

咨询式营销管理培训系列之 大客户及渠道开发中的“诊”与“治”

有关培训的思考

作为一名在职的工作人员，你如何思考下述四个问题：

1. 作为学校与研究机构的专家，他们的研究成果需要的是**智商**；而每天接触不同用户，解决各种问题的销售同仁，我们的销售业绩更需要的是**情商**，**理论的学习与理论在工作中的运用**，谁更重要？
2. 医生对病人的**治疗**，先**诊断**再**治疗**，其中的**诊断**至关重要；销售对不同客户的开发同样有**发现需求与满足需求**两个阶段，我们要掌握的是解决具体问题的**工具**，还是提高分析与判断问题的**技能**？
3. 优秀的企业看似遥遥领先，知名的品牌似乎占尽了优势！难道这些对手始终一帆风顺，在市场拓展的过程中没有挫折？他们取得**成功的经验**，与**发展中的教训**，哪些内容更容易给我们带来觉醒？
4. 传统的培训通常是按照既定的内容按部就班，参加培训的学员与企业因背景的不同，学习效果相对有限；而咨询式培训则强调的是针对具体问题的解答；你对**知识学习与解决具体问题**，谁更期待？

授课风格

鲍老师作为拥有多年知名企业任职背景的职业讲师，作风严谨务实又不失轻松快乐。他将自身的学术背景和丰富的工作经验融入培训实践中，使技能培训效果得到增强，从而超越了单纯技能培训的局限性。以学员为中心、注重激发学员互动提问的授课方式，深得学员和客户爱戴及各个培训机构的信任。对于讲师职业的热爱、对于业务的严谨务实、精益求精使他成为客户心目中拥有高度职业素养的专业培训讲师。

咨询式授课 — 根据不同学员的企业背景，有针对性地解答学员的提问

启发式教学 — 充分调动学员的积极性，通过调动学员的参与提高学习的效率；

案例式教学 — 讲解式（印证式）案例和讨论式（探究式）案例研究；

互动式参与 — 融知识于学员体验中，行为再复制及知识应用度高；

寓教于乐式 — 通过学员共同参与的游戏活动，发现自己的不足，提高自身的能力

理性实践式 — 通过对学员分析与判断能力的训练，使大家掌握的不仅是具体方法更是一种技能；

情境教学式 — 角色互换、情境模拟、团队游戏式的知识传递、“误区诊断”，使学员对教学内容有更深刻的认识，在娱乐之后有更多感悟。

课程收益

许多的企业管理人员都寄希望于通过培训，来直接获取能帮助自己企业实现业绩倍增或有效管理的具体工具，但我们每一个企业自身的特点与所面临的问题千差万别，看似在其他企业行之有效的方法能否一定为我所用？法可以写明，理可以讲明，但道则需要“悟”；因此通过本期课程的学习，你将更多地了解与掌握如何针对市场与对手开展分析，对自身特点与优势进行判断，从而确立出一套与众不同的差异化经营之路，使我们企业自身的利益最大化；不仅是授人以“鱼”，更重要的是授人以“渔”。

➤ **价格**绝不是我们能否获胜的最终元素，而应是我们能为客户创造更大的**价值**！

- 除了价格，我们在产品，品牌，服务，政策等方面与对手还有哪些差异；
- 公司如何在客户，市场，行业，地区，渠道与产品等发展方向上确立目标；
- 销售经理如何根据自身的特点并结合与对手的差异，创新我们的销售模式；
- 面对客户的各种不同需求，如何在不同的销售模式（直销与渠道销售）中选择？
- 如何审视与定位不同客户对我们的作用，对不同客户的需求应是利，量，稳还是名？
- 大客户在决定之前为何犹豫？如何判断他们的真实想法？如何创造机会，逐步赢得信任？
- 如何有效开发与管理经销商-选择，考核，管理，评估与激励的技巧；
- 公司在发展初期在渠道管理工作中应避免的三个错误；贪---懒---变！
- 公司在发展成长后渠道管理工作红应关注的三个问题：制度---均衡---人员！

课程大纲

前言，思考一些最基本的问题

1. 除了价格，我们与对手的差异，还有哪些？
2. 在这些区别与不同之中，我们有哪些特点与优势？
3. 我们如何利用这些特点与优势打击对手，赢得客户？
4. 在客户与市场开发过程中，最大的障碍是什么？

★ 案例讨论：美国通用电气公司家电事业部在中国市场的开拓

第一单元：大客户的开发与维护

前言：大客户的不同类型及其不同贡献：

一、大客户的定义以及核心开发策略：

- 1.合作金额大的客户：**稳**
- 2.行业影响力大的客户：**快**
- 3.发展潜力大的客户：**早**
- 4.公司指定的战略客户：？

★ 案例分析：西门子公司在烟草行业的开拓

二、大客户是如何产生的？

- 1.是培养的结果
- 2.是努力的结果
- 3.是机遇的把握
- 4.是谋略的体现

★ 问题思考：大胜靠的是什么？

为何我国的百年老店如此之少？

第一章 知己知彼，百战不殆：

- 一. 信息充分, 分析准确;
- 二. 计划清晰, 分工明确;
- 三. 组织得力, 行动保障;
- 四. 责任落实, 有奖有罚;

