

走出思维 的迷宫



——单采血浆行业血源发展路径探析

傅溪辉 著

CMS
中南出版传媒



湖南科学技术出版社

走出思维 的迷宫



——单采血浆行业血源发展路径探析

致谢

本书得以付梓，要诚挚感谢下列人士的帮助：

我曾经的两位同事，现任职于国药中生集团的周东波先生和博雅生物的郑程远先生。他们两人曾是景达生物不同时期负责浆站运营的“前线指挥官”，我是他们的负责浆站管理的搭档。周东波先生对本书给予了极大的关注，提供了很多非常有价值的建议。郑程远先生对我进行了很多专业性的指导，帮我梳理了一些与血源发展相关的专业技术和政策法规方面的思路。

我的同事毛晓女士参与了从本书策划，专家联络，以及设计、编辑、出版事宜的协调等全过程，并执笔编写了“附录：景达现象”一文，使我能够专心从事本书的写作。

我的同事喻亚雄先生可以说是我本书写作的一个专业助手。他曾经在一家浆站管理层任职，本书写作过程中，他利用他的实践经验进行专业上的把关，同时协助提供了不少素材，还对本书初稿进行了全面校对。

原任湖南省血液管理办公室主任、湖南省输血协会副理事长、现任中国致公党湖南省委秘书长田宗之先生一直关注和支持我国血液制品及血浆原料事业的发展，2016年在长沙举办的“2016年中国血液制品事业发展高峰论坛”就是由他策划和发起的。田宗之先生对本书的写作提供了指导性意见，并对初稿进行了审阅；还亲自出面帮助我与业内专家进行沟通，为本书的最后付梓提供了有力支持。

湖南科技出版社的罗列夫先生、《健康必读》杂志社的蔡霞女士和何炜女士为本书的策划、设计、编辑、校对等提供了专业上的支持，在此一并致谢。

傅溪辉

二〇一七年十二月十二日 于长沙

序言一

近十年以来，我国血液制品行业处于大发展、大变革、大调整的时期。大发展主要体现在浆站数量明显增加，采浆量较快增长（至2016年采浆量历史性突破7000吨），但是血液制品紧缺局面仍是常态，对比发达国家，我国现有的血液制品产业潜力巨大；大变革主要表现在行业政策的变化，2006年底九部委出台浆站转制文件，浆站全部由血液制品企业设置，通过转型升级以适应发展；大调整主要指的是市场的规律性变化，如以整合并购为特征的资本集约化，以高附加值新产品开发为特征的产品多元化，以国内外市场相互渗透、融合为特征的产业全球化，错综复杂的白热化竞争格局正在形成。但不论外部环境如何变化、政策如何调整，从企业和浆站自身而言，在血液制品生产环节提升血浆综合利用率和产品质量，在血浆原料采集环节提升原料血浆的质量与产量，是行业内生式发展的核心竞争力所在，是为“以不变应万变”。

在我国，浆站血源发展相关的系统性理论探究一直是个空白。毕竟浆站的管理与发展提升到核心共识的高度也只有10年左右的时间，这10年来，浆站长期在外部有着的不同声音甚至是曲解的不利环境下艰难地转型，各企业有限的尝试也尚未上升到体系化的理论高度。幸有陈竺副委员长的远见卓识，数度垂范献浆，力推“献血献浆同样光荣”理念，提出血液制品倍增计划，鼓励新浆站设置等，对行业发展有着极大的促进作用。

傅溪辉先生的《走出思维的迷宫——单采血浆行业血源发展路径探析》，以血源发展为关注点，集其多年资深行业管理经验和深度思考之精髓，首次在



业内系统阐述血源发展是什么、要什么、怎么做的实际问题，对当下行业血源发展各自为战、招募方式五花八门、管理水平参差不齐、无标准理论可循的苦涩现状无疑是一剂良方，其教科书式的体系化呈现势必对指导浆站的血源发展起着事半功倍的作用。我们可以将国家政策层面的彻底改观、全社会“献血献浆同样光荣”的广泛认知等归结为意识形态的转变，属庞大的系统工程，需要政府部门的积极主导、社会各界的广泛参与方能达到期望，需要血制企业或浆站积极参与。本书对这一问题也进行了深入的思考，进行了有益的理论探索，但主要侧重于微观层面的策略性思考，浆站融会贯通后可调整实施，过程可控，效果可期。行业内通过本书系统化思维引导来最终达成较为普遍的浆量增长，亦是从另一个角度提升了血液制品的供应能力，在当前大环境难以短期内明显改善的现状下，更不失为行业自强不息、另辟蹊径缓解原料血浆紧缺困局的有效思路，于保障中国血液制品供给是长远有益的。

