

Document

# 增长、增长、增长……

## ——访沃华医药副总裁、营销执行总经理王钰

朱剑平



“如逆水行舟，不进则退”。拥有15年跨国医药公司、上市医药公司市场和销售管理经验的王钰这样来总结营销。所以，在他于2008年5月被提升为沃华医药营销执行总经理后，便马不停蹄地奔波于沃华医药营销一线，以期沃华的销售队伍能跟他一样动起来，有紧迫感。他不停地与沃华营销大区经理谈话，要求销售“增长、增长、增长……”

王钰说：“做企业与学习一样，不进则退。”

在外界看来，正处于第二次变革关键期的沃华医药尤其如是。

### 专业营销精英招至麾下

从一家地方小型国有企业改制成为一家管理规范、有特色的民营中企业，沃华医药以2006年上市为标志完成了第一次变革。2007年，“袖珍型”的沃华净利润达到3541万元，增长108%，每股收益0.51元。随着其主导产品心可舒片的逆市提价，沃华医药实现主营业务收入9,065.46万元，较上年同期增长54.34%；实现净利润2,973.13万元，较上年同期增长70.95%。

高速增长使沃华医药开始进入市场主流的投资视野。今年下半年，IPO项目的建成，使其销售收入90%以上的心可舒片的产能由4.2亿片增长至10亿片，产能的快速扩张使沃华的销售能力成为投资者关注重点。为使生产与销售平衡，沃华医药早已陆续将许多营销精英招至麾下。

王钰曾长期在西安杨森工作，从产品经理直至全国销售经理。2007年10月加盟沃华之前，还曾是东盛科技副总经理，负责处方药市场和销售部工作；还曾在韩国处方药销量最大的企业韩美药品公司任副总经理兼医院销售部总监等。他曾多次独辟蹊径，其策划的“梦之旅”计划曾让西安杨森的一种止痛药品销量在一个月内翻倍，其“东盛拾贝行”计划一举使东盛科技进入业内处方药专业学术推广模式前沿。

在沃华医药与王钰搭档的营销执行经理刘雯也曾是韩美公司医院销售副总；市场策划孙鹏翼，曾任北大维信市场部负责人。沃华医药的专业化营销团队已搭建成形。

事实上，沃华医药借上市之机近两年招揽了大量的人才，除了优秀的营销人员之外，还包括研发团队。因为，研发与营销密不可分，好的产品要有好的营销团队，

### 从单一品种的4.2亿片到产品多元化系列化，甚至不同品种产能达到10亿片、20亿粒、8000万支、7000万袋等。沃华医药销售的能力能否跟得上产能扩张的步伐？

而营销的基础还在于所销售的是好产品。其研发负责人曾任中国中医药学会中医基础理论分会理事、同仁堂集团发展顾问，并兼任国家自然科学基金委员会医药评审专家、国家中医药管理局科研项目评审专家等。

### 没有道理不增长

王钰对他的营销团队要求：增长才是硬道理。因为，在大的行业背景、国家新医改的政策背景下，沃华医药“不增长没有道理”。

从行业背景来看，据统计，2000~2005年全球药品市场销售额年均增长9.98%，远高于同期世界经济增长率。而2007年中国医药行业销售额增长率达到25.7%，居世界之首。2004年~2009年中国医药行业销售收入复合增长率将达16.4%，是世界上增速最快的地区，并将长期保持快速增长的态势。而在整个医药行业中，中药又异军突起。2000~2005年中药销售产值年均增长率为19.40%，明显高于同期医药行业的增长率。

沃华医药聚集于心脑血管中成药行业。心脑血管疾病被世界卫生组织称为“人类头号杀手”。在我国，心脑血管疾病致死率已高达35%，位居各类疾病致死率之首。据统计，2005年心脑血管类药在全球药品市场排名第一，市场规模为850亿美元。当年我国心脑血管用药在药品市场排名第二，仅次于抗感染用药。但随着抗感染用药的需求减弱和心脑血管用药需求的快速增长，心脑血管用药也将成为国内医药市场第一大类药物。

目前，只有在心脑血管用药领域，中药与西药的销售规模有了分庭抗礼之势。据统计，2005年心脑血管中成药的市场零售总规模约为1198亿元，约占心脑血管用药（中成药和化学药）总体市场的25.96%。但2000~2005年我国心脑血管中成药市场增长率为22.84%，高于同期心脑血管用药总体市场平均增长率2个百分点。

