

医 | 药 | 营 | 销 | 管 | 理 | 丛 | 书

药品品牌 营销策划

简妮斯·麦克莱农 著

赵鲁勇 译

YIYAO
YINGXIAO
GUANLI
CONGSHU

YIYAO
YINGXIAO
GUANLI
CONGSHU

上海交通大学出版社

YIYAO
YINGXIAO
GUANLI
CONGSHU

医药营销管理丛书

药品品牌营销策划

简妮斯·麦克莱农(Janice MacLennan) 著
赵鲁勇 译

上海交通大学出版社

内 容 提 要

《药品品牌营销策划》一书在欧美国家被医药营销人员誉为“药品品牌管理”的圣经。本书分为两个部分:第一部分强调上市前产品的商业化过程;第二部分则探讨如何为已经上市的产品进行品牌策划。本书的结尾对制药行业可能遇到的挑战进行了分析,阐明了品牌营销策划是管理工作的不可或缺的组成部分,并且提出了如何应对挑战的策略。

本书能够直接作为品牌策划的工具书加以应用。对于致力于达到公司战略资源最佳配置,并且在与竞争者的挑战中脱颖而出的医药品牌管理人员而言,本书具有不可替代的作用。

© Gower Publishing Limited 2004

This translation of Brand Planning for the Pharmaceutical Industry is published by arrangement with Gower Publishing Limited.

上海市版权局 图字:09-2008-104

图书在版编目(CIP)数据

药品品牌营销策划/(英)麦克莱农著.赵鲁勇译.

—上海:上海交通大学出版社,2009

ISBN978-7-313-05714-3

I. 药... II. ①麦...②赵... III. 药品—市场营销学 IV. F724.73

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 036550 号

药品品牌营销策划

简妮斯·麦克莱农(Janice MacLennan) 著

赵鲁勇 译

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:12 字数:217 千字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~3 530

ISBN978-7-313-05714-3/F 定价:30.00 元

版权所有 侵权必究

译者序

弗洛伦斯·南丁格尔(Florence Nightingale)被称为现代护理学之母。在19世纪中叶的克里米亚战争期间,她率领三十八名护士奔赴前线开展战地护理工作。她每天在夜晚手持油灯巡视病床,被士兵们称为“持灯的天使”。士兵们常常含着眼泪,俯身亲吻她投在地上的影子。

南丁格尔同时也是一位颇有造诣的统计学家。在战后,她分析了在战争的不同阶段士兵死亡的原因。她将士兵死亡的原因分为“可以预防或减轻的感染性原因”、“战伤”和“其他所有的原因”三类。通过分析,她得出的结论是,即使在战争最惨烈的阶段,可以预防的感染性原因仍然是士兵死亡的最重要原因。例如在士兵死亡人数最多的1854年11月,死于可以预防的感染性原因的士兵人数是死于战伤的士兵人数的2.7倍。

在将数字以生动简洁的图形形式表达出来这一方面,南丁格尔同样富有想象力。她将上述研究结果通过名为“南丁格尔玫瑰”的图形形式加以表达,在1858年以“影响英国军队的健康、效率和医院管理事宜的研究”为题发表。同年被伦敦统计学会(即统计学界最具权威的皇家统计学会的前身)吸收为第一位女性会员。

南丁格尔的研究结果促使英国成立一个专门的皇家委员会以调查士兵在战争与平时的卫生状况。她为改善野战医院的卫生条件,提高受伤战士的生存率方面做出了巨大的贡献。

华裔历史学家黄仁宇写道,“现代体制需要所有因素都能在数目字上管理”。对于高度专业化,其产品攸关人类健康的制药行业而言,“数目字上管理”显得尤为重要。药品的品牌策划,不是天马行空,“拍脑袋作决定”,而是同样需要严谨的分析和论证。不论是问题的发现,方案的提出,还是实施结果的评价和控制,都需要“数目字上管理”。

正如南丁格尔提出改进士兵生存环境的方案是基于对战时工作的总结和分析一样,药品品牌策划也需要对市场有充分的量化的认识。在药品品牌策划的过程中,本书着重强调了如何细分市场,对公司内外环境的细致周密的描述和判断,对于品牌定位的敏锐的洞察,有效而实用的营销战略,以及对营销活动的效率系统性的衡量。

