

055001

The Research on competition strategy for Hunan Kangpu

Pharmaceutical Limited Company

by

FANG Ming

B.E. (Hunan University) 2006

A thesis submitted in partial satisfaction of the

Requirements for the degree of

Master of Management

in

Master of Business Administration

in the

Graduate School

of

Hunan University

Supervisor

Professor Shan Miyuan

April, 2006



湖南大学 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下独立进行研究所取得的成果。尽我所知，除了文中特别加以标注引用的内容和致谢的地方外，本论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究作出重要贡献的个人与集体，均已在论文中以明确的方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：

日期：2006年4月26日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解湖南大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留学位论文，并向国家或湖南省有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅。本人授权湖南大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、影印、缩印或扫描等其它手段保存和汇编学位论文。

本学位论文属于

1. 保密 ☒，在 2 年解密后适用本授权书。
2. 不保密 ☐。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名：

日期：2006年4月26日

导师签名：

日期：2006年5月 日

目 录

摘要	I
Abstract	II
插图索引	IV
附表索引	V
第 1 章 绪 论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究目的和意义	2
1.3 竞争战略理论综述	2
1.4 研究方法、思路及内容	6
第 2 章 康普制药公司外部环境分析	11
2.1 宏观环境分析	11
2.1.1 政治法律因素的影响	11
2.1.2 经济因素的影响	13
2.1.3 人口和社会文化因素的影响	13
2.1.4 技术因素的影响	13
2.1.5 自然环境因素的影响	14
2.2 医药行业竞争环境分析	15
2.2.1 医药行业性质和特点	15
2.2.2 医药行业竞争结构分析	19
第 3 章 康普制药公司内部现状分析	23
3.1 康普制药公司基本情况	23
3.1.1 公司组织结构与部门介绍	23
3.1.2 公司产品现状	24
3.2 康普制药公司的资源与能力	30
3.2.1 公司的资源	30
3.2.2 公司的能力	31
3.2.3 公司的核心竞争力	33
3.3 康普制药公司竞争现状分析	34
第 4 章 康普制药公司竞争战略定位、选择	39
4.1 康普制药公司战略定位	39
4.1.1 公司的宗旨与价值理念	39

4.1.2 公司的战略目标	39
4.2 康普制药公司竞争战略选择、评价	39
4.2.1 竞争战略的基本类型	41
4.2.2 实施成本领先战略的局限性	41
4.2.3 片面实施专一化战略的不足	45
4.2.4 实施差异化战略的意义和可行性	46
第 5 章 康普制药公司竞争战略的实施	52
5.1 差异化战略的具体实施途径	52
5.1.1 加快新品研发	52
5.1.2 推进品牌建设	54
5.1.3 拓展营销渠道	54
5.1.4 创建管理优势	57
5.1.5 更新质控观念	59
5.1.6 完善人力资源体系	60
5.1.7 加强财务管理	61
5.1.8 发展规模经济	62
5.1.9 组建战略联盟	64
5.2 实施差异化战略的保障	65
5.2.1 组织保障	65
5.2.2 资源配置	67
5.2.3 业务流程的改造	67
结论	69
参考文献	70
附录 A (攻读学位期间所发表的学术论文目录)	72
致谢	73

摘 要

随着我国市场经济的深入发展,人民生活水平有了较大的提高,对健康的需求也在不断增加。而医疗卫生体系的改革、医药生产销售的市场化以及中国加入世界贸易组织后国际大型制药企业的进入等等因素,都使得国内制药企业面临着更加严峻的挑战。医药行业作为我国的朝阳产业之一,已经保持多年的快速发展,其产值年均递增 17.7%,但仍然存在着规模小、研发能力弱、仿制生产为主等一系列问题。因此,国内制药企业必须立足国情,借鉴国内外成功企业的管理经验,将战略管理应用到企业实践中来,运用合理的竞争战略,实现企业的愿景目标。

湖南康普制药有限公司是省内首家中外合资的制药企业。自从 1996 年公司走出困境以来,持续快速发展,公司的产值、产量持续保持较高的增长速度。2002 年的销售收入达到 6000 万,2005 年已近亿元。经过十几年的发展,康普公司在生产、营销、管理等方面已经形成比较稳定的管理模式和调整机制,并且具备了一定的市场竞争力,即将进入到新一轮的快速发展阶段。

但公司在快速发展的同时,也出现了较多经营管理方面的问题。具体表现为管理制度的执行不到位;管理效率不高;人力资源激励措施不足;中高层管理人员的素质相对薄弱;缺乏战略管理等等。这些问题已经越来越严重地阻碍着公司的进一步发展。产生这些问题的根本原因之一是原有的管理模式已经不再适应公司现有的发展阶段。特别是,康普公司尚缺乏一个明确的、系统的、全面的竞争战略来统一引导公司的持续健康发展。这不能不算是一个隐忧。因此,要明确公司的发展愿景,尽快制订出公司的竞争战略,建立和完善战略管理机制,并以现代管理的理念来改善公司的管理工作,为公司的未来发展打造一个坚实的平台。

本文针对康普制药公司存在的问题,由公司所处的宏观经济环境入手,总结了我国医药行业的发展趋势。同时,从公司现有的资源和能力等方面对公司的内部条件进行分析。在对公司今后几年内的竞争战略进行选择、定位后,文章提出以差异化为主导辅以产品的专一化经营的竞争战略。针对公司的竞争战略,本文从产品创新、品牌建设、营销渠道开拓、人力资源和企业经营管理等多个方面探讨了实施战略的具体措施,以求提高公司的影响力和核心竞争能力,通过竞争致胜,在竞争中发展,并最终实现可持续性发展。

关键词: 制药企业; 湖南康普制药有限公司; 竞争战略; 差异化; 专一化

Abstract

With the in-depth development of Chinese market economy, people's living standards have been greatly improved and the demand for health is also growing. But the health system reform, pharmaceutical production and sales market and as well as Chinese accession to the World Trade Organization, the international large-scale pharmaceutical enterprises enter, which are all the factors that have contributed to the domestic pharmaceutical enterprises facing more severe challenges. As one of the Zhaoyang industries, Chinese pharmaceutical industry has already maintained many years of rapid development, and its output increases at an average rate of 17.7%. Generally, the research and developing capabilities are still small and weak, the production has been based on series of imitation and many other problems are also existing. Therefore, pharmaceutical companies must base on the domestic conditions, and benefit from the successful management experience of the domestic and foreign enterprises. And they should also apply the strategic management of corporate practices, utilize the reasonable competition strategy, and achieve the business goals.

