

# 经销商开发与管理实战策略

主讲：吴昌鸿

**课程背景：**营销渠道是营销组合策略中的重中之重，也是企业建立核心竞争优势的环节所在。中国地广人多，渠道营销尤其重要，如何选择有效、合适、低成本的渠道模式是企业发展过程中始终需要解决的问题。本课程老师从事营销及渠道管理工作十余年，从理论加实战的角度进行讲授，针对渠道管理过程中重点、难点问题给出有效解决方法，对学员更加具有指导意义。

**课程收益：**

- 1、了解厂商实现双赢的关键所在
- 2、掌握营销渠道建设与管理的原则、策略
- 3、掌握企业选择经销商的标准及策略
- 4、掌握经销商日常管理的方法
- 5、掌握渠道激励及掌控策略

**课程特色：**实战动作分解、系统流程打造、实操工具落地、案例演练巩固

**课程对象：**销售总监、区域经理、销售代表

**课 时：**2天

▣ **分组教学：**课程开始之前分组，培训以小组为单元进行讨论并 PK，根据问答、案例分析、演练等得分最后评出获胜组予以表彰。

## 第一章、营销精英职业化修炼（2—3小时）

➤ **问题：**销售人员的核心素质有三个要素：态度、知识和技能。态度在某种程度上对其业绩起着决定性的作用，而销售人员在公司中又是一个个性鲜明的群体，除了工作压力大之外，思维也最活跃，也更容易受到外在环境的影响。本章着重分析影响销售人员的若干负面思维及如何从根本上进行转变，让销售人员树立正面的、积极的态度。

### 1、营销精英信念体系重构

- ✓ 情绪 ABC 理论
- ✓ 为什么要改变消极的信念？
- ✓ 有效改变消极信念的五个步骤

### 2、区域经理的四大不良习惯

- ✓ 推卸责任
- ✓ 不会授权
- ✓ 任务思维
- ✓ 不善合作

### 3、营销精英必修职业理念

- ✓ 态度决定一切
- ✓ 优秀的人不抱怨
- ✓ 自信让你更加成功
- ✓ 反省自我
- ✓ 千万不要“自我设限”

- ✓ 山不过来我过去
- ✓ 不要差不多思维
- ✓ 要想天助，首先要自助
- ✓ 每一片土地都是一处钻石矿

#### 4、销售礼仪

- ✓ 专业销售的着装
- ✓ 专业销售的行为规范
- ✓ 专业销售的职场礼仪

**【重点】** 打造销售人员的职业理念

## 第二章、如何实现厂商共赢 (2小时)

➤ 问题：厂家与经销商之间如何实现共赢是渠道建设的关键问题，而这也是长期困扰着渠道管理者的一个棘手的问题。本章从厂商博弈的种种原因进行分析，从厂商联系的纽带——销售人员的角色定位、顾问式销售的作用及四种渠道模式等角度入手，帮助企业找到建立一种长期共赢的渠道关系的途径。

### 1、厂商合作的困境何在

- ✓ 厂家为商家提供三个利益
- ✓ 商家为厂家提供三个平台
- ✓ 渠道的作用

### 2、销售人员的自我定位

- ✓ 1、“四个多少”式的销售人员
- ✓ 2、销售人员的正确定位
- ✓ 3、经销商的定位

### 3、三种销售模式分析

- ✓ 三种价值类型的客户
- ✓ 对应的三种销售模式
- ✓ 顾问式销售分析
- ✓ 如何有效提升客户粘性

### 4、渠道成员的四种类型

- ✓ 交易型
- ✓ 管理型
- ✓ 一体化型
- ✓ 特许经营

### 5、厂商实现双赢的三部曲

- ✓ 有效沟通
- ✓ 充分信任
- ✓ 合作共赢

**【案例分析】** 成功企业的渠道关系策略

**【讨论】** 如何为渠道成员提供更大价值

## 第三章、营销渠道模式规划策略（2—3 小时）

➤ 问题：渠道管理中的种种问题，究其根源都可以从渠道规划上找到原因。所以渠道规划是渠道建设与管理的基础，前期的渠道规划没有做好，后期的管理肯定问题频出。本章着眼于渠道规划的体系，从渠道模式、渠道流、影响渠道的变量及渠道规划的内容等方面分析渠道规划的具体方法，为企业的渠道建设打下坚实的基础。