市场细分和瞄准目标客户是品牌策划的两块基石。它们的目的是缩小目

标客户的总体(不论是医生还是病人),缩小到一定程度使得本公司的品牌能为留下来的客户带来其他任何产品所不能提供的、与医生和病人的要求息息相关的利益。没有市场细分和瞄准目标客户,就没有品牌差异化,也就不可能有有效的品牌策划。

“知己知彼,百战不殆”。准确客观的内部和外部分析能使药品品牌立于不败之地。对于新上市的品牌,我们需要了解新产品能够满足哪些目前市场上未被满足的需求,病人流的情况,以及在病人流的哪个阶段我们可以对之施加影响;而对于已经上市的品牌,我们则要回顾品牌过去的绩效,分析已经实施的哪些活动对销量起到实质性的推动,而哪些活动没有对品牌价值产生任何影响。对于已经上市的品牌,我们也需要更新对于市场规模、市场增长率、创新产品或新技术的威胁、法律法规、新的竞争者等方面的认识。

本书多次提到市场洞见(market insight),并且强调洞见对品牌策划的重要性。市场洞见不是玄虚的猜测,而是真实的判断,它能够经得起检验,并且能够重复。洞见基于对医生和病人行为的细致观察,而在很多情况下,设计周密、执行严格的市场研究是市场洞见的来源。有人打了一个贴切的比喻:洞见就像一台电冰箱,你一旦打开它,就有一盏灯为你点亮。获得了市场洞见,就获得撬动市场的支点,而你的产品就是撬杆。

善卫得(Zantac,雷尼替丁)是葛兰素公司的重要品牌,它曾经是全球销量最大的单个品牌药物。在上市之前,当时的主要竞争公司史克必成的泰胃美(Tagamet,西咪替丁)已经作为 H_2 受体拮抗剂的创新产品获得了绝对的市场领先者地位。在善卫得上市前的研究中,葛兰素公司获得的洞见就是医生和病人都有得到疗效更强的药物的强烈需求。因此在善卫得上市之后,葛兰素公司就采用当时备受争议的高出泰胃美价格 20% 的溢价策略,用价格传递出一个强烈的信号——更强的疗效。接下来发生的一切就是历史。善卫得将葛兰素公司推到了世界一流制药企业的行列。

确定营销战略和行动计划需要首先明确目标和目的。营销目标可以包括财务目标和非财务目标。财务目标包括市场份额、销售额、利润率、市场渗透率、分销商的数量、进药医院数量等等;非财务目标则包括医生和病人对产品的态度和评价,建立销售培训、改进包装、产品价格调整等。非财务目标往往是达成财务目标的基础。

最后就是确定营销战略和行动计划,以及战略执行的评估。这些是在公司掌握之中的、能够保证产品在未来获得成功的关键点。将资源集中在能够使品牌获得足够大的差异化的要点能保证你逐步达到你所期望的战略目标和品牌地位。这些关键因素包括关键品牌触动因素和优先成功因素。关键成功

因素有助于调动和协调公司内部不同部门的资源,以实施品牌营销战略。

“对不能衡量的,你无法管理”。除非你能量化评价某一件事情,你就不能了解它是变好了,还是转差了。同样,你也不能对之作任何改进。本书的目的就在于帮助医药行业的营销人员了解在药品品牌策划中哪些关键因素该进行衡量,和如何衡量。

本书作者简妮斯·麦克莱农女士具有多年的医药行业营销管理的经验,本书更是在欧美国家被誉为“药品品牌管理的圣经”。译者囿于学识学力,译文粗疏晦涩之处如有高明赐教,我当虚怀接受。

赵鲁勇

2008年12月8日

致谢

我希望借此机会感谢所有我有幸合作过的营销管理人员和公司高层管理人员,他们的数量太多以至于难以历数。我希望对于所有我们有过的讨论,交换过的意见,特别是那些真实的品牌管理项目的挑战表达我的感谢。所有这些都有助于我改进和加强我关于品牌管理的想法,还有这些想法在制药行业中的实践。

