

医药营销系列



泽桥医学传媒
营销系列丛书
Zhaqiao Yi Xue Chuan Mei
Ying Xiao Xi Lie Cong Shu

CHUFANGYAO

ZHAOSHANG
YINGXIAO

处方药

招商营销

赵

郑

◎

著

新代理制模式 招商营销 医药企业招商必备手册 专业化管理

医药企业招商必备手册

对外 四位一体立体招商

对内 细化内部管理流程



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

医药营销系列

处方药招商营销

赵 郑 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

处方药招商营销/赵郑著

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

(医药营销系列)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9933 - 6

I. ①处… II. ①赵… III. ①药品—市场营销学 IV. ①F724. 73

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 074996 号

责任编辑 余静宜

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市地矿印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.5

字 数 262 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9933 - 6/C · 70

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

在药品销售直营制和代理制两种模式当中,代理制因为具有做到企业与代理商的区位优势互补、资源共享、吸引投资、利益共享及快速扩张等优点,逐渐成为中国药品市场销售模式中的主流模式。

代理制模式经历了十多年的市场洗礼,在这个勇于创新、充满机会的时代,造就了一大批后发制人的制药企业的崛起,但是,这个日渐庞大、逐渐成为主流的销售模式尚未被研究。没有理论引导企业管理者科学地认识代理制的合理性和适应性;也没有人对代理制目前实施的情况作出深刻的分析,对代理制的未来发展趋势作出研判;也没有人对代理制的现实意义作出客观的评价,研究代理制在营销实战中的战略地位。

市场上的营销人员对于医药营销代理制的功能缺乏全面的认识,对于代理制的战略地位还存在认识上的误区。很多人认为只有在企业实力不济的情况下才会使用代理制。面对企业因招商成功而快速发展的大量案例,我们看到了市场营销的模式正在发生的巨大变化,我们必须对这个模式进行认真的思考,思考代理招商的内在成功因素、缺陷和今后发展的发向。

代理体制不是药品市场营销中的过渡环节,它对直营体系造成的影响不是暂时的,它和直营体制并存,代理制有其独特的理论和适用范围。

制药企业的高层营销管理人员,几乎来自于直营体系,缺乏对代理制最基础的认识。对企业内部而言,简单的代理制内容已经跟不上市场竞争的需要,企业需要更高、更全面的代理操作方式。就外部环境而言,在2010年“两会”期间,关于医改部分的议案中明确提出减少流通环节、规范流通秩序等,剑锋直逼底价代理模式的改造。底价代理被错误地认为是代理制,实际上,它只是代理制最初级的形式。

信息化程度的提升以及电子商务活动的广泛开展,使药品营销的方式

将面临全新的选择:模式和工作内容的改变不仅仅对代理体制,同样也对直营体制提出新的管控需求。

不是代理制走到了尽头,而是代理制底价代理阶段将告一段落,而代理制的另一种模式——招商佣金制必将大行其道。这也是本书研究重点所在。本书的四个“亮点”是:

1. 提供可供医药行业营销人员参考的招商佣金制的操作标准。
2. 提出激活大企业营销的方法,并设计引导营销环节内部竞争的管理新格局。
3. 提出立体招商的模式,加快企业终端网络建设的步伐,快速抢占市场份额,完成企业先成就规模,然后再规范治理的营销观念转化。
4. 明确招商经理的管理功能。招商经理如何打破传统行规、做到精准招商并招出新意,以及如何发挥一线招商人员的功能和作用,使其成功管理代理商和招商团队,进而使招商活动顺利开展。

代理制模式的工作核心是招商,操作的核心是专业化。

笔者一直致力于专业化营销理念的推广工作。最初出版《处方药营销实战宝典》一书,是多年的处方药营销实战经验总结,以期激发业内同行朋友的更多交流和思考。在读者朋友们的鼓励下,专业化营销理念得到市场和同行的认可,《推广经理》《处方药招商营销》也相继出版。这些作品的特点:第一,是集中在处方药领域的研究;第二,注重技能和方法的呈现;第三,推广业化理念;第四,可操作性强。

笔者最初没有想到能写出一套医药营销丛书,之所以越写越多,当然有来自读者的要求,也有来自编辑老师们的启发和鞭策。这套丛书的写作计划,是按照制药企业营销组织结构部门来策划。此外,《处方药广告攻略》《处方药靶向营销》正在筹划中,将由泽桥医学传媒广告公司的团队来完成。

