

走出思维 的迷宫



——单采血浆行业血源发展路径探析

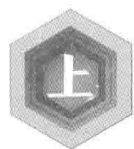
傅溪辉 著

CBS
湖南出版集团



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

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外的共识；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维的忧患意识使然吗？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？

单采血浆血浆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径，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。



上册

概念篇 什么是血源发展

第一章 如何描述血源发展..... 002

定义\血源发展目的\血源发展主体\血源发展对象\血源发展依据\血源发展途径\血源发展等于血源招募吗\血源发展等于浆站运营吗

第二章 血源发展表现出什么样的特征..... 012

法定性\区域性\非竞争性\适度补偿性\有限重复性

第三章 如何确定血源发展的内容边界..... 019

视角一：围绕献浆者要做些什么工作\视角二：如何划分血源发展职能

第四章 血源发展具有怎样的地位..... 030

牵一发而动全身\平行线：血源发展与血源安全



第五章 社会公共关系：血源发展工作性质的深度分析 … 034

误区：商业购销关系 \ 把脉：社会公共关系

第六章 关联讨论：血源发展存在怎样的路线之争 …… 041

引子 \ 血源发展模式之争：有偿献浆与无偿献血 \ 浆站设立体制之争：商业机构与公益机构 \ 献血献浆关联效应之争：掣肘与协同；竞争与合作 \ 献浆人群区域性之争：封闭与开放 \

审视篇 血源发展的运行基础

第一章 洞察献浆者 …………… 052

有限献浆：合适的献浆者 \ 科学分类：献浆者类型 \ 攻心为上：血源发展的总纲领

第二章 贵在知心：献浆者心理揭秘 …………… 066

知道献浆这一陌生事物吗 \ 如何完整认知献浆这一陌生事物 \ 如何认知作为献浆者的自己 \ 不同人格的献浆者 \ 不同情绪的献浆者 \ 不同性别的献浆者 \ 不同态度的献浆者 \ 不同动机的献浆者 \ 献浆认知中常见的错觉或偏见

第三章 情境的力量：献浆者心理的社会归因 …………… 104

如何正确建构社会现实 \ 了解献浆者的社会角色吗 \ 影响献浆者心理的社会情境 \ 环境如何影响献浆者

第四章 献浆者行为的经济学分析 …………… 132

异象：莫以常理度之 \ 偏好：因人而异的决策 \ 幸福感：蕴含着的
精神力量 \ 归并与分离：结构的效用 \ 框架效应：表达的艺术 \

锚定心理：选择中的定位 \ 心理账户：财富的不可替代性 \ 社会偏好：经济学中的利他行为

第五章 分析浆站资源与能力····· 160

分析基点：不与人争 \ 资源保障力 \ 可供借鉴的分析模型 \ 核心能力 \ 未来的可能：回归竞争力

第六章 阅读浆站环境 ····· 195

战略家的眼光 \ 政治法律环境 \ 经济环境 \ 社会文化环境 \ 技术环境

思维篇 血源发展的两难决策

第一章 当代理性的困惑 ····· 213

生活中无处不在的困惑 \ 管理决策中的两难困境 \ 思维属性：认识我们自己

第二章 血源发展中两难决策 ····· 241

TESS 决策范式 \ 理论的两难决策 \ 伦理的两难决策 \ 战略的两难决策 \ 结构的两难决策

第三章 特殊的两难：血源发展中的悖论····· 263

完整的两难决策模型 \ 逻辑矛盾：悖论的本质 \ 搜寻血源发展悖论

第四章 解决之道：唯变所适····· 285

谨防理性本身的悖论 \ 条条道路通罗马 \ 超越自己：智性混沌思维



下册

规划篇 如何构建血源发展体系

- 第一章 血源发展组织管理体系** 304
职能分布概图 \ 总部管什么 \ 核心: 血源开发组织 \ 关键: 一把手工程 \ 报酬如何定 \ 团队怎么带 \ 外组织: 托管模式
- 第二章 血源发展目标管理体系** 379
以终为始: 目标导向管理 \ 制定什么样的目标 \ 如何推动目标实现 \ 如何评价目标结果 \ 考核结果如何运用
- 第三章 血源发展宣传发动体系** 412
定位: 公共关系传播 \ 向谁宣传发动 \ 献浆者关注什么 \ 宣传发动方式 \ 献浆补偿 \ 服务: 宣传发动的助推器 \ 形象塑造 \ 危机管理
- 第四章 血源发展预算管理体系** 466
预则立, 不预则废 \ 有选择的预算 \ 分类控制的策略 \ 弹性的艺术 \ 重在推动 \ 财务负责人: 价值管理的驱动者
- 第五章 血源发展信息管理体系** 503
信息化的基准 \ 平台 + 生态 \ 智慧浆站

技巧篇 如何谋划血源发展策略

第一章 策略的辩证法	534
以正合,以奇胜\没有策略的策略\请重视每一位献浆员	
第二章 曲径通幽的宣传路径	543
“献浆”:家喻户晓了吗\引导公益献浆的策略\如何策划媒介 宣传内容\如何组织集会型宣传活动\移动体验式采浆宣传策略 \构建合作共赢的生态模式	
第三章 招募的艺术	562
善用启发式引导\步步为营:先进门再说\多层次联动招募策 略\血源开发中的群体构建\如何引导献浆员算收入账\献浆补 偿发放的策略\采浆护士排班的策略	
附录:景达现象	582
全书参考文献	594

概念篇

什么是血源发展

“道生一，一生二，二生三，三生万物”——老子

血源发展的“道”是什么？这是要首先搞清楚的问题，本篇旨在探讨血源发展的一些规律性的东西，借以指导血源发展的实践。本篇描述了血源发展的概念、特征、内容、地位、性质，最后介绍了业内对血源发展的一些争论性观点，以期引起进一步的关注和研究。

- ◎如何描述血源发展
- ◎血源发展表现出什么样的特征
- ◎如何确定血源发展的内容边界
- ◎血源发展具有怎样的地位
- ◎社会公共关系：血源发展工作性质的深度分析
- ◎关联讨论：血源发展存在怎样的路线之争