

中国医药报社 编写

追求

—跨国药企在中国

共赢

中国医药科技出版社

追求共赢

——跨国药企在中国

中国医药报社编写



中国医药科技出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

追求共赢：跨国药企在中国 / 中国医药报社编写.
北京：中国医药科技出版社，2005.11
ISBN 7-5067-3273-4

I. 追... II. 中... III. ①制药工业－跨国公司－
工业企业－概况－中国 IV.F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 123214 号

美术编辑 陈君杞
责任校对 张学军
版式设计 郭小平

出版 中国医药科技出版社
地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号
邮编 100088
电话 010-62244206
网址 www.mpsky.com.cn
规格 889 × 1194mm ¹/₁₆
印张 15
字数 332 千字
印数 1-3100
版次 2005 年 11 月第 1 版
印次 2005 年 11 月第 1 次印刷
印刷 北京市昌平区百善印刷厂
经销 全国各地新华书店
书号 ISBN 7-5067-3273-4 / R.2719
定价 298.00 元
本社图书如存在引装质量问题请与本社联系调换

内 容 提 要

本书分九编，讲述了跨国制药企业在中国近20多年的发展历程，客观全面地评价了跨国药企对中国医药行业的影响和贡献，以及中国本土药企从中受到的启发和激励。内容涵盖了合资谈判、新药研发、药品生产、营销策略、人员培训、企业文化、领军人物的故事等方面。书中资料丰富，观点权威，视角广阔，见解独到而深刻，并附有大量精美的图片。欢迎医药卫生行业的从业人员及关注中国医药卫生事业发展的各界人士鉴阅。

追求共赢——跨国药企在中国

编委会

主	任	郭云沛			
副	主	任	汪彦斌	舒 德	
顾	问	张鹤镛	白慧良	韩立新	黄纪晔
		胡圣榆	周海钧	俞观文	蔡仁华
		朱长浩	唐韵琪	刘 学	许 靖
总	策	划	温晓春		
主	编	柳志梅			
执	行	主	编	彭 丹	
主	撰	稿	张 旭		
图片摄影、编辑		熊光明			
统	稿	李克敬			
参	编	人	员	姜 恒	王晓冬
		胡 芳	方剑春	徐蕾莹	魏小刚
				蔡 戈	

回望是为了更好地前行

（代序）

以1984年大冢制药在天津的建立和投产为标志，肇始于20世纪80年代的中国医药行业对外开放掀起了第一个高潮。随着我国市场经济的建立和改革开放形势的发展，至20世纪末，世界排名前20位的跨国药企均在我国投资设厂。进入新世纪以来，跨国药企在我国纷纷建立药品研发中心，其投资方式和重点正发生着引人注目的变化。

跨国药企的进入，给我国医药行业带来巨大而深刻的影响：无论是药品研发、生产、营销，还是企业管理、员工培训和企业文化，“三资”企业的做法往往具有样本意义。本土制药企业在学习、模仿和借鉴“三资”企业成功经验的过程中不断成长，创新能力不断增强，成为世界制药业一支重要的生力军。

在带动我国医药行业进步的同时，“三资”药企也对我国医疗卫生事业的发展、医疗保险体系的建立，对医生和消费者用药观念、水平的变化，对公众健康理念的推广等都起到了积极的作用。

当然，我们也应看到，在与资本、人才、技术优势都占上风的跨国药企的合作中，中国医药行业也为进步付出了必需的代价，“以市场换技术”的策略并非总是如愿以偿地出现共赢的结果。在世界经济一体化的背景下，深入总结和正确评价我们以往的经验得失，不仅对把握今后行业的发展走向具有重要价值，而且对推进医疗体制改革，对促进全民健康水平的提高也将产生一定影响。

