

《医药销售管理 MBA 实训》

医药销售人员 案例教材

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjj.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjj.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

医药销售人员 案例教材

做最高境界的处方药营销

处方药的营销有三重境界：

第一重境界：关系营销

第二重境界：循证营销

第三重境界：概念营销

国内医药企业的处方药营销几乎全部停留在第一重境界；绝大部分外资和/或合资企业的营销属于第二重境界；个别有远见卓识的外资和/或合资企业采用了第三重境界的营销，取得了有目共睹的骄人业绩。

靠第一重境界的关系（带金）营销完成原始积累的国内企业，如果不提升营销的水平，就必然会在越来越严峻的市场竞争中落败。

概念营销并非是外企的专利，只要有想法、有办法，国内的产品同样可以进行成功的概念策划。

成功的处方药概念营销能够确定新的竞争框架，在众多的竞品中脱颖而出，达到迅速在医生心目中确定领先地位的效果。

处方药概念营销分类：

1、疗法概念：

定义：一种新的治疗常规或标准（类似于临床治疗指南或真正发展为指南）。

策略：1、将自己的产品置于疗法概念中的有利位置；

2、向临床医生推广该疗法；

3、临床接受了该疗法则自然确定了该产品的竞争地位。

案例：北京萌蒂（专业生产治疗癌痛的处方药）推出的《癌痛治疗三阶梯》，遵循根据个体病情轻重逐级给药的原则：

轻度疼痛给予非阿片类（代表药物为意施丁），为第一阶梯；

中度疼痛给予弱阿片类（代表药物为奇曼丁），为第二阶梯；

重度疼痛给予强阿片类（代表药物为美施康定），为第三阶梯。

《癌痛治疗三阶梯》因为有理有据，又能简化临床医生的处方选择过程，在作为一种治疗规范在全国推广后，迅速地被临床接受，从而确定了萌蒂的意施丁、奇曼丁、美施康定等多个产品的竞争地位，营销取得极大的成功。

2、机理概念：

定义：对药物发生作用的原理进行提炼，创造新的概念。

策略：1、深度挖掘该产品发挥药理作用的各个环节，找出关键点；

2、全面梳理临床分类标准和概念，找出机会点；

3、用上述关键点弥补机会点，并赋予逻辑的概念名称。

案例：杨森吗叮啉的“胃动力”。吗叮啉为外周多巴胺受体阻滞剂，直接作用于胃肠壁，可增加食管下部括约肌张力，防止胃-食管反流，增强胃蠕动，促进胃排空，协调胃与十二指肠运动，抑制恶心、呕吐，并能有效地防止胆汁反流。上述的都是药理和生理学专业术语，这些专业词汇虽然医生都能够理解和接受，但是不容易记忆，所以杨森经过加工，提炼出一个词“胃动力”，“胃动力”指的是胃肠道平滑肌蠕动，是一个生理学范畴的概念，但是经过提炼和后续推广，胃动力不足从一种消化不良的内在表现变成了病因，变成了一种分类标准，并快速造就了吗叮啉的成功。“胃动力”概念的成功还表现为很容易被普通消费者接受，吗叮啉转为 OTC 后这个概念更是被表达的淋漓尽致，为营销成功立下汉马功劳。

发展处方药概念的总体思路：

处方药的概念发展不能信马由缰，必须遵循严密的流程，总体思路包括以下三个步骤：

1、 建立假设

2、 搜集证据

3、 建立逻辑

建立假设：结合市场机会、临床进展、竞品策略对产品进行深入分析，寻找关键点和机会点，提出概念假设；

搜集证据：在此概念下寻找证据，搜集国内外专业文献，听取专家意见，按照循证医学的原则罗列出 A 类 B 类和 C 类证据；

建立逻辑：对所有证据进行结构化处理，在逻辑推理的基础上提炼出概念。

最终的概念必须符合以下评价指标：科学性；创新性；引导性；

科学性指的是不但要有循证依据，还要符合逻辑，这样才能够被专业人士接受；创新性指的是不但概念新颖，还要符合国内外主要学术潮流；引导性是最终目的，指的是或者在新概念中明确自己的竞争地位，或者成为新概念的代表药物。

发展处方药概念的原则和方法：

一个原则：须坚持以科学证据为本的原则。

处方药的概念发展不是一个创意过程，而是逻辑推理的结果，像目前很多 OTC 尤其是保健品那样凭空编撰概念是行不通的。

三个方法：

1、 联合其他产品共同形成治疗常规并赋予临床学或医学哲学高度的概念

如通过医学模式由生理学治疗模式向社会-生理-心理模式的转变，可以带动抗抑郁药的推广。如癌痛治疗三阶梯。

2、 将生化、生理、解剖学的机理运用到临床

如上述的吗叮啉。

3、 对现有临床概念进行梳理和整合，创造新的概念

如笔者 2003 年为丽珠的“达吉”创造的新的消化不良概念“酶缺乏性消化不良”。丽珠代理销售的韩国产品“达吉”含有多种消化酶和熊去氧胆酸，其中多种酶能够在消化道内精确定位释放，可以说，在消化酶制剂中“达吉”确实是一个好产品，此不赘述。此前，丽珠以 200 万人民币的年服务费聘请一家著名外资广告公司制定了推广策略，主推消化酶的精确释放优势，市场反应不佳。

笔者通过研究发现，“达吉”面临的难题不是在消化酶品类中的地位问题，而是整个消化酶品类整体低迷的问题。当时的消化不良医学分类有两种（如图）：一是分为器质性和功能性；一是分为动力性和化学性。如右图所示，这种分类对“达吉”有两个不利之处：第一，分类中没有提到酶缺乏，“达吉”没有根基，不容易被医生想起；第二，即便是“达吉”能够成为化学性消化不良竞争框架中的代表产品，和动力性的、器质性的也是并列、对立、排斥的关系，和吗叮啉会形成直接的竞争。

进一步对国内专家进行深访，发现了两个关键点：第一，所谓的化学性消化不良其实就是消化酶缺乏造成的；第二，消化酶缺乏与否与其它分类不排斥，也就是说，动力性的，器质性的和功能性的消化不良都有可能存在消化酶缺乏，当然也可能不缺乏。

现在的情况比较明朗，那就是推出“酶缺乏性消化不良”概念，把消化不良分为酶缺乏性和酶不缺乏性，其中酶缺乏性消化不良与器质性、功能性和动力性是交叉关系，而不是并列排斥关系，把“达吉”定位为“治疗酶缺乏性消化不良的第一选择”，含有多种消化酶，精确定位释放等产品特点作为支持理由。“达吉”从一个“边缘人”变成不可或缺的治疗药物，和其他治疗胃病的药物由原来的竞争关系变成了联合用药关系。将原来的化学性消化不良概念淡化。

小结：

处方药概念营销的意义在于：

1、 通过概念的推出引领新的分类标准，建立新的竞争框架，确定在新的竞争框架下的领先地位，迅速在竞争中取得优势地位。

2、 医生只要接受这个概念就会接受该产品，这个概念是谁提出的，谁就是这个概念框架下的所有产品的第一选择（最起码在几年内是，除非有更具竞争力的第二代产品推出）



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: www.mhjy.net

中医观：中国式药品营销潜规则

营销学归根到底是人学。STP、4P、4C、4R 等经典学说观点，无不是以“人（消费者）”为导向。做营销，就必须研究消费者，洞察消费者个个性；在中国做营销，就必须研究和洞察中国消费者的个性特征，为此，必须深入研究中国人的文化传统、个性特征、观念认知。

千年的文化传承，形成了中国特人的思维习惯和行为方式，与西方迥异。比如家族观念、讲究人情、信任权威、注重面子、喜欢模糊、百善孝当先、老庄思想等。而辽阔的疆土，不同的文化浸润，在中国的不同区域，南方和北方，东部和西部，甚至临近的省市，也有着细微的差异。必须有针对性地采取差异化营销策略。

也就是说，作营销策划时，我们既要知道科特勒和特劳特，更要熟悉张仲景和孔子。只有“中学为体，西学为用”，在产品策划和品牌传播中，顺势引导，才能低成本、高效率地占据消费者心智，激发信任和购买欲望，才能在中国市场有所建树。

正是在对“面子文化”深入理解，宝石手机一度畅销，名车在中国销售全球居前；孝文化则促成“礼品定位”的成功，如脑白金的“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，椰岛鹿龟酒的“父亲的补酒”；金六福靠“福文化”的彩头，也在酒市场建功立业。

在医药保健品的观念认知上，影响深广的观念，莫过于中医观念。中医药理论从诞生起，千年来传承，与先秦哲学、魏晋玄学、隋唐佛学和宋明理学交织，对中国人影响入心入血。其特征是，社会底蕴很深、共鸣感很强，认知度很广。

概括来讲，深刻影响着药品保健品营销的有四大中医观念，包括：通瘀堵，排毒素，调气血，补元气。

第一个是“通瘀堵”的观念。中国人普遍相信，通则不痛、痛则不通。因为水锈堵死水管、泥沙堵塞河道的生活常识，都让人们对此观念有所感知。而宿便引发的便秘，栓塞引发的心梗、脑中风、偏瘫等，让人们更坚信，肌体疾病与“瘀堵”有关，应该进行排淤。

第二个是“排毒素”观念。中国人普遍相信，在某脏器发生疾病时，该部位就是存在“毒素”。皮肤上的疖疮、脓肿、炎症，血栓，宿便，等等，都是毒素。

在毒素观念下，“火”的观念也是深入人心。人在感到身体不适时，经常用到“上火”，如：牙痛、声音嘶哑、眼睛红肿、口角糜烂、小便赤黄、大便秘结等。

另外的一个观念是“湿”，由于生活中，潮湿环境容易引发关节病、皮肤病，“湿毒”也就被中国人所信任了。

第三个是“调气血”的观念，特别是众多女性坚信，皮肤暗黄、经期不调、手足冰冷、睡眠不佳等，都会想到补气养血、调经止血等观念。

第四个是“补元气”观念。对中国人来说，“天人合一”、“正气存内，邪不可干”深信不疑。补益脏腑正气，就能免除疾病困扰，有着巨大的信任基础。

上述观念互为交叉，形成了中国人对疾病、健康的固有认知。利用这些观念，在药品保健品进行产品定位、概念打造、机理确定时，能起到事半功倍的作用。

众多成功中药品牌，我们能看到上述观念的影子。如排毒养颜胶囊、王老吉等。事实上，西药同样可以搭车上述观念，如吗丁啉的“胃动力”，就是“通淤阻”和“排毒素”的观念认知为基础的。

虽然有人试图“取消中医”、“否定中医”，但是，其民间基础极其扎实。借助国家政策利好，中医药产品将有着巨大的成长空间，并会成为中国企业与巨头抗衡的武器，就如在心脑血管病市场的辉煌一样。关键是，要学会在洞察人性的基础上，进行产品创新、定位创新、传播创新。

中小型普药企业区域市场的营销推广策略

据权威机构统计，中国目前经过 GMP 认证的将近 7000 家医药企业之中，将近 90% 的企业为中小企业，从 2005 年开始，连续两年的国内药品销售统计，10% 的大型企业销售额占据全国总盘子的 30% 以上，90% 的中小型企业占总盘子的 70% 左右，在持续亏损的企业里面中小企业占据的比例依然庞大，在利润持续下降的企业里面中小企业同样占据主流。从以上这些数据可以明显看出目前中小企业所处的艰难生存环境和生存空间，留给中小企业的道路将越来越窄！

一、中小型普药企业的经营现状

对于中小企业而言，在品牌上不具有品牌优势，无论是渠道品牌还是大众品牌与大企业相比都不具有优势。

在产品价格上由于规模限制，无法做到低价位竞争，但有无法以品牌价格销售，因此在价格上往往处于相对尴尬的位置。

在品种上，以常规普药产品为主，相对利润较低，同质化高度严重，但又没有能力进行新药研制和投入，在品种竞争上根本不具有竞争优势。

在人才使用上，中小企业相对有限的资源无法有效的吸引大量高素质人才的加盟，而人才是保证企业经营成功与否的最为重要的因素。

在资金实力上，经过 GMP 认证后费用几乎耗尽，有限的费用被硬件设施几乎用完，根本没有充裕的资金进行品种开发、人才引进、品牌建设和网络建设上，对于目前高度竞争的药品市场而言，没有资金保证就等同于没有充分的枪支弹药，怎么可能去上阵打仗？

同时对于 90% 的中小企业而言，大部分企业在困顿的同时每个企业几乎都拥有相对很多的品种，根据笔者的调查，一个不起眼的中小企业都可能拥有 100 多个品种。那么对于中小企业而言，应该如何有效的进行不同品种的营销推广呢？面对不同品种，面对企业诸多的现实状况，营销推广是跟着感觉走，还是亦步亦趋的跟着别人走，是艰难的支撑，还是独辟蹊径？

二、中小型普药企业推广思路

1、借力运作

中小企业的现状决定了不可能建立庞大的营销队伍真正直接对各个终端进行运作，推广的核心是市场各种资源的有效整合和利用。

工作的根本思路和原则在于找到合适的公司或合适的个体代理商，利用他们的资源和网络把我们的产品进入各个终端渠道。但无论哪种用药单位并不是直接去开展工作。

2、活用政策

根据各个区域市场的实际状况，对公司的销售政策进行灵活的掌握和使用。在具体的使用上区分不同的渠道特点，区分不同的合作商业公司和个体代理人的特点，制定不同的渠道政策，利用渠道政策对合适的公司或合适的个体代理商进行有效的刺激。

3、全面开发

不同品种的特点决定了对于不同的终端具备不同的适合运作的产品，要对自己现有的产品进行有效的分类和定位，适合哪个终端的产品就要在哪个终端渠道进行运作。

二甲以上医院用药量即第一终端市场占有中国目前 80% 以上的市场份额，招投标国家政策的强力推进给与具备一定规模和实力的企业导入第一终端提供了不可多得的市场机遇，我们必须有效的抓住。

广大农村市场的医疗机构诊所、乡镇卫生院和暗批即第三终端市场，作为企业经营的蓝海市场，拥有 10 亿以上人口的巨大消费潜力，应是重点运作的市场。

各种各样的城市药店、城市诊所和社区卫生服务站作为传统意义上的第二终端，也是普药运作销售巨大的市场。

因此，不同品种的特点决定了必须采取全面开发的概念，而全面开发的概念取决于现有各个渠道的用药特点和公司的实际资源特性所决定的，对于任何一个终端都不能放弃，都要通过有效的资源整合进行全面的开发和拓展。

三、中小型普药企业推广措施

1、抓住核心 整合商业

整合各种类型的商业公司是全终端运作模式推广的核心，目前中国的普药市场运作绝对是商业起着主导型的力量和作用，而且各个区域市场已经基本形成区域性的以几家公司为主导占有绝大部分市场份额的商业竞争格局，他们在当地区域市场耕耘多年，形成很强的市场垄断。

对于中小企业而言目前的产品无论是适合第一终端的，还是适应第二终端和第三终端的产品，在各个区域市场都会有不同的商业公司在当地占据垄断地位，借用他们的力量就可以迅速的把我们的产品进入到各个渠道里面。

因此工作的核心在于寻找合适的商业公司，对不同的商业公司进行有效的区分，根据不同商业公司的特点，运作不同的产品，制定不同的渠道政策，对渠道环节进行有效的刺激，从而迅速的推广我们的产品，商业资源的整合和利用是全终端运作的核心。

2、巧借外力 利用个代

在临床新特药医院渠道和乡镇卫生院渠道以及城市市场的 OTC 渠道，存在着一大批个体代理商，他们在当地往往有很深厚的各种各样的关系，往往拥有一定的网络资源，这是目前中国医药市场的实际状况和特点。

这种良好的关系和网络资源不是任何一个厂家短时期内能够迅速的建立起来的，而且建立的时间成本和金钱成本相当巨大，所以借用这些具有良好网络资源的个体代理商迅速的进入临床渠道和乡镇卫生院网络以及 OTC 渠道是最为快捷的办法。

对于这些个体代理商而言，他们也在不断的寻找他们适合的产品，产品需求是他们最大的需求，只要制定合适的政策就可以对他们进行有效的驱动。

因此对于临床招商产品、适合乡镇卫生院的普药产品、适合城市市场运作的 OTC 产品对他们进行整合和利用，将是最为快捷的开拓市场的办法。

3、国家政策 积极应对

国家政策的有效利用可以迅速的缩短市场导入的时间，大大节省市场运作的费用。目前在全国各地大力推行的医院招投标和新农和是国家目前医疗政策的重点工作。

面对医院招投标政策和新农和政策要积极应对，积极研究不同区域的不同政策，通过合作的商业公司、通过其他厂家的业务员、通过当地的招标办和当地的新农和推进机构，了解政策的具体情况，把握政策的明规则和潜规则。

在明确规则的基础上，积极的进行应对，该直接投标的直接投标，该通过商业公司运作的通过商业公司运作，一定不能错过国家政策所限定的门槛，从而错失产品导入和销售的机会。

四、中小型普药企业推广步骤及要点

1、排查摸底 理清渠道

进入一个地级市场，通过拜访药店、诊所或其他厂家的业务人员对当地的商业渠道进行详细调查，把握以下内容：

- (1)、该区域主要的商业公司都有哪些？
- (2)、能够全面覆盖整个区域的商业公司都有哪些？
- (3)、该区域各个县级公司的经营能力如何？

(4)、该区域是以地级商业公司覆盖为主还是以各个县级公司覆盖为主，还是各有交叉？

(5)、在摸清以上内容的基础上要详细了解主要的商业公司的运作特点

哪些是综合性的商业公司，哪些是以第三终端暗批和诊所为主要客户运作的商业公司，哪些是以乡镇卫生院为主运作的公司，哪些是以城市市场为主运作的公司，能够详细的把握的一定要详细把握，准确的了解各个商业公司的主要运作特点和其主要的客户特点。

(6)、在城市市场分别选择 5 家左右的药店和诊所进行拜访，了解他们的进货特点，是以上门进货为主还是以商业公司配送为主，了解他们主要进货的商业公司都有哪些，各个公司在他们眼里是如何评价的，对商业公司的分析判断做出参考。

(7)、在农村市场分县城区域选择若干家诊所和药店进行拜访，了解他们的进货特点，是以上门进货为主还是以商业公司配送为主，了解他们主要进货的商业公司都有哪些，各个公司在他们眼里是如何评价的，对商业公司的分析判断做出参考。

(8)、在对以上信息调查摸底的办法上，直接拜访药店和诊所是最有效的，同时可以通过当地其他厂家的业务员了解当地商业市场的格局。

通过以上摸底排查，最终要清晰的把握以下问题：

(1)、该区域每一个级别的渠道我们要通过哪个公司来运作？

(2)、要运作该区域第一终端的县级以上医院我们要找哪个公司合作？

(3)、要运作该区域农村的乡镇卫生院我们要找哪个公司合作？

(4)、要运作该区域广大的农村市场包括乡批和农村诊所要找哪个公司合作？

(5)、哪个公司能够全面的进行有效的覆盖全终端的市场？

(6)、哪个公司能够覆盖几个级别渠道的终端市场？

2、区分渠道 制定政策

在明确各个渠道运作的强势商业公司之后，我们要圈出重点需要合作的商业公司，通过侧面了解或直接拜访了解其内部的业务运作特点和关键的业务人员。

根据商业公司的特点我们将其分为以下两种类型：

（1）综合性商业公司

综合性商业公司是指具有覆盖各种终端能力的，可能同时有几只队伍操作不同的终端，这类医药公司有临床开发队伍、有 OTC 运作队伍、有第三终端营销队伍等。

（2）专业性商业公司

专业性商业公司指专业运作临床渠道、城市 OTC 渠道、第三种终端乡镇卫生院或者城市社区服务站的医药公司，这类商业公司都具有相应的专业销售队伍。

内部的运作特点主要包括以下几个方面：

（1）综合性商业公司不同的渠道是不是有不同的业务部门来运作，每一个业务部门的关键核心人员是谁，在具体的运作上有什么特点？

（2）综合性的商业公司如果不能有效覆盖该区域，是不是可以用几个公司同时运作？

（3）专业性的商业公司其网络都覆盖哪些区域，关键的核心人员是谁，在具体的业务运作上有什么特点？

（4）在具体的经营品种上各个商业公司是否具有明显的区别，在主要的各个渠道的主打产品上是否有较强竞争优势的厂家存在？其采取的渠道政策和促销政策是什么内容？

在以上渠道详细区分和调查的基础上，根据当地市场各级用药单位的大致习惯，进行有效的产品区分：

（1）适合第一终端运作的产品都有哪些？

（2）适合第二终端运作的产品都有哪些？

（3）适合第三终端运作的产品都有哪些？

当然这些区分是一个相对的概念，目的是我们在开展工作时要根据各级渠道的用药特点要有针对性的思路和方法，不能一刀切，至少要明确筛选出不适合各级渠道运作的产品都有哪些？

在产品区分的基础上，结合各个方面的情况，不同的渠道制定具有针对性的渠道政策，刺激各个渠道的核心关键环节和关键人物帮助我们开展工作。

3、落实执行 跟踪调整

在调查摸底和政策制定后，我们所要的工作就很相对简单，就是跟踪执行，在执行的过程中进行相应的调整，不断的摸索适合各个渠道运作的产品和适合各个渠道运作的政策，大力加强相关渠道的合作商业公司或自然人的客情工作，用物质和感情的双重纽带牢牢拴住商业公司的关键环节和关键人物。

在落实执行的过程中，要密切关注各个用药单位的用药习惯，密切关注我们公司的相应产品在各个用药单位的导入情况，通过商业公司流向单或商业公司业务人员的沟通了解我们公司产品的流向，从而进行及时的调整和跟进：

（1）哪些产品需要巩固？

（2）哪些产品需要导入？

（3）哪些产品需要调整？

（4）哪些政策需要调整？

（5）哪些环节的工作还没有做到位？

（6）哪些环节的工作需要加强？

不断的进行循环，最终形成适合导入的一定要导入，只要导入的产品就要形成良好的用药习惯的市场格局。

医药营销管理的十大意识

第一、利润为先意识

利润是企业生存的根本，是企业管理追求的终极目标。随着药品的降价，药品的利润空间进一步压缩，“只要有产品销售上量就会有利润”的观念已经过时了。今天医药企业的利润不能只在产品身上获得，而是以产品为实物表现、以无形管理为手段的企业经营过程中产生的综合利润。利润的产生不是财务算出来的，而是营销管理整个过程中做出来的。所以，预算制不仅仅是财务的预算，更主要的是经营管理的有效整合。医药企业是“以营销为核心”，而不是“以营销部门为核心”。只有医药企业的所有部门都以利润为核心，才能准确地预估销售量、合理地运用资源（人力、物力、财务）、严谨的安排生产、及时的产品配送、销售部与市场部营销策略和营销方法的统一协调，这些都会最终反应到利润上的多少。如何降低固定成本和运营成本，科学利用可变成本，使之达到运营效率的最大化，这是利润多少的关键。

第二、绩效沟通意识

随着医药营销的专业化，人员分工越来越细，医药企业形成众多的机构和部门，这就要求我们具有绩效沟通的意识。“出了问题谁负责？”的想法是小农意识，是承包“自留地”的作风；“出了问题我承担责任！”是做小买卖的豪气。真正的经营上升到企业行为的时候，个人谁也负不了责任。策略是大家共同做出来的，整体策略是否正确，取决于企业共同的智慧和决断。绩效沟通才是真正的核心，目标设定好了，绩效沟通有成效，完成绩效结果是水到渠成的事情。医药营销管理的过程，就是一个绩效沟通的过程。对管理者来说，绩效沟通有助于管理者及时了解员工工作状况，针对员工问题进行相应的辅导支持。对员工来讲，能及时得到自己工作反馈信息和主管帮助，不断改进不足。通过绩效沟通，使管理者与员工能够真诚合作，形成绩效伙伴关系，管理者的工作会更轻松，员工绩效会大幅度提高。

北京德兴隆医药管理咨询公司专业开发了《07 医药营销绩效管理 with 绩效辅导》培训课程，就是告诉大家：绩效管理和绩效辅导不再是人力资源部门的独立工作，而是所有员工必须具备的技能！学会绩效沟通，才是一个企业是否成熟的重要标志。

第三、体系营销意识

营销是一个体系，是由多种要素组成的。“木桶原理”告诉我们：能装多少水是由最低的一块木板决定的。任何一个环节出了问题，都会影响市场的最终销量。

对于企业内部：药品营销单纯靠广告拉动作用的时代结束了。人员素质是否过硬，外围环境是否良化，营销策略是否正确，方法选择是否得当，执行力度是否到位，绩效考核是否合理，这都是营销管理的重要内容。医院销售形成了医院微观管理、医药代表专业拜访等体系营销；药店形成了包括终端建设、终端拦截、店员教育等一套营销体系。有一些企业，试图寻找“一招制敌”的方法，于是就坐在办公室讨论方案、修正策略、制定考核办法，结果销量没上去，就埋怨没找到好方法，又开始坐而论道。

对于企业外部：医药营销已经由“传统价值链模式”转变成“体系营销价值模式”。在上海复星召开商业研讨会的时候，我在讲课中也表达这样的观点：工业和商业两家已经不再是简单的产品交易的关系了，而是一个战略合作伙伴的关系。未来的发展一定是这样的：工业、商业、终端之间不再是你我之间的买卖关系，他们一定要形成共赢共生的联合体，共同挖掘消费者的需求，一起为消费者服务。

第四、坚持不懈意识

策略制定之后，选择方法上越简单越好，这既容易运作，又可以坚持。在营销上没有捷径可走，只有通过大量的艰苦工作，坚持不懈的努力，把一个内容做深做透，才能有一定的效果。行业的规律告诉大家，企业不是一日之功。有些企业，现在虽然企业相对小，但只要企业健康的发展，有好的职业经理人在打造着，只要现在耐住寂寞，精耕细作，并且从整个的规模是稳健发展，我们相信三四年之后，在行业内是一定有所作为的。许多的企业老总也在问我，能有什么办法，让企业“一夜之间”产品销售上量。我告诉他：方法当有，但不会将企业做长久！药品是一个特殊的商品，必须有专家的网络基础，必须有销售网络的基础，必须有消费者的基础。没有这个基础，即使短时间内销量起来了，也会下去的。今天从社区医疗的角度讲，不是专业人士基本干不了，即使是招上标了，也一定要有专业的人士去拜访，因为你面对的是医生。现在不是“风”动，也不是“旗”动，是企业的“心”动。所以从思维上大家要耐得住寂寞，还要尊重行业的规律，没有几年的时间是不行的。

第五、数学管理意识

营销是数学，不是文学！营销管理是一门科学，需要用数据作衡量。医药区域市场的管理应该是数字管理，不应该是文字描述。我在为一家企业做咨询项目时，看到这样一份省区经理市场方案，写的内容分三部分：先捧，“在公司总监的英明领导下，市场部制定了科学的市场规划，为我们完成销售指标指明了方向……”，当捧完之后，第二部分就是诉苦：“市场环境不好，竞争惨烈，我做的非常艰苦，为了完成销售指标，我们披星戴月，放弃休息……”。第三部分就开始表决心：“如果公司给我们市场费用支持，我一定会给你一个满意的结果，我不会辜负你的期望……”。总监看到这样的报告，一热一冷一表决心，立即表态：“如果这个省区不给这个人去做，咱们都冤枉这个市场了，拨款！”事实上这是一份要费用的报告，不是市场方案。从企业营销管理的角度讲，所有汇报工作就是数字表达：某某地区有多少代理商，多少药店、有多少家医院，有多少科室，有多少个床位，下一步增加多少有效终端，增加多少有效客户，增加销售额多少，要求支持多少费用，做什么、在哪做、做多少、怎么做、谁来做、什么时间做等等。希望搞管理的职业经理人明白这一点，用数字表达市场和销售的情况，不要用文字描述。

第六、积极行动意识

为了产品有稳定的销售，只有两个办法，一是防止消费者流失，二是积极拓展新的消费者加入。事实证明，消费者流失是必然现象，守是永远守不住的。从销售的角度看，销量的产生不外乎销售渠道的水平发展和销售产能的纵深挖掘，水平发展只能使没购买的人进行购买，纵深的发展是让购买的人重复购买。不论哪种工作，都要不断投入，积极开拓，市场营销如逆水行舟，不进则退。有些企业死掉了，并不是竞争死的，而是不思进取、自我消亡，该死的一定会死，没有企业竞争都要死，因为企业自己都没弄明白什么叫竞争，或者说根本就没有参与竞争。在中国的现实中，没有一个企业是倒在冲锋的路上的！主动参与竞争的企业是不会死。在现实药品营销中，行动力比执行力更重要。团队的执行力好坏是需要提高全员的素质作保证的，而素质的提高又不是一日之功。企业本来就小，如果再懒惰，那就只有等死了。普通企业与优秀企业相比就应该比吃苦耐劳的精神、比行动力的速度。动起来！在行动的过程中再提高素质。

今天的医药环境变化如风，我告诉大家的是：风，吹灭的是蜡烛，吹旺的是篝火。

第七、解决问题意识

医药营销的过程就是解决问题和克服困难的过程。只有倒闭的医药企业才没有困难了。经营都需要具备两种素质：智慧和能力。智慧是指我想到了而想别人没有想到的，思路超前；能力是指别人想到而没有做到的，指市场推动力。在中国现有市场环境下，只想具备营销能力就已经可以生存了，如果还具备营销智慧，那就可以优秀了。能力是硬功夫，是长期实践的结果，是有形的，公司能力、管理能力、带队伍能力，药品销售能力等。营销无小事，问题永远是问题，只有通过解决，才能使问题大事化小、小事化了。逃避问题，只会纸上谈兵的营销者是不可能成为管理者的。解决问题要讲策略，策略是市场运作的方向和前提。只要策略正确，结果只是时间的问题了。策略是隐藏在事物内部的本质和规律，方法只是完成策略的手段，资金是实施方法的条件。方法是可以多种多样的，是可以借鉴的，策略是经过众多表象的事提炼总结出来的。一定条件下，策略只能是一种，而方法可以是多种。所以医药营销不要过多地依赖方法，更不要以资金多少衡量投入的高低。营销策略比营销方法重要，营销方法比资金多少重要。对于药品营销而言，最本质的策略是集中和速度。集中分两个方面：产品定位的集中，即核心竞争能力；市场定位的集中，即市场细分战略。速度的本质是第一就是最好,因为没人记住第二。不要求完美,只要求快速表达。

第八、定期检查意识

检查，是行动力的有效保证，检查什么才会得到什么！不要期盼医药代表做你没检查的事。想靠全员的素质提高，自发的去做事，最后达到你企业想要达到的目标，几乎是不可能的。一个企业推出了一个新药品，但是销售的不好，又找不出不上量的原因。我经过深度访谈得知，企业将销售量作为对医药销售代表的唯一考核指标。将产品资料发给了销售代表，希望大家自学。而销售代表只是为了完成销售任务，都没有很好学习产品知识。如果自己的代表对所卖的产品都不熟悉，那么代理商、终端商、营业员、医生就不会对你的产品感兴趣。就是因为没检查，所以很简单的事情他们就不会去做。

检查要有时间性，什么时候检查，就会什么时间得到。销售人员不会提前完成你要求的工作。这不是销售人员的错，这是人性。我们想一想，在上学的时候，如果作业明天要交，今天不论怎么忙，晚上回来都得做作业。只要放寒假，书包肯定放在一边，因为寒假作业要三十天后才检查。到临近开学的最后五天了，开始做作业了。在医药企业，回款的高峰期都是在结账的前一周。难道平时就不能回款吗？不是，因为结账的时间是考核的时间，所以都赶在那几天集中回款。企业管理者对工作的检查，你如果一个月一检查一次，你的员工就论

周工作，因为一个月四周；你如果一周一检查，你的员工就论天工作，因为一周七天；你如果一天一检查，你的员工论小时工作。

第九、激活产品意识

目前大多数医药企业产品多、结构乱，能够获利的产品很少。产品管理不善，销量高的产品获利能力差，获利能力好的产品、销售量不高。许多企业看到其他厂家的产品好卖，就依葫芦画瓢盲目跟进销售，以数量多取胜，闭门造车的开发、急功近利的抄袭，其实产品从准备开始就要经过周密的策划，不要停留拍脑门阶段，要做新产品上市调研评估、产品定位、包装设计、产品策略、上市方案、行动计划等等，不要打无准备之战。好产品出生就是“贵族”，让产品自己会说话！

在产品定位上，要运用集中的原则。好产品都有一个明确的定位：消费群体、功能主治、症状疗效等，不能泛泛强调药品的自然属性。比如达克宁，成分是咪康唑等。但定位明确，成为治疗脚气的名牌产品。而好多相近成分的产品泛泛的定位于皮肤用药，使消费者不知所云，也就自然失去了市场竞争能力。药品包装同样重要，优秀企业的产品包装就能体现出产品的价值感。相同的材质，普通企业的产品包装却显得有些“土”，关键是普通药企没有建立CI系统，利用本土设计公司，设计者带有明显的个人爱好和地域特色。药品的价格不是越便宜越好，要针对患者的接受能力和同类产品的价格区间，结合产品的营销策略，在国家价格的调控之内适当制定价格。对于不同的群体，口感和剂型很重要，虽然说“良药苦口利于病”，但儿童产品对口感还是要求很高，双黄连口服液改进口感后，不再苦的，而是甜的，才在儿童市场有所突破。葡萄糖酸钙，是口服液剂型，因为服用方便，在儿童市场一路领先。为了适应糖尿病患者和部分女性怕胖的患者，九芝堂推出了无糖型驴胶补血产品。

第十、专业人才意识

医药企业无论是战略的制订还是战术的执行，人力资源都是一个关键环节。而大多数医药企业认为自己的人才现状是：医药企业缺乏专业人才；招不来、留不住能人，不知道如何能够吸引人才；销售人员经验、技能欠缺；工作的技巧性无法适应现在的管理模式；没有精英级的营销人才，又不知道需要引进什么样人才；知道培训，但又不知道培训什么内容；营销人员没有职业生涯规划，只知道挣钱。所有的这些现象，关键是企业的“人才观”不明确。其实没有最好的人才，只有适合的人才，专业是相对于非专业而言。在医药营销中，处方药的销售主要以医院为主，专业的医药代表对药店终端管理和广告促销就是非专业人士；OTC

的销售代表以药店销售为主，对医院学术推广、专业临床拜访就是非专业人士；第三终端的销售人员以管理经销商、分销商、物流商为主，对于营销的微观终端管理就是非专业人士。企业要根据自己的企业类型、营销模式、产品结构、管理方式来打造自己团队的专业技能，不要照搬其他企业所谓优秀的管理经验。建立打造优秀人才和使用优秀人才的机制。培训是打造人才的主要手段。而在现实的情况是，医药企业有完整人事培训部门的都很少。为了培养优秀员工，很多企业也开展培训工作，但效果不明显。原因是企业没有建立培训体系、对培训需求不明确。我提出的培训理念是：诊断咨询式培训，教育是为了获得知识，培训是为了解决问题！适合的课程内容、适合的讲师资历背景、适合的授课方式、适合的时间安排，是保证培训效果的基础。

医药营销的新亮点：市场运作区域化成为趋势

由于医药市场竞争的加剧，以及竞争层次的提升，由于我国各个省的政策与风俗文化存在很大差异，很多医药企业在各个地区除了销售队伍以外，还并行设立市场管理队伍。最近几年，很多外资企业纷纷设立区域市场部，为什么呢？从公司整体角度来说，区域市场部是为了更好地实现功能上的相互补充，相互监督。使策略与活动执行得更加有效、更加到位。从市场部的角度，区域市场部可以直接反映各地区的市场真相；使整体的战略更加具体、有效地体现在各个地区；更有效地执行全国范围的大型活动。从销售管理角度来说，设置区域市场部主要好处是：更容易和总部沟通区域计划和预算问题；更专业地组织大型地区活动；更专业地管理地区的核心客户。通过区域市场运作把市场部的市场策略与销售部的销售推广有机地结合起来形成新的竞争优势。

所谓的区域市场运作就是根据公司产品的整体市场战略与策略，结合本地区市场所具有的客户特征性，市场环境和竞争对手等信息制定相应的市场策略与战术，并通过组织与实施一系列区域市场活动来达到促进产品与公司品牌发展的目的，从而促进销售持续增长。它是结合差异化营销与市场细分并反映我国特色的新的有效营销模式。

区域市场市场运作的核心价值是，有效地找出更准确的细分市场与关键目标，更加专注区域市场的客户心理需求变化，把总部市场部的产品战略与生命周期管理策略本地化，充分地与区域销售部进行有效的沟通，共同制定更为有效的市场活动。举办高质量的学术会议与科学研究，加快品牌的传播速度以及提升品牌的内涵，培训销售队伍，进行产品指导。对资

