

# 渠道开发与区域市场管理

## [课程背景]

互联网时代巨变，在电商、直播带货和新媒体营销冲击下，渠道拓展和区域市场管理如何从战略上迎接所面临的挑战？

厂家产品地位与经销商地位此消彼长，经销商哭穷，甚至要挟厂家，如何是好？

大牌经销商太牛搞不定，小牌经销商又不想合作，如何破局？

品牌政策无法实施，销量上不去，经销商信心起不来，怎么办？

区域经理频繁变动，历史问题积重难返，经销商怨声载道，怎么管？

渠道冲突时有发生，厂家经营战略该如何匹配与引导经销商创新？

区域经理与经销商沟通不畅，该怎样促进“夫妻和谐”？

本课程结合老师 18 年市场营销、渠道开发经历，基于市场营销管理与人力资源知识，直击人性底层逻辑，多环节多维度剖析，通过实战性演练，针对性给出解决方案，同时输出一套工具和方法，活学活用。

**适用对象：**总经理/营销副总、销售总监、区域经理、营销精英等

**授课方式：**采用互动式教学、案例分析、小组讨论、PK 训练、游戏互动；

**授课时间：**1-2 天/6 小时

## [课程收获]

- 了解新常态下的渠道新问题、渠道战略与策划的总思路；
- 明确渠道策划与运作的要点，阐明渠道新策略与新机制；
- 构建厂家与经销商和谐关系，提高经销商的积极性和忠诚度；
- 找准经销商穴门，牵引经销商执行厂家政策，确保区域销量；
- 运用国学智慧，学习谈判技巧，掌握谈判主动权。

## [课程大纲]

### 第一讲：产品策略与市场划分

- **产品创新策略**
  - 1) 综合成本最低法
  - 2) 价值主张
  - 3) 全面解决方案
  - 4) 锁定
  - 5) 生态链
- **区域市场划分**
  - 1) 成熟市场
  - 2) 重点市场

- 3) 潜在市场
- 4) 观望市场

## 第二讲：渠道开发与经销商选择

### ■ 思考题：

- 1) 厂商与经销商到底是什么关系？
- 2) 区域经理与经销商又是什么关系？

### ➤ 选择经销商的思考要素

- 1) 全局观察、通盘考虑
- 2) 像选择员工一样严进宽出
- 2) 从公司规划、产品更新的方向思考
- 3) 根据公司目前实力匹配对等经销商

### ➤ 选择经销商的标准

- 1) 实力考察（人、车、钱、场地）
- 2) 销售理念（与公司的价值观是否吻合）
- 3) 市场营销能力（销售思维与策划能力）
- 4) 管理及创新能力（评估未来 3-5 年的发展）
- 5) 口碑（衡量经销商是生意人、商人还是企业家？）
- 6) 合作意愿（评估是否相互吸引？）