### 1、渠道规划概述

- ✓ 常见的三种渠道模式
- ✓ 八种渠道流分析

### 2、决定渠道模式的六个因素

- ✓ 市场
- ✓ 产品
- ✓ 企业
- ✓ 经销商
- ✓ 竞争
- ✓ 环境

### 3、渠道规划的三个方法

- ✓ 渠道长度
- ✓ 渠道宽度
- ✓ 渠道广度
- ✓ 各种渠道模式的特点和优劣势
- ✓ 渠道规划四步法

### 4、渠道方案评价原则

- ✓ 经济性原则
- ✓ 控制性原则
- ✓ 适应性原则
- ✓ 渠道效率标准的七个最如何平衡

### 5、渠道生命周期及应对策略

- ✓ 渠道生命周期各阶段特征
- ✓ 渠道生命周期应对策略

#### 【案例分析】

- 1、长渠道好还是短渠道好
- 2、某企业的渠道变革之道

#### 【工具】市场的 SWOT 分析工具

## 第四章、经销商的选择策略（3 小时）

➤ 问题：厂商合作如果比作结婚的话，经销商的选择就是找结婚对象，这肯定是渠道建设的核心问题。如何才能不被过多的主观感受所蒙蔽，如何用客观的标准去衡量经销商是否符合企业的发展要求，本章通过具体的经销商选择模型让你不再迷茫。

### 1、选择经销商的四个思路

- ✓ 理念一致
- ✓ 实力考评
- ✓ 严进严出
- ✓ 合适互补

### 2、选择经销商的六个标准

- ✓ 营销意识
- ✓ 企业实力
- ✓ 服务能力
- ✓ 产品匹配
- ✓ 口碑信用
- ✓ 合作意愿

### 3、寻找潜在经销商的方法

- ✓ 结网法
- ✓ 经销商选择的 MAN 法则

### 4、合作谈判前的准备

- ✓ 市场和经销商
- ✓ 产品资料和销售政策

### 5、发掘经销商的真正需求

- ✓ 经销商对合作关心的四个方面
- ✓ 六种问话找到经销商的需求
- ✓ SPIN 销售技巧
- ✓ 经销商的四种反应模式及对策

### 6、说服经销商的方法

- ✓ 产品及方案展示策略
- ✓ 异议处理策略
- ✓ 说服经销商的三个秘诀

【案例分析】为何经销商签约后一直没有销量

【工具】差异化策略、客户分类方法

## 第五章、如何做好经销商日常管理（2小时）

➤ 问题：恋爱可以是一见钟情，但婚姻一定要去用心经营。同样道理，厂商关系也需要我们用心去经营，其中最关键的工作就是就是对经销商的日常管理。很多的销售人员认为经销商管理就是要销量和回款，而这种简单粗暴的管理方式只会把厂商关系一步步的摧毁本章将会给出经销商日常管理的具体方法，用标准化的流程来规范销售人员的渠道管理工作，最大化的提升企业效益。

### 1、经销商的分类与对策

- ✓ 四种类型的经销商
- ✓ 四种管理策略

- ✓ 问题经销商分析
- ✓ 销售人员如何平衡各方关系

## 2、渠道管理管什么

- ✓ 管经营
- ✓ 管管理
- ✓ 管问题

## 3、影响渠道业绩的原因及应对措施

- ✓ 渠道透支
- ✓ 依赖思想
- ✓ 结果思维
- ✓ 门槛过低
- ✓ 短视行为

## 4、渠道发展的四个阶段

- ✓ 速度阶段
- ✓ 广度阶段
- ✓ 深度阶段
- ✓ 适度阶段

## 5、经销商日常拜访的两个原则

- ✓ 规律联系，定期拜访
- ✓ 目标导向，过程管理

## 6、经销商日常拜访的具体要求

- ✓ 拜访经销商的六个任务
- ✓ 拜访经销商的六步流程
- ✓ 经销商评估的六个标准

【案例分析】销量大增的经销商为何突然倒掉了

【讨论】经销商常见问题应对

【工具】1.经销商绩效评估表 2.经销商拜访表

## 第六章、渠道掌控策略（2小时）

➤ 问题：渠道掌控是作为渠道领袖的一项重要使命，也是实现企业战略的一个必要条件，同时这也是很多销售人员在进行渠道管理工作中的一个软肋。本章从渠道实战中总结了七种掌控经销商的策略，以及处理渠道冲突的有效方法，帮助企业更有效的利用渠道来实现自己的发展目标。

### 1、如何制定销售政策

- ✓ 销售政策要遵循的四个原则
- ✓ 销售政策的四个内容
- ✓ 经销商的需求层次分析
- ✓ 返利政策的制定策略

### 2、掌控经销商的七种方法

- ✓ 品牌掌控
- ✓ 理念掌控
- ✓ 服务掌控
- ✓ 用户掌控
- ✓ 利益掌控
- ✓ 组织掌控
- ✓ 合同掌控
- ✓ 渠道中的五种权力的应用策略

### **3、如何处理渠道冲突**

- ✓ 垂直冲突
- ✓ 水平冲突
- ✓ 协调渠道冲突的策略
- ✓ 窜货的原因和控制策略

### **4、如何更换经销商**

- ✓ 经销商调整的前提
- ✓ 更换经销商的六个准备

#### **【案例分析】**

#### **1、某企业的成长与渠道变革策略**

#### **2、宏碁的渠道冲突管理策略**

#### **3、调整经销商的影响**

□ 课程结束总结，问题解答，优胜组表彰。

❖ 课程全程穿插更多的案例分析、实战问题分析、互动问答、角色扮演、实战落地工具