目 录 Contents

- 序言　黎瑞刚／1
- 何庆源　诺基亚的本土化革命／1
- 周平山　百年罗氏的中国策略／10
- 张　玥　“精·简”飞利浦／20
- 范现国　进攻是最好的防守／29
- 胡成中　力超德国西门子／38
- 南存辉　减法做大，加法做强／47
- 梁昭贤　“中国制造”的苦行僧／57
- 周成建　虚拟经营，你帮我威／67
- 徐永安　山沟里的‘好莱坞’／77
- 王振滔　温州鞋如何走天下／88
- 王志东　跌倒后的反弹力／97

需要全本请访问 www.ertongbook.com

- 曾文祺　思路决定出路／107
- 曾新生　轮胎零售——硝烟弥漫的朝阳行业／116
- 卫　哲　善变才会赢／126
- 叶　莺　柯达求变／137
- 苏敬轼　越来越中国／146
- 程业仁　十年布一局／157
- 陈嘉良　差异化生存／166
- 汪　静　辩护美国高通／175
- 丁　威　美国常青树的中国道路／185

- 徐祖荣　奢华容易简约难／195
- 蔡来兴　在变革中化解风险／205
- 周厚健　技术改变命运／214
- 孙文杰　心有多大，舞台就有多大／224
- 尹明善　在战争中学习战争／234
- 张玉良　地产异地攻略／244
- 张汝京　背靠中国／255

序言

上海文广新闻传媒集团总裁　黎瑞刚

2003 年 6 月，纽约州的克劳顿村，杰克·韦尔奇培训中心，“中国高级管理人员培训班”（CHINA CEO PROGRAM 2003）正在举行，通用电气财务总监跟我们讲授着现金流管理和资本市场。提问阶段，有学员问，作为公司高管，最关注哪些外界评论？他提到了媒体，是投资者、政府监管者、华尔街的那些分析师，还有主流媒体，尤其是财经媒体的耦合力量影响着高管人员的决策。

媒体的力量。

中国媒体的力量在哪里？尤其是当经济成为一个国家成长的命脉，成为各级决策层关注的焦点，成为亿万百姓改变生活的期许，中国的财经媒体的力量在哪里？

创办‘第一财经’的冲动，正是来自于我们这个团队渴望通过不懈的努力去创造这种力量的一个巨大梦想。缔造传媒品牌，整合广播电视资源，与 CNBC 建立战略合作，推出‘道琼斯第一财经中国 600 指数’，出版《第一财经日报》，在海外播出《中国经营者》……我们的梦想正在一步一个脚印变成现实，并且为历史所记取。

2004 年 5 月，我重回纽约，在宾馆与朋友聊天，忽然 CNBC 频道上出现了来自上海第一财经的画面，是我们的主持人在用英语连线直播中国财经动态，我的内心怦然而动。我知道，那短短几分钟的直播可能很快就湮没在了全球汪洋一般的资讯之中，但那是真实的来自中国的声音，来自中国财经传媒的年轻的声音，那是我们正在崛起的力量。

感谢韵斐和他领导的第一财经团队付出的辛勤努力，感谢《中国经营者》的创作者和所有关心支持我们成长的朋友们，也感谢在节目和书中与我们分享商业与人生智慧的企业家们。我们把自己标识为‘第一’，也就让自己永远置身于追求的漫漫征程之中，这种追求将以我们对于商业社会的影响力所明证。



何庆源

诺基亚中国投资有限公司总裁

何庆源，1983 年毕业于加拿大沃特卢大学，获得工程学士学位；1988 年获得商业管理硕士学位。曾经在北电网络、摩托罗拉公司任职；2001 年加入诺基亚；2004 年 4 月被任命为诺基亚（中国）投资有限公司总裁。

