

致力顾客满意

范良君 著

湖南科学技术出版社

XINXI YAOYE

YIYAO YINGXIAO YU GUANLI

营销是企业的大动脉，销售
我的公司最重视销售人员

心药系业

销售人员可以回家
百依百顺，一

有经验的同事，顾客是
不仅意味着你

成文，这意味着他今后还
真诚顾客记录通过顾客在
医理你为领导时

药营。但是，什么叫顾客满
意？能理解吗？认识上

管理
员，在我的公司里可以
名营销权威郭利著。郭利

了解顾客期望 致力顾客满意

范良君 著

湖南科学技术出版社

XINXI YAOYE

YIYAO YINGXIAO YU GUANLI

在商场上，顾客的脸总是广大营销、销售人员密切关注的，我们的公司最重视的营销员

也不全在记住顾客姓名，我们的营销员可以回家
跟父母亲问别想，百依百顺，一

一声“老师”
也甘为衣食父

才中为商公可心叶叶交，这意味着他今后还
会来光顾你的商店。忠诚顾客就是通过培养

我们给顾客以满意造就的。但是，什么叫顾客满
意，为什么不断致力顾客满意？能理性地认识上

能回答这一问题的营销员，在我们的公司里可能
是凤毛麟角。世界著名营销权威菲利普·科特勒

心系药业

医药营销与管理

心系药业——医药营销与管理

著 者：范良君

责任编辑：刘宏伟

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市展览馆路 66 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系：本社服务部 0731—4441720

印 刷：湖南省新华印刷一厂

（印装质量问题请直接与本厂联系）

厂 址：长沙市芙蓉北路 564 号

邮 编：410008

出版日期：1999 年 9 月第 1 版第 2 次

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：9.25

插 页：12

字 数：233000

书 号：ISBN 7-5357-2722-0/R·544

定 价：21.00 元

（版权所有·翻印必究）

· 序一 ·

商场如同战场，其中之道，亦即经济规律，关系到企业存亡，关系到事业的兴衰，不可不察。在计划经济时代，医药事业被看成是单纯的福利事业，生产流通渠道单纯而统一，其固有的经济规律被各种计划尘埋于世。党的十一届三中全会以后，随着改革开放的不断深入，医药市场竞争主体不断多元化，市场竞争日趋激烈，如何根据医药经济的特点，按照它自身的规律开展医药经济工作，既能充分保障人民用药及时、安全、有效，又能使企业在医药市场中立于不败之地，从理论到实践都还需要积极地探索。这些年来有了许多实践活动，既有经验，也有教训，如何及时总结，不断升华，上升为理论，然后再用理论来指导今后的实践，减少盲目性，使工作少走弯路，就成为摆在我们面前的一个十分重要而迫切的任务。

范良君同志从事医药商业工作 30 多年，在长期的医药商业工作实践中积累了较为丰富的营销经验。更为难能可贵的是，他能在繁忙的商务活动中挤出时间来进行药品营销理论与实践相结合的科学钻研，写出了许多篇“药品营销笔记”，

集腋成裘，即形成了现在的《心系药业——医药营销与管理》一书。此书切合当前医药市场和国有企业的实际，有理论，有实例，文字生动，通俗易懂，将其付梓出版，的确是一件非常有益的事情。

最近，江泽民总书记提出：“一个人，坚持学习可以永葆青春；一个党、一个国家，大兴学习之风可以永葆生机和活力。”湖南省委书记杨正午同志也要求全省各级领导干部“多学习，少应酬；多读书，少玩乐；多思考，少空谈。”希望大家通过学习《心系药业——医药营销与管理》有所借鉴，时时处处从企业发展着想，共同面对市场，研究市场，抽出时间加强调查研究，勤于学习思考，注重理论联系实际，不断发现新问题，研究新情况，总结新方法，更好地促进医药经济健康发展。

王啸云

1999年2月于长沙

作者系湖南省药品监督管理局党组书记、局长。

· 序二 ·

我国的国有经济是在高度集中的计划经济体制下形成和发展起来的。在高度集中的计划经济体制下，国有企业的产、供、销全部通过计划安排来进行，在这种情况下，企业不需要也不可能有什么市场观念，更谈不上以市场为导向开展自己的一切活动。随着市场经济体制的建立，国有企业面临的挑战也随之而来，这就是国有企业要从过去那种作为行政机构附属物的地位转变为市场经济的微观主体。而国有企业作为市场主体，一个最起码的要求是必须根据市场导向自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。这也就是说，有无市场观念，能否面向市场组织经营活动，成了决定国有企业成败的关键性因素。

