

C001 工业品 (BtoB) 渠道规划、开发与管理 (2 天)



主讲：张长江

一、学员对象

本课程适用于工业品（BtoB）企业中的董事长、总经理、营销总监、渠道销售经理、行业经理、产品经理、渠道销售主管、渠道销售人员、渠道销售工程师、渠道售前技术支持，也适用于企业中致力于提升渠道管理能力的其他部门员工。

二、课程背景

在工业（BtoB）产品营销领域，有直销与分销两种主要的销售模式。

一般来说，客户群体越分散，直销成本越高，越适合于渠道分销模式，比如 MRO 工业品、金属切屑刀具、建筑材料、电梯、照明灯具、水泵、阀门、轴承、五金件、电缆、ERP 软件、接线端子、低压电器元件、仪器仪表、减速机、工程机械、数控机床等。

如果企业从提升市场覆盖率、充分利用合作伙伴资源以及及时回收货款的角度考虑，则几乎所有的工业产品和高科技产品都可以运用渠道分销的模式进行销售，甚至那些只提供信息和人脉、并不直接与客户进行交易的“中间人”，其实也可以看作是一种隐形的分销渠道。

在分销渠道管理方面，工业品企业的营销管理者及渠道经理常常遇到以下几个困惑：

1) 有实力的分销渠道忠诚度低、要求多；忠诚度高的分销渠道实力差、销量低。怎么办？

2) 分销渠道数量多、质量差、成长慢，成规模的分销渠道占比很低，“夫妻店”型的微型分销商占比却很高。怎么办？

3) 老分销商有经验但开拓市场积极性不高，新分销商有积极性但缺乏经验和资源，分销渠道政策制定与资源分配机制难以平衡。怎么办？

4) 渠道经理缺乏渠道管理的相关经验，喜欢依靠压库存、压指标完成任务指标，对渠道缺乏有效的支持和管控，也不懂的如何与分销商进行正和博弈，导致分销渠道管理混乱、渠道绩效提升困难。怎么办？

5) 在市场不景气的情况下，分销渠道经营困难，销量下滑，士气低落。怎么办？

三、课程特色

本课程采用“训”与“战”相结合的形式，以“理论讲授 + 案例分析 + 实战演练 + 现场辅

导 + 工具落地 + 行动计划”六位一体的咨询式培训模式展开，使学员快速掌握相关的实战工具和实战技巧，做到“学了就会用，回去就能用”。课程具有“**四多一好**”特色，即“**实战案例多、实战工具多、课堂研讨和情景模拟多、学员学习收获多、课堂氛围好**”。

四、标准课时

本课程标准授课时长为 **2天 (12小时)**。

五、课程收益

·本课程将帮助学员厘清渠道规划、渠道开发及渠道管理的思路，并学习运用“渠道开发与管理的六步法”解决渠道规划、开发与管理方面遇到的如下一些典型问题：

- 1) 掌握区域市场渠道规划的关键要素与步骤；
- 2) 掌握渠道规划与渠道布局的具体方法；
- 3) 掌握筛选和评估经销商的方法与原则；
- 4) 掌握经销商双赢商务谈判技巧；
- 5) 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；
- 6) 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、终端客户协销的方法；
- 7) 掌握分销渠道区域市场规划及营销策划的技巧。

·通过学习，学员可以熟练掌握“渠道规划蓝图工具”、“分销商谈判方案设计工具”、“渠道商签约两年的工作蓝图工具”等渠道管理工具，提升学员渠道规划、开发与管理的实战技能。

·老师将在课堂中分享将近 20 个 BtoB 行业知名企业（包括华为、中兴、卡特彼勒、LG 电子、雷士照明、壳牌润滑油、加德士润滑油等）渠道开发与管理的经典实战案例，每个案例都涉及渠道销售人员在实战当中遇到的种种困惑，以及对应的解决方案，比如“实力强的配合度低，实力弱的配合度高，两个分销商选哪个”、“分销商开拓市场的积极性不高怎么办”、“分销商小而散，实力差，无法有效与竞争对手的分销商展开竞争，怎么办”等等，让学员当场就能领悟工具和理论模型运用的方法，做到“**学了就会用，回去就能用**”。

