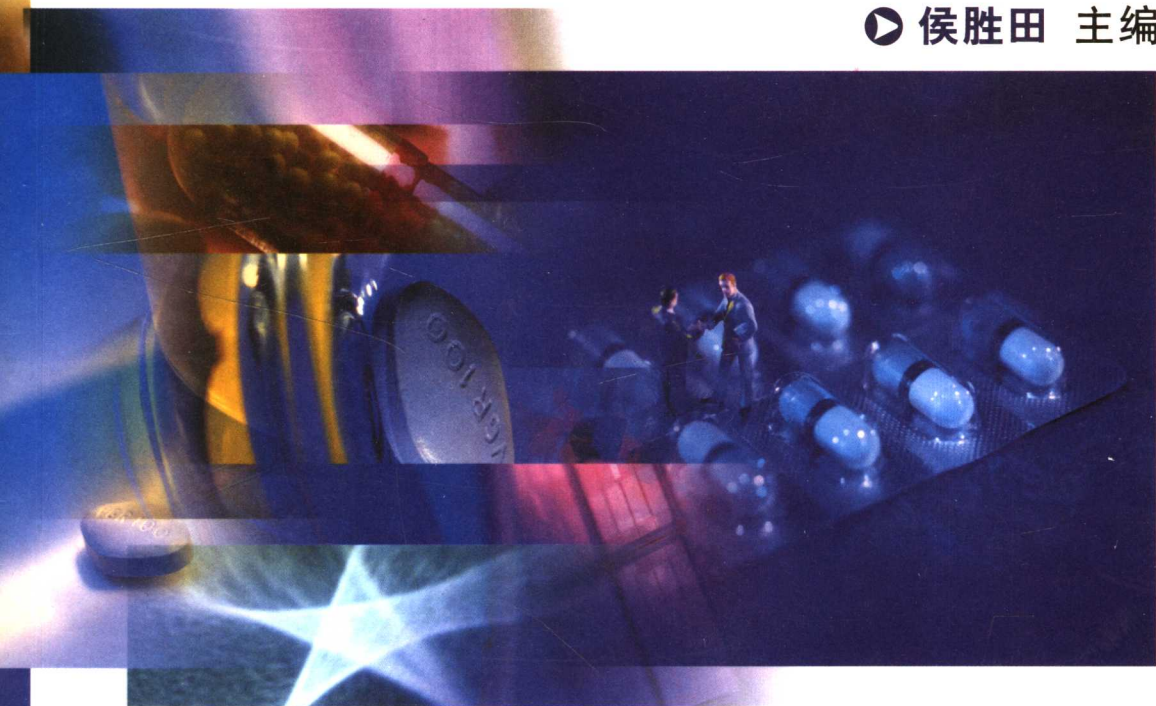


CASE ANALYSIS OF DRUG MARKETING

穿越游击营销的丛林

医药营销 案例点评

侯胜田 主编



 中国医药科技出版社

医药营销案例点评

主 编 侯胜田

副 主 编 张振祥

编写人员 侯胜田 张振祥

李东辉 闫 涛

中国医药科技出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医药营销案例点评/侯胜田主编. —北京: 中国医药科技出版社, 2007.1

ISBN 978 - 7 - 5067 - 3596 - 4

I. 医... II. 侯... III. 药品—市场营销学—案例—分析—中国 IV. F724.73

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 158301 号

美术编辑 陈君杞

责任校对 张学军

版式设计 程 明

出版 中国医药科技出版社

地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号

邮编 100082

电话 010 - 62244206

网址 www.cspyp.cn www.mpsky.com.cn

规格 787 × 1092mm $\frac{1}{16}$

印张 20 $\frac{1}{2}$

字数 340 千字

印数 1—5000

版次 2007 年 1 月第 1 版

印次 2007 年 1 月第 1 次印刷

印刷 北京昌平百善印刷厂印刷

经销 全国各地新华书店

书号 ISBN 978 - 7 - 5067 - 3596 - 4/R·2961

定价 39.00 元

本社图书如存在印装质量问题请与本社联系调换

内 容 提 要

医药健康产业是全球性的朝阳产业，市场增长迅速。《医药营销案例点评》旨在介绍经过营销实践证明为实用有效的实战经验，总结国内近二十年营销理论研究及在医药营销领域实践的成果，为医药企业营销管理及从业人员掌握运用相关理论和方法提供经验参考。

