

以提高市场认同度为目的的整合营销策略研究 ——以洁悠神产品的市场拓展为例所作的分析

工商管理专业 朱广林 指导老师 李东 孔庆善 东南大学

摘 要

本文针对南京神奇公司洁悠神产品在销售转型期的七大问题，按照营销管理的一般分析思路，运用战略选择的分析工具，为产品销售制定竞争战略，并结合营销战略制定营销组合，以解决神奇公司面临的产品销售问题。

文章首先对神奇公司洁悠神产品的营销背景和现状进行描述，揭示出神奇公司生产、销售的是一种医用新型敷料，已具备了一定的营销基础和竞争力；但因医药市场政策及产品批号改变在产品销售方面出现重大问题，因而需要重新制定营销战略、营销组合。

第二部分进行外部环境分析，结合第一章内部资源分析，运用战略选择分析工具，重新细分市场、定位产品、制定竞争战略。

文章进而从产品定价、销售通路、销售方法、销售人员管理及产品应用价值创新和推广五个方面结合营销战略和市场实践，制定独特的营销组合。

然后，制定面向营销策略的执行方案以及面向执行方案的营销活动控制措施。

最后以医院的促销案例充实了销售过程管理的内容。

文章本着提出问题、分析问题、解决问题的基本思路，为南京神奇公司的产品营销合理地细分市场、定位产品，并针对性地提出超越竞争的战略，以及制定了独特的营销组合，力求解决公司面临转型时期迫切需要解决的问题。

关键词：营销管理 营销战略 营销组合 营销方案

The policies research of integrated marketing focused on increasing the marketing's acceptance: An analysis of the case of marketing developing of Jieyoushen

Abstract

ZHU Guanglin

Facing the seven serious marketing problems of the product of Jieyoushen during the changing of marketing mode, the thesis employs the general analytical method of marketing management to frame the marketing strategy and marketing mix to settle the marketing problems

Firstly, the thesis describes the marketing background and reality of Nanjing Shengqi company to point out that the company supplies a kind of new medical dressing, and has got certain marketing base and competition. But there are something wrong with the marketing, because of the changing of medical management policy. It is necessary to scheme new marketing strategy and marketing mix.

The second part of the thesis subdivides the medical market to frame new marketing strategy and marketing mix, considering the exterior environment and the above-mentioned analysis of the reality of Shenqi company.

Then the thesis describes the marketing mix from five aspects of price policy, sales channel innovation, sales promotion, employee management and clinic research.

In the fourth part, the thesis makes the yearly marketing plan and marketing activity-controlling measures.

In the end, a sales promotion case introduces more about the process management.

According to the instruction of pointing out problems then analyzing problems then settling problems, the thesis subdivides the medical market to frame new marketing strategy and marketing mix, then lays a course of marketing plan for Shenqi company to settle the seven serious problems.

Key words: marketing management ,marketing strategy ,marketing mix, marketing planning

论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名：_____日 期：_____

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名：_____ 导师签名：_____ 日 期：_____

引 言

2000年9月份,本人从外地一家事业单位来南京攻读工商管理专业硕士学位。此时,对于一个仅有三年工作经验,怀着对工商管理专业的强烈兴趣和职业经理人的向往的年轻人来说,一切都得从头开始。到2001年9月份时,经过一年时间的理论学习而初步具有了管理者的思维,同时也深感管理实践及管理经验的缺乏。于是,从2001年10月份开始,本人到南京神奇公司——一家民营科技型企业任职,开始了白天工作晚上学习的紧张生活。从一开始两个月的人力资源专员到历时三个月的人力资源经理,再到历时六个月的南京分公司经理,直至2002年10月份开始担任总公司分管销售的副总经理,这18个月是本人成长最快的一段时间。尤其在洁悠神产品销售方面,从一线销售到地区主管,再到销售管理,大量的实践、遇到困难时的探索和反思、以及获得成功时的经验总结,使得本人深感销售管理的难度和挑战市场的乐趣,也使得我选择这个企业和这段经历作为论文选题。

2001年,因医药市场对消毒剂类产品销售通路的政策改变而使公司的洁悠神产品销售一落千丈。虽然产品批号及时改变,但在销售方面一直没有统一、有效的战略、策略。2001年10月份,本人进入南京神奇公司就深感来自市场的压力,于是就开始了为期12个月的洁悠神产品销售战略及策略的实地研究。本文的研究一方面对这18个月的销售管理实践进行总结;另一方面,也对洁悠神产品的销售战略、策略作一次深刻、全面的思考,本着学以致用,解决问题的根本出发点对2003年度及以后的洁悠神销售工作提供决策参考,从战略和策略的角度指导神奇公司全国各分公司以及特许经销商的产品销售工作。

第一章 神奇公司营销背景及现状的描述

1.1 神奇公司简介

南京神奇科技开发有限公司(以下简称神奇公司),成立于1993年,是一家民营科技型企业。公司的法人代表蔡友良先生也是公司的创始人,自公司成立以来,就一直致力于新型材料应用于医疗器械领域的原始创新,并于1997年成功研制出其核心产品——洁悠神长效抗菌剂(2002年12月24日更名为洁悠神长效抗菌材料,以下简称洁悠神)。四年的时间里蔡先生和南京大学化学系及其它科研院所研发人员完成了产品的实验室合成,成功地将可以抗菌的阳离子活性剂和高分子材料合成,首次将抗菌材料微型至分子级。产品经江苏省防疫站(现为江苏省疾病预防控制中心)长效抗菌、广谱抗菌、安全抗菌检测^[1],获得通过后,报江苏省卫生厅审批,申请获得苏卫消字(2000)第4032号的产品注册证,可以上市。

1997年,公司设立了加工基地,公司创始人蔡先生同时肩负生产时配方、参数设计的技术员及销售代表的身份。公司此时的注册资金仅为50万元,员工数十人,产品仅在南京试销。

1998年到2001年初,洁悠神产品已销售到中国主要中心城市,销售收入近亿元,销售模式也由神奇公司自主营销过渡到四家特许经销商、五家分公司独立销售。2001年6月洁悠神长效抗菌剂作为消毒剂类变更为二类卫生材料及敷料的洁悠神长效抗菌材料。各分公司及特许经销商在神奇公司的销售战略和策略的指导下,开始了新的营销模式的转变。

1.2 产品状况

1、产品的成分

洁悠神产品是一种新型高分子液体制剂,产品的成分为有机硅季胺盐类活性剂,也就是有机硅类高分子和季胺盐类活性剂。

2、产品敷着于体表的结构及功能

当产品液状制剂喷洒于皮肤或物品表面,敷着后很快固化,形成分子级隐形敷料,其结构为复式叠加:胶联层和正电荷层。胶联层的成分是高分子,以化学键方式与体表牢固连接,因此独具有长时效抗菌性;正电荷层的成分是阳离子活性剂,在皮肤或物品表面形成正电荷网状膜,对带负电荷的病原微生物具有强力吸附作用,致使其赖以生存的呼吸酶失去作用而窒息死亡,起到杀菌或抑菌作用,故具有广谱抗菌性。

^[1] 江苏省卫生防疫站.《洁悠神长效抗菌剂检测报告》[R].1993年9月

3、产品的抗菌机理及优势

产品的抗菌机理是通过正负电荷异电相吸之物理作用达到抗菌效果，其独特的物理抗菌机理与传统药物抗菌相比较具有优势：无药物的抗药性和耐药性，广谱性更广，长效性更长，安全性更可靠。

4、产品的特性和功能

也因为独特的抗菌机理使其产品具备四个方面的特性和功能^[1]：

长效抗菌，一次喷洒能使皮肤表面保持 8 小时抗菌功能，一次喷洒能使织物耐洗涤 40 次仍保持抗菌功能；

广谱抗菌，对细菌类、真菌类、病毒等病源微生物皆具杀灭或抑制作用；

安全抗菌，对人体无毒，对皮肤和粘膜无刺激性，对正常细胞无损害，并能避免药物抗菌引起的抗药性和耐药性等问题；

敷料创新，作为隐形敷料，能方便应用于传统敷料不易使用的人体部位，更能增加创面治疗手段，起到隔离创面、长效抗菌、预防继发感染、促进创面愈合的作用。

5、满足临床医学的特殊需求：

a 传统敷料不易固定的部位：手、脚、关节、腋下、腹股沟、会阴等人体局部。

b 传统敷料不易使用的部位：头面部（特别是发根部）、乳房、生殖器及各类人体阴角部位。

c 传统敷料不能用或不能长时间用的部位：肛门、阴道、尿道、五官等体外联通的人体腔道。

d 临床治疗需敞开的创面。

6、可满足临床医药的广泛需求

后经过污染伤口包括烧伤创面、会阴创面、肛肠创面以及洁净伤口：胃肠手术切口、整形伤口的临床实验报告以及皮肤、粘膜等炎症创面的临床报告证明，洁悠神在临床上有更广泛的应用：

手术、外伤、烧伤创面的辅助治疗、创面隔离、长效抗菌、预防继发感染、促进创面愈合；手术过程中无菌保持；炎症创面，特别是因真菌引起的易于反复感染的创面（脚部、生殖器部位）可以增加治疗手段，控制二次感染、预防疾病复发、提高长期治愈率。

1.3 批号情况

洁悠神长效抗菌剂一开始就取得了江苏省卫生厅“消”字号的产品注册证，可以作为消毒剂类产品生产和销售。2001 年上半年随着医药市场政策的一个重大变化对洁悠神的市场销售产生了很大影响。国家规定“消”字号产品不得进入医院药房销售，也就是说“消”字号产品将失去一个很好的销售平台，这对全国“消”类药品厂家都是一个

^[1] 南京神奇公司.《南京神奇科技开发有限公司产品注册标准》[S]YZB/苏 2506.2002

沉重的打击。

随着公司对产品研发、对国家医疗卫生材料使用政策的研究不断加深,发现洁悠神产品完全有条件申请注册成为“械”字批号的二类卫生材料。经过一年的努力编制企业标准及申报各项手续,公司于2001年6月份取得了江苏省药品监督管理局颁发的编号为苏药管“械”生产许20010301号的“医疗器械生产许可证”及批号为苏药管械(试)字2001第20010053号的“中华人民共和国医疗器械注册证”,同时名称变更为洁悠神长效抗菌材料,可以作为医疗器械产品生产和在医院销售。医疗器械相关法规规定:产品试产注册后必须经过7个月到2年的试生产,经过生产质量体系第三方认证或药监局医疗器械处现场审场,符合《医疗器械生产企业质量体系考核办法》规定以及试生产以来的市场反馈良好,质量体系完善的情况下,经申请可以“准”产注册^[1]。这样经过努力,获得苏药管械(准)字2002第2640531号的中华人民共和国医疗器械注册证。

1.4 市场状况

1.4.1 2001年之前,洁悠神长效抗菌剂销售良好

1997年—2001年初,产品作为“消”批号,即作为消毒剂产品中的一种销售,在当时抗菌消炎品种不多,市场需求很大的环境下,新的产品能够研制出来本身就意味着很大的成功,从1998年到2001年的市场销售方面都具有一定的优势。此时的市场上主要是一些老的品种如:妇科用于阴部消炎止痒的洁尔阴、肤阴洁等洗剂;达克宁栓、克霉唑栓等栓剂;康阴王等喷剂;双唑泰泡腾片等。在皮肤科用于消炎、抗菌方面的有:达克宁、氟轻松等膏剂,皮肤康洗液等。这些产品在消炎抗菌方面都有其局限性,而且不能长期用。84消毒液等含氯类消毒剂因为不利于粘膜消毒而威胁很小。洁悠神作为皮肤消炎、止痒、杀菌类用药,改进了剂型,一改往常消毒剂常用的洗剂,而改用喷雾型,极具吸引力;另外在产品内在品质方面,注重物理抗菌消毒的机理和长效抗菌、广谱抗菌的特性的宣传,极具竞争力。

在2001年之前的药品零售市场,根据国家药监局南方经济研究所的统计数据显示:皮肤科用药约占到销售总金额的9.55%,妇科用药约占到2.55%,而在皮肤科、妇科用药构成中,外用的消炎抗菌、抗病毒类药占较大的比例。所以,作为“消”类的洁悠神主要进攻的皮肤科和妇科市场有很大的空间。

1.4.2 2001年6月以后,洁悠神长效抗菌材料销量下滑

随着“消”类产品不能在医院药房销售,洁悠神产品医院客户受到很大的影响,产品被各大医院的药房撤出,销售量直线下降。2001年6月份,公司拿到“械”(试)号后获得进入医院销售的资格,公司开始重新开发市场,销售量从底部有所回升。但各分销渠道不能及时改变作为消毒类洁悠神的销售思维,而使市场销售面临很大问题。洁悠

[1] 南京市药品监督管理局.《医疗器械法规汇编》[G].2002

神 1997 年—2002 年的年销售情况见图 1-1。

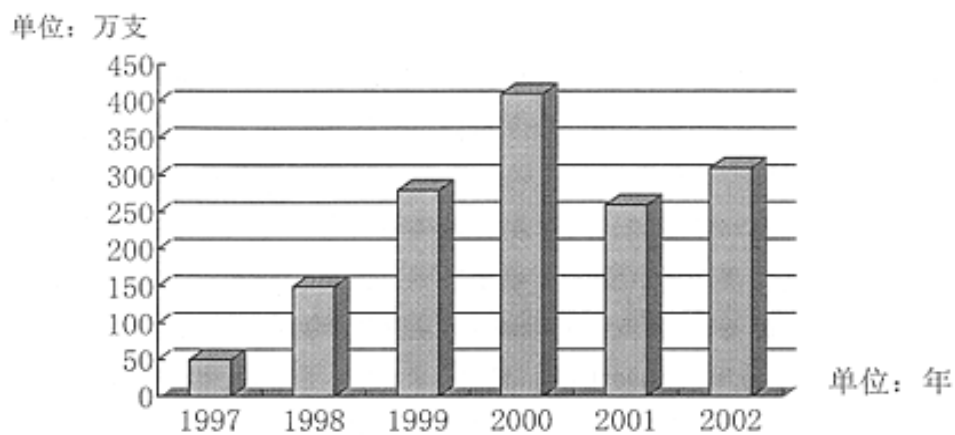


图 1-1 洁悠神年度销售柱状图

1.5 分销状况

1997年—2000年公司依靠自身力量开发市场，利用每年全国皮肤界年会的机会向会议提供赞助来宣传产品，取得了很好的效果。随着市场及销售量的日益扩大，公司以前的垂直式管理方式，幅度太宽，对市场的反应很慢。已不适应公司发展及市场变化的需要。1999年开始公司逐步把半成熟的市场授予合适的特许经销商管理或者成立分公司独立销售产品。市场网络结构如下图1-2：

