

# 跨越传统-咨询式营销管理培训系列之 渠道建设与管理中的“诊”与“治”

## 有关培训的思考

### k 考考考

作为一名在职的工作人员，你如何思考下述四个问题：

1. 作为学校与研究机构的专家，他们的研究成果需要的是**智商**；而每天接触不同用户，解决各种问题的销售同仁，我们的销售业绩更需要的是**情商**，**理论的学习**与**理论在工作中的运用**，谁更重要？
2. 医生对病人的**治疗**，先**诊断**再**治疗**，其中的**诊断**至关重要；销售对不同客户的开发同样有**发现需求**与**满足需求**两个阶段，我们要掌握的是解决具体问题的**工具**，还是提高分析与判断问题的**技能**？
3. 优秀的企业看似遥遥领先，知名的品牌似乎占尽了优势！难道这些对手始终一帆风顺，在市场拓展的过程中没有挫折？他们取得**成功的经验**，与**发展中的教训**，哪些内容更容易给我们带来觉醒？
4. 传统的培训通常是按照既定的内容按部就班，参加培训的学员与企业因背景的不同，学习效果相对有限；而咨询式培训则强调的是针对具体问题的解答；你对**知识学习**与**解决具体问题**，谁更期待？

## 授课风格

鲍老师作为拥有多年知名企业任职背景的职业讲师，作风严谨务实又不失轻松快乐。他将自身的学术背景和丰富的工作经验融入培训实践中，使技能培训效果得到增强，从而超越了单纯技能培训的局限性。以学员为中心、注重激发学员互动提问的授课方式，深得学员和客户爱戴及各个培训机构的信任。对于讲师职业的热爱、对于业务的严谨务实、精益求精使他成为客户心目中拥有高度职业素养的专业培训讲师。

**咨询式授课** — 根据不同学员的企业背景，有针对性地解答学员的提问

**启发式教学** — 充分调动学员的积极性，通过调动学员的参与提高学习的效率；

**案例式教学** — 讲解式（印证式）案例和讨论式（探究式）案例研究；

**互动式参与** — 融知识于学员体验中，行为再复制及知识应用度高；

**寓教于乐式** — 通过学员共同参与的游戏活动，发现自己的不足，提高自身的能力

**理性实践式** — 通过对学员分析与判断能力的训练，使大家掌握的不仅是具体方法更是一种技能；

**情境教学式** — 角色互换、情境模拟、团队游戏式的知识传递、“误区诊断”，使学员对教学内容有更深刻的认识，在娱乐之后有更多感悟。

## 课程收益

许多的企业管理人员都寄希望于通过培训，来直接获取能帮助自己企业实现业绩倍增或有效管理的具体工具，但我们每一个企业自身的特点与所面临的问题千差万别，看似在其他企业行之有效的方法能否

一定为我所用？法可以写明，理可以讲明，但道则需要“悟”；因此通过本期课程的学习，你将更多地了解与掌握如何针对市场与对手开展分析，对自身特点与优势进行判断，从而确立出一套与众不同的差异化经营之路，使我们企业自身的利益最大化；不仅是授人以“鱼”，更重要的是授人以“渔”。

- **价格**绝不是我们能否获胜的最终元素，而应是我们能为客户创造更大的**价值**！
- 除了价格，我们在产品，品牌，服务，政策等方面与对手还有哪些差异；
- 公司如何在客户，市场，行业，地区，渠道与产品等发展方向上确立目标；
- 销售经理如何根据自身的特点并结合与对手的差异，创新我们的销售模式；
- 面对客户的各种不同需求，如何在不同的销售模式（直销与渠道销售）中选择？
- 如何看待渠道合作方为我们带来的帮助？
- 如何提升自身的价值与魅力，以便于有效管理渠道合作方？
- 如何有效开发与**管理**经销商-选择，考核，管理，评估与激励的技巧；
- 公司在发展初期在渠道管理工作中应避免的三个错误；贪---懒---变！
- 公司在发展成长后渠道管理工作红应关注的三个问题：制度---均衡---人员！

