

《企业经销商有效管理》

(2—3天、每天6小时)

课程描述：企业都要面对经销商，而经销商和基层网点的管理是一个较为棘手的问题，几乎在做产品经营的企业，每年一度或两度的经销商会议，其目的都只有一个，让经销商熟悉、理解、赞同、配合公司的经营政策，把产品卖得更好。可惜，许多企业对经销商和基层网点的管理、培训、教育仅限于强制性地要他们服从，很少让经销商从怎样获得实际效益、怎样有效的管理，怎样有效地提升自己的管理素养和技能技巧上去着想。本课程就是从一系列的经销商的有效管理方面入手，系统地讲解在管理实践中的心得体会和带规律性的技能。

课前赋词：《沁园春·经销商管理》

企业风光，网点密布，经销功劳。想成功企业，知名度高；登高而呼，和者涌跃。牵发动身，龙头虎尾，齐心协力业绩好。

细琢磨，看管理思维，实战实效。网点冲锋陷阵，为攻城略地不折腰。惜旧式观念，厂家独大；产品再好，市场难料。只出政策，单方赢了，基层销售很辛劳。俱往矣，学管理技巧，业绩重要。

第一节：基本概念

一、《蚂蚁过墙》及启示

智者创造机会；强者把握机会；弱者等待机会；愚者放弃机会。

二、人生要玩好五个球

每个人都象小丑，玩着五个球，除了工作是橡胶做的，其余几个都是玻璃做的，掉了就碎了。——可口可乐某总裁语录

关于家庭、灵魂、健康、朋友及工作

德国哲学家叔本华名言：“人生就是一种欲望。当得不到满足的时候，就成了一种痛苦；当得到满足的时候，就变成了一种无聊。所以，人生就是在痛苦和无聊之中挣扎。”

三、拼搏的四个循环

第一次拼搏为了找工作

第二次拼搏为了结婚

第三次拼搏为了养育孩子

第四次拼搏为了供孩子上大学

城市、青年人、为生存、儿女养活、遭遇不幸、小康生活、富翁、

课后小结：蚂蚁过墙启示多，愚笨迟钝最蹉跎；人生玩好五个球，抓住机会莫错过。

家庭灵魂健康托，朋友再多需工作；欲望无限要遏制，端着思维去拼搏。

第二节：忠诚教育

“对自己忠实，才不会对别人欺诈”——莎士比亚

一、什么是忠诚？

忠诚——忠心、忠实、诚恳、诚信泛指人对人对事的一种态度。

案例分析：例：《老鹰的再生》

二、经销商运行体系及形式

1、直销形式

A、专营销售公司 B、销售分公司 C、销售代表处、办事处 D、开设专营店、连锁店

2、分销形式

A、经销商（一般经销、区域总经销） B、代理商（一般代理、区域总代理）

C、特许加盟商（一般许可、区域性排他许可）

3、“经销商”与“代理商”的区别

“经销”是基于合同双方面的买卖法律关系

“代理”是基于合同双方面的委托法律关系

4、签订经销商应考虑的因素

5、厂家喜好什么类型的经销商

三、忠诚示意图

忠诚的经销商-对自己忠诚-对顾客忠诚-对亲人忠诚-对同事、朋友忠诚-对上司忠诚-对企业忠诚

四、忠诚心态表现流程

襟怀坦白-责任心强-公私分明-服从分配-任劳任怨-获得好评

经销商怎样才能得满分？

Attitude (态度) $1+20+20+9+20+21+4+5=100$ 分。

五、不忠诚的经销商十大特征

小结：忠诚事业靠心态，运营体系要分开；七种法则要记牢，态度满分向前迈。

十大特征如出来，伤及团队最祸害；经销网点心连心，双赢格局保证在。

第三节：经销商有效管理——三大纪律

一大纪律：“别自作多情，要以顾客为中心”

1、避免“霍布林选择”四大局限：

- ①、小，空间、范围小；
- ②、假，大同小异；
- ③、死选择，直线思维；
- ④、我选，你不选；

2、避免“布里丹选择”的不专一

- ①、排序；
 - ②、决策失误；
 - ③、贪心；
 - ④、心态不平衡
- 没选择余地的“选择”叫“霍布森选择效应”。

“布里丹选择”的启示：

应对“布里丹选择”：

- 1、采用稳健的决策方式。
- 2、要养成独立思考的习惯。
- 3、严格执行一种决策纪律。
- 4、不要总是试图获取最多利益。
- 5、在不利环境中不能逆势而动。

案例分析：

二大原则：“搞顾客占有率不搞市场占有率”，不能“狗熊掰玉米”