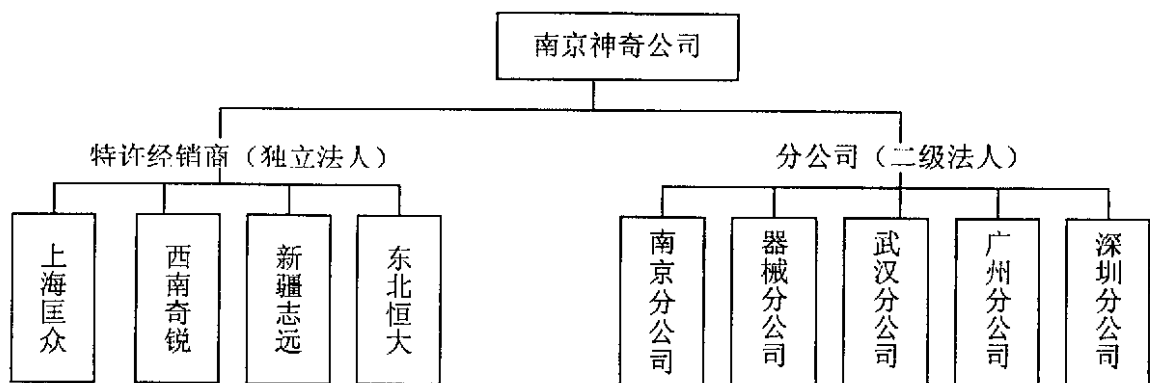


图 1-2 神奇公司分销结构图

1) 上海匡众新材料有限公司，1998年开始成为神奇公司特许经销商，销售区域定为上海市场。

2) 成都奇锐卫生材料有限公司，1999年初成为神奇公司特许经销商，市场包括西南三省及重庆市。

3) 乌鲁木齐志远卫生材料有限公司，1999年初成为神奇公司特许经销商，市场区

域定为新疆自治区。

4) 大连恒大卫生材料有限公司, 1999 年中成为神奇公司特许经销商, 市场区域定为东北三省。

各地独立法人的经销商和公司签有合作协议, 在神奇公司统一的销售模式指导下, 只能销售神奇公司产品, 自付费用, 自建网络, 自付盈亏。

各地分公司作为神奇公司的销售公司, 在公司前期投入资金建设部分网络后, 授予各地授许人成立分公司, 享用总公司品牌、商号, 自投资金, 享有利润支配权。产品由神奇公司独家供给。在神奇公司销售模式指导下独立开展销售工作。

1) 南京分公司成立于 1998 年 6 月, 销售区域为南京市、镇江市、扬州市。

2) 医疗器械分公司成立于 1998 年 12 月, 销售区域为苏北及苏南市场。

3) 武汉分公司成立于 2000 年 1 月, 销售区域为湖北省。

4) 广州分公司成立于 1999 年 4 月, 销售区域为广东省。

5) 深圳分公司成立于 1999 年 6 月, 销售区域为深圳市。

1. 6 竞争状况

1. 6. 1 洁悠神长效抗菌剂的间接竞争品种

作为“消”批号的洁悠神可与之直接竞争和间接竞争的产品有两大类: ①与抗菌消炎类药品的竞争; ②与消毒剂的竞争。

1) 与抗菌消炎类药品的竞争

皮肤科外用用药包括 11 大类, 其中用得最多的是抗真菌类药、激素类药, 分别占到市场用量的 9%和 5%。

抗真菌药主要有特比萘芬(商品名兰美抒)和咪康唑(商品名达克宁)。1991 年首次在英国上市, 在我国于 2000 年进入第一批 OTC 目录, 目前占有很大的市场份额。该产品以高浓度分布于皮肤角质层, 对浅部真菌感染作用很强, 可以治愈绝大部分皮肤真菌病。达克宁对于真菌、含珠菌、酵母菌以及子囊菌、隐性球菌有很好的抑制或杀灭作用, 主要用于真菌、酵母菌引起的皮肤感染的治疗。

激素类主要有莫米松, 主要用于对皮质类固醇治疗有效的皮肤病, 如接触性皮炎、皮肤瘙痒等。

洁悠神不具备以上产品的专病专治的效果以及品牌优势, 但洁悠神因为其独特的抗菌机理可以配合较长期使用, 解决其易于复发的问题。

2) 与消毒剂产品的竞争

传统消毒剂产品分为日用消毒产品, 如 84 消毒液、过氧乙酸, 主要市场在超市, 供家庭日用方面, 洁悠神不具备竞争优势; 在医院及科室无菌区消毒方面, 普通消毒液的用量很大, 但这些都作为医院成本支出, 不可以单独收费, 不产生利润, 没有使用的积极性。

妇科用于治疗炎症的消毒产品，如洁尔阴等大部分洗液，在医生及患者中有一定的影响，但作为“消”字类品种很难进入医院销售，只能在 OTC 市场上销售。在产品特性方面，此类产品都只能作为一次性消毒，而不能无菌保持。洁悠神作为新型敷料，具备消毒功能，又可以保持长达 8 小时的抗菌功能；在抗菌机理方面是物理抗菌，无药物抗菌的毒副作用，安全性高；而且具备消毒剂没有的隔离功能。产品可以进入医院销售，单独收费，为医院及科室带来利润，有使用的积极性。

总结以上，洁悠神在销售通路方面和产品的抗菌特点方面都具有竞争优势。

1. 6. 2 洁悠神长效抗菌材料的间接竞争品种

作为“械”批号的洁悠神可与之直接和间接竞争的产品包括：①作为手术后护理材料与药品的竞争；②与传统敷料的竞争。

1、与手术后用于护理的药品的竞争：主要与治疗创面及感染面的部分外用药的竞争。

(1)烧伤科的传统用药是 1%SD-Ag 冷霜，浅 1 度及浅 2 度烧伤病人在创面或深度烧伤病人去皮后用冷霜外敷，内注射抗生素等手段治疗。把洁悠神用于烧伤创面，观察其与传统敷料和药物在烧伤创面上有无抗感染、隔离创面、促进创面愈合、副作用及病人耐受性方面做比较。100 例临床试验对照发现，无论在创面的分泌物、创缘反应还是抗菌作用、愈合天数都没有明显差异，均取得了良好的治疗效果。但分泌物、愈合天数，治疗组比对照组有一定优势。在使用过程中，也未发现有任何不良反应，并且病人在耐受方面，治疗组与传统药物相比，在伤后第一天、第三天和第七天均有显著差异，优于传统药物。而且，洁悠神的价格比传统敷料相比有明显的竞争优势^[1]。但洁悠神作为新的治疗品种和治疗方法在病人及医生的接受方面要付出很大的推广努力，才能改变医生的传统治疗方法。

(2)在手术切口与传统敷料及药物贝复剂的竞争

通过 100 例的胃肠手术切口临床试验，发现无论在创面的分泌物、创缘反应还是愈合天数及病人的耐受性方面，都没有明显差异，均取得了良好的治疗效果，而且比对照组均有一定优势，在使用过程中也未发现有任何不良反应。在价格方面洁悠神同样具备较大的优势^[2]。

但贝复剂作为国药准字批号对病人及医生已有很大影响，在手术切口推广洁悠神将需要很长的时间。

(3)在肛肠手术后与常规换药竞争

肛肠科临床治疗肛门、肛管及肛周皮肤局部创伤一直属于专业难题。由于肛门部在胎儿发育中作为外胚层与内胚层的分界，最终发育成躯体内脏交汇点，皮肤粘膜与皮下

^[1] 王文奎，张勤，廖镇江.《洁悠神长效抗菌剂在烧伤创面的应用》[R]. 上海第二医科大学附属瑞金医院灼伤科 2002

^[2] 毕建威，经纬，盛援.《洁悠神长效抗菌剂在胃肠手术切口的应用》[R]. 上海市长海医院普外科 2002

组织包括各种结缔组织、神经、肛内、淋巴等极其丰富，解剖结构复杂；肛门直肠作为消化道的末端，在人的消化活动中属于永久性感染区，所以在肛肠科临床中难以做到真正意义上的无菌，肛肠的病理或创伤的愈合比一般的外科创伤困难，并发症多、疗程长^[1]。将洁悠神喷洒在肛肠局部伤口上观察是否起到隔离创面、长效抗菌及促进伤口愈合，起到减轻创伤期各种反应。结果所有观察指标显示：观察组与对照组具有极其明显的差异，其中瘙痒症状的减轻尤为明显；而作为重要的观察项目：疗程的时间缩短也是明显的；加之是个观察过程，无不良反应和副作用，病人顺应性好^[2]。洁悠神在肛肠科作为换药的新型敷料具有极大的竞争优势；在价格方面也同样具备竞争力。另外，病人方便之后可以自己换药，非常方便。

(4)在包皮环切手术后与百多邦的竞争

通过 100 例的临床手术发现，把洁悠神喷洒在包皮创面上，发现创面分泌物及创缘反应、愈合天数与常规使用百多邦防止伤口感染、保证正常愈合无明显差异，但伤口感染率和伤口愈合天数洁悠神比百多邦相比有一定优势^[3]。而且，洁悠神因为副作用小可以较长期使用。

总结以上洁悠神与专病专治的传统药物及敷料相比，在手术后护理的方法、效果及价格方面均具备竞争优势，可以取代这些传统产品，但作为新的治疗方法在市场接受方面有一定难度。

2、与传统敷料的竞争

(1) 在功能特性上对比，纱布具备三个功能，吸渗、隔离、防磨擦而不具备消毒功能，洁悠神具备消毒、隔离功能而不能吸渗及防磨擦功能。

(2) 在使用成本方面，纱布计入固定成本，从治疗项目中收费，使用越少回报越高；洁悠神可以作为特殊材料而单独收费，使用积极性高。

(3) 洁悠神弥补传统敷料的不足，可满足传统敷料在临床上尚未满足的特殊需求：

a. 传统敷料不易固定的部位：手、脚、关节、腋下、腹股沟、会阴等人体局部。

b. 传统敷料不易使用的部位：头面部（特别是发根部）、乳房、生殖器及各类人体阴角部位。

c. 传统敷料不能用或不能长时间用的部位：肛门、阴道、尿道、五官等体外联通的人体腔道。

d. 临床治疗需敞开的创面。

总结以上与传统敷料的竞争，洁悠神可以弥补传统敷料的不足，填充市场空白。

以上是从治疗的角度对间接竞争产品进行分析，而略去了对厂家的分析，因为分子

^[1] 戴康，夏祖宝，杨富华编著.《实用中医痔科学》[M].北京:人民卫生出版社.1995

^[2] 夏祖宝.《洁悠神长效抗菌剂用于肛肠科手术后的实验报告》[R].上海市浦东新区公利医院中医科.2002

^[3] 吴满香，黄岗.《洁悠神长效抗菌剂在包皮环切去除中的应用》[R].上海市浦东新区中医医院外科.2002

级的长效、广谱抗菌材料产品目前为止还没有其它厂家可以制造,不会产生直接的竞争,最大的竞争来自产品自身的功能创新、市场创新。在不断的创新过程中与原有的治疗品种、治疗方法、治疗理念展开争夺。

1. 7 营销拓展中面临的实际问题

2001 年,随着器械(试)字号的成功申请,公司决定重新开发医院市场,充分发挥其先前的客户资源及市场网络。但在销售战略和策略方面,没有找到新的办法,仍然延续了消毒剂产品的主要做法,产品销售起色不大。各特许销售商以及分公司都迫切需要总公司的指导解决以下七个问题。

1、目标市场不明确。神奇公司各分公司及特许经销商在产品批号改变后,仍然争夺有限的消毒剂和抗菌消炎药品的市场,没有充分开发尚是空白的人体特殊部位使用的敷料市场。

2、产品定位不清楚。医药代表在医院科室的宣传方面仍摆脱不了消毒剂产品的影响,仍然借助消毒剂的销售方法开发市场,在开发医院方面遇到很大的阻力。

因为产品的外包装、剂型及公司的宣传,除批号改变了以外,其余与从前消毒剂无感观上区别。医院器械科不能接受洁悠神是材料类产品,而认为是药品或消毒剂产品而拒绝进院销售;在科室主任及医生看来,该产品无合适的销售通路,不能开处方单,无法向患者开出产品;而且各临床科室用材料要计入成本,影响了科室利益,而更加拒绝用产品;患者拿到了产品也认为是医生使用不正当的手段推销产品而易于引发投诉。

3、沿用以前的定价策略,利润空间缩小,需要探索新的定价策略。

消毒剂的定价大多套用药品的定价方法,进院价位在零售价的 70%折扣以下,这是与各地物价部门给予医院 30%以上的利润空间相一致的,这样洁悠神产品的获利很少。现在洁悠神改为材料类产品定价,医院只能加价 5%到 15%的,公司完全可以提升产品的利润空间。

4、没有探索出作为“械”类二类卫生材料及敷料的洁悠神产品独特的销售通路,各分公司在销售通路方面非常混乱。

上海公司因此无法大规模开拓医院客户,西南公司借助不规范的医院药品管理体制勉强让医院药房代售,广州公司借助医院附近的药店代发医生的推荐处方。

5、没有探索出适合洁悠神产品特点的推销方法,在产品销售过程管理方面事倍功半。

洁悠神产品在抗菌机理方面是前所未有的,大多数客户不能接受,就不会产生销量。公司需要制定实用、有效的推销方法达到推广新概念、接受新治疗方法的目的。另外,要从习惯性的对销售结果的管理转变为对销售过程的管理。

6、在一线销售人员的管理方面需要制定新的制度。

需要确定适合洁悠神产品销售的人力资源的甄选标准、培训标准、以及激励措施。

7、产品经过五年的销售后，如何进行产品临床应用价值创新，推进品牌建设提上日程。

产品临床应用价值创新提上日程，并改变单纯依靠公司业务代表推销创新成果的方法，迫切需要进行有效的临床应用创新及推广项目。

南京神奇公司面临这样情况，就要对于洁悠神作为“械”字号的外部环境进行深入全面的分析，寻求机会，避开威胁；对内部资源进行合理分析，发挥优势，避开劣势；对市场进行重新细分，合理定位，制定新的营销战略和营销组合；制定新年度的营销计划及营销活动控制措施。南京神奇总公司虽然通过各分公司、特许经销商独立分销洁悠神产品，但一方面，各分销机构离不开总公司的指导，另一方面，神奇公司也需要在销售战略和策略方面做整体的指导和规定。

1. 8 营销问题定位与本文研究重点

1. 8. 1 市场背景及问题定位：

2001 年 6 月以后，洁悠神产品的批号由“消”字号转变为“械”字号，产品的名称也由洁悠神长效抗菌剂变更为洁悠神长效抗菌材料，产品的用途由消毒用品转为手术后护理材料和新型敷料，竞争品种也由皮肤、粘膜外用药和消毒剂转为术后护理药品和传统敷料。产品批号改变和市场环境相应改变后，市场的销售量下降很大。所以，洁悠神现在作为新的医用材料必需适应市场的变化，重新获得市场的认同。

2、本文研究的重点：

要提高市场的认同度，就必须首先研究洁悠神产品新的营销战略，并在战略的指导下进行营销组合研究，这是本文研究的重点，也是洁悠神产品市场拓展的关键因素。新年度的营销方案是对营销战略和组合的检验，并在执行的过程中，加以控制和改善。

第二章 洁悠神产品的营销战略分析

洁悠神2001年6月份以前,作为消毒用品销售时,在市场竞争不激烈的环境下,作为喷雾型而且可以长效、广谱抗菌的新型消毒剂,具有一定的竞争力,销售取得了成功。但自2001年6月份以后,改为材料批号的洁悠神长效抗菌材料应该选择什么样的营销战略、策略是摆在神奇总公司及各分销机构面前的迫切需要解决的方向性问题。

