

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2012156363

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

山谷医药销售组织管理研究

A Study on Sales Organization and Management of  
Valley medicine Marketing Co.,Ltd.

卢发明

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013年10月

论文答辩日期: 2013年 月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2013年10月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 摘要

山谷医药发展成年营业收入过亿一级医药代理公司，拥有以培美曲塞二钠产品为主、循环和感染产品为辅的产品销售体系。本文从理论基础、前人的研究成果开始，结合山谷医药面临的外部环境和拥有的内部资源，确定山谷医药的发展战略和销售模式，提出山谷医药的组织管理措施。在分析过程中，应用了 PEST 模型、波特五力模型、战略管理理论。

明确了山谷医药的定位是全国最大、最专业的抗代谢类抗肿瘤药流通公司。近期的目标是成为上海市最大的培美曲塞二钠药品医院销售渠道代理商；中期的目标是成为全国最大的培美曲塞二钠药品代理商，其他抗代谢类抗肿瘤药物的重要代理商；远期的目标是成为全国最大的抗代谢类抗肿瘤药物流通公司。明确了山谷医药销售模式是医院销售业务模式和商业快批业务模式。

针对销售人才对于在山谷医药中处于核心地位的特点，提出了三点销售组织管理措施。首先，加强销售人才管理。通过制定人才引进计划和建立公开透明的引进渠道来引进人才，完善销售组织；通过企业文化培训、团队精神培训、专业技能培训和关键岗位员工培训来培养人才，加强销售组织；通过建立销售人才储备库、选拔真正需要的人才和建立合理的人才选拔机制来选拔人才，优化销售组织。其次，优化和增加药品销售线。分别从优化现有药品销售线、增加重点药品销售线和培养潜力药品销售线展开。最后，建立和完善激励制度，包括薪酬激励制度、福利激励制度和股权激励制度。

**关键词：**山谷医药；销售组织管理；培美曲塞二钠；发展战略



## Abstract

The Valley Pharmaceutical development revenue of billions of dollars a pharmaceutical agent, to form a penetrated disodium products, circulation and infection products, supplemented by product sales system. In this paper, the theoretical basis of previous studies began, combined with the external environment facing the valley medicine and has internal resources to determine the valley medicine development strategy and marketing model, proposed organization and management measures valley medicine. During the analysis, the application of the PEST model, Porter's five forces model, strategic management theory.

From the theoretical basis of the results of previous studies, the combination of the external environment facing the valley medicine and have the internal resources to determine the medicine development strategy and marketing model of the valley, the valley of the organization and management of Chinese medicine measures. From theory to reality, from macro to micro, from the target to the measures carried out a comprehensive study of the system. During the analysis, the application of the PEST model, Porter's five forces model, strategic management theory, absorb the Boston market portfolio matrix "real option theory, portfolio investment, economies of scope, economies of scale, learning curve effects, knowledge spillovers, smile curve and other important ideas.

Through research, clear valley medicine positioning is the country's largest and most professional ant metabolite distribution company. The immediate goal is to become Shanghai is the largest penetrated disodium Drug hospital sales channels, agents; medium-term goal is to become the country's largest penetrated disodium pharmaceutical agents, of other ant metabolite class of anticancer drugs important agent the suppliers; long-term goal is to become the country's largest ant metabolite logistics Fujitsu. Clear the valley pharmaceutical marketing model is quickly approved hospital sales business model and commercial business model.

Three-point sales organization and management measures for the marketing are suggested talent at the core of the characteristics of the valley medicine. First,

strengthen the marketing talent management. Reserves through the establishment of marketing talent through to develop talent introduction programs and the establishment of an open and transparent channels to introduce to the introduction of talent, improve the marketing organization; corporate culture through training, teamwork training, professional skills training, and key positions in staff training to personnel training, strengthening marketing organizations; library, selection genuinely needed selection of personnel and establish a rational personnel selection mechanism to optimize the marketing organization. Second, optimize and increase the line of pharmaceutical marketing. Expand from the optimization of existing pharmaceutical marketing line, increased focus on pharmaceutical marketing line and develop potential drug marketing line. Finally, establish and improve the incentive system, including compensation incentives, benefits, incentives and equity incentive system.

