

B2B 行业经销商管理策略与技巧

课程老师

陆和平老师是北大纵横管理咨询公司的合伙人，具有上百家 500 强企业和上市公司的营销咨询与培训经验，他也是国内数十家上市企业的战略顾问；同时陆老师长期担任上海交大、武汉大学和浙江大学 EMBA 总裁班的客座教授，讲授工业品营销课程。

陆老师授课风格形象生动、风趣幽默、且善于运用案例教学的方式，在讲授营销理论框架体系的同时，能结合自身 500 强跨国企业营销高管的实战经验，引导学员积极主动地思考，有很强的实用性和启发性；同时，陆老师对建材、工程机械、汽车配件、空调暖通、工业自动化等行业非常熟悉，属于工业品和 B2B 行业的营销实战派老师。

陆老师出版著作：《工业品渠道管理业务手册》《中国式关系营销》《大客户销售策略与技巧》《销售管理的八个控制点》《销售是个专业活》

参加对象：工业品行业销售人员

课程特色：IMST 授权课程（讲授、小组讨论、角色演练、情景案例分析、管理游戏、测试）

课程时间：二天

课程内容

第一讲：渠道基本概念

- ◇ 渠道的定义
- ◇ 工业品经销商常见模式和类型
- ◇ 厂家与销售渠道的成员关系分析

第二讲：经销商的选择

- ◇ 选择经销商的四个基本思路：理念、实力、谨慎、合适
- ◇ 选择经销商的九大标准：价值观、财务、能力、业绩、资质……
- ◇ 工具：经销商筛选细化表单
- ◇ 案例研究：华为的渠道结构和渠道成员定位
- ◇ 练习：如何编写经销商选择标准和细化指标
- ◇ 案例讨论：大区经理李东的痛苦选择？

第三讲：经销商选择之调研与说服技巧

- ◇ 寻找经销商的十种方法
- ◇ 考察经销商的六个方法：
 - ◇ 书面法：代理商申请表设计（华为网络产品代理商申请表）
 - ◇ 交谈法：必须获得的经销商 8 个关键数据
 - ◇ 观察法：必须观察的经销商 6 个关键区域
 - ◇ 同行询问法：必须见到的 3 个关键同行
 - ◇ 第三方机构：如何使用专业的调查机构
 - ◇ 最终用户：必须见到 3 类最终用户
- ◇ 经销商开发的常见 3 个问题：
- ◇ 经销商选择的沟通技巧和话术

- ◇ 经销商非独家不做怎么办？
- ◇ 经销商一口拒绝你怎么办？
- ◇ 经销商不拒绝但也没有进一步行动怎么办？

第四讲：经销商的谈判

- ◇ 经销商需求冰山图
- ◇ 经销商和终端用户的需求差异分析
- ◇ 不同类型经销商的需求差异分析
- ◇ 如何呈现你的价值主张
- ◇ **案例研究：某跨国工业品公司经销商沟通手册**
- ◇ **练习：如何编写经销商沟通手册？**
- ◇ 用好经销商运营的三个重要指标：毛利率、资金周转、回报率
- ◇ 分析不同类型经销商的盈利模式？
- ◇ 你是领导品牌或小众品牌？你如何强调你的优势？
- ◇ 与经销商成功谈判注意要点
- ◇ 与经销商谈判沟通的话术

第五讲：经销商的日常拜访

- ◇ 拜访经销商目的
- ◇ 日常拜访的原则：定期拜访、过程管理、重点关注
- ◇ 拜访经销商八大任务：理念灌输、激励、指导、培训、下线拜访……
- ◇ 拜访经销商一般流程：拜访准备、库存检查、客户沟通、产品培训……
- ◇ 日常拜访频率和重点关注的对象
- ◇ **工具：经销商拜访工作清单**
- ◇ **案例讨论：经销商老板为什么躲着厂家销售人员？**
- ◇

第六讲：帮助经销商提高业绩

- ◇ 合格厂家渠道管理人员应具备的素质
- ◇ **为经销商创造价值的 10 个方法：**
- ◇ 如何开销售会议
- ◇ 如何协同拜访
- ◇ 如何销售指导
- ◇ 如何制定目标
- ◇ 如何开发下线渠道
- ◇ 如何操作项目和投标
- ◇ 如何技术培训
- ◇
- ◇ 日常拜访中与经销商沟通要注意的几个问题
- ◇ 如何处理压货？
- ◇ 如何让经销商重视你？
- ◇ 如何处理经销商抱怨？
- ◇ 如何收经销商保证金？
- ◇ 经销商不想卖新产品怎么办
- ◇ 如何让经销商接受先款后货？

- ◇ 如何应付经销商向厂家强要政策？
- ◇ 经销商说没钱或者没钱进货怎么办？

第七讲：解决渠道冲突

- ◇ 渠道冲突的类型：水平和垂直冲突
- ◇ 如何应付厂家新渠道开发引起的冲突（垂直冲突）
- ◇ 如何处理越级沟通、强要政策、聚众闹事（垂直冲突）
- ◇ 不同类型经销商窜货特点（水平冲突）
- ◇ 窜货的十大原因和控制窜货四大原则
- ◇ 如何判断恶性串货还是良性窜货？
- ◇ 应对批发经销商低价串货的十大技巧
- ◇ 应对项目经销商低价串货的技巧
- ◇ **案例研究：联想项目经销商管理原则**
- ◇ 如何解决项目(客户)独家授权的问题？
- ◇ 如何解决项目跨区域销售的问题？
- ◇ 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？
- ◇ **案例研究：某公司处理项目冲突的表格化管理**
- ◇ **案例分析：经销商串货的真实案例**
- ◇ **练习：跨区域项目销售冲突处理原则和实施细则**
- ◇ **练习：本区域项目销售冲突处理原则和实施细则**

第八讲:经销商评估与更换

- ◇ 经销商质量下降的信号
- ◇ 经销商绩效评估标准
- ◇ 不同类型经销商的评估标准探讨
- ◇ 不同生命周期经销商的评估标准探讨
- ◇ **案例研究：华为渠道绩效评估原则**
- ◇ **案例研究：金龙客车经销商评估分类模型**
- ◇ 更换经销商三字诀：拖、核、慢
- ◇ 更换经销商的六个准备
- ◇ 无冲突更换经销商的技巧与话术
- ◇ **案例分析：更换代理商的风波**
- ◇