



临床推广新时代，企业如何应对营销转型

推广经理

TUIGUANGJINGLI

——处方药专业化推广

赵郑●著

没有总结，就没有经验
没有创新，就没有进步
企业发展到一定程度，就到了模式更新的阶段
推广集群，正是企业特定历史时期的必然产物



★走专业化学术推广之路

★塑处方药单品销售过亿元之神话



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

推广经理

TUIGUANGJINGLI

——处方药专业化推广

赵郑●著

ISBN 978-7-5006-0579-7

定价：38.00元

2009年9月第1次印刷

2009年9月第1次印刷

定价：38.00元

ISBN 978-7-5006-0579-7

· 定价：38.00元 ·

本书由赵郑先生撰写，内容翔实，重点突出，是从事医药推广工作的必备参考书。本书由北京人民卫生出版社出版，北京人民卫生出版社地址：北京东直门内大街168号，邮编：100080。

电话：(010)59632074 邮编：100080



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

推广经理: 处方药专业化推广/赵郑著. —北京: 经济管理出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5096-0679-7

I. 推… II. 赵… III. 药品—市场营销学 IV. F763

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113075 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: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 勇 生

责任编辑: 勇 生 徐 雪

技术编辑: 杨国强

责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16

15 印张 277 千字

2009 年 9 月第 1 版

2009 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0679-7

·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

一次参加某企业的内部营销研讨会，听说该企业为新品的高端学术打造投放了数百万元资金，结果产品在市场上销售时，直营部门和代理商却对这些学术内容不感兴趣，导致大量的学术研究成果滞留在公司市场部门，无法转化为促销的力量。

一年过去了，老板一提到学术推广就想到那笔轰轰烈烈启动，却毫无成效的巨额投资，认为与其花钱做学术，不如执行让利政策。

这样的事例，并非少数。很多企业认为花上几十、几百万元做一个有品位的专家大会或者若干专家学者参与的学术研究课题，就可以马上拉动销售。其实他们仅关注了学术的构成，而忽略了推广体系的构成。

做学术如同编故事，推广则是讲故事，故事讲得好不好是产品卖得好不好的关键。

我们工作的重点往往放在了自己熟悉的区间，因此对于学术构成尤其擅长，讲起学术卖点、学术渊源都是一套一套的，而对推广传播这一专业营销领域如何发挥承上启下的作用，却没有去深究。

很多企业对于学术概念的制造花费是明确的，对于销售开发的花费也是明确的，却轻视了两者之间的一个重大环节——推广的费用以及推广活动的组织！推广传播因市场和销售这两驾马车共同奔跑而脱节。

研究完了学术，产出的学术概念如何在市场实现？这就需要新的岗位角色，也是我写这本《推广经理——处方药专业化推广》的初衷。

不少认识到这一点的企业，开始对市场实施强有力的推广。随着推广活动的日趋丰富和推广队伍的日渐庞大，一些企业因善于实践而得到了业绩飙升的回报。这些让我们自豪的国内企业崛起者，总是最了解自己面对的市场，能够第一时间拿出自己的修正方案，走出了一条符合国情及企业实情的特色之路。

对于推广体系，一些企业甚至先开展推广行动，后落实推广岗位职责、绩效标准、职能描述、组织架构等；这些企业对肩负终端推广职能的角色冠以推广经理、产品经理、商务经理、学术经理乃至专员、助理等称谓；他们有的是几十人负责一个新药单品，有的甚至建立了一支数百人的专业推广队伍，配

置到了各级终端，干得热火朝天。

在这个经济飞速发展的红火年代，国内的有志营销者用自己的创新实践着过去的理论，也在不断形成自己的新理论。然而，当前市场上却没有一本书来做推广组织架构的描述，国内企业的工作成果亟须一个具有中国特色的营销框架设计，亟须一个对于药品推广组织结构理论描述。

2009年3月初，我的第一部作品《处方药营销实战宝典——处方药专业化学术推广》面世，自觉32万字不足以说明真正的处方药营销，该书涉及的很多问题也没有展开、谈透。这本《推广经理——处方药专业化推广》为“处方药专业化学术推广”的第二本书，是处方药专业化学术推广的最终落地方案，写作难度更高。它的面世，意在充实处方药营销的中国特色体系，意在记录此刻药界营销风起云涌的变化。

