

博瑞森
BRACE
管理丛书

史立臣 医药系列

医药企业 转型升级战略

史立臣 著



中华工商联合出版社

医药企业 转型升级战略

史立臣 ◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医药企业转型升级战略/史立臣著. —北京: 中华工商联合出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5158-1575-6

I. ①医… II. ①史… III. ①制药工业—工业企业管理—研究
IV. ①F407. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005772 号

医药企业转型升级战略

作 者: 史立臣

责任编辑: 于建廷 王 欢

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京鑫益晖印刷有限公司

版 次: 2016 年 5 月第 1 版

印 次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 21.75

书 号: ISBN 978-7-5158-1575-6

定 价: 86.00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslebs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

自序

一直想为医药行业同行们写一本针对医药企业战略转型的书，以期指导医药行业同仁们提升自我、看清格局，正确构建自己药企的升级战略，而目前市场上还没有一本针对医药企业发展、转型、升级进行深度分析的书籍。行业同仁们都是从很多理论性较强的书籍中获得一些知识和指导，以至于很多理论和案例不适用医药行业或者不适用药企。

本书花费了笔者两年的时间，由于工作繁忙，只好一点点地积累。夜深人静的时候，正是我伏案笔耕的最好时机。回想两年成一书的时光，感慨万千。

为了把本书写好，笔者拜访了很多医药行业内的企业家、行业专家，医疗机构的知名医生，基层市场的药店、店员和门诊医生，以及一些老中医，收集了很多值得借鉴的珍贵写作素材和案例。在此，再次感谢诸位业界同仁和专家们的大力支持。

本书也是笔者多年医药企业从业经历和多年医药管理咨询从业经历

的结合，既注重高度又注重实战，是凝聚了很多业内智慧的书籍。

所以，本书不是长篇大论的理论书籍，是一本侧重实战性、侧重可实施性的医药行业战略宝典、经营宝典。本书既可供药企高层参照构建适合自身企业的发展战略，也可以作为药企业管理层和基层员工提升自身能力和高度的典范书籍。

本书将带你深入理解医药行业运营模式和商业模式的本质，指导你在激烈的行业竞争中如何看清行业的本质，如何看清自己企业的资源和能力，如何向优势领域聚焦，如何构建企业的发展战略，并探讨如何强化你的团队和企业的管理体系，如何建立健全风险管控机制和风险应对机制。

在医药产业整体变迁的时代，加上新的时代因素、新的技术因素、新的竞争因素、消费者新的消费习惯等，大浪淘沙，不主动进行战略转型的药企、观望等待的药企、没有战略目标的药企、管理混乱的药企、缺乏创新能力的药企、市场应对能力差的药企、经营思维落后的药企，等等，可能逐渐衰败，沦为被淘汰者，而那些具有创新性、研发能力强、积极成功转型、资源掌控能力强等类型的药企有很大的发展机遇。

通过阅读本书，会让你理清在医药行业的从业思路，会让你理清自身药企的发展思路，会让你拨开迷雾，看清前进的方向，获得发展企业的手段，从而让你所在的药企成为医药行业变迁中的强者。

序尾，再次感谢在本书写作过程中帮助我的朋友们，也感谢很多年来的合作客户和项目组成员。我希望未来通过不断地自我修炼，不断地

为行业同仁呈现更多、更有价值的观点，不断地为行业同仁撰写更多、更经典的书籍。

也欢迎行业同仁的批评指正。

史立臣



目录

第一章 药企转型新机遇

- 第一节 药企转型 4 大优势 / 002
- 第二节 8 类药企难以转型成功 / 005
- 第三节 药企转型升级 5 大途径 / 009
- 第四节 药企实现转型升级应该具备的基础 / 013

第二章 途径 1：商业模式转型

- 第一节 由单一药品转向提供成套药品或整体解决方案 / 020
- 第二节 由综合性药企转向以专科疾病为主的药企 / 053
- 第三节 中药企业的转型升级 / 081
- 第四节 向创新药转型 / 110
- 第五节 由原料药企业向制剂企业转型 / 123
- 第六节 由化学药、普药为主向以生物制药为主 / 134
- 第七节 由实业经营向资本加实业转型 / 140

