

彭剑锋 相雪 薛冬霞 著  
历时5年研究数十家世界级企业  
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋  
主编



# 辉 瑞

为世界健康护航

揭秘全球最大研发型制药公司百年成功之道：  
高技术产品+营销攻势+道德至上



# 辉 瑞

为世界健康护航

彭剑锋 主编

彭剑锋 相雪 薛冬霞 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

辉瑞：为世界健康护航 / 彭剑锋，相雪，薛冬霞著. —北京：机械工业出版社，2013.8  
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43670-6

I. 辉… II. ①彭… ②相… ③薛… III. 制药工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 184997 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

本书通过重现辉瑞 164 年的发展历程与管理特点，揭晓了一系列问题的答案：制药行业的发展规律有哪些独特之处？辉瑞如何从一家没有太多科技含量的小型家族式化工企业逐步成长为一家具有高技术水准的全球最大的处方药公司？如何获取源源不断的明星药品，是靠持续大量的人力、物力、财力进行研发还是选择兼并重组快速崛起？药物从研发到推向市场需要经历哪些步骤？辉瑞的强势营销在制药业中影响甚广，它是如何打造研产销的一体化优势的？历届领导者秉承了哪些辉瑞文化的领导行为？辉瑞又有哪些隐忧和反思？

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：刘利英 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·24.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43670-6

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

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹 白 洁 崔海鹏

学术指导：包 政 杨 杜 施 炜 吴春波 文跃然  
张建国 张 维

编 委：曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 郭 伟  
郭 星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥  
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周  
饶 征 单 敏 申杲华 宋杼宸 孙 波  
谭长春 陶 旭 王 涛 王祥伍 王智敏  
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱 飞

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意间成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最佳管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

北京华夏基石企业管理咨询集团董事长



## | 目录 | Contents |

### 总 序

#### | 绪 论 / 辉瑞：高技术产品 + 营销攻势 + 道德至上

---

#### | 第一章 / 百年辉瑞的发展节奏

---

- 32 第一节 白手起家 & “第一桶金”
- 39 第二节 飞速成长 & 锋芒毕露
- 52 第三节 明星产品 & 品牌塑造
- 80 第四节 多业并举 & 快速崛起
- 91 第五节 研发盛期 & 精简为上
- 114 第六节 销售称王 & 走向巅峰
- 126 第七节 审视现在 & 放眼未来

#### | 第二章 / 技术产品生命线 1：内生性永续药研

---

- 135 第一节 制药行业的“双高性”：高投入、高风险
- 141 第二节 以优化组合为主导的全球研发现状
- 147 第三节 药品研发流程七步骤
- 151 第四节 研发创新战略与模型：以个案为例

### |第三章 / 技术产品生命线 2: 外生性能力收购

---

- 158 第一节 制药行业的七大生态特征
- 164 第二节 “辉瑞模式”掀起并购浪潮
- 171 第三节 “辉瑞模式”的“纵横变转”
- 173 第四节 制药行业战略联盟：以个案为例

### |第四章 / “七化”铸就辉瑞的强势营销

---

- 178 第一节 制药业的多方位力量制衡
- 186 第二节 以“医生拜访”为核心的商业成本
- 198 第三节 超级销售的 PhRMA 培养准则
- 201 第四节 影响医药行业销售力量规模的因素：规模、结构与定位
- 207 第五节 辉瑞销售的“七化模式”
- 212 第六节 辉瑞中国新动向：“销售外包”+“药店推广”

### |第五章 / 领导力：战略耦合与道德高位

---

- 217 第一节 辉瑞的领导行为模式
- 218 第二节 “高级领导力过渡计划”

### |第六章 / “道德型”治理与关怀责任

---

- 236 第一节 辉瑞的“道德治理”
- 246 第二节 企业公民义务
- 251 第三节 九大核心价值观造就辉瑞文化
- 257 第四节 提升雇主品牌的社区关系管理
- 264 第五节 管理实践：以社区投资项目和健康社区为例
- 270 第六节 “每个人都是领袖”：培训造就辉瑞人

### |第七章 / 财务管理保驾护航

---

- 283 第一节 “最优资本结构”理念

- 288 第二节 “横纵结合”的辉瑞并购  
291 第三节 成本支出双管齐下：以财务问题的解决为例  
293 第四节 辉瑞公司的基本财务分析  
299 第五节 监督管控：辉瑞的财务信息披露管理

## 第八章 / 辉瑞明星产品群阵

---

- 303 第一节 人类用药  
314 第二节 动物保健  
316 第三节 在研产品  
318 第四节 从商业利益出发的药品价格控制  
319 第五节 以风险管理为基础的药品安全问题
- 323 附录 A 美国药品立法  
331 附录 B 辉瑞大事记  
337 附录 C 辉瑞领导人  
369 附录 D 财务数据  
371 附录 E 董事介绍  
375 参考文献

