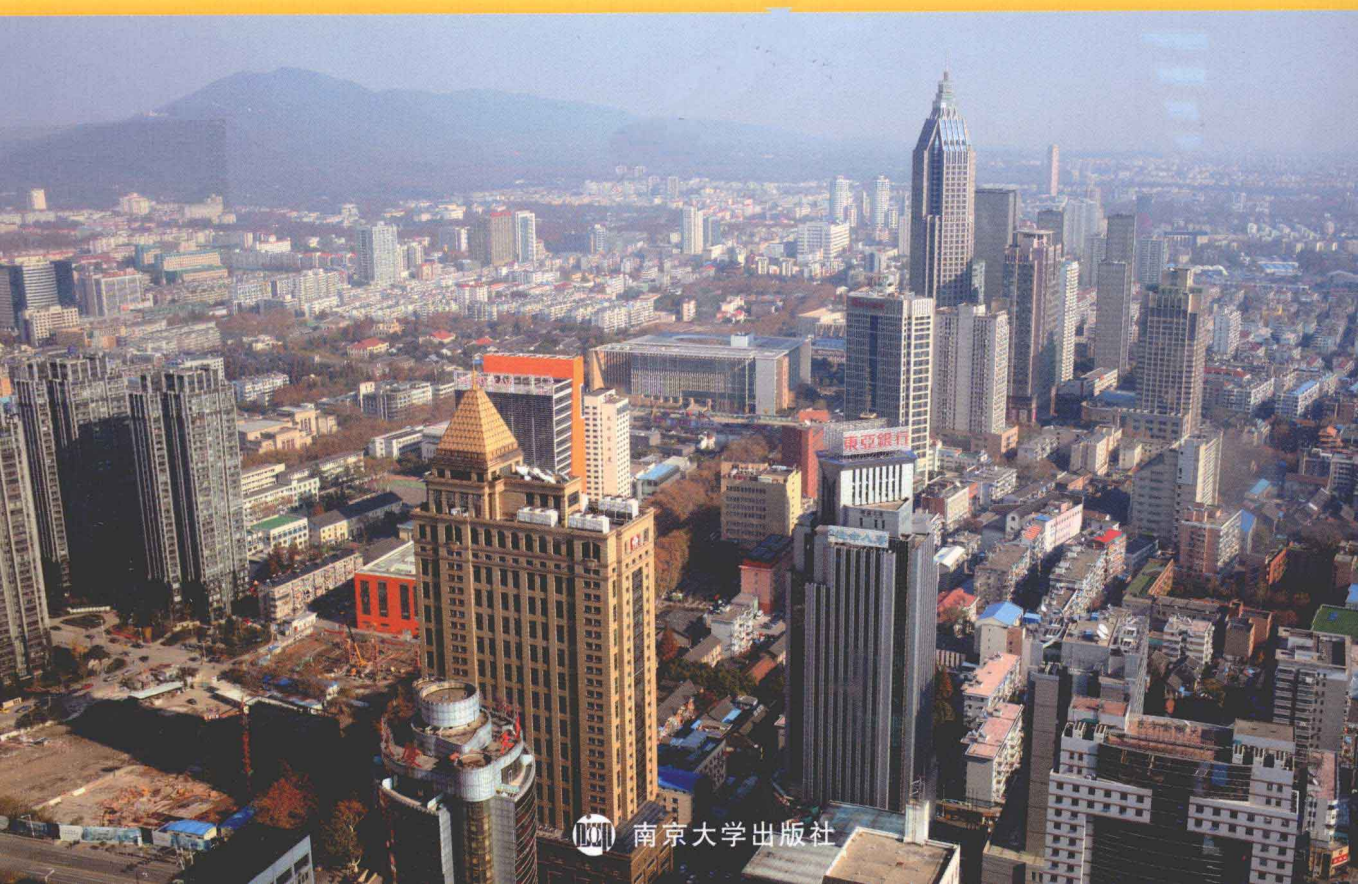


# 工商管理

高等教育“十二五”规划教材·经、管、法教学案例

# 教学案例

主 编 王晶晶 徐 红



南京大学出版社

# 工商管理 教学案例

高等教育“十二五”规划教材·经、管、法教学案例

主 编 王晶晶 徐 红



南京大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

工商管理教学案例 / 王晶晶, 徐红主编. — 南京 :  
南京大学出版社, 2012. 7

高等教育“十二五”规划教材. 经、管、法教学案例

ISBN 978 - 7 - 305 - 10185 - 4

I. ①工… II. ①王… ②徐… III. ①工商行政管理  
—高等学校—教材 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 153171 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

丛 书 名 高等教育“十二五”规划教材·经、管、法教学案例

书 名 工商管理教学案例

主 编 王晶晶 徐 红

责任编辑 汤 锐 何永国 编辑热线 025 - 83597482

照 排 江苏南大印刷厂

印 刷 宜兴市盛世文化印刷有限公司

开 本 787×1 092 1/16 印张 15.75 字数 383 千

版 次 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 10185 - 4

定 价 32.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 [Press@NjupCo.com](mailto:Press@NjupCo.com)

[Sales@NjupCo.com](mailto:Sales@NjupCo.com)(市场部)

