

跨界的力量

沈国梁 / 卢嘉 著

崛起的 跨界型药企

医药健康企业成功跨界的7大法则

CROSSOVER
SPRING UP



机械工业出版社
China Machine Press

跨界的力量

沈国梁 / 卢嘉 著

跨界型药企 的 崛起

医药健康企业成功跨界的7大法则

CROSSOVER
SPRING UP



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界型药企的崛起: 医药健康企业成功跨界的7大法则/沈国梁, 卢嘉著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-111-40775-1

I. 跨… II. ①沈 ②卢… III. 制药工业-工业企业管理-研究-中国 IV. F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 302164 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书聚焦中国医药健康产业, 深入分析中国医药健康行业发展态势和中国医药健康企业所面临的发展问题, 提出跨界策划这一新的市场策划推广思维——通过嫁接外行业价值而进行创新, 制定出全新的企业和品牌发展战略战术, 让原本不相干甚至相互对立的矛盾, 相互渗透相互融汇, 从而产生新的亮点, 进而完成企业和品牌质的蜕变。作者通过多年的实战经验总结, 概括提炼出中国医药健康企业跨界的7大法则, 并重点呈现了云南白药、片仔癀药业、民生药业、江山制药、中华药业等中国知名药企成功跨界运作云南白药牙膏、创可贴、片仔癀化妆品、21 金维他、关节活素等产品的市场实战案例。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 严娜 版式设计: 刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-40775-1

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com



赞 誉

跨界在本质上是一种企业创新和产业突破，这种创新可以为企业的发展注入新的市场活力，也能为企业开辟出一条更具有可持续性的发展之路。作为一个以科研为基础的全球性制药公司和日本最大的制药企业，武田制药秉承“为世界人民的健康和健康的生活做贡献”的经营理念，致力于药品的研究开发，武田制药也是在不断地自我突破中实现了企业的全球扩张和发展。中国的医药企业要实现发展强大，要真正地从中国走向世界，成为世界性的医药健康企业品牌，也需要跨界创新的智慧和勇气，而《跨界型药企的崛起》这本书就是在告诉你，如何成功地实现跨界发展。

日本武田药品（中国）有限公司董事 执行副总裁 天海无尽

跨界创新，是大势所趋，在国际医药产业领域，强生、雅培等很多医药企业巨头都通过跨界的多元化发展实现了企业产业边界的成功扩张，中国的医药企业要取得更具突破性的发展，就需要跨界创新。

西门子（中国）有限公司高级经理 临床诊断产品集团总经理 曹永胜

中国医药产业经过一轮较长时间的持续高速成长后，影响行业发展的各种矛盾逐渐显露出来，中国医药产业已经进入一个危机与转机并存的关键发展时期。未来中国医药产业如何发展，市场竞争格局如何演变，医药企业如何应对新一轮的市场竞争和洗牌重组，哪些医药企业可

以获得未来的生存权？我们必须站在产业发展的高度进行理性思考，认真准备、积极应对。

中国的医药企业经营者应该读一读《跨界型药企的崛起》这本书，相信会有一些惊喜和启发。

中国广告协会学术委员会主任
上海师范大学人文和传播学院副院长 广告系系主任 研究生导师 金定海

《跨界型药企的崛起》是一本很有战略启发意义的书，事实上，跨界就是一种企业的不断自我突破，也因为这种突破，作为世界领先的维生素 C 原料药制造商和中国主要的营养保健品制造商，江山制药才会聚焦中国保健品市场，大力推广以“艾兰得关节活素”为拳头产品的保健产品，在中国保健品市场取得了不小的成绩，为江山制药的跨界转轨打好了基础。

江苏江山制药集团常务副总经理 王承

看今天的云南白药牙膏，不禁让我联想到几年前 21 金维他的成功。与云南白药牙膏开创保健牙膏蓝海相似，民生 21 金维他的成功，也是一次与时俱进的思维创新。

我们看云南白药牙膏的成功，其中也有普通药企所望尘莫及的品牌基础，因此，药企在转型的思考中，一定要仔细分析其成功的真正原因，绝不能盲目跟风，试图擅自转战日化业，从药业的“红海”跳入更为险恶的日化业“红海”。

民生药业集团有限公司副总经理 陈稳竹

从总体上看，我国医药市场需求保持稳定增长，但是近几年来，国产医药，特别是国企产品的市场份额呈现下降趋势，进口产品和三资企业产品已经占有很大的市场份额，国内医药行业面临着严峻考验。在这样的市场形势下，《跨界型药企的崛起》这本书给中国的医药企业指出了一条跨界求发展的新道路，而且这条道路上已经有了一些成功者，作为一个医药集团企业，上药集团也会在做强、做大核心产业的同时，充分运

