

第一本全景描述中国医药主流企业经营门道
及企业家个性的坚毅之作

与中国顶尖医药企业领袖群面对面

献给正在推动中国医药产业和谐上升与渴望进入
医药生意圈的产经主流人群

主流

『中国药企领袖智慧』

陶剑虹
谭勇
著



清华大学出版社

主 流

——中国药企领袖智慧

陶剑虹 谭勇 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

作者试图通过那些不同成长模型并且已经领军行业的优秀企业的理性与智慧、创新与成熟、脆弱与激情来透视整个中国医药产业的现实生态。本书在冷静剖析中国医药企业经营门道的同时,还对这个产业的企业家群体给予感性关照。特别是作者对企业家不断变换的视角考量与极富思想张力的对话,带来的不仅仅是严肃的商业命题,还呈现出足够的热血与犀利,充满人性光泽与阅读快感。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

主流——中国药企领袖智慧/陶剑虹,谭勇 著.

—北京:清华大学出版社,2005.11

ISBN 7-302-12079-X

I.主… II.①陶… ②谭… III.制药工业—工业企业管理—研究—中国 IV.F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129152 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑:崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计:珠 楠

版式设计:孔祥丰

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:24.75 字数:497千字

版 次:2005年11月第1版 2005年11月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-12079-X/F·1383

印 数:1~5000

定 价:39.00元

序

带上思想去最高处相会

动不动就拿中国医药企业与跨国药企作销售额及研发投入上的比较，正逐渐被一种理性的思考所代替。中国经济的规模比美国经济在小数点前面少一个零，要求中国企业迅速成长并在短时间内赶超美国企业，这是一种过分急躁的信号。无论谈论中国市场多么时髦，中国目前近 2 000 亿元人民币的药品销售规模根本养不起年销售额均在此之上的辉瑞、默克中的任何一个。众所周知的原因是：跨国巨头们是从高端专利药市场往低端打，而国内药企则是辛辛苦苦地从下往上仰攻。因此，对中国本土药企的逆流而上，应该给予更多掌声！

分享中国本土卓越医药企业的成长经验，一方面缓解了多年来医药企业冲刺过多、总结太少的盲动局面；另一方面，我们期待一批有使命感的企业能够不断创新，拥有顽强的持续经营能力与巨大的成长空间。

没有人怀疑过中国医药市场的巨大潜力，毕博管理咨询全球副总裁黄辉极具鼓动性地讲，今后 10 年内，中国拥有专利的处方药及品牌通用名药物市场将以每年 16% 的高速度增长，2010 年将达到 67 亿美元。跨国药企们急切地将自己在华专利药销售增长率调高。日本医药企业更是对本国医药市场增幅低于 3% 甚至是零增长感到失望，进而将饥渴的目光投向中国。

中国，她很可能在 10 年之后成为仅次于美国和日本的世界第三大医药市场。更重要的是这个庞大市场的秩序正在走向规范、成熟。基于市场的份额与规范，跨国巨头正在挑起研发之外的另一场战争——OTC 大战。

在这样的背景之下，“中国医药主流企业报道”作为《医药经济报》的重磅炸弹之一在 2004 年强势推出，持续一年。我们给予这个栏目的期待是将国内医药领域里所有的领军企业和潜力巨大的企业作一次系统的观察与思考。我们报道的第一准则就是客观，不浮夸、不附庸、不偏激。

这一历史性的报道推出之后，所引发的影响力超出了我们的预期，热心的读者们收集了我们关于这些主流企业的所有报道。他们给予我们的鼓励来自两个方面，一是把这一系列文章作为了解中国医药产业现实的模本，二是惊喜于文章富有思想张力的文字。

这直接促使我们思考以这些报道为原始素材，重新梳理成为一本集子。

这里，我有必要向大家解释一下我们所观察企业的选取原则。我们认为主流企业不一定是行业内大的企业，规模仅仅是标准之一。主流企业应该代表一个行业发展的主流和方向，其主要特点应该体现本行业发展的主流趋势，处理好多方面的问题。

主流企业应该处理好健康发展与快速发展的协调关系，一味追求高增长，不考虑企业的资金流、管理、人力资源储备以及市场空间，则必在发展中积累诸多的矛盾而埋下企业的结构性隐患，积弊愈深，对未来的发展愈不利。追求健康发展并非持保守态度，企业的运作和发展从运筹学角度来讲是一个复杂多维的数学模型，需要协调处理多方的关系，并有预见性地根除积弊，以适应市场的节奏前进，才能够取得更大的效益。