Hunan Kangpu Pharmaceutical Limited Company is the first Chinese and foreign joint capital pharmaceutical enterprises in the province. Since 1996, the company has gone out its present predicament and holds the sustained and rapid development. The company's output value and quantity continue to maintain a relatively high growth rate. The sales revenues in 2002 reached 60 million and nearly 100 million yuan in 2005. After more than 10 years of development, Kangpu companies has become more stable in management and adjustment mechanism in the production, marketing, management, and other areas. It has a certain market competitiveness, and will enter to a new round of rapid growth phase.

But while maintaining fast development, the company also has problems in the management. Such as, the performance of management systems does not achieve the objective; the management is inefficient; the human resources incentives are inadequate; the quality of senior management are relatively weak; strategic management lacks and etc. These problems have become increasingly serious impediment to the company's further development. One of the root causes of these problems is that the original management model is no longer adapted to the current development stage. In particular, Kangpu company lacks a clear, systematic,

comprehensive competitive strategy to unifies the guidance of the sustained and healthy development. It can be regarded as a potential source of trouble. Therefore, Kangpu company should make clear of the company's development goals, develop the company's competitive strategy as soon as possible, establish and improve the strategic management mechanisms, and apply the modern management concepts to improving the level of management, on which the company can be based will create a solid platform for future development.

The thesis is directed against the problems of Kangpu company by analyzing the macro-economic environment, summing up the trend of development of Chinese pharmaceutical industry. At the same time, the thesis analyzes the company's internal conditions from the existing resources and capabilities. It chooses and locates the company's competitive strategy for the next few years. The company takes differences into products made by the exclusive management of the competition as its dominate strategy. Then, to the competitive strategy for companies, the thesis discusses specific measures to implement strategy from product innovation, brand building, marketing channels open, human resources and business management, and so on. With the implementation of strategies it will improve the company's influence and core competitiveness. Through the competition victory, the company will ultimately achieve sustainable development.

Key words: Pharmaceutical Enterprises; Hunan Kangpu Pharmaceutical Limited Company; Competition Strategy; Differentiation; Exclusive

插图索引

图 1.1	PEST 分析结构图.....	7
图 1.2	波特的五种竞争力量模式图.....	7
图 1.3	企业竞争优势流程图.....	8
图 1.4	分析思路示意图.....	9
图 2.1	医药制造行业收入和利润增长情况.....	17
图 2.2	近年来医院用药增长情况.....	19
图 2.3	五因素模型细解.....	20
图 3.1	康普制药公司组织结构.....	23
图 3.2	口服降糖药主要类别市场趋势.....	29
图 3.3	2001 年~2004 年磺脲类药物医院用药变化趋势.....	29
图 3.4	2001 年~2004 年糖苷酶抑制剂类药物医院用药变化趋势.....	29
图 3.5	康普公司主导产品 2001-2004 年销售量.....	31
图 3.6	康普公司价值链示意图.....	32
图 5.1	各级管理者定位示意图.....	66

附表索引

表 2.1	康普公司宏观环境因素分析·····	14
表 2.2	医药行业的基本分类·····	17
表 3.1	康普制药公司产品分类·····	25
表 3.2	2001 年国内消化性溃疡治疗药品数量金额前 10 位·····	25
表 3.3	2003 年 1、2 季度消化性溃疡国内药医院用药数量和销售金额排序·····	26
表 3.4	2003 年消化系统用药前十位品种·····	26
表 3.5	国内感冒药分类表·····	27
表 3.6	2001 年~2003 年全国药品零售市场感冒药销售前十名·····	28
表 3.7	2006 年中国感冒药市场销售前 5 位产品预测·····	28
表 3.8	康普公司价值链分析·····	33
表 3.9	医药行业特征和风险关系表·····	37
表 3.10	康普公司 SWOT 矩阵分析评分·····	38
表 4.1	康普制药公司 SWOT 矩阵策略配对表·····	40
表 4.2	几种竞争战略的分类·····	41
表 5.1	康普公司财务状况分析表·····	61

第1章 绪 论

企业竞争战略的根本任务是通过对企业外部环境与内部资源条件进行分析,在各种机遇和威胁中,找出企业的优劣势,结合企业的长期发展目标,选择当前和今后的竞争战略方向,并由此在企业组织、经营和职能层面上进行适当调整,从而突出优势,弥补不足,形成企业特有的核心竞争力,实现企业愿景目标^[1]。

本文将从企业竞争战略的角度来探讨如何解决湖南康普制药有限公司(下简称“康普制药公司”)发展过程中所遇到的瓶颈与困惑,以求帮助企业强化竞争优势,更好的实现既定目标。

1.1 选题背景

医药行业是高技术、高风险、高投入、高回报的行业,一直是各国关注的焦点。我国医药经济多年来保持高速增长,但近年来其经济效益受原料、能源及产品销售等方面因素的影响而出现下滑趋势。国内医药分销领域正在形成全国性大流通的商业格局,但其利润率始终不高,行业亏损面在持续扩大,亏损额不断增加。我国医药产品在品种、质量、价格上与国际水平相比还有明显差距。国内制药企业普遍存在规模小、研发能力弱、盲目扩产、恶性竞争等问题。目前我国制药企业中,生产企业有 6300 多家,商业批发企业 10,000 多家,零售药店 70,000 多家,绝大多数缺乏竞争力。由于各种医药行业新政策出台、行业间竞争激烈以及国际制药巨头进军国内市场等多种因素的影响,国内制药企业正面临着前所未有的挑战,即将经历一个整合、兼并和淘汰的过程,对整个行业将产生重大影响。