企业发展到今天，已到了需要小结的时候。

纵观世间万物，其发展历程无不具备阶段性。动、植物如此，人类如此，企业亦如此。企业所处的发展阶段随规模、销售额、市场占有率、行业地位、品牌影响力等因素而变化，呈现出不同的形态特征和行为方式。

医药企业的营销系统由两大职能组织构成：市场规划和销售执行。推广成功的药企都有一个共同的组织操作特征，即处理好规划和执行之间的关系。

国内医药企业组织结构随推广事务的演绎历经三个阶段，第一阶段是市场部与销售部各自为政（见图0-1），第二阶段是市场部与销售部相互渗透（见图0-2），第三阶段是推广部诞生（趋势预测）（见图0-3）。



图0-1 国内药企营销第一阶段

第一阶段：市场部与销售部各自为政

国内药企处于起步阶段，产品销售市值在1亿~3亿元人民币，基本渡过了生存困境，但资源依然十分有限。

企业当务之急是集中资源，以速度制胜，寻找市场空白，着力打造单一品牌，并成为该种类或细分市场的领导品牌，提升企业品牌在渠道、终端和终极

消费者中的知名度和影响力。

在这个阶段，企业还没有丰富的推广经验，对传统促销方式还有很大程度的依赖，市场部的想法与销售部的执行之间的配合还不是很默契，比如销售部根本不太使用市场部门辛辛苦苦做出来的物料。

第二阶段：市场部与销售部相互渗透

随着企业在销售额、竞争力以及行业地位等方面的逐步提升，企业规模（年销售额达到10亿元左右）也逐步扩大，开始考虑后继产品的开发、资本运作的导入以及品牌力的提升。但企业原有的营销模式已经无法赶上自身发展的步伐，形形色色的终端问题开始显现。

企业只有通过营销管理矩阵的调整来解决问题——市场部与销售部共舞（综合销售）。这期间的推广任务由两个部门共同完成，推广的职能在销售人员和市场人员中都有相应的体现。

市场部与销售部的一部分职能相互渗透（见图0-2）——推广经理的雏形初现。目前，很多国内药企都是处于这一阶段。

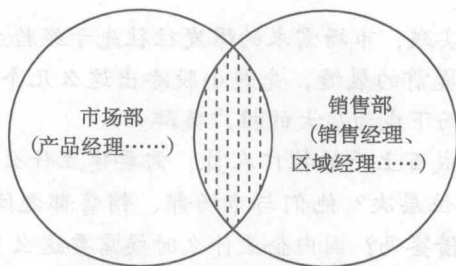


图0-2 国内药企营销第二阶段

第三阶段：推广部诞生

随着规模的不断扩容，企业逐渐向分公司和事业部的形式转变，管理层级不断递增。至此，企业高低两端出现信息不对称，进而大大地减缓了企业对市场的反应速度，企业发展进入“瓶颈”阶段。

这时，企业需要成立一个独立于市场部之外的同级别运营部门——推广部（见图0-3）。

推广部的功能：

(1) 产品推广善于打破固有治疗观念，制定基于自身产品作用机理、有效靶位、疗效特征的新治疗观念和治疗标准，建立一种全新的治疗观念，最终在目标医生群中夺取处方首选位置或优选位置。

(2) 划分出与市场对接的第三条通道，这条通道直抵终端医生。减少信息



图 0-3 国内药企营销第三阶段（趋势）

传递的环节，使企业的意愿、概念、产品、品牌等元素准确高效地植入到产品销售通道的每一个节点。

（3）表现企业的领导力，强化市场的控制力度，强化企业营销组织的执行力度。

这个系统的功效源于销售又高于销售，助于销售又通过市场部的规划来引导销售的实现，也许这是一个特定历史时期的产物，也许它本来就是趋势蜕化出来的一个崭新组织。

真实理论来自于实践，市场需求的爆发往往先于经验主义的预测。推广经理角色的出现正如决堤前的裂缝，先是小股渗出这么几个、几十个推广人员，而后顷刻间就会奔涌而下成为庞大的推广集群。