用公司的品牌、资金和技术等优势，实现外延式发展的跨界突破。

上药集团·青岛国风药业有限公司董事长、总经理
上海中华药业有限公司执行董事 陈军力

中医中药是我国人民对世界科学的重大贡献，是我们的“国粹”。中药制品符合世界绿色食品的潮流，尤其在当前保健医药不断被人重视的情况下，中药具有极其巨大的开发价值。然而，传统中医药要顺应时代发展趋势，也必须跨界创新，更好地融入现代社会生活，《跨界型药企的崛起》一书中所提到的云南白药牙膏和片仔癀化妆品都是很好的例子，万承志堂也在全国首创将传统中医药理念融入皮肤护理，在中医生活化、时尚化理念方面进行了创新式的探索，通过中医内服外敷的方式达到祛痘、祛斑、祛皱、美肤的效果，万承志堂将以全新的中医护肤模式致力打造中医护肤第一品牌。

杭州万承志堂国药馆有限公司董事长 杨罕闻

在《跨界型药企的崛起》一书中，我看到的是一种跨界创新精神和跨界创新战略的完美融合，而且富有很强的实战性。创新是企业发展的根本，白兰氏（BRAND'S）作为一个享誉亚洲的知名保健品牌，在悠久的品牌发展中，始终秉持不断探索创新的精神，求精求变，不断超越，带来值得信赖的高品质保健美容产品。

如今的白兰氏，每天生产的鸡精超过40万瓶，其数量甚至足以绕地球两周，更精心研制出InnerShine和燕窝两大系列。推陈出新的产品，精益求精的品质，承载着世界各地消费者的喜爱和信赖，也为更多的人送去美丽和健康。

白兰氏鸡精高级市场经理 庄敬慧

首先，我国制药企业面临研发投入不足、产能严重过剩、仿制药激增等问题，导致低成本竞争成为医药企业生存的主要手段。其次，在药品营销价值链中，医院市场占据主导地位，医药工商企业的谈判能力较弱，利润空间狭窄。而能源和原材料涨价、药品降价和营销费用不断上升都进一步压缩了企业的利润空间。

这一系列问题，都严重困扰着今天的中国医药企业经营者，中国医药企业确实需要寻找新的发展出路，沈国梁先生提出的跨界创新无疑是一种很好的战略选择。

长甲百消丹 长甲地产 CEO 张帆

医药行业在全球都有着持续的发展前景，是一个永盛不衰的朝阳产业，而推动这个产业不断蜕变发展的根本动力，就是创新！跨界是 21 世纪的一种新的创新潮流，当这种创新思想成功地应用到医药产业之中，就给医药企业带来了新的产业商机，所以，中国的医药企业经营者需要有跨界创新的勇气和智慧。

欧洲罗斯柴尔德财团中国区投资合伙人 陈末翎

把握行业发展规律，预测市场风云变幻，明确企业发展战略，培育并强化企业的核心竞争力，是决定医药企业未来命运的关键要素。医药行业是伴随社会发展和人们健康需求持续成长的朝阳行业。中国医药行业在高速发展的同时，将会进一步加快产业结构调整的进程，市场竞争、并购重组的结果必将使一些不具备竞争能力的企业淘汰出局，也必将使一些优秀的制药企业脱颖而出。

在这场优胜劣汰的行业大洗牌过程中，中国医药企业必须不断提升和转换自己的发展思维，《跨界型药企的崛起》一书中所提出的“跨界策划”是很值得中国医药企业经营者借鉴的。

PWC 日本普华永道顾问 长喜集团董事长 孙禧进

中国医药市场潜力的基础，是建立在 13 亿人口这个天文式的数字之上的。而一方面，中国医药行业走向世界，参与国际竞争并且向世界市场开放国内市场是不可回避的现实。另一方面，医药行业又被公认为是永不衰落的朝阳产业，它的科技含量高、投资回报快，是我国新时期经济发展的四大支柱产业之一。上面两个因素，前者使中国医药行业面临空前的压力，后者给中国医药行业提供了巨大的动力。