希望本书能对广大血液制品企业及浆站管理者有所启迪，实现我国血液制品的自给自足，需要我们长期不懈的努力！

原国家卫生部副部长 朱庆生
中国输血协会原理事长

2017年10月26日

序言二

本书虽然比较长，但是非常值得静下来一读。

从读这本书清样，到写本序言时，我与作者傅溪辉先生还尚未谋面（机缘巧合，约过又错过）。此前我还看到过傅溪辉先生在某些血制品论坛或研讨会上的发言材料，算是真正的“以书会友”。我认为作者是个很有意思、很有想法的人。血制品行业积累的问题很多，议论、批评甚至抱怨也很常见，但是肯花时间写出几十万字的却还不多。书中讨论的问题很重要，提出的思路很有见解，还提出了很多概念，如血源发展、血源服务等。

我国的临床采供血和血制品生产，目前还属于两个不同的行业。我曾经在血制品厂工作过，但是大部分时间是做采供血工作，因此对于血制品行业包括单采浆站的运行，经常可以以业内和业外两种眼光来观察。我国血制品行业目前的情况，也许可以用两个基本来概括：一个基本现象是采浆量不足，一个基本问题是如何采集更多的原料血浆。前一个基本现象是业内的共识；后一个基本问题在业内外基本没有共识。

这两天，第十一期《血站站长研修班》正在进行。研修班里有一门课叫“领导学”，就是讨论领导是干什么的。我认为领导最基本的职责或价值是做好决策，特别是做好方向性、战略性决策。无论是一个单位还是一个行业，所有的重要问题都与战略决策有关，血制品行业也不例外。目前面临的很多问题，有些在本书中做了讨论，比如2006年浆站改制，浆站性质，无偿献血、公益献浆或有偿献浆，行业和企业逐利性与献浆性质，等等，基本都与战略决策和



方向选择有关。因此如果仅仅从操作层面或方法上去考虑，恐怕找不到答案。历史老人是公平的，决策时尽量多花力气考虑周全，执行时就可能少花力气少折腾；决策时少花力气求眼前利益，执行时就一定多花力气打补丁，有时根本没法打。在思考浆站和血制品行业的现状和走向时，先把本书看一遍，也许是非常有必要的。

本书还讨论了一些浆站运营、组织和管理问题，包括体系内部考核等，这些操作层面的内容对于正在从事和考虑内部管理改进的人应该有很强的实务操作借鉴作用。

本书特别强调了尊重献浆者，我对此表示极其欣赏，和无保留的支持。

可能有人会觉得本书篇幅长了一点，看起来好像是这样。不过既然本书讨论的问题是如此基本，在做决定前多读多想一点，也许是成本效益最高的。所谓“方向比努力更重要”，大概就是这个意思。

是为序。

中国输血协会理事长 朱永明
世界卫生组织输血合作中心主任

2017年11月8日

作者序

我自2001年涉足单采血浆行业以来已经有16个年头了。作为一家以单采血浆为主业的公司的高层管理人员，要主导完成公司运营体系的构建和完善，不免要经常地思考和发掘浆站甚至是血液制品企业的运行特点，但是，2016年我创办“智一堂”后，我发现我过去的思考基点是局部的，是单纯站在一个公司的角度进行的，从而认识也是肤浅的。譬如说，2005年，正是我所任职的公司“景达生物”的采浆量处于历史最高位的时候，也是迄今为止国内单个浆站采浆量规模最大的时候，“景达生物”董事长毛金武就提出：“中国单采血浆行业的出路在无偿献血”，在当时我是无论如何也看不透这种提法对景达生物能带来多大的价值的，是一个公司带头人居安思危的忧患意识使然吗？现在看来不完全是，我不得不感叹于一个资深“血浆人”对行业把脉是如此的精准透彻，对行业发展具有如此的责任担当和深谋远虑的前瞻意识。

