



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第五届销售人员培训与赋能年会

2020年12月15日-16日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





# 从0到1:如何实现销售团队的快速增长

九州通医药集团 张超



## 过渡页

TRANSITION PAGE



**01 关注战略、聚焦一线、能打硬仗的营销模式**

**02 管理迭代、推动激励方式多样化**

**03 高标准、严要求、重实战的人才选拔及培养模式**

**04 关于销售团队发展的个人感悟**

# 公司概况



九州通集团总部 九州通大厦

九州通是一家以西药、中药、器械为主要经营产品，以医疗机构、批发企业、零售药店为主要客户对象，并为客户提供信息、物流等各项增值服务的大型企业集团。

01

成立日期：1999年3月9日

变更日期：2008年11月28日整体变更为股份公司

02

总部地址：湖北-武汉

注册资本：18.78亿元

03

上市时间：2010年11月2日（上海证券交易所）

股票代码：九州通 600998

04

主营业务：医药（西药、中药、器械）分销、医院纯销、零售业务  
电子商务

健康产业前景广阔，持续发展；国家政策改革催生行业转型升级（带量采购、一致性评价），药品销售渠道与重心下沉、新一代信息技术对医药流通领域冲击大，终端业务拓展成为九州通最重要的战略发展方向

政策  
Politics



经济  
Economy

社会  
Society



技术  
Technology

**挑战：集团需要从“物流配送型”向“物流配送+产品推广型”变革**  
**在此战略前提下，如何能够快速推进推动该项业务发展**



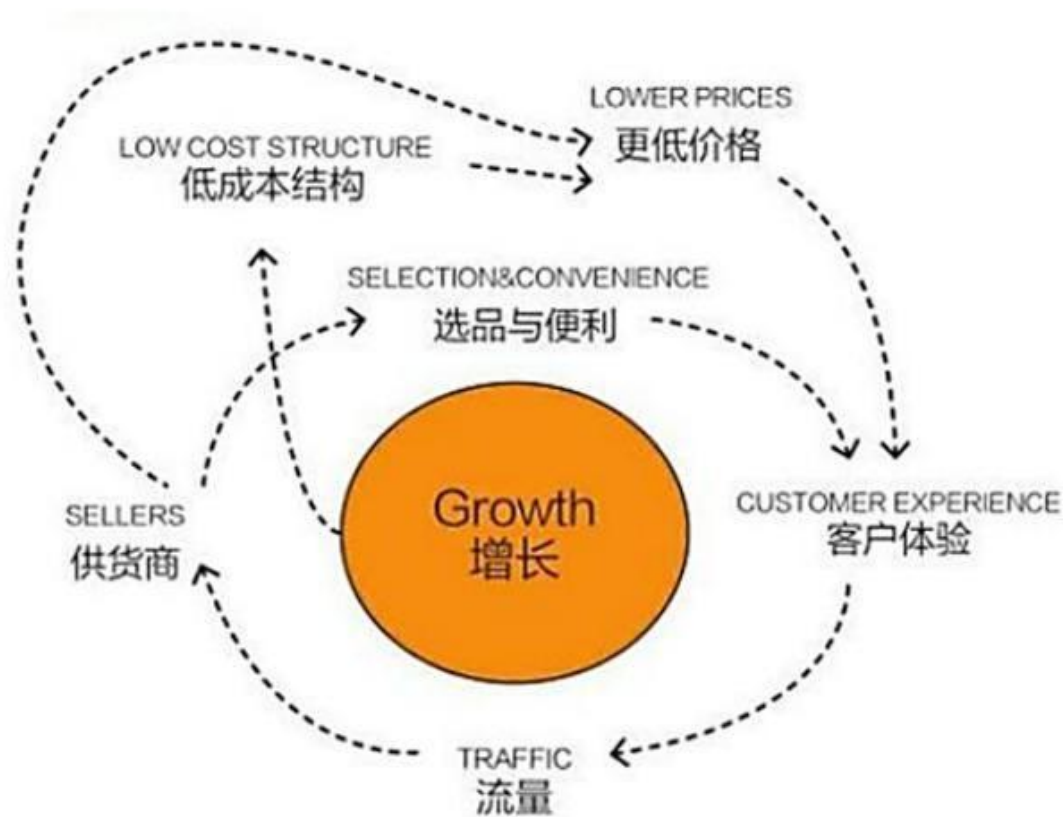
**挑战一：业务快速发展逻辑**

**挑战二：组织能否承接战略**

**挑战三：人员能否跟上组织的发展**

**挑战四：如何吸引、激励、发展人才**

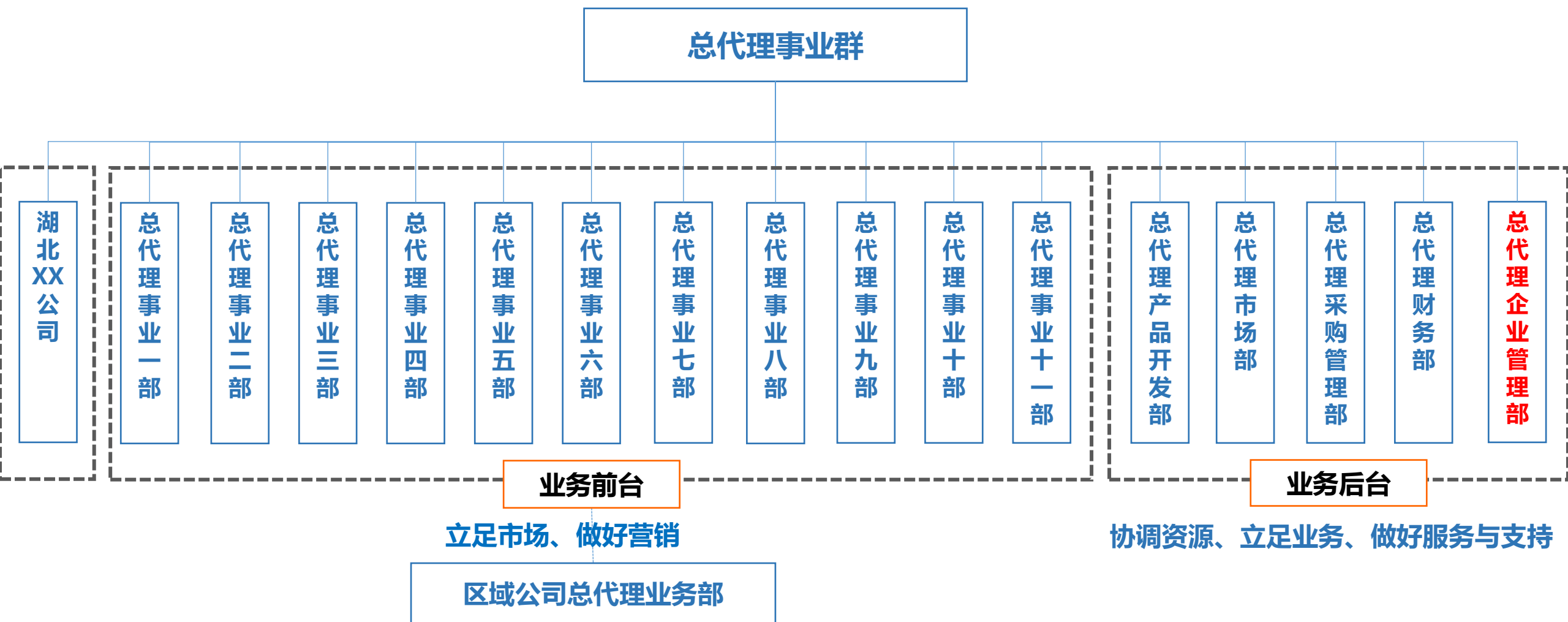
总代理产品推广业务增长逻辑是：通过产品的大量引进、针对性选择渠道推广，辅以物流配送优势、获取业务增长（渠道+产品）