无论是压力还是动力，不可否认的事实是，中国医药企业面临着巨大的发展机遇，要抓住机遇，就要有独特的发展眼光和敏锐的市场嗅

觉，从这个层面上讲，《跨界型药企的崛起》这本书，你应该读一读，一定会有意外的收获。

国内著名投资家 薛蛮子

国家支持再加上宏观趋势使得医药行业未来 10 年高速增长几乎成了板上钉钉的事情。虽然发改委对于药品的价格一直在进行政策下调，但依然无碍于医药这个行业的长期发展趋势。这对于目前国内医药企业也无疑是长期利好。但是目前国内医药行业仍存在一些问题，谁能正视和克服这些问题，谁就有机会成为未来 10 年中国医药行业的主宰。

《跨界型药企的崛起》一书，给身处这个挑战和机遇并存的黄金时代的医药企业带来了很好的发展启示——在跨界中求突破，在突破中谋生存。

昆吾九鼎投资管理有限公司投资合伙人 医药基金合伙人 禹勃

医药行业在中国前景广阔但竞争非常激烈，我们在向成长型药企注入资本的同时非常希望这些企业能够借助跨界思想立于竞争潮头。

道杰资本总裁 管理合伙人 俞铁成



推荐序一

提升创新力，让传统医药融入现代生活

云南白药集团董事长 王明辉

今天，我国医药企业的创新能力、工艺水平、产业规模与世界上一些大跨国医药企业相比还存在较大差距，整个行业的发展水平还相对较低。而通过传统医药与现代科技的结合，把以往医药企业大量的技术储备跨界转化为与现代生活息息相关的产品，让企业的创新加速，保持与消费者生活的同步，成为现代中国医药企业突破发展困局的一大战略选择。

就拿云南白药来说，2000年，我们做过一个调查，发现云南白药产品在市场存在三方面的问题：一是产品虽好但定位低端。卖了上百年的云南白药，疗效有口皆碑，但散剂包装给消费者一种民间偏方的低端形象，导致市场价格与内在价值关联度不高。二是产品市场边界狭窄。消费者对于白药的认知局限在快速止血功能上，对其他功效了解甚少。一般消费者对云南白药的关注度逐年降低。三是品牌形象老化。沧桑百年，云南白药的产品形象开始老化，消费者群体年龄大多超过40岁，年轻消费人群认知度不高。

我们意识到，那时的云南白药仿佛一个老态龙钟的长者，虽然受人尊敬，但已明显缺乏活力。云南白药需要涅槃新生，这个品牌百年的积淀完全可以通过产品创新焕发出新的活力。

于是，云南白药开始了跨界创新，云南白药创可贴、云南白药牙膏等创新产品就是在这样的企业发展需求下孕育而生的，而且还取得了巨大的市场成功。

在经过一系列的市场实践后，我们也领悟到了云南白药传统秘方的真正价值所在，领悟到了云南白药产品创新和商业模式创新的关键：要想让云南白药的产品创新有市场价值，就要将保密配方聚焦于那些已经被消费者高度认可的产品市场。然后将白药配方添加到“成熟产品”中，让云南白药的神奇疗效在充分竞争的产品市场发挥新效应。云南白药把保密的白药配方变成其他产品的“添加剂”展开了“两翼产品”的企业发展战略。所以，云南白药的战略选择是“用白药优势发展衍生产品”。

到目前为止，云南白药的“日化”产品贡献的利润已经占据了整个公司利润的相当份额。也就是说云南白药已经在急剧转型，它越来越像一个日化产品和快速消费品公司。但尽管如此，我们仍然坚持，云南白药是一家专业的制药企业。

制药，特别是传统中药是白药的基础，也是云南白药的根，离开药这个根，在其他领域就没有任何竞争优势了。以牙膏为例，给人的感觉是我们进入了日化市场，但我们的竞争优势主要是在于药，体现在疗效上。如果没有药方面的技术和科技积累，在日化领域可以说是不堪一击的。

白药是中国人非常喜欢的品牌，怎样让我们的传统中药能够走入现代生活是（云南）白药一直在思考的问题。洗头的、洗澡的、牙膏，是云南白药把传统中药引入现代生活的体现。过去大家提起中药都会觉得是身体有病才能使用，但现在许多中药产品已经转化为健康品、日常护理用品。

同云南白药一样，今天很多向更宽泛意义的日化健康产品领域拓展的医药企业，其跨界创新的核心动力来源于对提高人们生活质量、让传统医药和现代生活充分融合的理念，跨界创新的医药企业做的不仅仅是一种产品、更是在创造一种更具健康意义的生活方式，也正是对这种生活方式的强烈的消费追求，推动了中国医药企业跨界创新的成功。

