

医药营销

——产品经理实务

Marketing and Sales of Drugs
A Handbook of Product Managers

上官万平 著

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

医药营销:产品经理实务/上官万平著. —上海:

上海交通大学出版社, 2006

ISBN7-313-04493-3

I. 医... II. 上... III. 药品—市场营销学

IV. F724.73

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 072359 号

医 药 营 销

——产品经理实务

上官万平 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

昆山市亭林印刷有限责任公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:14.8 字数:246 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数:1-3 050

ISBN7-313-04493-3/F·640 定价:40.00 元

版权所有 侵权必究

致 谢

从 2001 年 4 月我的第一部作品《医药营销——医药代表实务》面世,到 2004 年 9 月《医药营销——地区经理实务》付梓至今,拙作承蒙了医药界同仁太多的厚爱,已累计发行近 40000 册。在我的第三本书《医药营销——产品经理实务》出版之际,我要再一次感谢给予我帮助的诸位老师、客户、医药界同仁和朋友们。他(她)们是:胡晋红、殷明德、朱梅芳、王玉琦、彭志海、沈远东、缪晓辉、吴毅、黄祥、顾希钧、童如镜、曹惠明、寿佳惠、张晶、徐斌、钟明康、陈念祖、李玲、徐治梁、张莉莉、王宏泉、符德胜、刘明中、袁易、顾红安、黄征、薛培华、漏得宝、景在平、蒋米尔、符伟国、任明中、蒋玉良、刘勤、杜永成、史维平、叶朝安、李慎晔、张建华、张赢、蔡仲曦、牛玉忠、蔡新民、李晚生、陈海金、杨艳、刘炎、吴亚军、厉景文、蒋瑶、李中华、张雷、徐志军、周景峰、赵卉、陈琪、葛安玲、沈莉、陈军、余长江……

在我的事业遭遇困难的时候,山西振东集团董事长李安平先生,上海交通大学药学院副院长贾伟教授,印刷界的仲纳新先生、医药同仁赵勇先生、苑永涛先生、郑阜生先生和马志标先生等在资金和道义上给予了我很大的支持,在此深表谢忱。

感谢栽培我成长的几位上司和培训师,他们是:Stanley Lau、Leo Lee、Norman Huang、Philip Xiao、Simon Zhang、张林根、唐铨、刘红星、袁仕杰、Michael Zhang……感谢导师陈湛匀教授、吴维杨教授和 MBA 学友们的教诲与鼓励。

我还要感谢和我一起创办长 www.yd120.com(药代 120)网站的诸位仁兄和同事。希望我们可以在以后的人生旅途上肝胆相照、风雨同舟。

对历年来数位同事扎实的营销实践以及带给我的启示和灵感表示诚挚的感谢。章仁龙先生为了我的写作迎来送往、不辞劳顿,

徐亚萍女士在文书方面作了大量的工作,在此一并表示感谢。

最后,我将这本书献给我敬爱的母亲、父亲、亲爱的妻子和两个可爱的妹妹。³⁰ 余年以来,你们的关爱一直搀扶着我在求知和事业的道路上前行。我希望可以在你们一如既往的、关切的目光中走得更远。

对我的亲亲宝贝——长子上官任重和次子上官道远,我想告诉你们,妈妈和我是多么地爱你们!你们的降临和健康的成长给爸爸带来了太多的快乐和好运!做一个有思想、有爱心的人,是父母对你们全部的期望。我要你们牢记:人可以一世潦倒,但不能一刻没有思想、没有爱心。我亲爱的儿子们,无论明天要经受怎样的风雨,要懂得爱,勇于爱,抛弃一切的恨与怨。

尊敬的读者,如果您对拙作有任何意见和建议,欢迎来信指教:

sgwposgw@sohu.com;

webmaster@sgmed.com

您也可登陆我公司网站:www.ydl20.com,www.sgmed.com

上官万平

2006 年劳动节于昆山千灯镇

序

2005 年的劳动节,我是在朱家角古镇的课植园里度过的。今天 是 2006 年 4 月的最后一天,我客居在昆山市千灯古镇,开始我第三本书《医药营销——产品经理实务》的写作。

《医药营销——产品经理实务》是“上官医药企业管理咨询丛书”的第三部,确也是最难完成的一部。“五一”来临之前,我就做好了外出打一场硬仗的准备,当我在 Google 的对话框中输入“未开发的江南古镇”一词后,惊奇地发现了“千灯”这个闻所未闻的江南小镇。其实,就千灯镇的历史而言,远在周庄等江南名镇之上,只是因为战火焚毁、文革破坏、宣传和旅游管理等方面的问题,这一璞玉便被埋没在了周庄、同里、乌镇等大牌古镇的光环之下。

