



群英医药营销管理实战丛书

刘会 主编

医药企业区域营销经理 实战宝典

朱菁华 邹君 编著

Regional Manager'
Handbook



海军出版社



群英医药营销管理实战丛书

刘会 主编

医药企业区域营销经理 实战宝典

朱菁华 邹君 编著

海洋出版社

2004年·北京

图书在版编目(CIP)数据

医药企业区域营销经理实战宝典 / 朱菁华, 邹君编著.
—北京: 海洋出版社, 2004.4
ISBN 7-5027-6112-8

I. 医… II. ①朱… ②邹… III. 制药工业—市场营销学 IV. F407.75

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 033788 号

责任编辑 王书良

责任印制 严国晋

Yiyao qiye quyu Yingxiao jingli Shizhan baodian

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

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月北京第 1 次印刷

开本: 850×1168 mm 1/32 印张: 20

字数: 539 千字 印数: 1~6000 册

定价: 48.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

《群英医药营销管理实战丛书》

编委会

主 任:刘 会

副主任:辛冬生 任积页

主 编:刘 会

副主编:辛冬生 任积页 关 平 沈 然

编 委(按姓氏笔划为序)

王 龙	王 壮	王 森	王必全	王海良
史宇平	宁剑峰	刘庆双	刘远志	刘顺利
孙永杰	朱晓卫	何志坚	宋 青	宋 强
张 弢	李卫民	李志民	杨 晔	杨 增
杨伟俊	求 浣	汪 涛	沈 然	邹汉成
段炬红	赵 宇	郝锡伟	凌 云	姬 涛
姬彦峰	徐 虹	高铁埕	崔 巍	曹凤君
曹承治	温国志	程 波		

致读者

《医药企业区域营销经理实战宝典》终于和广大读者朋友见面了。这是《群英医药营销管理实战丛书》的第5个分册,相信它的出版问世也会像已经出版的前4个分册一样受到大家的认同和赞誉。

《群英医药营销管理实战丛书》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》。前4个分册已于2001年上半年陆续出版发行,并且已第4次印刷。

《群英医药营销管理实战丛书》的问世,可谓与中国医药产业的竞争与发展,与中国医药行业的专业培训需求息息相关。还记得那是在1999年9月,在群英顾问举办的一次“医药企业高阶营销主管专题研讨班”期间,一位大型制药企业的总经理紧紧拉着我的手说道:“群英顾问在医药培训界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营销理念、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。在随后的近两年里,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。

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。

前 4 个分册相继出版后受到普遍的赞誉和高度评价,很多企业的营销经理、业务代表根据其岗位要求统一订购做到人手一册;同时被中央级出版社——海洋出版社列为重点品牌图书。

《医药企业区域营销经理实战宝典》是根据医药企业大区经理和地区经理的职务技能要求精心编著而成。本书的编著者之一朱菁华先生具有 11 年的销售管理和培训经验,曾在多家著名跨国制药企业任职,担任过医药代表、地区经理、大区经理及全国培训经理等职位。另一位编著者邹君女士,同样曾在不同的外资制药企业工作 9 年,历任医药代表、销售经理、市场推广经理及销售培训经理。熟悉中国医药市场,有着丰富的营销管理及培训经验。

我要对本套丛书的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;群英顾问项目咨询部的高级项目经理杨伟俊先生,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;群英顾问培训经理杨敏女士对于前 4 个分册的最后校对、版式修订等做了大



量工作。群英顾问原培训项目经理宁剑锋先生、行财部总监郝锡伟先生对《医药企业区域营销经理实战宝典》的文字校对、版式修订做了大量细致的工作。在此我也要向他们表示衷心感谢。

善于学习者不败,善于变革者不亡。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。

《群英医药营销管理实战丛书》主编 刘会



序

投身医药培训业——群英的诞生

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受益匪浅。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。

1997年11月1日,北京群英企业管理顾问有限公司正式成立,从此在培训业出现了中国第一家“专业医药培训与管理咨询供应机构”。从成立之初,我们便将美国新闻与造船公司创始人航亨顿的话作为群英文化的基石:“我们要造好船,如果可能的话赚点钱,如果必要的话赔点钱,但一定要造好船。”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。





在最初的3年里,群英顾问以医药营销培训为主业,一批在著名外资制药企业服务多年,接受过系统专业培训训练的中高级职业经理人成为群英顾问的讲师群体的主力;随后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、开发适合客户需求的培训课程,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”。

