



全渠道 2.0: 中国医药企业的 下一代营销升级



“千人千面、立体式营销、内容经济...” ，如今，这些消费品领域耳熟能详的营销概念正在重新定义药企与医生的互动模式。这一点在新冠疫情暴发以来尤为明显：各大药企视全渠道互动为核心竞争力，并积极思考如何布局。编辑部就此对麦肯锡全球董事合伙人周高波和王乾源进行了访谈。在他们看来，全渠道互动不仅仅是一次营销升级，更是一场全面的组织转型，药企将因此获得更广泛的客户覆盖，客户将获得更优质的体验，并形成深度的客户信赖。与此同时，全渠道营销将有利于打造持续创新的数字化能力，以及能够快速应对市场变化的敏捷组织文化。

周高波：麦肯锡全球董事合伙人；中国区医疗健康咨询业务联席负责人

王乾源：麦肯锡全球董事合伙人；Leap（数字化新业务构建）业务核心负责人

周高波：“中国制药企业和生物科技公司纷纷踏上转型之路：传统药企从仿制向创新转型，生物科技公司从研发向商业化转型，跨国药企从传统商业模式向高效创新商业模式转型。无论哪一类企业，数字化赋能并全面升级营销体系都是成功转型的重要推力也是药企在日益激烈的市场竞争中脱颖而出的必备条件。”

王乾源：“中国的数字化体系和生态其实在很多方面都领跑全球：无论是底层架构、技术赋能，还是用户使用习惯，相较其他区域，都有比较好的基础。因此搭建全渠道营销体系并不需要从零开始，而是可以直接在

很多平台上进行二次开发，从而大大缩短搭建周期。”

一、为什么要全渠道布局？

Q：近期，我们看到越来越多的医药企业都在加速布局与医生的全渠道互动，尤其是线上互动，这背后主要有哪些原因？

周高波：首先，我们看到医疗体系中的医生和患者行为正在不断发生改变，医患互动、药企与医生的互动都在更多地向线上转移。与此同时，随着线上渠道和沟通方式的不断成熟，医生对线上沟通的接受度也越来越高，使得线上渠道变得更为可行和高效。

第二，市场竞争愈发激烈，信息量呈爆发式增长。在这样的市场环境中，药企与医生之间传递什么样的信息，是否有针对性，是否根据医生需求定制，就显得尤为重要。企业对销售团队的专业化能力要求也越来越高，需要每个人都能快速掌握一个甚至多个创新产品的相关信息并高效支配公司的相关资源。而上述几点都能通过数字化渠道和数字化赋能的工具加以实现。

第三是战略上的考虑。中国幅员辽阔，下沉市场发展迅速，若仅靠销售代表面对面拜访，势必成本极高，培训难度极大。全渠道营销提供了一个高效覆盖广阔市场的手段，让药企在销售资源有限的情况下，可实现高效布局，以面对面拜访和数字化全渠道互动相结合的方式，提高医院和医生的覆盖率，与医生进行有效沟通。我想，以上几点是这几年数字化赋能

的全渠道销售团队之所以发展如此迅速的原因。

二、医生接受度如何？

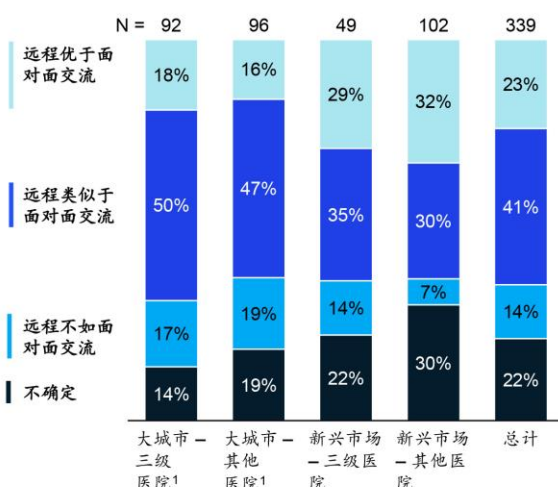
Q：在中国，有多少医生能够接受线上互动

周高波：最近，我们对中国 300 多位医生展开了调研，询问他们对各种沟通模式的感受。我们发现，自疫情发生以来线上模式的普及程度大幅提高——有 70% 的医生声称与医药代表最常使用电话、微信、QQ 或线上会议等进行沟通。此外，医生对多渠道沟通方式的接受度也非常高。有三分之二的医生认为，线上体验并不输于线下，另有近三分之一的医生认为，线上沟通的体验甚至优于面对面沟通（见图 1）。