---

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

《高等教育“十二五”规划教材·经管法教学案例丛书》

编 委 会

主 任：王建刚

副主任：陈阿兴

委 员：王晶晶 石旭斋 任志安

任森春 邢孝兵 张焕明

单学勇 夏万军 程昔武

# 前 言

案例教学是在教师指导下,根据教学目的,组织学生通过对案例的调查、阅读、思考、分析、讨论和交流等活动,教授他们分析问题的方法,进而提高解决问题的能力,加深对基本原理和概念理解的一种开放式教学方法。案例教学突破了传统教学中教师讲授、学生接受的单项流动教学方式,具有教学的多向互动性、明确目的性、客观真实性、较强综合性、深刻启发性、突出实践性、学生主体性、结果多元化等特点,因此案例教学的使用领域越来越广泛,在许多专业资源建设中发挥重要作用。

本系列教学案例遵循“精选案例、内容广泛、深入浅出、注重能力培养”的宗旨,包括经济学教学案例、金融保险教学案例、贸易与商务教学案例、财政与公共管理教学案例、工商管理教学案例、财会审计教学案例、法学教学案例、统计学教学案例等教材。在案例的选取和深度的把握上,体现以下几方面特色:

1. 本系列教材主要面向高校经、管、法专业学生,使学生通过教材的学习,掌握基本理论知识,并提高分析问题和解决实际问题能力。
2. 本系列教材由安徽财经大学一批优秀教师精心编写,编写思路清晰、深入浅出、内容广泛。
3. 本系列教材中的案例均是精选出的典型案例,具有代表性,并且紧跟时代发展,选取具有时代性的案例。
4. 本系列教材力图彰显实用原则,启发学生自主学习。学生通过对案例的钻研和探讨,发挥主观能动作用,增强消化和运用知识与经验的能力,增强解决实际问题的本领。

总之,本系列教材依据学生培养方案,把激发学生兴趣,培养学生主体性、主动性、自主性,提高学生分析问题和解决实际问题能力及提高教师的业务水平作为教材的编写初衷。它有利于贯彻分类指导、因材施教的原则,有利于实践新的教学模式和推进教学方法、手段的创新,推动学生个性化学习,满足不同专业的发展需要。

《高等教育“十二五”规划教材·经、管、法教学案例丛书》编委会

2012年6月

# 目 录

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 案例 1 福尔药业集团所面临的战略决策 .....            | 1   |
| 案例 2 M 公司的零部件供应商风险管理 .....           | 11  |
| 案例 3 JFCY 烟草公司员工激励如何实现内部公平 .....     | 19  |
| 案例 4 GZ 公司人力资源管理信息化应用 .....          | 34  |
| 案例 5 A 大学工商管理学院所面临的组织文化建设决策 .....    | 46  |
| 案例 6 SG 连锁便利店选址决策 .....              | 54  |
| 案例 7 安徽天方茶叶品牌破局之路 .....              | 65  |
| 案例 8 RQ 汽车股份有限公司的组织结构设计 .....        | 76  |
| 案例 9 中芯国际如何进行“二次创业”? .....           | 82  |
| 案例 10 通惠烟草公司战略发展之路 .....             | 89  |
| 案例 11 BW 市烟草公司现代物流配送模式 .....         | 98  |
| 案例 12 WH 烟草公司员工激励策略 .....            | 114 |
| 案例 13 MT 公司卷烟品牌战略选择 .....            | 124 |
| 案例 14 CSH 公司战略性人力资源管理决策选择 .....      | 133 |
| 案例 15 方兴假日酒店客房收益管理实施策略 .....         | 142 |
| 案例 16 ws 市烟草公司物流成本管理之路 .....         | 152 |
| 案例 17 福裕生物化学有限公司组织结构变革风波 .....       | 161 |
| 案例 18 民营企业家的硬伤与“拿什么来发展” .....        | 176 |
| 案例 19 带领大家致富——大通区产业转型与发展 .....       | 180 |
| 案例 20 BG 物流运营管理及其竞争力分析 .....         | 184 |
| 案例 21 HH 化工有限公司信息化建设之路 .....         | 191 |
| 案例 22 向左还是向右:阿里巴巴股权结构的蝴蝶效应 .....     | 198 |
| 案例 23 高通公司“三维立体”模式的人力资源管理实践与应用 ..... | 204 |
| 案例 24 家族制企业 HYG 集团管理专业化的案例研究 .....   | 214 |
| 案例 25 玫琳凯如何抓住 90 后消费者的心 .....        | 218 |
| 案例 26 诺基亚公司的网络营销 .....               | 226 |
| 案例 27 枫叶能源(中国)公司的市场开拓之路 .....        | 235 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 后 记 ..... | 247 |
|-----------|-----|



## 福尔药业集团所面临的战略决策

**摘要:**本案例以福尔药业集团的王总经理思考公司发展战略为切入点,描述了公司的产品结构、公司面对的行业竞争态势等现状,在分析公司所面临的问题和挑战的基础上,引发对福尔药业集团发展战略的思考。案例中对于福尔药业集团战略决策的探讨,将对其他医药公司的战略制定起到一定的引导作用。

