

上官医药企业管理咨询丛书

医药营销 地区经理实务

上官万平 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书分 29 个章节,全面介绍了地区经理在管理和营销活动中必备的知识、技能、态度和方法,并对如何成为卓越的管理者提出了若干操作性很强的建议。

本书是国内第一本系统指导医药企业地区经理工作和自学的著述,不仅实战性强,而且语言生动,是每位地区经理的必备书目。此外,本书对指导地区主管、大区经理、产品经理、人力资源部经理、销售总监等医药企业管理人员的工作也具有很高的价值。对有志从事管理工作的医药代表,本书将使你更快地迈向成功。

致 谢

在《医药营销——地区经理实务》付梓之际，我的内心充满了激动和喜悦，就好像要迎接一个新生命的诞生一样。

从农村到城市，从医务工作者到医药工作者，从医药代表到企业的管理岗位，再踏上今天艰难曲折的创业之路，可以说，我的每一步成长都离不开老师、客户、同人、朋友们帮助和支持。他（她）们是：胡晋红、殷明德、朱梅芳、王玉琦、彭志海、沈远东、缪晓辉、吴毅、黄祥、顾希钧、童如镜、曹惠明、寿佳惠、张晶、徐斌、钟明康、陈念祖、李玲、徐治梁、张莉莉、王宏泉、符德胜、刘明中、袁易、顾红安、黄征、薛培华、漏得宝、李中华、王毅鑫、景在平、蒋米尔、符伟国、任明中、杜永成、史维平、蔡仲曦、牛玉忠、蔡新民、李晚生、陈海金、马志标……以及许多不便署名的朋友们。

对历年来数位同事扎实的营销实践以及带给我的启示和灵感表示诚挚的感谢。对在我事业低潮期依然追随在我周围的几位老同事：唐璐、董超、朱燕、陈琪、周子松表示由衷的感谢。

我还要感谢栽培我成长的几位上司和培训师，他们是：Stanley Lau、Leo Lee、Norman Huang、Philip Xiao、Simon Zhang、张林根、唐铎、谢锦西、袁仕杰、Michael Zhang ……

感谢陈湛匀教授、吴维杨教授和 MBA 学友们的教诲与鼓励。

正如我在《前言》中所讲，我这一生都必须感谢一位民营企业家——山西振东集团董事长李安平先生，是李先生的慷慨资助帮助我度过了事业的冬天和人生的劫难。

最后，我将这本书献给我敬爱的母亲、父亲、亲爱的妻子、两个可爱的妹妹和亲亲宝贝——儿子上官任重。

尊敬的读者，如果您对拙作有任何的意见和建议，欢迎来信指教：sgwposgw@sohu.com。您也可登陆我公司网站：www.sgmed.com

上官万平

2004年8月

前 言

拙作比预告的出版时间晚了近三年。这其中自有太多的原因,但主要还得责怪孔方兄的作难。近三年来,立誓效法古人、不为五斗米折腰的我身陷公司经营的俗务和财务的泥沼,疲于奔命,不能自拔。著述立说这等“风花雪月”的事便被作为时间管理中“缓而又轻”的一件被搁置了起来。当然,如果全部开罪于孔方兄而淡化自己的龌龊和无能,则是对孔方兄的大不敬了。

君子一言既出,驷马难追。对读者的承诺三年多来如一块巨石压在我的胸口,令我羞愧难当,无地自容。近一年来,无数读者和朋友们的关心和耳提面命使我不得不停下其他的活计,专心把这盘没有下完的棋下完。

虽然没有能够按时兑现诺言,但俗话说得好:慢工出细活。而且,这两年多的管理与营销实践活动也使笔者的管理思想日臻完善和成熟。这部千呼万唤始出来的拙作一定凝集了在下较之往昔更为深刻和全面的管理体验。

两年多来,笔者和许多企业创始人一样,经历了不少的坎坷和磨难。另外,笔者可以从一个企业所有者的角度重新审视企业经营者——地区经理的角色,这使这部《医药营销——地区经理实务》更为完备和丰满。

2002年1月,上海上官医药企业管理咨询有限公司正式成立。公司主营业务包括两大板块:面向医药企业的管理咨询和培训服务;医药产品的代理和推广。企业初创阶段,实施的是多元化的经营战略,并没有聚焦于管理咨询这一个产业。因为笔者偏执地认为,真正深谙医药企业策划和培训的策划师、培训师是应该藏于民间的,他们很难出现在学院气氛浓厚的大学或纯粹的咨询机构。我们无法可想,一个置身于医药市场之外的MBA或教授,怎么给带有突出行业特性的医药企业把脉、诊断和开处方?即使一个咨询师具有一定的医药从业经验,在脱离医药市场一年以后,他还能准确把握医药市场的脉动吗?

