

魏庆 著

把理念落实到动作分解

上午读完下午就能用

理念到动作

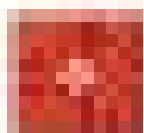
魏庆理念到动作
营销培训丛书

经销商管理 动作分解培训

[下册]



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国石化出版社
CHINA PETROLEUM PRESS

经销商管理

动作分解培训

IT版

中国石化出版社
CHINA PETROLEUM PRESS

理念
到
动作

魏庆理念到动作
营销培训丛书

经销商管理

动作分解培训

[下册]



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

经销商管理——动作分解培训 / 魏 庆 著. —北京:

北京大学出版社, 2005. 7

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09174-5

I. 经… II. 魏… III. 经销—商业管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 053621 号

书 名: 经销商管理——动作分解培训

著作责任者: 魏 庆 著

责任编辑: 能 昀 徐文宁

标准书号: ISBN 7-301-09174-5/F · 1125

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874098

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 29.5 印张 320 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元(上、下册)

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

目 录

前 言	I
本书导读	I
内容概述	I

上 册

第一篇 建立正确观念 正视厂商关系	1
-------------------------	---

本篇是全书唯一一节理论课，主题是端正观念——
销售人员应该怎样客观理性地看待厂家和经销商之间的

关系。

1. 营销界流行的说法“厂家经销商之间是鱼水关系、双赢关系”成立吗？
2. 纠正业务员在厂商关系问题上常见的认识误区；
3. 剖析经销商和厂家“各怀鬼胎”的具体表现，揭示厂商关系的实质；
4. 理念应用：
 - (1) 业务代表管好经销商的明确标准是什么；
 - (2) 厂商博弈过程中厂家迅速掌握经销商下线客户网络的五个方法、七个动作。

第二篇 新经销商的选择 27

解决一个问题最好的方法是从根本上防止问题的发生，因此要想日后在经销商管理问题上少出麻烦，就必须选择一个好的经销商。这一篇主要阐述以下几个问题：经销商选择的思路、经销商选择的标准和动作、经销商选择残局破解和经销商选择动作流程。

- | | | | |
|-----|--------------|-------|----|
| 第一节 | 经销商选择动作分解(上) | | 29 |
| 第二节 | 经销商选择动作分解(下) | | 46 |
| 第三节 | 经销商选择残局破解 | | 74 |
| 第四节 | 经销商选择动作流程 | | 97 |

第三篇 经销商谈判——激励合作意愿 117

新市场选择新经销商。在市场开发初期，经销商是
否有积极性，是否大力配合，投入更多人员、车辆、精

力和厂家一起铺货、促销，这都直接决定着新市场开拓的成败。

老经销商管理。经销商实际上提供给我们的是一个舞台（他的人、车、钱、网络、资源），在这个舞台上往往同时有几个产品在争抢“风头”，谁能占用经销商更大的资源，谁就能“舞”得更漂亮。同一个经销商既能把这个产品做得“风生水起”，又能把另一个产品做得“一烂到底”，说到底就是经销商是否主推。

经销商煽动非常重要！

本篇共分五节，我们会从经销商煽动基本技巧、推荐“动作套路”、对经销商常问问题的“标准回答话术”三个方面来学习。

第一节	经销商谈判的内功心法	119
第二节	新经销商谈判具体“套路”第一步 ——业务员迅速建立专业形象	140
第三节	新经销商谈判具体“套路”第二步 ——让经销商感到安全	161
第四节	新经销商谈判具体“套路”第三步 ——让经销商感到一定会赚钱	186
第五节	新经销商谈判具体“套路”第四步 ——经销商谈判残局破解	200

下 册

第四篇 经销商日常拜访与管理动作流程 217

业务人员与新经销商见面有很多话讲（公司的产品、政策、价格、促销等等），但是如果你要去拜访一个老经销商呢？他对公司的种种政策比你还清楚。见了老经销商说什么呢？

业务人员出差拜访经销商，除去坐长途车，一天有效的工作时间也就三四个小时。如果你追问他：这三四个小时里你具体应该做什么动作？答案往往是挂一漏万，甚至一脸茫然，更多的则是把培训教材里的大堆“理念”滔滔不绝地讲演一番。道理谁都懂，但理念不能转化为动作就没有用——市场是做出来的，不是说出来的。