源更细地分配，提高资源管理的有效性。通过精细耕耘，把产品品牌在区域成为一个强有力的竞争优势，在区域市场处处出现。从而更有效地拉动客户的欲望，促使销售更快地提升。

在关注成为趋势的今天，在社会分工更为精细的今天，区域市场部的出现，可以让中央市场部的产品经理们，更侧重于产品的使命与战略的确定，对产品进行生命周期管理，为产品的长期发展进行设计。而区域市场部的产品主任们，侧重于产品的战术，产品区域目标，以及区域任务的确定，区域活动的设计与实施等。

区域市场部产品管理者的设置具体模式有很多种，一，整个销售大区配置一个产品主任负责管理多个产品，二，整个大区配置多个产品主任管理同一个产品，多个产品主任分布在不同的省级城市。三，整个大区配置一个产品主任管理同一个产品。四，在 1 个中心城市配置 2 个以上产品主任管理同一个产品。一般来说区域市场运作的组织结构有三种，第一种区域市场制：区域产品经理（区域产品主任或区域推广经理）属于区域市场经理管理，区域市场经理归市场总监管管理。第二种市场部产品制：A 区域产品经理归总部 A 产品组经理管理。第三种区域销售制：区域产品经理归销售大区经理管理。每家公司由于组织文化与经营理念不同，其区域市场的组织结构也不同。

区域市场运作成功的关键因素有三个：1，相关职务的职责清晰。产品经理与产品主任的职责必须清楚分开，产品组经理与区域市场经理的职责必须清楚分开，区域市场经理与大区销售经理的职责必须清楚。沟通协调能力与组织文化就成了区域市场运作成功的关键所在。2，能力素质要求更高。目前我国的医药市场部人员的能力结构存在很多缺陷，这是很多药企不愿意市场运作，或者外资企业在中国的市场运作不如在欧美的市场运作成功的根本原因所在。目前医药市场部人员 90%以上是医学院和药学院毕业的。其成长过程多半是医药代表 2-3 年，因为销售业绩好而晋升为产品主任和培训主任以及医学经理，之后走向产品经理。因此其营销技能以及营销管理能力严重缺乏。有些公司只是通过人力资源部给予他们有关营销技能的短训，那些被公司送出去专门学习营销与营销管理的产品经理极为少数，更不要说送出去进行工商管理的学习与提升。3，市场导向的组织结构的设立。区域市场运作一般要归市场部管理比归销售部管理，能更为有效地关注细分市场的产品品牌运作。从而实现更为有效的拉动客户的欲望来实现销售健康持续地提升，并可以更为有效抵御国家医药政策更为严格带来的风险。我个人经验认为区域市场经理直接归市场总监管管理是区域市场成功运作的关键因素。

区域市场运作是 21 世纪初出现的新的营销模式，它首先出现于在我国的外资医药企业。我所在的卫材公司在 2000 年就在销售大区设立区域产品主任，归大区销售经理管理，在 200

7年区域产品主任划归市场部管理。区域市场运作已经成为医药营销的趋势，并进入了快速成长阶段。它将提高我国的医药市场营销水平，促进我国医药营销健康发展。

医药营销“散兵游勇”落伍了

新医改和全球性的金融危机是最近一年多来影响普药营销的关键因素，随着医改新政的讨论、激辩、难产及最终出台，医药营销的环境及趋势已然发生许多改变或即将发生改变，普药生产企业需要高度重视，积极调整，有效应对。

总部运筹帷幄

受普药营销环境剧变影响，企业必须打造强大的总部平台。普药营销单兵作战时代已然结束，由总部“大脑”谋划、督导、协调、跟踪的普药生态营销体系必须建立。

1.企业内部必须明确负责政策事务的主体部门或者提升市场部的地位，明确市场部的相应职能。企业应该有专人研究国家医药政策，建立与关键政府部门的沟通渠道，起码要有专人负责物价、招标挂网等事宜。

2.要建立强大的市场部，充分发挥其前瞻性及营销策划职能，这是企业总部主动提供业务人员有效支持的必由之路。必要的时候，企业还需要与营销策划机构合作来加强策划力。

3.系统梳理、优化营销组织体系，针对当前国家招标主体和其他环境的变化，企业当结合自身情况，积极调整营销组织，使之更有执行力。

4.财务、物流、服务等后勤系统要切实加强职能，使之适应市场需求，使得营销所需的资金、货物、资料等能及时、充分到位，至少不拖业务后腿。在条件许可的情况下，企业要建立起强大的财务部，使之发挥市场计划跟踪、监督、效果分析、决策数据支持等职能。

5.加强企业信息系统建设，除了常规的进、销、存等管理之外，要逐步建立起几乎适时的经销商库存信息管理体系，这是极其重要的。

完成以上几点，企业就算是初步搭建了总部平台，此后再在实际运行中优化，真正建立起生态营销体系，可提升普药营销规划、谋划的效力，使得“单兵”不再孤单，促销不再仓促！

也只有具备这些条件，企业才具有迎接普药营销整体升级的资格与基本准备。

品牌声名远播

普药销售人员总能深刻感受到品牌产品和品牌企业的挑战，其对品牌提升的渴望是极其真切的。自 2007 年“24 号令”正式实施后，产品品牌建设难度加大，更凸显企业品牌建设的重要性和迫切性。品牌建设也是普药生产企业摆脱以价格战为核心的营销方式的必由之路。

品牌建设是一个系统工程，对已经树立品牌的企业而言，品牌建设已经自成体系，有其自身经验可以遵循；而对非品牌普药生产企业来说，这项工作可谓百废待兴。笔者在此介绍非品牌企业品牌建设初期阶段的建设方式。

投入原则有五：1.集中资源，有效突破。集中企业传播资源，有目的、有针对性地进行品牌突破；2.“软”“硬”兼施，以“软”为主。软文与硬广告同时存在，以软性为主，尤其以新闻性质的软文为主；3.“虚”“实”共济，以“实”为主。同时利用虚拟网络和实体报纸等媒体，资源投入以实为主，虚为辅；4.“轻”“重”同存，以“重”为主。重点投放行业重要媒体，但不忽视其他成长性媒体，目的是使传播覆盖更广泛，建立更广泛的媒体联系，方便企业声音的多处共振和危机公关；5.品牌传播为主，招商广告为辅。许多企业希望借招商广告提高企业知名度，这是一种偷懒的做法，也极不经济。只有通过软性传播才能真正建立品牌的坚实基础。

品牌传播依对象不同应当选择不同的传播方式，以下各个传播投入权重依据企业营销方式不同，差别也较大。企业在初期阶段不建议投放电视媒体。

1.渠道：主要是商业渠道，包括商业公司领导、销售人员、开票员等。这是重头戏，应该占整体品牌传播投入的 40%~60%。传播方式包括业务员拜访、促销活动、报纸媒体、网络媒体等。

2.终端：主要是医院、药店、第三终端，包括医生、药师、店员等。这是药品与患者见面的重要媒介。这部分应该占 20%~40%。传播方式包括通过医药代表、代理商拜访影响医生，通过渠道和促销措施影响患者来影响药店、第三终端，媒体包括医学杂志、诊疗手册、学术会议等市场活动、代理商活动、终端品牌提示物等。

3.患者：主要包括医院、药店和健康网站的患者。这方面尤其不是普药生产企业的强项，有待加强，这部分应占总投入的 20%，传播方式包括患者健康教育手册、网络媒体、终端宣传等。

渠道畅行无阻

企业若想让销售额不断增长，就必须保持渠道畅通、有序。对于普药生产企业来说，渠道一般仅指商业渠道。对于大部分普药生产企业而言，其可控渠道基本也就只有商务渠道。那么普药如何才能畅行无阻呢？

1.界定渠道的长度和深度。销售初期，普药往往密集分销，只要能卖货，企业就直接向其供货，这使得终端市场交叉、充分覆盖。随着销售额的增长，销售品种的增多，冲窜货、销售成本高、市场控制难等问题很容易出现。此时，企业需要有策略地界定渠道的长度和宽度。

从笔者的长期实践和观察来看，一般而言，一个省设 3~8 个一级商，一两个县配 1 个二级商，是比较合适的配比。一级商是企业的战略合作伙伴，需要高层沟通。对于仅仅生产一般普药的企业来讲，渠道归拢是一个痛苦的过程，需要更多的策略和智慧，这不是业务员“单兵”可以解决的，还需要总部提供智力支持和政策手段。

2.经销商选择。一级商和二级商的遴选指标为企业信誉、财务状况、分销能力、市场覆盖、业绩规模，但针对一、二级经销商，每个指标的具体要求也不同，对二级经销商还要额外考察其与一级商的关系状况，比如有无纠纷等。

3.经销商政策设置。政策设置可稍微向一级商倾斜，最高明的做法是提出有吸引力的政策措施，但让一级商无法精确算出返利额度。同时，政策设置和渠道拦截要结合起来，最佳办法是通过适度的政策，实现垄断销售。

4.适时的库存管理。真正能够实现经销商库存适时动态管理的企业很少，在完全依靠价格战、返点促销等老一套粗糙的普药营销方式时，企业是不太需要库存管理的。在营销格局普遍升级的今天，精确掌握企业货物流向、纯销数量、库存数量是衡量一切营销活动成效的基础，普药生产企业要积极去做。

营销不带金

医院、药店都是带金销售泛滥的地方，如今，也波及到普药营销了。普药带金主要针对医药流通公司的开票员、业务员、采购员，前两者相当于医生，后者相当于药剂科。带金销售是企业总部在能力弱小情况下不得已的行为，随着总部的强大，普药营销也将更多地由单纯带金销售过渡为重视专业化推广和情感营销。

普药专业化推广是指普药生产企业为满足商业客户专业化需求而进行的一系列市场活动，如医药学知识培训、销售技能培训等；普药情感营销是指为加深与商业客户情感而进行的一系列营销活动，如户外活动、互动游戏等。

营销不带金要求普药生产企业总部设计一系列有效的促销活动，利用这些活动促进销售人员与商业客户各级人员的互动、交流，满足客户需求，加深相互感情，让商业客户更了解企业、熟知产品、认可品牌，最终促进销售。从某种意义上来说，促销活动是新时期普药营销的核心之一。活动的频率与形式是考察企业总部策划、支持、管控能力强弱的重要标志。

当前的宏观环境、医药环境和营销发展趋势都在发生深刻的变化，一些趋势值得关注：工商合作战略化会进一步加强，组建第三终端队伍将更慎重，普药价格战或将更为惨烈，会议营销效力进一步减弱，营销策略更多考虑区域性，借助咨询公司力量加强总部策划能力的企业增多等。普药生产企业要适时调整提升，建设强大总部，以品牌建设、市场活动升级为先导，全面提升企业营销格局，有力支持在一线作战的“单兵”们，以求在严峻的竞争环境中健康生存，稳定发展，追求卓越。

医药营销：管理大客户还是管理关键客户？

作为医药制药企业，我们的产品是要通过渠道上的各类客户完成最终的销售，各类客户各司其职。一级批发商业需要给我们回款，二级商业需要完成产品的分销，药店是要将产品呈现在消费者面前，消费者是完成产品销售最终执行者。当然现在的一级批发商业已经越来越重视终端网络，很多商业客户已经拥有自己进行配送终端的能力；而随着连锁药店的逐渐壮大，越来越多的连锁药店直接向制药企业采购，整个产业链越来越错综复杂。

一、由大客户到关键客户的管理

作为医药制药企业的我们，每天都要管理产业链中的客户，有大有小，而我们更多的时间是用于大客户的管理。然而对于大客户的理解上每个企业都不一样，有些企业是根据销售排名进行分类，20%的客户完成了企业的80%的销售，这样的客户似乎理所当然的入选大客户了。

然而深圳市金活医药有限公司对大客户却有着不同的见解，大客户是隶属于关键客户范畴。事实上在市场竞争白热化的中国医药市场，一方面我们应该积极的寻找蓝海，然而我们更应该立足于现有的红海，在红海中做的比竞争对手更好更扎实，才能保证通过红海领域获得更大的利润，为蓝海的开辟储备更多的资源。

我们可以试着从不同角度对客户进行分类筛选，如按销售贡献比例划分的大客户，按是否配合企业市场推广划分的友好终端客户和跳蚤终端客户，也有按稳定价格态度划分的价格忠诚客户和价格跳蚤客户，经常拿制药企业的品牌产品价格、形象开涮的跳蚤客户就应该成为企业的关键客户之一，因为他们对产品品牌和市场有着不可忽视的干扰作用，通过合理的管理，往往能够将他们争取为友好配合客户，产品可以朝更加良性的方向发展。

关键客户的部分评选标准：

评选标准	制药企业利润贡献率	客户业务成长速度	与制药企业合作时间	配合制药企业品牌形象传播	扰乱价格严重程度
关键客户	大	高	长	配合	大
非关键客户	小	低	短	不配合	小

二、医药关键客户的管理

1、制药企业与商业互为大客户

医药营销者都知道“二八规则”，即20%的客户可以带来80%的收入。从“二八法则”出发，我们会想方设法扩大对这20%的客户的影响力。

大客户容忍产品品质一般、供价高以及没有服务的时代已经过去，制药企业要拓展工商关系、建立工商信任、提高客户认可、为客户创造价值、参与大客户的企业文化建设，最终客户盈利企业才会盈利，和大客户共同建设和管理大市场成为中国医药企业的重中之重。

激烈的医药红海领域，争夺大客户是各制药企业的战略工作中的一部分，事实上抢夺大客户本身就是产品竞争的一个重要领域。抓住大客户即抓住了资金流，没有大客户的支持制药企业的资金流将会出现断层。同时抢夺大客户的资金也是拦截竞争对手的有效手段，在产品销售达到一定规模后，制药企业也自然成为商业的大客户，双方达到一定的平衡。高效的大客户管理会给制药企业带来不同层次的回报、有充足的资金流、良性的产品价格流、更加广泛的产品覆盖以及更加强大的渠道竞争优势等。

2、微利时代的利润转移

然而随着博弈双方的壮大，大客户与制药企业存在千丝万缕的复杂关系。中国医药界的商业或者大型连锁药店的利润来源通常有正常的产品价差利润、制药企业的销售奖励、赞助、赠品、季度或年度返利。随着中国医药市场进入微利时代，产业链中的每一个企业都为利润苦思冥想，千方百计的赚取最大利润。

作为品牌药或者二线品牌或者新产品的制药企业与商业通常互为各自公司的大客户、中性客户、小客户，笔者恰恰管理着三种类型的产品，品牌药、二线品牌药、新产品，在与客户的交流过程中接受了不同的礼遇。

山西太原一家老牌药品批发配送商业在与笔者沟通中频频诉苦，你们的产品卖了十几年，前几年还好，这几年平进平出，不赚钱，已经成了你们的搬运工了，不过不卖还不行。笔者在年初就一个高血压用药二线品牌与各商业签署年度合作协议时，北京的两个大型流通商业提出你们的产品不太好卖啊，任务太重了吧，完不成任务就没有返利的，还是少签点任务。前段时间笔者去江苏，为了一个有着极大市场潜力的新产品上市做准备，拜访商业，提出 75 扣供货，被商业婉言推辞了。

事实上，企业的各种市场行为都是利润导向。大客户频繁的向厂家提出这个赞助那个赞助，连下属某员工结婚都要搞一个赞助！不给点好处就是不进货或者少进货。海王星辰凭借着全国 1000 多家终端门店的实力向各品牌产品要更低的供货价格，对新产品要更多的进场费，向形象陈列要更多的费用等。所有这些都是一个利润转移的过程，然而中国医药市场真

的到了需要利润重组的时代吗？好像未必！海王星辰与多家品牌企业叫板，感康在海王下柜了，但不久又悄然的上柜了；葵花胃康灵和护肝片在海王下柜了，但不久又悄然的上柜了；看来这场抢夺利润的大战役以海王失败而告终。

然而，海王却向整个中国医药界发布了一个信息，医药产业链的利润需要转移、需要重组。

3、价格跳蚤客户

价格稳定永远是一个产品常盛不衰的基石。广州白云山和黄药业采取亮剑行动，与各地的重点终端签署价格稳定协议；葵花药业有专门价格维护的基金；所有这些都说明产品需要价格稳定才能渠道通畅！

但商业永远都在和工业博弈，商业通过最低级的降价战术吸引消费者，而工业却会因为价格混乱而导致渠道阻塞。对于那些喜欢玩价格游戏的跳蚤客户，制药企业应该给予高度的重视。

蝴蝶效应是气象学家洛伦兹 1963 年提出来的。

其大意为：一只南美洲亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能在两周后引起美国德克萨斯引起一场龙卷风。其原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生，而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起连锁反映，最终导致其他系统的极大变化。

此效应说明，事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。

同样跳蚤客户就是这只蝴蝶，它们的价格将会引起产品的整体价格滑落。海王星辰虽然凭借着整体品牌优势吸引消费者，然而在某些平价药店旁边的海王星辰门店却必须与平价药店的价格持平，将价格拉低，以便消费者的流失。

因此，对于跳蚤客户必须进入制药企业的视野，我们应该重视他，管理他，避免蝴蝶效应的发生。

三、结语

对于大客户向关键客户管理的变化是符合市场规律的，每个客户的行为都对企业有着蝴蝶效应的作用，这种作用既可以是正面的也可以是负面的，我们需要去发掘市场上每一个关键客户，去管理每一个关键客户，因为他们是企业常青的关键。

医药企业如何服务营销

从客户的车子到其任何一家门店开始，我们就享受到在其它地方完全不一样的待遇：保安及时给你拉开车门护送你下来直到大厅门口，然后有服务员问你的就餐人数等情况；倘若现在没有位置而你又愿意等的话，会有一张类似酒吧的小桌子供你等候，提供一些休闲零食和豆浆，当然这些都是免费的；你也可以打打牌或者到门口免费的擦鞋摊擦鞋打发光阴；如果等的时间超过 30 分钟，会享受 9 折优惠……笔者曾经仔细观察过这些，所有来的人几乎都会选择等一会而没有立即走的；服务员的工作从来都是充满热情的，感觉不到虚假；几乎没有看到过在海底捞的服务员和客户发生争执的等等。

从这些点点滴滴的精心之举，联想到我们的医药企业。天天喊着“客户至上，服务第一”的口号，可是真正做到的有几家？充斥我们耳边最多的就是扩大产品疗效宣传蒙骗消费者的管用伎俩、设计产品购销陷阱忽悠客户的一锤子买卖等等负面见闻，这种短视而危险的行为我们应该反思了。难道我们就只看见了眼前的利益而豪赌明天，这样值得吗？对于医药企业来讲，实施服务营销的目的就是希望可以通过服务客户，建立持久稳定的产品销售；服务患者，实现产品和品牌的市场影响。但是所有这些不是简单喊两句口号就可以达到的，需要的是我们这些有责任心的企业来踏踏实实的实施。

其实，落实到企业的实际工作当中，有效实施服务营销的也并不难，掌握好产品服务营销和客户服务营销两个方面就行了。这主要是和目前医药市场的主导因素以产品和渠道主控力量（客户）决定企业的营销成果为基础的情况，这也构成了目前市场竞争的主体。医药企业要做的就是围绕这两个方面做文章，进行细致的工作和全面的部署。

首先，产品要对路

产品的特性决定了企业进行市场开发的方向。新特药品种可以通过临床招投标和招商获取尽可能多的利润，OTC 品种则要在展示和广告方面多做文章，普药品种讲求渠道的适应性和产品价格优势方面等。在医药企业实施产品的服务营销方面，也必须对企业所拥有的产品进行较为详细的分析和研究，从而可以确立适合开展服务营销产品类别和品种。

因为服务营销讲求的是通过提供细致周到的服务，树立企业和产品良好的消费者认可，从而可以成果实现多次销售取得尽可能多的利益。所以，具备实施服务营销的产品主要包括两个方面：

1、 以慢性病治疗为主的产品

治疗慢性病大多需要较长的用药疗程，因而企业抓住这种现实需求，通过良好的服务，可以增强产品的深刻记忆，从而形成产品的多次销售最终获利。其中，特别的如：心脑血管疾病中高血压、糖尿病、肝病等品种更是适合。

2、 产品本身有一定的利润空间

产品具备一定的利润空间，是企业盈利的保障。同时，这种产品也是企业进

行市场再开发和投入的保障。这种品种通过不断的销售获利，可以支持企业的服务营销等一系列市场推广手段无后顾之忧。

其次，目标对象要明确

医药产品针对的患病人群不分年龄、种族和性别，而医药企业的客户也不分规模大小和实力强弱，就要求我们必须根据实际情况来制定服务营销。否则，可能会事倍功半，得不偿失。

1、 实施对象之“患者”—以中老年人为主

这两年搞的红红火火的保健品行业营销，其充分抓住中老年人爱占小便宜、容易实施沟通等因素，组织的会议营销、社区义诊等一系列手段，确实效果不错。虽然医药行业在监管力度等方面比保健品要严格许多，但是针对一些治疗慢性病的产品来讲，充分做好老客户的信息整理，和新客户的双向沟通，抓住中老年患者的心理还是有一定的提升空间的。

2、 实施对象之“客户”—以大客户和潜力客户为主

医药企业的客户多种类杂，但是企业一定要清楚这些客户中给你带来较好盈利的那部分大客户和市场潜力较大的那类客户。在这类客户的联系和沟通上实施一定的倾斜，辅助他们进行市场开发活动，从而有效保证企业盈利效果的提升。

最后，实施方法有讲究

了解清楚了如何高效实施服务营销在产品和对象方面的因素之后，还要落实到最后的实施方法上面。

1、对患者服务，专业+用心

对患者，要掌握详细的患者购药相关信息，包括：患者的病症、购药疗程和家庭情况等，掌握这些东西是有针对性开展服务营销的前提条件。

在具体操作方面，可以通过电话回访，以专家的名义询问已经购药患者的病情发展情况、有无明显的改善，同时要监管患者的服药情况：是否按照要求定时定量服药，并简单提供一些平时生活个人调理和保健方面的小常识。当然，在不打扰患者生活的情况下，也可以采取直接入室拜访的形式跟踪患者服药的相关情况，并赠送《康复手册》和小纪念品等。一方面这样做可以很好的监督患者的用药情况，为下次及时购药提供一手信息；同时，也较好的体现出来医药企业或代理商良好的社会责任感和使命感，提升形象影响力。

2、对客户服务，合作为共赢

医药企业在对客户的市场服务方面，就更要多研究了。因为在现行医药销售体系中，企业在一定区域内的营销能力和实力是有限的，通过借助客户代理商的渠道、人脉等实力，可以大大减轻企业的各种投入压力，实现较为快速的产品市场导入，有着很重要的作用。

在客户服务方面，就不能简简单单的以产品盈利为最终验证对象。医药企业通过对客户现行操作情况的综合分析，真正改善地方代理商不足的方面，依据市场实际发展情况，不仅要提供各种宣传物料、市场开发费用方面的服务支持。更重要的方面，是要通过市场实际分析和行业方向把握，不断提升代理商自身的市场应变能力和经营能力。只有这样双方的合作从简单购销盈利，上升到“合作共赢”的战略高度，企业才能通过对代理商的服务扶持实现长远稳定的盈利。

通过提供优质、高效的服务来实现产品营销，作为常规营销手段的一个有效补充，是需要长期坚持的。只要我们的企业可以真正理解其中的内含，形成独具企业特色的服务营销体系，从而成功打造成行业内的惊艳“现象”，企业的明天也自然会获利不菲！

医药企业：征战农村市场需要落地生根

随着一、二线市场竞争的日益激烈，营销成本的不断升高，很多医药企业都在求存、谋变时不约而同的想到了农村市场，于是，近年来，农村市场的开拓成了医药营销领域最热门的话题，甚至一些企业已经开始行动，意图通过征战农村市场摆脱困境，寻找新的有效的利润支撑。但是，农村市场的开拓远没有我们想象的那么简单，很多适合城市市场的产品和营销手段也并不符合农村市场的消费特点与市场特征，这对医药企业是个挑战，我们必须从以往的营销思维模式和市场操作的习惯打法中跳出来，正确认识农村市场。征战农村市场更需要落地生根，即在充分考虑资源配置和可操作性策略的同时，以合适的产品为基础，精细化的运作与有效的执行做保障，只有如此才能使医药企业在农村市场的征战产生实效，并使农村市场真正成为医药企业突破困境、获得持续利润的新领地。

一、正确认识农村市场：

1、农村市场不是人人都可以分食的蛋糕：不是所有的医药企业都适合运作农村市场，这是必须放在策略之上的大前提。就企业与市场的现实情况而言，一方面，各企业的资源情况（产品、资金、企业规模、市场地位等）不尽相同；另一方面，“农村市场”说来只是一个泛泛的概念，但进入实际操作却需要进行准确的选择或细分，更要求企业具备与之相匹配的营销能力。不对企业的资源与能力重新检视、不对农村市场进行详细的了解与分析就一窝蜂的挺进，必然导致很多企业得不偿失，甚至碰得头破血流。另外，农村市场也不能成为某些医药企业起死回生的灵丹妙药，医药企业现时的困境成因是多样化的，既有政策上的，也有市场上的，更有企业自身管理水平上的，单纯地想通过对农村市场的开拓解决所有问题显然是不现实的。

2、农村市场不是没有竞争的空白市场：虽然农村市场在发展上较城市市场落后，但它并不是没有竞争的空白市场，其巨大的消费潜力和通过城乡间的人员流动造成的消费行为与消费意识的迅速变化已经引起很多企业的重视并积极投入其中，加之农村市场长期受一、二级市场的辐射，初步的竞争格局已经形成。这种状况需要企业在征战农村市场前有充分的准备，即对竞争产品的市场占有情况、消费因素、市场定位、产品特点（优点和缺点）、覆盖范围、配送方式等进行相对全面的了解与分析，制定针对性的竞争策略，以适应农村市场的竞争状况，同时可以考虑以研究竞争者的运作得失为切入点，增加企业对农村市场的理性认识，并以其为借鉴，有效降低市场的运作风险。

3、农村市场不仅是医药企业一次简单的渠道转换：从临床到 OTC，从一级市场到二、三级市场，部分医药企业通过这样的渠道转换实现了前期的资本积累并获得了一定程度的发展，这在其他企业看来有着超乎寻常的榜样意义——每一次渠道转换似乎都意味着能够找到新的金矿，这种存在于很多医药企业思维中的错误认识使它们在市场选择上相对盲目（农村市场的选择恐怕之于很多企业也不能例外），并可能在此肤浅的理解上进一步导致实际运作的急功近利、最后折戟沉沙。其实，农村市场对医药企业来说不仅是一次简单的渠道转换，更具有战略上的价值，企业可以此为契机，站在战略的高度上，整合资源，设定目标，规划发展方向，甚至重新定义企业的核心价值，这既能达成与市场的深度结合，又能从根本上改变很多企业的战略缺失现状，将企业引入良性发展的轨道。

二、五力齐发，农村市场落地生根：

1、产品之力——适合为先，效果致胜。适合是医药企业征战农村市场产品发力的基础，在企业进行产品选择时，必须遵循这一基础原则。以针对农村消费者的常见病、多发病的产品为切入点，以切实的、可感知的产品效果作为劈开农村市场的利器是医药企业的最佳选择。在农村市场的消费者更容易接受简单易懂的治疗机理、更注重性价比等共性消费特征下，进一步关注区域性的药品消费习惯，并以此为前提，完善产品包装等形象设计及利益点提炼、价格设置等，以期产生更好的效果。此外，以单一产品率先进入农村市场更符合多数医药企业的现实情况，这既能够发挥资源集中的优势，又能有效规避多产品同时进入给消费者造成的杂乱感，通过简单、明确的接触点快速建立企业的专业形象。

2、市场选择之力——打透一点，连点成面。农村市场的开拓不是游击战，而是阵地战。这就要求企业（尤其是中小医药企业）要改变打一枪换一个地方的游击习气，扎实的具体的进行市场选择。农村市场的广阔性地域特点决定了医药企业要在此落地生根，就必须先打透一点，然后连点成面，而人口数量，消费水平，基于产品的消费季节性，可支配的收入与药品消费支出，消费行为，地域性特点与产品的切合程度等都需要作为选点的依据，再综合考虑渠道覆盖、配送方式、可能出现的问题等制定策略，最大限度的把这一市场选择点做透，使其真正变成企业向更广阔领域拓展的根据地，并依此得到实实在在的直接市场数据，为下一步的行动提供详尽、可借鉴的依据和经验。

3、推广之力——充分沟通，投其所好。营销推广是农村市场落地生根的实现手段，也是彻底打开农村市场的最重要营销阶段，其重点是以多样化、能够满足目标消费者各层面需求的推广方式达成与目标消费者的充分沟通效果。在这方面，我们可以通过电影放映、地方戏

演出、文艺下乡等（投入不大，产生的效果却往往比城市市场广告产生的效果好得多）农村消费者喜闻乐见的方式加以开展，同时以健康知识普及，常见病、多发病的预防和治疗的讲解等与产品能够紧密结合的手段进行不断的深化，再辅以对权威的医生的学术推广、介入政府的农村医疗体系建设等一系列措施，形成营销推广的闭环，增加消费者的用药知识和提高对药品的辨别能力，逐渐培养消费者的消费倾向和消费忠诚度，创造消费者与市场的双重价值。

4、执行之力——做实为本，有效保障。医药企业农村市场征战的最大障碍在于执行，由于人力、物力、管理机制等诸多因素的限制常常导致企业力不从心，难以长期坚持下去。要解决这一问题，需要从对市场营销的根本特性的认识入手——营销是实践性主导的学问，对于医药企业运作农村市场来说，坚定不移的执行并执行到位是所有策略最终实现的保障。企业应该以合理的激励机制和管理手段为基础建设一支高效的市场队伍，赋予市场一线人员一定的决策权利，从而减低由于中间环节过多形成市场反应迟钝的可能性，保证人员的稳定性和执行的连贯性，逐渐建立适合农村市场的管理体系，把农村市场做实作透，这也是医药企业能否占据竞争主动和农村市场征战成败的关键。

5、品牌之力——先入为主，精心培育。市场的变化往往是品牌塑造的最佳时机，而农村市场无疑正处在这样一个快速变化的阶段，一方面，消费者购买决策仍然受广告影响较大；另一方面，消费者素质的提高和长期的市场化作用使之正逐渐向品牌消费过度，药品也不能例外。在这样的大背景下，企业如能充分利用传播成本相对较低、容易形成口碑传播等特点，在产品定位的某一细分市场进行品牌建设，必然能够形成先入为主的优势效果，提高消费忠诚度。值得注意的是，品牌建设不同于简单的营销传播，它需要企业长期的精心培育和投入，而如果将农村市场的开拓置于战略的高度审视，这种投入和付出显然都是非常值得的。

农村市场不是吃完就走的一块肥肉，它需要医药企业在战略的高度上抓住机遇，整合资源，落地生根，快速建立自己的竞争优势，而最关键的部分就是“做实”，这是对企业的考验，但也是市场中胜出并获得持续利润支撑的不二选择。农村市场的引爆会为医药行业带来新的强势增长的巨变，谁会成为真正的爆破手？医药企业要准备好了！

医药临床代表的三大基本功

医药行业的发展在中国呈现一种略显病态的增长中，全国数不胜数的医药厂家、配送商、代理商（甚至是个人），对自己关系所能及的医院展开了围攻之势。医药临床代表的产生是上世纪九十年代的事情了，经过这么长时间的发展，临床代表作为医药产品终端促进销售、提高渠道流量、流速的促销者，已经渐渐形成了一套成熟的销售模式。而临床代表可观的收入也往往成了许多人艳羡最主要的原因。其实，正如我们常说的，“我们只是看到天鹅在湖面上优雅的游戏，却没有注意到水面下的两只脚掌在拼命的划拉”。优秀的医药临床代表需要付出艰辛地努力，才能有傲人的回报。而且，如果只是努力，基本功不扎实，那也是徒劳无功的。

医药临床代表的基本功可以分为五大类。

1、成就动机。

真正杰出的医药临床代表的内心，无不燃烧着一团熊熊大火，促动着自己不断地展开艰苦的攻坚和持续不断地客情维护。一个有成就动机的人，通常才能真正获得期望中的成就。如果你想成为一个好的医药临床代表，你一定问自己，我渴望获得更高的收入吗？我能为之付出什么？我能忍受那些来自环境的指责、客户的冷眼、业绩的压力吗？曾经有一个医药代表说，他是在夹缝中茁壮成长的青松。这是多么豪迈的情怀啊！！另外一个给我印象深刻的医药代表跟我说，当外部环境比较紧张的时候，大部分人都不敢去医院了，而我则选择晚上医生上夜班的时候去，找他们了解信息，解决问题，处理工作。有时候会陪医生聊天到凌晨。但我问他有没有感觉到辛苦的时候，他说，无论做什么都要付出，我不相信没有付出的回报。

从他们身上，我看到了一种强烈的成就动机，一种对自己现状改变的力量。造就事业巅峰的源泉，就是这样一种执着而坚定的追求，一种不甘平凡的成就动机。

2、产品和行业知识。

有很多医药临床代表是医药专业出身，在专业知识上有系统的学习和储备。当然在这个圈子里也活跃着很多半路出家甚至对医药一无所知的人。无论你的知识背景是什么，你都需要不断地更新自己的产品知识和行业知识。作为临床代表，你就是自己所销售产品的专家，你对它的药理、毒理、适应症状、用法用量、配伍禁忌等内容应该如数家珍。当然了解你的

产品还不足够，你还需要建立与产品的感情。一位国际营销大师曾言道，熟练的销售人员了解他的产品，而那些卓越的销售人员则深爱他的产品。你对产品的感情将能弥补甚至掩盖你其它方面的不足，促进销售的成长。

医药行业近些年来环境变化较多，招标、挂网、严管、灰色恐怖，医院里“谢绝医药代表”的标牌无比地醒目，行业内的新闻不断。作为临床代表，需要时时刻刻掌握行业动态，把握新的局势，才能立于不败。能适应行业变化的人总是屹立不倒。

3、技能。

销售技巧。临床代表需要掌握系统的专业销售技巧（PSS）。专业销售技巧的学习不是通过自身经验而得到的，那样你会走很多弯路。专业销售技巧培训是目前培训市场上非常繁多的课题之一。这门课程积累了上千位杰出销售人员的经验分析而来，科学合理，易于掌握。想要提高自己销售技巧，这个基本的学习和培训一定不能省略。

沟通技巧。医药临床代表不需要口若悬河、舌绽莲花、倒挂长江、滔滔不绝。因为能说不等于会说，会说不等于说对话。良好的沟通者总是能先通过倾听了解他人的想法，而后给出自己的建议。这就是说对话。坦率的来讲，从我培训过的上万名销售人员来看，能做到这点的不多。常见的反而是，客户刚刚说了一半，自己便已经开始下了断言了。这也就是为什么大多数销售人员绩效低下的原因之一。

公关技巧。一说到临床代表的公关技巧，我们就想到了吃饭、喝酒、轮哥俩，洗桑拿，唱歌、跳舞、洗桑拿，扑克、麻将、钱送他，开会、旅游、礼品拿。如果我们把这些技巧当作公关技巧就会进入一个陷阱。其实这些方法是建立在合适的时机、合适的方式上的。而真正的公关技巧就是临床代表必须知道，我在什么时机、用什么方式才能达到拉近关系、建立信任的目标。

客情关系管理技巧。现在社会环境普遍浮躁，客户忠诚度极低。客户的开拓不易，一旦客户跳槽，那就损失惨重。作为临床代表，必须具备将无形的客情关系转化为有形的工作行为的能力。比如，提高拜访频率，能够迅速提高客户信任，而延长每次的拜访时间，从原来沟通 20 分钟变成了沟通 1 小时，这些能够提高客户的亲密度，拉近关系等

医药临床代表是一个具有挑战性的工作，前期投入多，而回报多少则要看你的基本功是否扎实了。正如习武需要从扎马步开始一样，花时间在提高自己的基本功上，是真正磨刀不误砍柴功的正事。

医药代理商怎抵“料峭春寒”

近期股市回暖，中国经济似乎就要迎来暖春，可医药代理商的寒意才刚刚开始。

为规范和推动新形势下医疗机构药品集中采购工作，由卫生部等多部委联合签署的《关于进一步规范医疗机构药品集中采购工作的意见》（下称《意见》）于日前印发。这项规定将进一步加大医药行业集中度，规范医药市场，在此大政下，医药代理商出路何在？

《意见》主要包括七个方面的内容，其中有两点对药品代理商影响很大。（1）全面实行政府主导、以省（自治区、直辖市）为单位的网上药品集中采购工作；（2）药品集中采购由批发企业投标改为药品生产企业直接投标。由生产企业或委托具有现代物流能力的药品经营企业向医疗机构直接配送，原则上只允许委托一次。如被委托企业无法向医疗机构直接配送时，经省级药品集中采购管理部门批准，可委托其他企业配送。

上述第一点，对药品生产企业是好事，可减少招标成本，并将使无数大包商无法像当前一样“大包”；第二点实际上就是广东三年前原创的“两票制”，在操作中部分执行了“三票制”，所以《意见》的政策制定比较灵活。而代理商在国家系列新政措施下明显处于劣势，可谓“春寒料峭”，这样一个群体该如何抵御春寒呢？

靠大树

医改的基本药物“定点制度”将不可避免地加大行业集中度，一定会有很多中小企业元气大伤甚至垮掉。背靠有实力的大企业，是代理商生存的首要考虑。这里重点参考几个因素：

（1）至少有一个产品进入一个省的定点目录；（2）企业基本面良好，现金周转顺畅，负债率合理；（3）企业讲诚信；（4）企业管理层积极向上。

不走票

此次《意见》规定“由生产企业或委托具有现代物流能力的药品经营企业向医疗机构直接配送，原则上只允许委托一次”，本质上是国家级的“两票制”，国家治理医药流通领域乱象的决心明显至极，建议代理商不要和国家的意志对抗，放弃“走票”，早日适应新的医药流通环境。代理商一定要记住，现阶段的首要任务，是在寒冬中求生存而不是求利益最大化。

拿佣金

笔者预测，如同“两票制”一样，广东去年末定调试行的“三控”（同时控制零售价、供货价和流通差率），在不远的将来很可能成为药价管控的主流思路。如此一来，代理商将不得不变成企业的“亲密合作者”，所有的货款回到企业，再由企业将“操作空间”以佣金的名义发放给代理商。药企和代理商合作共生、共赢的关系将愈发亲密。

搞学术

去年 11 月，相关部门联合发布《关于办理商业贿赂刑事案件适用法律若干问题的意见》，明确了医药购销等领域中商业贿赂犯罪的刑事责任，特别是对医生“开单提成”等做出明确规定，这意味着“反腐常态”的到来。代理商带金销售的行为也要改进一下，由纯粹“带金”向学术推广过渡，辅之以情感营销等方法，尽可能减少带金。

选产品

笔者注意到，到目前为止，医改的投入方向在公共卫生和农村社区，“以药养医”体制在未来一段时间可能继续存在，即趋利性继续存在。基本药物将在各级医院以不同比例强制使用，这又压缩了医院用药的空间，计算“比例”的基础应该是医保用药金额，而自费药可能将不会进入计算的视野。自费市场或将扩大，是代理商进入的好时机。

可转行

国家治理医药行业的决心是坚定的，打击商业贿赂的意志是坚定的，代理商如果感觉自己提升销售手段的能力欠缺，也难以找到“大树”，甚至“流年不利”，可以勇敢地退出，转型做医药行业的咨询、策划、培训，或者干脆转行做别的生意。

与大环境抵抗或者恋旧都不是出路，顺应潮流，在春寒中做好准备，才能在新环境中继续生存，续写辉煌。

医药代表工作中的十个问题案例

1、当你在向医生介绍医药产品时，你的手机响了。该如何应对？

如果是第一次拜访时介绍产品一定要把手机开震动，如果不小心开着声音，说声不好意思，把电话掐掉，结束了再回，如果是很熟的客户，看看号码，是很重要的可以接简短的接完电话再继续介绍产品，如果是一般的电话就直接掐了，结束以后再回嘛！（除非你的电话没有来电显示，我就无语了）

2、和医生的饭局中，对方或你饮酒过量。如何解决？

请客户吃饭，无论你的酒量是大是小一定不能喝醉（要讲究喝酒的方法），否则谁买单啊？客户喝醉了是事半功倍的事，销量就有指望了，记得在他醉倒之前要下指标哦，然后让他念着你给他的指标送他回家，如果实在你是摆平不了你的客户，自己快挂之前一定要求助老板或同事过来帮你买单，控制住你的行为，不能失态，以免以后被客户笑话。

3、医生有时候会提一些比较专业的问题，当你无法回答的时候。你如何应对？

遇到比较专业的客户问的问题你不能回答不要紧，你抱着向他请教的态度，问他的见解，然后跟他说你会回去跟医学事务部请教，得到正确答案以后再跟他讨论，显示你严谨的学术形象！

4、各个医院都有统方，医生认为自己的用量多于统方数据或远远高于统方数据。你该如何处理？

正常的跑方 20%是存在的，你可以跟几个处方你品种的病人去药房看他有没有拿，遇到没有拿的及时向那个客户反映，医生心里都是有数的，统方的数字一般是没有问题的，实在难以解决，你请他参加你们的活动或者以额外的礼品或电话卡，超市券等的形式补一部分给他，一定要说是你自己贴给他的，你私底下可以从额外的市场部费用走这个帐，多跟客户诉诉苦，说你没有完成指标没有拿到奖金，有个一两次，他就不好意思了

5、对于女代表如何防范性骚扰？

女代表平时一定要自重,举止打扮要得体,太过暴露,主动暗示别人遭到性骚扰那是她自找的,客户对你的感觉有他的尺度,你的行为举止表现在他面前他会有跟你相似的回应,实在是很流氓的医生又是大客户得罪不起的就尽量避免单独在办公室找他,不要去跑夜诊时找他,专家门诊拜访,开着诊室的门应该很安全.

