

# 《经销商生意洞察与冠军运营之道》

(主讲：王同)

## 课程背景说明：

经销商盈利能力下降，厂家渠道老化。市场变化快、竞争压力大，商贸公司经营成本高利润低，经销商不赚钱，负能量爆棚，对经销商自身的管理模式升级提出了迫切需求。对厂家来讲，渠道老化，业务缺乏驱动力。一些合作多年的老经销商，他们安于现状，守着自己一亩三分地和销售额，不愿意开拓，部分经销商在赚到钱之后，缺乏专注度，生意开始多元化。

传统的靠“产品+激励”驱动经销商，客户赋能只停留在普适性的理念方法的方式已然失效。厂家营销方案统一性与经销商区域市场的特殊性的矛盾，以及厂家营销调整迟缓与经销商区域市场变化迅速之间的矛盾，在日益加剧。

那么，经销商赋能怎么做？重点是如何提升经销商赚钱的能力，核心是提升经销商针对自身区域特点的经营管理水平！

《经销商生意洞察与冠军运营之道》课程针对商贸公司运营模式的底层逻辑，运用杜邦分析法全面扫描经销商的经营现状，结合厂家优秀经销商的经验（萃取），使经销商老板明确自身生意改善的环节和努力的方向。再通过产品增长、渠道增长、运营增效和团队激活四部分述，形成基于区域特点的、一地一策的经销自己的运营策略，升级经销商运营几十年的经营模式。

## ➤ 培训目标：

- ◇ 学习运用杜邦分析法，全面扫描经销商的经营现状，明晰自身生意改善的环节



- ◇ 尽力萃取优秀经销商的关键经营经验，为全体经销商对标与借鉴
- ◇ 结合商贸公司经营底层逻辑，在产品增长、渠道增长、运营增效和团队激活四个方面分述，形成基于区域特点的、一地一策的经销自己的运营策略，升级经销商运营几十年的经营模式。

➤ **培训对象：**规模经销商老板及操盘手，品牌方区域经理及以上业务管理团队

➤ **培训方式：**课堂讲授、案例分析、小组研讨、共创等务实的互动方法，启发教学

---

➤ **培训时间**：24 小时，即 3 天 2 晚，精简版 12 小时

➤ **培训大纲**：

## 课程导入

“全社会高增长的时代一去不复返了，大多数行业都必须学会如何在低增长时代生存、竞争、发展。”

