



撰写团队

Ipsos S3M

叶律志 Mark Yeh
尹悦 Jessye Yin
林恩昌 Luke Lin

Lightup

张光仁 Justin Chang

思齐圈

洪远东 Clark Hong

刘畅、孙润春、黄蓓茵、陶蝶对本报告亦有贡献

研究团队

专家邀请: 思齐圈

定量问卷设计: Lightup 莱得普

定性专家访谈: Ipsos S3M

2022 医疗行业 数字化营销蓝皮书

思齐圈 & IPSOS Strategy3 & LIGHTUP



卷首语 PREFACE

当下，医疗行业已普遍认识到数字化营销的重要性在跃升，其所扮演的角色正由早期的市场营销活动辅助性工具，一步步转变为可指导业务精准满足医患需求、延展药械产品和业务体系的利器。未来，数字化营销及其相关的数字化建设还将持续提供前所未有的可创造价值和可捕捉机遇，引领药械企业诸多方面的商业变革，乃至促成整体的战略转型。

然而，医疗行业的天然基因决定其数字化营销的开端和升级易面临重重挑战。理想的数字化营销发展路径提供了未来可期的想象空间，但回看现实中的落地进程，头部药械企业的探索之路铺满了各种各样的“坑”，不少痛点和待满足需求具有一定的行业共性。梳理、总结此中珍贵的思考和经验，有助于尚未正式启程或已经路遇险阻的同侪互相取经，少走弯路。

此次，思齐圈、Ipsos Strategy3、Lightup 三方团队联合，以案头研究、定性访谈、定量问卷为基础，通过相互关联、验证的研究方法，试图从行业进展、现实挑战、未来机遇、典型案例等维度解析医疗行业的数字化营销，以期将具有价值的行业信息、切实可行的发展思路、目之所及的标杆做法提供给处于数字化营销不同阶段的企业。

《2022 医疗行业数字化营销蓝皮书》是各方深度合作与交流的成果，我们期待以此抛砖引玉，引发业内更多的思索与探讨。通过分享洞察和启示，助力更多药械企业和医疗生态各利益相关方携手塑造行业新生态，最终服务好患者，提高医疗和商业的双重价值，实现商业和社会的双重目标，推动社会整体健康水平的进步。

阅读报告说明:专有名词缩写

THE BLUE PAPER

简称	中文	简称	中文
SFE	销售队伍效力	SCRM	社会客户关系管理
DRG	诊断相关分组	BI	商业智能
VBP	带量采购	HIS	医院信息系统
C2M	用户直连制造	MDT	多学科诊疗模式
DTP	直接面向病人	IoT	物联网
OTC	非处方药	DTx	数字疗法
IP	知识产权	CRO	新药研发合同外包
ROI	投资回报率	SaaS	软件即服务
KPI	关键绩效指标	CDP	客户数据中台
ID	身份识别号	MA	营销自动化
AI	人工智能	DMP	数据管理平台
PMO	项目管理办公室	OMS	订单管理系统
HCP	医生	ML	机器学习
CRM	客户关系管理	MMM	营销管理组合
AIPL	零售营销模型	LOE	过期时的规划

研究方法说明

THE BLUE PAPER

目标

- 本次调研的目的在于梳理和分析医疗行业数字化营销的最新进程、发展趋势、主要挑战,针对挖掘出的行业性痛点和需求,汇总有关数字化营销的实践经验,提出潜在解决方案,希望可借此启发处于数字化营销不同探索阶段的药械企业

内容

- 调研适合医药、器械等细分领域的数字化营销**升级规划、工具系统、流程体系、实践案例**
- 探讨企业可以如何**规划和优化**数字化营销的做法

研究方法

阶段一

- 案头研究
- 问卷设计
- 专家座谈会

阶段二

- 定性访谈

阶段三

- 定量问卷
- 案例分析

洞察来源

- 组织代表性企业涉及数字化营销业务的负责人进行对话

- 一对一深度访谈代表性企业涉及数字化营销业务的负责人

- 基于医疗大健康数字化营销白皮书“需求和痛点”调研问卷
- 思齐圈、IPSOS、LIGHTUP的解决方案池

样本规模

- 针对药械企业进行初步意向调查,举办5场专家座谈会

- 访谈15位业务负责人,包括市场营销、SFE、数字化、创新业务等职能

- 回收200份有效样本
- 优质案例精选9个

主要输出

- 医疗数字化营销的进展和趋势

- 医疗数字化营销需求与痛点洞察

- 医疗数字化营销问题的解决方案与代表性案例

走到哪——医疗数字化营销的进展和趋势

1

趋势聚焦:政策与商业环境的变动影响了药械企业的业务发展亟需实现降本增效,如何能更好地撬动数字化营销赋能业务是行业关注热点

行业进展:医疗行业数字化营销目前的能力和现处的阶段尚不足以完全支撑业务的期待和需求,落地执行过程中面临重重挑战

难在哪——医疗数字化营销的现实挑战

2

行业特性:医疗行业的独特性决定其数字化营销的发展历程难以直接复制、重走处于数字化营销前列的消费行业的经验

关键挑战:调研发现**升级规划、流程体系、工具系统**三大挑战是企业通病

如何做——“升级规划”解决方案与相关案例

3

升级路径:建议企业**初阶**建立扎实的数据地基,**进阶**发力数据分析与业务联系,**高阶**引入自动化能力反哺业务开发

路径优化:医疗企业可通过思维、规划、执行三步走重新锚定数字化营销升级的抓手,自查自检后加固排兵布阵

如何做——“流程体系”与“技术工具”解决方案与相关案例

4

技术工具:数字化营销的重点在于如何有效整合、应用技术工具去获取目标数据和验证已有数据,协同公司策略落地

流程体系:数字化营销的建设需要系统性的流程来支持,赋能技术和工具,关联公司绩效

走到哪

医疗数字化营销的进展和趋势



供给端和需求端的变化影响了药械业务亟需实现降本增效, 医疗企业进行数字化营销转型的前提条件和发展环境日臻完善

多重压力下药械企业积极调整商业布局: 处方药转战院外的医药电商和线下零售渠道, 器械重整经销商网络发力下沉和高端医疗市场, 数字化营销助力业务发展探索正当时

趋势		数字化营销发展的驱动力	
供给端	行业政策	<ul style="list-style-type: none"> 以DRG、VBP为代表的一系列医保控费和监管政策出台导致企业利润压降 国产替代等政策的引导造成业内竞争加剧, 市场格局处于动态重塑中 	<ul style="list-style-type: none"> 企业的节流需求: 降本增效对营销日益重要, 成本高、效果差的传统营销模式难以为继 企业的开源需求: 企业需要开辟新的营收业务, 挖掘创新机遇中的新增长引擎
	企业经营	<ul style="list-style-type: none"> 新冠疫情突发常态化, 远程工作和线上沟通增多 稳定性面临考验, 跨国公司的人事、业务动荡增多 	<ul style="list-style-type: none"> 企业的办公需求: 企业被迫推进用数字化补位线下工作的进程, 以补齐原有业务的规模和盈利 企业的风控需求: 企业越发重视数字化转型和数据资产积累, 以灵活应对业务和团队可能发生的变动
	产品服务	<ul style="list-style-type: none"> 从产品生产导向升级为以满足患者需求为中心的疾病整体解决方案提供方 医疗供给数字化被鼓励且正逐步放开, 互联网诊疗纳入医保报销范围 	<ul style="list-style-type: none"> 企业的研发需求: 持续优化数据分析以真正了解医患需求和体验, 实现用户驱动产品研发设计的C2M生产模式 生态的转变需求: 医生习惯在线问诊、学习, 线上平台用户活跃度增强, 互联网医院加速患者及处方外流
需求端	消费者行为	<ul style="list-style-type: none"> 人均收入增长、健康意识提升, 个性化、多样化、高品质的服务需求增强 快节奏、高压的生活方式导致亚健康人群激增, 且对时间和便利更为敏感 	<ul style="list-style-type: none"> 消费者的产品需求: 严肃医疗与消费健康的边界正融合, 企业需调整战略为患者/消费者和业务创造真实的价值 消费者的场景需求: 企业加速开拓医药电商等线上渠道和数字疗法等数据驱动型业务, 提升产品可及性和创新力
	数字化习惯	<ul style="list-style-type: none"> 中国的数字化全面普及程度不断提高, 目前拥有10亿+网民 未病消费者习惯在搜索引擎、社交媒体上主动获取医疗知识和产品信息 	<ul style="list-style-type: none"> 技术就位: 庞大的用户量为不断完善数字化营销的工具和系统提供燃料, 解决方案丰富多元且推陈出新 人才就位: 企业重视员工的数字化素养和工作能力, 数字化人才和既懂技术又懂业务的复合型人才倍受欢迎

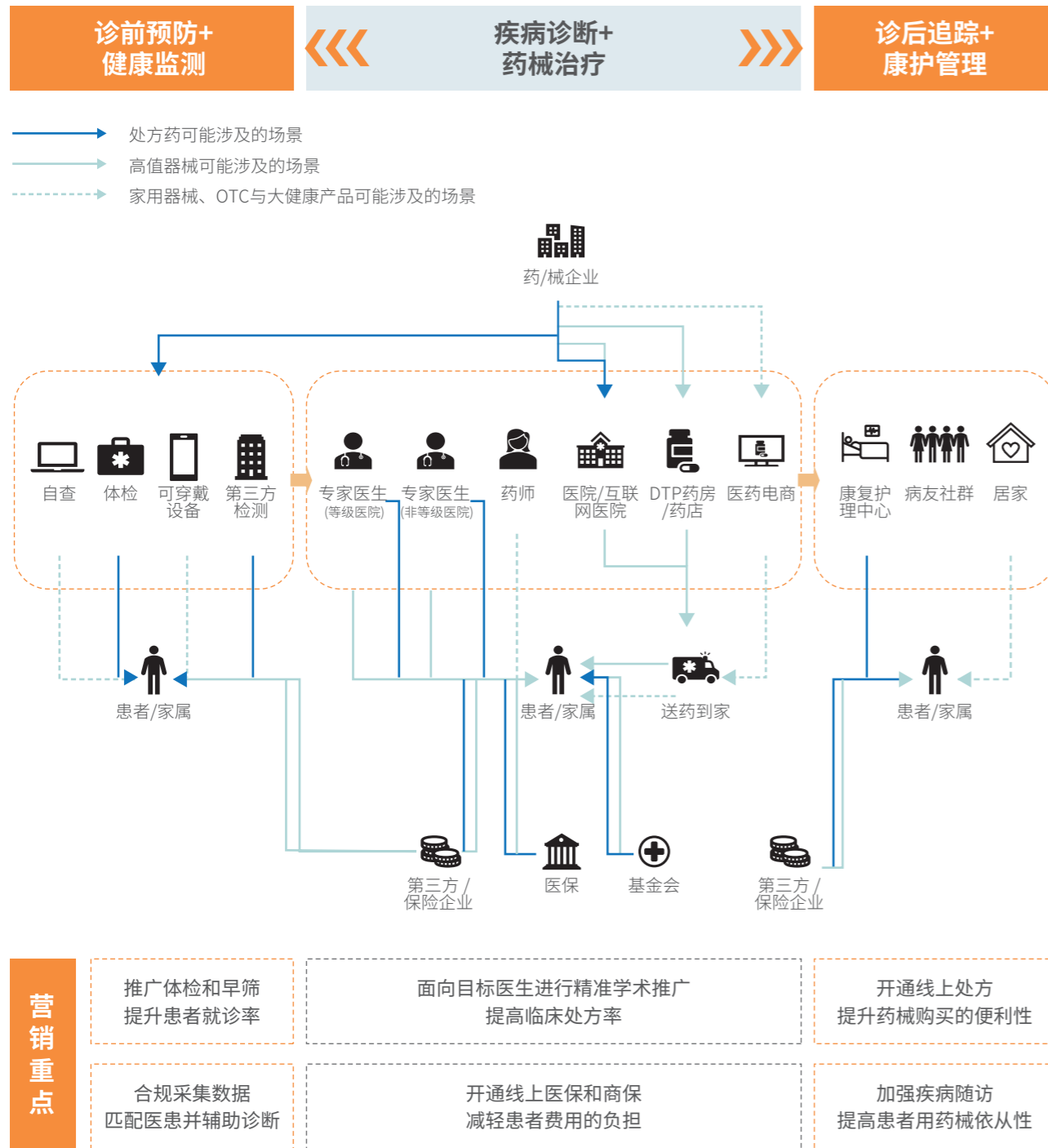
业务特点	相关政策	对市场和渠道的影响	企业的数字化营销重点
处方药 <ul style="list-style-type: none"> 营销驱动, 重视处方的可得性 1. 药品的知名度 2. 可及性、可支付性 3. 患者的用药依从性 	<ul style="list-style-type: none"> “4+7”药品带量采购扩面全国, 覆盖品类范围扩张 深化医药分家: 医保双通道开通, 给予零售药店更多机会 	<ul style="list-style-type: none"> 市场: 院内仍是集采中标药中临床使用频率高的药、低价(如仿制药)药的主要渠道, 业务增长空间在深入下沉市场以量换价 渠道: 医药电商、DTP药房、零售药店等院外渠道的市场占比大幅提升 <ol style="list-style-type: none"> 集采中标药中的高价药(如特药、创新药)、原研药、DRG付费标准收录的药、临床使用频率低的药(如罕见病药)倾向于流出医院, 以减轻院内医保控费压力; 渠道聚力加之医保付费, 药价或上涨 集采落标药转战零售端, 一方面营销投入加大, 零售端运营和管理成本上升, 另一方面为加强竞争力, 药品或降价促销 	<ul style="list-style-type: none"> 市场: 药企加强对下沉市场经销商的重视, 通过深化合作, 共同为广阔的县域提供便捷的购药渠道和更好的服务体验 渠道: <ol style="list-style-type: none"> 患者/消费者院外购药自主性增强, 引导药企重视线上、线下多渠道的品牌塑造、知名度提升、体验优化 助力零售端的数字化建设, 培养人员的数字化能力, 在患者管理、精准营销、相互导流上加强联动, 持续挖掘存量中的增量, 决胜终端
器械 <ul style="list-style-type: none"> 销售驱动, 更依赖经销商, 因为 1. 基于产品的服务多 2. 对医生的培训多 3. 手术跟台多 	<ul style="list-style-type: none"> “3+6”医用耗材集中采购落地实施, 辐射范围加大 成立西部联盟: 开展以省为单位的高值医用耗材阳光采购工作 	<ul style="list-style-type: none"> 市场: 器械企业基于产品特性, 发力下沉和高端医疗两个市场 <ol style="list-style-type: none"> 集采中标器械着力于加速覆盖下沉市场, 通过增量来补齐降价带来的营收缺口, 但对未知市场缺少判断, 需要大量潜在客户信息辅助决策 集采落标器械转战民营医院和高端医疗, 品牌与口碑的重要性大幅提升 <ul style="list-style-type: none"> 渠道: 与经销商的关系发生转变: 一方面为缩减成本, 以多科室共用头部经销商替代原本的单科室对口经销商, 同时对独家代理的要求变得模糊; 另一方面, 下沉市场的触达管理和物流配送高度依赖经销商网络 	<ul style="list-style-type: none"> 市场: <ol style="list-style-type: none"> 新市场开拓的营销重点在挖掘潜力市场、获取客户信息、评估增长机遇、快速触达覆盖, 虚拟代表等数字化营销手段或可助其实现 深化与商业保险的合作, 通过诊前、诊后的患者教育精准覆盖目标群体 渠道: 筛选创新意愿强烈的经销商, 引导其合力尝试虚拟代表等数字化营销新做法, 对可能承担的收益风险提供额外的补偿或激励, 以提升积极性