**Key Words:** Valley medicine Marketing Company, Sales organization and management, Penetrated disodium, strategy management

# 目 录

第一章 研究背景与主要内容 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究意义 .....	2
第三节 研究思路 .....	3
第四节 研究内容 .....	3
第二章 理论与综述 .....	5
第一节 市场销售理论 .....	5
第二节 医药销售组织管理 .....	8
第三章 山谷医药公司分析 .....	11
第一节 山谷公司概况 .....	11
第二节 山谷医药的内部资源 .....	14
第三节 山谷医药的主要问题 .....	16
第四章 山谷医药外部环境分析 .....	18
第一节 宏观环境分析 .....	18
第二节 行业环境分析 .....	25
第三节 公司的五力模型分析 .....	37
第五章 山谷医药的竞争战略和销售模式 .....	45
第一节 山谷医药的定位和目标 .....	45
第二节 山谷医药的竞争战略 .....	46
第三节 山谷医药的销售模式 .....	49
第六章 山谷医药的销售组织管理措施 .....	52
第一节 加强销售人才管理 .....	52
第二节 优化和增加药品销售线 .....	58
第三节 建立和完善激励制度 .....	60
第七章 结论 .....	64
参考文献 .....	66



## 第一章 研究背景与主要内容

### 第一节 研究背景

在过去十年中，医药行业经历了高速发展阶段。2000 年的人均医疗卫生费用还只有 362 元，到 2012 年增长到 2120 元，12 年时间将近翻了 6 倍<sup>①</sup>。医药商业总销售额从 2002 年的 1925 亿元，增长到 2011 年的 9426 亿元，十年的复合年增长率为 19.3%；其中药品类总销售额 2011 年为 7181 亿元，同比增长 29.9%。2011 年我国的医院共有 21979 家，连锁药店有 2409 家，单体药店 266047 家<sup>②</sup>。可以说，我国医药行业取得了极大的发展成就。然而，医药行业也存在一定的问题。以医药流通行业为例，医药商业市场集中度不高，议价能力不强，毛利率底下，经营当中不规范，依靠灰色盈利模式等问题。

山谷医药作为一家以培美曲塞二钠药品代理销售为主的医药流通企业，从成立至今快速发展，取得了一定的成就。2005 年成立之初，以代理山东德州德药制药有限公司的培美曲塞二钠药品起家。药品的代理区域以上海为主，南京、杭州、重庆的城市为主；主要开拓了医药销售渠道和二级代理商渠道。目前，山谷医药已经发展成了员工近 50 人，年营业收入近亿一级医药代理公司，形成以培美曲塞二钠产品为主、循环和感染产品为辅的产品销售体系。

然而，目前山谷医药面临发展瓶颈。首先，随着培美曲塞二钠产品市场饱和度的不断提高，山谷医药之前攻城略地的发展模式走到了尽头，医药资源已经被开发殆尽。如果要继续提高该药品的销售规模，就必须深耕市场，增加单家医药的销售额。这虽然会巩固该药品的销售市场地位，然而销售规模的增长会放缓，边际投入产出比必将进一步降低；即使销售规模继续增长，利润增长也将大受影响。其次，由于产品单一，公司面临极大的经营风险，一旦出现竞争力强的替代药品，公司的营业收入可能急剧下滑，对公司造成致命性的打击。在抗肿瘤药物当中，抗代谢药只是其中一类，二培美曲塞二钠只是抗代谢药中的一类，不管是

---

① 资料来源：2000 年-2011 年中国统计年鉴，2012 年国民经济和社会发展统计公报

② 资料来源：2012 年中国医药市场发展蓝皮书

同类中还是其他类抗肿瘤药中，都有替代品。随着医药研发突飞猛进的发展，新的抗肿瘤药品不断出现，未来很有可能出现培美曲塞二钠药品强有力的替代品，在疗效上或者价格上，或者两者兼而有之，从而对培美曲塞二钠产品形成严重的冲击。最后，山谷医药从成立至今，一直重视药品的影响，忽略了对销售组织的管理，以至于造成目前销售组织管理水平低下的局面。山谷医药虽然已经积极对员工的薪酬体系进行设计和管理，但是跟国内同类公司相比还存在较大的差距。

为了突破当期的发展瓶颈，使公司不断做大做强，山谷医药把公司的销售组织管理问题提上了议程，希望通过本研究，提高公司内部的资源利用率、提高销售组织的工作效率，引进和培养优秀的销售人才，建立完善的激励机制，从而打造强大的销售团队，使公司为了保持高速发展，力争成为全国最大、最专业的抗代谢类抗肿瘤药流通公司。