第三章 途径 2：管理转型

- 第一节 中国药企为什么要管理转型升级 / 146
- 第二节 药企的战略管理转型升级 / 152

- 第三节 药企的管控体系转型升级 / 158
- 第四节 药企的业务流程转型升级 / 171
- 第五节 药企的人力资源管理转型升级 / 180
- 第六节 药企的信息化、企业文化转型升级 / 191

第四章 途径3：定位转型

- 第一节 对医药企业来说什么是定位 / 200
- 第二节 药企怎样进行真正意义的定位 / 204
- 第三节 集团医药企业的管理定位 / 216

第五章 途径4：运营模式转型

- 第一节 运营模式转型的意义 / 226
- 第二节 成本推动型转型 / 229
- 第三节 产业链整合转型 / 233
- 第四节 多元化转型 / 241
- 第五节 轻资产整合转型 / 258
- 第六节 药企如何利用互联网+概念 / 261

第六章 途径5：跨界转型

- 第一节 医药行业的跨界现状 / 270
- 第二节 药企跨界可选择的范围 / 273
- 第三节 药企成功跨界转型的关键要素 / 278

第七章 药企转型升级战略构建模型

- 第一节 转型期医药企业如何制定真正的发展战略 / 284
- 第二节 基于资源竞争的战略规划是药企发展的根本 / 287
- 第三节 转型期集团药企最适合的战略规划模型 / 290
- 第四节 转型期单体制药企业战略规划模型 / 294
- 第五节 保健品业务单元战略规划模型 / 297

第六节 医疗器械业务单元战略规划模型 / 303

第八章 药企转型升级风险控制

第一节 药企转型可能存在的风险因素 / 310

第二节 药企怎样控制转型风险 / 316

医药企业转型升级战略

第一章 药企转型新机遇

第一节 药企转型 4 大优势

目前其实国内外医药企业都面临同样的医药竞争环境，在这个时间点上，外资药企和中国药企其实基本面临同样的转型困境，区别是转型起点不同，但终点可能相同。中国的医药企业正用 10 年的时间来追赶全球外资药企，也许 10 年后，到 2025 年，二者的差距会有明显的改变。

现在，很多中国药企仍然努力地向外资药企这个曾经的师傅学习怎样经营。只不过以前从营销上学习，学习外资药企的学术化营销，学习外资药企的政府关系管理，学习外资药企的人力资源管理方式，等等。

但是，很多人没想到的是外资药企这个曾经的师傅，也正面临着巨大的转型压力，而中国药企将会在这场没有硝烟的市场竞争中获得更多的投资机会和发展机遇。外资药企和中国药企二者在未来的发展中将会彼此交融，有分有合，犬牙交错，时而针锋相对，时而携手合作，时而分道扬镳，时而若即若离。

在研发上，外资药企在研发上面临前所未有的困境，有大批专利药到期，而研发投入巨大收效甚微。由于新药研发不足以支撑以重磅专利药为主的经营模式，未来 5 年内，外资药企的形势基本上是全球性裁员，非核心加工部分逐步向亚洲或者中国迁移，区域差异性裁撤销售人员、生产人员、行政人员和研发人员，以期在新药无法持续支撑企业发展的情况下降低运营成本。

中国药企的研发虽然落后于外资药企很多，但到目前为止，已经初步具备了研发较为高端药品的能力。近两年新批准的药有了明显增加，研发人才的素质也不断提高。中国药企在仿制药方面有着外资药企无可比拟的优势。国内药企正加大创新投入，向创新药大品种升级，赢得定

价优势，而首仿药物已成为中国药物创新的重要领域。首仿药申请数量激增，是2015年上半年新药申请量快速增长的最主要因素。恒瑞、华海、科伦、正大天晴等传统研发强队是首仿药方面领先的第一梯队。

在营销上，全球合规趋势日紧，之前依靠贿赂的营销运营模式受到了巨大的挑战，而外资药企还没学会怎样应对营销模式的改变。之前依靠重磅专利药营销的模式不再延续，而外资药企还没学会怎样进行操作空间和利润空间都远远低于专利药物的仿制药营销。虽然一些外资药企为了持续获得专利药的垄断收益，不惜采用诉讼、专利成分保护、改变药品配方、申请延长在一些国家的保护期、与仿制药企业通过金钱交易延迟入市、游说医生和相关协会攻击仿制药安全性等手段阻止或延迟仿制药上市竞争；但未来，外资药企仿制药营销成为其生存的基础。在没学会怎样进行仿制药营销的情况下，外资药企只有通过裁员的方式来降低成本。