下面依照战略管理的一般方法做神奇公司营销战略分析与选择。

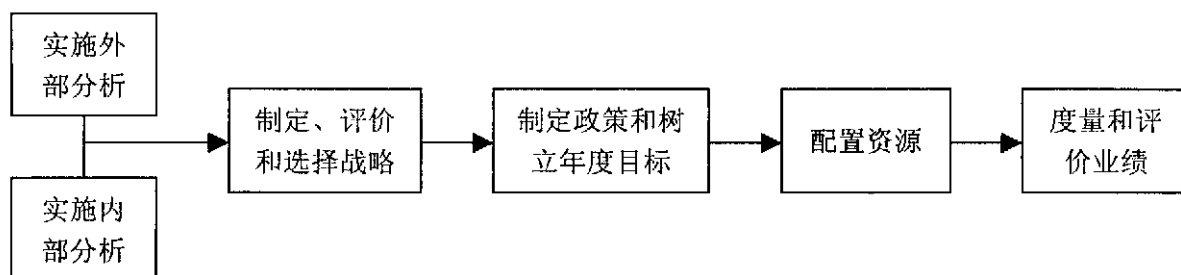


图2-1 综合战略管理模型图

2.1 机会与威胁

2.1.1 环境扫描

营销活动直接面对外部环境,受到外部各种环境因素的影响和制约。在一些外部环境因素为企业营销活动提供机会的同时,另外一些外部因素对企业的营销活动构成威胁。外部环境分析的目的就在于确定有限的企业受益机会和有限的外部威胁。因此,外部环境分析不需要列出可能影响营销活动的因素,而只是要确认那些对企业营销工作构成重要影响、需要做出行动反应的关键外部因素^[1]。

1、经济环境

稳定发展的宏观经济局面以及社会消费增长的拉动为我国医药经济的发展创造良好的外部条件。人口老龄化、疾病谱的改变、医疗需求的提高,是拉动医药市场持续快速增长的主要因素。随着社会经济的发展和人们生活水平的提高,提高生活质量的观念日益兴起,特别是知识经济阶层和沿海农村经济较发达地区,在医疗保健观念上都提出了更高要求,用药水准也迅速提高。同时,国家还将继续采取提高城镇职工工资水平、延长节假日等措施,继续刺激消费的增长,这些对于启动国内需求产生了积极的作用,

^[1] 李东红编著,《营销战略》[M].北京:首都经济大学出版社.2002:32-33

同时也将对我国药品市场、保健品市场的消费增长起到较强的拉动。

2001 年全国 GDP 增长 7.3%，医药工业增加值增长 15.3%，其增长速度也高于全国工业增速 5.4 个百分点，这种高速增长已是近年来医药经济的基本运行态势^[1]。2002 年我国医药工业总产值 3300 亿元，占我国 GDP 的 3.2% 左右。行业统计数据显示：2002 年医药工业总产值按可比价格计算完成 3178 亿元，同比增长 19%。其中化学药品工业比上年增长 21%；医疗器械增长 12%；生物制药增长 16%；中药增长 16%。全行业实现利润总额 219 亿元，比上年增长 22%^[2]。

随着国内经济快速稳定发展，人口的自然增长以及人民对生活质量要求的提高，2003 年医药行业仍将保持较高的增长速度。国家经贸委日前发布的 2003 年我国主要行业经济运行目标预测也显示，医药行业预期利润增长 20%，将遥遥领先其他行业。

2、政策及法治环境

另一方面，国家法律还规范着与企业发生往来的下游机构、消费者等活动主体的行为，间接影响着企业的营销活动。医药销售行业对于行业政策的依赖性很大，尤其是近年来国家对医药市场、医院等的管制及调节越来越强。有利的方面有：

首先，疗保险制度改革全面推开，为我国医药市场提供了更加广阔的发展空间。从近期看，医疗保险制度的全面启动，对目前过高的用药水平将起到一定的抑制作用。但由于城镇职工医疗保险制度的原则是“低水平、广覆盖”，其保险覆盖面将从目前公费医疗的 1.2 亿人扩大至 2.5 亿人，总体上会促进医药产品的需求^[3]。与此同时，随着医疗保险机制的不断完善，以及我国处方药和非处方药制度的进一步改革，医药零售市场将出现快速发展，零售市场规模也将进一步扩大，从而保证人民群众用药更为有利、方便。用药消费和药品市场发展相互呼应、相互促进，将使药品零售市场出现更为兴旺的局面。

其次，医院迫于不断提高医务收入，而降低药品收入。随着医疗体制的改革，医院以药养医的现象不断受到外部公众的压力。因此，提高医务水平，增加医疗水平的收入，而降低医药收入成为今后医院提高收入及竞争的重要手段。洁悠神作为一种新型医用隐形抗菌敷料，①不属于医药品种，而属于耗材类的敷料，不会在削减用量之列；②在门诊通过开具治疗费项目或换药费项目，在病区开具材料费项目^[4]，从单次用产品发生的收费来讲，确实价格很低，有利于减轻病人负担；③新型敷料为医院提供新的利润增长点，为医生提供了新的治疗手段。

另外，国家对消毒剂市场也在不断规范：

消毒剂产品仍然是洁悠神在医院及药店销售的间接竞争对手，2002 年国家新规定所有消毒剂品种不准在产品功能上加以宣传，这样，大部分新进入者无法获得竞争优势，

^[1] 宋芳.《2001 年医药经济运行的基本特点》[J/OL].http://www.drcnet.com.cn/html_document/guoyan/2002-04-03

^[2] 国泰君安.《医药公司出现分化趋势》[J/OL]. <http://stock.163.com/editor/stock/2002-04-03>

^[3] 宋芳.《2002 年医药经济运行的基本特点》[J/OL].http://www.drcnet.com.cn/html_document/guoyan/2002-04-03

^[4] 中南大学附属湘雅医院.《中南大学附属湘雅医院皮肤科、外科收费标准》[Z]. 2002

老的消毒剂产品也失去一部分市场。洁悠神由于产品批号的优势，可以通过做足够数量的临床报告宣传其有独特的功能，就可以替代消毒剂。

但不利方面有：

首先，药品招标采购深入，药价继续下降。2002 年初，鉴于药品招标中的黑箱操作和带给医药企业的沉重负担，8 个省市的医药行业协会和 15 家医药企业向国务院呈送了《关于恳请暂缓药品集中招标采购的紧急呼吁》。但有关部门在综合考虑后，仍做出了严格规范、深入推进招标工作的决定。2002 年底，70% 的县级以上公立医院都将开展药品招标，招药品达到应招标药品的 50% 以上，医保目录中的药品都将逐渐进行招标采购。招标工作进一步降低了药品价格，压缩了企业盈利空间。

其次，药品价格继续调整，以降为主。继 2001 年底国家计委公布了 383 种药品最高零售价格后，2002 年 5 月又对其中 262 种药品补充剂型规格的最高零售价格出台了新的规定。除个别药品价格上调外，其余价格仍以下降为主。药品零售价格指数自 2001 年首次出现负增长后，2002 年进一步降低。由于医保目录里面有 200 多种西药和 500 多种中药尚未调价，预计降价趋势仍将继续。

另外，对于洁悠神产品来说：

①洁悠神作为治疗费、换药费、材料费项目列支，在医院没有正式名目，难以收费；

②如果公司仅靠单次用产品收费，消耗很慢，难以增加用量。

③各地区医院对医材项目的收费政策及收费标准不统一，也是洁悠神销售通路方面的大障碍。

以湖南省的收费政策作为例子：根据湘价服[2002]230 号文件“三、严格特殊器械和特殊材料费管理。凡未明确规定可另外计费用的医疗仪器和医用卫生材料、医用特殊物品等，一律不得另外收费；明确规定可另收特殊医用器械、特殊材料费的，可按购进价加一定差价计收——各医疗机构应在每年 6 月 15 日，分两次将一次性特殊医用器械、特殊材料购进价格报同级价格、卫生行政主管部门备案。^[1]”也就是说，如果产品要在湖南的医院顺利销售的话，必须获得特殊材料的价格批准及备案。而在江苏省各大城市，没有明确的规定。在三甲医院的门诊外科收费是作为换药费列支；在皮肤科和妇科套用治疗费中某个项目代收，这事实上也很不规范。

3、技术环境

行业的发展、企业的兴衰与技术的发展息息相关，每一种新技术都是一种“创造性破坏”因素，新的产业发展，老的产业衰落，新的企业获得机会。尤其在今天，技术变革步伐加快，在微生物技术、材料科学等领域新的技术给产品及生产过程带来革命性的变化。

表面活性剂在化工、日用品方面的发展已经非常普遍，在医药领域的应用也日益受

^[1] 湖南省物价局，《湖南省医疗收费项目价格文件》[Z]. 第湘价服[2002]230 号

到重视。神奇公司有效地将高分子材料和阳离子活性剂合成并获得在医疗领域的推广和应用的资格，在产品注册及明示方面也为技术保密而受到格外的优待，没有具体说明产品的成分及化学方程式，是企业发展的良好机遇。但同时随着产品在各大医院的推广，知名度不断提高，也会引起竞争厂家的注意，并加以模仿，特别是在产品概念、产品定位宣传方面刻意模仿。

神奇公司没有其常设研发机构，只是委托科研机构研发，在研发力量方面远远比不上国内特别是外资类的制药企业，在资金及产品推广的力度方面也不具优势。所以一旦有强大的竞争者加入，神奇公司将遇到很大的挑战。

4、社会及文化环境

在我国医生接受回扣已是公开秘密，这一方面大大降低了医生、医药销售职业及销售商的社会形象，另一方面大多数厂家、特别是普药及科技含量不高的产品的提供商通过给医生回扣来增加产品的销量而引起恶性竞争。这对于神奇公司力求依靠产品创新为竞争手段的厂家来说面临不公平的竞争环境；另一方面，新的产品、新的敷料概念及治疗方法要让医生及患者接受厂家要付出很大的教育成本，通过多种推广方法来转变潜在使用者的思维。

5、竞争环境

第一章第6节已经对产品的竞争对手进行过分析，可以看出洁悠神与专病专治的药品竞争优势在于长期使用，防止复发，与药品配合使用，但在治疗效果方面居劣势；与消毒剂的竞争优势是可以在医院销售，另外产品的长效、广谱抗菌的特性明显；与手术后护理药物竞争，费用低，效果相当；与传统敷料竞争，可以更方便使用于不易于固定的部位以及可以抗菌消炎，但不能吸渗和抗摩擦。

2.1.2 外部分析

外部分析的重点是识别和评价超出某一公司控制能力的外部发展趋势与事件，揭示企业所面对的主要机会和威胁，从而可以使管理者用适当的战略利用机会、回避威胁或减轻这些威胁的影响。现将以上环境扫描总结如下：

1、外部环境给产品销售提供的机会（机会——0）

- 1) 经济环境及医药行业的良好态势给洁悠神产品的销售提供了增长的空间；
- 2) 医疗保险制度改革全面推开，为我国医药市场提供了更加广阔的发展空间；
- 3) 洁悠神作为二类卫生材料产品，符合政策取向：政府要控制用药量，医院要提高非药费收入，很好地满足了医院的利益；
- 4) 有关医疗和健康用品法规不断完善，遏制医药市场的不公平竞争，有利于洁悠神产品的销售；
- 5) 随着各地医保政策的推行，洁悠神材料有机会进入医保目录；
- 6) 可以满足医院、医生以及患者尚未满足的需求。

2、外部环境给产品销售增添的威胁（威胁——T）

- 1) 药品招标采购深入，药价继续下降，洁悠神的利润空间受到压制；
- 2) 行业及医院政策的地区不同—及易变性，医药市场受国家政策的调节很大，洁悠神作为特殊的医用材料产品尤其受到很大影响；
- 3) 与药品相比洁悠神作为材料在医院内销售通路非常复杂；
- 4) 来自各种药物及敷料的间接和直接竞争很强；
- 5) 研发实力强大的公司随时可能推出同类产品；
- 6) 医药市场社会形象不高；
- 7) 新的产品消费者接受要时间。

2.2 内部优势与弱势

2.2.1 在第一章中已对公司的主要资源按照批号改变前后进行了对比描述，现将内部资源赋予产品销售的优势（优势——S）总结如下：

- 1) 产品特性明显：物理抗菌、隐形敷料的特点决定着产品的应用面非常广阔；
- 2) 产品功能突出：长效抗菌、广谱抗菌、安全抗菌、敷料创新；
- 3) 材料类产品可以获取竞争优势：避开与药品在专病专治上的竞争，避开与消毒剂的共性竞争，避开与有形敷料的共性竞争；
- 4) 公司已经摸索到产品特殊的销售通路；
- 5) 公司有相对健全的市场网络；
- 6) 产品具备很大的赢利空间。

2.2.2 产品及公司资源状况给销售增添的弱势（弱势——W）

总结第一章内容，归纳出如下弱势：

- 1) 易于被普通外用药及消毒剂混为一类；
- 2) 公司仍然需要寻找适合此类产品独特的定位、销售模式、人力资源；
- 3) 公司的研发能力相对较弱，持续创新的能力不足；
- 4) 公司没有进行融资，投入市场的资金有限。

2.3 SWOT 分析

战略有时被定义为将企业的内部资源和技能等要素与外部因素造成的机会与风险进行匹配^[1]。战略制定系统中的匹配可以使用多种技术，威胁-机会-弱点-优势矩阵（strengths-weakness-opportunities-threats (SWOT) matrix）是帮助管理者制定如

^[1] Robert Grant. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. [J] California Management Review, (Spring 1991):114

下四类战略的重要工具：SO 战略、WO 战略、ST 战略、和 WT 战略^[1]，战略模型见图 2-2。

	优势 - S	弱势 - W
	1. 2. 3. 列出优势 4. 5. 6.	1. 2. 3. 列出弱点 4. 5. 6.
机会 - O	SO 战略	WO 战略
1. 2. 3. 列出机会 4. 5. 6.	1. 2. 发挥优势，利用机会	1. 2. 利用机会，克服弱点
威胁 - T	ST 战略	WT 战略
1. 2. 3. 列出威胁 4. 5. 6. 7.	1. 利用优势，回避威胁	1. 减小弱点，回避威胁

图 2-2 SWOT 矩阵图

优势-机会（SO）战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略。总结以上关键因素，洁悠神产品销售的 SO 战略为：

1、发挥产品特性，满足医生治疗、患者康复过程中未被满足的需求，就是洁悠神作为隐形分子级抗菌隔离敷料，可以使用于传统敷料不能使用的人体部位，防止创面感染、感染面复发。（S₁、S₂ O₁ O₂）

2、合理定位产品满足医院未被满足的需求，就是为医院提高非药品收入，同时提升顾客的满意度。（S₃ O₃）

弱点-机会（WO）战略为：

1、强调产品特性，区别化销售产品，满足顾客的特殊需求。（O₆ W₁）

2、以市场为导向，在销售增长中完善管理，提升竞争力。（O₁ O₂ O₃ O₄ O₅ W₂ W₃ W₄）

优势-威胁（ST）战略为：

1、发挥产品特性，合理定位产品，避开政策、法规变动带来的影响，避开共性竞

^[1] Heinz Wehrich, "The TOWS Martrix: A Tool for Situational Analysis," [Long Range Planning 15, no. 2 (April 1982): 61]

争。(S₁ S₂ S₃ T₁ T₂ T₄ T₆)

3、确定合适的销售通路。(S₄ T₄)

弱点-威胁(WT)战略为:

1、摒弃已经不适应市场变化的销售消毒剂时的思维。也就是说随着产品批号等条件的变化,企业必须尽快确定新的营销组合。(W₁ W₂ T₁ T₂)

这样神奇公司的市场营销战略可以概括为:**洁悠神产品在特定的目标市场里,以鲜明的产品定位,发挥产品的特性,以超越竞争的战略,以差异化的营销组合,满足客户未被满足的需求。**

2. 4 目标市场

在营销者看来,卖方构成产业,买方则构成市场^[1],我们用市场这个词来概括各种不同的顾客群体。那么市场细分就是按消费者的需求、特点,将消费者划分为不同的消费群体的过程^[2]。根据第一章第6节的竞争者分析可以明确洁悠神不利于进入消毒用品市场,与消毒剂展开竞争;也不利于进入抗菌消炎的药品市场,与皮肤外用类药品展开竞争。洁悠神可以进入的最大和最有优势的市场的下面从四层含义来界定:

1) 全国各地的医院,尤其是大型三甲医院,洁悠神产品必须进入医院才能销售;

2) 各个医院的科室,尤其是外科、妇科及产科、皮肤科,洁悠神产品必须进入到各个科室才可能实现销售;

3) 各个科室的处方医生,只有医生的处方行为才能产生实际的销量;

4) 各种有创面和感染面的患者,洁悠神给他们带来实际的价值;

5) 尤其是不易或不能使用传统敷料于创面或感染面的患者。

所以洁悠神的细分市场是**产品进入医院的外科、皮肤科、妇科门诊、急诊和病区通过医生的处方销售给不易使用传统敷料于创面和感染面的患者。**

对照分析消毒剂的细分市场,上述细分市场具备如下优势:

首先,市场对象清晰,目标集聚,在促销和开发的活动中,客户非常明确企业向其明确的需求和利益。延用消毒剂市场定位的分公司或业务代表在推销产品时,客户会因为消毒剂医院已经足够而加以拒绝,即使阐述洁悠神另外具备长效抗菌和广谱抗菌的特性,也会因为客户不明确产品在医院的广泛使用而再次拒绝。

其次,市场空间扩大,发展前景广阔。消毒剂的只是环境的消毒和皮肤的消炎,环境的消毒产品种类繁多,皮肤的消毒使用范围有限。而源于创伤而发生感染以源于细菌、真菌、病毒等有害微生物的感染性疾病以各种方式蔓延:泌尿感染,尤其是性接触感染;各种接触性皮肤感染疾病;创面感染;妇科感染性疾病;源于不洁卫生用品的感染;源于各种电器、尤其是家用电器的感染;源于国类国际旅行过程中的感染;流行性

^[1] 菲利普·科特勒著.《营销管理》[M].第九版.梅汝和,梅清豪,周安注译.上海:上海人民出版社,2001.13

^[2] P.Kotler,G Armng.Principle of Marketing.[M]. 5th Edition . Prentice Hall, 1991.43

疾病的多发等。

2.5 产品定位

为顺利进入上述目标市场，将洁悠神必需作如下的产品定位：

- 1) 在工业领域洁悠神是高分子材料；
- 2) 在医疗领域洁悠神是二类卫生材料及敷料，属医疗器械类；
- 3) 在产品领域，洁悠神制剂为隐形高分子物理（非药物）抗菌隔离材料，即分子隐形抗菌敷料。

那么在上述目标市场，洁悠神的产品就定位为**医用分子级隐形抗菌敷料**。针对消毒剂的产品定位具备如下优势：

首先，产品定位传达了一个可以赢得消费者的新的概念——隐形敷料、分子敷料。
其次，可以巧妙避开抗菌药物和消毒剂的共性竞争，获得竞争优势。

2.6 竞争战略

将洁悠神作上述定位并确定目标市场可以：

- 1) 在销售通路方面可以获得比药品更快更低成本进入医院的优势，解决消毒剂产品进入医院销售不能给医院及科室带来利润的问题；
- 2) 获得比医药产品更方便的促销条件；
- 3) 在目标市场上避开与药品和消毒剂产品的共性竞争。

以上竞争优势的获得其原因在于公司必需时刻以**产品的特性来满足特殊需求的竞争战略**。下面的表格对此作出解释：

表 2.1 共性与特性的区别表

项目 内容 类别	需求	满足需求	利益
	有	已满足	很困难
共性	有	已满足	很困难
特性	有	未满足	易

以产品的共性销售——供大于求——需要通过激烈竞争满足需求；

以产品的特性销售——潜在需求——需要通过专业化销售满足需求；

特性可以超越竞争满足需求，获得最大利益。

但超越竞争战略的实现必要条件是专业化的销售，对于洁悠神产品来说就需要制定差异化的营销组合。

公司一旦对竞争性营销总战略作出了决策，就要准备与之匹配的营销组合。所谓营销组合（marketing mix）就是指企业为了在目标市场制造它想要的反应而混合采用的一组可控制的战术营销手段^[1]。针对洁悠神产品的定位和营销实践，制定如下独特的营销组合：

1) 定价的差异化。新型材料比药品有更大的利润空间，不会受到陷入通过招标而压价的竞争中；

2) 销售通路的差异化。通过设备科直接进货，不需要通过药剂委员会的讨论；

3) 销售手段的差异化。主要通过人员沟通的方式宣传产品的特性，配合采用专家推广；

4) 销售人员管理的差异化。需要适合洁悠神产品销售的业务代表。

从以上四个方面的差异化竞争可以避开与众多药品及消毒剂以及普通敷料的共性竞争，获得独特的竞争优势。

2.7 本章研究思路与小结

本章分析问题的基本思路用图 2-3 表示：

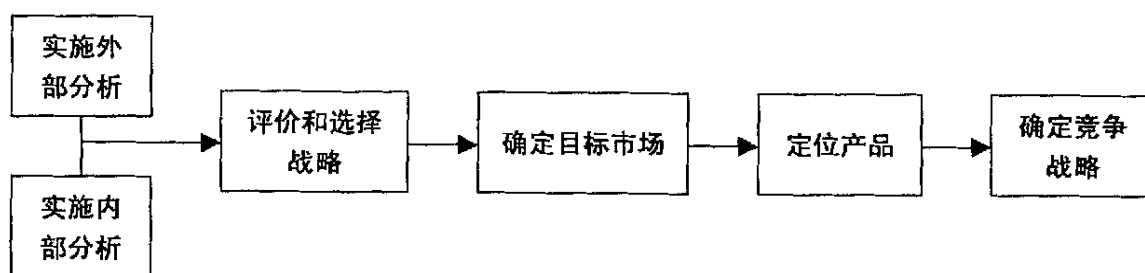


图 2-3 本章分析思路图

对产品销售的外部环境从经济环境、政策及法制环境、技术环境、社会和文化环境、竞争环境进行分析，总结归纳出所面临的六个机会和七种威胁；对产品销售的内部优势和劣势第一章已作介绍，归纳为六方面优势和四方面弱势。通过内外部因素的匹配，制定市场营销战略。

然后，对营销战略所涉及的四个方面作逐项的分析，包括目标市场、产品定位、竞争战略，和营销组合。其中营销组合将在下一章节再作详细分析。

^[1] 菲利普·科特勒著.《科特勒市场营销教程》第四版. 俞利军译. 北京：华夏出版社，2001. 47

第三章 洁悠神产品的营销组合

2001年6月份产品批号改编后,神奇公司分销机构仍然延用洁悠神做为消毒剂产品时的营销组合,在销售过程中遇到了很大的阻力。本章从产品定价、销售通路设计、推销技巧及销售过程管理、销售人员管理、临床应用价值创新与推广五个方面分别阐述与洁悠神产品定位、市场定位、营销战略相一致的营销组合。

3.1 产品定价

3.1.1 定价问题

洁悠神作为消毒产品销售时的市场定价由公司向医院提供统一的供货价,医院通常按照药品的折扣法在此基础上按 85%到 55%的价格折扣进货,虽然可以维持全国统一的零售价格,但利润空间很小。2001 年 6 月份以后各分销机构仍然延用消毒药品的定价方法,缩小了利润空间,也不符合医院的材料物价政策。

3.1.2 定价影响因素及思路

洁悠神产品定价既受企业内部因素的影响,也受外部环境因素的影响(见图3-1)^[1]

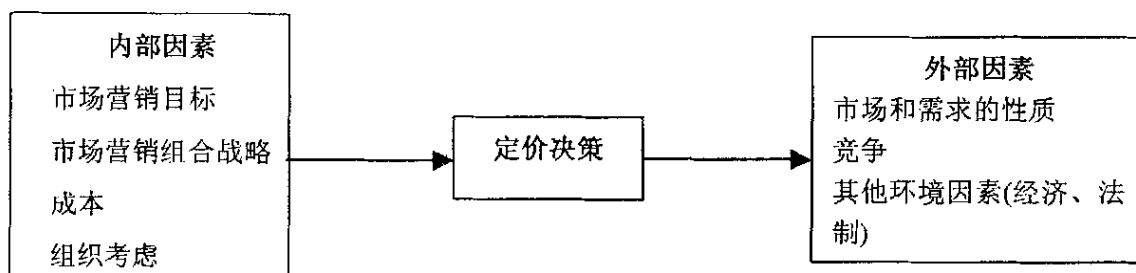


图3-1 产品定价决策图

3.1.3 洁悠神定价思路

影响定价决策的内部因素:

1、营销目标

洁悠神作为新型医用敷料经过一年半的销售,已经占有一定的市场,现在的营销目标是尽快占领高端市场,公司注重于长期利润总量最大化。

2、财务预算

按照药品销售费用的一般统计,单支促销费占销售价的15%,人员工资占10%,开发费占2%,销售管理及差旅费占3%, 税占销售价7%,其他3%,分公司或特许经销商的利

^[1] 菲利普·科特勒著,《科特勒市场营销教程》第四版,俞利军译,北京:华夏出版社,2001.266

润为15%，假设净利润率要求达到15%，那么产品成本占30%。洁悠神产品向分销机构实际供货价格为7.5元每支（含税），那么市场销售价格为单支25元。

3、成本

将企业的成本分为固定成本和可变成本，洁悠神产品的固定成本比重很少，固定成本的变化对利润和销售价格的影响不大，变动成本比重较大，各分公司及特许经销商必需严格控制变动成本，才能维持预计的利润和市场销售价。

4、组织考虑

各分公司和特许经销商有一定的价格决定权，但南京总公司为维护洁悠神的整体和长期利益，尤其是防止恶意串货，需要相对统一的定价。

影响定价决策的外部因素

1、市场和需求

洁悠神与药物及敷料相比，提供的价值具有一定的差异性，并且是目前市场唯一的提供者，这对于有需求的患者有很大的吸引力，因此，具备价格坚挺的条件；另外，消费者对于药品价值及价格的判断主要来自医生的认可和推荐，而大多数医生对洁悠神独特的抗菌机理是认可的。

2、竞争者的成本、价格和供应

与洁悠神间接竞争的品种主要有四类：抗菌外用药的零售价普遍在15元到30元之间，洁优神的零售价在28元到30元之间，属于高档价位，取决于市场对新的外用抗菌产品的接受程度，尤其在OTC市场；皮肤、粘膜消毒剂的产品价位也在20元到30元之间，但洗液的用次不多，而洁悠神喷剂可以喷200次，每天都用，可以持续一个多月，单次成本低；作为手术后护理材料用于创面抗菌隔离，第一章竞争品种分析中已证明洁悠神可以大大降低病人的医药负担；与传统敷料相比，洁悠神单次用价格是二角，也比敷料低。

3、政策因素

敷料价格从进医院到消费者手里按规定医院只能加价5%到15%，若要保证洁悠神产品的零售价格在中国市场统一，各分公司只能在清楚各地医院的敷料加价政策后，按照零售价格分别在5%到15%范围内折扣以保持全国零售售价格的一致。尤其在同一地方的医院如果给患者提供不同的价格易于引发无谓的价格投诉而影响销售。

洁悠神作为材料或敷料在医院的收费方式有两种：单独收费和计入治疗费或手术费等联合收费，如果这个医院的手术费或治疗费的收费是相对固定的，不能另外加入洁悠神而抬高价格，就只能申请单独收费。

总结以上的分析，洁悠神的市场销售价定于单支25元，按照医院的加价政策，市场零售价保持在28元到30元之间。

3. 2 销售通路

本节所研究的销售通路与通常所提的销售渠道不同,销售渠道是指促使产品或服务顺利地被客户使用或消费的一整套相互依存的组织^[1];而通路是指产品能被顺利使用的物流过程。神奇公司的销售渠道相对健全,不再研究,而洁悠神在医院的销售流程非常复杂,也是问题所在。

3. 2. 1 通路问题

洁悠神作为消毒产品销售时,借助 2001 年 6 月份之前宽松的市场环境,医院允许“消”类产品在药房销售,凭医生开具的药方取药。随着政策的变化,“消”类产品严禁在药房销售,洁悠神面临销售通路的危机,即使产品变更为“械”批号时,大多数分公司和经销商仍然没有找到适合洁悠神产品的销售通路,医院开发和促销工作无法展开,销售通路的研究成为需要紧急解决的问题。

3. 2. 2 洁悠神在医院的销售通路分析

通过产品在医院销售的各个关键职能部门的职责作分析,以找到解决问题的程序:

1) 器械科

业务代表拜访器械科最易于犯的错误是认为器械科是产品的需求部门,花费很大精力向其展示产品,探询需求,争取定单,最后的结果是拜访失败。对于洁悠神的销售来说,器械科的实际职能仅包括:

[1] 作为敷料进院的程序执行部门,需向其咨询进医院的申请及审批程序。

[2] 作为敷料的采购部门,与其沟通,谈判,争取采购合同。

所以,业务代表首次拜访器械科只是向其了解敷料申请进医院的程序,业务代表在了解到申请的程序以后再开展下一步工作。

2) 临床科室

洁悠神作为医用材料及敷料销售,临床科室的职能是:

[1] 敷料需求的确定部门,需向其探询需求,并缔结需求。

[2] 敷料使用的申请部门,需争取“使用申请报告”,报器械科审核及报批。

[3] 敷料的使用部门,需满足医疗需求,并向其争取更多处方。

所以临床科室的主任、医生、护士对洁悠神的进医院和使用具有主导作用。

3) 计财科

计财科的职能包括:

[1] 敷料定价部门,需与其协调敷料的价格。

[2] 敷料收费通路确定部门,需争取产品进入医院电脑收费系统。

洁悠神在皮肤科、妇科门诊申请以治疗费项目收费,因为医生或护士在给患者做感染面治疗时需要使用敷料,使用洁悠神敷料就在常规治疗费收费项目中加收敷料费;在

^[1] 菲利普·科特勒著,《市场营销管理》(亚洲版),洪瑞云 梁绍明 陈振忠译,北京:中国人民大学出版社,2000.149

外科门诊以换药费项目收费，医院都规定大、中、小换药费分别时 5 元、4 元、3 元，一次换药组合可以是每次换药的倍数，这样洁悠神每支可以大换药 6 次收费。在病区，洁悠神就可以材料费项目收费。

4) 考核办

考核办公室是敷料使用的政策制定部门，即临床科室使用敷料的成本核算和提成比例制定者，需为科室争取好的政策，以便提高临床科室使用的积极性。假如皮肤科从器械科领去 100 支洁悠神到治疗室使用，这时考核办公室就记录皮肤科的使用敷料成本，假如洁悠神进价单支 25 元，就记录 2500 元成本。到洁悠神使用完毕，医院从患者处收回费用后，假设零售价单支 30 元，即产生 3000 元收入，这样皮肤科就产生 500 元利润，考核办公室可以决定 500 元利润在皮肤科和医院之间以何种比例分配。

5) 分管副院长

分管副院长是敷料进院的最终环节审批者，业务代表在需要的时候拜访以争取院方高层对使用产品的支持。

6) 物价局

物价局是敷料价格政府审批单位、监督检查单位，需向其了解各地方医院购进材料的加价政策，以免医院零售价格低于其他市场零售价格。

7) 卫生局公费办公室

各城市的卫生局公费办公室是敷料公费报销认可的行政部门，洁悠神作为特殊材料可争取公费。进入公费产品目录就意味着一方面产品已经得到政府的认可，另外由于可以公费报销医疗费用，产品的销量很大。

