

携手并进、共赢天下

——卓越经销商经营管理之道

主讲：王哲光

课程意义

拥有一支理念超前，能力非凡，合作紧密，训练有素的经销商队伍将是企业竞争优势的重要保证！但目前令企业头疼的是经销商如果嫌贫爱富、观念落后、目光短浅、管理混乱，将让企业和经销商都处于不利地位，缺乏足够的市场竞争力。经销商自身也迫切需要提升经营和管理能力！如何让经销商与企业合拍？如何让合作、发展、共赢成为双方关系的主旋律？有什么方法改变吗？请实战经验丰富的营销管理高手进行系统培训是有效解决之道。本课程从经销商的思想观念入手到具体的规范管理与提升销售业绩方法层层递进，并充分考虑到经销商群体的特点，用通俗生动的语言并结合大量主讲老师亲自运作过的实战案例使经销商朋友听的进，听的懂，用的上，学的透！

课程目标

- 建立对企业品牌和产品的信心，愿意全力以赴的经营和代理产品与服务，深刻理解双赢思维，清晰双赢的基础和达成的条件，能在工作中真正实现双赢；
- 了解品牌的内涵和塑造品牌的方式，通过口碑来打造企业的品牌，赢得客户的认同。
- 透过营销创新案例分享给经销商全新的营销思路；
- 针对经销商在经营管理中的普遍问题分析帮助理清思路，明确改变方向；
- 针对经销商在销售团队管理中的各项问题提出实用性极强的解决之道。

培训对象

经销商

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，帮助学员加深对课程内容的认识和理解，而所有的练习均以实际营销和管理工作的真实案例为基础，使学员在课堂上就可以总结出一套针对自己实际工作的营销管理技巧，创造突破性的业绩。

培训用时

4天（每天6小时）

课程大纲

一、心态成就未来——卓越经销商的动力之源

1、五心铸商魂

- 1) 相信企业之心——了解企业文化与历史
- 2) 相信产品之心——熟悉产品和行业知识
- 3) 相信自己之心——你永远比自己想象的更强
- 4) 相信价值之心——塑造价值而不是价格
- 5) 相信团队之心——管理是因他人而成事的艺术

2、生意经营是你的事业——成为自己的命运舵手

- 1) 你是你的选择——刺激和反应之间有选择的自由

教学影片《职业还是事业》

心态突破工具：影响圈与关注圈

- 2) 如何找到经营工作乐趣
- 3) 全力以赴、立即行动、寻找可能性

3、应对经营压力的卓越表现

- 1) 清晰方向和目标
- 2) 凡事预则立——工作计划与合理安排
- 3) 寻找可能性
- 4) 出色工作的定义
- 5) 敬业、责任、不到最后绝不放弃

教学影片：不可能的任务

4、坚定价值之心——没有卖不出去的产品

- 1) 销售先问的几个问题
- 2) FABE——卖点和买点提炼
品牌、服务、价格、供应商情况、附加价值、技术、质量、交期、管理水平、商誉、领导魅力、职业素质、标准
- 4) FABE 提炼卡

演练：产品与服务 FABE 现场提炼

二、区域市场分析与定位

1、营销的4P与4C

- 1) 经典的营销组合4P
产品 (Product) 价格 (Price) 、地点 (Place) 、推广 (Promotion)
- 2) 拉近客户距离的4C
客户 (Customer) 、 成本 (Cost) 、 便利 (Convenience) 、 沟通 (Communication)
- 3) 产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略

2、区域市场分析

- 1) 市场营销分析

- 产品市场分析、产业情况分析、国家政策分析、产能品质分析、企业竞争力分析
- 2) 市场六大竞争力量分析
- 3) 切入市场的四大条件
 - 竞争态势、品牌、销量或利润、产品周期
- 4) 市场分析的四大要素
 - 市场规模、市场趋势、定位、发展前景

演练：SWOT 分析

3、区域市场定位与营销策略

- 1) 定位与定位策略
- 2) 定位赢天下——七大定位模式
- 3) 直面竞争的策略——领先者、挑战者、追随者、补缺者的营销战略
- 4) 可采用的竞争策略
 - 精耕细作做好现在的事、持续创新想好未来的事
 - 整合资源夯实基础的事、系统支撑优化服务的事

4、差异化竞争策略

- 1) 五大差异化定位
- 2) 服务产品化
- 3) 品牌服务营销设计流程

三、做大——卓越经销商如何成为区域龙头

1、经销商做大的收益

- 1) 品牌知名度提升
- 2) 规模优势
- 3) 增强客户信任
- 4) 降低分摊成本
- 6) 吸引更多人才
- 7) 增加市场份额
- 8) 获得更多筹码

2、经销商做大的基本方式

- 1) 扩大规模
- 2) 企业并购
- 3) 资源整合
- 4) 网络布局
- 5) 抢占渠道
- 6) 低成本扩张

3、经销商资源整合的方法

- 1) 外部资源整合、内部资源整合、人力资源整合、业务资源整合
- 2) 产品资源整合、关系资源整合、信息资源整合、财务资源整合、
- 3) 能力资源整合、联盟资源整合、有形资源整合、无形资源整合