**关键词:**医药 战略决策 多元化

### 0 引言

公司发展战略讨论会议就要开始了,福尔药业集团总经理王某在他的办公室中研究近两年的业绩报告,医药行业发展态势报告和相关人员提出的公司发展战略设想。公司业绩报告显示,2005年,公司销售呈现增长态势,主营业务(华蟾素)的利润增长率也在增加,但公司净利润却比上一年下降57.71%。原因在于,虽然公司主营业务在快速增长,利润比上年增加34.41%,但受其他业务经营亏损的影响,从而导致总利润水平下滑。而2006年,主营业务利润率大幅度下降,严重影响了公司的盈利状况。从表1-1各项成长性指标看,除公司净资产有微小的增长外,其余成长性指标均呈现不同程度的下降。其中,研发费用从2005年124万元下降到64万元,降幅达48.39%,更加削弱了公司的成长能力。

表 1-1 2005—2006 年公司的成长性指标

| 指标<br>年份 | 销售<br>增长率(%) | 净资产<br>增长率(%) | 主营业务利润<br>增长率(%) | 新产品研发<br>费用(万元) | 总资产<br>增长率(%) | 净利润<br>增长率(%) | 主营业务<br>利润率(%) |
|----------|--------------|---------------|------------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|
| 2005     | 22.78        | -143.8        | 34.41            | 124             | -2.7          | -57.71        | -2.34          |
| 2006     | -0.33        | 0.86          | -6.39            | 64              | -4.13         | -91.82        | -0.35          |

前一段时间,王总就公司发展战略问题征求其他几位高层管理团队成员的看法。负责生产的李副总经理建议应该增加不同产品的产量,以弥补单个产品因销量不足而引起的销售额下降;负责销售的张副总经理则认为应该扩大主营业务华蟾素的生产和销售,缩减其他产品生产和销售,同时加大对销售队伍的建设,以提高主营业务的销售力度;负责研发的宋副总经理则提出要增加研发投入,招聘研发人才,力争叩开美国食品药品监督管理局(FDA)的大门,积极拓展美国市场。负责财务、人事的郭副总认为要进行组织结构调整,精简人员,降低成本。各位高管均从当前集团所面临的具体境况出发来说明实施其建议的必

要性。面对公司业绩下滑的现实,面对高层管理团队的不同看法。如何扭转公司现在的经营状况?如何使公司有更好的发展?王总经理陷入了沉思。

## 1 公司发展及现状

### 1.1 公司简介

福尔药业集团位于安徽省淮北市,占地面积 20.53 公顷,注册资本 5 800 万元,固定资产 2.0 亿元,现有在职员工 936 人。2000 年 7 月,由淮北矿业(集团)有限公司、中国药科大学、中国中医科学院中药研究所、北京华创阳光医药发展科技有限公司、淮北矿业(集团)多种经营总公司发起设立福尔药业集团。公司主要从事中药、西药、中药饮片制造、加工、销售及科技成果开发、转让以及中药材种植、养殖。

2004 年 7 月,公司与美国得克萨斯州立大学安德森肿瘤研究中心、上海复旦大学肿瘤医院联合开展的“华蟾素治疗恶性肿瘤的临床研究”,在获得国家科技部的“国际科技合作项目”的同时,也获得了美国国立卫生研究院(NIH)的课题资助,成为美国官方资助研究的第一个中药抗肿瘤品种。经过美国得克萨斯州立大学安德森肿瘤研究中心动物药理实验和上海复旦大学肿瘤医院 I 期临床研究显示,不仅验证了华蟾素治疗各种中晚期肿瘤的临床适应症,而且还对腺癌具有较为确切的疗效,华蟾素有望叩开美国食品药品监督管理局(FDA)的大门。

公司按照职能部门原则来设计组织结构。从事生产职能的部门包括制剂一车间、制剂二车间、供应科、设备动力科、安监科、质量检验科;从事研发职能的部门包括技术中心和生产技术计划科;与人力资源职能相关的部门包括劳动工资科、离退科、政工部;与财务管理职能相关的部门包括审计科和财务科;承担营销职能的部门包含市场策划部和销售公司;行使监督职能的部门包括纪委和工会;还有从事后勤、保卫和行政工作的物业公司、武装保卫科和行政办公室等。

### 1.2 公司产品

目前,公司现有产品共有 9 大剂型,11 条生产线,包括大输液、水针剂、片剂、口服液、颗粒、胶囊剂、滴眼剂、软膏和乳膏等,具体产能状况见表 1-2。

表 1-2 公司各种剂型产能分布

| 主要剂型 | 小容量注射液 | 大容量注射液   | 片剂   | 口服液      | 颗粒剂      | 胶囊剂      | 软(乳)膏剂   | 滴眼剂      |
|------|--------|----------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 产能   | 3 亿支   | 3 000 万瓶 | 6 亿片 | 8 000 万支 | 6 000 万袋 | 6 000 万粒 | 1 000 万支 | 1 000 万支 |

公司主导产品为“金蟾”牌华蟾素,是以我国地道中药材——中华大蟾蜍的阴干全皮为主要原料,利用现代制药技术精制而成的纯中药制剂,系国内首创,独家生产,临床主治各种中晚期肿瘤和慢性乙型肝炎,对乙肝病毒携带者也有突出的治疗作用。