## 绪论 辉瑞

Preface

### 高技术产品 + 营销攻势 + 道德至上

辉瑞制药有限公司 (Pfizer Inc., 以下简称辉瑞) 是世界领先的以研发为基础的生物医学和制药公司。它创建于 1849 年, 迄今已有 160 多年的历史, 总部位于美国纽约, 是目前全球最大的多元化生物制药公司, 致力于运用创新的科学技术及全球资源来改善每个生命阶段的健康和福祉。



2000 年辉瑞以 900 亿美元收购华纳 - 兰伯特公司并获得重磅药物立普妥, 首次成为全球第一大制药公司。此后, 辉瑞完成多起并购案, 2009 年又以 680 亿美元的价格收购竞争对手同属世界 500 强的惠氏, 公司实力不断增强。根据 IMS Health Inc. 最新数据显示, 2012 年辉瑞的全球销售额达到 590 亿美元, 60 多种产品销售额超过 1 亿美元, 10 多种产品的销售额超过 10 亿美元, 辉瑞的分支机构遍布全球 150 多个国家, 全球有 59 个生产基地, 拥有 9 万多名员工。在《培训》杂志的“最佳培训百家企业排行榜”上, 列示了 2012 年辉瑞公司的主要产品组合 (见图 0-1)。



图 0-1 2012 年辉瑞公司的主要产品组合

资料来源：根据辉瑞公司官网整理。

辉瑞公司在 800 名竞争者中独占鳌头。在《财富》杂志评选的“百家最佳供职的公司”及“美国最受推崇的公司”两个排行榜中，辉瑞也遥遥领先。

目前，辉瑞公司的产品覆盖了包括化学药物、生物制剂、疫苗、健康药物、营养品、动物保健品、胶囊等用于人类、动物和消费者保健等诸多广泛而极具潜力的治疗及健康领域，同时，其卓越的研发和生产能力也处于全球领先地位。

辉瑞也是目前在华最大的外资制药企业之一，在华累计投资近 10 亿美元，有近 9 000 多名员工，在上海张江高科技园区和武汉光谷建有 2 个全球领先的研发中心，并在大连、苏州、无锡和上海等地设立了 8 家工厂，拥有先进的生产设施，分别生产药品、营养品、健康药物和动物保健品等，产品不仅满足中国市场，还供应众多海外市场。其中的辉瑞大连药厂是国内首家获得制药行业 GMP 认证的制药厂，在建的辉瑞苏州营养品厂是全球最大的婴幼儿配方奶粉生产基地之一。此外，辉瑞还在北京设有管理中心，在上海建立了中国地区总部、投资有限公司和研发中心。

目前，辉瑞在中国的业务覆盖了全国 200 多个城市。由于与惠氏的整合，

目前辉瑞在华的产品满足了生命各个阶段的健康需求，上市的创新药物超过50种，其治疗领域涵盖心脑血管、内分泌、精神健康和神经系统、关节炎、抗感染、泌尿男科、眼科、抗肿瘤、疫苗及免疫制剂等诸多领域，其中，许多产品在市场上处于领先地位。此外，辉瑞营养品在中国市场提供各个阶段的婴幼儿配方奶粉、孕产妇奶粉和各种特殊配方的奶粉，并以其科学的配方和优异的产品品质成为中国配方奶粉市场的领先品牌；辉瑞动物保健品为中国的动物保健市场提供各类领先的动物疫苗和动物药品；辉瑞苏州胶囊生产基地所生产的各类胶囊被国内外众多医药和保健品企业所采用。

## 发展历程

### 第一阶段：1849～1899年 创业初期，怀揣梦想，开拓艰难的创业之路

19世纪40年代中期，一对来自德国路德维希堡的表兄弟——查尔斯·辉瑞（Charles Pfizer）和查尔斯·厄哈特（Charles Erhart），放弃了优裕的生活，怀揣梦想到美国创业。1849年，他们在纽约布鲁克林区创立了查尔斯·辉瑞公司。辉瑞是药剂师学徒，具备医药化学知识，查尔斯·厄哈特有一手制作糖果的技术。兄弟俩凭着各自的一技之长和敏锐的商业眼光，将山道年和杏仁太妃糖香料混合并制成塔糖的形状，开发出辉瑞公司的首个产品——山道年塔糖，这项突破改变了过去这类产品有疗效但口感苦的弊端，给公司带来了巨大的收益。

### 第二阶段：1900～1950年 从建立企业品牌到创建产品品牌的转变

20世纪初，辉瑞公司的主要业务是从意大利进口原料，生产化学制剂——柠檬酸，但由于意大利的政治动荡和难以预料的气候条件，过分依赖进口原料的辉瑞公司很容易受价格上涨和供应短缺的影响。1914年第一次世界大战爆发后，意大利的进口渠道也随之中断，辉瑞不得不寻求其他渠道。辉瑞公司的科学家们夜以继日地探索、钻研，终于开发出一种名为SUCIAC