本书根据作者营销管理教学、研究与培训工作的经验，结合中国医药健康产业的发展现状，注意选取国内医药营销实践中有标杆作用的实战案例，并对其进行点评，试图对医药企业营销管理实战提供实用并确有成效的经验支持。

本书本着“经典理论，结合国情；注重实战，深入浅出”的原则，立足于中国医药健康产业发展现状，着力传授先进、有效的实践理论、技能和方法，有利于帮助读者解决实际问题，迅速提升个人工作能力和组织绩效。

本书的读者对象为：医药企业营销管理及从业人员；医药营销、企划、广告、培训及研究人员；大中专院校营销管理、医药卫生管理、药学、医学等专业师生；参与本行业发展战略、政策、法规制订与监管的政府相关部门工作人员也可借鉴其中的资讯。

穿越“游击”营销的丛林

(代本书前言)

中国医药产业市场化进程刚刚走过二十年，二十年当中，医药企业在接受竞争冲击的同时，一直在与政策博弈，医院市场一头独大构成中国医药市场特有的风景。当客户关系营销成为营销主流时，医药代表的主要工作由药学服务转化成医院公关。透过众多案例回顾医药营销走过的路径，我们看到一片游击营销的“丛林”。尽管杂乱，尽管拥堵，尽管缺少“参天大树”，但依然是一片生机盎然。

我们有理由抱怨国内医药企业的近视与冲动，我们有理由调侃医药企业在营销战术与战略上的张狂与诡异，我们有理由仰望跨国企业在产品研发与市场调研上的慷慨与大度，但我们没有理由不尊重本土企业在中国特色的市场环境中所做的创新，没有理由不尊重中国营销人在医药产业营销活动中所创造的奇迹。

本土企业的规范化与国际化和跨国企业的本土化在中国市场上交相辉映，兔子、乌龟和象，重量级不同的选手在同一竞技场上比拚，实力悬殊、文化差异、生存方式和经营理念的不同决定了各有特色的市场战略与策略。由于缺乏相对成熟的过程比较参照系统，竞争结果与生存质量就成了营销策略对错的试金石。

本书成书过程中，案例取舍成了最大的难题。我们有责任为读者提供有行业标杆意义的案例样本，时常会为选入不具备经典价值的案例而恐慌，同样，我们很难下决心割舍有创造性又有实效性的营销实例，唯恐错失精品而终身抱憾。

在案例的编著与点评过程中，我们体会到营销案例成就过程中的决策人价值、执行人价值和第三方力量价值。没有决策人的开明与果断，任何营销实践都将难以起步；没有执行人的稳扎稳打与不折不扣的行动，营销创意只能是墙上的画马；同样，缺乏专业的第三方力量支持，营销行为常常事倍功半，得不偿失。

本书由北京东一信达营销顾问有限公司的管理咨询与培训专家编写。在《保健品营销管理》、《OTC药品营销管理》、《药品营销调研——应用与案例》、《药店营销管理》等书相继出版后，有些企业集体购买发给管理人员作为营销

管理手册，有些企业已经将其作为培训教材。就在本书付梓之际，我们荣幸的获知，有些大学将上述图书选作本科生、研究生和医药企业 MBA 的教材，反映良好。

医药市场是专业化很强的领域，作为中国经济的朝阳产业，发展速度很快。近二十年来，医药企业的经营管理者们，包括医药行业专业市场研究从业者，本着不屈不挠的精神，在本行业内不断实践着适合中国国情的营销管理理论和方法，为中国营销管理理论的建立做出了不可磨灭的贡献。作为经典营销理论的实践者和医药行业专业市场研究与管理咨询机构，我们深感有责任，把自己和业内同行十几年的医药营销管理经验归纳总结，本着“经典理论，结合国情；注重实战，深入浅出”的原则，编著出版医药市场营销管理相关图书，意在系统介绍国内外营销实践证明了的实用有效的营销管理理论，总结国内近二十年来营销理论研究，尤其是实践经验，为医药健康企业营销从业人员提供理论上尤其是方法上的引导，给予启发。

