

中国第一部

医疗设备营销管理专著

营销真功

GE 医疗、东软数字医疗营销管理感悟

邱国斌 / 著

《世界医疗器械》
杂志
强力推荐



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国第一部

医疗设备营销管理专著

营销 真功

GE 医疗、东软数字医疗营销管理感悟

邸国斌/著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销真功/邸国斌著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-265-4

I. 营... II. 邸... III. 医疗器械—制造业—工业企业—市场营销学 IV. F407.445

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023992 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

策划编辑: 郭丽娟

技术编辑: 杨玲

责任编辑: 王玉水

责任校对: 晓全

787mm×1092mm/16

15.5 印张 230 千字

2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 32.00 元

书号: ISBN 7-80207-265-4/F·254

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

1

想把自己多年来关于营销管理的感悟进行总结，写成书，与同道共享，已经有近一年的时间了。2004 年的 6 月份，在大连，我在国家药监局举办的“全国医疗器械营销渠道变革研讨会”上，同与会的代表进行了医疗设备营销管理方面的交流。与会者对营销管理知识的渴望，使我最终下定决心来完成这本书。

我从 1994 年开始从事营销及营销管理工作，至今整整 10 年。

我最初是在一家生产大型检测设备的中日合资企业任销售课长，1996 年进入医疗设备营销领域。先在一家美国公司做二手设备（主要是二手 CT、MR、彩超等）的销售工作。一年多以后，由于业务上的关系，认识了东大阿尔派公司（现在的东软公司）的郑全录老师（现为东软集团副总裁）。那时东大阿尔派正在进行第一款国产 CT 的产品化，急需医疗设备的营销人员。由于二手设备市场的急剧萎缩，加上全新企业巨大发展潜力的吸引，我同郑全录老师一拍即合，于 1997 年 9 月正式加盟东大阿尔派，开始组建 CT 销售部，开展 CT 的销售工作。在东大阿尔派期间，我历任 CT 销售部负责人，数字医疗营销管理部副部长、部长，是东大阿尔派数字医疗营销组织的创建者之一，也是东大阿尔派/东软数字医疗营销组织发展、营销管理发展的实践者和见证者之一，期间有许多的经验和教训。

2001 年 1 月，我已经在东大阿尔派工作 3 年多，当时我感到自己的

管理知识、管理能力和管理水平已经到了黔驴技穷的地步，必须去进一步学习、提高和发展。抱着这样的想法，我离开东大阿尔派加入了 GE 医疗系统（中国）公司。在 GE 医疗系统（中国）公司期间，我在公司总部的 CT 产品部工作，任产品主任，做 CT 产品的市场工作。我在 GE 医疗系统（中国）公司工作整整两年。两年中，通过不断地学习、不断地反思、不断地研究，我被 GE 医疗卓越的营销管理水平折服了。两年中，我感到从 GE 医疗学到了很多，也提高了很多，深感加入 GE 医疗是不虚此行！

2 2003 年 1 月，由于东软的多次邀请，加之非常希望自己能在一个对自己来讲更大的舞台上将自己多年来的医疗设备营销管理经验发挥出来，并能为民族医疗设备的发展尽自己微薄之力，所以我又回到了东大阿尔派（即今天的东软），在东软数字医疗营销中心，任常务副总经理、总经理，负责数字医疗产品的营销管理工作。在此期间，我着力推动东软数字医疗营销组织的管理变革。

GE 医疗是国际医疗设备行业的领导者，东软数字医疗是国内医疗设备行业的领头羊。两个企业在营销管理方面极具代表性。我认为，对两个典型企业的营销管理经验进行剖析和总结肯定会有新的发现，这些发现对于每个营销管理者会有所启迪，有所帮助。

本书试图以 GE 医疗和东软数字医疗的营销管理实践为基础，对两个典型企业的营销管理经验进行剖析和总结，并希望将其升华为营销管理的理论，进而指导今后的营销管理实践。

二

2000 年年底离开东大阿尔派前，我第一次阅读了菲利普·科特勒的著作《营销管理》第九版。读后感到：在东大阿尔派做了 3 年多的医疗设备营销管理，完全是靠悟性在摸索前进，即所谓的“摸着石头过河”。自己冥思苦想想到的、自己斗胆尝试的方式、方法原来书上早有现成的答案。因此当时想：若是早一点读这本书就不会走那么多的弯路，就会大大减少人力成本、财务成本、时间成本和机会成本，东软的营销管理也可以

