



制药企业

精英型招商运营系统的构建

杨润宇◎著



清华大学出版社

制药企业精英型招商 运营系统的构建

杨润宇 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

“制药企业精英型招商运营系统”是一个战略清晰、目标明确、销售行为专业、管理规范、部门间合作良好、市场推动能力强的实用型招商运营系统。为便于读者能够掌握并运用其核心理念,作者采用了从整体到局部的方式,先后从“环境”“思想”“资源”“价值”“执行”和“提升”六个部分进行介绍:在“环境”部分,对制药企业的运营现状进行了深度剖析,指出了未来运营的发展方向;在“思想”部分,运用了系统论的方法,从整体的角度分析了“招商”的本质,指出了企业在招商过程中的常见误区,并提出了高效招商所必须具备的“核心思想”;在“资源”部分,分析了“资源的属性”对运营过程的影响,并给出了“如何合理选择和利用资源”的指导思想;在“价值”部分,强调了企业(员工)与代理商之间互动的基本价值观和原则,这些价值观和原则能够帮助企业更好地理解和管理代理商;在“执行”部分,详细介绍了“精英型招商运营系统”的运营流程,并构建了能够提升管理效率的“运营反馈系统”;在“提升”部分,介绍了能够持续提升业绩的各种可能方式,并提出了“成功招商运营系统的五大特征”,旨在帮助企业能够更清晰地判断其现状,找到提升企业综合实力的方向。

该书适合制药企业管理层及相关人员阅读参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

制药企业精英型招商运营系统的构建/杨润宇著. —北京:清华大学出版社,2009.8
ISBN 978-7-302-20564-7

I. 制… II. 杨… III. 制药工业—工业企业—市场营销学 IV. F407.75

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 111641 号

责任编辑:徐学军

责任校对:宋玉莲

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:10.75

字 数:174 千字

版 次:2009 年 8 月第 1 版

印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~ 000

定 价: .00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:
010-62770177 转 3103 产品编号:

近十年来,中国医药市场发生了巨大变化,国际上知名的跨国制药企业几乎都登陆了这块宝地,国内的制药企业也在国家政策的允许下发挥出自有的优势,各种仿制产品、优势产品的不同剂型和规格层出不穷,使得中国医药市场的竞争变得异常激烈。随着各种所谓的新产品不断涌现,制药企业的营销模式也在不断探索和创新,从粗放式的销售管理到专业化的市场营销管理,花样繁多的营销模式在不断地尝试。很多中小制药企业由于资金的短缺或经验问题,无法建立起自己的销售队伍,只能借助社会的各种资源,来代理销售它们的产品,如专做医院终端,专做渠道的或专做零售药店终端的代理商资源,我们把这一过程简称为药品招商。从 2001 年起这种销售模式就开始出现,直到 2004 年全国开始掀起药品招商的热潮,在 2005 年达到高潮。但企业在招商的市场运作过程中,遇到了很多问题,如:招商品种很多但成功的却很少,很难找到合适的代理商,打了广告招商不管用,即使找到了代理商却很难管理,市场信用失控,代理的产品到处窜货,好产品销售却很差,不知如何激励代理商,与代理商很难打交道等问题。因此,从事招商模式的制药企业到处寻找治理问题的良药和策略,持续地参加药交会的论坛,参加各种招商运作的培训课程,在此期间,无数专家的招商思路、招商招术和招商模式就在这种情形下碰撞产生。

杨润宇老师撰写此书的思想体系也就是在这种环境下,经过自己的实践和探索形成的。此书的基本框架主要来源于与药励学舍一起开发的“精英型招商体系的构建与运营”培训课程。尽管药励学舍在这些年期间也跟随市场的变化,开发出了不少关于招商的经典课程,例如“招商模式下的医药代理商开发与管理”“药品招商战略规划与操作实务”“如何构建差异化的招商模式”“医药企业招商过程的九大困局与对策”“精英型招商体系的构建与运营”,但是一直没有为业界留下著作性的资料供大家今后的实践参考之用。因此,我们要感谢杨润宇老师在与我们合作的过程中,很用心地结合自己多年来在一线招商管理和市场营销管理的经验,经过近两年的潜心撰写,终于在近期间世了这本具有一定的思想水平和理论高度的论著。