亚马逊飞轮模型



2018年开始，总代理事业群相继建立了十二个一线业务单元，销售额突破60亿，成为集团核心业务之一。





## 过渡页

TRANSITION PAGE



**01 关注战略、聚焦一线、能打硬仗的营销模式**

**02 管理迭代、推动激励方式多样化**

**03 高标准、严要求、重实战的人才选拔及培养模式**

**04 关于销售团队发展的个人感悟**

管控关系：建立以客户为中心，灵活敏捷组织管控体系（方向管控、过程管控、结果管控）



合伙人制：明确内外部合伙人引进、提出标准。完善或人人协议签订、利润核算办法、退出清算流程，设定专职财务组织、建立一整套风险控制机制。

### 外部合伙人

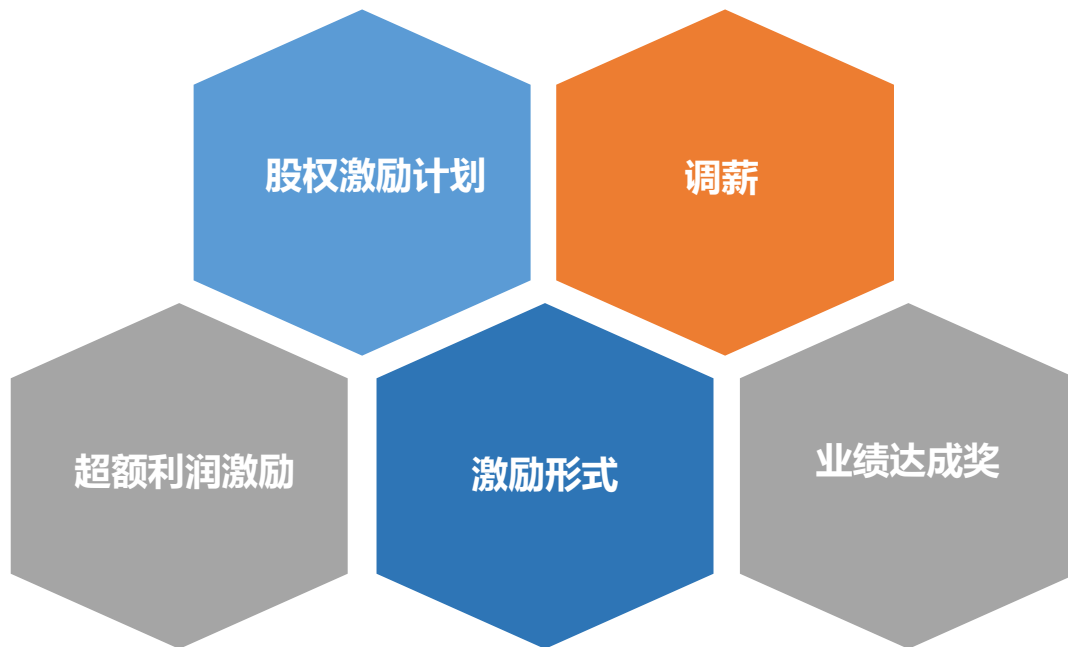
- 业务资源：品种资源、客户资源、团队资源
- 工作经历：头部企业
- 领导能力：团队规模
- 个人征信
- 经济实力
- 战略契合度

### 内部合伙人

- 忠诚度：年限、荣誉、价值观
- 业绩结果：连续三年业绩评估
- 工作能力：团队规模、品种操作经验
- 个人征信
- 经济实力

赋能：为外部引进的合伙人赋能：1+1+1模式

**职业经理人制：以内部培养为主，通过内部选拔、公开竞聘等多种方式，选择对公司忠诚度高、具备业务拓展能力、有发展潜力的核心骨干，担任业务团队负责人。**



**业务选择：传统业务、战略业务**



## 业务团队



- 传统业务：KPI模式，完成率提成、毛利额提成 辅助阶段性的客户开发；
- 新兴业务：省区大包，刺激增长，操作灵活；
- 业务起步阶段，设定影响业务发展的过程指标，比如客户新开、客户覆盖、团队组建等。

## 职能团队



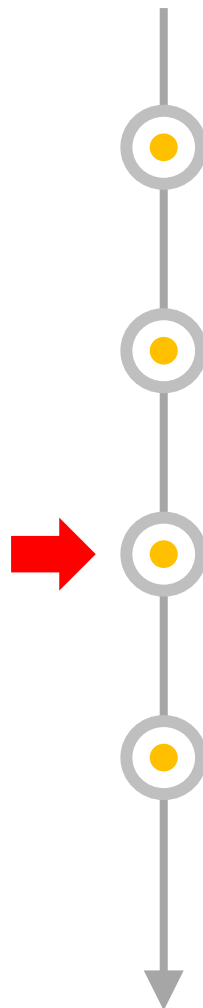
奖金包、利润完成、成就共享





## 过渡页

TRANSITION PAGE

- 
- 01 关注战略、聚焦一线、能打硬仗的营销模式
  - 02 管理迭代、推动激励方式多样化
  - 03 高标准、严要求、重实战的人才选拔及培养模式
  - 04 关于销售团队发展的个人感悟