何庆源是诺基亚在中国 20 年来的第二位华人总裁，这也是诺基亚致力于本土化战略的重要符号。



诺基亚的本土化革命

前记

20年前，起源于芬兰的诺基亚公司还挣扎在多元化的泥潭中，它不仅卖轮胎、橡胶，还卖电缆等，在经历了一场专业化革命后，如今它已成为全球移动通信领域的知名企业，业务涉及移动电话、多媒体、网络和企业解决方案等四大领域。诺基亚倡导“完全移动生活”，其董事长约玛·奥利拉曾说过：“生活正在走向移动，一切能够移动的都将变得移动起来。”诺基亚在这一战略的引导下，伴随着中国电信业改革的节奏不断发展。

方宏进：作为世界上最大的手机生产厂商之一，诺基亚来到中国如何适应中国的市场环境？

何庆源：中国这个市场完全是市场经济的一种模式，现在中国市场上同一时间我们大概会有800多款手机在销售，这个是全世界都看不到的，在国外呢，有50%，大部分的国家，50%的手机销售是通过运营商去做的，他们能控制整个渠道，还有就是他们在市场上的手机款式、种类不会太多，因为他们精力也有限，他不可能去同时销售800款手机，对不对？所以说中国市场在2G，就是GSM起步的时候，我认为中国是全球最开放，同时也是竞争最激烈的一个市场。

方宏进：现在诺基亚在中国的情况怎么样？

何庆源：我们是从去年初才开始，才争到中国整体手机市场份额第一的位置。不能说坐得很稳，但是我们有信心能保持这个位置，这需要很多的努力，这个行业不能说你今天是第一，你永远是第一。

背景

2004年，诺基亚在中国的销售及出口总额超过69亿美元。其中，净销售额超过36亿美元，较2003年增长44%；出口达33亿美元，较2003年增长56%，中国成为诺基亚全球的第二大市场。在诺基亚重返中国整体手机市场

需要全本请访问 www.ertongbook.com

份额第一位置的“2004 年战役”中，销售渠道的本土化变革功不可没。

何庆源：我们几年前没有去很好地把我们分销体系整理好，导致几年前一下子国产手机就做得很好，当我们把精力放在一类、二类大城市的时候，国产品牌用一种农村包围城市的战术，中国人都很熟悉的那种战术，基本上把三类、四类城市，甚至县都包围起来了，它们在分销渠道各方面做得非常好。所以讲，2002 年开始我们也去整理我们的渠道了。通过这两年的整合，在全国的 300 多个城市里面，现在我们都有渠道，有更多人去促销诺基亚的手机。所以，现在通过渠道整合，我们把第一位重新争夺回来了。

方宏进：你们原来只有三四个大的代理商，现在你们也是一杆子插到底，连中小城市你们都要有分销商。这种发展、这种变化痛苦吗，对诺基亚来讲？

何庆源：那时候国产手机一下子起来了，我们的市场占有率直往下掉，那个时候是比较痛苦。所以，我们把设计放在中国市场，比较适合这个市场的一套方案，就是刚才我讲的在渠道上的整合。我们在中国现在已经有几千个代理商跟我们做，诺基亚的员工到下面去销售手机，直接去下面销售。在国外是做不到的，你可以想象在国外……

方宏进：劳动力成本就已经……

何庆源：这个都已经受不了了，只有在中国这个市场能这样做。我想我们的对手也是这样做的。我们调整了我们整个分销的战略来贯彻整个新的分销方式。但这个分销方式单是靠人也不行，我们后面有一个管理平台，一个 IT 的平台来支持整个发展。

方宏进：这是一个什么样的平台，能够把这几千人的销售队伍管好？

何庆源：这个可能我不能讲太多，因为也是属于商业秘密。

方宏进：大概是什么样的一个运行的理念呢？

何庆源：就是你要知道有那么多人在外面，你有那么多代理商，你随时随刻掌握信息，最贴近市场的最新信息。怎么样能把这些信息，第一手的信息整合起来？让管理层知道每一天每个时刻，市场上到底在发生什么事？这样的话让他们更有效地去改变他的那个策略，去针对市场的变化来进一步扩大我们的市场占有率。这就得靠这个平台来支持这个事情。

