



群英医药营销管理实战丛书

刘会 主编

医药企业营销财务管理 实战宝典

何志坚 编著

Handbook
of Marketing
Finance Management



海军出版社



群英医药营销管理实战丛书

刘会 主编

医药企业营销财务管理 实战宝典

何志坚 编著

海军出版社

2002年·北京

图书在版编目(CIP)数据

医药企业营销财务管理实战宝典/何志坚编著, —北京: 海洋出版社, 2002.4

ISBN 7-5027-5555-1

I. 医… II. 何… III. 医药工业—工业企业—销售管理: 财务管理 IV. F407.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025502 号

责任编辑 宋 敏

责任印制 严国晋

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京建工印刷厂印刷 新华书店发行所经销

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.375

字数: 285 千字 印数: 1~5000 册

定价: 38.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

致 读 者

1995年,我结束了6年的记者生涯进入国内刚刚起步的培训业,作为国家人事部下属一家人才产业公司培训部经理,面对这一全新的领域,我四处拜师学艺。其时正值全球大型制药企业大举进入中国市场,以西安杨森、中美史克为代表的一批三资企业已经占据了医药市场的领导地位。

在研究外资制药企业在中国成功经验的过程中,我结识了几位曾在西安杨森和中美史克服务多年的高级经理人,他们的专业能力、职业风范给我留下了深刻印象。从这些成功人士的经历中,我发现他们不约而同地认为自己从外资企业的系统培训中获益匪浅。当时,中国大多数本土医药企业已经意识到培训对医药营销的重要性,但却找不到专业的医药营销管理培训课程。我开始尝试分析医药企业对培训的需求,整合西方先进的医药营销理念,寻找行业资深的专家,构建国内最早的医药营销管理系列课程。1997年初这些课程一经推出,立刻引起了医药企业的热烈反响。从此,我真正地投身到了医药行业,开始了一个全新的事业——医药企业培训与管理咨询。

今天“群英顾问”的名字已经广为医药企业界朋友所熟知。作为一家专业的医药培训与管理咨询机构,我们希望通过专业



的培训和咨询服务,致力于帮助中国医药企业提升其市场竞争力和促进中国医药职业经理人阶层的成长。4年过去了,60余位境内外拥有国际著名培训机构资格认证和丰富实战经验的资深培训师、顾问师先后加盟群英。群英的业务范围也逐步从医药营销公开课程、医药企业内部培训拓展到医药企业管理咨询、医药企业委托/合作管理四个方面。

1998年群英成立了课程研发部,由多位核心专家组成的课程研发小组不断引进、开发适合客户需要的培训课程,逐步实现了课程的标准化和系列化。群英的培训课程始终坚持适应和把握医药市场的环境变化,推动医药企业营销管理的专业化改革的基本原则,课程设计积极倡导国际先进的营销理念和市场营销方法,力求根据不同医药企业的个体化需求,通过理论结合实际的现代培训形式提升医药营销人员的专业化水平。

至2001年12月,群英顾问共举办各类公开研修课程149期,先后有718家外资、民营和股份制制药企业4734人次参加;为158家制药企业提供内部培训379期,群英顾问被医药界客户誉为中国医药职业经理人的黄埔军校。

由于拥有一批具备跨国医药企业管理经验、谙熟中国医药市场的咨询顾问专家,为客户提供系统的、有针对性和可操作性的专业问题解决方案成为群英顾问一项新的服务。1999年5月正式开展管理咨询业务以来,我们先后为华北制药集团、白云山制药总厂、格兰泰·三环制药(中国)、湖南正清制药集团、四川杨天集团(原华联制药)、中龙医药集团等20余家知名制药企业进行了项目咨询服务。咨询内容包括:企业问题诊断、组织结构设计、营销管理系统设计、财务管理系统设计、产品组合策略、广告策略、商业客户资信控制与管理等。在成功