市场的细分和精耕细作是现代营销学发展的大势之一，咨询业也是如此。这就是笔者为什么要从事医药产品代理的主要动因。我要自己和上官医药咨询永远站在医药市场的风口浪尖，切实感受市场的冰冷与柔情。因为只有这样，上官咨询才能长久立于不败之地，才不会被残酷的市場所淘汰。

2002 到 2004 年，笔者在全国讲演或开课共计 50 余次，听众和受训学员数千人。在鲜花与掌声中，笔者不仅感受到了“传道、授业”的艰辛，同时也深刻地体会到了“授人以渔”的快乐。教学相长，在与听众或学员的互动中，笔者本人确实汲取了丰富的营养，大受裨益。

感谢你们，我的学员朋友们。你们的莅临和参与，何止满足了笔者好为人师的虚荣？而在一次次的脑力激荡中，笔者的内心也经历了无数次的坠落与升腾，你们的大智慧不仅快速提升了笔者的自身素质，也使笔者的企业少走了许多弯路，快速走向了成熟和成功。

2002 年 1 月，上官医药咨询药品代理部只代理了一个自费产品，有三位代表。或许是因为开局太顺，或许是太要过“老板瘾”，或许是太迷信“财务杠杆”，公司产品代理部自同年 5 月起便开始了大规模的融资和扩张行动。

2002 年 8 月，新药代理部就已经发展到四支队伍近 30 人，代理产品 11 种，计品规 15 种。企业的急速膨胀带来了管理不善、资金吃紧、贪污腐化、人浮于事、权力错位、客户满意度下降等一系列的问题。紧跟着是股东撤资、资金链断裂……

少年时，笔者的狂放和不羁可以用太白先生的诗句写照：“天生我才必有用，千金散尽还复来”。半载时光，上官依然年轻，还是令许多同人羡慕的 28 岁。可怕的是，千金散尽，人心不再向背。

必须坦言，笔者的心态在半年时间里陡然间发生了畸变。除了七分的麻醉，似乎还有三分的麻木。在资金链断裂后，我常用“弃我去者昨日之日不可留，乱我心者今日之日多烦忧”打发内心的惶恐和寂寞；百无聊赖的时候，我好用“尔曹身与名俱裂，不废江河万古流”来排遣抑郁。

那段时光，上官活脱脱成了上海滩药界的一个“现世活宝”，一个半文半商的怪胎。我承认自己已经破产，甚至产生了归隐山林，一走了之的可怕念头。

2002年9月14日,我的儿子呱呱坠地。也就是在这一天,我强烈地意识到,其实我已不再年轻。曾经狂妄叫嚣“再输一次又如何”的上官万平,已经没有资格拿这句话做自己青春的注脚了。此刻始,上官已为人父。

生命,是那样的瑰丽和神奇!

我给儿子起名叫上官任重。之所以起这个名字,一是我的太太姓任,为纪念我们爱情的结晶;二是我希望儿子能够成为一条真的汉子,明白男人的责任——修身、齐家、治国、平天下。对男人来说,家和国也许永远都是任重而道远的追求。

儿子给了我重整旗鼓、再次出发的勇气和灵感,也让我明白,自己这个农村走出来的平民的生命原来是如此之重!渐渐的,我一度浑浊、懵懂、迷乱的眼神恢复了昔日的神采。对一个想要干番事业的人来讲,眼睛不仅是心灵的窗口,也是其谋生的工具。这实在是太好了。

虚假的繁荣和显赫的声名无法掩盖公司深层次的问题和先天的不足。繁华散尽,哀鸿遍野,我开始痛定思痛,着手进行改革。李嘉诚讲过一句话:“逆境的时候要忍耐,顺境的时候要努力扩大局面。”