- 要点：1、顾客占有率更能产生经济及社会效益；
2、用对方法，破釜沉舟才有作为；

经销商开发与管理

一) 经销商类型分析

- 1、批发型
- 2、终端型

二) 开发选择经销商

- 1、多种选优法
- 2、以自己的品牌和产品线为基础，确定选择何种类型的经销商
- 3、对拟选择经销商的评估

三) 经销商的管理

- 1、市场运作的管理 ---陶瓷产品样板间、专卖店的铺设及效益
- 2、货款的管理 ——物流快递公司到付、代收货款、月结、现收款方式的漏洞

- 3、市场代表的管理--- 代表着厂家市场、企业形象、价格和价值的定位

三大原则：卖顾客需要的而非自己想卖的，不能“隔山卖牛”——珠江三角洲的改革开放在茶楼中进行

- 要点：1、市场不相信眼泪
2、成功属于实务者；
3、第一个吃螃蟹的是英雄，第二个是狗熊；

管理经销商的 20 个办法

业务员对经销商管理的 4 个流程

课后小结：三大纪律做管理，避免选择局限性；鱼与熊掌难兼得，抓大放小才能胜。

顾客占有才有利，市场运作有规律；管理自由好方法，隔山卖牛不可取。

第四节：经销商有效管理——八项注意

一、服务也是广告促销

案例：冠星陶瓷的经销商峰会 千禧沙发让经销商充电学习

二、学点“反求行销”

案例：陶瓷、卫浴、设计、家具、装修一体化趋势

三、炼就一副“商业眼”

案例：细节决定成败——上海地铁案及启示

四、感受卖点才是真

例 1：日本西武集团“小得恰到好处”的大世界

例 2：嘉骏陶瓷怎样锁定经销商？

五、找准你的用户群

企业经销商管理者必备的思维案例：《猎狗的故事》

六、“急转”思路又一春：经销商管理者必备的思维案例：

智猪博弈理论 (Game theory) 营销策略！

七、小心，“100 - 1 = 0”

案例分析：日本大田百货“拯救顾客行动”

八、“宾至如归”最关键

案例分析：当管理失去目标会怎样？

课后小结：管理管出新道理，八项注意增业绩；练就一副商业眼，广告促销无人敌；

反求行销出奇迹，感受卖点慧中遇；找准用户转思路，因小失大白努力。

第五节：合作双赢的思维创建

一、不求面面俱到但求一点突破

案例：联想怎样做大自己？

二、分辨区域经销商意见的真伪

案例：江南春怎样颠覆传统思维？

三、哪些是经销商中坚力量？

案例：观察队友的决策能力

四、克服困难 合舟共济

案例：华为集团的共享与共担

五、听信错误，功亏一篑

案例：沃尔玛借助深国商发展自己

六、与其互相埋怨，不如抛弃前嫌

案例：经销商如何向厂家要“政策”？

经销商和厂家不能双赢的 6 个原因

如何应对强势经销商？

1、知己知彼，认清自身优劣势

2、学会沟通以感情笼络人

3、开拓发展促进共同进步

4、和强势经销商相互参股成立合资公司

课后小结：善于合作扩思路，诸多困难要克服；六种思维牢牢记，厂商和谐易相处。

意见分歧 6 疏忽，火柴能量不可阻；理性判断很重要，知己知彼最优秀。

第六节：建立经销商队伍的十种思维

特别推荐张建华《向解放军学习》

为什么中国最优秀的 20 多为企业家都是军人出身？

因为“人类最有效益的组织就是军队”。

一、军队最值得企业经销商团队学习的 11 条管理经验

1、为组织营造一个梦想----不想当元帅的士兵不是好士兵

2、把细节量化-----三大纪律八项注意、为人民服务

3、骨干由自己培养-----先当标兵后当干部

4、为战士设立一个物质目标----等级的森严、训练的要求

5、人人都能成为英雄-----榜样都是普通战士

6、天下是谈出来的-----一对一的有效沟通

7、建立有文化的组织-----学习榜样争当先进

8、信任创造价值-----军令如山倒

9、时刻关注竞争对手动态-----从内务开始的竞争意识培养

10、搭建施展才华的舞台-----英雄是干出来的

11、成绩是总结出来的-----全民皆兵上下动员的方式

二、经销商的八大心病

三、怎样拜访大客户？

小结：军队雄才自古有，铁的纪律来铸就；企业若能军事化，立于不败很难输。

管理经验心中留，敢于批评敢揭丑；化解经销商8心病，何惧艰难与险阻。

本课结论

经销商和思维不是学出来的，是干出来的，业务员永远要记住：一千句空话不如一个行动；

经销商管理培训的目的不只是提升管理技能技巧，更重要的是提升心态和思维方法。