“智一堂”作为单采血浆行业的第三方服务机构，使我有更多的机会去深入了解这个行业，可以用更高的视野去全面认识这个行业，慢慢地就有了一种使命感，觉得我应该为这个行业做点什么。2016年“智一堂”牵头举办的“2016年中国血液制品事业发展高峰论坛”恰逢其会，会议论文撰稿者和参会专家们对这个行业的深度思考如醍醐灌顶般地启迪着我，激活了我上世纪八十年代在一家研究机构工作十年时所养成的但潜藏已久的研究秉性。如果能够做一个大言不惭地自称为“系统”的总结，也不致埋没了我进入单采血浆行业16年以来在实践中所作的一系列思考。虽然我的研究和总结是如此地稚嫩，旨在对我国浆站血源发展领域的探索进行一次尝试，但如果能够对这个行业起到一个抛砖引玉的作用，也未尝不是一件好事！



如何保障血液制品的供给是近年来血液制品行业颇为关注的一个问题。这个问题最为核心的部分无疑是如何增加浆站的血浆产量。在谈到、理解和处理这个核心问题以及与之相关的一系列问题时，一直以来众说纷纭，莫衷一是，在一些重大或关键的问题上甚至连基本的共识都没有。思维上的不统一，甚至矛盾、歧义和错误，必将会导致我们的行动无法支撑浆站增加血浆产量这一目标的实现。我们把单采血浆行业的这一现象总结为：我们对血源发展的认识仍处于一个思维迷宫的阶段，需要认真地梳理一番。譬如下述的一些问题：

浆站的血源发展与血源开发、血源招募是一回事吗？

供血浆者的称呼是恒久地恰当的吗？将供血浆者改为献血浆者是否有实际意义？

浆站公司化的机构性质代表着未来唯一不变的方向吗？是否存在着被其他更合适的机构形式替代的可能？

浆站给予献浆者经济性补偿是否意味着就是有偿供浆，无偿献浆就不能给献浆者补偿吗？

浆站给予献浆者补偿是否仅仅就是误工补贴，是否还有其他的补偿内涵，补贴与补偿两个概念是等同的吗？

浆站血源招募工作与营销工作是一码事吗？用商业购销关系的一些概念来描述血源发展是恰当的吗？

单采血浆血源发展仅仅是浆站的事情吗？与血源制品企业没有关系吗？

不同浆站的血源发展是否存在着竞争，有必要将血源发展的经验视为不可示人的商业秘密吗？核心竞争力的概念适合描述浆站的血源发展吗？

单采血浆行业血源发展有规律可循吗……

上述所列示的问题反映了单采血浆行业血源发展的一个现实就是，由于没有对我国浆站多年来血源发展的实践进行过系统总结和理论阐释，我们要么在寻求更富创造力和更富效力的血源发展策略上遇到了难以突破的瓶颈，要么对于我们已经摸索到的可能是很好的血源发展策略缺乏自信。即使我们经常进行一些血源发展的经验交流，但我们也多是流入盲目的复制，而无法进行创造性地借鉴，效果总是达不到完美的预期。因此，认真地思考和系统地梳理浆站血源发展实践中所遇到的问题，拨开思维的迷雾，探析行动的路径，就成为当

下单采血浆行业血源发展工作的一个重大课题。

本书共分五个部分，分别为：

概念篇：什么是血源发展

审视篇：血源发展的运行基础

思维篇：血源发展的两难决策

规划篇：如何构建血源发展体系

技巧篇：如何谋划血源发展策略

上述五个部分实质上又可以分为三个模块，第一个模块包括概念篇和审视篇，侧重于血源发展的理论描述；第二个模块包括思维篇，侧重于血源发展实践中运用理论和经验的决策思维。第三个模块规划篇和技巧篇，侧重于血源发展的实践运用；五个部分三个模块既独立成篇，又相互联系，构成了一个从理论梳理到决策思维再到实践运用的脉络或体系。

