

JUESHENGSHINIAN

谁是医药新王者

决胜十年

段继东◎著

这又将是一个崭新的时代，奠定下一个十年领先基础的时代，诞生新王者的时代。这个时代将会继续充满传奇，一定会出现带领中国医药企业走向世界的英雄，他们将是医药行业的新王者！

——段继东



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

JUESHENGSHINIAN

谁是医药新王者

决胜十年

段继东◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

决胜十年:谁是医药新王者 / 段继东著.

北京:中国经济出版社,2014.8

ISBN 978-7-5136-3374-1

I. ①决… II. ①段… III. ①制药工业—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 179897 号

责任编辑 邓媛媛

责任审读 霍宏涛

责任印制 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市媛明印刷厂

经销者 各地新华书店

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 21.75

字数 270 千字

版次 2014 年 8 月第 1 版

印次 2014 年 8 月第 1 次

定价 49.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

推荐序

段继东同志是许多人都很熟悉的知名的医药行业职业经理人。他曾在多家医药上市公司和著名的企业集团担任高管职务。

出于强烈的事业心与责任感，他把20多年来的思想和实践体会提炼出来，凝为一书，奉献给各位医药界同仁，足见其对事业的热爱与赤诚。

“在未来的行业发展中，所有经验主义、教条主义、机会主义都将被打破，用已有的知识、已用的办法，去解决未来的未知，都将面临严峻的挑战。我们需要更多的创新和创造……”这句话是段总对医药行业最有价值的总结。

创新是段总总结企业和个人取得成功的首要要素。作为一位企业领导人，在理论和实践中以变应变；在对社会开放、对国际开放、取长补短、兼收并蓄，这是段总在实践成功中的切身体会，是最重要的经验。

战略是致胜的前提，学好政策最重要。因为政策是影响医药产业的第一要素。学习政策方能顺势而为。战略就是定位，分析昨天、今天、明天；分析同行业、同市场、同产品，“发扬优势，特色发展”的目标和定位。在中国仿制药大市场，只有紧紧抓住“发扬优势，特色发展”这个纲才有机会取得成功。我们特别希望全体医药行业同仁能够形成共识。

营销创新是本书的突出特色。段总以自己长期实践体会中总结出“战略领跑”、“战略落地”从五心抓起，破解营销六大症结，学习外企的七套拳法等等，形成了一套可以复制的营销实践经验，为同行们提供了宝贵的借鉴。

本书还向大家推荐了一批优秀企业家的成长之路和他们的成功产品的典型案例，我们身边这些活生生的的人和事，就是行业发展最宝贵的财富。

孙飘扬与恒瑞，让我们看到产品创新、转型升级的巨大推动力；

刘革新与科伦，给我们做出榜样，只要我们战略对头，我们也能夺取

细分领域的世界第一；

闫希军与天士力，让我们深受鼓舞，只要坚持“与时俱进”，走中药现代化之路，中成药也一定能够走向世界；

杨文龙和仁和启示我们，战略创新、产品管理和品牌塑造是企业的生产力。

这是一本凝练精华的书，一本浸透心血的书，一本有价值的教材。衷心感谢段继东同志的倾情奉献。

中国医药企业管理协会会长

于明德

2014. 1. 2 于北京

5

自序

写这本书的想法已经产生很久了，经过这几年时间的酝酿，最近两年这种写作的冲动就愈发强烈。很想把一个医药人的所思所想写下来。可是，总觉得形势变化得太快，还没动笔，就又有新思想、新变化、新做法，这也许就是医药行业变化之快的一个真实写照吧，既然不完全求新，就只能是边温故，边知新吧。

学习了弘一法师的教诲，就把杂念都放下了，“物忌全胜，事忌全美，人忌全盛，涵容以待人，恬淡而处事。”

也许我们不是需要一部经典，而是多几种有价值的观点，让交流和碰撞产生成果，我和时代方略的同事们经常为探索医药行业的创新而苦苦思索。如今能用此作品与同道们讨论，为企业提供一个新视角也就足够了。只希望把时代方略对行业的认识、企业的认识拿出来和大家共同交流、探讨，让更多的饱学之士，来一同关注我们的行业未来。

在未来的行业发展中，所有的经验主义、教条主义、机会主义都将被打破，用已有的知识，已用的办法，去解决未来的未知，都将变得严峻起来，我们需要更多的创新和创造，思想上的、战略上的、战术上的，还有其他的一些层次上的。

