

挑战与抉择

Challenge & Choice

医药营销突围

李野新 编著

行业大变脸 传统营销套路寸步难行！
生死边缘线 中小医药企业如何突围？

透视医药市场变革趋势 创建医药营销竞争优势

为市场营销整合创新突围指点迷津
助中国医药产业困局破解战略抉择



清华大学出版社

挑战与抉择——医药营销突围

李野新 编著

清华大学出版社

北 京

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

挑战与抉择——医药营销突围/李野新编著. —北京: 清华大学出版社, 2007.7

ISBN 978-7-302-15381-8

I. 挑… II. 李… III. 药品—市场营销学—研究—中国 IV. F724.73

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 081743 号

责任编辑: 李春明 朱 颖

装帧设计: 山鹰工作室

责任校对: 马素伟

责任印制: 李红英

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

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机: 010-62770175 邮购热线: 010-62786544

投稿咨询: 010-62772015 客户服务: 010-62776969

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市溧源装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印 张: 25.5 字 数: 475 千字

版 次: 2007 年 7 月第 1 版 印 次: 2007 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 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: 024508-01



作者简介

李野新，十一年健康产品营销实战经验，曾于北京大学MBA深造；古今中外智业传播机构创始人；中国生产力协会专家委员会成员；首届中国企业职业经理人『中国十大最具影响力职业CEO』之一；『中国十大杰出营销经理人』之一；历任远东药业集团总裁，东北虎药业（香港上市公司）总裁，修正药业集团生物公司总经理助理、策划总监、营销常务副总经理等高层管理职位；系博锐管理在线、华夏营销网、中国营销传播网、全球品牌网、中国策划专业网、中国直销传播网等三十多家专业营销网站特约专家和专栏作者。

内容简介：

针对当前医药行业的困局，本书究根寻源，透视了中国医药市场变革发展趋势，解读了医药新政带给行业的挑战与机遇，从理念、人才、战略、模式、产品、传播、渠道、服务、物流、招商等方面系统地提出了走出当前医药困境的应对策略。为医药生产企业、医药流通企业、医药零售企业量身定做了创新突围策略。针对当前医药营销热点、难点，即处方药营销模式、OTC营销模式、普药营销模式、蒙派营销模式、第三终端营销模式，指出了创新突围之路。

本书旨在创建中国医药营销竞争优势的战略纲领，是医药新政下的营销突围整合创新资源库，是破解中国医药产业困局的战略抉择路。本书适用于医药营销从业人员研究、学习和启迪思路，将促使医药营销企业告别违规，驶进“蓝海”！

序 言

整合 · 创新 · 突围

——中国医药营销战略突围之道

“表面风光,内心彷徨,容颜未老,心已沧桑,成就难有,郁闷经常,比骡子累,比蚂蚁忙,谨祝比民工略强的医药行业工作者节日快乐!”这是 2006 年春节期间医药营销人员互发的最多的一条手机短信。

医药营销曾经是中国市场营销中最活跃的一个行当,创出过辉煌的业绩。近二十年的营销过程,也造就了数以十万计的百万、亿万富翁。传统的代金销售、广告轰炸、终端无休止的疯狂拦截、屡试不爽的专柜促销、煽动力极强的会议营销等,曾经是医药营销人乐此不疲的营销技巧。然而,这一切在 2005 年、2006 年陷入了前所未有的冰冷境地。似乎在一夜之间,曾经最火爆的中国医药市场风光不再了。尽管医药企业声势惊天动地,广告铺天盖地,分公司漫山遍地,流动资金翻天覆地,业务人员昏天黑地,而销售业绩却一败涂地。

2006 年,中国医药企业的经营情况是三分之一亏损,三分之一持平,三分之一赢利。几乎每天都有一个药厂关门,3 个医药经营公司关门,仅国家收回的 GMP 证书就有几十个。改革开放的前二十年,医药行业一直处于盲目的自然发展期,其他行业都进行过几次调整和行业提升,而医药行业却始终墨守成规,观念陈旧,产业结构也没有升级换代。进入 21 世纪,由于矛盾突出显现,调整改革的措施不得不集中出台,这又让医药行业一时消化不了,落个措手不及。同时还体现在药监与卫生政策的不谐调,监管机制不健全,导致了一些问题。

