

12年一线经验的升华 近10年培训课堂的验证 500余家企业的营销培训课程
40余家大型企业团购的内部培训教材 50余家电视台热播的培训课程

把理念化为动作 将动作组成模型



经销商管理

动作分解培训

让你上午看完下午就能用

(升级版)

魏庆·著

统一企业31次、美的集团28次、TCL集团11次、恒安集团11次巡回培训的肯定，
可口可乐公司、联想集团、中国石油、九阳家电、
嘉里粮油、大自然木地板、富安娜家纺等成功企业的共同选择。

经销商管理

动作分解培训

(升级版)

魏庆·著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

经销商管理动作分解培训: 升级版 / 魏庆著. —北京: 北京联合出版公司, 2011. 7
ISBN 978-7-5502-0279-5

I. ①经… II. ①魏… III. ①企业管理: 销售管理—职业培训—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 142928 号

经销商管理动作分解培训: 升级版

作 者: 魏 庆

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 崔保华 李 璨

封面设计: 零三二五艺术设计

版式设计: 曾 放

责任校对: 李 璨

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号 2 层 100011)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 395 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 21 印张

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—10 000

ISBN 978-7-5502-0279-5

定价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。 电话: 010-82894445

升级版前言

一、我也“已经老了”

“我已经老了”，说这话的是杜拉斯。够狠！区区五个字，无限沧桑尽显其中。

嘿嘿，现在竟然轮到我也说一回了。

上大学的时候，要勤工俭学讨生活赚饭钱，下午放学沿街卖快餐，春节放假钻地下通道卖灯笼。同学们在宿舍喝酒打牌看录像，我却在街头为学费奔波，和城管躲猫猫。

国内首批计算机本科毕业生，却在一片反对声中扔掉抢手的电脑专业，跑去卖饮料。

出身寒门，学历一般，根基浅薄，无势无才无背景。撞进营销行业，20个春秋，从一家小民营红酒公司开始，辗转进入可口可乐、顶新国际集团等大企业。从直销车司机做起，一步一步做到营销总监。满腔攻城略地、建功立业的营销狗血理想，从没想过会弃武从文。

机缘凑巧，偶然给兄弟企业讲课，把自己的一线工作经验总结起来讲给同行们听，不经意发现，营销人员非常渴望这些源于一线的“原创音乐”。他们迫切需要能迅速学以致用、动作分解式的培训。于是我离开营销总监岗位，站上三尺讲台。

从终日躲避城管“追杀”的社会底层仓皇小贩，到转行做营销的另类毕业生；从走街串巷爬冰卧雪的基层“销售农民工”，到“统帅三军”的销售老总，最后竟然变成一个拥有掌声鲜花红地毯的教书先生；从当年顽疾附体、吃中药如牛饮、多愁多病的药罐子，再到如今逐渐康复，每天健身两小时的运动狂……回首此生，我也算看了不少风景。

2004年应邀写这本书的时候，我才刚刚进入营销培训顾问行业两三年。彼时无知者无畏，蔑视前辈、蔑视权威、蔑视老家伙，结果遭了报应，今天我也成了前辈老家伙。本书再版之时，我已执教10年，也算是个“老人民教师”了，回忆起那些头破血流的青春往事，还真的有点恍惚。

二、有关这本书的再版和修订

《经销商管理动作分解培训（升级版）》讲的就是经销商管理那点事，内容无关热点风云，无关企业内幕，无关成功学，无关基础素质教育，更无关风花雪月。一本读者

面不那么宽的专业书籍，多年之后能再版，作为作者，我当然很高兴。

本书的内容是根据我的两门很成熟的培训课程教材进行精选和修订而来的。2004年写第一稿时累惨了，那时候还是个武将，理论功底太薄，原以为只不过是轻松的文字整理，谁知一落笔历时4个月方才尽兴。其中最大的艰辛，不是立论之勇，也不是专业深入之难，而是从口语到书面语言的转变，从专业性到可读性的延伸。书中所有的销售思路、普适规律、解决技巧，从头至尾全部要变成动作，让大家上午读，下午就能用，同时还要防止“营销问题解决方案固化”对读者的误导。“寒天饮冰水，点滴在心头”，字字句句都付出了难言的艰辛，艰辛的目的是让读者不再觉得艰辛。