这些年，我们感受到了医药行业变迁带来的变化，有成长的喜悦，也有经历波折的辛酸。伴随着行业一起成长，从医生成为了医药人，从年轻人到了中年人……一路走来，一直胸怀梦想，孜孜不倦，不断求索，不断在行业变迁中思考和感悟……

我很热爱工作过的每一个企业，也感恩在那里获得的成长。很早以前就有一个梦想，就想着如何把知识和创造价值结合起来，把行业的成功企业、企业的成功模式总结出来让更多的企业能够学习，并且能够站在产业分析者的角度和企业家一起研究企业的发展之路，设计出更加有效的解决方案，帮助他们更多、更客观地去了解外部变化，了解他人的成功。

能够与更多的企业一起获得成功，创作更多的价值，是我工作的一大乐趣。看到这些企业因此获得的成功和变化，我会由衷地高兴；看到公司上市了、股价涨了、市值高了，业绩提高了是我最幸福的时刻。

医药行业较为封闭，虽说一起开会的次数很多，但是真正的交流并不多，大家更多的都是凭着自己对行业的理解，干着自己的事，共同面对的不少，共同研究的很少。当前，医药行业已从机会竞争转变为战略决胜，将面临更多的战略和管理新问题，谁解决得好，谁就能领先，谁解决不好，谁就要遭淘汰。

我们应该深刻了解自己的行业，也需要让更多行业以外的企业家，投资家了解医药行业。既看到它昨天的沧桑，也能看到今天的变化，更要看到明天的辉煌。随着大健康产业的促进，医药行业将会越来越走向开放，对社会开放，对行业外开放，对资本开放，对国际开放，这也需要我们的心要更开放，更包容。

医药行业正处一个崭新的时代，十年决胜！在未来的舞台上，会出现更强力角色的企业家，更有竞争力的企业、新的医药王者之师将会更具统治力。那时，医药的星空将更加灿烂，故事将更精彩！

在如此丰富多彩的时代，我们需要用冷静的头脑分析着变化，用热忱的态度迎接着改变，用静下心、沉住气、大改变的气势来规划未来的十年，创造出每个企业的新历史，成为医药新王者！

新王者可能出自今天的领先企业，也可能来自科学加资本的行业新贵，不论是谁，他们都具有同样的特征，即“干实业有韧劲，做资本有灵性，他们有开放的思想，广阔的视野，足够的耐心，务实的精神，强烈的使命感”。

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄，是非成败转头空，青山依旧在，几度夕阳红”。医药行业几十年风云变化，创造出多少老少英雄，一个企业就是一部历史，一个人物就是一个传奇，一个成功就是一个企业家故事，每位英雄都栩栩如生，我们感谢他们为社会做出了贡献，为行业的发展做出了贡献，从他们身上，我么看到了中国医药企业家的脊梁，也诠释

了医药企业家的社会责任，我们应当谱写医药英雄交响史诗，让每一段历史都能成为旋律，让每一个英雄都化作音符，演奏出时代的篇章、英雄的篇章，那旋律宏伟壮丽，如歌如诉，那音符激昂、高亢、婉转、悠扬…………。

这医药的交响诗，正伴着新时代的脚步，演奏着新的篇章。

向医药行业致敬！

向医药企业致敬！！

向医药企业家们致敬！！！

段继东

2013/11/18 于北京

Contents 目录

第一篇 医药新王朝，谁主沉浮？

1. 静下心、沉住气、大转变/ 002
2. 医药企业家的三重困境/ 006
3. 什么样的企业才有生存权/ 012
4. 医药行业是好行业，还是差行业/ 020
5. 中国医药企业发展的瓶颈在哪里/ 027
6. 迎接行业九变大考/ 031
7. 医药新王朝，谁主沉浮/ 036

第二篇 时势造英雄、英雄造时势

1. 时势造英雄/ 044
2. 英雄造时势/ 050
3. 下一个英雄来自何方/ 066
4. 英雄都在思考什么/ 072
5. 英雄的三重境界和六种能力/ 076

第三篇 企业家与资本

1. 上市公司为什么跑不赢/ 082
2. 企业家出身决定企业模样/ 089
3. 为什么行业外资本在医药行业鲜有成功/ 095
4. 医药企业并购都是怎么玩的/ 098
5. 并购整合必须先下手为强/ 101
6. 只有并购选对，整合才能干对/ 103
7. 并购没发力的企业缺什么/ 105
8. 要并购，不要收购/ 107