参考资料:《关于推进医疗机构远程医疗服务的意见》、《中华人民共和国药品管理法》、《互联网诊疗管理办法(试行)》、《关于推进新冠肺炎疫情防控期间开展“互联网+”医保服务的指导意见》, 益普索分析

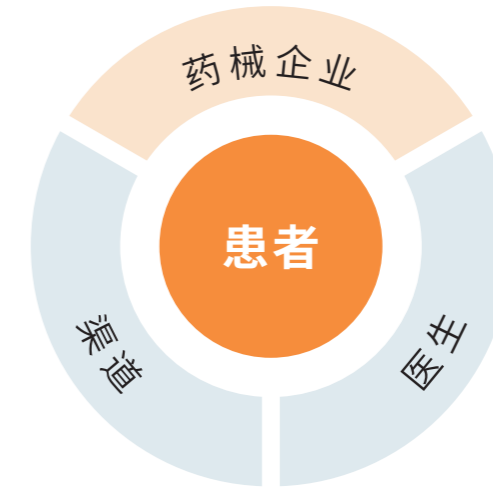
参考资料:《京津冀及黑龙江蒙晋鲁鲁医用耗材(人工晶体类)联合带量采购文件(LH-HD2020-1)》、《国家组织药品集中采购和使用试点方案的通知》、《关于建立完善国家医保谈判药品“双通道”管理机制的指导意见》、《在公立医疗机构药品采购中推行“两票制”的实施意见(试行)》、《关于进一步加强定点零售药店管理规范基本医疗保障用药服务的通知》, 益普索分析

立足于院内诊疗场景的药械业务增速放缓,如何沿患者旅程拓展院外诊前与诊后的场景是未来的营销重点,由线索串联的跨场景联动带给数字化营销更大的施展空间

然而,当数字化营销在赋能以患者为中心的各个医疗利益相关方时,依然面临合规、营销效果难评估、数字化基础薄弱等重重挑战,尚不足以完全支撑业务的需求和期待



参考资料:益普索分析



	需求与痛点	数字化营销实现的价值	数字化营销面临的挑战
患者	<ul style="list-style-type: none"> 改善患者的就医体验 提升患者教育的质量 加强患者管理的水平 	<ul style="list-style-type: none"> 精准匹配医患,加强双方线上互动 精准科普医学知识,使患者准确了解疾病、药物、护理 随访高效智能化,提升患者用药的依从性和满意度的同时提高效率 	<ul style="list-style-type: none"> 医患线上交流不足直接转线下,无从获取信息进一步分析 合规问题,企业不可面向患者营销药械,只能中立性科普疾病和治疗的知识,投入产出效果难以衡量 随访需借力第三方,厂商出面敏感
医生	<ul style="list-style-type: none"> 高效管理患者 提高学术及诊疗水平 提升个人品牌、学术影响力、行业人脉 	<ul style="list-style-type: none"> 加强与医生的联系,借助数字化工具满足医生的学术与执业需求 助力医生IP打造被动获取目标患者 通过线上办会和培训低成本深入下沉市场,扩大市场覆盖范围的同时降低营销费用 	<ul style="list-style-type: none"> 工具开发成本高,医生基数有限 线上营销门槛低,信息辨认成本高,传递产品信息的效果打折 线上营销的效果难以评估,社交效果打折
渠道	<ul style="list-style-type: none"> 数字化服务水平不足,客户粘性低、复购少 同质化经营严重,数字化管理水平低 掌握库存信息,提醒处理过期产品 	<ul style="list-style-type: none"> 加强新增获客渠道的数字化能力建设,相互导流 实现客户分级管理,指导并优化销售行为,精准满足客户需求 掌握销售相关数据,及时反哺业务优化 	<ul style="list-style-type: none"> 渠道未必认可数字化营销的重要性,提升数字化能力的意愿不足,线上线下载体有机结合难实现 客户或会员管理粗放,缺少有效数据,难以分析 数字化程度低,基础设施薄弱

参考资料:益普索分析

本章小结

供给端“降本增效”的刚需是医疗数字化营销转型的前提：

DRG、VBP等一系列政策的出台挑战了药械企业原有的商业模式和业务布局，集采中标与落标的药和械都迫切需要新出路，同时节流增益为开拓新的商业渠道和营收业务换取更多应对时间。数字化营销作为寄予厚望的解决方案，从短期看可快速应对进入下沉、高端新市场和院外线上、线下新渠道不断的试错和调整，从长期看可释放数据作为数字化时代生产资料的商业价值，为企业储备创新业务或业绩增长的第二曲线。

新冠疫情导致的拜访和参会难题，催化了许多企业走上数字化营销之路，然而顶层规划设计和组织架构调整的缺位容易导致时间成本的增高和试错机会的浪费，企业需要谨慎对待，避免“为了数字化而数字化”。

需求端“人货场”的最新趋势为数字化营销提供了发展的土壤：

技术的发展使中国的数字化全面普及程度不断攀升，目前拥有的10亿多网民已习惯被智能手机、互联网平台、社交网络、移动支付等数字化的商业文化所包围。

医疗行业因其严肃的“人命关天”基因，整体迈向数字化的迁徙较为平稳，但随着医学科普知识的生产和青中年医生群体成为中坚力量，未病消费者和未诊断患者在搜索引擎和社交媒体上主动获取医学内容和建议的习惯已经养成。

加之新冠疫情造成的负面身心影响和健康意识提升、经济的周期性波动、快节奏的都市生活所导致的亚健康人群激增，对更为便捷、高效、个性化、品质化的线上医疗服务和产品提出了需求，严肃医疗和消费健康的边界在融合。

药械企业重整商业布局时，也在积极探索数字化营销如何可以更好助力业务发展，于危中生机：

对药企而言，面对带量采购、医药分家等一系列政策的挤压，药品大面积、大幅度降价迫使各类药企转投效率更高、成本更低的营销手段，加权线上医药电商和互联网医院、线下零售药店和DTP药房等院外渠道。数字化营销重点因此落在多渠道的精准营销策略和品牌知名度的打造，以及通过赋能零售终端的数字化持续在存量中挖掘增量。

对器械企业而言，面对新的医用耗材集中采购政策和相关联盟出现，一方面通过多科室共用经销商、弱化独家代理的手段降低成本，另一方面通过向上、向下发力新市场增加营收：集采落标产品发力高端医疗场景，品牌和口碑营销的重要性上升；集采中标产品加速覆盖下沉县域市场以实现真正的以量换价，因此快速摸清未知市场成为刚需。

对药械二者而言，由于传统的立足于院内诊疗场景的药械业务增速正放缓，因此如何沿着患者旅程拓展院外的诊前场景与诊后场景是未来共同的营销重点。在此基础上，通过目标群体的营销线索串联起诊前、诊中、诊后进行跨场景联动，构造环环相扣的“人货场”，数字化营销将会有更大的施展空间，进一步促成以疾病为中心的药械联合与服务升级，实现疾病整体解决方案的落地。

数字化营销在赋能以患者为中心的医疗利益相关方时，优势与挑战并存

数字化营销虽有许多可圈可点的优势，能满足医患和渠道有关医疗体验、学术交流、管理水平、业绩增长的多元诉求，提升众利益相关方整体的满意度，但仍面临重重挑战。究其原因，首先难在合规：法律规定对药械企业的患者接触和数据获取有所限制。其次难在数字化基础程度薄弱：零售药店、经销商，甚至许多药械企业本身的数字化水平仍处早期阶段，难以为数字化营销的落地提供有利条件。最后难在整合：即便数字化水平到位，改变固有的思维和习惯以推动线上线下有机结合，仍需扫清一系列相关的管理和运营障碍。

下一章，我们将重点探讨数字化营销的难点和挑战。

参考资料：益普索分析

难在哪

医疗数字化营销的现实挑战



“ 医疗行业受制于多重独特因素的制约,无法直接复制套用其他行业成功经验,造成进一步优化升级困难 ”

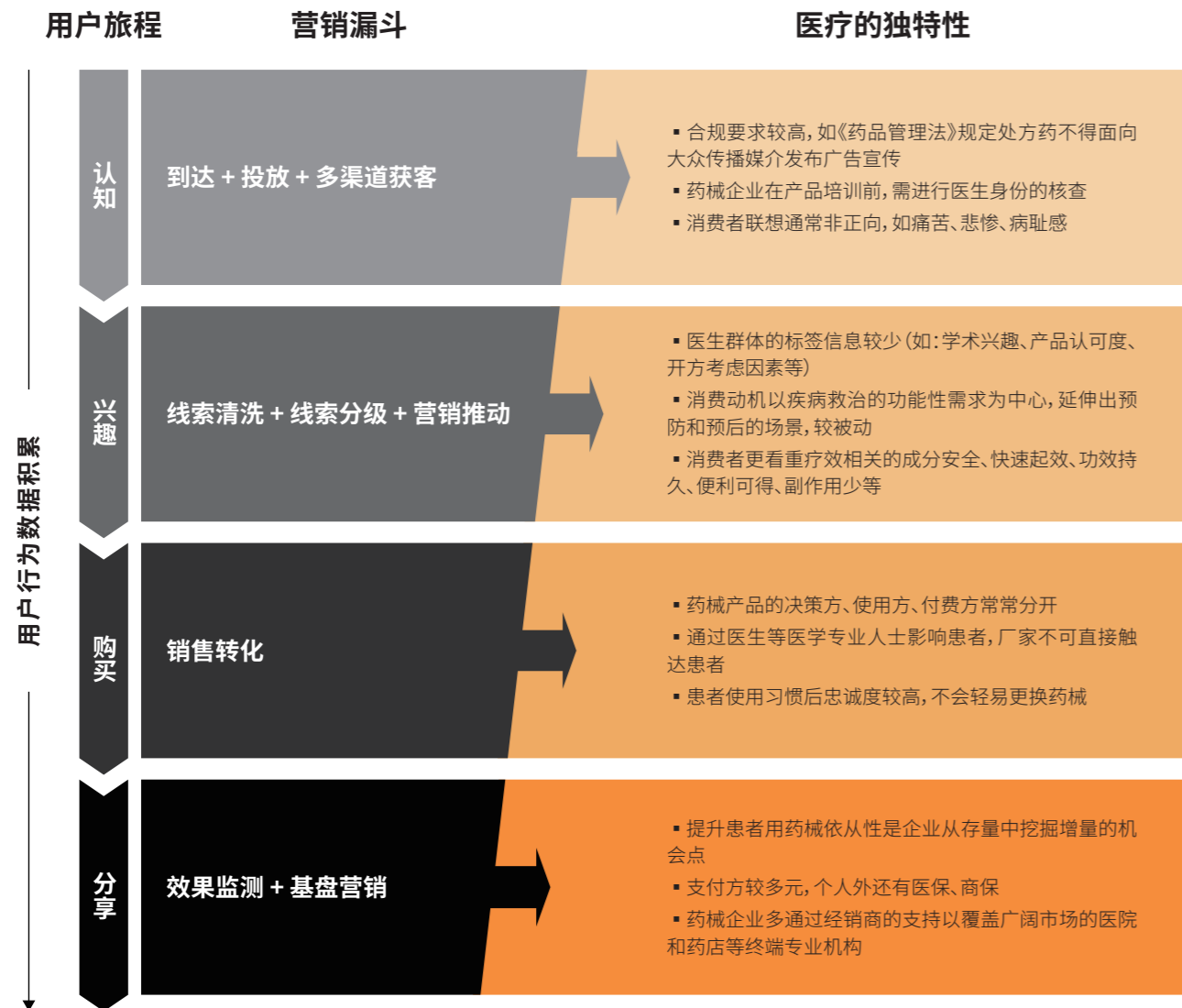
“ 定性访谈汇总的数字化营销落地执行的主要挑战在经过定量问卷的逐一调研后,普适性排序前三名的难点依次在营销投放ROI衡量、企业内部协作、数据相关工作 ”

数字化营销

非只借助数字化的手段与目标人群进行互动,更是利用大数据来分析用户潜在属性及行为特征,精准锁定用户,设计增长战略,向其推广品牌或信息,从而激发购买兴趣及销售的过程

医疗数字化营销

主要分为两大块:1.药械的在线营销,以医药电商、互联网医院、第三方平台等线上渠道为主;2.用数字化的工具和平台开展针对医生的学术推广和营销,是对传统线下代表拜访模式的补充