## ✓ 2016年12月成立总代理事业部

组织规模：下设8个部门，21家分支机构

团队规模：263人

## ✓ 2019年成立总代理事业群

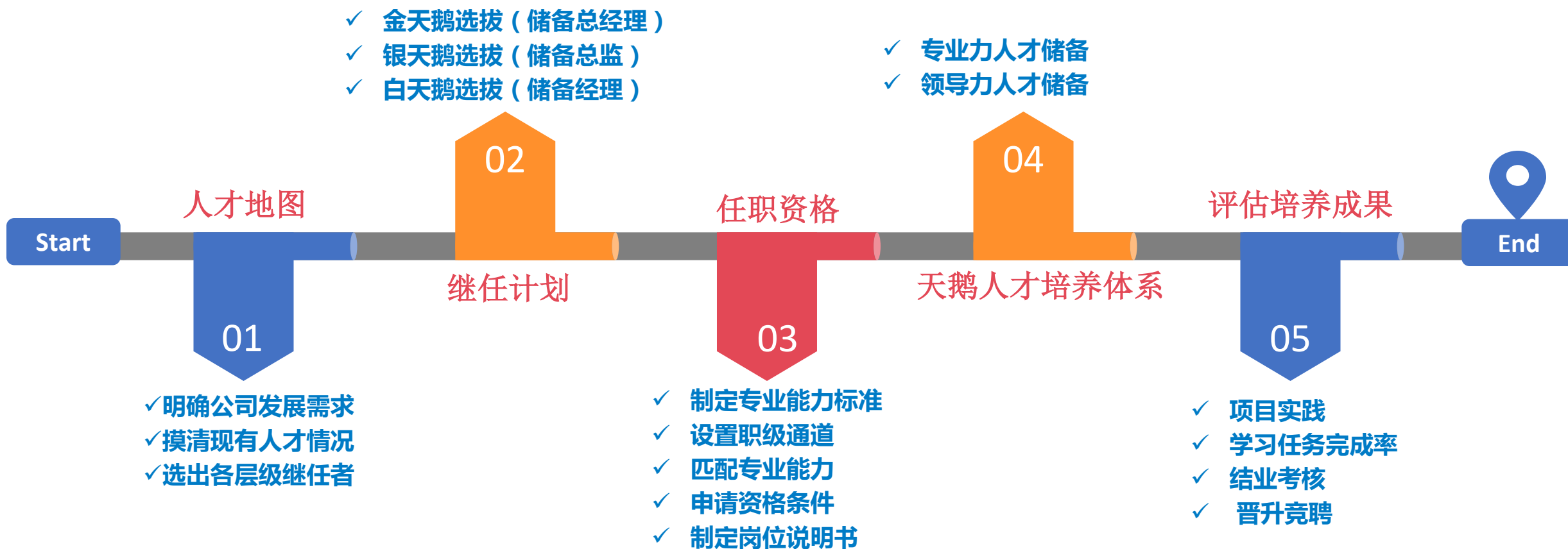
组织规模：下设10个总代理事业部，25家分支机构

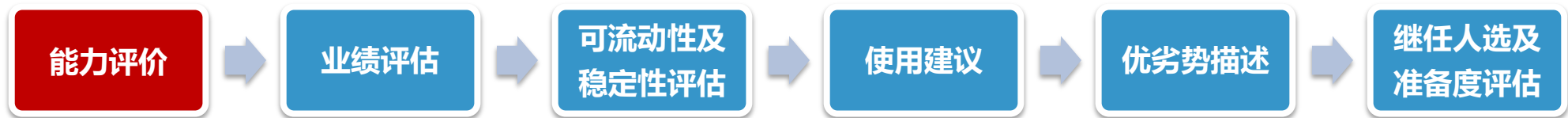
团队规模：1862人

## ✓ 2020年至今 总代理事业群

组织规模：下设12个总代理事业部，5个后台管控部门，新增湖北推广部，完成组织设计、编制及人员招聘、预算调整；

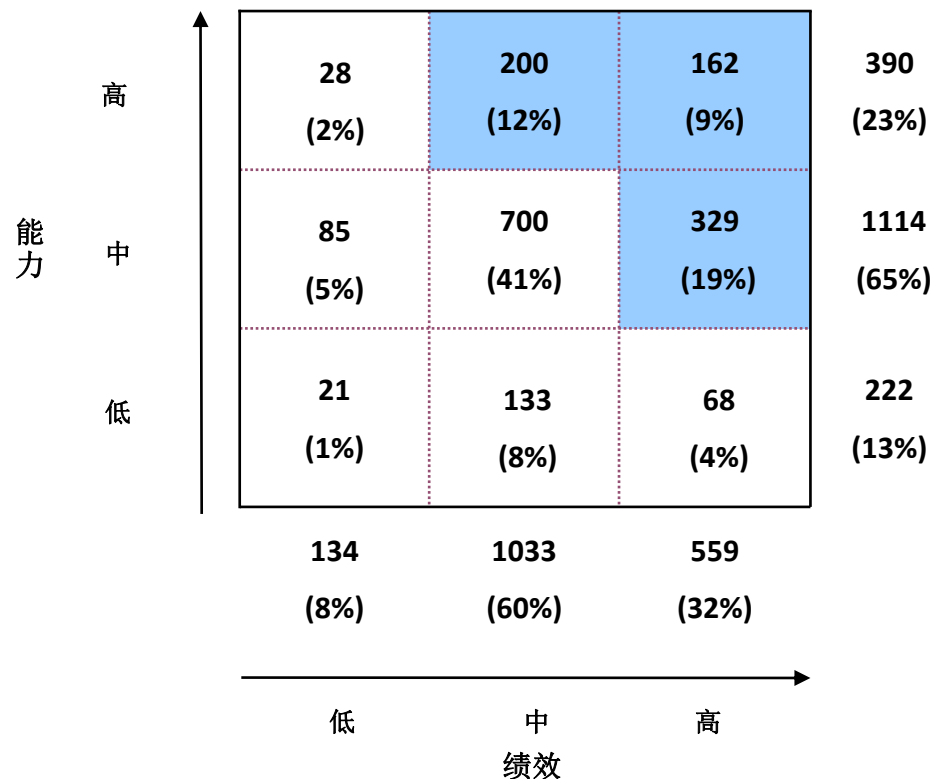
团队规模：突破2000人





能力	定义
客户导向	日常工作中能时刻关注与帮助客户，满足客户需求，有维护客户利益意识和行为
问题分析与解决	在全面了解问题产生根源的基础上，制定出合理的解决方案并跟进执行
计划管理	针对目前的状况，制定包括合理的目标、方法及措施的计划，使工作在计划下有效的进行
团队管理	明确团队目标和任务，合理分工，通过激发和引导下属提高组织效能，以保证实现团队预定目标
组织协调	根据工作目标的需要，协调各方面关系、调动各方面的积极性并及时处理和解决工作开展过程中各种冲突
辅导下属	将知识、经验、工作方法和技巧传授给他人，并鼓励其不断发展
影响说服	结合环境与目标群体，制定影响策略，通过实施影响，推动目标和利益达成的能力
高效沟通	有积极主动沟通的意愿，善于运用各种技巧方法和策略，尽快促成沟通目的的达成