主流企业应该具有优秀的企业文化，企业文化并不仅仅是这个企业的规章制度和口号，而是一种精髓：你的员工持怎样的人生观和价值观？你的员工是否认同企业的发展 and 节奏？你的员工是否具有全局性的知识更新体系？你的员工是否认识到发展空间和明晰自己的定位？除此之外还包括管理层的种种。企业文化是一个有机体，也是企业沉淀的灵魂和发展的最有力后盾。

主流企业应该具备良好的管理体系，具备良好的人才选拔体系，具备良好的沟通传达体系，具备良好的协调合作体系，具备良好的知识更新体系，具备良好的外向型商情体系，具备良好的市场互动感知体系，凡此种种，皆属必需。

主流企业应该具备明晰的切实可行的发展战略规划。没有短期目标，不足以鼓舞士气；没有中期目标，无法实现资源整合和现金流等要素的有效组织；没有长期目标，则无法预见企业可以发展的空间并做出中期和近期战略规划，会陷入更大的盲目性和无计划性。

2004年，中国医药产业经历了一次深呼吸，而在医药产业之外的商业热门话题是宏观调控与20年企业成长的反思，中国的市场环境整体趋向规范。我们善意地提醒，企业在摆脱生存困境以后能否做大？能做多大？除了技术与市场，企业领导人的胸怀和学习能力将直接决定企业的发展前途。

我们希望本书能够给各位带来一些新的思考！

陶剑虹

2005年10月

目 录

中国制药 NO.1 的生死大考	3
常幸：我讨厌企业运动式的追逐流行商业理念	3
华药联合“大商业”专一“大工业”	8
华药癸未新政	10
【纵深】	16
四大家族的命运走向	16
抗生素市场要“变天”	19
中国医药分销第一品牌保卫战	25
郑鸿：我们只谈哲学	25
安身立命这样的大问题	31
【纵深】	33
流通之变	33
五大联盟、国药、九州通，谁将一统三国	39
华源，买一个医药帝国	47
周玉成：最危险的是被外面的声音牵着走	47
你牛，我把你买了	52
“华源号”世界为她让路	54
【纵深】	58
麦肯锡给医药集团的活力处方	58
还有多少大并购会继续	62
石药，永不停息的变革者	67
蔡东晨：我的对手已经改变	67
“双纵”路上的石药	74
【纵深】	77
中国药业“强强联合”第一案	77
应该向对手学什么	80

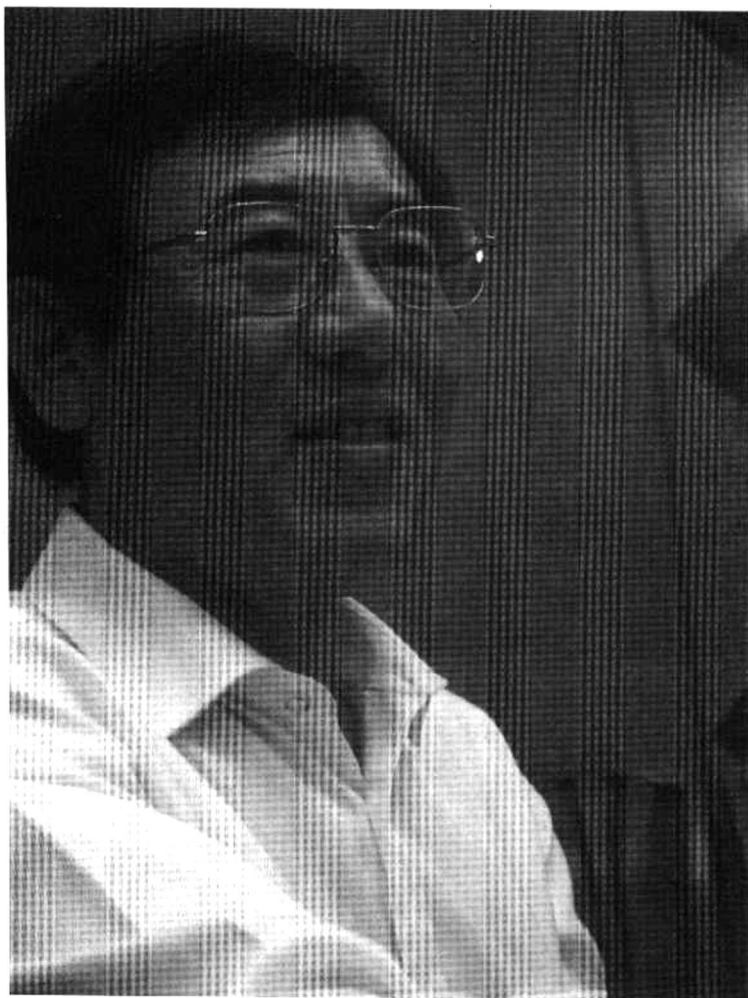
哈药，当然不只是广告做得多	83
姜林奎：摒弃中庸的平衡高手	83
新哈药：王者归来？	89
【纵深】	93
哈药广告的理性与非理性之争	93
海正，中国药企的国际化标杆	99
简单白骅	99
海正，以世界的身份漂流	103
海正“三部曲”	106
【纵深】	108
中国与印度制药工业发展模式比较	108
地奥，科学家的实验场	111
李伯刚：我不敢稳坐钓鱼台	111
让奇迹有一个好归宿	115
地奥，用科研方法研究企业管理	116
【纵深】	119
从世界药研看中国药物创新的务实路径	119
青春宝基业长青	123
冯根生：我看出来了，他们还没反应过来	123
【纵深】	130
青春宝的 1998 年	130
鲁抗，在抗生素风浪中调头	135
章建辉：我从不承认企业成功了，只承认企业在成长	135
【纵深】	140
山东的一片绿叶	140
产业整合的超级偶像复星	147
郭广昌如何控制自己	147
郭广昌前传的阅读必然	155
复星医药转身	158
2004 年，郭广昌是怎样走过来的	160