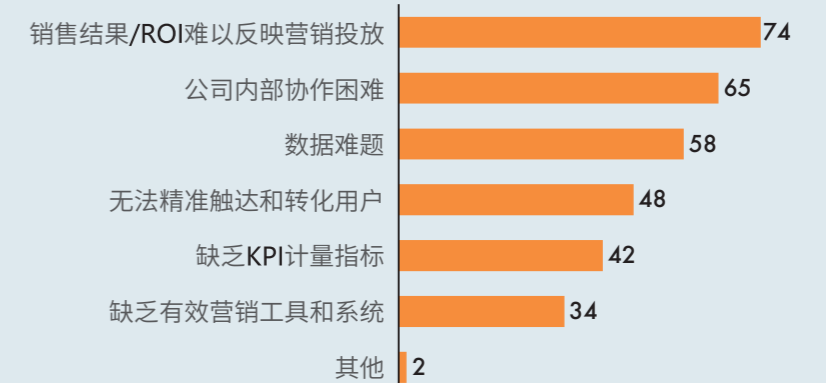


参考资料:益普索分析

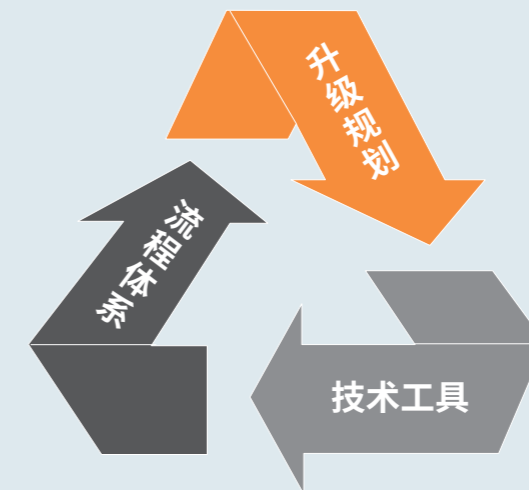
现状提问

目前阻碍公司内部数字化营销成功的最主要挑战是什么?

(多选,百分比排名)



本质问题



访谈洞察

团队层级日常更关注客户行为KPI,但到公司层级则应看具体的体系到底解决了什么业务问题。比如虚拟代表解决了对几十万客户覆盖的实际问题,领导们就很认可。再比如渠道,也要先看业务在该领域里真实的痛点和需求是什么,若与合作伙伴建立的关系最终能解决该问题,那么业务价值自然得以体现,量化数字也会有——最终能直接落到销量肯定最好;若不行,和促成销量过程中分解出的关键因素KPI挂钩,ROI也会被认可……

——外资药企市场部负责人

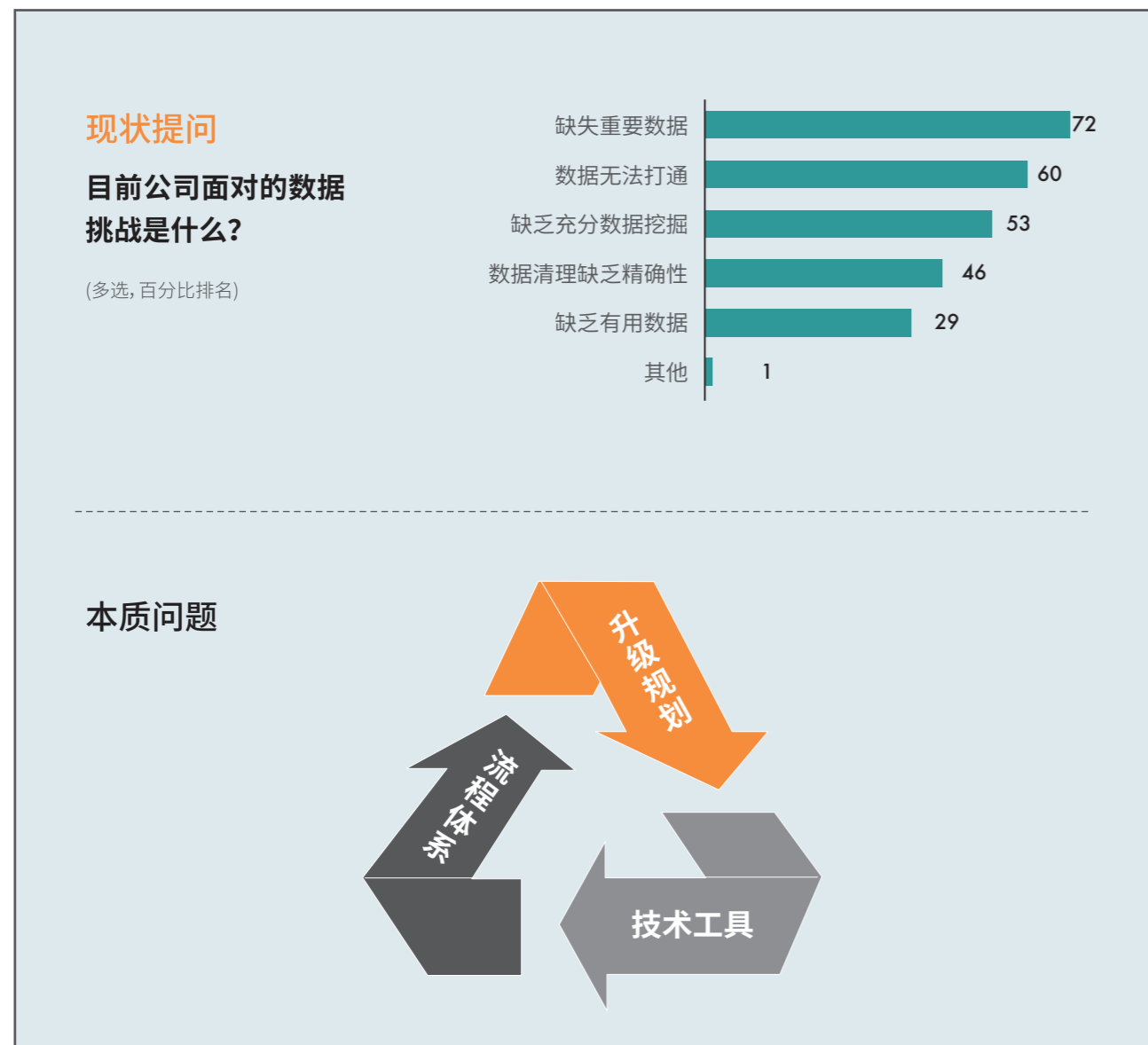
数字化营销要想做好,前提在于管理层要形成统一意见,而不是个别领导的,比如董事长因为道听途说觉得行业的数字化做得真好,招个懂的人来,或者搭个系统就可以。如果是这样的想法,数字化营销一定搞不成。战略制定以后,成不成功,落不落地,要看是否有部门能发挥引领作用,负责战略的执行与调整,以及日常管理、监督数据系统,帮助各部门去协调、疏通……

——内资药企SFE负责人

参考资料:莱得普问卷设计,益普索访谈分析

“数据作为数字化营销价值链上的“原材料”，是定性访谈中出镜率最高的难啃骨头之一，“重要数据缺失”成为数据方面的最大挑战”

“归因分析，数字化营销主要挑战产生的根源是医疗企业经营五方面存在不足，定量问卷佐证了其普遍性，分析认为破题关键在于回归升级规划、流程体系、技术工具”



访谈洞察

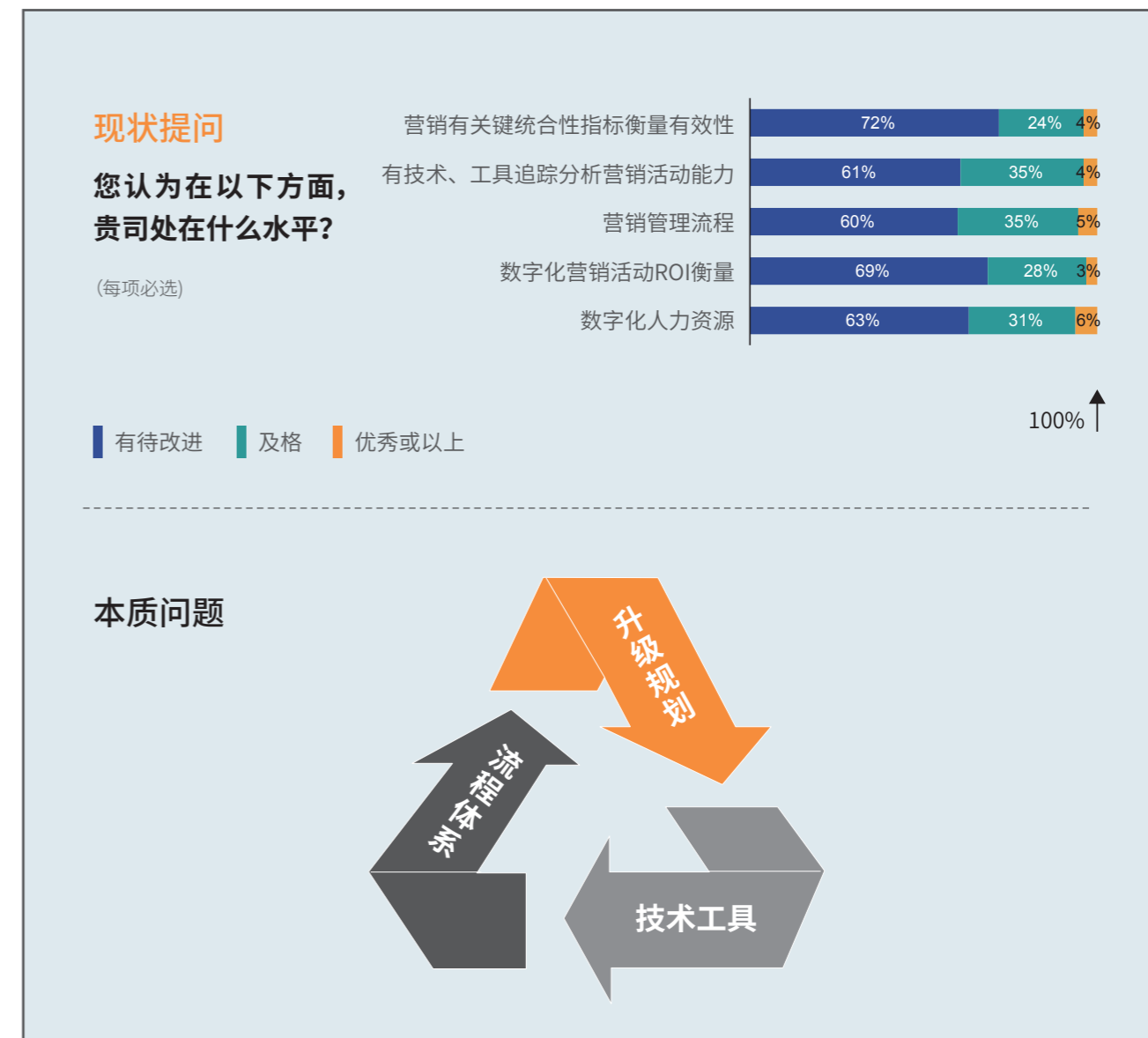
数据挑战的连带性副作用明显, 可引发后续投放不够有效、触达不够精准、转化不够高效等问题。除医疗数据本身的合规限制外, 上述问题的成因可能有:

数据获取阶段: 医疗产品的营销推广和交易支付常常互相割裂, 使得企业无从获取能及时、准确衡量转化率的销售相关数据加以分析和优化; 线上各公域渠道的数据难以获得, 货不对板、残缺不全、量级不够等问题导致数据质量不稳定; 线下采购量、库存量、使用量等端到端数据难对齐

数据清洗、整合阶段: 大量数据以文本、图像、影像等非结构化形式存储, 缺乏统一的元数据标准; 企业内部数据的内容、结构、颗粒度各不相同, 分散在各部门、渠道, 缺乏统一的数据管理平台; 数据本身标准化程度不够, 清洗过程中又缺乏统一指标, 产生的数据必然质量差、不精确

数据管理、分析阶段: 数据库缺少打理, 需要数据时调取成本很高, 高可用性的数据不足; 如果数据本身就有错误, 那分析就失去了意义

归根结底, 成功的数据管理离不开两大条件: **1. 建立主数据管理平台, 作为企业内部所有数据的统一来源, 确保数据唯一性; 2. 清洗或者核查全部数据, 确保所有数据的真实性和完整性, 形成唯一识别ID**



访谈洞察

上述不足, 可通过拍好营销管理流程的一头一尾, 推动**销售代表团队、市场营销活动、数字化线索三驾业务马车**齐头并进

开头: 借力“年度市场规划”自带的跨部门协作机制, 深度引入数字化参与制定工作中, 使其配合公司整体的步调协同作战。比如, 如何策略性地思考细分市场的目标和打法, 采取何种渠道组合去实现更多覆盖, 上一年的客户洞察 (customer insights) 能赋能下一年的哪些决策

结尾: 当企业内部的中台体系、外部的合作网络、年度的市场规划就绪后, 进入细分市场的关键成功因素支撑市场活动落地的阶段, 需要多渠道营销和数字化发挥其内核能力助力具体执行