6、医药代表之间或医生和代表之间提起一些敏感问题(公司制度、医院内部医生间关系等)。如何回答?

各公司代表之间的交流多是有目的性的,如果是竞争产品间的代表应该也没有什么话好讲,回不起面子聊两句就说点大家都知道的東西就行了也不失礼貌,不相关的产品之间的代表讲点公司的公众事情也没多大关系,反正你不说别人在哪都能知道.代表与医生间的交流就要谨慎了,以听为住,不能搬弄是非,你的话很可能一出门就被传到当事人耳朵里了,到时候你会死的很惨,你听医生讲讲,笑笑,恩,啊应付着就可以.

7、医生在使用你的药品过程中由于病人投诉,医生非常恼火。你该如何解释?

你遇到病人投诉你的产品一定要引起高度的重视,查明原因,比如副反应还是价格或是报销等情况的,你一定要积极的配合医生,问他你能帮他做什么,你给他添麻烦了,拿出你的诚意,第一时间向你的经理汇报,共同圆满的解决此事,事后请该医生吃饭或送礼品表示歉意,以后这个医生会更加信任你,传到其他医生耳里他们也会评价你做人很地道!

8、重点医生突然停用你的药品,而转用其它同类药品。你该怎么做?

和这个医生好好谈谈是什么原因,绝大部分是医生的新鲜感,想用新药,人家的政策比你好,什么的,你了解以后申请费用给他投资一下,谈谈不反对他用其他的品种,但是能保证你也能有一定的份额,时间久了他也能感受到你没有放弃他,人心都是肉长的嘛,事情不会绝对的,总能挽回一些的,同时你也要注意全面调查替代你的这个品种,看自己的优势在什么地方,寻找其他合适的客户弥补你这边的空缺.

9、你的药品在医院用的非常好或用的很不好,医院在两种情况下都把你的药给停了。你该如何向正在用药的医生解释?

用得再好停了,就想办法恢复,不能告诉医生你们用的太好,否则他会宰你,你就说是医药公司出了点问题,很快会解决,给他办个小活动,稳定军心,让他等你的药回来.用得不好被

停了还用向医生解释吗?是想想怎么跟经理解释吧?要跟医生解释的话就哭丧着脸说你没有饭吃了,药动不了,你想办法再恢复以后好好投其所好上量吧!

10、由于中间渠道的原因,医院药剂科货供应不上,医生开了处方病人却拿不到药。你如何向用药医生解释?

这个问题跟上面的有点象,你实话实说,医生经常遇到这样的情况,一般对销量没有什么影响,你要事先打好招呼,没有了,就通知一下暂时没有,但很快会恢复,到时候去通知他们就OK了,他处方了病人拿不到会回去跟那个医生讲的,医生当然是换其他的药,关系好的医生马上就会打电话告诉你了,关系不好的,你几天以后才知道那就是你偷懒几天没有跑医院了,怪谁呢?跟商务搞好关系吧,没有货我们只能喝西北风!

药企营销如何应对新医改方案

新医改方案的公布和实施,对于医药生产企业的营销来说,是具有重大影响的改革举措,我们一方面是对新医改方案提修改意见,一方面更要找出应对之道,以下医改方案的应对之道必须正视新医改提出的解决方案及思路。

一、企业的渠道策略要与国家对于流通体制的改革和管理的方向保持一致

新医改方案中有关药品流通的论述有:“.....基本药物由国家实行招标定点生产或集中采购,直接配送,减少中间环节,在合理确定生产环节利润水平的基础上统一制定零售价,.....”;“.....严格实施药品经营管理规范,探索建立药品经营许可分类、分级的管理模式,加大重点品种的监督抽验力度。.....”;“.....规范药品生产流通。完善医药产业发展政策和行业发展规划,严格市场准入,严格药品注册审批,大力规范和整顿生产流通秩序,推动医药产业优化升级和技术进步,发展药品现代物流和连锁经营,促进药品生产、流通企业的整合。建立覆盖面广、体系健全、便民惠农的农村药品供应网和监督网.....”

这些论述够表明,医药流通渠道有两个趋势是不可避免的:一是渠道缩短,渠道必然会扁平化,一步到各级各类终端将是政府已经既定的政策选择,企业就应该适应;二是加强监管,实施资格准入制度,分级许可制度、如新农和供应配送网、以及一些商业公司社区卫生服务中心药品配送资格取得。制药企业必须重视以后这些渠道变化状况,及时调整自己商业渠道选择策略,抓住具备这些资质的流通企业,抱怨和等待是无用的。

二、产品的生产研发要与基本药物制度匹配

建立基本药物制度在一片众说纷纭中，终于在这次“新医改方案中”尘埃落定，将开始推行，而且明确规定基本药物定点生产、招标采购。文中有明确规定：“.....制订基本药物使用规范和临床应用指南。城市社区卫生服务中心（站）、乡镇卫生院、村卫生室等基层医疗卫生机构应全部使用基本药物，其他各类医疗机构也要将基本药物作为首选药物并确定使用比例。基本药物全部纳入基本医疗保障体系药物报销目录，报销比例明显高于非基本药物。”就是说，你能不能成为基本药物，或者成为基本药物生产供应商，将决定了你的未来，因为国家明确规定了基本药物的使用纳入规范、并规定了使用最为广泛的使用范围、使用数量、医保报销的比例。

那么以前的对待基本药物和定点生产的企业来说，怎样调整自己的产品及其营销策略呢？笔者认为首先要改变以前的两种思想：“大企业图名而进入定点生产目录，小企业图利最好不进入定点生产，因为生产也因为价格低而亏本”的观念。成立政府公关部，及早介入基本药物目录产品线的完善、产品结构调整、定点生产企业资格申报取得、招标部门怎样才能做好招标等工作。尤其是不能怕国家定价偏低亏本。我想国家是不会把企业都往死里整的，关键是短期内体国家分忧，二是成立定点药企协会，当原材料涨价到一定程度时，就要抱团和国家有关部门去诉求涨价。

三、注重第三第四终端的深度开拓

很明显，第三终端和第四终端（社区市场）是这次方案中特别强调的，这可能与经济发展了，要构建和谐社会，以及政府有财力，要为广大民众解决看病难与看病贵问题下的决心。总体上看是积极向上的，就是说国家将花钱解决中低层农村即城镇居民的医疗卫生问题。第三第四终端必将快速扩大。因此在很多制药企业折戟第三终端后，在推陈出新，重新组建队伍，制定好好规划，就可以在这一中低端市场一展身手了。尤其是文件中还提到的“常见病、多发病、慢性病”治疗产品生产厂家，更应该与时俱进，抓住时机，实现突破。

四、注重非公立医疗机构新特药营销

这份文件中，多次提到卫生事业的公益性，同时也明确提出了公立非公立医疗机构发展，降低公立亿元比例，完善这一块市场的多元化投资主体。鼓励疾病治疗中，健康保险作为支

付手段，这比较明显就是富人的病，按照市场规律来办事，富人要想使用非基本药物目录中的产品，请到非鼓励医院，这里服务好、药物新、但要自己付费或者服绝大多数费用。

作为制药企业，应该成立专门针对这一块营销队伍，研究这一医疗市场的药品采购导向、医生用药导向、新特药销售方式等。

五、OTC 终端的生产企业营销，“品牌+直供到终端”成为不二选择

作为一般的 OTC 产品和 OTC 生产企业，恐怕新医改方案带来的不是福音。新医改方案中，大力强调要改革药品价格形成机制，建立科学合理的医药价格形成机制。比如仿制药从低定价制度、药品外包装标示价格制度，加强支付对价格的监管等。如果国家实施针对不同产品实施固定范围的加成定价制度，无论是对医院处方药市场还是 OTC 市场，都将是一场灾难。到时工业营销人员无法洗出在医院销售产品所需的中间费用的钱，OTC 渠道主推高毛利，60-70%也将寿终正寝。到时产品靠什么营销，答案就是品牌营销、直达终端。固定较低比例加成率后，中间渠道环节没有费用空间，不可能再经过一批（总经销）、二批（快批）、三批（快配）了。药店要求直达终端。

药企营销：客户贵精，不贵多

营销的根本目的是通过销售工作的开展使得企业销量最大化，从而通过这种销量的实现得到企业经营成本和销售价格之间的合理价差，即为企业最终所获得的利益。

影响企业产品销售的因素很多，有价格方面的、产品质量方面的、包装方面的、人员推广方面的、市场环境方面的、渠道适应性方面的、促销政策方面的等等。但是归根结底，对医药招商企业产品销售起到最直接作用的方面还是落实到代理商上面了，因为所有前期营销工作的开展，都是为了可以有效吸引各个区域、不同实力的代理商与企业合作进行产品在市场一线的销售，从而最终实现产品的销量提升和企业的盈利。

对于招商企业代理商的身份界定其实很简单，可以分为老客户和新客户两方面。老客户是企业正在合作或者以前合作过的，新客户则是企业通过一定的宣传手段吸引过来即将合作或者刚刚合作的。看似简单，但是因为其在企业发展过程中的巨大作用，是需要企业认真对

待的。现实的情况是，我们之中的大多数企业都不能很好的平衡两者在企业经营活动中的作用，一味的盲目发展新客户，效果并不能让人满意。笔者曾见接触一个企业，自身拥有近 40 个代理品种，年销售额不过 2000 万元，面向全国 18 个省市进行招商，拥有 5000 多个大大小小的代理商。表面上看风风火火，实则仔细合计一下一个代理商平均一年的销售只有 4000 元左右，每个月销量居然还不到 350 元，确实让人诧异！

难道是企业发展新客户的思路错了吗？其实招商企业想拥有尽可能多客户资源的发展思路并不错，错就错在企业没有很好的把握老客户和新客户在企业招商经营过程中的作用，没有发挥老客户因为对企业有一定忠诚度而销售潜力巨大的优势，在重复着熊瞎子掰棒子的游戏罢了。

一、跟老客户要打感情牌

每个招商企业都有自己的固定客户，这些客户和企业的合作从三个月到几年、十几年不等。在这些老客户与企业的合作过程中，他们或多或少都对企业有了一定的忠诚度，合作的风险性较低。而企业拥有老客户的规模和实力，也直接影响企业的发展是震荡不稳，还是节节攀升。

对于老客户在企业经营过程中的重要性，有数据显示：企业维护一个老客户得到销量提升所花费的费用，仅仅为开发一个新客户的获得同样销量所花费费用的十五分之一，由此可见一斑。其实我们的企业还是相当清楚老客户的重要性的，只是在操作过程中没有有效整合罢了。

1、客户档案建立

对于企业现有老客户建立较为详细的客户档案，是有效整合客户资源的关键，企业必须要重视。

企业的经营效果的比拼，就是判断企业对市场信息把握是否深刻，是否有针对性的开展工作。老客户也是市场信息和资源，企业通过建立详细的客户档案，适时了解老客户的经营情况，包括：经营规模、品种情况、主要渠道、常用促销手段、需要支持、品种需求情况等等一系列信息，可以较好的把握客户的经营体系中本公司产品占据的比例以及主要竞品的情况，从而来指导企业针对竞品展开市场份额的争夺，提升有效性。当然，在详细了解了客户

的需求情况后，招商企业实施有针对性的扶持，也可以在客户心理建立较为长久的感恩心理（因为雪中送炭永远比锦上添花让人更认可），为日后的长久合作打下坚实的基础。

2、 客情关系维护

市场经济体制原本是不讲关系和感情的，但是受到中国传统思想的影响，目前包括医药行业在内的各个行业还是很看重客情关系塑造工作的。

既然客情关系维护的好可以直接推动销量的提升，那么如何经营企业与老客户的客情呢？首先要明确，仅仅依靠吃饭喝酒是远远不够的，我们要清楚的认识到客户的需求核心点在哪里。无怪乎两个方面：尊重和利益。企业通过短信祝福、人员拜访、优秀客户表彰等行为对客户的尊重，可以满足客户心理上的需求。但更重要的是，企业要想方设法满足客户对于利益方面的需求。可以从产品的引进上让客户获得销售利益，也可以通过协助客户实施有效的市场开发获得利益，这个才是企业进行客情维护塑造的根本！

3、 合理压货

压货是我们常用的经营手法，它是通过占据客户的资金来迫使客户扩大对企业本身产品的市场推广，从而有效打击竞争对手的有效手段之一。

压货可以很好的扩张客户的销售弹性，提升企业产品在客户销售体系中的作用。同时需要注意的就是合理把握的问题，一定要注意压货的频率和压货规模，不能把压货变成客户经营的负担，弄巧成拙就得不偿失了。

4、 市场重点扶持

同时，对于老客户也得讲究“二八原则”。在对已有老客户进行重点细分后，选出在企业经营过程中占据较大比例的那类客户，实施政策倾斜。目的是有效提升单个客户对公司品种的承载能力，并逐渐将客户的多公司、多品种经营逐步向企业的外驻机构发展，成为企业在当地经营全系列或优势品种的办事机构。使得企业在当地销量稳步提升的同时，形成区域强势品牌影响，为下一步的品种进入市场打好基础。

二、 跟新客户打特色牌

对于定义企业的新客户，每家企业都有不同的标准。这里就简单定义为企业正在发展的准客户和已经与企业建立合作，但是只存在首次进货的客户。发展新客户是企业弥补空白区域提升销量的一个方面，除非是某一类产品首次招商或者企业刚刚成立，要花大力气在新客户的发展上外，企业更多的精力应该放在保证新客户的成活率和成长性方面。

1、 准新客户开发

对于那些市场存在，但是还没有纳入企业正常经营环节的客户，我们不妨称之为准新客户。这类客户是需要我们进行开发的，可以通过两种方式实现：

A、 媒体宣传要精

就是我们在招商过程中常用的手段，通过在平面媒体、互联网、邮寄资料、参加展会等各种形式，将产品的有效信息传达出去，吸引市场有同类产品需求的客户的兴趣，从而被动接受这些准新客户的电话咨询而最终成交。

但是，伴随着信息空繁荣和宣传手段的多样性，媒体宣传在投入和产出方面的收益在不断降低，因而引进“媒体精投”概念是很有必要的。所谓媒体精投，指的是企业在选择媒体的整个过程中奉行“调研-投放-监测”这样一个原则。在选择媒体前先调研有效性，然后进行阶段性投放并及时监测信息反馈进行调整。这样不仅减少了企业媒体投放的浪费，也大大提升了媒体效果。

B、 市场挖掘要准

同时也应该看到，被动的依靠媒体宣传的引导作用来吸引代理商合作毕竟过于被动，需要企业招商人员走出去下到市场一线。详细的研究某一区域市场的情况，定位于招投标中心、商业走票公司、朋友介绍等各种手段，接触大量的准新客户，并实施公关最终实现合作，这个才是招商企业未来经营的中心！

2、 新客户如庄稼

对于已经发展的新客户，前期出于对企业和产品的不了解、不熟悉，合作初期的进货量可能会比较小。企业的态度这个时候就至关重要，是抓好扶持让其迅速上量，还是放任不管再去发展其他新客户？高明之举应该是像农民种庄稼一样，不求可以种很大的面积，但求踏

踏踏实实做好管理提升单位面积的产量。对于刚合作的新客户，企业也需要通过一系列特色服务使其销售在短时间内能有一个长足的发展。

A、 做好货物配送等基础服务

首次合作印象很重要！无论是先打款后发货，或者货到付款乃至压批结算等形式，一定要保证发货的及时性和证照手续的齐全。可以由专门的商务人员协助发货事宜，并及时向客户通报货物的发送情况。等到客户收到货物后，再进行一次回访，征求客户对公司服务的意见等工作。

B、 做好市场推广等个性服务

货物到客户手中也并不是万事大吉了，还要及时跟踪货物的销售情况。药品什么时候最终实现了到患者的手中，招商企业整个药品的营销环节才基本结束，否则压是客户手里则是很大的隐患。

对于有实力、网络齐全的新客户，招商企业要做的就是提供必要的市场宣传推广方面的财力、物力支持，协助客户销售。而对于那些实力一般，市场操作水平有限的客户，则企业需要提供不仅仅是财力和物力的支持，更重要的还是在人力方面的支持。需要企业派出有丰富市场操作经验的业务人员下到市场，与客户一起研究市场情况，制定销售方案，综合各方资源最终实现产品的有效销售，也很好的加强了客户与企业的向心力。

药品需要循环营销

中国医药行业发展的现状两个奇怪的现象：一，中国药品市场并不以最终买单者或消费者的利益为核心，而是以销售终端的利益为核心；二，药厂的生存状况与下游议价能力无关，而与上游政府作为成反比。

笔者觉得这是个非常奇特的现象，因为形成了利益的错位，第一种现象是“销售终端抢了买单者的钱”，对第二种现象，本文暂不讨论。我们总说“顾客至上”，但在医药行业，这却是个奢侈的词语。

凭什么得出这个结论？原因有两个，一个是药品的加价体系，一个是买单者的支付能力。

药品加价程度，零售环节最大

我们先来讨论第一个原因。药品的加价体系。凡是对药品零售行业有些了解的人都知道，药品的出厂价其实并不算高，主要是各环节的放大镜作用导致最终的药品价格居高不下。药品出厂后一般经过两个加价环节：流通环节、零售环节，流通环节对药品价格的放大率有大有小，关键在于流通的层级多寡和竞争程度；而零售环节对药品价格的放大率是最大的，为何这么说呢？

零售环节对药品价格的放大体现在以下几个方面，一是进终端的费用，二是让给终端的扣率，三是终端的推荐费用，四是给终端的年度/月度返点，五是终端的回款账期，六是终端的推广费用。这里要特别指出的是，在笔者的理解中，医院终端药品销售和零售药店药品销售均属于零售环节，因为其实质都是一样的：出售药品。而且我们可以观察到，除了买单者购药的推动力有所不同，医院终端和药店终端对药品价格放大的机理几乎完全一样。医院终端内的买单者推动力比较复杂，牵涉到医保和非医保，但离不开两点：处方推动和自我选择。实际上买单者的自我选择包含两点：一是规定好的目录选择，二是个人的不作为购药，也就是处方流失。而处方是医院终端的主要推动力，矛盾就在于处方推动的性质如何，比如“坏”处方，比如“好”处方，辨别好坏处方的标准在于处方是否市场化，目前医院终端的处方绝大部分是非市场化的。为何会这样？医院的体制是关键。目前，医院寻求最大化的单位效益，而不管买单者的利益，因为买单者的利益才是最市场化的。药店终端的买单者推动力与医院终端明显不同。药店终端绝大部分的买单者推动力是自我选择，（包括自我购买和处方流失），而处方推动则占很小一部分。

零售环节为何能对药品价格的放大率“贡献”那么大的比率呢？原因有两条，一是自我业务不能自给，二是资源垄断，非市场化。我们用数字来看看零售环节对药品零售价格的放大比率：一，进终端的费用，第一年几乎可以消耗零售价的 3.5%；二，给终端的扣率，大致为 15%~30%，我们姑且定为 20%；三，终端的推荐费用，大约 10%~25%，笔者这里姑且定为 15%；四，年度/月度返点，这个比较固定，大致在 1.5%~2%之间；五，终端的回款账期，账期从 30 天到 180 天不等，以 45 天来计，比率大致在 0.45%；六，终端的推广费用，以 2.5%计。累加一下就可以算出，零售环节对药品零售价格的放大率大致在 43.5%（以零售价格计）。零售环节对药品零售价格的放大率越高，也就意味着买单者付出的成本越高，而目前零售环节的放大率有进一步增加的趋势。

买单者，应成为医药市场的核心力量

再来谈谈第二个原因买单者的支付能力。它包含了两点内容：心理预期能力和实际支付能力。买单者意愿上非常想让疾病早点“走开”，但实际支付能力却不得不让病程慢慢拖长。为什么会这样？首先，药品加价的链条过长和药品的特殊管制导致药品价格非理性增长；第二，“坏”处方的推动导致用药泛滥和高价药的滥用；第三，零售终端是赢利型企业，必然以追逐利润为第一目标，所以利润率成为选择产品的第一标准；第四，药品信息的非对称性导致处方推动力的强势。

随着市场竞争的进一步加剧，以及政府对老百姓看病难问题的重视，“销售终端抢了买单者的钱”的故事不会持续下去，下一步的演变必然是“买单者”成为医药市场的核心力量，因为整个医药行业的收入是由买单者贡献的。这里的买单者并不仅仅指最终消费者，它也包括医保支付机构。所以买单者作为独立生意主体的觉醒，决定了其也会视自身经济情况来调整购药倾向。

买单者的觉醒必然导致整个市场格局发生巨大的变化，自然也要求药??单者是上帝”的服务型思维上。这种服务性思维肯定有两个结果，客户满意和多渠道循环销售，这就是循环营销。循环营销相对过去僵化的医药零售营销有三个突破，一是虚拟终端的引进，二是终身顾客的出现，三是定向定制服务成为可能。

循环营销能给药品零售带来什么新东西？第一，客户满意。可以说，现今的药品零售还没有真正的客户满意一说，也就是他买药我卖药，谁也不管谁死活。循环营销则打破了这种陋习，它以下游客户的消费价值链作为工作基准，以满足这种价值链的需求作为企业发展动力的来源，以构建下游客户心目中的企业品牌为企业发展的终极目标，实现了经营理念和经营方法上的重大变革，能够基业长青；第二，虚拟终端成为产品推广和销售的主力阵地。虚拟终端也称为流动终端，可以集展示、发布、沟通、娱乐、销售、品牌教育、竞争对抗等功能于一体，最大限度地达到与目标群的沟通距离最短；第三，定制服务成为可能。过去的销售就是“开门就有客，闭门无粮吃”，顾客买完就走，除非他回头购买，否则不存在任何沟通，更不存在定制式的服务。循环营销则让数据库成为客户和企业定制沟通的桥梁，企业可以为客户量身定制合体的服务方案，从而出现忠诚客户的大量购买现象。

方法论是提升药品零售质量的基石。因为可能大多数的人会觉得讲什么是循环营销，理论性太强。但实际情况是，不掌握药品零售方法论，永远不可能做强做大。

药品零售需要循环营销，但更关键的是药品零售业者有没有真正认识到药品零售变革的来临。

学术推广外包：处方药营销新路径

西方有一句谚语：当命运在这里关上一扇门时，必定在那里又开了一扇窗。当前政策环境的变化，尤其是反商业贿赂的大规模开展，狠狠地打击了处方药原有的“带金销售”行为。在处方药市场上，“带金销售”之门被堵上了，那么，哪扇窗又被打开了呢？

■关上的门

当前业内普遍认为，处方药销售正在经历考验。

首先，去年 12 月，国家发展和改革委员会出台了关于对部分药品从出厂环节制定价格试点的通知，从源头上控制药品价格的序幕就此拉开。今后，国家对药品价格的控制将从原来的制定药品最高零售价发展到限制最高出厂价和零售价“双剑并举”。这样一来，低出厂价格的药品将无法虚高零售价格。原来依靠药品经销差价空间赖以生存的大量医药居间人群体（掌控一定市场资源的药品中介商），因生存空间大大缩小将受到重创。因此，业内专家认为，一些医院以居间人为主导的处方药销售模式将逐渐退出历史舞台。

其次，《药品说明书和标签管理规定》将自今年 6 月 1 日起施行。根据该规定中的第四章第二十四条：药品说明书和标签中标注的药品名称，必须符合国家食品药品监督管理局公布的药品通用名称和商品名称的命名原则，并与药品批准证明文件的相应内容一致。第二十七条规定：药品说明书和标签中禁止使用未经注册的商标以及其他未经国家食品药品监督管理局批准的药品名称。这意味着，同一种药品有多个商品名的现象将成为历史，市场上药品的名称将更加规范。业内认为，此举将压缩一些仅靠简单仿制药品或更改产品剂型以维持生存的处方药企业的生存空间。

此外，据悉，2005 年 12 月提请全国人大常委会审议的刑法修正案（六）草案中，对刑法第 163 条作了重要修改，对公司、企业或者其他单位的工作人员在经济往来中，利用职务上的便利，违反国家规定，收受各种名义的回扣、手续费，归个人所有的，作出了具体的处罚规定。这意味着，发生在医疗机构的药品、医疗器械采购中的商业贿赂行为，也将以商业贿赂犯罪被追究刑事责任。此举将使“带金销售”彻底退出医院市场，与之密切关联的医药居间人的生存将越来越困难。

业内资深人士程雪翔指出，今年4月郑州药品交易会的空前火爆，是处方药销售模式即将转变的特殊体现。大量医药居间人希望在会上找到一根“救命稻草”，但他们中的绝大多数将逐渐退出医药销售舞台。

由此可见，所谓的处方药销售面临的考验，并不是指全国医院市场对于处方药的需求下降，而是处方药销售模式将经历一次大的调整，逐渐从带金销售转向耗时费力的学术推广销售，并将围绕这一销售模式的调整发生一系列的连锁变化。

■打开的窗

被关上的门是早就该关的，但打开的窗在哪里呢？威尔曼国际新药（北京）公司总经理顾向科预测，今后，围绕处方药销售模式的调整将出现种种变化。

首先，在未来两三年内，占有相当的处方药销售份额的医药居间人将逐步退出医院市场。其次，与之“相依为命”的那些没有专业推广队伍、只有低附加值产品的中小处方药生产企业也将被逐步淘汰出局。有人预测，随着这些企业的淘汰出局，将有1200亿元的医院处方药市场空间被让出，这将成为生存下来的处方药生产企业和跨国公司重点争夺的“蛋糕”。

而一部分退出医院市场竞争的处方药企业，将转战OTC市场，使得OTC市场的竞争更加激烈。但他们的加入，并不是简单分食现有的OTC市场，相反，他们会与现在的OTC企业一起将“蛋糕”做大。毕竟医院市场的转变，为OTC产品进入医院市场提供了可能是有史以来最好的机遇。

还有一些处方药企业，他们本身并不缺乏高附加值的产品，但过去完全依赖居间人的销售模式，使他们没有培养起自己的推广队伍，也没有学术推广的经验，市场环境的突然改变让他们一时间无所适从，甚至沦落到了“拿着金碗讨饭吃”的尴尬境地。业内专家认为，这些企业未来的出路可能有三种：一是尽快招募自己的销售队伍，自行开展学术推广活动；二是寻求国内有处方药销售实力的药企或具有区域性医院终端优势的医药流通企业作为产品代理商，自己则专心赚取生产环节的利润；三是将药品的学术推广外包，将产品的销售委托给专业的学术推广机构，并且与之结成战略发展联盟。

专业的处方药学术推广，有可能成为一个服务于医药行业的新行当。因为有学术推广价值的产品却不会推广的企业为数众多，对他们而言，自己建立学术推广队伍是“远水解不了近渴”。即使是那些自己有推广队伍的企业，自己的队伍也不可能覆盖所有的领域，而对1200

亿元的市场规模的渴求，又让他们希望涉足尽可能多的领域，在这种情况下，借力专业的处方药学术推广机构，不失为一条事半功倍的捷径。

■前面的路

专业的处方药学术推广机构，在处方药生产企业和医生之间，担负着满足双方需求的任务。

记者最近在一次采访中获知，某企业拥有一个国家一类新药，并获得了国家发明专利，该药对头颈部肿瘤、淋巴瘤、肝癌等恶性肿瘤都有一定的疗效。虽然拥有这么一个有学术推广价值的产品，企业却不知道该如何进行学术推广。于是，一家专业的处方药学术推广机构接手了这个产品。他们首先调研了各类肿瘤的发病率，目前临床常用抗肿瘤药的概况，近年来抗肿瘤药销售规模和未来走势分析，然后结合该产品的特点，确定了目标市场，分析了市场状况和竞争品种的特点，以及目标医生的用药习惯和在治疗领域未被满足的需求，从而确定了该产品在目标市场中的定位，并制订了产品价格、包装、销售通路、学术推广策略、验证性临床疗效观察等详细方案。

顾向科说，对于有产品、没有学术推广经验的企业而言，自己建立学术推广队伍，要付出人力、时间、金钱和机会等成本。将销售外包给专业的处方药学术推广机构，最重要的是可以降低机会成本。因为目前具有高附加值的产品的“黄金销售期”都有大幅缩短的趋势，进入市场获取利润的机会可能稍纵即逝，企业依靠专业的学术推广机构，可以尽可能地把握商机。

与一些搞“带金销售”的药品居间人的做法不同的是，专业的处方药学术推广机构在进行学术推广活动时，并不是去满足医生物质上的需求，而是尽量去满足医生对于用药知识的需求。医生职业是终身学习的职业，随着新的诊断和治疗技术的不断发展，他们必须不断学习，包括关注新药品的进展和上市新药的临床应用，以不断提高治疗水平和学术地位。根据近期一次医院用药调查报告显示，医生了解新药的渠道主要是依靠企业销售人员的学术推广和专业媒体，75.6%的医生表示他们通过企业销售人员的学术推广获取了新药知识；76.2%的医生表示他们通过专业媒体获取了新药知识。此外，对于药品不良反应的监测，从医生到企业的学术推广人员再到企业，由企业传递给管理部门，也是一条非常重要的途径。

能够满足企业和医生需求的专业的处方药学术推广机构，是顺应市场需求的产物，是符合专业分工紧密合作的现代工业发展趋势的。而处方药学术推广机构通过优质服务，也可以获得丰厚的利润。

可是，企业如何判断一个学术推广机构能否担负起产品的专业推广工作呢？程雪翔认为，首先，要看这种机构有没有数据库资源，学术推广很重要的一点就是拿数据说话；其次，要看其人员配置，学术推广人员不是简单的药品推销员，必须经过严格系统的培训，要有专业的医药知识背景和娴熟的推广经验和技巧；第三，看其是否具备丰富的医院专家资源，拥有丰富的专家资源，学术推广中才可能有的放矢；第四，学术推广机构要能组织起全方位的推广活动，除了销售人员的推广，还可以通过整合具有外企和国内企业工作背景的营销专家，组成若干项目组，项目组按照产品分类与专家专长组成，负责专家推广。或者通过举办和参加各种学术会议，为企业提供一个与医生面对面交流的平台。

新特药招商困惑解决之道——招商流程外包

一、概述

招商销售模式在国内经过近十年的发展，已被绝大多数药企所采用，它帮助企业在最短时间内，利用各地代理商的网络和资金资源，迅速抢占市场、扩大市场份额、加快货款回笼和简化管理、扁平化渠道。据统计，目前国内药品销售总量 50%以上由招商所产生。“招商”销售模式不仅在中国成为药品营销的一大特色，在国际上，其实也早已是一种普遍采用的成熟先进的营销模式。在全球化的今天，国际上大多数医药企业，尤其是中小药企，无不以招商代理模式实现全球化销售。

随着招商代理销售规模的迅速发展，其本身存在的问题也逐渐显现且日益加剧，厂家和经销商均有诸多抱怨，主要体现在：

1、厂家的困惑：

1) 难以找到真正的医院资源拥有者——招商难；

2) 经销商短视，重短期利益，难以配合厂家的中长期发展战略——厂家和经销商难以真正成为长期战略伙伴；

3) 经销商良莠不齐, 存在网络覆盖不全、推广能力有限、代理品种过多(无法保证将优势资源集中于自身品种的推广)、窜货等问题——管理难;

4) 招商成本越来越高。

2、经销商的抱怨:

1) 药企政策不稳定;

2) 药企频繁干预并随意分割市场甚至更换经销商;

3) 药企的各项售后服务不到位。

.....