而中国药企在仿制药营销上已经走过了几十年的路程。在仿制药营销上，外资药企可能会成为中国药企的学生，因为中国药企早就学会了用较小的营销成本获得最大的营销业绩。仿制药规模化生产在产能严重过剩的中国市场早就不再是问题。大规模的仿制药生产，不仅能满足中国市场需求，还会满足全球市场需求。尤其我国目前已成为世界第一大原料药生产和出口国、世界第二大 OTC 药物市场、全球第三大医药市场，中国市场将是中国药企竞争的主方战场。中国药企在中国市场有着天然的和政策方面的绝对优势，这将会让习惯于高毛利支撑的外资药企的营销模式难以为继。

在产业布局上，由于很多外资药企之前凭借重磅专利药物获取了巨大的经济收益而大肆扩展业务单元，在缺乏新的经营业绩支撑的前提下，需要收缩弱势业务单元或者非相关业务单元。比如，诺华与 GSK（葛兰素史克）互换了肿瘤和疫苗业务，诺华剥离旗下流感疫苗业务，

礼来收购诺华的动物保健品业务。

跨国药企近几年开始回归核心业务，不再一味地追求扩大化，强化主营业的趋势越加明显。由于人力成本的无限上涨，非核心业务拉长了销售战线，直接导致利润回报率直线降低，因此专注主业将成为各家跨国药企的发展趋势。外资药企的产业布局转型必须使其资源和能力得到充分发挥以支撑持续增长，而不仅仅追求规模扩张的经济效应。于是，多数外资医药企业放弃了多元化战略，从单一化走向多元化又回归到单一化。

而中国药企在产业布局上与外资药企正好相反。由于在产业布局、研发、资源整合、能力提升等方面都缺乏足够的积累，在全球医药企业转型期，中国医药企业必须走过这个积累过程。而且由于中国药企多、小、散、乱、差的局面并没有发生根本的改变，中国医药行业的集中化趋势还远没有走完，所以，中国药企在5年内还是以多元化的产业布局为主。在多元化的同时，也会出现兼顾逐步向优势业务单元集中的趋势，或者中国药企的兼并重组就是强化优势业务单元，那么就会出现中国药企一边多元化，一边向优势业务单元集中的现象。

在人力资源管理上，外资药企高薪、高福利、高提成或高奖励的模式已经由于专利药大批到期以至于原有营销模式难以为继成为鸡肋，所以，就会出现很多外资药企人才到中国药企任职后出现水土不服的现象，一方面是营销手段不适合中国药企，另一方面，人力资源体系差异导致中国药企必须依靠辛苦获得的业绩才能获取高额收益的情况，这让习惯于直接拿高薪的人才不适应。

有一家国内药企把某个外资药企的人才挖过来后，直接把外资药企的薪酬绩效模式也照搬了过来。谁知，半年后业绩没增长，人员成本上升很大一块，而且，更为严重的是员工不是依靠业绩获得高额收益，而

是依靠在企业内的人缘。因为考核中业绩所占比例很小，所以，大家都在忙于维护与考核部门的关系，没有人关注实现了多少业绩。因而，中国药企的薪酬绩效体系要求简单、实用、有效，不能过于复杂，因为太复杂的薪酬绩效体系不适合现在的中国药企发展情况。

中国药企和外资药企虽然升级转型的起点不同、角度不同，但最终会殊途同归。5~10年后，外资药企的优势不再完全压制中国药企，到时中国药企在竞争能力、研发能力、仿制药营销能力、全球市场份额获取等方面都会获得非常大的成功。

但在这个过程中，大多数中国药企会被淘汰。按照近几年各个细分行业的淘汰率估算，5~10年后，制药企业淘汰率会达到60%，医药商业企业淘汰率会达到80%，连锁药店淘汰率达到50%。

被淘汰的中国药企基本是没有进行升级转型的药企。那些安于现状的药企、那些只会卖产品不会卖价值和服务的药企、那些等待观望的药企、那些抱残守缺的药企、那些完全依赖几个品种生存的药企、那些没创新能力的药企、那些管理混乱的药企、那些只会讲故事的药企、那些没资源整合能力的药企……最终会消失于医药行业的历史尘埃中。