作为云南白药集团的战略策划顾问，上海凯纳营销策划机构的沈国

梁总裁参与并见证了云南白药的产业跨界变革，也铸就了很多医药企业成功跨界的市场奇迹，沈国梁先生的新著《跨界型药企的崛起》一书也为众多的中国医药健康企业指出了一条通过跨界创新开拓企业新边疆的新路，云南白药通过这条路实现了新的企业崛起，我相信，还会有更多的中国医药健康企业能在这条创新之路上创造属于自己的企业辉煌。



推荐序二

中国医药企业要强大，就要不断跨界超越

上药集团·青岛国风药业有限公司董事长、总经理
上海中华药业有限公司执行董事 陈军力

今天，有不少的中国传统医药企业通过跨界创新和跨界策划取得了市场的成功，正如《跨界型药企的崛起》一书中所说：“跨界策划是适合中国药企的最好的市场解决方案，今天的中国医药行业竞争激烈，医改政策的实施和行业内本身存在的种种问题，使得中国医药企业的发展举步维艰。跨界策划、跨界整合营销传播，可以让中国的医药企业走出传统的定向发展思路，突破旧思维，开拓企业的新蓝海！”

2011年5月20日，上药集团获准在中国香港联交所主板挂牌上市，成为了内地首家A+H大型医药上市公司，也是中国目前唯一一家在医药制造和分销市场方面均居领先地位的垂直一体化医药上市公司。事实上，上药集团能取得今天的企业发展成就，也是不断跨界突破的结果。

在过去的几年中，新上药进行了多起并购，而资本并购往往是企业实现跨界突围最快捷的一种途径，对于资本并购，首先应注重的是现有业务的整合，这实际上是价值发现的过程，而并购是一个创造价值的过程。原来的上药更多的是个区域性公司，离开华东后，相对竞争力就弱了。当我们用近35.6亿元全资收购中信医药，完成了新中国成立以来最大的一个医药分销并购案例，实现了上药集团的南下北上战略时，市场开始认同上药集团是一个全国性公司了。这就是一种地域上的跨界扩展，而且是速度最快的。

新医改政策下，未来10年医药产业将主要出现兼并重组、强强联合的趋势，行业集中度将不断提高，专业化、细分化趋势也将愈发明

显，所以，上药集团还会进一步推动在医药工业、商业领域的并购。上药集团未来的扩展除了兴建中央工厂等内涵式发展外，自然少不了外延式并购重组，但这是一种具有明确战略导向的并购，公司要寻求一种规模发展与盈利能力兼具的良性发展模式。

中国医药企业要发展、要强大，对外的资本并购是一个途径，而注重自身核心产品的品牌影响力提升，由内而外实现企业扩展，是另一个途径。上药集团旗下中华药业有限公司就在上海推出了妆字号非药系列新品“舒醒精华露”，这是中华药业首次进入功能性非药产品领域。而中华药业从药品领域扩展到药妆领域，也是上药集团首次涉足药妆市场，未来可能成为除工商业之外的第三利润增长点。

让“龙虎”品牌焕发青春只是上药集团品牌建设工作中的一个部分，上药集团旗下还有一批颇具知名度且深得消费者喜爱的品牌，如信谊、新亚、雷氏、神象、天坛等。如何通过跨界创新，进一步提升这些品牌在中国市场的品牌影响力和产品市场销售规模，让上药集团成为真正的中国医药业航母，是上药集团最迫切的发展命题之一。

可以说，跨界扩展和创新成就了今天的上药集团，也将成为未来上药集团最重要的战略发展方向。作为《跨界型药企的崛起》这本书的作者，上海凯纳策划营销机构的沈国梁先生在上药集团旗下中华药业的企业跨界扩展过程中，成功地运用了跨界策划的策划战略，也用实践验证了，在目前的市场环境下，跨界策划是完全适合中国药企的市场突围解决方案，很希望《跨界型药企的崛起》这本书能让更多的医药企业走出一条崛起新路。