我需要特别感谢一个人——虚拟品牌策划公司(Virtual Brand Planning)的凯特·哈洛维(Kate Holloway)。我和凯特在过去的4年中共同执行过很多项目。凯特砥砺我的思想,激发我的灵感。我相信通过我和凯特之间的合作,我们定义并改进了品牌策划的过程。这一过程已经在本书中得到体现。

我还要感谢另外一些关键的人物,如果没有他们本书不可能问世。首先,我要感谢卡米拉·哈丽特(Camilla Hallett)为本书制作图表,统一文档格式,并且一再地检查本书体例的统一。我也要感谢我的父亲,他为我写的文字作校对,并给我提出许多建议,且不管他的建议有没有道理。

最后,我要感谢我的孩子们(卡梅隆、罗伯特、乔治和詹姆斯),他们给我提供了写作本书所需的时间。本书题献给你们。

简妮斯·麦克莱农

绪言

制药业已经越来越清晰地认识到有必要使其营销的技巧更加专业化。但是尽管如此,制药业对于品牌管理的实践仍然关注较少。本书的目的是使读者增强对品牌策划、品牌战略的执行和评估等重要问题的认识。

品牌是什么

为了回答这个问题,我们将首先研究一下关于品牌的定义。

我首先引用一些在品牌管理领域中被认为是处在前沿的权威人士的一些观点。

凯文·凯勒 (Kevin Keller)^①在他名为《战略品牌管理》(Strategic Brand Management)一书中提到美国营销学会(American Marketing Association)关于品牌的定义:“品牌是名称、术语、招牌、符号或图案设计,或上述元素的组合,其目的是为了买方能确认卖方或卖方团体的产品或服务,或使其有别于竞争者。”

大卫·艾克 (David Aaker)^②谈到品牌价值时说道:“品牌价值是一系列与品牌的名称和招牌相联系的资产(或负债),这些品牌名称或招牌增加(或减少)该品牌所代表的产品或服务为公司或公司的客户所带来的价值。”

① 凯文·凯勒(Kevin Keller)是美国达特茅斯学院(Dartmouth College)塔克商学院(Tuck School of Business)的营销学教授;所著的《战略品牌管理》(Strategic Brand Management)一书,广为全球顶尖商学院和企业所采用。2005年,营销学大师菲利普·科特勒(Philip Kotler)长年畅销的教科书《营销管理学》(Marketing Management)的第12版为菲利普·科特勒和凯文·凯勒合著。凯文·凯勒的营销理论认为“好品牌=顾客承诺”。

② David Aaker 是美国加州大学伯克利分校哈斯商学院(Haas School of Business)营销战略教授。他的知名著作包括《管理品牌资产》(Managing Brand Equity)、《品牌领导》(Brand Leadership)、《创建强势品牌》(Building Strong Brands)、《品牌组合策略》(Brand Portfolio Strategy)等。艾克是著名的品牌资产管理之父,他的理论认为品牌资产主要源于品牌知名度、品牌忠诚度、认知质量、品牌联想度等。

伦敦 WPP 集团^①的施蒂芬·金(Stephen King)这样区别产品和品牌这两个概念:工厂里生产的是产品;顾客所购买的是品牌。产品可以被竞争公司所复制;而品牌则是独一无二的。产品可能很快就成明日黄花,但一个成功的品牌则历久弥新。

P. I 国际公司的总裁兼创意总监唐·威廉姆斯(Don Williams)提出了如下的定义:“只要提到一个品牌名称,人们头脑中立即就会浮现出一个意象,而这个意象绝不仅仅是一个产品。产品让人联想的是功能,而品牌唤起的是情感。”

然而,上述所有的定义都没有提到这样一个事实,即品牌存在于顾客的头脑中——它是无形的,而产品则是有形的。这一点正是本书的主旨。“品牌”往往会被错误地认为是一个简单的概念,其实它绝非单一的内容,相反它包含了一系列复杂的战略含义。成功的品牌不仅有清晰而独特的定位,而且与顾客的情感息息相关。大众汽车公司的甲壳虫(Beetle)就是成功品牌的良好例证——它代表了简约、自由表达意志和反传统的精神。在制药行业,葛兰素史克公司的舒利迭(Advair)^②通过精心设计的营销沟通方式独具匠心传达了无拘无束,自由呼吸的品牌承诺。