2011年再看这本书的内容，经年积累下来，其实书中的每一个章节都可以再充实，独立成册。在经销商管理这个大话题下面，也有很多新的小话题可讲——那就成了系列书了，容量太大，时间也不允许。所以此次再版我花了两周时间，把原书中第一章《建立正确观念，正视厂商关系》、第四章《经销商日常拜访与管理动作流程》、第五章《经销商政策制定“迷踪拳”》，以及观点链接、后记几个重要部分全部更新。其余的部分，留待以后逐渐推出吧！

开篇之前，丑话在先，还是要重复给大家打两个预防针。

第一针：不要排斥其他行业的经验

相信大家会从书里闻出红烧牛肉面或者汽水、果汁的味道——因为我做销售20年，都是卖吃卖喝（食品饮料），行业痕迹在所难免。

刚刚进入培训行业的时候也以为自己“只能给食品、快速消费品行业讲课”。没想到偶然的机，进入家电行业、建材行业，甚至给农药行业、传媒业作培训，联想、康佳、王牌、大自然木地板、美的、东鹏陶瓷，甚至电视台……一家一家讲过去，效果竟然很好。

原来营销真的相通，原来快速消费品的经验在其他很多行业都能复制和借鉴。

也许你做的不是快速消费品，但是不妨把心态放宽松一些，看看里面有多少经验方法和动作可以借鉴。我的体会是，一定有很多相通甚至相同的地方。

第二针：不要“期望太高”

书中没有高深玄妙的新流派、新理念，全是大家日常工作中遇到的实际问题。相信大家会在书中看到昨天还碰到过的故事，有的能让你看到自己的影子，有的可能让你感觉似曾相识。我只期望把工作中常遇到的凡人凡事剖析清楚，讲出背后隐藏的规律、动作和模型，能够做到“把理念宣导落实到动作分解”，让大家“上午学完下午就可以用”。“理念到动作”对中国营销界和培训界是机会，也是难题，更是我作为培训顾问孜

致以求的目标，我坚信这个方向不再是另类，而是主流。

三、我把青春献给你

冯小刚写过一本书《我把青春献给你》，我看到这个书名时感觉全身震了一下。我看得懂其中的意思。

本无人生规划，但冥冥中却似乎有明灯指引，让我花了近20年，把所有心智集中于一点，心无旁骛地做了营销这一件事情。又花了近10年时间，让自己从营销培训的“客串票友”变成“科班戏子”。

执教近10年，途经无数同行和前辈，当中不少人或功成身退，或悄然转行。胜也好，败也罢，无非是过眼烟云。

按照古龙的说法，“江湖上每天都是要死人的”。我们都是当事人，而且无人幸免，所以无须感叹，只有感恩。10年之后，我依然能侥幸在营销咨询培训界有一席之地，被我的客户和营销同行们接受，心中甚为感恩。无端被人喜欢，这是飞来横福，对这种福气，我很敬畏也很珍惜！

只是有时看到自己的客户企业和学员的公司上市、打败国际企业、管理期权兑现，创造了一个又一个营销奇迹和传奇人生，心中就有点茫然。毕竟我也曾经有过激情燃烧的岁月，金戈铁马的梦想在我心中从未消退。如今做学问（如果每天码字写文章、读书、备课、实践、总结算是做学问的话），安静有了，稳定有了，安身立命的事情也有了，但是寂寞和失落也来了，而且来得很凶猛。

我要不要“还俗”，也去做点什么更刺激的事情？这种情绪曾困扰自己很久，一度落寞，宛如《七剑下天山》劈头那一句：“把剑凄然望，无处招归舟。”

偶然接触宗教，“戒生定，定生慧”的智慧让我从纠结中解脱。人总是想要的太多，需要的太少。以我的兴趣、精力、体力和念力，“入佛门六根不净无法免俗，进商界狼性不足欲念太浅”。唯独做个旁观者，享受学术的孤独。板凳一坐十年冷，记录、总结、实践、提炼、备课、讲课、做学问，我倒是有超于常人的耐心。