目 录



赞誉

推荐序一 提升创新力，让传统医药融入现代生活（王明辉）

推荐序二 中国医药企业要强大，就要不断跨界超越（陈军力）

第一章 行业危局

中国医药健康企业的发展之困 /1

一、医药健康：永远的朝阳产业 /2

二、新时代中国医药企业深陷行业之困 /6

（一）内忧外患，企业之困多 /6

（二）新医改，新困局 /12

第二章 非常突围

中国跨界型药企的崛起 /19

跨界型药企：新策划，新蓝海 /20

非常突围一 一个百年药企的跨界崛起 /36

（一）跨界突破：开创中国非传统牙膏 /37

（二）绝对攻势：云南白药牙膏的铿锵三部曲 /42

（三）品牌升级：国粹新经典再树行业新高杆 /51

（四）突围侧记：8年，3个“第一”打破3种“质疑论” /56

非常突围二 国际VC原料巨头：跨界发力中国保健市场 /59

（一）跳出大骨病，开辟新蓝海 /60

- (二) 非常突破, 关节活素强势亮剑 /64
- (三) 飓风出击, 打造两大样板市场 /68
- 非常突围三 跨界四部曲 /75
 - (一) 行业震荡: 医药企业“大淘沙” /76
 - (二) 跨界探索: 逆流而上 /77
 - (三) 企业激变: 向 OTC 市场大进军 /78
 - (四) 三大突破: 谋划全国营销大局 /86
- 非常突围四 21 金维他: 跨出“白领误区”, 重构品牌内核 /89
 - (一) 21 金维他的营销困局和市场机遇 /90
 - (二) 传播策略: 忘记对手, 走一条新路 /91
 - (三) 四轮攻势: 跨出白领误区, 实现市场崛起 /93
 - (四) 跨人群品牌提升, 做中国百姓家庭的常规健康品 /97
- 非常突围五 药企成功跨界美妆: 片仔癀的“黄种人”美肤奇迹 /99
 - (一) 迷局: “中国薇姿”的推广误区 /100
 - (二) 拨云见日: 发现片仔癀的“癀”与“黄” /101
 - (三) 重新定位: 黄种人美白, 祛黄是关键 /103
 - (四) 品牌定位推广: 片仔癀的“黄种人美肤计划” /105

第三章 专家、行业翘楚谈跨界 /113

- 跨界就是超越大限 (金定海) /114
- 跨产业突围, 谋“新”路发展 (孙峰) /116
- 多元化的跨界扩张, 不能偏离企业核心竞争力 (曹永胜) /118
- 跨界投资, 开辟企业新蓝海 (禹勃) /119

第四章 中国医药健康企业跨界七大法则 /121

- 法则一 只有跨出去, 医药企业才能做大做强 /122
 - (一) 跨界, 可以帮助医药企业开辟市场新蓝海 /122
 - (二) 跨界, 可以为医药企业带来新的利润增长点 /124
 - (三) 跨界, 可以强化医药企业的产业竞争力 /124

法则二 医药企业跨界，“医药背景”是“魂” /125

(一) “医药背景”是医药企业跨界的核心竞争优势 /126

(二) 药企多元化发展与核心竞争力 /127

跨界型药企案例解读

百年药企的新产品营销运动 /129

法则三 跨界发展不能只有短期跨界目标，还要有长期的产业跨界规划 /138

(一) 不仅要做成一个产品，还要做大一个产业 /138

(二) 不仅要在今天获利，还要在未来实现持续的产业获利 /140

法则四 产品跨界创新要以消费者需求洞察为核心 /142

(一) 消费者要“健康”是医药企业跨界创新的原动力 /142

(二) 要把潜在的需求变成必要的需求 /144

(三) 把握中国消费者的四大消费心理 /146

跨界型药企案例解读

仲景牌西洋参地黄丸：打造中国首款“中药防辐射”产品典范 /147

法则五 品类创新比品牌更紧要 /151

(一) 品类，隐藏在品牌背后的关键力量 /151

(二) 品类创新和推广的四个要点 /153

跨界型药企案例解读

新品类 新品牌 新产品 /156

法则六 医药企业跨界，要以功能为传播基点 /164

(一) 功能是医药企业市场跨界的核心优势体现 /165

(二) 功能诉求一定要有明确的定向性 /166

(三) 功能传播也要进行感性升华 /168

法则七 非医药渠道要非传统运作 /169

(一) 跨界营销的渠道 /170

(二) 日化 KA 渠道的跨界运作 /171

(三) 新渠道，需要构建新队伍 /172

(四) 渠道营销的广度和深度 /173

第五章 小心：跨界的误区 /177

误区一 医药健康企业跨界，要广撒网才能多捕鱼 /178

误区二 医药健康企业跨界，跨出去就能掘到“金” /179

误区三 医药健康企业跨界，“药味”强才好卖 /179

尾言 升级策划力，开创医药健康大产业 /181