

教授点评：兵法的灵魂在于创造性的运用。作者没有拘泥于兵法本身的概念，而是结合所在医药行业的实际状况，从理念、专家、国际化、大众媒体等方面，探讨了如何通过抢占学术制高点以达成“造千仞之势”的目的，并对造“势”的时机也做了言简意赅的分析。文章立题出人意表，结论却在情理之中，令人回味不已，是一篇有悟性、有洞见的佳作。期望能够早日读到作者创造出来的成功案例。

叶金戈：新上市处方药品的“造势”

——《孙子兵法》与竞争之道课程有感

孙子曰：“激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。”孙子又曰：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”

上面的话摘自中国著名的军事家孙武所著的《孙子兵法·兵势篇》。《孙子兵法》这样一部 2500 年前的军事著作，内容包罗万象、博大精深，涉及到战争的规律、谋略、外交、政策、经济、天文和地理等多方面内容。总体来看《孙子兵法》的核心思想是以智谋取胜，而非以力取胜。这次山东课程通过实地考察马陵山与孟良崮战场，参观并聆听老师讲解《孙子兵法》和竞争之道，让我深深体会到了《孙子兵法》的广博精深，更意识到了《孙子兵法》在目前竞争激烈的中国市场中可以作为实战指导的教科书。

《孙子兵法》共十三篇，下面我仅就上述摘录的《兵势篇》中的几段话谈谈我对“造势”的看法。我本人在跨国制药企业负责处方药品的市场推广工作。由于处方药品的特殊性，往往很难用到老师曾列举的一些实战中的谋略。跨国制药企业最主要销售的是专利药品，每种药品的专利期约为 20 年。由于研发的周期长，实际从药品上市到专利到期的时间往往仅有 10 年。跨国制药企业每年会将收入的 20%-30%投入到药品的研发，目前每种药品研发的成本约为 8-10 亿美元，而且在不断提高。高昂的研发费用和有限的专利期使得跨国制药企业面临着巨大的投资回报压力，从而期待着能够尽快提高新上市药品销售额，缩短达到销售峰值（Peak Sales）的时间。

这一目标就存在着很大的挑战。首先，企业会面临着如何尽快改变或提升医生的治疗理念的挑战。如果医生不认同新药品的治疗理念，就不会选择和使用该药品。其次，企业会面临市场上原有药品的竞争，因为医生对老药品有着充分的信心和使用经验。除了极少数敢于“吃螃蟹”的医生外，大部分医生会等待，直到多数人有了使用经验后才会开始尝试。总结来说，挑战来源于医生的旧的治疗理念以及对新药品缺乏经验和信心。传统的方法往往是

按部就班的进行医生的教育和产品的宣传，这已经不能满足企业销售目标的要求。有的企业在品牌推广中会借用《孙子兵法》中的“任势”，通过度势、借势和造势，给产品上市的推广和宣传创造极为有利的条件，从而达到事半功倍的效果。

孙子关于“势”的重要性的描述非常精辟：

“善于作战的指挥员，总是从势中寻找取胜的战机，而不苛求部属。”——如果市场策略没有很好的‘任势’，又怎能苛求下属销售不好呢？

“善于指挥作战的将帅所造成的有利态势，就像从千仞高山上滚下的圆石那样。这就是所谓的‘势’！”——如果市场策略造成千仞高山这样的有利态势，上市的新产品又怎么可能失败呢？

根据中国的法律规定，处方药品不能在大众媒体上刊登广告和软文。如何进行借势和造势？这是大部分处方药品销售企业头疼的问题。更别说要创造出千仞高山这样的‘势’的难题了。但是，随着国家经济的快速发展和在全民医疗保健上的投入不断增加，医药行业发展已经到了一个快速的上升阶段。制定更激进的市场策略以达到快速抢占市场份额的目的，是完全可以做到的。关键在于要敢于“造势”。对于医药企业来说，“千仞高山”就意味着学术制高点。也就是说新产品的上市必须要抢占学术制高点！怎么做呢？

- ① “造势”要造理念的势。新产品的上市最好要利用新的《诊疗指南》或《诊疗标准》发布的时机，甚至必须要推动《诊疗指南》或《诊疗标准》的制定或更新。因为医学在快速发展，新的治疗理念 and 治疗方法在不断更新。只有在医生层面创造出学术领先的态势，才可能为新产品的成功创造机会。
- ② “造势”要造专家的势，医学专家对治疗理念以及产品特性的认可极为重要。因此利用临床研究和学术研讨的机会及时获取专家的反馈意见，以及对产品的支持。这样才能在学术制高点上领先。
- ③ “造势”要造国际化的势。在医疗领域，国外专家、国外《诊疗指南》对中国医生仍然有很大的影响力。因此新产品要充分利用这种影响，积极推动医疗领域的国际化交流。可以走出去，更重要的是要请进来，扩大这种交流的影响面。
- ④ 大众媒体也要“造势”。不能在大众媒体做广告，但不意味着大众和大众媒体对健康的问题不敢兴趣，实际上很多的媒体都开设了健康专版。因此在新产品上市前可以和媒体进行沟通，就产品的特点开设专栏进行讨论。改善睡眠的药物可以讨论睡眠对生活质量的重要性，治疗糖尿病的药物可以讨论中国膳食结构改变对慢性疾病的影响等等。

当然，一些传统的方法如在专业媒体上的宣传和推广也对“造势”起着不可替代的作用，这里不做详谈。最后，我认为“造势”的时机选择也非常重要，因为运用这些众多的“造势”方法要求企业必须大大加强市场投入，从而增加企业的成本负担。孙子说：“善于作战的人，他所造成的态势是险峻的，发动攻势的节奏是短促的。势就像张满待发的弓弩，节就是触发的弩机”。企业最好选择在产品获得批准到最后上市的4个月内进行集中“造势”，而产品的最终上市就是触发弩机。只有当专家、学术理念、医生都为“势”所影响的时候，才是新产品上市的最佳时机！

以上是我参加《孙子兵法》与竞争之道课程的一些体会，受篇幅所限未能展开详谈。但却是有感而发，因为在之前的工作中我曾看到过太多失败的产品上市。有的产品在上市几年后又“二次上市”，是因为第一次上市没有很好的“造势”。有的产品上市“雷声大雨点小”，是因为没掌握好“造势”的节奏。学完这门课程，我提醒自己需要在以后的工作中不断应用，积累经验，争取创造出一两个经典成功的案例。

以上是我的心得体会，请老师批评指正！