产品品牌和公司品牌的比较

在品牌管理领域,重要的是要了解有两种主流而相互交汇的品牌文化。一种是西方国家的品牌文化,即产品品牌(product brand),主要由宝洁(P&G)和玛氏(Mars)^③等公司培育成形。这种品牌文化主要依靠市场细分来建立品牌,其主题是瞄准目标客户(targeting)和市场定位(positioning)。另一种是东方国家的品牌文化,即公司品牌(company brand),如索尼(Sony)、东芝(Toshiba)和三菱(Mitsubishi)等。这种品牌文化依靠的是建立于公司名称之上的顾客的信赖,这种品牌文化认为公司的名称是最好的选择,因为它代表

① WPP 集团公司是全球著名的广告传播集团,其旗下的公司包括智威汤逊(J. Walter Thompson)、奥美(Ogilvy & Mather)以及明略行(Millward Brown)等。

② 舒利迭在除美国以外的市场的品牌名均为“Seretide”。Advair 和 Seretide 这两个词均有“舒畅,平静,呼吸顺畅”的含义,恰如其分地表达了病人和医生的情感需求。

③ 美国玛氏(Mars)集团,著名的食品公司,是全球糖果巧克力类产品的领导者,拥有德芙(DOVE)、M&M's、士力架(SNICKERS)、彩虹糖(SKITTLES)、特趣(TWIX)等一系列国际知名品牌。公司全球年销售额超过 150 亿美元。

了力量、传承和地位。

对于制药业而言,鉴于频繁发生的公司间收购和兼并,我认为应该更强调产品品牌。然而,我也认为更加仔细地研究并利用公司品牌必将收获颇丰^①。我的设想是公司品牌应该用于在目标治疗领域(therapy area)中以建立客户信任,而产品品牌则应该用于在该治疗领域中,利用公司品牌作为其权威性的来源,使该产品的品牌与其他品牌产生差异化。

案例

Allen and Hanbury's ^②是葛兰素史克(GlaxoSmithkline)公司的一个子公司,在英国该公司品牌被认为在呼吸系统领域具有领导地位。任何 Allen and Hanbury's 公司的产品,由于其与 Allen and Hanbury's 这一品牌的关系,都会立即具有与同类产品的比较优势。

目前有一种矫枉过正的趋势,就是产品品牌的风头盖过公司品牌,让公司成了可有可无的配角。我们不能忘记在很多情况下,产品品牌的建立有赖于公司的技术诀窍。本书旨在阐述药品的营销人员应该通过公司品牌,为产品品牌创造以顾客的需求为指归的价值。

品牌管理是什么

品牌管理是以品牌承诺为基础,通过差异化地传递品牌承诺,建立品牌与顾客之间紧密联系的一系列管理活动。这就意味着需要分解产品的功能,集中所有营销相关人员的每天的努力,在关键的品牌触动因素(brand trigger)上传递卓越的产品表现。营销界的共识是关键的品牌触动因素对品牌的成功是至关重要的。

在制药业中,我们经常看到一些独具匠心的品牌名称、标志、广告短语及图案等品牌传递方式,但是往往这些品牌传递方式和品牌的承诺不相一致。市场上不乏认知度很高的品牌,但与之相联系的信息则五花八门,有的甚至自

① 在国际品牌公司(Interbrand)2003年评估的全球最有价值的100个品牌排行榜中,辉瑞(Pfizer)的品牌价值达到104.6亿美元,而默克(Merck)的品牌价值也有94.1亿美元,两者在该排行榜中分列第28位和第30位。(引自《品牌药品—品牌管理在制药行业中的应用》,复旦大学出版社,第22页)

② Allen and Hanbury's是具有两百余年历史的英国药店和制药公司。1958年葛兰素公司(Glaxo)收购了该公司,但保留了该公司品牌。治疗哮喘的著名品牌万托林气雾剂(Ventolin,喘乐宁)于1969年由Allen and Hanbury's成功推向市场。