当前,我国的社会问题主要集中在教育、住房和就医三个方面,而就医难的核心又集中在药品价格居高不下。哈尔滨 550 万元天价医疗费用的案件曝光,

使“看病难,买药贵”的社会话题讨论再次升至沸点。“齐二药”和“欣孚”事件,使社会舆论进一步升级。于是制药企业也就成了行业风暴中的重点冲击对象,医药产业的深化改革成为社会关注的焦点。2005~2007年,医药行业经历了来自政府、媒体和消费者的不断质疑,国家对医药行业宏观调控的力度也不断加大,主要表现在药品连续降价、药品分类管理、处方药限售、广告监管、打击医药商业贿赂等方面。这使几乎所有的医药企业都受到了震动,制药企业更是感到压力巨大,不敢再贸然行动。这一系列改革医药流通环节的措施和手段,对医药行业的重新洗牌起到了积极作用。

此时,国外医药行业的发展也对中国医药行业产生了深远的影响。随着中国加入WTO,国外大量实力雄厚的医药企业快速进入中国市场,纷纷进入国内医药分销行业,因此,国内医药企业面临的是全球化的日益激烈的市场竞争。外资企业不但利用其知识产权垄断高端用药,将国内企业挤出了高端市场,还利用其雄厚的资金实力和先进的现代管理技术快速占领了中国大部分地区的第一终端市场。

种种迹象表明,经过前几年的试探,跨国公司目前正试图全面开拓中国的医药市场。

从2005年初诺华宣布进军中国非处方药市场以来,各家跨国公司在华动作频频,纷纷加大在华投资力度,争食中国这个高速增长的新型药品市场。目前很多外企都准备把亚太总部迁至中国。继2002年1月诺和诺德首个在北京设立开发中心后,阿斯利康、礼来、罗氏纷纷在上海浦东建立研发机构,GSK在天津建立了非处方药的研发中心,欧加农也在南京设立了研发中心。不久前,全球最大的制药商辉瑞公司宣布其世界级研发中心正式落户上海。

值得关注的是,不少跨国制药企业在华研发中心在筛选新药时开始更多地关注中药材和中药产品,而从中药产品中提取有效成分将其研制成新的化学药品的思路,已被提上跨国药企的研发日程。这给国内的中药研发带来了巨大的压力,显然,加强中药知识产权保护已刻不容缓。

新形势下,很多大家默认的商业规则正在全面改写,靠关系营销的商业潜规则已在发生变化,曾经被医药界引以为自豪的营销手段与操作模式已经面临崩

溃,苦心修行的商业技巧一夜之间变得可有可无,厂家、医药代表、医院、医生、药店、经销商、媒体、专家、监管部门、消费者之间新的商业生态系统正在全面重建。

医药新政下传统营销套路将寸步难行!

生死边缘线上中小医药企业如何突围?

面对营销困境,在未来激烈的市场竞争中,我们能否生存?如何生存?我们该怎么办?医药营销究竟路在何方?

从表面来看,医药行业好像只是遇到了一个市场的低谷,其实纵观中国医药营销的近二十年历史,就不难得出结论:医药营销迎来了自己近二十年来的最大变革,同时,标志着一个营销时代的结束。

经营医药市场,更像是打开一个个结,有些还是死结。这些结有些是宏观机制方面的,有些是微观经营管理方面的;有竞争方面的,有环境方面的;有策略方面的,也有战术方面的。业内人士无不感叹:医药营销这道多元高次方程,难解!这碗饭,难吃!它像一本说不清、道不明的书,经历了这么多年的发展攀登,万里长征只走完了第一步,一本书才读到扉页,时时刻刻无不望洋兴叹!医药市场到底是进入了历史的低谷,还是在酝酿形成一个更规范的巨大市场?