第四篇 向前奔跑，努力成长

1. 中国药企的百亿梦/ 112
2. 怎样培育医药企业的核心竞争力/ 119
3. “三力”打造，构筑成长金字塔/ 125
4. 新战略、老模式、旧步伐、四方步/ 130
5. 企业长大了，还是长老了/ 135
6. 医药企业的几种死法/ 139
7. 思路真的很重要/ 144
8. 为什么好企业能后来居上/ 152
9. 医药企业需要拿来主义/ 159

第五篇 战略思想让企业领跑

1. 中国医药企业家在战略层面的九个片面认识/ 164
2. 做好战略顶层设计/ 170
3. 目标是拿来干的/ 174
4. 别让组织拖了后腿/ 178
5. 指哪打哪真水平/ 181
6. 步子要走好/ 185
7. 并非条条道路通罗马/ 188
8. 做好层层贯彻/ 191
9. 没有检查评价就没有结果/ 194
10. 有几种风险要控制/ 197

第六篇 战术行动让想法落地

1. 医药企业需要十种人才/ 202
2. “微波炉”型人才/ 204

Contents 目录

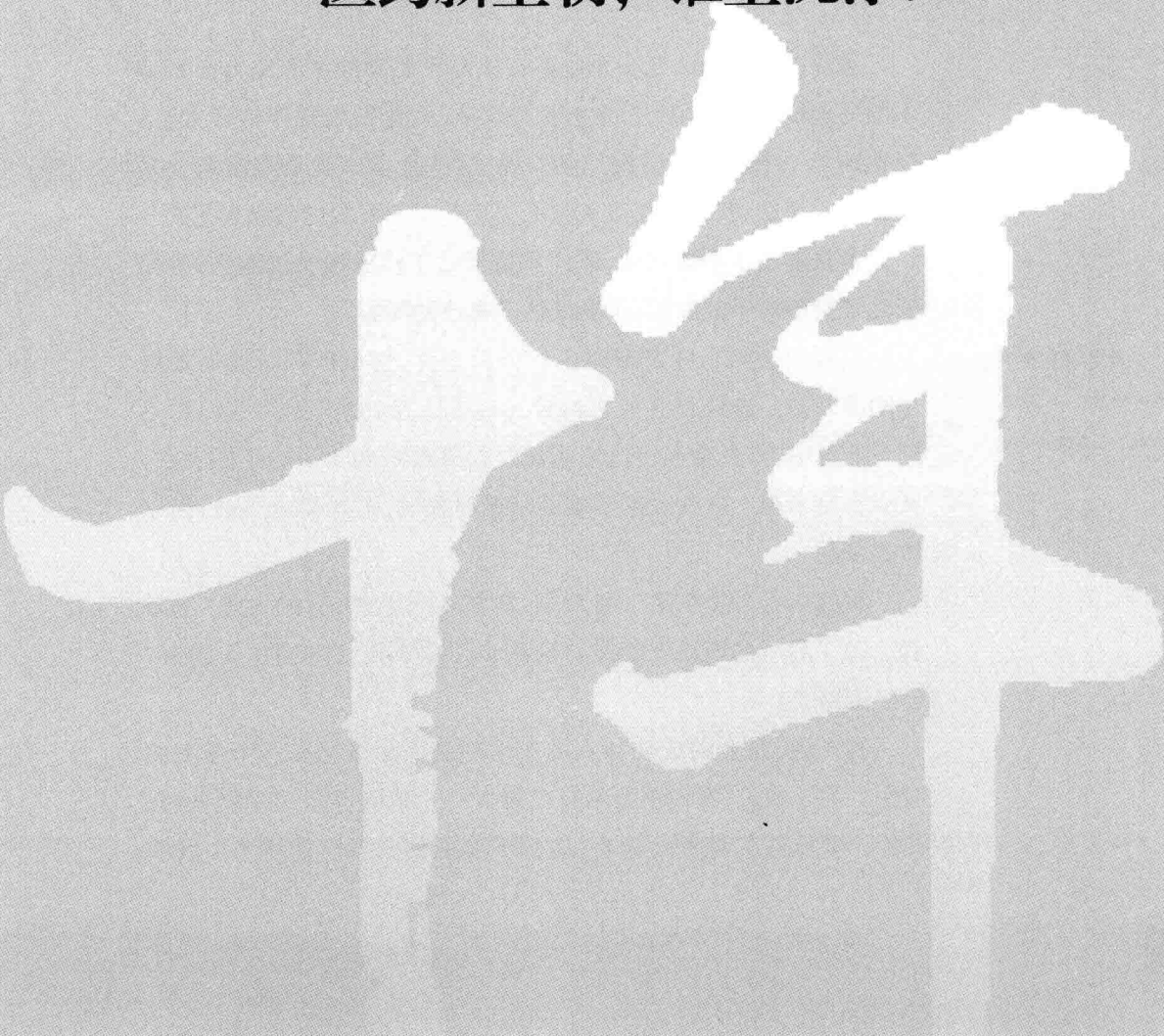
3. 领军人才长什么样/ 207
4. 什么人才需要引进, 哪些人才需要培养/ 210
5. 研发往何处走, 企业向哪里去/ 215
6. 做好研发发动机/ 220
7. 管好研发特种部队/ 222
8. 研发需要有能人/ 226
9. 研发模式面面观/ 229
10. 为什么没有大产品/ 233
11. 大产品是如何炼成的/ 237
12. 产品战略是先导战略/ 243
13. 破解营销六大症结/ 246
14. 营销破冰从“五心”抓起/ 253
15. 重塑医药企业营销模式/ 256
16. 营销战略如何制定/ 261
17. 外企在华营销的七套拳法/ 267
18. 内资企业成长的要诀/ 270
19. 构建突破医药企业成长极限的营销三大体系/ 275