概念篇描述了血源发展的一些基本概念，包括定义、特征、内容、地位和性质。为了保证血源发展实践对于理论指导要求上的更高贴近性，本书对于血源发展的理论总结是基于现实主义原则进行的，即主要是在当前浆站公司化运行体制和现有法律环境的框架下进行的。同时，鉴于当前行业内对于血源发展转型的探索，本书对行业内就未来血源发展变革的一些思考进行了综述。

审视篇描述了血源发展的运行基础。每个浆站在从事血源发展工作时必然要搞清楚自己的浆站是在什么基础上进行，它包括三个方面：了解献浆员，如何做到攻心为上；了解浆站自身，如何做到量能而行；了解浆站环境，如何做到适者生存。如果说第一部分是从理论上认识到我国浆站血源发展的共通性，那么第二部分就是从理论上认识到我国浆站血源发展的差异性。

思维篇描述了血源发展的两难决策。概念篇和审视篇从某种意义上是想构建血源发展的知识体系，属于专业理论的范畴，但在每个人运用专业理论落地于实践的过程中，也许会碰到各种各样的、与本书知识体系所不同的甚至是冲突的理论、经验和方法，也许还会碰到知识体系本身的束缚。那怎么办呢？只能取决于正确的思维方法。两难决策是我在攻读管理哲学博士时的研究课题，这是管理学研究中的一个创新性课题。但凡管理就必然会存在两难决策，这是理性思维简单化过程中的必然结果，血源发展也是一个管理问题，不可避免也



会遇到两难决策问题。两难决策对理性决策者造成很大的困扰，如何破解它，需要我们找到正确的思维方式。在我运用两难决策研究成果研究血源发展时，发现两难决策在血源发展中的存在比一般的管理领域要严重得多，因为它除了一般管理领域都普遍存在的一般性两难外，还存在着严重的特殊性两难，即悖论性两难，而且这个悖论性两难是一个根本性两难，它表现为浆站内在的公益性基因与外部的商业化形式之间存在着内在冲突，而由此引发了一系列的血源发展悖论。两难决策属于思维范畴，了解它，有助于提高血源发展人员的思维素养。

规划篇描述了血源发展的运营体系构建。我们把浆站运营分为两条主线，一是血源发展；二是血源安全。就血源发展而言，它不完全只是浆站的事情，也不等同于血源开发或血源招募，它是一个涉及到多个环节、多个部门的系统性工作，如果优化配置出适合浆站自身特点和外部环境的结构化运行体系，是血源发展最为核心的部分。这部分内容主要包括组织管理体系、目标管理体系、宣传发动体系、预算管理体系和信息管理体系五个方面。这部分主要以示例的方式进行阐述，这些示例是国内一些体系化运营比较成熟的浆站的经验，可以作为参考，但重要的是要通过这些示例来了解血源发展体系构建的框架性思路，把握其内在的规律，无需盲目的复制示例中的一些案例。

技巧篇描述了血源发展的具体策略。理论指导与实践运用之间仍有一段距离，我们也可以把它们理解为知识和技巧的差别，血源发展工作中仍存在理论描述所无法涵盖的技巧性的策略。因此，从抛砖引玉计，本书就我国浆站血源发展实践中存在的一些好的策略进行了梳理，供血源发展相关人员参考。但与一般的经验交流不同的是，本书所列示的血源发展策略都依据本书有关血源发展的理论描述进行了理论分析，旨在增加血源发展人员策略运用的理论自信，也是提供一种实践中运用血源发展理论的分析思路。本篇仅对血源开发和血源服务两个环节提供了策略分析，并未对血源发展的其他方面如血源规划、血源运营和血源管理几个方面提供策略分析，因为这几个方面主要涉及到组织、计划、目标、财务、预算、信息等管理学方面的知识，而管理学方面的策略性知识浩如烟海，有大量的资料可供参考，本书也就没有必要进行详尽的探讨。