二十多年来,对大多数中国医药企业来说,所谓的“营销”就是不断违规、持续挑战政策底线的危险游戏。

历览二十年,我们的“营销”有点“离谱”。仅迷恋于手段与工具的模仿和跟风,对营销沟通的内容却缺乏真正的理解。这是导致医药产业营销集体迷失的最重要原因。

医药营销的冬季已经来临,并将持续很长一段时间,2006年的政府严管绝不会是一闪而过的阵风,而是一场强烈的持续风暴,充分竞争的市场条件正在逐渐形成。在国家政策导向——构建和谐社会的目标引导下,《反洗钱法》、新招标采购规则、医改新政和新药品注册流程、药品OEM政策、新农合与第三终端推广、动态GMP、药品降价和社区医疗市场等政策将相继出台。

医药企业面临着必须转型寻找真正营销策略的关键时期,面对传统营销手段存在的种种问题,医药企业的营销出路在哪里呢?如何运用非常规的营销手段以小搏大,出奇制胜?

面对医药行业游戏规则、赢利模式和发展方向的改变,中国制药企业必须顺应市场的变化,在观念上突围、战略上突围、市场运作上突围。

残酷的竞争逼迫我们寻找更有效的生存法则。

一个“大长今”可以带动整个韩国医药、保健、美容、膳食在内的健康产业,却没有任何的违规,为什么?

一声空灵的“KEKE”让克咳胶囊卖上几个亿,而且持续不断地推出家族系列产品,也没有去触及任何政策的底线,为什么?

.....

医药行业属于世界贸易增长最快的朝阳产业。从消费规模上看,目前中国人均药品消费仅为欧美发达国家的 $1/40 \sim 1/30$,人均保健品消费支出仅为美国的 $1/20$,日本的 $1/15$;从时间上看,中国的经济发展和居民收入水平在过去五年里一直以 9% 以上的速度高速增长,预计在未来十年内将以 6% 以上的速度持续增长。医药保健品消费水平与居民可支配收入具有很强的相关性,按 GDP 和可支配收入的发展趋势,可以预计,医药保健品在未来十年内会有持续增长,达到目前的 2~3 倍。

中国医药市场依然是一个有待研究和开拓的市场,是一个充满诱惑和挑战的市场!

中国药企的营销,是到了应该结束在形式上简单地运用和模仿,结束没有思想的空洞叫喊的时候了。

中国医药行业发展到今天这种形势,是历史的必然,也是进一步发展到与国际接轨的时候了,这个行业正处在脱胎换骨的关键时刻。最重要的是,要意识到一个新时代的到来,它需要重建游戏规则。

医药企业分化正在加速,上演着“向左走,向右走”的产业格局。中国医药产业正全面步入战国时代。老牌劲旅三九系在一片追债声中彻底坍塌,怀揣医药航母梦想的华源系没折腾几年就步履维艰,足见“做大容易做强难”。

在新的市场环境面前,我国医药企业最薄弱的环节是营销,最差的能力是创新,最需要转变的是观念。但无论医药行业怎样改制、重组和整合,医药企业市场运作的一个关键环节不容忽视,那就是产品营销策略的创新,策略创新将是医

药企业市场销售永恒的主题。

全面整合竞争阶段,对企业的综合竞争实力提出了严峻的考验。中小医药企业受文化层次的制约,企业主的经营思维和先进的经营管理思维存在一定的差距;资金有限而又极想快速超额赢利;受到行业寡头和地方作坊企业的双重挤压,生存压力巨大……这些先天条件造成了中小医药企业在经营上常常会走弯路、走错路,成功有例,但失败亦多。思路决定出路,要想成功,就要首先在意识上端正思想,理顺影响经营的各种因素的关系。