【纵深】	163
我要吃掉你	163
东盛，资本与产品的软硬布局	169
郭家学：快感之后要归零	169
一个人与一群人的激情推演	175
【纵深】	178
从“抗感风暴”到“巡演狂飙”	178
丽珠，当民营老板与职业经理人接盘国企	183
萧思阳如何构架人与系统两个元素	183
丽珠闯大关	188
朱保国给萧思阳打 90 分	191
【纵深】	195
顾悦悦：作者不是我	195
职业经理人的“致命败因”	199
天士力，一个产品打天下的时代已经过去	205
闫希军：我是一个导演	205
企业家的悟性	209
天士力的第二个十年	210
【纵深】	213
中医药在矛盾中潜行	213
民生，跳跃式增长的平衡术	221
竺福江急了！	221
民生，静悄悄的变革者	225
【纵深】	228
21 金维他：四年，8 000 万到 10 个亿的营销启示录	228
亿元“金蛋”的孵出法则	237
中小药企追赶者样本康恩贝	243
胡季强：我还不是一个战略家	243
康恩贝，与刘翔一同起跑	247
康恩贝有多少总经理	250

【纵深】	253
中国药企 10 年	253
商业快刀客九州通	261
刘宝林的新差异化战略：价格体系维护	261
一切都是为了更主流	265
九州通如何通九州	266
九州通“二次创业”	269
【纵深】	272
快批之后的领先策略	272
快批之快	273
动荡的商业世界里我们该做什么	276
“开心人”重塑终端面孔	283
梁永强的新感觉	283
开心人，两岁看 20 年	286
开心人方法论	288
【纵深】	290
中国药店连锁轨迹	290
西安杨森，中国制药营销界的“黄浦军校”	297
五个标准，持续经营	297
谷里虹：我不是德兰修女	299
人性化的威力	305
【纵深】	311
别指望成为第二个“杨森”	311
杨森课程解密	312
默克中国的冷暖 10 年	315
默克为何远离并购	315
与别人不一样的成功	318
合并真的能解决问题吗	322
李志成：如果你还年轻的话应该到中国来	323
【纵深】	327
跨国药企的另一面	327

阿斯利康，跨国药企的梦之队	331
柯石谛：增长的最大挑战是团队	331
洛赛克 OTC 灼热中国胃药市场	335
【纵深】	338
欧泰格带着跨国药企的信号来到中国	338
陶逸夫：坐在桌子上谈避孕药市场	344
白锐宁：我们不大，但我们特专业	348
附录 激动未来	354
中国药业深呼吸	354
商业潮流中永远的时尚	357
中国原料药竞争力对话	360
全球化下的中国药业——未来，我们需要什么	371
考量中国药品招标	374
第三终端崛起	380
后记	383