## 第二节 研究意义

本文的理论意义在于为医药销售企业组织管理研究提供了一个框架。本文从理论到实际，从宏观到微观，从目标到措施的分析思路值得其他公司借鉴。在分析过程中，应用了 PEST 模型、波特五力模型、战略管理理论，吸收了波士顿“产品市场组合矩阵”、实物期权理论、组合投资、范围经济、规模经济、学习曲线效应、知识外溢、微笑曲线等重要思想。研究的理论基础扎实，研究方法多样，分析思想科学，不失为一个战略管理分析和销售组织分析的范本。

本文的实际意义在于明确了山谷医药的发展定位，提出了一系列切实可行的发展措施。本文不仅提出了总体的发展定位，从药品销售线方面、市场规模方面、销售客户方面、药品流通方面进行了明确和细化；还提出了明确的发展目标，按照近期、中期和远期从各个方面细化，清晰地描绘了山谷医药的发展蓝图。针对山谷医药人才管理重要性，重点提出了销售人才管理措施；针对公司发展瓶颈和公司资源利用率低，提出了拓展药品销售线的措施；针对公司管理水平低，提出了完善激励制度和培养引进优秀人才等措施。这有效地解决了山谷医药目前遇到的问题，为未来的发展指明了方向、打开了空间。

### 第三节 研究思路

本文的研究思路：第一步，提出所要研究的问题；第二步奠定好理论基础，借鉴前人的研究成果；第三步，明确山谷医药面临的外部环境和拥有的内部资源；第四步，确定山谷医药的发展战略和销售模式；第五步，提出山谷医药的组织管理措施。本文研究的框架结构如图 1.1 所示。

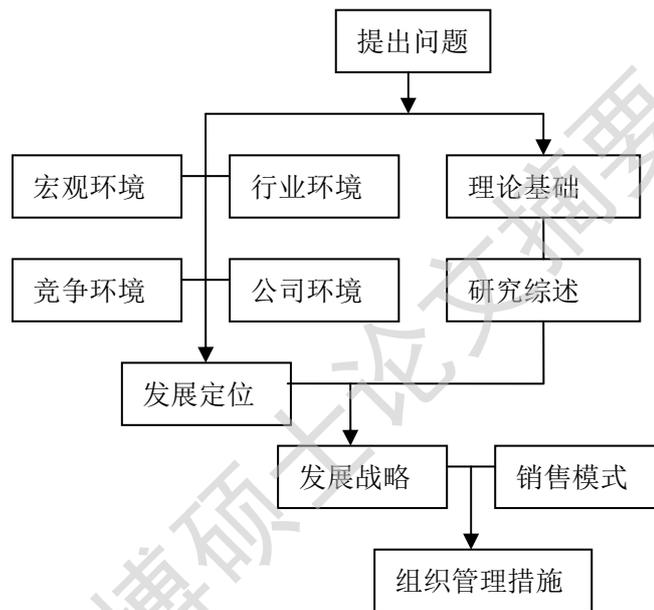


图 1.1 本文研究框架结构

资料来源：作者自绘

### 第四节 研究内容

本文的主要内容包括五个部分。

第一部分是理论基础和研究综述。一方面，总结市场销售理论和组织管理理论，为下文的研究打好理论基础。另一方面，借鉴前人在医药销售组织管理方面的研究成果，了解当前的研究热点和方向，为山谷医药公司销售组织管理研究奠定现实基础。

第二部分是对山谷医药自身的发展状况、内部资源和主要问题的研究。回顾山谷医药的发展历程和发展成就，明确当前的主要产品和主要市场；发掘山谷

医药内部财务、人力、销售、管理等方面的资源；梳理山谷医药业务增长瓶颈、产品单一、优秀人才缺乏等问题。

第三部分系统分析山谷医药的外部宏观环境、行业发展状况和竞争环境。外部宏观环境包括政策、经济、社会和技术环境，集中又可细分为全国的和上海市的；行业环境主要是行业特征、市场结构、发展趋势等；公司竞争环境主要是同业竞争者、潜在进入者、上游供应商、下游客户和替代品威胁五个方面。

第四部分确定山谷医药的竞争战略和销售模式。在上文对公司内外部环境分析的基础上，明确山谷医药的发展定位和未来的发展目标，并制定相应的发展战略。借鉴国内外医药销售公司成熟的发展模式，确定山谷医药的发展模式。

第五部分提出山谷医药的销售管理措施。销售组织管理的核心是人才的管理。本文分别从人才的引进、培养和选拔方面提出人才管理措施；提出建立完善的人才激励制度；提出改造和优化销售组织的措施。