完成华北制药集团的项目咨询后,群英顾问受托对华药集团金坦生物技术公司的营销业务进行全面管理,为国内制药企业实施规范化、专业化管理开辟了新的探索之路。

在群英的发展道路上,由于秉承专业、求是、创新、共赢的服务准则,坚持走专业化道路、用心为医药企业服务的经营原则,客户给予了群英顾问越来越多的认可。同时,客户也对我们提出了新的期望。1999年9月,在一次“医药企业高阶主管专题研讨班”期间,一位大型制药企业的总经理紧紧拉着我的手说道:“群英已经有了良好的口碑,汇聚了一批医药营销界的精英专家,如果能够把他们多年宝贵的经验,根据不同营销人员的需求汇集成书,那将会对医药企业营销人员的专业化技能提升起到难以估量的作用。”

这位总经理的话表达了很多医药企业管理层的一个心愿,虽然目前市场上营销管理类的书籍如汗牛充栋,但专门针对医药行业特点,适合医药经理人及业务人员需要的实用性书籍却几乎是个空白。如果有一套符合实战要求的医药营销管理丛书,将会对中国医药营销人员的现代销售理念、专业技能水平的提升产生巨大的促进作用。这位总经理的心愿立刻成了我和全体群英人的一个新课题。

经过几个月的反复论证和认真筹划,1999年底《群英医药营销管理实战丛书》第一次编委会终于召开了。群英的10余位核心专家——每个分册的编著者全部到场,毅然接受了各自的编著任务。在随后的两年里,大家相互鼓励、相互推动,不知道经过了多少个不眠之夜,多少次推倒重来,多少次反复修改。

我清楚地记得2001年6月17日,当关平先生把他与郑磊



女士合著的《OTC 业务代表实战宝典》初稿交给我时,我激动的心情难于言表,紧握着他的手不住地说着:“谢谢!谢谢!”。

一本本初稿完成了,大家反复讨论后又进行了多次修改、补充和完善。通过群英顾问的专家们艰辛的劳动,在他们身上我看到了职业经理人的工作态度。我知道他们并不在意稿酬的多少,激励他们的是把世界先进的医药营销管理的理念、方法和经验精华传播给更多中国医药营销人员的共同愿望。

今天《群英医药营销管理实战丛书》终于陆续与大家见面了。本套丛书共分 6 个分册,分别是《医药代表实战宝典》、《OTC 业务代表实战宝典》、《OTC 营销经理实战宝典》、《医药企业营销财务管理实战宝典》、《医药企业区域营销经理实战宝典》以及《医药企业营销经理实战宝典》。相信本套丛书的出版发行对于中国医药企业营销管理模式的转轨和医药企业营销人员、营销管理人员专业化水平的提升起到实效性的帮助。

《医药企业营销财务管理实战宝典》是一本能为中国医药企业迎接入世挑战提供营销财务管理方面实效性帮助的实用手册。当世界贸易组织(World Trade Organization,简称 WTO)终于向我们敞开大门的时候,中国的企业、企业中的每个人都在思考一个问题:我们如何面对入世?于是有分析人士提出,对正在跨入 WTO 门槛的中国来说,WTO 的真正含义是:Worldwide Threat & Opportunity,即我们从此获得了来自全球的挑战与机遇。一开始可能表现的是更多的威胁,逐渐获得的是更多机遇,当然,在一个不断融入 WTO 的进程中,挑战和机遇是并存的,而且在不断转化。

医药企业需要健全的是营销管理和财务管理。在一个企业内部,营销和财务是两个非常重要的职能部门,这两个管理

职能的健康与否将直接影响到企业的成败。中国入世犹如重返奥林匹克运动场,世贸组织有如奥运会。所不同的是,奥林匹克特别为肢体障碍的人设有残疾人奥运会,但是世贸组织中却没有为那些有营销管理或者财务管理功能障碍的企业设立残疾企业的竞争场所。这不得不要我们医药企业的管理者认真思考如何提高营销管理和财务管理的能力,因为我们决不能缺胳膊少腿加入世贸!