因此, 药企和经销商都在反思和探索招商困惑的解决之道。

二、传统招商代理模式简析

当前, 国内药企的营销部门一般均设有招商部, 招商部通过如图 1 所示的流程完成招商销售工作, 地区经销商主要工作流程如图 2 所示:

新特药的招商与普药有所不同, 因其特殊性而对经销商的选择有较高的要求, 目前新药经销商主要有以下类型: 商业配送公司; 开发性配送公司; 专业推广公司; 自然人。

各类型经销商各有特点、各有优势, 单纯选择必定顾此失彼, 厂家难以选定适合的经销商有效完成商业配送、市场开发、物价、招投标、医保、学术推广等工作。

作为新特药招商企业, 一般选择专业推广公司或自然人, 因为我们清楚认识到最希望是找到最直接的“医院销售资源拥有者”的代理商。但这类型代理商大多不是商业医药公司, 所以多而散, 鱼龙混杂, 由于众多因素影响(资金、人脉、管理等), 即使在一个县级市场也不存在一个强有力的所有医院资源的拥有者。所以, 厂家在选择省级、地区级代理商时, 效果可想而知了。而省、地区级代理商也只是在他们所拥有的医院资源中开发, 对其它更多医院, 则只能采用层层分包的方式; 另一方面即使厂家花了大力气在每个细分市场上都找到各家医院资源的拥有者, 另一层面的问题----物价、招投标、医保、学术推广、货物配送、窜货管理等等问题又将浮上来, 迫使厂家又不得不要建立类似于办事处建制的庞大协销队伍及后

勤服务管理机构提供支持。这样一来，结果又耗费大量时间、人力、财力，同时药企与代理商的矛盾层出不穷。

三、矛盾解决之道——引入招商流程外包

为理顺传统招商模式中厂家与经销商之间物流、资金流、渠道及终端维护、公共关系等方面的矛盾关系，使厂家集中精力于产品开发生产、学术推广和支持服务，而经销商则致力于市场开发和产品销售，一种创新的招商销售模式已跃出水面——招商流程外包。

（一）什么是“招商流程外包”？

“招商流程外包”是一种创新的“代理制”营销模式，指厂家将招商过程及经销商管理全程外包给专业的招商外包商。它区别于传统代理模式的关键点在于，它实质上是一种“营销管理外包”，而不仅仅是传统的“产品外包”。

外包商的代理工作内容包括：

- 1) 在代理区域完成终端经销商的寻找、洽谈和签约——为厂家找到经销商，完成销售网络的搭建；
- 2) 监督并协助经销商进行终端开发、维护，促进产品销售，并在此过程中对经销商进行评估及调整——市场管理；
- 3) 完成代理区域物价申报、招投标、政府公关等事务；
- 4) 完成代理区域物流配送商选择及协调，货物管理；
- 5) 配合企业市场部开展经销商业务人员培训、学术推广等工作。

综上，“招商流程外包”将厂家招商工作流程中（3）---（8）的工作内容和区域经销商（1）---（3）步工作内容通过外包完成，使厂家和经销商工作流程得以简化和专业化。

外包商在整个产品销售过程中，并不直接从厂家购买产品，而只起信息流、服务流和推广流的作用，资金流和物流则通过厂家、经销商（指独立法人医药公司）、物流公司和医院完成，外包商在此过程中起协调、督导、管理和监控作用。

（二）“招商流程外包”模式成本分析：

厂家采用“招商流程外包”模式，仅以佣金形式向外包商支付报酬，首先可节省设置及聘用区域招商经理、日常市场管理所花费的大量人力成本和管理成本，其次因为直接对应终端经销商，可将原一级、二级经销商所获利润收回进行重新分配，尤其因为外包商佣金一般为固定比率，故厂家营销成本更为可控。

（三）“招商流程外包”模式优势分析：

厂家通过外包商直接面对真正的终端经销商（终端资源拥有者），通过三方协议明确厂家、外包商、终端经销商的权利和义务；通过三方协商选择合格的一配和二配物流商业；分工协作完成物价、招投标、医院开发及学术推广；而终端经销商直接面对厂家，信息沟通对等，避免了以往通过一级、二级代理商所致信息递减和利润缩水。

厂家通过熟知本市场的外包商迅速完成销售网络的整合和建设，简化了销售管理流程并真正拥有终端资源，有效解决了传统招商模式中存在的“招商难、管理难、服务难”等问题，同时节约了大量的营销成本。厂家营销部门真正转向产品市场策划、学术推广等专业化营销及售后服务等工作。

综上，“招商流程外包”优势在于：

1) 简化销售工作流程，使销售各环节更加透明化；

2) 有效整合资源，使得厂家、经销商更专业化——厂家致力于专业化学术营销，经销商专注于终端市场开发和产品销售，从而最快速度和最大限度拓展市场；

3) 有效降低营销成本，尤其是使成本可控。

通过以上分析，我们认为，“招商流程外包”不失为一种能有效解决目前招商过程中种种矛盾，顺应行业发展和市场趋势的新型的招商代理模式。相信在不久的将来，这种创新模式将越来越受到行业的关注和采用，并且取得飞速的发展！

痰热清注射液：处方药营销启示录

2004 年 1700 万元，到 2005 年 8000 万元，到 2006 年过 2 亿元，跳跃式增长的销售额背后，痰热清注射液案例更大的意义是，其成功运作的战略战术思维对广大的处方药企业具有较好的普适性；对当下处方药产品推广和品牌塑造，具有很强的启示性。

营销启示一：研发立项要沙里淘金

药企选产品，要沙里淘金。

制药业是技术密集型产业，研发创新是驱动发展的终极力量。药品研发具有投入大、周期长、风险高的特征，立项必须慎之又慎。

药企研发立项或购并新产品时，必须综合分析以下三要素：

（1）探求市场容量，以市场为导向，先有市场，再做研发：发病率高、患者基数大、公众需求迫切，市场容量才够大，企业才有更广阔的发展空间。重磅炸弹药品都产自大市场，如心脑血管病药物、精神药物、肿瘤药物等。

（2）评估竞争环境：有无领导品牌，有无成功机会。如果大市场里品牌林立，没有颠覆性产品、没有足够强大的营销资源也不宜进入，相反，如果小市场，无竞品或竞品实力弱，即使对于后来者，也具有相对性容量。一句话，要做小池塘里的大鱼——当然，这池塘要有足够的虾米。

（3）分析企业自身消化能力：企业的战略目标、市场重心、资金、策划、团队、管理、渠道、终端、公关资源、营销模式、产品线，组成了一套具有独特性的“消化系统”。是肉食还是素食或是杂食，因人而异。只有找准“对胃口的”，新产品才能迅速消化吸收，最大化、最快速地释放能量，成为企业的利润来源。否则，不对脾胃，推广模式不合适，销售队伍跟不上，渠道终端不配合，结果只能是消化不良，跑肚拉稀。

正是以此三大标准，通过大量缜密的调研、论证、筛选，痰热清注射液项目得以确定。首先，退热消炎市场容量大，在呼吸科、消化科、肿瘤科、泌尿科、ICU 等科室都有广泛应用，且现代化中药注射液有着巨大需求；其次，因制药标准、生产设备、质控技术等落后，传统中药注射液不良反应率居高不下，安全性饱受质疑，导致临床应用受到限制，一直未形成强势品牌，这样创新产品便机会大，成功率高；第三，依靠山海丹、凯西莱等创新产品的成功运作，新谊已经具备完备的渠道、终端资源，销售队伍和学术营销系统，能快速地消化。

好开头是文章成功的一半，好标题是广告成功的一半，同样，好的研发项目选择或产品购并也是营销成功的一半。

营销启示二：超强产品力才能成功

处方药可以有概念吗？可以。但决不能空洞地贩卖概念。概念是切入市场、快速传播、吸引消费的重要手段，但必须建立在产品力的基础上。没有产品力的支撑，概念只能是无本之木，面对专业医生，花红也不过百日。

处方药品的产品力是什么？作为治病救人的特殊商品，其核心属性是疗效和安全，这从四期临床的设置可见，也是产品力根本所在。只有具备确切的疗效，并较好地保障临床用药安全，帮助医生提高处方水平，优化治疗方案的药品，才能抢夺到目标医生行使处方权，产生最终的销售。分析重磅炸弹药物，无不具备超强产品力、高市场需求、高科技含量、高临床价值等特性。

痰热清注射液凭借有效性、澄明度、安全性，达到了中药注射剂有史以来的新高度，远远超出传统产品，产品力有充足保证。基于此，从产品本身出发，市场定位、核心诉求、公关传播、广告创意、学术推广才水到渠成。

长期以来，产品力屈从带金销售，让处方药市场营销本末倒置。而随着反商业贿赂，医生自查自纠，仿制药禁用商品名、通用名处方等手段的系列政策出台后，提升产品力又成为制胜根本，这必须为药企所重视。矮子拔大个，只能营养不良，甚至在市场上栽倒。

营销启示三：没有调查就没有发言权

毛泽东说，没有调查，就没有发言权。策划未动，调研先行。

接手痰热清后，柏青按照内部工作流程，成立项目小组，市场调查打头，从产品、消费者、竞品三方面研究，每一大项设小项，每小项下再细分，要把营销意识武装到每个毛孔。

首先，研究客户和产品，深入地挖掘产品的特性。包括：（1）研发背景（2）产品配方（3）生产工艺（4）临床疗效/安全性评价（5）临床使用方法（6）医生反馈（7）科室覆盖（8）销售队伍（9）渠道现状/价格体系（10）学术推广……做到对产品了如指掌，初步总结出痰热清的先进性、独特性。

其次，研究消费者。包括：目标科室医生处方习惯，已使用医生疗效评价，临床使用疑问，产品针对病症和治疗阶段，选择产品理由，产品存疑和处方障碍，对同类产品使用习惯及评价，受病人或家属影响做处方可能性，专业媒体接触习惯，学术会议调查……深入洞察医生的使用习惯，建立起目标医生的处方决策和营销沟通模型，做到心中有数，使产品策划从“提升医生临床价值”出发，使营销传播能“找对人，说对话，用对方法”，为确定产品定位和营销传播策略做足准备。

第三，研究竞争产品。回顾中药注射液诞生至今 70 多年历史，研究各阶段的重点品种，如对主力品种鱼腥草注射液等产品的优劣势分析，主要生产厂家，营销传播方式，并相应地与痰热清注射液对比，使营销模式和传播工具更有竞争力，更具说服力。

柏青通过一对一沟通、座谈会、电话调查、网络信息分析等多种手段，得到了扎实的一手资料。然后，柏青机构营销、市场、广告、医药学专业人员进行科学的头脑风暴，发动创新思维，确立了痰热清产品定位、市场重心、核心诉求点、学术会议传播要点、媒介组合、公关传播计划等重大方向性命题。在大命题确立后，产品手册、临床宣传折页、临床实验汇编、销售人员答疑手册、平面广告、公关宣传软文等工具，都水到渠成。

柏青认为，没有扎实的调研和分析，憋在屋子里进行头脑风暴，拍脑子做策划，不可能成功。

营销启示四：新产品入市要打一场营销战

处方药营销争夺战，目标是医生，战场是处方。

谁的产品更具临床价值和传播卖点，谁的营销手段技巧性更强、方式更新颖，并能对竞争对手的软肋精准打击，谁就能获胜。

为有效区隔市场已有中药注射液，柏青把痰热清定位为“第二代中药注射液”，后为避免学术争议，改为“新一代中药注射液”。如此定位的原因是，可以把痰热清与传统产品整体性区别开来，快速把产品概念灌输给目标医生；利用“退热、祛痰、抗炎”的对症诉求，增大临床用药面，为多科室用药埋下伏笔，而不至自我设局，定位过窄；在营销传播上，包括学术会议、媒体学术传播、销售人员培训、产品宣传工具等，都紧紧围绕“安全性、有效性、稳定性”，围绕产品卓越品质、科技含量、工艺创新、临床实验、荣誉奖项等实证，围绕产品的处方价值，围绕痰热清的革命性和颠覆性，不提竞争对手，却剑有所指，建立和坚定医生的处方决心和信任度。

同时，借助多种媒介的传播手段，宣传新企业理念，塑造企业形象，为产品注入人性力量，与产品品牌形成互动，进一步提升产品品牌偏好，为“新一代”的定位提供专业、高端、负责、创新的品牌形象，远远超过安全性低、品牌形象差的竞争品牌。

营销启示五：选准目标市场进行资源聚焦

柏青一直强调聚焦策略。军事学上，叫做集中优势兵力；物理学上，是凸透镜效应；营销学上，就是市场细分和目标市场选择。只有把营销资源集中在一个市场，才能产生足够大的压强，更有利于成功。

痰热清注射液消费特征决定其市场重点应该是一二线城市医院，特别是三甲医院。因此，我们把 90%以上的资源集中于此，区域学术会议、临床拜访、媒体传播、学术软文、诉求方式等，都结合该市场的习惯、特征来制定。

2006 年初，通过分析可发现，随着新农合、社区卫生服务中心建设的推进，第三终端市场兴起。同时，通过分析疾病谱，我们制定了“重心适当下沉，终端选择拓展”的策略。该策略核心是，密切关注第三终端动向，市场重心向基层医疗单位下沉，但具体的终端选择仅限于社区卫生服务中心和县（镇）级医院，并在部分市场选择试点。这样做，既能最大化继承原有的资源，利于销售团队工作，取得经销商配合，又不会因药品市场结构变化导致利润流失。从长远看，这样做也符合新谊的战略规划，从而有效地保证了痰热清的持续旺销，并迅速成长为该领域第一品牌。

在处方药营销战中，柏青已经形成一套独特有效的方法论，这也是市场制胜的武器。

谈医药代表的心态建设

医药代表是一项特殊的职业，它属于营销岗位，但又不同于一般的营销岗位，君不见：医院诊室前贴着“医药代表严禁入内”的告示；君不见：各种媒体频频曝光的回扣事件对医药代表的指责；君不见：焦点访谈中浙江富阳事件中那个医药代表无助的眼神，如此种种，不仅要求医药代表要具备一般销售员的良好心态，还需要有更强的自我认识和自我调节的能力。

“铁鞋踏破路还长，资料礼品肩上扛。夏季烈日在身旁，冬季雪地印两行。风雨无阻整日忙，思念痛苦心里藏。四海为家很正常，没有亲人在一旁。兄弟姐妹聚一堂，我们都是卖药郎！”，相信这样的歌谣很多医药代表都知道，也都深刻体会到其中的艰辛其中的酸甜苦辣，我们必须不断面临着挑战，不断面临着失败与挫折，也不断面临着种种艰难与困苦。因此，作为医药销售人员，要想在这条道路上有所成就，就必须拥有常人没有的心态。根据笔者几年医药代表的工作经验，以及近三年 MBA 学习的体会，深感作为一名成功的医药代表应需具备以下心态：

一、自信乐观的心态

我们不是因为事情难以办到才失去信心，而往往是因为我们失去信心才使得事情难以办到，信心才是成功的第一步！我们很多医药代表在还没有出发之前，就已经认为自己是不可能办到的，因为在他的心中已经有了“政策不好、产品不好、市场不好”等的思想了，自己都认为不可能的事又怎么能去说服医生可能呢？而那些业绩比较好的、优秀的医药代表则恰恰相反，他们不会怨这怨那，首先想到的就是“我一定能做好”！然后就满怀信心投入到工作中去了，正如拿破仑·希尔所说：“我之所以成功，是因为我

志在成功”，所以他们也就成功了！在茫茫的医药营销大军中，我们不难发现，成功者之所以成功，是因为他们在与别人共处逆境时，别人失去了信心，而他们却在下决心去实现自己的目标。

如果我们现在还无法成功，那是因为我们暂时还没有找到成功的方法，陈安之也在培训时经常说：“我没有得到我要的，就即将得到更好的”，乐观的心态会让我们勇敢地承认犯下的错误，乐观的心态会让我们坦然地去接受暂时的失败。只有承认犯下的错误，我们才能避免再犯同样的错误；只有我们接受暂时的失败，我们才能拥有明天的成功！

二、主动积极的心态

机会总是青睐于那些有准备的人，主动积极的人往往比别人发现的机会要多，因而他成功的机率就要比别人高。平庸的人只会静静地等待机遇降临，而智慧的人则主动地寻找机遇和创造机遇。陈安之在他的培训碟里有这么一句话：“成功者愿意做别人不愿做的事，成功者做别人做不到的事，成功者做别人不敢做的事”，对于我们医药代表来说，主动积极的寻找客户的需求，寻找产品新的适应科室，寻找新的目标医院，你将会有更高的成功率。

三、学习进取的心态

自古就有“人生有涯而知无涯”、“活到老学到老”，可见无所不可学、无时不可学！作为一名医药代表，会经常面临这样那样的琐事，会经常面临这样那样的应酬，往往会在无计划中劳碌奔波，缺乏时间管理和学习管理。一名成功的医药代表会经得起诱惑，耐得住寂寞，会在百忙之中，抽出时间来学习，抽出时间来总结和反省。只有具备学习进取的心态才会不满于现状，不停地去探索和追求，不断地超越自我，才会在这激烈的人才竞争中不被淘汰！

四、奉赞卸鞅男奶

无论是在工作中或是生活中，我们都应该要保持一种高度的奉献精神。笔者目睹了很多业绩不好的医药代表，他们都有一个共同点：害怕吃亏！在他们心中认为拿多少钱办多少事，容不得别人占一点便宜，挑区域时都往成熟的区域市场挑，分指标时想千条万条理由要求老板少分点指标，结果这部分医药代表几年后却仍在守着自己的那一小区域，销量也没有什么大的增长，而那些看似吃亏的医药代表几年后有的却成了自己的领导、有的已跳槽做大区经理。舍得舍得，先舍后得！道理简单，内涵深邃。

经常怨天尤人的人是很难取得巨大成功的，因为他总觉得，在这个世界上总是别人欠他的，或说是不成功是由于所处环境导致的。没有奉献感恩心态的人，心胸将会非常地狭窄，一切以自我为中心，生活也经常处于不愉快之中。有这么一段话，希望我们能够记住：感激伤害你的人，因为他磨砺了你的心志；感激绊倒你的心，因为他强化了你的双腿；感激欺骗你的人，因为他锻炼了你的智慧；感激漠视你的人，因为他觉醒了你的自尊；感激遗弃你的人，因为他教会了你的自立。

五、坚持不懈的心态

孙正义曾说：“任何事业，如果不彻底追求、彻底研究的话，就无法尝到成功的果实！”在日本电通“十则”第五条强调：工作一旦开始，绝不可轻易放弃，要有不达目的，誓不罢休的劲头。特别是我们医药代表在拜访客户时，千万不要轻易放弃，要知道轻而易举能够说服的客户一定不是最好的客户，而那些通过艰难的销售对谈，不断的人性化工作，最后达成合作的客户才是优秀的客户。

安东尼·罗宾说：“这些年来我探索了许多人的成功原因，发现毅力是最重要的一项因素，它对人生的影响远超过个人的才华。许多人之所以未能成功，差就差在到达目标之前五英尺放弃的缘故。”没有口水与汗水，哪有成功的泪水。作为一名医药代表往往是要“说千言万语、踏千山万水、历千辛万苦”，没有持之以恒的心态，没有吃苦的心理准备，又何以在医药销售的大道走得很远！

六、不断创新的心态

一个成功的人往往是能随时调整和改变自己的习惯和思考去应付更多、更艰难的挑战！一味地附应以往的成功影子而不思自我突破改变，还在表现你所谓擅长的部份，往往最后沦为时势下的失败者。IBM 原总裁郭士纳曾说：“如果你想赢得比赛，你必须每天醒来期盼着变化，事实上，你必须乐意接受变化”。以自己的变动来对付环境变化的挑战，才有可能战胜对手的挑战。市场竞争越来越规范化，产品竞争也越来越大同小异化，你又如何战胜你的竞争对手呢？这就需要你有创新的能力，找到对手的弱点，发挥自己的优点，做到“人无我有，人有我优”，你才能在激烈的竞争中获胜！

时代在变，一切在变，我们的心态也在变。在这无穷无尽的变中，我们迎来了一个又一个的机遇和挑战，回首历史，审视现在，展望未来，你是不是又有了一个新的想法、新的计划，赶快行动吧！

谈处方药营销中的成交技巧

许多外资制药企业的销售技巧培训内容，比如 GSK 的两张脸的模型：一边是代表的期望，一边是客户的期望，通过六个主要步骤，拜访前计划、开场白、发现需求、定位品牌利益、缔结、访后分析，来达到两个期望的统一；XJP 的 CCV 模型：创造客户价值通过重点强调拜访和交谈的作用来实现与客户之间的伙伴关系，通过同样的六个主要步骤来推动客户的购买周期从不了解到了解，再到评估试用，最后到使用；Sanofi-aventis 的卓越销售技巧基于 DOCS 的客户特性分析，强调三项原则：以客户为中心、赢得进展的权利、鼓励客户参与来说服。还有诸如辉瑞、诺华、阿斯利康、拜尔、礼来等公司的销售技巧培训，总的分析来看都脱不了一样的销售观念，都会包含拜访前计划、开场白、发现需求、定位品牌利益、缔结、访后分析等六个主要步骤，这些都来自于 E.K.Strong 在 20 世纪 20 年代进行的基于小订单销售的前驱性研究，他在其中引入了许多新的销售观念，例如：特征和利益、销售缔结技巧、异议处理技巧、开放型问题和封闭型问题等。

在处方药营销的销售技巧中，成交的技巧应该是其中非常关键的一步，没有成交，前面的一切工作都是白费，所以本文重点讨论一下成交的技巧。

首先何时成交，所以识别客户的购买信息是第一步，通常客户的购买信息分为口头的和非口头的，比如客户提出正面的问题、对我们的品牌给出好的评价或称赞等此为口头的；客户也有可能通过面部表情、手势或姿势、目光的接触来给出购买信号。一旦识别了购买信号，就要进入成交了，有如下 SACS 四个步骤：

Summarise：总结回顾客户已接受的产品利益，其目的为：为进一步获取承诺打下基础；为客户列出其接受你的故事的主要原因；表示你已经认真聆听了客户的谈话，并认为他们的需求很重要；提供一个契机，使你的客户态度积极的给予承诺。

Ask：提出行动计划，并要求客户承诺行动，其目的为：承诺对于客户和销售人员同样重要；让客户看到你期望他或她有所行动；让客户和销售人员提供衡量拜访收获和拜访目标达成的一些标准。

Confirm：与客户达成共识，确认下一步行动，其目的为：不仅包括简单的从客户处获得“是”或“不”的回答，更要注意观察一些积极的信号，用以帮助我们判断客户准备进行的承诺的真实度。

Seek：寻求下一次拜访，其目的为：为下次拜访做准备；保持拜访的连续性；检查医生的态度。

注意要依据客户不同的品牌关系级别来进行不同程度的成交，不要拔苗助长，急于求成！对于未使用者，成交于使用样品或试用一例患者，对于偶尔使用者，成交于鼓励客户参加医学继续教育以增加品牌的意识或扩大试用患者的范围，对于经常使用者，成交于将品牌用于更多的患者，对于常规使用者，成交于将品牌介绍给其他同事或将品牌扩大用于其他的患者细分市场。

接下来重点介绍十种在处方药营销对客户的拜访中常用的十种成交方法：

1、设想式成交法：就是指推销员期待顾客购买产品。

最常用的一句话“您想付现金、支票还是信用卡”，提问的时候要忽略不买的可能性，而且不能冒犯、激怒顾客。问题简单直接，让顾客只能提供同意购买的方案。而且可以重复。

比如，对药剂科的拜访：“王主任，您看我们的产品是进 1 件还是进 2 件？”对临床医生的拜访：“王主任，您看通过刚才的介绍，以后遇到内痔的患者，您是开 1 盒还是开 2 两盒，用一个疗程？”

2、设想加提问式成交法：具体地说，说是推销员先作一个设想式的声明，使顾客无法说“不”，然后紧接着提出一个设想式的问题。比如，“费尔，我会为您预订两张一等舱的往返机票，您喜欢哪一家出租车公司派车接您？”对于药剂科的拜访：“王主任，我会帮您与商业客户协调，您希望将我们公司的品种全部从国药进货，还是从省公司医药站进货？对于临床医生的拜访：“王主任，慢性胃炎患者使用一个疗程是 4 盒，您觉得是一次开出 4 盒好，还是分两次、每次开 2 盒，病人更容易接受？”

3、分解费用式成交法：前提是：人们往往能够毫不费力的做出小额数目的决定，或认为小数目销售任务更容易达成，易于接受。比如，对于临床医生的拜访：“王主任，其实您每次坐门诊时，只要找 6 个病人，每个病人开 2 盒我们的产品就行？（此人每月 8-10 次门诊，每次 30 人病人，分析时有 10 个慢性胃炎的患者，如果让他开 120 盒/月，他不容易接受）

4、“因小失大”推理式成交法：你要强调顾客不做会造成很大的错误，有时即使是个小错误，但也会导致糟糕的结果。比如，“先生，您现在要支付 3000 美元，但我相信您的生意和生活方式不会因为这点事情而根本改变。另一种选择是现在您可以节约这 3000 美元，但您有没有想过，这样也可能导致您 50 万美元的损失。您一定看得出要改正这个巨大的错误是多么的轻而易举啊！对于药剂科的拜访：“王主任，进仿制品，医院进货价会有所下降；同时医院的信誉也会下降，医院的利润也会下降，相信这不是主任您希望看到的。”对于临床医生的拜访：“王主任，使用仿制品，病人的费用会节约一些，较高的杂质含量也会给病人带来想不到的副作用，病人将来的费用也可能会更大，其实不如直接使用原研发的产品。”

5、妥协式成交法：比如对于药剂科的拜访：“王主任，我们的产品您刚刚同意进药，还不了解医生病人的认可程度，一下进一件 240 盒我也觉得较多。但其它医院我们的产品销售都很好，我想进到我院后也会有较好的销售，您看进 150 盒如何？”对于临床医生的拜访：“王主任，其实患者用 2 盒我们的产品作为一个疗程会有较好的效果，但您今天才刚刚了解我们的产品的特性，还不知道病人的反馈，那您遇到内痔的患者先开一盒试试，看看患者的反馈如何？

6、直接请求式成交法：如果各种方法，都不能成功的话，我会对顾客说“瞧，杰里，我必须得说实话，我确实需要您的生意”，有时作用会让人大吃一惊。

乔·吉拉德常用的手法是“是不是想让跪下来求你”比如，对于药剂科的拜访：“主任，和您说实话，我们产品我就差一件就能完成任务，我怎样做才能让您帮我这个忙呢？”对于临床医生的拜访：“主任，和您说实话，我真的需要您的帮助，其实每次门诊，您开 10 盒我们产品就行？”

7、弗兰克林式成交法：列出有利、无利的各种支持，看哪种多，但前提是你确定有利的多，此种方法通常可用于招标方法的沟通，针对引进低扣率的仿制品与原研方产品的竞争等

8、仿效他人成交法：理论依据是：在这个世界上，追随者总是要比带头的多得多。比如，对于药剂科的拜访：“主任，其实北京协和医院李大魁教授，中国的药学泰斗，做出的试验都说明我们产品明显优越于仿制品，而且医院都没进仿制品.....?”对于临床医生的拜访：“主任，北京的柯教授在上次演讲中提到，在慢性胃炎方面，她仍坚持使用我们产品 4 周疗法，我想她一定是有道理的。”

9、来之不易成交法：来之不易的东西因为并非人人都能拥有，而更具有诱惑力，此种比较适合学术会议的邀请：“主任，只有年进货量在 100 万 NTS 的医院，才有资格参与

这次澳洲培训，这是我与医院队伍及商业队伍两个经理沟通了 5 次才为您争取到的。”再比如，“主任，这次会议只有每月处方 100 盒我们产品的人才资格参加，我专为您申请的，我也相信这个月我们产品您肯定能销售 100 盒，帮我突破 300 盒的量。”

10、经理出马式成交法：要善于利用公司领导，比如“主任，我们中区丁经理专程从青岛赶来看您，我们产品这么个小品种，还不是您一句话说进就进了，这是丁经理给您带来的 3 个椰子，礼薄情意重、份量重啊！”

对于销售的成交，汽车销售大王乔·吉拉德曾经说过：“顾客对我说了七次‘不’之后，我才会这样想：也许他不准备买我的货，但我还要再试三次。”也许成交也没有特别的技巧可言，执着的坚持就是做好的成交方法！

谈处方药营销团队中区域产品经理的角色定位

处方药营销团队包括两个重要的部分：市场人员和销售人员，对于销售人员的角色定位，本文不做讨论，相信大家可以从很多文章中看到；而市场人员又分为两个重要岗位：一是总部的产品经理；二是区域产品产品经理，笔者在此主要探讨一下区域产品经理的角色定位。

区域产品经理管什么？管人，还是管事？笔者曾经在中国营销传播网 2008-01-08 发表过一篇文章《销售主管：管人还是管事？》，详细谈到了销售主管的角色定位问题，销售主管的最高境界：管心！其实对于区域产品经理来说同样面临这样的问题，事和人的问题，事实上事和人是密切相关，很难分开的，每一件事都和相应的人有关。产品管理的内容一定是和一些特定人群相关的一些特定的事情。循着这个思路，让我们从一个最基本的问题开始探讨：区域产品经理的管理对象是谁？他们需要影响的到底是哪一群人？广义地说，区域产品经理的“客户”很多，但是最主要的是两大类：一是内部客户（包括中央市场部 所服务区域的销售队伍）；二是外部客户（KOL 区域重点客户 竞争对手），下面分别谈谈对于不同客户应该的角色定位。

区域销售队伍是产品经理的第一客户群。面对销售队伍这一目标人群，产品经理要小心自己的角色定位，不要掉进销售主管的角色里。区域产品经理要以自己独特的视角和视野，中立地反映销售队伍的动态，并随时调整区域沟通策略，要时刻提醒自己：我们的销售人员在使用最新的产品资料吗？产品资料能有效帮助他们表达自己的观点吗？如果效果不理想是资料本身的原因，还是他们使用不当所致？哪些周期活动更有效？哪些周期活动需要被叫停？如何评判活动的效果？评判的标准还要做哪些改变？活动的客户针对性强吗？要传达的信息经过反复论证吗？精心设计的活动时间、地点、氛围背后的理念是什么？总之，产品经理需要见微知著，成为地区销售团队的一面镜子，让队伍客观地看到自己做得怎么样，从而加以改善。

重要的地区学术带头人，尤其是那些只有影响力没有个人处方量的专家（我们通常称为 KOL），是区域销售经理的另一个重要客户群。事实情况是，销售队伍也确实需要考虑相对短期的利益，对于那些没有处方量的客户，即使有很大的影响力也常常为销售代表所忽视。而且，即使重视这些客户，地区销售队伍也未必有资源去和他们打交道。如果区域产品经理能够有步骤地、系统地管理这些客户，将会为公司在这个地区的长期发展增加重要的砝码；也会给销售队伍的活动提供更为准确的资讯和更有效的支持。系统地研究竞争对手是区域产品经理的重要职责。

每个人都知道知己知彼的重要性，可是对于销售队伍来说，他们眼里的竞争对手，也只不过是对手的销售人员，他们同时都忙于使用产品资料并组织的大型学术推广活动，很难有深度地对竞争对手的把握，更谈不上提出应对措施。区域产品经理必须有能力从竞争对手浮现出的这些表象中，洞察竞争对手的地区策略：他们的目标人群，主张以及传播的主要途径都是什么？需要对自己的策略如何进行调整才能获得客户的更多注意？

区域产品经理对上述三组人群进行系统有序的管理，正是区域资源整合的关键一步，也是他们自身的独特价值所在。

区域产品经理在平时的工作中要注意以下四个方面的问题：

1. 不要轻易自创沟通平台。区域产品经理工作的平台有很多：大型学术活动的组织、代表协访、周期会议以及活动报告、区域计划等。产品经理要充分利用这些平台进行信息收集以及表达自己的主张，不要轻易创造另外的平台。

2. 不要过多依赖手中那点权力。当区域产品经理抱怨销售队伍“不听话”时，是错把自己当销售主管的缘故。如果区域产品经理坚定地认为自己有权力让销售队伍“听话”，往往会把手中的资源当作权力。这是一种无效的、错位的管理，因为别人听话或不听话，错不在别人，而在自己。管理上讲究“修己安人”，唯有做好修己，方能够安人，这很重要！

3. 要坚持提高有效沟通能力。提高自己沟通能力的一个迫在眉睫的措施，就是在沟通中停止判断，不要用自己的对错标准强加于人，要中立地反映事实真相。注意区分哪些是事实、自己的演绎，哪些才是真相。比如，产品经理对销售主管抱怨说：“这次会议到会率只有 90%，是销售队伍态度上不重视所导致的执行不力。”其中“到会率只有 90%”是事实，“销售队伍不重视”是演绎、是判断，真相是什么？可能需要额外努力才能揭示。事实上，与销售队伍有效沟通的根本，不在于自己的“沟通术”如何，而是对销售队伍日常活动是否真正感兴趣。唯有如此，区域产品经理才能够去了解、去体验销售队伍中的各种情绪和困难，从而找到与他们沟通及帮助他们的契机。

4. 坚持自己的角色立场。区域产品经理的角色目标是什么？为区域销售队伍增加额外的价值——区域产品经理要做那些销售队伍做不到、做不好而且又有价值的事。

真正的区域“产品经理”应该是：理解中央市场部策略，有效传递给区域销售队伍；了解区域市场状况，合理消化中央策略；及时跟踪/反馈区域执行状况；每月进行区域所负责产品的销售进展/机会分析；区域 KOL 的开发维护；定期开发课题/调配 KOL 给 DSM/MR。

泰尔制药保元津的三大营销启示

一直以来，部分保健食品因过分依赖于广告，夸大功效宣传，致使行业信誉度大幅滑坡，市场规模也随之急剧缩水。令从业人员困惑的是，保健品营销似乎已走入穷途末路，他们常常感叹：保健品越来越难做了！

2007 年《财富杂志》公布的世界 500 强企业中，专门从事保健品销售的卡地纳健康集团，排行第五十一，超过了我们日常所熟知的宝洁、雀巢等大企业，年销售额达到 818.951 亿美元，而中国保健品年销售总额才达到 500 亿人民币，不到卡地纳集团一家公司销售额的 10%。中国保健品产业诞生于 80 年代，发展于 90 年代，在营销的推动下日渐发展。但进入 21 世纪，人们的购买行为愈加理性，广告的影响力开始下降，市场启动的难度也越来越大。尽管如此，后来者仍不甘示弱，依旧前赴后继，不断总结市场经验，把握消费心理，推出迎合市场的销售主张，但国内保健品市场还是离 1000 亿大关的预期较远，保健品如何才能走出宿命论，真正做大做强，成为“健康产业”？

近年来，国家食品药品监督管理局南方医药经济研究所对江、浙、沪药品零售市场监测表明，保健品越来越趋于集中，礼品市场成为保健品激烈竞争的红海区域，使得很多保健品失去本身的“保健”意义。而真正作为营养保健功能的保健食品，能保持长期稳定销售的厂家和品牌并不多见，泰尔制药的保元津在市场却是一个例外，据国家食品药品监督管理局南方医药经济研究所的统计数据显示：2006 年第 3 季度上市的“保元津”，2007 年在国内华东地区（上海、江苏、浙江）营养保健品药店零售市场的销售排名第 1 位，市场份额为 4.7%（按零售价计）。

本文将保元津的成功模式归纳为以下三大看点：

科研实力塑造行业精品

科技含量是衡量健康品是否有效的关键因素，大多数保健品在国内重策划、而轻科技的做法，已使这个行业进入误区。保健品是高额利润甚至暴利的说法曾经大肆流行，不少创业者都把保健品作为最佳突破口，高科技自然无从谈起。因此，对于有一定科技背景的企业，

当然要重塑科技招牌，使自己的产品形象差异化，凸现出来，以免被众多良莠不齐的市场信息鱼目混珠。科技品质是保健品得以长久生存与发展的根本元素！科技品质也是效果体现的内在保障！一些常年畅销的品牌，对科技品质的把握就很严格。总之，现阶段，没有科技品质就没有健康品的立足之地。

泰尔制药拥有国内领先的科研实力，公司科研中心主任孙光荣先生是享受国务院特殊津贴的中国著名中医药专家，科研中心副主任黄亿明女士是国内著名的预防医学和营养学专家，先后培育过 30 多位博士和硕士，主持过国家十五攻关、自然科学基金及部级多项科学研究项目。2006 年推向市场的保元津，是科技含量具有国际一流水平的用于 40 岁以上中、老年人"顾本培元，补虚壮骨"的新一代保健应用成果。保元津分别针对男、女不同的生理衰老特点，在同一功能适应性上，分男士型、女士性的不同配方，不仅科技含量要求高，还大大增加了企业的研发成本与推广成本。具有如此科研实力和这样追求科技品质的保健品企业业内并不多见。

诚信广告带来口碑效应

在医药保健行业，流一句话"广告不违规，产品没市场"，也正因为大家都抱有这样一种心态，才造成长期以来的市场营销环境混乱，最终导致消费者的信任危机，受害的还是企业自己。全球营养保健产业发展迅速，成为 21 世纪发展最快、市场前景最大的"黄金产业"，而中国的市场发展长期与国际严重脱节，关键问题还是过去许多企业不重产品科研，只重产品概念包装和广告夸大宣传，从而导致信任危机。

近两年，国家相关职能部门提高行业准入门槛，不断加强监管力度，行业营销环境取得了明显的改善，许多违背行业发展规律的企业已逐渐退出市场，健康产业发展速度开始明显加快。市场也呼唤一些口碑好、广告经营规范的品牌，保元津在广告诚信方面也有可圈可点之处。