★ 案例分析：施耐德低压电器产品如何通过商务与技术的对比，发现不足，确定方向

第二章 针对大客户的销售模式

一、整合资源，创新思维

1. 三个不同层次的竞争
2. 三种不同方式的思维
3. 整合资源，创造优势
4. 积极创新，不进则退

★ 小组讨论：我们的优势有哪些？难道我们与对手的竞争只能用牺牲价格的方式？

★ 案例分析：GE 公司亚运会失败案例总结

二、发现需求，满足需求

1. 客户的潜在需求规模
2. 客户的采购成本
3. 客户的决策者
4. 客户的采购时期
5. 我们的竞争对手
6. 客户的特点及习惯
7. 客户的真实需求
8. 我们如何满足客户销售是什么

★ 角色演练：如果你是这家公司的销售人员，在以下三种客户的需求之下，将如何行动？

第三章 针对大客户的 **SPIN** 顾问式销售方略

- 一、传统销售线索和现代销售线索
- 二、什么是 SPIN 提问方式
- 三、封闭式提问和开放式提问
- 四、如何起用 SPIN 提问
- 五、SPIN 提问方式的注意点

第四章 如何具体推荐产品

- 一、使客户购买特性和产品特性相一致
- 二、处理好内部销售问题

三、FAB 方法的运用

四、推荐商品时的注意事项

1. 不应把推销变成争论或战斗
2. 保持洽谈的友好气氛
3. 讲求诚信，说到做到
4. 控制洽谈方向
5. 选择合适时机
6. 要善于听买主说话
7. 注重选择推荐商品的地点和环境

五、通过助销装备来推荐产品

六、巧用戏剧效果推荐产品

七、使用适于客户的语言交谈

1. 多用简短的词语
2. 使用买主易懂的语言
3. 与买主语言同步调
4. 少用产品代号
5. 用带有感情色彩的语言激发客户

第二单元：渠道的开发与管理

一、渠道建设与管理中的常见问题：

- 市场竞争激烈，经销商没有忠诚度；
- 经销商区域间的“窜货”造成价格管理困难；
- 经销商总是抱怨支持少，利润低；
- 经销商对于新政策/产品缺乏热情；
- 对不同地区的政策能否有区别？
- 直销公司与经销渠道冲突？
- 经销商对于年度任务缺乏信心；
- 经销商缺乏对我们信任，难以接触与管理他们的客户；

一、渠道设计的原则与要素

- 外部环境：竞争对手与市场竞争的激烈程度
- 内部的优势与劣势：我们机会与对策
- 渠道管理的四项原则：
- 渠道销售 = 经销商？
- ★ 讨论：销售渠道还包括哪些不同的类型？

二、经销商的选择

★ 讨论：经销商 = 代理商吗？

1. 我们将失去部分利润，但为何还需要经销商？

厂家对经销商的期望——

理想的经销商应该是——

选择经销商的标准是——

2. 渠道建设中的几种思考：

销售商、代理商数量越多越好？

自建渠道网络比中间商好？

网络覆盖越大越密越好？

一定要选实力强的经销商？

合作只是暂时的？

渠道政策是越优惠越好？

... ..

3. 我们的结论是——

经销商愿意经销的产品：

经销商对厂家的期望：

厂家应尽的义务

厂家可以提供的帮助

厂家额外提供的服务

对方的需求，正是你对其管理的切入点

三、企业发展初期的渠道管理：

1. 企业发展的主要目标：

企业发展的主要目标：生存 + 发展

企业面临的主要问题：知名度低，客户有限，资金有限，资源有限

企业渠道策略的主要目标：借船出海，借力发力

2. 渠道管理所面临的主要困难：

A. 与谁合作：

1. 应选择怎样实力的经销商：有实力的？实力一般的？

2. 经销商数量：越多越好？地域或行业越广越好？

3. 与经销商合作的性质：独家授权经销商？授权经销商？

B. 哪里寻找：

1. 自己培养：说服已有的经销商---资源不匹配，配合度？

2. 自己开发：在当地重新培养---资源有限，周期较长

3. 策反对手的合作方：怎样的对手？---资源丰富，效果显著，有难度！

C. 如何管理：

- 1.业绩的完成，长期只依赖一家渠道---稳定性，健康型？
- 2.客户是我的，厂家不能接触！---客户的谁的？如何接触客户？
- 3.今年的销售计划太高，完不成！---除了苦口婆心，我们只能妥协？