这些作品的出版期望得到药界同仁的支持和共鸣。

◇前言	1
-----------	---

第一篇 审时度势:处方药招商何去何从

◇第一章 新医改,是机遇更是挑战	3
1.1 新医改下 N 家欢喜 N 家愁	4
1.2 “两票制”全面推行不是梦	9
1.3 招投标入围之争	16
1.4 处方药营销渠道	23
1.5 传统的代理制模式	25
1.6 佣金代理制时代的到来	29
◇第二章 医药招商,重在有“道”	35
2.1 全新的代理范畴	35
2.2 走专业化招商路线	43
2.3 破解医药企业招商成功的前提	49
2.4 探寻最具生命力的代理招商模式	54

第二篇 变革:不在竞争中爆发,就在竞争中消亡

◇第三章 专业化招商平台的打造	61
3.1 全新代理体制下的组织架构	62
3.2 组织架构建立原则	69
3.3 招商组织设置类型	72

3.4 招商组织冲突管理	75
3.5 客户的分级分类管理	79
3.6 招商平台升级——CRM 系统建设	83
◇第四章 招商模式的选择	87
4.1 拍卖型招商模式	87
4.2 借势型招商模式	96
4.3 样板型招商模式	99
4.4 整合型招商模式	106
◇第五章 四位一体的招商策略	111
5.1 广告招商策略	111
5.2 电话招商策略	115
5.3 会议招商策略	124
5.4 驻点招商策略	131
5.5 立体招商策略	140

第三篇 爆破原点:招商后时代管理落地

◇第六章 突破“找商”思维	147
6.1 心急吃不了热豆腐	147
6.2 有钱就赚,有货就发	149
6.3 渠道政策越优惠越好	150
6.4 只选合适的,不选最好的	151
6.5 科学激励代理商	155
6.6 定期考核代理商	158
6.7 适时调整代理商	162
6.8 突破家族式代理模式	164
◇第七章 掌控产品:招商的准备工作	167
7.1 产品行业市场调查	167
7.2 招商产品甄选	169
7.3 适宜招商的产品特征	172

◇第八章 做好招商前功课	175
8.1 招商物品的准备	175
8.2 明确招商费用预算	177
8.3 确定传播方式	179
◇第九章 打造高效招商团队	183
9.1 管理没有英雄	183
9.2 用人及员工分配	190
9.3 高效的招商队伍离不开培训	192
9.4 成功的招商队伍更需要激励	203
◇第十章 让招商在谈判开始前结束	211
10.1 完全了解对方的情况	211
10.2 建立良好的谈判气氛	213
10.3 充分利用自身优势	215
10.4 掌控谈判的方向盘	216
10.5 谨遵谈判的五大原则	218
10.6 坚持“四有”	220
◇第十一章 缔造招商核心竞争力	223
11.1 招商过程管理	223
11.2 创造产品卖点	225
11.3 拟定招商政策	230
11.4 打造品牌竞争力	236
11.5 建立督导制度协助企业远程管理	243
11.6 树立企业形象	247
参考文献	251
后 记	255

招

◆◆◆◆ 第一篇

审时度势：处方药招商何去何从

商

>>>> 新医改，是机遇更是挑战

招商代理是目前众多中小医药企业赖以生存的营销模式。翻开《中国经营报》《销售与市场》《商界》等国内较有影响的财经类报纸杂志，各类“诚招代理”、“欢迎加盟”的广告几乎充斥了80%以上的广告版面。少数优秀企业通过制定标准的、可操作的药品招商流程，市场运作得心应手。而相当一部分企业则一直处于市场开发的初级阶段，只能无奈地感慨“招商难”，自嘲为“招伤”。与此同时，药品代理商却在感叹医药品种难找，生产厂家难觅。

2009年10月新医改方案公示，业内众说纷纭。不少人认为，药品招商代理走到了尽头。

笔者认为，招商模式的发展与分销通路密切相关，其本质是对企业分销资源进行整合与利用的过程，只要分销通路资源存在，招商模式就不会消失。相反，随着分销通路的不断发展，提高分销通路资源的利用率和利用质量将是企业关注的核心问题，而招商模式也将随之日趋规范和实用。