洁悠神在医院销售的独特通路是：首先经过临床科室的使用申请报器械科审核后上报分管副院长批准，与计财科谈定价格并进入电脑收费系统，然后由器械科购进产品，临床科室领到治疗室或者换药室，医生以治疗费或换药费或材料费项目开单，患者交费后使用产品。

这与药品的销售通路有很大区别，药品经药事委员会讨论通过后进入医院药房，医生开处方单，患者交费后到药房取药。

3.3 推销技巧

3.3.1 销售方法问题

洁悠神作为消毒剂销售时，主要采用每年赞助皮肤科、妇科的全国年会在广大客户面前讲授、宣传产品，产品的新型独特的消毒机理很容易得到理解和支持。但洁悠神宣传为新型医用敷料以后，用于创面和感染面的抗菌、隔离，尤其是用在手术后的护理，医生就很难接受，如果仍然采用先前的销售方法就很难达到效果。

3.3.2 洁悠神销售手段的选择

1、洁悠神产品是国内唯一提供的新型医用抗菌材料，抗菌的机理是物理式抗菌，产品的特性和功能突出，这些都不可能通过电视广告阐述清楚的，也不可能通过有限的学术活动可以普遍推广的；另外，洁悠神是通过医生的处方行为到达终端消费者的，公司首先需要教育医生，让其接受洁悠神的抗菌机理和分子敷料概念，其次才引导患者接受新的治疗方法。医生是有限的客户，通过人员推销产品的特殊利益、面对面沟通，达到的效果好而投入的资源是有限的。

2、洁悠神的产品配方在注册时就得到江苏省药品监督管理局的保护而没有在产品说明书上公开，公司的研发、技术创新能力没有优势，就需要在近五年内以低调的方式迅速占领高端市场，为后进入者制造壁垒，这样即使技术被模仿市场已经得到巩固。

3、在人员推销的过程中，销售人员可以把握与客户直接接触的机会，了解竞争对手的情况及竞争信息，听取和收集顾客对产品的意见和建议，并将这些信息向公司反馈，作为公司检讨销售策略、产品发展策略时的参考。

3.3.3 洁悠神的推销技巧

综上分析洁悠神应该采取推销的方法，推销技巧一方面要严格地执行推销拜访的客观程序，另一方面要仅仅围绕产品的特性进行推销和处理问题。参见图3-2：

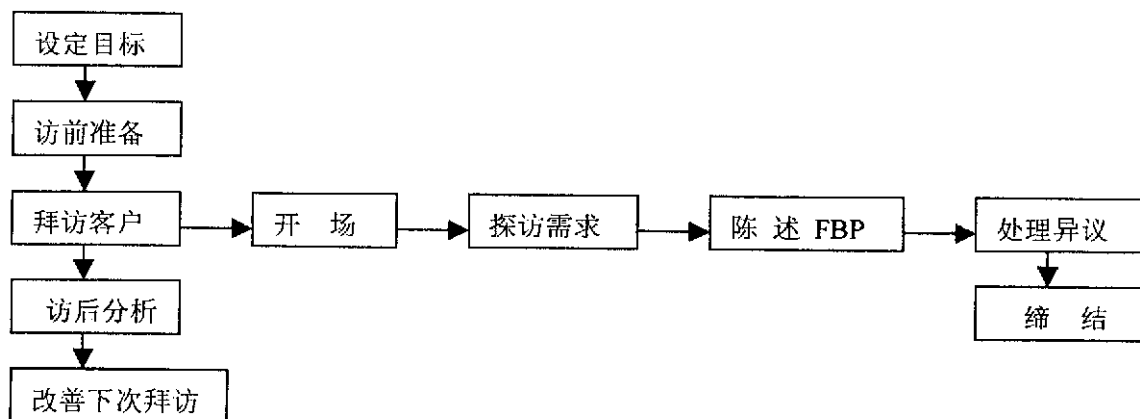


图 3-2 专业拜访程序图

设定目标：说服临床科室医生接受新的抗菌机理、新的治疗方法；说服器械科主任签订采购合同等。

访前准备：

1、利用现有资料对客户进行分析并制定拜访目标，包括何时、何地为最佳拜访时间、地点，是否预约；确定拜访对象并了解其个性、爱好；预计客户采取的态度、行为，可能提出的反对意见；公司与该客户的关系等。

2、专业的准备，包括推销工具（样品、资料等）准备；透彻掌握产品知识；产品及公司的最新研究动态；本领域学术情况；竞争产品优劣势等。

3、形象的准备，包括职业性穿着；专业性的仪容、仪态；诚挚的态度；良好的个

人修养。

开场：自我介绍、公司介绍、递名片，说明拜访的理由、时间并获得同意，为占用时间表示感谢或歉意。

探询需求：了解客户的真实需求。探询的方式包括：开发方式（当你希望顾客畅所欲言、自由发挥时）的言辞如：谁、在哪儿、什么时间、为什么、怎么样等；限制式（当你希望顾客回答“是”或“不是”）言辞如：是不是、有没有、哪一个等。

处理异议：帮助释疑、解决异议达成共识。洁悠神推销过程中最大和最常遇到的异议是客户不能接受洁悠神液体制剂是材料或敷料，这要求业务代表说清楚当洁悠神液体制剂喷在皮肤或物体表面、敷着于体表后很快固化，形成两层结构的分子敷料。在解说时用样品进行演示，往往可以解除这个异议。其次遇到的异议就是客户不接受洁悠神可以持续 8 小时抗菌，这就需要业务代表一方面从产品抗菌机理的角度解释，另一方面向客户列示检测报告等各种实验数据。

陈述 FBP：FEATURE（产品特性）——说明产品的不同处或优点；BENEFIT（产品带来的利益）——产品的特性给医院、医生和病人带来的利益；PROOF（证据）——提出上述论点的证据。

从推销产品的角度讲，人们很容易认为客户一定关心产品的特性，于是尽量罗列产品的种种优点去设法说法客户。但实际上，客户真正关心的是产品特性与他自身需求有什么关系，能否满足他的需求、带来利益。另外在激烈竞争的环境中，客户很关心你是否有足够的证据证明。

缔结：确认客户的需求被满足，承诺购买或使用产品。

访后分析：依据访前的计划去对比拜访的结果，分析检讨结果，为下次拜访做参考。

改善下次拜访：冷静分析并采取改善行动，如果再重新来拜访该位客户，将在何处改进；采取必要的改善行动，以确实获得绩效。

3. 4 销售过程管理

3. 4. 1 问题

各分销机构在销售作为消毒剂产品的洁悠神的时候，也如大部分国内普药厂家一样，关注业务员销售业绩而忽视对销售过程的管理，如抗生素类药，因为其使用历史长久，医院、医生对其科技含量、治疗作用已相当熟悉，业务代表在销售时不需要宣传产品的治疗方法、效果，而需用关系营销，甚至给回扣的方法增加销量，销售代表只要和客户的关系到位，就可以有业绩，厂家也不过多关注代表的销售过程。

3. 4. 2 预售制

经过长期的市场实践和经验的总结，洁悠神的销售过程管理必需采取预售制的销售方法，预售制就是一种由业务代表定期、按区域、按线路拜访客户，先订货后送货的销

售方法^[1]。

洁悠神销售代表、销售经理必须掌握这套销售方法，才能有序地开发客户、有序地建立销售渠道、有序地管理业务代表、有序地管理庞大的市场，使铺货、补货、送货、收款、有序运转。

预售制的内容是：

1) 分区划定线路

(1) 一份全市大地图

(2) 参考人口密度、客户数、客户类型、消费档次、购买力、交通运输等因素，划分销售区域。一般分成三个区——东区、中区和西区或南区、中区和北区，不是按市区行政区域划分。

(3) 每个销售区域再按上述因素细分成若干条销售线路，一般细分成 3-4 条销售线路，并用数字编号。

(4) 每条销售线路再细分，把所有的客户按一周五天或六天分成星期一到星期五（星期六）的拜访路线，拜访周期是一周。星期一拜访星期一的路线客户，星期二拜访星期二的路线客户，依此类推，循环拜访。

(5) 拜访频率：按客户等级确定一周拜访次数。A 类客户一周拜访 2-3 次；一般客户一周拜访一次。

(6) 在地图上划出销售区域分界线，并标上三个区域，所有销售线路的名称。

2) 定人定销量

(1) 定人就是一个销售区域一位区域主任，每一条销售线路一位业务代表。

(2) 定销量就是每个销售区域、每条销售线路、每个业务代表都有销售量或销售额指标。

(3) 组织结构

销售区域就是最小的销售组织，相当于部队的一个班；区域主任相当于班长，业务代表相当于战士在一线打仗，送货车辆归区域主任调度，当天的送货任务必须当天完成。

3) 客户管理

(1) 只要允许销售公司产品的客户都是潜在的客户，都要开发。

(2) 从第一次送货的客户即为公司的客户。

(3) 客户有编号，按时间先后顺序由小到大，如 01 线的第一家客户就是 01001、第二家就是 01002，依此类推。

(4) 一般要求客户在一个月进一次货。

(5) 每条线路业务代表每天至少拜访 2-4 家医院。

(6) 每条线路的总客户数较合理的为 6 家（医院）。客户不够就要开发增加客户数，

^[1] 《销售与市场》[J]. 豫版刊增字（2002）033 号

客户超出合理数量，就要划出去增加新的销售线路。

4) 客户卡

(1) 客户卡是记录客户基本资料、每次拜访情况、每次进货明细等材料的信息库是客户档案，相当于公安局的户口簿。

(2) 客户卡按星期设置，即星期一一本、星期二一本……

(3) 客户卡由双孔塑料夹、拜访路线图、客户拜访目录、客户资料卡、客户销售记录组成，用 A4 纸。

(4) 所有由公司送货结款的客户都必须输入客户卡，每家客户都有固定的拜访时间。

(5) 客户卡一周整理一次，一个月更新一次，去掉“死亡”客户，增加新客户。

(6) 客户卡必须每天携带，按客户目录上的客户拜访，当场在客户卡上记录每家拜访情况，不得回公司后才填写。

(7) 客户卡统一放在办公室玻璃柜，出去拜访客户带出办公室，下班离开公司放入玻璃柜，一般不带回家。

(8) 客户卡的作用：

① 计划性拜访

星期一就是拜访星期一的客户（已开发的客户和未开发的客户），拜访的客户就是客户卡目录上的客户，按图索骥。

② 节省时间

两个月拜访下来，业务代表到达每家客户的拜访时间就像北京时间一样准确，到了客户会想你，怎么还没有来？有时候客户外出会留下纸条写好订货明细或交代下属，不让业务代表东找西寻浪费时间、浪费电话费。如果公司的每一个业务代表都很有规律地拜访客户，客户就有足够的时间与你交流，就不会出现与你见面 10 分钟其中 8 分钟在接电话或被迫另约时间的尴尬局面。

③ 改善与客户的关系

日久见真情，有时候业务代表一个星期不去拜访，客户会打电话给业务代表或公司询问业务代表是不是生病了，还是有其他原因。试想，有这样的客情关系，有什么产品销售不出去？有那个竞争品牌会打败你？

④ 应对线路或人员调整

公司有每家客户的资料，业务代表、销售主管变动业务就不会受到很大的影响，更不会出现一条线路、一个销售区域的瘫痪。

5) 客户开发程序

(1) 业务代表实地查看售卖点。

(2) 双方同意合作条件，第一次进货送货时，业务代表填写“客户开发登记表”。客户不进货不填写此表。

(3) 业务代表与财务核对给客户编写。

(4) 需要月结账的客户，由业务代表填写“信用政策审批表”报销售主管、财务审批。

(5) 结账客户必须签订“销售协议”，以合同形式确定双方的关系，有这些手续就可以提高所开发客户的质量。开发客户也要采取“优生优育”的政策，优先开发销量大、信誉好的客户。

6) 开订单

(1) 9 点前业务代表离开公司，16 点 30 分回公司。

(2) 查看当天电话记录和驾驶员送货回单。

(3) 将当天拜访订货和电话订货的订单汇总，并开“订货装送单”。

(4) 按最佳送货线路、轻重缓急、客户要求送货时间、每车最大装货量等规则确定送货顺序。

(5) “订货装送单”一式六联。

(6) 填写“工作日报告”，报告当天拜访客户数、拜访成功率、日销量、市场信息、客户意见及建议，交区域经理或主管。

(7) 填写“月计划完成表”，每天下班前清楚自己的销量计划完成进度。

(8) 与送货员沟通当天送货情况。

7) 送货

(1) 早晨从区域经理或主任处领取当天的送货单。

(2) 检查车况：机油、轮胎、刹车等。

(3) 按业务代表在“订货装送单”上的要求送货。

(4) “订货装送单”上要求结现款的由送货员负责收款，结账的客户让其在收货单上签字收回。

(5) “订货装送单”上要求结现款客户不结款，送货员无权卸货给客户，只能请示业务代表收回。

(6) 当天的货当天送完，当天的货款交财务，当天的账当天结清，仓库、财务部人员都会等候到底。

(7) 做结款日报、交款。

(8) 与业务代表沟通。

(9) 清洗车辆，停入指定位置。

8) 其他问题

(1) 分销售区域、销售线路会碰到地段好坏、客户分布不均匀，造成销量与努力程度不一致、苦乐不均这个问题。我们用这么几个办法来解决：

一是线路范围大小调节。市中心一类商业区销量潜力大的，线路范围就小一些；二三类商业区的线路范围就大些。

二是销量指标调节。每条销售线路的销量指标不搞一刀切，采用系数，销售线路之间销量指票最高的与最低的相差一倍。

三是按完成率考核岗位工资，不按绝对数考核，销量第一的并不是完成率第一的。

(2) 跨区域销售问题，我们区别对待：

对客户总部在这个区域、这条销售线路，分店在别的销售区域、别的销售线路上，由总部总店配送的情况，总部总店在谁的区域、谁的线路上销量就归谁。

对偷袭别的区域、别的销售线路客户的情况，一是不发现不管，二是发现后归还客户，三是没收销量。对跨区杀价抢客户的情况，一发现即停止送货，扣当事业务代表及其主管奖金，或警告处分、调离线路。

3) 特别问题对一些大型医院，特别是前期开发的医院、科室、医生应根据具体情况，制定月计划、周计划（调整）、日计划来进行预售制工作。

3.4.3 为什么选择预售制

1、由产品本身的特点决定的，洁悠神是新型医用材料，需要业务代表长期、频繁地跟踪销售，向客户推销新地治疗理念。

2、医用耗材在医院常年使用、周期购买，不是一次性交易。这就需要维护客户。

3、医生选择医用敷料的产品很多，如果要把洁悠神培养为医生的首选品种，就需要业务代表做好客户维护和促销工作，解决问题，保持良好的客情关系，诚实、勤奋、专业化地销售。

关于产品销售过程管理的案例见第六章。

3.5 销售人员管理

3.5.1 问题

南京神奇总公司各分销机构的人事权相对独立，总公司原则上不介入其管理，但近二年来的人力资源情况出现很多问题：

- 1、各分销机构管理者没有明确的适合洁悠神产品销售的人力资源选择标准；
- 2、把培训业务代表作为费用支出而不是作为投资；
- 3、不注意对销售人员的培训；
- 4、对销售人员的激励不当，造成优秀销售人才的流失。

为解决以上问题，神奇公司需要制定出销售人员管理的有效程序与制度。

3.5.2 销售人员管理的基本思路

我们将销售人员管理定义为一种对销售人员的活动进行的分析、计划、实施和控制。它包括筹划销售人员战略和构成以及对销售人员的招募、选拔、培训、补充、监督和评估。这些重大的销售队伍管理决策可在图 3-3 看到，并将作一一阐述。