第七篇 百强药企兴衰之路

1. 巨象: 王者的足迹/ 289
2. 雄狮: 创新的昂首/ 299
3. 大鳄: 生存还是毁灭/ 309
4. 猎豹: 我的地盘我做主/ 318
5. 困兽: 未来的光明在哪里/ 324
6. 新生代: “科学 + 资本”的创业时代/ 329

第一篇

医药新王朝，谁主沉浮？



胜败论英雄不是
想出来的,不是说出
来的,而是做出来的

1. 静下心、沉住气、大转变

当前医药行业的龙头企业都在战略思想和战术思路方面有着不同的理解,尤其是对于行业发展规律、企业发展规律的研究,已经达到了一个较高的层次。可以说,这些企业家既是战略家又是实战家。那么,我们究竟应该怎么去理解企业发展的战略思想呢?

首先是三个不要低估,即:“不要低估了行业增长的潜力;不要低估了竞争对手的决心;不要低估了自己的实力”。

实际上任何行业都会诞生优秀的企业,何况医药行业的发展才刚刚开始。这也是企业家辩证思考的一个过程,如果我们看不到行业的潜力,就会显得比较悲观。如果看不到竞争对手的决心,又会盲目乐观。以胜败论英雄不是想出来的,不是说出来的,而是做出来的。

有的人是“思考者”,起来早,却躺在床上想;有的人是“准备者”,为了后续的道路不断在热身跑步。殊不知,真正的“实战家”已经上路了。

有人说,企业的成功和人的成功都是因为自己有一个强大的对手。为了成长,我们需要给自己树立一个优秀竞争对手做参照。我们不要低估了对手的雄心,但更不要低估了自己的实力。其实



我们拥有的东西一点也不比别人差，也许还会优于对手，但我们往往看不到自己的优点，甚至低估了自己。

任何一个企业都是在困难的环境中成长起来的，因此我们不要因为困难，低估了我们对前景的期待；不要因为乐观，低估了竞争对手的决心；更不要因为悲观，低估了我们自己的实力。这三个不要低估，就是说企业一定要自信，企业家一定要自强。

其次是要有五个正确看待，即：“正确看待行业的变化；正确看待政策的变数；正确看待所谓的困难；正确看待自己的位置；正确看待别人的成功”。

优秀企业的过人之处就在于能够正确地理解变化，正确地对待困难。小企业有小企业的难处，大企业有大企业的困惑，优秀的企业遇到的问题并不比别人少，或许更多。

在每一个阶段，优秀企业都能找出一个适合自己、让自己重生的办法，就像毛毛虫的破茧成蝶。我们往往看到是他们的光鲜一面，但没有看到他们拥有的过人毅力和那些常人难以忍受的艰难岁月。这些企业也曾有抱怨，但却不曾放弃。