## 课程大纲

### 前言，思考一些最基本的问题

1. 除了价格，我们与对手的差异，还有哪些？
  2. 在这些区别与不同之中，我们有哪些特点与优势？
  3. 我们如何利用这些特点与优势打击对手，赢得客户？
  4. 在客户与市场开发过程中，最大的障碍是什么？
- ★ 案例讨论：美国通用电气公司家电事业部在中国市场的开拓

### 一、渠道建设与管理中的常见问题：

- 市场竞争激烈，经销商没有忠诚度；
- 经销商区域间的“窜货”造成价格管理困难；
- 经销商总是抱怨支持少，利润低；
- 经销商对于新政策/产品缺乏热情；
- 对不同地区的政策能否有区别？
- 直销公司与经销渠道冲突？
- 经销商对于年度任务缺乏信心；
- 经销商缺乏对我们信任，难以接触与管理他们的客户；

### 一、渠道设计的原则与要素

- 外部环境：竞争对手与市场竞争的激烈程度
  - 内部的优势与劣势：我们机会与对策
  - 渠道管理的四项原则：
  - 渠道销售 = 经销商？
- ★ 讨论：销售渠道还包括哪些不同的类型？

### 二、经销商的选择

- ★ 讨论：经销商 = 代理商吗？
1. 我们将失去部分利润，但为何还需要经销商？

厂家对经销商的期望——  
理想的经销商应该是——  
选择经销商的标准是——

## 2. 渠道建设中的几种思考：

销售商、代理商数量越多越好？  
自建渠道网络比中间商好？  
网络覆盖越大越密越好？  
一定要选实力强的经销商？  
合作只是暂时的？  
渠道政策是越优惠越好？

... ..

## 3. 我们的结论是——

经销商愿意经销的产品：  
经销商对厂家的期望：  
厂家应尽的义务  
厂家可以提供的帮助  
厂家额外提供的服务  
对方的需求，正是你对其管理的切入点

## 三、企业发展初期的渠道管理：

### 1. 企业发展的主要目标：

企业发展的主要目标：生存 + 发展  
企业面临的主要问题：知名度低，客户有限，资金有限，资源有限  
企业渠道策略的主要目标：借船出海，借力发力

### 2. 渠道管理所面临的主要困难：

#### A. 与谁合作：

1. 应选择怎样实力的经销商：有实力的？实力一般的？
2. 经销商数量：越多越好？地域或行业越广越好？
3. 与经销商合作的性质：独家授权经销商？授权经销商？

#### B. 哪里寻找：

1. 自己培养：说服已有的经销商---资源不匹配，配合度？
2. 自己开发：在当地重新培养---资源有限，周期较长
3. 策反对手的合作方：怎样的对手？---资源丰富，效果显著，有难度！

#### C. 如何管理：

1. 业绩的完成，长期只依赖一家渠道---稳定性，健康型？
2. 客户是我的，厂家不能接触！---客户的谁的？如何接触客户？
3. 今年的销售计划太高，完不成！---除了苦口婆心，我们只能妥协？

### 3. 渠道管理应避免的错误：

- 1.贪！---求大，求多，求快
- 2.懒！---只看业绩，满足现状
- 3.变！---灵活应变，创新互惠！

坚持不变，持之以恒！

★ 案例分析与讨论：GE公司在几个不同时期的渠道选择

#### 四、企业成熟稳定期的渠道管理：

##### 1. 企业发展的主要目标：

- 1.企业发展的主要目标：老市场的稳健发展，新市场的快速拓展
- 2.企业面临的主要问题：已有市场竞争的日益激烈，新市场开拓中的资源不足
- 3.企业渠道策略的主要目标：确保渠道跟上公司的发展，确保渠道符合公司的管理

##### 2. 渠道管理所面临的主要困难：

###### A. 不合适的合作方：

- 1.有贡献，但不再适合的总经销制度：对方有客户！有难度，有风险
- 2.有业绩，但没后劲的经销商：对方已经年长，已经富足，不想再投入，不想再冒险；
- 3.有业绩，但屡次违反规则的经销商：原则重要还是利益重要？

###### B. 如何管理：

- 1.合作方（经销商）数量太多：
- 2.经销商低价销售或串货销售：
- 3.客户/项目的归属权：

###### C. 项目报备制度的建立：

- 1.为何建立---客户，项目，价格判断的基础；公平，公正，公开原则的体现
- 2.建立的基础---时间优先 + 地域优先原则
- 3.如何建立---组成与细则