我国医药行业今后可能的发展趋势包括:成本增加和售价降低,使医药单品的毛利空间更加减少;企业间并购、重组加剧,使医药行业集中度迅速提高;全国医药市场的批、零售结构变化,使零售市场份额迅速扩大,对 OTC 类产品产生重大影响等等。“如何在新形势下更好地生存和发展”是每个制药企业需要认真思考的课题。

湖南康普制药有限公司成立于 1991 年,是湖南首家中外合资民营控股股份制制药企业。在以董事长曾培安为首的管理集团领导下,经过全体员工的共同奋斗,公司多年来一直保持快速发展,2002 年销售额达到 6000 万,2005 年已近亿元。在生产、营销、管理等方面公司已经形成比较稳定的模式,具备了一定的市场竞争力。

随着进入到发展的“平台期”,公司内部也出现了许多亟待解决的新问题。如:销售业绩出现停滞,甚至与同期相比还有所下滑;公司主导产品品质虽好,

但实际销售利润并不理想；公司缺乏品牌和品种的竞争优势；行业内各企业对市场控制严格，致使销售市场的竞争相当激烈；公司的纵向及横向沟通渠道不通畅，政策执行不能及时到位等等^[2]。面对出现的问题，公司采取了一些措施进行调整，取得了一定的效果，但还不很理想。康普制药公司怎样才能实现进一步的跨越式发展呢？是继续围绕现有产品做精做专，还是要发展更多、更新的产品？在销售上，是继续保持不变，还是另外开辟新的模式与渠道呢？对于这些问题，公司管理层内部的认识仍很模糊，因此有必要结合公司的实际情况，制订一个明确合理的竞争战略，并以此来指导公司具体的实践工作。

1.2 研究目的和意义

竞争优势是一切战略的核心。一个企业要想获得竞争优势就必须作出抉择，即：选择采取何种战略，获得何种竞争优势以及在什么范围内争取该种竞争优势。

近年来，由于我国制药企业所处的经营环境已发生巨大变化，康普制药公司原有的竞争优势也在改变，既往的管理运营模式已难以适应现有的市场环境，因而有必要进行相应的变革。笔者希望能够通过对康普制药公司的深入研究、分析，发现市场机遇，寻找和制订出针对康普制药公司合理有效的竞争战略以及与之相适应的具体实施措施，确保公司在竞争中立于不败之地。

同时，对于康普制药公司的管理层来说，研究、制订和实施企业竞争战略的过程也是对企业自身资源进行合理配置和调整的过程，是提高创造性思维与统筹规划能力的过程，也是各级员工之间和公司各个层面之间加强沟通交流的过程。借此企业能达到提高整体管理水平和竞争实力的目的，使企业更为持久地拥有竞争优势，推动企业长足发展。

1.3 竞争战略理论综述

1.3.1 竞争战略的发展历程

综观近年来企业竞争战略的发展，大致可划分为三个流派，即：

1. 结构学派

以安德鲁斯和迈克尔·波特为代表的“结构学派”，提出了包括“道斯矩阵”、“SWOT”分析法、“五力”分析法和“价值链”等著名的观点。该学派认为，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业，而行业结构也会极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。波特为行业结构分析建立了五种竞争力量分析模型。他认为一个行业的竞争状态和盈利能力取决于这五种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争。其中每种竞争力量又受到诸多因

素的影响。在这种思想的指导下,波特提出了赢得竞争优势的三种基本战略:总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。

2. 能力学派

以哈默尔和斯多克为代表的“能力学派”,强调企业的“核心能力”和“整体能力”的重要作用。能力学派认为,现代市场的竞争是基于核心能力的竞争。企业的经营能否成功,取决于其行为反应能力,即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速反应。因此,企业战略的目的就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。另外,企业要获得和保持持续的竞争优势,就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。企业能力理论包括:核心能力理论、基础能力理论、动力能力理论以及基于流程的能力理论等。

3. 资源学派

以柯林斯和蒙哥马利为代表的“资源学派”,认为企业必须发展出一系列具有独特竞争力的资源,并最大限度地将其优化配置到拟定的竞争战略中去。每个企业的战略资源和运用这种战略资源的能力的差异,就成为企业竞争优势的源泉。因此,企业竞争战略的选择必须最大限度地有利于培植和发展企业的战略资源,以及对自身拥有的战略资源的独特的运用能力。

20世纪90年代以后,战略管理理论出现了更多更新的观点,如:

1. 学习型组织理论。彼得·圣吉在《第五项修炼》中从组织的角度对战略管理理论进行了阐释,他认为战略管理的最终目的是动态地适应环境的变化,而组织学习就是适应环境变化的有效方法,对企业的成败兴衰具有举足轻重的影响。作者提出成为学习型组织所必须具备的五项修炼:自我超越、改善心智模式、建立共同愿望、团队学习和系统思考。其中,系统思考贯穿于其它四项修炼的全过程,并整合其它四项修炼而成一体。

2. 顾客价值中心理论。“现代营销之父”菲利普·科特勒把顾客价值(CV)称为顾客让渡价值(Customer Demisable Value)。以顾客价值为中心的战略逻辑扩展和超越了传统战略理论的内容,使顾客价值成为企业间的竞争规则。而制订规则者要比遵守规则者知道的信息和拥有的相关资源多,因此战略逻辑起点决定了胜负。企业可从培育行业先见、转移战略的核心(顾客)、超越资产和能力进行战略决策、为顾客打破惯例等方面围绕顾客价值重组自己的战略逻辑框架。

3. 商业生态系统理论。美国的穆尔在《竞争的衰亡》中提出从生物学中的生态系统这一独特视角来描述当今市场中的企业活动,打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,力求“共同进化”。穆尔在企业生态系统均衡演化的层面上,把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。企业应经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置,系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来,

创造一种崭新的商业模式。作者认为制订战略应着眼于创造新的微观经济和财富，即以发展新的循环来代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