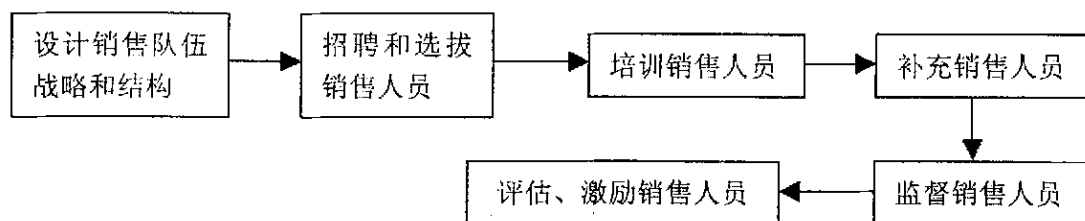


图 3-3 销售人员管理程序图

3. 5. 3 具体分析

1、设计销售人员策略和销售人员的结构

1) 销售队伍的结构

神奇公司销售的只是洁悠神一种产品，所以最适合采取区域销售队伍结构，每个分公司和特许经销商负责其特定区域的销售，每名推销员负责一个小的区域，向这个区域内的所有客户推销产品。这种方式明确了销售员的职责，他对此区域销售的信誉和责任全权负责，促使销售员与当地的客户建立良好的关系，使销售更加有效，而且交通费用也会很少。

2) 销售队伍的规模

推销人员组成了公司中最创效益，也是最昂贵的资产，增加他们的数量意味着同时增加收入和开支。根据神奇公司的业务人员的待遇标准，工资约占销售收入的 10%，假设基层销售人员的月工资为 1500 元，那么该业务人员的销售收入必需达到 15000 元。销售队伍的扩张就依据客户开发的进度来配备人员，适当考虑大、中、小客户的搭配和销售线路的合理。

销售主管的配备按照其收入占其总销售收入的 3%，假设中层主管的月工资为 2500 元，就可以管理五名基层业务人员。

3) 其他销售队伍的战略和结构问题

每个销售区域需要销售后勤人员，管理货物、会计工作和发票管理，按照他的收入占总销售收入的 1%，假设他的月薪是 1000 元，那么该区域达到 10 万元时就需要配备一名后勤人员。另外，洁悠神产品专业性很强，每个销售团队必需有一名临床医学本科以上学历的产品经理，专门解决产品销售过程中的临床咨询和产品专业知识的推广。

2、招募和选择销售员

任何一种成功的销售行动中最重要的是招募好的推销员，一项研究表明，一般情况下优秀业务员要比普通业务员多推销 2 倍左右的商品，在典型的销售队伍中，30%的优秀业务员可以销售 60%的产品。因此，认真谨慎地挑选销售人员能大幅度地提高销售队伍的整体业绩。

1) 洁悠神业务代表必须具备的品质：

(1) 勤奋努力。洁悠神产品的销售不是靠拉关系、送回扣推动的, 寻找客户、开展销售活动、不断与客户联系、为客户解决各种问题、维持与客户良好的关系以及应付永远没有完成的销售任务, 缺乏勤奋努力很难会做得成功。

(2) 充满自信。销售人员必需对自己的医药代表的职业充满热爱, 相信医药代表的努力是给医生传播新的药品和治疗信息; 洁悠神是新的医用敷料, 必需对产品的抗菌机理充满自信, 对产品的竞争力充满自信。

(3) 积极乐观。在销售工作中充满挫折, 必需保持良好的心态; 乐观豁达的态度可以舒缓工作的压力; 另外, 医药代表往往受到人们的误解, 要有一定的宽容心。

(4) 善解人意。要能站在对方的立场思考和解决问题。

(5) 耐心恒心。业务代表要说服客户要花费大量的时间和精力, 在销售的过程中还会发生客户做了决定又反复的情况, 销售人员需要有耐心和恒心有计划、有步骤地工作。

(6) 自律自制。销售人员经常只身在外, 在工作上没有上级的督促, 要懂得管理自己。

3、招聘程序

当确定了招聘的条件后就着手招聘计划, 公司的招聘工作是一项日常工作, 因为随着市场的扩大, 业务人员的需要量会持续不断。招聘的渠道可以是:

1) 广告招聘。将招聘的岗位描述及洁悠神——新型医用敷料的说明做好后, 选择合适的招聘专栏, 办理好相关手续后刊登出来, 这样就会得到一定数量的应聘者。

2) 向学校招聘。新的毕业生渴求工作、充满热情, 具有很强的学习能力, 可塑性强, 在公司的培训下, 经过一段时间的磨练就会成才。

3) 通过人才市场招聘。各地的人才市场固定开放, 有一定影响, 有工作经历的求职者常常光顾, 而且面对面筛选, 节省时间, 成功率高。但到人才市场招聘的针对性不强, 除非是专场招聘。

通过各种渠道吸引到应聘者, 并取得了应聘者的个人资料后, 可以从所得到的资料中进行筛选和评估, 淘汰一些不合格的申请者。然后通知合格者参加第一轮面试, 作为首次筛选。在面试开始之前, 应该向申请人扼要地介绍企业简介及申请人对所申请地职位的工作要求。在面试时对应聘者的问题应该集中在对应聘者所提供的资料的核对及对应聘者过去的工作经历的了解上, 考察其品质、个性、爱好是否与岗位的要求一致。在第二次面试时, 给予应聘者充分的时间和机会去回答你的问题, 提出开放式问题, 着重考察应聘者的业务能力。对于合适的应聘者进入公司接受培训。

4、培训销售人员

“企业最大的损失就是把没有培训好的业务员推向市场”, 这是神奇公司创始人蔡先生的总结之一。为什么这么说呢?

首先, 洁悠神作为材料定位的销售模式是全新的, 没有经过培训的业务员不可能做

好洁悠神的销售。其次，洁悠神的产品知识很复杂，不掌握全面的产品知识，不可能做好专业化的推销。

洁悠神产品销售培训的目标是为公司培养具有职业意识的掌握专业化的产品知识、运用专业化的销售技巧进行销售的业务代表。

第一阶段培训的内容包括：职业场所意识的培养、推销技巧及销售过程、产品知识。在业务代表经过一段时间的实践后，合格者进入第二阶段培训，内容是：客户关系管理、医药及临床知识培训。当业务代表成长为中层主管时要进行领导能力培训。培训的方式是人力资源部门安排集中培训后由其上级主管长期跟踪、在业务现场加以指导。

培训后必需对其效果进行评估，如果发现培训的内容存在缺点，或者培训并没有达到预期的目的，便应该对培训的安排及内容进行调整，加以改善。培训是否达到目的，最直接的衡量办法是观察销售人员在接受培训之后的工作表现是否达到如下的基本要求。

5、洁悠神销售人员的基本要求

1) 基本素质：

(1) 必须有的个人素质：勤、诚、礼、智、健、察、热心友好、有韧性、善于倾听、善于学习。

(2) 经常注意提高并维持公司良好的形象。

(3) 保持个人高标准的衣着整洁形象。

(4) 保持所显示给客户的直观材料、产品样本、产品试验和检验报告、产品有关证件、价格表和其他文件都是新的。

(5) 不要贬低竞争对手或他们的商品。

(6) 处理客户的询问时要确实可靠。

(7) 答应的事一定要做到并给予答复或处理结果。

2) 专业化的销售能力：

(1) 销售人员必须掌握产品的最新资料。

(2) 销售人员必须掌握产品的基本知识，养成 JEB 的产品说明习惯，去说服您的客户。

(3) 了解有关产品适应症相对应的医学科普知识。

(4) 了解其它相关产品的知识。

(5) 掌握专业推销的拜访程序，按步骤拜访每一家客户。

(6) 了解客户的经营环境及他们服务的渠道和目标消费者。

6、销售人员的薪酬

薪酬是留住人才和激励士气的一个重要因素，制定一套适合洁悠神产品销售的薪酬激励体系对于改变目前各分公司、特许经销商在销售人员薪酬体系方面的设计混乱、激励不足等问题有重大的指导意义。

1) 制定的目标：对销售人员的销售方向、重点、回报有引导作用、激励作用，以达到销售人员迅速开发客户、维护老客户、促销增加销售量的目的。

2) 基本原则：简单明了，易于计算和管理；公平合理，既考虑到销售人员之间的公平，又考虑到与公司之间分配的公平；多劳多得，销售业绩好，回报高。

3) 形式：固定工资、岗位工资加销售提成构成。固定工资是满足销售人员的基本生活需要，无论产生业绩与否都会得到；岗位工资是对不同岗位的认可，依据销售业绩和岗位不同而不同；销售提成是对销售利润部分的分成。基层销售人员薪酬设计方案之一供参考：

基本工资：800 元

岗位工资：销售额在 15000 元到 20000 元之间，为 400 元；20000 到 25000 元之间为 500 元；25000 元到 30000 元之间为 700 元；30000 元到 35000 元之间为 900 元；35000 元到 40000 元为 1200 元；40000 元到 45000 元之间为 1500 元。依次每 5000 元一个档次。到 70000 元时就提拔为中层主管，另外考核。

销售提成：每支为 0.4 元。

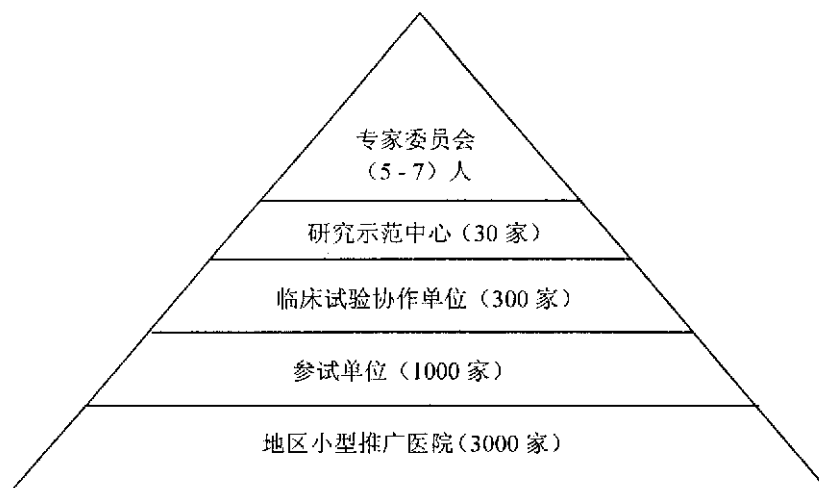
以上的考核基本在公司的预算内，即业务人员工资占销售收入的 10%。主管的考核依据上述原则和预算不再列示，高级经理实行年薪制也不再列示，因为这些不是各分公司及特许经销商面临的主要问题。

3.6 价值创新及推广

洁悠神是高分子材料在医疗领域的一项创新，它的实际临床应用价值是在临床实践中不断发现和推广的，从 1997 年刚上市时的抗菌消炎到 2001 年的敷料创新；从仅仅在皮肤科使用到妇科使用再到广泛应用于外科、手术后护理，这些都是客户创新的成果。这些成果的取得一方面增加了洁悠神产品的医用价值，另一方面，公司将这些成果加以推广，又可以增加产品的销售量。

所以，公司下一步需要：第一，解决企业产品临床应用研究的广度和深度问题；第二，解决临床研究成果推广问题。其目的是如何将企业产品让更多的人受益，从而提高全社会健康和福利水平。

为解决上述两个问题，公司组建洁悠神临床应用研究推广协作中心，下设专家委员会、研究示范中心、临床试验协作单位、参试单位、推广医院。协作中心将全国各临床学科的专家和医生发展成为公司产品临床应用创新和推广的主要载体。协作中心组织结构见图 3-4：



以皮肤科的协作中心为例，那么在江苏省范围内，专家委员会成员可以是江苏省中医院的老专家管汾教授、江苏省人民医院的毕志刚教授等；研究示范中心可以选取南京医科大学附属江苏省人民医院、南京中医学院附属江苏省中医院、南京大学医学院附属鼓楼医院等；临床试验协作单位可以是无锡市第二人民医院、江苏省苏州市医学院第一附属医院、江苏省常州市第一人民医院、江苏省徐州市第一人民医院等；参试单位可以是江苏省内在皮肤科治疗方面有一定特长的二级甲等医院；地区小型推广医院可以是二级甲等以下的医院。

临床应用研究分科别以项目合作的形式开展，每一项研究都在专家委员会的指导下在研究示范中心具体开展，协作单位和参试单位按研究的需要加以配合。每一项研究成果来自临床试验，待临床试验报告医院科研处批准后上报江苏省药品监督管理局医疗器械处审核并批准，这项临床创新成果就可以加入产品的适用范围，在全国各个医院加以推广。推广活动由公司项目部组织，由专家委员会成员对各地的教学医院的医生加以培训，其中很多的进修医生回到本地医院后加以传播。

公司为完成洁悠神临床应用研究发展推广计划必须设专职的项目机构。

1) 公司下设专职项目部，负责执行公司决定的项目计划。专门负责与专家委员会的联系，领导协调各地区的项目开展。

2) 各分公司和特许经销商下设专职产品经理，负责该地项目的执行，专门负责与该地的研究示范中心的联系，领导、协调项目开展。

项目机构组织及各责任单位见图 3-5。

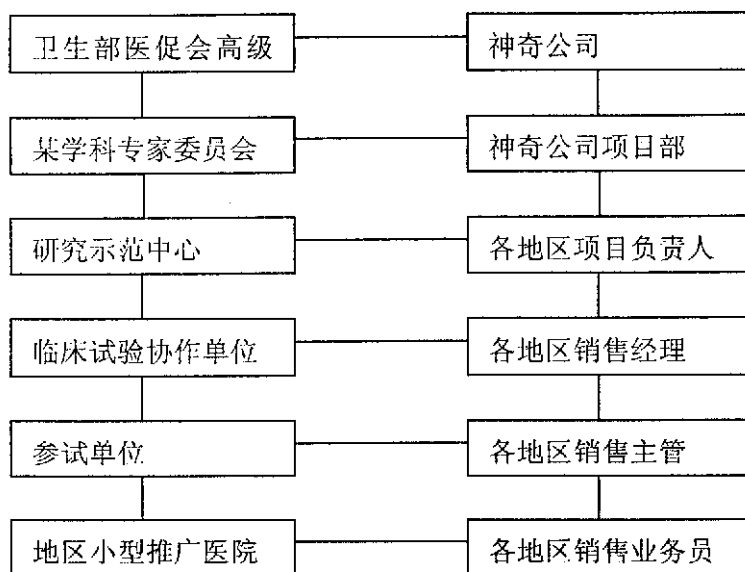


图 3-5 项目部组织结构图

3.7 本章研究综述

特性的产品销售需要采取独特的营销战略，并运用与之匹配的营销组合。洁悠神产品定价、销售通路、推销技巧及过程管理、销售人员管理和价值创新与推广的营销组合是在营销战略的指导下，认真研究市场，结合产品的特点制定的。其目的就是综合应用 4Ps 营销组合，从多方面取得顾客的认同，扩大产品销售。下一章节将面向营销战略和组合制定神奇公司洁悠神产品销售的执行方案。

