
招商管理与实务

# 一.明确找商目标----招商的广度和深度

销售目标　　市场目标　　招商目标

# 销售目标

| 产品 | 区域市场销售量（万粒） | 产品销售总额（万元） | 2006年进度（销量 万粒） | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2006预算 | 2006预算 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 金阿思美 | 24 | 694.78 | 4.04 | 7.13 | 8.65 | 8.98 |
| 金得臻 | 12 | 155.43 | 2.35 | 3.42 | 4.2 | 4.43 |
| 金木澜 | 2 | 82.98 | 0.34 | 0.55 | 0.72 | 0.79 |
| 延迪诺 | 3 | 63.18 | 0.91 | 1.47 | 1.75 | 1.87 |
| 合计 | 41 | 996.37 | 7.64 | 12.57 | 15.32 | 16.07 |

# 目标分解

| 区域 | 区域市场销售量（万台） | 产品销售总额（万元） | 2006年进度（销量 万台） | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2006预算 | 2006预算 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 东北区域 | 5.65 | 75.33 | 0.85 | 1.41 | 1.69 | 1.7 |
| 广东一区 | 6.8 | 168.76 | 0.9 | 1.55 | 2.15 | 2.2 |
| 广东二区 | 6.5 | 201.09 | 1 | 1.65 | 1.95 | 1.9 |
| 浙江区域 | 8.4 | 281.11 | 1.26 | 2.15 | 2.42 | 2.57 |
| 华北区域 | 5.83 | 80.17 | 0.87 | 1.46 | 1.74 | 1.76 |
| 山东区域 | 5.75 | 54.49 | 0.94 | 1.31 | 1.62 | 1.88 |
| 苏皖区域 | 6.82 | 61.86 | 1.04 | 1.6 | 1.99 | 2.19 |
| 中南区域 | 5.85 | 73.56 | 0.78 | 1.44 | 1.76 | 1.87 |
| 区域合计 | 51.6 | 996.37 | 7.64 | 12.57 | 15.32 | 16.07 |

# 市场目标：医院开发

广东一区：自建队伍开发医院60家

广东二区：自建队伍开发医院26家，利用代理商网络开发医院40家

浙江区域：自建队伍开发医院39家，利用代理商网络开发医院40家

华北区域：利用代理商网络开发医院80家

中南区域：利用代理商网络开发医院90家

东北区域：利用代理商网络开发医院50家

苏皖区域：利用代理商网络开发医院30家

其他区域：利用总部招商，对边缘地区进行招商和销售

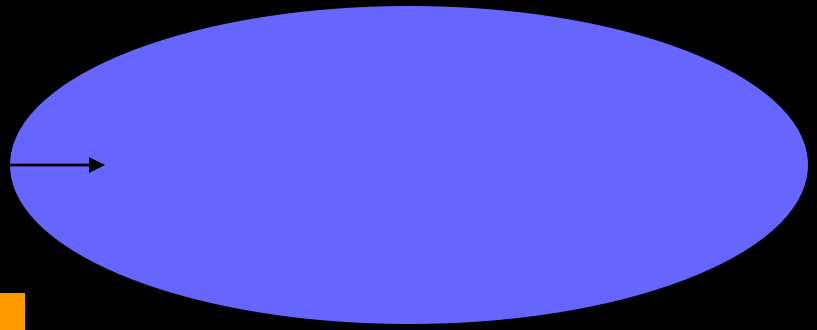
# 招商目标

| | 金阿思美 | 金得琳 | 金木闼 | 延迪诺 |
|---|---|---|---|---|
| 广东二区 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 浙江 | 6 | 4 | 2 | 4 |
| 京津 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 山东河北 | 7 | 4 | 2 | 4 |
| 东北 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 苏皖 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 中南 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 其他区域 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 合计 | 40 | 26 | 17 | 28 |

# 如何确保招商目标？

- 建立区域漏斗管理系统
- 将漏斗管理系统纳入区域绩效考核
- 每周考核一次

# 漏斗管理系统



招商 道和定向找商

瞄准 目标客户

评估 回传代理申请表的客户

谈判 进入谈判期的客户

成交 已签定代理协议的客户

服务 执行代理协议的客户

# My CRM：区域招商管理

每周代理商洽谈情况表

省：　　填表时段：　月　日至　月　日第　周

| 来源 | 代理商名 | 联系人 | 市/地区 | 手机 | 电话/传真 | 电子邮件 | 见面时间 | 洽谈情况 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 自找的代理商 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 公司提供的代理商 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