许多国有企业对市场经济的这种挑战很不适应，在改革过程中步履维艰。而一些国有企业适应了这种挑战，在改革中重振雄风。本书作者所在的湖南省医药公司就属于

后者。该公司在市场经济条件下迅速树立了现代市场营销观念，把自己的客户、顾客奉为上帝，“了解顾客期望、致力顾客满意”、“把营销工作真正当作公司的头等大事来抓”，因而在瞬息万变的市场竞争中站稳了脚根，发展了自我，取得了令同行刮目相看的成绩。这一市场营销的成功案例是很值得我们许多国有企业学习借鉴的。特别需要指出的是，一般而言，药品的需求是没有弹性的。这就意味着药品的销售收益与价格有着同方向变动的关系。于是，一些医药企业在营销中往往把“高作价、大回扣”作为增进销售收益的主要途径。这样做作为一种营销手段当然不能说不对，但在市场经济的激烈竞争中，企业要谋求长远发展，仅仅把功夫放在作价上，而忽视对整体市场营销战略与策略的研究，显然是不值得提倡的。再说药品除了具有需求无弹性这一特点，其救死扶伤的“功能”也是医药企业所不应当忘记的重要特征之一。因此，就现实情况而言，把“高作价、大回扣”作为增进其销售收益的唯一途径是存在片面性的，至少对医药企业的长远发展没有益处。作者和湖南省医药公司的高明之处，就在于较好地把握住了市场营销的真谛：重视整体营销。他们重视药价

管理，但并不孤立地看待药价，而是将药价放在公司的整体营销战略与策略的大背景下来把握。当我读到“药价管理与医药市场”、“增产节约与低成本战略”、“迎接挑战，勇为湖南医药市场领导者”、“新药开发：医药商战中的制高点”等篇章时，我的确被作者的营销战略的气势与他的营销策略之精明所打动，并引起我这样的联想：要是有更多的国有企业特别是医药国有企业能像湖南省医药公司一样展开自己的营销活动，那我们的国有经济该会增添多大的活力啊！这是我读本书时的感受之一。

我读本书时的感受之二是，国有企业要适应市场经济的要求，在竞争中赢得成功，除了重视市场营销外，还必须加强企业管理。

国有企业要加强科学管理，首先必须进行管理的全面创新。这是因为，企业管理与经济体制密切相关，有什么样的经济体制就要求有什么样的企业管理。在不同的经济体制下，企业管理的职能是截然不同的。

在传统的计划经济体制下，国有企业不是市场主体，国有企业管理是服从政府的各种行政指令和对社会目标的追求。这必然使国有企业难以实现科学化的管理与经营，由

此导致国有企业存在诸多管理缺陷与漏洞，国有企业的效率与效益因此普遍低下。在市场经济体制下，企业是市场主体，这时，企业的管理来自两个方面：一方面，企业作为市场主体，必须承担财产经营的风险和责任，财产保值增值的内在冲动使企业必须强化自身的管理。另一方面，企业作为市场主体，直接面临着来自市场竞争的压力，由于市场竞争对企业实现利润目标的影响，企业就要对自己生产什么、生产多少和如何生产等问题及时地作出决策、修正决策和重新决策，从而对企业提出了加强管理的严格要求。

显然，传统体制下的国有企业与市场经济是不相适应的。我们要建立社会主义市场经济体制，就必须进行国有企业的改革，转变企业管理职能，使之适应社会主义市场经济体制的要求。值得注意的是，国有企业的管理缺陷固然是传统的计划经济体制造成的，但这并不等于说，只要把传统的计划经济体制转变为市场经济体制，国有企业的管理就会立即与市场经济的要求相适应，国有企业的管理水平就会自然而然地得以提高。这主要是因为，体制转轨尽管有助于促进企业管理水平的提高，但国有企业从非市场主

体地位向市场主体地位的转变又是建立市场经济体制的基础。因此，国有企业只有积极主动地转变管理职能，实现管理的全面创新，才能更好地塑造市场经济的微观基础，加快市场经济体制的建立。