最后对本书“附录：景达现象”做个说明。本书初稿出来后，即打印样稿

祈请业内专家赐教、斧正。部分专家看完本书样稿后指出，本书总体上是基于实践的，既来源于过去血源发展工作的实践，也对未来血源发展的实际工作具有很强的指导作用，这与作者过去的工作经历是分不开的，书中的理论和方法也必然会打上作者过去所在行业、公司实践经验的烙印；作者长期在景达生物工作，景达生物又堪称原料血浆行业的传奇，何不全面介绍一下景达生物的发展轨迹呢？我觉得很有道理。本人作为景达生物的核心高管人员，曾参与过景达生物的许多重大战略发展和经营管理决策，见证了景达生物崛起、历经磨难和走向辉煌的历程，书中的内容肯定有景达生物的影子，如果将景达生物的发展做一个简单而全面的介绍，无疑能够使读者对本书的内容有着更好的理解。因此，请曾经也在景达生物工作过的毛晓女士搜集素材并执笔写了一篇“景达现象”，算作本书的一个背景材料吧。

由于笔者水平有限，书中的内容不免存在这样那样的瑕疵，希望读者不吝批评指正。

规划篇

如何构建血源发展体系

若网在纲，有条而不紊——《尚书·盘庚上》

浆站的血源发展是一个资源配置和协同运行的过程，血源发展的各个要素要完美编织在一张网上，要形成结构有序的运行体系。虽然每个浆站可以有不同的网，相同的网也有不同的编织方法，但网是一定要有的。本篇主要从组织管理、目标管理、宣传发动、预算管理、信息管理五个方面描述血源发展运行体系构建的一些基本思路。

- ◎血源发展组织管理体系
- ◎血源发展目标管理体系
- ◎血源发展宣传发动体系
- ◎血源发展预算管理体系
- ◎血源发展信息管理体系



第一章

血源发展组织管理体系



一、职能分布概图

图 4.1 机构职能分布图

机构		总部血源管理部门	浆站					
			管理层	综合科	血源科	采浆科	检验科	质控科
职 能	血源规划	发展政策规划	■					
		发展目标规划	■					
		发展措施规划	■					
		人财物准备规划	■					
运 营	血源运营	浆站机构的设置及职责	■					
		规划的组织实施及督导	■					
		目标的考核及激励	■	■				■
		其他职能管理	■	■				
开 发	血源开发	大众性媒介宣传		■				
		个体性或群体性招募			■			
		拓展采浆区域	■	■				
		新站及分站设置	■	■				

职 能	血 源 管 理	登记预约跟踪督导							
		健康征询与体检							
		采样化验							
		检疫期回访与管理							
		献浆员信息管理与分析							
	血 源 服 务	献浆员接送与协调							
		献浆员站内引导							
		采浆过程服务							
		补贴奖励结算							
		服务反馈与提升							
	离站后服务及复采预约								

图 4.1 是血源发展五大职能与相关的血源发展机构的匹配概图，可以总体上了解血源发展的具体工作内容，了解血源发展相关的工作机构及其所承担的血源发展职能。但是，需要作出以下说明：

★不是浆站运营机构图，不涉及浆站运营管理的全部职能，只涉及浆站运营管理中的血源发展部分，血源安全管理及质量管理工作就未列入图表中。同时，根据血源发展定义，除血源发展规划和血源发展运营管理工作外，血源开发、血源管理和血源服务三项职能是围绕献浆员开展的工作。

★浆站机构称为“科”，代表浆站机构设置的一个部门，但浆站可以有自己的习惯叫法，这里没有要求统一称呼的意思。如综合科，有的浆站叫综合办公室，有的浆站叫综合管理部。

★浆站机构描述是根据国内大部分浆站的机构设置情况进行的，不同的浆站可以根据各自管理要求等具体情况进行设置。如采购事务，有的浆站放在综合科；有的浆站设置单独的供应科；体检职能方面，一般由血源科负责，但有的浆站设置有专门的体检科；血浆贮运管理方面，一般由采浆科负责，但有的浆站设置有专门的包装科。

