

主编 李金良

医药 大胜利

医药企业管理

案例与评析



人民卫生出版社



医药企业管理

案例与评析

顾 问 张京华 李从东 邵 蓉 陈 茅

李长新 彭雷清 韩 伟

主 编 李金良

副主编 沈 枫 孟光兴

编 者 李金良 沈 枫 孟光兴

张 琦 吴 芬 张 慧



人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

医药大胜局 医药企业管理案例与评析/李金良
主编. —北京:人民卫生出版社, 2009. 12
ISBN 978-7-117-12286-3

I. 医… II. 李… III. 制药工业-工业企业管理
IV. F407.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 199379 号

门户网: www.pmph.com

出版物查询、网上书店

卫人网: www.ipmph.com

护士、医师、药师、中医
师、卫生资格考试培训

医药大胜局 医药企业管理案例与评析

主 编: 李金良

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-67616688)

地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

邮 编: 100078

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

印 刷: 北京市文林印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 10.875

字 数: 272 千字

版 次: 2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-12286-3/R · 12287

定 价: 25.00 元

版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394

(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)

前 言

近年来,随着我国经济社会的不断发展和人民生活水平的日益提高,人们对医药及保健产品的需求越来越大,同时要求也越来越高。在这一背景下,以保障人类生命与健康为使命的医药企业迎来了新的发展机遇,当然也面临更加严峻的挑战。

如何成功破解我国医药企业发展过程中遇到的难题,是医药企业、政府部门、研究机构、高等学校及社会相关部门和领域十分关注的热点问题。作者希望本书的编写和出版,有助于上述热点问题的解决。

本书以国内外优秀医药企业的经营案例为基本素材,围绕如何提升医药企业的核心竞争力,从企业营销管理、企业生产管理、企业经营管理、企业文化管理、企业人力资源管理、企业信息化管理、企业国际化管理等方面经典介绍和深入剖析了 39 个优秀医药企业的案例。这些案例及分析是一面镜子,可供我国医药企业学习和借鉴。

本书具有以下特点:①具有很强的实用性,不同于纯粹的理论研究;②采用案例分析的方式,深入浅出,适于政策决策、科学研究和学校教学;③本书尽可能采用近几年的材料,所用资料较新、较全;④本书涉及医药企业管理的多个方面,指导和借鉴意义较大。

本书适用于关注我国医药企业健康发展的企业、政府部门、科研单位、各类学校、社会团体以及其他各类机构的管理者、研究人员、政府官员、教师、学生、实际工作者和其他人员阅读。

本书的编写和出版要感谢本书的作者团队,没有他们夜以继日的辛勤工作,就没有本书的出版。

由于本书涉及的问题和领域较多,因此作者在编著的过程中收集、查阅了大量的相关资料,并参考、引用了许多别人的研究成果。但由于各方面的原因,本书在注明参考文献时,难免挂一漏万,在此对相关研究成果的作者致以歉意。同时,本书在所用资料、观点阐述等方面也会存在一些不足,恳请大家批评指正。

编 者

2009 年 11 月

目 录

营销篇	1
案例 1 葡萄糖酸钙口服液的营销策略 ——三精药业	1
案例 2 芬必得的情感营销——中美史克	10
案例 3 网络营销管理——三九医药	18
案例 4 细节营销与情感营销的完美结合 ——养生堂	26
案例 5 品牌与销售网络管理——广州白云山 制药	35
案例 6 抢占市场先机——江苏先声药业	42
案例 7 品牌管理——桂林三金	52
案例 8 品牌战略——九芝堂	61
案例 9 网络营销——珍视明药业	68
案例 10 营销管理的变革与创新——奇正藏药	76
案例 11 独特的营销模式——扬子江药业	84
生产篇	94
案例 12 传统化学制药到现代生物科技的成功转型 ——罗氏	94
案例 13 复方丹参滴丸与中药现代化 ——天士力	104

案例 14	兼并重组与生命科学——诺华	114
案例 15	内部控制管理——中美上海施贵宝	124
案例 16	现代制药业发展的标杆模式——辉瑞	133
案例 17	发展传统中药的典范——同仁堂	141
经营管理篇		150
案例 18	扩张与可持续发展的经营之道 ——拜耳集团	150
案例 19	新药研发与专业化战略——礼来	157
案例 20	知识管理——海王集团	164
案例 21	家族企业的革新——德国勃林格殷格翰	173
案例 22	危机管理——中美史克	184
案例 23	成功的物流管理——云南白药	192
案例 24	组织结构的变革之路 ——美国杜邦公司	201
案例 25	效率决定一切——阿斯利康制药公司	211
人力资源管理篇		221
案例 26	如何用企业文化培训职业员工 ——葛兰素史克公司	221
案例 27	如何提升培训效果——惠氏	228
案例 28	卓越的人力资源管理之道 ——礼来	237
案例 29	员工职业规划——诺和诺德公司	244
案例 30	领导力培养的行动学习法 ——强生公司	253