《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》中明确指出，发挥县级医院的龙头作用，三年内中央重点支持2000所左右县级医院（含中医院）建设，使每个县至少有1所县级医院基本达到标准化水平。这就意味着全国将有3.4万所乡镇卫生院，69.5万个村卫生所，3700个城市社区卫生服务中心和1.1万个社区卫生服务站会陆续达到标准化水平，这个巨大的市场疑给医药行业带来了极大的想象空间和空前的竞争压力。

各医药企业只有认清市场发展趋势，把握宏观政策走向，从市场和渠道发展的根本着手，大胆变革，走“新招商”之路，才能不断提升自身竞争力，顺

应时代变迁。

1.1 新医改下 N 家欢喜 N 家愁

2009 年 10 月,新医改方案在各方密切关注中公布,根据这一方案,未来三年内各级政府投入医药卫生体制改革的资金预计将高达 8500 亿元。随着医药新产品的上市,药品终端需求将更加活跃,而新一轮投资热潮的兴起,为医药相关行业带来的总产值将有望突破 1 万亿元。

2010 年,一系列医改配套文件陆续出台,新医改后医药市场持续扩容、行业资源向龙头企业聚拢及市场向基层倾斜这三大政策效应正在逐步显现。对此,中国药学会医药政策研究中心执行主任宋瑞霖先生认为,2010 年医药行业将受到政策的广泛影响,尤其是目前正在探索之中的医保谈判机制将彻底改变医药行业现有的价格形成机制和招标体系,对未来的医药行业将产生深远的影响。

相关统计数据显示,中国人均医药水平在 20 年间增长了 30 倍,目前药品市场年销售药品规模 3000 亿元,增幅 25% 左右。其中,零售市场增幅 20% 以上,零售规模为 1300 亿元。

1.1.1 谁是新医改的最大获益者

国家基本药物制度规定政府开办的基层医疗卫生机构全部配备和使用基本药物,并要求基本药物的报销比例明显高于非基本药物。国家还明确规定对基本药物的定价将保证生产企业的合理赢利。这些规定对生产来讲,无疑是一种拉动。

与此同时,新医改下普药的质优价廉和消费者购买的便利,也会极大地促进和拉动原来对一些大病以及常见病不够重视、无用药习惯或因为各种原因不想用药的人群的用药需求,让这类人群的观念和习惯发生改变,直接增加需求。

并非所有的医药企业都能在此次医改中获益。仔细研究新医改方案,不难得出结论,获益企业一是能够分享行业整合带来的市场扩容成果的细分行业龙头企业;二是重视科技创新,研发能力强、科技含量高的企业;三是产品入围各种“目录”多的企业。

(1) 具备渠道优势的企业最先受益

新医改的推进,势必加速医药商业整合,最先受益的毫无疑问是那些具有渠道优势的龙头企业。

一方面,优势的医药商业企业早在过去的几年中就已经开始优化和整合内部资源,提升了运营效率,并积极对外扩张和寻找同外企合作的机会练就了顺应行业整合的基本功。另一方面,医药商业的行业集中度自2003年始逐年提高,2006年即达到了19%,远高于医药制造业的集中度。

因此,医药商业企业未来的发展方向必然是从区域性垄断到全国布局,从内部增长到外部并购并最终建立起规模化、高效率的物流配送网络。在这一发展过程中,具有渠道优势的龙头企业,将强者愈强。

(2) 具有品牌产品资源或研发创新优势的中药企业可获大力支持

新医改特别强调“坚持中西医并重”,国家基本药物目录中有一半品种是中成药和中医药。而国家基本药物制度也规定,入选基本药物目录的药品将来要在基层机构全部配备使用,大医院也要作为首选用药,而且在医保报销比例上明显高于其他的药品。

上述政策将直接推动中药在新医改中得到更加广泛的运用。因此,那些拥有品牌、产品资源优势的传统中药企业以及具有研发、创新优势的现代中药领军企业必然充分享受政策的红利。

(3) 预防和诊断性生物制品企业迎来发展机遇

新医改坚持“预防为主”的方针,既重视重大疾病(包括传染病)的救治防控,也加强了对包括癌症、心脑血管疾病在内的慢性病的防控,并在《生物医药产业“十一五”规划》中明确提出了疫苗和诊断试剂专项产业化。这无疑为预防、诊断性生物制品企业及具有规模优势的生物制剂生产企业提供了巨大的发展机遇。