华蟾素现有注射液、口服液、片剂三种剂型,均被列为国家中药保护品种并被载入药典,2005 年 8 月被批准为国家秘密技术保护产品。1993 年 3 月中国科协、国家科委、中国科学院、国防科工委、北京市政府联合主办的“全国首届科技人才技术交流洽谈会”联合评定华蟾素注射液为该次活动指定金窗奖、国际金杯奖,1996 年 5 月获国家中医药管理局授予的国家中医药科技进步奖等奖项,同时还荣获国家级新产品、安徽省名牌产品等多项荣誉称号。华蟾素注射液和片剂被列入《国家基本医疗保险和工伤保险药品目录》甲类和乙类用药范围。

## 2 行业背景

### 2.1 中药行业现状

中药产业包括中药农业、中药工业、中药商业和中药知识产业等。近 3 年来,中成药和中药饮片工业均高速增长,中成药工业产值平均年增长 17.08%,利税平均年增长 24%,中成药和中药饮片的销售占国内医药市场的四成以上。

根据近年来中药工业产值的变化数据(如表 1-3 和图 1-1),可以发现:10 年来,中药工业产值从 265.0 亿元上升到 810.26 亿元,年均增幅达 20.57%,并且,中药工业总产值占医药全产业总产值比重也在上升,从 1997 年的 22.5%增长到 26.1%。

表 1-3 各年中药工业产值

亿元

| 年 代         | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005    | 2006  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|
| 产值          | 265.0 | 342.0 | 395.0 | 450.0 | 465.0 | 724.0 | 810.3 | 958.0 | 1 186.0 | 810.0 |
| 增长          | —     | 23.5  | 12.5  | 27.1  | 8.0   | 35.5  | 10.1  | 18.2  | 21.4    | -36.7 |
| 占医药总产值比例(%) | 22.5  | 24.5  | 24.7  | 28.2  | 24.4  | 28.2  | 26.1  | 25.6  | 26.1    | 26.1  |

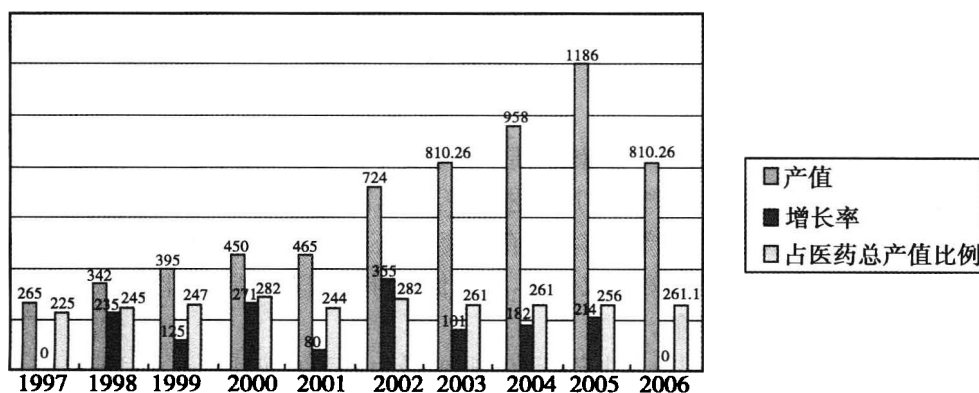


图 1-1 中药产业近年来产值分布图

随着我国中医学在世界范围的广泛传播和中医药疗效被世界各国的不断认可,全世界已经有 124 个国家和地区建立了各种类型的中医药机构,中医药在东南亚、日本、韩国等已被广泛应用,欧美一些国家也在逐步改善对中医药的限制,部分国家已经将中医药纳入医疗

保险范畴,并得到了法律的认可。每年来我国接受正规培训的各国中医药从业人员达9 000多人次。

## 2.2 同类产品市场分布状况分析

经过长期发展,到2003年,在册中成药和中药饮片生产企业达到1 468家,2005年,中药工业总产值达到1 186亿元,2006年略有下降,为810亿元。2006年1—4月份,销售利润前20名中成药生产企业最低销售利润达到4 142.2万元,最高达到13 091.5万元(见附表1-1);同年1—5月份,销售利润前20名中药饮片生产企业销售利润均超过400万元(见附表1-2),以它们为代表的一批企业均具备了跟踪国际制药领域的高科技发展动态、研制开发新产品、改进生产工艺等能力,逐渐成为国际医药市场的开拓者。

华蟾素在整个抗癌中药市场上占有的分量并不大,近几年徘徊在1亿左右的规模,难以取得更大突破。肿瘤治疗药物的市场份额主要被处于领先地位的几种药品所占据,如康莱特、艾迪注射液等。近年的市场销售情况统计结果显示(附表1-3),销售额排名前10位的药品占据了近60%的市场份额,排名前20位的药品更是占据了市场份额的75%左右。2005年中国抗肿瘤药市场规模达到17亿美元,2006年有1 000万患者,销售额达到30多亿美元。医院的抗肿瘤用药金额也在持续上升,年均增长幅度达到20%以上。

