

在新产品营销与开发中建立新的市场运行机制

周金宝 (杭州中美华东制药有限公司, 杭州 310011)

组建集各门类高精尖产品优势, 多方位经营格局与国际最高水准制药企业接轨的企业集团, 用高科技产品取代市场疲软的老产品, 这是杭州中美华东制药有限公司走过的发展之路。自93年采用新的营销方法以来, 经营效益明显提高, 94年以来, 进一步强化新产品的营销与开发, 并且不断注入新的运行机制, 真正确立了“市场第一”的观念。在巩固93年新产品一赛斯平销售的基础上, 94年以来, 又重点抓了第二个主要产品百令胶囊的营销工作, 到95年百令胶囊经过一年多的艰苦的市场开发工作, 已形成了规模(每月700多箱), 单品种月毛利达100万元以上, 成为了我公司第三大拳头产品。96年1~4月份赛斯平的销售额比去年同期增长30%, 百令胶囊的销售额和销售量是去年同期的三倍。

1. 首先要从上到下都树立起“市场第一”的观念。

(1) 要把一个企业搞好, 关键是抓好两个开发: 一是科技开发, 二是市场开发, 只要把这两件事抓好了, 企业就活了。在一定程度上, 在当前市场经济条件下, 抓好市场开发工作显得尤为重要。因此, 从公司领导的决策层直至下面每一个员工都要建立起“市场第一”的观念。

(2) 要把市场营销工作当作一门科学来认真对待, 把市场营销工作同样纳入科技工作范畴, 有了这种认识后, 才能把市场营销工作从人员的组织上、营销方法上提高到一个更高的层次上去。

(3) 公司每年都提出明确的营销目标。95年公司的营销目标为: “赛斯平走向世界, 百令胶囊进军全国”。96年公司的营销目标为实现二个“三五”计划。

2. 积极引进国外现代制药企业的先进的市场营销方法。

近几年来, 在改革开放、引进外资工作中, 我们公司同国外一些大公司接触机会多了, 在接触中间, 我们注意学习与吸取他们的一些好的做法与经验。因为我们认识到引进外资不光是引进资金或产品更要注重于引进国外的一套先进的管理方法, 这才是无价之宝。国外一些现代公司, 都非常重视市场开发工作, 搞市场开发人员的地位也较高。例如世界上最大的制药企业—美国默克公司更是非常注重市场开发工作。由华东医药集团公司与美国默克公司合资组建的杭州“默沙东”是94年6月8日成立的, 但其市场营销人员在93年底就已在全国各地招聘组织起来, 成立了四个办事处。市场营销人员已达180人。杭州默沙东一成立, 我公司派出人员参加默克公司市场部的培训。默克公司从来不做药品广告, 全部由市场部人员深入医院做宣传推广工作。开始, 我们对此工作信心也不足。在实践中, 我们把两方法都运用了并进行了总结。实践证明, 默克公司的市场营销方法是行得通的。例如百令胶囊, 在江苏省我们一分钱广告都未投入, 全靠深入细致地做医院的宣传推广工作, 经过半年多时间就

打开了局面，目前销售势头很好。

3. 建立一支新产品营销的专业化队伍

市场经济与计划经济在营销工作上的一个很重要的区别，就是对销售人员的素质与数量上都提出了更高的要求。92年7月份，我公司还只有5名销售人员。从92年下半年起截止94年11月底，我公司已有各种市场营销人员86人，比92年增加了16倍。94年3月新成立的市场部，绝大部分由具有大中专学历的科技人员组成。科技人员加入销售队伍，在我公司已成为一种共识，因为营销工作也是一门科学。实践证明，这些科技人员在推广赛斯平与百令胶囊这两个高科技新产品工作中发挥了很大作用。

