

720°经销商管理实战班

课程背景：

对于品牌在渠道终端的表现，许多品牌厂家区域销售经理虽然学习过 ECR 原理，但还是因为经销商的不配合感到头痛。如何才能让经销商积极配合主推我方品牌？要拉动终端究竟受哪些因素制约？如何快速提升自家品牌在渠道终端的销量？16 年来，史天机老师在联想集团及芬兰诺基亚集团的从业经历，持续操盘了家电、电子类消费品企业、农业和大健康等行业企业，他们销售队伍规模在 10-100 人左右，年营业额在 5000 万-20 个亿之间，他们平均的年增长速度都在 50%-100% 以上，是同行业平均水平的 3 倍左右。这些品牌企业的共同特征就是经销商管理体系规范，忠诚度高，区域经理管理很给力，年收入高于同行 30% 以上。

在他们的管理活动中，史天机老师发现了一个共同的规律，总结提炼出一套简单有效的品牌渠道控制系统，那就是“360 度经销商管理模型”，即通过“三类联盟、六大战略维度与九个业绩考核指标”之间全方位的共同作用，达到渠道终端的高效产出。市场不相信抱怨，来自快速成长品牌厂家的高要求与超级终端的双重压力，如何帮助区域经理有效做好经销商管理，快速提升品牌市场份额？这就是开发本课程的背景及目标。

课程目标：

- 1、快速构建立体化高效的经销商管理体系
- 2、大大强化品牌在渠道终端的表现力
- 3、掌握控制经销商的品类管理策略
- 4、帮助经销商建立信息化系统
- 5、建立厂商战略合作伙伴关系
- 6、有效管理渠道成员信用与控制风险
- 7、帮助经销商成为区域市场品牌销售冠军
- 8、逐步提升经销商队伍的竞争力、积极性与忠诚度

课程特色：

- 1.属于微咨询，工具方法多于理念理论。
- 2.强调实操和课后运用，纯干货。
- 3.案例丰富，借鉴性强。
- 4.授课方式多样，理论分析，案例研讨，现场模拟，即兴解答，课后辅导，保证学习效果的落地。

课程时长：2 天

课程对象：

- 1.董事长，总裁，总经理，股东。
- 2.副总裁，总监，分公司经理等高级管理人员。
- 3.品牌经理，策划经理，媒介经理，公关经理，广告经理等专业技术类中层人员。

课程大纲：

前言“360 度经销商管理模型”介绍

- 1、“三类联盟”包括：
“厂类—商类—品类”的地位匹配
- 2、“六大战略维度”包括：

- (1) 一把手战略
 - (2) 一体化组合流程
 - (3) 厂商建立战略伙伴关系
 - (4) 建立扎实终端管理基础
 - (5) 打造经销商经营团队
 - (6) 建立信息化系统
- 3、“九项指标”包括：
品牌经销商专卖店/专卖区业绩考核九项指标

第一章 “三类联盟”的建设

一、厂商门当户对的战略意义

“上错花轿嫁错郎”的启示

二、三类联盟战略——厂类/商类/品类对等性

- 1、如何做到名品配名店，名店配名厂？
 - 2、不对等的经销商会破坏区域布局与品类管理。
- ### 三、如何做到品牌战略与经销商资源的有效匹配性？
- 1、有实力，无意愿，怎么办？
 - 2、无实力，有意愿，怎么办？
 - 3、有实力，有意愿，怎么办？

案例分析：浙江××二线照明品牌开发市场时，选择大户经销商策略所带来的低销量、又不舍得放弃的痛苦处境

第二章 如何做好一把手工作？

- 一、从上到下地执行战略合作
- 二、一把手掌握了品牌经营最核心资源
- 三、“名”与“利”一个都不能少，激励经销商一把手的五个策略！

第三章 如何推进一体化流程控制？

一、推进一体化流程，本质上是执行控制营销的三四五策略，如何操作？

- 1、三大方法论是指：
控制营销关键点、多层面拉动需求和有效授权
 - 2、四大高压线是指：
破坏价格体系者罚、窜货他人区域者罚、侵吞推广费用者罚和不作合理库存者罚
 - 3、五大关键点是指：
价格秩序的治理、定向销售的实施、禁销终端的管理、合理库存的管理和分销网络的优化
- ### 二、推进一体化流程的2个重点
- 1、提供一体化定制产品及服务
 - 2、提供专业化的品类增值服务
- ### 三、做到从生产→门店→销售，产品库存和周转在最大利益的条件下运行

第四章 厂商如何建立战略合作伙伴关系？

一、厂商关系发展三阶段

- 1、重组渠道价值链的需要
 - 2、如何建立厂商共同管理的沟通平台
 - 3、三阶段培育：交易关系→合作关系→战略伙伴关系。
- 二、“六教法”帮助你有效建立牢固厂商战略伙伴关系
- 1、教授组建专业的产品销售公司与团队
 - 2、教授认知与研究市场
 - 3、教授市场传播策略与方法
 - 4、教授先进市场管理技术
 - 5、教授将单店做成销售冠军店
 - 6、教授将经销商打造自己区域市场的销售品牌
- 史天机老师真实案例：先盈科技医疗器械“六教法”