出身贩夫走卒，虽处江湖之远，不敢忘本。营销人命贱，入门门槛太低，生活能自理的就能干销售。最终际遇又差别太大，市场总比营销变化快，游戏规则升级，销售队伍年龄变轻学历变高，企业兴衰交替，在这些大制作宽银幕背景之下，极少数的佼佼者会脱颖而出登堂入室钟鸣鼎食春风得意，更多人的努力往往被湮没。多少鲜衣怒马意气风发满腔狗血理想的少年郎进去，脂肪肝胃溃疡神经衰弱白发委顿未老先衰的老家伙出来另谋生路？营销人生就是一部悬疑惊悚肥皂剧，多少曾经风流的人物，只差一步到罗马，至今流落在民间苦苦谋生。

营销有多难?“营销”再细化一下是“销售”,再细化一下是“消费品销售”。做熟做透了,无非“区域市场管理”、“经销商管理”、“中小终端线路管理”、“卖场谈判管理”、“新产品销售管理”、“销售数据分析”、“促销管理”、“销售团队考核激励”、“销售团队命令奖罚”等几十个话题。每一个话题之下,销售人员总是碰到重复的具体问题,而这些问题的答案其实早在民间蕴藏(欲知详情,且看本书的观点链接)。只不过销售人员忙于低头拉车,没时间抬头看路。倘若这些宝贵的智慧无人整理,不能积累成实实在在的知识产品,供庶民共享,终究会流失,实在太太太可惜。

后面10年、20年、30年,我希望竭尽所能将这些营销问题的答案和常识全部记录、收集、梳理,变成可复制的经验、模块、模型,提炼成知识产品,陆续推出,最终集成类似消费品营销技能模块清单、营销常识大辞典、十万个怎么办等系列工具书,交还给这个行业。所以,《经销商管理动作分解培训》的升级再版,仅算是个开始。相信很多看过我文字和听过我课程的读者听众将来肯定会比我优秀,只希望我的文字能影响他们,让他们的营销工作能有迹可循。营销新人入行,能按照营销技能模块的目录,按图索骥去学习。能多看到一点“前人摸的石头”,“过河”就轻快些,营销人生能少些艰辛和弯路。这将是我今后的快乐,是命运对我的恩惠,也是为文者最微薄的一点希望。

我想,这件事情,足够我做一生,也值得“我把青春献给你”。“任时光画鬓如霜,绝情谷情花开放”,“并非只有蜜蜂才在花丛中飞行,然而只有蜜蜂才将花粉收起来酿蜜”。我相信我有这个自律能力,有这个专业储备,也有这份体力。

——写下此序,与我2002年元月踏上讲台时同样是宜人的初夏,但其间相隔已近10年。时年岁在卯兔,前寅虎后辰龙之际落笔,取龙虎之凶猛助威,以玉兔之平和蘸墨。同此凉热,共享太平。

鸣谢

一路走来学营销,前辈大家们的专著暂且不提,《销售与市场》杂志、《商界》杂志,以及中国营销传播网上各位营销同行的真知灼见已让我获益良多。培训师最幸福的是能以天下为师,培训咨询了几百家企业,课程的问答互动过程中,培训前访谈和市场走访过程中,乃至在饭局闲谈中,我也一直在向各路精英们讨教。吃百家饭长大,衷心感谢同行们的交流和指导。在文字表达上,刘原先生、戴厚英女士的著作我非常喜欢,搜刮二位尊者所有能找得到的文字去学习,算是个偷师自学不成才的俗家弟子,在此拜谢。

升级版导读

本书在讲什么？

《经销商管理动作分解培训（升级版）》是笔者集20年一线销售实务经验原创撰写，就此课题，已经先后为可口可乐公司、联想集团、统一企业、美的集团、创维集团等数百家企业的营销队伍提供了培训。

课程主要围绕厂家对经销商的选择、激励、日常拜访和管理，销售政策制定，冲突解决，价格秩序维护，大客户更换等常见问题，给出实际操作方法和应对难题破解残局的动作。

本书的特点是什么？

书中所有的销售理念和方法都落实到了动作，读者上午看完，下午就能用！

“情景对话”的风格，内容安排上有点像电视连续剧脚本：模块顺序完全模仿一个业务人员选择经销商，激发经销商合作积极性，共同开发新市场，管理老经销商，制定经销商的促销方案和 sales 政策，处理冲货、砸价，“刹”大客户等问题的实际工作过程来描写。

