的销售占比数据有没有做过统计？如果没有，赶紧做！今年重点推广的产品清单是？核心战略大品的目标额有没有先设定出来？新产品的销量有没有预估？每个客户的处方情况？要求必须结构明确、数据目标清晰！怎么实现？（你天天在市场上跑，还问我？找抽！）
6. 分解到季/月度

二、目标分解流程

1. 第一步：底层自定

底层销售人员根据去年个人业绩贡献与目标完成情况、责任市场具体情况，制定个人月度、季度、年度目标，并明确每个客户、每类产品的业绩目标，提交给上级。需要考虑的要素上面已经有详细介绍。

2. 第二步：逐级汇总

销售管理人员根据下属人员各人提交的情况进行分析，合理修正目标，逐级汇总，最后统一汇总到销售总监手上。

3. 第三步：目标敲定

根据获得的信息资料，总体分析目标是否合理，是否符合公司的增长率要求，是否达到公司的战略目标，如果存在差异，做全面调整，并呈报总经理审核批准。

4. 第四步：目标下达

将最终确定的目标下达下去，让每级、每个销售人员签订任务承诺书，正式认领个人销售目标。

原创工具 22：《目标分解模型》

- 作业：根据盛老师原创工具，设计一份客户目标分解表格。
- 盛斌子老师原创点评：

第七讲：区域市场增量模型

一、 基础管理增量模型

1. 人员日常管理增量
2. 人员考核增量
3. 专项奖励增量
4. 数据追踪增量

二、 区域市场策略管理增量模型

1. 产品线管理
2. 通路利润管理增量模型
3. 产品渠道优势管理增量模型

三、 客户、分销商通路管理增量模型

1. 客户选择质量

2. 管理客户的实力投入
3. 占用客户的更多资金
4. 提高客户利润
5. 管理客户的库存
6. 管理客户的异常出货价格、促销执行
7. 管理客户的终端服务和终端客诉
8. 避免客户主劳臣逸
9. 管理客户的业绩数据
10. 提高客户的人员管理水平

四、 延伸网络、细化渠道起销量

1. 网络延伸
2. 渠道精耕

五、 终端管理增量模型

1. 终端网点宽度
2. 终端网点深度
3. 重点终端样板
4. 生动化增量模型

六、 商业模式增量模型

1. 众筹
2. 股份
3. 合伙
4. 连锁
5. 事业部

6. 分红
7. 股权激励
8. 四专型分销

——结束——