当一个企业出现成百上千的推广人员，需要建立什么样的组织管理架构？需要分成什么样的岗位层次？他们与市场部、销售部之间的工作关系怎样缔造？外企有经验可以借鉴吗？国内企业什么时候需要这么多的推广角色？这跟直营队伍医药代表的转型，跟代理制体系中市场管理者功能的细化有什么关系？

这些正是《推广经理——处方药专业化推广》一书需要解决的问题。本书分为医药推广集群的缘起、推广经理三大基本技能、推广经理四大执行技能、推广经理案头工具箱四个部分。

愿《推广经理——处方药专业化推广》能够对您有所帮助！

感谢您的关注！您的肯定会给我以信心，您的批评会指引我进步。但无论您如何评价，相信我们的目标都是一致的——不断前行！

赵 郑

2009年6月

目 录

第一篇 医药推广集群的缘起

第一章 医药推广市场演绎	3
一、推广经理集群是必然产物	3
二、本土企业华丽转身	6
三、专业化推广部势在必行	10
四、代理制下的市场功能转型	15
第二章 推广组织概述	21
一、推广组织架构的主要类型	21
二、推广组织架构设计	25
三、推广营销组织设计范本	28
四、推广组织冲突管理	32
第三章 推广经理的角色认知	36
一、医生眼中的学术推广	38
二、新形势下推广经理的职责范围	42
三、推广经理的素质模型	45
四、推广经理的能力模型	48
五、推广经理的角色定位	53
六、推广经理与产品经理、销售经理的职能区分	56

第二篇 推广经理三大基本技能

第四章 推广沟通技能	63
一、推广经理如何向上沟通	63
二、推广经理如何对下沟通	65
三、推广经理如何与平级沟通	67
四、推广经理如何与客户沟通	69
第五章 学术推广技能	78
一、不同阶段的产品推广	78
二、学术推广会议组织	81
三、专业演讲技巧	89
第六章 推广团队管理技能	96
一、新形势下的推广团队构成	96
二、推广团队职务说明范本	98
三、如何打造高绩效推广团队	103
四、绩效考核	105
五、如何让团队不断发展	111

第三篇 推广经理四大执行技能

第七章 情报收集技能	117
一、获得第一手信息	117
二、怎样搜集信息资料	121
三、问卷设计	128
四、产品市场预测	134

第八章 区域市场开发技能	139
一、发现需求未被满足的市场	139
二、怎样选择目标市场	148
三、目标市场定位	152
四、区域市场开发	156
五、推广目标的制定和分解	164
第九章 区域专家网络建设技能	168
一、专家分层	168
二、如何建立区域专家网络	172
三、专家反对意见处理	175
四、专家维护	177
第十章 专业化辅导技能	180
一、如何提高代理商积极性	180
二、如何促进代理商上量	183
三、专业化辅导与协同拜访	184
四、地方性代理公司如何专业化	186

第四篇 推广经理案头工具箱

第十一章 常用推广物料	193
一、医学文献	194
二、科普读物	195
三、企业内刊	195
四、会刊	196
五、产品彩页	197
六、幻灯片	199
七、样品	203
八、礼品	204

第十二章 常用推广管理工具	206
一、二八原则	206
二、鱼骨图	210
三、思维导图	212
四、WBS 法（任务分解法）	215
五、Benchmarking 法（标杆分析法）	217
六、各类工作手册	218
附录：《推广部门规范化管理手册》目录	223
参考文献	225
后记	229

第一篇

医药推广集群的缘起

目前，国内医药市场表现出三大特点：第一，医药代表的专业能力缺失；第二，企业较为简单的学术推广模式需要大规模复制；第三，企业需要一种更为准确的集群式传播方式。

我国仅二级以上的医院就有六七千家，地域分布广阔，而国内企业的推广着眼点、销售上量的发力点都在县级医院，这就决定了我们需要大量雇用推广人员来解决学术传播的现实困难，推广集群由此产生。

医药推广市场是如何演绎的？制药企业组织架构如何设计？推广经理如何认知自己的角色？



第一章 医药推广市场演绎

本章导读:

- 推广经理集群是必然产物
- 本土企业华丽转身
- 专业化推广部势在兴行
- 代理制下的市场功能转型

“一个崭新的东西出现，它肯定是源于斯而高于斯。推广经理正是在过去的组织职能里嬗变、分离、区隔，进而蜕化出的，更新的模式。”

