

跨越传统-咨询式营销管理培训系列之 渠道开发管理及双赢商务谈判技巧

有关培训的思考

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？
- 如何审视与定位不同客户对我们的作用，对不同客户的需求应是利，量，稳还是名？
- 大客户在决定之前为何犹豫？如何判断他们的真实想法？如何创造机会，逐步赢得信任？
- 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. 销售业绩是唯一的评估内容吗？

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

五、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

六、双赢商务谈判技巧

前言：商务谈判中的四项基本原则

- 实事求是
- 求同存异
- 互惠互利
- 灵活务实

1. 谈判前的准备：

- 目标的设定
- 计划的制定

替代方案
底线确立

2. 谈判策略的选择
3. 僵局的处理
4. 谈判的规则与技巧
 - 谈判过程中的六原则
 - 谈判过程中的十种技巧
 - 谈判过程中的注意事项
 - 谈判过程中应回避的话题
 - 谈判过程中不应出现的动作
 - 最后的忠告

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？
- 五、客户开发成功的重点是？