企业文化篇	261
案例 31 企业文化制胜的典型——西安杨森	261
案例 32 始终如一的价值观——默沙东	271
案例 33 为企业插上哲学的翅膀 ——修正药业	279
案例 34 患者为先——默克/默沙东药业	287
案例 35 团队精神的典范——同仁堂	295
信息化管理篇	304
案例 36 信息化助力百年老店——上海雷允上	304
案例 37 人力资源信息化之路——三九医药	313
国际化篇	321
案例 38 外国药企的国际化之路 ——印度 Reddy 公司	321
案例 39 我国药企的国际化之路 ——海正药业	329

营 销 篇

案例 1 葡萄糖酸钙口服液的 营销策略——三精药业

三精制药在我国医药企业营销领域,占有一定的优势地位。比如 2007 年公司全面启动“蓝瓶”战略,提高用户对“三精”及“蓝瓶口服液”高品质产品的认知;在保持葡萄糖酸钙口服液市场份额基本稳定的前提下,公司主导产品葡萄糖酸锌口服液、双黄连口服液、三精司乐平等在全国市场继续呈现增销的势头,市场份额进一步放大;继续以品牌为依托,在全国搭建三精特色营销平台,强化营销网络商业化战略,使公司产品在主要营销区域内的销售规模逐步攀升;继续与中国医药经济联盟深入合作,强化渠道管理和终端促销,提高产品的铺货率,稳定产品价格,保持普药产品销售的稳定。

一、相关背景链接

三精药业的前身是国有企业哈尔滨制药三厂,始建于 1950 年,最初以生产肌肉注射和静脉注射的水针剂为主,是黑龙江省最早的专业化生产水针剂和国内最早引进国外水针剂一连机生产设备的企业。

历经几十年药品生产经营的磨炼,公司已从单一品种剂型,

发展成为多品种、多剂型、医药原料和制剂并重的综合性的制药企业。主要生产经营注射剂、口服液、片剂、胶囊剂、颗粒剂、冻干粉针剂等 20 多个剂型、300 多个规格品种,形成了丰富的产品阵容。拥有亿元以上的品种四个,千万元以上的品种十二个。主导产品包括葡萄糖酸钙(OTC 药品)、葡萄糖酸锌(保健品)、双黄连口服液(OTC 药品)、司乐平(处方药品)等。

2001 年三精制药在哈药集团内部率先实施二次改制转为有限公司,并从此开始了低成本扩张,在当年收购黑龙江省明水县药厂,并在之后几年陆续在省内低成本收购了黑河、孙吴、鹤岗等一批制药企业,完成了生产布局的调整和建设。

2002 年开始组建医药商业公司,并先后通过品牌嫁接的方式在国内设立了十几个商业公司,形成了具有三精特色的营销网络。2003 年为实现产品市场与资本市场的联动,筹划重组上市公司“天鹅股份”,并在 2004 年实现“借壳上市”,2005 年完成了后序重组,置出水泥资产,换入药业股权,实现了母子公司合并。2005 年 9 月正式更名为哈药集团三精药业股份有限公司。

2004 年投资近亿元组建了开放型的具有国际水准的研发平台。2004 年 2 月 25 日,“三精”品牌被国家工商总局认定为“中国驰名商标”,品牌价值 40.03 亿元人民币。2008 年,三精品牌价值突破 44 亿元人民币。

截止 2006 年 5 月,三精药业已发展成拥有 30 个参股和控股子公司的大型集团式医药类上市公司,具备了利用资本市场功能整合其他药业资源的条件和基础,为进一步做大做强提供了新的保障。目前公司主业清晰,资产质量优良,基本完成了普药生产基地、中药生产基地、保健品生产基地、儿童药生产基地、原料药生产基地的产业布局,并将陆续结束投入期,进入成长期,成为公司未来发展的坚实基础和重要的经济增长点。