第一节 经销商日常拜访与管理动作流程（上） 219

第二节 经销商日常拜访与管理动作流程（下） 238

第五篇 经销商政策制定“秘宗拳” 259

本篇要讲一些管理层和政策方面的内容。主要内容如下：

1. 厂家如何与经销商签约；
2. 如何制定促销政策；
3. 价格策略的制定；

4. 如何防止自己的经销商被别人挖走。

第六篇 与狼共舞——大客户的治理 297

又一个令人郁闷的无解命题——对那些特权客户应怎么办？

什么叫特权客户？就是那种销量大、脾气大、“拿村长不当干部”的经销商。他们从来不拿当区经理往眼里放，动不动就直接给总监打电话。经常威胁企业：“你不给我怎样怎样的政策，我就不做了。”

这种大客户企业里有没有？有。一个企业出现经营被动、价格混乱、利润透支等恶性现象，罪魁祸首往往就是这几个大经销商。

厂家如何“与狼共舞”——既能够跟这些大客户合作，利用他们的资源迅速做大销量又能避免副作用？怎样识别“好狼”和“恶狼”（哪些客户是坚决不能继续合作需要刹掉的恶性大客户）？怎样刹掉大客户又不留后遗症？这些就是本篇要学习的内容。

第一节 与狼共舞——怎样和大客户和平相处 299

第二节 屠狼有术——怎样让恶性大客户“安乐死” 318

第七篇 冲货、砸价治理 337

冲货砸价是营销顽症，严重危害市场秩序，迄今为止还没有一个营销专家或厂家能从根本上解决冲货问题。但冲货并非没有解决的办法，制定合理的经销商政策是其中一个方面。但要根治冲货还是要靠各个区域经理、

业务员、经销商的身体力行，甚至要用到一些“江湖招术”。本篇我们将着重学习站在执行层面根治冲货、砸价的40个招术和动作。

第一节 根治冲货砸价(上)	339
第二节 根治冲货砸价(下)	358
第三节 预防二批接冲货和二批砸价	378
观点链接一	403
观点链接二	409
观点链接三	418
后 记	432

本篇预告

第四篇

经销商日常拜访与管理动作流程

业务人员与新经销商见面有很多话讲(公司的产品、政策、价格、促销等等),但是如果你要去拜访一个老经销商呢?他对公司的种种政策比你还清楚。见了老经销商说什么呢?

业务人员出差拜访经销商,除去坐长途车,一天有效的工作时间也就三四个小时。如果你追问他:这三四个小时里你具体应该做什么动作?答案往往是挂一漏万,甚至一脸茫然,更多的则是把培训教材里的大堆“理念”滔滔不绝地讲演一番。

道理谁都懂,但理念不能转化为动作就没有用——市场是做出来的,不是说出来的。

第一节 经销商日常拜访与管理动作流程（上）

本节预告：

从这一节起，我们开始模拟业务员拜访老经销商的场景，剖析经销商日常管理的动作流程。本节先学习经销商日常管理中的基本服务模块。

经销商日常拜访动作流程——服务模块：

1. 如何改变经销商一看到厂家业务员就会生出“又来逼我进货了”的心态，与其缔结良好的生意关系？
2. 拜访经销商之前要做哪些动作？
3. 如何回应经销商一见到厂家人员就抱怨支持不够？
4. 传达政策时需要和经销商书面沟通的几种情况；
5. 如何应对经销商的常见抱怨：即期品、破损品、客诉品以及投诉厂家送错货等问题。

课前自我测试题

思考下面的问题并写出答案，以增强学习效果。

1. 你剃过大客户吗？有什么体会？

2. 经销商拜访的目的是拿订单/普通走访/其他？

3. 要想达到经销商资源为我所用的目的是依靠管理/利诱/其他？

4. 拜访经销商你认为要做什么常规动作？把这些动作写下来。

实际工作中我们的业务人员见了经销商往往只讲老三句——

第一句：最近卖得咋样；

第二句：货款啥时候给；

第三句：这次我们是一百箱送五箱，你要几箱。

三句话说完，业务人员就开始跟经销商瞎扯——

“唉，听说禽流感又闹起来了。”

“世贸大厦被炸了。”

“拉登好像已经被抓住了。”

“昨天有辆汽车在你们村口轧死一只鸡。”

