

现代医药企业经营战略管理

创新学

李春波 编著
金彪

新昌制药

浙江医药股份有限公司

研究院

中国矿业大学出版社

现代医药企业经营战略管理

创 新 学

李春波
金彪

编著

中国矿业大学出版社

现代医药企业经营战略管理
创 新 学

出 版 人 解京选
责任编辑 朱明华

中国矿业大学出版社出版发行

(江苏徐州 邮政编码 221008)

新华书店经销 南京化工大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 13.75 字数 341 千字

1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月第 1 次印刷

印数 1~1000 册

ISBN 7 - 81040 - 615 - 9

F · 60

定价:28.00 元

前 言

当我们走进辉煌的 21 世纪的时候,世界医药经济发展出现一个明显的趋势,这就是知识经济时代已经向我们走来,并以医药市场经济化、全球化和高度信息化为主的高新技术革命浪潮,像长江黄河的波涛滚滚而来,它的无比巨大威力,以排山倒海之势,以人们难以想象的速度,深刻地影响着医药经济的发展。这个伟大的历史力量,使得一个无形的财富基础正在形成,而这个财富的基础就是信息(Information)。它是知识经济(Knowledge Economy)时代到来的重要标志。尤其是知识(Knowledge)以高科技(High Scientific Technology)全球化、信息化、数字化等网络体系已经联接了世界各地,这就充分说明,在 21 世纪人类社会将开始一个崭新的知识文明时代,即知识经济时代。因此,高科技就成了知识经济时代的核心,而知识经济的灵魂就是创新(Bring forth new ideas)。

江泽民主席多次强调创新的重要性。他说:“现在我们更要十分重视创新,要树立全民族的创新意识,建立国家的创新体系,增强企业的创造能力,把科技进步和创新放在更加重要的战略地位。”朱镕基总理指出:“我们要深入贯彻江泽民同志关于知识经济和建立创新体系的重要

批示精神。”我们深刻地认识到,在知识经济时代,在社会主义市场经济体制下,要管理好一个现代医药企业,不仅要管理好它的现在,而且还要必须管理好它的未来。要管理好现代医药企业的未来,就意味着必须不断更新观念,使管理者(企业家)具备一种全新的知识经济观念,这就要求我们在现代医药企业管理中不断创新。创新是现代医药企业进步的灵魂;创新是现代医药企业发展的不竭动力;创新就是突破医药企业原有的旧框框,就意味着不断地新陈代谢、破旧立新;创新就是要发前人所未发,想前人所未想,做前人所未做,走前人没有走过的路。科技的创新是未来医药企业发展的核心,创新人才将成为决定医药企业竞争的关键,而具有创新头脑的人才要靠教育来培养。这就是说,创新,是历史交给我们医药企业一把开启发展之门的金钥匙。创新意识的培养,创新人才的造就,创新体系的形成,创新机制的建立,这是一个系统工程。现在,是我们完成这一使命的时候了。为此,我们撰写了《现代医药企业经营战略管理创新学》一书。

本书内容包括:企业家创新是现代医药企业灵魂;现代医药企业制度创新是社会主义市场经济体制的必然选择;目标管理理论是现代医药企业创新运行的指导方针;激励创新是现代医药企业目标管理最有效的手段;名牌战略创新是现代医药企业树立整体形象最重要的标志之一;确保药品质量是走向国内、国际医药市场的生命线;

GMP 是现代医药企业药品生产质量管理的基本准则;医药市场营销创新是决定医药企业兴衰的核心问题;医药产品的销售渠道与促销策略创新;医药产品广告策略与市场调研创新;现代医药企业发展战略创新;现代医药企业国际化战略创新和现代医药企业形象战略创新(CIS)等内容。

《现代医药企业经营战略管理创新学》一书的编著,是一项崭新的工作,对理论、政策和医药科学知识的要求都很高,编著的难度较大,再加上我们的水平有限,不妥和错误之处在所难免,敬请行家和读者给予批评、指正。

李春波 金 彪

1999年3月28日于浙江新昌

目 录

第一章 企业家创新是现代医药企业的灵魂	(1)
第一节 企业家创新是发展我国医药的主体推动力量	(2)
第二节 企业家在社会主义市场经济体制下应具有较高的 素质和能力	(14)
第三节 企业家是现代医药企业创新的经营战略家	(24)
第二章 现代医药企业制度创新是社会主义市场经济体制 的必然选择	(35)
第一节 现代医药企业制度的概念、内容	(35)
第二节 发达国家现代医药企业制度的发展现状	(43)
第三节 现代医药企业制度创新是一项艰巨而复杂的任务	(48)
第三章 目标管理理论是现代医药企业创新运行 的指导方针	(61)
第一节 目标管理理论是在社会主义市场经济体制下产生的	(61)
第二节 现代医药企业目标的性质	(73)
第三节 现代医药企业目标管理创新技法	(79)
第四节 现代医药企业的最高目标及其创新	(90)
第四章 激励创新是现代医药企业目标管理最有效 的手段	(100)
第一节 现代医药企业员工激励与行为	(102)
第二节 激励理论是调动现代医药企业员工积极性和创造性 的强大武器	(117)
第三节 现代医药企业员工激励创新管理技法	(132)