为了扩大读者创新营销思路，借鉴其他相关行业的营销经验，本书同时收录了几个保健品的典型营销案例（如脑白金、三勒浆等）供读者参考。

本书在编写过程中，得到了公司同事、同行朋友和客户的大力协助，在此要特别感谢李利华、郝燕飞、王玉玲、赵齐、孙海燕、闫涛、聂中俊、柳圭如、杨树志、李莉、白林等。本书中很多资料和数据取自“东一信达医药行业市场信息数据库”和每年更新的“东一信达医药行业系列市场分析报告”(<http://www.eastrust.com>)。本书案例由东一信达资深管理顾问侯胜田和张振祥先生点评。

本书在编写过程中，引用了大量国内外网站、杂志、书籍、报纸上的有关资料，在这里对相关资料的作者或机构表示衷心感谢。很多资料收集多年，由于时间、检索、溯源等问题，有些未能征求作者本人和机构同意，在此表示深深歉意！收录的案例中的观点并不代表编著者的任何意见倾向。在正文中涉及到公司一些具体内容情况，是为了方便读者理解案例背景，无任何广告意图。

本书案例参照执行企业和专业营销机构提供或披露的素材按照规范案例要求整理、改编而成，因时间匆忙，加之编著者水平所限，案例选择、数据引用、点评内容不妥之处在所难免，希望有关企业和业内专家给予指正。作者(houshengtian@tsinghua.org.cn)会及时与您沟通交流。

侯胜田 张振祥

东一信达营销顾问有限公司

2006年10月28日 北京

目录

Contents

1 招商上市 / 1

- ◆ “曲美”的诱惑 / 3
- ◆ “花红”随身洁——“招”赢得天下知 / 9
- ◆ “敖东”鹿筋壮骨酒——用信任敲开市场之门 / 15
- ◆ “海丹”胶囊——小品牌如何“哗众取宠” / 23
- ◆ 虫草清肺胶囊——“肺礁”传奇 / 28
- ◆ “三勒浆”——抗疲劳市场快速启动 / 33
- ◆ “金双歧”巧搭“科普”车 / 40
- ◆ 黄氏响声丸——发出自己的“响声” / 44

2 营销策略 / 49

- ◆ “得道多助”——西安杨森市场战略剖析 / 51
- ◆ 天士力——现代中药的领头羊 / 57
- ◆ 山东龙力——专有技术成就低聚木糖行业霸主 / 62
- ◆ “江中健胃消食片”——“小毛病”创造大市场 / 68
- ◆ “哈药模式”的是与非 / 78
- ◆ “古汉养生精”——“旧”概念，新营销 / 85
- ◆ 三精制药——“垃圾”时间的“白金”效应 / 95
- ◆ “潘高寿”的品牌突围 / 101
- ◆ 扬子江药业——普药“英雄” / 107
- ◆ 21 金维他——巧借“慧眼”，“点石成金” / 113
- ◆ 亿利甘草良咽——在成熟市场中苦心钻营 / 118
- ◆ “进一步，海阔天空”——“前列康”市场定位扩展实例 / 125
- ◆ 贵州益佰制药——“圣手”培植新的利润来源 / 132
- ◆ 东阿集团的战略扩张 / 137