本书从社会学、销售心理学、管理学和哲学的角度,分析了中国医药市场的演变

过程和作者对招商运作的认识,从系统的角度分析了招商运营模式,论述了招商企业需要什么样的资源、如何建立对招商具有推动力的品牌、如何推动代理商做出代理决定、如何推动代理商提升效率、各部门如何在招商运营系统中协同作战、建立高效的招商运营反馈系统、不同销售时期对招商运营系统的能力要求、如何透过推广焦点的转移对销售产生影响等问题,让致力于药品招商模式销售的企业高管人员和营销人员,对招商的本质和实际操作精髓有一个深入的理解和认识。

本书适合所有对医药营销感兴趣的人士阅读,尤其是正在或准备进行产品招商工作的企业老总、营销管理人员以及一线的招商经理等阅读,此书对他们今后实施药品招商模式和调整自己的运作策略等具有很好的指导作用和借鉴意义并带来巨大的帮助。再次感谢杨润宇老师为我们医药界带来新的精神食粮。

北京药励学舍咨询有限公司董事长 康震

2009年4月于北京

2009 年是中国的职业化年。

面对遍及世界范围的金融风暴、涉及各个国家的经济危机,靠裁人、降价、缩小规模,都只能是杀鸡取卵、饮鸩止渴,不仅不能从根本上解决问题,还会导致本已严峻的经济形势、倍感艰难的企业经营状况进一步恶化。只有快速提升全员职业化素质,运用正确的观念、专业的知识、娴熟的技能,建立科学的工作流程和管理体系,才可能使企业根据客户的需求提供最优质的产品和最优秀的服务,从而保证企业的生存和发展。因此,越来越多的企业把提升职业化素质作为企业管理的战略目标,作为提升绩效的关键工作。

杨润宇先生在医药企业多个部门、多个层级工作近 20 年,通过从市场推销到经营策划,从基层管理者到高层决策者的实践锻炼,杨润宇先生熟知医药市场,了解行业发展趋势,成为懂医药、懂管理的优秀复合型人才。他的新著符合职业化的精髓,即道德社会化、性格角色化、言行专业化(规范化=标准+示范;程序化=分程+顺序)、能力结果化、结果认同化。这是一本值得医药企业高层管理者和中层管理者认真阅读的好书,对非医药企业的管理者也有较好的参考价值。

我作为杨润宇先生职业生涯不断成功的见证者,对他能够取得今天的职业成果表示衷心的祝贺。

职业生涯开发与管理培训咨询专家 程社明

2009 年 5 月 4 日

从 1993 年进入医药行业以来,不知不觉已经过了 16 个年头。在“成为优秀培训师”这一职业目标的指引下,这些年我走过了几乎所有类型的企业,经历了各种职务,也经历了临床推广、OTC 推广、招商推广等不同的销售模式。这些经历让我接触到大量的人和事,对整个行业有了直接且深入的了解,同时,也发现业内招商企业在运营过程中存在以下现象:在改革开放之初,医药行业快速发展的时候,很多企业拥有相当好的产品,却不能抓住机遇赢得销售,实现产品本来应有的销售潜力;在国家对行业进行规范的时候,有些企业由于没有良好的运营机制和长远的战略准备,面临被淘汰的结局,再次失去机遇。究其原因,不外乎以下几个方面:企业没有处理好与环境之间的关系,缺乏全面而系统的指导思想,不清楚如何构建企业的核心竞争力,缺乏专业而细致的执行和管理,缺乏不断提升的企图心和营销创新能力。本书从实战出发,主要针对上述几点进行阐述,旨在帮助企业构建一个高效、专业的精英型招商运营系统,赢得销售,推动企业发展。