第五章 如何做好拉动终端销售的“五项修炼”？

S1：品牌推广——让品牌“仙女”在终端快速“下凡”

- 一、门店客流量少，生意不好，怎么办？
 - 二、从卖产品到卖品牌要过“三座桥”
 - 三、区域市场品牌快速落地生根的三个有效操作方法
- 案例分析：宝洁公司流行的飘柔洗发水畅销中国 12 年的成功秘密
- 四、二三级市场品牌推广的不干胶策略与形成持续客流量的十大动作
- 史天机老师真实案例：北京美家尽有单店客流量提升办法

S2：店面氛围——让氛围成为一种“有毒的气体”

- 一、营造人/货/场氛围，吸引客人入店
- 1、店面氛围是什么东西？
 - (1) 让氛围成为一种“有毒的气体”!
- 2、专卖店门店人货场的氛围提升三策略：
 - (1) 人-忙碌化
 - (2) 货-生动化
 - (3) 场-节日化
- 二、用生动化陈列来创造店面氛围
 - (1) 堆放与陈列区别
 - (2) 生动化陈列的重要性
 - (3) 建立起你门店的产品优势
 - (4) 终端门店节日化陈列的 1234 策略
 - (5) 门店风水与声光色揭秘

S3：销售服务——“只有主推才能占领市场”

- 1、主推才是硬道理
- 2、门店高手销售人员素质模型
- 3、实战门店销售五种促成策略与运用—费比法/对比法/连环四问法/卖标准法/顾问式销售法
- 4、价格成交法—对付顾客压价的八大策略与绝妙话术
- 5、优质 VIP 顾客关系管理赢得销量持续增长：
 - (1) 提升顾客满意度的十五个方法
 - (2) 服务三个临界与 VIP 客户关系管理策略
 - (3) 顾客抱怨处理与“五步消气法”动作演练

史天机老师真实案例：极草 5X 冬虫夏草要客部关系管理的策略

S4：多极出动——“一枝开五花，结果自然成”

- 1、竞争时代，单一守店赢利模式已经老化，如何创新走出去？
- 2、门店多渠道销售并进的威力：“一枝开五花，结果自然成”！
- 3、同一门店开发五种复合营销方式，创造销售奇迹

史天机老师真实案例：蚂蚁洗衣店 20 平方米的多级盈利模式，年销售额超过 30 万

S5：促销活动——促销是拉动终端的“风火轮”

- 1、认识促销两难现状：不促销就没销量，促销多了会伤及价格体系，怎么办？
- 2、新形势下促销功能已经转变，如何做好促销与利润的平衡？
- 3、如何成功策划一次单店促销活动？五步曲操作
- 4、竞争性市场门店促销活动应注意的 6 个陷阱
- 5、26 种终端促销创新活动

小组演练：根据提供的情景资料，如何成功策划与组织该品牌的门店促销活动？

第六章 如何打造与品牌匹配的经销商经营团队？

一、厂商“上下同欲者胜”

- 1、打造经销商经营团队的重要性
- 2、与品牌战略匹配的经营团队应具备的条件？

二、打造经销商企业文化五步骤

- 1、人管人累死人，制度管人轻松人，文化管人留住人
- 2、员工可以对抗一项制度，但没办法对抗一种文化与氛围
- 3、文化就是造势，用十种东西来解决一个问题
- 4、打造企业文化五步骤

三、打造适合公司化战略的组组织架构

- 1、组织架构与岗位职责的设定
- 2、标准化作业、流程化运作、数字化经营

四、制定员工绩效考核体系

- 1、不是所有经销型企业都适合 KPI 指标
- 2、最具挑战性的经销商员工薪酬体系
- 3、让员工收入高才是硬道理
- 4、不同企业不同发展阶段应有不同的考核办法

五、如何建立经销商培训体系？

- 1、重视培训的战略意义
- 2、“三洗五会”培训体系的建立

案例分析：山西××壁纸经销商门店普通员工个个年薪 10 万以上的培训手册与薪酬考核方法解密

第七章 如何建立终端信息化系统？

一、在信息系统反馈的机制下成立终端督查小组

- 1、如何建立信息化系统？
- 2、建立督查机制
- 3、及时核查各项终端工作

二、对比协议，衡量达成情况，定期分析差距，及时纠偏

三、根据结果落实品类发展机制，使市场终端各种活动得到保障

第八章 如何对经销商进行业绩考核与评估？

一、品类生意计划与回顾“九项指标”替代了“客情”的烦恼

二、定期品类生意回顾是双方考核终端各项运营情况的重要依据

三、零售领域的“九项指标”如下：

1、“三客”——客流量、客单价、客户忠诚度

2、“三毛”——初级毛利、维持毛利、商业毛利

3、“三库”——库存周转率、库存脱销率、库存投资回报率

四、如何运用“九项指标”为产品在各门店的运营绩效提供有利的执行依据？

史天机老师真实案例：云飞医药 KPI 考核体系分析