- ◆ 东盛科技——企业并购后的营销整合 / 142
- ◆ 中美史克应对“PPA 危机” / 150
- ◆ 奇正牌止痛贴膏市场营销探析 / 157
- ◆ 数字化中药——参芪扶正注射液营销策略浅析 / 163
- ◆ 王老吉的“借”力营销 / 168
- ◆ “意可贴”——小贴片，大作为 / 173
- ◆ 金嗓子唱响全国的奥秘 / 179
- ◆ 注意力：天使还是魔鬼？——同仁堂商标案评析 / 182
- ◆ “速立特”——“3T”营销成就抗肝病药品第一品牌 / 187
- ◆ 海王——健康成就未来 / 195
- ◆ 脑白金成功路径——“精于心而简于形” / 200
- ◆ 三株复兴之路 / 207
- ◆ 东药集团的战略转型 / 222
- ◆ “兰美抒”——挑战领导者 / 227
- ◆ 龙腾巴蜀——华北青霉素 V 钾片四川市场开发案例 / 233

3 渠道模式 / 239

- ◆ 九州通的经营模式 / 241
- ◆ 安利公司的直销经验 / 247
- ◆ 美信大药房——依靠“行销”拓展市场 / 258

4 终端促销 / 263

- ◆ 欧加农 OTC 产品终端管理外包 / 265
- ◆ 海王星辰连锁药店的赢利战略 / 272
- ◆ 八峰氨基酸服务营销闯上海 / 276
- ◆ 芦荟排毒胶囊启动北京样板市场纪实 / 282

5 国际营销 / 291

- ◆ 双氢青蒿素（科泰新）尼日利亚营销案例 / 293
- ◆ 安神补脑液行销纽约 / 307

I

招商上市

招商的过程不是“把梳子卖给和尚”，而是与“财神”共享未来。当然，“财神”不是慈善使者，“财神”带着自己的“算盘”。于是，用财神的“算盘”验算财富的逻辑便成为招商成功的关键。

——摘自《东一信达营销辞典》

“曲美”的诱惑

案例背景

根据中国卫生部门统计，截至到2000年，中国至少有7000万人受肥胖困扰，各大中城市近三分之一的人有不同程度的肥胖症状。面对庞大的减肥市场，众多商家都在市场营销方面下足了功夫，想要争取属于自己的市场份额。20世纪90年代，中国市场涌现出各式各样的减肥品，由于当时仿制的国外减肥药品如安非拉酮、马咧啉、氟氟拉明的毒副作用较大，消费者受“是药三分毒”的影响，减肥药品只是占据医院的部分市场份额，而真正主导市场的是“宁红”、“大印象”、“巨不肥”、“更娇丽”、“康尔寿”、“国氏”、“美福乐”、“V26”、“风暴”、“白领”、“金多靶”等减肥保健食品。它们采取的营销手段一般都是广告轰炸加让利促销的组合方式；多数都是采用明星广告快速建立知名度，受到许多年轻女性消费者追捧，从而各领风骚两三年。当时的国内市场状况概括起来就是：减肥药品种少，副作用明显，主要品种有马咧啉、芬氟拉明和右旋芬氟拉明，由于兴奋性及对心脏瓣膜的损伤等副作用被原国家药品监督管理局严格限制在国内的使用；减肥保健食品品种繁多，普遍存在夸大疗效现象，绝大多数没有真正的减肥作用，致使减肥保健食品市场混乱；卫生部对减肥保健品进行市场整顿，制定新的保健食品管理法。

2000年8月，美国FDA30年来批准的两个减肥药之一——Sibutramine（盐酸西布曲明），中文译音“曲美”，由太极集团有限公司（以下简称“太极集团”）推向市场。“曲美”一上市便引起了众多新闻媒介、药品经销商、广大的医生和消费者的关注。随后，通过一系列的创新营销手段，“曲美”、“澳曲轻”、“赛尼可”、“诺美亭”等减肥药品与减肥保健食品展开了激烈的市场竞争。到2001年，以“曲美”为首的减肥药品成为中国减肥市场的主导产品。有资料表明，在中国城市市场，“曲美”、“赛尼可”、“澳曲轻”分别占据市场份额的48%、18.5%、10.5%。

营销策划

在市场经济下，当今商人的头脑已日趋冷静而理智，投资更加谨慎。太极集团在营销策划方面捕捉机会、善于造势、精心准备和成功公关，最终促成了太极集团的“曲美”招商会的成功和招标成功。

