

营销管理创新与渠道管理之道

石华彬导师

【课程简介】

德鲁克说：营销和创新是企业最有价值的活动。市场营销在现代商业环境中扮演着举足轻重的角色，特别是在中国这样高速增长与剧烈竞争的市场。

“得渠道者致胜”。熊彼特说：在竞争激烈的市场，只有少数不易被模仿取代，而营销渠道正是其中之一。科特勒说：营销渠道是促使产品或服务顺利的被使用或是消费的一系列相互依赖的组织。

本课程实践性强，期使在工作中能够善用营销的思维与法则，进行商业模式与市场营销的创新；启发性高，冀望在未来组织中植入市场营销和渠道开发的基因。

【学员收益】

- 1、 树立营销创新思维，掌握如何制定营销战略和进行差异化营销，探讨如何实现不销而售的营销最高境界。
- 2、 掌握如何进行营销管理，明确营销经理的角色职责，如何甄选、培育、任用、留用人才。
- 3、 学习团队管控实战技巧与销售队伍的过程控制要点，作为一个销售经理，如何进行领导，如何有效激励销售队伍。
- 4、 探讨如何开发渠道、如何设计渠道结构，如何选择合适的渠

道成员。

5、 掌握如何进行渠道绩效管理和如何进行客户关系管理。

【授课方式】

以学员为中心，掌握成人学习特点：运用模型架构、知识演绎、经验总结、案例讨论、问卷量表、工具操作等方式，让学员在互动之中，得到启发与激励，本课程重在实战，除掌握关键知识结构与流程方法工具外，并可即学即用，以解决日常工作难题，提升工作效益。

【授课对象】

- 1、企业中高层
- 2、企业销售人员

【授课时间】 2天或根据客户需求

【课程大纲】

第一部分：营销战略

一、营销创新思维

- 1、企业经营的目标
- 2、微利时代企业凭什么赢得市场？
- 3、客户价值驱动下的营销新思维

案例：IBM 重新定义 CMO（首席营销官）

二、营销战略制定

- 1、营销战略的五种规范的定义
- 2、现代市场营销组合转变：4P——4C——4R
- 3、市场营销战略的制定和实施
- 4、营销战略规划框架
- 5、市场细分、选择目标市场和定位的步骤

三、差异化营销

- 1、产品的同质化是不可逆转的趋势
- 2、营销的根本任务就是将同样的产品卖出差异来
- 3、如何找到自己产品被接受的理由
- 4、有形产品如何通过无形服务实现差异化化营销

四、营销的最高境界——不销而售

- 1、服务营销时代的到来
 - 2、客户忠诚于你的五大营销策略
- 策略一：持续的满意产生忠诚
- 策略二：给客户更多的体验
- 策略三：提供整体解决方案
- 策略四：功能替代让客户离不开你
- 策略五：整合营销

第二部分：营销管理

一、营销经理的角色认知与职责

- 1、营销经理的管理职能
- 2、营销经理的工作职责？
- 3、营销经理角色定位
- 4、优秀的管理者特质
- 5、销售团队的建设、管理与运作
- 6、管理分析与决策方法
- 7、建立高效团队

二、选、育、用、留人

- 1、甄选流程——选对销售人才的4个关键步骤
- 2、有效甄选业务代表的原则——分清4个级别的销售人员
- 3、销售冠军相——伯乐识才术
- 4、胜任力模型下的销售人员的专业素质培养
- 5、“放单飞”前的系统训练——设计培训流程和实施
- 6、职场实战训练技巧——实际案例演练
- 7、留人“三宝”

三、团队管控实战技巧与销售队伍的过程控制要点

- 1、“四把钢钩”管理模式
- 2、销售例会的目的、内容及注意点
- 3、经营管理分析会议
- 4、述职及工作沟通
- 5、管理表格的设计与推行

6、四把钢钩的组合运用

四、销售经理领导艺术

1、何谓领导风格？

2、四种不同的团队领导方法

3、销售员四大分类

4、四类销售员的不同管理风格

5、正确处理下属问题

6、赢得下属的忠心

7、责备下属的技巧

8、驾驭明星员工的技巧

五、销售队伍的有效激励

1、销售队伍的激励原理与方法

2、员工成长的过程

3、人性需求的五个层次

4、金钱以外的激励方法

第三部分：渠道开发

一、你在市场开发上有以下三大难题吗？

难题之一：市场开发屡不成功

难题之二：开发成功没有销量

难题之三：有销量却没有利润

国内 80%的二三线品牌都存在以上难题，但不知道失败的 KPI 因

素在哪里？

贰、 渠道体系认识

- 1、 生意：政策与关系
- 2、 渠道环境
- 3、 渠道的参与者
- 4、 产品渠道中间商
- 5、 产品渠道行为

案例与研讨：渠道中间商的行为特点？

参、 渠道结构设计

- 1、 从服务产出看渠道设计
- 2、 渠道长度与宽度：从市场视角
- 3、 管理幅度与力度：从企业视角

研讨：什么样的渠道的结构比较合理？

四、 渠道中间商成员选择

- 1、 客户价值三部曲
- 2、 识别渠道中间商客户价值
- 3、 识别关键三流程：挖掘、接触、识别

研讨：如何识别客户？

- 4、 选择渠道中间商客户价值：

选择关键三内涵：选择标准、选择流程、选择决策

研讨：如何选择客户？

- 5、 提升渠道中间商客户价值

6、 提升关键三模块：培育、激励、权力

研讨：渠道中间商需要我们什么协助？

伍、 渠道绩效管理

1、 绩效管理之前需要考虑什么？

2、 渠道中间商的能力提升

研讨：我们如何建设客户能力？

3、 渠道中间商双因子：维生因子与激励因子

研讨：如何合理设计并执行的激励机制（含维生因子）？

4、 整体渠道绩效评估：企业的视角

5、 渠道成员绩效评估：经销商管理视角

研讨：如何评估渠道中间商绩效？

6、 成员的淘汰与换新

7、 渠道权力运用

研讨：如何与渠道中间商和平分手？

六、 渠道客情（客户关系）管理

案例：借镜卡特彼勒（Caterpillar）

1、 渠道冲突原因？

2、 如何有效避免或管理渠道冲突？

3、 维护客情（客户关系）的重要

4、 中国特色的关系运用

5、 CRM

6、 和谐的基础：胡萝卜与大棒

第四部分 总结

- 1、 价值传递
- 2、 企业最有价值的活动：营销与创新
- 3、 不行销 就死亡 (Marketing or Die)
- 4、 去中间化与再中间化
- 5、 渠道的变与不变
- 6、 一体双赢铁三角