

学校编码：10384

分类号：\_\_\_\_\_ 密级：\_\_\_\_\_

学 号：200215142

UDC: \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 生物医药企业销售渠道浅析 ——A 公司销售渠道研究

Simple Discusses on the Marketing Channel of Bio-medicine Industry  
the Study on Marketing Channel of Company A

徐 宪 忠

指导教师姓名：林志杨 教授

申请学位类别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2004 年 5 月

论文答辩日期：2004 年 6 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2004 年 5 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 内 容 摘 要

生物医药是 21 世纪的朝阳产业，它不仅有一般医药企业的特点，亦有自身的特征。我国医药市场巨大，经济全球化及产业结构调整引发了企业成长方式的变局，入世后生物医药领域已经出现的新的竞争态势和格局。企业面临着各种变数，在变局中寻机遇、求发展已成为不可避免的现实。生物医药企业的竞争已经转向全方位的竞争，研究在大趋势下的机遇和挑战，全面分析宏观环境及各种医药改革政策对企业的影响，正确把握市场脉搏及发展方向，重新选准在市场中的定位，而其中销售渠道的竞争是重中之重。本文通过案例分析 A 公司销售渠道的现状，探索如何创建销售渠道优势。

本文共分为四部分，第一部分阐述医药企业销售渠道的历史与发展，并结合目前的环境，介绍了当前医药企业销售渠道模式的几种主流类型。

第二部分以 A 公司为例，研究公司销售渠道的现状。

第三部分分析了 A 公司销售渠道存在的问题和原因。

第四部分对 A 公司的销售渠道提出改进建议，为公司决策提供参考。由于笔者才识有限，所提建议难免有疏漏偏颇之处，恳请各位不吝赐教。

**关键词：** 医药企业； 销售渠道

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

The bio-medicine industry is the rising industry in the 21st century. It not merely has the characteristics of general medical enterprises, but also has its own characteristics. The medical market of our country is enormous, the changed situation of the way that economic globalization and industrial structure adjustment have caused enterprises to grow up, new competition situation and pattern that the biological medicine field has already appeared after entering the WTO. Enterprises face various kinds of parameters. Look for an opportunity to meet and seek development already become reality that can't be avoided in the changed situation. The competitions of biological medicine enterprises have already been turned to the omni-directional competition, studying the opportunities and challenges under the trend, analyzing the impacts of macro-environment and various kinds of regulation on medicine reform in an all-round way, holding the market pulse and developing direction correctly, making an accurate selection of the localization in the market again, and the competition of the marketing channel is the most important thing among them. This thesis achieves the current situation of marketing channel through case analysis of company A, and tries to probe how to establish marketing channel advantage.

This thesis is divided into four parts, the first part explains history and development of the medical enterprise's marketing channel, and combines the present environment, introduces several kinds of major types of the present medical enterprise's marketing channel mode.

The second part illustrates current situation of marketing channel through case study of company A.

The third part analyzes the existing problem and reasons of marketing channel of company A.

In the fourth part I try to give some advices to the marketing channel of company A. These suggestions may be regarded as reference for decision-making. Because of the author's ability and insight being limited, the suggestions proposed maybe unsuitable. It is generous with your criticism.

**Keywords:** Medical enterprise ; Marketing Channel

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言 .....	1
第一章 生物医药企业销售渠道概述 .....	3
第一节 生物医药产业的特征 .....	3
一、投资周期长 .....	3
二、高技术 .....	4
三、资源有限 .....	4
四、高投入 .....	4
五、技术的生命周期短，产品的生命周期长 .....	4
六、高风险 .....	5
七、高回报 .....	5
八、使用权和选择权分离 .....	5
九、付款者与最终消费者分离 .....	5
第二节 销售渠道策略对企业发展的影响作用 .....	6
第三节 医药企业销售渠道方式的演变历程 .....	8
一、计划经济时代 .....	8
二、过渡时期 .....	9
三、调整时期 .....	10
第四节 当前医药企业销售渠道模式分析 .....	11
一、我国医药企业所面临的环境分析 .....	11
二、新形势下医药生产企业销售渠道模式及特点 .....	18
第二章 A 公司销售渠道的现状分析 .....	25
第一节 A 公司的发展历程 .....	25

