

和君咨询丛书

医药商道

中国医药企业实战案例与观察

主编/吴清功 单鹏安 王豪



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

和君咨询丛书

医药商道

中国医药企业实战案例与观察

主编/吴清功 单鹏安 王豪



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《医药商道：中国医药企业实战案例与观察》是和君咨询医药医疗事业部基于十余年的管理咨询，超过 100 个客户和项目的积累，编写而成的医药企业管理咨询实录，案例丰富，一方面可供咨询人员参考学习，提高为客户服务的能力，另一方面可供相关医药企业参考，以提高管理能力。

图书在版编目（CIP）数据

医药商道：中国医药企业实战案例与观察/吴清功，单鹏安，王豪主编. —北京：机械工业出版社，2014.6

ISBN 978-7-111-46733-5

I. ①医… II. ①吴… ②单… ③王… III. ①制药工业—工业企业—介绍—中国 IV. ①F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 099466 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：解文涛 责任编辑：解文涛

责任校对：舒莹 责任印制：李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm·23.5 印张·1 插页·414 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-46733-5

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066 教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294 机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649 机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

编 委 会

主任（兼主编）：

吴清功：和君集团合伙人、和君医药医疗事业部顾问、原和君医药医疗事业部总经理；九鼎投资合伙人、九鼎 PE 医药投资部负责人；中国医药企业管理协会、中国医药企业家协会副会长

单鹏安：和君集团合伙人，和君医药医疗事业部总经理，兼任中国医药企业管理协会、中国医药企业家协会副会长

王 豪：和君集团业务合伙人，高级咨询师

编委：

杨 旭：和君集团副总裁、高级合伙人

李文明：和君集团合伙人

李书玲：和君集团合伙人

马泉鑫：和君集团合伙人

丁立朝：和君集团合伙人

宋思勤：和君集团合伙人

崔占军：华润双鹤营销中心市场部总经理

吕 库：和君集团原业务合伙人

向士英：和君集团高级咨询师

李冠强：和君集团高级咨询师

赵鲜梅：和君集团高级咨询师

颜 进：和君集团高级咨询师

肖 枫：和君集团高级咨询师

张 琦：和君集团高级咨询师

蔡 武：和君集团高级咨询师

冯雪敏：和君集团原高级咨询师

孙 哲：和君集团原咨询师

推荐序 外智——医药企业发展的推动力量

改革开放三十多年来，中国医药行业发生了翻天覆地的变化。中国医药行业用三十年的时间，走过了从药品短缺到药品过剩、从缺乏质量保障体系到两轮 GMP 认证、从仿制为主到仿创结合、从国内市场为主到制剂走向欧美日、从自我滚动发展到并购重组、从产品经营到资本经营。中国医药行业用三十年的时间，走过了国际医药行业一百多年走过的道路。

伴随着中国医药产业巨变的历史洪流，中国大多数医药企业的经营策略都发生了重大转型：从“机会导向”到“战略导向”、从“资源整合”到“能力构建”，已经形成一批有国际竞争力的制药企业。

与此同时，也有为数不少的制药企业经营难以实现自我突破，前景暗淡。究其原因，一方面因为这些医药企业“只顾低头拉车，从不抬头看路”，对企业发展缺少系统思考，严重制约着企业未来的进一步发展；另一方面，因为企业在发展过程中忽视了对产业环境的认知，对企业自身资源、能力认识不足，没有根据新形势的要求，重新打造企业核心竞争力。

未来医药市场的竞争，是企业核心竞争力的比拼。创新能力、质量标准、营销能力、国际化能力、资本运作能力等企业需要的核心能力，需要经过长时间的精心打造。企业只有具备了核心能力，才能走上良性的可持续发展道路，实现基业长青。

本书是和君咨询医药医疗事业部十几年咨询的历史沉淀，书中选择的二十多个案例，涉及战略咨询、组织和流程、企业文化以及人力资源、营销管理等，是和君咨询与医药企业共同发展的历史记录，是中国医药产业发展大潮中的朵朵浪花，这些浪花折射出我国医药行业发展的历史身影。