春节前，我们对上海和江苏市场调查发现，泰尔制药的保元津已成为 07 年升起的一颗市场"新星"，同时已成为保健品市场中举足轻重的品牌。为了更深入地了解保元津，我们仔细查阅了近期的相关广告发布资料："保元津"在 2006 年底刚上市时，广告行为中也曾有"越线"行为，但据进一步调查了解到，"保元津"在 2007 年开始后，很快就纠正了一些"擦边"的行为，虽然"保元津"在上海和江苏市场广告的投放量并不多，但每一篇广告的发布都经过了政府监管部门的严格审批，并且还"悬挂"在国家食品药品监督管理局的广告审批公告栏上，主动接受社

会的监督。在保健品市场中像"保元津"这样，发布一篇广告就公告一篇的行动，在国内可能"绝无仅有"。2007年，"保元津"在上海和江苏市场打破了保健品行业一贯所尊崇的"广告不违规，产品没市场"的"潜规律"，靠优秀的产品质量、规范的市场经营和诚信的广告宣传赢得了市场的青睐。

为规范广告行为，加强行业自律，科学服务于大众健康，2007年泰尔制药总部收回了各市场部的产品广告发布权，要求广告必须由总部统一按国家的规定审批发布，并与各市场部负责人签定了苛刻的"广告责任书"。公司2007年尝试性地外包江西、云南市场给两家当地经销商操作，发现经销商发布违规广告，不但立刻取缔了他们的经销资格，还强行让所有产品从两地市场退出。用泰尔制药成刚董事长自己的话说，"宁可失去一个市场，也不能失掉一个消费者的信任"。

品牌塑造成就行业先锋

造就品牌是一个漫长的过程，靠策划、靠广告绝对成就不了品牌！过分依赖高频度的广告，那是拔苗助长，透支市场，难以逃脱短命结局。保健品不仅要解决知名度，更要解决美誉度，解决指名度，这样才能长久。

很多保健品进入市场时，往往是单品独斗，或者压根儿没有长久考虑，伴随着大张旗鼓的宣传，广告铺天盖地，强行灌输概念，谁的广告卖得响，谁的产品就卖得好。但随着市场竞争的加剧，企业开始意识到要做长久事业，不能急功近利或者杀鸡取卵，而应该推进整体保健概念。如今泰尔制药正在发挥整体品牌优势，彰显企业品牌实力，创造了维亨、膳通、保元津、泰尔脂康等知名产品。国家食品药品监督管理局南方医药经济研究所的统计数据还显示：2003年上市的"维亨"在2005年-2007年连续3年蝉联华东市场（上海、江苏、浙江）减肥类产品（包括药品）市场零售额第1名；公司2004年上市的"膳通"，在2006年-2007年连续2年进入华东市场（上海、江苏、浙江）润肠通便类产品（包括药品）药店零售额前2名；2007年，在华东（上海、江苏、浙江）营养保健食品药店零售总额的生产企业排名中，泰尔制药名列第1位，市场份额8%（按零售价计）。

我们分析保元津2007年在华东市场的推广和品牌策略，发觉他们不是在产品概念包装和夸大宣传上费脑筋，而是依托泰尔制药的强大研发实力，扎实做好终端形象展示，注重情感营销沟通。保健品上市的前期，一般以功能诉求为主，当功能深入人心后，一般将重心偏向

情感诉求，功能成为贯穿始终的基本文案，情感则成为促进购买的理由。情感可以变化，每年一个主题，品牌更显活力。

另外特别值得一提的是，泰尔制药作为"国家火炬计划"重点高新技术企业，其国家"九五"重点科技攻关成果、戒毒中药"安君宁"连续几年蝉联华东地区神经系统类中成药零售市场份额第1名，每年在华东地区完成超过3万人次的戒毒治疗，为华东地区的禁毒事业作出了突出贡献。公司近几年同时在华东市场致力于营养健康产业的开拓，其先进的品牌理念、科学的产品价值理念、创新的营销理念，都给中国潜力巨大的健康产业带来了新启发和新希望。

保健品企业要注重品牌打造，注重社会效应，立足于产品本身，这样才能给消费者带来真正的价值服务，保健品行业才能真正走向规范，市场蛋糕才能做大，未来健康产业才会出现一批领袖型企业！

普药销售有效突破价格障碍的六大法则

唉，销售不好做呀！我们的产品价格太高，根本没法和客户谈！

要是价格有优势，我这个区域这个月就可以做到20万，我就可以完成任务！

领导，这是谁定的价格呀，怎么这么高呀，一点都不了解市场，让我们一线人员怎么卖？

别人的价格多低呀，我们的产品价格为什么这么高呢？

在普药销售中，我们会经常听到这样或那样的关于价格高的抱怨，我们会听到销售人员要求调整价格的要求。这在普药销售工作的开展之中，作为任何一个企业都会经常遇到的问题，这种现象很普遍，这种现象很正常。作为销售人员，他们这样想，他们这样要求，也都很正常，普药竞争很多时候确实实体现在价格上，营销经典上就经常说，没有一分钱打不到的品牌忠诚度，价格在普药销售中占有非常重要的因素。

但是，往往在很多时候，价格不是我们单方面所决定的。往往在很多时候，因为各方面的原因，我们自己所销售的产品价格就是比别人的高。往往在很多时候，作为一线的销售人员，面对价格没有制定权，甚至没有建议权，所拥有的只是一个简单的执行的权力，而且是必须执行的权力，没有任何条件的执行的权力。

那么，面对种种情况，面对种种客观因素，我们的产品价格就是比别人的高，作为一线的销售人员，我们该怎么办呢？

根据笔者在一线的实际销售经验和带领销售团队进行团队管理的实际团队管理经验，面对价格障碍，销售人员应该采取以下六条法则，从而有效的突破销售工作的价格障碍，具体如下：

一、信心法则

自信是做好销售的根本所在，没有信心一切销售工作都无从谈起，对于价格障碍，我们同样要理性的面对，面对客户，我们要展示出良好的信心。相信自己公司的产品虽然相比一部分厂家价格存在障碍，但良好的销售不是问题，问题的思维角度在于如何采取办法让客户和市场接受我们的价格。作为销售人员要首先明白，价格一旦制定，我们基层的销售人员只有接受，不能说现在产品价格有问题了，我就不能做了，相信任何一个企业所需要的都不是这样的销售人员。因此面对价格障碍，销售人员要做的是以积极的心态去面对，以积极的思维去面对，相信公司制定的价格是有绝对的理由，相信自己一定能够找出办法，一定能够找出措施，一定能够凭借自己积极的思维积极的行动让客户和市场接受，一定要相信自己，相信自己会给自己带来积极的力量，积极的力量会转化为成功的行动，所以，面对价格障碍，销售人员抛弃埋怨，相信自己吧！

二、定位法则

我在带领销售团队以及做销售培训时，经常拿人找对象做比喻。灰姑娘与白马王子的美好爱情是存在的，但往往在很多时候是童话中的世界。现实的世界很残酷，现实中的世界，男女之间的婚姻一定要讲究门当户对，门当户对的含义是什么？门当户对的含义在于男女之间的婚姻一定要有一个准确的定位对等，自己具备什么样的条件，要找什么样的对象，双方的家庭背景、经济条件、文化背景以及生活背景等一定是对等的，我在培训中，经常开玩笑说，山沟里的穷小子在没有发达以前，你想娶一个上流社会的美女，现实吗？一点都不现实，因为双方不对等，双方不是门当户对的概念。

作为普药销售也是同样如此，自己的企业实力如何，自己企业的现阶段的品牌影响力有多大，自己企业所定位的目标客户在哪里，自己企业所定位的竞争对手是哪些厂家？作为销售人员一定要清楚，对自己的企业和所销售的产品要有一个准确的定位，作为价格，我们应

该和哪些厂家做对比，作为客户，我们应该选择哪些客户作为我们的主要销售对象，世上绝对不存在包治百病的良药，世上绝对不存在所要客户都需要的好药，对自己要有一个准确的定位，准确的区分。

三、客情法则

中国是一个感性的社会，中国是一个具有几千年悠久文化传统的人性化社会，对于销售而言，对于普药销售而言，良好的客情建设更是如此，良好的客情建设可以很好的化解价格问题所带来的销售障碍，而且作为任何一个销售人员都很清楚，普药实际上价格相差绝对不会很大，良好的客情绝对可以忽视价格问题的存在。

中国人讲究人情事固，作为普药销售人员更是如此。大家可以看看自己身边凡事做的比较好的销售人员，其与客户的关系绝对是一流的。因此良好的客情关系是做好销售的根本，更是面对价格障碍的根本。所以，作为普药销售人员，面对价格障碍，积极行动，迅速有效的长期稳定的建设你的客情关系吧。

四、样板法则

作为普药销售，往往利用中间渠道的力量，在运作区域市场时，往往首先与中间的渠道商进行洽谈。通常情况下，中间渠道商的采购经理对价格是极其敏感的，他们往往拿价格说事，说你的产品价格高，不适应市场，说你的产品比别家的产品价格高多少多少，说你的产品即使进了公司，也根本无法销售。这是作为采购经理，面对普药产品，面对价格问题经常谈的理由。

理由是客观存在的，我们需要的是化解这样理由的措施和办法。面对价格障碍，笔者成功的经验之一是建立样板，我们首先可以去调查和了解终端市场，去我们所定位的终端目标客户去亲自沟通洽谈，去寻找几家具有销售意向的终端客户，我想这一点，我们作为销售人员应该有能力完成。只要建立了样板，我们在与中间商谈判时，一是自己心里有底，价格不是问题，价格市场可以接受。二是告诉客户，自己已经去谈了几家客户，他们已经有确定的意向，只要你们公司采购，他们肯定首先过来要货，建立了样板，也就打消了客户的顾虑，也就有效的疏导了客户对于价格障碍所找的种种理由和为了谈判而寻找的接口。

五、挖掘法则

普药销售在很多销售人员眼里认为很简单，没有什么可说的。产品很普通嘛。不像新特药，有一大堆可以拿出来说的卖点。作为很多普药销售人员，在运作普药销售时，经常运用的办法就是把产品目录直接拿给经销商的采购人员看，让他们直接去选，选的结果往往在很多时候不理想，这是一个普遍的现象。

那么，实际情况是不是这样呢？普药，就其本来属性而言，是非常成熟的品类，不仔细挖掘就确实没有什么可以说的产品。但实际情况并不是如此，问题的关键在于我们是不是很深入的去挖掘，同时大家都认为普药公认的东西并不是所有的人都懂，并不是所有人都知道，谁说出来谁首先说出来谁就拥有了这样的卖点。卖牛排的滋滋声是广告业很出名的一个广告创意，牛排都有滋滋声，但就是一个牛排说出来，这个牛排就成功啦，成功的占据了消费者的心智。

对于普药销售，尤其对于存在一定价格障碍的普药产品的销售，卖点的挖掘有时候非常关键，关键是作为销售人员要深入的去挖掘。挖掘作为厂家自身存在哪些荣誉，存在哪些先进工艺，哪一年建的厂，属于什么性质的企业，例如军工企业就会给人很高的质量感，认为你的产品质量就会很高。例如你的厂建厂悠久，也会成为很好的卖点，等等诸如这些东西，一方面确实是其他厂家所不具备的，一方面是可能很多厂家都具备，但没有任何一个或很少厂家在说的，这些都可以成为我们很好的能够挖掘的卖点。挖掘作为产品自身存在的卖点，生产工艺，所采用的原材料，获得的权威部门的认可，生产人员的学历和经验，等等诸如这些东西，其原理同样类似于挖掘 厂家自身的卖点一样的性质。

六、对比法则

普药竞争的同质化是众所周知的问题，对于价格而言，任何一个品类，任何一个产品，在相对的周期内，绝对没有所谓最高的价格，也没有所谓最低的价格，关键是参照物的选取问题。因此作为普药销售人员，进行有效的对比是突破价格障碍的一个很好的办法。当然，一定是要有效的对比，绝对不是盲目的对比，而且只要去对比，一定要认真了解所对比的厂家和产品的优点和缺点，在准确把握其优点和缺点的前提下，对照自身的企业和产品去寻找有利于突破价格障碍，有利于成功达成销售的卖点所在。所谓不对比不知道，一对比吓一条，关键是认真的对比，所谓世界上最怕认真二字，只要我们认真啦，我们在做销售时，就会掌握比别人更多的知识和信息，就会在谈判中很好的利用，对比，是突破价格障碍的有效法则之一，作为销售人员要很好的运用。

普药如何突围？

普药的同质化和产能过剩使竞争已进入白热化的状态，对国内几千家以普药为生的制药企业来说，如何在血战中屹立不倒？如何亮剑以后冲出重围已成为让所有领导者寝食难安的一个心结。本文就实战中遇到的一些问题提出看法，希望能得到业内同行呼应和指正。

一、普药推广的常规模式：

普药因为利润低廉，无法支撑庞大的营销队伍，大多数企业只能依赖商业分销，采用总经销或总代理制。有的干脆分品种外包给商业或个人，企业只取一部分微薄的利润。只有少部分品牌企业能凭借雄厚的资本积累和融资能力，组建区域或全国性的营销网络，依托而不是依赖商业走深度分销的艰难之路。

总经销或总代理制常受制于商业，销售利润的绝大部分被迫用于渠道激励，因为缺乏品牌优势，这些厂家主要的竞争手段只能是最低级的价格竞争。完全依赖商业分销的模式，产品销售规模无法做大，销售额无法稳定。

本文重点关注的是自建营销网络的普药营销模式。

二、普药的主要消费市场：

业界把药品的消费场所分为一、二、三类终端，第一终端指大医院（各家企业对“第一终端”的定义不同，有的只指三级以上医院），第二终端是零售药店，第三终端是指除大医院以外的医疗机构。显然，因为药品的特殊性，第一终端占据了市场最大份额。合资和外企进入中国市场首先瞄准的就是第一终端，当然近期纷纷也开始加入 OTC 市场的争夺。

第一终端的营销模式与二、三终端存在显著的差异，业内称为处方药营销，做第一终端对企业要求较高，需要相应的资源支持，如合适的产品、良好的公共关系、优异的营销人员以及资金，如果没有以上资源，第一终端永远就是“镜中花”。

受体制制约，第一终端因为要“以药养医”，会本能性地排斥利润低薄的普药而偏爱利润丰厚的新特药，另一个原因是，因为大多数普药都能在其他终端销售，不卖普药是为了避开与其它终端的竞争。

因此，不言而喻，普药更多只能在二、三终端进行销售，当然，“扬子江”是个例外。这二年“第三终端”概念之所以能炒得这么火热，实在是因为对早已被一、二终端碰得头破血流的制药企业来说，只剩下这根貌似可以救命的稻草。

自建营销队伍的目的是跳出商业的控制，直控终端做深度分销，期望以销售规模消化人力成本压力，但也遇到一些实际问题。

三、 普药深度分销的常见手段及问题：

1、 组织架构：全国以省甚至地县为单位密集派驻销售人员，一般分商务和终端人员，商务人员负责商业进货回款，终端人员负责商业分销。

2、 主要分销模式：

通过渠道促销活动来加大普药的推广力，商业铺货有购赠（即购进 A 药企业送 B 药），终端促销有买赠。

终端订货会、推广会等各种形式的会议营销模式；

药店派驻促销员促销；

商业业务员、药店营业员培训和客情维护；

3、 商业难题：

价格相对而言，没有优势：能自建营销队伍的企业，规模一般都较大，运营成本较高，价格定位都在中等以上，常陷入中小品牌的低价围剿之中。这也是因为普药的市场属性决定的，其一，普药的主要市场在二、三类终端，这两类终端，特别是第三终端选购药品的价值取向是以低价为主的，基本没有品牌忠诚度；其二，对商业来讲，价低品种周转速度快，经营风险小，也更愿意经营低价品种。

价格比较透明，可操作的空间太小：自建销售队伍的企业，其渠道网络更密，价格透明度更高，经销商获利空间小，自然影响他们的经营积极性。另外，密集的渠道网络管理难度更大，市场秩序比较紊乱，会影响大经销商的积极性。

以上二种原因导致经销商和业务员都对普药品种挑肥拣瘦，对目前销售不好的品种或利润空间不大的品种，推广起来没有积极性或积极性不高，使销售“进口”受阻，给终端深入分销（销售“出口”）造成障碍。

4、促销活动难题：

促销资源的分配不当，容易加剧与其它经销商的矛盾，使其它经销商产生抵触情绪；

容易使经销商和终端对促销活动产生依赖，如没有后续的促销活动，没有既得利益的维系，对厂家的忠诚容易产生动摇；客户逐利的天性导致他们对厂家的感情非常脆弱，对产品品牌几乎没有忠诚度，因此，很小的利益就能左右其对进货品种的选择；

对促销资源的管理要求很高，管理不当会扰乱市场秩序，如经销商贪污促销政策用于冲窜货，终端套取促销政策后再退货使企业利益受损等。

5、终端促销难题：

终端促销的方式各企业基本雷同，会议营销是用得最泛的一种，尤其对分布较散的第三终端。大一点的经销商几乎每天都有推广会，造成的不利局面是，一方面，经销商开始把推广会转换成一种资源变卖，厂家不光要给终端让利，每场推广会还要给经销商上交几千甚至几万的赞助费。推广会已演变成经销商获取营业外收入的一种重要手段。

另一方面，终端也慢慢尝到参加推广会的甜头，许多终端几乎成了“开会专业户”，逢会必来，先进货拿到厂家的让利再说，过一段时间再把货退回经销商，经销商再退回厂家。以此套取厂家资源。

对于厂家来说，最大的问题还不是促销资源的损失，而是销售假象给企业决策带来的灾难。虚假的销售上升之后是紧跟而来的大额的退货损失。有些企业一年的退货损失远大于促销费用！

第二终端的促销除了推广会以外，更多的是促销员驻店促销和带金销售。带金销售面临政策严管，必将逐渐式微，驻店促销也存在着入不敷出的窘境。因为普药采用驻店促销存在着先天的不足，其一，药品分类摆放使企业产品无法集中销售，促销员只能守着几个畅销品种进行销售，因此销售不大，无法支撑促销员的报酬；其二，药店的主要消费者为医保和医

院跑方人群，品牌选择的自主性强，很难被促销员转换。当然，这里不包括保健品和广告产品的消费人群。

四、破题思路：

从市场操作经验来推断，无论采用哪种营销模式，普药突围还是必须考虑清楚以下几个问题：产品、价格、渠道、促销。

先说产品，事实上产品问题涉及到战略战术二个层面，战略层面主要指产品开发和产品线策略，这有赖于企业对中国医药消费趋势的前瞻，本文不做阐述。战术层面是指对企业已有产品的分析和市场定位，企业决策层首先要清楚自己哪些品种适合哪一级市场？哪一类终端？然后才能制定出适宜的分销政策。

中国市场区域差异非常明显，药品消费也存在级差，一个头孢类就分为三、四代，富裕的地区跟边远穷省的选择就不一样。

同样，对不同的终端来讲，因为价值取向和服务人群的差异，反映在药品选择上就有很大的区别。第二终端以城镇为多，主要服务城镇人口，因此医保消费占据极大的市场空间，第三终端主要服务低收入人群，在选购药品时必然会考虑价格，而且因为没有诊疗设备，第三终端不可能从诊疗中获取利润，只能从药品中获利，因此，为获取更高的利润，第三终端会自然选择市场价格透明度低的品种，比如针剂，消费者就无法对其价格进行判断主攻市场确定以后有必要对产品价格进行梳理，如果是抢第三终端的品种，原则上价格就不亦过高，当然，价格永远是跟品牌联系在一起的，如果企业具备较高的品牌力，取市场中等价位也是可行的。

最难的还是渠道设计和激励，自建营销网络使深度分销成为可能，区域内的重点终端都有人员跟踪和维护，从理论上解决了分销的可能。但如果没有合适的商业进行配送，靠业务员自己零散送货肯定维系不长，因为药品不象快速消费品，药品是即时性消费品，有病时才会消费，所以一般终端的消费量并不大。中国药品零售总额有多少？快速消费品的零售总额又有多少？完全没法对比！

因为消费量不大，终端的单次进货额就小，业务员的投入和产出没法成正比，有时一单生意的利润还不足以支付差旅费！所以说，配送还是必须依靠商业。

要靠商业配送必须考虑二个问题，商业布局 and 选择。理论上讲，要做深度分销，必须确保足够的分销商数量，而不能过多考虑分销成本。有业务员的市场，就必须选择至少一家分销商进行配送。但也不能过多过滥，同一个城市分销商数量不能太多，太多则企业促销资源会产生内耗，市场秩序无法维护。

分销商怎么选？要看分销商的终端客户网络与产品的目标终端是否一致，如果产品的目标终端是第三终端，你选的分销商也必须尽量以第三终端客户为主。

选择永远是双向的，要得到经销商的认同，就必须设计好激励政策。建议企业在产品价格设计时将渠道激励成本考虑进去，以给经销商留足获利空间，否则，构建渠道网络时必然受阻。渠道是深度分销的源头，大河有水小河才可能有，因此，普药分销必须重点考虑渠道激励。

好的促销也是渠道激励的一种手段，能加速经销商货物周转，减少资金占用和经营风险，提升经销商的经营信心。对普药而言，促销只能面对渠道而不可能面对消费者。不象广告品种，可以为激发市场需求而对消费者开展促销活动，但目前面临的难题是促销手段的同质化和对促销管理的缺位。

大多数企业仍仅限于让利促销而不顾企业品牌建设。从行业发展趋判断，中国现在事实上已进入大普药竞争的时代，想向以往一样靠广告轰出“重磅炸弹”的可能性越来越小。一方面，国家对医药领域的管制越来越严，另一方面，消费者对药品的消费变得越来越理性。

普药到底如何竞争？光靠让利促销肯定不行，从长远来看，必须以品牌经营来带动产品成长。老子说：“有无相生、长短相形、难易相成”，制药企业谁能先从低级的价格竞争上升到品牌竞争，谁就将抢得市场先机。让利促销是实，品牌宣传是虚，要“虚实结合”，才能证得正果。

品牌怎么做？这是一个大问题，有实力的企业可以“高低结合”，以大众媒体为平台，地面宣传做辅助。实力较小的企业也可以从低端入手，做些基础的品牌宣传工作。如在经销商批发交易厅散发企业和产品宣传折页，随货放置企业宣传手册等。

市场经济是短缺经济，市场资源最终只会向高处集中，血战不可避免，大普药时代已经来临。

品《孙子兵法》，话医药营销之一：不拘一格争利润

从狭义上讲，营销只是通过产品、价格、渠道、促销等来抢占市场获取利润；而从广义上讲，营销是利用一切可以利用的资源，为企业获得利润的个人或者集体行为。每一个企业在医药市场上为了获取利润，都有相应的赢利模式，途径不同，结果却是一样，企业长远发展的目标就是利用单一或者整合方式使利润最大化。

在构建和谐社会的今天，战争已成遥远的记忆，然而如果将《孙子兵法》运用于现代医药营销实践中，往往会有意想不到的收获。

在买方市场时代，竞争无处不在，每一个产品的上市，从创意开始就已经在和其他产品竞争，每一个企业从创立之初就已经和其他企业在竞争。所有的竞争最终都源自对利润的获取，这种竞争是没有硝烟的营销战争。

企业要生存，一般来说都会以打击竞争对手的方式使得产品占领尽可能大的市场（也有少部分企业在共营市场，与同类企业共同把产品市场做大），从而获取利润，为企业的后续发展储备力量。从狭义上讲，营销只是通过产品、价格、渠道、促销等来抢占市场获取利润；而从广义上讲，营销是利用一切可以利用的资源，为企业获得利润的个人或者集体行为，这恰恰与《孙子兵法》所言的“兵者，诡道也”不谋而合。为了获得军事上的胜利，《孙子兵法》一再强调要掌握军事的方方面面：“故经之以五事，校之以七计，而索其情。”笔者认为，目前在国内医药市场，也可以通过对 5 种赢利模式的利用取得竞争的胜利。

第一种：技术蓝海型获利法

20 世纪著名经济学家约瑟夫·熊彼特说过：“社会现实中，首要的竞争并非价格，而是新产品、新技术、新的原料来源以及新型企业组织所引发的竞争……”那么什么样的环境才适合创新呢？熊彼特进而提出著名的创新假说，“完全竞争市场上的原子式企业是无法实现技术进步的，只有集中的市场上具有垄断势力的大企业才能实现创新，因而是进步和总产出长期扩张的引擎。”

创新是经济长期发展的源动力，可以在技术层面营造最牢固的竞争壁垒。当然这样的壁垒造价也是最高的。

《孙子兵法》的“谋攻篇”提到一个重要的思想：“善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全胜于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”这就是“不战而屈人之兵”的战略思想，这同样也可以是医药营销的至高境界。

中国的医药技术含金量相比国外还是小巫见大巫。英国辉瑞制药每年的科研经费高达 70 亿美元以上，比整个中国自然科学基金总额还大上好几倍，更不要说哪一个中国医药企业了。在产品研发阶段就遥遥领先，创造技术壁垒，依靠专利药品的技术壁垒获取高额的产品利润，使得产品在上市后的很长一段时间垄断市场，通过技术创造他人无法进入的细分蓝海，从而

使企业获取稳定、高额、无竞争的利润，这样的营销是最高境界的营销。这些企业在中国市场年销售额一般都在 10 亿元以上。

当然，中国的传统中药由于独特的中医文化内涵也能获取类似的利润，如漳州片仔癀、北京同仁堂的安宫牛黄丸等，都属于国家保密品种，其他竞争品种根本就不能与之相比。

以强大的技术研发实力开辟技术领域的蓝海，创造出不可复制的技术壁垒，让竞争者难以望其项背，达到“不战而屈人之兵”的营销境界，一方面可以从长远上节约自身的竞争成本，另一方面也可以让竞争者避免不必要的营销浪费，从而将“敌我”双方的营销费用合理化，节约整个社会的资源。

第二种：规模成本型获利法

按照市场经济的规律，供大于求则商品价格下降，供不应求则商品价格上升。从中国医药市场目前的情况看，市场中充斥了大量的同质化药品，大部分药品基本处于供大于求的局面。但由于药品市场还不是完全按照市场经济规律在运转，药品价格受很多方面的调控，但总的运营原则还是不变：在品质大致相同的前提下，价格成为竞争的有力武器；谁的生产及运营成本低，谁就能够取得最大的胜利。如果产品的生产量不大，那么单位生产成本则相对较高。然而在其他各种营销资源和成本基本相同的情况下，竞争对手之间最终只能通过生产成本的高低来决出胜负。

蜀中药业以全国第一台 10 吨中药提取罐、全国最大的方锥混合机创造了大规模生产药品的奇迹。2005 年，其普药产品在农村市场上获得巨大的成功，其中销售量最大的阿莫西林胶囊年销售突破 30 亿粒，以相对便宜的价格抢占了全国 3 成左右的市场，单位利润不是最高，但总利润额却达到了领先水平。

《孙子兵法》提出：“用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。”价格战是营销中常用的战法。沃尔玛超市以平价超越竞争对手进入世界 500 强；湖南老百姓大药房以平价药品超市年度营销额 23 亿元而摘得中国连锁药店排行榜桂冠；广东大参林以平价为主要手段赢得了消费者的青睐。

以更低的批发价格，在特定的市场冲击竞争对手的渠道商，以更低的零售价格在特定市场抢夺竞争对手的客户，这仍然是当今医药营销的制胜法宝。

第三种：品牌传播型获利法

营造强大的空中优势，以全方位的传播教育消费者，同时在整个医药渠道中造势，以湍急的流水之势撬动产品的目标市场，以迅雷不及掩耳之势抢夺竞争对手的市场份额——这与《孙子兵法》“兵势篇”中所说的“激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。故善战者，其势险，其节短。势如扩弩，节如发机”是很相吻合的。品牌力正是“兵势”的一种，有了“势”的压力，整个渠道就会为之通畅。

当产品不是独家，技术壁垒不够牢固时，品牌传播成为竞争的关键因素之一。有在医院进行学术推广传播品牌优势的北大维信等民族企业，也有天天广告轰炸的哈药集团，其品牌在互动活动中和在“广而告之”中都可以得到传播和壮大，市场占有率随之也得到提升，利润在不知不觉中得到积累。再如康恩贝的前列康，正是通过先期造势、后期促销，才成为了前列腺用药第一品牌。

第四种：渠道驱动型获利法

国内有这么一类企业，其经营的产品并不是最优秀的产品，然而每年的业务量却也不少。这类企业有一个共同的特点，就是掌握了渠道——在局部市场与批发企业、零售终端或诊所等渠道成员紧密合作，牢牢依靠渠道各个环节的力量驱动产品占领一定的市场份额。如深圳朗欧紧紧地与几千个药品代理商合作，将旗下十多个产品运作出了不小的规模，近期再以高端物流的模式再次扩张，企业运营规模进一步扩大。

当然，企业如果主要依靠渠道占领市场时，也要充分考虑渠道成员的利益。《孙子兵法》“九地篇”提出的“合于利而动，不合于利而止”的观点，对依靠渠道制胜的制药企业很有指导意义。这些企业应充分考虑渠道利益和自身企业利益的平衡，在满足渠道利益的前提下自身也能获利。只能满足其中一方利益的产品和营销方式是不可取的。

第五种：机构团购型获利法

有一些企业生产的药品属于市场稀缺或是严格受政策管控的，如毒、麻等特殊药品属于国家卫生部指定采购产品，一些防治疟疾、HIV、禽流感等疾病的药品由世界卫生组织直接从制药企业采购并援助到全球各地，我国农村用药基本目录的药品由政府指定制药企业生产和统一采购。类似这样的制药企业，无须做其他更复杂的营销工作，只需要和相应的机构洽谈达成协议即可获利。然而这类企业本身必须在某一个细分领域具有独特的优势，如生产成

本优势、生产技术优势、政府资源优势等。在这一方面的策略运用，也不妨领会好《孙子兵法》“虚实篇”中“兵无常势，水无常形”的训示。因为每一个企业在医药市场为了获取利润都有相应的赢利模式，途径不同，结果却是一样。企业长远发展的目标，就是利用以上单一或者整合的方式使利润最大化。

某著名医药公司总经理助理选拔方案

某著名医药公司已经发展到四个亿的销售规模，四大部门的年度销售收入与 2002 年以前的整个公司收入相当。为了适应外部环境的快速变化，我们在做好本部门的工作之外，必须协调各部门的工作，整合我们的各种资源，增加整体竞争能力，提高企业的核心竞争力。为此，公司考虑提拔两个总经理助理，协助总经理全面协调各部门的工作，下达总经理的指令，有时代替总经理指挥整个公司进行运作。

由于总经理助理的人选事关公司的长远发展，所以，我们将改变过去的做法，采取科学的选拔程序和方法来进行严格的筛选。

一. 总经理助理候选人的基本条件：

1. 年龄：45 岁以下；
2. 学历：大专或大专以上；
3. 资历：在本公司担任主管（正副经理或经理助理）半年或半年以上；
4. 业绩：在历年的业绩考评中均获得良好的评价；
5. 性别：不限。

二. 总经理助理候选人的选拔标准：

1. 忠于企业,不兼第二职业； 2. 有强烈的事业心和责任心且工作充满激情； 3. 情商好，具有较强的协调能力和激励能力，能带领团队进行有效的工作； 4. 身体健康，并具有较强的记忆能力； 5. 具有所聘职务的专业工作经历且业绩良好。

三. 总经理助理的考核内容：

1. 写一篇关于公司经营战略的调研报告（协助负责公司经营的总经理助理），参考提纲如下：

- 1) 关于公司内外经营环境的分析；
- 2) 关于公司的优劣势分析；
- 3) 你的对策；
- 4) 竞职演讲。

2. 写一篇关于公司行政管理的调研报告（协助负责公司行政管理的总经理助理），参考提纲如下：

- 1) 关于公司内部行政管理的情况分析；
- 2) 关于如何扬长避短，快速提高企业的执行力；
- 3) 你的对策；
- 4) 竞职演讲。

2. 工作责任心与记忆力考核：

- 1) 在十五分钟内写出客户的姓名/企业/地址/电话/职位,越多越好,(协助负责公司经营的总经理助理)
- 2)在十五分钟内写出公司经营产品的名称/治疗范围/供货价格/零售价格，越多越好，(协助负责公司经营的总经理助理)
- 3) 在十五分钟内写出公司人员的姓名/电话/部门/职位，(协助负责公司行政管理的总经理助理)

3.情商测试。附测试表

四.总经理作最后选择。

本方案经过实施，取得了非常好的效果，摆脱了国营企业论资排辈，高层领导仅凭感觉选择接班人的传统做法，为企业走上健康的、可持续发展的道路打下了坚实的基础。

老树新花又一春——谈普药产品的医院推广

临床学术推广对处方药营销的重要性是不言而喻的，举办学术研讨会是学术推广的非常好的形式之一，它可以在非常短的时间内集中将某一学术观点或产品知识介绍给某一特定的客户群。每年我们都要举办多场各种类型的学术研讨会，那么举办这么多会议我们的目的何在呢？我想有两个：一是建立我们产品及公司的品牌；二是达到我们的销售目标，尽量让我们的产品服务于更多的病人。所以，对于我们销售人员来说，办会的最大的动力还是要达成我们的销售目标。

普药产品由于上市已经很久，被公众熟知，很多临床老师已经对它非常熟悉，觉得没有什么新鲜的学术内容，很难找到学术推广的卖点，再加上更新换代的同类产品的冲击以及来自于 OTC 市场的冲击，对于临床普药产品的推广面临很大的困难。

首先，公司结合产品的特点，市场部结合销售部门反馈的情况，通过详细的市场调查和产品的相关学术课题，提出了今年的产品主推信息，也就是我们所谓的卖点。在这里我要指出，普药对于我们来说，有一点是我们的优势。那就是我们有大量的循证医学的文章，可以通过不断更新的学术观点，来发掘我们潜在的销售机会。

公司给出了产品主推信息，找到了产品的卖点，那么下面就要培养我们的讲者，在全国各地去普及我们的信息，让临床老师通过讲者宣传的学术内容学术熟知我们产品新的适应症或者用药方向。因此，公司在北京举办了一个全国的讲者培训，集合了省级的专家学者进行学术内容的传递。

考虑区域的实际情况，通过与主管的沟通，希望选择我的重点医院的有影响力的教授去参加这一次的会议，以便为我区域产品的快速启动、上量打好基础。

在教授培训过程中，积极的策划我的销售区域的学术会议，以便传达产品的新的卖点。

会议的前期准备中，确定了两位有影响力的讲者（都是参加北京讲者培训的），邀请当地有影响力的相关科室的负责人担任大会主席，充分炒作会议内容以及讲者。

关于邀请函的制作和发放也有很多技巧，这里我就不一一列举，如果有朋友对于这方面有兴趣，可以看看“中国营销传播网”中发表于 2008 年 3 月 19 日我的同事张萌所写的“处方药营销学术会议邀请函浅谈”，写的非常详细。

此次会议的举办非常成功，给我印象最深的是会议最后一个环节—高端对话，由于此次会议的讲者在本地有很大的影响力，会议来了很多有实力的专家教授，虽然是一个比较常见的学术课题，但是还是引发了很大的争议和讨论，更加令我意外的是很多老师对于我们的产品关注度还是非常高，对于在某些适应症产品的使用还是有很大的争议，观点也是不一，让我看到了很多潜在的销售机会，我们的产品虽然已经卖了二十年，但是在公司诸多处方药中仍然是卖的最好的，我坚信再卖个二十年一点问题也没有。

普药要想老树新花又一春，需要做好如下五个方面的工作：

1、找出符合产品特点、客户有需求的卖点。通过大量的循证医学，找出符合产品本身的新的适应症或者用药空间，当然要符合药物的特性，绝对不能夸大疗效，弄虚作假。

2、要利用专家的影响力。对于学术推广的观点，要利用他们的权威，来覆盖我们的目标客户，用专家的影响力去影响他们观念的改变，以达到我们学术推广的目的。学术推广我始终认为：观点重于关系，观点的改变更有利用销售的持续增长！

3、会议邀请函的制作、发放以及会议内容、邀请讲者的炒作。一个会议的成功举办，需要一个好的准备和策划，会议邀请函的发放技巧尤为重要，它可以决定你会议的参会人数以及参会人数的水准。