新闻也是历史重要的记录者。作为医药行业最具权威的一家报纸,《中国医药报》勇于承担记录行业历史、反映社会影响的重要责任,在中国外商投资企业协会药品研制和开发行业委员会的协助下,从2004年开始,拿出10期特刊共40个版面,全面报道20年来跨国药企对我国医药行业和医疗事业的重要影响,内容丰富多彩,形式生动活泼,在业内外产生了良好的反响。

此次集结成书的文章大多来自于《中国医药报》的报道,并且基本上保持了报纸作品的“原生态”。虽然它远非跨国药企在中国的全面总结,但起码称得上是行业发展一大侧面的素描。其中的一些重点篇目,如当时医药行业的领导、专家林栋对首次合资谈判的相关回忆等内容,都属首次公开披露,具有较高的史料价值。

作为报纸文章的集纳,本书的资料难免挂一漏万,一些文章的观点也未必全面准确。相信读者会以宽容的眼光来阅读,倘若读后还能有所收获,那更是不负编者的一番用心了。

张鹤镛

编者的话

在准备编写本书时，我们决定成立一个专家委员会协助我们的工作：挑选题目，确定被采访的专业人员，审阅初稿，书稿的总体审查。所以我们组织了最好的专家：

张鹤镛（国务院参事、国家食品药品监督管理局顾问）

白慧良（国家食品药品监督管理局安全监管司司长）

蔡仁华（卫生部卫生经济研究所所长、卫生部政策法规司原司长）

周海钧（中国药品生物制品检定所名誉所长）

俞观文（中国化学制药工业协会高级顾问、中国医药工业公司原副总经理）

韩立新（中国医药工程设计协会会长、原国家医药管理局计划司司长）

黄纪晔（中国医药国际交流中心名誉主任、原国家医药管理局国际合作司司长）

胡圣榆（中国非处方药物协会副会长、原国家医药管理局科教司司长）

朱长浩（中国医药商业协会常务副会长）

唐韻琪（中国医药对外贸易公司顾问、原副总经理）

刘 学（北京大学光华管理学院教授）

我们感谢各位专家给我们提供了宝贵建议、信息、监督和支持，没有这些，这个书稿就不可能完成。

跨国制药企业在生产设施、临床试验和研发方面进行了大量的投资，在帮助引进新药到中国市场的同时介绍了各种国际标准。随着新药的进入，新的营销和

推广理念也随之而来,包括使用专业医药代表以及实施培训、企业社会责任和培训当地人才成为未来管理者的企业文化。另外,投资还包括企业与政府共同努力形成一种理念,使中国成为参与全球创新药品研发的国家。

本书内容主要包括以下几个主题:①抚今追昔;②新药研发;③药品生产;④市场营销;⑤人员培训;⑥企业文化;⑦社会责任;⑧经营管理;⑨领军人物。

每个主题至少需要5~6次的采访才能完成,采访对象不仅包括跨国制药公司,必要时还包括中国专家和政府官员。在过去的2004年中,《中国医药报》以特刊的形式刊登了10期专题文章,基本成就了我们奉献给读者的这部小书。在此,我们对所有参与采写书稿的作者和给予我们支持的各界人士表示由衷的感谢。

The Editor's Note

In undertaking this project, we first determined that we need to form an expert committee to serve many roles: selection of topics; identification of professionals to be interviewed; review of draft articles; and general oversight of the project. We therefore organized some of the best experts available:

- Zhang Heyong (Consultant to the State Council, Advisor to SFDA)
- Bai Huiliang (Director General, Department of Drug Safety Supervision, SFDA)
- Cai Renhua (Head of Health Economics Research Institute, MOH)
- Zhou Haijun (Honorary Head of NICPBP)
- Yu Guanwen (Senior Consultant, Chinese Pharmaceutical Industry Association)
- Han Lixin (President of the Chinese Pharmaceutical Engineering Design Association; former Director, Planning Department, SDA)

•Huang Jiye (former Director, Dept. of International Cooperation, SDA; Honorary Director of Chinese Pharmaceutical International Exchange Center)

•Hu Shengyu (Vice-President, Chinese Non-prescription Medicine Association; former Director, Dept. of Science & Technology, SDA)

• Zhu Changhao (Vice President, Chinese Pharmaceutical Commercial Association)

• Tang Yunqi (Consultant and former Deputy General Manager of Chinese Pharmaceutical Trading Company)

• Liu Xue (Professor, Guanghua School of Management, Peking University)

We appreciate the hard work of our expert committee for their valuable suggestions, information, oversight, and support. Without which this project could never have been completed.