精英加盟,咨询业务引领风骚

群英顾问讲师群体的影响力在医药行业内逐步形成,数家具有良好成长性的制药企业开始在管理咨询方面与群英顾问进行合作。1999年5月,德港合资企业格兰泰·三环制药(中国)与群英顾问在新产品上市前调研、新产品上市计划等领域展开合作,成为群英顾问第一个管理咨询客户。之后,湖南正清制药集团、白云山制药总厂、湖南正好药业,四川杨天集团、华北制药集团金坦生物公司等企业也分别市场调研、产品组合策略、企业问题诊断、组织结构设计、营销管理系统设计、营销财务管理系统设计、广告投放策略与执行、商业客户资信控制与管理等领域与群英顾问展开全面合作。

通过上述咨询项目的合作,群英顾问专家群充分展示了他们医药企业管理经验丰富,谙熟中国医药市场、能够为客户提供有针对性和可操作性的专业问题解决方案的优势。但同时暴露了不少



突出的弱点:咨询专家来自不同的企业,只能利用业余时间,投入精力有限,从营销管理专家向咨询管理专家的角色尚在转变之中。

群英顾问如何才能成为一家名副其实的 management 顾问公司?这是一个可能是中国国内所有管理咨询公司面临的严峻的课题。

2001 年 3 月,经过近两年的酝酿与筹划,群英顾问对其股权结构进行大胆重组,先后有辛冬生、任积页、沈然、杨伟俊等 4 位德才兼备的行业杰出人士成为群英的全职股东,之后又有两位核心管理骨干加入到群英的股东行列。他们的加入使群英顾问在行业研究、课程研发、咨询团队建设、咨询理论研究、师资队伍整合等方面建立起核心的竞争优势。

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与投资机构提供进入医药行业的投资咨询、企业资源配置、营销管理、人力资源管理、财务管理及市场调研、新产品选择和新项目论证等专业性咨询服务。由于群英顾问拥有一支在医药行业具有很强影响力的专职咨询师队伍和一批在某一领域具有核心专长的项目合伙人,群英顾问专家群体在项目咨询中的人才优势以及所展现出的群体实力已得到客户的肯定与认同。截至 2003 年底,群英顾问完成和正在进行中的咨询项目超过 50 个,有咨询业务合作的企业超过 30 家,例如:韩国 SK 集团,上海施贵宝,同仁堂集团天然药物公司,上海复星实业,山东力诺集团,华北制药集团,上海华源医药股份,石家庄制药集团,杭州赛诺菲圣德拉堡制药,内蒙古亿利医药有限公司,合肥神鹿双鹤医药贸易有限公司,浙江海正药业股份有限公司,徐州恩华医药股份有限公司、贵州益康医药集团有限公司等。

培训教育结合,开创培训服务新理念

群英顾问秉承“专注、专攻、专业、广纳”的经营理念:即专注(医药行业)、专攻(市场营销)、专业(运作流程)、广纳(各业精华),





将培训教育、咨询顾问列为群英两大支柱业务。力求为客户在参与国际大医药市场的竞争中建立和提升其核心竞争力提供最有效的解决方案,在了解客户需求、快速满足客户需要上力求做到最好。

7年来,伴随中国医药行业的发展,行业中的朋友给予了群英很多的赞誉:“中国医药经理人的‘黄埔军校’”、“医药产品经理的‘黄埔军校’”、“国内医药专业培训与管理咨询业的领导者”……;同时客户朋友也对群英报以更高的期待,他们衷心地期待着群英顾问在不远的将来能够成长为“培养中国医药经理人的‘哈佛’”。

2002年9月,北京大学亚太教育中心与社会发展研究院与群英顾问EMBA课程班合作项目正式启动;2002年11月1日,群英顾问与澳大利亚国立大学、新加坡国际管理学院正式签署联合招生“医药与医疗产业国际管理硕士学位(MIM)亚太国际班”的合作协议;2003年3月14日,“首届医药行业工商管理硕士(EMBA)市场营销管理专业课程研修班”成功开班;2003年10月“第二届医药行业工商管理硕士(EMBA)市场营销管理专业课程研修班”成功举办;2004年6月“第三届和四届医药行业工商管理硕士(EMBA)市场营销管理专业课程班”分别在北京、上海两地同期开班;2004年7月亚洲第一个“医药产品与品牌管理硕士(MPM)课程班”也即将开班。医药行业工商管理硕士(EMBA)其他专业的课程班,如管理心理学专业、战略与企业家精神专业、人力资源管理专业、现代企业财务管理专业、企业培训管理专业也在积极酝酿之中。

为中国医药企业提供多方位高水准的专业服务一直是群英顾问孜孜以求的目标。整合亚太优秀专家资源,“不求所有,但求所用”一直是群英顾问保持和提升核心竞争力的成功战略。历经近7年的专家资源整合和与国内外著名大学的联盟合作,62位行业资深专家和30余位来自新加坡国立大学、新加坡国际管理学院、澳大利亚国立大学、台湾国立大学、台湾中原大学、北京大学、人民