医药企业需要 First Line(销售业绩),更需要 Bottom Line(利润)。管理术语习惯上将损益表的最后一行——称作“Bottom Line”,即“底线”,这一行就是损益表的利润行。而第一行(First Line)自然就是我们营销业绩——销售额。中国足球队首次打入世界杯决赛阶段令国人感觉比入世更兴奋和激动。这一次,我们确实赢过了我们的竞争对手,不管他们是谁。足球是一项以成败论英雄的运动,成败的标准是以进球的多寡来判定。这一点,足球比赛与市场经济非常相似。市场竞争中的赢家永远是那些盈利最多的企业。但是,没有射门动作,就没有进球;没有销售,也将永远没有利润。因此,多进球是一个足球队永远不变的追求,而创造射门机会是整个球队的核心任务。同样,效益的最大化是一个企业永远不变的追求目标,创造销售机会、挖掘销售潜力就是一个企业的核心任务。

钱要用在刀刃上。世界营销管理大师——美国西北大学教授米尔顿·科特勒曾亲自为中国的营销战略把过脉,并在2001年2月26日发表了题为 Strategic Issues In Chinese Marketing 《中国市场营销的战略问题》的文章。文章的结尾是这样的:

Conclusion—The Five Guiding Principles of Marketing for



Chinese Firms:

1. Focus marketing strategy on building brand value
2. Price strategically, not tactically
3. Bring distribution strategy in line with the long - term brand plans
4. Use customer - focused R&D investment to selectively enter high - end markets - both domestic and international
5. Marketing is a learning game. Invest in knowing your customers better, because your foreign competitors definitely will!

中文翻译:

结论——中国企业在营销中的五条指导性原则:

1. 将营销战略集中于创造品牌价值。
2. 要战略性地而不是战术性地定价。
3. 将分销战略与长期品牌规划相结合。
4. 利用顾客导向的研发投入,有选择地进入国内和国际的高端市场。
5. 营销是一个不断学习的“游戏”,投资应该花在更好地了解客户需求方面,因为国外的竞争对手肯定会这么做!

这五条原则中有两个涉及产品品牌战略,这与现行医药行业投资于建立大规模销售人员队伍的人海战术,而没有或轻视市场(产品)战略的营销管理模式大相径庭。

对于营销经理人,这五个原则是中国企业在市场营销中的指导原则;对于财务经理人,这五个原则是企业财务管理的投资战略指导原则。尤其是在目前大多数医药企业财务比较拮据的时候,如何在企业内部,或者在营销管理内部正确进行投

资决策具有深远的意义。

《医药企业营销财务管理实战宝典》的编著者是一位业内杰出的资深财务管理/营销财务管理专家,群英顾问资深顾问师。曾任三波电机集团成本会计主管,赛诺菲(中法合资)保健品有限公司财会部经理,中外合资梅地亚保健品有限公司财务部经理,赛诺菲(中国)制药公司高级财务经理。现任某跨国制药企业财务总监,被评为该跨国制药集团全球 140 余家企业 2000 年度最佳财务总监。自 1996 年先后为两家大型外资制药企业和一家国内大型股份制制药成功主持设计和建立了企业内部控制系统和销售财务管理系统。

我要对各位编著者贡献的智慧以及付出的艰辛劳动表示由衷的敬意和感谢。在本套丛书的编写过程中,两位医药营销界的资深专家辛冬生先生、任积页先生参与了各个分册的审定工作;群英顾问培训总监江燕女士(原精信国际广告公司客户主管)也把自己在主编《医药经理人》过程中的宝贵经验贡献给了编著者们;同时医药营销管理工作经验丰富的杨伟俊先生(原北京萌蒂制药有限公司产品经理)、薛皓女士(美国美信大药厂医学经理兼销售经理)不仅对各分册进行认真校对,而且提出了很多有价值的建议;群英顾问培训总监助理杨敏女士对于各分册的最后校对、版式修订等做了大量工作。在此我也要向他们表示衷心感谢。

《群英医药营销管理实战丛书》的诞生和与医药企业未来命运息息相关的两件大事不期而遇。

2001 年 12 月 1 日《中华人民共和国药品管理法》颁布实施,中国医药产业的发展被纳入法制化管理的轨道。

2001 年 12 月 11 日中国成为世界贸易组织(WTO)的正式



成员,中国的医药市场由此融入到世界医药大市场的竞争之中。

权威专家指出:这两件大事对中国医药产业的战略发展方向和营销模式转变将产生重大而深远的影响。中国的医药企业将面临国际化医药市场对自己全新的观念、规则、机制和能力的要求,而这四个方面的不适应将会给中国的医药企业及其员工的生存与发展带来严峻的挑战。

面对新时期医药市场的挑战,你准备好了吗?