## 第三讲：区域市场管理难题破解

### ➤ 怎样评估区域市场的真实消费能力？

- 1) 从市场经济角度
- 2) 从消费观点角度
- 3) 从渠道通路角度
- 4) 从竞品动作角度

### ➤ 诊断区域市场的四个难题

- 1) 空白片区影响销量
- 2) 价格秩序影响销量
- 3) 即期产品影响销量
- 4) 经销商不配合影响销量
- 5) 终端维护不力影响销量

### ➤ 空白市场开发与管理

- 1) 市场大，新开户
- 2) 市场小，让经销商覆盖
- 3) 开设二级分销商

■ **思考题：**二级分销商各项条件都很好，便不愿意做二级分销商，想做区域总经销（目前该区域已经有总经销），厂家应该怎样处理？

### ➤ 渠道创新

- **案例一：**晨光牛奶的饭店销量最大
- **案例二：**华丰方便面在北方农村换面点的销量最大
- **案例三：**江小白在大排档的销量最大

### ➤ 批零矛盾如何化解？

- 1) 批零差价设计
- 2) 奖金/返利设计
- 3) 陈列/排面要求

➤ **即期品的管理方法**

- 1) 不要过度压货
- 2) 区域经理要时时关注销售情况与库存数据
- 3) 健全制度，即期品要有处罚
- 4) 即期品的特殊处理渠道

➤ **促销活动管理方法**

- 1) 促销产品明细与价格设计
- 3) 建立标准，在监控范围内
- 4) 人员安排与现场分工
- 5) 基本的销售技巧

■ **案例：某快消品进小区促销，战果丰硕**

➤ **大户治理的方法和手段**

- 1) 怎样区分假大户？
- 2) 网络均匀性-看销量
- 3) 网络有性性-看进货频次

➤ **怎样打击冲货/窜货？**

1) 提前预防

- 策略洗脑
- 签协议
- 收压金
- 合理的压货额度和利润
- 经销商的库存管理
- 终端市场走访

2) 发现冲货后立即溯源（分析冲货的类型）

- 良性冲货
- 仇家冲货
- 任务量太重

- 3) 抓黑手
- 4) 查三证
- 5) 建围墙（完善防范措施）
- 6) 品项调整

➤ **二批恶性砸价处理**

- 1) 关系维护，让他砸别的牌子
- 2) 数据收集，控制下面销售网络
- 3) 找筹码、戳痛点
- 4) 赠品抢终端
- 5) 二批签协议（不砸价返利）
- 6) 拉价，提高通路利润

■ **案例分析：隔壁市场冲货 1000 箱产品到你的市场，每箱降价 10 块钱，你发现后怎么处理？**

**第四讲：经销商谈判策略**

➤ **谈判的种类**

- 1) 竞争型谈判
- 2) 友好型谈判

- 3) 商务型谈判
  - 给的艺术
    - 1) 给名
    - 2) 给利
    - 3) 给法
  - 罚的技巧
    - 1) 力量
    - 2) 道理
    - 3) 利益
  - 直击人性底层逻辑
    - 1) 追求快乐
    - 2) 逃避痛苦
  - 正确区分谈判与辩论
  - 开启谈判思维
    - 1) 动机与意识 (双赢思维)
    - 2) 洞察力
    - 3) 创造力
      - 练习题：利益与差异之争 (他关心我能给；他能给我想要)
  - 常用谈判方法
    - 1) 挂勾战术
    - 2) 结盟战术
    - 3) 炒蛋战术
    - 4) 诱敌深入
    - 5) 激将法
      - 案例：诸葛亮联吴抗魏，略施妙计由被动转主动
  - 谈判前的 4 大准备工作
    - 1) 知己
    - 2) 知彼
    - 3) 知市场
    - 4) 知竞品
  - 谈判场景布置
    - 1) 谈判时间
    - 2) 谈判地点
    - 3) 谈判环境
    - 4) 谈判人选
    - 5) 主场客场
  - 谈判筹码运用
    - 1) 筹码设计表-不给-可给-能给
      - 工具：谈判战略图
    - 2) 使其痛苦
      - 我能惩罚他吗？
      - 我能吓唬他吗？
      - 我能耍无赖拒不让步吗？
      - 我能消耗多长时间？

- 我的退路或替代方案是什么？

### 3) 让他快乐

- 跟我合作会带来什么好处？
- 好处有哪些？
- 我能提供哪些支持或帮助？
- 持续的利好消息有哪些？

### ➤ 实战演练篇

- 1) 经销商想要独家经销的谈判策略
- 2) 关于遵守市场秩序的谈判策略
- 3) 经销商软指标（铺货、库存、送货）的谈判策略
- 4) 关于政策支持、销售返利的谈判策略
- 5) 关于征收保证金的谈判策略

## 第五讲：关系维护策略

### ➤ 关系深化模型-钻石模型

- 1) 信息管理（基础工作）
- 2) 产品技术（关系强度）
- 3) 定期拜访（关系强度）
- 4) 优质服务（关系黏度）

### ➤ 让经销商感动的四种服务

- 1) 贴紧需求
- 2) 塑造感觉
- 3) 超越自我
- 4) 废其武功