针对经销商管理过程中常遇到的问题设置“残局破解”章节，解决实际问题：培训了几百家企业，发现经销商管理方面都遇到了一些共性问题，比如冲货、砸价、欠款、客大欺厂、经销商不主推、没有合作意愿、抱怨产品价格高或者利润低等，书中每一个章节都设置了“残局破解”模块，给出了有针对性的解决方法和动作流程。

通俗易懂，幽默风趣，非常适合以经销商为主体通路的企业销售人员培训教材：语言比较口语化，读起来会相对轻松，营销笑话也有不少，寓教于乐。

本书怎么读、怎么用？

请关注目录，此书目录篇幅较长，里面详细列明了每一个章节里的知识点、动作、技巧和解决的问题。读者可以参照目录迅速检索自己关心的章节，类似一本工具书，现用现查。

本书的章节简述

正文分七章：

第一章从厂家、经销商、厂家业务人员三个角度来分析厂商之间的利益纠结，有助各方摆正心态、化解不平之气、纠正错误观念。

第二章、第三章讲经销商的选择和谈判具体操作性内容，适合基层一线人员学习，也适合经理学完了再拿去指导业务代表。

第四章讲“经销商日常拜访、日常管理的专业模型”，适合一线人员学习，更适合企业以此为范本，建立制度和流程，规范一线人员的经销商拜访行为。

第五章是销售、促销政策制定部分，对销售经理、销售总监、总经理会有帮助。

第六章和第七章是针对企业普遍存在的冲货、砸价、价格混乱、大客户反控厂家等问题，用什么动作解决的专题讲解。管理层和执行层都能在里面找到自己关心的内容。

“观点链接”部分节选了笔者几篇有关营销培训话题的探索性文章，供同行切磋。其中老文章《有效的营销培训：从理念宣导落实到动作分解》讲述了笔者的培训主张，该文章曾经先后被国内十几个媒体转载。本次再版新收录的《营销人的营销技能模块清单》和《企业内部营销知识管理：肥水莫流外人田》两文对企业构建内部培训体系会有所帮助。

后记《营销人如何跳出职场潜规则——销售人员的成熟职业心理》是笔者近年来的热点文章之一，讲述了笔者数十年职业经理和营销顾问生涯中对“如何面对办公室政治”、“销售人员如何面对鞭打快牛的业绩压力”、“销售人员如何用企图心、专心、耐心来落实自己的职业生涯规划”等问题的感受和体会。其内容在培训现场深得学员共鸣，可作为营销新人的心理建设教材，也可作为营销老手的自勉文章。

课程概述

本小节是正文的开篇，我们先一起了解经销商管理这门课程的写作思路和主体框架模块设置。

一、经销商管理的市场背景

1. 经销商管理很重要也很复杂，但是正在被轻视

超市渠道日渐强势，营销界言销售必讲终端，言终端必指超市卖场。似乎卖场已经成为日用品企业营销工作的重中之重，我觉得有点热过了头。

毋庸讳言，商场超市是未来趋势，是产品形象窗口，不可小视。但目前商场超市只是在个别较大的城市才真正成为主流渠道，而在大多数北方城市、二三线城市，零售额还是集中在零销店、批发商和经销商身上。

从全国市场的角度看，目前渠道的主流绝对不是商场超市，销量还是要靠经销商、批发商和零销店来完成。经销商管理很重要，因为他们才是区域市场真正的操作者。同样的产品，同样的价位，同样的广告投入，甚至基本相似的市场环境下，甲经销商能把市场做得“风生水起”，乙经销商却可能一败涂地——至少在未来5~10年，仍然可以毫不夸张地讲，有什么样的经销商，就有什么样的市场！

2. 经销商管理企业需自省

很多企业抱怨“国内经销商素质低，无序竞争严重，经销商客大欺厂”，其实出现这种情况，根儿在企业自身。不妨问问自己：“我选择经销商是按既定标准认真考查，还是只要有钱进货就来者不拒？我的经销商政策是否避开了‘高销量者高返利’的误区？我能定期掌握各地经销商的库存吗？我了解各地经销商的出货网络和出货价格吗？我的员工接受过‘如何有效管理经销商’的培训吗？”

