

竞争型渠道运营及营销推广管理

对象：渠道管理

随着全业务运营的深化和发展，在渠道营销逐渐转向 4G 和宽带的**全业务销售**的同时，渠道**同质化竞争**的局面也日趋明显。在产品、价格、服务等竞争因素上，没有哪一个运营商已然拥有绝对的优势。如何在同质化的营销竞争面前构建差异化的竞争优势，成为了渠道运营管理的最核心！

当前渠道管理的重点已经由如何“**规范有序地管理渠道**”，变成了“**高效益地运营渠道**”以做好营销推广，赢得竞争！

营销实践告诉我们，营销竞争并不完全取决于产品、价格或者服务等客观因素。营销过程中对客户主观认识的影响同样重要。在同质化的竞争下要实现营销的差异化优势，就必须针对社会渠道的结构形式、合作对象、业务承载、终端销售、服务深化等多方面进行主动地变革，让客户在渠道营销中感受更完善、更方便、更及时、更贴心、更热情、更实惠、更实用、更适用的产品和服务！

本课程将有针对性地对运营商在渠道运营管理中涉及的关键要素，以贴近实战的方式为渠道管理及运营规划人员提供建议和参考，为运营管理渠道做好关键的准备。

在对渠道发展具体情况和各地运营商渠道深入调研的基础上，结合渠道关键要素的当前特点，以及过往丰富培训经验所开发的这门精品课程。课程内容基于深入的调研和严谨的数据支持，有很强的针对性和适用性。而且能够把所讲的知识 and 案例完美的结合，让学员明确课堂所讲的工具和方案如何在实际工作中应用。

课程摘要

一、 探讨：全业务时代社会渠道的运营管理的重点

- 1、 全业务背景下的渠道营销
- 2、 同质化营销竞争对渠道运营管理的要求
- 3、 竞争型渠道运营---打造有竞争力的渠道体系

二、 渠道运营管理的重点工作

- 1、 布局完善、合作良好、营销有力、能力适配的渠道

2、 渠道运营管理工作的定位

✓ 完善渠道布局的管理

✓ 优化营销推广的管理

✓ 强化渠道能力的管理

✓ 促进渠道合作的管理

3、 区域渠道管理者的角色定位

运营经理、推广经理、培训经理、关系经理、服务经理

◆ 第一章：“完善渠道布局的管理”

一、 案例：区域渠道的竞争分析

二、 案例启发

渠道管理者必须的考量：作为渠道的管理者，对渠道整体的发展应

该有全面的了解和系统的规划。使片区渠道管理有效益、有重点地开展。

三、 把脉竞争，优化渠道

1、 区域渠道竞争的把脉

1) 区域市场竞争情况的把脉

2) 重点业务（4G、宽带…）发展的把脉

3) 重点市场、重点业务发展的定位

2、 区域渠道布局的定位

1) 要点定位-找出最关键的渠道位置

2) 需求定位-客户需求定位的渠道类型

3) 对象定位-找到最具竞争力的合作伙伴

3、 优化渠道，规划发展的关键思路

1) 渠道信息搜集的工作开展集中点

2) 渠道要点布局的规划---方法、工具

3) 渠道客户需求与渠道配置

4) 渠道布局的精细化：现状比较、优化选择

5) 渠道优化的实操方法与步骤

4、 完善渠道竞争布局的重点工作

1) 把握渠道要点

2) 适配渠道类型

3) 定位渠道规模

4) 甄选渠道对象

5) 规划发展方向

穿插案例：乡镇、中小城区、商圈等典型区域渠道的竞争分析及工作规划

◆ 第二章：“优化营销推广的管理”

渠道业绩渠道经理和代理商共同来完成的。抓住营销过程中的关键环节，优化帮扶内容，良好的营销推广是渠道营销实现的重要保证

一、 如何优化营销推广，实现业绩提升呢？

案例：周瑜的火爆卖场

二、 案例分析：通过对渠道同事“周瑜”工作的观察，我们发现优化渠道营销推广的二个关键管理点。。。

1、 有系统的帮扶工作首先需要将营销目标与日常工作有效地结合：

在经营目标有效地分解和落实为每一个渠道网点的任务目标，并通过有效的资源安排和帮扶去帮助渠道做好完成任务的具体工作
这样，管理工作才能聚焦在公司目标任务的具体执行和落实上。