The multi-national pharmaceutical companies have introduced many international standards and practices to China through investment into manufacturing facilities, clinical trials and research in bringing new medicines to China. Together with the new medicines have come new sales and promotional practices, including use of professional medical reps, as well as training, corporate social responsibility and development of future managers in company culture. Moreover, this investment also includes industry and government working together for a common aspiration, the participation of China in global drug research and development.

The project was divided into the following topics: ①General Review of Multinational Pharmaceutical Companies' Contribution to China; ② Pharmaceutical R&D in

China; ③ Pharmaceutical Manufacturing in China; ④ Pharmaceutical Marketing and Promotion in China; ⑤ Training; ⑥ Company Culture and Human Resources; ⑦ Corporate Social Responsibility; ⑧ Management; ⑨ Key Personnel.

For each topic, a minimum of 5 to 6 interviews were completed, including not only executives of multinational pharmaceutical companies, but Chinese experts and government officials as well. As a result, 10 batches of high quality articles, which formed the basis for this booklet, were produced which appeared on a monthly basis in *China Pharma News* over the course of one year. We want to express our sincere appreciation to all those who contributed in writing these articles and otherwise supported this project.

说明：①本书中所列人物之职务任职时间截止到2004年底；②本书中所出现的“研制开发制药企业协会”从2004年12月起更名为“中国外商投资企业协会药品研制和开发行业委员会”。

Notification: ① The personal titles mentioned in this book were current to the end of 2004; ② “R&D-based Pharmaceutical Association in China” changed its name to “China Association of Enterprises with Foreign Investment R&D-based Pharmaceutical Association Committee” in December, 2004.



目录

CONTENTS

唐韻琪：合资谈判外柔内刚 24
 见证——我国第一家合资药企 26

第一编 抚今追昔

一代先行者的集体记忆 2
 带来了观念冲击 4
 跨国药企使医保用药更丰富 5
 合资药企发展的三个阶段 6
 追求全球化品牌 7
 让新药早日“登陆” 7
 进入平稳发展期 8
 合资药企的广泛影响 10
 为人世充分热身 10
 改进了医药产业链 11
 保证了产品质量 12
 在借鉴之中学习 12
 “明星市场”价值无限 13
 经济全球化的必然结果 14
 中国医生向跨国药企学到了什么 14
 林栋，从抗日战士到合资先锋 17
 为何上马“老五家” 18
 最早进入中国大陆的10家“三资”企业 19

第二编 新药研发

研发的终极魅力 28
 叩响中国原研药大门 32
 十年走过原研“无间道” 34
 用数字解读新药 35
 舶来主义与初级阶段 36
 跨国药企中国研发中心档案 37
 诺华：研发路上不独行 43
 如何锁定新药研发目标 44
 互动提高研发效率 46
 OTC 原研：与未来市场紧密结合 48
 专利保护为创新护航 50
 参与全球新药研发的N种途径 52
 原研灯塔照亮资本河流——跨国药企
 以产品为导向并购案解析 55





- 营销始于药品上市前 101
- 营销策略五案例 104
- 处方药营销的七种招数 108
- 市场的有限射程 112
- OTC 广告之外有文章 112
- 让产品留住“青春” 113

第三编 药品生产

- GMP：一路风雨一路行 60
- 控制过程等于锁定结果 64
- “中国制药”何时“出线” 69
- 环保、安全：质量管理的左膀右臂 72
- SCI：将规程落到实处 72
- 超越 GMP 73