# 二.寻找什么样的代理商

- 代理商画像——什么代理商最适合你



# 代理商存在的形态

- 有推广功能的医药公司
- 无医药经营资格的代理公司（XXX科技公司）
- 医药拖拉机
- 铁户
- 其他公司的员工（三共？、信谊）

# 各种代理商的优缺点比较（一）

| 代理商形态 | 优点 | 缺点 | 适用产品 |
| --- | --- | --- | --- |
| 有推广功能的医药公司 | 安全、业务操作简单可控性高 | 要求底价低，可塑性差，保证金难收 | 产品差异明显，需大量推广资金投入的产品 |
| 无医药经营资格的代理公司 | 终端拓展能力强，有一定的管理水平 | 需通过第三方转票 | 产品差异明显，需大量推广资金投入的产品 |

# 各种代理商的优缺点比较（二）

| 代理商形态 | 优点 | 缺点 | 适用产品 |
| --- | --- | --- | --- |
| 医药拖拉机 | 有一定战斗力，临床促销能力强 | 网络不全<br>资金较少 | 差价大，易上手，回报快的产品 |
| 铁户 | 与个别几家医院关系特别 | 网络有限，覆盖面小， 资金少 | 代理扣率的产品，市场分化程度高的成熟产品 |
| 其他公司员工 | 易管理、易沟通、关系亲密 | 公司存在税赋货物信贷，社会资源运用不充分 个人资金少 | 需长期培养产品 |

# 剖析代理商:洋葱第一层

- 销售网络健全，组织机构完善
- 业务的广度和深度　覆盖面
- 商业运作
- 终端推广
- 政府攻关能力

# 剖析代理商:洋葱第二层

- 有否足够的资金实力，营销团队战斗力是否强
- 员工的工作状态（紧密型Vs松散型）与流动率
- 员工自身的能力与专业水平
- 培训员工的能力
- 管理员工的能力（员工的执行力）

# 剖析代理商:洋葱第三层（葱心）

- 领导人素质：
- 1、资历（成功的经历）：以前做过什么产品，业绩如何？相关领域的经历。
- 2、学历（思维方式和社会资源）
- 3、经营理念（经营哲学）
- 4、商业信用（口碑）
- 5、商业伦理等

| 项目编号 | 项目权重 | 项目内容 | 项目评分标准 | | | | | 得分： |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 100% | 80% | 60% | 30% | 0% | |
| 一 | 12 | 法人或合伙人合作意愿 | 合作意愿高，愿为前期市场开拓作出努力，并对产品十分看好，愿意执行我公司招商政策 | 较好 | 一般 | 较低 | 不愿合作 | |
| 二 | 8 | 经营品牌 | 曾经营过二个或以上的品牌产品（市场占有率在同类品种中第一） | 曾经营过一个品牌产品（市场占有率在同类品种中第一） | 2个或以上市场占有率第二的产品 | 1个或以上市场占有率第二的产品 | 无 | |
| 三 | 7 | 学术推广 | 代理商有以学术为主要推广方式的队伍，并主动配合厂家开展临床推广工作。 | 较好 | 一般 | 较低 | 不愿合作 | |
| 四 | 9 | 人员管理 | 工作人员全部为专职，在该公司有固定收入，并有社保，有完整的人员管理与考评制度 | 80%专职，有固定收入 | 60%专职员工 | 30%专职员工 | 全部兼职员工 | |

| 项目编号 | 项目权重 | 项目内容 | 项目评分标准 | | | | | 得分： |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 100% | 80% | 60% | 30% | 0% | |
| 五 | 7 | 业务人员素质 | 医药专业、大专毕业，产品推广经验大于2年的业务人员超过80% | 医药专业、大专毕业，产品推广经验大于1年的业务人员超过80% | 医药专业、中专毕业，产品推广经验大于1年的业务人员超过80% | 产品推广经验大于1年的业务人员超过50% | 既无专业背景，又无产品推广经验的业务人员超过80% | |
| 六 | 7 | 业务覆盖能力 | 专职的医药代表能覆盖新代理区域所有的二级以上的医院 | 覆盖80%二级以上医院 | 覆盖60%二级以上医院 | 覆盖30%二级以上医院 | 全部是发包销售 | |
| 七 | 10 | 对代理区域市场环境熟知程度 | 对当地市场人口，终端医院药品渠道等基础资料熟悉和三级以上医院的药剂科主任，专科医生有很好的私人感情 | 较好 | 一般 | 较差 | 未操作过该市场 | |
| 八 | 10 | 专家网络实力 | 对代理区域的专科权威以前有投入，且保持很好的私人感情 | 较好 | 一般 | 较差 | 未操作过该市场 | |