明末清初大思想家顾炎武是千灯人,那句“天下兴亡,匹夫有责”的呐喊至今还在中华大地回响。千灯,古称千墩,据史料记载,秦朝时自苏州往东筑土墩数百座,第一个土墩恰位于此,故名。千灯是物华天宝、人杰地灵的所在。中国历史上的 60 位尚书诞生于此,所出进士更是灿若星河。

司机章师傅送我到古镇后,我没有选择富丽堂皇的宾馆。寻着路人的指点,我于浓荫深处发现了距离千灯浦畔仅十步之遥的一处农家乐。这是一户极普通的农家,主人老韩是位憨厚的中年汉子,我择定了 30 元一晚的“豪华间”住了下来。

傍晚,去河畔遛弯,于水畔长廊偶遇慈善长者,自言八十有三。老者吴音很重,但我还是捕捉到许多信息。千灯浦古称尚书浦,因千灯屡出尚书而名。令我诧异的是,距今 3000 余年的少卿山古文化遗址居然就在脚下。老人遥指远方,说民国时那里原先有尚书

楼、有庙庵道观，他的目光穿越了文革的浩劫、日军的践踏，仿佛又回到了童年。临走，老者告诉我，他的孙子是杨振宁的学生，现在美国做教授。这真是可爱的地方，这里更有可爱的人民。

要为产品经理写本书，真的不容易。

中国大多数的产品经理是“四不像”，其在企业中的定位往往也含糊不清。

比如说，市场部和销售部本应是情同手足的“孪生兄弟”，分别是企业营销不可分割的两大核心职能部门，市场部解决消费者对产品的需求问题，销售部则解决消费者能不能买到和愿不愿买产品的问题，“兄弟俩”协同作用于市场，搭建企业与市场的桥梁和营销的平台。而实际情况往往却是，市场部和销售部同床异梦，貌合神离。

很多企业认为销量决定企业命运，销售部才是强势的，才是公司的主角。而市场部只是配角，属于服务性质。也有人认为现在是品牌时代，市场部高于销售部，企划、推广是企业持续发展的根本所在，理应唱主角。

还有，销售部认为市场部的方案只是纸上谈兵，浮光掠影。而市场部则反唇相讥，认为销售部是草莽英雄，执行力太差……

中国医药企业的市场部，大多数是从销售部分离出来的。市场部划分了原先属于销售部的部分职能、利益和权利。因此，销售部常常会认为不应该分离，甚至分离不好，降低了效率，把事务复杂化了。10年前，我在先灵葆雅销售部工作的时候，也常常能感受到销售部对市场部的不屑、敌视甚至倾轧。行成于思，正是因为有许多不合理的制度以及不健康、非理性的思想存在，两个部门之间的协作不力就不足为奇了。

中国的产品经理，常常里外不是人，是一种不尴不尬的边缘角色。要么是有职无责无权，要么是有职无责有权，要么是有职有责无权，职责权利的不统一、不对等，导致产品经理虚有其名，或成为烧钱机器。所以，我们常常可以看到，在一家医药企业里，有销售部，有产品部，似乎谁都对产品负责，似乎谁都不对产品负责！难怪许多产品经理常有“昨夜西风凋碧树，独上西楼，望尽天涯路”的孤

寂、感慨和无助。

“无人信高洁，谁为表予心？”

造成这个问题的原因既有企业方面的原因，也有产品经理本身的原因。由于大多数的产品经理本身能力不足，而市场部又是“烧钱”的部门，在企业所有者或实战经验丰富的营销总监看来，乳臭未干的产品经理尚不能担当更大的责任和风险，因而也就不能给予足够的授权。产品经理的潜力常常因此就很难充分发挥。

在中小医药行业中，市场部更加不受重视。由于医药产品的同质化和销售手段的雷同，特别是“带金销售”大行其道后，专业推广、产品培训显得“苍白无力”。市场部在广告、策略、计划的制定方面又不能标新立异，常常千篇一律，既无法体现市场部应有的价值，又给销售部的倾轧留下了口实。

在当今中国医药人才市场，万金难求的不是销售经理，而是产品经理。产品经理资源的极度匮乏是不争的事实。

由于产品管理模式相对较新，市场部规模相对较小，造成了市场上产品经理人才的储备极少。根据前程无忧网统计显示：在所调查的所有市场营销类岗位中，产品经理的需求遥遥领先于其他岗位。当然，这也从另一侧面说明产品经理这一岗位已获得了大家的共识。