六、课程思维导图

工业品 (B2B) 渠道规划、开发与管理

分销渠道基本概念

- 分销渠道定义
- 传统渠道与新兴渠道
- 分销渠道管理六步骤

分销渠道规划

- 渠道规划的定义
- 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
 - 一级分销
 - 二级分销
 - 多级分销
 - 渠道的宽度
 - 密集分销
 - 选择分销
 - 独家分销
 - 渠道的广度
 - 区域代理
 - 行业代理
 - 客户代理
 - 产品代理

分销渠道选择评估

- 分销渠道选择评估的基本理念
 - 分销商选择的四个原则
 - 潜在分销商评估的七项标准
 - 寻找潜在分销商的六个主要途径
- 潜在分销商推荐技巧
- 潜在分销商评估筛选技巧
 - 考察分销商的九种方法
 - 分销渠道选择的三个重要影响因素
 - 分销渠道筛选的四种典型策略

分销渠道谈判签约

- 谈判博弈的三种结果
- 厂商与分销商谈判的5种谈判筹码
- 分销商谈判方案设计的八要素

分销商运营支持

- 市场营销的支持
 - 市场细分策略
 - 产品定位策略
 - 产品线组合策略
 - 产品生命周期管理策略
- 运营支持与日常指导
 - 渠道上带运营支持的内大原则
 - 业务指导的五个工具
 - 渠道商拜访的沟通要点
 - 项目谈判及销售过程控制技巧
- 分销渠道冲突管理
 - 良性冲突与恶性冲突
 - 垂直冲突与水平冲突
 - 如何解决同一区域渠道管理问题
 - 如何解决同一区域多家经销商抢单问题
 - 如何解决经销商乱价问题

分销商激励控制

- 渠道分销激励的政策
- 制定渠道政策两个原则：目标导向、严肃执行
- 渠道返利政策设计技巧
- 渠道信用政策设计技巧
- 渠道区域政策设计技巧
- 渠道等级政策设计技巧

分销商考核评估

- 分销商考核评估工具：“努力-意愿”矩阵
- 分销商考核的周期、流程
- 淘汰不合格分销商的四种准备

七、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) 渠道规划
 - 2) 选择评估
 - 3) 谈判签约
 - 4) 运营支持
 - 5) 激励控制
 - 6) 考核评估

【案例】经济危机时期，卡特彼勒如何与分销商共渡难关？

【案例】壳牌与开思供应链平台的创新合作模式

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、宽度和广度
- 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
- 决定渠道宽窄的要素
- 不同市场阶段的渠道宽度设计
- 密集分销、选择性分销与独家分销的优劣势对比
- 独家分销的三种类型：多品牌分销、品牌专营、品牌专销
- 发展独家分销商的三个注意事项
- 【案例】研华计算机的渠道宽度

【案例】壳牌润滑油的分销渠道结构

【案例】LG 电子的渠道规划：不同区域，不同渠道模式

【工具】分销渠道规划蓝图工具

课程研讨：规划某个区域或某个行业的渠道蓝图

第三单元 分销渠道选择评估

3.1 分销渠道选择评估的基本理念

- 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
- 潜在分销商评估的七项标准：合作意愿、行业经验、资金实力、管理能力……
- 寻找潜在分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

3.2 潜在分销商摸排技巧

- 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

3.3 潜在分销商评估甄选技巧

- 考察分销商的九种方法：书面考察、谈话考察、业务观察……
- 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】英美生产商所使用选择分销商标准

【案例】加德士润滑油的分销商评估方式

【案例】实力强的配合度低，实力弱的配合度高，两个分销商选哪个？

【工具】分销商资格评估表工具

第四单元 分销渠道谈判签约

- 谈判博弈的三种结果：正和、零和与负和
- 厂商与分销商谈判的五种谈判筹码
- 分销商谈判方案设计八要素：产品、销量、区域、政策、保护、返点……
- 分销商谈判的三种让步策略：交换、补偿和减配