方宏进：你不能细致地说，我问几个问题吧。比如说，像你这样比较高层的中国区的管理人员，是否能够知道下面具体一个销售人员今天卖了几部手机？你是随时可以知道还是说也要过一段时间才统计上来？

何庆源：是即时的信息。



方宏进：是通过 PC 实现的，还是就通过手机实现？

何庆源：我们是无线公司，当然我们是利用无线的技术来解决问题了，还不会走到有线上去。

方宏进：好，这个细节我们可以不聊。最初发现国产手机用这样一种方法一下把份额抢去了，你们决定也这么做，这个用了多长时间？

何庆源：可能就几个月时间。当时我们新来了一位管手机的高级副总裁叫赵科林先生。

方宏进：从澳洲过来的？

何庆源：对，2001 年我们把他调过来，他来了以后，几个月一看，再把市场研究一下，他很快地找出一套适应诺基亚、也适应中国的方案来改变我们的渠道，同时在后面有一个支撑的 IT 系统来支持这个渠道，通过一年多的时间，在 2003 年左右我们就把这个网铺起来了。

方宏进：诺基亚的总部在芬兰，那些在欧洲的人，你去跟他讲中国怎么干，他们能听得懂吗？

何庆源：这个问题问得很好，要他们了解中国的特殊情况，中国的国情，我们说国情，老外没法翻译什么叫国情，他们可能很简单，很多人就是说 China is different……

方宏进：China is different，这是他们经常讲的一句话？

何庆源：经常讲，对，大部分大公司都会这样讲。但是我们讲 China is not different，China 只是有点 uniqueness，有点独特之处。老是说 China is difference 这个不好，这样的话他们会把中国变成一个另类，这样的话很多大的决定就不会把你考虑在里面。当他考虑完了这个策略以后，叫你去 implement（贯彻执行），很多时候你说因为中国的国情我没法这样做，这样的话他回来就是说，yeah，我叫你做的东西你不做，所以 You are different。这是个循环的过程，所以你就不能够跟他们讲中国 is different，中国就是有 uniqueness，你要正面去面对这些 uniqueness。

背景

在中国的移动通信领域中，3G 市场无疑是块令人垂涎的大蛋糕，虽然目前 3G 政策尚未明朗，但诺基亚、摩托罗拉、爱立信等跨国公司早已展开明争暗斗。在 IT 界以论道 3G 出名的何庆源带领诺基亚与中国政府、运营商、制造商以及研究机构进行了大量的 3G 本地化和网络试验工作，以期在

中国市场抢占先机。2004 年，诺基亚还赢得了大中国区 3G 设备市场份额的第一。

方宏进：3G 技术对诺基亚意味着什么？如果说再拖个一年，对诺基亚意味着什么？

何庆源：其实，中国的市场有没有 3G，对我们的业务发展并没有影响。因为 2G 还要发展下去，如果我们做得好，能保持第一的地位，我相信我们也会跟着市场发展下去。3G 有可能给我们带来机遇，也可能给我们带来挑战，因为现在是一个未知数，重新洗牌，谁都说不清楚。但是诺基亚一直跟媒体也好，政府也好，强调 3G 对中国产业的重要性，我们一直呼吁政府早点给个时间表，从技术的导向、从实践的问题上给予一个比较明确的时间表，让我们可以更好地提早去做这方面的投资。

方宏进：3G 的手机你们是不是早已经都准备好了，随时就行，马上可以上市？

何庆源：3G 手机其实我们已经有三款要出来了，今年还会公布好几款，所以手机不是问题，应用才是将来的问题。因为等到 3G 这个瓶颈一打开的话，很多我们以前觉得是天马行空的想法就可以实现了。