我们看一家财富 500 强企业招聘产品经理助理的资格要求，便知道什么叫“千军易得，一将难求”。注意：是产品经理助理：

- (1) 具有商学院的专业学历，一般要求具有 MBA 学位。
- (2) 不需要过多的指导就能够知道工作的重要和优先次序，并具有独立完成这些工作的能力。
- (3) 有领导素质并且能够指导他人完成工作。
- (4) 对市场有直觉的判断能力。
- (5) 能够逻辑清晰地分析问题。
- (6) 有良好的管理技能。
- (7) 具有可以培养成为全面产品管理人员的潜力和资质。
- (8) 英语 6 级以上。

我们再看一家大型医药企业的招聘启事：

- (1) 临床医学本科以上学历。
- (2) 熟悉医药市场,有外资或合资医药公司两年以上药品销售和产品管理经验。
- (3) 能够熟练阅读及翻译英文专业文献。
- (4) 熟悉市场营销、策划和推广工作。
- (5) 具有良好的专业性,具有收集、整理及分析信息的能力及出色的组织策划能力。
- (6) 具有良好的战略思考、决策能力及学习能力。
- (7) 具有自觉主动的工作态度并能够承受工作压力。
- (8) 出色的语言、书面表达能力。
- (9) 可经常出差。
- (10) 具有培训、市场调研经验者优先。

看了这两家企业的招聘要求,我们就不难理解为什么琳达高科斯说:“产品经理既担负着企业家的角色,又担负着人际关系领导者的角色”了。

由于各家医药企业对产品经理的定位不同,职责也各有侧重,因此,招聘要求也有所不同。不过,无论何类企业,要招聘都是一个字——“难”。医药市场上,医药代表和地区经理的确不少,但能够把市场研究、产品开发和营销职能协调起来的人很少,而有外资企业产品管理工作经验的就更是凤毛麟角了。有的代表或地区经理可能很不以为然,我想给他一份英文文献,限他一天时间把他翻译、整理出来并制作成幻灯片,他真的行吗?要他去 MEDLINE 或 OVID 检索一个药品或一种疾病的相关资料,他真的行吗?靠“糖弹”、“金弹”等等去搞定院长固然值得自诩,但是,一个小学三年级没有毕业的包工头未必会输给他。看看那些在医院承包装修、承包基建工程的,哪个墨水比他喝得多?哪个人做的生意比他小?

我们要尊重产品经理的工作,因为那是真正的“知识经济”。

鉴于人才匮乏,有的企业便采取“挖墙脚”的方式,通过猎头或其他途径从跨国公司中招聘有产品管理经验的人员,但岂不知“南

为橘,北为枳”,半数以上的产品经理一年时间内都落得“出师未捷身先死”;老板呢,也是“泪湿春衫袖”。他们大多数是因为企业文化很难互融或是个人价值观相抵触而散场的。同时,老板对产品经理过高的期望也是分手的重要原因。如果有外企的产品经理要跳槽,或国企、民企的老总要从 500 强企业引入“空降兵”,一定要做好一年内折戟或赔钱的准备。

还有些企业是从跨国公司的医药代表或自己的销售精英中选拔产品经理。我们知道,做医药代表和产品经理所要求的技能、素质、品格大有不同。一个一流的销售人员如果转岗,很可能沦落为三流的产品经理。转岗失败,也造成了对企业资源和社会资源的浪费。所以,决策层要有意识地选拔和培养合适的产品经理候选人,选合适的人做合适的事。

中国医药产品经理自身也存在疲软、无能、腐败等诸多问题。

自信来自什么?实力。

信任来自什么?成绩。

打铁还要自身硬。

产品经理被美誉为“产品灵魂的设计师”,一个优秀的产品经理至少应该具备以下五种综合能力:

- (1) 计划、组织、协调、指挥和控制。
- (2) 深厚的医药背景知识。
- (3) 扎实的市场销售或管理经验(最好是医药代表出身)。
- (4) 敏锐的市场意识。
- (5) 出色的演讲、沟通和谈判能力。

而在技能方面,他至少应该知道:策略矩阵(*Strategic Matrix*)、STP 分析、市场区隔(*Segmenting*)、产品延伸(*Line-Extension*)、SWOT 分析、PEST 因素分析、行业 5 力分析、4C 分析、4P 乃至 12P……

由于中国医药企业引入产品管理的年限较短,加之许多的产品经理是学医药出身的,管理技能匮乏,即使 MBA 毕业的,有些人也未必得 MBA 课程之精髓。所以,产品经理一定要认识到自身能力