我必须承认,每每在危难关头,总是有热情的援手扶我度过难关。这是否极泰来的自然法则,还是善有善报的因果轮回?我更愿意相信是后者。

从2002年10月起,我开始大规模裁减人员和产品,将员工总人数压缩了1/2,产品则裁撤了2/3。在此前提下,我对代理部组织结构和业务流程进行了细致的重组。经过三个月的运转,代理部的管理和经营逐步走向了正轨,但资金的问题依然困扰着公司。我没有气馁,因为我知道,资金是所有的企业都必然面对并必须解决的问题,是一个企业存在多久,它就存在多久。

我想,我这一生都必须感谢一位民营企业家——山西振东集团(中国民营企业500强)董事长李安平先生。我与李先生可以说是素昧平生,但是他在没有任何担保的情况下借给我大笔的资金。我无法知道李先生借钱给我的全部理由,但有一点我是可以肯定的:他相信我是一个可以创造财富的人。

正如雪莱所说,冬天已经来了,春天还会远吗?

2003年5月,我公司产品代理部实现了真正意义上的赢利。

过去的两年,与其说是走过来的,不如说是挺过来的、爬过来的。在我的企业面临一次次的生存危机时,我曾数次跪地祈祷,不是诅咒命运的捉弄和那些抢掠我产品和钱财的“强盗”,而是要自己冷静、再冷静,坚强、再坚强!

时间是最好的老师,它教我们去爱。

时间是最好的良药,它帮我们医治精神的创痛。

佛祖说:恨不止恨,爱能止恨。

现在,我公司的医药产品代理事业部无论是员工数量,还是销售和利润额都已达到相当的规模。一年多来,我们的营业额和利润一直保持着两位数的季度增长率。在不断优化公司管理的前提下,公司的办公条件和资金储备也有了更大的改善。本月,上海曼德医疗器械有限公司成立,这将进一步完善我们药品和器械“两条腿走路”的战略思路。而挺进实业的计划也在按部就班地进行着。

有些朋友开玩笑说,你从终点又回到了起点。我说,这不一样,现在的我是前所未有的自信和充实。

上官万平

2004年8月于杭州灵隐

目 录

第 1 章 管理思想和理论发展简史	1
一、管理思想和理论在中国	2
二、管理思想和理论在西方	4
三、启示	23
第 2 章 创造卓越企业	25
一、什么样的企业算卓越	25
二、卓越企业的成长过程	34
第 3 章 职业经理人	38
一、职业经理人的基本素质	39
二、职业经理人的四种能力	40
三、职业经理人的角色定位	43
四、职业经理人的行为道德规范	45
五、职业经理人常犯的八种错误	46
第 4 章 医药销售经理	49
一、销售部的职能	51
二、销售部经理的职能、职责和权限	52
三、地区经理的管理角色	53
四、地区经理的四大职能	55
五、销售经理的技能	56
六、地区经理的领导风格类型	59
七、与其他部门建立良好工作关系	61
八、“二手经理”怎么做	62
九、避免做四种类型的销售经理	65
十、论授权之道	66
十一、对新任销售经理的几点建议	68
十二、销售经理的自我调节	69

第5章 最成功的地区经理	73
一、视上司如客户	73
二、“上司管理”的10项基本原则	77
三、与上司冲突的处理	80
四、视员工如客户	83
五、展示影响力	83
六、距离感与权威的树立	84
七、细节助人	86
八、细节毁人	88
九、养成良好的作风和习惯	91
十、给成功经理的80条建议	92
第6章 地区经理必备知识	96
一、营销观念的动态发展	97
二、STP营销过程	97
三、4P营销组合	97
四、4C理论	98
五、4R理论	100
六、产品生命周期(PLC)	103
七、团队的组建与发展	106
八、医院微观市场营销	107
九、其他营销观念	108
十、张瑞敏管理箴言50句	109
第7章 STP营销	112
一、市场细分(Segmenting)	113
二、市场优选(targeting)	117
三、定位(Positioning)	117
第8章 关系营销	122
一、关系营销的理性思辨	122
二、关系营销的基本模式	123
三、关系营销的价值测定	125
四、客户市场关系营销	127