面对新的医药环境,我们消极等待和观望是行不通的,过去的时光和政策永远不会再来,市场每时每刻都在变化着,永远属于竞争的优胜者。因此我们不能等,只有直面竞争,主动出击,开发新市场,构建新模式。在新的形势下,我们应从旧的环境、旧的观念和旧的模式中突围出来,重新进行战略定位与调整。医药企业必须抛弃短期的投机心理,要注意“积小胜为大胜,以时间换空间”的总战略,要注重从区域市场、阶段性营销的不断成功,完成走向全国的持久营销的成功。企业之间要联合,营销手段要创新。通过对企业现有内外部资源的分析和把握,进行企业资源的有机整合,做好市场营销、营销管理和产品创新,有效地发挥企业的核心竞争力,才能有望走出医药营销的“冬季”。而“整合、创新、突围”的理念是中国医药行业走向春天必须迈开的关键一步,也是中国医药行业未来的战略抉择。中国制药企业,尤其是中小型医药企业,要想“破冰”,必须联合起来,联合才是出路。只有企业之间联合起来,整合资源,壮大实力,才能强者更强。只有发挥群体的优势,集中大家的才智,才能最终在竞争中获胜。唯有联合才能突围,唯有联合才能在医药行业的漫长“冬季”不被冻死,并强大起来。

全球经济一体化、市场竞争无国界化的崭新格局的出现,使得国际市场的营销竞争环境发生了根本的变化,竞争国际化将进入营销人员的视野。一直以来,医药营销都是走在各行业营销的前列。一些跨国制药公司在我国的营销实践活动,也为国内的医药营销带来了不少国际化竞争的信息。我们相信,只有把医药营销当作一种事业或责任来经营才是根本,中国的医药企业需要坚决打破夸张疗效的怪圈,需要引入高质量的服务,需要高举“诚信是金”的旗帜,需要合情合理合法地做营销,更需要全方位地提升企业的综合运营能力,如此才能塑造与培

育出具有生命活力的百年品牌,也才能为医药营销实现再次腾飞找到出路!

一场围绕整个医药市场的营销革命已经拉开了序幕。在这个过程中谁变得快、谁变得早,谁就有可能争得先机。

本书全面剖析了当前医药行业的困局根源,深入解读了医药新政带给行业的挑战与机遇,透视了中国医药市场变革发展的趋势;从理念、人才、战略、模式、产品、传播、渠道、服务、物流、招商等方面系统地提出了当前医药困境的应对策略;为医药生产企业、医药流通企业、医药零售企业量身定做了创新突围策略;并针对当前医药营销的热点、难点——处方药营销模式、OTC 营销模式、普药营销模式、蒙派营销模式、第三终端营销模式——指出了创新突围之路。

本书是创建中国医药营销竞争优势的战略突围实战纲领,是医药新政下的营销突围整合创新的智慧库,更是破解中国医药产业困局基本路径的抉择之道。本书适用于医药营销从业人员研究、学习和启迪思路。

目 录

***** * 第一篇 医药行业深层解读 * *****

第一章 医药行业现状解读

- 一、全球性洗牌——挑战与机遇 / 3
- 二、“十一五”期间我国医药行业发展概况 / 4
 - (一) 总体保持快速增长, 规模不断壮大 / 4
 - (二) 医药经济结构进一步改善, 区域经济协调发展 / 6
 - (三) 管理水平进一步提高 / 7
 - (四) 医药出口持续增长 / 7
 - (五) 技术进步和技术创新取得一定成绩 / 7
 - (六) 医药流通体制改革步伐加快 / 8
- 三、“十五”期间我国医药行业存在的主要问题 / 9
 - (一) 结构不合理 / 9
 - (二) 创新能力弱 / 10
 - (三) 医疗卫生体制改革滞后 / 10
 - (四) 缺乏国际认证的产品和国际市场运作经验 / 10
 - (五) 能耗大、污染重以及资源浪费等问题突出 / 11
- 四、“十一五”期间我国医药行业面临的形势 / 11
 - (一) 国际医药行业的发展趋势 / 11
 - (二) 加入 WTO 后, 国内医药市场更加开放 / 13
 - (三) 全面建设小康社会, 将极大地促进医药行业的发展 / 14
- 五、“十一五”期间我国医药行业的主要目标和主要任务 / 16
 - (一) 主要目标 / 16
 - (二) 主要任务 / 17