他们懂得医药企业生存发展的规律，那就是：“生存在于环境、发展在于创新、成功在于人才”。科伦在做大输液布局时没有几个人看好；葵花只有两个产品时没有人相信他们能做大；先声药业历经辉煌，如今又在面临新的转型。国企不容易，民企的日子更难。大企业不容易，小企业更难过。其实，一般企业与优秀企业的差距正是在于态度、认识、思想和行动的不同。

生存在于环境、
发展在于创新、成功
在于人才

第三是要实现三个转变，即：“发展思路的转变；发展战略的转变；经营模式的转变”。

现在，优秀企业都在做战略升级和战略转型，就看谁转得快，看谁转的成。



从盈利模式上来说,企业要从实业盈利模式转变到混合型多元盈利模式。

从企业规模上来说,集团企业正在谋求新的产业布局、结构调整和资源整合,正在打造“多元业务模式、多元发展目标和多元实现路径”的发展模式。中等企业正在进行战略转型和战略升级,在细分市场为王的基础上拓展新兴领域。小型企业正在加速转变,寻求新的战略合作。

从领域上来说,中药转向大健康,化学药企业转向生物药,原料药为主的企业转向制剂为主的企业。

从盈利模式上来说,企业从实业盈利模式转变到混合型多元盈利模式。许多企业即做实业又做资本,如天士力成立了产业投资基金,复星控股实业参股上市公司;再如吉林敖东实现实业收益和财务投资两个收益,其财务投资甚至超过了实业收益。

第四是要实现三个匹配,即:“企业的发展要与医改政策导向相匹配,与产业发展方向相匹配,与市场格局变化相匹配”。

我们应该感谢医改,虽然结果还不完全尽人意。但正是医改,带给了我们巨大的机会。医改政策要我们高质量、低成本、广覆盖地创新发展,我们要做的则是顺应医改的政策。一样的政策,有人从中受益,也有人不得其法,你又是哪一个呢?对于企业来说,一定要抓住政策性成长的机会,切勿错失政策良机。

产业发展方向总的原则就是要朝着“规范、淘汰、合理”的方向发展。总体来说,医药工业、医药商业企业都在向着集中度提升的方向发展,在目前中、小、散、低的状态下,没有竞争力的小企业被淘汰是正常的,也是合理的。

从子领域来说,化学原料药要摒弃没有特色、没有竞争优势的大宗原料药,转向垄断、特色的原料药;化学制剂要避免同质化的仿制药,掌握新技术,积极研发首仿药、创新药等新产品;中药要搞现代中药、科技中药;生物药要做解决疑难疾病、重大疾病的高端药等等。



从市场格局来说，与市场格局变化相匹配的发展就是要做高端、布基层、进海外。对于基层市场来说，县医院已经成为重点。对于海外市场来说，发达国家的规范市场已成为国际化发展的重点。

总之，医药企业应该顺应产业发展的方向来进行企业升级，在“国内、国际”，“高端、低端”，“城市、农村”三个维度进行有效布局。

一定要抓住政策性成长的机会，切勿错失政策良机

既不要过度关注政策，守株待兔，也不要不关注政策，坐以待毙

企业家要把政策研究当作重大战略问题每月分析研究，亲自负责

2. 医药企业家的三重困境

在实际的企业操盘之中，企业家往往遭遇以下三重困境，也就是下面要说的三大难题、三大脱节和三对矛盾。突破并不容易，改变也绝非易事。

企业家的三大难题

第一，逃不出政策。

政策过去决定着企业的生死，现在和未来一样会左右企业的命运。四大尚方宝剑依然寒气逼人，具体就是“决定新药上市的药品审评审批政策、决定价格的药品价格管理办法、决定支付方式的医保政策、决定资格门槛的药品招投标”。

不管你愿不愿意，也不管政策合不合理，手握四大宝剑则胜券在握，四个政策都没抓住，就死路一条。企业的最高境界是能够影响政策制定，最起码是积极适应政策变化，最好不要对抗政策。既不要过度关注政策，守株待兔，也不要不关注政策，坐以待毙。企业家要把政策研究当作重大战略问题每月分析研究，亲自负责。

第二，跳不出模式。

跳不出增长乏力，不知道用什么产品增长？在哪个市场增长？