循环: 市场规划一旦落地, 此后整套营销管理流程便可循环起来, 持续积累数据, 上年赋能下年

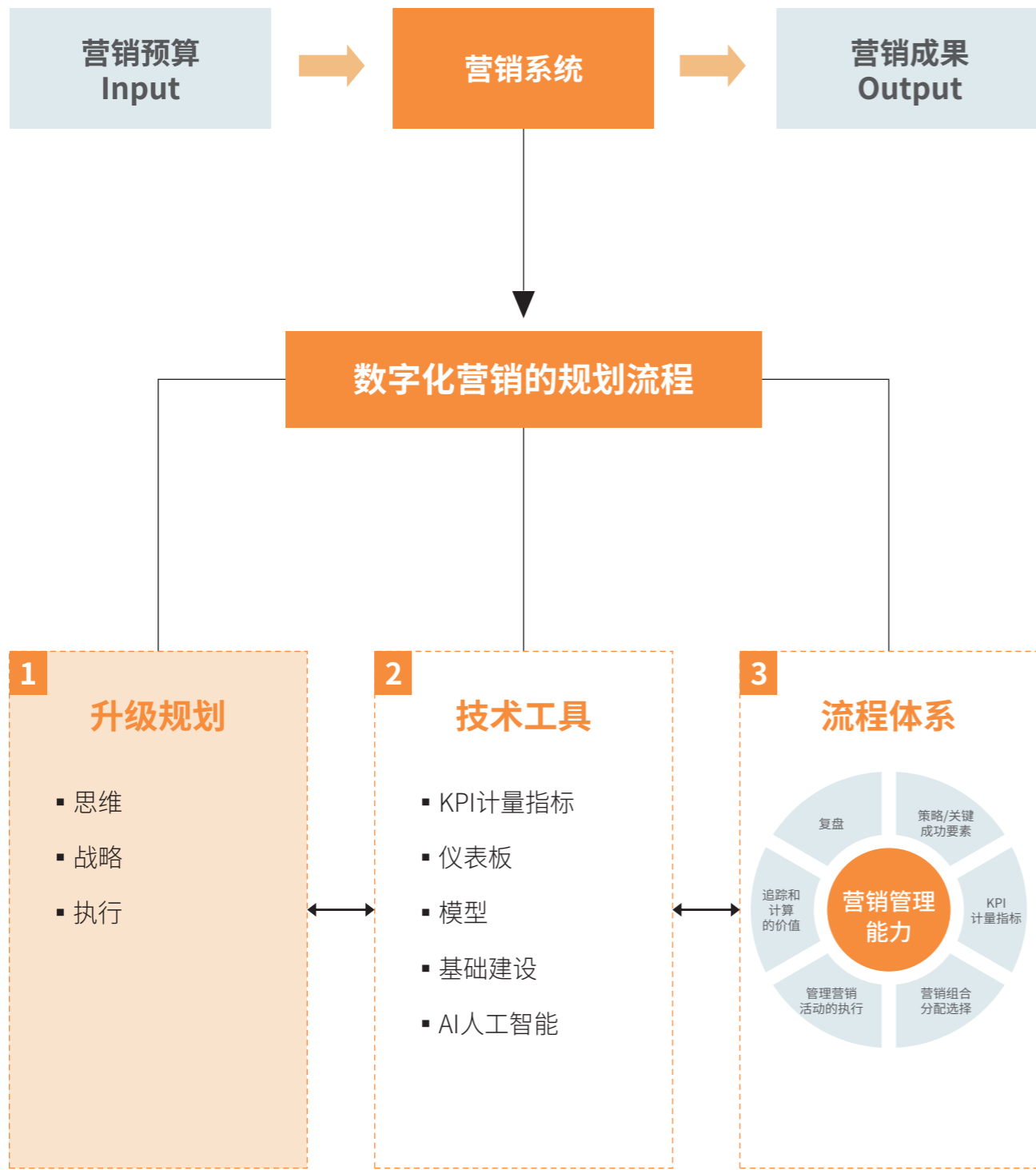
关键是得实打实去做, 否则无法真正实现线上线下的融合。不同团队能打出组合拳, 也和我们CEO拎起整个发展的务实风格有关。

——外资药企市场部负责人

参考资料: 莱得普问卷设计, 益普索访谈分析

参考资料: 莱得普问卷设计, 益普索访谈分析

“综合调研结果,升级规划是常被忽视但实则关乎医疗企业数字化营销能否顺利落地的先决条件,值得被重新审视”



参考资料:n=15; 益普索专家访谈

本章小结

多重“先天”因素限制医疗数字化营销发展:

许多医疗行业营销人员会将新消费的营销发展脉络视作学习标杆,不少药械企业的市场营销负责人也具有快消从业背景。然而,在营销漏斗的各个环节,医疗都有其独特性,因此直接移植快消行业的经验和做法到医疗行业中,会面临诸多挑战:

其一,医疗行业的监管与合规更加严格,药械企业难以落实“拿来主义”;其二,快消行业已积累丰富的不同细分群体的营销经验,追求的目标是通过持续优化消费者旅程中各个环节和场景的体验,以唤起、满足消费者的多元心理需求,继而占领消费者的心智。因此,相关的数字化基础设施随着新一轮营销玩法的升级也在持续优化中,更可以支持营销-销售完整的业务闭环。与此同时,虽然“以患者为中心”的理念由来已久,但受制于独特的商业模式(B->HCP->P)和价值链条,药械企业长期聚焦在对医生群体的认知和理解。对患者和更广泛的未病群体的接触和研究从整体看仍有不足。受此影响,品牌效应和精细化运营的重要性在医疗行业内亦被长期低估。加之药械产品与服务的决策方、付费方、使用方三权分立,线上医保支付的工作仍在试点中,药械业务的获客推广和交易结算彼此分割难以及时反哺数据分析优化业务,医疗数字化营销之路需要淌出一条属于自己的路。

盘点医疗数字化营销的难点和挑战:

- 针对落地执行,按普遍性排序,依次为:销售结果/ROI难以反映营销投放,企业内部协作困难,数据相关难题,无法精准触达和转化用户,缺乏KPI计量指标,缺乏有效的营销工具和系统;
- 针对数据,按普遍性排序,依次为:缺失重要数据,数据无法打通,缺乏充分数据挖掘,数据清理缺乏精确性,缺乏有用数据;
- 针对企业经营:营销有关键统合性指标衡量有效性,数字化营销活动ROI衡量,数字化人力资源,有技术、工具追踪分析营销活动能力,营销管理流程等五方面,每方面都有超过60%的受访者表示所在企业处于有待改进的水平。

综合分析,上述问题的破题关键在于回归升级规划、流程体系、技术工具,重塑医疗企业的数字化营销之路。

下一章,我们将重点探讨“升级规划”的解决方案。

参考资料:益普索分析

“升级规划三步走：思维上了解走到哪，战略上洞悉难在哪，执行上知道如何做，医疗企业发展数字化营销之路可以步步有数”

如何做

“升级规划”解决方案与相关案例



升级规划	目标	举措	关键问题
思维	<p>聚焦议题</p> <p>澄清目标</p> <p>盘点现状与焦灼挑战</p> <p>明确投入意愿</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高管的认知和承诺 定义数字化的商业愿景 企业成立数字化推动委员会, 通过工作坊、培训、PMO等从方方面面迈向数字化 加强员工参与度 	<p>是否具备数字化领导力的思维</p> <ul style="list-style-type: none"> 一把手和管理层自身理解、认可数字化营销的逻辑、作用、价值 提出明确、统一、有意义的愿景、目标、路线图和资源投入, 引导员工主动提高数字化素养 带动企业上下整体提升对数字化的认知
战略	<p>(思维转变) 驱动行为转变</p> <p>识别机遇与成功路径</p>	<ul style="list-style-type: none"> 数字化整体的愿景、目标、路线图 合理的顶层设计: 聚焦短、中、长期战略目标, 辨析市场/业务痛点, 合理规划数字化营销的发展路径, 明确不同阶段的衡量标准 业务、数据、技术三者结合 客观评估自身的数字化能力 	<p>是否拥有立足长远的战略规划</p> <ul style="list-style-type: none"> 短期成功固然重要, 但分散的尝试无法带来系统性的突破, 无法充分释放数据的指导价值 长期看, 企业需要高效、有力、可持续的顶层设计, 整合并统一多跨部门对数字化营销的不同诉求, 及早扫清推进障碍
执行	<p>推动众利益相关方同行</p> <p>创造速赢, 立足长远</p>	<p>对内:</p> <ul style="list-style-type: none"> 组织架构支持 工作方法优化: 敏捷化、扁平化、数字化 <p>对外:</p> <ul style="list-style-type: none"> 重视营销与销售价值链 建设生态体系 整合型数字化组织 	<p>是否齐备步步同心的落地执行</p> <ul style="list-style-type: none"> 对内有统一的管理架构、有效的协作机制来让数据、工具等优势生产要素发挥作用 对外盘点价值链的角色构成和定位, 激活生态圈中不同利益相关方的互动, 及早捕获全局信息 内化数字化的敏捷开发工作方法, 小步快跑, 持续迭代, 精益运营

参考资料: 益普索分析

其中,最重要关键问题有:思维上认同价值,愿意投入;战略上做好重塑准备,明确不同阶段及对应目标;执行上营造跨部门协同,合理管理见效预期

思维转变:一把手通过数字化的领导力思维和明确提出组织希望数字化营销实现的目标,从上至下引领企业员工主动提升和参与建设

思维

- 对数字化营销价值的认同
- 强烈的投入意愿

老板很重视数字化营销和企业整体的数字化转型。原因是,过去我们靠低价和跨国企业竞争,让昂贵的仪器国产化,很便宜卖给甚至白送给患者,赚钱主要靠耗材和试剂。那未来怎么办?我们得**探索新的商业模式**。如何做得更深入,我们觉得竞争力在于结合技术、利用数字化做好服务。过程中肯定有困难,但也不是没有成功的案例.....

——内资器械企业数字化负责人

以前数字化营销是一个个项目做,后来意识到这是不得不做的事。公司为此专门成立了子公司做独立平台,在内部把数字化提到战略层面较高的位置。成立**数字化战略发展委员会,CEO做主任**,各BU负责人做副主任,希望可借此改变大家的理念,提高认知并统一,使其意识到这才是对整个公司未来发展更有价值的沉淀,而非仅局限于某个项目做得很快很爽。当然这种转变一定是很痛苦的.....

——内资药企子公司CEO

战略

- 做好从上至下、以点带面进行“全员重塑”的准备
- 明确数字化营销不同阶段的对应目标

多数医疗企业的基因不在信息技术,低估了数字化营销转型的难度,认知还停留在“做个系统或平台就行了”的过时套路,或者“找个专业的人就能把这事儿搞定”的托付心态,难以认识到数字化(营销)转型绝不止于技术变革,更是“高管工程”和“全员改造”,需要战略管理、工作流程、业务模式、组织文化的全方位配合并持续迭代.....

——外资药企SFE负责人

我司做数字化营销是按三个阶段发展的:第一阶段,公司有没有 CRM 系统,代表有没有工具、意向去赋能销售。第二阶段,数据应用,怎么去提升营销人员的人均产出,怎么去用数据去指导他的行为,全盘考虑整个公司一些重点项目的开展。然后再做单点能力的提升,比如考核成单率、上量率。第三阶段,如何把C端的公域流量纳入自己的私域流量,和品牌效应挂钩.....

——内资器械企业市场部负责人

执行

- 共赢导向的企业内部跨部门协同
- 对数字化营销的迭代和见效有合理的预期管理

SFE和数字化部门在数字化营销中只承担小部分责任,需要市场部本身产出更好的内容、更准的画像和策略,SFE再基于对销售的认知跟业务合作开发出对销售代表切实有用的工具,输出的数据和分析能获得销售的共鸣和支持,才有利于提高他们录入数据的积极性。比起惯用的开发产品、发表报告、奖金激励等纯KPI导向的手段,**数字化部门更应与业务部门合作**,深入了解并真正赋能销售工作.....

——外资药企SFE负责人

说到ROI,有次老板问我发患者教育的文章和视频有何用,能带来多少销量。我说xx病的一篇文章发出去,几十万人看到了,那么当他们真正需要时,就会想到我们,那时候自然就会有销量。现在企业都太关注转化率、销售额等最终指标,但药械并不是他今天知道明天就会买的东西,因此**过程性指标也很重要**。除了数字,关键要看这个体系具体能解决什么真实的业务问题.....

——外资器械企业市场部负责人

参考资料:益普索分析

技术工具

流程体系

战略落地 关键难点

升级规划

价值认同三大问题

- 数字化对企业业务来说究竟有多重要?
- 对数字化营销最终期待的产出是什么?
- 数字化是否被当作核心业务和最大可能性去看?

一把手是否...

- 具备数字化领导力的思维
- 认真对待、坚定信任数字化营销及其价值
- 有投入足够的资源(人才、资金、技术、设施.....),吸纳具备数字化能力和素养的人才
- 给予适度的耐心,兼顾短期投资回报和长期战略意义

改革决心三大问题

- 企业决定投入多少资源,目标如何设置?
- 落地执行是否有完善的对应来支持后续的内部协作、营销管理流程、ROI等?
- 是否愿意给予适度的耐心,兼顾短期投资回报和长期战略意义?