第五章 名牌战略创新是现代医药企业树立整体形象	
最重要的标志之一	(148)
第一节 名牌医药产品的特征与涵义	(148)
第二节 医药企业实施名牌战略必须积极发挥政府行为 的导向作用	(160)
第三节 内陆衰微医药企业应以质量铸名牌脱困战略	(166)
第四节 我国医药企业要以三度创新战略为构想创世界名牌 ...	(170)
第六章 确保药品质量是走向国内、国际医药市场	
的生命线	(178)
第一节 药品质量问题的发生和质量含义	(178)
第二节 药品质量的评价	(182)
第三节 外国新药评价与审批	(190)
第七章 GMP 是现代医药企业药品生产质量管理	
的基本准则	(201)
第一节 医药商品是特殊商品	(201)
第二节 药品生产质量管理规范(GMP)是生产高质量医药产品 的重要保证	(211)
第八章 医药市场营销创新是决定医药企业兴衰	
的核心问题	(229)
第一节 医药市场营销的作用、发展阶段、指导思想、4P'S 及 7—S 创新策略	(229)
第二节 在医药市场营销工作中培养竞争能力的创新	(251)
第三节 医药产品策略创新	(277)
第四节 药品的订价策略创新技法	(289)
第九章 医药产品的销售渠道与促销策略创新	(301)

第一节	医药产品的销售渠道	(301)
第二节	促进销售策略创新	(309)
第十章	医药产品广告策略与市场调研创新	(324)
第一节	医药产品的广告策略创新	(324)
第二节	医药市场调研和市场预测创新技法	(337)
第十一章	现代医药企业发展战略创新	(348)
第一节	现代医药企业集中战略创新	(349)
第二节	现代医药企业一体化战略创新	(361)
第三节	现代医药企业多样化发展战略创新	(368)
第十二章	现代医药企业国际化战略创新	(371)
第一节	现代医药企业经营国际化战略人才开发创新	(371)
第二节	国际商情是医药企业开展国际化战略创新的前提	(389)
第三节	面临新的国际医药市场形势我们应采取的对策	(399)
第十三章	现代医药企业形象战略创新(CIS)	(409)
第一节	CIS 战略的产生和发展	(409)
第二节	CIS 战略的构成	(412)
第三节	导入 CIS 战略的原则和步骤	(421)

第一章 企业家创新是现代医药企业的灵魂

江泽民总书记在党的十五大报告中指出：“从现在起到下世纪的前十年，是我国实现第二步战略目标向第三战略迈进的关键时期。在这个时期，建立比较完善的社会主义市场经济体制，保持国民经济持续快速健康发展，是必须解决好的两大课题。”在我国社会主义市场经济体制下，就我国的医药企业来说，必须建立现代企业制度，现代医药企业的本身具有两根最重要的支柱：一是高科学制药技术，二是现代医药企业的经营管理创新。但是最关键最重要的还是取决于现代人才。而现代人才中，医药科技人才是非常急需的，然而更需要的是医药企业的管理者，特别是帅才，因为帅才能把大量的医药企业各种人才统帅起来，保持医药经济向着制定的目标持续快速健康发展，这个帅才就是企业家。所以我们可以这样说，企业家是现代医药企业的核心人物，他作为一种强大的力量占据着社会医药经济的中心舞台，成为人们衷心崇敬的现代英雄，也是现代医药企业发展的灵魂。

在过去的纯计划经济时代，医药企业按照行政指令机械地进行医药生产，企业的领导按照行政的手段来调整自己的行为方式，那时的医药企业只是政府的附属物，医药企业的领导也是政府官员式的厂长经理。现代的医药企业家是随着改革开放的兴起而出现的，是随着改革开放的发展而成长壮大的，是随着改革开放的深化而逐步成熟的。我国的医药企业家以令人吃惊的速度成为一个令人肃然起敬的阶层，他们以自己的智慧和力量创立了一大批响当当的现代医药企业，为祖国社会主义医药经济的发展做出了巨