(糖转化为柠檬酸之英文缩写)的工艺,随后改良成为一种用糖蜜做原料的深罐发酵技术。它完全取代了用进口原料生产柠檬酸的传统工艺,也改变了柠檬酸行业的面貌。可惜的是,辉瑞公司并没有将柠檬酸产品品牌化,也没有为这种新工艺申请专利。

1939年,第二次世界大战爆发,战争使人们迫切需求青霉素。辉瑞公司马上响应美国政府号召,开始尝试生产青霉素,起初青霉素的品质不稳定,生产效率低下。1942年秋,辉瑞公司科学家提出用辉瑞特有的“深罐发酵法”来生产青霉素。公司再次斥资上百万美元,改装设备投入试验性生产,仅用了四个月时间,就以最初预计产量的六倍生产出了青霉素。1944年诺曼底登陆一战,美军抢救伤员所用的青霉素中,90%是辉瑞公司的产品。1944年公司的净收入达到230万美元,比1943年增长了31%。

作为现代医学领域的先锋,辉瑞公司要想确保领先地位,就必须有新的突破,于是,辉瑞的科学家们开始了新一轮的探索。在13.5万份土壤样品和2000多万次试验后,辉瑞公司终于研发出一种新的抗生素——土霉素,并为其申请了专利,这标志着辉瑞公司从生产产品开始走向全新的制药。

### 第三阶段:1950~1999年 多线并举,快速崛起

20世纪后半叶是医学发现领域突飞猛进的时代,也是辉瑞腾飞的时代。青霉素和土霉素的研发和生产带来的巨大收益,使辉瑞意识到产品研发对于企业成长的重要。

20世纪60~80年代是辉瑞公司研发的黄金30年,期间,辉瑞大力投资药品研发和临床试验,不断扩大创新药物的产品系列。20世纪80年代推出的吡罗昔康(Feldene)成为全世界销量最大的处方消炎药,并且也是辉瑞第一种销售额达到10亿美元的产品。同时,辉瑞公司也在全球化和多元化的道路上不断尝试,但结果似乎不尽如人意。

20世纪90年代是辉瑞公司最辉煌的时期。一大批疗效好、技术领先的重磅药品在这一时期相继投入市场,其中包括最畅销的高血压药“络活喜”,用于治疗14种传染病的抗生素特洛芬,美国首屈一指的抗抑郁处方药左洛

复，以及让辉瑞公司声名大振的万艾可（伟哥，Viagra）等。1999年，辉瑞公司单品销售额超过5亿美元的药品就有8种，合计销售额为92.97亿美元，占当年销售总额的57.37%，1999年辉瑞公司的重磅药物如表0-1所示。

表 0-1 1999 年辉瑞公司的重磅药物（单位：百万美元）

产品中文名称	产品英文名称	细分领域	销售额
络活喜	Norvasc	高血压药	3 030
左洛复	Zoloft	中枢神经系统	2 034
阿奇霉素	Zithromax	抗生素	1 333
万艾可	Viagra	男性功能障碍	1 033
大扶康	Diflucan	广谱抗生素	1 002
可多华	Cardura	高血压药	794
仙特敏	Zyrtec	抗过敏药	552
硝苯地平控释片	Procardia XL	心绞痛和高血压药	521
		合计	10 299

资料来源：公司年报。

#### 第四阶段：2000 年至今 开拓“辉瑞模式”，收放之间，回归核心业务

20世纪80年代以来，世界制药业经历急剧的变化，新药研制已经不再像以前那样有利可图，而其风险和难度却在不断上升，不少研发能力卓著的公司开始面临危机。形势的日益变化使辉瑞逐渐认识到，单纯依靠研发优势已经不足以保证制药企业的良性发展，如果没有行业的强大联合，将难以立足。接下来，一系列大规模的并购行动拉开了序幕。2000年，辉瑞以900亿美元收购华纳-兰伯特公司，获得了重磅药物立普妥，首次成为全球第一大制药公司。紧接着，辉瑞公司又以600亿美元收购著名的法玛西亚药厂。通过本次购并，辉瑞赢得了著名关节炎治疗药物 Celebrex 的全部所有权。2009年，辉瑞再次改变了全球制药业的格局，以680亿美元完成收购惠氏的交易，向着更加多元化、规模化的全球最大的生物制药公司又迈进了一步。辉瑞董事长兼首席执行官杰弗里·金德勒在记者会上表示：“辉瑞和惠氏为产业转型提供了绝好的机会，合并产生的世界第一大生物制药公司将以其独特、多样化和规模化的优势屹立于全球医疗市场。”合并后的新公司既具备小型专业公



司的效率和灵活度，又拥有全球性企业的规模和资源优势，以期更快速、有效地满足不断变化的医疗需求。

## 发展历程图