面对快速变化的产业环境，医药企业如何谋划未来，如何基于产业大势和自身资源做好发展规划，这些案例都将提供很好的借鉴。

中国医药产业的发展，需要一批有理想和远见的企业，大胆改革，锐意创新。希望和君咨询医药医疗事业部能够服务更多优秀的医药企业，为推动中国医药产业的发展作出新的贡献！

于明德

中国医药企业管理协会、中国医药企业家协会会长
国家发展和改革委员会生物医药专家委员会副主任
国家科技部国家重大专项专家委员会专家
原国家经济贸易委员会医药司司长
原国家发展和改革委员会经济运行局副局长

前言

明天是否依然辉煌

吴清功

作为一群专门服务于医药健康产业的咨询人，我们常常在思考一个问题：什么样的企业才有未来？今天看似成功的企业，明天是否依然辉煌？

为此，我们曾经深入研究过去 60 多年中国医药产业变迁史，结果令人感慨万千。

改革开放之前成功的企业，如华北制药、东北制药、太原制药、新华制药“四大家族”，主要靠国家大量投资、分配大量人才、产品统一调拨发展起来，国家既是投资者，又是管理者，还是消费者。路径依赖限制了其对环境变化的感知，企业在市场化竞争中慢慢落伍，有的举步维艰，有的惨遭淘汰。

改革开放初期的成功企业，如三株集团、红桃 K、贵州神奇、江西汇仁等，抓住药品市场短缺机会，靠一两个产品快速发展起来，如今大都光鲜不再，有的甚至已经消亡。这类企业的特点是：产品开发能力影响着企业的竞争能力，产品生命周期决定着企业生命周期。

实现成功转型的企业，如扬子江、天士力、齐鲁制药、民生药业、神威药业、康恩贝制药等，它们摆脱体制束缚，采用先进机制，释放活力，并不断开发出好产品、创造出好模式，企业持续成功。

发挥资源优势把企业推向高潮的企业，如同仁堂、云南白药、片仔癀等，它们能在继承的基础上创新，把既有资源用到极致。而那些不能创新的企业，将走向没落。

曾经几乎一无所有、不被人看好，后来迅速捕捉市场机会发展起来的企业，如天士力、修正药业、四川科伦、仁和集团、九州通等，它们在激烈的市场竞争中诞生，从容应对竞争是它们的天赋。

也有靠并购做大的企业，如东盛集团、华源集团，但因为忽视产品经营，最终昙花一现。

.....

在我们看来，那些曾经辉煌无限的企业，后来之所以走向没落，很大程度上是它们没有时刻保持清醒的头脑，快速、准确地识别出中国医药行业所处的发展阶段、发展趋势以及企业竞争所需的核心能力。

我国医药产业在 60 多年的发展历程中，经历过好几次产业变迁。

建国后至 1984 年，我国医药产品和服务长期处于短缺状态，企业申请项目、做大生产规模的能力显得尤为重要。此时的医药企业，大都拥有庞大的生产体系，业务多以原料药、中间体等工业品为主。

1985~1995 年，随着民营、外资企业的纷纷进入，药品供需逐渐平衡，销售型企业开始出现。此时的医药企业，大都拥有庞大的营销体系，业务多以制剂等终端产品为主。

1995 年至今，由于同质化供给的持续扩大，我国药品迅速出现过剩，市场竞争日趋激烈，生产导向型企业日益被市场导向型和创新型企业所取代。此时的医药企业，大都拥有庞大的研发体系和营销体系，产品线以创新药物为主，销售以自有队伍为主。