3. 渠道管理应避免的错误：

- 1.贪！---求大，求多，求快
- 2.懒！---只看业绩，满足现状
- 3.变！---灵活应变，创新互惠！
 坚持不变，持之以恒！

★ 案例分析与讨论：GE 公司在几个不同时期的渠道选择

四、企业成熟/稳定期的渠道管理：

1. 企业发展的主要目标：

- 1.企业发展的主要目标：老市场的稳健发展，新市场的快速拓展
- 2.企业面临的主要问题：已有市场竞争的日益激烈，新市场开拓中的资源不足
- 3.企业渠道策略的主要目标：确保渠道跟上公司的发展，确保渠道符合公司的管理

2. 渠道管理所面临的主要困难：

A. 不合适的合作方：

- 1.有贡献，但不再适合的总经销制度：对方有客户！有难度，有风险
- 2.有业绩，但没后劲的经销商：对方已经年长，已经富足，不想再投入，不想再冒险；
- 3.有业绩，但屡次违反规则的经销商：原则重要还是利益重要？

B. 如何管理：

- 1.合作方（经销商）数量太多：
- 2.经销商低价销售或串货销售：
- 3.客户/项目的归属权：

C. 项目报备制度的建立：

- 1.为何建立---客户，项目，价格判断的基础；公平，公正，公开原则的体现
- 2.建立的基础---时间优先 + 地域优先原则
- 3.如何建立---组成与细则

★ 讨论：当我们的报备制度与经销商的利益发生冲突，如何处理？

D. 其他管理制度的建立：

- 1.分销权及专营权政策
- 2.价格和返利政策
- 3.年终奖励政策
- 4.促销政策
- 5.客户服务政策
- 6.客户沟通和培训政策

4. 渠道管理应避免的错误：

1. 制度！ ---时机，公平，刚性，清晰
2. 均衡！ ---成熟与落后；大客户与小客户
3. 人员！ ---观念，能力，经验，纪律！

★ 案例分析与讨论：阿里巴巴公司对制度的执行

5. 销售业绩是唯一的评估内容吗？

1. 如何确定销售额
2. 重要的可量化的信息补充
3. 产品组合和市场渗透
4. 评估年度业绩
5. 销售政策的认同和执行
6. 客户满意度
7. 增长率的评估
8. 市场份额的增长

★ 讨论：渠道管理中的几个难点

五、渠道冲突的管理：

1. 渠道之间有哪些冲突？

- 市场范围的冲突；
- 经营价格的冲突；
- 经营品种的冲突；
- 经营方式的冲突；
- 经营素质的冲突；

2. 渠道冲突的实质：

利益的冲突是

3. 渠道冲突的应对：

- 严格界定经营范围
- 界定价格体系
- 界定渠道的级别（从公司直接进货的不都是一级客户）
- 不同类型渠道不同政策
- 新经销的扶持与老经销管理上的人性化
- 对我们的业务员严格要求

六、销售队伍管理

1. 销售队伍的管理

2. 销售代表与经销商的不同作用
3. 销售的基本素质及如何提高
4. 销售人员的 4 项基本工作
5. 销售拜访制度的建立
6. 渠道管理中的观念转变
 - 在得到实际回款之前的销售额并不是真正的销售。
 - 控制风险并不会损害销售。
 - 现金到手之前销售并没有完成。
 - 公司所挣的每一分钱都经由我们的双手而实现。
 - 货款的拖欠比坏帐更能侵蚀利益。
 - 那是我们的钱--客户不过是暂借而已。
 - 越及时提醒客户就越早地收到货款。
 - 客户从来都不会因被提醒付款而不满

总结：

- 一、如何获得大胜？
- 二、竞争的三个层次？
- 三、与渠道合作的基础？
- 四、渠道管理的最高境界？
- 五、客户开发成功的重点是？

【曾培训或咨询过的企业有】

西门子电气公司、ABB 集团、德国博世，松下电气，科勒卫浴、东风汽车，三一重工，三菱电梯、法国海格电气、艾默生电气公司，中兴通讯，迈瑞医疗器械，比亚迪，湘江涂料，华润涂料，青岛中化实业、奥林巴斯、联邦快递、汇丰银行、长城集团、万丰奥特控股集团、西安德宝、江苏华通、天津市达恩机电等。北京市城乡贸易集团、华普超市、中国邮政邮购局、十省市邮局、中国电信、北京启明星晨三和国际集团有限公司、鹏达房地产开发有限公司、柯尼卡美能达商用科技制造（香港）有限公司、中信物业、信统光电科技（深圳）有限公司、深圳天华会计师事务所有限公司、深圳康冠电脑技术 KTC 有限公司、深圳市朗宁通信技术服务有限公司、深圳航嘉电源技术有限公司、TCL、广州海欧卫浴用品股份有限公司、江铃汽车、中国网通、友邦保险、中电集团、海南马自达、广州壹时代、深圳恒波通讯。金碟软件（中国）有限公司等