

# 《经济危机形势下的渠道建设与运营管理提升实战训练 营》

主讲：盛斌子

**破冰游戏：**分组：队长、队名、口号、队歌  
培训结束，评出优胜组、先进个人，并进行奖励

## 前言

经济危机来临，厂家渠道建设运营与管控的难度“雪上加霜”。在“开源节流”而新的市场形势下，渠道的有效而快速开发是企业增加销量、提升业绩的突破口，渠道的掌控与客情关系打造这些“软实力”的提升更是企业迎来“春天”的筹码和保障，可在现实当中，很多企业却面临如下困扰：

- √ 难以洞悉渠道的实际价值，而造成资源浪费，渠道潜力挖掘不够？
  - √ 难以构建顺畅的渠道关系，以致厂商“貌合神离”，“同床异梦”，忠诚度较差？
  - √ 缺乏科学、有效的渠道开发计划与步骤、方法，导致事倍功半？
  - √ 实操中缺少与渠道沟通与谈判技能与窍门，造成谈单成交率低，效果不明显？
  - √ 难以对渠道进行系统管理，以致“眉毛胡子一把抓”，而成效甚微？
  - √ 缺乏打造和提升客情关系的手段，以致客户“随风倒”，凝聚力较差？
- 那么，就让这场课程来解决以上问题吧……

## 课程简介

经济危机条件下，渠道是企业“过冬”不可或缺的战略合作伙伴，只有彼此抱团，不抛弃、不放弃，厂商才能携手安然捱过“冬天”；新的形势下，渠道更是企业的“桥梁”与“坐骑”，企业只有打造出一支优秀的渠道商队伍，才能跨越“千山万水”，迎来“柳暗花明”而生机盎然的“春天”。因此，渠道不是万能的，但没有渠道是万万不能的。构建高效、务实的渠道体系及其渠道价值链，已是广大企业顺利过冬的关键所在。

本次课程以新形势下渠道建设与运营实战操作为授课主线，通过分组讨论、头脑风暴、互动游戏、案例讲解等，旨在让学员掌握如何巧妙处理与客户的关系，如何构建新型渠道关系，掌握渠道开发的步骤、方法与技巧，以及渠道管理操作实务，有效客情关系打造技巧等，让学员全面了解和把握渠道掌控的方法、细节及相应工具，进而提升市场业绩，获得最大化的渠道收益与着眼于未来的长久合作。

## 课程目标

- 1、了解什么是营销渠道及其渠道新定位
- 2、掌握新形势下营销渠道的精细化管理
- 3、学会合理规划渠道及其构建良好渠道体系
- 4、把握渠道开发的步骤、方法与技巧

- 5、学会维护与管理渠道的操作要点
- 6、掌握做客情的途径、方法与细节

#### 培训对象

- 销售部经理、市场部经理
- 销售经理、市场经理、销售主管、核心业务员等

#### 培训形式

- 讲授、现场练习、角色演练、案例分析、游戏体验、分组讨论、头脑风暴

#### 培训时间

- 12 标准课时

#### 培训大纲

### 第一部分：认识渠道

- 一、什么是渠道？
- 二、我们为什么需要渠道？
- 三、渠道的三种角色定位
- 四、我们为什么缺乏有效的渠道？
- 五、为什么要选择和管理渠道？
- 六、销售人员与渠道商应该是一种什么样的关系？

案例解析：娃哈哈“织网”网络天下的实操经历

- 七、成本压力下，渠道的“六化”精细化管理
  - 1、渠道扁平化
  - 2、渠道多元化
  - 3、渠道执掌化
  - 4、市场样板化
  - 5、渠道价值化
  - 6、终端超级化

### 第二部分：如何规划通路

- 一、改变平行通路体系，搭建垂直营销通路体系
  - 1、平行通路特点
  - 2、垂直通路特点
- 二、垂直通路的三种合作关系
  - 1、合同式体系
  - 2、管理式体系
  - 3、所有权式体系
- 三、实施顾问式销售服务  
链接：顾问式销售

- 1、什么是顾问式销售
- 2、顾问式销售与传统销售理论的区别
- 3、顾问式销售的意义
- 4、顾问式销售的实施
- 5、顾问式销售的要点
- 6、顾问式销售的小技巧