- 分销商老板要价太高怎么办？
- 分销商老板不愿意付保证金怎么办？

【案例】李东与兴业周老板的谈判僵局

【工具】分销商谈判方案设计工具

第五单元 分销商运营支持

5.1 市场营销策略支持

- 市场细分策略沟通
- 产品定位策略沟通
- 产品线组合管理策略：形象产品、利润产品、销量产品、防火墙产品的组合工具
- 产品生命周期管理策略：导入期、成长期、成熟期、衰退期的营销策略
- 渠道商销售目标分解工具及运用

5.2 分销渠道运营支持与日常督导

- 渠道商签约两年的工作蓝图：2个月-6个月-12个月-24个月
- 渠道日常运营支持的两大原则
- 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
- 渠道商拜访的沟通要点
- 分销商培训赋能
- 项目协销及销售过程控制技巧

5.3 分销渠道冲突管理

- 渠道冲突对渠道效率的影响模型
- 良性冲突与恶性冲突
- 垂直冲突与水平冲突
- 如何解决项目跨区域销售的问题？
- 如何解决经销商乱价的问题？
- 如何解决同一区域多家经销商参与同一项目（客户）竞争问题？

【案例】两个代理商争夺一个项目，让谁做？

【案例】某质检设备厂商如何借助新开发的分销商拿下大订单？

【工具】渠道商签约两年的工作蓝图工具

第六单元 分销商激励控制

6.1 四类分销商激励政策

- 制定渠道政策两个原则：目标导向、严肃执行
- 如何处理渠道政策的激励性与控制性之间的矛盾
- 四类渠道政策：返利、区域、信用、等级

6.2 渠道返利政策设计技巧

- 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

6.3 渠道信用政策设计技巧

- 信用政策设计的原则
- DSO：量化渠道商偿债能力

6.4 渠道区域政策设计技巧

- 运用区域调整激励分销商
- 建立完善的市场保护机制

6.5 渠道等级政策设计技巧

- 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

【案例】某跨国企业的分销渠道分级激励政策

【案例】沙钢的销量返利政策

【工具】渠道返利政策设计工具

第七单元 分销商考核评估

- 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
- 淘汰不合格分销商的四项准备

【案例】华为的分销渠道考核政策

【案例】区域分销商被客户拖欠巨额货款，难以周转，要不要更换？

八、讲师介绍



8.1 讲师简介

- 工商管理硕士
- 工业品营销实战派专家
- 上海交大、浙大、清华、山大、武大总裁班特聘讲师
- SMEI 美国市场营销国际执行委员会 (Sales & Marketing Executives International)注册营销总监 & 销售总监
- 国家工信部工业品品牌专家组成员
- IPTS 国际职业培训师协会高级培训师
- 中华讲师网全国营销十强培训师
- 原施耐德（中国）人才发展中心特聘讲师
- 原首钢国际（香港）控股销售经理
- 原联众智达营销咨询集团咨询总监

8.2 授课风格

张老师具有十五年、上百家 500 强企业或上市公司的咨询与培训经验，开展企业内训

及讲授公开课上千场，好评率 100%，可谓身经百战，是真正靠谱的实战派讲师。

他博览群书，阅历丰富，视野开阔，充满智慧；他授课风格诙谐幽默、形象生动、互动性强，课堂氛围极佳；他在市场营销领域刻苦钻研近三十年，形成了完善的知识结构和知识体系，并出版过多部营销方面的专著；他课程定制开发能力强，能根据学员的行业、背景、经验设计出与学员属性高度匹配的实战课程；他控场能力强，能根据学员的情况调整授课风格和授课方式，真正做到“驾轻就熟，挥洒自如”。