发展得更快、更顺利。

回想起来，东软的营销管理是走了一些弯路的。如在 1998 年数字医疗产品的销售职能从 CT 销售部转移到东大阿尔派的全国销售平台上时，原 CT 销售部的定位就曾使我们迷茫过：CT 销售部曾一度更名为“营销策划部”，意思是将原来的 CT 销售部的销售职能转变成做“营销策划”。今天我们已经知道，总部营销部门不仅应该有“营销策划”这种市场工作的职责，而且应该有商务管理等职责。“营销策划”不仅有品牌宣传、品牌推广的策划，还应该有产品的市场策略的策划，不仅有“策划”，还应该有销售的技术支持，等等。可见，当时对总部营销部门的职能定位是存在偏差的。再比如，东软曾经将市场调研的职能放在所谓的市场部来做，仅仅做泛泛的市场调研工作，专业性、针对性和有效性都比较差。今天我们都知市场调研工作尤其是产品的市场调研工作应该是由产品部内对产品、市场和销售都非常熟悉的市场专员来完成的。

在 2003 年回到东软之后，我第二次阅读了菲利普·科特勒的著作《营销管理》第十版。我惊奇地发现，书上不仅列举了大量 GE 在管理方面的实例，而且书中谈到的很多理念和方法，GE 已经在其营销管理实践中结合自己的特点将其发挥到了淋漓尽致的地步，例如，GE 对于产品部的职责定位就是如此。而在 2002 年，东软营销队伍中的产品部还仅仅定位于对销售的支持，没有考虑产品部更重要的职能——市场的调研、分析和策划。

由此可见，学习该有多么重要！如果早一点读《营销管理》，如果早一些进 GE 去学习，我在东软的营销管理就可以少走很多弯路。我想这个道理对东软如此，对于其他发展中的企业也同样如此！

我所工作过的东软和 GE 都具有鲜明的特点，都是业内的典型代表：一个是新兴的、年轻的中国高科技企业，一个是具有百年历史的世界级巨头；一个是年销售额为几亿人民币，而另一个则是上百亿美元，即使在中国也有 6 亿美元之多；一个是国内医疗设备行业的佼佼者，一个是世界医疗设备行业的龙头老大。

外在的、鲜明的特点背后必定是内在的本质的迥异。这一点我体会颇

4 深：加入GE之前，我想像东软与GE之间肯定有很大差距，但进入到GE之后，我震惊了——我所看到的和我所体验到的差距比进入前所想像的差距要大得多！进入GE之前，对东大阿尔派与GE之间的差距的认识是模糊的、笼统的、肤浅的，进入GE之后所看到的和所体验到的差距则是清晰的、具体的、深刻的。两者的差距表现在方方面面——企业文化、管理、人才、技术、产品、品牌、市场、渠道，等等。例如，进入GE之前我认为GE的分销系统是极为成功的，但是进入GE之后，发现GE的直销也是极为成功的，而GE对产品的市场运作能力则更是出色，难怪业内有人戏称GE“是商人开办的公司”。令人感触的是，当时东软将GE作为自己的主要竞争对手，但GE却并没有把东软作为主要竞争对手。我想这也是一种差距的表现吧，肯定不只是产品线不完全重合那么简单。

进入GE进行学习是一种跳跃式学习。跳跃式学习不仅能够使我们迅速提高对差距的认识，做到知耻而后勇，而且可以使我们幡然醒悟，茅塞顿开，使我们学到别人几十年甚至上百年的成功经验，可以使我们进步更快，因此跳跃式学习极为重要。当然跳跃式学习并不是简单地指到对方去实地学习，而是泛指通过各种途径向先进学习。

学习是需要勇气的，需要有勇于面对差距、承认差距的勇气，更需要有敢于通过不懈努力缩小差距的勇气。故步自封、夜郎自大只能被残酷的竞争所淘汰。

总之，学习尤其是跳跃式学习极为重要。这也是我想将自己的感悟与同道共享的原因——希望与大家共同学习，共同进步。

如果有读者对中国医疗设备市场、对GE和东软还不甚了解，可以先读一读本书“案例研究”中的“案例一 中国大型医疗设备市场概论”。相信这些背景资料对各位阅读本书会有帮助。