背景

尽管诺基亚对 3G 市场望眼欲穿，但中国的 3G 之门却迟迟不开，在这种情况下，被对手们紧紧追赶的诺基亚是否还能保持领先呢？

方宏进：目前的通讯网络，不谈 3G，手机还能提供些什么更多的功能，玩出更多的什么花样来？

何庆源：现在，我们觉得除了话音还是一个很大的发展趋势外，增加了一个多媒体业务的发展，把娱乐、游戏的价值吸收到我们移动通信的行业里面。原来话音那块我们叫 connecting people to people，联系人与人。现在多媒体的一块我们叫 connecting people to passion，就是联系人与激情。另外一个要发展的方向我们叫 connecting people to productivity，就是联系人与生产力，就是我们的企业用户、集团用户也会发展起来。所以在移动终端那个领域，也会有一大批终端出来去满足企业用户移动化的需求。

方宏进：你刚才是从一个大的趋势讲，具体到手机的功能，如果 3G 不启用，那么现在你们推这个新手机卖什么功能呢？



何庆源：我相信下一步的功能主要是在应用的行业里面产生，就是说

手机本身除了时尚、除了多媒体方面的一些功能，还有一些用户的功能，就是在这些手机上面能支持更多的应用。我们现在市场上所谓的 smart phone，就是智能终端，这也是将来一个很重要的发展方向。这种终端有能力去把不同的功能下载装在手机里面，去帮助用户解决他日常需要解决的问题。

方宏进：这个就更像一个 PC 了，就是它可以通过装新的程序来……

何庆源：改变它的功能。

方宏进：而不是说完全靠硬件本身的功能。

何庆源：对，没错没错。

方宏进：我们知道诺基亚在中国，每年要花很多钱做研发，我不知道研发的思路是你们已经设计好了，今年明年后年若干款手机，然后隔一段时间抛出一个来，还是说完全跟着市场走，看看市场上大家喜欢什么，我们回去赶快去研制一个东西再卖？

何庆源：其实是两者的配合。我们在市场里面不断去听市场广大用户的需求，什么类型的用户需要什么功能在他的手机里面，他喜欢什么类型的手机。我们现在已经在预测两三年以后用户的需求，所以在两三年之内我们产品的发展已经心里有数了。

方宏进：当你要推一个东西结果发现推不动的时候，你们是很快就不推这个了，推别的，还是说觉得要引导消费者，所以你要再加大力量往前推，我不知道你们倾向于哪种？

何庆源：如果是产品本身的问题，有可能就把这个产品取消，不卖了；但如果这个产品涉及到我们公司大方向的发展的话。我们就会看看有没有新的技术，把这个产品改进、改良，把新的功能加进去，再把更适合用户的产品推出来，去引导这个行业的导向，一个行业的发展。

方宏进：中国有这么多款式的东西，很多诺基亚是同时同步在全球推出呢，还是专门针对中国市场推出这么多款？

何庆源：都有。我们全球可能款式还要多一点，我们现在北京的研发中心已经负担了诺基亚全球手机 40％以上的科研。所以北京研发中心非常重要。他们也会推出不同种类的终端去满足中国市场的特殊需求。

背景

在未来 3 年，中国可能会成为诺基亚全球第一大市场，因此诺基亚不仅

在中国加大了投资，还设立了 5 个研发机构，拥有研发人员 600 多人。在诺基亚的本土化战略中，中国将被打造成诺基亚全球研发、创新和人才基地，因此人才竞争将是未来成败的关键。

方宏进：诺基亚非常强调要做本土化，手机这个行业竞争很激烈，相互挖人挖得很厉害，诺基亚的技术或者是销售方面比较核心的人的流失率怎么样？

何庆源：诺基亚总体的流失率是市场平均比例的一半。

方宏进：你说像诺基亚北京研发中心，在全球扮演这么重要的角色，如果别人从里头高薪弄两个研究人员走，会不会就可以拿走很多你们未来的想法？这方面有风险吗？

何庆源：高薪挖角在市场上是不能避免的，外商企业里面我们的工资应该是在市场的平均水平，但是我不是最高的。我们是以我们公司的文化来汇聚人才，用不同的方式去让员工更开心，更愿意留在公司为诺基亚工作。