目前国内已有近百家企业生产抗肿瘤药物,而且国际上公认疗效较好的50多种常用抗肿瘤药物,我国也基本都能生产,但是“化疗药百分之百都是仿制药,品种繁多的中药抗癌药只是放化疗的配角”。

近年来,粉针剂、大输液和乳剂共占据了抗肿瘤用药3/4以上的市场份额。随着新产品和新剂型药物的出现,抗肿瘤药物中其他剂型的市场份额正在逐年扩大。对于肿瘤治疗用药的天然抗肿瘤药、抗肿瘤抗生素及相关物质等五个亚类而言,以紫杉醇为代表的天然抗肿瘤药物的相对市场占有率在不断扩大,现已接近市场份额的一半;抗肿瘤抗生素类药物的相对市场份额却在不断萎缩。

## 3 问题及挑战

我国中药制药企业共有1 400多家,但是,市场集中度偏低,且呈现下降趋势。原因在于:一是与西药产业相比,中药产业生产工艺水平不高,品种繁多,生产规模经济性不高;二是中药产业的进入壁垒低,中药产业市场发育程度低;三是中药产业的行业平均收益率高于许多行业的平均收益率,且有很好的成长性,对其他业外经营者颇具吸引力,从而导致行业内竞争度加剧,甚至是恶性竞争。

同时中药资源的保护是现阶段中药产业面临的最为棘手的问题之一。目前已进入市场的中药制剂过万种,待审批亦接近万种,不少中药制剂缺乏按照双盲对照、随机分组、多点观察(CBM)提供的临床科学试验观察数据。多数产品仍是作为既成事实予以承认,国家药审办公室批准的产品只占很小的比例。绝大多数产品只有国内行政保护,没有国际公认的知识产权保护。

从20世纪80年代以来,传统中医药在世界范围内得到广泛传播与发展,目前世界上

欧、亚、非洲,南、北美洲和大洋洲 64 个国家共有 2 122 个中医药机构。世界医药 20 强(见附表 1-4)都已经成立了专门的中草药研究中心,有些企业也开始在国内网罗中药开发人才,甚至窃取中药专利,中药市场的竞争将更加激烈。

目前在疾病治疗领域,西药仍然占据绝对主导地位。中医对疾病及其治疗的认识与西医有很大差别,中医辨病与辨证严重依赖于医务人员个人经验,中药的作用机理大多没有研究结论,而西医对疾病的治疗主要依靠病理分析等技术手段,对西药的药理作用也有较为明确的结论,目前对西药作用机理的研究已进入基因技术层次,并逐步实现了数字化和个体化,这将进一步加快西药的研制步伐,进一步增加对中药的替代。

另外一个比较重要的问题是处方药生命周期缩短。国际统计表明,新药作为处方药的生命周期平均为 8 年左右,而转化为非处方药后则能长达 34 年。目前中国普通百姓普遍面临看病难、看病贵的局面,而政府部门对公共卫生投入有限,在此情况下,普及和推广非处方(OTC)药品是大势所趋,处方药的生命周期将进一步缩短。华蟾素目前还只是处方药品,不能作为 OTC 药品销售,制约了其产品的生命周期,也影响了企业未来的发展。

目前,员工对公司发展前景的担忧也有所表现。如老王从集团成立便一直在制剂一车间工作,当谈到公司现行状况时老王不由感慨到:“公司现在不知道出现什么问题了,当初跟我一起来公司的几个人,如今就只剩下我跟李师傅了,是我们的产品的药效减弱了,还是现在产品太多,我们的产品也就变得不好卖了。但不管是什么我想我不会离开的,毕竟有感情了嘛,我想领导会想办法解决的。”而刚刚进入公司的小李却有不同的看法:“我是药品专业毕业的,我的同学大多都是从事本专业的工作,聊天时他们总会建议我去尝试应聘其他的一些公司,那些公司刚刚成立,而且对药品研发很重视,投入比较大,员工待遇也比较好,我现在也在犹豫,但还是想看看公司会不会有什么新的政策,毕竟刚刚毕业,也不想那么频繁地换工作,不过如果还是没什么变化,我可能会选择离开。”

## 4 王总经理的思考

正如前文所述,如何扭转公司当前的经营局面,是应该集中资源于主营产品的产生和销售,还是扩大输液、水针剂、滴眼剂、软膏和乳膏等产品的生产? 总经理思考着。面对现有的产品结构,如何利用现有的资源开发有效的产品来迎接外界的挑战;如何针对现在的行业形势制定自身的品牌策略;主营产品华蟾素如何能够抵抗其他竞争者的进攻,在竞争激烈的医药市场中占有一席之地,提高产品的市场占有率;如何利用自己的产品品牌优势抵御国外同类产品的冲击,或是拓展自己的国外市场。这些问题必将成为这次战略会议的主要议题,福尔药业集团华蟾素等产品的命运如何,如何走出具有自身特色的经营之路即将取决于这次会议的讨论。