2、 其次，渠道目标任务完成的好坏经常和渠道营销推广具体执行过程的细节有直接关联，要提升渠道营销，就必须通过渠道经理把

营销推广过程的细节控制好，并帮助渠道达成效果。

三、 怎样保证行之有效的营销推广呢？

1、 案例：“孔明“的高招（星级渠道全业务提升案例）

案例分析：通过对同事“孔明“的观察，我们发现：渠道营销推广的效果往往需要根据每个渠道的情况对症下药，进行针对性地的过程帮扶才能得以实现，因此，

1) 有效推广首先必须了解渠道的优势和短板；

a) 制定评估标准，

b) 收集评估信息

c) 实施渠道评估

2) 然后，保持优势，改善短板；

a) 找到关键的短板

b) 分析造成短板的原因

c) 对最关键的因素以针对性的措施

2、 有效推广要有针对性的帮扶落地

案例：“孙权”最近很郁闷。“该做的都做了呀”。网点的宣传单张

齐全，横幅、海报也都已经挂起来了。营业人员的政策掌握的也不错。为什么渠道的销售业绩还是时好时坏呀？

总结：渠道营销推广的过程细节决定了业绩的好坏，总结实践业务的推广和发展，一些关键的过程细节必须有效的帮扶：

以下章节是重点，穿插大量当前案例：南京、昆明等炒店的案例、重庆周边聚类客户开发的案例、广州开发周边集团客户的案例、广西墟日促销、湖南三地春节营销、广州老用户价值挖掘案例、昆明重点宣传互动案例……

1、 帮扶渠道开发客源

1) 帮助开发客户资源

做旺人气：炒店的方法

a) 案例：手机店门口的群众演员

b) 炒店方法 1：利益吸引法

c) 炒店方法 2：活动吸引法

d) 炒店方法 3：主动拦截法

e) 炒店方法 4：制造噱头法

f) 炒店的策划及执行流程步骤

2) 抓住营销的好时机

a) 案例：一年不发市，发市当一年，某地运营商的春节营销

b) 探讨：做好假日营销的关键要点？

c) 假日营销的营销对象锁定

d) 假日营销的营销主题策划

e) 假日营销的关键步骤把握

f) 假日营销的人地时事物控制

g) 练习：两节假日营销的策划

3) 开发周边客户资源

a) 周边的情报搜集与分析

b) 周边开发的策划与计划

c) 周边开发的执行与组织

2、 帮助高效活动组织

1) 人的要素管理

a) 营销现场的人员管理

b) 促销的人员安排与组织

2) 地的要素管理

a) 营销环境的生动化管理

b) 营销现场的听看用设计规范化管理

3) 时的要素管理：

a)营销活动的时机把握与选择

b) 促销的时间选择

4) 事的要素管理

a)渠道店员激励

b) 促销客户激励

c)经销商的利益沟通

d) 营销活动组织、策划与项目管理

5) 物的要素管理

a)物料规划与整理

3、 帮助重点宣传指引

宣传氛围的营造是渠道营销的关键点之一，如何帮助渠道做好宣传，是渠道管理人员在优化营销的重点关注。

1) 主题宣明的渠道宣传

a) 宣传与客户选择

2) 以客户消费心理为基础的宣传氛围营造

b) 动线与宣传

c) 视觉系统的聚焦

d) 客户化宣传氛围打造

4、 帮助精细化体验推广

1) 体验从自己开始：营销人员的自我培养

2) 显性化、露出化的体验环境营造

3) 客户动线、看、听、用的生动化处理

4) 体验引导的手段：主动营销及客户识别

5) 探讨：如何找到客户体验的切入点？

6) 客户体验引导的关键技巧：询问与探察

7) 练习：常用场景的脚本探讨

8) 练习：典型体验的流程探讨

5、 微信营销与服务营销推广

1) 用户价值挖掘的要素

2) 新互联网营销工具运用

3) 微信营销及服务营销的实战

◆ 第三章：“强化渠道能力的管理”

案例：渠道培训的有效性和针对性的问题

总结：渠道能力的培养只有解决好了有效性和针对性的问题，才能形成

沉淀和积累：

1、 有效果的培训辅导

1) 案例：花生油的价值

案例总结：同事马超回答了这个问题。他最近在重点主抓其负责的连锁渠道和大型的手机专业店的培训：卖的不仅仅是手机、宽带，而是以此实现的一系列信息化服务……

2) 在这个方面，

- a) 如何营造营销氛围？
- b) 如何抓住客户的核心价值营销
- c) 如何推广新业务、全业务？
- d) 如何结合体验营销的方法针对不同的客户进行推荐等等