4.应用组织生态学、社会网络分析理论。组织生态学代表人物 Hannan 和 Nelson，从从经济学研究的范畴对组织进化过程、种群的变化与环境选择的结果进行分析研究。社会网络分析学派认为组织镶嵌于一个复杂的社会关系网络之中，市场与企业之间、企业与企业之间、企业的内部结构之间都是一种社会网络关系。企业发展需要不断地拓展和积累其社会资本，并对其所处网络中的社会关系空白地带进行开发。

5.动态能力论。主要是针对基于创新的竞争、价格\行为的竞争、增加回报以及打破现有的竞争格局等领域的竞争进行分析。它强调企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力，企业需要对创新有特定的反应，并能适当地使用、整合和再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化需要。

6.竞争动力理论。它在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上，通过对内、外部影响企业经营绩效的主要因素(企业间的相互作用、参与竞争的企业质量、企业的竞争速度和灵活性)的分析，来制订和实施在动态的竞争环境条件下企业的战略决策，以获得超过平均水平的收益和维持企业的竞争优势^[3]。

1.3.2 竞争战略的概念、内涵

企业的竞争战略是指企业产品和服务参与市场竞争的方向、目标、方针及策略，它是根据企业或组织自身所处的环境、行业竞争结构及地位，确定企业的主要任务以及完成这一任务而采取的行动。如：竞争方向(市场及市场的细分)、竞争对象(竞争对手及其产品和服务)、竞争目标及其实现途径(如何获取竞争优势)。

迈克尔·波特认为，企业的竞争战略是要在竞争发生的行业里，针对行业竞争的各种作用力建立一种有利的、持久的理想竞争地位。企业竞争战略一般包括四个部分：行业结构与经营领域分析，竞争优势，战略选择与行动，目标成果。首先，企业要充分了解自己所处的行业结构的竞争特点，企业经营会受到哪些领域竞争因素的影响，哪些因素压力最大，市场份额与发展潜力有多大等。其次，在行业结构分析的基础上确定企业的竞争优势，找到并保持企业的独特性。第三，将行业竞争结构与企业的竞争优势相结合，确定企业的竞争战略和行动，并不断调整、改善企业在行业中的地位，使有限的资源得以充分有效的利用。第四，比较竞争战略的目标与行动结果，进行战略调整，使企业处于良性循环之中。

波特还认为竞争战略的选择有两个中心问题：一是由行业长期盈利能力及其影响因素所决定的行业的吸引力。二是决定行业内企业相对竞争地位的因素。当企业处在一个有吸引力的行业，并在行业内处于一个较佳的位置时，企业才能维持长久的竞争优势和理想的经营利润，两者缺一不可。而且，随着行业的演变以

及各种竞争的不断作用,这两者都是动态变化的。

概括说来,企业竞争战略非常关心本企业所处的行业或准备进入的行业中,带动竞争的因素有哪些?竞争对手可能采取的行动以及最佳的反击方式是什么?该行业会如何演变?企业如何在竞争中处于最佳位置?等等问题^[4]。针对这些问题,企业往往要设置一些具体目标,如:利润增长,市场份额,社会效应,企业的经营领域、业务以及如何竞争,企业的子目标及围绕着总目标构成的竞争战略总体。

企业的竞争战略最终是否有效,还要特别注意以下几个问题,如:①内部一致性问题:企业所有的目标能否协同达到?各个经营方针之间是否相互促进?②内部的沟通性问题:企业战略目标是否为主要执行部门及人员所理解?战略行动是否协调一致?③外部环境适应性问题:企业目标是否能适应行业机遇?行业威胁与风险如何?目标是否适应行业的演变?④资源的适应性问题:目标和战略方针是否与企业拥有的资源吻合?企业组织是否具备应变能力?

由上可知,企业竞争战略具有不确定性、综合性和变化性等特点,其内容和具体制订过程非常复杂,需要管理层认真对待。

1.3.3 企业竞争战略的分类

竞争战略从范围和层次上一般可分为通用战略(成本领先,差异化及专一化),综合战略(多角化,跨国,联合)及专门战略(抢先战略,以小博大,以快博慢)。

通用型战略是指对绝大多数企业有效并能适应多数行业的三种常用战略。成本领先战略,指企业利用先进技术或规模经济等手段,使其经营成本远远低于其它企业,从而形成较强的优势。差异化战略,指企业利用其产品或服务的差异化,形成独特的行业优势,避开竞争压力。专一化战略,是企业围绕某些顾客群体或某些特殊市场提供产品或服务,从而比在广泛市场范围内竞争的对手更有优势。

综合战略是指企业利用自身的多种优势或者企业之间的协同优势综合而成的战略。通常有以下三种:多角化战略,指企业同时生产和提供两种不同的产品,利用产品优势互补形成企业整体优势。跨国战略,是利用不同国家之间行业结构发展不平衡以及行业结构差别,使企业资源、技术在不同市场上形成的优势。联合(兼并)战略,是企业利用行业内的纵向联合或不同企业间的横向联合、兼并重组,形成行业或集团优势,抵御竞争对手的压力。

专门战略是指企业在采用上述战略的同时,针对企业优势或竞争对手的特点而采用的一些短期战略(战术)。常用的专门战略有先发制人战略(又叫抢先战略),以小博大战略(又称猴子对大象战略),以快博慢战略(又叫快鱼吃慢鱼战略)^[5]。

1.3.4 竞争战略的分析方法

对企业竞争战略进行正确选择,首先要对企业内外部环境和行业结构等进行

研究分析，找出企业的外部机会与威胁，结合内部资源和能力，从行业特点和核心竞争力最佳匹配的角度考虑能使企业获得高于平均投资收益率水平的战略。

进行竞争战略分析的常用方法有以下几种：①对比分析法②外部因素评价模型(EFE)和内部因素评价模型(IFE)分析法③PEST 分析法④五种力量模型分析法⑤SWOT 分析方法⑥三种竞争力分析法。另外，价值链分析法、竞争评估分析法、BCG(Boston Consulting Group)多角化策略分析方法、SPACE 分析法、问卷调查法等方法也常用到^[6]。