他们刚刚涉入商业世界时有着怎样的彷徨，他们如何建立起自己强大的自信心，在遇到挫折时他们依据何种力量坚持下来，他们如何改变自己适应新的游戏规则……



我时刻提醒自己三点：首先是坚定信念，在顺利时，头脑不能发热，在困难时，不能动摇逃跑；其次是重视基础工作，越是困难时期越不能放松基本层面的工作，做企业需要扎扎实实；还有就是企业文化是企业的潜规则，一个组织的文化一定要正。

——华北制药董事长 常辛

中国制药 NO.1 的生死大考

“50 年前，华北制药(下称华药)建厂时，80 万单位的青霉素价值 1 两黄金，而现在 80 万单位青霉素的价格是 0.35 元，价格相差 1 万倍，而华北制药青霉素产能在半个世纪里扩大了 100 倍。”

这是华北制药董事长常幸对中国化学制药企业 NO.1 历史与现实的精辟描述。

长期产品单一的局面在 2004 年把华药推到了生死关头，尽管华药重新开始抗生素原料发酵技术攻关，并且降低了 20%的生产成本，但这几乎全部送给了这一年原材料与能源的价格涨幅。此外，抗生素原料与制剂的价格下调，抗生素在药店的“限售”直接冲击了华药的业绩。

麻烦不止这些……

常幸：我讨厌企业运动式的追逐流行商业理念

“生产青霉素比种麦子容易！”

不知道是谁把这句话传到了以抗生素为主产品线的华北制药董事长常幸的耳朵里，但他没有生气。在这之前，他甚至更大胆地对企业内部员工讲：“造成今天青霉素惨烈竞争的恶性局面，罪在华药——是我们自己放弃了持续的技术创新，把门槛放得太低了。”

“50 年前，华北制药建厂时，80 万单位的青霉素价值 1 两黄金，而现在 80 万单位青霉素的价格是 0.35 元，价格相差 1 万倍，而华北制药青霉素产能在半个世纪里扩大了 100 倍。”这是常幸对中国化学制药企业 NO.1 历史与现实的精辟描述。

长期产品单一的局面在 2004 年把华药推到了生死关头，尽管华药重新开始抗生素原料发酵技术攻关，并且降低了 20%的生产成本，但这几乎全部送给了这一年原材料与能源的价格涨幅。此外抗生素原料与制剂的价格下调，抗生素在药店的“限售”直接冲击了华药的业绩。

麻烦不止这些，困扰华北制药长达 6 年的控股股东占用巨额资金的压力紧逼常幸。尽管这位于 2003 年 2 月空降华药的原河北省经贸委副主任与这家企业共同拥有天命之年的经历，但要平稳驾驭好这只大象，仍非易事。

常幸上任之初，便为自己定下使命：他要带领华药实现战略大转型(包括 4 个方面：

集团公司的产权改革；公司的法人治理结构改革；公司内部运行机制的改革；产品结构调整），将企业更新到一个更具竞争力的平台。

“你现在已经看到，我们没有倒下！”常幸如此描述 2004 年年末的心情。尤其是华药与 DSM 公司的战略合作让常幸有更多笑容。包括 DSM 参股华药集团公司、上市公司，组建抗生素与维生素业务合资企业三个层面的合作已经敲定。

除了媒体广泛关注的 DSM 带给华药的资金、技术，华药带给 DSM 的低成本、大产能之外，常幸特别强调这次合作更宏大的意义——尽管中国制药行业的几大巨头可以联合起来打败 DSM 抗生素与维生素 C 原料药的生产能力，但对方掌握了超过 50% 以上的国际终端市场。可以想象，如果 DSM 以终端市场与国内生产企业相对峙，中国制药企业内部很可能爆发一场争夺国际市场的恶战。

这位中国制药企业 NO.1 的当家人，尽管看上去一脸严肃，并且显示出为企业过分操心的疲惫，但在与他的自由沟通中不乏畅快。

2004 年 12 月 19 日上午，常幸在广州接受了记者两个小时的专访。然而，他在正式采访时的回答明显比前一天晚餐上的闲谈拘谨许多。他的回答对问题不作任何延伸，尽量简练，喜欢用三点总结答案。他还说两点不具有稳定性，任何问题都至少应该从三个方面去研究。