4、会议的全面安排组织。会议的安排时间、地点、以及会场的物料准备、客户接待等等都是要认真准备的，小小的疏忽都会给会议带来不利的影响。

5、好的会议只是一个好的开始，在会后跟进的过程中，我们要不断的给客户灌输我们的卖点，只要我们坚持、努力，就一定可以“又一春”。

最后，我要感谢我的老板左华对于我的指导，给了我很多的支持，也要感谢这次会议的大会主席以及两位教授精彩的演讲，还要感谢我的贤内助帮了我很大的忙！

湖南泰尔制药打造品牌的五步法则

“能得华东者，方能得天下”！作为医药保健行业的新军，湖南泰尔制药有限公司将华东市场作为发展战略的第一步，先在华东市场做强做大，积累经验、实力和人才，然后向全国进军。2004年以来，湖南泰尔制药在华东市场（上海、江苏、浙江）取得了令人可喜的成绩。SFDA 南方医药经济研究所的统计数据显示：国家“九五”重点科技攻关成果“安君宁”连续5年名列华东市场神经系统类中成药零售额第1名，“维亨”在2005年—2007年连续3年蝉联华东市场减肥类产品（包括药品）零售额第1名，“膳通”在2006年—2007年连续2年进入华东市场（上海、江苏、浙江）润肠通便类产品（包括药品）药店零售额前2名，2006年下半年上市的“保元津”在2007年一跃成为华东市场骨质疏松类产品零售额第1名。2007年，在华东市场营养保健食品药店零售总额的生产企业排名中，泰尔名列第1位，市场份额8%（按零售价计）。

分析湖南泰尔制药在华东的成功之道，我们可总结出其打造品牌的“5步法则”！

法则一：把握产业趋势，制定稳健战略

诺贝尔奖双料得主莱斯·鲍林说过：“人类社会高度文明的标志之一，是人们懂得科学预防疾病而不是治疗疾病”。随着生命科学、营养学、自然疗法等科学的发展进步，人类预防恶性疾病、延长寿命、显著提高生命质量已经成为可能和现实，全球营养保健产业自20世纪90年代开始蓬勃兴起，并已成为发展增长最快的“黄金产业”。2007年《财富》杂志美国前50强企业排行榜，有6家从事保健品业务的企业（Mckesson，排名第18位，年销售额880.5亿美元；Cardinalhealth，排名第19位，年销售额818.95亿美元；Unitedhealth Group排名第21位，年销售额715.42亿美元；Amerisource Bergen排，名第29位，年销售额612亿美元；Wellpoint，排名第35位，年销售额569.53亿美元）年销售额都超过了美国两大制药业巨头（强生、辉瑞），美国营养保健产业市场份额已经全面超过传统制药业，显示出无比巨大的发展前景。以上6家企业2007年的合计销售总额超过4200亿美元，大约是中国全国市场保健品年销售总额的60倍，也显示出中国营养保健品市场未来巨大的增长空间。

湖南泰尔制药2003年开始将战略发展重点瞄准营养保健产业，正是基于对营养保健产业发展趋势的精准把握。公司将发展的第一步选择在市场容量大且竞争激烈的华东市场，既是稳健发展策略的需要，更是对自己能力自信的表现。

华东市场的营养保健品人均消费水平大大超过全国平均水平，也因此成为竞争激烈的市场。据不完全统计，保健品年销售额在江苏、浙江两省超过 1 亿元的公司超过 15 家以上，单品种销售额超过 1 亿元的产品接近 10 个。除无锡健特外，从事保健品业务的上市公司（健康元、海南椰岛、东阿阿胶、哈药、昂立等）没有一家能够进入江苏、浙江两省保健品市场销售份额的前 10 名，可见市场竞争之激烈。

泰尔选择华东市场作为发展的第一步，显示出特殊的雄心和自信。能否成为未来国内营养保健产业的领袖型企业，华东市场就是一块“试金石”。“能得华东者，方能得天下”，在华东市场提升科研水平、积累市场经验、培养人才队伍，花 6—8 年时间争取成为华东市场营养健康产业的领袖企业，以此为依托，再向全国市场发展，成为泰尔营养健康产业的初期发展战略。

法则二：建立一流科研平台，提升产品核心竞争力

“要点上超越”，是泰尔的企业文化；不遗余力地打造核心竞争优势，是湖南泰尔制药发展经营的经营理念！泰尔将科研能力视为企业持续发展的基础和根本，将科研竞争力视为企业第一核心竞争力！针对国内保健品行业不重视产品科技含量而偏重于概念包装、不重视科研投入而重视广告投入的现象，泰尔不追求市场的急功近利，在科研上高起点、高要求，构建了国际一流的科研平台。泰尔科研中心主任孙光荣教授强调“保健产业的发展，基于科学发展使其对人类的应用价值的提高，销售没有科技含量、跟不上科学发展水平、没有应用价值的产品，无异于对保健产业的亵渎”！

孙光荣先生是享受国务院特殊津贴的中国著名中医药专家，科研中心副主任黄亿明女士则是国内著名的预防医学和营养学专家，先后培育过 30 多位博士和硕士，主持过国家十五攻关、自然科学基金及部级多项科学研究项目。凭借强大的科研实力，湖南泰尔制药几年来成功研发了 20 多个科研成果，其中许多产品都具有国际一流的科学应用水平，如在国内第一个将“水飞蓟素”引导为保健食品资源，并唯一将“硫辛酸”引导为中国保健食品资源并享有独家专利保护，在科研水平上，几乎成为唯一可以和进入中国的国际化企业“叫板”的国内企业，甚至成为进入中国市场的国外企业的“科研参考书”。公司也成为德国 DEGUSES（世界 500 强企业）在中国的产品合作商。

科研的领先带来泰尔产品在市场的长期竞争优势。“维亨”在华东减肥市场的长盛不衰、“保元津”的异军突起、膳通在无广告支持的情况下一直保持的市场领先地位，泰尔脂康、善

堂、佰力莱等其他尚未展开市场推广的新产品也能迅速赢得消费者的高度认可。主要靠礼品概念支撑的华东地区庞大的传统保健品市场，完全靠科技含量、靠功效口碑领先传统市场的公司只有泰尔一家。据悉，湖南泰尔制药正在谋划保健礼品市场的开拓，依托良好的产品口碑和品牌优势，预计将在未来华东保健礼品市场拥有广阔的市场前景。

法则三：维护市场环境，抵制违规违法行为

“广告不违规违法，产品没市场”，曾经是中国保健品市场的特殊“定律”。过去太多企业不追求产品的科技竞争力，单纯依靠概念包装和夸大宣传来推动短期销售业绩，伤害了保健产业的声誉和阻碍了保健产业的健康发展。近两年，国家相关职能部门提高行业准入门槛，不断加强监管力度，打击违法广告和其他违法行为，行业营销环境取得了明显的改善，许多违背行业发展规律的企业已逐渐退出市场，保健产业发展速度开始明显加快。

过去，因为某些市场的广告发布权下放给了经销代理商和分部办事处，泰尔也经历过广告违规和负面影响的困扰。为规范广告行为，加强行业自律，科学服务于大众健康，湖南泰尔制药总部自 2007 年开始收回了各市场部和经销商的产品广告发布权，并与各市场部负责人签定了苛刻的“广告责任书”。公司 2007 年尝试性地外包江西、云南市场给两家当地经销商操作，发现经销商擅自发布违规广告，不但立刻取缔了他们的经销资格，还强行让所有产品从两地市场退出。正如泰尔某高层所说：“宁可失去一个市场，也不能失掉一个消费者的信任，我们必须珍惜来之不易的行业发展机遇。”

知名产品被违法假冒生产，是困扰许多企业的严重问题。企业是听之任之，还是采取行之有效的法律手段长期维护自己的合法权益和品牌形象，是企业健康发展中必须认真面对的现实问题。

近几年，泰尔也饱受假冒产品的冲击和伤害。来自广东某地和浙江某地的违法厂商制造假冒的维亨和膳通冲击市场，给公司带来极大的市

场和名誉伤害。公司多次联手上海市食品卫生监督所、长沙市公安局、无锡市公安局和相关部门对造假源头和经销渠道进行连续执法，仅 2005 年，公司就联手上海市食品卫生监督所进行打假维权十几次，堵截假冒产品的流通渠道，并通过其他法律手段杜绝造假源头。对证据确凿的造假源头深圳市天赐生物科技有限公司提起多次法律诉讼，对其他造假源头采取多种

法律手段震慑，同时建立先进的防伪识别和查寻系统，在很大程度上维护了市场的健康发展。

法则四：提升服务价值， 带动营销创新

在健康产业领域，顾客忠诚度的建设非常重要，这是打造长久品牌的核心动力。服务营销一向被业界广为推崇，其重要一环即是对消费者做好售后服务。一些保健品因科技含量高，效果显著，投放市场后，即便不投广告，销售也十分理想，顾客满意度较高。一些直销企业就非常重视顾客忠诚度的培养，如安利、雅芳、泰尔等企业，以亲情服务营销为主体，在高空媒体轰炸日益激烈的年代，打了一场没有硝烟的仗，取得的成果不同凡响。

传统营销的特点是“两点推广”（广告、终端），很难让顾客建立对企业和产品的深切理解，也难以建立顾客的长期消费忠诚度。泰尔在华东推出创新的“三点推广”新模式（广告、终端、顾客），将推广从广告、终端延伸至消费者，我们在江苏做市场调查时，发现泰尔的售后服务非常得力，各市场部建立详细的顾客数据管理库，公司领导人亲自挂帅督导顾客服务，咨询专家对消费者的咨询电话悉心解答，然后叮嘱服务人员跟踪回复，保证消费者有求必应。为更好地解答来自华东各地的热心消费者电话，他们成立了泰尔健康服务中心，专门负责顾客资料处理，解答顾客疑难问题。这种最朴实的营销方式，也是最现代的营销理论，使泰尔系列产品的顾客忠诚度大增。这也是湖南泰尔制药培育畅销品牌的原因所在

法则五：瞄准现代中药，扩大产业空间

未来市场发展，中药产业将越来越成为健康产业的一个重要组成部分。泰尔立足保健市场的同时，也将目光瞄准中药产业的发展进行积极准备。

湖南泰尔制药在中药领域的拳头产品是鼎鼎大名的“安君宁”。作为中国“九五”重大科技攻关项目，“安君宁”是由我国政府与世界卫生组织合作的重大成果,在中国戒毒领域具有独一无二、举足轻重的地位。由于公司总体产能限制和过去几年集中在华东市场发展的阶段性策略等原因，安君宁主要集中在华东市场的零售药店销售，据国家食品药品监督管理局南方医药经济研究所统计数据显示，安君宁连续多年在华东市场神经系统类药物零售市场排名第一，每年在华东市场的零售额超过 3000 万元，相当于每年完成超过 3 万人次的戒毒治疗，为华东地区的禁毒事业作出了突出贡献。

据统计，我国登记在册的吸毒人数已超过 120 万人，按国际惯例计，实际吸毒人数约为登记在册的吸毒人数 4—10 倍，意味着截止至 2004 年，中国实际吸毒人数已达 450 万—1100 万人左右，每年的毒资直接消耗超过 2 000 亿元之巨，相当于百年不遇特大洪水所造成的经济损失。由吸毒而衍生的社会犯罪、性病、艾滋病传播日趋严重，毒品对国民经济、人口素质和社会安定的危害无法估量。

由于中药在戒毒领域得天独厚的优势，客观上面临一个每年百亿元的中药戒毒大市场。泰尔正在产能扩大、科研深入和市场策略上进行努力，积极准备将安君宁的市场做大。

与此同时，泰尔正在积极地开展现代中药的后续产品研发。科研涉及到慢性肝炎、心血管、老年痴呆、糖尿病等领域，这些领域都是中药有竞争力的领域。依托泰尔已经建立和正在发展的市场营销管理体系，泰尔未来的中药产业在零售市场将具有极强的市场竞争优势。

破局药企回款难的秘诀！

医药企业回款难，许多业务员为此束手无策，许多老板为此焦头烂额。针对这一客观存在的老大难问题，到底应该如何摆脱困扰，降低风险呢？

一、回款难的几种烦人战法

1、回款风险战。药业产品进入连锁药店后，由于市场竞争激烈，行业洗牌风险加大，一些连锁药店或单体药店经营不善，造成一些款项再也收不回来，这样就产生了呆账、坏账或死账。

2、回款疲劳战。货款虽说有希望结回来，但由于药业自身的因素，比如物流、广告、促销等方面不及时，服务欠周到，一些零售终端或临床渠道故意找借

口，进行刁难，有钱不给，让你疲于奔命，但又无可奈何。

3、回款持久战。由于企业药品缺乏鲜明特性，没有独到的卖点，精准的诉求，品牌影响力较弱，相应的在终端推广中产品销量小，使用周期长，造成药品在回款过程中，回款时间相对较长，动辄需要3个月、半年，甚至更长时间，让药企坐卧不安。

4、回款消耗战。现在终端为王很有市场，一些客户抓住药企的不足或短板进行要挟。比如，要求开具增值税发票、要求给予一定折扣、要求更多的返利等，否则就提前清退产品，不予结款，对药企或经销商进行威胁或恐吓。

二、回款难的有效破局方法：

分析了回款难的诸多原因后，药企就需要“对症下药”，而寻求破解回款难的策略了，在现实的市场操作中，以下策略有助于解决回款难题。

1、渠道良性化。要让产品实现最大化销售，从而形成一个供应、销售、回款的良性循环，就必须提升市场的营销力。具体体现在：第一，寻找一个适销对路的产品，产品能够满足当地消费需求，有一个合理的性价比，在销售和消费终端有独特的产品利益诉求点和“卖相”。第二，价格要与渠道相配套，并不发生冲突。第三，促销要有系统性、长远性，以持续拉动销售与消费终端。广告是让消费者认识产品，公关是让消费者喜欢产品，而促销则是让消费者“热爱”产品，通过促销，可以实现产品的推拉两种力量的结合，更好地实现产品“从商品到货币这惊险地一跳”，为更顺畅地结账打下基础。

2、销售人情化。客户的需求就是药企的追求，有时候，一些药企为何出现结帐难？很多时候是因为能够给终端客户提供的附加值或“好处”太少，在这种情

况下，客户为什么要把帐款结给你？因此，对终端客户，药企要讲究销售人情化。其操作要点是：第一，设身处地为客户选择好的产品销售，而不是仅仅一厢情愿地为了自己的盈利。第二，为客户出谋划策，告诉或教给客户及其人员如何销售，对他们给予相关内容的培训或沟通，而不是产品进店后就不管不问，而是要提供全程跟踪式指导。第三，甘当客户的经济参谋和顾问，要能为客户的未来发展提供好的建议，并能够提供力所能及的帮助，从而让客户从内心里认同你、佩服你，感激你，从而更好地配合销售，顺利结帐当然不在话下。

3、服务个性化。药企要想更好地回款，一定要能够为销售终端客户提供个性化服务或量身定做式的指导，从而获得客户的满意与好评，比如，能够便捷而及时地实施配送职能而不延误客户销售；推行“专人、专管”“一票否决制”等，对下属人员进行日工作流程、拜访步骤、巡访标准、洽谈内容等的定性、定位、定标准等，通过强化服务观念与意识，让客户对于拖欠回款找不出“理由”，进而规避回款难题。

4、客情生动化。好的客情关系，是货款能够顺利结算的有力保障。当前，是一个注重沟通的时代，通过药企及其人员与渠道终端的良好沟通，可以互通有无，消除误会，改善服务，从而建立战略伙伴关系，而不仅仅是一场交易关系。比如，药企及其人员要想方设法与客户老板、财务、采购等相关部门人员要搞好关系，可以通过发放小礼品、促销品等“小恩小惠”的方式来笼络他们；也可以通过为客户及其人员提供培训的方式，提供增值服务；也可以通过逢年过节，举行联谊会、座谈会、组织旅游等方式，来加深与客户的情感交流，从而消除隔阂，让回款不再难。

5、激励经常化。能够促使客户较好回款的最为有效的一招就是采取“物质利

诱”的方式来实现回款。比如，凡是按约定时间回款的，可以给予一定点数的奖励；或凡在规定的时间内主动回款的，可以给予奖励实物如家电等较有吸引力的奖品，从而不断地吊起客户的“胃口”，促使他们更积极地回款。

6、回款流程化。很多药企之所以出现回款难的现状，有时也跟他们的回款流程不健全有关，比如，有时为了图省事，往往连协议也不签，仅仅是打了一纸白条，造成后期结帐没有时间、地点、形式等具体执行标准或凭据，为下一步回款带来难度或障碍。鉴于此，药企必须完善回款的具体标准流程，在什么时间结算，在哪里结算，是在客户财务部门，还是直接转帐，结算时是现金还是支票等等？都要用协议的形式予以界定，为未来回款提供书面或法律凭证。

当然，在具体的操作中，还会出现一些“赖账”现象，对这种情况，不能抱怨和退缩，而应该积极面对，大胆地去想一些解决的办法和策略，只要对此用心了，破解回款难题也并不是一件太难的事情，毕竟，药企是权益人，是主权方。

观念营销：药品领先法则

营销界有句俗话：“一流企业卖标准，二流企业卖技术，三流企业卖产品”。

处方药要想成就领先品牌，也必须善于打破故有治疗观念，制定基于自身产品作用机理、有效靶位、疗效特征新治疗观念和治疗标准，最终在目标医生群中，争取到处方首选位置或优选位置。

其流程和策略大体分为以下四步，并组成一个相互影响和促进的闭环系统。

1、建立观念，重塑标准：深入研究目标治疗领域中所涉及到的传统观念，包括疾病认知、治疗措施、药物选择、处方习惯等。通过发现竞争产品软肋，评估自身产品优势，扬长避短，找到市场空隙、建立精准定位，提出基于产品特征的富有竞争力的临床治疗概念，重塑医生治疗观念。

乙肝药物贺普丁上市时，面临的传统治疗观念是：治疗乙肝以 e 抗原转阴率为标准，干扰素治疗转阴率达 33%，而贺普丁转阴率仅 17%，毫无竞争优势可言。但贺普丁的优势是：抑制乙肝病毒 DNA 疗效显著，2 周使患者该指标下降 97%。葛兰素史克扬长避短，重新提倡治疗观念：“抑制病毒复制是乙肝治疗的关键”，最终获得传染病专家和专科医生认同。

2、临床实验，提供佐证：通过具有一定规模和时间的临床实验，佐证治疗观念的科学性、有效性和安全性，为说服目标医生、打击竞品提供“武器”；

曾经的全球处方药销售冠军洛赛克，上市时，面临传统治疗观念的“阻挠”，当时医生治疗消化性溃疡和胃食管反流病，惯用治疗程序为“抗酸剂-H2 受体拮抗剂-洛赛克”，洛赛克居于末位，销售自然大受影响。阿斯利康决定改变“治疗方案”，打破处方习惯排序，将治疗顺序 180 度大转弯，从开始治疗就用高剂量洛赛克，症状好转逐渐减量，再考虑 H2 受体拮抗剂。

观念领先，还必须通过临床实验证明。为此，阿斯利康以实验数据说话，证明该方案治愈率、治疗费用优于传统方案，最终获得认同。

3、学术营销，推广观念：针对特定的处方医生群体特征，开展多维“学术营销”，如学术会议、论坛、临床实验、媒体传播、临床拜访、直邮期刊等，循序渐进改变医生故有的疾病观念和处方习惯，其策略一般是从高端向低端普及和渗入，完成临床概念的广度推广和深度认知。

4、入选法定纲领文件：通过更为丰富的临床证据，入选疾病诊治纲要，并使之成为适合专科医师的共同性、指导性文件，成为“法定”用药。如罗氏“派罗欣”，上市时，其联合利巴韦林治疗方案，已被《中国丙型肝炎防治指南》推荐为丙肝的首选用药方案。

再看看当今的处方药霸主“他汀”，辉瑞立普妥（阿伐他汀）、默克舒降之（辛伐他汀），连续数年，雄踞世界药品销售冠亚军，成为超级“重磅炸弹”。立普妥在 2006 年，美国市场的处方量高达 7400 万张。其成功，也是得益于重建治疗标准。

他汀类产品上市时，烟酸、贝特等品种已经占领市场，其降低总甘油三酯（TG）和总胆固醇（TC）、升高高密度脂蛋白胆固醇（HDL）作用显著，稳占高脂血症市场地位；

而他汀在上述功能明显偏弱，没有竞争优势，唯独对高脂血症诊断标准中被忽视的低密度脂蛋白（LDL）有明显降低作用。要想从竞争对手包围中重建格局，抢夺市场，就必须以己之长，攻彼之短。他汀类厂家提出：降低 LDL 才是高脂血症治疗首要目标。继而通过 4 S 等临床试验，为 LDL 是冠心病独立的预测因素提供证据。最终开创了新的心血管病市场治疗理念。

在此基础上，他汀类产品再进一步，用“共同土壤”学说和临床实验，将糖尿病、高血压纳入怀中。并通过形式多样的学术会议，展开医生教育，使医生认同“糖尿病、高血压治疗，必须同步降血脂，尤其是 LDL”等观念。

辉瑞公司连续数年在长城国际心脏病学会议，开办“心血管多重危险因素”论坛，向医生传播心血管病人多重危险因素管理的观念。目标就是获得目标科室医生认同，从而使公司产品销售受益，如降脂的立普妥、降压的络活喜、降糖的法安明和抗凝的瑞易宁等，其完整的产品线，无不在这种治疗观念和治疗标准的重建和推广中，获得更丰厚的市场空间。

感冒药市场：细分没有出路

在中国的 OTC 市场中，感冒药市场一直是跨国公司和本土药企相互争夺的战场。原因在于中国人口基数实在庞大，感冒作为一种常见性和多发性疾病，所蕴涵的市场是任何一个制药企业也无法割舍的。初步估算，各药店销售的感冒药品种就有上百种，立自于打造品牌的感冒药也不在少数。

纵观产品传播策略，从产品差异的分析、市场细分、独特卖点的诉求、概念打造到实际传播应用，有很多思路、做法是业内已经习以为常的，但恰恰却是最需要我们思考和反思的。

误区：陷入市场细分死胡同

在制定感冒药的传播策略时，达彼思广告（Ted Bates）提出的 U.S.P，（Unique Selling Proposition，独特的销售主张）概念还是营销人和广告人普遍采用的方法。拿到一个产品，市场细分、差异化诉求是广告公司不遗余力的工作。

康泰克的“早一粒、晚一粒，12 小时缓释”、泰诺的“30 分钟起效”、“白天服白片、不瞌睡，晚上服黑片、睡得香”、以及后起的“中西结合疗效好”等，已经让更多人看到了市场细分的希望，这些品牌在中国感冒药市场的成功，更加让我们觉得挖掘 USP 工作做的还不够，还得不断深入。立自于品牌打造的产品都试图为自己的产品找到一个具有独占性、可传播性的诉求点。

海王银得菲就是一个典型的例子，康泰克 12 小时就缓解感冒症状，泰诺 30 分钟就起效，无非一个“快”字，我也可以讲“快”，所以有了“海王银得菲，治感冒就是快”，其中在定位和诉求上的偏差显而易见，仅仅了解到了消费者在感冒是最大的需求是快速缓解感冒症状如流鼻涕等痛苦，而没有分析透彻康泰克“12 小时缓释”的内涵，如果要快，为什么不说 8 小时，甚至 2 小时？这里的 12 小时不仅仅只是一个时间概念，要把早一粒、晚一粒和 12 小时联系起来看，康泰克是在广告诉求中包含了对消费者用药行为的引导，从而确立了一个整体概念。而海王银得菲的“就是快”是没有任何理由的。

还有一个典型的现象。大多数的感冒药电视广告在广告表现上都围绕着感冒症状做文章。比如新华制药的爱菲乐，推出“八种感冒症状，一粒同步见效”，而某个区域品牌的诉求是“五种感冒症状，一次搞定”，无独有偶，最近电视上投放频率较高的柴连口服液，也是诉求“发烧、流鼻涕……，就这一支”。这些广告诉求存在一个共同的问题：就是忽视了一点，那就是感冒这个病消费者认为实在太简单了，根本不需要进行教育。所以，花了大量时间在 7、8 种症状上做文章是没有多大价值的。这一点泰诺就做的相对成功，在提出 30 分钟起效的同时，并没有去强化消费者对症状的对照，而是相反，对感冒症状进行弱化，只告诉我们，全面缓解感冒症状。

笔者在与某个区域品牌的广告总监谈到广告定位时，他告诉了我他们产品定位的思路：大多数的感冒药广告都是在讲症状好得快，或者起效快，在他们的调查过程中，发现很多消费者认为泰诺、康泰克一吃，发烧、流鼻涕等症状是能够比较快地消除了，但像鼻塞这种现象不能马上清除干净，感冒症状无法马上清除干净，所以，在国内著名策划人的咨询下，在通过大量的市场概念测试下，他们最后把诉求确定为“感冒清（除）干净，就得用××”，创造

了一个“清（除）干净”的概念。很显然，这样看似找到一个诉求空白的概念根本没有从消费需求出发，仅仅封闭地站在自己产品角度考虑问题。

去年在央视广告狂轰滥炸的仁和可立克也存在这方面的问题，人家讲感冒，还没有人在讲流行性感冒，这也是一个诉求空白点，一切似乎顺理成章，那么广告诉求是不是准确、有没有成功呢？走访市场通过和店员、消费者的沟通就知道，显然是不成功的，消费者对可立克想达到的诉求病没有认知，如果不是陈道明这样的大腕代言，效果可想而知。

同样的错误也发生在大品牌身上，中美史克为进一步提高在感冒药市场的占有率，打造了以发热、头痛、四肢酸痛等重症感冒为诉求点的康泰克清，但从市场销售表现证明，此举是不成功的。

为定位而定位，忽视消费者行为和心理研究

通过以上的案例和分析可以看出，感冒药这个品类是不适合进行过分市场细分的。白加黑、康泰克、泰诺等品牌的成功，并不仅仅是广告定位和诉求的成功，一个品牌的成功必然包含多方面因素，取决于资源的整合。比如，白加黑的成功，从本质上讲并不是广告诉求和卖点差异化的成功，而是产品形态差异的成功，是在充分研究消费者行为，选择依据的结果，表面上我们看到的广告诉求的成功仅是产品形态差异化在广告形态上的表现而已。

在反思中，我们一定要考虑，我们的品牌区隔、差异化诉求是为谁而做的？不能陷入细分和差异化的泥潭中不能自拔，变成为定位而定位，为细分而细分。一定要把握两点：

一是重视品类特性研究。

刚才已经提到，感冒药这个品类有它自己的特性，那就是消费者始终认为感冒是一种小病，吃不吃药一个星期都能好，感冒症状就那么几种，认知实在太简单，根本不需要进行教育，所以去和消费者讲哪些症状要用某个感冒药是没有意义的，另外，不管八种症状、五种症状还是重感冒症状的细分，也是没有多大意义的。

二是重视消费者行为和心理研究。

对消费者消费形态的研究是永恒的课题。比如很多产品在讲自己感冒药的配方、特点、品质，都是站在企业和产品自身的角度，而忽略了消费者心理，消费者不是专业人士，沟通这些消费者是不会买帐的，再比如感冒 90%是由病毒引起的，道理是对的，但是站在消费者

角度，他们不想了解原因，而只想知道这个药对我是否有效，是否能减轻症状，就那么简单。

这就是我们讲的广告诉求与消费需求的对接问题。当广告传播中广告诉求和消费者需求无法对接时，那么也就意味着传播信息无法到达消费者心智，对消费者来说，就是你说你的，我做我的，和我说了白说。所以，要去改变消费者的固有消费形态是很困难的，去改变不如迎合更有效。

从功能到情感，坚持不懈塑造品牌内涵

从上述分析可以看出，多数国内感冒药产品在品牌建设过程中还仅仅是停留在功能定位、诉求上。他们认为只要自己产品的有了看似清晰、准确的定位，通过细分找到了一个看似美妙的诉求空白点，在经过广告不断的拉动，消费者的认知是自然而然的事情。可结果却往往事与愿违，广告播了一年半载，通过调查，发现消费者对产品的认知根本没有达到自己所期望的品牌形象。

这就是存在的最大问题，定位了事，而情感内涵的延伸、深化严重缺失，一个小小的感冒药大同小异，在产品功能层面不断进行细分只会让各个产品陷入误区，将会抑制整个感冒药 OTC 领域的市场容量。

所以，作为立志于走品牌之路的感冒药产品来说，触动消费者内心深处的情感，坚持不懈地传递核心价值主张，使之与消费者产生共鸣，才是正确的方法。在这个方面，像泰诺、白加黑、新康泰克显然走在了前面，他们核心价值明确、品牌风格统一。所以还是那句话，从几大品牌身上应该看到更多，看到的是整体传播策略的成功，而不仅仅是诉求、细分、定位那么简单。

所以，在这条道路上只走到一半（功能层面）的产品，应该跳出这个框框，研究消费者，挖掘内涵，最重要的是，不要轻易改变，坚持不懈走下去。

处方药销售：细节是只蝴蝶

作为处方药销售型企业。一般十年、五年、三年的战略，均在各咨询专家的建议下，已经完备。依据总战略，销售队伍的战术也正按计划执行。可收成却不令人惊喜。销售业绩，起起伏伏，起起大伏，不起伏伏，不起大伏。

企业←→销售团队←→成员，相互之间指责的声音从未间断过。

“1963 年 12 月，洛伦兹（Lorenz）在华盛顿的美国科学促进会的一次讲演中提出：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，可能会使一场龙卷风在美国的德克萨斯爆发”。

一只小小的蝴蝶扇动翅膀，长时间后就有可能导致一场暴风雨。依此角度剖析，目前医药销售队伍的困境，与销售的过程中，某些细节被忽视有直接的关系。这些细节制约了销售的结果。

换句话说，这些销售细节是只蝴蝶。

一个处方药销售队伍一般分两层。一层是：管理者（经理或主管），令一层是：成员（医药代表）。在日常工作中，仔细观察，均有太多的细节被忽视。

管理者（经理或主管）：

周例会

经理或主管组织的每周例会。其真正作用在于充分沟通和彻底解决市场及个人一周来所积累的问题，也用来传达公司政策及部署任务。但目前的周例会，情况是：首先医药代表按着范文来发表形而上的总结，然后是经理或主管的追究与批评，最后是锁杂的讨论交流，用无果而终来形容每次例会一点都不夸张。如此的例会，只能使医药代表的后续工作更加困惑，公司的政策更加难于被充分执行。销售自然会受到影响。

培训

多数经理或主管认为，培训是人力资源的事。自己只负责销售的事。针对药品学术信息，竞品信息，相关临床信息，医药代表心理等方面。经理或主管从不给予医药代表无限度、无定期的重复培训。经理或主管长期的不强调，医药代表就会将之淡化。最终的结果是：医药代表与医生之间沟通止步于第一层面，得不到及时的更新升级。医生处方该药品时就会缺少学术依据。加上医药代表长期心理积压，未能及时得到疏导，导致其带情绪工作或离职。最终，医生受到巨大影响，处方量必然受挫。

表格

为使医药代表工作细化及更好监督医药代表的日常工作，经理或主管一般都会要求医药代表填写计划性和分析性的表格。计划性表格填写的越紧凑越完善越详细，经理或主管就会给予肯定，不会实地去监督，致使医药代表的工作从真正落实逐渐转移到表格内容的虚报上。对于分析性表格，经理或主管一般要求医药代表独立的用短时间来完成。迫于时间和理解程度的压力，医药代表很难充分理解，分析和总结出阻碍销量提升的症结。使得表格流于表面，对销售起不到推动作用。

压货

为使某月或某个季度销量的达成，医药代表常采取压货的方法。对此，经理或主管不予理睬，甚至是支持。一次、二次到多次，医药代表对压货冲任务是津津乐道。医生处方工作就会被小视，医院库存就会逐渐增加，销售便会滞缓，医药代表渐渐会丧失信心。此市场未来一段时间的销量将归到零点。这将严重影响本组或公司整体的销量。

领导

领导的意思是带领，指导，引导。但中国文化培育出的领导，被赋予了更多的权利。做领导工作是下级员工最重要的工作。销售人员最大的客户是自己的领导。

领导通路路通。经理或主管是医药代表的领导。医药代表为争取优等市场、优等政策、优等待遇及躲避公司制度的惩罚。往往去做领导工作。结果，领导欣然接受并乐此不疲。医药代表工作重点在领导，而不是医生。久而久之，哪里要销量？

成员（医药代表）

学术+学术

学术是药品被用来处方的最重要依据。医药代表与医生交往随时间增长，情感及熟悉度加深加强。此时，医药代表与医生在药品学术及其他临床信息沟通上归到零位。对于医生来说，每天都会接触许多新旧药品的信息。淡忘及混淆是正常不过的事。若不给予药品学术有序的重复强调及临床信息沟通，医生在处方时就会陷入被动。导致处方量流失。

客户档案

为能更好的把握医生处方需求，建立医生内部档案是医药代表工作内容之一。目前的档案仍停留在：联系方式、家庭住址、出生日期、兴趣爱好方面。日常与医生沟通中，表现在语言、表情、动作等许多细小的需求被医药代表忽视。这些细小的需求，足可以提升医生对医药代表认可程度。最终会体现在对药品的处方上。

礼品

节日或生日，送一份祝福给医生，是医药代表必须做的事。医药代表通常的做法是：在超市或花店买份健康食品或鲜花送给医生，同时说上几句祝福的话。这其中许多被忽视的细节，降低了医生被触动的程度。要知道，一份另人感动感激的礼物，一定要有排他性，要体现出真诚。否则，你的投入只是一次过场，没有任何的效果，对销售没有帮助。

礼仪

日常礼仪是个人或企业形象的外在体现，好的形象可以提高客户对个人或企业的美誉度，加强客户的忠诚度。医药销售过程中，医生就是医药代表的客户。医药代表往往忽视自己的言行举止、着装、精神状态等。这些细节均是医生给医药代表评判分值的标准。分值低，忠诚度就低，这种低效应就会传导给处方。从而影响着销量。

结果由过程导致，过程由细节组成，像蝴蝶引起龙卷风一样，它们之间是相互关联相互影响。在竞争透明化的今天，细节成为了制胜的重点。结果不同，是因为细节的差异。处方药的销售方式比较特殊，其受制于细节的程度更深。希望我们医药销售队伍能对细节给予更多的重视，在大同的销售战术中，收获大不同。

城市社区药品市场开拓实践

一、强强联合，开展城市社区居民健康知识宣教活动

城市社区市场的开拓，比起农村社区的开拓难度更大，因为城市社区居民对药品认知和了解需求更强，且竞争的品种更多，一个产品如果只是在城市药店铺货，依靠自然销售想实现销量突破，在目前白热化竞争阶段，几乎是不可能。作为一个名牌代理公司，金活医药有限公司自然认识到这一问题，于是我们携手深圳海王星辰在深圳市开展——社区健康教育启动仪式活动，于 2005 年 7 月到 2006 年，开展了一场声势浩大的：“金活健康新概念—健康进

社区”医药及产品知识普及宣教活动。半年多时间，持续开展了 50 多场社区居民健康教育活
动。

确定活动目的是：

广泛深入地传播金活医药企业和我们所代理的产品知识。

广泛深入的宣传“金活健康新概念—健康进社区”中产品所涉及的疾病防治知识。

以产品赠品接触消费者，靠产品本身说话。

调研社区居民对我们产品的消费和接触习惯。

在海王以及及其连锁所在店中提高铺货率和销售数量。

二、组织准备到位

总部监控到位

市场中心协助办事处做出健康进社区活动实施细则。

公司总部市场中心每场活动派一位产品经理到场监控、协助、指导活动实施。

总部领导不定期抽查。

严格要求办事处做到以下工作

办事处排出每场活动的责任人名单和参与人员名单。

所有活动有充足的礼品、赠品、POP、易拉宝、模型盒、健康知识宣传册、产品宣传单
页、优惠产品目录等。

总部要求每场活动有总结，总结成败得失。

三、社区营销—充分展示了金活企业与产品形象

我们在 50 场社区活动中，使用了各种手段展示金活的企业和产品形象。特别是把产品模
拟盒和实物做了充分展示。

这些各种形式的产品展示，强化了产品的包装形象，强化了消费者对产品的记忆，由于是与海王的活动结合的，消费者关注度高，吸引眼球的能力强，消费者记住了我们经营的产品，在社区药店购买率得到显著提高。

牛黄降压胶囊和人字牌救心丸产品顾客群是交叉重叠的。现场活动促销内容为：购救心丸一盒送收音机一个；购牛黄降压胶囊一盒送湿纸巾一包，购牛黄降压胶囊十盒送 CD 盒一个。在社区活动中，主动了解询问此类产品的顾客不是很多，通过加强对日本人字牌救心宝典和牛降折页的派发，有些顾客就回头了解产品，对产品知名度有很大的宣传。救心丸价位较高影响现场销售，此类针对老年人的产品现场销售情况一般。在春节前夕，此类产品的现场销售有所增长，大多数顾客购买都是带回老家。