## 5 附 表

附表 1-1 2006 年 1—4 月中成药生产企业销售利润前 20 名

万元

| 排序 | 企业名称     | 成立时间 | 主打产品                             | 销售利润     |
|----|----------|------|----------------------------------|----------|
| 1  | 修正药业集    | 1998 | 斯达舒胶囊、益气养血口服液、脑心舒口服液等            | 13 091.5 |
| 2  | 神威药业     | 1992 | 五福心脑康、脑力宝丸                       | 9 457.5  |
| 3  | 同仁堂股份公司  | 1992 | 乌鸡白凤丸、牛黄清心丸、大活络丹、安宫牛黄丸           | 8 765.8  |
| 4  | 云南白药集团   | 1902 | 云南白药系列产品                         | 8 600.0  |
| 5  | 北京同仁堂科技  | 2000 | 六味地黄丸、感冒清热颗粒、牛黄解毒片               | 8 448.4  |
| 6  | 杭州青春宝    | 1972 | 金银花露、十全大补酒、养血愈风酒、五加皮酒            | 7 452.4  |
| 7  | 南京医药产业   | 2000 | 脉络宁注射液、速力非、羟基喜树碱脂质体注射液、紫杉醇酯质体注射液 | 7 277.0  |
| 8  | 成都地奥集团   | 1988 | 地奥心血康                            | 7 181.1  |
| 9  | 新时代健康产业  | 1995 | 国珍牌松、竹系列保健品和日化产品                 | 6 834.9  |
| 10 | 诺氏制药有限公司 | 2001 | 小牛血去蛋白提取物注射液、注射用水溶性维生素等          | 6 446.0  |
| 11 | 吉林敖东药业   | 1993 | 安神补脑液、血府逐瘀口服液、利脑心胶囊              | 6 351.0  |
| 12 | 漳州片仔癀药业  | 1993 | 片仔癀系列产品、心舒宝片、片仔癀茵胆平肝胶囊           | 5 760.0  |
| 13 | 同仁堂有限公司  | 2001 | 胶囊六味地黄丸、板蓝根颗粒、大败毒                | 5 757.8  |
| 14 | 天士力集团    | 1994 | 复方丹参滴丸                           | 5 702.8  |
| 15 | 深圳万基药业   | 1991 | 洋参系列、雪蛤王系列                       | 5 475.1  |
| 16 | 东阿阿胶集团   | 1997 | 东阿阿胶系列                           | 5 331.9  |
| 17 | 太极集团涪陵药厂 | 1988 | 急支糖浆、补肾益寿胶囊、急支颗粒、通天口服液           | 5 042.0  |
| 18 | 广州中一药业   | 2002 | 消渴丸、胃乃安胶囊等                       | 4 610.3  |
| 19 | 河北神威药业   | 1992 | 冠心宁注射液、参麦注射液、贝思布洛芬口服液            | 4 192.3  |
| 20 | 汇仁集团司    | 1993 | 补益、妇科、消化、抗生素等系列产品                | 4 142.2  |

附表 1-2 2006 年 1—5 月份中药饮片制造企业利润前 20 名

万元

| 排序 | 企业名称             | 成立时间 | 主打产品                                | 销售利润    |
|----|------------------|------|-------------------------------------|---------|
| 1  | 同仁堂健康药业有限公司      | 2005 | 冬虫夏草、长白山参和鹿茸系列、灵芝系列及精制饮片            | 1 817.3 |
| 2  | 人福高科             | 1993 | 清淋冲剂、清胃黄连片健肝乐颗粒、艺漾年华静悟口服液           | 1 523.3 |
| 3  | 恩威制药             | 1986 | 洁尔阴洗液、山麦健脾口服液和保健品                   | 1 315.9 |
| 4  | 太阳生物科技           | 1986 | 人参花蕾花、人参养生元、精萃灵芝、精萃枸杞子、精萃胎菊花和 K 可饮料 | 1 158.5 |
| 5  | 武汉华珍药业           | 1985 | 华珍补肾健发冲剂、液态发酵栀子蓝色素                  | 1 112.1 |
| 6  | 上海药材有限公司         | 1968 | 麝香保心丸、珍珠粉生脉注射液                      | 1 009.1 |
| 7  | 四川光大制药           | 2001 | 川贝枇杷冲剂、抗病毒冲剂、麝香舒活灵和小儿肺热咳喘冲剂         | 955.3   |
| 8  | 江油恒源药业           | 1983 | 附子、青黛、银杏茶                           | 939.4   |
| 9  | 武陟永盛药材           | 1985 | 怀沁牌怀生地饮片、怀沁牌怀熟地饮片                   | 893.8   |
| 10 | 扬子江药业集团南京海陵药业    | 2001 | 盐酸多沙普仑注射液、华铃胃痛冲剂                    | 844.0   |
| 11 | 内蒙古福瑞中蒙药科技股份有限公司 | 1998 | 复方鳖甲软肝片、透骨灵橡胶膏、消肿橡胶膏、壳脂胶囊           | 745.0   |
| 12 | 济怀保健品            | 1996 | 济正牌保健方便粥、济怀牌神功仙液、安神润肤茶              | 643.4   |
| 13 | 镇龙中草药            | 1980 | 夏桑菊浸膏、喉疾灵干浸膏、障眼明片干膏                 | 616.4   |
| 14 | 华美集团成都三勒浆药业      | 1984 | 藿香正气水、三勒浆口服液、乌苓苁蓉合剂                 | 561.9   |
| 15 | 永恒怀药加工厂          | 1984 | 怀牛膝、怀地黄、怀山药、怀菊花                     | 547.8   |
| 16 | 玉溪维和制药           | 1993 | 血塞通片血塞通片血塞通片、八角茴香水                  | 544.0   |
| 17 | 本溪龙宝集团参茸有限公司     | 1992 | 红参片、高丽参龙宝人参系列保健品                    | 515.9   |
| 18 | 广东环球制药           | 1993 | 七叶安神片、玉屏风颗粒、小柴胡片等                   | 492.6   |
| 19 | 志远广和制药           | 1993 | 无糖型辛芩颗粒、益母草冲剂生脉胶囊等                  | 476.2   |
| 20 | 神农中药饮片           | 2004 | 鲜丹参                                 | 466.9   |