他一方面谦虚地将整个医药行业的企业都视为自己的竞争对手，认为不可以小看任何一家企业，大小永远在变化之中；另一方面，他强调“和”文化对于企业发展的重要性，反对针尖对麦芒式的恶性竞争，希望通过竞争促使企业在创新上下功夫，差异化经营，努力开拓市场空间，走共同发展之路。

尽管他抵制不住畅销书的诱惑，《狼图腾》与《细节决定成败》成为他 2004 年里印象深刻的书籍，但他讨厌企业运动式的追逐流行商业理念。他对商业经典的理解是常识，把商业经营中的常识做好了，企业就能够进入良性发展。他时刻提醒自己三点：首先是坚定信念，在顺利时头脑不能发热，在困难时不能动摇逃跑；其次是重视基础工作，越是困难时期越不能放松基本层面的工作，做企业需要扎扎实实；还有就是企业文化是企业的潜规则，一个组织的文化一定要正。

这些商业世界的经营常识，常幸正在华药践行。

对话

记者：你如何评价华药在中国制药行业中的地位？它的转型令很多人关注。

常幸：华药在整个中国制药行业中的地位应该变化地看，在化学制药行业的历史上，她是中国的 NO.1，现在她是中国制药行业里生产规模最大的企业。未来我们提出了 8

个字的要求——“国内领先，国际著名”。

记者：华药的历史非常辉煌，它在转型过程中遇到的最大困难是什么？

常幸：思想和体制障碍。观念上要克服“药老大”的思想。要从生产型企业向营销型企业转变；要消除员工对变革的畏惧心理。

记者：你如何应对变革所遭遇到的内部阻力？

常幸：三条。变革的大方向不动摇；设计方案的时候尽量考虑各方的承受能力与操作性；加强思想工作。

记者：这三条管用吗？

常幸：变革在持续进行，是有效的。当然推进的速度与理想的速度相比差距不小。

记者：华药最具竞争力和最脆弱的地方在哪里？

常幸：最具竞争力的地方应该是她的微生物发酵技术和由此形成的生产能力；华药50年积淀下的企业文化——人类健康至上，质量永远第一，和在此基础上形成的“华北制药”的品牌。而她的产权制度与运行机制是最不适应目前市场竞争环境的。

记者：你本人试图推动华药转型，这是一项历史性的工作，支撑你做这项工作的勇气与决心来自哪些因素？

常幸：三点，企业发展到现阶段客观上要求革新；变革的大方向是正确的；遇到的阻力不是无法克服的。

记者：近两年的时间，你的改革计划是否按预定的时间表在推进？

常幸：我曾经说过，企业产权制度改革需要两年左右的时间，企业内部机制配套改革需要3年时间。现在集团层面引进战略投资者，产权多元化工作正在进行。企业薪酬制度改革、用人制度改革方案已经基本确定，明年将全面推行。

记者：两年前，你进入华药时，你如何看待这个企业和中国的制药行业？现在发生了什么变化？

常幸：医药行业是一个成长性很好的行业，但竞争激烈。华药是一个基础很好的企业，但有很多困难和问题。两年下来，这个观点基本没有什么变化，只是感受更深了。

记者：从个人的职业生涯看，进入华药这个决定对你来说是否容易？你当初考虑了哪些因素并最终决定进企业？

常幸：这个决定当然不容易。因素有三个：组织需要是第一位的，我们这一代人基本上是个人需求服从组织需求；其次医药行业是一个很有意义的行业，她满足人类的健康需求，在这个行业工作很有意义；对于个人而言，这个决定让我有机会直接感受到市场的挑战与压力。

记者：华药作为中国制药行业的 NO.1，这是否对你的决定有足够的诱惑力？

常幸：这个因素发挥了作用。因为这意味着这个平台有好的资源，有很多事情可以做，起点比较高。但不是决定性的因素。

记者：从政府到企业，同样作为领导人，两者最大的差别在哪里？

常幸：差别太多了。比如时间上更紧迫了，知识更加不够用了，操作上需要更加具体和专业了。另外，行政工作强调公平、公开、公正；企业强调的是效率。

记者：你觉得华药现在处于企业自身发展的哪个阶段？

常幸：华药走过了 50 年，这本身是很不容易的一件事情。现在，她正处于一个自我更新的阶段，她需要为自己创造一个新的发展平台，我们称之为战略转型。

记者：2004 年，对于华药而言，是否具有非常特殊的意义？

常幸：这是很关键的一年，可以讲是考验生死的一年。作为抗生素为主要产品线的华药，在市场上我们遇到了能源、原材料价格上涨、抗生素原料药跌价与制剂的价格下调、药店“限售”抗生素等多方面的冲击。