显然，每次产业变迁都对企业的核心能力提出了不同要求，那些不能快速适应环境变化的企业，将不可避免地走向衰落和消亡。

医药企业如何理解产业变迁，并做出最佳的战略选择？这里有一个最典型的案例：维生素 C 之争。

国际制药巨头罗氏自从 1934 年首创维生素 C 工业合成以来，一直是大规模生产各种维生素的排头兵。但在 2002 年下半年，由于产品利润率低、价格竞争激烈，它以 22.5 亿欧元的价格，将坐在该行业全球头把交椅的维生素和精细化工部卖给了荷兰化工巨子帝斯曼（DSM）。与此同时，罗氏非常注重发展另两大业务：药品和诊断产品。罗氏认为，这两大业务才是医药行业未来的主流，因此不断剥离与这两大主营业务不相关的业务，如香精香料公司；不断加强主营业务，收购好的公司 and 产品，如获得日本中外制药的多数股权、收购两家生物医药公司、收购以诊断产品见长的佛林格曼海姆公司、在主业研发上投入巨资等。

相反，国内一些医药企业却集中大部分资源投入维生素 C 的生产经营，在短时间内建造了世界上数一数二的产能，最终把国际 VC 巨头罗氏、巴斯夫、武田打败，成为首屈一指的维生素 C 霸主。但维生素 C 产业是一个供过于求、成长速度慢、价格波动大的领域，企业增长乏力，盈利不保。与此同时，企业围绕维生素 C 大规模生产培育出来的核心竞争能力，无法支撑其他业务快速发展。我国最近 20 年增长速

度最快的制剂产品，因为没有受到应有重视，缺乏大力支持，发展速度缓慢。由于缺乏新产品支撑，最关键的医院客户纷纷丢失，企业基本退出主流医药阵地（城市医院市场），在农村和基层医药市场苦苦打拼。从这个意义上说，这类企业是“打赢了一场局部战斗，却输掉了整个战争”。

与国际同行相比，我国医药企业在很多方面都需要奋起直追。

从市场角度看，目前高端医疗市场（三甲医院）已基本被外资药企垄断——它们凭借领先的治疗理念、高水平的学术交流，药品销售金额在三甲医院占绝对优势。能够与外资企业争夺三甲医院市场的国内企业已属凤毛麟角，其中很多企业只是扮演拾遗补缺的角色，大部分国内医药企业被迫转移到中小城镇和农村市场。

从全球医药格局看，中国医药只不过扮演了低端配套的角色，成吨的原料卖出去，按克或者毫克买进来，付出最多、污染最重，但赚钱最少。

当然，外资医药企业的优势，还来源于一些看似“不合理”的政策优惠。如对于专利过期药物，外企可以以原研的身份享受高定价，而国内企业只能以通用名药物展开价格战；招标采购时，被分成不同阵营；对于处方管理，一品两规外资企业占据得天独厚优势；对于价格核查，外资企业成本从何查起？

我国医药企业的生存环境是非常复杂的。在“管制、垄断、以药养医”的行业格局下，医药企业必然要面对公关能力之争（医保目录、药品招标、药品定价等）、医院采购之争、医生处方之争，这样虽然痛苦、无奈，却是唯一的选择。

此外，还有一轮严过一轮的监管政策，如发改委的连续降价、价格核查、控制加成比率，卫生部门的招标采购、推行基本药物，以及两票制、反商业贿赂等。面对令人眼花缭乱的政策，有人一味抨击指责，有人怨天尤人。

面对同样的政策环境，为什么有的企业从容应对、泰然处之，有的企业无所适从、四处碰壁？正确的态度是政策大方向不会改变，现在存在的问题会一步步完善解决，听党的话跟党走肯定没有错，为政策制定部门提供建设性意见是更积极的举措。

除了“外忧”，还有“内患”——我国医药企业的管理升级，也是一个重大的课题。

目前，我国医药企业在管理方面主要面临这样几个问题：

（1）机构越来越庞大，效率却越来越低下：太多的层级，导致信息传递完全失真，上面只能听到下面希望他听到的信息；太多的“衙门”，打着为公司负责的旗号，巩固自己的地盘与利益；为了安置有功人员（老人），设立特殊的岗位，导致

内部混乱。

(2) 资金、人才、技术、品牌越来越丰富，新业务却越来越抓不住：在老人眼里新业务要么问题多多、要么困难重重；老人习惯于按照老办法（自己熟悉和擅长）做新业务，结果新业务始终无法成长；老人不愿意为新业务付出代价，他更愿意重复老业务。