第二章 医药行业困局解析

- 一、系列医药新政规范下的市场环境 / 21
- 二、成本刚性增长与价格持续下降带来的生存困境 / 22
 - (一) 成本刚性增长 / 22
 - (二) 价格持续下降 / 23

三、产能过剩与竞争不断升级带来的市场困境 / 23

四、虚假宣传与危机事件激化行业信誉危机 / 24

(一)消费者对医药广告的信任度明显下降 / 24

(二)日益频繁的危机事件透支行业整体信誉 / 26

五、资金匮乏和研发薄弱带来的产品困局 / 27

(一)严重落后的研发模式 / 27

(二)研发经费严重不足 / 28

六、普遍缺乏管理和销售人才的人力瓶颈 / 30

七、重组与并购狂潮带来的成长困境 / 31

第三章 医药行业新政解读

一、“十一五”期间医药行业的政策措施 / 33

(一)推进医药自主创新体系的建设,提高持续创新能力 / 33

(二)优化产业结构与布局,促进各地区医药经济协调发展 / 34

(三)鼓励医药产品出口及实施“走出去”的国际发展战略 / 34

(四)创造良好的医药行业发展环境 / 34

(五)充分发挥行业协会的自律和服务作用 / 35

二、解读医药行业新政策 / 35

第四章 医药营销发展趋势

一、中国医药市场潜力巨大 / 44

二、“十一五”期间医药行业的六大任务 / 44

三、医药营销发展趋势 / 45

***** * 第二篇 医药企业创新突围 * *****

第五章 生产企业创新突围

一、整合创新达成共识 / 57

二、整合创新,快速执行 / 64

三、成本、服务真正落地 / 65

第六章 流通企业创新突围

一、医药流通行业的现状解读 / 66

(一)医药流通业现状 / 66

(二)医药流通企业面临的主要问题 / 68

- (三)医改提速对我国医药流通行业的影响 / 68
- 二、医药流通企业发展趋势 / 69
 - (一)中国医药流通市场的“蛋糕”将继续增大 / 69
 - (二)集中度将大幅提高,商业企业的规模越来越大 / 70
 - (三)商业企业进入微利时代,单纯批发商将逐步消失 / 70
 - (四)物流成为医药批发商的核心业务 / 70
 - (五)生产商和零售商对代理商的依赖将增强,代理商将与生产企业、医院、药店结成紧密的战略伙伴关系 / 71
 - (六)医药的总代理、总经销将继续扩展 / 71
- 三、医药流通企业营销突围策略 / 71
 - (一)综合衡量自身优劣势,选准角色定位 / 71
 - (二)医药流通企业与生产企业整合 / 72
 - (三)医药流通企业向零售终端延伸 / 72
 - (四)寻找新产品,成为名牌总代理商 / 73
 - (五)积极推进药品电子商务模式 / 73
 - (六)专柜、专科医院及门诊模式 / 74
 - (七)角色转换,提高服务意识 / 74
 - (八)医药流通企业向第三方物流发展 / 75
- 四、九州通模式剖析 / 76
 - (一)九州通的分销布局 / 76
 - (二)九州通的营销五字诀 / 77

第七章 零售药店创新突围

- 一、零售药店现状解读 / 79
- 二、美国药品零售市场分析 / 81
- 三、单体药店营销突围策略 / 83
 - (一)单体药店面临的问题 / 83
 - (二)单体药店营销突围策略 / 84
- 四、连锁药店营销突围策略 / 87
 - (一)多元化经营模式 / 88
 - (二)发展自有品牌模式 / 89
 - (三)网上药店模式 / 91
 - (四)药妆店模式 / 92