如果这些最基本的扫盲性问题你都不能肯定地回答，那么结论不是经销商难管，而是你管得太差。

经销商管理很重要——每一个企业都知道，但对此问题的认识只停留在口头上是不行的，企业要真正在员工技能培训，经销商政策制定，经销商的库存、价格、出货网络掌控等方面下工夫。

经销商管理工作很复杂，但深究一下就会发现，情况并非像大多数企业抱怨的“中国的经销商刁民难惹”那样，而是厂家的经销商管理工作太不扎实。

本课程就是从实际操作的方法、动作、难题应对和残局破解的角度，解决经销商管理的一系列问题。

二、经销商管理课程设计具体思路和模块设置

1. 树立正确的观念，正确看待厂家和经销商之间的关系

营销媒体常常在喊“厂商之间是鱼水关系、双赢关系”，大多数业务人员也会觉得酒量大销量就大，关系好销量就好，做经销商管理就是做客情，业务代表的“功力”就体现在能否和经销商搞好私人关系上。

受这些片面观点的误导，很多业务代表在拜访经销商的过程中，跟客户天南海北地闲扯——沟通客情，但就是不讲市场怎么操作。经销商砸价、冲货、截留促销品种种恶意的操作，业务代表也不敢“管”——怕得罪“上帝”损失销量，最终导致市场主动权完全掌控在经销商手中。实际上真正懂销售的人都知道，厂商之间的关系根本不像鱼水关系那么单纯可爱。

观念决定行为，业务人员的经销商管理培训首先要从端正观念开始，让大家了解厂家与经销商关系的实质，了解自己作为一名业务代表所扮演的角色。

2. 经销商选择的整体思路、标准、动作分解、动作流程

解决一个问题的最好方法是从根本上防止问题的发生，因此要想有效管理经销商，就先要学会如何科学地选择经销商。

(1) 经销商选择的思路

经销商不是越大越好，选择经销商要全面考虑。不但要考查他的实力，还要看他是否有强烈的合作意愿，在商誉、终端网络和行销意识等综合指标上是否达标。

(2) 经销商选择的动作分解

厂商关系实质、经销商选择思路培训都是理论教育，学员听起来会很有意思，但大多还是不知道如何行动。所以下一步的工作就是把理论教育向下延伸，变成实战场景并落实到动作分解——告诉业务代表有关经销商的实力、行销意识等各项指标在实际工作中应该如何调查，每一个大指标可以拆分成多个小指标，通过哪些动作——问什么话、走访哪些区域、观察什么现象、搜集什么数据、怎么发问等，才可以逐一落实对以上指标的评估。

(3) 引导业务代表把注意力集中到正确的方向上去

知不等于行，人的思维有惯性，业务代表记了一肚子思路、动作、标准后，下市场还是容易按过去的思维习惯去找一个大户回来。所以要再建立一个客户评估模型，让业务代表用这个模型对候选客户进行评估打分，从而引导业务代表的思想和注意力向前面讲过的标准和动作上集中。评估模型如何建立以及模型的主要内容、使用方法、注意事项等也要逐步落实到动作。

(4) 动作流程给业务代表更感性的认识

业务代表明白了经销商选择的思路、标准、动作、评估工具，就一定能科学地去寻找经销商吗？不尽然。到了一个陌生市场，面对那么多的人和车，不知道当地方言怎么讲，不知道批发市场门朝哪边开，一下子就会晕头转向。老虎吃天不知何处下嘴，一肚子学问不知怎么用，所以还要给业务代表一个工作流程，告诉他到陌生市场下了车先干什么，后干什么，再干什么，像演话剧一样给他演一遍——到陌生城市按怎样的动作流程，就能运用所学到的知识去筛选经销商。

3. 如何促成准经销商的合作意愿

现在经销商选定了吗？没正式签合同之前还只是厂家一相情愿，最多只能算是“准经销商”。现实工作中往往不是你选客户，更多的时候是客户选你，有些客户各方面条件不错，但他对经营你的产品不感兴趣。如何激发客户的合作意愿就成了经销商选择的最终问题，也是难点问题，所以要再教员工如何和客户谈判，激发合作意愿——怎样分析客户的心态，谈判前作什么准备，谈判时要选择怎样的环境，什么时候保持沉默，什么时候要陈述观点，第一句话讲什么，常见的经销商的疑虑和异议是哪几个，什么时候反驳，怎样反驳，等等——最终打消客户疑虑，完成经销商选择的工作。