项目权重和评分标准

| 项目编号 | 项目权重 | 项目内容 | 项目评分标准 | | | | | 得分：项目权重×评分标准 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 100% | 80% | 60% | 30% | 0% | |
| 九 | 10 | 发展意识、服务意识 | 在医药行业有长期发展的愿望和行动，下游客户反馈其服务意识强 | 较好 | 一般 | 较差 | 投机 | |
| 十 | 12 | 招投标能力 | 熟悉当地招标中介，在近一年中的所有招标中，中标率≥90% | 70% | 50% | 30% | 未亲自参与过投标 | |
| 十一 | 8 | 物价报批能力 | 熟悉当地物价机构报批物价的全部产品能保持原价 | 较好 | 一般 | 较差 | 未亲自报过物价 | |
| 总计 | 100 | 得分 | | | | | | |

# 三.如何寻找代理商——区域经理

1、人脉　业务成功=70%人脉+30%努力、灵感

同事　以前的同事　同学　战友　客户　客户的朋友

沙龙　邻居　朋友的朋友　一切可以接触的人

2、医院

3、医药公司

4、公司的客户档案

5、全国医药会

6、INTERNET

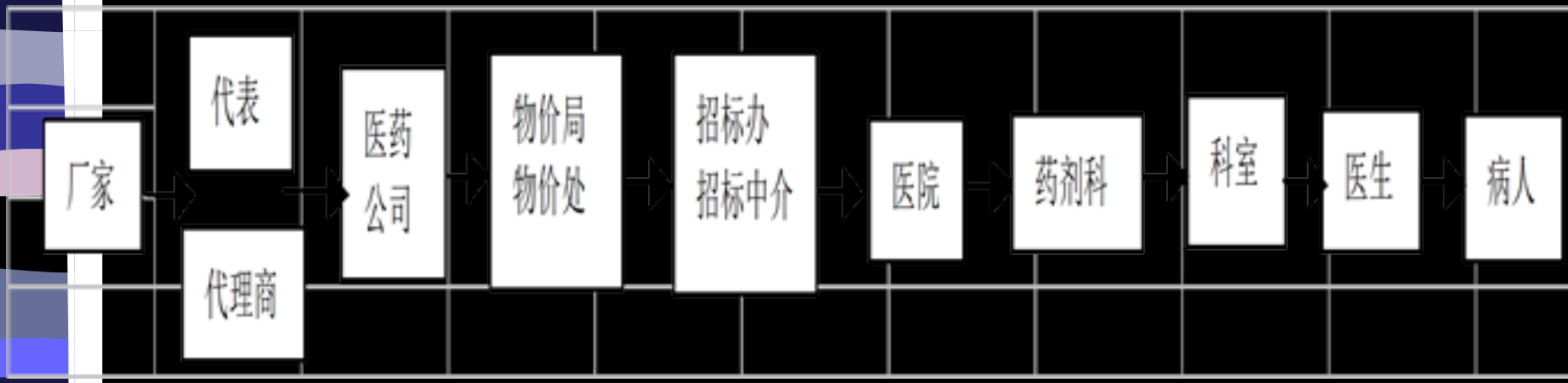
# 找商通路——公司

药交会
广告找商
物价公告
SMS 网络

代理商数据库
电话名录
企业名录
光盘

商业
代理商之间介绍
区域经理 医院
朋友、校友介绍

# 区域找商路线图：在以下的每个环节都可找到代理商



# 四.如何与代理商谈判

- 背景调查
- 实地考察
- 与他人沟通
- 再次谈判
- 达成协议

# 谈判要点

一、心中有数（做好准备；3P原则）

二、营造环境

三、厚而不憨（诚实信用）

四、实例佐证（样板市场）

五、虚实结合（人皆患失,而非畏险）

六、双向沟通

# 达到如下沟通效果，——

- 专业严谨的业务人员
- 厂家有实力、销售政策有激励性而且注重市场秩序
- 市场管理严格、冲货乱价治理有力得法、
- 所在城市又是厂家比较关注的市场
- 首批进货量压力又很小
- 产品适合当地市场需求，而且相对竞品有优势
- 确实有“看得见、摸得着”的良好销量前景
- 上市计划激动人心

这样的产品简直就是稳赚不赔。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/116001002141010103