五、关系营销的具体措施	127
第 9 章 人力资源管理	129
一、人力资源管理学发展简史	129
二、人力资源管理工作的思维方法	131
三、人力资源的几个特性	135
四、提高竞争优势的人力资源管理实践	137
五、培训	141
六、激励机制	143
七、对人力资源管理的置疑	143
八、人力资源管理“七忌”	147
九、营造雇员满意的企业文化	152
十、你是否正在剥夺医药代表的成就感	153
第 10 章 绩效管理	155
一、实行绩效管理的好处	157
二、绩效管理的实施过程	161
三、绩效管理的缺点	164
四、绩效管理的四大“症结”	165
五、绩效管理的五个原则	166
六、绩效管理的 10 点重要提示	168
七、关于绩效工资争议	171
第 11 章 目标管理	172
一、目标管理概述	172
二、目标管理存在的缺陷	175
第 12 章 客户关系管理	177
一、CRM 体系简介	179
二、是不是要服务所有的客户	182
三、客户分类	183
四、找出你的获利客户	184
五、预防客户流失	186
六、巩固老客户	188
七、客户服务是营销的延伸	191

八、客户资源姓“公”还是姓“私”	192
第 13 章 大客户管理	197
一、大客户管理复杂而重要	198
二、大客户遴选标准	198
三、大客户经理的责任和评估标准	199
四、大客户的管理方法	200
五、培养大客户的忠诚度	200
六、向上销售(upselling)	201
第 14 章 经销商管理	202
一、厂商是利益共同体	203
二、经销商普遍存在的问题	204
三、经销商的评估	205
四、经销商的管理	205
五、经销商管理方法	215
六、如何与经销商打交道	216
七、“窜货”治理	218
八、经销商的选择	220
九、经销商的分类管理法	221
十、OTC 代表对零售药店网络的管理	222
第 15 章 时间管理	226
一、你是如何支配时间的？	226
二、管理者浪费时间的主要因素	227
三、节省时间的方法	231
四、亚伦·赖金的节省时间之法	233
五、赖金和凡斯的时间活用原则	236
六、有条理地工作	239
第 16 章 医药营销中的风险及其预防	241
一、产品滞销风险	241
二、药物不良反应风险	241
三、应收账款风险	242
四、调价风险	243

五、招标风险	243
六、医保风险	243
七、政府检查风险	244
八、员工流动风险	244
九、举报风险	245
十、客户诚信风险	245
十一、市场前期开发投入风险	245
十二、用人风险	246
第 17 章 沟通	247
一、沟通的基本过程	249
二、有效沟通的要件	251
三、沟通的障碍	252
四、沟通技巧	253
五、非言语性沟通	254
六、同理心的沟通	256
七、处理医生不满的沟通方法	256
八、演讲的技巧	257
九、企业常用文体写法	259
第 18 章 问题解决之道	264
一、企业问题的主要类型	264
二、解决问题的七点核对法	265
三、问题“五化”法	266
四、解决问题的五步策略	267
五、对解决问题策略的若干建议	268
第 19 章 医药代表招聘	269
一、招聘规划	271
二、优秀医药代表应具备的素质	273
三、面试的基本模式	275
四、如何提高面试效率	277
五、需要高度警惕的几种应聘者	279
第 20 章 医药代表管理	282

八、如何巩固培训效果	342
九、小结	344
第 23 章 销售辅导	346
一、辅导的目的	346
二、业绩辅导	347
三、辅导员的心态和态度	348
四、辅导下属的五种方式	348
五、有效辅导的特征	349
六、辅导的过程	350
七、辅导时应注意的基本事项	350
八、辅导过程中的六项注意事项	351
九、辅导中可用的四种技巧	351
十、辅导的要诀	353
第 24 章 追踪与监控	354
一、追踪什么	354
二、科学的工作追踪观	356
三、如何提高追踪的效果	357
四、医药代表抵触销售追踪的原因	358
五、如何克服下属的抵触情绪	358
第 25 章 销售例会	360
一、销售例会不能如愿进行的原因	361
二、如何组织高质量的销售例会	362
第 26 章 挫折心理及其矫正	365
一、什么是挫折	365
二、挫折如影随形	366
三、挫折产生的原因	367
四、直面挫折	369
五、挫折心理的矫正	371
六、关于爱心的思考	372
第 27 章 职业生涯设计	373
一、职业生涯设计的方法和实施步骤	375