第八章 医药物流企业突围

- 一、国际医药物流发展状况 / 96
- 二、我国医药物流产业现状解读 / 97

(一)多、小、散、弱 / 97

(二)投资过热 / 97

(三)重复建设 / 98

(四)各自为政 / 98

三、医药物流企业面临的威胁 / 99

(一)医药国企介入的威胁 / 99

(二)民营医药企业的威胁 / 99

(三)医药外资企业的威胁 / 100

四、我国医药物流企业创新突围的方向 / 100

(一)创新突围四大原则 / 100

(二)创新突围的方向 / 101

*** * 第三篇 医药营销创新突围 * ***

第九章 战略创新突围

一、医药营销突围三大核心战略 / 112

(一)整合战略 / 113

(二)创新战略 / 114

(三)突围战略 / 117

二、战略突围应注意的四大原则 / 119

(一)市场调研严谨原则 / 119

(二)战略突围集中原则 / 120

(三)样板市场检验原则 / 120

(四)战略长短相宜原则 / 121

第十章 人才创新突围

一、人才的使用理念 / 124

(一)人才使用误区 / 124

(二)正确的人才理念 / 125

二、人才的激励理念 / 126

(一)薪资、福利 / 126

(二)福利激励 / 127

(三)晋升激励 / 128

(四)归属感激励 / 129

(五)信任激励 / 130

(六)情感激励 / 130

(七)目标激励 / 130

第十一章 理念创新突围

一、共享理念 / 132

二、创新理念 / 132

三、速度理念 / 133

四、市场理念 / 133

五、团队理念 / 134

六、服务理念 / 135

七、效益理念 / 136

第十二章 模式创新突围

一、营销通路建设模式 / 138

(一)全国总经销模式 / 138

(二)区域总代理模式 / 138

(三)自己做终端模式 / 140

二、市场拓展营销模式 / 140

(一)锐利营销模式 / 142

(二)情感品牌模式 / 143

(三)网络营销模式 / 143

(四)虚拟经营模式 / 144

(五)服务营销模式 / 144

(六)知识营销模式 / 144

(七)拦截营销模式 / 145

第十三章 产品创新突围

一、具有竞争力的产品的特征 / 148

二、产品创新突围两大策略 / 148

(一)市场化产品创新策略 / 149

(二)新药研发创新策略 / 153

第十四章 传播创新突围

一、医药传播现状解读 / 157

(一)广告可信度越来越差 / 158

(二)同质化效果越来越低 / 159

(三)媒体受众分流越来越多 / 159

- (四)明星广告效果越来越差 / 159
- (五)违法广告干扰合法广告 / 159
- (六)大版面广告可读性差 / 160
- (七)高频次播出让人厌烦 / 160
- (八)局部能成功,全国难复制 / 160

二、医药营销传播突围 / 161

- (一)传播观念以理性为前提 / 161
- (二)传播方案以调研为基础 / 162
- (三)传播诉求以产品内核为根源 / 162
- (四)传播形式以实效为目标 / 164
- (五)传播整合以适用为原则 / 167
- (六)传播效果以管理为保障 / 170

第十五章 渠道创新突围

一、医药渠道现状解读 / 174

- (一)七种类型医药渠道模式 / 174
- (二)医药渠道现状解读 / 175

二、医药渠道创新突围 / 180

- (一)医药渠道突围的三大原则 / 180
- (二)医药渠道建设三大方法 / 182

三、医药渠道突围策略 / 184

- (一)强化渠道规划 / 185
- (二)强化渠道扁平 / 186
- (三)强化渠道下沉 / 186
- (四)强化区域分销 / 187
- (五)强化渠道服务 / 187
- (六)强化渠道管理 / 188
- (七)强化渠道合作 / 189
- (八)强化渠道激励 / 190
- (九)强化渠道整合 / 191
- (十)强化渠道创新 / 191

四、渠道串货控制 / 193

五、品牌药药店危机对策 / 193

- (一)重建价格控制体系 / 193
- (二)让渠道真正扁平化 / 194

第十六章 品牌创新突围

一、医药品牌解读 / 196