

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



生物制药业

*Inside Biotechnology &
Pharmaceuticals*

R.H.海伊斯 (R.H.Hayes) 等 编写
焦鸿丽 柴成文 译

图书在版编目 (CIP) 数据

生物制药业/海伊斯编写;焦鸿丽,柴成文译
北京:中国人民大学出版社,2003
(哈佛商学案例精选集·实务系列)

ISBN 7-300-04685-1/F·1450

I. 生…

Ⅱ. ①海… ②焦… ③柴…

Ⅲ. 生物制品:药物-制药工业-工业企业管理-案例-世界

Ⅳ. F416.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 038983 号

哈佛商学案例精选集

实务系列

生物制药业

R. H. 海伊斯 等 编写

焦鸿丽 柴成文 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.tirnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 6 月第 1 版

印 张 14.25 插页 2

印 次 2003 年 6 月第 1 次印刷

字 数 195 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》 出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为唯一一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他



们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了 6 万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能



达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月



“实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。
本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信



息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。

哈佛商学院



译者序

本书为哈佛大学商学院用于 MBA 教学的案例集。书中的案例几乎囊括了世界范围内生物制药业的重要企业，案例的作者们全面总结了这些具有代表性的企业巨头以及近年来风头正劲的生物技术公司新贵近十年来的发展历程，对它们在世纪之交的战略规划及其面临的机遇和挑战进行了深入细致的剖析。

本书开始，首先对生物制药业界进行了全面评述，介绍了不断变化的全球制药业的竞争态势及其对大制药公司的影响。重点分析了 1997 年全球销售额排名前五位的制药公司：葛兰素—威康、默克、诺华、百时美—施贵宝以及辉瑞公司。文中一些数据和排名使我们对上个世纪末生物制药业的整体状况有了一个宏观的认识。

接下来，针对几个公司的突出特点或管理元素进行了集中阐述，如礼来公司对新药研发和上市的革新，礼来公司为新药的研发和上市专门成立了“重点团队”，其特点是集中各部门的优势力量，以产品为中心，强有力的、独立的领导，广泛的技能，职能交叉，以及具有明确的宗旨。而事实证明重点团队的结构确实促成了速度和质量的飞跃。有关默克公司的案例，作者则着眼于





医药配送渠道的变革，默克公司对药品福利管理者（PBMs）默德科公司的收购，PBMs 的目标是在保证质量的同时降低成本，优化药品的使用。文中也论及了其他大公司对 PBMs 收购的成败或对收购 PBMs 的看法。在诺华、千年和 Biopure 公司的案例中，探讨了由新的基因组科学带来的一些变化。诺华公司由汽巴-嘉基和山德士于 1996 年合并而成，这一合并促成了以基因组为基础的卫生保健、农业和营养品等业务的协同合作。Biopure 公司创立于 1984 年，是一个私有的，专攻用于兽医和人类医疗的超纯化蛋白的生物制药公司。1998 年，Biopure 成为生产“血液替代品”领域的三个正规的竞争者之一。千年公司的案例则描述了位于坎布里奇的千年制药公司这一快速成长的生物技术企业，如何借助战略联盟为其开发以基因组技术的最新成果为基础的技术平台来提供财政支持。现代生物技术的发展，注定将不断有新型的高新技术公司涌现，这些案例为未来依赖基因组以及生物工程的高新技术企业的发展提供了有意义的参考。在最后一个简短的评述中，作者强调了在当今的制药业中，市场营销与科学具有同等重要的意义。

现代企业管理制度和运营机制是西方发达国家的企业历经近百年的发展，总结了无数的经验和教训才逐步演化成型的，是人类智慧的结晶，也是社会文明的产物。近年来，随着信息技术的迅猛发展和广泛应用，外面的世界在人们的感觉中已经变得越来越小，越来越近了。中国加入了 WTO 以后，国门彻底敞开了，国内的企业获得了在国际上进行公平竞争的机会，但是，中国也成了世界级企业争雄逐鹿的竞技场，万里长城庇护不了那些虚弱、低效的企业，只有那些勇于开拓、不断进取的企业才有可能从残酷的竞争中脱颖而出，成为有全球影响力的巨人。由于地域、文化、历史传统和企业规模等方面的差异，即使是非常成功的公司在管理和运营上也是各不相同的，但从这些企业中我们还是能够看到很多规律性的特征：现代化的管理体系、深厚的企业文化、高效的运营机制、具有远见卓识的领导人。我国步入市场经济为时尚短，企业在管理和运作上与国际同行还存在着相当大的差距。学习国外企业经营的经验教训，有助于我们在管理上



少走弯路。相信本书收入的丰富翔实的案例会对我国的 MBA 教学有所裨益，同时也能为生物制药领域管理人士提供一些素材。

在此感谢中国人民大学工商管理学院的焦叔斌副教授在翻译过程中给予的指导和建议。在诺华农业业务案例的翻译中，得到了植物病理学博士郭萍及曹远林的帮助。由于译者水平有限，译文中的疏漏在所难免，敬请广大读者批评指正。