三

我在进入医疗设备市场之前曾经在一家生产汽车、摩托车零部件检测设备的中日合资企业任销售课长，负责汽车、摩托车零部件大型检测设备

的营销管理工作。这种检测设备的客户是全国的汽车、摩托车零部件的生产厂，这种检测设备所面对的市场是典型的企业市场。

医疗设备的客户群是医院，医院的购买特点与一般的企业的购买特点完全相同，可以说，医疗设备所面对的市场也是典型的企业市场。

其实，不管是检测设备，还是医疗设备，它们都是设备类产品，它们都具有以下特点：技术复杂程度较高、专业性强、单件产品价值高，都需要厂商进行现场安装调试和人员培训，都需要厂商提供长期的、方便快捷的售后服务，都需要专门的人员进行操作和维护，都可以为客户创造价值，等等。

正因为设备类产品本身及其所面对的企业市场都具有共同的特点，所以我认为，我对医疗设备营销管理的感悟，对所有面对企业客户的营销管理都有借鉴作用。

另外，我认为，小企业是浓缩的大企业，大企业所要做的关键的事情，小企业也必须要做，只不过大企业由一批专业的人员来做的事，小企业只能由一个不见得专业的人来做，因此，小企业完全可以从大企业的管理经验中汲取营养。所以，小企业的经营管理者也可以从我的感悟中受到启发。

由于写作时间久了自己的颈椎会有些不适，因此我邀请我的同事杨新宇做我的写作助理。在完成本书的过程中，杨新宇不仅在我口述后帮我完成了后三章的草稿，而且还帮我搜集资料，联系出版事宜。在此我对杨新宇的热诚帮助表示衷心的感谢！

邸国斌

2005年2月25日于沈阳

目 录

第一章 营销真功——“四化”	(1)
一、企业的真功——强大的营销能力	(1)
二、营销的真功——营销组织的“四化”	(4)
第二章 营销组织现代化	(7)
一、营销组织的演变过程	(7)
二、现代化营销组织的职能	(20)
第三章 营销策略	(41)
一、新产品开发策略	(41)
二、产品线组合策略	(49)
三、产品配套策略	(50)
四、价格策略	(51)
五、市场宣传和推广策略	(60)
六、促销策略	(62)
七、渠道策略	(64)
八、营销人员激励策略	(73)
九、营销方式策略	(76)
十、区域差异化策略	(78)
十一、服务策略	(90)
第四章 营销管理模式及营销方式现代化	(95)
一、营销管理模式现代化	(95)

二、营销工具现代化	(114)
三、营销手段现代化	(123)
 第五章 营销管理规范化.....	(135)
一、营销管理的现实困境	(135)
二、营销管理规范化的定义	(136)
三、营销管理规范化的优势和作用	(137)
四、营销管理规范化的实现	(138)
五、原则和灵活的博弈	(144)
 第六章 营销队伍专业化	(151)
一、专业化的营销需要专业化的队伍	(151)
二、如何获得专业化人才?	(153)
三、如何培养专业化人才?	(157)
四、如何保证人才的专业化?	(165)
 第七章 营销文化先进化.....	(171)
一、健康向上的营销文化	(171)
二、诚信——健康文化的内核	(173)
三、企业因变革而常青	(179)
四、贯彻执行——赢得业绩	(184)

附录 案例研究

案例一 中国大型医疗设备市场概况.....	(189)
一、行业内活跃的企业概述	(189)
二、我国医疗设备市场潜力巨大	(193)
三、医疗设备市场竞争日趋白热化	(197)
四、民族医疗设备企业任重道远	(200)

案例二 东软销售组织变革浅探	(203)
一、东软营销所取得的成绩	(203)
二、目前东软的行业地位	(205)
三、东软未来发展的目标	(207)
四、目前东软营销存在的主要问题	(209)
五、东软销售组织变革浅探	(211)
六、东软与华为	(220)
案例三 中国 CT 市场调研与分析	(223)
一、方法与目的	(223)
二、分析的依据	(223)
三、中国 CT 市场的现状	(225)
四、中国 CT 的潜在市场分析	(229)
后记	(237)

第一章 营销真功——“四化”

一、企业的真功——强大的营销能力

1

目前，中国医疗设备市场竞争异常激烈。在山东，一家医院要买 CR（一种放射科拍 X 光片用的设备）会有十几个厂家或分销商蜂拥而至参与竞争，而且各家都使出浑身解数去夺取这一订单——找上级领导出面说话，说服院长、副院长、放射科主任及设备科长，疏通招标公司的关系，做评标委员会专家的工作，而且不到最后签合同打定金，总会有几家公司仍在坚持做工作，表现出绝对的锲而不舍的精神。

那么，竞争如此惨烈，我们应该依靠什么赢得市场？靠我们的竞争优势！那我们的竞争优势又从何而来呢？我认为，我们的竞争优势来自于“正向差异化”——价格更低、性能更优、功能更强、付款方式更灵活、服务质量更高、服务更便捷、管理更完善、营销能力更强、营销组织更强，等等。因此，各个企业都在努力扩大自己的“正向差异化”，提高自己的竞争优势。