一、推广经理集群是必然产物

国内医药企业发展到一定阶段，推广经理集群的出现是必然。很多外企、国企经理人没有认识到这一点。他们对此观点不是不屑一顾，就是嗤之以鼻，认为药企有产品经理和销售经理已足够，根本不需要什么推广经理；认为推广经理是一个凭空捏造出来的概念。

也许，当前看来推广经理并不是适合所有企业，但是随着企业的发展，企业内部分工越来越细，产业化、规模化程度越来越高，推广经理作用越来越重要。

当企业越来越大时会怎么样？销售经理、产品经理的活儿越来越多，他们的一部分职能就不得不剥离出来。而这一部分剥离出来的职能，当然需要有人来承担。

推广经理最初的角色是“捡垃圾”者，不能越过产品经理，做的是产品经理和销售经理做不了的、需要相当劳动强度、不断重复且没有多少科技含量的活儿。

即便是这样，销售经理、产品经理也都认为推广经理不行。

产品经理认为推广经理缺乏理论高度，只能简单帮忙讲讲课，劳动产值不大。

销售经理觉得推广经理不懂销售，对自己只能起到辅助作用，认为“是我在养活你，能帮我讲课就讲讲，不能帮我讲就算了。”没有认识到推广经理的推广于产品上量的作用，对他发挥的功效、作用也理解不深刻。

但随着规模越大，人数越多，开展的教育、培训活动越来越频繁，推广经理开始引起了产品经理和销售经理的重视，推广经理的独立性也就显现了出来——由原来“捡垃圾”的角色，变为不可或缺、不可替代，开始在组织内拥有正式的地位。

这时，企业就需要对其岗位职责进行重新定位和描述，推广经理这一角色应运而生，也就形成了中国特色的核心职能定位——药品销售的核心定位，这是推广经理形成的渊源。

任何组织职能的诞生都有这么一个渊源：这一组织职能肯定是从某一职能分化出来的。推广经理这个概念不是我们凭空造出来的一个概念，也并非适合于所有的企业，但毫无疑问，企业越大，越需要推广经理。

我们可以这样理解：随着企业推广活动越来越多，推广产生的工作量也越来越大，需要找一些人来系统地完成推广工作。这一群人，我们没有确切地给他们命名，他们也许叫推广专员，也许叫市场专员，叫什么都可以。他们既不属于销售部，又不属于市场部，这时必须对其进行定位：一群人（十几、二十几人）当中有一个管理者，称他推广经理最合适；当推广团队达到百余人时，团队头儿就叫推广总监。

不是我们先封一个总监，再有这个体系的，而是随着组织职能的裂变，这样一群具有特殊职能的人越来越多，自然而然形成的这一岗位。

很多人会认为我们是在搞一个词汇（噱头）来哗众取宠，其实是他们没有认识到这个阶层的独立性，没有认识到中国医药行业正处在一个变化的、亟须创新的阶段。

怎么样创新？创新什么？思路需不需要创新？推广模式需不需要创新？组织机构需不需要创新？

推广经理集群的出现就是推广模式的创新，是组织机构的创新！

很多人呼吁企业要进行模式创新，现在出现了这么一个组织，而许多企业却还没有意识到应该将这个组织提高到一个理论层面上来进行研讨，把它规范化、系统化，这不能不说是市场认识的一大短板。

无论从国外市场搬到中国的营运（推广）细节怎么变化，国内已经做成功的企业，都应该进行总结。因为所有的创新都跟原来的模型有关联，绝不可能



脱离原来的基础做一个全新的创新、全新的改革。

一个崭新的东西出现，它肯定是源于斯而高于斯。推广经理正是我们在过去的组织职能里面进行嬗变、进行分离、进行区隔，进而蜕化出的、更新的模式。

有人固执地以为，企业有销售部，有市场部，只要增加原有部门人员就够了，没有必要再增加推广部。这种观点是一种偏见，是因循守旧。一些外企就是因为因循守旧而裹足不前的（下一节略提）。