大的贡献。

综观世界的医药经济发展史证明,哪个国家或区域的杰出医药企业家越多,那里的医药经济就发展得越快、越好。一个医药企业的兴旺,从一定意义上讲有赖于这个企业的医药企业家,而一个国家的医药经济的发达,更依赖于有大量杰出的企业家。今天的中国,已经确定建立和完善社会主义市场经济体制,这就为大批的医药企业家的产生和发展提供了先决条件。只有在市场经济的条件下,医药企业才能成为市场经济的主体,而企业家成为市场经济的主角,才能有真正意义上的社会主义医药企业家,同时,只有靠杰出的医药企业家的推动,我国的医药经济才能持续、快速、健康发展。从这里不难看出,社会主义市场经济体制的建立,必然要求建立现代医药企业,现代医药企业制度,必然会出现更多的企业家。然而,到底新时代的中国医药企业家阶层还很年轻,靠他们自己的奋斗去孤军奋战,去完成如此艰巨的历史使命是不可能的,还需要全社会认识到企业家在发展我国医药经济的巨大作用。发展我国的医药经济是实现社会主义现代化的支柱产业之一。应当意识到建立一支宏大的医药企业家队伍对现代中国经济发展的重要性,从而共同努力,让全社会来关心、帮助、扶持企业家,从方方面面为他们的成长提供条件和机会,为他们的发展创造更好的环境和氛围,让未来的岁月真正成为中国医药企业家大显身手、大放光芒的时代,使中国的医药经济发展拥有真正兴旺发达和腾飞的未来,而跻身于世界医药经济之林。

第一节 企业家创新是发展我国医药 的主体推动力量

一、企业家是市场经济条件下的产物

我国在解放前的两千多年中,经济形式的主体是自然经济。就

医药经济来说,大多都是前店后厂,直到解放前夕,具有规模的制药厂也为数不多,且都集中在大城市,医药公司经营的药品大都是舶来品。在解放后的30多年来,国家对发展医药经济非常重视,把发展医药经济,增进人民健康作为重点来抓。但是我国经济形式主体是计划经济,这两种经济形式都不可能产生,而且也不需要真正的企业家。自然经济以自给自足为目的,在封闭的空间里因袭前人的技艺和依靠自身的经验从事医药经济活动;而计划经济则以行政的甚至以军事的方式来开展医药经济活动。无论前者还是后者,医药生产的当事人都不用考虑交换价值和医药市场关系,也不遵循价值规律的要求办事,更不需要竞争,只凭政府计划指令进行医药生产和经营。因此,传统计划经济体制中的医药企业,只是政府的附属物,甚至将医药企业说成是一种福利事业,这说明在传统计划经济体制下,根本不可能产生真正的企业家。

那么,医药企业的企业家究竟在什么样的经济体制下才能产生和壮大呢?历史和现实都已充分说明,只有在市场经济时代的医药经济活动才能提供企业家诞生的土壤和成长的摇篮。这就是说企业家与市场经济共存亡,它们之间的关系是部分与整体或要素与系统的关系。其主要表现为:一是市场经济中微观医药经济主体的独立性和利益的约束性,使自身客观需要既可保证这种独立性,又能在这一基础上成为利益目标的领导者;二是市场经济中的微观医药经济主体的外界关系市场化和竞争化,使得每个医药经济主体都必须主动而有效地适应医药市场,参与竞争,不断开拓医药市场,提高医药市场的占有率;三是市场经济的开放性,使每个医药经济组织都必须在适应开放和促进开放等方面表现出足够的能力。这就要求市场经济条件下的医药生产经营者,必须具备既有强烈的盈利意识,又有高超的组织能力;既能熟悉经济规律,又有勇于开拓创新精神;既可组织高效的、高科技的医药生产活动,又能有效地打开医药市场,使自己生产的医药产品为广大患者的治疗

康复服务。这就是真正的企业家。所以我们可以这样说，企业家是市场经济条件下的必然产物。

企业家在我国长期没有合理的解释。据国外文献记载，企业家一词最早产生于中世纪，自产业革命以来，资本主义的早期，市场经济不发达，医药生产还处在简单协作，药厂还是手工操作时代，资本家对医药企业实行的是家长式的管理。其特点是医药企业的所有权与经营权合一，这时的资本家既是所有者又是经营者。随着市场经济发展，市场竞争的加剧，生产的规模扩大，医药的生产过程日益复杂，有些资本家就难以承担医药企业的经营管理工作，必须选用懂医药的制造技术，又具有开拓创新精神和有经营管理能力的经理专门从事医药企业的经营管理工作。因此，开始由企业家代替资本家，即资本家出资由企业家专门从事医药企业的经营和管理的工作。美籍奥地利经济学家熊彼特认为，企业家是不断在经济结构内部进行“革命突变”，对旧的生产方式进行“创造性破坏”，实现生产要素新组合的人。企业家是推动国民经济向前发展的主体。美国经济学家雷本斯认为，企业家就是统筹、调节市场交易中已经发挥作用的领域和尚未发挥作用的领域之间的关系。企业家也就是通常说的“市场调节人”。美国当代著名管理学家德鲁克认为，企业家是企业的革新者，有目的寻找革新的源泉，善于捕捉机会，进而推动企业发展的人。

