

做自己的教练

医药代表的 五把利剑

资深医药营销职业经理人13年市场征战
医药跨国企业营销精英倾情联袂推荐
合力打造“医药代表的五把利剑”

仲崇玉 著

医药营销职业经理人13年市场征战
医药跨国企业营销精英倾情联袂推荐
合力打造“医药代表的五把利剑”

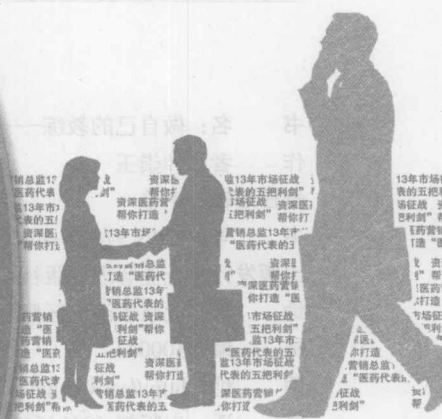
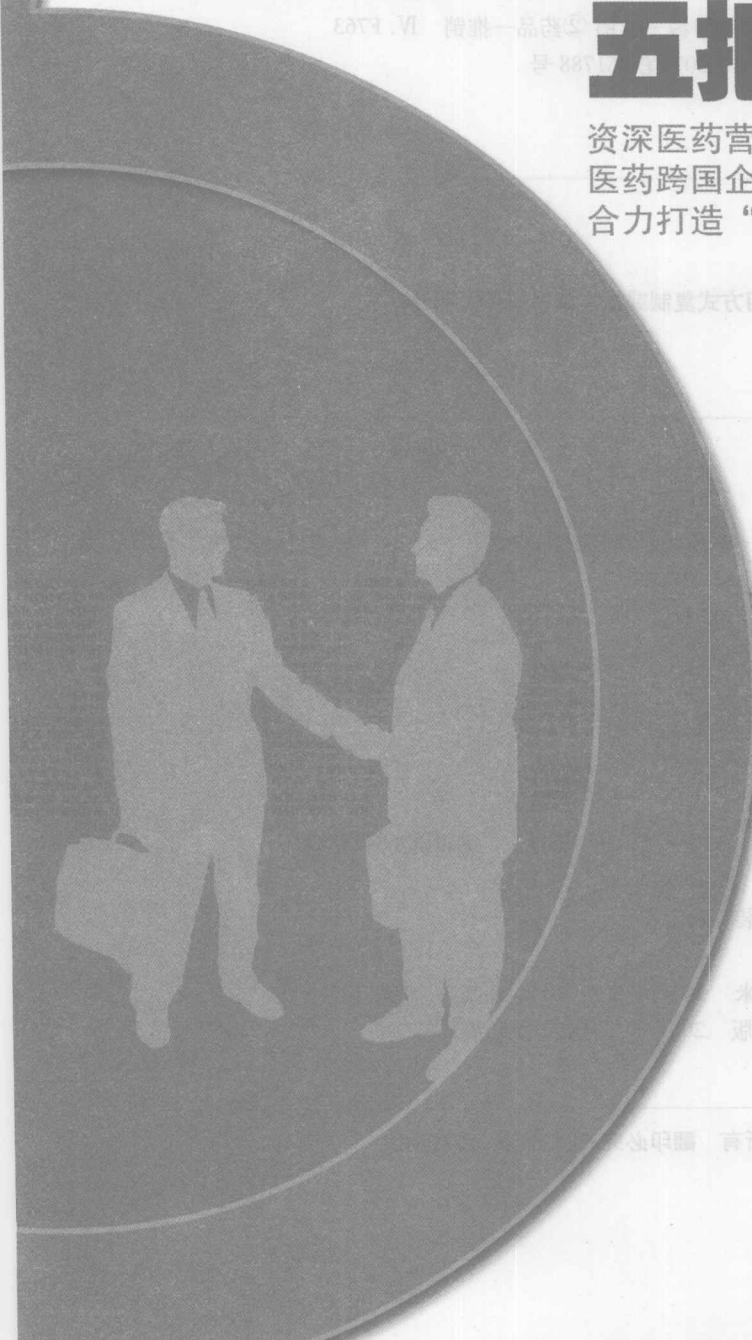


做自己的教练

医药代表的五把利剑

资深医药营销职业经理人13年市场征战
医药跨国企业营销精英倾情联袂推荐
合力打造“医药代表的五把利剑”

仲崇玉 著



图书在版编目(CIP)数据

做自己的教练:医药代表的五把利剑/仲崇玉 编著.