(3) 收入越来越高，忠诚度越来越低：中层管理人员和专业技术人员被公司特别是公司高管所疏远。

(4) 规模越来越大，客户越走越远：决策者远离客户做决策——客户需求的变化决定企业的兴衰；管理者远离客户做管理——不是服务，而是控制，导致相互算计；客户接触端都是对公司不了解、业务能力不强的年轻人。

因此，医药企业必须要提升营运能力、增长能力，整合特殊资产和特殊关系，保障公司业务的健康扩张。

综上所述，未来 5 年、10 年、20 年，哪些医药企业会成为明日之星？现在风光的企业哪些会继续引领风骚？哪些会消失？

我们认为，研判企业未来的命运，首先要在“大背景”下看企业：所处产业链环节的重要程度如何？业务或产品的发展阶段是否有成长空间？产业及监管政策是否对企业有利？客户及利益相关者对公司的态度如何？市场竞争格局如何？其次，要近距离看企业：公司治理情况和企业家团队如何？业务前景（成长性、盈利能力、创新能力等）如何？具有哪些资源？管理水平如何？资本运作能力如何？等等。

一个企业，只有很好地回答了上述问题，并能长期保持反思、改进和提前布局（短期收益是非常不可靠的，实际上它经常有很强的误导性），就一定会有美好的未来。明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着手于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。

笔者从事这个行业已经有 15 年时间，曾经做过医药代表、营销高管、行政研究和管理咨询工作。因为见惯了医药企业的沉沉浮浮，领略过众多企业家和经理人的成败遭遇、个性风采，笔者的心情总是很复杂：有时会感到欣喜，因为有些中国医药企业和企业家敢于创新、善于学习，能够坚持优良的价值观，最终找到了一条属于自己的成功之路；有时会感到遗憾和失望，因为也有些企业受制于主客观因素，故步自封、不敢变革，以致业绩每况愈下；有时则感到忧心和难过，因为还有些企业不讲诚信、唯利是图，或者内斗频仍、组织混乱……中国医药行业的前景会怎么样？企业应该往什么样的方向努力？我们希望能将自己在实践中的一些启发和思

考，和每一位中国医药人交流、分享——本书算是一个开始。

感谢我们服务过的所有客户，是你们的信任和支持，给了我们研究上述问题的机会；而你们的智慧、毅力和胸襟，更是给了我们莫大的启发和震撼！没有你们，就没有这本书。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。我们将坚持和君三度修炼（态度决定命运、气度决定格局、底蕴厚度决定事业高度），不断修炼自己的态度、气度和底蕴，有目标、沉住气、踏实干，与医药健康产业的同行一起，为中国医药健康产业的发展贡献汗水和智慧！