但是今天的市场，各个企业在产品、服务、价格、营销手段等方面的“同质化”越来越严重。以低端单层螺旋 CT 为例，GE 有 Prospeed AI、CT/e，西门子有“欢悦”、“欢星”，东芝有 Asteion/VF，东软有 CT-C2800，上述产品除了品牌有所差异外，其他方面“同质化”极其严重。从表 1-1 中我们可以看到各家产品在硬件、软件、扫描性能及图像质量等方面极为雷同：X 线球管都是 2MHU，高压发生器功率都在 24~28KW 之间，探测器材料都是固体陶瓷材料，探测器的数量都在 640~708 路之间，机架孔

径都在 65~72 厘米之间,扫描速度最快都是 1 秒,扫描层厚最薄都是 1mm,高级临床应用软件都有三维重建、内窥镜等软件,图像的空间分辨率都在 13~15lp/cm,图像重建时间都在 1~2 秒之间。

表 1-1 不同厂家单层螺旋 CT 性能对比

厂家	东软	GE	西门子	东芝
型号	CT-C2800	Prospect AI	欢悦	Asteion/VF
球管热容量	2.0MHU	2.0MHU	2.0MHU	2.0/3.5MHU
高压发生器最大输出功率	28KW	24KW	26KW	24/36KW
探测器种类	超高速稀土陶瓷固体	稀土陶瓷固体	超高速稀土陶瓷固体	金属陶瓷固体
探测器数量	688 路	708 路	672 路	640 路
机架孔径	70cm	65cm	70cm	72cm
扫描时间	1、1.5、3 秒	1、1.5 秒	1 秒	1 秒
扫描层厚 (mm)	1, 2, 3, 5, 10	1, 2, 3, 5, 7, 10	1, 2, 3, 5, 8, 10	1, 0.8
临床软件包	MPR、MIP、SSD、VR、CTA、VE	MPR、MIP、SSD、VR、CTA、VE	MPR、MIP、SSD、VR、CTA、VE	MPR、MIP、SSD、VR、CTA、VE
图像空间分辨率	13lp/cm@ 0%MTF	13.3lp/cm@ 0%MTF	15.5lp/cm@ 0%MTF	14lp/cm@ 0%MTF
重建时间	2 秒	2 秒	1 秒	3 秒

“同质化”造成各个企业原来的竞争优势正在丧失,因此各个企业在继续追求产品、服务、价格、营销手段等方面的正向差异化的同时,还必须不断营造自己独有的、其他企业难以短期仿效的“正向差异化”——建立强大的营销组织。

另外,中低端客户不像高端客户那样注重技术的领先性,他们更注重性能价格比,更注重设备的基本功能,而对于产品中“锦上添花”的功能和性能——各厂家刻意营造的正向差异化的内容并不敏感,这在很大程度上使产品本身的正向差异化对客户影响的作用打了折扣,也就是说,对于竞争激烈的成熟产品,纯粹靠产品本身的正向差异化的作用已经非常有限

了。这时，营销能力就显得更为重要了。那么，营销能力从何而来？我理解应该来自于强大的营销组织。

当然，在产品线、产品质量、产品的功能和性能、价格等处于劣势时，就更需要依靠强大的营销能力来取得理想的业绩了。在目前的永磁磁共振产品市场上，GE 仍然可以用 0.2T 这一技术参数处于劣势的产品赢得市场占有率第一就充分说明了这一点。目前，GE 虽然也有 0.35T 的产品，但由于其成本和价格没有优势，因此 GE 不得不仍然主推其已经推了多年的 0.2T 的产品。而在永磁磁共振产品市场上，其他厂家如西门子麦迪特、东软、安科、鑫高益主推的产品都已经是 0.3T 和 0.35T 的产品了。理论上磁共振的场强越高，图像质量越好，且由于 GE 及其分销商对利润的控制，该产品的市场价格并不低，而东软、安科、鑫高益的 0.35T 的价格与 GE 的 0.2T 的产品的价格差不多，甚至还要低，很明显，GE 的产品线处于劣势，GE 的 0.2T 的产品在市场上的竞争面临极大的威胁和挑战。但 GE 却反“败”为胜了，2003 年的永磁产品的销量仍然位居第一位，且将第二位远远地甩在了后边。GE 靠的是什么？靠的是强有力的分销体系、高效的市场策略——强大的营销组织，强大的营销能力！