#### 四、建立伙伴营销关系

#### 五、几种典型的垂直营销体系

- 1、非常紧密型网络通路关系
- 2、较紧密型的网络通路关系
- 3、管理型的网络通路关系

#### 六、案例分析

某著名食品企业根据市场形势成功调整渠道案例

### 第三部分：如何开发渠道？

#### 一、渠道商调查

##### 1、调查方式：

- A、“扫街”式调查法
- B、跟随竞品法
- C、追根溯源法
- D、借力调查法

##### 2、调查内容

- A、经销商基本情况调查

#### 二、锁定目标渠道商

- 1、选择渠道商的标准
- 2、了解目标渠道商的需求

#### 三、考察目标渠道

- 1、六大方面考察渠道商
- 2、判断一个渠道商优劣的九大方面

#### 四、渠道商开发操作要点与技巧

##### 1、拜访前的准备

- A、资料准备
  - √小技巧：制作活页文件夹
- B、仪容准备
- C、心理准备

##### 2、确定拜访目标对象

##### 3、如何找到渠道里面的 Key man?

##### 4、渠道约访技巧

- √渠道约访的必要性
- √电话约访前的准备
- √电话约访原始记录表
- √突破秘书过滤的两个方法

- √电话约访要领
- √电话约访作业流程
- √电话约访常见异议及其处理

#### 5、拜访客户的时间选择

A、在客户繁忙的时间拜访是最大的失误

B、在客户心情比较好的时候

#### 6、拜访客户的语言技巧：学会赞美

活动：赞美的要点

#### 链接一：如何让客户接受你——销售中接近客户的技巧？

- √奉承法
- √帮忙法
- √利益法
- √好奇心法
- √引荐法
- √寒暄法

### 五、开发当中如何与客户进行沟通？

- 1、用案例说服
- 2、帮客户算账
- 3、ABCD介绍法
- 4、示范
- 5、使用证明材料
- 6、倾听
- 7、提问

链接：

1、沟通当中，如何巧妙给政策？

- √给政策要用加法
- √给政策要学会创造困难

2、沟通核心要点：风格模仿、达成共识

### 六、渠道开发谈判策略

- 1、业务谈判的目的
- 2、业务谈判的八个方面
- 3、客户的异议处理
- 4、与客户达成交易的时机把握

### 七、合约缔结

- 1、合约签订的内容
- 2、合约签订的注意事项

### 八、总结评价

- 1、为什么要进行总结和评价
- 2、总结和评价的方法

### 九、渠道建档

- 1、建档的原则
- 2、建档的内容

## 第四部分：渠道商的激励与管理维护

### 一、新形势下，如何调动渠道商的积极性提升市场业绩？

#### 1、找到影响渠道商积极性的主要因素

√利益驱动程度

√厂商间的客情关系

√销售人员能否在工作中充当客户经济顾问和参谋

故事：王永庆卖大米

#### 2、根据渠道商发展阶段及其需求制定激励政策

√渠道商发展的三个必经阶段

√不同阶段的不同需求

故事：乔斯抢劫银行故事的启示

√“激励不相容”理论

#### 3、如何巧妙激励渠道商？

√马斯洛原理：人的五层需求

√用马斯洛原理来分析渠道商

√为渠道商提供最大化的增值活动

#### 4、渠道商激励的五要点

### 二、渠道商管理与维护

1、渠道管理与服务的本质

2、渠道商的9喜欢9不喜欢

3、渠道管理中的《营销人员八荣八耻》

#### 4、渠道管理管什么？

√辅导

√计划

√督导

√管理

√信息

#### 5、渠道商服务与管理的基本工作

➤ 设立与取消

➤ 销售合同

➤ 客户资料

➤ 计划与供应

- 铺货及销售
- 销售服务
- 培训
- 协助资源配置
- 规划区域
- 检查督促
- 库存管理
- 售点广告
- 促销活动
- 回收货款
- 收集信息

6、经销商管理的 10 大误区

7、经销商管理的 10 大要点

8、经销商日常管理

√销售回款管理

√库存管理

√销售区域与价格、促销管理

√分销、零售客户管理

√目标任务的达成量化管理

√市场开发工作的引导

√要货计划的管理

√物流、配送的管理

√竞争、淘汰机制，实行储备经销商制定进行管理

### 三、新形势下如何做好渠道客情关系以掌控渠道？

头脑风暴：有多少方法可以做好客情？请具体列出来？

1、常规性周期性的客情维护

√周期性的情感电话拜访及其注意事项

√周期性的实地拜访及其注意事项

2、重大节假日客情维护

√贺词载体的选择

√贺词内容的确定

√道贺要亲历亲为

3、重大营销事件发生时客情维护

4、个人情景客情维护

√生日

√非规律性重大喜事

√非良性意外事件

故事《蒋介石善做生死文章》

5、“多管闲事”客情维护

6、重大环境事件客情维护

7、销售人员的个性客情维护

8、客情最高境界：经商不言商

9、客情打造关键：细节要到位

案例：生日祝福案例比较分析