2007 年,公司实现营业收入 226 821 万元,同比增长 9.70%,

主营业务利润 107 844 万元,同比增长 12.31%,净利润 26 809 万元,同比增长 23.69%。

二、案例与评析

从 1994 年开始,在计划经济向市场经济转轨的过程中,三精药业与许多老国有企业一样,许多问题逐渐暴露出来:产品老化、单一;思想僵化、管理体制落后;渠道短缺、销路不畅等。三精药业在创建营销网络过程中成功地探索出一条特色营销渠道:在全国重要城市选择当地具有一定规模的医药商业公司以品牌参股受让股权的方式进行重组,并与当地的三精办事处进行整合,组建三精商业子公司,这一运作体制是三精完善特色营销渠道的一项战略规划。三精已经陆续设立了 12 家商业子公司,对深度细分市场、拓展市场空间起到了很大的推动作用,战略优势日益凸显。公司利用三精的品牌优势,在全国搭建三精特色营销平台,强化营销网络商业化战略,使公司产品在主要营销区域内的销售规模逐步攀升;公司继续与中国医药经济联盟合作,强化渠道管理和终端促销,提高产品的铺货率,稳定产品价格,保持普药产品销售的稳定。

伴随着哈药集团“铺天盖地”的电视广告,褒贬不一的评论从未停止过,担心又一个“秦池”、“哈慈”悲剧的产生。而哈药集团的主力之一——哈药三精药业,以优秀的产品为基础,从“广告”营销模式到“渠道”营销策略,从提升知名度到打造美誉度,创造了营销佳绩。

(一) 锁定儿童补钙市场,层层选拔,挑出拳头产品

1996~1997 年间,苏州立达制药生产的钙尔奇-D,上海施贵宝生产的 21 金维他,已把补钙及补充微量元素的观念传播给了中国的老百姓。经过调查,三精药业发现:①大多数消费者认为补钙产品都是保健品;②消费者普遍知道补钙对儿童尤为重

要,但不知道如何选择;③家庭用药及保健品的主要消费者和购买者是 24~45 岁的妇女;④药店店员和消费者认为缺少真正适合儿童的补钙药;⑤大多数消费者认为孩子不愿吃补钙药主要是口感的问题;⑥70%的药店店员认为他们可以影响购买者的选择;⑦消费者能说出一些补钙药品的名字,但不能描述其特点。可见,消费者已对补钙有了一定的认识;婴幼儿及儿童缺钙患者人群较大,但没有适合的补钙药物;消费者只知道缺钙对身体有害,但在用药上比较盲目。由于饮食结构的变化,儿童缺钙的普遍存在的确在困扰着视子如命的家长们。而葡萄糖酸钙口服液正是针对儿童补钙而研制的。

另外,从消费者对钙产品的不熟悉可以看出,补钙产品缺少差异性。尤其是钙产品生产厂家,并没有重视自身产品和竞争对手产品存在的差异,一味跟风,使得钙剂市场产品需求线不够清晰,儿童钙剂市场缺少领导品牌。因此,三精药业认为葡萄糖酸钙口服液应打出产品的差异性,划定出适销对路的消费群体。

1998 年,三精药业拥有 147 个品种、206 个规格的产品,分水针剂、口服液等七大剂型。产品线很长,但知名品牌很少。三精药业确立了主推新产品的营销策略,并在众多产品中选出了 SZ、SK 和葡萄糖酸钙口服液等三个新产品。但同时推出三个新产品,势必要在人力和物力上进行大的投入,而此时的企业一无资金,二无人力,这种做法显然是不明智的。

经过分析发现,葡萄糖酸钙口服液在这三个产品中不仅销量最高,且是企业自 20 世纪 50 年代成立以来第一个由自己的科研人员研制成功的国家级新药。1991 年 5 月正式投产以来,在没有固定销售计划的情况下,销售收入一直保持在每年 2000 万元左右,已成为哈尔滨地区各大医院治疗儿童缺钙症的首选药品。另外,市场调查结果表明:消费者普遍认为葡萄糖酸钙口服液口感好,儿童可以接受,81.5%的消费者认为该产品定价尚可接受。经过反复论证,最终,葡萄糖酸钙口服液被定为主打

产品。

（二）一年打开全国市场

计划经济时期，三精药业的销售渠道是国有的三级批发网络，主要销售对象就是批发商。但 1996 年政府多个医改政策相继出台后，在药厂、批发商、零售商、医院、消费者这五大销售环节中，批发商和医院受医改冲击较大，零售药店和消费者两个销售环节比较稳定。因此，葡萄糖酸钙口服液的市场推广应直接面向消费者，以消费者拉动零售商、医院和批发商。