在本书的撰写过程中,得到了众多同仁、老师和朋友的帮助,在此表示衷心的感谢。感谢张炯先生为我提供了在区域市场管理中将销售工作和市场工作合一的机会;感谢杨军先生为精英型招商运营系统提供了实践的平台;感谢国际级 NLP 大师李中莹先生教给我的心理学基本工具使我能够深刻理解代理商,让我学会了用人性化的方式去引领代理商,保证生意和人生的共同成功;感谢程社明先生引领我走入药品专业化销售领域并教导我企业管理理论和职业生涯理论,这些内容是我创建精英型招商运营系统的坚实基础!感谢北京药励学舍咨询有限公司的康震董事长、吴鹏总经理及全体员工组织了“精英型招商运营系统”的公开课,促使我下决心写出这本书贡献给同道及对招商和运营有兴趣的朋友;感谢马立涛先生对我工作的一贯支持和对本书部分初稿的整理;感谢胡颖女士对本书部分初稿的整理以及全书的第一次校对;最后,我还要感谢在我生命中出现的每一个人,正是因为他们的出现,才使我能够写出这本书。如果能够对读者的实际工作和人生有一点点帮助,将是我的荣幸。

本书前后用了近两年的时间才得以完成,如有不到之处,欢迎读者朋友雅正。

谨以此书献给一直期盼本书面市,却杳然仙去的父亲杨克先生,希望能够告慰先父的在天之灵!也将此书献给一直疼爱我、支持我的母亲黄金霞女士,祝她平安、快乐!

杨润宇

2009年5月

引言	1
一、历史背景	1
二、市场经济社会的两个特征	4
三、市场经济社会对企业的要求	6
思考与练习	7
 第一单元 社会环境之问——新形势下医药企业的出路	8
第一节 传统医药企业的形态	8
第二节 新形势对医药企业的要求	11
第三节 明确愿景和目标是企业一切行为的基础	17
第四节 构建一体化运营系统	19
第五节 深度挖掘产品内涵	20
第六节 市场部的工作方向	22
第七节 销售部的工作方向	24
第八节 丰富促销手段	26
思考与练习	29
 第二单元 思想之问——企业为什么要招商	30
第一节 什么是招商	30
第二节 招商要素	31
第三节 招商模式迅速发展的原因	40
第四节 招商模式的优势	41
第五节 招商模式的弱势	43
第六节 从系统的角度分析招商运营模式	46
第七节 运营策略如何和企业目标相匹配	49

第八节 招商运营中常见的误区	50
思考与练习	54
第三单元 资源之问——是否拥有核心竞争力	55
第一节 企业为什么需要资源	56
第二节 企业的核心资源是什么	58
第三节 招商企业需要什么样的资源	60
第四节 如何评估产品结构和转化产品资源	61
第五节 如何获得管理结构资源——组织强有力的精英型招商运营体系 ...	68
第六节 产品结构与管理结构的关系	77
第七节 人力资源管理如何成为企业发展的利器	78
思考与练习	87
第四单元 价值之问——以什么样的态度与代理商共舞	88
第一节 品牌对招商企业的影响	89
第二节 企业品牌的形成因素及过程	92
第三节 对品牌最有影响力的因素	96
第四节 企业需要什么样的品牌形象	97
第五节 如何建立对招商具有推动力的品牌	99
第六节 如何理解代理商	102
第七节 代理商做出代理决定的内心循环过程	108
第八节 如何推动代理商做出代理决定	112
第九节 如何推动代理商提升效率	113
第十节 企业与代理商合作的六项重要原则	117
第十一节 产品/市场综述的格式	118
思考与练习	120
第五单元 执行之问——以市场为导向的运营过程	121
第一节 运营过程必须以市场为导向	121

第二节 精英型招商运营系统的运作流程	123
第三节 各部门如何在招商运营系统中协同作战	134
第四节 建立高效的招商运营反馈系统	139
第五节 如何调整销售政策和工作方法	142
第六节 不同销售时期对招商运营系统的能力要求	144
思考与练习	146
第六单元 提升之问——如何推动业绩的持续增长	147
第一节 保持业绩增长的秘密	147
第二节 把市场问题和机会转化成市场推广计划	149
第三节 如何透过推广焦点的转移对销售产生影响	151
第四节 成功招商运营系统的五大特征	153
思考与练习	155
结语	156