目 录

前言 明天是否依然辉煌

案 例 篇

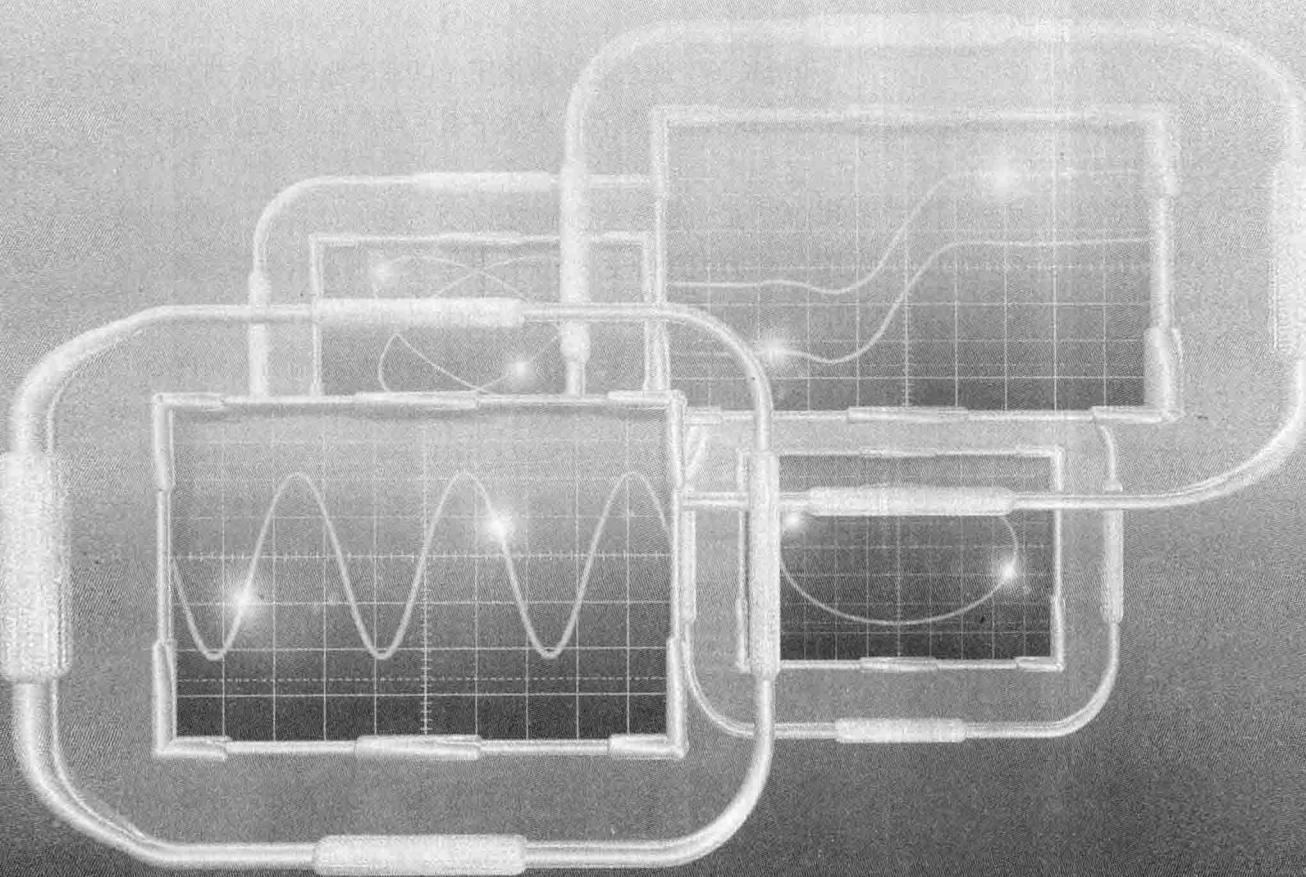
东北制药集团发展战略规划	2
康恩贝集团发展战略规划	11
沃森奇迹, 和君见证——沃森生物案例全景介绍	21
沃森生物冲刺上市: 做好路演, 成就黑马	23
新形势下沃森生物的战略选择	28
片仔癀战略规划: 从产品经营到品牌经营	33
JS 药业战略规划项目	41
国药集团器械板块“十二五”战略规划	46
北京生物制药产业发展战略研究	51
某医药包装行业龙头企业的战略规划	60
一家民营医院的战略规划	65
营销助力, 沃森腾飞	76
重整旗鼓, 首和金海扬帆起航	88
重构 OTC 业务核心能力: 某知名医药企业的营销组织管控与市场部能力再造	96
营销变革助推东药制剂突破	110
神威药业的营销模式升级	118
云南某药企产品投资规划案例	126
华润双鹤十年磨一剑, 打造降压药第一品牌	132
阿米巴经营: 一家中小型医药企业的营销变革	139
沃森生物的系统管理提升进程	146

