
渠道（经销商）开发与管理

课程背景

在当今越来越激烈的市场竞争环境下，很多产品具备很强的竞争力，可缺乏良好的销售平台；所以我们需要有更多的渠道，花费巨大去广告招商，参加各种展会。传统招商方式必不可少，可效果甚微！

有的产品市场上铺开了。可经销商良莠不齐，占着茅坑不拉屎！在区域市场难以做大做强！

“得渠道者得天下”，强势品牌希望借渠道强化优势，成长性品牌则希望从渠道上冲出重围。谁拥有了渠道谁就拥有了市场与客户，渠道的建设也便成为了重中之重。如何在竞争日益激烈的市场环境下通过实施营销再造，创建以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标的新的营销管理体系，培育出具有竞争优势的且可持续的营销能力，是每一位渠道管理人员面临的重要课题。

课程对象

区域经理、招商人员、渠道销售人员

课程时间

入门理解版 1 天、重点加强版 2 天

课程形式

讲授、案例分析、小组讨论、视频播放、互动游戏

课程纲要

一、理念篇

- 我们靠什么提升业绩？
 - 1、横向扩张
 - 2、纵向深挖
 - 厂商之间的关系定位
-

- 营销人员角色定位：

厂家的钦差大臣还是经销商的代言人？

- 经销商的特点

- 经销商的生存现状与发展前景

- 通过经销商卖产品还是把产品卖给经销商？

- 经销商喜欢以及不喜欢的厂家销售人员

- 令我们又爱又恨的经销商

- 如何平衡厂商之间的利益以及如何化解协调厂商之间的矛盾

二、动作篇：渠道开发销售流程

第一步:准备

一、市场背景的了解

- 1、不了解市场，经销商会看扁你
- 2、市场了解的主要内容
- 3、了解市场背景的途径

二、区域市场的规划

- 1、你有目标吗：市场在你手里想弄成什么样子
- 2、你有策略吗：如何实现你的目标

三、公司独特优势的提炼

说服经销商前先说服你自己

【讨论】：提炼我们自己的公司优势

四、认识对手：有哪些主要的竞争对手在此区域活跃？把竞争对手的优势变弱，弱势更弱
以己之长制彼之短

五、了解公司在市场上的影响力

- 1、有哪些好的口碑
- 2、有哪些坏的影响

六、了解公司市场遗留问题

- 1、如何对待前任业务人员的问题
- 2、如何对待前任经销商的问题销售是情绪的转移,信心的传递,体能的说服

【讨论】出门拜访客户前我们需要的准备事项

第二步:寻找和开发客户

- 开发客户的 15 种渠道

- 1、随时随地交换名片
 - 2、参加专业的聚会、专门的研讨会
 - 3、结识同行
-

-
- 4、专业报刊杂志收集整理
 - 5、请客户专介绍（金锁链原则）
 - 6、请有影响力的人帮你推荐
 - 7、路牌广告、户外媒体
 - 8、专业市场
- 经销商经营现状分析
 - 一、经销商的主要类型
 - 1、大哥大
 - 2、中产阶级
 - 3、潜力股
 - 4、散兵游勇
 - 二、经销商的压力和风险
 - 三、经销商的“阿喀琉斯之踵”
 - 四、经销商的明天
- 如何开发经销商
 - 一、经销商开发中的误区
 - 二、经销商选择的标准
 - 1、有钱 2、有人 3、有车 4、有房 5、有网络 6、有意识 7、有德 8、有思想
 - 三、经销商开发目标和计划制定 **【讨论】结合自己的产品特点与定位，找出最适合的客户**

开发渠道

第三步:初次拜访客户--建立信赖感

- 1、客户不愿意合作是因为不相信我这个人
- 2、拜访客户时应遵循的基本礼仪礼节
- 3、初次拜访客户的目的何在
- 4、通过初次拜访了解客户实力与诚信，为后期合作规避风险
- 5、传统推销与顾问式行销的区别
- 6、在商不言商的沟通智慧
- 7、了解客户的需求并建立客户档案