健妇胶囊在活动期间产品展示效果较好，派送扇子是很好的宣传手段，顾客愿意接受派赠并达到了宣传的目的。现场买赠活动为：购健妇胶囊一盒送扇子一把。

四、现场试用、咨询提高消费者对产品的信任度

产品就是最好的广告，产品疗效更是会说话的，社区的口碑传播对消费者购买率的影响，更是大与其它传播形式。

我们组织办事处全体人员，强化培训产品知识，然后在现场针对社区居民和附近行人，广泛宣传我们的产品知识，涉及我们产品治疗的相关疾病的防治知识。

同时，我们的依马达正红花油，飞鹰活络油等，在现场给患有相关疾病的消费者进行免费的现场擦拭试用，得到很好的口碑传播，有些消费者因为效果好，第二天就去购药。

五、各种形式的现场秀加上产品、健康有奖知识问答

活动现场，我们协助海王药店，进行了形式多样的歌舞表演，吸引很多观众观看，气氛热烈，穿插的互动游戏及企业产品介绍，提高产品及企业的形象，产品有奖知识问答，社区参与者更是踊跃。有力的提升了金活企业和产品在社区的知名度。美誉度。

金活医药品牌在本次通过海王星辰健康药店的平台得到了充分的体现，特别是金活在凤凰卫视开展的“金活健康新概念”主题，与社区健康活动的互动，有效的提升金活健康事业的知名度，并且在活动期间，我们也得到参加活动的消费者对我们品牌的肯定。

我们代理的日本 KAWAI 肝油丸是一个具有近百年历史的日本名牌产品，是具有水果味的肝油丸，具有强健骨骼的作用。在社区我们与幼儿园合作，加上儿童家长，开张了丰富多彩的产品知识有奖问答与小竞赛活动。孩子们踊跃参加的积极性令我们工作人员也提高了信心。

六、社区营销活动总结

经过半年 50 多场社区营销活动。除了提高了各个产品及金活医药的知名度外，也增强了我司与海王各门店的合作，为以后的终端推广工作打下了很好的客情关系。走进社区，走近顾客，也使得我们终端人员真正了解到顾客的需求。我们达成了以下目标：

1、有效锻炼了队伍

办事处人员每次活动都搞到晚上 8-9 点钟，有时忙得顾不上吃，但大家都能认真执行，且总结经验，一场比一场作得好！

2、了解了我们产品的消费者认知情况

经过此次活动了解到，肝油丸产品在顾客心中还没有达到很高的知晓率。通过对社区顾客的了解，我们发现，大体对社区居民对我们产品的了解大体可分成以下三类：一、不知道这个产品的顾客占 50%，经过这次活动，对这类顾客起到了很好的宣传的作用，但成交率不高，主要是因为价格过高的原因，其次对产品信任度不够，只是品尝口味随后购买的可能性比较大，主要反映在：信义名城、金碧世家、新天地等社区。二、知道这个产品但不太了解产品功能的顾客占 30%，在社区活动中，经过面对面的讲解，正好可以解决这部分顾客的问题，只要派发试吃尝尝口味就能说服购买。主要反映在：莲塘、福昌苑、碧湖等社区。三、还有就是熟悉和比较了解产品的顾客占 20%。这部分顾客特点大多数的香港人，由于现场有比较优惠的促销活动，这部分顾客的成交率比较高。所以，在高档且香港人居住较多的社区肝油丸销售会比较好，一次活动销售在 10 罐左右，例如：蔚蓝海岸、鹏兴、桃源居等社区。现场活动促销内容为：购肝油丸系列产品一罐送彩色铅笔一盒；够肝油丸系列产品两罐送 180 粒 AD 钙产品一罐。促销力度较大，一般老顾客购买同时两罐较多，新顾客一般只是购买一罐。

3、产生了较好的销售效果

飞鹰活络油及依马打正红花油在此次活动销售量（海王药店）有很大增长，现场促销内容为：购飞鹰活络油一瓶送 3ML 活络油一只，购飞鹰活络油三瓶送 20ML 活络油一瓶。购 12ML 依马打正红花油一瓶送 5ML 金龙驱风油一瓶。在社区活动中为顾客提供免费使用及按摩服务，使飞鹰活络油及依马打正红花油的产品知名度有很大提升，很多顾客都是在试用后感受到了产品效果才购买，很大程度上扩大了产品的顾客群。

此类产品购买顾客大多是上年纪的老人，在老年人多的社区销售比较好，活动当天单店销售量最高达 30 多瓶，例如：松坪山、莲塘、宝安顺电等社区。

七、社区营销活动不足之处

在整个活动中也有不尽人意的地方，

一是选址：海王选定的活动位置，其中有部分社区不太适合我司产品做推广，现场销售及推广效果就会差一些。我们以后要改进，有针对性的选择社区开展活动

二是有效协调沟通，提高门店配合度，首先是加强与连锁药店总部沟通，其次是事先加强与门店的沟通，以免在执行活动的门店中，一些门店表态配合，但实际配合度不高的状况。

三是提高活动社区门店的铺货率，保证不断货，由于我们不能直接卖产品，因此活动前就必须保证门店有产品销售，这样才能进一步提高投入产出比。

策划中成药的独特销售主张（USP）

1、每个广告都必须向消费者陈述一个主张，都必须向消费者说明：“购买此产品，你会得到某种具体好处。”

2、该主张必须是竞争者所不能或不会提出的，它一定要独特。

3、这一主张一定要强有力打动千百万人，也就是能够吸引新的顾客使用你的产品。

这三点，总结起来就是独特的销售主张，英文为 Unique selling proposition，简称 U.S.P。通俗一点，就是我们常说的“卖点”。当达彼思广告公司的董事长罗斯·雷斯于 20 世纪 60 年代初提出这个概念的时候，它立刻惊艳全球的广告界乃至营销界。当你翻开国内几乎所有比

较成功的营销策划案，你都可以在其中找到它的影子，有很多策划甚至是围绕 USP 来做的。可以说，USP 成了广告与产品概念传播的灵魂，是营销策划的锋尖。

当把 USP 理论运用于中成药营销策划中，你却会发现这个百战不殆的利器，却是老革命面临新问题，经常是难以找到合适而独特的卖点。因为，这个市场存在着它自身的独特点，也有着普遍存在的通病。认识中成药的特点，克服营销通病，寻找符合自己的差异化定位和独特的销售主张，是打造成功的中成药营销策划的关键所在。

中成药的营销通病扫描

1、 只有品类，没有品牌

翻开中成药的营销与销售记录，你经常会发现一些常用词，诸如“恶性竞争”、“市场同质化严重”之类，当然这也是不争的事实。与处于专利期的很多西药不同，由于中成药的组方多来自古方，没有专利，再结合历史原因，导致了一个药品通常都是有数家甚至数十家、上百家企业都在生产。而由此也造成了一个中成药现象：没有哪一个品牌能够让人们提及某类中成药就自然想起它，这就是“只有品类，没有品牌”。让我们随便翻开指头就可以随便数一数这些有多个企业生产，但却没有太强势品牌的中成药种类：新雪颗粒、小柴胡颗粒、小柴胡注射液、复方丹参片、牛黄解毒片、小儿七星茶、维 C 银翘片、清开灵注射液（片、滴丸）、双黄连口服液（片剂）等等，这个名单还可以很长很长。

外行看热闹，内行看门道。在这样一个恶性竞争的市场里面，很多企业哀叹，机会在哪里？其实对于很多“犹是春闺梦中人”的中成药企业而言，一个尚未有强者出现的市场正是最大的机会！很容易理解，因为当大家都差不多的时候，你强一点那就能鹤立鸡群。而强手如林的行业，想出头则势比登天。而且，这很可能是最后的机会。等到有一天，一个强势的品牌一统江湖，则将大势已去，妙手也难以回天。六味地黄丸是一个古老而经典的组方中成药，以前也是面临只有品类，没有品牌的尴尬局面，但当同仁堂和仲景两大品牌脱颖而出的时候，一切都改变了，其他企业的六味地黄丸则如昨日黄花，轻易地失去了江湖地位。藿香正气类产品前几年也是同质化严重，没有强势品牌，彼此相安无事。但当神威药业的藿香正气软胶囊总结出核心卖点“中暑、肠胃不适、夏季感冒”，并把“选藿香，认准神威，认准软胶囊”作为神威藿香正气软胶囊的传播诉求后，一切都轻易地改变了，整个藿香正气类市场就面临着大洗牌，而神威就这么简单地成了该品类的老大。

药品不同于食品，消费者高度关注安全和可靠，厌恶无绪和盲目的挑选。而品牌则相当于一种承诺，一种放心，更重要的是，它让消费者能够快速做出相对理性的和较放心的选择。从这个角度来讲，品牌对于药品来说，重要性甚至要远远超过食品。中成药的未来必定属于品牌，属于那种一贯有责任感、有内涵、值得信赖的中成药乃至企业的品牌。

2、诉求利益点太多，独特点不够

中成药面临的另一个突出的问题就是诉求点太多。某筋骨贴居然有十几个诉求，从骨质增生到关节炎到跌打扭伤再到舒筋活血等等，而且用的词全是中医专业名词，普通人听到一头雾水。且不说这样多的广告诉求点能让消费者记住几个，广告的效率与效率如何，就说消费者听到或者看到这个广告的时候，我想大脑里首先产生一个疑问：可能吗？肯定是骗人！即使不被工商局查封广告，也会被消费者抛弃。其实道理很简单，消费者在认知中，存在着选择性注意、选择性扭曲和选择性记忆。消费者每天要接触到大量的广告信息，他在信息包围中，只能注意其中对自己有用的极少数信息，这就是选择性注意。而消费者大脑中存在一定的固有观念，哪怕是偏见，他会根据自己的认知和偏见去理解这个世界，这就是选择性扭曲。而消费者只能对极少数的信息能保持有长久的记忆力，这些信息大部分属于居第一位或者极有特点的东西。明白了选择性注意、选择性扭曲和选择性记忆，你很容易明白 USP 的关键词：一个。而不是多个！为什么？因为消费者记不住，也不想记。

我们把江中健胃消食片和保济丸来进行对比。江中健胃消食片只有两个诉求点：健胃、消食，结果一年的销售额近 10 个亿。而某企业的保济丸则强调八大诉求，结果一年销售额最多一千多万，还算好的。而从历史、文化甚至组方，保济丸都要胜过江中健胃消食片。但打市场不能靠这个，要靠是否能够占据消费者的心智，能否俘获消费者的芳心。你可以发现很多中成药的诉求很多，但份额极少。凡是好的药品，包括处方药和非处方药，做的好的都是诉求点很集中。我们看康泰克的诉求：当你打第一个喷嚏的时候。白加黑的诉求：白天吃白片，不瞌睡；晚上吃黑片，睡得香。就这么简单，这两个感冒药就位居感冒药市场的前列。

其实造成中成药一药多诉求的原因也在于中成药自身的特性，中药材本身的一药治多病的情况，其利益点可能就会有很多。这就需要营销人员能够浓缩卖点，而不是全部尽可能地罗列。但笔者发现，很多医药营销经理的观念却认为应该全面撒网，混水才能摸鱼，这样收获会更多一点。其实这和营销学的基本理论是背道而驰的，散弹式营销早已没有市场了。要记住，没有目标，就没有市场。

3、诉求模糊、晦涩，缺少技术含量

西药对于功效的传达，都有着较正规和严格的药理、病理、毒理等实验，特别是对于功效方面有着比较准确的说明，尽管西药历史上曾经造成了广大的灾难，有着多种多样的无法预知的副作用，但西药的表达方式容易让人接受和认可，因为它有自己一套而中成药则由于其配方的多样性，成份的复杂性，加上中医自有其独特有效的哲学见解与辨证施治，其中自然就有相当多的中医专业用语。而这些用语对于一般的中医医生当然明白，但对与西医医生乃至广大消费者而言却着实有点费解和难懂。所以，中成药行业中应该有自己的标准，在遵循现代循症医学的原理上，制定包括药理、病理、毒理与临床试验等一系列的标准。当然，这个规则应该根据中成药自身的特点量身定做，而不是完全按照西药的标准。但作为中成药企业，要认识到，没有学术推广，没有技术含量，则前景暗淡。

另一方面，中成药的传播方面则一定要改进。我们在中成药的广告和说明书中，不难看到这样的一些词语：养血润燥、血虚湿蕴、阴虚火旺、脾虚湿滞、虚劳骨蒸等等。对于专业的中医医生而言，当然不难明白。但对于很多西医医生乃至消费者而言，理解这些东西实在是困难，在把握对症下药方面难以入手和考虑。中成药在传播诉求的时候，一定不能假设顾客是和你一样懂中医中药的，相反，你要假设他们什么都不懂，你才能知道如何说让普通人能听懂的话，才能合理地制定相应的传播策略。

中成药的精准化营销

营销学大师菲利普·科特勒认为，现代营销理论的四大支柱是：目标市场、顾客需要、整合营销、盈利能力。其中目标市场是目前营销的主流思想，排在四大支柱的第一位。任何行业都一样，成功的产品都是瞄准目标市场进行的，要瞄得准，还要打得深，打得透。中成药当然不例外。那么，面对上述三大通病，我们不禁要问：中成药的营销出路在哪里？答案是精准化营销。

中成药当然有自己的优势，主要有三点：天然、副作用小（至少在大部分消费者心目中）、开发与使用成本较低。但是，这三点还不够。中成药营销成功的关键是取得消费者和医生的信任和认可。而由于药品本身的专业性，营销必须要结合技术，针对目标市场进行精准化营销，否则难以真正说服专业的医生和关注自我和安全的消费者。

首先，疾病本身是精细的，多样的，可以分为急性病和慢性病，重症和轻症，等等。不同的病症有不同的病理过程、病理状态和治疗模式，这些复杂的过程和模式都给医生的用药模式产生影响，也就给病程细分提供了充分和必要的条件。就拿急性病和慢性病来说，疾病的发展过程可以分为起病初期、发作期、后期及预后期等，治疗方案也有所不同。如表 1 所示。

第二，疾病的治疗过程也同样是精细的。无论是中医还是西医，其实在疾病的治疗中都是要考虑“辨证施治”，即根据不同的疾病和症状选择最适宜的治疗方案，只是二者的观念和方法不同而已。在不同的时期，患者和医生的用药选择和用药观念都有所不同，相应采取的治疗模式也会有所变化。这里隐含三个关键原则：一是不同的药品在疾病发展的不同时期起着不同的作用；二是疾病的治疗大多需要多种药品组合治疗，很少有一种药品能解决整个疾病过程，可以称之为药品配伍或组合治疗；三是疾病治疗可以分为消除或压制症状，也可以是试图治愈疾病，即治标和治本。

第三，药品的疗效是适用性本身也是精细的。对于大部分药品而言，很难奢想其能适合整个疾病发展过程或者在整个治疗过程中都起着主要作用，也很难奢想其能根除疾病的同时也能消除所有的症状。有些药品更适用于发病初期，预防效果很好；有些药品则适用于发作期，疗效较好；而有些药品则更适用于疾病治疗后期或者后遗症治疗，还有些药品更适合消除不适或并发症状。当然，这些都需要有严密的病理学、药理学证据进行学术支持，而不是或者不仅仅是噱头和炒作。当然，中成药的学术研究路线可以有自己合理科学的游戏规则，并不一定要按照西药的规则进行。但严谨、认真，科学合理的学术研究是必需的，它不仅是药品入市的前提，甚至也贯穿于药品的整个营销过程。常见的病程发展周期及对应的常规治疗原则如图 1 所示：

上述“三个精细”决定了药品和企业必须要进行精准化营销，它也是药品营销的潮流和大趋势。对于西药是这样，中成药亦然，甚至未来的保健品也是如此。否则，任何药品都将是昙花一现，甚至波澜不生。

运用病程细分新工具，寻找中成药的优势差异

想找到中成药的独特销售主张，不仅要克服中成药的营销通病，还必须要从竞争战略和定位战略入手，找到自身的优势差异点，这是策划 USP 的基础，也是策划 USP 的第一步。优势差异点可以是细微差别，但不能仅仅是一般的差异，或者是无关轻重的差异。否则，USP 就成了无源之水，无本之木。当然，要想明晰自身的竞争战略和定位战略，必须要进行严谨认真的市场调研和消费者研究，以及 SWOT 分析以及竞争对手分析等。这些都是基础性和常规工作，这里不作深入探讨。

寻找优势差异点，必用的工具就是市场细分，以寻找市场空档。成功的市场细分是目标营销和市场定位的基础。市场细分常用的四大变量分别是地理、人口、心理和行为。但在医药营销界，越来越多的营销策划人发现，由于药品本身的特殊性，对药品的市场细分，上述四大变量经常像隔靴挠痒，很多时候作用不大，精度也不高。因此笔者提出了一个针对疾病发展过程和治疗过程的新细分工具——病程细分变量，它能够让我们从新的角度和视野去发现药品的优势差异点。

从药品专业的角度看，对药品细分时需要着重了解和分析三个关键技术问题：该药品是属于消除某类（某几类）症状还是根除疾病？该药品更适合疾病治疗的哪个阶段？该药品在治疗中起着主药还是辅药、预防药还是预后药的地位？根据这三个关键问题，笔者认为病程细分变量可以包括三个子变量：症状、疗程和用药地位。关于病程细分变量详细说明，笔者已经在《药品市场细分的新纬度——病程细分变量初探》

一文中论证过，这里就不再赘述，这里只简单描述一下如何运用这三大子变量来找到中成药的独特优势点。

1、症状细分

对于某个疾病，如果会呈现多种症状，医生在治疗疾病中，一方面可能考虑是否彻底治愈该疾病，一方面可能要考虑消除不适症状。当某类疾病治疗中，症状治疗与治愈疾病同等重要或更重要，或者某药品在治愈疾病上的优势不大，而在症状消除上有较好的效果，则在细分时可以选择症状细分变量，根据药品自身的治疗优势领域，重点瞄准一个或几个症状作为市场。

2、疗程细分

疾病的治疗过程，因疾病的类型不同而有所不同，可以分为轻症和重症、急性病和慢性病等。而治疗模式可以是彻底治疗，或者是先维持不发展，再考虑治愈，或者是控制并发症及生命特征等等。因此可以根据疾病的治疗过程进行细分，并运用病理学和药理学的理论和实验数据，把该过程分为若干个阶段，根据药品本身的治疗优势和有关药理指标，找准该药品在整个疗程中的哪一段有着较大的优势，或者选择最具吸引力的疗程阶段，或者改变既有疗程治疗模式，选择合适的目标市场进行定位和诉求。这种细分工具特别适合处方药营销策划，对于 OTC 也有很大的适用空间。

3、用药地位细分

对于医生的用药而言，他基本上都是用多种药（二种以上）进行组合来治疗某类疾病，那么里面就有主药和辅药之分。从药理学的角度来说，根据用药目的，可以把药物作用分为对因治疗和对症治疗。对因治疗的目的在于消除原发致病因素，即治本；而对症治疗的目的在于消除或减轻疾病症状，即治标，在很多情况下也是必不可少的。为了便于理解，我们可以把对因治疗的药物称为主药，把对症治疗的药物称为辅药。在使用用药地位的细分变量时，就可以根据药品在治疗过程中所处的作用及功效特点，进行差异化选择。

提炼和传播中成药的独特销售主张

当找到中成药的优势差异后，独特销售主张（USP）就几乎可以呼之欲出。USP 理论的精髓就是，一、诉求点要集中，不能多，要有价值；二、诉求点要独特，不落俗套；三、诉求还要有足够的吸引力。三者缺一不可，可以称为“铁三角”。中成药的独特销售主张也一定要满足这三点。笔者在医药营销策划实践中，提出了一个广告诉求定理：当某个产品（品牌）的诉求超过两个时，随着诉求的增加，广告效果和市场份额将呈现加速度下滑。结合多个中成药的策划案例，笔者认为中成药的卖点最多不能超过三个，这是个极限。

对于中成药而言， USP 的思考方向应该首先瞄准主治功能，而不能像传统思维那样停留在症状表面。因为中成药是按照中医原理而配方的药物，它要遵循中医的原则。按照中医的观点，应该辨证给药，而这个“症”不是症状，而是病情。症状是表面，而病因才是主要。仅仅根据表面症状开药的医生是庸医，而仅仅根据症状选择卖点的中成药则是不可信的，也是不足取的。

另外， USP 的提出要建立在中成药的优势差异之上。很多营销策划人员认为 USP 是灵感偶发，是独立操作的，“运用之妙，存乎一心”，属于艺术的。其实 USP 可以看作营销之剑的锋尖，有既定的准星，不是随意可以加上的。USP 是在商战中用来杀敌的工具，它是一种科学思维，要在规律的指导下思考。只有明确自身的定位与优势差异后， USP 才能被提出。没有优势差异点做基础，任何看上去很美的 USP 都是缘木求鱼，很容易被消费者否决。

传播中成药的 USP 时，必须要掌握两个基本原则：1、卖点的主题不要经常变换。如果变换就一定是要伴随着整个营销战略的调整，而不能仅仅做战术的变化。2、针对医生和消费者的卖点应该相同，但是说辞不一样。也就是说要用不一样的话来阐述同一个卖点。

主题为什么不能变？因为广告界有这样的原则：如果你每年都推出一则优秀的广告，但主题每年都变化，那么你的竞争对手只要不改变广告内容便可凭借稍逊于你的广告战胜你。所以对广告的说服效果而言，变换广告内容和根本不做广告的结果是一样的。主题经常变换，让消费者觉得效果不清晰，产品不够自信。如果连企业都对药品的效果不清楚，你不能指望得到消费者的接受和认可。

在传播对象上，由于医生是专业的化身，他们喜欢合乎专业思维的说辞，而不是浅显模糊的。而对普通消费者而言，他们希望知道具体的疗效，但又听不懂太专业的术语。所以，对他们的传播则应该通俗易懂，把深奥的专业药理转化为日常用语。我们以某企业生产的中成药伤科接骨片为例，该药的组方有田七、乳香、没药、土鳖、红花、海星、鸡骨等。从中医的专业角度上说，这个药品组方具有活血祛瘀，消肿止痛、续筋接骨、舒通经络的作用，适应症包括软组织损伤，劳损性、风湿性腰背痛、骨质疏松症、骨折创伤、退行性骨关节病、骨折延迟愈合、痹痛症等。但这些太多的利益点和太中医化的词语本身是不适合作为 USP 提出的，在医院推广中必须要浓缩和提炼卖点，并制定有效的传播策略。经过大量的临床试验证明，药品本身的优势差异点在于其特别适用于骨折的整个病程中的早期，能加速骨折的愈合。营销人员根据这个优势差异点，把 USP 提炼为：“早期加快骨折的愈合”，广告语为“更快重建 自由生活”。在医院推广中，对医生的卖点传播上主要强调伤科接骨片近 30 年的临床

应用安全有效，同时是同类品种里面研究最深入的一个，并提供充分的研究报告来证实。而对病人则讲述该药品可以加快骨折愈合，减轻病程带来的痛苦。通过这种双管齐下，该中成药在医院的销售中取得了很好的销售业绩。

2009 药企院线营销将如何规划？

2009 年注定是不平凡的一年，金融危机，医改新政策，环境危机，政策危机，人才危机.....药企将如何走下去？尤其在新医改政策下，院线销售为主的处方药营销将用何种方式和途径来演绎未来？

很多文章或会谈一提到处方药院线营销就用学术推广，总认为学术推广是万能的，什么药只要用了学术推广就有希望，就会一试就灵，就会销量直线上升。记得一次参加某个处方药营销研讨会，会上人员大谈特谈学术推广，认为中国的学术推广做的不行，只有加强学术推广，建立学术推广队伍才能救处方药企业于水火之中。

在外企制药巨头进入中国的这些年里，专业化的学术推广令医药同仁们耳熟能详，人家做的那叫专业，一线医院的销售量最大的就是外资和合资企业的产品，国产的产品销售量就是干不过人家，怎么同在一个市场运作差距咋就那么大呢？于是乎，国内药企就学习人家的营销方式----学术推广，照葫芦画瓢，照猫画虎，人家有学术推广队伍咱也建学术推广队伍，可是用起来却不如人家灵，这是为什么呢？

在中国，对产品的研究和挖掘很少有企业重视，学术推广的一个大前提就是要有合适的产品进行推广，不是凡是处方药都可以进行学术推广，去看看外资企业和合资企业做学术推广的产品都是什么类型的，本人对外资或合资的药“深恶痛绝”，因为在操作院线处方产品时总是敌不过人家，于是就对其进行调查，得出了几个值得深思的情形：

一是人家的药在同类产品中具有很大的操作空间；

二是人家的产品质量确实过硬，同规格的产品疗效的确超过国产处方药；

三是人家专注于某个治疗领域，而且在这个治疗领域有大量的临床数据做支撑；

四是促进销售的不仅仅是药效和操作空间，还对产品附加了很多的内容，强化了产品的卖点比如本领域的某种病的治疗方法；

五是人家并不单纯的去劝说医生用自己的药，说自己的药如何如何的好，而是拿出让医生信服的解释，获得了医生的认可，让医生觉得使用其产品风险很小，起码在可控范围之内，因为医生用药是要承担风险的；

六是人家的学术推广队伍很是专业，不像国内的企业队伍鱼龙混杂，水平参差不齐，比如虽然咱精通医药营销，但让我去做学术推广我觉得就是驴唇不对马嘴，国内的企业就是这样，不管某些人能不能做学术推广，只要是销售过药的、学过医或学过药的就招过来组建学术推广队伍，就去给医生医院开学术会议；

七是人家的每个品种都有明确的定位和目标医生，学术会议的目标很明确，就是循序渐进地改变与会者的观念，这个观念包括疾病方面的、治疗手段方面的，最后才是产品方面的。

分析外资或合资企业的处方药营销模式，那么在 2009 年的经济环境和政策环境下国内企业如何进行院线营销呢？这里也提出自己的一些看法，其内包含了一些套路，是咱总结出来的，至于您看后会不会用，怎么用，我不知道，但只要能让您有所借鉴就行了，不过建议您千万不要从中抽取一点或几点，因为咱的东西是系统的，各个关键点是链条上的环节，断其一节整个链条都会没用。

一、 分析内外部环境，找出细分市场和目标群体

在现有的经济和政策环境下，医药企业应该对自身所处的位置有一个清晰的认识，你的产品种类或许很多，但你要知道你的细分市场和患者消费群体在哪里，你所擅长的或者你的研发方向和你的竞争市场一致才是你的具有优势的细分市场，当然，如果别人已经做的比你好了很多的情况下，你不宜选择这个市场，或者转向进入其他市场，或者你能够规模化生产实行低成本战略，除非你找到差异性，给你的产品附加不同的增值的内容，区隔竞品。比如国内有几个降血脂的药品都是围绕着 LDL-C、HDL-C、TG 和 TC 来进行比较，没有差异化。没有差异化的产品，在市场竞争中就没有优势，营销上就难以突破。

一般情况下，疾病的初期患者消费群体或远大于重症患者，所以应将相应疾病的初期症状者纳入你的细分目标群体中，同时你要研究竞争对手给予目标群体的价值，在可控成本下，你要更快的给予你的目标群体更好的医药产品和附加服务。

二. 分析自身资源，找到最佳或较为合适的资源配置

在中国的院线市场，随着医药新政策的深入，招标肯定会持续而且扩大范围，医院用药，新农合，社区等等，凡是可控的都可参与的用药都会进入招标范围，这迫使医药企业必须根据自身的实际情况，组建招标体系。处方药营销在中国进入主流消费渠道的前提就是中标，之后才能进行学术推广，这要求企业在确定细分市场和目标群体的前提下，分析现有的或将来某个时间会有的资源和能力，分阶段的配置资源，使企业通过招中标进入细分市场成为可能，而且还能做大做出销售规模。

比如，鉴于一线城市的竞争激烈，你可以选择二线、三线甚至农村乡镇进行你的系统化处方药营销，采用外围逐渐向内围扩展的方法未尝不可。

三. 收集信息，评价现有产品和未来疾病发展趋势，进行兼并或收购，找到合适的产品，分析找出的产品深挖其潜在的卖点或者付诸其他的卖点

很多医药企业现在具有的产品资源缺乏竞争力，这是具有历史原因的，同质化产品今后难以在竞争中胜出。有心计和有能力的企业应该组建联盟式的研究团队，这个团队绝不是企业自身人员组建，而是和几个或几十个具有研发资格和能力的医院组成的战略联盟，这个团队会根据未来疾病的发展趋势进行药物选择和确定研发方向并进行临床实验，同时企业市场部应该对拟定研发的产品或投入市场的产品付诸商业卖点，当然是在产品本身具有很好卖点的前提下。同时，也可以利用团队对现有药物进行二次开发，寻求新的卖点和独特销售主张。

获得具有竞争力产品的最快途径就是通过兼并收购的方式，通过考察现有制药企业，科研院所等找到在未来市场具有很强竞争力的产品，直接对企业进行收购，可以获得其产品和团队，通过整合后的企业会比现有企业具有竞争力。江西的济民可信的发展路径值得大家思考。

四. 谋求去市场布局

任何企业都不会在全国市场都具有很强的竞争力，即使实力强大的外资企业也不行，所以医药企业要分析现有市场环境，找到自己适合的地理位置和竞争位置，不要把稀有的销售资源漫天撒，专注某个区域、某个细分市场史立臣，做到最大最好最强就可以了。

首先我认为任何企业都应该具有根据地，不能做墙上芦苇。两大市场：根据地市场和细分市场必须进行战略性争夺。在这两个市场我们可以投入较多的销售资源，配置较多的营销人员和专业化学术队伍。对两大市场以外的区域交给专业化公司和经销商即可。

比如我个人就倾向于在一线市场找专业的公司，二线、三线自己进行学术推广，实行差异化管理和资源投入。

五. 组建专业化学术推广队伍

如果说寻找细分市场和进行针对细分市场进行产品规划是两个重点，那么组建专业化团队就是第三重点。专业化学术推广队伍不是销售队伍也不是研发队伍更不是策划队伍，但必须具备销售队伍、研发队伍和策划队伍的能力和素质，所以说组建这个团队是较为困难的事，是任重道远的事。

这个团队对内要研究产品的商业卖点和根据市场需要对调整企业产品策略提出建议，对外要进行专业化学术推广活动，联结各个学术团体，为产品的研发进行调研以明确其正确的研发方向，同时在一定程度上履行销售队伍的功能，如建立联系，加深客情关系，和当地的学术团体建立战略联盟关系。史立臣这样的团队才是专业化的学术推广队伍。

六. 游走式进行学术推广

医药企业没必要每个销区都设立专业的学术推广队伍，有一个素质较高的队伍足以应对全国的学术推广活动。学术推广队伍建立后，由于学术推广队伍是企业的稀缺资源，必须合理的充分的发挥其作用，这就要求营销体系的资源整合和规划，比如按时间设定那些活动，或年初的营销大纲确定今年要组织那些活动，在那些地区进行学术推广会议，销售队伍，市场部和学术推广队伍如何配合等，总之，医药企业的学术推广队伍要采用游走式的市场活动，以充分发挥其价值。

销售队伍是驻地的队伍，在本销区内公司设定多少专业学术推广活动要进行规划和申请，经市场部整合所有销区的活动要求后，配合市场部，学术推广队伍进行相关的市场活动和学

术推广活动，在活动后还要进行客户的追踪意图建立或者加深联系，使学术推广活动的效果持续扩大。

七. 企业品牌形象的支持

虽然处方药不允许做广告，但企业可以通过 OTC 广告，进行品牌建设从而拉动处方药销售，如哈药六厂和海王集团，都采用了这种营销策略品牌，专业化学术推广活动一定要和企业的品牌建设结合起来，相互带动。

医药企业还可以通过社会公益活动来塑造品牌形象带动处方药销售，处方药传播的主要对象是医生，因此，持久的学术推广是处方药传播活动的重点。常规的学术推广常以“新产品、新规格上市”和“继续教育、获得晋升分值”等为由头，医生对此已司空见惯，很难提起其兴趣。而一些以公益活动为契机邀请医生参加的会议，更容易获得医生的认可。

另外专业媒体广告也是处方药传播和企业品牌塑造的主要途径。医药企业要整合现有传播资源，把各种传播手段整合推出，对医生和患者等目标受众集中发力，抢占企业认定的细分市场，循序渐进改变医生固有的疾病观念和处方习惯。

八. 充分发挥市场部的策划功能，强化招标和公共关系团队

虽然很多企业有市场部，但是市场部的实际作用并没有发挥出来，在专业化学术推广活动中市场部的作用及其重要，专业化学术推广要求强化市场部对产品策划的功能，加大对产品在药理、药效学和临床方面的研究，建立企业自身的临床数据库，这样学术推广才能有的放矢，才不至于像目前很多企业的学术推广会议那样放空炮，让与会者听着心烦，让演讲者讲着尴尬。

很对企业没有专门的招标和公共关系团队，这很难适应现在的新政策和新形式，必须在市场部建立专门的部门来专项做参与招投标和与政府相关部门、国家和地方学术团体及其医院领导建立联系，维护关系和加强合作，这对处方药营销的营销层次的提高有很强的作用。

九. 净化销售团队，剔除不合适人员。提高销售人员的素质

经济危机下，很多企业都在裁员，这对某图大发展的医药企业来说是个利好的消息，借此机会精简不适合的人员，吸收适合企业处方药营销战略的人才资源，优化人才结构的配置，把复合型的专业化学术推广人才、高素质的销售人才、能力较强的市场策划人员、产品管理

人员等吸纳到企业中来，形成强势营销团队，并寻找高素质、高能量、具有很强领导力的营销带头人，让老虎领着狼群去和国内企业，外资或合资企业进行市场竞争，你说说，销量的提升，市场份额的扩大的可能性有多大。机会难得啊，百年难遇，可遇不可求。

十. 结合新农合和社区进行学术推广

很多企业都在盯着这块大蛋糕，可具体怎么做始终没个套路和章法。大部分企业都在用现有销售人员在做这个市场，给一个大型制药企业做营销项目时，这帮哥们就是这样，觉得拉拉关系，进了目录，跑跑诊所，强化强化感情就够了，听着让我生气，这个市场大不假，问题是这种老套的做法会把这个市场做残废了。史立臣

说实话，那些医生最缺用药指导？就是基层医生，具体还用多说吗？自己去想吧。

十一. 监控推广资源的使用和强化资源配置。

处方药营销需求的资源很多，企业的销售资源是稀缺的，是和企业运行成本挂钩的，在进行院系营销体系建设的同时要注意同时强化监控处方药销售资源的使用，在资源配置上要有策略，有阶段性，有考核性，要和参与人员的个人收入挂钩。不能放任营销团队随意使用甚至浪费。

十二. 建立和强化处方药营销体系

处方药营销是个系统工程，哪一点出现纰漏或者配合不利都会造成市场的失误，结果就是销售量难以提升。专业化学术推广只是处方药营销体系的一个环节，还有其他重要环节，整体强化，才能屡战屡胜。

总结：处方药院线营销首先应该进行营销战略规划，明确企业在处方药的发展方向，有了明确的导向性，才能进行适合企业适合市场适合消费者的产品线规划，在产品这个营销核心解决好后，就涉及到市场布局和团队建设。总之要用系统的规划去做处方药营销，别只学人家的皮毛。

《医药市场，赢销在农村》系列之一：

赢销在农村，捕捉亮点赢先机

亮点一：农村市场开发条件已然成熟

一、经济发展：农村人口众多，消费总量巨大，水平不断提高，实际购买力显著增强

农村市场，是一个从消费能力及地域范围来看的广义的概念。包含了“地域农村”，即土生土长的乡镇村，我国现有近 9 亿农村人口，2 亿多个家庭，长期居住在农村的人口为 6 个亿。还包含了“经济农村”，即经济水平以及消费能力较低的县、县级市和城郊。我国有 2600 余个县及县级市，县、县级市、在这里面也有一部分要划到“农村市场”的范围里。这样算来，“地域农村”和“经济农村”所覆盖的农村人口有 11 亿多，占人口总数的 90%；这是一个庞大的市场基础，代表着十分庞大的消费需求。

随着经济的不断发展，广大农村地区呈现出较快的发展趋势。其中，以江苏、浙江、广东为最快。如苏南的百强县江阴市只是一个县级市，但已拥有 10 家 A 股上市企业，工业总产值甚至超过了我们北方很多的地级市。这些地区的高收入阶层对于医疗保健的需求，带动了药品需求的稳步增长。

二、潜能释放：相对一二级市场而言，农村市场容量增长潜力巨大

根据中国医药商业协会的统计数据，城市人均药品消费与农村人均药品消费比约为 7:1，我国城乡医药销售额的巨大落差，也恰恰反映了农村医药市场存在的巨大的开发空间。按照国务院的部署，到 2008 年，要在全中国农村基本建立新型合作医疗制度和医疗救助制度，中央财政和地方财政对参加合作医疗农民的补助标准在原有基础上都有所增加。从“地域农村”意义上来讲，全国近 9 亿农民，每人按 50 元保障费用计算，农村市场有 450 亿的市场容量。2004 年全国七大类医药商品销售中，农村销售为 245 亿元人民币，可见，其中新增用药需求量为 200 多亿元。农村医药销售额占全国医药销售总额的比重呈逐步上升趋势：2003 年比重为 4.9%；2004 年比重为：8%，2005 年上半年已达到 12.5%。所有这些数字都表明，农村医药市场的巨大消费潜能正在缓慢释放。