《群英医药营销管理实战丛书》主编

刘 会

序

谨以此书献给为中国的医药事业而努力奋斗的营销、财务人士!

随着中国加入世贸组织,成为世界贸易组织大家庭中的一员,我们在兴奋之余,似乎也感觉到压力更大。从事医药企业营销和财务的人员,更深刻体会到要想在世界贸易的大浪中不被淘汰,提高我们自身的各项能力,在今天显得尤其重要。

笔者从事医药行业营销财务,尤其是在外企从事财务管理的工作多年,希望能与医药界的营销和财务经理人分享工作中所积累的系统的营销财务管理经验。同时,也希望能为中国医药企业迎接入世挑战提供营销财务管理方面力所能及的帮助。

为自己和为企业建立营销财务管理

笔者希望通过系统分析医药企业的营销财务管理,并从管理基础(第1篇)、财务分析技能(第2篇)直到营销财务管理系统(第3篇)三个方面,与医药企业的营销及财务人士分享对营销财务的理解。



对医药企业营销财务管理基础可以从两个方面来理解:

1. 营销财务基础知识,包括如何设立营销财务管理的职能、职责(第1章),如何设立区域财务管理(第2章),医药企业经营所处的环境中,哪些法律、行政规章和税法影响营销财务管理(第3章),以及加入WTO对医药行业将带来哪些影响(第4章)。

2. 营销财务分析基础:包括认识基本的财务报告(第5章),尤其要分析、理解和掌握损益表的结构(第6章),然后,探索如何使我们服务的企业不但不亏损,而且还要盈利(第6章)。

提升产品经理的投资决策能力

除了具备分析基础,不同岗位的营销经理还必须具有相应的战略决策能力,如产品经理应该策划自己管理的产品在一定的时期内成为给公司提供大量现金流的产品,掌握如何对产品进行战略性投资。财务分析篇的第8章“波士顿模型与产品投资战略”就是从产品投资的角度,帮助产品经理认识和策划其所管理的产品所处的阶段,分析如何有针对性地选择发展、维持、收获和放弃战略,以及在什么时期采用什么战略,提升产品的品牌价值及市场竞争能力。

提升销售经理的管理过程的控制能力

产品经理管理产品,而销售经理管理的是药品的实体移动并最终被患者所使用的整个过程,完成产品价值的最终实现。财务分析篇的第9章“价值链和销售政策”从销售运作的角度,分析药品从公司发出到患者消费之间,有多少环节组成销售运

作的整个过程(营销价值链);所管理的价值链环节中,哪个环节是企业的竞争优势环节;在所控制的营销价值链中,如何提升企业的竞争力。

提升公司与销售代表资金往来的效率

战术是战略计划实现的保证,医药代表就是实施战术的内部最小单元。管理系统篇第12章“营销费用管理系统”就是分析医药代表如何获得、使用销售费用资源并报告其使用情况,从设计借款入手,到为医药代表设计个性化的销售费用报账单,直至如何报账和清算借款等,勾画出一幅资金在公司与医药代表之间循环周转的程序化运作图,为战术的实施者——医药代表提供高效的资金运作保障,确保公司在终端具有竞争性的资金运作效率和企业终端战略的最终实现。

帮助商业代表提高对商业管理

企业战术实施的另一个重要保障是,药品安全、快速、顺利到达患者手中和货款快速回传到公司的双向运作循环。这属于商业代表的职责范围。管理系统篇第13章“销售和收款管理系统”就是从确定医药商业代表开始,到收款和应收账款的管理,帮助商业代表理清药品物流的整个循环,找出循环中的关键环节,提升商业代表管理整个循环运作的能力和企业的整体业绩。

系统性和全面性是本书的特点,而个别章节的针对性又是本书的优势所在,书中还精选了一些案例,且都是医药企业的实例,相关数据选自不同的内、外资制药企业。笔者认为,提升



企业的竞争力应从每个营销岗位、每个营销环节入手,在营销的管理层面和操作层面加以重视,才能使企业最终从整体上提升竞争力。本书从财务管理入手,设法站在财务和营销两个角度,由理论到实践、由原则到实例、由管理系统到具体操作的每个环节,分析医药企业应如何建立适合自己发展的营销财务管理体系,帮助企业提升整体竞争能力。