首先，太极集团抓住了市场机会。随着人们生活水平的日益提高和食品的高营养价值成分的作用，肥胖已成为人们必须面对的健康问题，由于肥胖人数的不断增加，减肥正日渐成为许多人的迫切愿望。为了减肥，人们节食、运动、吃各种各样的减肥药、用各种各样的减肥器械，但是这些办法都不能很好地解决肥胖问题。尽管预防的心理早已深入人心，但肥胖的人还是越来越多。当时市场上已有一些减肥产品中还没有品质出色的领导品牌。据有关资料统计，中国目前有 15% 的人口体重超标。假如体重超标的人有 30% 愿意减肥，再加上为美减肥的人，业内人士估计，中国愿意减肥的总人口在 6000 ~ 8000 万之间。经过市场调研发现，肥胖人群的平均收入处于中等偏上的水平，通过有效方法改变肥胖人口的消费偏好，使愿意减肥的人每年投资 300 元作为减肥费用是很可行的。由此，可以推算中国的减肥产品市场容量至少是 200 亿元 / 年，而且随着中国经济的快速发展，市场容量还能不断扩大。因此，有理由相信，品质优异、疗效良好的减肥药品，其市场前景是非常广阔的。

良好的产品质量和合理的价格定位也是“曲美”取得成功的关键因素。“曲美”是美国 FDA30 年来批准的两个减肥药之一，是首获原国家药品监督管理局批准的减肥药，是严格按照 GCP 标准进行临床试验的减肥药，符合 WHO（世界卫生组织）提出的理想减肥标准。它有以下几个显著特点：①靶向减肥——主要减腰、腹、臀、颈部脂肪；②反弹率低；③减肥后皮肤不松弛；④无饮食限制要求；⑤每日仅服用一粒；⑥既减体重，又维持减肥后体重；⑦既减皮下脂肪，又减少内脏周围脂肪。专家对“曲美”深入研究证明，“曲美”适合东方人的身体特质，预期效果良好。在定价策略上，太极集团将“曲美”零售价定在日服用金额不到 10 元的价位，一个疗程 60 天，合计费用为 580 元，低于多数减肥药品的日服用金额，属中等价位。有着先前的市场初级消费基础，消费者很容易接受“曲美”的价格。

在这种良好市场大环境下，太极集团适时推出了“曲美”这一功效良好且价位适中的减肥药品，自然会被商家所看好，其成功也是顺理成章。

采用利益与风险合一的产品代理制，是“曲美”招商成功的一个重要因素。在国外，药品区域代理制是药品的主要营销方式。药品区域代理制一方面可以降低交易成本，控制市场；另一方面改变了过去医药企业一方开拓市场的局面，使经销商主动与医药企业共同开拓市场，真诚合作，共担风险，从而达到医药企业与经销商“双赢”的局面。随着中国经济体制与国际接轨，代理制将成为中国药品销售体制改革的必然趋势。所以，有长远规划的商业企业也在积极寻求有市场潜力的品种进行代理。在代理制的实际操作中，由于厂商互相约束，对损害商业企业利益的区域性串货行为的管理有了切实可行的操作平台。太极集团可以利用掌握的保证金对经销商的行为进行有效掌控，从而保护自己和经销商的整体利益。

太极集团在高速发展过程中已成功树立起了自己的品牌形象，并与全国各地的商业单位建立了良好合作伙伴关系。太极集团利用自己的信誉作保证，用代表药品销售体制发展方向的“区域经销权”方式成功地启动了“曲美”市场。这种独到而且新颖的渠道策略为经销商竞拍树立了信心，成为此次区域经销权拍卖会成功的重要因素。