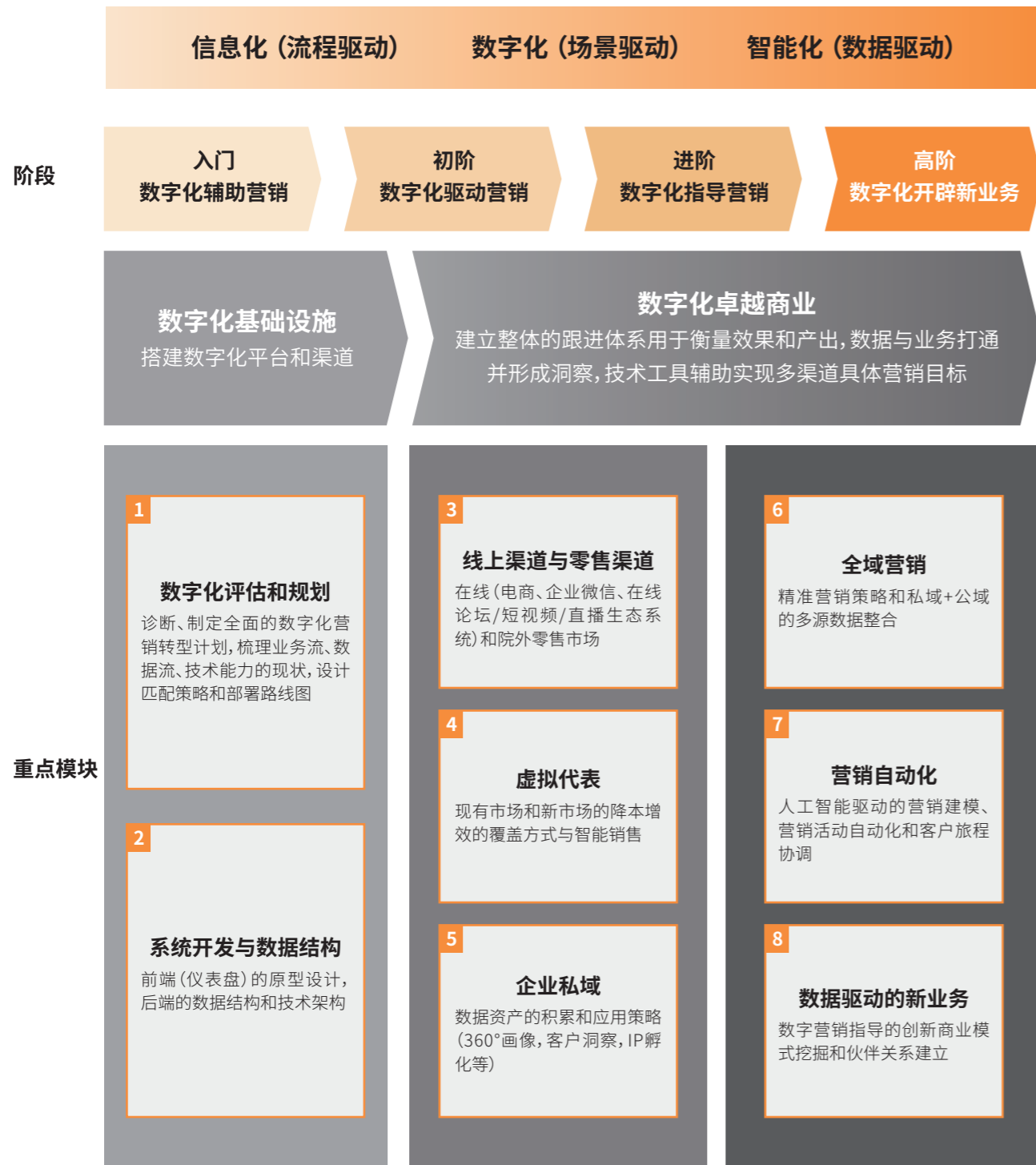
员工是否...

- 具备数字化能力素养
- 对数字化在企业内部的重要性有认知

参考资料:益普索分析

“ 战略先行：数字化营销整体脉络可被拆分为三大阶段——搭建数字化平台和渠道作为基础设施、建立整体的数据指导业务体系，技术工具驱动的业务增长与开辟 ”

“ 执行跟进：明确不同阶段的核心和举措，有助于企业在落地执行过程中结合自身情况动态复盘、调整，确保相关条线在一致的方向上升级 ”



参考资料：益普索分析



参考资料：益普索分析

初阶：某外资高值耗材企业从私域SCRM切入营销数字化，完成从无到有第一步

初阶：某内资药企采用私域整合解决方案—多产品多场景多渠道有机整合，一站式全链路营销提效



关键启示

- 营销数字化是转型的第一步，SCRM是一个很好的切入点，不仅能让企业紧跟消费者的使用需求，找准产品今后的迭代方向，更能将现有的产品通过精细化运营方式精准销售给目标用户，进而实现营销收益最大化
- SCRM全面地记录企业的数据和对数据深层次挖掘，为企业业绩预测、营销建议、企业战略的制定等提供数据支持，形成企业内部数据的闭环

参考资料：益普索分析 x DIA数据智能



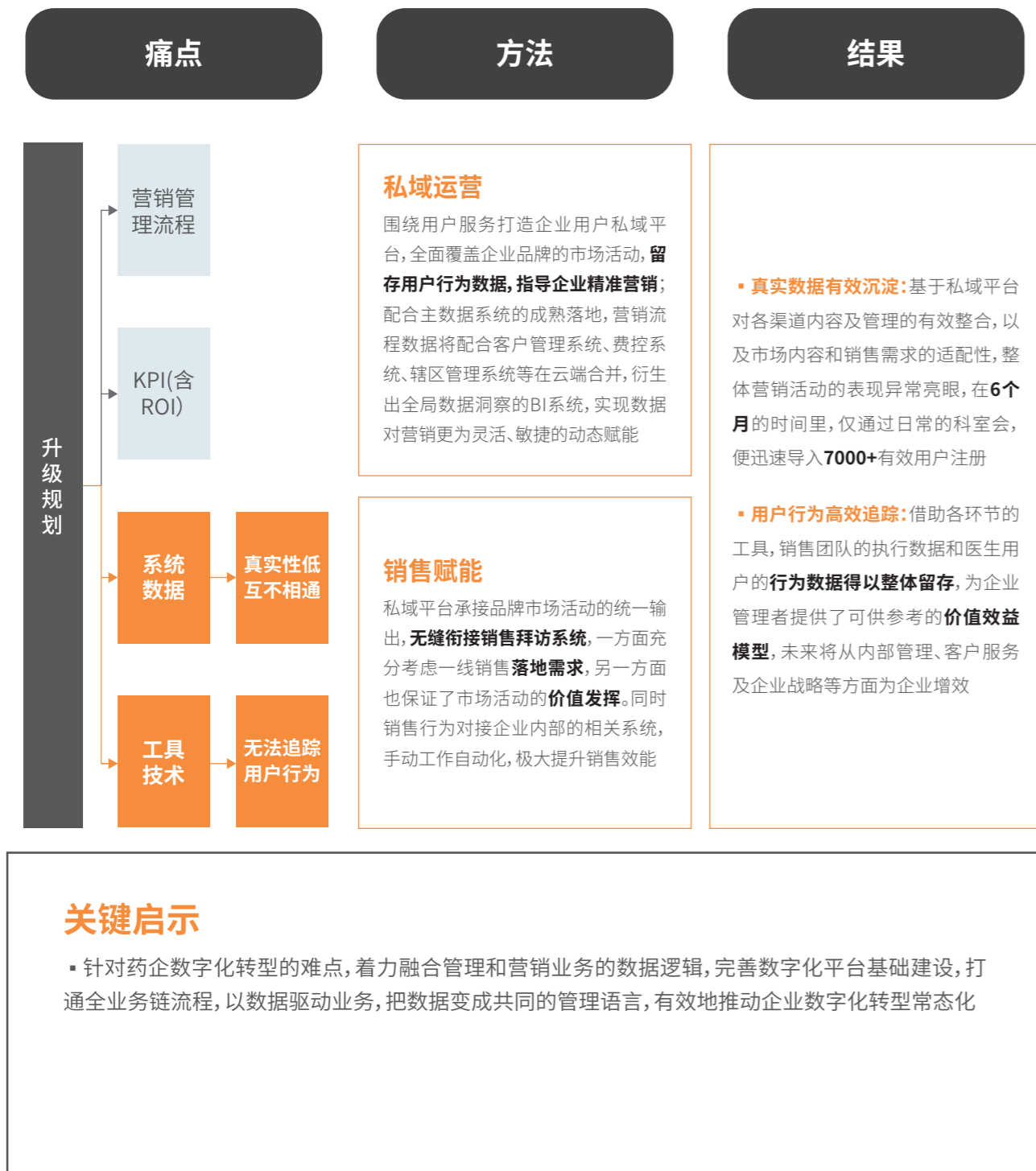
关键启示

- 在某种程度上，统一整合多品牌公众号矩阵，将私域建设和运营、品牌阵地打造、效果协同等更多职责整合在了一起，建立了一个可以实现长期运营的私域场，产品通过私域的各种运营反馈方式，完成用户的运营、产品的推广等，实现了市场营销的“内整合”

参考资料：思齐UniMM

进阶：某内资药企采用数字化转型解决方案—私域反哺全业务流程，数据赋能企业数字化进阶

进阶：某内资器械企业从价格战制胜的国内血糖仪普及者转型成数字驱动的糖尿病数字管理专家



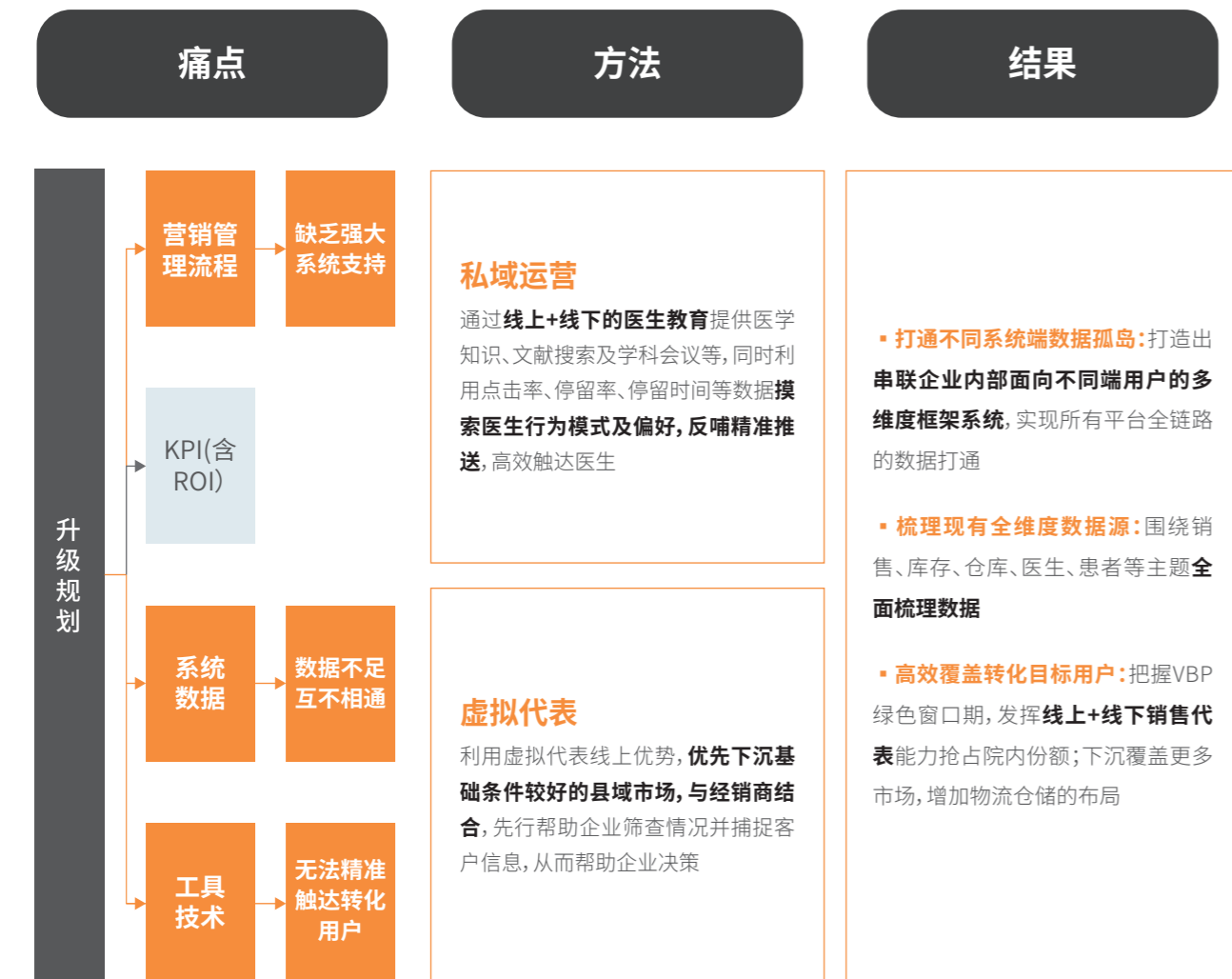
参考资料：思齐UniMM



参考资料：专家访谈，益普索分析

“ 高阶：某外资器械企业以“数据驱动+线上-线下联动”，多维度数据框架指导全渠道营销 ”

“ 高阶：某外资药企将全渠道与数字化结合，积累数据资产，完成自动化，赋能营销管理 ”



关键启示

- 数字化营销离不开全组织、全流程、全链路的关注，企业自上而下的数字化战略思维，打破部门边界与分享的协同
- 针对产品、政策的医生教育，线上线下优势互补都有利于企业抢占市场份额，改变医生认知

参考资料：专家访谈，益普索分析



关键启示

- 营销自动化可以将用户的在线行为分析转换成可执行的策略和有价值的洞察，这依赖于全渠道用户行为的聚合
- 这种自动化可以让团队从重复性工作中解放出来，从而把时间聚焦在一些机器不能做的事情上来，譬如思考性和创意性的工作，达到真正意义上的降本增效

参考资料：专家访谈，益普索分析

“生态：某解决方案提供方利用语音识别技术，串联诊前早筛和诊后患者管理两大场景，赋能企业精准营销”