4. 在公司营销队伍内部也建立起竞争机制。原来公司只有一个销售科负责销售工作，93年我们建立了四个办事处，又开办了生乐经营室，94年又组建了市场部。公司整个营销工作统在一政策的基础上，进行划区域分片包干。公司对各个片每月都下达销售指标，进行承包考核，各片之间做到相互促进，取长补短，使百令胶囊销售出现了良好势头。94年一季度每月只有100多箱销量，二季度上升到每月200多箱，三季度上升到每月300多箱，四季度已达到每月500多箱，95年每月达750箱，单品种月毛利已达100万元。

5. 看准产品，看准市场，下大决心，抓住不放。

一是对试制成功的产品，看准市场后，就要下大决心，全力进行市场开拓。即使有竞争对手的产品，也要敢于参与竞争。中国地大物博，市场这么大，只要努力，总会成功的。如我公司的百令胶囊，是冬虫夏草制剂，同类产品象江西的金水宝比我们早两年就投放市场了，但我们凭着产品的高质量，就是敢于与金水宝竞争，因此，我们每到一处，基本上都是取胜的。

二、是市场开发要有规划，要抓重点。我们公司93年重点先抓赛斯平的市场开发、获得成功，现已成为杭州市重点产品之一。94年重点抓百令胶囊市场开发，同样取得了成功。95年准备抓好得快气雾剂市场开发，相信也一定会成功。这样开发的结果，使我们公司每年都投产一个新产品，并且市场开发成功一个新产品，也即每年都为公司增加一个能创造月毛利百万元的拳头产品，93年只有一个拳头产品——乙酰螺旋霉素，94年形成第二个拳头产品——赛斯平，95年形成第三个拳头产品——百令胶

囊，96年准备形成第四个拳头产品——舒喘宁气雾剂。为公司“九五”期间销售收入与利润翻三番的目标得以实现。

6. 敢于参加国际竞争。

我公司的器官移植首选药物环孢素口服液——赛斯平的开发成功，使我公司成为国内第一家，世界第二家能生产该药的厂家。经过一年多的努力，终于打入了国际市场，第一批赛斯平500瓶已95年6月底出口，实现了公司年初提出来的“赛斯平”走向世界的营销目标，这也是浙江省至今为止为数极少的三个西药制剂出口产品之一。

7. 对市场营销工作实行倾斜政策。

(1) 国内每月销量1500瓶占三分之一，这是个比黄金贵几倍的产品。从93年开始，我们对营销人员在工资、奖金待遇上就实行倾斜政策，对市场营销人员就是实行高工资、高奖金。开始，员工中意见较大，但我们还是坚持这样做。通过两年来的实践，市场打开了，效益上去了，全公司员工收入也上去了，这一政策也逐步为全公司员工所接受了。由于公司对科技与营销这两个方面实行倾斜政策，所以也鼓励了科技人员向这两个部门流动，增强了这方面的人才与力量。

(2) 在精神上予以鼓励。我们公司每年都评比优秀销售人员，并予以张榜公布。这样做的目的，不仅鼓舞了销售人员。也使全公司员工都比较注重市场营销工作。

8. 艰苦创业，奋力开拓，准备再化三年时间，建立起一支崭新的与国际接轨的高素质的市场营销队伍。

由于我公司原来销售人员较少，这两年来招聘进来的销售人员都是新手。要建立起一支过得硬的营销队伍，必须从一开始就进行严格要求，从艰苦奋斗开始。

百令胶囊投放市场较迟，都称之为冬虫夏草的其他产品市场上已有好几种，象江西的金水宝、山西的至灵胶囊等，也同样是发酵虫草菌粉，因此，我公司推广百令胶囊一开始就遇到很大困难，竞争很激烈。首先我们对所有百令胶囊销售人员都进行业务培训，充分掌握百令胶囊的药理和治病机理，在向医生做宣传工作时在理论上与临床应用上都讲得清楚，认识到百令胶囊在质量上是其他同类产品无与伦比的。因为在国内所有虫草类产品中，只有