一、公司简介.....	25
二、公司发展历程.....	25
三、公司销售渠道变革以及公司主要产品历年的市场份额.....	26
<b>第二节 A 公司目标市场分析.....</b>	<b>27</b>
<b>第三节 A 公司分销渠道的现行结构.....</b>	<b>28</b>
一、直接销售队伍.....	31
二、电话渠道 - 呼叫中心.....	31
三、国际分销.....	31
四、商业伙伴渠道——经销商.....	32
<b>第四节 外部营销环境分析.....</b>	<b>32</b>
一、供应商的讨价还价能力.....	32
二、购买者的讨价还价能力.....	33
三、新进入者的威胁.....	33
四、替代品的威胁.....	34
五、现有竞争者之间的竞争.....	34
<b>第五节 内部营销环境分析.....</b>	<b>35</b>
一、公司的竞争优势.....	35
二、产品的市场分析.....	36
三、新产品研发.....	37
四、内部的竞争“瓶颈”问题.....	37
<b>第三章 A 公司销售渠道的问题和原因分析.....</b>	<b>39</b>
<b>第一节 A 公司销售渠道的问题.....</b>	<b>39</b>
一、同一层次渠道之间的冲突.....	39
二、多种渠道之间的冲突.....	40
三、渠道管理.....	41



<b>第二节 产生问题的原因分析</b> .....	<b>42</b>
一、角色错位.....	42
二、资源稀缺.....	43
三、期望差异.....	43
四、决策领域有分歧.....	44
五、目标不一致.....	44
<b>第四章 A 公司销售渠道的改进建议</b> .....	<b>45</b>
<b>第一节 渠道的选择</b> .....	<b>45</b>
一、客户的特性.....	45
二、产品的特点.....	45
三、市场环境.....	46
<b>第二节 调整渠道成员功能</b> .....	<b>46</b>
一、把电话渠道即呼叫中心转化为真正的战略资产.....	46
二、重新确定销售队伍的“领域”，为区域代表提供更广泛的支持..	47
三、强调客户利益，服务也是利润源泉.....	47
<b>第三节 提高渠道成员素质</b> .....	<b>48</b>
一、提高销售队伍素质.....	48
二、加大分销商的培训与支持力度.....	48
<b>第四节 完善渠道政策</b> .....	<b>49</b>
一、建立良好的渠道反馈体系.....	49
二、建立合理的差价体系.....	50
三、归口管理，权责分明.....	50
<b>第五节 渠道成员管理</b> .....	<b>51</b>
一、以市场为导向.....	51
二、有效管理区域市场.....	51

三、做好回款管理.....	52
四、调整渠道成员数量.....	52
五、调整某种销售渠道.....	53
<b>第六节 运用客户关系管理整合销售渠道 .....</b>	<b>53</b>
一、对现有客户进行分类管理.....	54
二、强调共同利益.....	55
三、与客户加强相互信任.....	55
四、保证有效快速的信息沟通.....	55
五、整合渠道，减少冲突.....	56
六、利用信息技术辅助营销活动.....	56
<b>参考文献.....</b>	<b>57</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>59</b>

## 前 言

现代医药业是国民经济重要组成部分，由于其对人类文明进步起到举足轻重的作用，又被称为“永不衰落的产业”。在全世界范围内，医药产业已经成为继 IT 产业之后被产业界人士及投资者看好的高科技朝阳产业，其发展广受各国政府、学术界、企业界、媒体的关注。我国的 12 亿人口和改革开放以来不断提高的生活水平及医疗水平和对医疗保健需求的不断增长，用于药品的支出也大幅度提高，支出的增长幅度远远大于 GDP 的增长幅度，形成我国巨大的医药市场。医药工业一直保持着较快的发展速度，医药制造业在国民经济中的比重逐年上升。据统计，2003 年，医药工业共完成工业增加值 1178.79 亿元(其中医药制造业完成 1098 亿元)，同比增长 19.67%，医药工业共实现销售收入 2962 亿元(其中医药制造业完成 2751 亿元)，同比增长 19.2%，2003 年，医药工业共实现利润 273.95 亿元(其中医药制造业 256.16 亿元)，比上年同期增长 25.8%。生物医药行业是高技术含量的朝阳行业。现代生物技术的高速发展，人类基因组、后基因组的研究进展，为新生物医药的开发打开了广阔的发展空间。生物医药已经成为近几年来发展最快的高新技术产业之一。与此同时，生物医药的世界市场也迅速发展，在整个药品市场中的份额迅速提高，竞争也日趋激烈。资料显示，全球生物医药市场约为 560 亿美元，而且每年保持 12% 甚至更高的增长速度，占同期药品市场总额 10% 以上。生物制药产品大部分的适应症是一些常见的疑难症，其消费量可观，市场的未来充满诱惑和机会，一些投资基金纷纷持有生物技术类上市公司股票。