事实上，本书作者所在的湖南省医药公司正是这样做的。在体制转轨过程中，该公司主动地转变管理职能，实现管理的全面创新，强化了企业管理，从而在市场竞争中赢得了主动，取得了成功。国有企业的管理创新是多方面、全方位的。通读本书，我感觉湖南省医药公司在管理创新方面有如下两点经验是值得突出强调，并介绍给读者的。

一是更新观念。转变思想，树立现代企业管理观念，这是现代企业管理的灵魂，也是推进企业管理现代化的重要动力。国有企业与旧体制联系最为紧密，因此观念的转变也最为困难。时至今日，“等，靠，要”，以及安于现状，酒香不怕巷子深，因循守旧，看摊守业等落后观念，还制约和影响着一一些企业经营管理者行为。这正是我国一些国有企业管理混乱，改革举步维艰，经济效益严重滑坡的重要原因之一。因此，国有企业管理创新首要的是观念创新。正如本书所告诉人们的，在市场经济条件下，国有企业经

营管理者和职工必须更新观念，同时需要不断培育企业文化，增强市场意识、竞争意识，尊重知识和人才，注重用户，注重质量，重视经营，重视效益，鼓励竞争，鼓励创新，主动适应并积极改善外部环境，在市场竞争中自立自强。我以为，这些观点对正在改革中的许多国有企业转变观念以强化管理，是有着参考借鉴作用的。

二是严格管理。在计划经济体制下，国有企业难以实现科学化的管理与经营。尽管在当时的体制下，国有企业也要制定一些管理规章制度，但其管理是受制于计划经济体制的，这就往往使本该严格执行的企业管理制度流于形式。这种状况与市场经济的要求是格格不入的。从计划经济体制转向市场经济体制，政府对国有企业的直接调控也随之转变为宏观间接调控，但这决不是让企业放任自流，搞无序竞争。在市场经济条件下，对国有企业而言，就是要严格依法经营，自觉接受国家宏观调控的指导。国有企业的控制力和竞争力的大小，其表现之一就在于能否对宏观调控和市场信号作出灵敏的反应。为了提高竞争力，国有企业必须建立严格的管理制度，并在企业内部形成统一、高效、灵活的管理机制和运行系统。这也就是说，

在市场经济条件下，国有企业必须严格地执行经营战略，严格地执行各项决策，严格地执行经营计划，严格地保证产品质量，严格地规范员工的行为。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中求生存、谋发展。本书作者讲了许多管理的经验和体会，我以为最突出的还在于“严格管理”上。只要读读其中的“要把营销工作真正当作公司的头等大事来抓”、“计划是企业管理工作的基础”、“不是100%，便是0”等文章，我想读者就会有同感的。

本书强调的管理创新问题，实际上也是我们每一个国有企业在深化改革中都必须重视的问题。现在有人自觉或不自觉地将企业转轨建制与加强管理分开，甚至对立起来，认为搞好国有企业，进行制度创新是根本，是关键，而加强管理是无关紧要的。其实，管理创新与制度创新是不能割裂开来的。现代企业制度的重要特征之一就是管理科学，很难想象国有企业建立现代企业制度不需要进行管理上的创新。完全可以这样说，国有企业没有管理创新，管理不能科学化，建立现代企业制度就只会流于形式。另一方面，国有企业管理创新也离不开建立现代企业制度。事实上，建立现代企业制度，必然要求

建立一套完整的企业法人治理结构，而企业法人治理结构的建立，必然导致国有企业管理制度的重大创新。可见，国有企业管理创新与制度创新密不可分，谁也离不开谁，必须协同进行。任何谋求成长和追求卓越的企业都应当牢牢记住这一点。作者在实际工作中既重视制度创新，又注重管理创新的做法，是值得国有企业的经营管理者们参考和借鉴的。

我读本书时还有一点强烈的感受：搞好国有企业，领导班子是关键，企业家更是起着不可替代的重要作用。在传统的计划经济体制下，严格意义上的企业实际上并不存在，自然也无企业家可言。因此，随着社会主义市场经济体制的建立和完善，随着国有企业改革的不断深化，造就中国企业家的呼声已越来越高。在改革的实践中，我们已经并将进一步看到，有一个素质好、决策水平高、善于团结大家开拓进取的企业家作企业的主心骨，企业面貌便会大大改观。所以，每一个成功企业的背后，都有一个好的领导班子，都有一位优秀的企业家。