从国家新医改的行业政策来看，也为沃华医药的快速增长带来了机遇。

即将推出的医改新政将加大政府投入，国家卫生部表示，到2010年实现全民医保覆盖，2020年建立一个完善科学的



医疗卫生制度。业内人士测算，政府投入增加将带来新型农村合作医疗和社区医疗合计医药市场规模约900~3400亿元。医改新政将推动我国医药市场实现爆发式增长，对中医药企业更是如是。2007年10月15日，胡锦涛总书记首次在党代会报告中明确提出“中西医并重”，“扶持中医药和民族医药事业发展”，党中央已吹响全面复兴中医药的号角。

据了解，医改新政的核心政策之一就是基本药物目录制度。目前施行的是2004年版的《国家基本药物目录》，共涉及2033个品种，而即将实施的新的《国家基本药物目录》将大幅度缩小基本药物目录的范围，将目录品种缩小至500个，其中中药200个。并且，新的国家基本药物目录将会成为医保目录、新农合目录、社区目录等各种目录的基础，并将在各省市强制执行。同时，新目录将实行一种证型，一种中药，一个剂型，通过定点生产、统一配送，将药品送到城市社区、农村医疗服务机构去。

### 好产品是增长的基础

营销达到一定境界，营销人员都有一种使命感，因为他们坚信，所销售的是好产品。

王钰坚信：沃华销售的都是非常好的产品。“心可舒片能临床应用二十多年，且没有一例不良反应，从一个侧面就证明了这个产品的好。而脑血疏口服液，是国家药监局批准的唯一用于颅内出血的治疗用药，‘唯一’不就是证明吗？”

但是，如何把产品的“好”，产品的功能特点简单地介绍给客户，却是非常深的一门学问。王钰说：“营销，其实是一场在客户脑海里打的战争。我们在西安杨森时曾搞过一次调查，一个医生，他所能记住的常用的药品，其实只有20~30种。只有把你的产品在医生的脑海里刻下深深的烙印，才能成为其常用药之一。”

因为毕业于北医大，并在那取得了药理学学士、医学硕士学位，具有医药专业知识的王钰开始下功夫研究沃华应该如何进行学术营销。

王钰介绍：中医讲究辨证施治，与西医头痛医头，脚痛医脚完全不同，中医的治疗体系，深深地刻着中华文化的印迹。它把人体看作一个能自我调节，自我平衡的系统，把人体各器官系统与阴阳五行等一一对照，讲究相生相克，所以在治疗之时，很难用我们现代所认同的西医药的试验去验证。中药多是复方制剂，讲究君臣佐使，每味药里又有多种有效成份，排列组合，究竟什么成份发挥什么作用，这种药为什么是有效的，很难用化学的试验证明。这也是为什么日韩的处方剂易为西方国家接受，而国内传统中药式微的缘故。

基于以上的大背景，王钰采用的学术营销策略，把沃华心可舒片之所以能发挥疗效的原因，用西医的话语体系来表达。他把心可舒片概括为“5+1”特征，5指符合“ABCDE”治疗原则，“心可舒片”中丹参酮II A的有效成份可以A抗血小板聚集；三七皂苷的有效成份可以B减慢心律；山楂总黄酮的有效成份可以C调节血脂；葛根素的有效成份可以D控制血糖；木香总内酯的有效成份对B情绪稳定具有作用。“1”是指心可舒片可以作为冠心病的二级防治长期用药。心可舒片为纯天然植物类心脑血管中成药，与市场上其他心脑血管中成药相比，由于其不含冰片，不含虫类药物，更适宜长期服用。沃华在杭州举办的学术推广活动中，一位医生如梦初醒：“以前也给患者开过心可舒片，但从没这样深入地解释过。”

2007年，心可舒片被国家发改委公布为优质优价中药产品，最高零售价由每盒19.8元提高至24.2元。“尽管如此，

心可舒片的价格仍具有竞争力。”王钰说：“我们调查发现，老百姓所能接受的药品价格在20~30元之间，所接受的日治疗费在5~6元之间。心可舒片日服用最大剂量所需费用约6元，虽比复方丹参滴丸高，但远低于脑心通与通心络。”事实也是如此，心可舒片于去年底在全国陆续提价，经过短暂的磨合，今年一季度销量很快实现上涨。另外，在心可舒片中药保护品种到期后，沃华及时申请并被授予了心可舒片的发明专利，使心可舒片仍为沃华的独家产品，从而有效地筑起了竞争防火墙。