—北京:企业管理出版社,2007.4

ISBN 978-7-80197-716-8

I. 做… II. 仲… III. ①医疗器械—推销 ②药品—推销 IV. F763

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 051788 号

未经出版者许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 做自己的教练——医药代表的五把利剑

作 者: 仲崇玉

责任编辑: 平艳

书 号: ISBN 978-7-80197-716-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米×235 毫米 大 16 开本 8.25 印张 100 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销—— 中国营销人的成长伙伴

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，与科龙合约到期回京后，我给自己彻底放假了4年多，至去年年初身体恢复正常后，才开始认真研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：作为中国营销知识传播和专业营销服务13年的领航者，派力营销在中国营销界有着非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍然保持着中国领先的、深厚扎实的营销技术积累和超前的营销概念，我们应该继续专注营销并且继续向中国营销人员倡导专业实战和持续成长理念，但需要做较大的、更具使命感的业务升级！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销人才、产品和服务的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也提高了，但派力营销应该、也完全有实力迅速站在中国营销知识传播和专业营销服务领航者的位置！

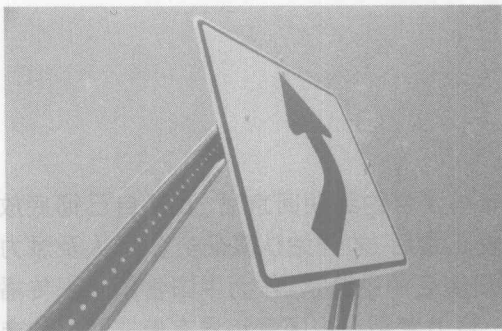
过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，虽人来人往、一起一伏，但始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以

铺路石的精神和导航者的定位发展到了今天,以一个小公司力所能及的营销知识传播方式(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和鼓励;同时,派力营销及派力营销历届同仁也赢得了与品牌和能力相匹配的市场价值。

未来:派力营销将是中国营销人的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然伴随着持续的、不断进步的各类专业营销服务需求。派力营销经过近一年时间的慎重研究,决定实施战略升级——即由过去“中国营销人的启蒙者”升级为“中国营销人的成长伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传



播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”,升级为“分众分层次的营销综合服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”,并借助于“中国营销人才网(战略目标是成为中国最具商誉的、最大的专业营销人才、专业营销产品和服务交易平台;第一阶

段的业务主要是营销人才中介和营销知识传播)及其他新的专业营销工具,以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步一个台阶地成为中国营销人越来越信赖的成长伙伴。

当然,派力营销的战略升级需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业及同业人才,欢迎你们以各种可行的方式合作及加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

中国营销人才网发起人

屈云波

2007年4月8日

自序

缘起

专业化医药营销的发展在发达国家已经有三四十年的历史了，在中国则是近一二十年的事。关于医药营销的各种著述和培训课程五花八门、琳琅满目，这些著述和课程对中国医药行业的专业化和职业化起到了相当大的推动作用。

十几年来，作者深潜医药营销实践，以穷尽销售及营销的各种方法为己任，和销售团队一起不断尝试，试图找出一些更为相关的医药营销规律。其间逐渐积累了一些心得，不敢自专，在《销售与市场》营销版发表了关于医药代表的系列文章。这些文章散落在各个期刊中，难免会有期刊收集不全的问题，经常会有读者朋友来信索要文章，这引发了我把这些文章加以丰富、整理的念头，也就有了本书的出版。

当真正把这个想法付诸实践的时候，发觉难度还是蛮大的。医药代表的工作环境这么不稳定，谁还顾得了什么立场和销售过程的管理？谁能否认销售业绩和资源投入的密切相关？多少次都想放弃算了，因为我并没有感到市场对这些知识的迫切需求，但我知道这也正是问题所在。

为什么说这就是问题所在？因为市场上的各种信号已经在提醒医药代表迫切需要进行反思和改变了。为什么那么多医院对医药代表挂起免进牌？为什么医生一句“你有什么事”的简单提问，可以难倒那么多医药代表？为什么那么多医药代表说不清自己到底是干什么的？为什么早上8:30~10:30这个时间段难以安排？为什么明明告诉了医生所有的