第二节 8类药企难以转型成功

2015年是药企、保健品企业和医疗器械企业转型的关键年度，也是药企、保健品企业和医疗器械企业战略规划的开篇年度。在这个年度中，有的已经成功实现了初步转型升级，有的还在转型升级探索的路上，有的还在观望，有的还在迷茫，有的已经放弃……

笔者近几年参与的药企转型升级管理咨询项目，也是历尽波折，磕磕绊绊，过程非常复杂，经常有反复、争议，还好，基本都达到了转型

的初步目标，但未来的转型路还会出现波折。

为什么药企转型如此艰难呢？

笔者经过分析很多药企转型升级的案例，发现了几个规律：

(1) 过于依赖既往成功模式的药企难以转型成功。

这类药企一般依靠既往的某种营销模式或经营模式奠定了发展的基础，内部的管理和市场的管理都形成了较大的思维惯性，同时，对既往的成功模式有着较大的庇护心理，从而无视现在市场竞争的巨大变化，还陶醉于既往的成功中，拒绝有人对其经营进行优化或者指手画脚。

更为可怕的是，这类药企不仅部分高层还处于陶醉期，其中层和基层员工更是如此，已经养成了一批忠于既往模式的忠实信徒。

(2) 习惯于照搬照抄其他企业模式的药企难以成功。

这类药企比较多，更信奉拿来主义，不愿意按照自己企业的特质进行升级转型，而是看别人的药企怎么做就总想拿过来直接用。

某个药企老板问我：“为什么其他药企对控销模式运作得很好，自己的企业拿来后就做不好？”针对这样的问题，我实在没法回答，因为答案太简单，怕伤了这位老板的面子。

其实答案真的很简单，就是成功运作控销的药企为了控销，制订了多项适合本药企的管控措施、实施方案，而且，基本都是符合药企产品属性特色的。不是所有药企、所有的药品都适合做控销，比如以××滋补为主销产品的药企。

(3) 没资源掌控能力的药企难以转型成功。

未来的医药行业的竞争，是资源和能力的竞争。如果自身缺少转型资源，又不能很好地从市场、政策和平台上获取资源，那么，这样的转型是没意义的。

药企资源不一定是资金、人才和研发，还有很多其他重要的资

源，比如生产资源、政府资源、产品资源、医药电商平台资源等。任何药企都不可能具备转型所需要的所有资源，但即使不具备这些资源也可以通过其他优势资源置换获取，或通过提升资源获取能力一步步实现。

(4) 内部管理混乱的药企难以转型成功。

这类药企由于自身管理非常差，所以，推进转型升级方案也是难以真正落地，很多转型关键点无法真正落实到位。比如人员散乱，流程混乱，资源分散，难以形成凝聚力，在这种情况下，执行力基本就是空话。没有执行力，转型升级就是个笑话。

所以，这类药企还是先强化内部管理再谈转型升级。

(5) 过于关注短期业绩的药企难以转型成功。

一些药企的老板只顾及眼前利益，看不到或者不愿意看未来发展的风险和障碍，认为只要今年度过去了，明年也不会太差，得过且过的心态严重。这样的药企、这样的老板，不会有什么发展前景。

还有一类是上市公司，由于每年度的经营业绩要求，在投资机构、市值和股东等的重压下，必须保证每年度的经营指标业绩，这就是被所谓的机构绑架。这类药企活得很累，聪明的上市公司高层会分流一部分资源注入到未来的发展中去，但很多上市药企仅仅是一年一年地煎熬。

(6) 依靠讲故事而不是实业经营的药企难以转型成功。

很长一段时间内由于股市牛市的影响，很多上市和非上市药企都对编故事获得市值提升或者资本青睐津津乐道。于是出现了一批药企，不注重实业经营、业绩提升、并购发展、研发提升，反而热衷于向市场、机构、股市输送各种类型的故事：战略转型故事、重量级新高管进入故事、并购故事、研发故事、专利故事、战略合作故事、医药电商故事、进入医疗行业故事、移动医疗故事、可穿戴设备故事，等等。

这类药企的特点就是药企自己也不知道成不成，也没有什么大规模的资源投入，先讲一讲，讲完了开始编辑下一个故事，因为讲好了故事