1. 用什么模式推广 如何才能让消费者了解葡萄糖酸钙口服液呢？1998 年初，经过多次研究探讨，在公司内部形成了分别赞同以三株公司的“渠道”营销模式和哈慈集团的“广告”营销模式为样板的两大阵营。这两大集团产品的行销方式在当时都是极为成功的案例。三株制药的“渠道”营销模式在当时被追捧为“三株神话”，而哈慈五行针以广告拉动销售的成功模式使哈慈品牌和五行针的产品知名度短时间内就提高到 95% 以上，其创造性的媒体策略和新颖的广告形式发挥了巨大的作用。

面对哈慈的成功，同处一个城市的三精药业亲眼目睹了广告所带来的丰厚的回报。姜林奎和他的营销副总王建波认为广告营销虽然风险很大，但可以迅速扩大知名度，且操作简单，易于掌控。经过一个多月的研讨，“三精药业产品攻略研讨会”最终落定方案：用广告拉动需求，把“注意消费者”变为“消费者请注意”。

1998 年初，是三精药业企业发展历史上的转折点。

2. 产品怎么卖

第一步：确定宣传推广的切入点。

三精药业在调查中发现，在医生和消费者眼中，对一个好的补钙产品应具备的标准等级划分是不同的，分别依次为：医生：吸收好→安全→含钙量→价格；消费者：含钙量→价格→吸收好→安全。调查表明，消费者对补钙产品的认知程度不够清晰。

消费者更看重的是产品的含钙量。但研究结果证明,补钙产品进入人体后的吸收程度才是评价钙产品优劣的关键。安全补钙也是消费者未看到的问题,大多数消费者认为补钙产品是保健品,对身体不会有影响,其实不然。过量补充,或盲目选择补钙制剂都会对人体造成损害。而葡萄糖酸钙口服液的目标使用者是婴幼儿,而吸收和安全对他们来讲应该是最重要的。由此,三精药业确立了产品宣传推广的市场切入点——引导消费者科学补钙、加强消费者的补钙意识。

三精药业将产品定位于“吸收好,安全可靠”来进行宣传。同时,树立消费者科学补钙的观念,强调葡萄糖酸钙口服液是针对儿童研制的,其水果口味及含钙量都特别适合于儿童服用。

第二步:选择广告投放媒体。

在媒体选择上,利用各省级卫星电视台在国内其他省份交叉落地以求增大广告覆盖面。启动“垃圾时间”,增加播出时间,降低广告费用。

第三步:用促销配合媒体宣传。

以药店作为销售主渠道,把店内服务作为重点,进行人员宣传;参加并开展多种形式的促销活动;设置产品咨询电话,设立专项邮购负责人。

(三) 整合营销助力品牌成长

在葡萄糖酸钙口服液的市场推广过程中,三精药业的决策者们越来越注意到仅靠广告拉动产品的知名度是远远不够的,产品要想长盛不衰,要从根本上树立产品的品牌。三精药业的品牌建设分为三大步:一是给品牌注入深刻的内涵,即“产品精、技术精、服务精”,并利用多种形式对员工进行“三精”理念的渗透,形成以品牌为核心的企业文化。二是实施企业形象工程,使厂名、品牌、理念三者融为一体。2000年元旦,“哈药集团三精药业有限公司”的形象广告出现在中央电视台19点报时中。三是充分利用各种媒体资源为“三精”品牌组织强大的宣传攻势,

在广告运作的同时,企业还出资组建了三精乒乓球俱乐部,与中央电视台联手举办了《同一首歌——走进哈尔滨大型歌会》。

1998年4月,在全国19家卫视台被称为“垃圾时间”的白天播出段中,每天30~40分钟的时间被葡萄糖酸钙口服液的说明性广告占用了。虽然葡萄糖酸钙口服液的销量在那时并没有显著增长,但设在市场开发部的产品咨询电话却成了热线。1998年,三精药业还是在相对平静的状态下度过的。截至1998年末,葡萄糖酸钙口服液销售回款达到4500万元,本年度卫视台的广告投入累计900万元,投入产出比为1:5。1999年春节刚过,葡萄糖酸钙口服液的畅销突然降临了。产品定单接踵而来,进入3月份,携款提货的经销商在销售总公司计划处排起了长队,产品供不应求。4月份,拿到手的提货单转手就可以高出0.2元/盒左右的价格卖掉,一时间,全国的经销商蜂拥而上。