对比分析法是最简单常用的方法。它将一个管理混乱、运营机制有问题的公司和一个管理有序、运营良好的公司进行对比，观察它们在组织结构上、资源配置上的不同，就可以看出明显的差别。外部因素评价模型和内部因素评价模型分析法是企业通过对外部机会、风险及内部优势、劣势的综合加权分析(借助外部因素评价矩阵(EFE)及内部因素评价矩阵(IFE)进行)，确立公司长期战略目标，制订公司战略。再将公司目标、资源与所制订的战略比较，找出并建立外部与内部重要因素相匹配的有效备选战略(可借助 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、GE 业务筛选矩阵、IE 矩阵及大战略矩阵)，通过定量战略规划矩阵(QSPM)对若干备选战略的吸引力总分数的比较，确定公司最有效、最可能成功的战略。然后制订公司可量化的、具体的年度目标，围绕着已确立的目标，合理的进行各项资源的配置(如人、财、物方面的配置和调度)，并有效地实施战略，最后是对已实施的战略进行控制、反馈与评价。三种竞争力分析法指的是对公司采取的竞争策略：低成本策略、差别化战略、专一化策略进行相关分析的方法。

1.4 研究方法、思路及内容

1.4.1 研究方法

本文将主要应用下面几种方法进行理论分析、评价。

1. PEST 分析法

战略是决定企业长期的基本目标，选择企业达到这些目标所遵循的途径，并为实现目标与途径而对企业的重要资源进行分配。一个企业与外部环境，如：消费者、供应者、劳动力、资金、行业政策等都具有密切的联系，构成一个企业竞争战略的实质也就是使企业与其相关的社会、经济环境建立相应的关系。PEST(Political, Economic, Social, Technological)分析法正是一个企业的战略决策进行分析，它主要用来分析政治、经济、社会和技术等外部因素对企业组织的影响(见图 1.1 PEST 分析结构图)。它首先要考虑哪些环境因素在过去对企业是最重要的，并且在未来对企业和它的竞争对手的影响程度。其次将有关在环境中发挥作用的关键影响因素进行总结和排列，对这些因素进行评估。

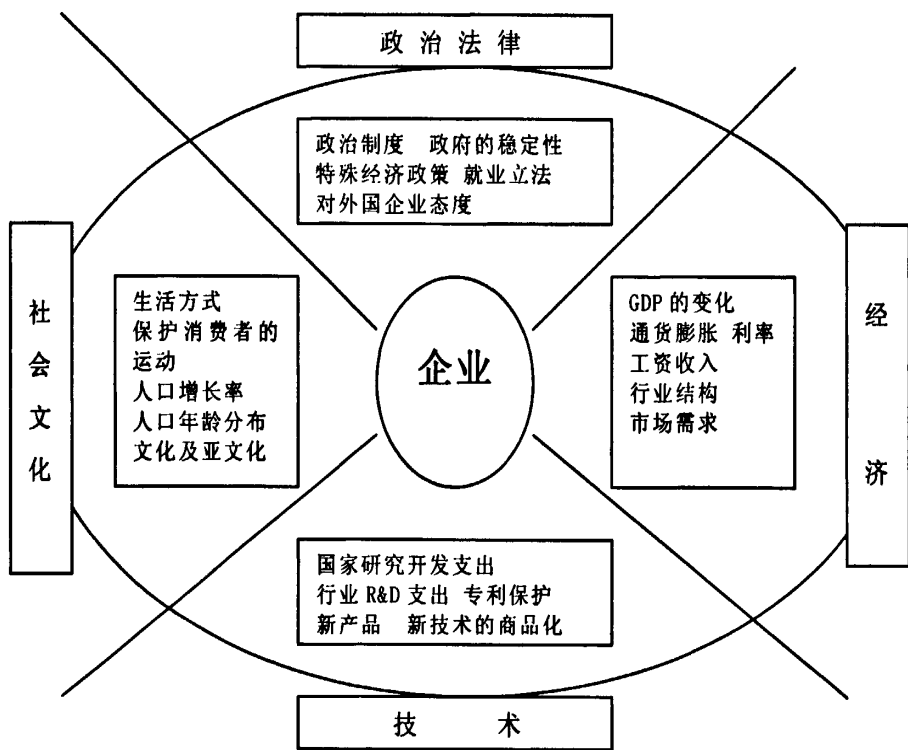


图 1.1 PEST 分析结构图

2. 五因素模型分析法

行业结构分析是为了明确行业结构的主要特点及其中的关系；评价行业吸引力；预测未来获利能力的变化；寻找和利用机会；明确主要因素；创造和维持竞争优势。企业所处的行业及其竞争结构是影响企业竞争战略的主要因素，一个行业的竞争状态取决于五种基本竞争力量(见图 1.2 波特的五种竞争力量模式图)。

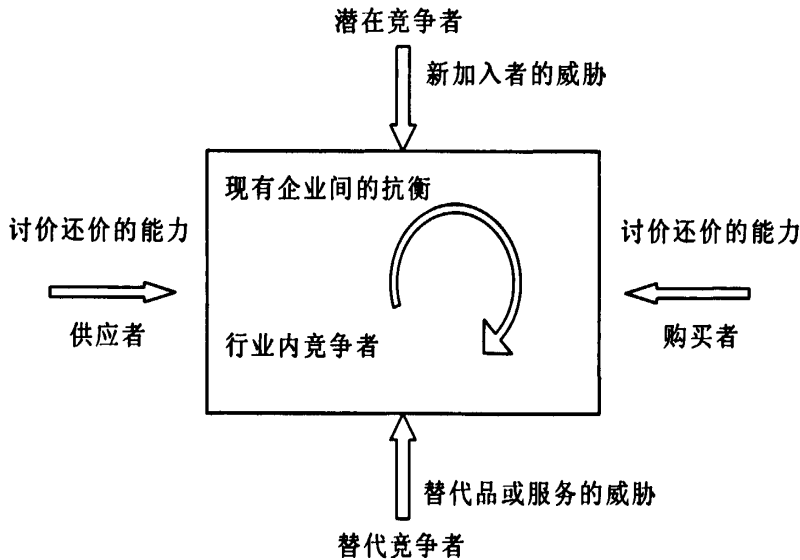


图 1.2 波特的五种竞争力量模式图

五种竞争力量通过控制行业竞争的程度来影响行业内产品的价格、经营成本和资金投入等方面，从而影响投资收益率的各种要素，最终决定行业的赢利能力。

企业的竞争战略就是要通过运用竞争规律,使自己在行业内处于最佳位置,发展自己,抗击或影响五种竞争力量。同时,企业也可以通过自身战略的实施来影响五种竞争力量,改造行业竞争结构,从而改善或破坏行业的盈利能力。