大学、清华大学、复旦大学、上海交通大学等著名高等学府的高水平的 MBA 导师加盟到群英顾问的合伙人行列。至此,群英顾问培训教育、顾问咨询两大支柱业务格局已经形成。

商业与医院培训项目凸显群英核心能力延展

西安杨森多年来通过培训项目服务与商业客户、医院客户建立战略合作关系的成功范例,也使一批中国的外资、民营和股份制主流制药企业充分认识到培训对加强与商业客户、医院客户战略合作关系的重要性。随着群英顾问在医药培训教育与管理咨询领域领导地位的确立,这些主流企业看到了群英在医药商业与医院客户研究、课程体系研发、资源整合与配置、项目策划与实施等方面的核心优势,西安杨森、天士力集团、东盛科技等多家企业自 2003 年开始与群英顾问在这两个领域展开全面合作。中国加入 WTO 以后,国际化的大型商业集团的进入,医药商业将面临大规模重组与兼并;医疗卫生体制改革也将全面展开并逐步与国际接轨。由此,很多医药商业企业和医疗卫生机构已深深感受到竞争的巨大压力而图谋变革,这就给有实力的制药企业与有实力并愿意改革的商业、医院客户建立战略合作联盟提供了难得的契机。群英顾问在这两个领域的长期经验积累和资源整合,将同样展示出其核心竞争优势。

群英人相信惟有勇于变革,善于创新的人,才能够获得持续健康快速的发展;惟有与时俱进、以人为本、客户至尊、团队协作,才能永远保持核心竞争力,鼎力推动中国医药企业及医疗卫生机构不断提升其整体管理水平与核心竞争能力。

北京群英企业管理顾问有限公司董事长 刘会





前 言

对于医药领域而言,现在是一个极富挑战性的时代。不断推出的新产品,来自于竞争者以及同类仿制药品的压力的增加以及政府控制的加强,均导致了 21 世纪的药品销售成为一个极为困难的任务。当今全球市场的风云变幻也使得对高层次销售人才的需求比已往更为迫切。同时,随着中国加入世界贸易组织(WTO),中国的医药市场也将融入到世界医药大市场的竞争之中。而《中华人民共和国药品管理法》的实施,令中国医药产业的发展被纳入法制化管理的轨道。这两件与中国的医药企业未来的命运息息相关的大事已经并将对中国医药产业的发展和营销模式的转变产生重大而深远的影响。

面对这些严峻的挑战,医药市场需要具有相关能力的专业的医药代表,通过专业化的销售推广行为建立良好的人际关系并赢得客户的信任变得比以往任何时候都更为迫切。有选择地进行销售,并且向目标客户发送合情合理而又有说服力的信息是医药代表成功的关键。这些能力的获得需要合理的管理与培训,以确保他们不只是单纯的销售精英,对公司产品的销售和利润产生深刻的影响,而且还可以帮助医生解决医学问题,成为医生们的专业助手。而达成这些方面的关键环节正是区域营销经理的工作重点所在。

区域营销经理有责任确保这些医药代表必备的相关的知识和技巧得到有效的培训并应用到销售中。同时,区域营销经理还必须不断地努力以提高他们自身的知识、技巧和习惯,并且逐渐培养一个正面的自我完善的精神态度,这也是很关键的。

药品销售的区域营销经理这个概念随着年代的更替已经发生了巨大的变化。在刚开始的时候,药品销售的区域营销经理被认



为是对单位医院或处方的销售量负责,与销售代表一起工作以保证他们做成功的销售拜访。区域营销经理的主要目标在于销售,因此与销售代表的工作并无明显的区别。但随后区域营销经理的职责便发生了显著的变革。区域营销经理的工作不仅要求个人有丰富的人际交往经验,而且需要了解更多的市场学知识、营销知识、商业知识及产品知识,而不仅仅是监督其销售代表们的销售活动。区域营销经理还需要有洞察力、营销计划能力以及财务管理技巧,以使他们能够把所负责的地区作为一个营利的中心来运作,因此他们被称之为区域营销管理者。区域营销经理必须协调市场需求,他不但要与销售代表以及他的主管部门保持联系,而且还要与同事以及越来越多的医生和客户打交道。区域营销经理的工作包含了许许多多的关系,也包含了许许多多不同的角色与责任。经理要为本地区的工作制订计划,为销售代表布置任务,贯彻公司的方针策略,安排地区的预算并且负责完成良好的销售业绩。

成为一名区域营销经理的挑战是令人激动的。伴随工作而来的是大量的名誉与声望,与这些名声相伴的是地位、权威、更多的金钱以及对组织运作的透明度增加。这项工作当然也包含了更多的自豪与骄傲:看到你团队里的成员由于你的指导与管理而不断进步和高升所带来的那份喜悦,团队在你的领导下取得骄人成绩所带来的那份满足。这项工作同时也使你更加有成功感,为你提供了专业进步与自我实现的机会。它为你涉足对公司其他层次与领域的管理大开方便之门。