入世后生物医药领域已经出现的新的竞争态势和格局，呈现国内竞争国际化；单体企业之间的竞争转向群体企业之间竞争；从单纯追求市场份额竞

---

数据来源：51 招商网，“2003 年医药工业经济运行分析”，<http://www.51zhaoshang.com/yzyxnr.asp?id=1488>，2004-3-25。

争转向对市场快速反应能力的竞争；市场竞争转向直接争夺客户、争夺销售终端；产品竞争则转向品牌之争；企业正从各自为政的单一领域竞争转向生产、销售、医院全方位的资源整合，逐步建立起新型的战略合作伙伴关系。中国入世引发了市场竞争环境的变局，国外资本和企业进入中国药品分销市场与之竞争；经济全球化及产业结构调整引发了企业成长方式的变局；“三项制度”改革的深化引发了企业命运的变迁；GMP、GSP 认证的提速，定点药店认定的取舍，药品分类管理制度的推进，基本医疗保险目录的实施给企业的管理和经营提出了更高的标准，药品招标采购和降价也给企业带来了双重压力。医药资本结构、体制、市场格局、营销模式、工、商、卫关系都在变局中寻求新的突破。具有发展优势、竞争实力、能够与更强大竞争对手直面抗击的产业和企业将得到快速而持续的发展，否则将被淘汰出局。

## 第一章 生物医药企业销售渠道概述

### 第一节 生物医药产业的特征

生物医药产业具有产品技术含量高、生产经营垄断性强、企业盈利前景看好等诸多优势,市场普遍认为生物医药行业是 21 世纪最具有发展前途的朝阳产业,已经成为国内外众多投资者追捧的重点投资领域。但是,同一般商品相比,它有许多不同之处。生物医药产业的特点是投资周期长、高技术、资源有限、高投入、技术的生命周期短、产品的生命周期长、高风险、高回报,同时也具有一般医药行业的特点:使用权和选择权分离、付款者与最终消费者分离。

#### 一、投资周期长

在美国,一个全新化学药物的开发平均要花 10 年左右的时间,开发费高达 5-10 亿美元。作为高技术、高难度的生物药品,开发新药所用的时间周期要长于一般的化学药品。生物药品的研究、开发到市场投放划分为 7 个阶段:

临床前研究(如毒理、药理、稳定性研究等); 期临床; 注册申报前研究,包括信息分析、编纂和汇总申报注册资料; 期临床; 期临床; 新药注册申报与评审; 市场投放。完成临床前研究并已进入 期临床试验的品种,其市场投入成功率可增加 1.8 倍,而进入 期临床的品种 10 个有 9 个可以成功地投入市场。一个生物药品的研究成功时间约为 2 年,申报评审为 1 年零 6 个月(FDA 评估 16 种生物技术药品平均每种用 1 年零 8 个月)。

---

数据来源:世界经理人“把脉中国生物技术产业”,<http://biotech.icxo.com/htmlnews/2002/11/26/156539.htm>, 2002-11-26。

## 二、高技术

生物医药行业是一种知识密集、技术含量高、多学科高度相互渗透的新兴产业。高技术主要表现在生物医药行业需要高知识层次的人才以及高新技术手段，生物医药上游技术涉及到目的基因的合成、测序，基因的克隆、纯化，工程菌的培养和筛选；下游技术涉及到目标蛋白的纯化和工艺放大，产品质量的检测和保证，是多技术的集成，是个系统工程。

## 三、资源有限

生物医药行业最根本的资源是生物体数目有限的基因。虽然基因本身不能被专利化，但是如何使用这些基因信息的方法可以申请专利。由于中游技术被专利，下游工作难度加大，甚至失去参与的机会。如果失去资源，将无法分享市场份额。