相矛盾。如果每推出一个新的产品适应证或一个新剂型,都会产生一条新的品牌信息,而这些信息缺乏一以贯之的连续性,那么这绝不是品牌管理。

即使在那些谈论品牌管理的公司中,所谈论的内容也很少围绕如何挖掘和传递品牌承诺。品牌管理经常简化为关于品牌标志、广告投放、广告用语以及促销的讨论,或者关于品牌管理的讨论只停留在公司高层而没有产生深远的影响。

在大多数情况下,这种缺少普遍参与,或对各个职能部门缺乏相关性的关于品牌管理的讨论反映了制药行业对品牌管理经验的缺乏。

对于制药业而言,品牌管理重要吗

在制药业中关于品牌管理的必要性众说纷纭,莫衷一是。

- 支持品牌管理的论点认为品牌管理有助于快速提升销量曲线,使该品牌免受具有相似产品特点的同类产品的冲击——只有通过品牌管理方能达到与其他产品的持续的差异化。
- 反对品牌管理的论点则认为,在制药行业中,一旦专利失效,品牌管理不能保证医生不将处方转到仿制药(普药)。当品牌药专利失效时,仿制药公司随即推出低价的相应仿制药,品牌药的销售额通常会急剧下跌。

我希望能通过本书令读者相信建立强势品牌在制药业中的作用非常巨大。

让我们从提出下面这个问题来开始进行分析:如果品牌管理是重要的,为什么它一直被忽视?一个主要由科学家组成的行业当然了解创造价值的需要,然而,这个行业创造价值的方法长期以来一直是:

1. 投资以研究与开发创新药物。
2. 对创新药物实行专利保护。
3. 开展临床研究以显示优于竞争产品的临床结果。
4. 销售代表推广这些产品。
5. 市场部为销售代表提供推广材料方面的支持。

但是,对营销管理,尤其是品牌管理,如何能创造价值的认识却较为局限。为什么会出现这种现状?

- 很多制药行业的营销人员以前都是科学家或销售代表,他们强调的是理性的决策过程。
- 执行了上述传统价值创造过程的公司都有不俗的市场表现。

- 经典的营销教科书为学习营销提供了基础,因此“产品生命周期”的理论决定了制药公司的业务模式。营销方面的投入仅仅开始于产品上市之前,而营销投入的多少则取决于该产品生命周期的哪个阶段。

为什么要对产品实施品牌管理

- 任何一个治疗领域都由于充斥着越来越多的产品而拥挤不堪。实际上,在未来的五年内,全球普药市场将显示出强劲的增长(图 0.1)。随着来自普药的竞争的日趋激烈,只有在品牌药物组合上的创新才能帮助公司摆脱价格的压力并在竞争中胜出。**品牌管理提供了差异化竞争的机会。**