附表 1-3 2005 年抗癌中药市场各类产品特征比较

| 特性<br>产品        | 产地 | 排名 | 价 格                                                         | 性 状    | 主 治 功 能                                                   |
|-----------------|----|----|-------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|
| 康莱特             | 浙江 | 1  | 100 ml<br>371.0 元/瓶                                         | 静脉乳剂   | 对肺癌、肝癌、结肠癌及抗肺转移癌有很好的治疗作用                                  |
| 艾迪注射液           | 贵州 | 2  | 10 ml<br>36.9 元/支                                           | 注射液    | 原发性肝癌、肺癌、肠癌、鼻咽癌、泌尿系统肿瘤、恶性淋巴瘤、妇科恶性肿瘤                       |
| 复方苦参注射液         | 山西 | 3  | 5 ml 47.3 元/支<br>2 ml 20.3 元/支                              | 注射液    | 对各种实体瘤有显著的抑制作用,对失去手术、放疗、化疗时机的晚期癌症患者,可显著改善患者的精神、食欲、睡眠等一般状况 |
| 消癌平片/<br>消癌平注射液 | 陕西 | 4  | 0.3 g × 100 片<br>136 元/盒;<br>20 ml 310 元/支                  | 片剂     | 治疗食道癌、胃癌、肝癌、鼻咽癌、乳腺癌、肺癌、肠癌、宫颈癌、卵巢癌等多种实体癌及白血病等疗效显著          |
| 康艾注射液           | 吉林 | 5  | 10 ml × 6 支,<br>240 元/盒                                     | 注射液    | 适用于原发性肝癌、肺癌、直肠癌、恶性淋巴瘤、妇科恶性肿瘤等                             |
| 鸦胆子油口服乳液        | 广东 | 6  | 10 ml × 10 支,<br>85.4 元/盒                                   | 口服乳液   | 用于肺癌、肺癌脑转移及消化道肿瘤                                          |
| 华蟾素注射液          | 安徽 | 7  | 10 ml<br>52.0 元/支                                           | 注射液    | 胃癌、肺癌、肠癌、食道癌、胰腺癌                                          |
| 薄芝糖肽注射液         | 北京 | 8  | 2 ml: 5 mg (多糖): 1 mg (多肽) 49 元/支                           | 注射液    | 具有广谱抑瘤效应,是临床治疗肿瘤、防癌和癌症辅助治疗的优选药物,通过调节机体免疫功能而达到抗肿瘤目的        |
| 复方斑蝥胶囊          | 陕西 | 9  | 198 元/盒,<br>1 980 元/疗程                                      | 胶囊剂    | 原发性肝癌、肺癌、直肠癌、恶性淋巴瘤、妇科恶性肿瘤                                 |
| 金龙胶囊            | 北京 | 10 | 190 元/瓶                                                     | 胶囊剂    | 对肝癌等癌瘤均有明显抑制癌细胞生长作用                                       |
| 平消胶囊/<br>平消片    | 陕西 | 11 | 0.23 g × 100 粒,<br>75.3 元/瓶;<br>0.23 g × 100 片,<br>47.5 元/盒 | 胶囊剂/片剂 | 对肿瘤有一定的缓解症状、缩小瘤体、抑制肿瘤生长、提高人体免疫力、延长患者生命的作用                 |