方宏进：我看诺基亚的这些研发部门都是属于防备很森严的，进到这些研发部门的人员他会有时间去接触市场吗，就是他跟销售人员会换岗吗，还是说他们一直就在这种防护很森严的楼里关着门研究？

何庆源：我们鼓励员工多方面的横向发展，当一个员工在一个岗位两年到三年左右，我们就可以让员工去横向发展，哪怕去一些你没有去过的领域，当然你要自己去寻找，在公司内部去寻找这些机会。如果对方同意的话，我们基本上是一定放人的。

方宏进：诺基亚在人员使用的本土化上，你们当初有明确的指标吗？比如说什么样的位置是从国外来的占多少，内地的一定占多少？

何庆源：我们没有个强行推行的指标，但是我们基本上在聘一个人的时候，我们第一要考虑这个位置能不能在国内找到合适的人选，如果说找了一圈的话，在内部找了，没有这样 COMPETENCE（能力）的人坐这个位置的话，我们第二就会考虑能在亚太区，在华人这个圈子里面，包括海归的，能不能找到合适的人选。再不行的话我才考虑从芬兰或者其他国家派一些非华裔的人过来坐这个位置。这是三部曲，在我们中国公司是比较明确的。

方宏进：你进诺基亚之前在其他一些欧美的大公司工作过，而且你也在中国工作了十几年的时间了，我很好奇诺基亚这个北欧国家出来的企业，它有什么特殊的文化或者特殊的地方呢？



何庆源：非常不一样。举个很简单的例子，北美公司的管理方式，基

本上是 TOP DOWN，就是上面说了，下面就 EXECUTE（实行），去做，执行，很少会说 QUESTION，去问到底你这个决定是对还是不对。往往在管理上，老板也不一定是完全对啊，老板会错的，所以说有时候他这个 RISK（风险）会比较大，北美公司比较重视这个 PROCESS，用 PROCESS 去管理公司。每一样都是写得很清楚，细细的，就是把一个人的工作框死了，当这个问题是要跳出这个框框的时候，他们下面就没法解决问题。还有很多人会躲在制度后面变得很官僚。这是我在北美公司做的一种很深的感觉。但是在诺基亚公司里面，我们是以人为本，人的网络比公司架构更重要，公司没有很多黑与白的所谓的 PROCESS，当然大原则还是有的，但是公司比较注重沟通与分享。就是每一年我们总部花大概六到九个月时间，从一个战略展望的沟通，到展望的设定，从我们董事长开始，战略一层一层往下沟通，让所有的员工都知道，公司的大方向，未来几年大方向要做什么。通过沟通以后，基本上大家有个方向性的东西，要解决问题的时候也会比较容易。

老方感言

在进行这期采访之前，我看了大量其他媒体关于诺基亚的报道，之后我心中便有了一个问题：诺基亚在中国是经历了一个辉煌期以后，又有一段时间走很大的下坡路，然后又在过去的两年里整个翻手又翻回来，在走下坡路时期碰到的最大问题是什么呢？

也许是中国国产手机行业在那段时期给了诺基亚以巨大挑战。挑战有很多，其中造成影响比较大的就是一种“群狼战术”，就是说无数多的销售商在各个层面多头出击，然后恨不得渗透到乡村、街道的每个地方去卖手机。而诺基亚是一家欧洲公司，多年来形成的是一种比较规范的、但也比较呆板的商业模型，是一种严格的代理制度，只有几个代理商。在中国那几年国产手机热的时候把他们这些诺基亚代理商打得很惨，所以我非常感兴趣请教诺基亚老总的就是他们的学习能力：知道这个情况以后，他们迅速做出了调整，一下子也有了几千人的销售网络，也直接铺到了马路边去。这样的一种学习能力和适应能力是大的跨国公司难得具有的能力，我们不能小看。