第四编 市场营销

- 市场对弈的“营”规则 88
- 营销金字塔与跨国设计师 92
- 医药代表：一颗启动市场的“芯” 94
- 医药代表求索路漫漫 95
- 团队为营销鼓起激情风帆 99

第五编 人员培训

- 企业培训：教育第二落点 126
- 木桶为什么漏水 129
- 求真务实，量身定做：培训内容的变化法则 131
- 培训形式：乱花渐欲迷人眼 135
- 难忘的培训 136
- 从“吸纳”到“输出”：本土人才走上国际舞台 138

第六编 企业文化

- 企业文化——真正的核心竞争力 144
- 与“一生悬命”的距离 150
- 以人为本，关爱生命——跨国药企企业文化纵览 152
- 文化理念确保跨国药企稳步运行 154
- 文化融合——不可小觑的并购基石 157





第七编 社会责任

企业公民助推社会进步 162

为富且仁 166

提升道德水准，企业责无旁贷 169

“做这份工作，我感觉很自豪” 181

环保是经营的重要一环 183

柯石谛：中国参与新药研发至关重要 202

布安瑞：工作着是快乐的 202

陶逸夫：充满活力，应对挑战 203

刘幼雷：新药注册期盼改进 204

吴晓滨：从挑战中寻找快乐 205

沈如林：他从自信中走来 206

欧泰格：加速新药在中国上市 208

施伟励：关爱与奉献不可或缺 210

邓建民：胸有丘壑常求变 210

李正达：认识新药促进研发 212

王保平：新药研发需要良好的生态环境 212

栾江红：以热诚赢得机会和信任 214

陈哲峰：热忱源自人生理念 215

施泰鼎：把最美好的奉献给中国 216

康帆：见证中国的进步 217

安德利：选择中国的六大原因 218

苏岭：政策环境利于创新 219

约翰·罗伯森：GMP 是企业和产品的生命 220

第八编 经营管理

管理，人性化的行为艺术 186

领导力的“软道理” 188

选择未来，选择领导者 189

危机管理：重在预防与处理 191

如何在高速发展中保持平稳 192

第九编 领军人物

萧凯仕：变化中的大市场魅力无限 196

刘贞贤：幸福源自信念和追求 197

安高博：超越第一 199

白锐宁：做快乐的健行者 201



第一编 抚今追昔

在过去20年,我们看到所有主要的跨国制药企业进入了中国市场。最开始的几家公司是在20世纪80年代进入的。自1993年中国承认化学成分专利权后,外商掀起了投资建厂的浪潮,到今天,30多家从事药品研制开发的跨国药企已经在中国建立了药厂,而且许多药厂是按照其集团公司的最高标准建立的。然而,这些公司的贡献不仅仅是投资建厂、解决就业,而且更多体现在如今中国患者已可以用上原研药品。这不但有益于患者本人,而且有益于他们的家庭和整个社会。医疗卫生专业人员和患者还可以了解到如何正确使用药品以及疾病预防的信息。另外,研制开发企业不仅带来了质量控制、管理、专业推广以及医药代表的理念和实践,而且帮助引进了国际标准,这些标准现已成为规章制度的一部分,例如:GCP、GLP、GMP等。由此,国内企业也更加具有竞争力,中国患者所用药品的安全性和质量也在不断提高。

General Review of Multinational Pharmaceutical Companies' Contribution to China ——

The past 20 years have seen all the major multinational pharmaceutical companies enter the Chinese market. The first several companies entered in the 1980's, and after China recognized patents on the chemical compound in 1993, a wave of investment into manufacturing facilities followed, so that by today more than thirty of the R&D-based international companies have established pharmaceutical factories in China, many to the highest standards in their group companies. However, the contribution of these companies is much more than investment and employment in manufacturing. Today, Chinese patients are treated by innovative medicines, which benefit not only the patients, but also their families and society at large. Both healthcare professionals and patients have access to information on not only the appropriate use of these medicines, but also on disease prevention. The R&D-based companies have not only introduced practices and concepts on quality control, management, professional promotion and medical reps., but they helped to introduce standards which are now part of the regulatory framework such as GCP, GLP, GMP, etc. As a result, domestic companies are becoming more competitive and the safety and quality of medicines for Chinese patients is continuing to improve.