图1 国内超过60%的医生已接受远程沟通，认为这种方式优于或者类似于面对面交流

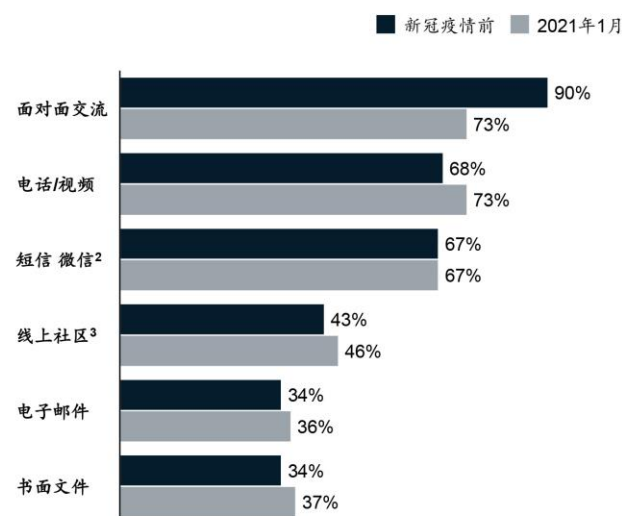
医生与医药代表远程或面对面交流体验对比

医生对疫情前面对面与医药代表交流和现在远程沟通的评价对比，N=339



医生与医药代表之间常用沟通渠道

中国医生每月至少使用一次的沟通渠道，N=339



McKinsey
& Company

1. 大城市包括一二线城市，新兴市场：新兴市场包括国内其他地区；其他医院包括除三级医院之外的全部医院

2. 短信包括QQ、微信等即时消息

3. 线上社区包括丁香园和其他线上医生社区

资料来源：麦肯锡

三、全渠道互动的模式是什么？

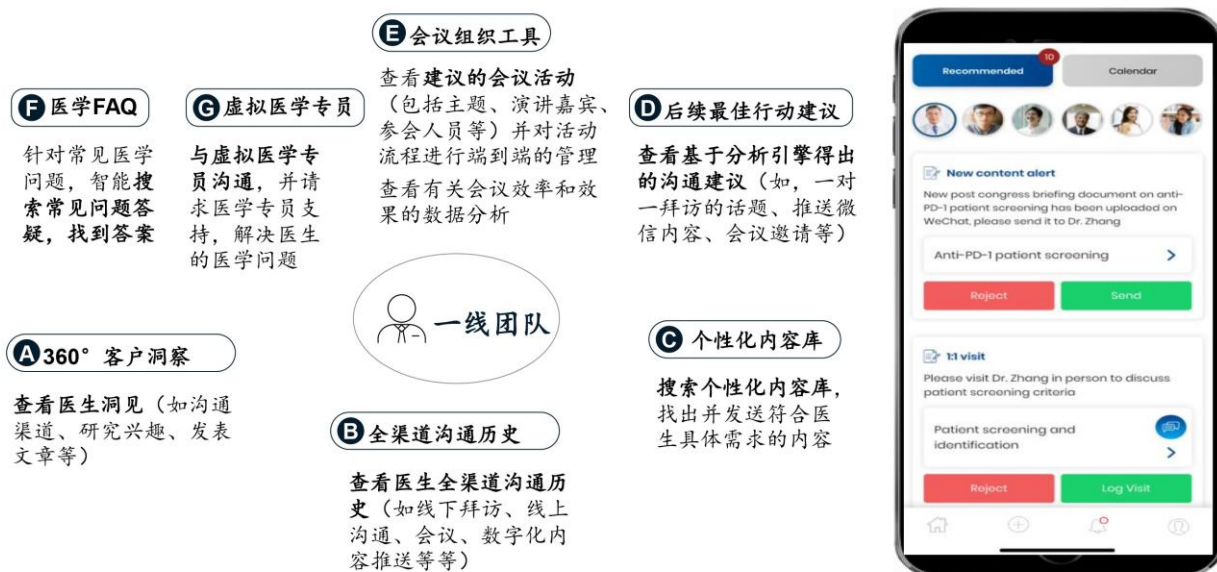
Q：您能否举几个线上互动或全渠道互动的案例？

周高波：大多数企业都已开展所谓的多渠道互动，包括面对面沟通、电话、微信、线上会议、公众号推文等方式，这些是最基本。在此基础上一些领先企业开始探索全渠道模式，即通过打造不同渠道之间的协同性，确保各渠道传达的信息一致，从而为客户呈现一个完整的故事线，而非碎片化的信息。由于对客户有了更深的了解，以及建立了相应的系统和能力，药企还可以针对不同客户的需求和喜好进行内容的持续优化与迭代，这样，

医生得到的信息是他们最为关心的，对优化诊疗行为是最有帮助的。应该说，做到这两点的药企实现了从多渠道互动向全渠道 1.0 的提升。

另外，少数领先企业正在进一步探索全渠道 2.0，这是指由大数据和智能引擎驱动的系统能在渠道、内容、互动频率等方面为销售代表提供实时建议，最大程度地优化沟通效率。通过对数据的收集和分析，企业可以及时了解信息传递的有效性，灵活调整和迭代下一次沟通，形成端到端闭环。同时，各渠道与医生的触点也更加可视化和透明化，使得产品市场战略能传达到每一个医药代表，从而保证战略执行的高效性和一致性(见图 2)。

图3 数字化沟通引擎赋能一线团队



McKinsey
& Company

Q: 可否分享一些全渠道 2.0 的真实案例?

王乾源: 我可以举几个应用场景: 一些企业成立了跨部门敏捷推广项目组, 可以根据客户 360 画像, 以及智能建议引擎来制定与每个医生接触的频率、媒介和内容推广计划。医药代表在拜访医生时, 也可以使用后台强大的实时内容库, 快速找出最相关的核心和热点议题。当医生遇到难题需要寻求外部协助时, 可以通过客户端远程连线医学部。有些企业使用了基于大数据分析技术的智能会议助手, 可以自动策划学术会议主题及内容, 并进一步匹配最适合的讲者和参会者; 此外, 还有一些企业正在探索利用“医学达人孵化项目”在社交媒体及内容平台上通过医学关键意见领袖更好地进行医患教育 (见图 3)。

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33840