2003 年 6 月

本辑介绍

在本辑中，每一则案例的选择都是因为它揭示了某些构成当今生物技术和制药业的重要的元素。七个案例的每一则都包括一个概述和一套思考题，我们希望这两部分将促使你到互联网上做更多的研究。

当我们打开这本案例集时，第一个案例是一个丰富的全面评述，它提出了一个引人注目的问题：“制药业巨头：是否为 21 世纪做好了准备？”该篇着眼于在这个行业中不断变化的竞争动态，介绍了在随后的案例研究中的关键主题。

我们把“礼来：Evista 项目”作为第二个案例，是因为它以一个紧凑并引人注目的方式触及了多个关键的主题——尤其是制药业面临的上市时间的挑战。关于默克和默得科合并的案例，介绍了该行业中几个重要的“药品福利管理者”。通过随后的三个案例——“诺华”、“Biopure”和“千年制药公司”——我们探讨了由新的基因组科学带来的一些变化。

我们用一个简短而有说服力的案例作为结束，该案例主张对于现代制药业来说，营销人员需要有更大的发言权。





你知道吗？

HBS 最近还出版了其他一些有关生物技术和制药的案例，以下列举了 1997 年以来出版的一些案例：

- 普强公司：普强-法玛西亚的合并 197-034
- Genzyme Genetics 797-073
- 礼来公司：药品开发战略（A） & （B） 698-010； 698-026
- Ajinomoto Co. , Inc. 900-016
- CVS：互联网战略 500-008
- Kendle International, Inc. 200-033

为了获得对这些以及其他 HBS 出版物的信息，请访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。在搜索栏，进入“biotechnology”或“pharmaceuticals”，你可以惊奇地发现自己能找到许多内容。

在互联网上研究企业

当你阅读本辑中的案例时，我们确信你希望使用大量的网上资料来开展研究。很明显，访问在这些案例中所描绘的公司的网站通常会非常有意义，因为这经常是收集关于其目前的业务线、营销活动以及最近的财务业绩等基本信息的最为便捷的手段。但其他网站也可以提供大量的信息。下面我们列举的一些网站可以提供上市公司的信息，其中大多是可以免费获得的。

我们想到的商务信息网站包括：

- Hoovers. com 提供了一些公司的基本内容，包括主要的子公司，经理主管人员和竞争者。
- Hotbot. com 的“News and Media”部分，从许多新闻来源定期更新信息。
- Kompass. com 提供外国公司的信息。
- 一些杂志经营着一些非常有用的网站，有关技术公司的信息和讨论，这些网站包括 redherring. com 和 thestandard. com.
- Quicken. com、Smartmoney. com、Dowjones. com 以及 Yahoo. com 的“Business and Finance”部分。为清晰起见，提供可读的主要财务数据，并能使用有用的放映工具。



- CBS Marketwatch. com 或者通过付费订阅 wsj. com, 获得最新的财务信息。

最后, 请注意有关传播的问题: 在一定的位点我们将告诉你我们在特定的网站发现的一些资料, 借此我们得以能够将本集汇集在一起。如果有任何过时的指导或者你可能会发现有“死链接”, 我们为此道歉, 但这正是互联网上一些信息的瞬时性特征。



目 录

制药业巨头:是否为 21 世纪做好了准备?	1
礼来公司:Evista 项目	43
默克-默得科:制药业的垂直一体化	69
诺华公司:生命科学上的赌博	113
Biopure 公司	143
千年制药公司	167
从管理药片到管理品牌	201



制药业巨头：是否为 21世纪做好了准备？

佩里·费根
(Perry L. Fagan)



INSIDE BIOTECHNOLOGY & PHARMACEUTICALS



概述

本案例介绍了不断变化的全球制药业的竞争态势及其对大制药公司的影响。

问题和思考

1. 人们已经知道，政客们指责大制药公司牺牲老年人和贫困者的利益来牟取暴利。不切实际的分析家们推测，由于人口老龄化，以及在许多治疗中使用药品来代替手术，制药公司得以迅速增长。然而，当投资者真正了解了制药工业后，他们常常惊异于运作和维持一家成功的公司的艰难。在你阅读这篇评论的过程中，编辑一个目录，列举出制药公司普遍面临的挑战。尝试记录阻碍制药公司财务持续增长的主要因素。另外，也把对制药公司有利的条件列举出来。从你的目录上看，你能获得一些关于制药行业的收益率变化的见解吗？

2. 选择在该讲义后半部分描述的一个公司（辉瑞也许是一个令人特别感兴趣的选择）。访问这家公司的 Web 站点，看看该公司如何规划 1998 年及以后的发展。它仍在坚持编写这篇评论时所鼓吹的战略吗？在过去的两年中，这家公司是否已经成功推出了重磅炸弹型药物？