关键启示

- 以患者为中心:
- 打造产品解决方案
- 数据驱动
- 串联诊前诊后两大场景
- 通过语音标记丰富用户画像,优化用户分层

参考资料:益普索分析 x 宇音数康

如何做

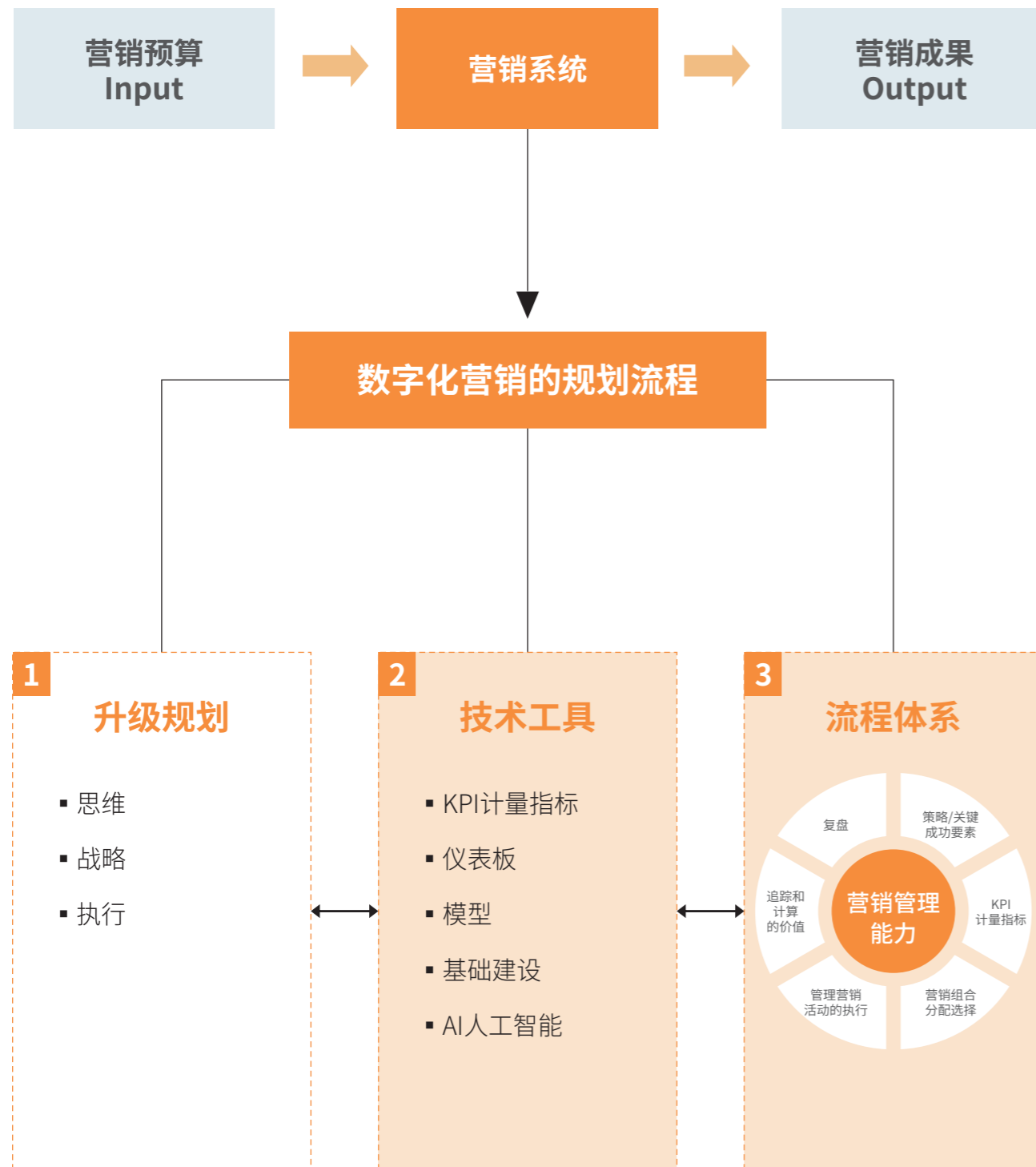
“流程体系”与“技术工具”

解决方案与相关案例



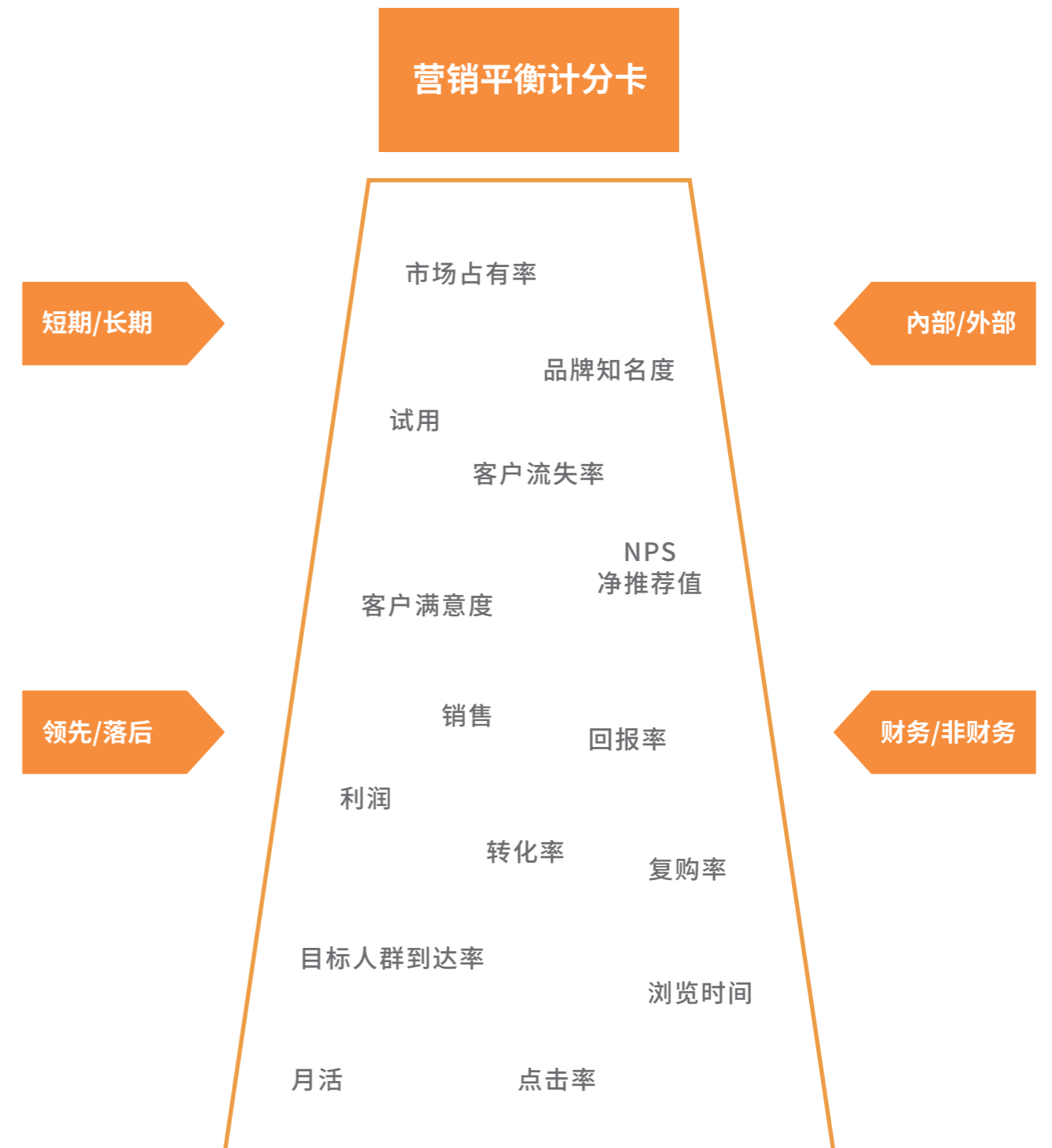
目标问题和解决方案——工具系统和营销管理流程

74%受访者反馈数字化营销投放难以直接反映在销售结果和ROI上



KPI计量指标设计

- 72%受访者认为公司目前衡量数字化/数字化营销活动有效性的关键综合性计量指标有待改进
- 平衡记分卡不只是衡量绩效的制度,更是一套策略管理工具



参考资料: Lightup解决方案

“ 营销管理流程

接近60%受访者认为公司在营销管理流程方面有待改善

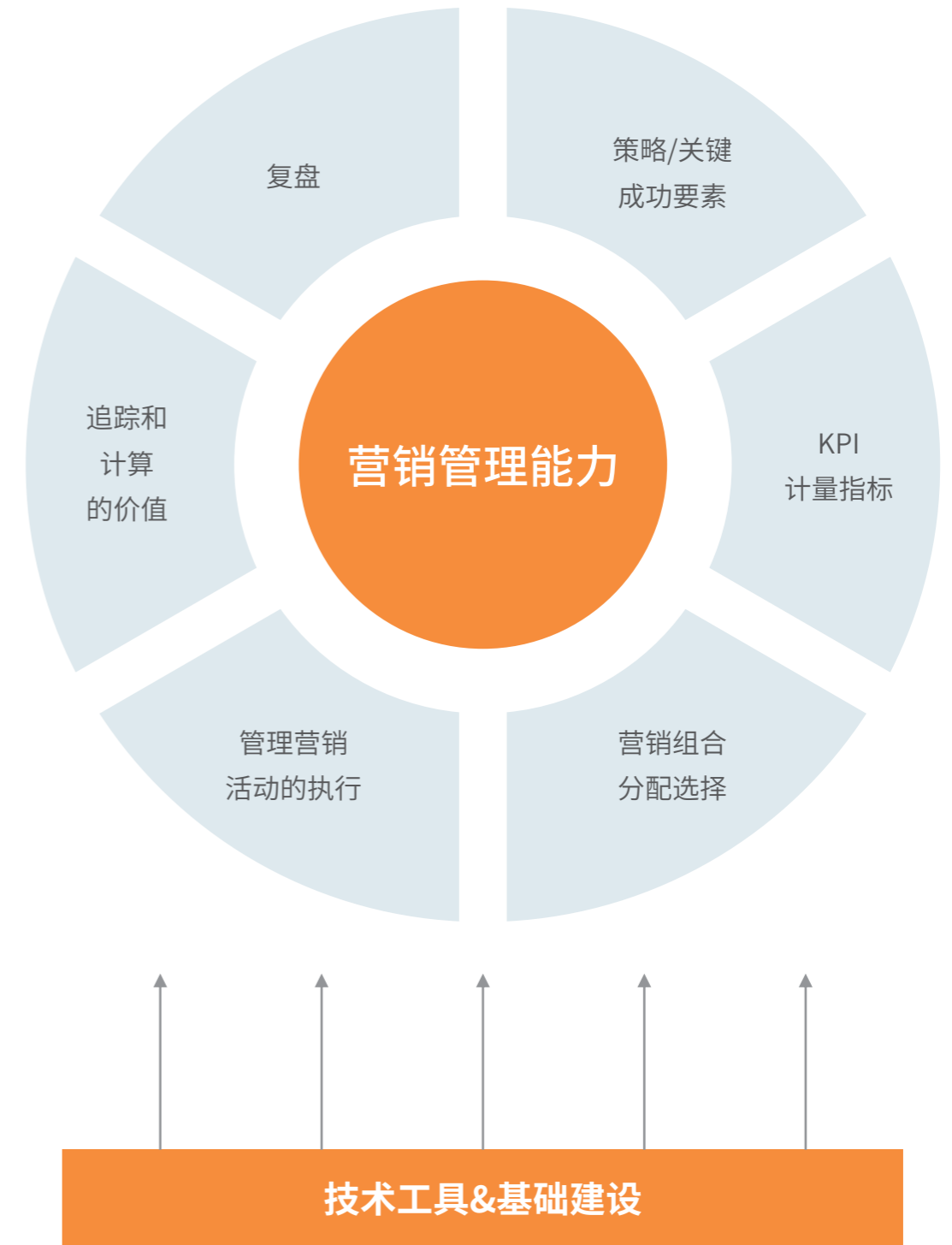
营销管理流程可以带来的好处大大被低估了



要建设数字化营销是体系化工程，
需要系统性的流程来解决

参考资料:Lightup解决方案

“ 营销管理流程的闭环



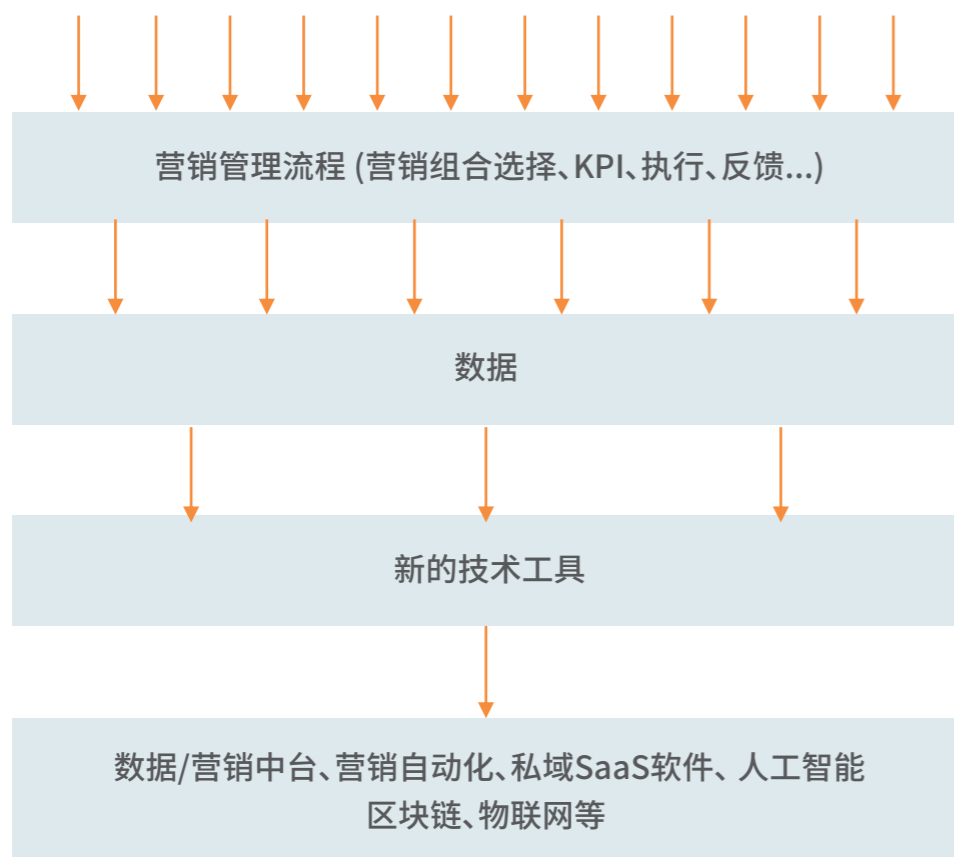
参考资料:Lightup解决方案

“ 利用新的技术和工具
对营销管理流程进行优化 ”