综上所述，我们可以得出如下的一些认识：从 18 世纪下半叶到 19 世纪中叶，是自由资本主义时代，这个时代的企业家可称为第一代企业家，这一代企业家共同的概念是富有首创精神，敢于冒险，具有精明的商业判断力和执着的信念；第二代企业家是指处于 19 世纪下半叶到 20 世纪中叶，是垄断资本主义时期的企业家，他们的共同含义是：勇于竞争，善于竞争，能够运用各种机会发展自己的事业；第三代企业家则主要是指 20 世纪 60 年代以来，法人资本主义时代的企业家，他们的共同特征是既精通技术，又精通管

理,是职业化的企业家。当前,在市场经济发达的国家,企业家已经是职业化的一个阶层了。

就我国医药企业来说,在我国社会主义市场经济体制下,必须建立现代医药企业制度。因此,我们认为医药企业家不是一般的管理人员,也不是普通的经理和厂长,而应当是指适应社会主义市场经济要求,具有开拓创新精神,懂医药、会管理、善于经营现代医药企业的专门家。企业家是一种职业,不是职务,更不是“官位”。我们不能把医药企业家与医药企业的厂长、经理混为一谈。当然,医药企业家要经营和管理医药企业,就必须担任厂长或经理的职务,但并不是说,厂长、经理就一定是企业家。就目前来说,我国相当一部分医药企业的厂长或经理并不是企业家,因为这些人还不具备医药企业家的素质和能力。我们的目标是未来医药企业的厂长或经理应由企业家来担任,我们完全相信在我国社会主义市场经济体制下,造就一支宏大的职业化的医药企业家阶层为期不远了。

二、企业家的基本概念

在深化医药企业改革,加大改革力度的今天,企业家显得比过去任何时候都更为重要,比任何资源都稀缺,医药企业如果没有企业家阶层的领导和推动,我国医药经济的发展进程必将步履艰难,发展缓慢。企业家如此重要,他应当具有哪些基本概念呢?现简述如下:

(一)企业家应具备经营战略思想观念

1. 市场观念。现代市场经济,是以医药市场作为资源配置的基本手段。医药企业的经营,企业家要以医药市场为导向,根据医药市场的供需变化,及时应变,搞好决策,做到科学决策。

2. 竞争观念。现代医药市场的竞争,具有世界性竞争的特点,竞争的全球化,要求我国医药企业家必须充分认识国际间竞争的严峻性。要善于掌握国际、国内医药市场的规律,采取有效的营销策略,争取在竞争中取胜。

3. 服务观念。“一切为医疗单位和病人服务”，这是现代医药企业经营的根本宗旨。要健全医药企业营销服务、信息反馈和药品质量保证网络，保证医药用户满意。

4. 创新观念。什么叫做创新？所谓创新就是抛旧立新，也就是出奇制胜。企业家的创新，是使现代医药企业取得良好收益与获得发展的必由之路。企业家要在思想观念上适应医药高科技发展和医药产业革命的发展趋势，应用先进科学技术，开发新的医药产品，加速医药产品的更新换代，创新服务，提高为医药用户的服务水平。创新是企业家的灵魂所在。企业家只有全方位创新，才能面向世界医药市场，才能求得医药企业的大发展。

5. 改革观念。现代医药企业要适应市场经济的发展，企业家要不断改革医药企业组织体制和企业管理体制，深化企业内部改革，转换经营机制，面对竞争风险，在变化中去适应市场，在变化中发展壮大。

6. 战略观念。企业家要有长远发展的目光，以战略慧眼洞察和形成医药企业的远期发展战略，发挥企业管理优势、技术优势和医药市场优势。审时度势，立足现实，面向世界，谋求发展。这是企业家的经营战略思想基础。

7. 人才观念。现代医药企业的竞争是高新技术和医药产品的竞争，而其实质是人才的竞争。人才，人才，人才就是财。高素质的经营管理人才和掌握先进应用技术的科技人才，是企业家开拓创业发展医药企业的两大法宝。因此，企业家要下大力搞好人才开发，开发人才资源，提高全员素质比什么都重要。