4. 经销商日常拜访动作分解、动作流程

业务代表和新经销商打交道，要介绍产品，要宣讲政策，总之有很多话题可讲。一旦新经销商选定，新市场开拓完成，新经销商就变成老客户。老客户对公司的产品、政策都比较熟悉，业务代表周期性拜访老客户时说什么就成了问题。

外埠市场业务代表拜访经销商，早上坐长途车去，晚上坐长途车回，中午吃顿饭，一天有效的工作时间其实不超过四个小时。在这有限的工作时间里，如果企业不能给业务代表一个清晰的方向，让他们明确拜访经销商先做什么，后做什么，再做什么，就会出现业务代表见了经销商只讲老三句——货卖得咋样，钱啥时候给，这次公司有买百送二政策，你要多少。然后就开始和经销商聊私人感情，真正有建设意义的市场工作一点

也不做。如此，经销商拜访简直就是“走亲戚”。

其实，并非业务代表偷懒，而是他们不知道拜访经销商到底该做什么。

企业支付的薪资有限，想招到能力一流的业务代表，仅靠一点企业文化和经营理念的灌输是不大可能的。企业要告诉他们，具体该做什么动作。

比如，抬起脚，向前伸，向下踩，这就叫迈了一步。

业务代表知道了原来拜访经销商有9件事、12个动作要做；知道了拜访经销商下车后应该先干什么，后干什么；第一个10分钟做哪些动作，第二个10分钟做哪些动作；见了经销商第一句话说什么，应该怎么应答；经销商最常问的10句话是什么，就有了清晰的方向，工作才会更有效。

5. 企业行为对经销商管理的作用

经销商管理不仅仅体现在业务操作层面，而且企业对经销商的年终返利、销售奖励、账款控制与企业的经销商大会、企业业绩分析系统等对经销商网络健康都能起到预警作用。这些制度化的企业行为对经销商管理来说是很重要的。经销商合同签订、促销方法制定、销售政策制定、账款政策、业绩监控等是企业行为对经销商管理的动作演绎。

6. 经销商管理面临的“常见营销残局”如何破解

销售很多时候没有道理可讲，经销商就是会冲货砸价，客户就是会欠钱不还，大经销商就是会客大欺厂，小经销商就是会“占着茅坑不拉屎”——把市场做得到处是空白，还不准你开第二户。

类似这种营销残局问题，读者期望得到的绝不是“应该如何合理设置价格，防止问题发生”之类事后诸葛亮的说教，而是更想知道解决的方法。

在这一部分中，笔者集多年实战经验和在近百家企业培训、答疑、互动讨论过程中搜集的素材，对常见的典型市场残局、业务操作细节问题提出破解方法和具体动作。

综上所述，经销商管理课程设置的整体思路如下：

层层递进，抽丝剥茧，贴近业务人员实际工作场景，落实到动作分解。只有这样，培训内容才会更利于学员吸收，让他们学后立即能用，从而更有实战效果。

升级版前言	I
升级版导读	V
课程概述	VII
第一章 端正观念：多维度动态看厂商关系	1
营销界流行的说法，“厂家与经销商之间是鱼水关系、双赢关系”成立吗？本章是全书唯一的一节理论课，主题是端正观念，剖析经销商和厂家“利益纠结”的具体表现，揭示厂商在不同时期、不同背景下存在“动态”和“多维度”利益关系的实质。	
第一节 厂商关系中的悖论	3
第二节 多维度看厂商关系	9
第二章 新经销商的选择	31
解决一个问题的最好方法是从根本上防止问题的发生，要想日后在经销商管理问题上少出麻烦，首先要学会选择一个好的经销商。这一章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、经销商选择残局破解和经销商选择动作流程。	
第一节 经销商选择的思路	33
第二节 经销商选择的标准	37
第三节 经销商选择残局破解	54
第四节 经销商选择动作流程	65
第三章 经销商谈判：激励合作意愿	73
新市场开拓，新经销商是否有积极性大力配合厂家工作，直接决定了市场开拓的成败。	