“ 客户数据平台
CDP解决方案-产品框架 ”

挑战

评估营销活动的价值



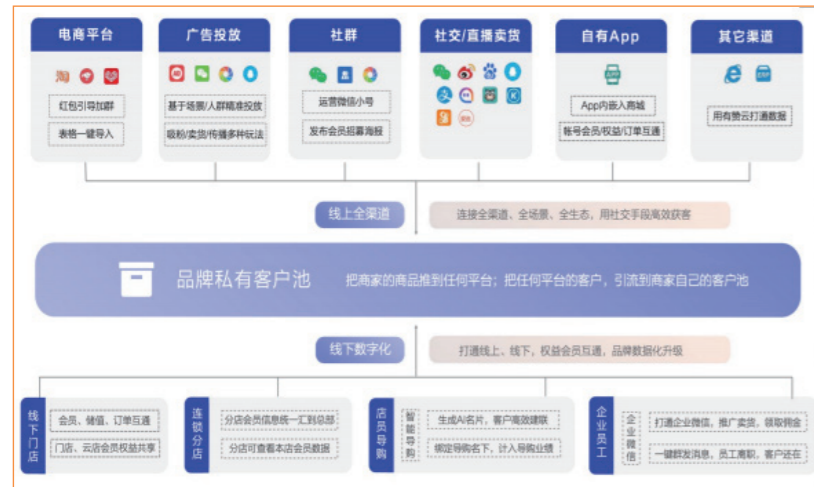
接近60%受访者认为目前公司在利用新的技术工具、系统和资料库,追踪并分析营销活动,指引并选择营销活动方面有待改善

参考资料:Lightup解决方案



某快消品牌案例

围绕消费者,实现全渠道身份的归一和标签化



对不同渠道数据进行整合

客户信息

地区: 中国, 上海

用户ID: NibekuR6

品牌Owner: egARU1o6CAM8qgUXXH2HwTsktd9

本月互动次数: 89次

最近一次访问: 2019-07-18

最近: 参与公众号置顶活动的header X

2019.10-2019.02有过下单 X

190304完成订单 X

20190420注册成为会员用户 X

进入入口二端同时参加年度活动的header X

客户信息

地区: 中国

性别: 女

生日: 1990-07-18

城市: 上海

手机号: 13816161616

QQ: 13816161616

邮箱: 13816161616@163.com

动作详情

操作时间: 2019-07-18 09:10:46

形成专属用户档案

参考资料:Lightup解决方案

某金融客户案例

标签画像精准运营

以客户历史交易与行为数据为基础,构建统一的客户需求挖掘和洞察视图,同时基于标签画像进行客群管理、客群营销动作管理、客群营销效果分析,完全实现了基于线上的客户运营闭环流程

菜单: 客户画像, 客户标签, 自主查询, 客户标签视图, 标签后台管理

标签查询 X

客户画像信息

客户姓名	张莉	股龄	5年	所属营业部	
客户级别	贡献度级别		客户经理		
总体特征					
建议策略					

当前画像信息 / 客户标签 / 标签变化趋势

数据范围: 2010年至今 更新日期: 2016-10-25

资金属性

账户: 证券化、港股户、深证户
资产: 高资产
往来: 资金不过周末

贡献度属性

佣金率: 0.08% 贡献特征: 股基贡献大
贡献度: VIP 生命周期: 成熟期

产品属性

类型偏好: 股票型 资金募集偏好: 50万
收益偏好: 高收益 持仓偏好: 高仓位
流动性偏好: 短期

营销属性

忠诚度: 忠诚 满意度: 满意

基本属性

年龄: 33岁 性别: 男
学历: 硕士 职业: 经理
国家: 中国 省份: 北京
城市: 街道:
收入: 10000-25000
兴趣爱好: 高尔夫球、度假、探险
用户价值: 车、房

交易属性

投资风格: T+0操作、止损合理、纪律严格、反抽不买、逢低买入
胜率: 中
周转率: 日平均周转率大于平均值
交易量: 日交易量大于平均值
证券规模偏好: 中盘股
证券业绩偏好: 蓝筹股
交易频率: 中低
证券价格偏好: 中价股
板块偏好: 科技股、医药股
行业偏好: 计算机应用
渠道偏好: 手机APP
委托点偏好: 收盘
风险偏好: 激进
咨询依赖度: 自主型

示例

项目主要特点

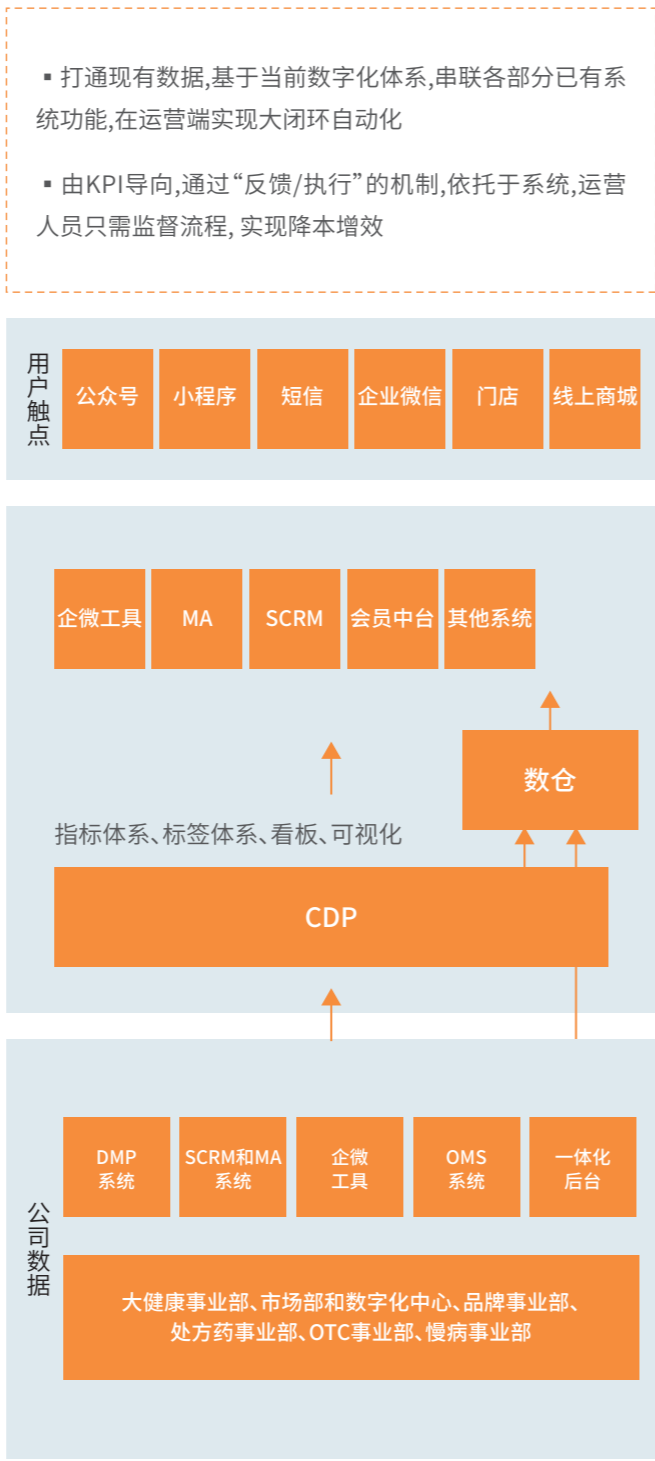
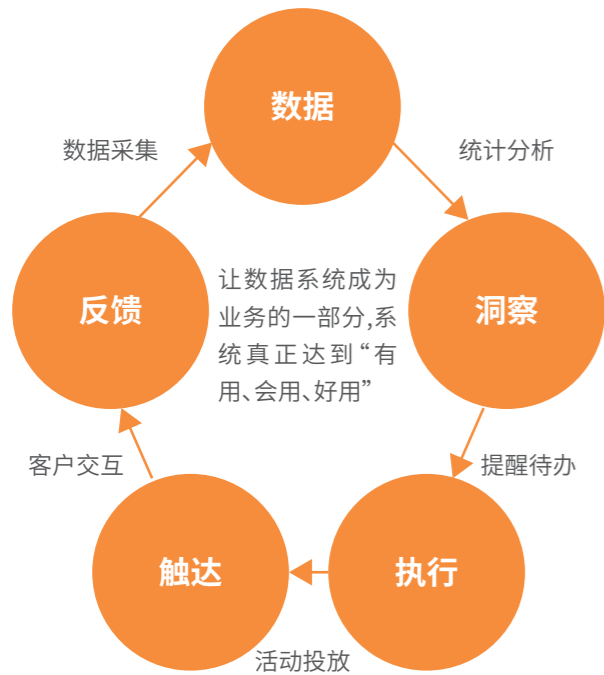
- 标签丰富:** 包含客户基本属性、资金、资产、持仓、交易、贡献、偏好、行为近500个标签
- 描述精准:** 标签由基础信息标签、业务规划标签及数据挖掘模型标签组成,确保对客户描述精准
- 刻画全面:** 标签分为客户标签、用户标签,大量反映客户行为类标签,同时支持第三方标签导入
- 开放共享:** 提供API接口可对外提供标签查询服务

客户价值

- 数字运营基础:** 利用大数据技术实现了对客户行为洞察和认知,实现客户行为数字化,夯实数字化运营的基础
- 客户营销:** 利用客户画像精准筛选价值客户、服务客户和营销产品,针对每一类细分分子群产出管理策略报告,对每一个体客户产出精炼的营销建议
- 客户知识库:** 客户画像产生的客户特征可以通过数据服务接口输送给其它管理应用类系统,在客户运营、个性化服务等方面均有实战意义

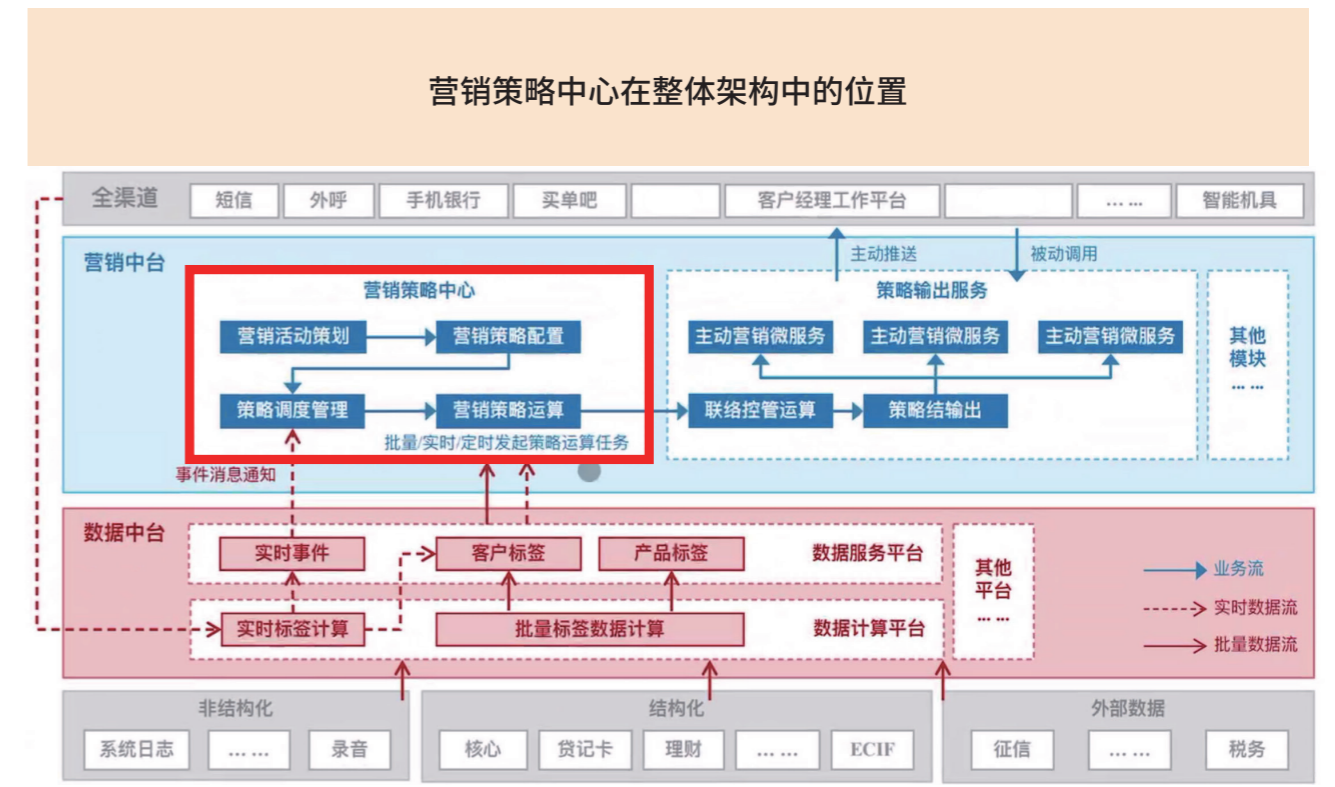
参考资料:Lightup解决方案

“ CDP与公司已有系统的 联动串联方案



参考资料:Lightup解决方案

“ 某银行客户营销自动化案例 某股份制银行卡中心案例



参考资料:Lightup解决方案

“精准营销先手 营销组合模型”