亚宝药业的集团管控体系构建	212
AK 药业人力资源管理的系统提升	222

悟 识 篇

中国医药企业战略管理的反思与前瞻	230
中国医药产业地图与投资指南	238
资本改变医药产业格局	256
小企业与大集团的战略差异	264
从战略制定到战略管理	267
医药企业多元化战略：企业家内心的最终考量	271
中药企业如何打造百年老店	278
整合加速，医药流通企业如何应对？	283
美国医药流通产业发展历史和现状借鉴	287
连锁药店：向 7-Eleven 学习什么？	290
医药企业的营销常见问题及对策	294
集团化药企营销整合之路	302
医药企业的营销模式研究	306
基层医疗市场：想说爱你不容易	315
药品专业化推广模式的发展阶梯	319
医药企业产品管理的方法及要领	323
做好年度营销计划，走好新年第一步	335
医药企业的窜货之治	338
委员会制：药企决策模式创新	342
医药企业的项目化管理：以中试放大为例	346
医药企业常见的人力资源问题及对策	349
如何对医药营销人员进行有效激励	353
附录 和君医药医疗事业部简介	356

案 · 例 · 篇



东北制药集团发展战略规划

吴清功

一个包袱沉重、经营举步维艰的老国企，如何摆脱旧有的观念和体制束缚，焕发新的生机？一个曾经有着光荣历史、却因战略决策失误错失发展良机的行业领军企业，如何在新形势下重现昔日辉煌？和君咨询通过对中国医药产业发展趋势的深入研究，建议东北制药集团用十年时间逐渐完成五大转变：由传统原料药为主向高新产品为主转变、由低端市场为主向高端市场为主转变、由生产型企业向营销型企业转变、由仿制型企业向创新型企业转变、由产品经营为主向产品经营与资本经营并重转变。

一、辉煌过去与眼前的困局

作为中国医药行业“共和国长子”的东北制药集团（以下简称东北制药）拥有光荣的历史，是新中国医药工业体系的奠基者，为新中国医药产业的发展做出了巨大贡献。

改革开放前后很长一段时间，东北制药凭借雄厚的人才与技术储备，一直引领着中国医药行业的发展：中国第一座万吨级维生素工厂、第一个头孢菌素原料、第一个激素产品，都出自东北制药，制药企业自己培养的第一位院士也诞生在东北制药。

在昔日辉煌的笼罩下，“行业老大”的错觉长期盘踞在部分东北制药人的内心，尽管他们内心明白行业龙头的地位早已失去，但依然不愿接受现实。一些人缺乏市场竞争意识，不愿面对激烈的市场竞争；一些人躺在前人的功劳簿上，危机意识淡薄。

更严重的是，决策层对行业发展趋势认识不清，迷失了发展方向，延缓了企业发展的速度。

长期以来，东北制药集中大部分资源投入原料药维生素C的生产经营，在短时间内建造了世界上数一数二的产能，并击退了罗氏、巴斯夫、武田等国际巨头，成为首屈一指的维生素C霸主。但维生素C产业处于医药产业链的末端，政策限制、环保和成本压力大，是一个供过于求、成长速度慢、价格波动大的领域，导致企业

增长乏力，盈利不保。与此同时，东北制药围绕维生素 C 大规模生产培育出来的核心竞争能力，无法支撑其他业务快速发展。东北制药的决策者多来自维生素 C 领域，对制剂业务不熟悉，制约了制剂业务的快速决策。中国最近 20 年增长速度最快的制剂产品，因为没有受到应有重视，缺乏大力支持，发展速度缓慢。东北制药的当家制剂产品大都是计划经济年代的成果（大部分都是普药或半普药产品），由于缺乏新产品支撑，最关键的医院客户纷纷丢失，基本退出主流医药阵地（城市医院市场），在农村和基层医药市场苦苦打拼。从这个意义上说，东北制药押注于维生素 C 而错失制剂业务发展良机，是“打赢了一个局部战斗，却输掉了整场战争”。

东北制药直线职能制的组织结构，导致管理头绪过多、管理宽度过大，制约着企业运营效率的提升；由于忽视下属子公司组织能力建设，下属子公司的管理能力薄弱，严重依赖公司总部……