产品信息，销量仍然没有起色？为什么医药代表明明忙了一天，却不知道自己到底干得怎么样，非要等经销商的数据才能说了算？还有，为什么很少有人提及以上这些问题？

让人忧心！医药代表就像人近更年，老相已至，对出现的症状浑然不觉；即使自觉有些不妥，也认为是造化弄人，照单全收。针对“更年期”的症状，你给他们吃药，就像送资深医药代表去培训，他们也会“吃”，可是心里并不全信。

针对这些情况，本人结合自己多年的反复思考和在实践中的反复检验与求证，集多人智慧为医药代表量身定做了这套“医药代表的五把利剑”：(1)立场；(2)五步销售法；(3)问；(4)答；(5)内部沟通。医药代表一旦真正掌握这五把利剑，必将登堂入室，独步天下，进入最杰出的销售人员行列。



本书的立场

医药代表是阳春白雪，还是下里巴人？这不是《做自己的教练——医药代表的五把利剑》要回答的问题，也不是要求你转变成什么人或采用什么销售模式。本书旨在帮助医药代表在各自现有的运作模式中——不管它是什么——做得更有成就，具体体现在：(1)医药代表在自己的角色中更加坦然、从容、自信；(2)清晰的目标——长期的、短期的以及当下的即刻目标；(3)能把所有的客户异议变成销售过程顺利进行的助推器。



目标读者

第一读者群是遍布全国医药市场上的几十万医药代表。

这是备受“煎熬”的一群人，他们不是第一代，没有第一代医药代表所拥有的来自管理层的耐心，却背负“即插即用”的期待；对于这一群医药代表，医生很少感到好奇，相反，他们甚至可能拥有比医药代表更多的医药市场的信息，这让他们有机会“俯视”你拜访时的表现。医

药代表不提高自己的技巧，就很难和客户建立一个平等的沟通环境。

第二读者群是医药营销人员和医药销售主管或经理。

同样是指导，有的一针见血，有的不着边际。听说国外有这样一个调查：销售人员失败的15%的原因来自于不正确的指导。在我们国家尤其是医药行业，这个数字可能会更高。一个领导不能指导固然令人遗憾，如果指导起了反作用就更可悲，这样的领导是断然不能长久居于高位的。

主要内容

全书围绕一个核心概念来展开，即医药代表的目标。医药代表的长期目标就是立场，短期乃至当下即刻目标就是技巧——五步销售法。

全书共分六章，第一章解决医药代表面临市场大环境时理应呈现的姿态；第二章和第三章分别阐述立场和五步销售法，是本书的核心内容，也是理论部分；第四章和第五章是立场和五步销售法的具体运用。第四章阐述医药代表在新老市场上如何有效开展工作，以及如何在实际工作中运用提问和回答的实践；第五章则撇开客户不谈，单单论述医药代表在公司内部容易碰到的种种问题以及解决办法；最后一章即第六章，让医药代表把握直接主管的管理思路，便于工作的开展。

相信本书中的很多案例能够帮助你理解立场和五步销售法的概念，读完本书，如果你有下列体会和变化，我会倍感欣慰：

- 见客户时变得从容了。没有内疚，没有犹豫，有的是紧迫感和强烈的使命感。
- 日常销售更有行动力了。不再感觉无奈——即使在没有见客户的时候，增加成就感——随时随地都会取得销售进展。
- 业绩增加了，可竞争对手却不知道你到底做了些什么——排在客户门外的医药代表里不再发现你的身影。
- 团队内部以及公司的其他部门发现你变了，他们突然发现配合你的工作其实也是一种乐趣。

• 你的老板发现你的提问变得犀利而有效了。

值得一提的是，整个写作过程也是立场和五步销售法的实践过程，请读者慢慢去体会吧。立场和五步销售法的概念，不只是帮助你实现销售业绩，也会帮助你在工作、生活中的方方面面取得成功，就像它们帮助我取得成功一样。

主要内容

本书共分五章，第一章为立场，第二章为五步销售法，第三章为提问，第四章为异议处理，第五章为成交。本书旨在帮助医药代表在实际工作中运用立场和五步销售法，提高销售业绩。本书共分五章，第一章为立场，第二章为五步销售法，第三章为提问，第四章为异议处理，第五章为成交。本书旨在帮助医药代表在实际工作中运用立场和五步销售法，提高销售业绩。