都应该准确的传递给渠道。必须保证有相应的机制保证这一点。

2、 培训辅导的关键:如何有效推广价值

1) 案例:好产品的价值

e) 任何产品都有针对的客户:细分客户以识别目标客户的方法

f) 好产品要会包装：细分客户的产品搭配及卖点研究

g) 好产品不比不知道：目标客户优势比较的方法

h) 产品推广的要点：针对性的核心利益的卖点营销

3、 有针对性的培训辅导

1) 把培训送到现场

2) 反复强化，熟练运用

3) 方法讲解示范应用矫正

◆ 第四章：促进渠道合作的管理

渠道经理肩负着渠道的管理工作，同时也维系着公司与渠道的关系，

保持积极合作的渠道沟通是其最重要的工作。如何才能保证期完成这一

任务呢？

一、 我们收集了一些正面和反面的案例，进行了研究：

■ 案例：最近，公司对佣金政策进行了调整，特别对客户发展增加要

求。经销商对此反应很大，各种声音都有，应该怎样处理这样的情况呢？

- 案例的分析：其实，很多渠道老板是短视的，他们过分看重短期利益、眼前利益，而忽略长期利益或者整体利益。因此，渠道管理人员必须要针对性的沟通协调。

二、 如何有效沟通与协调渠道利益认识？

- 1、 利益说明
- 2、 利益比较
- 3、 利益引导
- 4、 预计利益
- 5、 最大化利益指导

三、 化解利益事件的冲突

- 1、 案例：“108元”引发的投诉
- 2、 案例总结：渠道的利益认识常常受到渠道利益事件的影响，要引导渠道利益认识，还必须结合巡访，有目的的化解利益冲突。
- 3、 案例探讨：分析常见利益冲突事件集，总结化解渠道冲突的方法

- 1) 密切了解网点的现状，及时发现问题
- 2) 做好预案，对容易误解的认识点要未雨绸缪；
- 3) 聚焦力量，警惕易感人群；
- 4) 保持警觉，随时随地关注对手利益变化
- 5) 增强工作的透明度，避免误解
- 6) 及时沟通，迅速更新利益认识
- 7) 协调利益相关者，向其对相关问题作更详尽解释
- 8) 自己对利益认识必须清楚，切忌错误承诺

四、 策反与反策反

渠道发展到今天,通过策反和反策反手段实现渠道发展和稳固几乎成了不二的选择.对“魏延”案例的分析，我们发现：

- 1、 策反和被策反的实质：如何引导渠道形成正向利益认识的沟通。
- 2、 策反（或者反策反）沟通首先是做好日常预防性沟通，然后才是策反或者被策反时如何沟通引导，重点在前。
- 3、 因此，策反与反策反都必须：
 - 1) 事前做好网点相关资料收集，为沟通做好准备
 - 2) 根据客户情况，沟通前做好利益优势分析的必要准备和应对，

- 3) 了解对方决策人情况，争取关键的沟通
- 4) 小刀锯大树，设定分阶段目标，逐步达成
- 5) 要及时跟反馈上级，充分利用上级优势

4、 策反谈判的重点与技巧

五、 有侧重的资源支持

- 1、 案例：孙权的案例
- 2、 案例分析：渠道的销售积极性往往很大程度的影响营销的结果。

在公司既定的利益机制下，如何有效调动经销商的积极性呢？我们发现，通过资源的有效利用可以很好的引导调动渠道，因此，在渠道巡访中，我们需要重点的了解渠道所需资源的情况，有侧重的调配资源支持：

- 1) 在关键点上投入资源；
- 2) 置换资源紧密联系；
- 3) 增加资源的利益引导；
- 4) 通过资源辅助渠道实现关注利益
- 5) 通过预期资源的利益引导渠道

六、 有计划的关系经营

“黄忠”的案例：渠道管理人员都应关系高手。有计划的关系经营是渠道巡访的必要内容。如何搞好代理商关系？

- 1、 有目标的关系经营
- 2、 有意识的好感维系
- 3、 有计划的关系推进

课后作业：

- 1、 岗位的能力理解
- 2、 我的能力实施计划？
- 3、 检查点及目标