## 第二章 理论与综述

### 第一节 市场销售理论

#### 一、市场销售的概念

菲利普·科特勒在市场销售教程第六版中将市场销售定义：个人和群体通过创造产品和价值，并同他人进行交换以获得所需所欲的一种社会及管理过程<sup>[1]</sup>。菲利普·科特勒将市场销售的概念总结为三点：第一，市场销售以“个人和群体欲望、需求的满足”为目标。第二，市场销售过程以交换为核心，其过程是一个积极主动寻找机会，从而使买卖双方需求和欲望得以满足的社会管理过程。第三，交换过程能否顺利进行的关键，在于销售者创造产品和价值满足顾客需求的程度和对交换过程的管理水平。<sup>[2]</sup>

美国市场销售协会(AMA)定义委员会 1960 年给出的定义为：“市场销售是创造、沟通和传送价值给顾客，通过经营与消费者的关系，以便让组织与其利益关系人得到益处的一种组织功能与程序”<sup>[3]</sup>。1960 年麦卡锡(E.J. Mccarthy)提出：市场销售是企业组织经营活动的职责之一，它把商品及其价值从生产方直接引向消费方或使用方，旨在满足消费者的不同需求并实现公司盈利。同时市场销售也是社会经济活动的过程，它的目的就是满足人类与社会或的需要，从而实现社会发展目标<sup>[4]</sup>。

综上所述，市场销售不是简单的做广告、搞推销，真正成功的市场销售是通过满足顾客的需求和欲望，把产品销售出去，获取利润，也就是说，顾客需要什么，企业就销售什么，一切以消费者为中心。有成就的销售型企业都会不遗余力地去了解并弄懂顾客的需要、欲望和喜欢。它们开展有关消费者好恶的市场调查，分析有关顾客信息、问询、和服务方面的数据。它们还观察使用本企业产品和竞争对手产品的顾客，并训练销售人员随时注意未得到满足的顾客需要<sup>[5]</sup>。

市场销售学从产生至今历经了近一百年的发展变迁，期间伴随着社会的发展、进步和市场经济的不断成熟，市场销售学理论也随之不断丰富、完善，从传

统市场销售学一步步发展演变成现代市场销售学，其被运用的范围也从最初的仅适用于盈利组织扩展到非营利性组织。如今，市场销售学已发展成为同经济学、企业管理学、行为科学、人类学以及数学等学科相结合的应用型管理学科。它通过整合企业内外可用的销售资源，为企业的发展壮大、开辟市场、提高市场占有率、扩大销售额、提高企业知名度和美誉度，具有不可替代的重要作用，企业的发展有着不可估量的深远意义。

## 二、市场销售理论

市场销售策略的核心就是以顾客需求为重点，根据消费者对产品的需求数量、购买能力，有计划的组织各类销售活动。为了实现发展目标、给顾客提供满意的有形产品和无形服务，企业采取的协调一致的销售组合。随着时代的更替，市场销售策略的内容一再被优化，学者先后提出了“4Ps”理论、“4Cs”理论和“4Rs”理论。

### （一）“4Ps”理论

“4Ps”是著名的经典销售理论，它是美国密西根大学教授、销售大师杰罗姆·麦卡锡在1960年提出的。“4Ps”理论指出影响公司经营活动的很多要素中，市场销售的环境是公司无法控制的要素，而价格策略(price)、渠道策略(place)、促销策略(promotion)和产品策略(product)等主要因素是公司可以控制的，这些因素一可以构成一个全面系统化的销售策略组合，其效果是不仅能够适应外部环境的变化，还可以满足目标消费群体的需要，最终实现公司的经营目标。

1967年，菲利普·科特勒进步论证了以4Ps为中心的背销组合策略，即：产品策略重视产品开发的创新功能，需要产品有不同的特色，并把商业的功能放在第一位；价格策略注重根据不样的市场定位，设计不一样的价格策略，商品的定价依据是公司的品牌战略，以品牌的含金量为着力点；渠道策略中，公司组织不直接面对顾客，以培育经销商和建立销售网络为要点，公司与顾客的联系是通过第三方(分销商)来进行的；促销策略中，企业组织尤为注重通过改变销售行为来刺激顾客，以短期的促销行为（如买一送一、让利、销售现场气氛等）促成顾客消费的提高，把忠实于其它品牌的顾客吸引过来或促使消费者提前消费来促成销售

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库