

《销售前移——海外渠道运营及客户关系管理》

(实战版)

前言

越来越多的中国企业开始“走出去”拓展海外一线客户（经销商），标志着中国企业的海外营销 2.0 时代的序幕已经开启。现阶段中国企业拓展海外的主要问题表现在：

- 海外新产品/新市场的拓展活动如何组织，如何顺利“激活”海外市场？
- 如何通过构建“海外销售标杆”，促进客户更好实现海外销售目标？
- 如何建立积极的海外渠道客户关系？如何制定年度海外客户激励计划？
- 海外渠道管理如何破局？如何让海外经销商配合我司，共享市场信息？
- 客户拜访中，如何应对不同场景的客户？不同阶段客户如何扶植、帮助？
- 如何处理海外渠道客户的销售冲突，化解异议，为海外销售再添活力？
- 海外战略大客户如何管理——防控风险，并向我方有利的模式转化？

为满足中国企业对海外营销实战的迫切需求，国内首个《销售前移——海外渠道运营及客户关系管理》课程应运而生；授课老师具有 3 年海外市场派驻经历，具有 15 年海外品牌客户、分公司及办事处营销运营管理经验，根据现阶段不同行业中国企业的国际化阶段特征、外销团队技能和海外市场业务关键路径编制。

时间：2 天

授课老师：张慧海

对象：进出口经理，海外营销经理，外派人员，海外营销总监，企业家、总裁等。

课程大纲：

第一天

导言 海外渠道客户管理挑战

1. 海外渠道客户管理情景

- OEM 战略客户管理
- 自有品牌渠道客户管理

2. 海外渠道管理的挑战

- 不能照搬国内的海外
- 不想管/不让管/不会管
- 丢渠道/丢市场/丢销售

3. 海外渠道管理 CPAS 工具

- 海外客户管理如何切入？
- CPAS 工具内容解析
- 海外客户管理 CPAS 执行图

I. 审实“度势”，诊“渠道”

一. 市场布局/战略扭矩

1. 主场选择：海外主场定义，网络/客户匹配；
2. 战略扭矩：5 力模, 互为支持——战略扭矩。

二. 渠道结构/客户选择

1. 运营结构：市场结构，角色及运营绩效分析。
2. 客户伙伴：渠道客户选择要素/甄别能力分析。

II. 启动市场，促动销

一. 海外新产品导入营销

1. 海外市场启动：5P 靶点营销

- 5P 营销“靶点”结构
- 如何形成差异化营销策略？
- 5P 靶点营销在外贸业务的应用
- 5P 靶点营销在渠道业务的应用

练习：VN“5P 动销”创奇迹

2. 海外新产品上市“3 阶段 9 步走”

- 海外商务规划阶段协作
- 新产品上市筹备阶段协作
- 上市运营维护阶段协作
- “扶上马，送一程”

3. 卖场激活，建立标杆

- 海外终端如何“激活”
- “卖场激活”3 个指标
- 海外销售标杆 4 项内容
- 如何在海外搜集/复制标杆？

案例：变频器的南亚业务之旅

二. 海外销售计划管理

1. “点/线/面”销售计划管理

- 点-标杆卖场，多进一个球
- 线-二网提升，ABC 管理
- 面-总代，季度/年度目标

2. 海外渠道进销存管理

- 转化角色：进销存的关系
- 从二次提货，进销存再认识
- 助销：如何帮助客户消化库存？

3. 海外市场信息-MIS

- 敌我现状-海外营销的挑战？
- MIS 信息系统构成和流程
- MIS 信息回馈者&获益者

案例：东南亚某国 MIS 信息报告

三. 海外新市场如何启动？

1. 海外市场拓展初期，如何破冰？

- “不信任，怕风险，没动力”
- 寻找“志同道好者”
- 自建渠道，自己做蛋糕

案例：莫斯科不相信眼泪

2. 海外品牌营销中心组织及职能
3. 海外营销组织变革：“三驾马车”
 - 海外品牌营销“三架马车”
 - 海外渠道经理：“拓荒牛+工蜂”
 - 区域推广，推拉并举