中国有很多历史原因、政治原因、人文原因造成市场环境和国外不太一样，有些跨国公司到了中国后有一些水土不服，还是做不成，但有些跨国公司学习的能力很强，很快就调整过来了，我觉得诺基亚是其中非常重要的一个典型。

我又问他，在中国你们研究出来的东西，只适用中国还是又被拿到别的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

国家去。他说这种方法我们现在拿到印度去做，做得非常好。这说明在一个开放的世界经济环境当中，我们中国企业、消费者应该学习国外最先进的经验；但是反过来，其实外国人也在学习我们，也在学习中国的市场而做出相应的调整。这也是这期节目中最有意思的一点。

编导札记 沟通的艺术

何庆源自 2004 年 4 月出任诺基亚中国区总裁后，就立即和他的管理团队们对中国区合资企业进行了重组和架构变革，同时他们在研发、生产、采购乃至人才和管理等方面都加强了本土化程度，最明显的改变是在销售渠道建设方面，几年前，诺基亚的 50 多个销售网点只在大城市中看得见，而现在，诺基亚的销售网点已遍布全国 300 多个大中小城市，这种毛细血管似的渗透战略取得了明显效果，它使得诺基亚在 2004 年重返中国整体手机市场份额第一的位置。中国也成为诺基亚全球的第二大市场。

在这些表象的背后，我所关注的是何庆源与总部沟通的能力，要知道他的本土化策略如果得不到总部认可的话，任何的变革都是难以实现的。何庆源说自己就是中国和总部之间的一座桥梁，在沟通的时候既不能让老外觉得中国市场是另类的，又要让他们理解中国市场的独特性，这种度的把握非常重要。这不禁让我想起了一个比喻，有些人常把跨国公司的区域总裁们称为“打工皇帝”，他们虽然拿着高薪，掌握着大权，但是还得听总部的调遣，而且一旦一两年内业绩不佳，随时面临被调换的风险。看来这“皇帝”当得长不长久，沟通的能力非常重要，沟通得好，你还是“皇帝”，能做成很多事情，沟通得不好，你摆脱不了“打工者”的身份，再有想法也不能施展，甚至还会丢了宝座。

采访完诺基亚，我时常在想，聪明的 CEO 不仅要知道市场的宝藏在哪里，还得知道打开宝库之门的暗语怎么说，沟通的作用或许就是那句“芝麻开门”。

（朱韶民）





周平山

上海罗氏制药有限公司总经理

周平山，出生于香港，在美国加州及新泽西州读大学，拥有美国佛罗里达州、新泽西州药师以及中国香港药师执照，曾在葛兰素有限公司担任高级职位，1997 年加入罗氏公司出任要职，现任上海罗氏制药有限公司总经理。

百年罗氏的中国策略

前记

一家百年的跨国公司，一次涉及全球的战略调整。

周平山：现在整个策略都是专注在几个大的领域。

方宏进：谁是你们的主要对手？

第一次在发展中国家设立研发中心，它为何选择中国？

周平山：这个也是我们公司两个信心的投票，对中国政府投票，对中国人才的投票。

方宏进：今天要为大家介绍一家中外合资的制药企业上海罗氏制药有限公司的总经理周平山，说起这个企业呢，它不仅在中国的处方药市场上销售名列前茅，而且还被国际权威机构评为中国的最佳雇主企业之一。

背景

瑞士罗氏集团是世界十大医药企业之一，已经有百年的历史，业务遍布150多个国家和地区，它们在医疗诊断、肿瘤治疗、移植学、病毒学和生物科技等领域拥有全球领先的研发实力。然而这家百年企业在2002年出现了巨额亏损，目前正在进行一场全球性的战略调整，它于2003年将旗下的维生素和精细化工部门出售给了荷兰帝斯曼集团，借此扭转业绩下滑的趋势，同时罗氏集团于2004年7月将非处方药业务部门出售给了德国拜耳和英国葛兰素史克公司，这样它的业务就能专注于制药和诊断两大领域。