并不是我们的业务人员偷懒，而是他们不知道接下来应该干什么，很多业务员都在日复一日“神志不清”地拜访经销商，他们觉得三句话说完，他们的工作已经结束了，剩下的就是和经销商说闲话，套客情，关系好销量就好，酒量大销量就大。

那么，拜访老经销商动作分解明细是什么？

原则：规律联系，定期拜访

天底下最难的事情就是把别人口袋里的钱赚到你自己的兜里来。如果你只在销量任务完不成的时候去找经销商，见了面就“老三句”，时间一长经销商见你就怕——他知道你一来就要让他进货，让他掏钱。下次见面你还没说话呢，他可能就已经先说了：“对不起，今天没钱，不进货！”

种善因，得善果。如果你以做贸易的心态和经销商打交道，换来的一定是经销商跟你离心离德，猫捉耗子。

正确的做法是和经销商建立合作做生意的关系。

怎么办?

落实到动作就是:规律联系,定期拜访。

你要让经销商明白,不管刮风下雨,你每个月大概在10号或25号会来拜访一次。你来不是逼他进货的,而是常规拜访,你每次来关心的是:

1. 经销商库存是否需要补货?会不会发生断货、积压?需不需要帮忙调换?

2. 经销商对下线客户的货款有没有收回来?需不需要你帮他建立账款管理制度?

3. 市场上价格是否混乱?如何帮经销商稳定价格?

4. 竞品正在做什么促销?如何反击帮经销商扩大销量?

.....

规律联系,定期拜访,这样一个很简单的动作养成习惯后,你和经销商就会从买卖关系变成盟友,成为真正的生意伙伴。

拜访经销商专业动作流程

专业拜访流程这个词组包括两个关键词:“专业”和“流程”,专业是你的工作内容,流程是你的形式,形式也很重要。

案例

你们家洗衣机坏了,你找楼下一个修了几十年电器的老个体户来修。老头来了,穿着大裤衩,大汗衫,咚,咚,咚,砸你的门,门一开就高声问:“是你们家要修洗衣机吗?”然后,呸!给门口的花盆里

吐了口痰，两只黑脚把地毯踩一溜脚印，丁当！丁当！一会儿洗衣机修好了，脏水流了一地，老头很得意，大喊：“老板，过来看，修好了，怎么样没问题吧。给钱一百五十元。”人走后，留下你面对满屋狼藉，独自冒火……

假如你找名牌厂家的售后人员来修，他们一定先给你打预约电话：“魏先生，下个月5号我们派人来修，可以吗？”到了5号又来电话：“魏先生下午两点我们上门维修方便吗？”然后下午两点维修人员准时敲门，“砰，砰，砰”三声，门一开（不管天多热），你一定看到一个穿工服带工牌着装整齐的售后人员，先跟你确认：“您好，我是某某厂家的服务人员小李，您是魏先生吗？是您要修洗衣机吗？”接着递上一封致谦信“不管什么原因，对我们的产品给您带来的不便深表歉意”，然后从包里拿出两个塑料袋，干吗？套脚，省得把你的地板踩脏。进门后又从包里拿出一张1.5米×1.5米的红地毯铺在地上把洗衣机搬上去——为什么？防止修洗衣机时弄脏你的地板，修洗衣机时他轻拿轻放不会制造噪音，而且渴了喝自己带的矿泉水，不用你的杯子，更不会抽烟到处弹烟灰。然后他会征求你的意见：“传动轴坏了，您的机器已经过了保修期，所以要收零件费150元，你同意吗？如果不同意，您可以自己买零件我们免费安装，但是功效不敢保证。”在你许可后他才会装上带来的新零件，修好后他会给洗衣机注水，拿个毛巾扔进去启动，然后叫你：“魏先生你看一下，一切正常，你满意吗？”满意。他把水放掉，把洗衣机擦干，盖上罩子，归位，把地毯包着脏东西装进包里。然后拿一张售后服务满意度评估表让你签字，评估表上问什么？就是问厂家的服务人员有没有带鞋套、有没有把地弄脏、有没有把洗衣机擦干、归位……最后服务人员收钱道谢出门。

这名厂家售后服务人员和那位老个体户比，哪个更专业？

答案很明显。

其实，那个个体户修电器一辈子了，是高手中的高手。