我公司的虫草菌种是获得国家专利的，只有百令胶囊有资格替代野生冬虫夏草。其次，是要求销售人员要做过细的宣传推广工作。不管是在浙江省内还是在省外，都是一个个医院分别开推广会，把野生虫草、百令胶囊、金水宝、至灵胶囊等品种当场进行比较。中药讲究颜色、气味，只有百令胶囊在颜色、气味上与野生虫草是一致的。通过这样的工作，一个一个医院地把百令胶囊打进去。这一点在江苏省推广过程中体现得更为明显，我们没做一分钱广告，就凭着我公司产品的高质量和过细的宣传推广工作，局面打开较快。

我公司引进新的市场营销机制工作，目前还是刚刚起步。对于一些高科技新产品，即使全部由商业公司代理，营销单位也还要配合做好医院的宣传推广工作，只有两方面密切配合起来，才能把新产品市场逐步打开，形成自己的优势，我公司准备总结近两年来在市场营销工作中的经验与教训，再化三年时间，真正建立起一支过得硬的能与国际接轨的高素质市场营销队伍。

二、在新产品开发工作中建立起新的市场运行机制。

1. 以市场为导向，开发新产品

近两年来，我们在开发新产品工作中一直坚持“以市场为导向”的原则，开发国内市场上还没有的，争取国内第一家生产的产品，把开发高科技含量、高质量、高效益的产品摆在首要位置上，并且做到每年开发成功一个新产品，每年投产一个新产品，每年有一个新产品形成规模销售。象环孢素，当时国内有两家在同时研制，我们就加快速度，终于争取到第一家拿到生产批准文号，结果一下子就占领了国内市场。我公司生产环孢素口服液——赛斯平，经过94年的持续的市场开发工作，在国内已占绝对优势。又象马杜霉素，94年初组建合资公司经营，三月份就投放市场，目前已占领国内60%的市场，把其他治疗鸡球虫病的药物都淘汰掉了。

2. 抓住重点产品，加强开发的广度与深度。

赛斯平与百令胶囊这两个高科技的新产品，目前在国内还没有其他产品可与它们竞争，确实是两个好产品，根据市场分析，起码有5~10年时间可以销售。为此，我公司抓住这两个重点产品，在形成一定规模销售的基础上，进行全方位开发。如百令胶囊，目前正在开发准字号口服液和健字号的营养保健品，同时还与有关科研单位合作，对冬虫夏草进行其有效成份提取的研究工作，使以后生产出来的新剂型，在治疗方面的针对性更强。又如环孢素，除目前生产的口服液外，正在研制其他四个新剂型，其中有一个剂型是其他公司所没有的，准备申报专利。以上几种新剂型开发成功，将使这两个新产品更具市场竞争的潜力。

3. 开发新产品，要敢于垄断市场。

环孢素口服液——赛斯平目前虽然已在国内市场占绝对优势，但要在5~10年内继续在市场上占优势，就必须对其他企业开发同类产品采取制约措施。为此，我公司就制定一条方针：凡是国内科研单位研制出来的环孢素的新剂型产品，我们公司统统都去转让过来。目前已转让过来三个剂型，也就是要对该产品采取垄断政策。这样，我公司在今后几年环孢素的市场营销上面就无后顾之忧。同时，在加强国内销售的基础上，95年准备采取更有力的措施，在国际上与瑞士某公司竞争。我公司组织了5个医生到日本参加了世界器官移植第15届年会，取得了很好的效果，国内几家主要医院赛斯平的用量有了较大幅度上升。95年组织23名医生出席亚洲器官移植会议，96年又组织医生到美国、荷兰去参加学术研讨会，进一步提高我公司在国际上的知名度，为打入国际市场奠定基础。

一系列市场营销措施，使我在激烈的市场竞争中取得了创利1500多万元，比去年递增35.28%的好成绩，去年被评为全市10家经营效益显著“三资”企业和全省医药行业工业“十佳”，目前，全体“华东人”正为建设一个“新华东”而不懈的努力。