第四章 面向营销组合的执行方案

神奇公司具体的销售计划指标都将分解落实各独立的分销机构执行，总公司制定整体的、指导性的方案。

4.1 营销目标

4.1.1 关于营销目标制定的三点说明：

- 1、目标制定是建立在适合洁悠神材料的营销战略和营销组合基础上的；
- 2、目标的内容包括销售量、市场开发的目标；
- 3、制定的是年度目标，因为新的营销战略和组合的实施需要一段时间。
- 4、洁悠神是全新的品种、全新的治疗方法，市场潜力就是全国所有的医院的皮肤科、妇科和外科门诊、急诊、病区的创面和感染面患者的特殊部位敷料的需求量。所以洁悠神的销售竞争就是与自身推广能力的竞争。

4.1.2 影响因素分析

在制定目标之前必需对影响目标的因素进行分析，包括可控制因素和不可控制因素：

可控制因素包括：

- 1、公司前期已开发的客户是稳定的，其销售量有保证；
- 2、公司管理层与各分公司、特许经销商管理层已有多年的合作，彼此了解和信任，能够互相配合、共同学习，新的战略、策略易于实施，分销渠道有保证；
- 3、公司完全可以执行新的价格策略，提高利润空间；
- 4、新的销售通路可以得到贯彻，加快市场开发的进度。

这些都是新年度市场营销目标达成的有利因素。

不可控制因素：

- 1、医药行业一贯受政策的影响很大，所以行业政策的变化难以控制；
- 2、医院对材料及敷料管理政策的变化难以控制，各个医院包括省级、市级和区级医院在可能执行的是不同地方的政策，执行的尺度也不同。
- 3、其他不可抗力因素。
- 4、竞争对手在新产品的研发方面是否密切跟踪洁悠神。

以上不可控制的因素是长期影响因素，不影响公司制定年度销售目标。

4.1.3 年度目标制定

1、目标制定方法

年度销售目标主要建立在以往销售的基础上也就是销售存量上再增加销售的增加

量；其中销售增加量包括原有销售渠道的新增加量和新分销渠道的增加量。

2、原有分销渠道销售情况

2002 年各分销渠道的销售量见表 4.1

表 4.1 2002 各分销机构销量表

单位：支

公司	上海 匡众	成都 奇锐	新疆 志远	东北 恒大	南京 公司	器械 公司	武汉 公司	广州 公司	深圳 公司
销量	100 万	80 万	20 万	30 万	16 万	12 万	14 万	20 万	18 万

合计存量 310 万支，销售收入 7750 万元。

3、原有分销渠道 2003 年计划增长潜力：

上海市场未开发的三甲医院有：上海市第二军医大学附属长征医院、上海市医科大学附属妇产科医院、上海市第二军医大学附属瑞金医院、上海市医科大学附属华山医院、上海市皮肤病性病防治中心、上海市第二军医大学附属长海医院、上海市医科大学附属中山医院、上海市第二医科大学附属宝钢医院、上海市第二医科大学附属仁济医院、上海市第二医科大学附属第九人民医院。按照以往的数据，每家三甲医院可以产生 3 万支的年销售量，假设上海公司 2003 年可以达成 70% 的开发目标，就可以新增加 20 万支的销售量。尚不计算未开发的区级小医院。

西南市场未开发的三甲医院有：四川省成都市第一人民医院、四川省成都市妇产科医院、四川省成都市中医医院、重庆市中医院、重庆市第三人民医院、重庆市第四人民医院、贵州省贵阳中医学院第一附属医院、贵州省贵阳市第一人民医院、贵州省贵阳医学院附属医院、云南省昆明市第一人民医院、云南省昆明市医学院第一附属医院。以上大客户地处西南，经济相对落后，每家每年可以产生 2 万支的销售量，2003 年开发达成 70% 就会产生 14 万支的增加量。尚不计算未开发的边远地区医院。

新疆、东北市场经销商开发市场的时间有 3 年以上，由于经济和政策的原因，根据公司资料统计其市场增长的速度一直保持在 20% 左右，预计 2003 年在新的营销战略和策略的指导下有 30% 的增长，两地市场合计新增加 15 万支。

其余 5 家分公司南京总公司对销售情况掌握得相对更清楚，按照 2002 年的市场销售情况和对总体潜在客户的统计，预计 2003 年度至少可以翻一倍，所以，合计销售增加 80 万支。

现有分销渠道的新增加量为 130 万支。

4、2003 年公司需要开辟新的分销渠道

首先，南京总公司在培养特许经销商和管理分公司的经验和能力方面已经具备，其中总公司有条件管理和市场资源很好的市场依旧成立分公司。2003 年，计划成立分公司

启动的市场有:

1) 山东市场。2001 年是公司消毒剂产品的主要市场, 后来产品批号改变后实行战略收缩, 现在时机已经成熟。根据以往的经验及销售数据, 山东市场的年销售量是 30 万支。2003 年是启动市场的第一年, 主要以开发、进入市场为主要目标, 销售量定为 5 万支。

2) 浙江市场。浙江省共有县级以上医院 440 家, 其中三甲医院 25 家以上^[1]。浙江省的年消费药品总额也排名靠前, 是一个潜力很大的市场。2003 年成立分公司, 开发、进入浙江市场。神奇公司在浙江市场没有任何基础, 2003 年主要以市场开发为重要目标, 确定销售量为 5 万支。

其次, 计划寻找特许经销商的市场是:

福建市场。由于地理位置、交通不便, 以及考虑到福建市场的潜力, 2003 年度的主要任务是在福建地区寻找理想的特许经销商。

第三, 计划招商的市场包括:

河南、山西、陕西、甘肃、青海、西藏、广西、江西

第四, 安徽市场并入南京分公司, 湖南市场并入武汉分公司。

这些市场的销售量不计入目标, 仅作为销售环境变动时的调节。

最后, 一点补充说明:

神奇公司按照管理权限、资金投入的不同, 在分销渠道方面分别以分公司、特许经销商、招商的不同模式管理。

分公司是南京神奇公司的独立核算的非法人公司, 在成立初期投入部分启动市场费用。各分公司销售除在自负费用、自负盈亏方面独立以外, 其他都在南京公司的直接管理之下, 分公司的负责人在南京神奇公司的战略、策略、政策、制度要求下独立进行销售工作。

特许经销商是独立法人的公司, 具有较大的独立性。但只能销售南京神奇公司的产品, 销售战略、策略必需遵照南京神奇公司的要求, 而且用特许经营合同的形式固定下来。

招商企业是独立法人的企业或自然人, 有独立的经营权, 南京神奇公司提供销售战略、策略等方面的培训和参考, 但其销售的区域非常固定。

4. 1. 4 2003 年度营销目标

销售量目标:

1、在 2003 年销售洁悠神 550 万支;

2、在 2003 年销售总额达到 13, 750 万元 (按 25 元每支计算);

市场开发目标:

^[1] 陈一平编辑, 《中国医院信息实用全书》[G]. 北京, 1999

- 1、在 2003 年原有销售区域全面进入三甲医院；
- 2、在 2003 年组建两家分公司，并对其他地区招商；

4. 2 时间安排

4. 2. 1 完成销售量目标的时间进度：

从近几年以来市场销售的历年统计资料可以知道洁悠神产品的市场销量呈现出一定的旺、淡季之分，12 月—2 月为淡季，3 月—11 月为旺季，尤其在 4 月—10 月最为旺销。因为皮肤科、妇科及外科用药在天气热时病人数量会增加很多、而且外伤发生增多。所以洁悠神的市场销量进度安排也要考虑一定的旺、淡季的影响，在 4 月—10 月份，各地分公司、经销商把主要精力放在促销、宣传产品上面，产生本年度主要销售量。

2003 年 1 月—3 月 完成全国市场计划量的 10%

2003 年 4 月—10 月 完成全国市场计划量的 80%

2003 年 11 月—12 月 完成剩下的 10%

4. 2. 2 完成开发目标进度安排

在 12 月—2 月销量淡季时，各地分公司把主要精力放在市场新客户开发方面。各个医院的器械科在每年年底和年初之际的将统一安排下一年度医院总的使用材料计划，各科室也会安排出下一年度引进新药或材料的计划。在此时跟进开发，往往会进入器械科或临床科室的总计划。

4. 2. 3 组建分公司和招商的进度安排

在年初，人力资源供给充分，人力资源部招聘一批销售人员，南京神奇公司挑选经理人员进驻山东和浙江市场，计划 1 月到 3 月进行市场调研，6 月份开始有部分医院销售，然后开发与促销工作同时进行；公司的招商工作将从年初就启动。

4. 3 人员安排

为有效贯彻神奇公司洁悠神产品的新的市场定位、产品定位、竞争战略和营销组合，以完成 2003 年制定的营销计划，公司迫切需要人力资源的支持。公司需要的人力资源有三大类：

1、高级督导。深刻理解神奇公司新的战略和策略，能够代表公司督促各分公司、特许经销商不折不扣执行公司新的战略和策略。而且在必要的时候作为培训师，培训各分公司和特许经销商的销售经理。另外能把各地好的销售经验带回南京公司，在公司的整体策划下，作为新的战略或策略在全国推广。

高级督导要求学历高、工作经验丰富、有管理经验，由南京神奇总公司招聘和培训，并亲自做三个月的洁悠神销售证明合格后可以代表总公司执行事务。

按照一名督导管理两个销售公司的原则，合计需要 6 名督导。

2、职业经理人。公司引进的创业人才，对销售有强烈兴趣，并愿意在公司的支持

下独自到新的市场创业。2003 年新启动的两个市场的分公司就需要这样的人才。

3、销售人员。南京神奇公司已经具有一线销售人员招聘、培养的经验，可以发挥优势，为各分公司和新启动市场引进销售人员。

4、为销售服务的其他人员可以由各销售公司自主安排。

4. 4 财务预算

本章节的财务预算主要根据洁悠神的单支费用、收益以及 2003 年公司销售目标来预计神奇公司和各销售公司的大概费用和收益情况。

4. 4. 1 首先来分析洁悠神产品的单支费用、收益情况（单位：元）^[1]

销售收入	25
减 产品成本	7.5（含税）（为神奇公司供货价格）
销售税金	2.98（按 17% 计算）
单支促销费	3（按产品零售价的 10% 计提）
销售员工资	2.5（按销售收入的 10% 计提）
主管工资	0.75（按销售收入的 3% 计提）
开发费用	0.5（按销售收入 2% 计提）
差旅费用	0.75（按销售收入 3% 计提）
管理费用	0.5（按销售收入 2% 计提）
其 他	0.5（按销售收入 2% 计提）
利 润	6.02
所 得 税	1.99（按 33% 计算）
净 利 润	4.03
净利润率	16%

4. 4. 2 神奇公司年销售费用、收益预算

按销售目标年销售产品 550 万支。

1、年销售收入 13750 万元；

2、年税后利润为：2200 万元。

神奇总公司供货价格 7.5 元，而实际制造成本仅为 5 元，单支收入 2.5 元，2003 年年预计利润 1375 万元。

公司为推行产品价值创新计划而组建临床实验和推广项目的费用、推行新的销售战略和策略的投入以及启动两个分公司的前期投入远远低于利润，不再做预算。

^[1] 根据神奇公司内部财务资料整理

4.5 本章小结

洁悠神产品营销战略和组合制定后，就需要在此基础上制定神奇公司年度营销方案，将营销战略和组合应用到实际营销工作中去，产生效果。

从短期来看，影响洁悠神产品营销目标的影响因素都是可控的，因此就可以制定年度营销目标，包括销售量目标和市场开拓目标。然后对目标进行时间安排，人员安排。其中，时间安排遵循洁悠神产品销售的客观规律进行，人员安排依照战略实施的需要安排。洁悠神单支财务分析可证明营销目标完成的可行性高。

第五章 面向执行方案的营销活动控制

神奇公司针对产品批号改变后引起的销售滑坡、战略不明、营销组合无效等问题，在 2003 年初制定出新的市场定位、产品定位、竞争战略和营销组合并在此基础上制定新年度的市场营销目标。由于神奇公司特殊的分销渠道，为保证目标的达成，必需进行营销活动的控制。

5.1 对营销战略、营销组合有效性的控制

1、对营销战略的控制

通过对外部环境的扫描和内部资源的分析，制定出洁悠神产品在特定的目标市场里，以鲜明的产品定位，发挥产品的特性，以超越竞争的战略，以差异化的营销组合，满足客户未被满足的需求的整体营销思路。如果外部环境或者内部资源发生很大的变化就需要及时调整营销思路，因此对外部环境要进行审计，对内部资源要分析。

外部环境审计包括：经济环境、政策—法制环境、技术环境、文化环境，竞争环境。通过对外部环境的审计，发现外部环境发生了什么样的变化，这些变化将会产生哪些有利和不利的影响。

内部资源分析包括：产品的质量是否继续有保证、成本是否可控，分销渠道是否健全，现金流是否充足，人力资源是否适应企业的发展。关键内部资源的变化可能导致战略的不可行。

外部环境的审计由神奇公司的高级督导每季度向总经理进行汇报，内部资源的专项分析由总公司高级经理人员每季度向总经理汇报。南京总公司召集各分销商在每一年度的销售年会上根据一年来的环境变化集体讨论现行销售战略和营销组合是否继续有效。

2、对营销组合的控制

新制定的营销组合是在营销战略的指导下，结合神奇公司的市场实践制定的。其科学性有效性一方面依据营销战略的有效性，另一方面在销售实践中不断完善。

营销战略的审计前面已经阐述，对销售实践中成功经验的总结，就需要各地销售经理定期（每一季度）向总公司汇报，在每年的销售年会上集体讨论决定现行营销组合是否需要改变。

审计定价按零售价的 5%到 15%折扣是否可行，各地医院及物价部门是否改变材料进院加价的标准；审计销售通路的畅通性，医院材料的使用流程是否改变，其它因素是否对物流有影响；审计推销技巧和过程管理是否能够促进顾客对产品的认同；审计销售人员管理标准是否有效，能够保证产品销售的人力资源供给；审计产品创新和价值推广方法的可行性和达到的效果。

5.2 对分销机构执行营销战略、营销组合的控制

各分销机构在以下情况下不执行总公司的营销战略和组合：

- 1、不理解公司的意图；
- 2、害怕营销战略和组合的转变会造成眼前利益的损失；
- 3、过分强调地方营销环境的特殊性而不敢执行；

为避免发生以上情况就需要总公司高级督导对其行为进行控制，坚决违背的分销商总公司可以按照特许经营合同或内部管理制度与其终止合作。

营销战略是否执行可通过公司高级督导与分销机构管理者和业务主管的沟通和观察其销售行为加以判断；营销组合是否执行可以通过分销机构日常的管理制度、文件资料以及医院客户的销售记录查询到。

高级督到按季度到各分销机构进行审计，将结果报到神奇总公司。

5.3 对年度营销目标的控制

- 1、对年度销售量进行进度控制

每个月的月底各地特许经销商以及分公司把各自的销售量以及回款报到总公司，公司通过汇总对照销售计划来检查年度销售计划的完成程度。各分销机构的销量进度按2003年1月—3月完成各地市场计划量的10%，2003年4月—10月完成各地市场计划量的80%，2003年11月—12月完成剩下的10%来控制。

如果出现个别地区销售量有缺口，则具体分析，找出原因，提供解决的办法，个别问题由总公司的高级督导帮助解决；如果出现整体的销售量的滑坡，则要作系统分析，找出是否由于外部环境发生变化或者是公司的整体战略已不适应形势的变化，这种情况就要做整体战略及计划的调整。

- 2、对市场开发目标的进度控制

每季度检查、分析市场覆盖率，对照开发计划检查，是否按预期占领高端市场、即进入三甲医院，如果计划没有有效地实施就要找出具体地原因并加以改进。

3、神奇公司不参与各分销机构的内部销售管理，制定的是指导性的年度营销目标，对销售量和市场开拓的控制也是根据各分销机构上报的资料进行的。因此，在本章中不做详细的营销目标控制方案。