目录

序
自序

第一章 反商业贿赂与医药代表的命运

- “看病贵、看病难” 2
- “反商业贿赂”反多久 4
- 重新认识“我是谁” 6
- 医生眼里的医药代表 10
- 医药代表的“角色价值” 12
- 带好工具箱，重新上路 13

第二章 立场——医药代表第一剑

- 隐痛 17
- 立场 19
- 自我认定——我是谁？我在干什么？ 20
- 谁是我的客户？谁是我的对手？ 21
- 我需要客户怎么帮我？ 23
- 客户为什么会帮我？ 25
- 名正，才能言顺——设定正确的客户拜访目标 26
- 理清概念 30
- 销售的真谛 33

第三章 五步销售法——医药代表第二剑

- “短路”=断路——透视销售过程中的误区 39
- 第一步：找对人 44



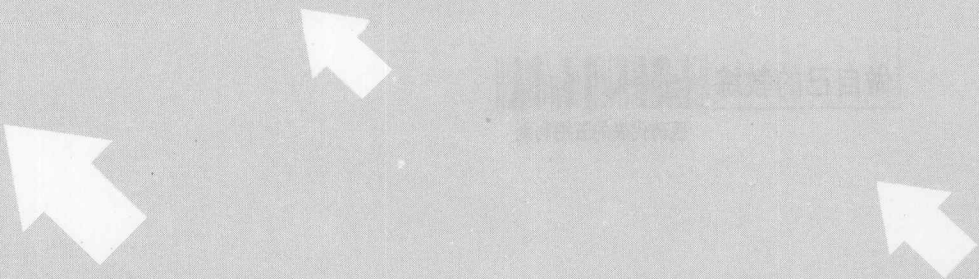
● 第二步：邀约——创造合适交流的氛围	52
● 第三步：问	60
● 第四步：说——提案	65
● 第五步：缔结——获得承诺	66

第四章 问与答——医药代表攻守剑	68
● 新市场开发中的问与答	69
● 老市场上的问与答	77
● 怎样才能有效提问	82
● 怎样回答——达到目标是惟一合理依据	85

第五章 内部沟通——医药代表第五剑	90
● 销售从头开始——面试就是一次主动的销售	91
● 没有鸡，也就没有蛋——投入资源从哪里来	94
● 不写报告——最终与成功无缘	95
● 医药代表处理内部冲突的三个关键	100

第六章 读懂你的老板	103
● 销售管理着力点	104
● 业绩，在过程和结果以外	111
● 强调执行，只是在浪费时间	111
● 销售管理，首先就要决定在日常管理中衡量什么	113
● 那个不远也不近的衡量指标	115

附录：医药代表 3C 知识盘点	119
------------------------	-----



第一章

反商业贿赂与医药代表的命运

本章相关问题

当你身边发生诸如“非典”、反商业贿赂、企业并购等外部事件时，你会如何选择自己的应对方式，是把它变成一个完美的借口？还是一次绝佳的成功机会？

每个人都处在各种角色中——职业上的或生活上的，你如何界定自己在不同角色中的使命？

要达到现在角色或职位上的目标，目前你已经拥有什么样的工具和资源？足够吗？



优秀的医药代表不会因为“反商业贿赂”而影响自己成功的进度，因为行业操守的整顿往往预示着行业的兴盛而不是相反。医药代表的当务之急，是盘点自己所掌握的销售技能、专业知识和对行业的见识，看看这些是否足以达到既定的目标，是否需要做出调整。不要允许自己以“反商业贿赂”或任何其他事件作为不能如期达到目标的借口。

→ “看病贵、看病难”

从“看病贵、看病难”这一社会“症状”开始，一场反商业贿赂的风暴在2006年迅速拉开了序幕，这次行动涉及面之广、之深，让人为之动容。接下来的医改、药品降价、药品限价、飞检、药品注册冻结、广告严管、重处大案要案等等，就像一轮又一轮政策风暴，力度之大前所未有。乍逢此变，很多医药销售人有些手足无措。

同年，两个准则也同时出台。2006年10月18日，中国化学制药工业协会受国家食品药品监督管理局委托制定的《医药代表行为准则》讨论稿发布，并在网上征求对讨论稿的意见。单独颁布一个行政规定来规范销售代表的行为，这在我国其他行业是并不多见的。《医药代表行为准则》首先肯定医药代表是一种正当职业，对医药代表的准入条件、医药代表的行为做了明确限定。《医药代表行为准则》对捐赠品、专题研讨会、学术会议、宣传及其他交流活动均有规范，明确表示医药代表的收入制度不