一般而言，造就以从事企业经营管理为职业且具有社会公认的企业经营业绩的企业领导者，不外乎是两个方面的作用的结果：一

是社会、经济环境的作用；二是企业领导者自身的品质、学识、能力和努力的作用。一位企业领导者要真正成为“企业家”，至少应能够判断经营走势，发现机会，把握机遇，具有优良的驾驭能力、沟通能力和创新能力，并且具有以社会责任为第一责任的价值取向，能够以良好的商业道德作为自己的行为准则，以开拓奋进精神从事企业经营与管理。我想，读者通过阅读范良君先生的作品，一位在职的企业负责人亲笔撰写的一篇篇有关营销与企业管理的文章，读读表现了作者对建设现代化优秀企业美好愿望的“志存高远，企业家成功之本”、“公司本身是最终的创造物”等篇目，会从一个侧面了解其人其事，获得更多更新的思考与启示。

是为序。

唐未兵

1999年1月于岳麓山段家坡

作者系湖南师范大学消费经济研究所副所长、硕士研究生导师。

· 自序 ·

萌发写书的想法是在 1998 年 5 月的事。我在任职的湖南省医药公司的销售人员会议上宣读“以诚为本，从商无悔”后，引起良好反应。随后，我就决心针对本公司药品经营和企业管理的需要，把文章一篇又一篇地写下去。到了 7 月初，湖南省医药局系统的医药工作会议在长沙召开，上半年的统计报表显示，湖南省国有医药商业公司 1998 年上半年累计亏损 4000 多万元。会议结束后，常德公司的同志找到我，恳切地邀请我去常德介绍一下我在经营工作方面的经验，我未能成行，但很快写了“兵无常势话药业”这篇文章，算是我给常德同行的书面答复。也正是这篇文章，更坚定了我从企业的人才使用、机构设置、企业文化建设，以及经营工作中诸如重要顾客、细分市场、低成本战略等涉及市场营销的政策、策略问题，较系统地发表自己的一些看法和想法。

我们国家目前有 16000 家医药经营企

业。因为药品是一种特殊的商品，国家不鼓励个体经营和承包经营，也明令禁止外商投资。至今主宰中国国内医药市场的仍然是一批历史悠久、颇具实力的老牌国有医药公司。在上海，是上海市医药公司、上海医药站；在广州，是广州医药站、广州市医药公司……老牌国有公司具有品牌好、信誉好、设施齐全、干部队伍整齐的优势。但与我国的医药工业企业，特别是医药工业企业中的合资企业、外资企业和上市公司相比较，我国众多的老牌国有医药商业企业在机制转换和企业改革方面明显滞后，表现在一大批企业负责人身上的则是思想上的不求进取，不善于学习和借鉴西方先进企业的先进管理方法和营销策略。日本著名企业家松下幸之助曾这样说：“我们把一流人才留下来经商，让二流人才到政界去发展。”用积极的态度理解这句名言，我们至少应该这么认识：经商，也是我们这儿所说的市场营销与企业管理，它不是一门普通人操练几年就可掌握的技艺，它是一门学问，一门需要不断更新、不断发展的科学，是只有善于动脑筋、富有才气的人才能稳操胜券的行业。很难想象，连什么叫细分市场，什么叫重要顾客、顾客满意，连企业文化、资本营运也不清楚为何

物的企业负责人可以解决当前市场竞争中的种种难题，又怎么不会屡战屡败、最后被竞争对手挤出医药市场呢？

我在刚担任企业负责人的一段时间里也曾以工作忙为理由而疏于学习，但当我一旦从书本上接触了一些国外先进企业的先进营销理论和管理方法时，立即产生了他乡遇知音、相见恨晚之感，感到这些先进的市场营销和企业管理理论对自己从事企业领导工作实在太有帮助了！也正是在这个时候，我想到了与我同样迫切需要学习、需要接受新的理论和新的观念的同仁们。本书中的许多篇文章，除了达到提高自己的理论修养，为同仁们改进自己的工作提供参考的目的外，也有通过这种方式在本公司的干部中带一个崇尚学习的好头，在药界同行中抛砖引玉的想法。权当我用这本书“以文会友”，借其与药界同行共同加强现代营销与企业管理的学习，用现代营销、现代企业管理理论一起探讨当前医药经营管理的种种现象和问题。

从文章的内容上，我想尽可能地理论联系实际，不是一般地分析其他企业的案例，而是紧密结合我个人的工作实践，针对公司以及本行业中的有关市场营销、企业管理上的情况发表自己的看法。比如我在“新药开