在讲授理论工具的同时，张老师还会在课堂中结合自己在二十余年营销、营销管理及咨询生涯中的亲身经历，分享上百个实战案例，并在课程中融入古今中外的历史典故和人生哲理，不但使课程通俗易懂，张弛有度，而且对学员提升认知水平也非常有帮助。

8.3 授课经验

张长江老师服务过的客户：10+家世界 500 强，100+家国内上市公司

钢铁：宝武集团、鞍钢集团、太钢集团、澳大利亚博思格钢铁、中国五矿……

物流：中国远洋、中外运、安能物流……

建筑：中建八局、中建三局、中铁建工……

化工：万华化学、传化化学、法国阿科玛、中化……

新能源：明阳风机、天合光能、保利协鑫、晶科能源、固德威……

石油：中石油、中石化、中海油、海科石化……

煤炭：神华、中煤、兖矿……

有色：中国铝业、大冶有色、金田铜业……

机器人：库卡机器人、ABB 机器人、新松机器人……

半导体：日本广濑电子、中国电子科技集团……

工程机械：卡特彼勒、徐工、三一、中联重科、合力、斗山……

输配电设备：ABB、施耐德、西门子、特变电工、正泰、南瑞、思源电气……

自动化：汇川变频、博世力士乐、英威腾、合康新能

IT&信息化：上海东方有线、中国铁塔、浪潮集团……

暖通设备：凯士比泵、大金空调、良机冷却塔……

照明/LED：欧普照明、雷士照明、海洋王照明、艾比森……

汽车零部件：杭州万向、普利司通轮胎、万安发动机、华阳电子……

光学/声学/连接器/电池：中航光电、广濑电子、德胜电子、德赛电池……

环保与水务：北控水务、首创水务、中晶环保、龙净环保……

军工：中国兵装集团、中国兵器工业集团、中船重工、中航工业……

新材料：中材科技、泰山玻纤、佛塑科技……

机械装备：阿特拉斯、台群精机、纽威数控、青岛软控、株洲中车、冰轮……

涂料：华润涂料、双瑞涂料、松井化学……

建材家居：上海耀华皮尔金顿、上海信义玻璃、东鹏陶瓷、蒙娜丽莎陶瓷…

金融：上海银行、交通银行、中国银行……

纺织：百隆东方、赛得利纤维……

印刷包装：北人印刷、金石包装……

8.4 客户评价

张老师的课程实用性强，思路清晰，对我们营销团队的帮助很大，现在我们已经邀请张老师担任我们集团的常年营销顾问和专职培训讲师。

——南玻集团 营销副总裁 赵光豪

张老师是真正的实战派讲师，他讲的很多策略和方法，我们的区域经理拿过来就可以用，这个我觉得是很重要的；我们现在已经把张老师的项目型销售管理体系运用到实际工作中了，并取得了明显的成效。

——新疆特变电工 营销总经理 宋辉

张老师所讲的内容正是我们销售团队所需要的，好像为我们量身定制的一样，这是我听过的所有培训中感觉最实用的一次。

——国电南瑞 营销总监 刘成标

张老师是我目前碰见的营销讲师中，我感觉最实战的一位，参训的学员都反映老师的实战经验很丰富，学员整体评分都在 90 分以上，培训取得了圆满的成功。

——中联工起 培训主任 冯烁

培训对于我们企业来说，我们希望的是：对我们的中层管理者，带来新的思想，新的思路，并且很多东西是可以学了就可以拿来用的，这些期望在张老师的课程中我觉得基本都实现了，这次培训，确实让大家都受益匪浅。

——泰豪科技 营销总经理 刘宝俊

对于我们这样的全球五百强企业，培训体系是相当完善的，每年我们都会接受很多来自不同领域和不同风格的讲师的培训，对于张老师我认为属于典型的实战派，经验非常丰富，对于我们这个行业的销售模式也很熟悉，他总能运用案例、互动的方式让复杂的销售变得简单化，而且有规律可行，这确实让我收获很大。

——阿姆斯特壮世界工业（中国）有限公司 营销经理 周国斌

8.5 出版专著