★ 讨论：当我们的报备制度与经销商的利益发生冲突，如何处理？

###### D. 其他管理制度的建立：

- 1.分销权及专营权政策
- 2.价格和返利政策
- 3.年终奖励政策
- 4.促销政策
- 5.客户服务政策
- 6.客户沟通和培训政策

##### 3. 渠道管理应避免的错误：

- 1.制度！ ---时机，公平，刚性，清晰
- 2.均衡！ ---成熟与落后；大客户与小客户
- 3.人员！ ---观念，能力，经验，纪律！

★ 案例分析与讨论：阿里巴巴公司对制度的执行

#### 4. 销售业绩是对渠道唯一的考评内容吗？

1. 如何确定销售额
2. 重要的可量化的信息补充
3. 产品组合和市场渗透
4. 评估年度业绩
5. 销售政策的认同和执行
6. 客户满意度
7. 增长率的评估
8. 市场份额的增长

★ 讨论：渠道管理中的几个难点

### 四、渠道冲突的管理：

#### 1. 渠道之间有哪些冲突？

市场范围的冲突；  
经营价格的冲突；  
经营品种的冲突；  
经营方式的冲突；  
经营素质的冲突；

#### 2. 渠道冲突的实质：

利益的冲突是

#### 3. 渠道冲突的应对：

严格界定经营范围

界定价格体系

界定渠道的级别（从公司直接进货的不都是一级客户）

不同类型渠道不同政策

新经销的扶持与老经销管理上的人性化

对我们的业务员严格要求

### 五、销售队伍管理

1. 销售队伍对于渠道合作方的正确认识
2. 渠道销售不同于直销体系的价格管理，产品管理，市场推广与激励机制
3. 销售代表与经销商的不同作用
4. 销售的基本素质及如何提高（市场/客户的开拓能力 + 合作方的支持/服务能力）
5. 销售人员的4项基本工作
6. 销售拜访制度的建立

### 六、渠道管理中的观念转变

- 在得到实际回款之前的销售额并不是真正的销售。
- 控制风险并不会损害销售。
- 现金到手之前销售并没有完成。
- 公司所挣的每一分钱都经由我们的双手而实现。
- 货款的拖欠比坏帐更能侵蚀利益。
- 那是我们的钱--客户不过是暂借而已。
- 越及时提醒客户就越早地收到货款。
- 客户从来都不会因被提醒付款而不满

## 总结：

- 一、如何获得大胜？
- 二、竞争的三个层次？
- 三、与渠道合作的基础？
- 四、渠道管理的最高境界？

## 【其他主讲课程】

- 《创新营销与销售团队管理》
- 《销售渠道运营与大客户开发》
- 《工业制品的销售与队伍建设》
- 《营销策略与经销商管理》
- 《中层营销管理人员的管理技能》
- 《双赢谈判技巧》
- 《渠道建设与大客户管理》
- 《从专业人才走向管理高手》

## 【曾培训或咨询过的企业有】

西门子电气公司、ABB 集团、德国博世，松下电气，科勒卫浴、东风汽车，三一重工，三菱电梯、法国海格电气、艾默生电气公司，中兴通讯，迈瑞医疗器械，比亚迪，青岛中化实业、奥林巴斯、联邦快递、汇丰银行、长城集团、万丰奥特控股集团、西安德宝、江苏华通、天津市达恩机电等。北京市城乡贸易集团、华普超市、中国邮政邮购局、十省市邮局、中国电信、北京启明星晨三和国际集团有限公司、鹏达房地产开发有限公司、柯尼卡美能达商用科技制造（香港）有限公司、中信物业、信统光电科技（深圳）有限公司、深圳天华会计师事务所有限公司、深圳康冠电脑技术 KTC 有限公司、深圳市朗宁通信技术服务有限公司、深圳航嘉电源技术有限公司、TCL、广州海欧卫浴用品股份有限公司、江铃汽车、中国网通、友邦保险、中电集团、海南马自达、广州壹时代、深圳恒波通讯。金碟软件（中国）有限公司等