## 九宫格 ( 绩效&能力 )



样例

根据每个管理岗位的继任人选及准备度，制作继任者视图



绘制继任者视图，基于继任者视图确定公司整体人才储备度

## 明价值

- 现场考察
- 资料研读
- 标杆研究
- 深度访谈
- 找准需求
- 确定方向

## 建通道

- 岗位梳理
- 岗位说明书编制
- 岗位分类分级
- 职业通道设计

## 定标准

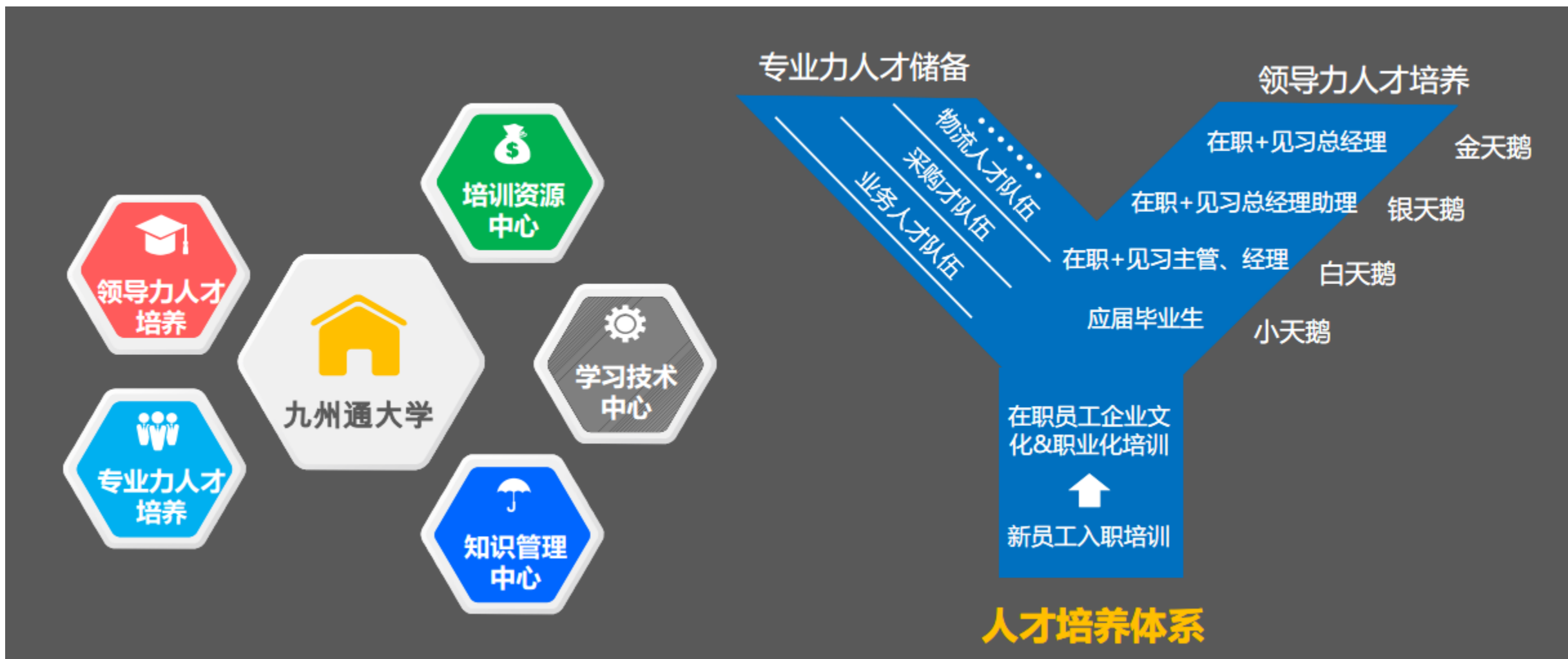
- 任职资格模型
- 组织岗位职责梳理
- 专业能力标准开发
- 管理能力标准开发
- 岗位-能力匹配表

## 做评审

- 评审原则、组织
- 逐级筛查评审制
- 评审流程、责任
- 评审评委
- 评审反馈与申诉

## 建机制

- 配套薪酬体系优化
- 干部管理
- 绩效管理
- 培训培养体系
- 人才梯队建设



1、加强企业文化建设，形成乐于培养人的文化氛围；  
2、分派导师，在职辅导，制定实施IDP；

3、大胆使用人才，给予挑战性的工作；  
4、跨部门、地区轮岗，双向交流。



## 过渡页

TRANSITION PAGE



**01 关注战略、聚焦一线、能打硬仗的营销模式**

**02 管理迭代、推动激励方式多样化**

**03 高标准、严要求、重实战的人才选拔及培养模式**

**04 关于销售团队发展的个人感悟**

## 个人感悟

- 业务模式需要相对清晰、小步快跑、不断迭代，客户是谁、产品是谁，整个业务运作的逻辑是什么
- 起步阶段，人不在多，在于精、要弄清楚自己想要的人，星星之火可以燎原
- 不要把团队带成了团伙，物质激励重要、精神激励更关键，能走的更远
- 业务老大要承担起HR的职责、核心人员必须亲自把关，尤其是初创团队
- 关注人、关注人性：关注事，成就人，借假修真（激励方案设计）
- 对销售团队的赋能，要围绕业务的逻辑来，掌握业务发展的痛点和难点，有的放矢。
- HR部门：帮助业务部门梳理用人的标准、建立人员进出的规范机制、防范用人风险，帮助业务团队控制节奏（新兴业务）