3. SWOT 分析法

SWOT(态势)分析,是将与研究对象密切相关的各种主要优势因素(Strengths)、弱势因素(Weaknesses)、机会因素(Opportunities)和威胁因素(Threats),通过调查罗列出来,并依照一定的次序按矩阵形式排列起来,然后运用系统分析的思想,把各种因素相互匹配并加以分析,从中得出一系列相应的结论。它有利于人们对企业进行全面、系统、准确的研究,从而制订出战略、计划及与之相应的具体措施。

进行 SWOT 分析时,主要有以下几个方面的内容:(1)分析环境因素。运用各种调查研究方法,分析出公司所处的各种环境因素,即外部环境因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素,是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素,属于客观因素,一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品和服务的、技术的、市场的、竞争的等不同范畴;内部环境因素包括优势因素和弱势因素,是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素,属主动因素,一般归类为管理的、组织的经营的、财务的、销售的、人力资源的等不同范畴。(2)构造 SWOT 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式,构造 SWOT 矩阵。在此过程中,将那些对公司发展有直接的、重要的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来,而将那些间接的、次要的、短暂的影响因素排列在后面。(3)制订行动计划。基本思路是:发挥优势因素,克服弱点因素,利用机会,化解威胁;考虑过去,立足当前,着眼未来。最后得出一系列未来发展的可选择对策,包括 WT 对策、WO 对策、ST 对策、SO 对策等^[7]。

4. 企业竞争优势流程分析法

企业要取得优于同行的竞争优势,就必须整合、优化企业内外部资源,结合外部环境和行业结构,通过企业的组织能力,选择和实施恰当的竞争战略(三种通用型的竞争战略),从而形成自身的竞争优势,最终达到长时间维持优于行业平均经营业绩水平的目的。三者中选择其一,但又不可忽视其它两种。

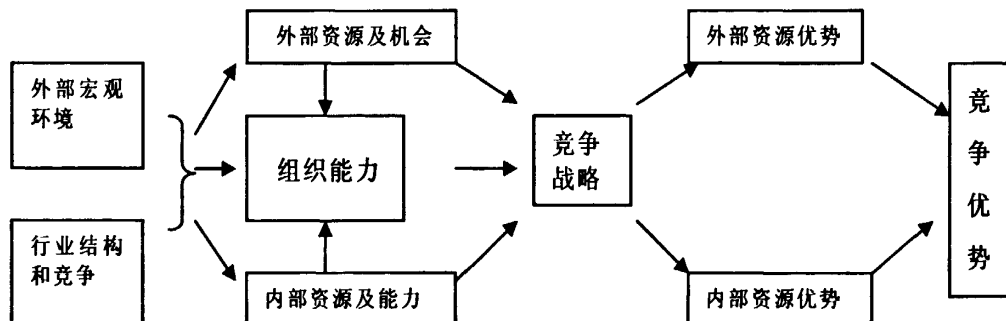


图 1.3 企业竞争优势流程图

企业的外部资源优势体现在企业外部较竞争对手所具有的优势，实际上是由于内部优势在外部的体现和反映。如：市场份额、用户忠诚度、品牌商誉、对供应商和经销商的控制、高效的物流系统和营销网络渠道等。内部资源优势则体现在组织能力、规模经济、产品质量、专有技术、竞争能力利用率、管理者团队及多角化业务关联等，它可以分为有形资产、无形资产及人力资源等。

值得注意的是企业拥有丰富的外部资源，并不一定就能拥有外部的资源优势。同样，拥有丰富的内部资源也不一定保证拥有内部资源优势。只有通过科学合理的组织、管理、整合、协调才有可能将这些丰富的资源转化为资源优势，进一步形成企业的竞争优势^[8]。

波特的竞争理论认为：企业要长时间维持优于行业平均水平的经营业绩，其根本基础是持久的竞争优势。尽管企业相对其竞争对手可能存在一定的劣势，但它仍然可以通过低成本或差异化等途径维持其竞争优势。这些优势使得企业能相对于竞争对手更有效地处理与行业五种竞争作用力的相互关系。应注意的，企业在争取一种优势的时候，不能过分忽视另一种优势的适度维持。否则，一种优势往往会被另一种劣势所抵消，造成企业整体优势的实际下滑。企业资源的丰富不等同于资源的优势，企业的能力也不仅仅只是一些短期目标的实现，而是一种能使企业长期持续发展的推动力^[9]。