同一个经销商把这个产品做得“风生水起”，那个产品做得“一烂到底”，说到底就是经销商是否主推。

同经销商谈判，煽动非常重要！

本章分五节，我们会从煽动经销商的基本技巧、推荐“动作套路”、回答经销商常问问题的“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	75
第二节	新经销商谈判“套路”一——建立专业形象	83
第三节	新经销商谈判“套路”二——让经销商感到安全	93
第四节	新经销商谈判“套路”三——一定会赚钱	104
第五节	新经销商谈判“套路”四——残局破解	111

第四章 经销商日常拜访动作流程 119

业务人员天天出差拜访经销商，除去坐长途车，一天有效的工作时间也就三四个小时，这三四个小时里他具体应该做什么动作？大多数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：第三句：这次我们是100箱送5箱。

三句话说完，业务人员就开始跟经销商瞎扯。其实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——本章将以情景模拟的形式，展现一个业务人员到陌生城市之后选择经销商的动作流程！同时提供具体的业务管理工具。

第一节	经销商日程拜访动作流程——服务模块	121
第二节	经销商日常拜访动作流程	
	——客户管理和专业影响力模块	134

第五章 经销商政策制定“迷踪拳” 147

本章我们要学习一些管理层和政策方面的内容。主要跟大家讲讲这些年自己用过，以及看到其他企业用过的一些比较独特有效的经销商政策案例，并且试图揭示这些案例背后的规律和可复制的模型。

第一节	为经销商提供多维度商业价值	149
第二节	经销商的第一层需求：厂家诚信服务	151
第三节	经销商的第二层需求：安全经营，不会赔钱	156
第四节	经销商的第三层需求：持续的利润增长	162
第五节	经销商的第四层需求：经营管理能力的提升	167
第六节	经销商合同签订	174
第七节	经销商考核奖励政策	184
第六章	与狼共舞：大客户的治理	199
	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。他们从来不把区域经理放在眼里，动不动就直接给总监打电话，甚至经常威胁企业：“你不给我怎样怎样的政策，我就不做了。”	
	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）？怎样刹掉恶性大客户又不留后遗症，这就是本章要学习的内容。	
第一节	大客户是厂家自己养大的	201
第二节	如何与狼共舞——与大客户和平共处	203
第三节	屠狼有术——怎样让恶性大客户“安乐死”	210
第七章	冲货、砸价治理	219
	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。冲货并非没有解决的方法。制定合理的经销商政策只是其中一个方面，但要根治冲货还是要靠各个区域经理、业务人员、经销商的身体力行，甚至要用到一些“江湖招数”。本章我们将着重学习站在执行层面根治冲货、砸价的招数和动作。	
第一节	预防冲货，全面了解冲货类型	221
第二节	对症下药，千方百计打冲货	225
第三节	预防二批接冲货和二批砸价	238

观点链接一 有效的营销培训：从理念宣导落实到动作分解 251

营销培训如何突出实用性，作者2004年针对这一话题的文章已经刊登，引起业内广泛讨论，先后被十余家媒体转载。

观点链接二 营销人的营销技能模块清单 259

营销是一门技术，由一系列知识技术模块组成。企业如何根据这些模块建立自己的内部培训系统？营销人员在不同阶段要学习哪些技术模块？作者根据自己十年营销培训的体会，在本文给出具体工具和方案。

观点链接三 企业内部营销知识管理：肥水莫流外人田 271

企业内部如何建立知识管理体系——把企业历史上各个区域不同阶段的案例、经验、教训沉淀提炼出来，变成企业内部原发性的实用培训教材。作者根据自身操作体会在本文给出此工作的步骤、工具、流程、执行细节。

观点链接四 新书简介《中小终端销售人员工作技能模型》 295

跑中小终端的业务员是销售行业的“农民工”、“最基层”，这个阶层数目庞大，工作辛苦，但是一直被忽视！作者即将推出针对中小终端业务员的系列培训教材，内容先行预告。

后记 营销人如何跳出职场潜规则——销售人员的成熟职业心理 305

营销人员怎么调试心态？怎么面对打工路上的种种“不公”？怎么面对鞭打快牛的潜规则？怎么面对职场政治？本文讲的不是成功学更不是厚黑学，而是一个老营销人二十年营销生涯对这些问题的体会。