4、经销商做大也需要考虑的问题

- 1) 收益平衡
- 2) 资金储备
- 3) 人才储备
- 4) 扩张时机

- 5) 风险管控

四、做强——卓越经销商基业长青的奥秘

1、大未必强——227位老总最头疼的8个问题

- 1) 不管多努力总是长不大
- 2) 长大了却感到力不从心
- 3) 融资渠道狭窄资金缺乏
- 4) 家族化与规范管理冲突
- 5) 人才流失或人才匮乏
- 6) 有关部门关系难处
- 7) 新老员工矛盾难以调和
- 8) 二次创业决策无助

2、卓越经销商经营二十四字诀

找对品牌、紧跟上游、用活资源、
系统管理、精耕细作、携手共赢。

3、金杯银杯不如口碑——提升美誉度的品牌塑造

- 1) 客户期望水平程度
最低容忍度、可接受、基于经验的服务、规范化服务、完美的服务
- 2) 容忍域
- 3) 影响客户期望的因素
- 4) 客户满意度模型

4、精、细、实、严——精细化营销管理模式

- 1) 寻找标杆建立标准
- 2) 一次做对次次做对
- 3) 准确及时合理排序
- 4) 细节控制执行落实
- 5) 精益求精持续改善
- 6) 协同增效细化运营

五、市场促销与策划

1、促销活动策划的原则

- 1) 确定受众
- 2) 参与互动
- 3) 准确表达
- 4) 品牌联想
- 5) 高潮不断
- 6) 传播经济

2、新品上市

- 1) 造势是关键
- 2) 全面铺货还是区域试点？
- 3) 添油战术之误
- 4) 选择正确的布局

3、设计和整合营销传播

- 1) 有效果比有道理更重要——传播的本质
- 2) 如何做到有效传播

确定目标受众——确定传播目标——设计信息——选择传播渠道——编制总促销预

算——促销组合决策——衡量促销结果——管理和协调整合营销传播

- 3) 媒体管理和公共关系
- 4) 制定差异化营销活动方案

演练：区域营销方案

4、确保促销执行成果

- 1) 监督的心态和必要的控制
- 2) 促销流程与控制程序
- 3) 绩效管理而不是绩效考核
- 4) 促销评估和总结
- 5) 促销持续改善

演练：促销路演活动策划

六、渠道经销的策略与原则

1、得渠道者得天下

- 1) 渠道营销的目的
- 2) 不可过度依赖渠道、不可漠视渠道利益
- 3) 渠道客户的现状
 - 不满足现有的利益、缺乏忠诚与诚信
 - 渠道成员素质不高、等待依赖心理严重
 - 独立运作能力不强、缺乏足够控制力度

2、渠道客户生命周期

- 1) 渠道客户的准入——选择代理商的标准
- 2) 渠道客户的运营评估
- 3) 渠道客户淘汰与激励——代理商绩效管理
- 4) 渠道客户的退出机制——代理商切换与淘汰

3、渠道网络布局与设计

- 1) 导致渠道结构变化的原因
- 2) 渠道层级和渠道成员
- 3) 确定营销网络目标
- 4) 影响渠道选择的因素
- 5) 设计渠道长度、宽度和广度

演练：渠道设计

4、渠道运营数据分析与评估

- 1) 销售经济效益评估
 - 销售分析、市场占有率分析、营销费用比分析
 - 财务分析、客户态度追踪
- 2) 销售赢利能力评估
 - 营销渠道成本、销售利润率、资产收益率、资金周转率、存货周转率
- 3) 常见的渠道评估指标
 - 承诺的销售指标、订单履行、销售额及回款
 - 市场开拓与渗透、定期报告、销售纪律、意愿度

七、卓越门店盈利模式与管理重点

1、门店八大赢利模式

区域领先、产品领先、促销领先、服务领先、
整体解决方案、速度致胜、大宗客户、客户关系管理

2、门店赢利的基础

- 1) 赢利点控制——如何计算盈亏点
- 2) 经营成本和营业收入的平衡点
租金、自购物业摊销、人员薪资、进货费、样品折旧、库存占用资金
装修摊销、仓储物流费、水电气杂费、办公费、税费、利息、开办费等
- 3) 生意分析——提高店面盈利能力的途径
经营成本、客单价、客单数、坪效、销售周期、人均销售额、单品销售额、毛利

率

演练：门店盈利分析

3、店面经营管理的重点

- 1) 品牌管理、物流采购、顾客管理
- 2) 商品促销、卖场陈列、人事管理
- 3) 信息管理、危机处理、防损管理

演练：这家店怎么样？

4、店面日常管理

- 1) 人的日常管理
督导、巡检、考勤、排班、会议、教练、激励
- 2) 物的管理
5S (整理、整顿、清扫、清洁、素养)、陈列、盘点
- 3) 事的管理
安全、防火、防盗、防哄抢、防骗、现金、物品
- 4) 店长日常工作流程

八、营销团队建设与管理

1、为什么是团队而不是个人

- 1) 团队的定义。
- 2) 适合于团队的任务和情形

2、选择比努力更重要——找到适合做营销的人

- 1) 什么是人才
- 2) 招进错误的人带来的风险和后果
- 3) 常用的选才方法
- 4) 营销团队的不同角色

2、激励与辅导团队

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 常用的不花钱激励六诀
教学影片：3分钟激励士气
- 4) 教练辅导与部属培育

演练：教练七步法

4、如何打造高效能营销团队

- 1) 低效团队的表象
- 2) 打造高效能营销团队的关键点

3) 高效能营销团队的特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生