三、政策助推：行业政策给农村市场带来了良好的外部环境

促进农村经济发展、解决农民看病难、规范农村医药市场等问题，一直以来都是国家领导人和各部委的重点关注领域。

首先，是今年3月5日在第十届全国人民代表大会第四次会议上，国务院总理温家宝在《政府工作报告》中对有关农村的问题作出三点特别强调：1）、把国家对基础设施建设投入的重点转向农村，扎实推进社会主义新农村建设，今年中央财政用于“三农”的支出达到3397亿元，比去年增加422亿元；2）、加快农村医疗卫生服务体系建设，启动《农村卫生服务体系建设与发展规划》，健全县、乡、村三级医疗卫生服务体系和网络；五年内国家财政将投入200多亿元，对乡镇卫生院和部分县医院房屋和设备进行改造；3）、加快推进新型农村合作医疗制度建设，今年把试点范围扩大到全国40%的县，中央和地方财政对参加合作医疗农民的补助标准由20元提高到40元，中央财政为此将增加支出42亿元。这一强调，指导了农村改革，有力地促进了农业生产，增加了农民的收入，促进了给我国农村经济的巨大发展。同时，“新农合”使农民看病也能报销，使农民因病造成的经济负担得到减轻，使农村以前“小病拖大，大病拖垮”、病情恶化才被“逼”进医院，既“丢”了命，又“穷”了家的现状得以改变，有效提高了农村市场的药品消费水平。

其次，是国家食品药品监督管理局多次强调，农村药品“两网”建设要与新型农村合作医疗试点工作紧密结合。要按照《关于进一步做好新型农村合作医疗试点工作的指导意见》和《关于加强农村药品监督和管理意见》要求，进一步加强农村药品监督，规范供应网络，采取有效形式保证农民用药安全、有效、经济和方便。“两网建设”的推进，清理整顿了非法药品集贸市场，打击了乡村内游医药贩，清查了过期药品，肃清了农村药品流通秩序；同时又确保品质有保障的药品通过配送网能进入农村。药品经营网点增多，方便了农民购药，同时还降低了农村药品价格，减轻了农民负担。为广大药企进入农村市场提供了营销环境保障。

第三，今年两会期间，卫生部部长高强表示：要大力加强农村、社区卫生服务体系建设，农村是我国卫生工作的重点，也是卫生工作最薄弱的环节。我国卫生事业发展不协调，主要是城乡不协调，农村发展严重滞后；群众看病难，突出是农民看病难。各级政府和卫生部门要切实将工作重点放到农村，加强农村卫生人才培养，组织城市医生对口支援农村，采取综合治理的措施，努力解决农民缺医少药的状况。

如果说，“三农政策”、“新农合”制度是解决了农民有钱了看得起病的问题、“两网建设”解决了好药进农村的问题，那么，高部长的讲话则主要是解决农民有正规地方可以看病、有医生可以诊病的问题。

亮点二：农村医药市场的比较优势

优势一，遭遇的竞争显著减少，容易占领市场主导地位

例如感冒药，在很多中心城市的平价药店里，通常可以看到不下 60 个品种，但在广大农村诊所的药柜中，一般只能看到两三个产品。别人没做的市场你做了，竞争减少，容易占领主导地位。事实上，在农村市场，许多药品大类的竞争产品都很少。甚至有不少在第一、第二终端市场随处可见的畅销品，在农村市场却看不到踪影。因此，与其在第一、第二终端同如此众多的竞争者争夺市场，还不如切入农村市场享受“独食”。

优势二，对所有的厂商一视同仁，无论“品牌”与“非品牌”

农村市场几乎不会排斥任何一个厂商：许多全国性乃至全球性的“知名品牌”在农村市场反而处于“杂牌”地位的；相反，一些被第一二终端公认为“非品牌”的企业却是农村市场的主流品牌。所谓的“杂牌”经过努力，不仅能够成为农村市场的“知名品牌”，更可能借助于“农村包围城市”的战略，转化为高端一线市场的“知名品牌”。三株、红桃 K、斯达舒等等，都是这样起家的。

所以，中小企业不要认为“开发农村市场”只是哈药、鲁抗、扬子江这些大企业能做的事，非品牌企业的非品牌产品同样可以通过在农村市场的快速成长，“进化”为全国乃至全球的“知名品牌”。

优势三，进入的门槛较低

产品铺货所需的进场费用及乡医、店员培训所需的培训费用很少，促销活动也更为多样而简易，POP、立牌、挂条幅、刷大墙、招贴画的效果也较城市明显。同等规模的促销活动，产出投入比要往往要高于城市市场。农村接受信息的面非常窄，比如报纸就非常少，一张黑白宣传单农民兄弟可以当报纸看半天；一张彩色宣传单，他们也可以当墙画挂半年。这些宣传形式可以降低推广成本。

优势四，回避药品招标采购带来的麻烦

中心城市的药品集中招标采购改革一直不曾停过，医院营销存在很多不稳定因素。农村市场虽然也是医院、药店销售并存，但以个体诊所、小型门诊部、卫生院的销售为主，比如，诊所的医生，是多重身份：既是老板、又是采购员，既是医生，又是药剂师，还是护士；进药环节少，市场化程度相对较高。回避了药品招标采购带来的麻烦！同时，各级配送站、镇

卫生院、个体诊所、零售药店，私人承包、资产买断的经营形式逐步增加，国有医疗和药品流通网络逐步被民营机构所替代，营销效率将有所提高。

优势五、渠道控制相对容易

农村市场，商业渠道相对简单，主要由传统的四级医药站、县医药公司、药材公司构成。抓住了一到两家，就算抓住了龙头。在江浙一带的百强县，有的县级医药公司年销售收入可达 2-3 亿人民币，这些公司在当地就垄断了很大的市场份额，因为很多新开药店都是借它的牌子在经营，他们是有约在先的，那就是借牌药店必须到县医药公司进货。所以，只要抓住了县医药公司这个龙头，就能达很高的终端覆盖率。

亮点三：众药企纷纷转战农村，开始城市包围农村

其实，农村市场一直就是培养大品牌产品的沃土，造就了不少销售奇迹：年销售额数十亿元的红桃 K 集团公司，70% 的份额在农村市场；修正药业的斯达舒也以“农村包围城市”的操作方式取得空前的市场成功；西安杨森的吗丁啉约 60% 的销售份额发生在基层市场。再加上近年农村市场经济发展、政策助推、潜能释放，更是吸引了众多药企的目光。

比如，2006 年 3 月 4 日，广州中一药业与众多商业合作伙伴签下战略合作协议，吹响了奔向第三终端市场的号角：组建近 500 人的队伍，成立专门的“第三终端”部；与以九州通为代表的 70 多家商业合作伙伴签下战略合作协议，计划在农村市场召开 600 场深度分销会议；为培育农村市场，启动“健康新长征”活动，带专家下乡直接面对患者解答相关知识。力争到 2008 年，达到覆盖 80% 以上农村市场的目标。

此外，还有哈药集团为了进军农村医药市场在云南思茅地区设立驻店促销员；鲁抗医药面对国家几次强制性的降价，积极转型把目光投向了农村普药市场，寻求新的利润增长点；石药集团中诺药业总投资将超过 1000 万元鼎力赞助卫生部组织的“送医到基层，促进药物合理应用培训”项目，培训基层医生 2 万人，拓展农村市场……。不仅如此，就连跨国药企也已经将新的利润增长点定位在农村市场，辉瑞、诺华、史克、强生这些一向以大中城市为主攻目标的“三资”企业，也在潜心研究农村市场，就像“可口可乐下乡”一样。据了解，西安杨森也曾组建了一个针对农村市场的项目部门，而且还把某个产品的市场定位，由原先的大中城市向下渗透到了二级甚至县级市场。在一线市场已占主导地位的跨国药企都关注农村医药市场，我们又有什么理由不去关注农村医药市场呢？

《医药市场，赢销在农村》系列之二：

赢销在农村，把握特点赢局势

比城市市场更不成熟的农村市场蕴涵着巨大的商机，它等待着广大医药企业去研究，去开发。谁能赢得农村市场的争夺，谁就更有机会赢得下一轮整个医药市场的残酷竞争。

当然，农村市场不是想进就能进，开发农村市场也有对应的难点，而这些难题，只有在充分把握了农村市场的特点的前提下，才有可能去破解它。接下来，我们一起看一看农村医药市场与城市医药市场有着什么样的不同特点。

特点一：有较大的潜在成长性,需求总量呈上升趋势

除了部分经济发达地区的农村市场人均药品消费能力较高外，更多区域的农村市场人均药品消费能力还是比较低，该特征一方面表现为农村市场总体规模不如城市大，市场活跃程度不如城市高；另一方面也反映出农村市场潜在的成长性。虽然农村市场人均药品消费能力不高，但由于该市场覆盖的人口基数比较大，而且随着生活水平的不断提高，人均药品消费量亦在同步提高，农村市场药品需求总量呈增长态势。

针对这一特点，我们建议有实力、有适合产品结构的企业应当适时介入，开发、培育农村市场，并将开拓农村市场列为企业长远发展战略之一。

特点二：药店销量大于医院

城市医院的药品销售量远远大于药店药品零售量，但在农村市场却正好相反，零售药店和个体诊所的药品销售量远远大于医院（主要指乡镇卫生院），这主要是因为：

一、农村医药市场的性质基本属于自费购药市场，社会保障体系和医疗保险体系尚未健全，经济水平有限的农民，通常是求快求省，一般是在药店自己买点药应付，农民喜欢到个体诊所和零售店买药，不用花挂号费、不用排队,且能得到及时耐心诊治。一些零售店通常就是退休医师所开。

二、在农村,个体诊所、零售药店、个人承包制医院较多,各县三级站下属都有不少零售药店；而乡镇卫生院在数量上却占劣势。而且，据零售场所从业人员介绍,县、镇医院药品价格普遍高于零售场所 5-10 个百分点,迫不得已，农民不会去医院买药。

根据这一特点，我们在开发农村市场时应调整好营销重心。

特点三：独特的药品消费心理及习惯

首先，农村患者购药独特的考虑因素：价格是首要因素。

农民及小城镇居民购药首要考虑选择的因素是价格，其次才是疗效。农村患者是哪里药便宜就到哪里买药，为了几片药，可以货比多家，然后选择一个最便宜的零售店购买。一些小病多不服药，靠自行痊愈，实在感到硬抗不行时，才去购买一些廉价药物。因为在经济承受能力上他们确实是弱者。因此，价廉而疗效好的药品在农村市场成为首选药品。中高档次的药物很难形成大量的销售。

其次，对“价格贵”及“疗效好”的独特评判标准。

1、农村患者独特的“价格高低”判断标准。农村患者判断药品价格高低的的标准，不是以市场上同类药品的平均价格水平来作为某个企业产品价格的高低判断依据，而是按自己的支付能力也就是经济收入状况来判断：除了一些特效药外，药品的价格如果超过了他的经济承受能力，就是店员和医生推荐，他也可能认为贵而不接受。

农村患者对药品“疗效好”的独特认识。短期内，症状减轻或者消失即为有效，就是好药。比如，不能快速有效止咳就被认为不是好的咳嗽药。农村患者无钱长期吃药把病彻底治好，尤其是慢性病，只要药能马上减轻其症状或痛苦，就认为是好药。患者一般很少关心你是中药还是西药，也较少关心毒副作用，在患者被病魔折磨得异常痛苦时，他首先考虑的是见效快慢。农村患者认为，西药吃药2-3天必须见效，中药5-7天必须使症状减轻，否则农村患者会认为无效或效果不好而转换品牌。

第三，农村患者独特的看病及购药习惯

1、看病习惯：乡村居民绝大多数疾病都是先到本村的个体诊所（医务所、医务室、医疗站、卫生所）或者零售药店去看病、购药，只有当病情较重、乡村医生无法处理时，才到镇卫生院、县医院就诊，而且到县医院就诊时，多为危重病症，需住院者居多，以输液处理为主，吃药为辅。

2、购药习惯：农村患者对于常见疾病多到本村或者街上的零售店、门市部买药，而且买药频次高、每次量小，很多常用药都必须拆零销售。农村患者购药多为经验型：他们对药品知识知

之甚少,但据大多数零售场所从业人员反映,来购药者多为指名购药,对药品的选择首次受医生、零售店员或广告影响,以后购药多以自己对药品疗效的感觉与认识,直接向店员指名购买,对好药的品牌忠诚度较高。几乎每个人都对常见疾病有自己心目中疗效好的药品。

特点四： 农村药品消费的逐级递减式阶梯结构

全国农村医药市场存在从用药金额、数量、品种、档次、新品种普及率等表现为以市场层级逐级递减的阶梯状结构，也就是城市>城市结合部>地级市>县城>乡镇>偏远农村。农村患者总体用药水平远远低于城市，然而同种药品的支出费用反而表现为以市场层级逐级递增的阶梯状结构，也就是偏远农村>乡镇>县城>地级市>城乡结合部>城市。

这一方面进一步证明，在农村市场同类竞争品种少，农民用药选择没有余地；另一方面也说明：一旦某一药品以价格和疗效赢得了农民的信赖，他们不会轻易改掉用药，品牌忠诚度在一定前提下还是很高的。

特点五：卫生机构所有制的逐步民营化

各级配送站、镇卫生院、个体诊所、零售药店，私心人承包、集体承包、资产买断的经营形式逐步增加，国有医疗和药品流通网络逐步被民营机构所替代，这将有利于医药企业提高营销效率。

通过分析，我们可以得出结论：农村市场有着与城市第一第二终端不一样的特点。更为重要的是，同是农村市场，不同地域的农村市场的环境特征也存在显著差别：在购买能力上，有弱有强；在竞争品种上，有少有多；在人员召集上，有易有难；在市场容量上，有大有小。可想而知，即使由同一批营销人员采用同样的手段运作相同的药品，在不同的区域农村市场也往往会有不同的结果。因此，面对全国不同区域的农村市场所呈现出来的不同的特征，只有通过前期的市场调查掌握这些特征，采取不同的营销策略，才有可能很好地启动农村市场。

《医药市场，赢销在农村》系列之三：

赢销在农村，破解难点赢攻略

正是因为曾经一度“混乱的市场环境、落后的医疗条件、隐忍的就医习惯”，才使得业内许多人，一谈起农村市场时，就认为开拓农村医药市场“投入大、收效微、见效慢、上量难”，这是一个观念认识的障碍，如果这一障碍不突破、不改变，操作农村市场很难。正因为这样，我们大部分制药企业才在过去一度认为它是一片贫瘠的土地，从而忽视了这块市场。难道农村市场真的如同鸡肋：“食之无味，弃之可惜”吗？开发农村市场的难点在哪？应如何解决？

难点一：情况各异，模式难同

虽然从整体上来讲，农村经济有所发展，但由于基础不同，有的农村市场消费能力和中心城市接近，而有的地方农民收入水平依旧持低，看病吃药仍是一种经济负担，这决定了我们在开发农村市场时，不可能全国市场全面推进。同时，不同农村市场情况各异，同一模式不可能包打天下。

对策：制订逐步推进的营销战略。在全国范围内，先东部后西部，先沿海，后内陆；在某一省市，先县、县级市，再乡镇，后村，没有不同寻常的实力和管理能力，建议不要一竿子到底！

难点二：水平低下，好药难用

乡村医疗机构及乡村医生的医疗水平低下，个人素质良莠不齐，误诊、错误用药造成的医疗事故时有发生，不合理用药情况普遍；也造成许多消费者宁肯扛病也不去就医买药的心理，从而导致一些疗效好的药品不能充分被病人认知，从而增加了药品在农村市场的推广难度。

对策：联合医师协会、医院管理协会，或当地的卫生主管部门，或者是县人民医院，开展乡村医生的继续教育活动，提升其专业知识，同时附带宣传自己的产品和企业。

难点三、定位不准，需求难足

目前有一些医药企业在制定品种研发策略时，多是从企业自身资源优势、技术优势出发，在产品营销定位上，由过去以治疗效果为主的宣传向治疗机理、新概念、剂型、包装等概念提取方面过渡。这些定位的选择往往忽视了农民最为关注的价格、显效时间、服用数量等问题，因此不能为农村市场提供价廉效好的药品适应、刺激消费者购买需求。

对策：农民的收入状况及对身体健康的关注度决定了其在选择药物时的价值取向，企业在产品结构定位上，首要考虑的是价格因素，其次是疗效，最后才是药物的安全性。

难点四：市场混乱，渠道难选

由于市场经济的洗礼，在我国农村，作为原来医药商业批发网络中四级站的县级医药批发站大都分崩离析，部分改制或是重组，大部分已经不复存在。加上集贸药市残留，这就使得覆盖农村的药品网络复杂化、地下化。加上农村医疗机构是自主进药，以价格和利润为导向，对药品质量管理并不能执行 GSP 或 GMP 的要求，造成了假冒伪劣药横行的局面。这同时也使企业在开拓农村市场时的渠道选择成为难题：似乎很多渠道都能覆盖农村，但什么渠道又都不能比较完整地覆盖农村市场。

对策：1、营销重心下移：设立农村市场办事机构。仔细研究农村医药市场通路变迁，及时掌握覆盖农村的网络，跟上渠道的变化。2、利用一些医药公司送货下乡活动，比如湖南双鹤的大篷车活动，进行逐村扫街式拉订单和送货活动，产品进入乡村药店基本不成问题。3、利用农村两网建设走在前面的公司：比如重庆市供销合作总社与太极集团所属上市公司桐君阁股份公司联手,开展了村级连锁药品专柜试点,目前已有 40 多个药品专柜在璧山、合川、南岸等区县先后开办，这些连锁药店在农村地区的药品配送网比较完善，我们也可以和这样的公司合作。

难点五：价格低廉，生意难做

药品价格低廉，操作空间小，质优高价药难以上量。农民兄弟很多时候用药是“不看疗效看价格”，对药品价格比较敏感。这就给一些品质不是太讲究的低价药横行创造了条件。

对策：1、赠送对比，疗效取胜。开拓农村市场。通过高品质产品的赠送让农村消费者认识你的品质，通过计算治好病的成本分析，说明高价药的实际省钱，且降低了痛苦。让他认识到 1 元/盒的感冒药吃 5 盒治不了感冒；而 2 元/盒的，吃一盒就能药到病除。实际还节省了 3 块钱。2、从包装规格上做文章，降低平均价格。农民到药店买药，一盒有两版的，只买一版；一版有 12 粒的，只买 6 粒甚至是 3 粒；诊所给农民发药，通常是从一瓶里倒出几粒来再用纸袋重新包装。我们可以针对农村市场专门设计农村装或农村版。

难点六：地域广阔，成本难降

首先是配送成本高。农村市场的诊所和小药店等终端通常拿货都很零散，多为几十元、几百元的很少、几千元的几乎没有，有时候送药的利润还不够一次来回的油费。

其次是开发管理成本高。生产企业进军农村市场在渠道建设和维护需要大量投入，要让经销商有利可赚，还要防止渠道的货物反冲到城市，市场开发和渠道管理成本不低；自建队伍一步到终端式地开拓农村市，前 3 年的投入产出将不成正比。

难点七：山高路远，队伍难管

由于农村市场地广人稀，如果完全凭自有人员开拓农村市场，那么将面临销售人员多、管理难度大的问题。以一个成熟产品深度开发市场为例，一位市场销售人员能够顾及数个乡镇就已经不错了，如果一个县级市场平均需要 10 人左右，一个省区市场动辄需要数百人，面对如此庞大的销售队伍，有效管理成为关键。就算是把业务开展到县医药公司为止，不再向县以下的市场延伸，并且每一个县级市场配备一名销售人员。即使这样，平均每一个省区市场也需要七八十人，规模还是不小，而人员的分散也给管理带来了难题。

对策：针对难点六和七，我们建议医药企业在开发农村市场时，前期尽量少建嫡系部队，多找对象合作，借力发力，采取“小部队低成本”方式开发农村市场。

1、选择辐射能力强、有自然农村网络的大物流公司合作。利用如九州通、华源、海王银河、湖南双鹤、徐州医药等物流公司的农村配送体系将产品自然辐射到农村市场。

2、与专门服务农村地区的县级小型医药公司合作。它们主要是一些县级或者地级市医药公司，以向农村市场配送为主要业务形式。例如：东阳市方圆医药有限公司 30 多个业务员，每人一部小面包车，为 1000 多家终端配送。抓住了它们，也能达到很高的市场覆盖率。

3、与当地市场邮政开展战略合作。目前，定位于“精益物流”战略的中邮物流，已经开发了奇正、石药、成都地奥、博莱等一批医药物流客户，以邮政配送网络优势、品牌优势，协助这些药企的产品进入了农村医药市场。而支付给邮政局的配送佣金将会远远低于企业自建网络的成本。

4、利用第三方医药物流公司专业的配送体系降低成本。第三方医药物流迅猛发展，北京、上海、重庆、成都、哈尔滨、新疆、武汉、广州等地批准了 10 个国债贴息贷款项目发展医药物流。他们的配送技术更专业，边际成本更低廉。

5、利用药品居间人也未尝不可。向个体代商，提供一定手续资料，以现款大包的方式，利用他们的强势关系网络资源，将产品打入当地市场。但要注意管理。

《医药市场，赢销在农村》系列之四：

赢销在农村的八大准备

一、农村市场开发，营销战略是保障

开拓农村市场，首先要在战略上端正认识，要把农村市场当作企业的重要发展空间和全新增长点来对待，并投入必要的资源，做出战略的规划。克服生搬硬套、急功近利的思想。如果不在战略上予以明确这一点，就不可能有效制定和实施相关营销策略，进军农村医药市场是不可能取得良好成效的。

因此我们建议，开发农村市场，必须调配企业内外资源，最少做好三年的战略规划：第一年，全面投入与准备；第二年，全面开拓与进入；第三年，站稳市场并开始回报。那些想一夜就在农村掘到一桶金的企业，最后只能是失望。

二、农村市场开发，产品组合是关键

从产品用途来看，主要有4类药品比较好运作：消化系统用药、止痛用药、皮肤用药和抗生素类产品。

从产品类别来看，在新药和普药这两类里面，所说新药，多是一些是以医院的医生为阵地展开营销的处方药，以及主要通过广告宣传和地面推广相结合的方式开展营销新型OTC品种；而普药的主要特点是认知度高、疗效确切、使用安全、价格低廉，是最适合农村市场运作的产品。

从产品的价位来看，受经济条件的限制，这部分市场的消费者对药品价格比较敏感，应以中低端价位为主，日均消费2—4元/日较为合适。

从产品治疗作用来看，可以分为治疗性用药、预防用药、提高生活质量用药。农村一般选择第一类药品比较多，因为农民看病都希望马上就能见效果。

从产品结构来看，要齐全：一是盈利产品和走量产品相结合；二是考虑季节性因素，根据季节变化，重点推广一些应时的季节性产品；三是适当考虑地方性疾病用药因素。

三、农村市场开发，区域选择是前提

业内人士认为，乡、村等“土生土长”的农村市场，暂时还不会成为医药企业的主攻对象。因为单个农民手中的钱仍然很少，消费能力仍然很弱；而且，农民居住分散，地广人稀，渠道不畅通也使药品销售难以真正做到农民家门口。所以，一些企业所说的开发“农村市场”，往往指的是开拓以县级城镇为中心的整个县辖区域。

因为各地经济条件差别比较大，不同区域农村市场的状况也千差万别。所以我们建议有选择性地对农村市场的进行开发。区域选择条件考虑 3 个方面：首先，要看这个地区的经济发展情况；其次，要看当地的商业通路是不是畅通，“两网”建设的进度，当地的医药公司资信状况如何，假如这个地区的资金流转不好，宁愿放弃；第三就是选择公司开发第一和第二终端比较成熟的市场，这样企业品牌和产品品牌可以延伸到边远的农村市场，推广工作事半功倍。

四、农村市场开发，前期调查是基础

因为农村市场与城市市场的差异巨大，用开拓城市的办法去开拓农村，自然是行不通的。同时，不同区域的农村市场之间也存在着很多的不同，在某个农村市场好销的产品不代表在另一个农村市场就一定好销。一些企业在开拓城市市场上还有些“感觉”，在开拓农村市场上根本找不到“北”，就是因为我们对农村太“陌生”了。建议那些想进军农村市场的企业多到农村走一走，多和农民聊一聊，也许在农村的泥土气息中，可以找到营销的“灵感”。

五、农村市场开发，网络建设是平台

首先是销售网络。既可以充分利用县医药公司、药材公司及其下设于各镇的批发部的网络优势，把产品充分渗透到各药店、卫生院、村卫生室；还可以通过销售我们产品的各级医药商业（一二三级）的产品销售流向单去寻找我们还未开发的农村医药零售终端信息，去寻找那些主动上医药商业的批发大厅进货的，或享受上游医药商业的配送服务的终端客户；如果是新产品上市的企业，则可以通过其他同类成熟品种的流向单分析，找到我们的目标网点，建立我们的终端销售网。

其次是关系网络。无论地区大小、贫富、都要在开展工作前对有关部门进行拜访、办理好各种手续、取得工作上的支持。

六、农村市场开发，合作伙伴是重点

我们一直在强调，对于农村市场来说，渠道的作用是最主要的。为什么在中国和缅甸交界地带都能买到吗叮啉和康泰克？是西安杨森和中美史克的销售员在卖吗？不是，绝对是渠道的力量。所以，选择一个合适的经销商，尤其是一个县级分销商来进行农村网络渗透，是在农村市场实现快速分销的关键，也是做好农村市场的关键。

对合作的医药商业公司精挑细选，做到“3看”：一看该公司有无覆盖农村零售终端的销售网络，能够覆盖到多少家终端客户？在终端客户中是否有号召力？是否能说服终端客户订货？二看该公司有无开拓农村零售终端的经验？有无相应的人员队伍？有无相应的配送车辆？是否是“两网”定点单位？三看该公司有无合作诚意。

当然，选择好县级分销商，并不意味着把销售的压力转移给县级分销商，还是应该扶持好县级分销商，借力发力。因此，还要采用一些爆发性的活动，例如乡镇客户分销会。达到品牌快速推广、销量迅速增长的效果。

七、农村市场开发，宣传媒体是桥梁

农村医疗市场的从业者和消费者对接受新面孔的药品都持谨慎态度。产品被认知和认可有一个过程。因此：

首先，让自己的产品被广大的农村医疗从业者认识：即让基层医务工作者认知、认可你的产品。方法如下：1、联合当地的商业公司，利用大篷车送货下乡，多开推广会，强化店员的记忆,潜移默化。2、联合当地卫生管理部分或医师协会，得用继续的机会，开展乡村医生医学教育。

其次、利用形式多样的媒体让消费者（农民）认知产品。

根据信息产业部等部门的调查得知，61%的农村消费者认为，电视是他们最重要的信息来源渠道；电视是农民接受信息的第一媒体，如果做电视广告，就必须注意这4点：1. 什么频道在当地收视率最高？2. 当地消费者最喜欢收看的节目类型是什么？3.农民主要的收视时间；4.主要购买决策者和购买者是谁？

如果不做电视广告，还有很多宣传形式可以利用：1、下乡电影插播广告，三株集团举行过的万场电影下乡活动；2、农村墙皮广告。一般都不用“版面”费的，相当于城市里的大型户外广告；3、农村广播喇叭。通过村干部的口把产品宣传出去，效果会更好。4、文化大院广告。让品牌深深扎根于文化大院，传播企业文化，树立起品牌形象。5、小报广告：把健康小报用精美的年历画发到农村卫生室、小学校、各级村干部手中。

八、农村市场开发，营销队伍是依靠

不论何种模式开发农村市场，能征善战的营销队伍都是必须的。区别只是在于营销队伍人员多少的问题；营销队伍的工作重点问题（普药着重做渠道，新特药、品牌药着重做推广）。

队伍组建方式。1、农村市场一般以县城为联络处，以地级市为办事处；几个县城联络处组成一个办事处。一个联络处1—2人，一个办事处一般只设一名管理人员。负责管理5—10县、市的所有工作。2、地市级区域市场人员则采取当地招聘或总部委派相结合，县级农村市场联络处人员大多就地招聘。3、为保证员工队伍的稳定性，县级市场业务员学历不宜太高，一般以高中、卫校、药物学校等中专毕业为宜。诚实、吃苦耐劳是首选。

队伍管理方式。把终端工作、商业渠道工作、宣传工作、订货会等各项工作的执行标准、要求、注意事项、费用标准、可以做什么不能做什么等全部手册化、标准化。强化宣教和培训，教会员工怎么做。

至于队伍的评估评估，与企业总体战略密切相关，你希望代表做好什么，就考核什么，比如，县级医院的拜访频次、学术会数量；定货会数量、乡医培训数量、参训人数、培训质量等等。考核指标有定性的部分，也有定量的部分，以定量为主。

《医药市场，赢销在农村》系列之五：

农村市场开发的流程与步骤

农村市场的开拓，不是随机的，更不是打乱仗；而是有章可循。这个“章”，就是农村市场开发的流程与步骤。

第一步、划分区域市场，确定策略目标

首先，确定区域范围，定位区域类型，区域营销策略具体化。很少有哪一家公司一开始就齐头并进地开发全国范围的农村市场。不同规模、实力的企业，不同产品结构的企业，必须确定大小不同的目标区域市场的空间范围。在具体确定了区域范围后，必须对区域市场进行分类定位，划分出不同的区域类型，推行不同的营销策略。

其次，进行区域细分，确定每个分区的具体业务拓展目标。在确定了区域范围后，再综合考虑行政区划、人口数量、消费水平、交通条件、客户分布、政策投入等相关因素，将该区域进一步细分为若干个分区。并具体确定每个分区的市场开发和产品推广进度、目标任务（含销售数量和销售金额）、目标市场占有率、目标经销商和零售终端等分销客户的名称。

第二步、组建营销队伍，搭建管理平台

建立区域市场营销管理平台，主要有以下内容：1、建立营销队伍：业务人员的聘用、培训、监督、指导和评价激励，促进其由“送货员”向“业务员”、“业务代表”向“客户顾问”转化。2、制订管理制度：健全相应的管理规范和工作制度（各岗位描述、责任权利、销售报告制度、例会制度和绩效考核制度等）。3、设计工作流程：（市场维护、客户巡访、促销管理、价格协调、物流配送、市场调研、信息反馈管理、费用财务管理等业务流程），实现有组织的努力，加强营销前、后台的整体协同，提高响应市场的速度和能力。

第三步、深入实际调查，建立市场档案

因为农村市场与城市市场的差异巨大，用开拓城市的办法去开拓农村，自然是行不通的。通过实地调查了解农村市场的现状可以避免我们在农村市场上“瞎子摸象”。

农村市场调查的主要内容有以下十点：（1）镇(乡)村的数量及相应的人口数；（2）主要经济来源及生活水平、价格多少农民能接受、消费习惯；3）多发病、常见病；哪些产品是农村市场最急需的；（4）医院、卫生院、村卫生室的分布情况及数；（5）医药公司、药材公司及批发部的分布情况及数量；（6）集市、庙会的日期及习俗；（7）主要行政部门及人员、当地各镇（乡）、村有影响的人士；（8）交通状况；（9）与自己产品相关的县级市场容量；（10）竞品信息（渠道、政策、销量）。

调查建档工作有三点值得注意：第一，档案信息必须全面详细。除了客户名称、地址、联系人、电话这些最基本的信息之外，还应包括它的经营特色、行业地位和影响力、分销能力、资金实力、商业信誉、与本公司的合作意向等这些更为深层次的因素。第二，档案内容必须真实。第三，对已建立的档案要进行动态管理。将对应的档案信息内容更新，做到与市场实际与客户实际相吻合。

第四步、目标内部分解，指标责任到人

每一个营销工作小组，才是一个公司最基层的营销团队。虽然这个团队可能只有为数极少的 2-3 个人，但我们仍有必要将销售目标和任务落实到这个分区的每一个业务人员身上，而不是仅仅摊派到办事处，更不是只停留在区域分公司。从公司到区域，从区域到办事处，从办事处到小组，从小组到个人，才是一条营销目标内部分解的完整路线。

指标责任到人，一方面可以确保目标计划实现的可能性，因为它将长远目标和整体目标细分为近期目标和局部目标后，化远为近化大为小，更能让业务人员看到完成任务的希望，更能鼓舞士气。另一方面还可以真实地评估每一个业务人员的销售业绩。因为某一个区域或分区没有完成销售目标任务，并不等于该区域或分区内部所有的业务人员没有完成任务。考核到人，有利于激励先进鞭策落后，有利于发现和培养新的业务骨干，有利于防止区域营销团队过早老化。

第五步、定位竞争对手，制定攻守方略

重点突破，靶向瞄准。在区域农村市场上与同行竞争时，没有必要把所有同行都当作竞争对手。同行并不一定就是“冤家”。因为大家虽然是同行，但彼此的产品结构可能迥然不同，渠道策略可能大有差异，目标客户也许完全不一样。以“机枪扫射”的方式向所有的同行发起进攻只会空耗自己的实力。明智的做法是通过仔细比较双方的产品结构、渠道策略、目标客户的等多重因素后，选择 1-2 个对立的同行作为我们的竞争对手，再集中火力摧毁之。

系统分析，知己知彼。要做到知己知彼，区域营销人员必须对自己、对竞争对手进行系统的分析。具体分析时，我们可以利用 SWOT 分析法，从产品功效、生产工艺、技术含量、包装档次、价格定位、品牌形象、渠道策略、销售政策、宣传支持等几个方面入手；以己之长攻人之短，避己之短守人之长，发挥自身的竞争优势，找准攻击对方的突破口。

第六步、细化客户管理，夯实市场基础

对客户要激励，更要管理。过度的激励容易让客户牵着鼻子走，唯有细化的管理才能确保区域市场长治久安。这种管理的细化通常体现在对客户任务、价格、信用管理上。

（一）、任务管理。在第三步中，我们已经将销售目标在区域内部做了分解。但只做到这一步还不够，因为这还不是销售目标任务的市场分解。只有将年度和月度销售任务落实到每个业务员对应的、具体完成销售的客户身上，任务才算落到了实处。

（二）、价格管理。对客户而言，产品供销价格的稳定性比产品利润空间的大小更具吸引力。为了维护价格的稳定性，首先要做到让相同类型的分销客户享受相同的价格政策；其次要协助不同级别的批发型客户统一其二次分销的价格，因为有些批发型客户为了上量经常会把供应商的年终返利或其它奖励政策提前向其下游客户预支，从而导致同一产品在同一区域的二次分销价格不一致。

（三）、信用管理。对每一个客户的销售动态，要随时掌握，特别是必须控制累计铺货额度。具体可建立客户管理卡，采取信用等级评估、设定饱和铺货量、控制货款结算周期等办法来加强对客户的信用管理。

第七步、完善激励措施，鼓足销售后劲

首先，是内部业务人员的激励。关于自身业务人员的考核激励，虽然不同公司有不同的考核办法。但通过研究比较，我又发现这些办法无一例外地有着如下几个共性：1、总体原则都是“数字论英雄，业绩定成败”。2、都有比较全面的考核指标和比较详细的奖罚细则。以考核指标的全面性为例，大多数公司都是以回款、利润、任务、费用、应收账款、产品结构、日常工作等为基本的考核项目。3、考核措施都是稳中有变。区域的营销工作从一个阶段发展到另一个阶段后，对应的考核管理办法也会与时俱进，日渐完善。4、纵比和横比相结合。纵比就是将业务人员这一考核周期的业绩与他上一考核周期的业绩相比较；横比就是将业务人员的个人业绩与区域营销团队的整体业绩相比较。而这些纵向和横向的相对比值才是团队成员排名的最终业绩数据。

其次，是外部分销客户的激励。关于农村市场的分销客户激励我认为有两点要特别注意：1、对客户同样需要全面综合考评。有人对客户抱着“有奶便是娘”的单纯态度，只考核客户的绝对进货量，这是不科学的。我们应该全盘地考核客户的一系列指标：如任务完成率、销售比重、销量增长率、利润率、价格管理、窜货控制、回款周期长短，等等。2、不要一时头脑

发热为了让客户重视本公司的产品而增加虚假性的激励承诺；也不要轻易改变对客户已有的激励措施降低激励力度，或截留公司的奖励政策为己所用。贪一时的小利只会使你永久地失去客户，失去市场。

第八步、总结经验，滚动复制与推广

待某一个区域农村市场完成模板建设后，企业一方面取得市场管理的经验和竞争的有效策略；另一方面培养了营销队伍，锻炼了队伍的战斗能力。在此基础上，企业应及时组织推广，因地制宜地制定其他区域市场开拓的营销计划。当然，推广的区域应选择条件较成熟、利于竞争的市场，由易到难，创造条件，逐渐向其他市场扩展，并随着队伍的成長和资源的改善，逐步提高复制的速度和广度。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: www.mhjy.net