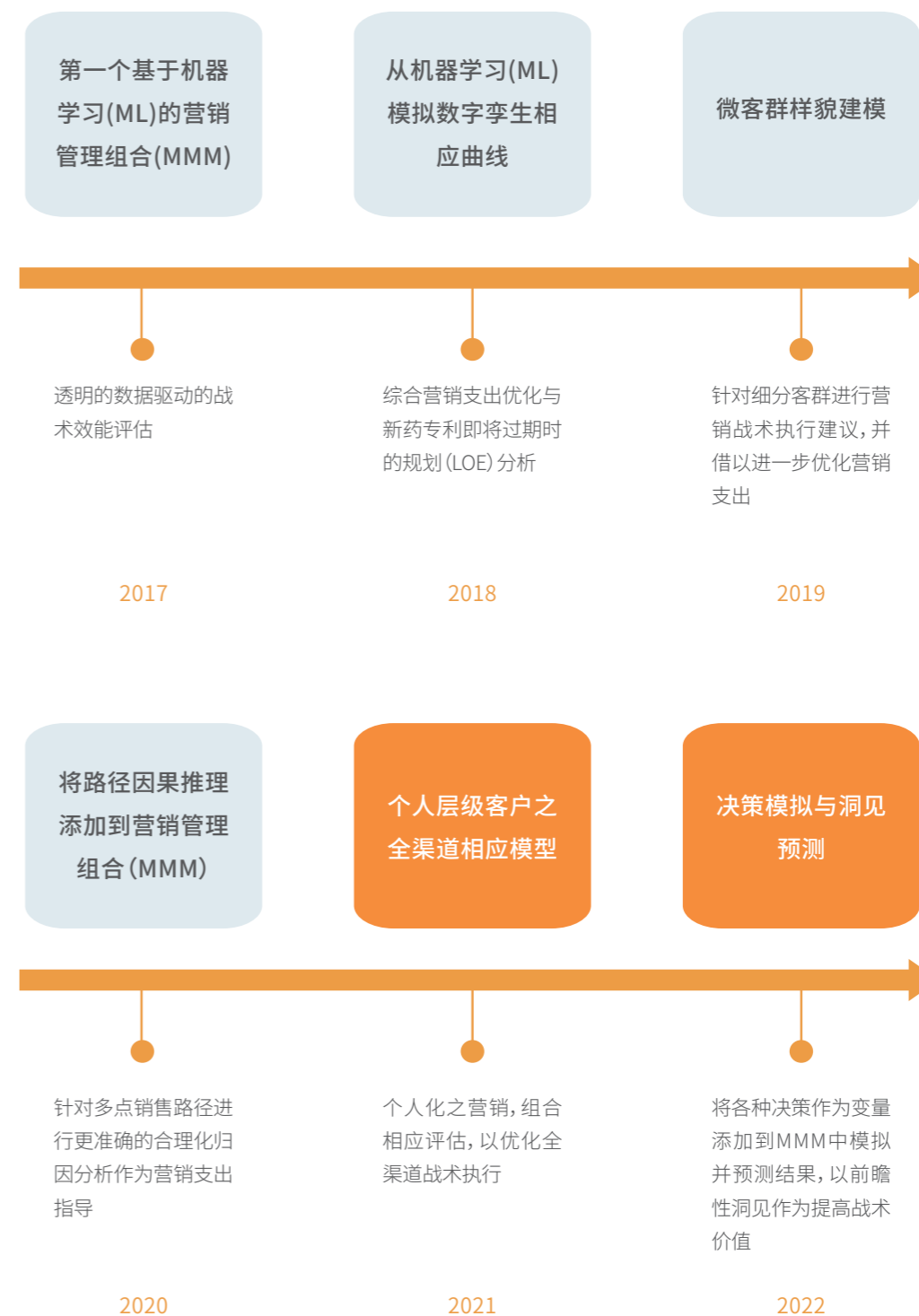
作为品牌的战略赋能工具, 营销组合模型 (Marketing Mix Modeling) 能协助营销人员从数据中取得洞察, 全面性审视多渠道营销活动的共变互动与因果关系, 评估真正整体效益, 建议最佳营销预算分配, 精准达成销售与预算双优化



**营销预算有限, 怎么分配才能增加最多销售?
线上线下营销活动那么多, 哪些投资的效益真正好?**

参考资料: Lightup解决方案

“全球知名药厂 利用AI达成全渠道精准营销与优化ROI投入产出”



参考资料: Lightup解决方案

“ 医药行业人工智能 导入案例

1

营销组合模型(MMM)

透过自动化以及可规模化的方式精细分析和预测营销组合模(Marketing Mix Modeling, MMM) 来提升销售量。人工智能建模周期从6个月缩短到2周。

客户：世界前五大药厂

2

预算分配

高度精准地分析不同的微分众客群对于营销策略的反馈，以利营销预算的分配。节省年度支出超过10%的同时也维持甚至增加销售量。

客户：世界前五大药厂

3

新产品上市

基于Salesforce的数据, 搭配曲线模型, 识别、细分、优先排序目标市场与客户, 导入的第一年提升40%销售额

客户：罕见疾病的生技药商

4

新品销售预测

以迁移学习技术建立尚未有数据之新药销售模型, 预测能力可精准达单一客户层级。成果: 占销量80%之前20%客群预测准确率>95%

客户：美国, 全球前三大药厂

5

库存与订单预测

在缺乏下游医院之药品库存水位数据情况下, 建立模型并以此预测订单属性与频率, 进而提升冷链管理。成果: 下单时间精度提升100%

客户: 美国, 癌药新创(已被并购)



参考资料: Lightup解决方案

“ 知名外资药企 媒体投放的达成与浪费

关键问题

Q1: 我们是否得到我们想要的效果?

Q2: 如何保护我们的媒体预算?

Q3: 如何衡量投放内容是否成功?

数据可视化仪表盘

Campaign



KPI



Credibility



平均達成率 %

無效流量 %

平均互動率 %

参考资料: Lightup解决方案

知名外企医疗器械
品牌保护&价格管理解决方案



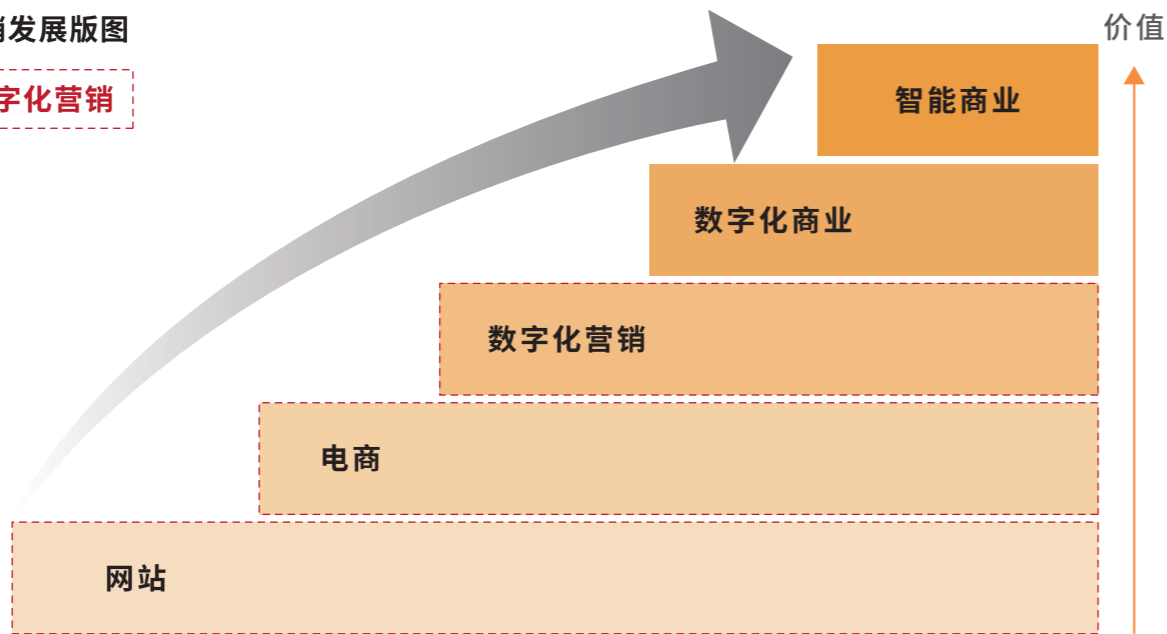
参考资料: Lightup解决方案

总结

“对比常规营销的发展版图,目前医疗企业数字化营销的发展进程离最终实现全域营销尚有较大差距,数字化营销在业务赋能上的价值体现未来仍有很多想象空间”

常规营销发展版图

医疗数字化营销



常规营销发展历程	传统营销	互联网+营销	大数据+营销	AI+营销	全域营销
医疗营销发展过程	专业医学内容生产	专业医学内容推广	专业医学内容的数字化精准推广	结果导向的学术营销整体解决方案	
核心	触达覆盖	交互体验	精准推广	提升效率	构建生态
特点	逐步由传统线下营销模式转向依赖广告、电视、门户等大众媒体,营销信息覆盖广大且较为集中的消费群体	交互性条件就位,传统的单向信息传播模式转为注重与消费者的沟通	大数据技术从研发走向成熟应用,推动了精准营销的概念普及和平台涌现,通过精准的用户触达来提升转化率成为关注重点	伴随人工智能技术持续渗透营销领域,营销各个场景和环节日趋智能化,算法预测准确度的上升驱动了营销效率的提高	通过全渠道精准触达,实现用户的全场景覆盖和数据的全链路采集,形成全域洞察后完成生态闭环
营销目标	获取增量客户		获取增量 降低存量流失	客户全周期 价值挖掘	

参考资料: Mark Raskino, Graham Waller. Digital to the Core: Remastering Leadership for your Industry, Enterprise and Yourself, Bibliomotion, 2015, 益普索分析

“你的组织不需要数字化战略,而需要适应数字化时代的商业战略”

韦斯特曼博士
麻省理工学院

SiQiBEST®



SiQiBEST(思齐科技)公司正式成立于2015年,致力于成为中国医药行业最专业的一站式数字化营销协作平台,我们专注于医药营销领域,深入洞察医药营销体系及其转型痛点,凭借强大的资源整合能力,从顶层设计到落地执行,一站式全流程服务,为药械企搭建线上线下一体化的数字化营销体系,构建“药品+医生+销售”的业务流、数据流闭环,连接药企、代理商、医生、服务商等资源,打造数字化营销组织。

目前, SiQiBEST旗下包含1个**医药营销知识与服务平台——思齐圈**,已拥有30万注册会员;并服务了超过1000家药械企业。随着医改深入,医疗企业寻求数字化转型, SiQiBEST顺势推出了基于Martech的**私域营销解决方案——UniMM**,自主研发了多个智慧营销SaaS工具,已为超过20家药械企业完成系统部署。SiQiBEST希望以最优质的产品和服务成为行业中客户认可的好公司,为药械企业赋能。

7年迭代 · 从0到2.0

致力于成为中国医药行业最专业的数字化营销协作平台

Lightup是一家由前顶级咨询公司顾问创建,以科技数据赋能为核心,专注大健康医药的咨询公司,致力于结合传统咨询和Martech营销技术,为客户提供“整体”的创新解决方案,帮助客户打造数据资产沉淀和精细化管理的能力。

Lightup专注于整合领先的Martech技术,提出数据驱动营销赋能解决方案,通过标准化和定制化产品与服务的灵活组合,协助医药企业利用领先的Martech技术来赋能营销。

数据驱动营销赋能解决方案

AI营销组合模型(AI marketing mix model)、AI建模优化战术执行、CDP解决方案&数据中台数据挖掘、数字化策略、市场活动效益评估、公司&营销KPI计量指标设计、营销管理流程培训、医药行业数字媒体监测系统及解决方案、品牌保护&价格监测SaaS电商防线解决方案、品牌数据分析系统及解决方案。



Ipsos S3M

Your Commercial Innovation Partner for Next Growth

About Ipsos



8 Offices in CHINA **1500+** Experts

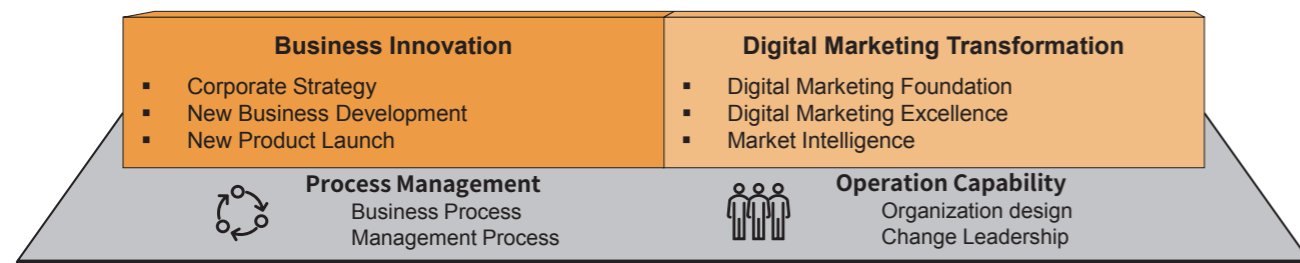
A **leading global** market research & Consulting group
Business in **90** markets around the world
18,000+ employees worldwide, serving **5,000+** clients

About Strategy3-MedTech BU

Ipsos's **Business & Growth** Consultancy
Focus on **MedTech and Healthcare**
Approach every challenge through **three** lenses



Solutions from Discovery to Activation



特别鸣谢嘉宾与企业 (排名不分先后)



后记

《2022医疗行业数字化营销蓝皮书》，虽然作为医疗行业第一本系统阐述数字化营销的进展、趋势、挑战，同时提供了相应的解决方案及实战案例。但是由于我们水平有限，报告中难免存在有待商榷及实践验证的观点，敬请读者斧正反馈给我们“思齐圈小助手”，以便我们补充修正。

请扫码下载“思齐圈APP”，我们将及时更新，欢迎您定期下载最新版本，一起见贤思齐，助力医药行业的健康发展。

——思齐会长Clark



请下载思齐圈APP
实时关注白皮书更新



如有需要请联系
思齐圈小助手