得与医生正确处方多寡有关联。外资药企在规范医药代表行为方面一直走在行业的前列，中国外商投资企业协会药品研制和开发委员会(R&D-based Pharmaceutical Association Committee, RDPAC)在2006年6月29日的媒体沟通会上，称2006年底前将出台新的“药品推广行为准则”，并高调宣布将在全体会员公司中全面推广“医药代表内部培训认证”项目，以配合政府治理医药行业商业贿赂。其实，RDPAC在1999年其前身成立之初，就制定了“药品推广行为准则”。药品推广的行为规范对外资企业来说不是什么新鲜事物，在国外早已存在，它是由行业共同制定、共同遵守的一种行业自律行为。

可是，这些举措又能说明什么呢？医药代表认证在多大程度上对反商业贿赂有用呢？对医药代表的日常工作真能带来什么便利吗？我们在医药行业还有前途，还有发展吗？这是很多医药代表都在问的一个问题，问经理，也问自己。昨天还骄傲地向家人“抱怨”自己忙得连周末都没有，突然之间，似乎什么活动都值得审查，就连拜访客户也像电影里地下党接头一样。大家都很紧张，紧张的时候连工作包都不敢带，客户的手势也明显多过语言——暗示医药代表不要给他们带来不必要的麻烦。传媒也在铺天盖地地报道各处传来的负面新闻，这些报道使得医院管理、医患关系、医药矛盾更为突出。

从表面现象来看，这次活动背后的假设是：“商业贿赂”是“看病贵、看病难”的一个重要原因，因此打击商业贿赂就是一个必要的解决方案。凡是与此相关的任何组织和个人，如医生、医院、卫生局、医药经销商、国内、国外制药厂、工商部门、物价部门、劳动保障部门、市场监管部门甚至新药注册部门等等，都必须而且已经积极行动起来，从各自的角度提出解决方案。无论你多么强烈地认为，解决此事非一己之力；也无论你是欢迎还是不欢迎，我们都要接受这样的现实：我们的工作环境正发生着历史性的重大变化。



“反商业贿赂”反多久

一位医药代表问：“这阵风什么时候能刮过去？”这个问题很有代表性。其实，应该这样理解：首先，任何政策都不是什么风，尽管它有时候有风的某些特性；其次，这是对行业的影响而不只是你一个人；再次，要力图客观、公正、清醒地认识那些可能影响我们日常工作的所有事件；最后，我们应该对自己提出这样的问题：“正在发生的事情，为什么就不能是一次机遇呢？”

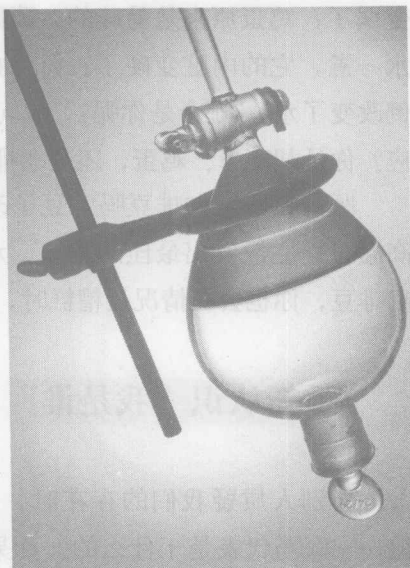
要正确认识反商业贿赂这一活动的长期性。正如我们2002年打击假发票、2003年打击“非典”期间出现的不法商贩、2004年打击网络色情、2005年打击赌博一样，打击商业贿赂是2006年的主题。但是，不是说在这之前就没有打击，也不是说过了2006年，就什么都过去了。什么时候结束，要视打击的效果而定。

任何与此相关的企业、单位或个人，面对当前的变化，既不要迫不及待地叫好，也不要怨天尤人。听说有的医药代表，现在甚至不敢把自己的职业告诉邻居——医药代表似乎正在失去它的正当性；医药代表周围很多的好事者，也在不停地询问医药行业的现状。身处风口浪尖，我们的确会遭遇一些无奈，可是哪个行业没有呢？此外，我也知道很多的企业在此期间的销售不降反升，这又说明什么呢？他们难道就没有受到反商业贿赂所带来的冲击吗？