1.4.2 研究思路及内容

本文主要基于以下的思路进行分析研究(见图 1.4 分析思路示意图)。

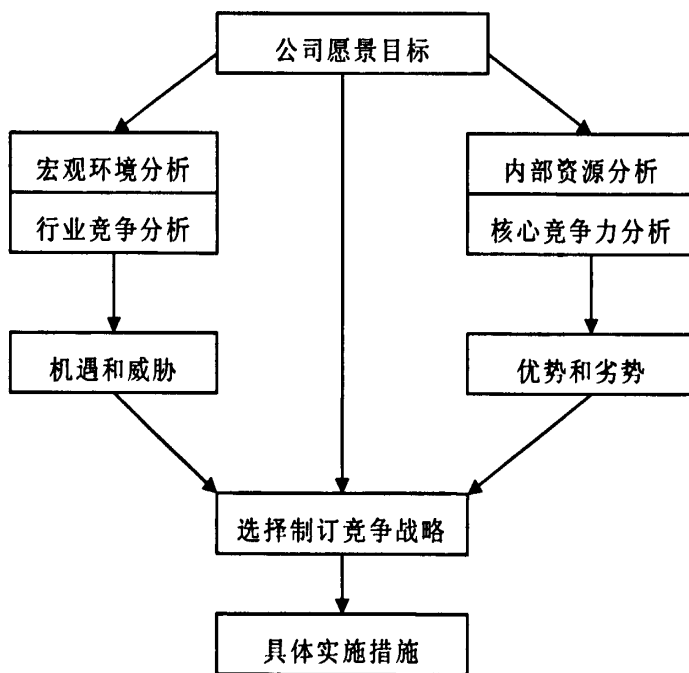


图 1.4 分析思路示意图

文中主要利用迈克尔·波特(M.E.Porter)竞争战略理论的研究方法,通过对企业内外部环境的研究,分析医药行业体制改革、非处方药市场发展、国际专利药研发趋势、国内医药行业重组并购、跨国制药企业进军中国市场等多个因素对医药行业的影响,寻找行业发展的趋势和行业关键成功要素^[10]。本文还重点分析了康普制药公司现有的资源和能力,评估公司所面临的优势、劣势、机会和威胁,并在此基础上,制订公司新的竞争战略。

本文研究的内容可以归纳为三个核心问题,即“分析康普制药公司目前所处的市场环境和生存条件、可能的竞争战略的选择和制订、采取哪些具体措施实施竞争战略并提供相应的保障”。

首先,通过对康普制药公司所处的宏观经济环境、医药行业发展趋势和行业竞争现状等公司外部环境因素以及公司内部资源和能力两个方面,进行全面、客观的分析论证,认清公司所处的市场环境和生存条件。

其次,运用波特的竞争理论思想,在分析评估内外部影响因素的基础上,明确康普制药公司的战略目标与方向,制订竞争战略。

第三,康普制药公司通过充分发挥自身优势,克服缺点和不足,紧紧抓住市场机遇,积极规避外部风险,实现企业战略目标。具体可以通过以下几个方面加以实施,如:确立技术优势,开发特色产品;培育“康普”品牌,树立公司形象;开拓产品新市场,实现营销渠道差异化;创建管理优势,赢得市场先机;改变观念,加强质控;完善人力资源体系,创建优秀企业文化;加强财务管理,控制运营成本;推进产权改造,打造规模经济;组建战略联盟,实现双赢效应。由此逐步形成公司的核心竞争优势,为公司愿景目标的最终实现打下坚实基础。

本文将合理运用上述理论知识和分析方法,指导分析和制订康普制药公司的竞争战略,对公司的实际运营应能起到一定的帮助。

第 2 章 康普制药公司外部环境分析

任何企业都处在动态的环境之中，而且不同的环境因素对组织的影响程度也不尽相同。因此，企业制订战略时必须充分考虑宏观环境和行业竞争因素的影响。

2.1 宏观环境分析

2.1.1 政治、法律因素的影响

2.1.1.1 与药品生产、研发相关的管理认证制度

按国际惯例，药品从原药材种植到生产销售，每一环节都要通过各项质量管理认证，如：种植的 GAP，科研实验的 GLP，临床实验的 GCP，药品生产的 GMP，药品流通的 GSP。它们不仅是制药企业生产管理的准则，也是产品打入国际市场的通行证，每个制药企业必须严格遵守^[11]。

国家食品药品监督管理局规定：所有药品制剂和原料药生产企业都必须按照药品生产质量管理规范(GMP)组织生产，没有通过 GMP 认证的企业将一律停产。目前，国内制药企业的 GMP 改造已基本完成，全国通过 GMP 认证的厂家大约在 5000 家左右，湖南省内有 110 家。实施 GMP，不仅促进了医药行业经济结构的大调整(企业总数减少到原来的 84%，资产规模达到原来的 5 倍)，净化市场，提高资源利用率，而且也使企业的管理更加规范，竞争力大大加强。

2.1.1.2 知识产权相关的法规制度

在知识产权方面，我国医药行业存在着整体意识淡薄和现行药政管理体制不健全的问题，极大制约了企业的经营和发展。随着我国《专利法》的修订、《药品行政保护条例》的终止、《药品注册管理办法》的实施以及我国加入 WTO 后一系列法律、法规与国际接轨，国内知识产权保护力度将不断加大。新的药品注册办法实施后，国外企业只要在中国申请专利和上市就可以防止国内企业的仿制生产。2002 年开始，大型跨国制药企业已纷纷在中国大量注册新药，而且还在中国加快研发中心的建立，这使得国内制药企业的可乘之机越来越少。国家已调整了对新药的保护政策，新药保护期限缩短，仿制药品将不再作为新药得到保护，任何有资格的企业都可以仿制，这也给国内制药企业带来严峻考验^[12]。

2.1.1.3 药品的分类管理

为使广大人群安全方便的用药，提高人民的自我保健意识，达到高水平的社会医疗保障，真正实现人人享有卫生保健，国家正在逐步实施药品的分类管理制

度。对被列入《国家基本药物品种目录》和被定为 OTC 类药品的生产企业,国家将在税收、价格、投资等方面给予优惠。实现药品分类管理,一方面可以减少医疗机构的压力,使之能集中人、财、物用于治疗危急、疑难杂症和重大疾病;另一方面也有利于促进我国医药行业结构的调整,合理利用现有资源,研制更多高效、价廉、品种齐全的药物,促进我国医药行业的发展。

2.1.1.4 医药分业的改革

为支持医疗制度改革,真正建立起具有约束力的社会医疗保险制度、医疗费用补偿机制和药品供求机制,国家正在逐步实行医药分业改革。实行医药分业后,医疗机构将通过提高诊疗费和处方费来补偿医疗收入,更多的人会选用非处方药,间接促进了非处方药和普药的发展,而处方药、进口药、贵重药将相应受到一定的影响。医药分业也减少了药品的流通环节,有利于实现医药市场有序合理的竞争。但医药分业改革尚存在很多现实的困难,不可能在近期内完全实现。