(4) 自主创新的医药企业获得实惠

2008年全国注册申报的药品中有一半属于新药,这是一次历史性的突破。新医改方案对新药和专利药逐步实行定价前药物经济性评价制度,而对仿制药实行后上市,从低定价制度,这将使坚持自主创新的医药企业获得更大实惠。

(5) 疫苗生产企业将持续获利

我国共有14种国家计划免疫疫苗,其中4种进入了2009版基本药物目

录。随着加大对公共卫生领域的投入,并倡导预防为主的健康理念,疫苗需求将是一个巨大市场。

(6) 医疗器械行业显著受惠

当前,我国医疗器械产业飞速发展,年增长率保持在 14% 左右。数据显示,有近 2 万家城市医院需要进行设备更新,30 万家农村医院需要增加设备。而新近一轮医疗体制改革方案的出台,也将进一步推动基层医疗市场大幅扩容。新医改注重基层和基础,中央财政支出的很大一部分将落在基层,政府采购品种前所未有的增长,医疗器械和器具作为基础设施的一部分,必然受益于整个行业扩容所带来的利好,医疗器械生产企业将显著受益。其中,基础医疗器械,高科技化、人性化和微型化的医疗器械将是行业中受益最大的品种。

1.1.2 如何争取“蛋糕”

新医改,是机遇,更是挑战。

新医改加强了行业监管,有助于净化行业内竞争环境。基本药物目录的出台,将对整个医药行业重新洗牌。而新医改方案对基本药物的生产实行公开招标采购,也将大幅提高产业集中度,以往依赖低成本竞争的中小生产企业面临淘汰。

我国目前有 4768 家原料药和制剂生产企业。其中,销售收入在 5000 万元以下的企业占 80.09%,上 10 亿元的企业仅占 1.52%。现有药品标准 16695 个,药品批准文号 17 万个。显而易见,在新医改将进一步加剧竞争的残酷性,对大部分企业来说,在产品的核心竞争力无法迅速提升的情况下,“招商”手段的创新将成为企业避免出局的唯一手段。

1.1.3 责任胜于能力

新医改给医药行业带来的不仅是机遇、挑战,更是一种责任,医药生产企业只有顺应政策环境的变化,大胆创新,才能在医药行业的新一轮广告洗牌中占有一席之地。

(1) 产品竞争创新

作为营销的载体,产品竞争毫无疑问是企业参与市场竞争的关键。企业只有从产品、市场定位、目标市场细分等多方面实现创新,才能增强自身

的竞争力。创新是企业增强产品竞争力的最佳途径,更是新医改形势下国家大力倡导的方向,发改委最新出台的药品价格形成机制中的“三个结合”就明确指出,支持创新是未来政策不变的方向。

“浙江医药”每年用于创新研发的投入占销售额的3%以上,并建立了一套与国际接轨的创新机制,设立了“国际贸易技术部”专门负责国际医药技术标准的制定工作。

近年来,“浙江医药”通过技术创新,受邀主持或参与欧美药典中相关药品的标准制定,已先后参与完成了生物素、欧洲药典(EP)中替考拉宁、美国药典中叶黄素、盐酸万古霉素的标准制定,目前正在主持美国药典中玉米黄素的标准制定。是国内医药企业通过自主研发创新跻身国际一流行列、具备国际竞争力的典范。

(2) 渠道创新

在药品的集中采购中,渠道竞争日益白热化,尤其对于同质化程度较高的药品而言,渠道的认可度往往左右着产品在招标中的命运,而传统的销售渠道却阻碍了企业的进一步发展。首先,企业对最终用户的控制是有限的,企业不能直接接触绝大部分最终用户。其次,企业需对分销体系的控制进行大量的投入。分销体系内部渠道各代理商的独立性造成了分销体系的松散性,客观上需要企业投入大量的人力、物力对代理商进行统一管理。再次,处方药品的特殊性导致最终用户无法获得更多的购买渠道。对客户而言,缺乏直接接触企业的渠道,购买的信心与成交的可能性都会受到影响。因此,转变营销策略,实现营销渠道创新成为广大药企的共识。