今天的区域营销经理不仅仅是一个执行经理,更是一个经营经理。我们应当避免事必躬亲,而应该把有些职能工作交给销售代表去完成。举个例子来说,如果我们打算推广一种新产品,将有许多工作要做。除了确立地区性的或单位性的销售目标以外,还要制定销售策略及行动计划,同时也要计划由谁去做、做什么、何时做。如果有足够的人力资源,我们所需要做的只是对总体的与单位的销售量的预测和计划,而具体的行动方案的执行和操作将



交由销售代表去做。这种对人力资源的利用从术语的角度来讲,就叫做组织或授权代理。这样你将会有更多的时间去从事管理工作。

如果我们想成功地推广某种产品,就必须掌握许多做领导的原则与艺术,在整个药品的销售推广周期中,我们还必须使诸般事项处在控制当中,所谓控制就是要衡量我们现在究竟做的如何。销售代表们是不是完成了他们的份额?如何才能做得更好?如果目标未能实现,有什么补救措施需要我们去做了?

根据以上对于区域营销经理的职责、工作技巧与基本技能的概述,我们编写了这本《医药企业区域营销经理实战宝典》,主要目的就是为区域营销经理们提供可供遵循的指导原则,以帮助他们积累必要的管理经验,从而充满自信与竞争力地应对当今快速增长与不断变化的医药市场。这本书是为关心如何提高自身的管理者和潜在的管理者准备的。它的内容将包含所有我们认为对医药行业的区域营销经理的成功管理起关键作用的领域并进行详细地介绍,显示了对区域营销经理核心能力的需要。

在本书的每一个部分中,都包含有附录的内容,这个部分内容提供了一些测试工具、实用表格或补充阅读材料等,帮助读者形成更全面清晰的认识。

本书力图实用性、全面性和参考性。阅读本书,可以根据自己的需要选取一些章节深入精读,更可以在必要的时候查阅有关内容,因此熟悉本书的结构十分重要。本书既能帮助那些刚刚进入管理领域的人,又能帮助那些觉得存在更好的管理途径且想找到这些途径的管理老手。

本书中引用了部分企业内部的参考资料,如表格、工具、测试等,在这里对有关资料的作者或机构表示感谢!同时,对由于时间、检索、溯源等问题没有能够征求同意者,表示歉意!

朱菁华 邹君



目 次

第 1 篇 营销管理

1 区域营销经理的角色与职能	(3)
1.1 从销售代表到销售经理的变化	(4)
1.1.1 杰出的销售代表等于成功的区域营销 经理吗	(4)
1.1.2 区域营销经理面临的挑战	(5)
1.2 区域营销经理的四个基本管理职能	(6)
1.2.1 计划	(7)
1.2.2 组织	(7)
1.2.3 领导	(8)
1.2.4 控制	(8)
1.3 区域营销经理的工作职能	(10)
1.4 区域营销经理的基本素质	(11)
1.4.1 个人素质	(11)
1.4.2 组织管理素质	(11)
1.4.3 人际关系素质	(11)
1.5 区域营销经理的角色	(12)
1.5.1 计划者	(12)
1.5.2 执行者	(12)
1.5.3 评估者	(12)
1.5.4 控制者	(13)
1.5.5 人员发展者	(13)
1.5.6 团队建设者	(13)
1.6 区域营销经理应具备的管理技巧	(14)
1.6.1 技术性技巧	(14)



目 次

1.6.2	人际关系技巧	(14)
1.6.3	概念性技巧	(14)
1.7	区域营销经理应具备的基本技能	(16)
1.7.1	组织能力	(16)
1.7.2	交际能力	(16)
1.7.3	表达能力	(16)
1.7.4	创造能力	(17)
1.7.5	应变能力	(17)
1.7.6	洞察能力	(17)
1.7.7	团队管理能力	(17)
1.8	医药行业区域营销经理的工作职责	(18)
1.8.1	管理性质的还是操作性质的调查表	(19)
1.8.2	医药行业区域营销经理工作职责描述 范例	(22)
1.8.3	区域营销经理的责任	(28)
1.9	区域营销经理的客户	(30)
1.10	地区管理评估	(30)
1.11	本章小结	(31)
2	区域营销经理的办公行政管理	(33)
2.1	电话沟通	(34)
2.1.1	电话沟通的原则	(34)
2.1.2	电话会议的工具	(35)
2.2	电子邮件的处理原则	(36)
2.2.1	闭起眼,将所有的邮件扔进回收站	(37)
2.2.2	先筛选,再分类	(37)
2.2.3	不要马上打开附件	(37)
2.2.4	申请一个专门的免费邮箱	(37)