面对葡萄糖酸钙口服液的供不应求,公司总经理姜林奎立即决定:调整产品生产结构,全力确保葡萄糖酸钙口服液的市场供应。1999年6月,经过三个月的调查分析,新的营销计划出台:加大广告投入,在卫视台黄金时间段推出葡萄糖酸钙口服液。这时的中国老百姓,想不知道葡萄糖酸钙口服液都难,只要打开电视,葡萄糖酸钙口服液的广告就会进入视野。正是由于这种规模化的广告宣传,拉动了市场消费,使得三精药业创造了又一个营销神话。截至2002年末,三精药业在全国拥有2000余家产品分销商,年均销售回款13.8亿元。1998~2002年企业产值59亿元、销售收入37亿元、利税总额7.6亿元,比1994年同比增长8.7倍、5.2倍、7.5倍。

(四) 多项措施,确保品牌成长

第一,产品线是品牌的根本。

三精引以为荣的产品线一直是三精品牌的基本保障,在消费者中建立了对企业的信誉度及忠诚度。“八五”期间,企业共开发新产品 51 个,其中国家级新药 6 个。多剂型、多样化、多功能的产品研发,以及生产一代、储备一代、开发一代、研制一代的产品开发战略为日后三精药业迅猛发展奠定了基础。2000~2001 年企业又相继推出了安全补锌的三精葡萄糖酸锌口服液、平稳降压的三精司乐平、全面补血的三精血宜生口服液等一系列新产品。

第二,建立危机应对机制。

2000 年 9 月,北京市和全国分别公布了补钙类保健产品抽检情况,并公布了不合格产品名单,尽管三精牌葡萄糖酸钙口服液榜上无名,但全国钙剂市场却受到了极大的冲击。补钙产品的销量大幅下降,葡萄糖酸钙口服液也难逃厄运。对哈药广告营销策略的质疑也随之而来,进而波及了三精药业。但是一个真正的好产品,其市场需求是不会停止的,经过一段时期的滑落,三精牌葡萄糖酸钙口服液销售量又开始平稳回升,成为钙剂市场的主导产品。

此时,公共关系这一概念开始第一次进入了三精药业的经营策略之中,并主导了企业日后的发展方向。在抵御危机的过程中,以市场开发部为中心的销售体系信息流开始建立,企业的信息中心也应运而生。企业以渠道营销策略为主体的营销攻势开始实施,运用“二八”理论全力确保重点客户的利益。

第三、将知名度转化为美誉度。

曾几何时,许多企业都曾风光一时,但最终也不过是各领风骚三五年。秦池、红太阳、爱多,以及曾作为三精药业样板的三株、哈慈,都已纷纷落马。外界看到三精药业大规模的广告投放,担心又一个“秦池”、“爱多”悲剧的产生。这一切都在时刻提示着三精人,怎样才能激烈的市场竞争中把握方向?

广告在整个市场营销中占有十分重要的地位,但仅靠广告

来开拓市场是不能稳定的,广告不是营销的核心,更不是营销的全部。要使企业有长足的发展,就必须在提高企业知名度的同时提高美誉度。

因此,三精药业采取以下策略:提高广告投放的准确率,减少投放量;节省的广告费用于技术改造和让利中间商、谋求渠道优势;回馈消费者,变相降价;积极参与社会公益活动,树立“好公民”形象等。这样,三精药业就可顺利地实施从高知名度到高美誉度,从高销售业绩到强品牌效应,从高知名度到名牌产品的质变,迎来三精药业的“第二个春天”。

三、结 语

企业在进行市场机会分析的过程中,要首先了解消费群体的需求,细分市场。三精药业主业为医药产业,涉及中药,西药,保健品三个领域。其主打产品为三精葡萄糖酸钙,三精葡萄糖酸锌,三精双黄连口服液。2008年,三精葡萄糖酸钙收入超过6亿元。此三大主力品种成为公司全部收入的主要来源。目前中国医药类上市公司中三个单品剂型均过亿(甚至均过2亿)的相当罕见。三精药业在这三个单品剂型上能够获得如此大的成功,原因并不是单一的。最首要的原因就是其在进行市场机会分析的过程中,以广大消费者的需求为本。

一个好的产品,其市场定位也尤为重要。市场营销课上有“没有卖不出去的合格产品,只有卖不出去的粗糙定位”这样一句话,也说明了市场定位的重要性。一个好的产品,首先要知道自己适合怎样的人群,知道自己适合处于哪一个消费阶层,这样消费者才有购买的欲望。一个企业要对其目标市场进行规划,这样在今后销售、推广以及广告宣传时才能够更有针对性。包装不能代表产品的全部,但却可以影响消费者的购买欲。三精葡萄糖酸钙/三精葡萄糖酸锌均打出了蓝瓶的概念进行差异化