打个比方，甲乙两个武士比武，假设他们使用同样的武器，甚至甲用的武器不如乙的，甲要想赢得胜利靠什么？很简单，靠真本事，靠真功夫！

同样的道理，在竞争异常惨烈，同质化日趋严重，客户对差异化不很敏感，甚至我们在某些方面还技不如人时，我们要想赢得市场，取得理想业绩，靠什么？毫无疑问应该靠我们企业的真功夫——强大的营销组织，强大的营销能力！

当然，我们必须继续强化我们能做到的所有方面的正向差异化，但建立强大的营销组织则是最重要的强化方向。

虽然我同意这样的看法：正向差异化的真正内涵，绝非仅仅是来自于某一种经营手法或客户细分，而是企业整个价值链体系上的差异化，即来自于营销、制造、物流、技术、管理、人才等的整合，但是从上面的分析中我们可以得出结论：整合中营销是最重要的因素。

强大的营销组织是企业的真功夫！

事实上，国内外成功的企业都极其重视营销组织的建设。以我国电信领域的杰出代表深圳华为为例，在经过了初期的原始发展后，1994年华为认识到原营销组织的局限性，开始以营销组织为突破口进行管理变革，并以此为契机最后制定出华为的管理基础大纲——著名的《华为基本法》。另外，从人力资源的配备上也可以看出华为对营销组织的重视程度，当年其员工总数为22000人，其市场人员则占了31%。

二、营销的真功——营销组织的“四化”

企业的真功是强大的营销组织，什么是强大的营销组织？它的标准是什么？

根据我在GE和东软的工作实践经验，我认为，对于规模很大或有一定规模、产品门类丰富、每种产品的产品线很长或较长、销售网络遍布全球或全国、销售队伍有成百上千人、销售额在几亿甚至上百亿美元或人民币的大型设备类企业，其营销要想取得成功，必须实现营销系统的“四化”。GE过去几年在中国取得的巨大成功已经充分地证明了这一点。强大营销组织的标准是营销组织是否实现了“四化”。

营销组织的“四化”是指：

- 营销组织现代化：营销组织现代化、营销管理模式现代化、营销方式现代化。
- 营销管理规范：营销管理的标准化、制度化、法制化。
- 营销队伍专业化：营销队伍应具备专业技能和专业知识。
- 营销文化先进：建立健康向上的营销文化。

我的关于“四化”的观点与《水煮三国》一书中所提到的“四化”有三化是相同的，可谓“不谋而合、英雄所见略同”，这实际上应该是管理理念共通性的体现。

《水煮三国》中所提到的“四化”是指：组织结构专业化、工作方式

标准化、管理制度化、员工职业化。

“组织结构专业化”与“营销组织现代化”是一致的：首先，都极为重视体系的关键硬件——组织结构；其次，又特别强调其“专业化”，实际上在专业化程度日益提高的今天，专业化管理已经成为现代化管理的一个重要组成部分。

“工作方式标准化”和“管理制度化”与我说的“规范化”的概念完全相同，如出一辙。

“员工职业化”与我说的“专业化”的内容基本相似，强调员工的专业化——专业的知识和专业的技能——职业化。

其中，“组织结构专业化”包含在“营销组织现代化”之中，“工作方式标准化”和“管理制度化”与“营销队伍的标准化、制度化、法制化”不分彼此，而“员工职业化”则与“营销队伍的专业化”的意义相近。

营销组织的“四化”之间的关系可以这样来理解：如果将营销组织比作一座大厦，那么“现代化”就是大厦的主体框架，“专业化”就是框架中砌墙的砖，“规范化”就是框架与砖、砖与砖之间相互关系的规则，而“先进化”就是框架与砖、砖与砖之间相互联结的沙灰。大厦的总建筑面积、高度、风格、实用性、抗震性等决定于大厦的主体框架，砌墙的砖的强度、框架与砖的关联关系、砖与砖之间的摆放顺序（如砌墙必须遵守砌砖顺序必须自下而上、砖必须水平摆放、砖缝必须错开等规则）、框架与砖和砖与砖之间填充的水泥的标号和沙与灰的比例等决定着每堵墙的抗震性、抗冲击性。可见，“四化”缺一不可，“四化”构建了牢不可破的营销组织大厦。

营销组织“四化”的理论是现代营销管理理论与优秀的医疗设备企业营销管理实践有机结合的产物，相信它会对医疗设备企业乃至对面向企业客户的企业的营销管理具有现实的指导意义。