# 第一部分 经销商生意洞察

## 第一节：经销商运营诊断

你为什么不赚钱？没赚到的钱在哪里？

渠道哪个没做好？损失在哪里？

该起量的产线规模小？能赚钱的产线没卖高毛利产品？

运营上哪里降低了销售和盈利的效率？

人员投产比好不好？能不能支撑生意发展？……

以前我们都是凭经验做生意，现在有了这个体验表，就好像有了一台 CT 机，可以全面系统的诊断生意的问题，从而提前预防与解决问题。——经销商学员 李老板

**一、杜邦分析法介绍**：投资回报率 (ROI) = 净利润/净投资

## 二、经销商盈利自检

1、把分子做大——开源：盈利率、销售毛利率

2、把分子做大——节流：仓储物流成本占比、市场费用、管理成本

3、把分母做小——库存周转率、资金周转率、财务杠杆

共创：对比经销商运营三年的数据，找到需要改善的核心盈利数据

## 三、剥洋葱—4 大维度探寻盈利问题的根本原因

### 1、渠道自检：

(1) 主要检视指标：总销售额，分渠道销额/占比，终端覆盖率，终端活跃度

(2) 典型病症分析：渠道失控症（检测指标、病症表现、背后原因、解决办法）

**2、产线自检**：全产线销售量，分类销量，分类占比，高毛利产品占比

### 3、运营自检

---

(1) 仓储效率检视指标：平效、车效、时效、人效、损耗+存货周转率

(2) 资金效率检视指标：坏帐率、应收账款周转率

**4、人员自检：**人均产出、人均工资、人员结构比、人员服务网点数

共创：综合自检——五大诊断经营改善指标

## 第二节：重树目标

**一、经销商生意洞察的五个维度：**看行业、看趋势、看灯塔、看竞对、看自己

共创：通过市场洞察，你觉得有什么市场机会？

**二、经销商生意战略定位：**四种生意现状及可参考关键策略

1. 脱贫攻坚战略

2. 盈利增强战略

3. 产线发展战略

4. 第二曲线战略

共创：清晰描述你的生意战略

## 第二部分 经销商冠军运营之道

### 第三节：产品增长

**一、选产品——选择要聚焦的核心单品**

1、选产品——产品选择矩阵（工具）

(1) 市场吸引力角度：市场规模、成长性、竞争激烈程度、利润回报

(2) 企业竞争力角度：与竞争对手相比，在品牌、产品力方面的相对优势

2、产品属性定位及产品结构组合

(1) 产品结构视角选产品：销售型产品、流通型产品、推广型产品

(2) 竞争视角选产品：同质化产品、差异化产品

**二、定赛道——找到产品增长的最佳阵地**

1、快消品渠道分类与属性（结合具体品类，如...）

(1) AB店：旗舰店、形象店、标准店

---

(2) CL店：强动销店、强分销店、强覆盖店

(3) 其它渠道：商超、餐饮、夜场、母婴、烘焙、特通、团购、社区电商…

2、渠道属性、产品属性、服务属性三位一体

3、选出自己的主赛道：产品与渠道复合、找到重点增长渠道、定好要聚焦投放资源的渠道

### 三、谋策略

1、推广型产品升级：推高卖贵、产品多元

2、销售型产品升级：竞争致胜

共创：依据销售型 / 推广型产品匹配策略方向

## 第四节：渠道增长

### 一、渠道增长的三个目标

1、网点覆盖率：让更多的店帮我们卖

2、争排名抢份额：让卖我们产品的店卖的更多

3、终端活跃度：让卖我们产品的店卖的更快

### 二、选战场

1、机会渠道增覆盖，优势渠道提产出

(1) AB店：选择业绩机会更大的店

(2) CL店：瞄准TOP店、借助联销售做渠道下沉

(3) 应用：按TOP排名梳理渠道现状，遵循二八原则选择高质量渠道

2、拓展新网点：倒着构建渠道

### 三、强竞争

1、判断战场局势，找准竞争对手

2、明确竞争策略：我强敌弱、势均力敌、敌强我弱

### 四、重推广

1、围绕核心单品、核心渠道针对性投入

2、AB店，一店一策，策略精准

(1) 终端业绩驱动十要素

---

(2) 精准动销：场、货、人

3、CL店：保证人均服务网点数、路线拜访、明确主要监控指标

## 第五节：运营增效

### 一、商贸公司的底层竞争力来自“效率”

### 二、渠道物流管理增效

- 1、高效订货：销售预测、不断货不积压
- 2、快速周转：库存盘点、临期品管控
- 3、配送管理：仓储坪效/人效监控、配送模式设计（车销否）、路线设计（地图公司）

### 三、渠道资金管理增效

- 1、监控：资金周转率、坏账率
- 2、应收账款管理

### 四、渠道信息流管理增效

- 1、信息管理：利用信息技术提商贸公司“效率”
- 2、渠道维护团队管理：前端人员占比、人员稳定性、目标管理

## 第六节：团队激活

### 一、组织调整

- 1、经销商服务能力的团队保障：兵种、兵力、战斗力
- 2、组织人员匹配：结合区域、渠道、产品增长目标  
思考：哪些地方要加人？哪些地方可以精简？
- 3、依渠道、产品划分团队与服务标准，明确人员能力要求

### 二、薪资绩效

- 1、工资总量：工资成本占比、竞争性薪酬
- 2、工资结构设计：基本工资、提成、奖金、福利、利润分红
  - (1) 提成：根据重点单品设置提成倾向与计提阶梯

---

(2) 奖金：根据团队目标拆解任务、设置过程奖励

3、善用专案活动，结合业务与团队建设

### 三、运营管理

1、会议机制——形成团队的内在规则（日会、周会、月会）

2、组织团队打一场漂亮的攻坚战

3、日常运营抓重点：日抓执行，周管跟进，月要结果