精心策划的营销方案是这次拍卖会成功的保证。拍卖会的时间选择是非常重要的，研究表明，炎热的夏天人们常常食欲不振，这对“曲美”的疗效会有所帮助。8月份是太极集团的骨干品种销售处于相对淡季的时候，可以适时地组织调动其骨干销售队伍在火热的8月开展促销宣传活动，在人力上保证了“曲美”的全面市场推广活动的进行。好的产品命名也是营销成功的重要因素。盐酸西布曲明胶囊之所以命名为“曲美”，是经国内100多个初稿中精心筛选出来的，曲线美是每个肥胖者的梦想，命名鲜明直接地向肥胖者传达“曲美”良好的作用和疗效，让人一看见“曲美”就联想到人体的曲线美。药品包装采用的是最醒目的黄色，随药品赠送的手提纸袋也是黄色的。在火热的夏天，黄色会增强人们的减肥欲望。推广活动正是借助这一点，在全国推动了一次减肥热潮。

迅速在终端铺货，积极抢占市场。2000年8月1日，太极集团投入200多万元同时在全国41个销售区域与经销商共同举办了“曲美”大型商业推广会，通过大型商业推广会迅速将产品销售到二级批发商，进而将“曲美”在各个药店全面铺货上市。

促销宣传活动也起了一定的作用。2000年8月11~20日，太极集团在全国开展“曲美”全国15万人免费减肥活动——在全国50个大城市的

大型药店组织医生对愿意减肥的肥胖者进行全面身体检查，对可以服用“曲美”进行减肥的肥胖者赠送一个疗程胶囊（2盒，价值580元）。

“忠实顾客”是现代营销学研究的一个热点领域。在美国，超市的一名忠实顾客对超市的价值是3500美元，一名忠实的顾客给超市带来的不仅仅是购买的利润，他可以通过非正式群体对超市的形象进行口碑宣传。通过这样的促销宣传活动，太极集团为接受赠送的肥胖者建立详细档案，他们自动成为“曲美减肥俱乐部”的会员。通过“曲美减肥俱乐部”的各项活动，太极集团将会员培养成“曲美”的忠实顾客。除此以外，“15万人免费减肥活动”是在终端铺货率暂时达不到相应要求的情况下保证顾客能及时接触到产品的一个方式。通过免费试用减肥药突出太极集团“不是卖药，而是帮助顾客减肥”的思想。

在广告宣传中，太极集团把企业形象放在第二位，而着重于产品、品牌的宣传及品牌形象的树立。将广告诉求点放在“曲美”的优良功效上。

太极集团于2000年8~9月以中央台新闻联播招标广告对全国市场进行覆盖，以11个卫视台高频次15秒广告进行交叉覆盖，以4个特大型城市强化宣传，在以近50家城市高阅读率的报纸进行新闻报道和广告发布，同时还以专业性较强的《中医药事业报》、《家庭保健周刊》等报刊强化针对医院的宣传。从广告的角度来看，太极集团软、硬广告合理的搭配及广告定位产生了较好的广告效应。

通过促销宣传活动以及媒体的推力和区域经销商的终端拉力形成了一股强大的市场动力。

关注产品自身，加强科研力量。在大规模组合宣传的同时，太极集团没有忘记“曲美”的处方药市场，没有忘记对产品做进一步研究。集团充分利用自己的医院网络，决定投入巨额科研费用在全国500家大型医院的内分泌科对“曲美”的疗效、毒副作用进行深入研究，从而使“曲美”与学术界建立密切的合作关系，以保证“曲美”学术上的领先地位。

太极集团通过这样一些营销组合从不同层面增强了各个经销商对“曲美”的信心，再加上对拍卖会现场的精心策划和成功操纵，区域经销权的拍卖会最终取得成功。

招商实录

2000年7月20~23日，全国首次超大型药品经销权拍卖会——太极集团新研制成功的国家二类新药盐酸西布曲明胶囊——“曲美”的招商会在重庆隆重召开，它吸引了来自全国20多个省市的120多个实力雄厚的医药