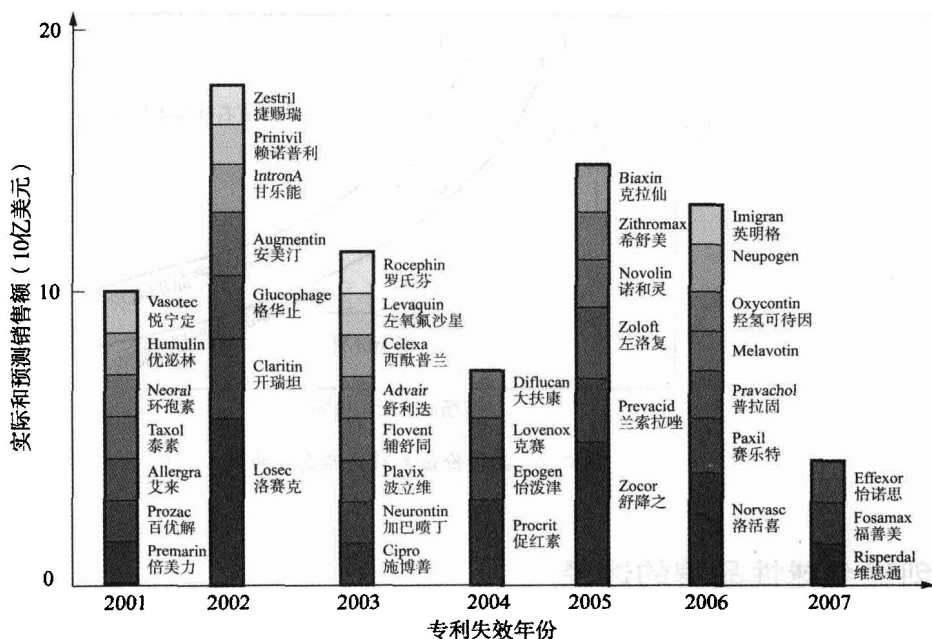


图 0.1 普药和品牌药的竞争(资料来源:DATAMONITOR)

- 在未来,一个重要的挑战是如何更为有效地影响医生和医疗保险的决策者们,以使他们处方创新药物,或为创新药物支付费用。**在此方面,品牌管理可以有所作为。**
- 病人已经越来越深地介入药物的处方决定。**品牌管理可以在公司和消费者之间建立沟通,尽管这种沟通并不是直接的。**

- 在制药行业中,产品的溢价(premium price)需要对消费者价值的创造和支持。决定价格的诸多竞争要素中,品牌的含金量不可小视。没有品牌溢价的产品只能纯粹比较材料构成和材料成本。制药公司需要找到能够维持产品溢价的方法。现今对消费者价值的创造主要是通过研发创新(药品和给药装置),对药品监管机构的策略(产品适应证的申请和批准)和卫生经济学健康结果(health outcomes)数据的获得。品牌管理可以提供为消费者创造价值的另一种途径。
- 如果其他条件均相等,品牌的作用已经被证明能够右移需求曲线,并能够保证更高的价格和/或市场份额(图 0.2)。

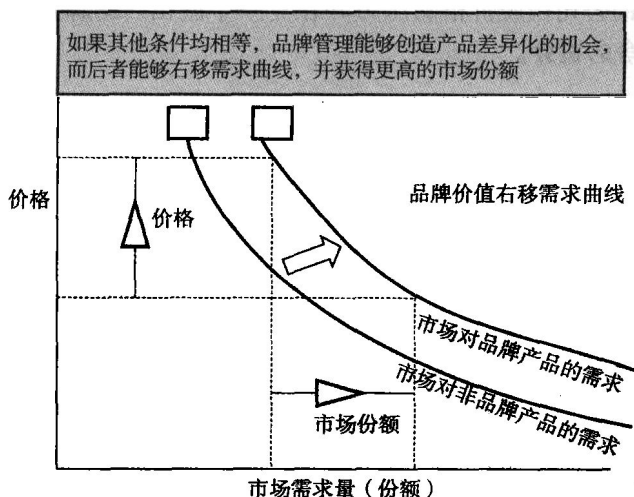


图 0.2 品牌价值右移产品需求曲线

创建全球性品牌的途径

全球性品牌不是通过要求所有的品牌定位和其他品牌要素,诸如图案、标志和颜色等,在各国都规范划一这样一条简单命令就能达到的。

建立全球性品牌应该通过全球品牌管理体系来实现。这个全球品牌管理体系包括一个全球性品牌策划程序,一个有效的组织结构,以及一个在相当长的时间内,品牌策略执行的监督和控制系統。

在建立全球品牌的管理实践中,一个重要的挑战就是各国或各地区的品牌经理经常采用他们自己的语汇系统,自己的分析模型。当然毫无例外,他们经常会形成自己的品牌策略。这种情形往往使得全球品牌管理成为一纸空

文,并削弱了营销和品牌的影响力。这种情形是应该力求避免的。

创建全球性品牌需要的是一套完整的品牌策划体系。各国的品牌经理采用相同的策划模型,使用相同的语汇,懂得并接受如何从这一品牌策划体系中提取有价值的东西。

一个共同的品牌策划程序对于在全球不同市场间产生合力是至关重要的。我在本书中提出的模型不仅为即将上市的新品牌,而且也为已经上市的现有的品牌的策划提供了一个结构基础(图 0.3)。本书将解决如下的一些基本问题:

1. 战略分析。
2. 品牌战略。
3. 建立品牌的策略规范。
4. 对于品牌建立的目标和评价方法的描述。

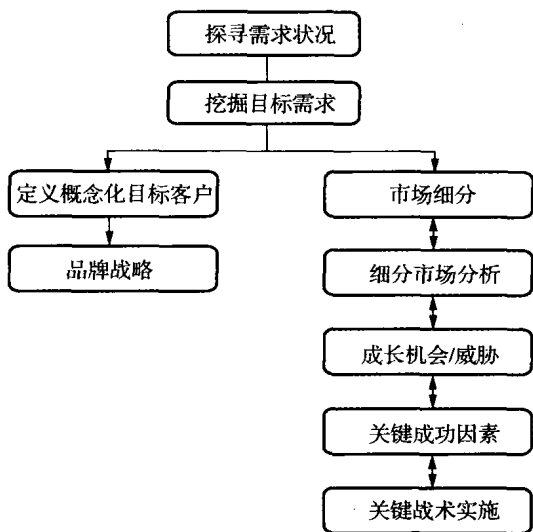


图 0.3 全球品牌策划程序

然后,将上述的通用模式加以修改以适应你自己的业务,试图实现如下的目标:

- 定义清晰的营销沟通语汇;
- 输入相同的战略分析元素;
- 完成相同的结构;
- 达到相同的输出结果。

希望你享受从现在开始的这次精神之旅!

关于本书

《药品品牌营销策划》分为两个部分。

第一部分为如何为一个新产品建立品牌计划提供指导,即在产品进入临床试验或即将上市的时期。在这一阶段,品牌战略有助于为临床研究或其他战略性推广活动提供方向。由于新产品还没有最后上市,因此不能确切地说出该产品能够承诺什么和不能承诺什么的。唯一能够确定的是市场和客户,因此,“医生和病人洞见(customer insight)”在制定品牌战略和品牌计划时起到的是至关重要的作用。

第二部分则为一个已经上市的品牌的品牌策略提供指导。这个品牌已经在一个或多个主要市场上市。在这一阶段我们假定品牌战略已经定义清晰,因此品牌策划的重点则转移到了战略的执行而非制定。在这一阶段同样需要了解市场和客户。但是,这时的焦点问题是了解客户对你的产品和竞争产品的认知和印象,以及在你了解了市场的机会和威胁之后,如何将你的产品推向成功。

目录

绪言 1

品牌是什么 1

产品品牌和公司品牌的比较 2

品牌管理是什么 3

对于制药业而言,品牌管理重要吗 4

为什么要对产品实施品牌管理 5

创建全球性品牌的途径 6

关于本书 9

第一部分 新产品上市前品牌策划

第一章 市场细分 3

什么是市场细分 3

市场细分——品牌营销策划不可或缺的步骤 4

如何为品牌营销策划的目的细分市场 4

市场研究指南 8

常见问题 9

提高市场细分能力的练习 10

常用术语的定义 11

推荐阅读文献 11

第二章 外部分析——所有营销策划的起点 12

“外部分析”的含义 12

外部分析的输出结果 12

外部分析的组成要素 13

外部分析的执行步骤 16

市场研究指南 22

常见问题 23

提高分析技巧的练习 24

常用术语的定义 24

推荐阅读文献 26

第三章 内部分析——营销策划的第二步 27

内部分析的含义 27

内部分析的输出结果 27

内部分析的组成要素 28

内部分析的执行步骤 28

市场研究指南 34

常见问题 36

提高分析技巧的练习 37

常用术语的定义 38

推荐阅读文献 39

第四章 综合分析 40

为什么需要综合分析 40

如何构建综合分析的框架 41

如何解释综合分析的结果 47

常见问题 49

提高分析技巧的练习 50

推荐阅读文献 51

第五章 战略构建 52

什么是战略 52

战略的组成要素 53

如何发展战略备选方案 54

常见问题 60

提高分析技巧的练习 61

常用术语的定义 61

推荐阅读文献 61

第六章 发展品牌战略 62

什么是品牌战略 62

品牌战略的组成要素 64