8. 效益观念。现代医药企业必须创造出良好的经济效益，取得较丰厚的利润。企业家要在社会主义市场经济的大潮中，大显身手，发挥自己的科技知识的才能、组织和管理才能，向科技要效益，向组织和管理要效益，向质量要效益，向医药品种要效益，向名牌要效益，向医药市场要效益，向服务要效益，才能维持本医药企业

的良性循环,才能在更大程度上满足医疗用户的需求,也才能创造出更丰厚的经济效益。总之,经济效益是医药企业经营战略的出发点,也是衡量企业经营管理是否成功的标准。

9. 信息观念。当今的社会已经进入信息时代,信息是现代医药企业的一种最重要的战略资源。作为医药企业家要把信息看作是自己的生命所在,因为信息就是财富,信息就是利润。不仅如此,信息是现代医药企业在竞争中取胜的前提;信息是增强现代医药企业市场营销活动生命力的依据和条件;信息是企业家提高自己素质和水平的启迪者和开发者;信息也是企业家开展科技创新的耳目和催化剂;甚而信息是企业家中枢神经的一部分。作为企业家一定要看到信息是一种无形的财富。

10. 信誉观念。信誉观念是指企业家经营活动中,应树立良好的形象和社会形象的意识。信誉是医药企业的无形财富。现在医药企业的形象和社会公众声望,是现代医药企业大生产经营的重要社会条件。如果一个医药企业在社会上缺乏信誉,形象不佳,那必然会变得“门庭冷落”,不可能有生命力。而有良好信誉的现代医药企业,必然会获得政府、社会和公众的支持,迎得“门庭若市”的繁荣景象。因此,增强信誉观念,大力提高医药企业社会中的“知名度”和“美誉度”,这是现代医药企业家重要的经营思想。

11. 开放观念。开放观念是指企业家应树立敢于引进来,打出去,跨出国门,走向世界,在国际医药市场上争雄的意识。我国的改革开放,发展外向型医药经济的初期目标,是获取国外的先进的制药技术、管理经验和外资。但最多只能引进他们的成熟技术,而不能得到高新技术。如果我们的医药企业,到国外去兴办,发展为国际化医药企业,则有利于打破技术封锁,真正参与国际医药经济活动,与国内外强手较量,在国际医药市场上争高低,这才是医药企业真正意义上的开放观念。因此,只有思想开放,才能了解世界,兼收各方之所长,发挥自我优势,医药企业方能不断发展壮大;放眼

世界,了解掌握国内外先进技术和医药经济发展的状况和趋势,大胆而创造性地运用国内外先进制药技术、资金和经营管理经验,有赶超国际先进水平的意识和胆略,才能在国际医药市场上占有一席之地。

12. 开发观念。医药企业可以利用的资源一般分为两类:一类是硬资源,包括人力、资金、材料、能源、制药设备、厂房设施等;另一类是软资源,包括信息、管理、时间、空间等。这些资源的广为开发和利用,能够大大改善现代医药企业的经营结构,特别是人才资源、管理资源的开发,是把现代医药企业经营战略转化为现实行动的前提条件和重要保证。在社会主义市场经济的条件下,现代医药企业用于经营的资源稀缺程度、资源结构等都会随着医药市场部分的变化而变化。医药市场的竞争在很大程度上取决于资源的竞争,特别是人力资源的竞争。因此,企业家必须树立强烈的开发观念,包括人力资源开发、管理资源开发、财源开发、技术开发和医药市场开发等,才是取得经营战略成功的基本保障。

13. 机会观念。能否将医药市场的变化视为新机会征兆的来临,并把这种新机会捕捉到,这与企业家的远见卓识有着密切关系。捕捉医药市场的微动和良机的念头、愿望和能力就叫作机会观念。时间在前进,医药市场在变化,在市场经济条件下,对现代医药企业来说,赚钱的机会并不少,但真正的经营良机,却并不很多,而且稍纵即逝。这就要求医药企业家应具有敏锐的机会观念,当良好的机会来临时,能够预感它;当良机出现时,要敏捷地抓住它,果断制定战略决策,不坐失良机,求得医药企业繁荣发展的机会。“机不可失,时不再来”。在医药企业外部环境快速多变的情况下,树立机会观念尤为重要。

以上十三种观念,是相互联系的,是相辅相成的整体。因此,要求企业家既要着眼于世界医药经济的发展,又要着眼于国内对医药产品的需求,两个医药市场都要抢占。立足国内要竞争,走向世