我国 1949 年以前只有陆军，没有空军，因为那个时候没有空军也一样能够作战。后来为什么要建空军，建了空军建海军，建了海军还不够，现在又建二炮、总装备部呢？这不就是应时势变化而进行的组织机构创新吗？国家的改革，就是根据时势变化，适时的变化。我们企业的营销组织结构也应该相时而动。

我曾经在一篇文章中提到，有时候我们改变了很多销售方法，还不如改变管理体制。企业有没有能力在组织结构上做改造、创新，是决定企业能否长期进步的一个因素。

推广经理是一种模式，是一种全新的管理模式，是在企业原来组织结构基础上进行的一种创新。

我认为企业越大，产品经理务虚能力越强，这是因为他要做很多战略层面上的东西。这时就需要更多的人来务实，把产品经理那些务虚的战略概念传递下去。毫无疑问，企业越大，产品经理务实这一块就需要一个越大的团队来承接。它就是推广集群——使产品经理的销售理念得以触摸，也使医生的精神得以满足。

想让销售额增倍的企业，尤其是销售额达到 30 亿元以上，希望实现二次腾飞的企业，必须将推广经理这个课题理解清楚。

本书的目的在于确定推广集群的存在，确定推广集群的价值和地位。然而这本书不是纯粹的管理类图书，而且我们的底力也有限，因此本书目前还存在两大空缺：

第一，缺乏推广活动的评价体系。这是一个大课题，需要更多专业人士来对更多指标进行判定。

第二，缺乏推广人员的考评体系。由于各个企业的实际情况和所涉及的范围不一样，这是一个复杂的系统工程。

以上两点并没有在这本书中完成，不能不说是一大憾事。希望更多认可推广集群存在的高手来补全这两个方面。有志者可以考虑与我合作进行更深入的研究。



二、本土企业华丽转身

新的10年里，在处方药销售市场上，有一批民族企业悄然迈上了20亿元、30亿元，甚至50亿元的市场销售台阶。2009年4月23日，南方医药经济研究所（SFDA）在其主办的“产业集中度变化与核心竞争力重塑”论坛上发布了“中国制药工业百强榜”，其中许多国内企业排在了外企前面。

在上个10年里，这些外企的销售市值少则三五亿元，多的已经达到20亿元，而国内以处方药为主的制药企业的销售额基本没有逾越亿元大关。当时，国内叫得比较响的是一些高投入的OTC类企业，或是以环境污染为代价、低附加值的原料药生产企业。

1. 后来居上

在残酷的市场竞争中，国内企业在较高层面竞争时总是受到外企的排挤。而外企排挤国内企业的手段有三：一是国内企业品牌差，产品质量差；二是国企营销人员素质差，业务手段单一；三是国内企业的原研专利少，学术理论少。这三招的“杀伤力”小到影响医生心理认可度，大到影响地方药品招标。

为了改变这些认识，国内企业付出了相当大的代价，通过经年累月的洗礼和挣扎，他们已然走出了一条极具中国市场特色的自我改造、自我完善之路。

国内企业不再仅仅依靠挂金促销这一原始的销售手段，大凡市场销售挺立潮头、连年翻番前进的制药企业，已经拥有了相对健全的管理体系、相对丰富的工作实践，而且总结出了可供企业持续发展的独特理论。这类企业的很多领军人物本身就是企业核心竞争力的有机构成部分，他们身上的很多特点体现着这个时代的变换。

这个现象引发了企业对中国市场更为深刻的思考，也引发了药品营销人对于销售市场和销售技术的颠覆性思考。我们曾经学习和比较的对象是外资及合资企业，而不争的事实却是，在最近10年中，外企的药品在中国市场上的纯销售业绩增长率远远低于国内这批新崛起的企业；在对团队的管理上，外企也表现得驾驭乏力。

这10年里，有数据表明：国内企业年销售复合增长率能够达到100%，而外资企业在中国市场上的纯销增长率普遍在30%以下（不包括以资本手段兼并重组的企业规模增值），这是因为它们没能赶上中国经济改革市场效益突飞猛进的“快车”。国内拥有上万处方药销售翘楚、上千营销团队的企业比比皆是，它们对销售团队的管理模式千差万别，创新之处也是国外教科书上没有的，而外企的销售人员很少能突破千人。