①在原有渠道的基础上进一步拓宽通路。增加营销渠道是对原有的市场营销系统进行修正和创新的有效方法之一,重点在于结合实际市场情况进行新渠道的寻找与开发。

②中小企业应着眼于提高效率,缩短通路。通过缩短通路,企业可以对市场变化做出更快地反应,从而获得竞争优势。

③在企业与分销商之间建立逆向渠道。一方面,保持了渠道系统的灵活性,另一方面通畅的信息传递也避免了企业组织的僵化,保持了对市场变化的灵敏反应能力。

④产品分解,组合渠道。就是在这个渠道系统中,渠道内部化系统中的

产品要拥有良好的分解与组合措施。内部成员的利益关系趋向一致,具有长期的稳定、均衡性。渠道成员在产品分解组合创新上,要保持高度的一致,确保共同发展与长期利益最大化成为最优的选择,并成为行动的准则。

(3) 终端竞争

营销界有句至理名言:“谁占领了终端,谁就拥有了市场。”谁在终端竞争过程中走得快,谁就将成为市场的生力军。

在我国,医院用药始终是处方药营销的第一终端,在整个医药市场上占据重要位置。据统计,目前医院用药量约占全国医药市场的 75% ~ 80%。新医改后,三级医院会有一段时间的调整期,创新药使用的比例将逐步提高。因此,各级医院将成为众多药企争夺终端市场的重中之重。

以骨肽制剂为例,其推广成功就得益于终端竞争。对区域市场的用药差异进行了监测和资料汇总,发现北京和福建两地运用骨肽制剂的医院和用药规模远高于其他区域。如图 1-1 所示:

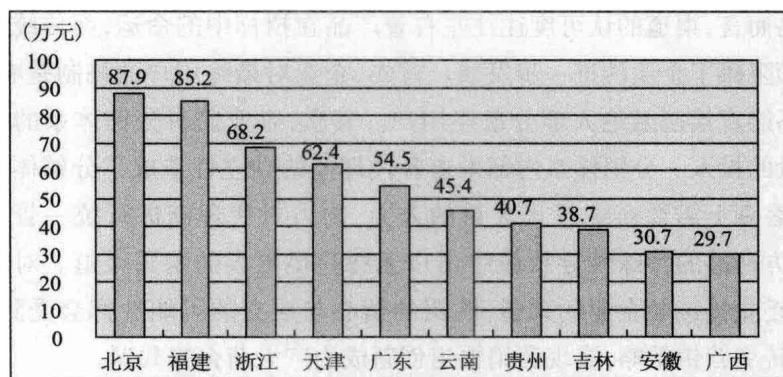


图 1-1 骨肽制剂的区域市场用药差异

通过对 325 家医院进行监测发现,北京和福建两省市的医院用药规模明显高于其他地区,分别为 87.9 万元和 85.2 万元。浙江、天津和广东的医院用药规模居中,每家医院年平均采购额在 60 万元以上。其他省份的采购规模均在 30 万 ~ 50 万元。此外,各骨肽制剂生产企业进入医院的数量和医院覆盖率也在监测范围之内,基本情况如表 1-1:

表 1-1 骨肽制剂生产厂家医院覆盖情况表

生产厂家	进药医院数(家)	医院覆盖率(%)
黑龙江江世药业	217	66.8
南京新百药业	137	42.2
哈尔滨三联药业	51	15.7
常州万圆制药	43	13.2
黑龙江省珍宝岛制药	31	9.5
哈高科白天鹅药业	27	8.3
长春长庆药业	26	8.0
蚌埠市宏业生化制药厂	21	6.5
保定三九济世生物制药	16	4.9
长春普华制药	15	4.6
长春博奥生化制药	12	3.7
哈尔滨圣奉制药	11	3.4
西安博森生物制药	8	2.5
湖北威士生物制药	7	2.2
巴里莫尔制药	5	1.5
武汉华龙生物制药	5	1.5
吉林诺氏制药	4	1.2
吉林省辉南辉发制药	4	1.2

分析上表发现,制药企业的进药医院数与企业的销售额整体上成正比,进药医院越多,销售额也越大。从医院覆盖率上看,黑龙江江世药业和南京新百药业占据绝对优势,医院覆盖率在40%以上。其余企业医院覆盖率较窄,大多只在局部地区销售或仅有零星销售。

通过此番调查,骨肽制剂生产企业明确了骨肽制剂的终端情况,为以后的终端推广提供了参考依据。

总而言之,新医改将引发医药市场新一轮洗牌。不管是医药工业、医药商业还是医疗服务企业,只有那些能够最终生存下来的企业,才能切实享受到新医改带来的种种好处。

1.2 “两票制”全面推行不是梦

1.2.1 “两票制”的曲折演进

2006年5月,广东省卫生系统治理医药购销领域商业贿赂会议上传出