一、历史背景

医药行业内的很多朋友可能会有这样的担心——“招商代理模式还能走多久？”

由于国家对医药行业的监管越来越规范,使很多业内的朋友开始担心自己及行业的未来,还有一些朋友已经开始考虑转行了。其实大家并不是在担心招商模式不能存在,而是在担心国家政策、法规逐步规范后,因缺乏竞争力而被淘汰。假如是这样的话,与其担心,不如实际一些,让我们先来看看一个国家以及一个行业是遵循什么样的规律在向前发展的。

首先,我们看一下社会是怎样前进的?是什么力量在推动着人类社会向前走?历史已经告诉我们,人类社会的每一次反抗都是在被逼无奈、再也不能生活的情况下发生的。因此,人类社会发展的动力源泉就是:每一个人都期待自己可以生活得更好、更快乐,并愿意为此而努力。在这个前提下,政府最重要的职能就是通过政府行为干预,并使国家能够更好更平稳地向前发展。同时,我们可以看到,在每一个动乱后或者重新崛起的国家,都有一个阶段,允许经济快速发展。中国在什么样的历史时期会有这样让我们向前走的机遇呢?是在改革开放的时候。其背后的历史动力都是期望这个国家的每一个人可以生活得更好。政府想要达到这样的目标,就需要分步骤来实现。第一步先要放开,做一些大的政策上的允许,让一部分资金先进来,一些项目先开展起来,一部分人先富起来,这样,整个社会经济才能够活跃起来。但这种放开是不能一直持续下去的。否则,就会因为政策的宽松产生太多的负面现象,也会带来社会秩序的混乱。所以,第二步就是维持这个社会的安定和谐,这也是政府的另外一个重要职能。也正是因为这个道理,当一个国家或地区发展到一定程度的时候,这个国家或地区一定要进行规范。从经济学的角度以及我个人研究职业生涯的角度来看,当一个国家或地区的人均收入达到 1000 美元的时候,这个时期是处于比较混乱的。道德混乱、商业信誉低下、人与人之间缺乏信任开始出现了。我们现在正是处

于这样一个历史时期。所以,政府做出一些行业规范的动作是非常英明的。作为医药行业中的每一个企业,唯一可以做的就是拥护政府的规范,同时积极配合,提升企业在规范性的市场条件下的竞争力。这才是一个企业比较务实,同时也是最能够成功的态度。

我们再看看医药行业的发展过程。

任何一个行业在发展的初期,由于其开放程度高,进入壁垒相对低,总能吸引大量资金进来,企业数量和从业人员数量也会大幅增加,行业发展非常迅速,而此时正是国家和政府对该行业进行规范并保证其健康发展的最好时机。医药行业从 20 世纪 80 年代中后期开始起步,这个时候进入医药行业的企业和个人多数都获得了相当不错的收益。同时,由于制药行业的进入壁垒相对较高,在招商代理制模式出现之前,中国医药行业内的企业数量还是相对较少的。后来,大家可以通过自己申报药品生产批文,再找人委托生产的方式来进行经营,这样就降低了行业进入壁垒,从而使行业内企业数量得到极大的增加,行业发展速度大大地加快了。同时,出现了一些不利于社会资源利用最大化的现象。因此,正是行业进行规范以保证其健康发展的好时期。

这一特点从社会人力资源的配置过程中也可以得到证实:记得 20 世纪 80 年代末 90 年代初,进行药品销售的人员多是专业人士,甚至很多是医药相关专业的硕士和博士。随着行业的发展,对于销售人员的需求量不断增加,一些大、中专学历的专业人员开始加入销售行列。最后,低学历的非专业人士也开始大量涌入药品销售的行列,严重拉低了行业的整体素质,也带来了相当负面的影响,因此对行业进行规范也成为必然了。