5.4 本章小结

洁悠神的销售是通过各分销机构进行的，所以控制的对象就是各分销机构，控制按三个层次执行：战略、策略是否有效；是否执行；年度计划是否达成。控制的手段是定时由公司的高级管理人员通过定性和定量的方法加以判断并由总公司对结果作决定。希望通过控制达到战略、策略正确有效，得到执行并产生实际效果。

第六章 以流程取胜——某医院外科门诊促销案例

某省有名的三甲医院，外科的门诊量大，专家云集，该省来此进修的医生络绎不绝，而且进修生占据着外科门诊医生的半数。在该医院的二楼外科门诊大厅里，依次分布着外科换药室、普外门诊、普外专家门诊、泌外普通门诊、泌外专家门诊、烧伤科门诊、骨科门诊。

2001 年秋，洁悠神产品通过皮肤科作为治疗费项目申请进入医院，后又作为换药费项目以及治疗费项目进入外科门诊。产品由护士长申请领到换药室，使用通路是医生开具换药费项目或治疗费项目，病人交费或公费记账后到换药室领走，或者由护士在换药过程中使用，有需要的病人领走带回去自己换药。

产品自进入外科门诊以来，在业务员的促销努力下，泌外门诊月均用量在 150 支左右，换药室月均用量 150 支，整个医院的用量包括皮肤科和妇科合计约 600 支。至 2002 年 5 月份时，由于管理不善，业务员工作放松，用量开始下滑，6、7 月份整个医院的用量大约在 430 支，外科门诊的用量已不足 200 支。

2002 年 7 月底，公司辞退了这名业务员，新任业务主管及业务员进入医院，深入调研，重新制定促销方案。很快就了解到了用量下降的原因，首先是前任业务员在学术推广问题上没有按公司政策办，其次是该业务员专业知识不足，仅仅凭着多年的社会经验，做些人际关系方面的促销，医生对产品适用范围不了解，更不了解产品的优势，进修生对产品的通路也不熟悉。面对这种局面，在公司领导及一线人员的努力下，做了一系列的促销工作，很快扭转了局面。2002 年 8 月份，外科门诊的销量达到了 1086 支。2002 年 9 月份时，外科门诊的用量又上升到 1200 支，整个医院的用量达到了 1700 支。那么，业务员和主管是如何操作这一方案的呢？

概括的说，可以分为七步：

- 1、接触医生
- 2、介绍产品
- 3、疏通通路
- 4、重建形象
- 5、达成默契
- 6、协调问题
- 7、勤奋耕耘

具体来说：

一、接触医生

八月初，外科门诊按照惯例又迎来了一批新的进修生以及本院医生、专家。业务人

员针对不同的医生采取了不同的办法，首先对于本院医生，因为以前用过该产品，对厂家及产品有一定了解，业务员自我介绍、说明交接后，得到了大部分医生的认可。对于进修生，业务人员晚上到他们的集体宿舍里拜访。

八月1-2号，主管及业务员全面拜访了普外科二位医生，一位本院专家；泌外一位进修生，一位本院医生，一位本院专家；烧伤科一位专家，换药室五位护士、一位护士长。合计15人。

二、介绍产品

针对不同的医生，介绍产品的侧重点不同。对于进修生，利用晚上时间拜访，有充分的时间介绍产品的特性，然后针对不同的科室诉求点，介绍产品适应症。在泌外，主要是包皮龟头炎、包皮环切手术后护理，尖锐湿疣等性病。普外科主要是各类外伤，干净伤口的护理以及感染伤口在清创后的护理。其它外科作为新型敷料可以弥补传统敷料的不足。在换药室，主要由护士在二次换药时开给病人。

三、疏通通路

在该院外科门诊的产品通路是由护士长到设备科采购中心订采购计划，厂家供货后，由护士长领到换药室，医生开具换药费或治疗费，自费病人交费，公费病人公费记帐后到换药室拿产品。该院科室医生开处方需用电脑开单，对于该产品来说，就由医生开具50元或100元的换药费项目或治疗费项目，自费病人交费、公费病人公费记帐后到换药室就会拿到2支或4支该产品。这种通路，对于进修生来说相当陌生，一定要详细说明。

一般来说，进修生熟悉这种通路至少需要三天。往往第一天只能开出二十支左右，但三天以后，用量会明显大幅上升。

四、重建形象

由于前任业务员没有严格执行公司的学术推广政策，严重影响了公司在医生心目中的形象。面对这种情况，业务主管明确地提出解决思路，那就是“不怕任何困难，绝对相信能够重建诚信”，具体措施是，首先向本院医生询问过去的学术推广情况，对其有意见的加以解释，并由主管协同业务员对其表示从下月开始会严格执行公司政策。对于部分意见较大的医生，采取了相对灵活的办法。对于进修生，在晚上到进修生宿舍开展学术推广活动。另外，针对不同医生的情况给予不同的处理办法。

五、达成默契

在以上四条得到执行后，进修生在一至两周后，本院医生在一个月后，就有至少一半的医生与业务人员达成了默契，每次到科室看用量时，不少医生会主动告诉业务员本日的用量以及对产品的认识以及建议。从用量的方面来讲，业务员已经可以对不少客户“下订单”；从用法方面来讲，积累了大量的产品的临床知识。我们发展客户的思路就是把潜在客户发展到准客户，到相对成熟的客户，再到大客户，这是对任何一位业务员的要求。业务主管要求任何一个业务员对任何一家医院都要有一至五个大客户，这就要

求业务员在众多的客户里寻找这样的角色，加以有意培养。

六、协调矛盾

在达成默契后，用量会上升，但绝对不是风平浪静。各种矛盾会不断。首先是重要医生和护士长之间的矛盾，在该院外科，以前的月用量最多 400 支，护士长已经从心理上认可了这样的用量，现在一个月用量上升到了 1300 支左右，她自然不能接受，大大超出了她的心理承受压力。

在该院外科门诊，八月份、九月份月平均用量 1200 支，护士长就有些无法接受。九月份护士长轮休 2 天，回来上班后，一看三箱不见了，还以为丢失了，一问才知道被医生开完了，大发脾气，跑到外科医生处，要求大大缩减用量，这样当日用量下降到 15 支，医生给业务员打电话要求协调矛盾，这样业务员马上找到护士长，一方面对其灌输产品知识，使其突破该产品只能用在泌外的思维定势，另外针对护士长担心大处方病人可能投诉的问题，业务员就与医生打沟通，除非病人主动要求，单次开方不超过 4 支，这样就打消了护士长的顾虑；其次是解决医生对产品的疑虑，医生在给病人开出该产品，个别病人使用后出现一些副反应，如个别包皮龟头炎患者使用后龟头部位出现糜烂、红肿，症状加剧等现象，向医生反应后，医生就对产品的科学性产生怀疑，这样，如果不及时解决疑异，用量会下降很多。在该院泌外等医生以前用量一直很好，但后来用量下降较大，业务员在科室拜访，问其原因时，该医生只作表面应付，回答是：“一直在用啊！”或者“有合适的就开呀！”但用量就是不见起色。主管协同业务人员当日晚上七时半左右到其宿舍拜访，他才告诉我们真正原因，是由于有两个病人用产品后出现红肿、糜烂现象，只好停用。当问到医生是如何叫病人用药时，该医生说没有特别的嘱咐。这样我们就怀疑是病人用药过多造成的，因为这样的例子以前很多，所以在后来做促销时，特别嘱咐医生，告诉病人用法用量，第二天，通过前晚医生告之的患者姓名，在换药室等到该病人，结果是用的太多，就说明用法用量后，与病人达成共识，后又把这种情况转告给医生，打消了顾虑，用量又上去了。

七、勤奋耕耘

只有医生对某个产品形成用药习惯后，才会形成实际处方量，特别是初次接触产品的医生，更需要业务人员勤跑科室，反复提示。在这方面，业务主管及业务人员打破以前的拜访时间及频率习惯做法，科室拜访的工作时间，早上 7:50 上班前在科室门口与医生打招呼，每周保持两次频率；下午 2:20 上班前与医生见面，每周保持两次；另外中午 11:40 在诊室查方后，反馈给当日值班医生，下午 4:30 在诊室查方后反馈给医生；进修生工作放到晚上，轮班的专家主任把工作场所放在病区，与其交流。

另外在实践中，摸索到每周周六是本周最大用药量日，在外科门诊，平均每周周六用量是 100 支。

主管对业务人员的管理也严格到不近人情的地步，若业务人员前日说一早到医院拜访，主管 7:50 就会电话查岗，不到医院的一早到公司开早会。每周保持一次深入沟通，

每日若干次沟通。

接手该医院的业务人员刚从学校毕业，在公司接受为期三天的理论培训后，业务主管又在现场指导了两个星期，就被推到销售一线；业务主管虽然具备了三年的工作经验，但从事医药及医疗器械行业的工作经历只有五个月，在公司接受了正规的理论培训后，又到销售一线工作了三个月。

当然该医院在外科门诊的促销方面以及整个医院的开发方面仍然有不少问题等待解决：

首先，是专家医生的促销问题。专家开出的量不够，三者构成中进修生占 70%，本院医生及专家仅占用量的 30%。如何对专家促销，提升产品的档次，仍然是需要解决的一大问题。

其次，是公费记帐取消后的上量问题。公费记帐在外科门诊的用量中占有近一半的地位，在公费记帐取消后，如何实现顺利转变，寻找新的增长点也是需要时刻关注的问题。

第三，对于整个医院来说，如何把产品打进外科病区以及如何在病区促销上量方面也是一个大局问题。

外科门诊促销案例简要评述

一、表 1 案例人的简介：

案例人	工作经验	医药推销经历	理论培训	现场指导培训
主管	三年	五个月	二周	三个月
业务员	无（大专毕业）	无	三天	二周

二、表 2 本案例销售增长情况：

时间	外科用量	医院用量	外科用量比上月增长
2002 年 5 月前	300 支	600 支	
2002 年 6 月	200 支	430 支	-100 支
2002 年 7 月	200 支	430 支	0 支
2002 年 8 月	1086 支		886 支
2002 年 9 月	1200 支	1700 支	114 支

三、本案例的创新点

- 1、深入细致了解外科情况，科室分类，人员分类。
- 2、根据外科不同类的人员，采取不同的方法，不同的地点介绍产品。
- 3、根据外科不同科室，明确不同的适应症。
- 4、产品物流明确：

厂家 → 医院 → 换药室护士 → 科室治疗单 → 患者交费取产品

此物流方式要和医生详细说明，并连续三天检查医生通路是否熟习。

- 1、根据不同的医生采取不同的方法建立诚信。
- 2、重点培养大客户。
- 3、及时了解客户的疑异，采取不同的方式处理疑异。
- 4、打破常规拜访时间和频率习惯
 - (1) 早上 7: 50 拜访，每周 2 次频率
 - (2) 下午 2: 20 拜访，每周 2 次频率
 - (3) 下午 4: 30 拜访
 - (4) 进修生晚上到住处拜访
 - (5) 轮班专家在住院处拜访

四、本案例的推广交流

本案例的具体情况有它的特殊性，但案例的工作方法确是带有普通性，值得学习、研究，并结合各地和各医院的实际情况和做法，进行推广交流。

致 谢

本文写作的基础包括两方面，一方面得益于在东南大学经济管理学院的学习，这自然离不开经济管理学院老师的辛勤的教学和渊博的学识，非常感谢他们给我打开了管理这门学科的大门，使我具备了初步的管理意识和管理思维，并有可能参与到管理实践当中去；另一方面得益于在南京神奇公司的两年来的管理实践，给我提供了发挥的舞台，尤其要感谢公司的创始人蔡先生，他特有的企业家思维、创新意识的意识给了我特别多的启迪，在共同开创市场的过程中我们成为了很好的朋友；本文的成文离不开孔庆善老师的指导，感谢他的循循善诱和耐心的指导。

参考文献

- [1] 江苏省卫生防疫站.《洁悠神长效抗菌剂检测报告书》[R].1993年9月
- [2] 南京神奇公司.《南京神奇科技开发有限公司产品注册标准》[S].YZB/苏2506.2002
- [3] 南京市药品监督管理局.《医疗器械法规汇编》[G].2002
- [4] 王文奎,张勤,廖镇江.《洁悠神长效抗菌剂在烧伤创面的应用》[R].上海第二医科大学附属瑞金医院灼伤科.2002
- [5] 毕建威,经纬,盛援.《洁悠神长效抗菌剂在胃肠手术切口中的应用》[R].上海市长海医院普外科.2002
- [6] 戴康,夏祖宝,杨富华编著.《实用中医痔科学》[M].北京:人民卫生出版社.1995
- [7] 夏祖宝.《洁悠神长效抗菌剂用于肛肠科手术后的实验报告》[R].上海市浦东新区公利医院中医科.2002
- [8] 吴满香,黄岗.《洁悠神长效抗菌剂在包皮环扎去除中的应用》[R].上海市浦东新区中医医院外科.2002
- [9] 李东红编著.《营销战略》[M].北京:首都经济大学出版社.2002.32-33
- [10] 宋芳.《2001年医药经济运行的基本特点》[J/OL].http://www.drcnet.com.cn/html_document/guoyan/2002-04-03
- [11] 国泰君安.《医药公司出现分化趋势》[J/OL].2003 <http://stock.163.com/editor/stock/2002-04-03>
- [12] 宋芳.《2002年医药经济运行趋势预测》[J/OL] http://www.drcnet.com.cn/html_document/guoyan/2002-04-03
- [13] 中南大学附属湘雅医院.《中南大学附属湘雅医院皮肤科、外科收费标准》[Z].2002
- [14] 湖南省物价厅.《湖南省医疗收费项目价格文件》[Z].第湘价服[2002]2号
- [15] 菲利普·科特勒著.《营销管理》[M].第九版.梅汝和,梅清豪,周安注译.上海:上海人民出版社,2001.13
- [16] 弗雷德·R·戴维著.《战略管理》[M].第六版.李克宁译.北京:经济科学出版社,1998.209-210
- [17] 菲利普·科特勒著.《科特勒市场营销教程》[M].第四版.俞利军译.北京:华夏出版社,2001.47
- [18] 菲利普·科特勒著.《科特勒市场营销教程》[M].第四版.俞利军译.北京:华夏出版社,2001.266
- [19] 菲利普·科特勒著.《市场营销管理》(亚洲版).[M] 洪瑞云 梁绍明 陈振忠译.北京:中国人民大学出版社,2000.149
- [20] 《销售与市场》[J].豫版刊增字(2002)033号
- [21] 陈一平编辑.《中国医院信息实用全书》[G].北京,1999
- [22] Robert Grant, The Resource Based Theory of ompetitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. [J]. California Management Review, (Spring 1991):114

- [23]Heinz Weihrich, "The TOWS Martrix:A Tool for Situational Analysis," [J].
long Range Planning 15,no.2(April 1982):61
- [24]P.Kotler,G Armng,Principle of Marketing,[M] 5th Edition,Preentice Hall,
1991, 43
- [25]Earl Babbie,The Basic of Social Research[M].the 8th ed. Wadsworth Publishing Company
1999

作者在学期间发表的论文

在南京神奇科技发展有限公司曾经独立完成一个项目，为公司设计符合 ISO2000—YY288 医疗器械质量管理要求的质量管理体系，后经过江苏省药品监督管理局的审核获得通过。

研究企业外部人际关系网络，完成论文，被收集于《21 世纪管理论坛》论文集（吉林省出版社），并被《江苏商论》（中国经济类核心期刊）正式发表。