以往沃华90%以上的收入主要来自于心可舒片，但今年上市的脑血疏口服液将成为沃华增长的另一极。王钰介绍说：“脑血疏口服液是中国中医科学院西苑医院谢道珍教授根据中医气为血之帅”及长期的临床经验开发的国家级中药新药。脑血疏由黄芪、水蛭、石菖蒲、大黄等7味中药组成，具有益气活血、化痰的功效。固有的观念认为化痰活血会加重颅内出血，其实颅内出血并非如我们常见的体外出血，由于颅内压力作用，出血会自行而止，其主要的危害是由瘀血造成。脑血疏口服液是国家药监局批准的唯一治疗出血性脑中风、外伤性颅内出血、肿瘤术后出血、颅内手术后出血的药品，也因此被业内医生、专家誉为颅内出血的“孤儿药”。据统计，仅出血性脑中风患病率为万分之六至八，全国每年新增患者90万人。治疗颅内出血一般都要手术，所费不赀，用脑血疏的治疗费用约在2000~3000元，但却能减少颅内出血而引发的瘫痪、中风后遗症，因此，较为为患者接受。”

### 独特的营销体系承载多元化品种

在竞争激烈的领域，独特的营销模式与销售网络是企业核心竞争力之一。沃华营销采用独特的预算制模式。

王钰介绍说：目前药企的销售模式主要有代理制、承包制与预算制。国内企业采用代理制、承包制的较多，而国外规模大的药企一般都采用预算制。代理模式指生产商不拥有销售队伍，以很低的价格批发给代理商。其好处是增长迅速，很快就能达到一定的量。但增长到一定规模，代理商就不会再有积极性。由于终端由代理商控制，市场的需求与需求难以传递给生产商，生产商损失长远利益，且利润低，不可搭载更多品种，产品的生命周期短。这种模式较适宜普药类产品的销售。承包制是生产商以销售收入的固定比例计算费用总额，由销售人员具体支付，生产商拥有销售队伍，但对销售队伍的管理比较粗放。终端控制在销售人员手中，产品的生命周期缺少规划，新品种的搭载要视销售人员所认可的费率而定。

沃华医药采用预算制，拥有自己的销售队伍，实行收支两条线，市场开发费用根据不同的科目由公司根据预算拨付，将终端牢牢地控制在自己手中。

王钰说：“预算制要求企业有很高的管理能力。自己建立销售队伍，成本高，时间长，难度大，管理不到位，反而造成人员浪费，成本高企。同时，预算制要求企业有较强的研发能力，能够举办高水平的学术推广活动。”

目前，沃华在全国设立了22个办事处，拥有312名销售人员，负责各区域临床学术推广，产品覆盖全国29个省市的3200家规模医院、近万家门诊及大型药店。在医院涉及的科室有心内科、神经内科、中医科、保健科、老干部科等。王钰表示：“这一网络适合绝大多数中成药的销售。但目前却由于我们销售品种单一而效率低下。比如：一次拜访，一次专家学术活动等只能推荐一个品种，一个专家团队也只能服务于一个品种，无法给客户大规模

的学术支持，无法满足客户多样化的临床需要，营销固定费用无法分摊。”

沃华将要形成的多元化的立体产品线将会使其营销优势得到充分发挥。本次增发募集资金项目心可舒滴丸是在心可舒片的基础上的改进剂型。而脑血疏口服液、心达康滴丸都属心脑血管中成药品种，与沃华心可舒片在市场上有较高的协同效应，利用现有网络可以迅速形成市场销售规模。王钰表示“当年天士力的复方丹参滴丸就是因为有复方丹参片的市场基础，所以一旦投放市场，便获得了年销售收入50%以上的高速增长。”

王钰说，维护一个老客户与开发一个新客户的投入之比为1:1.7。新的产品利用现有的网络销售，将大幅降低客户开发费用。同时多个品种共用一个网络，也提高了营销网络的效率。