★血源发展职能与机构的匹配是根据国内大部分浆站的匹配情况进行的，不同浆站可根据各自管理要求等具体情况进行匹配。如献浆员接送，有的浆站是综



合科负责，而有的浆站是由血源科负责。

根据职能分布图，我们将各相关机构的血源发展职能进行归类梳理。

总部

血液制品企业承担血源发展和浆站管理的部门，本书简称总部。总部承担血源发展和浆站管理职责的，可能是多个部门，如财务部、人力资源部、血源拓展部等，也可能是一个单独的部门，如血源管理事业部、血源管理中心等。总部在血源发展方面的职责主要是发展规划、资源配置、团队建设、文化建设等，具体如下：

1、主导制定血源发展规划。包括：规划血源发展目标；规划血源发展政策；规划血源发展措施；人力准备规划；财力准备规划；物力准备规划。（具体内容可见“概念篇 第三章 如何确定血源发展的内容边界”）

2、血源发展组织机构的设立及管理体制制定。管理体制是指血液制品与浆站血源发展管理职权的划分，有些血液制品企业还可能直接规定到浆站内部机构之间的职责划分。

3、血源发展规划重大事项的组织实施。总部所负责的重大事项组织实施工作一般是根据血液制品企业所规定的浆站管理体制来安排的，可能涉及到如下内容：

- ★浆站扩区、设立分站或采浆点的报批；
- ★浆站管理层人员和主要管理人员（如财务人员）的聘任（有些血液制品企业可能直接聘任浆站科室主任、副主任）；
- ★浆站血源发展主要相关人员招聘计划的制定，对外招聘的统一组织（有些血液制品企业可能由浆站自行组织对外招聘），浆站之间人员交流的决定；
- ★血源发展相关人员的集中培训；
- ★浆站高管人员和主要管理人员的考勤管理；
- ★浆站员工与血浆产量挂钩的激励性工资发放的审核、审批，如计件工资、奖励性工资等；
- ★重要物资（包括设施、设备、试剂耗材以及其他大额物资）建设计划或采购计划的审批，统一建设或集中采购，对浆站所负责建设或采购项目的审计，库存实物的定期盘点；

★浆站运营资金的集中管理、资金预算的审批、规定项目的报账审批，财务审计，库存资金的定期盘点（有些血液制品企业可能统一负责浆站的会计核算工作）；

★浆站信息化系统的方案设计、招标和建设组织；

★血源发展宣传的VI设计，包括基本要素设计：如宣传口号、标准字、标准色、象征图案等；应用系统设计：如办公用品、企业环境、交通工具、服装服饰、广告媒体、招牌、包装系统、公务礼品、陈列展示以及印刷出版物等。对于血源发展宣传的VI设计工作，有些血液制品企业可能是由浆站自行独立负责的。

4、浆站血源发展规划组织实施的督导。主要是指对浆站所负责的血源发展规划组织实施事务按发展规划要求进行信息收集、整理、分析，以及经营管理审计，并借以进行引导、督促、处理和纠错。

5、浆站血源发展目标的定期考核及相应的激励结果的审核、审批。

6、企业文化的主导。

浆站管理层

浆站管理层主要包括浆站“一把手”（或站长、或总经理、或法人代表），以及涉及血源发展职能的浆站副站长（或副总经理）、站长助理（或总经理助理）。浆站管理层的主要职责如下：

1、协助总部制定血源发展规划。总部在制定血源发展规划时，均会要求浆站管理层人员参与。对于制定血源发展规划这一职能，总部是主导方，浆站管理层是协助方。在这一过程中，浆站管理层需向总部提供、介绍浆站的具体情况，包括血源人群规模、区域分布、血源环境、献浆员心态等血源发展基础情况，浆站人财物等内部资源的现有条件，过去血源发展的经验和教训等。同时，考虑到与总部在对拟制定规划实现能力方面判断的差异以及发展规划与目标激励挂钩的情况，浆站管理层往往会与总部有一个讨价还价的过程，或者说是一个博弈的过程，以实现双方预期的均衡。当然这种博弈并不是地位完全平等的博弈，总部要考虑浆站的实际情况，不能把规划做成一张好看但不中用的废纸，就是我们常说的，发展规划只能是“跳起来能摘到的桃子”，跳起来都摘不到，那不过是画饼充饥。除了这种情况外，浆站管理层要学会服从总部的大局，须知：规划是规划方制定的，不是执行