尽管说法很多，但要坚信医药代表这个职业不可能消失，这绝不是“反商业贿赂”的目标。况且，医药代表的集体消失就能解决“看病贵、看病难”这个社会“症状”吗？一定不能，而且还极有可能加重这种症状。想想看，如果没有医药代表的努力，今天的临床用药水平，病人的生活质量会停留在什么状态？医生有多少机会与国内外同行交流？没有

这些交流，又会给我们的临床诊断和治疗增加多少难度？

当然，“反商业贿赂”必将影响我们医药代表的行为——有些做法会继续，有些做法则必然被叫停。这对我意味着什么？是观望，等待，徒劳地期望一切尽快归于平静？还是我行我素，以“对策”对“政策”？抑或激流勇退，到其他行业去谋求新的发展空间？总之，医药代表如何在今天变化的环境中求生存、求发展，显得尤为紧迫。



这让我想起一则故事。一个女儿对父亲抱怨她的生活，抱怨事事都那么艰难，她不知该如何应对生活。她已厌倦抗争和奋斗，好像一个问题刚解决，新的问题就又出现了。身为厨师的父亲把她带进厨房，先往三口锅里倒入一些水，然后放在旺火上烧。不久锅里的水烧开了，他往一口锅里放些胡萝卜，第二口锅里放只鸡蛋，最后一口锅里放入碾成粉末状的咖啡豆。他将它们浸入开水中煮，一句话也没有说。女儿咂咂嘴，不耐烦地等待着，纳闷父亲在做什么。大约 20 分钟后，父亲关了火，把胡萝卜捞出来放入一个碗中，把鸡蛋捞出来放入另一个碗中，然后把咖啡舀到一个杯子里，转过身问女儿：“亲爱的，你看见什么了？”“胡萝卜、鸡蛋、咖啡，”她回答。他让她靠近些并让她用手摸摸胡萝卜，她摸了摸，注意到它们变软了。父亲又让女儿拿一只鸡蛋并打破它，将壳剥掉后，她看到的是只煮熟的鸡蛋。最后，他让她喝了咖啡。品尝到香浓的咖啡，女儿笑了，她怯生生地问道：“父亲，这意味着什么？”父亲说，这三样东西面临同样的环境——煮沸的开水，但其反应各不相同。胡萝卜入锅之前是强壮的，结实的，毫不示弱，但进入开水之后，它变软了，

变弱了；鸡蛋原来是易碎的，薄薄的外壳保护着液体的内脏，但是经开水一煮，它的内脏变硬了；粉状咖啡豆则很独特，进入开水之后，它们倒改变了水。“哪个是你呢？”他问女儿，“当逆境找上门来时，你该如何反应？你是胡萝卜、鸡蛋，还是咖啡豆？”

医药代表是咖啡豆吗？豆子改变了给它带来痛苦的开水，并在达到高温时让它散发出最佳的香味。水最烫时，它的味道更好了。如果你像咖啡豆，你也会在情况最糟糕时，变得更有出息，让你的环境变得更好。

重新认识“我是谁”

当别人质疑我们的存在时，我们很自然地就会检讨自己的角色价值——医药代表是干什么的？如果说周围的人把医药代表看成是“卖药的”还可以理解的话，医药代表把自己也当成“卖药的”就不应该了。很多人会说：难道不是吗？你卖出的药越多，业绩就越好，报酬也就越多，这不是事实吗？衡量医药代表的业绩也基本上是以达成销售指标为前提，当然也顺便“象征性”地考核一下行为指标，你清楚的，那还不是做做姿态？毕竟销售才是最真实的。

医药代表到底是不是在卖药？医药代表是不是商人？明确的回答是，医药代表不是卖药的！但是医药代表确实是商人。卖药的，根据商法，属于固有商，也就是买卖商；而医药代表为医生提供药学服务，为药师提供医学服务，宣讲医药学知识，宣讲产品知识与产品所在领域的医药学，属于信息咨询；医药代表经常主办医药学学术研讨会，并赞助各种类型的学术研讨会与科学研究，这属于宣传活动。信息咨询和宣传活动是属于牵连商——非固有商中的一种，非固有商有三种——辅助商、协作商和牵连商。辅助商是指间接以媒介货物交易为目的的营业活动，如货物运送、仓储、居间、代理、行纪、包装等；协作商是指为固有商和辅助商提供商业条件的营业活动，如融资、信托、