### 四大法宝保证营销计划迅速执行

沃华的企业文化里，要求员工做到六最：“最激情拼搏；最直接沟通；最迅速行动；最紧密团结；最深入拜访；最充分担当。”沃华董事长赵丙贤认为，沃华营销团队的执行力在提高。

王钰带领团队的法则之一是透明。他说：“世界上最伟大的营销法则，就是该奖的奖，该罚的罚。我们的激励机制力求做到简单明了。但在客户资源的分配上，一定要公。‘不患寡而患不均’。我们常常跑到一线，督促大区经理对所负责地区医院门诊诊量有最详细深入的了解。公无私怨，所有的机制都透明，工作就会变得简单快乐。许多企业的弊病之一，就是员工约有55%的精力放在彼此的关系平衡中而没放在工作上。就一个团队来讲，并不存在哪个团队更聪明，我们要打造一个透明快乐的工作氛围，假使我们的员工能把70%的精力放在工作上，就会比别的团队更有竞争力。”

另一个法则是精细。王钰引用毛泽

东的话说：“世界上就怕认真二字。管理，在很多时候比的是细节。以前，我们每个季度报一次销量反馈，现在，我们每周都要统计销售反馈。从而给员工产生工作压力，并能及早地发现问题。再比如我们把内部管理的流程制度不断地细化。我们培训一个新员工的时间是6个月，假如把课程更优化，能否做到5个月就使他成熟？就销售来讲，如果一个销售人员所创造的销售收入大于他所耗费的所有成本，那么这个人就为公司带来了利润。能够给公司带来利润的销售人员越多公司利润增长越多，某种程度上，新员工的成长速度，代表了公司发展的速度。”

王钰说，来自于市场一线的“幽灵”能够给销售带来最大的帮助。一定要沉到一线中去，才会发现问题。“我在西安杨森所策划的‘梦之旅’，也是起因于一线的调研。我到医院做调查，所有的医生都说产品不错，方便易用等，但没有人提到疗效。我们就跑到病房向患者了解情况，发现绝大多数患者的使用方法都不对。于是我们策划了专门纠正错误的推广活动，结果一个月销量就上去了。”

在沃华，王钰创造了全员参与营销的体制。所谓全员参与营销，并非所有的人员不管本职工作如何都去卖产品。王钰让公司人事部门、财务部门、研发部门相关负责人都去跟一线的销售人员。每个月初、月中、月底，给一线销售人员打电话，了解他们工作的情况，了解他们的业绩以及困难等。王钰说：“这样一来，人事部门理解了什么样的人才是我们最需要招聘的员工，财务部门也会更有效地为销售人员划拨资金，而研发部门当然更能从市场的信息中确定努力的方向。所有的人都被协调进来，我们的效率才会更高。”

在王钰看来，营销可深入研究探讨的东西太多，营销管理永无止境。“当你感觉一切都对的时候，你离犯错也就不远了。尤如逆水行舟，不进则退。所以我们每天都有些战战兢兢。”

## 赵丙贤定位沃华医药：走客户导向型公司之路

朱剑平

赵丙贤为沃华医药这辆战车配备了两个高速运转的车轮：专业的营销与研发团队。沃华医药以预算制的方式自己建立收支两条线的销售队伍，将终端牢牢地控制在自己手中。它陆续招揽了大量的营销精英：营销执行总经理王钰拥有15年跨国医药公司、上市医药公司市场和销售管理经验，曾供职于西安杨森、韩美公司、东盛科技等；营销执行刘雯也曾是韩美公司医院销售副总；市场策划孙鹏翼，曾任北大维信市场部负责人；财务管理豆亚，曾任香港美利制药营销财务负责人。在研发方面，其研究院院长王洪飞是北京中医药大学博士毕业，曾任国家重点大学中药教研室副主任、中国中医药学会中医基础理论分会理事、同仁堂集团发展顾问，并兼任国家自然科学基金委员会医药评审专家、国家中医药管理局科研项目评审专家、国家火炬项目评审专家等。

赵丙贤说：“王钰的任务是为公司铺设四通八达直至市场终端的‘高速公路网’似的销售网络；而王洪飞的任务是在这个网络上加载更多类型的车辆，即研制出的新产品。”

赵丙贤强调：两个高速运转的车轮要协调一致，销售网络同时把客户的需求反馈给研发，依此来筛选新产品项目。他说：“沃华医药要走一条客户导向型公司之路。” (CIS)