附表 1-4 2005 年世界医药 20 强的实力排名

亿美元

| 位次 | 公司名称       | 英文名称                    | 国别 | 销售金额  | 增幅(%) | 研发费用 |
|----|------------|-------------------------|----|-------|-------|------|
| 1  | 葛兰素史克必成    | Glaxo Smith Kline       | 英国 | 234.5 | 10    | 38.2 |
| 2  | 辉瑞         | Pfizer                  | 美国 | 225.7 | 12    | 44.4 |
| 3  | 默克         | Merck                   | 美国 | 202   | 16    | 23.4 |
| 4  | 阿斯特拉捷利康    | Astra Zeneca            | 美国 | 157   | 4     | 28.9 |
| 5  | 安万特        | Aventis                 | 法国 | 150.5 | 11    | 25.0 |
| 6  | 百时美施贵宝     | Bristol-Myers Squibb    | 美国 | 144   | 11    | 20.3 |
| 7  | 强生         | Johnson & Johnson       | 美国 | 119.5 | 12    | 29.3 |
| 8  | 法玛西亚普强     | Pharmacia               | 美国 | 108   | 57    | 27.5 |
| 9  | 诺华         | Novartis                | 瑞士 | 107   | 7     | 19.6 |
| 10 | 礼来         | Eli Lilly               | 美国 | 101.8 | 2     | 20.2 |
| 11 | 美国家用产品公司   | American Home Products  | 美国 | 100   | 5     | 16.9 |
| 12 | 罗氏         | Roch                    | 瑞士 | 84.1  | 1     | 23.1 |
| 13 | 先灵葆雅       | Schering-Plough         | 美国 | 83    | 8     | 13.3 |
| 14 | 武田         | Takeda                  | 日本 | 77.3  | 1     | 15.6 |
| 15 | 拜耳         | Bayer                   | 德国 | 55.1  | 23    | 10.5 |
| 16 | 赛诺菲—圣德拉堡公司 | Sanofi-Synthelabo       | 法国 | 48.5  | 54.5  | 25.3 |
| 17 | 勃林格殷格翰公司   | Boehringer Ingelheimnon | 德国 | 42.2  | 10    | 8.32 |
| 18 | 雅培公司       | Abbott Laboratories     | 美国 | 40.6  | 4     | 13.5 |
| 19 | 三共         | Sankyo                  | 日本 | 38.2  | 25    | 5.39 |
| 20 | 盐野义        | Shionogi                | 日本 | 34.7  | 4     | 2.46 |

## 案例使用说明

ANLICHYONGSHUOMING

## 一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于管理学、战略管理课程。
2. 本案例的教学目的在于激发参与案例讨论的人员对于依据企业面对的环境,讨论制定企业战略,激发对于企业战略制定的不同思考。

## 二、启发思考题

1. 你如何看待福尔药业集团的产品结构问题?
2. 你如何看待福尔药业集团的产品多样化问题?
3. 你如何看待福尔药业集团的产品国际化问题?
4. 从战略制定角度出发如何制定公司战略?

5. 如果你是王总,面对如此局面你将如何决策?

### 三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标(目的)来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路,仅供参考。

1. 从战略管理的角度思考公司的产品多样化、产品结构、国际化的问题。
2. 探讨其他产生当前情况的内在原因。
3. 从公司决策者角度思考公司的战略决策。
4. 对于战略制定的思考从企业自身角度出发,分析公司现存问题。

### 四、理论依据及分析

1. SWOT 理论分析。
2. 行业竞争结构分析。
3. 产品多样化分析。

### 五、关键点

1. 解决问题的关键在于正确认识公司内部、公司产品、公司自身战略,及公司所面临的环境。
2. 解决问题必须结合公司的优势与劣势,从自身角度出发制定战略。

### 六、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议,仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 80~90 分钟。

课前计划:提出启发思考题,请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中计划:简要的课堂前言,明确主题(2~5 分钟);

分组讨论(30 分钟),告知发言要求;

小组发言(每组 5 分钟,控制在 30 分钟);

引导全班进一步讨论,并进行归纳总结(15~29 分钟)。

课后计划:如有必要,请学员采用报告形式给出更加具体的解决方案,包括具体的职责分工,为后续章节内容做好铺垫。

(案例编写者:王晶晶、杨志强、汪金龙)



## M 公司的零部件供应商风险管理

---

**摘 要:** 本案例以 M 公司为研究对象,以其零部件供应商风险管理为主题,从汽车零部件供应商风险管理角度,对供应链中“供应商—汽车零部件行业核心企业”的二元环节中存在的内部、外部和关联风险进行识别与分析,最后在针对供应商关键风险因素分析的基础上,建立 M 公司供应商风险防范与控制体系。

**关键词:** 汽车零部件 供应商 风险管理

### 0 引 言

随着汽车行业的发展,整车厂趋于建立起一种层层管理的供应商管理体系,即将汽车零部件模块化,先由整车厂发展一批具有一定规模及开发能力的零部件供应商作为一级核心供应商,再由他们发展管理二级供应商,依此类推。在这种汽车零部件行业模块化发展的新趋势下,整车厂要求核心供应商实现与其同步开发,风险共担的目标。作为汽车零部件行业的核心企业如何将整车厂的要求转化为对其上游供应商的要求,将风险管理落实到供应商,从而降低本企业在整个供应链中所承担的风险就显得尤为重要。

### 1 M 公司简介

M 公司是一家国际知名汽车零部件制造企业在华投资的子公司,成立于 2003 年 12 月。M 公司的闭锁系统是汽车工业中领先的门锁部件和电动系统供应商,同时也是整车整合和项目管理领域的领先者。产品范围涉及全方位门系统、边门模组、电动滑门系统、电子机械系统、摇窗机系统和门锁系统,为全球提供一流的设计、工程、项目和测试服务。主要为福特、通用、克莱斯勒、大众、宝马、本田、丰田、日产等一线品牌主机厂及其在华合资厂提供相关零部件,同时也为国内自主品牌主机厂提供相关零部件。

M 公司的核心业务是:设计、研发、测试、系统组装。M 公司发展至今,已经形成一支拥有 100 多人的研发团队,此团队成员有来自汽车专业的国内高校硕士及以上的毕业生,也有来自境外该行业的资深专家,该团队能够独立自主地做到与整车厂同步开发,或直接向整车厂提供设计方案。