阅读提示一览表

在时间允许的情况下,您可以按顺序逐章阅读,这样能收到更好的效果。当工作紧张而又希望了解书中的内容时,除营销管理和财务人员外,其他营销人员可以按以下提示首先选择阅读与您直接相关的内容(用“√”表示),待时间充裕时再阅读全书。作为营销管理和财务人员,如果要全面了解医药企业完善的营销财务管理,所有篇章都是您需要阅读的内容。

篇 章	内 容 简 述	营销 管理	财务 人员	产品 经理	销售 经理	医药 代表	商业 代表
第一篇第 1~4 章	医药财务管理基础	√	√	√	√	√	√
第二篇第 5~7 章	财务分析基础	√	√	√	√	√	√
第二篇第 8 章	产品投资战略分析	√	√	√			
第二篇第 9 章	销售投资战略分析	√	√		√		√
第三篇第 10~11 章	营销财务管理系统基础	√	√	√	√		
第三篇第 12 章	营销费用管理系统	√	√		√	√	
第三篇第 13 章	医药商业管理系统	√	√		√		√

何志坚

2002 年 3 月 北京



北京群英企业管理顾问有限公司

地址：北京市朝阳区左家庄1号国门大厦2U室

邮编：100028

电话：010-84517085 64684616

传真：010-64684699

<http://www.bjelite.com>

E-mail:qunying@bjelite.com

北京群英企业管理顾问有限公司 (Beijing Elite Management Consulting Co., Ltd.) 是一家专业的医药企业管理咨询与培训机构，致力于通过专业的咨询和培训服务，帮助中国医药企业提升市场竞争力和促进中国职业医药经理人的成长。

群英顾问的管理咨询服务

群英顾问的专业管理咨询定位于医药领域，为国内外的医药企业及医疗机构提供投资咨询、企业资源配置、营销管理、人力资源管理、财务管理、过程控制、及市场调研、新产品选择和新项目论证等专业性咨询服务和企业委托管理。

咨询专家群体：

群英顾问拥有一批具备跨国医药企业管理经验、谙熟中国医药市场的咨询专家和顾问，能为客户提供系统的、有针对性和可操作性的专业问题解决方案。

咨询客户简介：

群英顾问成立以来，先后为华北制药集团、白云山制药总厂、格兰泰·三环制药（中国）、湖南正清制药集团、四川杨天集团（原华联制药）、中龙医药集团等二十余家知名制药企业进行了项目咨询服务。咨询内容包括企业问题诊断、组织结构设计、营销管理系统设计、财务管理系统设计、产品组合策略、广告策略、商业客户资信控制与管理等。

企业委托管理：

受华药集团委托，群英顾问接受了金坦生物技术公司营销中心的全面管理业务，为国内制药企业实施规范化、专业化管理开辟了新的探索之路。



群英顾问的专业培训服务

北京群英企业管理顾问有限公司自1997年11月成立至2001年12月，共举办各类公开研修课程149期，先后有700余家外资、民营和股份制制药企业4700余人次参加；为158家合资、民营和股份制制药企业提供内部培训379期，群英顾问被医药界客户誉为中国医药行业职业经理人的黄埔军校。

培训形式：公开培训 企业内部培训

培训专家：具备国际权威培训机构资格认证和境内外资深实战派的培训讲师60余位

培训课程：企业管理类、市场营销类、销售管理类、销售技巧类40余个精华课程

课程特色：公开课程——致力于提升医药经理人的专业医药市场开发与营销管理专业化水平，积极倡导先进的医药市场营销理念，帮助医药经理人适应和把握医药市场环境变化，推进医药企业的营销管理专业化改革进程。

内训课程——根据不同医药企业的战略目标、管理模式、产品特点进行需求分析，整合先进的医药市场营销观念，设计个体化的专业课程，帮助医药企业提高营销人员素质与技能，改善管理水平，有效地提升企业生产力与市场竞争力。

培训形式：课堂培训与实地培训互动结合
课堂培训——培训师授课、案例分析、小组讨论、情景演练等
实地培训——协同拜访、工作现场咨询等

培训理念：通过系列化的课程服务，帮助医药企业建立和完善自己的培训管理系统。

责任编辑 宋 敏
装帧设计 郝艳娇