在观察医药行业的发展过程中,我们还可以看到的一个有趣的现象就是,多数的企业缺乏长远的规划,往往把注意力放在如何拥有一个独家的规格、好的价格、进入医保目录等,却很少有企业把注意力放在内部管理和能力提升上面,这就等于企业把自己生存的希望交给外部的机会,却忽略了能够抓住机会的必要条件——企业运营能力。这也就是为什么很多企业有好的产品却不能够得到理想销售业绩的首要原因。因为这违背了企业发展的规律:企业的真正发展必须从内部运营能力的提升开始。这一点提醒我们,企业自身的运营也需要规范了,否则很难把外部的机会真正转化成效益,造成社会资源的浪费。

综上所述,国家和行业的发展是从开放开始的,而规范则促进其持续性。结论:

医药行业已经开始规范,同时,这种规范是有利的,也是必需的。在行业规范的同时,企业如何提升竞争能力以适应这种规范,是所有制药企业必须要积极面对的问题。

那么,规范究竟是什么?规范就是按照市场规律做事。也因此,当企业真的是以符合市场规律的方式去运营的时候,才会在市场经济里面有前景。市场规律的核心是如何满足客户的需要。在这一点上,招商代理模式和企业直接销售是不同的。如果是企业自己的队伍做销售,医生只需要治好患者的疾病就可以了,医生的需要是透过患者的痊愈来满足的。这和招商代理模式相比少了一个中间环节,不需要再去找代理商,而这也正是招商代理模式的一个重点:如何通过满足代理商的需要以吸引和管理代理商,从而真正发挥出招商代理模式的最大潜力。这也正是本书的主题。在后面的章节中,会着重阐述一个企业如何构建一个强有力的招商运营系统,以及这个系统将如何运营才能够更好地满足代理商的需要来获得成功。

既然清楚了规范是必然的,那我们就需要对招商代理模式来进一步地分析,探讨招商代理模式的两主角——“企业”和“代理商”的各自发展趋势,将会帮助我们做出符合未来发展的企业战略。

首先,我们来看一下作为代理商的发展趋势:2001年,我在和一些从欧洲求学回来的业内人士探讨关于代理制的看法时,他们普遍的看法是,代理制代表着这个行业未来的销售模式。其理由是,代理商可以通过建立自己的市场资源以获得生存的空间。具体地说,就是代理商可以通过把自己的销售队伍锻炼好;把一个局部市场做深、做透;把一个局部的细分市场做细、做实,就已经具备足够的竞争力了。比如,在上海市场,一个代理商拥有6个销售人员,只做心血管类产品,只要这些销售人员跟心血管系统医生和专家已经建立起很好的联系。那么,就会有很多生产同类产品的企业主动希望和这样的代理商合作。这是代理商未来的专业化发展趋势。同时,在国外很多中小型的医药公司,具有一定的产品优势,但对中国市场不熟悉,需要通过国内有实力的代理商来帮助它们拓展中国市场。实际上,许多外国公司是通过一些台湾和香港的公司进入中国内地来进行销售的。这也预示着在不久的将来,会有许多不错的外国公司进来。对代理商来说,也是一个很大的、可以和国际接轨的机会。所以,医药行业的代理商的生存空间非常大,关键是如何选择面向未来发展的策略。如果企业不是以生产为主而是以代理销售为主的话,我建议将工作重点放在终端销售队伍的管理上,这样会更实际有效。

假如是生产型的企业,招商代理模式也是可行的。但公司需要做两个方向的努力:第一个方向是一体化策略,在产品的研发方面做更多工作,申报并储备更多的专利产品或独家产品以积累竞争优势。第二个方向是市场化策略,假如企业愿意把现有产品做好,需要做的工作就是打造一个运营良好的招商销售团队,去引导代理商把市场做得更大。假如企业不愿意把精力放在销售上,而是更注重研发所带来的价值,那就可以选择一家代理公司来帮助企业把销售做出来,而这个选择本身也是一种代理制——总代理。