二、营造有利的工作环境	378
三、帮助医药代表进行职业生涯管理	379
四、医药代表职业生涯规划的途径和方法	380
五、地区经理应该什么时间跳槽	381
第 28 章 营销计划编写提纲	384
一、摘要	384
二、形势分析	384
三、目标	387
四、营销战略	388
五、营销方案	388
六、财务文件	389
七、监督和控制	389
八、权变计划和其他各种文件	390
第 29 章 企业计划书的编写	391
一、企业计划的作用	391
二、制定企业计划时的一些警示	391
三、制定企业计划的要点	391
四、企业计划的格式	392
五、行政性总结	392
六、市场部分	393
七、竞争	394
八、财政计划	394
九、确定以下关键性设想	395
参考书目	397

第 1 章 管理思想和理论发展简史

许多经理以为，别人要他给管理一个定义，就好比是被孔乙己老先生追问“回”字有几种写法一样。真实的情况又是什么样的呢？

笔者回顾曾经培训过的约 400 位经理，在小组状态下能够给出管理较为确切定义的不到 1/3，而能够单独给出定义的恐怕不及 1/5。

这也难怪，中国的医药销售经理半数医药学科出身，其中还不乏对不起大学老师的，他们连那点可怜的专业知识都还给了老师。昔日的莘莘学子，今日不是身陷俗务，就是“小富即安”。他们哪有时间去钻研管理科学？至于那些中学都没毕业，靠领导提携或论资排辈走上经理岗位的同志们，许多人在告别了苦大仇深的苦难岁月后，过起了养尊处优的“小资”生活。笔者以为，要这些地区经理打麻将绝对是三天四天不累，要其读书则好比赶鸭子上架，难着呢。许多企业为赶时髦所倡导的“学习型组织”只是对纸张和唾液的浪费罢了。

更为可怕的是，许多经理人认为“管理无用”。他们甚至提出了“花钱就是硬道理”、“瞎干就是硬道理”这样石破天惊的论断。思想空心化、生活糜烂化是笔者对中国半数医药经理人，包括总经理的评价。

名正则言顺，纲举则目张。笔者以为，给管理一个定义还是必要的。至少，脑力激荡不是一件坏事。

管理是什么？

管理就是管人。

管理就是透过他人达到目标。

管理就是计划、组织和监控。

管理就是资源的整合。

.....

给管理下个定义很容易,甚至牢记住几十种定义也非难事。但最重要的是,你是否能够从思想的高度上重视管理并尊重管理。须知,中国的企业,80%是因为管理不善导致的管理性亏损。

一、管理思想和理论在中国

管理与人类社会几乎是同时产生的。自从有了人类社会,人们的社会生活就离不开管理,管理的实践也就应运而生了。随着社会的发展和科学技术的进步,人们又对管理思想加以进一步的总结,提出管理中带有规律性的东西,并将其作为一种假设,结合科学技术的发展,在管理实践中进行验证,继而对验证结果加以分析研究,从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合,就形成了管理的基本理论。

笔者以为,秦始皇陵和万里长城的修建就充分体现了我们祖先的管理能力,其气吞山河的建设规模正是祖先管理和组织能力的最好注脚。在当时的技术条件下,要完成如此浩大的工程,单单凭借一腔的热血是绝对不够的,所以笔者说,秦始皇陵和万里长城同时也是历史上最伟大的管理实践之一。

再说一个汉代的管理大师——韩信,透过我们熟知的一句话“韩信将兵,多多益善”,我们便可对韩信的管理和组织能力做一个管窥蠡测。

最近,笔者正在对中国历史上的盐业和丝绸业的管理进行研究。笔者发现,早在1000多年前,我们的祖先就能够科学地进行产业管理,比如税收制度、行政监管等。

历史上,组织,尤其是经济组织的演变与管理思想和理论的发展存在着相互促进的关系。经济组织的演变为管理提出新的研究课题,而管理研究的进展又为新型组织的巩固提供了支持和保证。这种如影随形的互动关系是管理思想和理论演进的根本动力。医药企业是典型的经济组