这一全球性战略调整，对于罗氏在中国的第一家合资公司——上海罗氏制药将带来怎样的影响呢？

方宏进：全球罗氏的一个调整，在中国这个市场环境，跟全球还是有一些不一样。比如说OTC（非处方药）就是一个非常好的领域，你具体主管中国的业务，你觉得把OTC都卖掉，在中国上算吗？



周平山：我想可能一般消费者对我们几个所谓OTC（非处方药）产品

的品牌比较熟悉，但相对来讲，其实 OTC 那个部分，占我们整个西药部门只是一个比较小的部分。

方宏进：只是在中国。

周平山：在中国也是占比较小的部分，不超过 10%。

方宏进：希望未来（罗氏）中国的市场能够占到什么样的地位？

周平山：我们中国包括香港的生意，在我们全球罗氏里面，只是排行第十五位。从销售额来讲，当然我们很有信心，三年之内，我们可以踏进前十。

方宏进：前十名？

周平山：对。所以我们就要推动，我们起码每一年平均的成长率要以双位的数字，可能超过 20 个 percent（百分比），我们才能在三年到四年间，使我们现在的生意翻倍。

方宏进：这是完全有可能的吗？

周平山：我觉得对我们新的产品，我们相当有信心。

背景

作为一家已经在中国有 10 年历史的合资企业，上海罗氏制药目前主要提供肿瘤学、病毒学、移植学等领域的各种处方药，它们多次在国内 16 大城市的处方药医院销售排名上名列前茅。种种迹象表明，跨国制药公司对中国越来越感兴趣，是因为每年高达 2600 亿元的药品市场，年均 10%以上的增长速度，以及越来越高的市场份额，这一切无不令跨国药企跃跃欲试。

方宏进：现在在中国大陆市场的处方药里头，罗氏有几个品种都是站在销售额的非常前面的，实际上你们罗氏现在在中国大陆市场上，主要的竞争对手，也是一些外资来中国的药厂，还是中国本土药厂？谁是你们的主要对手？

周平山：我想可以讲两方面都有吧。但是我想中国的市场，随着经济的发展，其实讲它多多少少也分不同的发展模式，比如说一般的所谓高品质的，或者是价位比较高的产品，随着经济的发展，都是大城市，包括三大城市，或者沿海城市，市场占有率比较高。比如说有一个市场调查说，16 个大城市当中，罗氏占整个中国的西药用量，或者价值，几乎是 30%。而其他的一些经济发展不太快的城市或者是农村地区，也配合整个中国政府医疗的

发展方向，有一些覆盖。所谓广覆盖，低水平，那这个百分之六七十的市场我们比较难真正与别的公司面对面地竞争。

方宏进：因为你们药价比较贵是吧？

周平山：我想价钱方面是市场来检验定的，我们申请的价钱也是政府同意的。我想主要就是因为不同的疾病，需要不同品质的药品去给病人一个最好的治疗方案。我觉得人类的健康很难用金钱去直接衡量。

方宏进：我们知道在中国国内，其实处方药的销售推广方面，有很多台面下的交易，大家讨论得很多的，给红包啦，要长期地给医生什么样的好处啦。你们这样的国际公司在中国，怎么往医院卖药？

周平山：我们就是专注专业知识的提供。比如说我们跟国内的很多医学会在合作，我们会引进最新的临床试验。比如说我们一些新药的引进，我们就会提供到这些著名医院里面，跟当地的医师，都是教授级的医师交流的机会，这样子，他们能同时间跟世界其他有名的医院或有名的大学有机会去认识这个新的药，在临床上面对病人有什么好处，这就是我们公司推广新药时很重视的一面。