一代先行者的集体记忆

此刻，窗外春光明媚。坐在国家食品药品监督管理局大楼档案室里，身边一卷卷册页在阳光的照射下散发出金黄的色彩。想起那色彩背后所记录的中国医药行业的风云变幻，蓦然产生时光回转的幻觉。

20年前，就在这样一个季节里，医药行业一次极具划时代意义的行动进入倒计时阶段。一个月之后，中国医药领域第一个合资企业——中日合资天津大冢制药有限公司正式投产。这样的一种联合方式，这样的一个合作对象，它的未来将是什么？“跟日本人一起搞，你们想到后果了吗？”当时的一位领导这样问。20年间，整个行业在这种新生经营方式所创造的效率与利润的狂飙带动下，迅猛发展。合资企业迅速成为中国医药生产领域的决定性力量，打下中国医药市场的半壁江山。全球跨国药企20强在中国都设有合资企业。中国医药商业协会常务副会长朱长浩日前称，目前合资药品已占据医院用药的45%，合资药企已成为其第一大供货商。而国内医药商业从2000年起，所经营的合资药品利润已连续4年超过其全部利润的50%。这，就是答案。

但合资药企带给我们的远不止这些统计数据上的变化。

2004年6月30日是业内人俗称的“GMP（药品生产质量管理规范）大限”。此后，凡没有通过GMP认证的药品生产企业都要停止生产。全行业实施GMP，这在1998年以前药品生产多头管理的状态下是很难想象的。合资药厂带来了新的国际化的生产模式和管理理念，使中国药业格局发生了根本性变化，对监管体系提出了更新的要求，客观上推进了我国药监管理模式的转变。



◀北京诺华制药有限公司的前身之一北京诺华—嘉基制药有限公司于1987年正式在北京成立

Beijing Novartis Pharma predecessor, Beijing Ciba-Geigy Pharma Ltd., was established in 1987

► 1994年4月29日，前英国捷利康公司和中国医药对外贸易总公司（中国医药集团的前身）合资成立捷利康医药开发咨询有限公司

On April 29, 1994, former Zeneca of UK and China Pharmaceutical Foreign Trade Company (the wholly-owned subsidiary of Sinopharm) jointly invested and established Zeneca Sinopharm Development Consulting Company Ltd.



► 1994年4月北京费森尤斯卡比公司的合资合同在人民大会堂签订

Beijing Fresenius Kabi (BFP)'s JV contract was signed at the Great Hall of People in April 1994



20年前，国内制药厂还不懂得什么是营销，那时只有推销；20年前，中国根本没有专业的医药代表和医药经理人，药厂以生产为主，销售人员为生产部门淘汰者，专业素质普遍较低；20年前，国内药品只有通用名、化学名，很少有商品名；20年前，制药行业讨论GMP，只知道“硬件”，不知道“软件”；中国没有专利保护，外企不敢引入新药……

合资改变了这一切。

合资带来了好的药品，好的技术，好的人才，还有好的机制。当年我国生产的输液制品是用玻璃瓶包装，大冢公司是用聚丙烯瓶包装。我们也引进过软袋，但封口不过关，易出现不良反应。中国向来是原料药生产基地，制剂品种少，以片剂为主，但通过合资，则引进了大量新制剂。天津大冢的大包装输液制品、施贵宝的新剂型、杨森的新品种、苏州胶囊代表世界先进