的不足,努力学习,不耻下问,勤于实践,勇于探索,与时俱进,在最短的时间内弥补自己能力的不足。

亲爱的朋友们,轰轰烈烈的 GMP“大跃进”将中国制药企业数量削减到不足 6 000 家,运营成本的增加和药品价格的“一泻千里”使得中国目前只有不到 2 000 家的制药企业正常开工,轮番的招标采购和高密度的整风检查使所有的医药企业如履薄冰,太多的不确定因素使几乎所有的医药人对未来只能是雾里看花……医药产业的冰河期已经来临,市场正在加速洗牌。“现金为王”被“产品为王”的共识所取代,产品间的竞争从简单的价格竞争、回扣竞争转到产品竞争已是必然趋势。产品力的强弱除了产品本身的特性之外,更重要的是产品经理间智慧的较量。打造产品的核心竞争力,将从优秀的产品经理开始!

随着《刑法》的修订和《反洗钱法》的出台,产品经理的春天已经到来。

明天,我将开始《医药营销——产品经理实务》正文的写作。如果我微薄的知识和浅薄经验能对中国医药产业的产品管理工作产生些微的促进,那是我的幸福。

已是凌晨一点,号称“美人塔”的秦峰塔上,一轮下弦月高悬,似美人的笑脸,又似秋千,我仿佛看到我的儿子们正在上面嬉戏。蓦然,我想起了一位古人的诗句:裁云做舞衣,镂月成歌扇。但愿这弯弦月能带给我智慧的启示。

活着,真好!

上官万平

2006 年 4 月 30 日于千灯古镇秦峰塔下

目 录

第 1 章 市场部	1
一、市场部基本职能	2
二、市场部在企业的位置和组织架构	3
三、市场部在产品不同阶段的侧重点	5
四、不同产品经理设置的利弊	6
五、市场部各职位职责	6
六、市场部的工作评估	10
七、影响市场部功能作用发挥的原因	11
八、如何建立产品管理体系(PMS)	11
第 2 章 产品经理	17
一、什么是产品	18
二、产品的五个层次	18
三、产品经理的定义	19
四、为什么设立产品经理	20
五、设立产品经理的目的	20
六、产品经理与产品管理体系(PMS)	21
七、设置产品经理的优势与价值	22
八、产品经理与其他经理的关系	25
九、产品经理的三大核心职责	26
十、产品经理的具体工作	26
十一、国内医药企业需要什么样的产品经理	28
十二、产品经理面临的几个挑战	29
十三、产品经理的下属	32
十四、关于产品经理的种种说法	33
第 3 章 做最成功的产品经理	36
一、真金不怕火炼	37

二、找出自己的“短板”	39
三、产品经理的素养	40
四、优秀产品经理的三种综合能力	43
五、优秀产品经理的五种管理能力	44
六、优秀产品经理的时间管理	44
七、产品经理的五个习惯	46
八、《最糟糕情况下的营销》	48
九、琳达·哥乔斯的话	49
第4章 市场部与其他部门的关系	51
一、问题的提出	52
二、市场部与销售部工作的性质区别	52
三、市场部与销售部的分歧	54
四、销售部与市场部的沟通协作问题	56
五、市场部与销售部的关系定位	57
六、市场部与销售部的配合	59
七、如何兼顾销售和市场	61
八、市场部与销售部的对接	62
九、市场部与生产部	63
第5章 产品调研	64
一、获取准确的信息好难	65
二、市场调研的内容	65
三、调研信息来源	71
四、消费者研究	73
五、消费者研究应注意的问题	74
六、产品调研的研究类型	74
第6章 新产品开发	78
一、新产品的类型	79
二、新产品概念的提出	81
三、产品立项	82
四、产品设计与开发	84

五、新产品构思方式	84
六、新产品开发的六大误区	86
七、药品取名的学问	87
第 7 章 产品企划	93
一、明确产品定义	95
二、产品竞争状况分析	96
三、把握产品生命周期	100
四、价格设计	103
五、市场渗透、开拓、扩张、占领	107
六、波士顿集团 BCG 法	108
七、产品推广的重点法则	109
八、区域化的产品策略	111
九、产品包装决策	112
十、产品淘汰决策	115
第 8 章 STP 营销	122
一、市场细分	123
二、市场优选	128
三、定位	129
第 9 章 品牌管理	137
一、品牌管理的价值	138
二、品牌管理的目标	140
三、品牌创建	141
四、品牌定位	142
五、定位来源	145
六、品牌定位误区	146
七、品牌管理简易化	147
八、品牌重新定位决策	148
第 10 章 成功上市新产品	151
一、让新产品更快地入市	151
二、产品上市的定义	152

