

C001 工业品（B2B）渠道规划与渠道开发（1-2天）



主讲：张长江

课程背景

很多 B2B 行业都是通过经销商、代理商、系统集成商来推向市场的，渠道销售人员的渠道开发能力和管控能力是影响渠道绩效的关键因素。在新渠道开发方面，销售人员往往面临以下一些困惑和问题：

- 如何进行科学的渠道布局和渠道规划，规划好渠道的蓝图？
- 有实力的渠道商看不上我们，没实力的渠道商我们又看不上，怎么办？
- 如何有效的评估经销商的潜力？
- 如何开发不同类型的经销商以全面覆盖终端客户群？
- 如何与分销商展开合作谈判？
- 渠道忠诚度低，朝三暮四，怎么提高渠道忠诚度？
- 市场大环境问题导致经销商业绩普遍较差，怎么办？
- 厂商与渠道商、渠道商与渠道商之间冲突不断，怎么办？
- 优质经销商少，经销商散而小，无发展后劲，怎么办？
- 经销商过分短视，只看重利益忽视长期市场发展，怎么办？
- 经销商缺乏人才，管理混乱，运营缺乏效率

...

本课程将帮助学员厘清渠道规划与渠道开发的思路，并学习运用如下技能解决渠道规划与开发方面的问题：

- 1、掌握区域市场渠道规划的关键要素与步骤；
- 2、掌握渠道规划与网点布局的具体方法；
- 3、掌握筛选和评估经销商的方法与原则；
- 4、学会在企业发展的不同阶段，不同的市场状况下，选择不同类型的经销商；
- 5、掌握与经销商进行合作谈判的技巧；
- 6、掌握合理制定分销渠道的返利政策、信用政策、区域/市场保护政策和价格政策的方法；
- 7、掌握分销渠道日常管理、日常拜访、库存检查及压库、培训支持的方法；

课程特色

- 针对性强。本课程为 B2B 行业量身定制，培训师具有十五年 B2B 行业的一线销售与营销管理经验，培训紧密贴合行业特质，针对性强。
- 实战性强。课程以大量的实战案例展开讨论，结合实际工作中学员经常遇到的问题讲解破题的方法，很多实战的技巧和策略拿过来就可以用，实战性强。
- 系统性强。课程体系严谨，结构清晰，理论与实战相得益彰，使学员能够系统化的掌握课程的理论框架，并能结合工作中的实际情况加以灵活运用。

授课方式

- 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，最终达到最佳的授课效果。

课程大纲

第一单元 分销渠道基本概念

- 分销渠道的定义
- 我们是通过分销商分销，而不是把产品卖给分销商
- 分销渠道的类型
- 传统渠道与新兴渠道
- 分销渠道管理六步法（二十四个字）：
1 评估选择 **2** 运营支持 **3** 激励控制 **4** 协调督导 **5** 考核评估 **6** 调整优化

第二单元 分销渠道规划

- 渠道规划的定义
- 围绕绩效目标的渠道规划：短期目标&长期目标的平衡
- 影响渠道规划的六个要素
- 渠道规划的三维工具：渠道的长度、深度和广度
- 三级分销渠道：以建材行业为例
- 长渠道和短渠道的优劣势对比
- 决定渠道长短的四个要素分析
- 联想的渠道变革

- 决定渠道宽度设计的要素
- 【案例】LG 电子的渠道规划：不同区域，不同渠道模式
- 不同市场阶段的渠道宽度设计
- 【案例】研华计算机的渠道宽度
- 案例：某润滑油企业分销渠道结构

课程研讨：规划某个区域或某个行业的渠道蓝图（2 天课程才有）

第三单元 分销渠道选择

- 分销商选择的四个原则：理念一致、实力考评、严进严出、实力互补
- 【案例】英美生产商所使用选择分销商标准
- 明确选择分销商的标准：构建渠道能力地图
- 寻找经销商的六个主要途径
- 分销商的合作意愿=理念认同+行动证明

分销商开发步骤 1：潜在分销商摸排

- 本区域潜在分销商走访与摸排工作
- 寻找潜在分销商线索的途径

分销商开发步骤 2：潜在分销商考察

- 考察分销商的常规方法

分销商开发步骤 3：意向分销商甄选

- 分销渠道甄选的三个重要影响因素
- 分销渠道甄选的四种典型策略：
一步到位策略，追随对手策略，分两步走策略，逆向拉动策略

案例讨论：渠道经理李东的烦恼——两个分销商应该选哪家？

分销商开发步骤 4：意向分销商谈判

- 谈判说服力的三角形结构
- 1) Right 理（情+理+法）的筹码
- 2) Interest 利（诱惑）的筹码
- 3) Power 力（威胁）的筹码
- 双赢谈判方案的设计
- 谈判中如何合理让步与交换？

课程研讨：与分销商谈判的谈判方案与谈判筹码规划（2天课程才有）

第四单元 分销商的激励与控制

- 销售政策的激励性与控制性
- 四类渠道政策：返利、区域、信用、等级

如何制定合理的渠道返利政策？

- 返利政策的八个目的
- 返利周期的优缺点对比
- 制定返利政策的约束条件
- 销量返利、组合返利、明扣与暗扣
- 新产品返利、品牌专销返利、政策执行返利

如何制定合理的渠道信用政策？

- 信用政策设计的原则
- DSO：量化渠道商偿债能力
- 【工具】渠道商信用等级评价工具

如何制定合理的区域政策？

- 运用区域调整激励分销商
- 建立完善的市场保护机制

如何制定合理的分销商等级政策？

- 分销商分等级管理制度的优缺点
- 设计不同等级分销商的升级路径
- 设计不同等级分销商的激励机制

第五单元 分销商的运营支持

- 【工具】渠道商签约两年的工作蓝图：2个月-6个月-12个月-24个月
- 渠道日常运营管理的两大原则
- 业务督导的五个工具：月度会议、沟通交流、市场走访、现场检查、数据报表

渠道商拜访六步走

- 客户沟通与库存检查
- 提供库存管理的建议

- 到底要不要压库？
- 三种压库的方法：感情压库、政策压库、利益压库
- 明确压库的目的：既要压库，还要帮助消化库存
- 下线拜访与终端协销
- 形成销售报告

如何有效控制渠道冲突？（2天课程才有）

- 水平冲突与纵向冲突
- 良性冲突与恶性冲突
- 渠道冲突与渠道效率
- 渠道冲突分析矩阵
- 分析窜货的影响
- 不同产品生命周期中的窜货
- 一体化窜货解决方案
- 如何有效判别客户归属？
- 对待恶意窜货的态度：厂家要严，区域经理要狠！
- 有效解决线上线下的渠道冲突的思路

第六单元 分销商的考核评估（2天课程才有）

- 分销商考核评估工具：“能力-意愿”矩阵
- 分销商考核的周期
- 分销商考核的流程
- 分销商阶段绩效评价与反馈
- 如何淘汰不合格渠道商？—区域经理应该做的四项准备