为了重塑昔日辉煌，东北制药必须进行脱胎换骨的转变。为此，需要直面困难，知难而进，以壮士断腕的勇气，告别心中虚幻的“老大气派”，投身到轰轰烈烈的改革洪流中。

二、战略定位与战略目标

定位决定地位，远见决定未来。东北制药的战略定位脱不开行业发展的大背景。在中国药品市场迅速扩大的今天，新兴的制药企业雨后春笋般发展起来，但是中国制药行业却表现得十分困顿，主要表现在国内的高端医疗市场为世界制药巨头所把持，民族制药企业主要在中基层医药市场拼杀。作为民族制药企业的一分子，东北制药能否有所作为呢？

1. 高举为中国医药争光、为人类健康负责的大旗，励精图治，立志为国为民再立新功

当今的医药行业，对上耗费着政府官员的心力，对下耗费着百姓与患者的财力。广大百姓对医药行业的不满情绪与日俱增，政府官员对医药行业充满了忧虑与关切，第十一届全国人大常委会副委员长桑国卫院士曾致信国务院总理，表达了跨国制药巨头对中国高端医药市场的占领，将影响中国的国家安全的担心。

老百姓都盼望着有国内的大型企业站出来，带领中国医药奋发图强，使得自己的健康可以托付于国人，而不完全依赖于外企；政府官员也盼望着行业领军者能够登高一呼，重塑行业秩序。

伟大的事业，必将诞生伟大的企业。东北制药曾经是新中国医药行业的支柱，底蕴深厚，只是因为过去二十年对环境应变不足而落后，但是昔日的辉煌犹存，重振雄风的决心还在。东北制药唯有顺应时代潮流，对内变革修政，以激发员工的信心与士气；对外阐明立场，竖起“为中国医药争光，为人类健康负责”的大旗，树立行业位势，网罗天下制药业人才，励精图治，才会创造出新的格局。

2. 确立国际化、创新型、大品牌、和谐型的健康产业集团的战略目标

国际化的东北制药，意在全球范围内占领市场，获取资源；创新型东北制药，旨在通过科技创新和机制创新来实现产业升级和可持续发展；大品牌东北制药，是指通过品牌管理提高东药集团在药品市场上的知名度和美誉度，形成“百姓用药，首选东药”的格局；和谐型东北制药，是指东北制药对内使员工享受到企业发展的成果，对外与社会、环境和谐相处，可持续发展。

东北制药现有的业务结构是历史积淀的结果。当前阶段，东北制药应该以市场为导向，以创新为驱动，坚持做精原料药、做大制剂及健康产品、做强商业，使得各个板块依据外部环境特性和行业当前所处阶段的牵引，顺势而为，快速建立自身适应新形势的核心能力，成为布局长远、进退自如的多板块大型健康产业集团。

东北制药应注重国际、国内两大市场的开拓，经营创新和管理创新两大转变，企业品牌和产品品牌两大建设，和谐文化与利益共享两大落点，力争到2020年，将东北制药建设成为销售和利润稳健增长的、国内一流和国际知名的、经营高效和管理有序的大型健康产业集团。

3. 确立市场导向、质量至重、创新至高、人才至上的价值立场

市场导向。行业的发展不以企业的意志为转移，经济的发展、社会的变迁、产业的升级都在改变着终端需求，也在改变着市场对主流企业的能力要求，而在日新月异飞速发展的中国尤其如此。以自我为中心，墨守成规，一味复制旧时的成功经验，不愿意改变自己所熟悉的旧有模式，无视外部的变迁与市场要求的变化，无论昔日多么强盛，都难以改变退化、弱化的命运。顺势而为，以市场为导向，勇于进行自我突破，谦虚谨慎地追随市场的脚步，提升自我能力，满足终端的需求，无论昨日多么弱小，都将成长为竞争力强的大企业。东北制药具有悠久的历史 and 光荣的传统，经历了战争年代、计划经济时代与市场经济时代，始终不惧挑战，勇于突破。在新时代，东北制药将坚持恪守以市场为导向的价值观，满足终端需求，始终走在行业的前列。

质量至重。质量是制药企业竞争力的基础。东北制药作为国际化的企业，产品