三、新产品上市步骤	152
四、新产品上市准备	154
五、编写“新产品上市计划”	155
六、新产品上市执行与监控	157
七、新产品上市后追踪	159
八、促销执行及控制要点	161
九、新产品上市的渠道设计	162
十、新产品上市的四个一工程	164
十一、内外资企业产品上市的风格区别	166
十二、市场推广计划的编写	168
第 11 章 市场活动管理及广告策划	177
一、市场活动管理的主要内容	177
二、产品不同阶段市场管理的特点	178
三、新产品上市广告策划	178
四、促销活动的广告策略	180
五、《药品管理法》关于药品广告的规定	183
第 12 章 学术会议的组织	186
一、会前事	187
二、会中事	190
三、会后事	192
第 13 章 商务礼仪与禁忌	194
一、介绍的礼仪	194
二、握手的礼仪	195
三、开关门的礼仪	196
四、名片礼仪	197
五、用餐礼仪	198
六、喝酒礼仪	200
七、吸烟	202
八、身体语言	202
九、手势	203

十、背影	203
十一、仪表规范	203
十二、“听”的艺术	204
十三、慎用“我”字	205
十四、恰当恭维	205
十五、谨慎承诺	206
第 14 章 产品宣讲	207
一、演讲与宣讲	207
二、医生为什么聆听产品宣讲	207
三、演讲的计划与准备	208
四、视觉材料的设计与运用技巧	209
五、专业宣讲要求与技巧	210
六、专业演讲实施小窍门	211
第 15 章 药品不良反应	214
一、何为药品不良反应	215
二、《药品管理法》关于药物不良反应的相关规定	217
三、SFDA 对药品不良反应汇报制度的解释	217
第 16 章 产品彩页和幻灯片的设计	220
一、产品彩页的设计	220
二、产品幻灯片的设计	221
第 17 章 医学文献检索	223
一、文献与医学文献	223
二、明确检索要求	224
三、检索工具	225
四、网上检索方法	226
第 18 章 新药报批与临床研究	228
一、新药审批程序	228
二、新药的临床研究	231
三、GLP 和 GCP	232
四、新药临床研究所需的病例数	233

五、临床试验中的关键设计	234
六、新药临床研究费计算范围	236
七、IV 期临床或临床验证	236
八、选择临床研究机构	237
九、遴选发表文章的期刊	237
第 19 章 专家网络建设与管理	242
一、中国医学院排名	242
二、全国最佳医院排名	244
三、临床学科排名	246
四、谁是目标专家群	248
五、专家分类	250
六、专家维护	250
七、建立专家档案	252
八、中国医学院士	252
第 20 章 产品经理的职业生涯设计	255
一、职业生涯设计的方法和实施步骤	256
二、营造有利的工作环境	260
三、产品经理的发展道路	261
四、产品经理何时跳槽	262
第 21 章 关于百姓“看病贵”的问题	265
一、“看病贵”、“药价贵”原因浅析	266
二、政府在医疗产品价格管理中的定位问题	267
三、综合治理,解决百姓看病难的问题	268
第 22 章 产品经理小词典	271
一、产品管理术语	271
二、药物专用名词解释	273
参考书目	277
后记	279

第 1 章 市场部

不是每家医药企业都有市场部,也不是每家企业都需要市场部。有些企业有市场部未必叫“市场部”,有市场部的未必履行的就是市场部的职能。那么,哪些医药企业需要设立市场部呢?

- (1) 企业规模大,分工已经达到专业化。
- (2) 产品多、产品线长。
- (3) 产品少,但产品技术含量很高。

具有以上三种情况的企业都可以考虑设立市场部,推行产品管理体系(PMS)和产品经理制度。需要特别指出的是:PMS 的建立必须实事求是,因地制宜,切不可邯郸学步。实践证明,不能结合公司的实际情况建立符合自己公司特点的 PMS,其结果必然是人浮于事,效率低下,人财两空。

从 P&G 到西安杨森,从福特到罗氏,无论是制造企业还是品牌营销企业,市场部都是企业的核心部门之一。由于许多企业管理者没有真正认识到市场部的重要作用,对其在企业内的职责定位不清,导致了一些管理方面的混乱,影响了市场部效能的发挥。作为品牌营销有机的组成部分,市场部的职能建设必须得到企业高层的高度重视和鼎力支持。令人遗憾的是,许多医药企业连市场部和销售部的功能和职责问题都没有厘清:有的企业把承担销售功能的部门也叫