现在,大家也许可以体会到,在我们的面前,永远是有选择的,也永远是有路可走的。有一个非常重要的观点希望业内的朋友能够记住:只要你自己不认为自己会死掉,你就永远不会死掉。同时,我们也需要坚信:政府制定的所有各项规则,对每个企业、每个人都是平等的。所以,在这里我对所有的企业高层管理者以及企业家们忠告:请把注意力放在企业能力的提升上面,而不要把希望寄托在政府的保护性措施上。因为政府的保护性措施在发展到一定阶段后,会慢慢规范的。归根结底,精英型招商体系的构建就是一件事:“踏踏实实做事、实实在在做人。”通过提升企业自身的能力,再抓住国家发展的机遇,这是一条光明之路。

二、市场经济社会的两个特征

市场经济社会有两个重要的特征,对企业和个人的行为产生重要影响。

(一) 民主化和法制化的统一

从社会层面来看,任何一个社会总是要向前发展的。一个社会要想向前发展,实行民主化是必需的,而专制化的社会相对于人类历史的存在是短暂的。人类最早的社会是原始社会,然后是奴隶社会、封建社会、资本主义社会及社会主义社会。每一个社会形态都会比前一个社会形态更先进,更有利于社会的发展。如果你是一个老板,从企业家的角度去看这个现象,也许会有所收获。一个社会如果过度民主化,那就会有人不遵守游戏规则,就会引起许多的麻烦。所以,社会的民主化必须在法制化的基础上实行。国家对行业开放是为了发展,对行业的规范更是为了更好地发展。从这个意义上来说,企业做符合市场经济规律的事情是唯一的选择。

（二）个性化和职业化的统一

任何社会要想向前发展,就一定要将人的潜能发挥出来,因为社会的发展是以人的工作为基础的。同样,一个企业要向前走,也要将企业员工的潜能发挥出来。而员工潜能得以发挥的前提是尊重员工的个性化特征。可是在很多企业,经常会做一些事情让员工潜能发挥不出来。也经常有一些管理人员甚至是老板,只是因为自己情绪的原因而压抑周围的同事,从而把企业搞得乱七八糟,员工不愿工作,甚至和企业对抗。这些其实是每一个企业可以提升的、且实实在在可以做的事,但我们却经常忘掉。同时,如果每个员工都要强调自己的个性化,也是不行的。当企业有需要的时候,员工不顾企业的需要,而坚持自己的个性化,会严重影响企业的发展。企业实际上是一个半军事化的单位,它需要有一些规矩。这个规矩需要靠什么来得到呢?要依靠职业化素质(职业化素质训练其实是必须为员工提供的基础训练,而我们行业的人力资源部门却没有理解这一重要因素,甚是遗憾!)。我们可以通过观察人们在日常生活中的说话方式和词汇来了解大家对职业的观念,就我走过的这么多城市里面,职业化素质最高的城市是上海。我在上海生活和工作了将近7年的时间,在我接触的朋友中,最常说的一句话叫“不要闯祸”。这是什么?这其实是一个职业化素质的反映:在职场当中可以做一些个性化的事情,但是不可以违背企业的一些规矩!在有些地方,经常可以听到这样的话“我有一个朋友……”。那么这个背后反映些什么呢?当一个人说“我有一个朋友……”的时候,其实是希望借助朋友的力量来提升自己,而自己是不需要做事的。当一个人说“不要闯祸”的时候,是希望自己可以踏踏实实地做事。

精英型招商运营系统实际上就是一个专业化的系统,使每一个人都以职业化的观念来工作。当我们做的事情符合企业的要求、符合行业的规则、符合社会发展的需要时,那我们就做到职业化了。职业化和职业经理人是两个概念。假如你是销售老总、你是市场经理或者你是销售经理的话,其实你只是一个职业人或职业经理人。而做一个合格的职业经理人就必须要不断提升自己的职业化素质,才能够跟上社会前进的步伐。遗憾的是,现实生活中往往不是这样的,很多职业人为了升职和加薪而忙碌,却忘了自己的能力与其职务和薪水是否相匹配。同时,需要注意的是,职业化有一个非常重要的前提,就是职业伦理。因此在选择人的时候,人品是第一考虑,职业化素质是第二考虑。