记者：现在可以说是扛过来了，回过头去总结，我们做了什么？

常幸：首先是降低成本，一般降低成本有两条路：选择能源、原材料、劳动力较低的地方生产；实现技术进步来降低成本。我们主要是通过后者来实现的。其次是管理增效。还有就是实施深加工，比如将青霉素工业盐的激烈竞争缓解到终端产品上。

当然，最重要的是加快产品结构调整，培育新的增长点。

记者：华药最困难的时期已经过去，可以这样说吗？

常幸：如果要这样说，也可以。准确的讲，华药开始向好。因为我们的战略转型包括 4 个大的方面（集团公司的产权改革；公司的法人治理结构改革；公司内部运行机制的改革；产品结构调整），这几个方面的转型已经启动并且初见成效。

集团战略投资者的引进，与 DSM 的合作框架已经敲定，接下来是具体的细节完善。股份公司的以股抵债综合整改工作推进顺利。企业内部的整章建制工作基本结束，200 多项规章制度重新设计，薪酬方案设计也已经基本完成。产品结构调整已初见成效。

记者：在近两年的时间里，你如何评估自己在华药的改革成绩？

常幸：成绩由自己评估不大合适，应该让市场来评价。我个人对于目前的工作是不满意的。速度、质量、效果都有不满意的地方。

记者：可否认为是外部的环境因素影响太大了，有些超乎了你的预期，责任不在你身上？

常幸：我不这么认为。各个方面的因素都有。当然我的确努力了，但成效不能令人满意。我曾经提出让客户、员工、投资者满意的经营理念。从目前看，客户、员工、投资者都不能满意，作为董事长，我首先要承担责任。

【二度采访】

编者：与他沟通，你最深刻的感受是什么？

笔者：可能因为他的背景是一名高级政府官员，他的理论功底很深。他对传统的市场经济理论和流行的西方商业思想以及中国传统文化都赋予了极大的热情。同时他是一个务实的人，因为他来华药的任务不仅他自己很清楚，外界也一直在关注，他必须在较短的时间内完成企业的改制工作。应该说他的压力是很大的，但他还愿意比较轻松地来与媒体沟通，这一点表明他是有勇气与自信的。

编者：你怎么想到用“商业常识的实践者”来形容他？

笔者：一个老国企的问题是非常复杂的，所以他一方面要抓战略方向，比如产权改革是有效果的，他在与合作方的谈判条件之一是员工不下岗，保持平稳过渡；另一方面他还细心地给员工做思想工作，整章建制。他希望做企业从常识开始，不是追随流行的商业理念。他自己说他到华药的原因之一是想可以更直接地接触到市场，这应该有一种实践的成分。

编者：从政府到企业，同样作为领导人，他认为差别很大，他对这种差异的适应能力如何？

笔者：我想，他来华药的改革应该有个底线，就是稳定。他需要大刀阔斧的改革，但一定不能是破坏式的革命。他本人也讲到 he 需要渐进式的推进，他喜欢“和”文化的核心是把人放到天地之间。游戏 Continue 的潜规则是和谐发展，这一点注定他的适应能力是很强的。

编者：他已过天命之年，但他的言语中还是经常会有“挑战、压力、效率”这样的词，他的激情或者说强势从何而来？

笔者：他从政府到企业，尽管里面最大的因素可能是组织安排，但他自己应该清楚他驾御的企业是中国制药行业的 NO.1，他拥有足够大的舞台，不管局面有多复杂，他自己和公众都给予了强烈的期待。更何況，他年龄不大，刚过 50 岁。

编者：他提到企业内部用人机制的改革，他对职业经理人看法如何？

笔者：按照一般的理论，企业聘请职业经理人是是有条件的。企业首先要有一个能人机制（管理层起用有能力的人），在一定的企业文化基础之上，职业经理人的工作才可能最大化。华药现在正在做一些基础工作，常幸本人比较强调基层工作的扎实。

编者：他直言对近两年的工作不满意，这与传统的官员形象并不吻合，你的看法呢？

笔者：他所接手的是一个很大很复杂的摊子，他在短短两年对自己的工作提出不满意，是适应各方心理承受的。他需要给自己留有余地，他需要更大的动作来完成自己的使命。