方宏进：如果人家真要求你给一些回扣，或者送红包才买罗氏的药，罗氏怎么办？

周平山：我们绝对不会做，我们还是坚持我们公司的理念，我们公司的方向。我们是跟医院医师的合作，是着重提高他的学术水准，只是除了找国外的医师来演讲，或者是给一些国内的医师有机会去参加国际性的会议等方面；另外呢，我们也跟国内很多的医学会，包括肿瘤的学会、病毒的学会、器官移植的学会等，办很多的活动，让他们去跟病人更多地接触。

方宏进：如果比较现实地说，你们不给红包，不给回扣了，人家别的企业有给的，那这种竞争你觉得对罗氏会不会有影响？

周平山：我想不会啦，我想很多国内先进的医院，很多大的城市，它们都依靠它们严谨的制度。一种新药怎么进去，经过国家的目录，经过省的目录，每一家医院进去，都有很公开透明的投标方式，我们根据政府正当的程序，我们的药就在医院里面推广。

方宏进：咱们再来聊聊药价的事情。其实现在这两年中国的消费者，或者说患者吧，一个比较大的抱怨，就是觉得药价很贵，而你刚才说的那几种，像癌症啊，像器官移植啊，这些都属于保命的药，那么就更是好像觉得医院要收多少钱，我只能认账，因为要保住生命嘛。那么这方面的药实际上还有多大的下降空间？



周平山：我想任何一种产品都是跟它需求，跟它的 supply demand（供求）是有关系的。而且随着量的增加，相对来讲某些产品的价钱是因为量来讲，有一个下调的空间，这是第一点。另外一点，我想整个医疗系统里面，大家也知道，像我们制药，我们不能够直接把药卖到医院的，国家规定，比如说进口的药，一定要通过分销商，然后到医院。如果你只是针对药价，你就是把药价砍掉了，砍掉一半，砍掉三分之二，最终如果其他的配套没有做好的话，到病人手上，这些药物，这价钱，还是有蛮大的影响的。

方宏进：那么现在我们看到罗氏新的只专注这两个领域的研发和销售，同时也有这两种产品之间的一种相互连带的策略，是不是就是说我生产治什么类型的病的药，我同时也有诊断这种病的设备，而且这两个是配套销售的，这是你们的一种策略吗？

周平山：这个我们会考虑，如果是能够配合的话，我们在中国是独立两家公司的，制药跟诊断试剂是分开的两家公司。但是我们对外来讲，就是一个公司的团体，一个 cooperation（合作），像我们罗氏的 LOGO（标志），只有我们两家公司一起用的，共通的，当然我们有些领域，举一个例子，比如说一种乳腺癌的药，它不是对所有乳腺癌的病人都有效的，如果这些乳腺癌的病人，她那种酵素（生物酶），那种 enzyme（酶），能够特别多的话，用我们这个药就是有效的。相对我们也发明了一种测试这一种酵素的那种诊断的试剂。换句话讲，你用这个药之前，你先去诊断一下，所以很多病人都要经过这个测试，才能够用这种药。这是其中一个例子。

方宏进：检测的手段和药品连带一起推是罗氏以后的一个重点发展策略呢，还是只是偶尔在几个产品上用？

周平山：我想应该是个重点发展的趋势，因为现在很多疾病，假如说它跟基因有关系的话，我们诊断跟那种制药是可以配合的，我想这个程序可能还会有差不多五年十年，所谓 individualism，个人化的那种医疗服务——个人化的治疗。

方宏进：你觉得这是个趋势？

周平山：对，绝对是个趋势。

方宏进：我可能是从另外一个角度来想问题，我们知道微软，做计算机软件的，它又做操作系统，又做应用系统，很多人说它那种捆绑等于挣了两份钱。那么你这种又做检测手段，又只能配你相对的药，会不会也是在某种程度上，造成了一种垄断的局面，然后让消费者付更多的钱？

周平山：我们在试剂方面，有时候不是只有我们的药有效，可能有些

需要全本请访问 www.ertongbook.com