【演练】拜访客户场景模拟

第四步:二次拜访，了解客户的需求-对症下药

- 1、沟通的关键在于聆听
 - 2、一定要问出经销商最在意厂家能提供什么
 - 3、客户需要什么样的政策和服务
 - 4、如何挖掘客户的需求
 - 5、要善于聆听客户说话
 - 6、四大问题：
 - 问题 1：“你们的价格太高，卖不动。”
 - 问题 2：“你们的产品单调，没竞争力。”
-

问题 3：“你们的政策支持没人家的好。”

问题 4：“你们的品牌在这里没有知名度。”

【演练】有效沟通，巧妙问话

第五步：谈判签约经销商

- 1、首批进货：首批进货量压任务的合同谈判十招
- 2、签订合同：与经销商签订合同时要注意的 5 个陷阱
- 3、缔结合作，赢取订单（谈判策略和技巧）
 - 离场压力、权威机构及权威人士的压力
 - 先斩后奏 or 权限不够
 - “虚拟上司”
 - 心理价位的沟通及让步
 - 万能成交，抓住客户心中的樱桃树
 - 确定对决策人最有效的影响渠道
 - 把握决策成员之间的微妙关系
 - 借助客户端关键活动和事件
 - 主场谈判 VS 客场谈判

【演练】如何进行签订合作协议的谈判

三、动作篇：渠道管理

- 执行销售政策的六要素：价格、返利、回款、销量、市场、售后
 - 如何检查督导终端店面的规范
 - 积极的向经销商团队灌输厂家的理念以及品牌化思路
 - 与经销商传达公司政策的准备
 - 销售人员对政策的态度：用政策去达成销量
 - 销售人员的心态：面对经销商时，销售人员的心理准备
 - 销售人员的定位：面对经销商时，销售人员的角色
 - 分解与落实销售任务
 - 从终端出发的任务分解
 - 常见的压任务方式探讨
 - 利用销售政策，合理压任务
 - 如何对经销商经营能力提升进行辅导
 - 依据终端市场情况与经销商共同设定销售计划
 - 全面辅导经销商提升销售水平
-

协助经销商排除无效销售活动

协助经销商管理三流

■ 经销商的激励与切换

恰当的渠道考核与激励措施：物质和精神

避免后遗症，如何切换不符合公司要求的经销商

■ 有效管控经销商的五大系统

一、经销商有效管理五大系统：

1、选择 2、培育 3、激励 4、协调 5、评估

二、经销商的培训与辅导

1、“教经销商销售”的时代到来了！

2、如何成为经销商生意发展的贴心伙伴？

3、用培训取代喝酒：培训传播品牌、培训提升技能、培训创造忠诚

三、激励经销商的积极性

1、明白经销商跟定你的三条件：

① 有钱赚 ② 有东西学 ③ 有未来发展保障

2、经销商积极性激励的六个策略

3、“老油条”、“鳄鱼型”经销商的三大“死穴”及有效管控的五大法宝

【案例分析】王老板跟厂家同甘共苦合作六年，有房有车发了财，可如今常常狮子大开口，难配合？

四、用协调法处理棘手的老问题

1、有效防止回款风险

2、经销商乱价与窜货的严惩处理

3、有效处理客户退货与质量事故的公关技巧

4、年终返利、广告补贴、铺底回收等老问题处理策略

5、设置“鸿门宴”

五、做好经销商的动态评估

1、不评估就没有渠道持续增长

2、照搬外资企业的 KPI 指标害惨人

3、实施经销商年/季考核与评估管理

4、经常要去查看店面陈列与库存状况

5、用 PDCA 法与 5W1H 工具改善渠道中的常见问题

六、慎重调整你的经销商

1、不要把“砍”字挂在嘴边

2、经销商淘汰沟通与调整的三个“秘笈”

3、记住古训：“做人留一线，日后好相见”

【案例分析】某大经销商不满品牌厂家办事处人员调整，令品牌厂家损失一千万。

■ 经销商管理疑难问题剖析

一、不愿意接受公司下达的销售指标

二、不愿意投入资源做公司产品

三、扰乱价格

四、窜流货

五、恶意欠款

六、套取公司费用

■ 如何与经销商搞好关系

一、没有永远的朋友，只有永远的利益

二、常来常往，经销商拜访

三、市场问题的及时处理

四、销售政策兑现及时到位

五、区域人员全方位的关怀

六、帮助经销商指出其经营的不足之处

七、优秀经销商评比与奖励