## 四、高投入

生物医药产品不仅仅研究开发周期长，而且其研发是建立在企业雄厚的资金以及人力资源成本上的，包括支持每一阶段的科研经费、每一次审批费用、生产设备、生产环境的要求高、对参与者的素质的高标准、严要求。另一方面还必须投入相当大的资金建造满足 GMP 要求与生物制品安全规范的洁净厂房及其他生产设施。

## 五、技术的生命周期短，产品的生命周期长

当今科学技术突飞猛进，日新月异。一项现在看来非常先进，极具竞争力的技术，一两年后可能会被普遍采用，失去其竞争价值。也正是这个原因，生物医药企业，新药研发过程和速度达到惊人的程度，有些跨国公司的新药研制仅有 8 个月，很快进入临床研究，比一般生物医药研发快 2 年，比传统药物开发快 10 年。

### 六、高风险

同所有高新技术企业一样，生物医药企业的投资风险很大，主要来自两个方面，一是研究开发失败的风险，二是市场风险，即研制出来的药品适应面不够广泛，市场容量太小，或者产品寿命周期太短，导致投资难以收回。

### 七、高回报

生物药品的迷人之处在于它的高附加值、高收益，一旦生物医药产品研制成功，实现投产，所带来的收益是项目投入的百倍甚至千倍，其生产成本不高，市场寿命却可以长达数十年，中间只需做少量更新及改进。所以虽然生物医药高投入、投资周期长、高风险，但是其投资成功为投资者带来的客观经济收益的强大吸引力，仍使得众多投资者纷纷注入资金用于研究开发新的生物医药产品。

### 八、使用权和选择权分离

一般的消费品，消费者既是商品最终的使用者，同时他还有权决定消费何种商品，消费多少；消费者有使用权和选择权。药品非常特殊，只有医生有选择权，但他自己不消费；患者有使用权，但它自己无权选择哪种药品，消费多少。医药公司为了形成销售，抓住有选择权的医院、医生作为促销对象，成果斐然。医药公司没有广告支持，只能依靠人员面对面促销。这造成两个后果。一个是药品的销售工作是非常复杂的销售工作。另一个是医药企业的销售费用很高。

### 九、付款者与最终消费者分离

在中国，医药消费的最大付款者是政府。大多数患者就医吃药是可以报销的，他不付钱。这造成药品滥用，医药费居高不下。医疗体制改革是政府

的改革目标，医药行业的生存与政府政策如此相关，“政府打个喷嚏，制药公司要大病一场。”

## 第二节 销售渠道策略对企业发展的影响作用

4Ps（产品、价格、渠道、促销）营销策略自 50 年代末由密歇根大学教授麦卡锡提出以来，对市场营销理论和实践产生了深刻的影响，被营销经理们奉为营销理论中的经典。菲利普·科特勒把渠道定义为：“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”。渠道是由各个复杂环节组成的一个传送纽带，它的主要作用是不断把产品或服务，从生产商传递给最终的消费者，实现商品的有效转移与流通。这中间的要素包括生产商、公司办事处、批发商、零售商、代理商等等。在整个市场营销战略中，营销渠道的决策与管理占有极为重要的地位，渠道的选择直接制约和影响其基本策略。它是企业的竞技场，承担着产品和服务的所有权的交换，是决定一个企业最终成败的业务战场。

一个公司能够生存发展，要在竞争性的市场获胜，就必须比它的竞争对手做得更好。发现和运用短期的、简易的竞争优势不困难。现代科学技术日新月异，现在产品竞争优势不在是以年来计算，它是用月、周甚至是天来计算。你的竞争对手会在极短的时间内复制你的好点子、模仿你的产品或服务。也有的公司关注于企业流程再造来降低成本，但是到目前就降低成本和提高效率而言，许多公司之间的差异已经不是很大了。现在一般的商业活动中还真正余下多少赘肉可以削减？也许可以，但是还可以压缩的成本是越来越难发现了，效率提高亦接近极限。树上低悬的果实早被摘掉了。从效率和成本结构来说，全面质量管理和其他类似的方法已经带来了行业的均衡和对峙。与产品价格相对比，品牌还是有生命力的，全球化和规模经济使得强有力

（美）菲利普·科特勒著，梅汝和等译：《营销管理》，中国人民大学出版社，2001。



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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库