第二天

III. 运营“渠道”，服“绩效”

一. 海外客户拜访及沟通技能

1. 海外客户拜访常见问题

- 客户不希望你拜访，怎么办？
- 下了飞机，如何安排你的行程？
- 客户拜访，客户不理你怎么办？

2. 海外客户拜访内容/步骤

- 海外客户拜访 6 个目的
- 海外客户拜访 7 个步骤
- 海外拜访客户“3 不，3 多”
- 客户拜访明线/暗线较量
- 海外客户拜访工作报表

案例：一次不成功的拜访？

3. 海外不同渠道客户的应对

- 不同阶段客户成长特征/需求
- 销售较好客户，分析及应对
- 销售一般客户，分析及应对
- 销售较差客户，分析及应对
- 海外客户动销的因素探讨

4. 海外问题客户，如何“激活”？

- 深入一线，了解客情
- 深入沟通，做足功夫
- 内外结合，解决问题
- 推拉并用，激活客户

案例：O 品牌海外客户“激活”

5. 海外客户争议谈判技巧

- 了解背景，把握人性
- 尊重差异，理解不同
- 追求双赢，展示利益
- 善于造势，乘机拿下

案例：同美国客户的商务谈判

二. 海外客户关系及冲突管理

1. 构建海外客户关系意义

- 海外客户关系现实窘境
- 构建积极客户关系意义

- 客户关系管理三结合法
 - 2. 建立积极的海外客户关系
 - 打破关系僵局的 6 要点
 - 良好客户关系 5 个要诀
 - 客户关系管理 3 个禁忌
 - 海外客户服务立体营销
 - 3. 海外渠道客户授权技巧
 - 独家授权受制与反制效应
 - “渐进式”独家授权谈判
 - 主动牵制：海外独家授权对治
 - 强弱利弊：如何收回独家授权？
- 练习：海外独家销售代理取消谈判
4. 海外客户渠道冲突及处理
 - 海外渠道销售冲突表现
 - 海外渠道经销商调整策略
 - 分化：海外销售冲突处理
 - 牵引：海外销售纠纷处理
- 案例：澳洲市场争抢的“包包”

三. 海外客户激励策略及实施

1. 海外客户激励的道与术
 2. 海外渠道激励“四大工具”
 - 商务授权
 - 业务支持
 - 销售激励
 - 软激励
 3. 不同市场/阶段客户激励
 4. 年度渠道客户激励计划
- 练习：年度海外客户激励方案

IV. 梳理“客户”，控“风险”

- 一. 海外战略客户风险管理
 1. 海外战略客户识别
 2. 海外战略客户风险表现
 - 海外大客户“三高”风险
 - 海外战略客户风险应对
 3. 战略客户账期管理
 - “螺旋式”放账及影响
 - 坚决不给！丢失的是什么？
 - 除了政策，还有模式升级！
 4. 海外战略客户风险管理
 - 案例：B 铸就俄罗斯第一品牌
 - 案例：如何化解海外客户危机？

二. 海外客户资产管理

- 1, 海外客户资产梳理意义
- 2, 对海外客户综合判断要素
 - 销售额/毛利率/利润
 - 销售增长曲线 (增长率)
 - 合作紧密度, 忠诚度, 依赖度
- 3, 海外客户“资产”管理矩阵
- 4, 海外客户资产处理四种策略

三. 国际业务风险控制

1. 海外宏观风险及应对
 - 社会经济环境风险
 - 消费环境/文化风险
 - 市场准入/关税风险
 - 汇率及汇兑风险
2. 海外业务管理风险
 - 客户选择风险
 - 物流供应链风险
 - 客户关系管理风险

四. 驻外营销经理人职业修炼

1. 派驻经理：“坐商-行商”
2. 海外营销经理的三种角色
 - 初阶 Sales 阶段
 - 成为海外“桥梁”
 - 晋升“海外客户大使”
3. 海外营销经理 7 项技能
4. 海外营销经理的素质能力
5. 海外营销经理的遴选培养