公司参加，与会新闻媒体达 50 多家。经过为期 3 天的以保证金与销售回款作为竞标依据的拍卖角逐，太极集团在全国划定的 39 个区域标的全部被夺走。41 个商家获得 2000 年 8~12 月份“曲美”的区域独家经销权（其中上海地区的经销权由两家单位联合夺得）。北京某经销商以 200 万元保证金，2000 年 8~12 月份销售回款 1600 万元高标的夺得了北京地区的独家经销权。据会后统计，获得 2000 年 8~12 月份“曲美”的区域独家经销权的 41 个经销商共预交保证金 3800 万，并保证从 2000 年 8~12 月销售回款两个亿。此次拍卖会为推进医药经营体制的改革进行积极探索，对药品经营的规范运作起到了示范作用，也是市场经济发展的必然趋势。参加竞标的商家认为，太极集团采取区域经销权拍卖是一种让利商家的行动，而对商家来讲也是一种全新的经营方式。经销商必须对产品的市场做出判断，并且分担一定风险。

2000 年 8 月 1 日太极集团在京举行了新型减肥药“曲美”上市的发布会。

太极集团通过对“曲美”区域独家经销权的拍卖取得了显著的实效：当场得到了 3800 万的现金保证金，“曲美”产品的推广费用得到坚实的资金保障；使“曲美”的市场风险由厂家单独承担转变成了厂商共担，转嫁的部分风险迫使经销商积极主动迅速开拓市场，双方合力以期达到厂、商“双赢”的局面；“曲美”在保健减肥药品中的市场地位得到经销商的充分认可，产品的发展前景被市场人士看好。

成功招商之后，曲美成为太极集团的主要利润增长点，太极集团 2000 年主营业务收入 119736 万，同比增长 31.50%，其中新产品曲美的销售收入 3981 万，从而一举成为公司拳头产品，其他主导产品的销售基本保持稳定。

ERC 专家点评

“曲美”的成功不仅仅是招商的成功，也是营销资源和营销要素的成功组合。好而且有独到之处的产品，明确而又清晰的市场定位，精心定制的代理商模式，极富攻击力的价格策略，环环相扣的促销活动，令人亢奋的招商竞标会，诸多因素的近乎完美的组合，构成了招商活动的成功进行，进而为“曲美”随后跟进的品牌与产品推广活动打下了良好的基础。

A series of horizontal dotted lines for writing.

“花红”随身洁

——“招”赢得天下知

案例背景

广西花红药业股份有限公司（以下简称“花红药业”）定位于“妇女儿童健康用药专业生产厂家”，主导产品花红片是全国妇科用药知名品牌之一，“花红”随身洁是企业继花红片之后力推的第二大新品种，意欲进入竞争激烈却潜力巨大的妇科洗液市场。“花红”随身洁为擦剂型妇科外用产品，主要作用是杀菌止痒、清洁护理。该产品早在2002年就已被开发出来，几年来，一直在部分地区做尝试性销售，进行检验和调整，目前，其使用定位和包装定位已经比较清晰。产品最突出的特点是“快速止痒，随身清洁”，不用冲洗，简单方便，打破了女性传统坐浴洁阴方式，适合现代女性快节奏生活。

专业调研结果表明，妇科炎症市场产品基本分为三大类：洗剂类、栓剂类、泡腾片类。仅仅在重庆市场，有妇科炎症类产品60种以上，其中妇科洗液不少于20种，存在品牌繁杂、众多，良莠不齐现象。其中洗剂类妇科产品的领导品牌为洁尔阴、肤阴洁、殷泰、妇炎洁；栓剂类妇科产品的领导品牌为达克宁栓剂、修正消糜栓；泡腾片类妇科产品主要畅销品牌为金方双唑泰、殷泰、美舒泡腾片。以上品牌，经过公司多年的苦心经营，耗资巨大，形成了一个全国性的销售网络，拥有强大的广告支持能力和品牌知名度。妇科炎症市场洗剂、栓剂、泡腾片三分天下，想在这里撕开市场缺口，并非易事，其难度可想而知。

花红药业在“花红”随身洁的上市过程中从单纯利用外部资源转向利用企业内外资源相结合的方式，开拓了一条载新产品入市的传播通道。