

步步为赢——渠道管理六步曲

主讲：王哲光

课程背景

在渠道下沉、通路精耕的时代，渠道的管理事关企业营销的生命线，如何提升企业渠道开拓与管理能力，同时教给企业具体渠道规划和渠道策略制定的内容、步骤与方法，以帮助有关人员较系统地管理所负责的区域市场，达成企业的经营目标，本课程完整提供了针对渠道、经销商管理及调整的基本逻辑框架、操作要点和基础技巧，是企业渠道管理强化和提升的利器。

课程目标

- 了解现代分销渠道管理的变化趋势
- 掌握分销渠道的设计与构建方法
- 学会对渠道实施有效管理的方法和技巧
- 提高与经销商协同促销的能力
- 掌握渠道管理不同阶段与客户沟通及谈判的策略和技巧

授课对象

渠道管理人员、大客户经理、销售经理、主管、销售代表。

培训用时

3天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，帮助学员加深对课程内容的认识和理解，而所有的练习均以实际渠道管理工作的真实案例为基础，使学员在课堂上就可以总结出一套针对自己实际工作的渠道管理实战技巧；从而成为企业需要的渠道管理高手。

课程大纲

第一步、选择比努力更重要——渠道战略设计

1、终端致胜渠道为王

- 1) 认识渠道管理
- 2) 营销三大准则与四大真相

- 2、渠道的价值分析
- 3、渠道的功能、结构和特点
- 4、各种成功的渠道运作模式
- 5、渠道设计
 - 1) 确定渠道目标
 - 2) 影响渠道选择的因素
 - 3) 设计渠道长度、宽度和广度

演练：渠道设计

第二步、只有更好没有最好——渠道构建与优化

- 1、导致渠道结构的变化原因
- 2、渠道层级和渠道成员
- 3、经销商和厂家的关系分析
- 4、渠道的控制面及变更风险
- 5、渠道优化实战技巧
 - 1) 梳理现有渠道流程
 - 2) 明确渠道中的各部门的岗位职责
 - 3) 制定业务人员的薪酬-绩效管理体系
 - 4) 人员培训
 - 5) 制定渠道优化与组织整合方案

演练：同心顺

第三步、一切尽在掌握中——渠道控制

- 1、渠道销售政策
- 2、渠道的冲突管理
 - 1) 各渠道冲突的原因
 - 2) 渠道冲突的表象特征——冲突发展五大阶段
观点不同、争执交锋、矛盾激化、有限斗争、全面战争
 - 3) 渠道冲突管理五大技法
介入疏导、沟通指引、调解降温、主持谈判、权利仲裁
- 3、渠道控制中的沟通艺术
 - 1) 沟通的本质和目的
 - 2) 沟通模型
 - 3) 沟通不良的弊病
 - 4) 高效能沟通四大技巧
聆听、发问、厘清、回应
演练：同理心沟通——印第安发言棒
- 4、如何获取上级和同事的支持
 - 1) 跨部门沟通为什么那么难？
界定模糊、责任不清、分工不明、山头主义、不够职业、性格差异
 - 2) 第三种解决方案
 - 3) 领导是你的客户

4) 为什么我们和领导的看法有差异？

5) 向上级简报的技巧

带着方案谈问题；汇报工作要诀；如何获得上级的支持

演练：三分钟MINI汇报

5、渠道控制的关键点

1) 物流的控制

2) 资金流的控制

3) 信息流的控制

4) 价格的控制

5) 串货的控制

第四步、生意不是一个人做的——渠道支持管理

1、为什么要做渠道支持

2、渠道支持的方式——了解你的渠道的运作模式给他最需要的

3、如何做促销

1) 选择正确的促销方式

2) 让促销成为习惯动作

3) 促销力实际是执行力

4、渠道激励

1) 常用的不花钱激励六诀

2) 5分钟激发行动热情

教学影片《永不放弃》

5、教练和辅导渠道

演练：教练七步法

第五步、数据为王——渠道评估管理

1、掌握渠道动态

2、评估渠道方案

3、修正渠道销售政策

4、渠道改进

5、渠道档案与客户关系管理

6、渠道吸引力建设规划与设计

第六步、进一步海阔天空——渠道拓展

1、精准你的目标——拓展的对象

1) 客户出现的战场

2) 新客户的开发方法

3) 潜在客户的开发原则和办法——放弃、控制、培训、帮助

2、标准渠道谈判准备流程

确定谈判人选—收集谈判信息—检视谈判筹码

—确定谈判底线—创造谈判环境—拟定谈判策略

3、赢的策略

- 1) 六种谈判结果
- 2) 双赢实现模式图

演练：掰手腕

4、渠道拓展中的实战技巧

- 1) 万事开头难——给客户留下深刻印象的开场白

演练：开场白

- 2) 拜访注意事项

演练：拜访

- 3) 生意是问出来的——询问及引导客户需求的技巧

演练：SPIN 销售技巧

- 4) 谈判新手容易犯的九大错误

- 1) 害怕丢单、容易妥协
- 2) 让步过快、不留余地
- 3) 情绪失控、忘记目标
- 4) 准备不足、汗流浹背
- 5) 暴露分歧、自乱阵脚
- 6) 缺乏计划、边谈边看
- 7) 受制于人、陷入被动
- 8) 直接攻坚、形成僵局
- 9) 欣喜若狂、得意忘形

演练：渠道经理的错误

- 5) 原则下尽可能的赢——渠道谈判战术

- 1) 掌握主动
- 2) 谈判圈
- 3) 谈判节奏
- 4) 重新定义
- 5) 计算收益
- 6) 换将策略
- 7) 疲劳战术
- 8) 拖延战术
- 9) 价格与价值
- 10) 情感打动

工具：谈判造势

演练：王牌销售员的绝对成交术

5、渠道的未来

- 1) 强势经销商该怎么办
- 2) 渠道变革与创新

职业习惯造就卓越人生