2.1.1.5 医疗保险市场对医药行业的影响

截至 2005 年底,全国医疗保险参保人数达 13709 万人,医保基金收入 1378 亿元,在一定程度上促进了普药的发展。从长远来看,随着保险市场的进一步开放和完善,基本社会医保(包括农村合作医疗的最终实施)和商业医保会得到良性发展,将刺激人们对高档药(包括各类保健品)和进口新药的需求。

2.1.1.6 医药广告的管理力度加大

医药广告存在“高投入,高产出”的现象,广告投入一般占销售额 10%~20%,保健品更是高达 50%。一些制药企业舍本逐末,用违法广告作为生存牟利的重要手段,导致医药市场出现混乱。根据我国《广告法》、《医疗广告管理办法》、《药品广告审查标准》等规定,国家将严厉打击各类虚假医药广告,封杀各类违规的药品、保健品及医疗器械,达到净化医药市场的目的。

2.1.1.7 药品储备的管理加强

我国近年来各种自然灾害和疾病流行日趋增多,这些与自然环境的破坏及全球气候变化不无关联,并且可能长期存在。为应对各种紧急情况,从 1997 年起,我国开始逐步建立中央与地方两级医药储备制度,医药储备在“统一政策、统一规划、统一组织实施”的原则下,实行“品种控制,总量平衡、动态储备,有偿调用”的管理机制,确保储备药品和资金的安全使用。

2.1.1.8 加入 WTO 后的影响

我国加入 WTO 后,药品关税将在未来几年内下调至 5.5%~6.5%,这会使进口药品价格大幅度下降,对国内制药企业产生一定的冲击,但同时也会带来更多

的机遇。首先,可以促进优化我国医药行业结构,实现资本、人才、技术、资源的合理高效组合,促进行业升级,加速行业现代化进程,在更高层次上与国际接轨。其次,可以推动建立技术创新机制,集中资金、人才、技术优势,开发新产品,提高我国医药产品的技术含量,增强在国内外市场中的竞争能力。第三,可以充分发挥我国中医药行业的优势,加快我国中医药产品和服务进入国际市场^[13]。

2.1.2 经济因素的影响

一个国家的经济状况会直接影响到具体行业和企业的发展。随着我国经济高速发展,整个医药行业生产年均增长 17.7%,高于同期全国工业年均增长速度 4.4 个百分点,同时也高于世界发达国家中主要制药国近 30 年来的平均发展速度(年递增 13.8%),成为当今世界上发展最快的医药市场之一^[14]。就省内情况来看,湖南省医药行业底子薄、基础差、投入少,影响了医药经济的发展。2003 年,湖南医药工业总产值居全国第 18 位,距全国先进省市尚有很大差距^[15]。

2.1.3 人口和社会文化因素的影响

随着我国经济建设步入高速增长阶段,我国人口数量、年龄结构、教育水平等方面发生了非常大的变化,医药行业面临新的发展机遇。

1.人口增加,人口结构和疾病谱发生变化。到 2006 年,我国人口已达 13.1 亿,并已进入到老龄化社会阶段。我国人群中常见病、多发病的疾病谱也在发生改变。这些都使人群对医药的消费需求产生较大变化。

2.居民收入和健康意识提高。目前,美国等发达国家人均年药品消费约 300 美元,中等发达国家为 40~50 美元,而我国才刚刚接近 12 美元。随着居民收入增加,生活水平改善,人们的健康意识不断提高,大家都愿意付出更多的资金使自己及家人得到更好的医疗服务。

3.现代医学模式改变。现代医学把人作为整体来看待,既重视人的心理与生理的相互关系,也重视人与社会环境的关系,提倡实行生理治疗与人文关怀相结合的治疗方式,由过去“看病、治病”的观念转变为“防病、保健”。

4.城镇化水平提高,农村市场的增长潜力大。到 2002 年底,我国城镇人口有 5.02 亿,并且每年仍以 4.47%的速度增长。目前,我国城市人均药品消费与农村相比约为 7:1,2003 年农村的年人均药品消费只有 51 元。随着国内城镇化进程的推进,国家高度重视解决“三农”问题,我国农村药品消费需求将大幅度增长^[16]。

其它因素,如:医药行业的商业贿赂风气、舆论媒体的导向、政府对假冒伪劣产品的打击等也都会对医药行业产生较大影响。

2.1.4 技术因素的影响

新药研发是多学科、高技术、高投入、高风险的系统工程。国外一个新药从

发现到上市平均需要 12 年时间，耗资 5~8 亿美元，这样的投入在中国目前是可望不可及的。中国医药行业现在基本仍以药品仿制生产为主，建国以来生产的 3000 多种西药 99%是仿制药，近几年生产的近千种新药中也有 97.4%是仿制的，而且其中的 60%还处于专利保护期。我国制药企业绝大多数还不是新药研发的主体，造成新药研制与市场需求间的脱节。另外，新药研发资金投入总量少、基础研究缺乏以及现行体制的限制，使许多企业急功近利，纷纷选择投入少、产出快的仿制药进行低水平重复生产，导致形成恶性循环。湖南省内目前通过 GMP 认证的企业不多，因实力和技术有限，现有的产品结构、质量等与外省大型企业差距很大。

2.1.5 自然环境因素的影响

我国的经济发展正经历着高增长、高耗能、高污染的阶段。人们在大力发展经济的同时，忽视了对环境的保护，导致环境致病因素的增加。同时，高速的城镇化建设所带来的一系列问题，也引发了各种心身疾病，如：焦虑、抑郁、慢性紧张疲劳综合征等。这将是整个医疗系统(包括医药行业在内)的挑战与机遇。

表 2.1 康普制药公司宏观环境因素分析

环 境 因 素	具 体 因 素	促进行业发展	阻滞行业发展
人口、社会文化、自然环境因素	人口变化	√	
	对健康的关心	√	
	消费倾向	√	
	舆论导向		√
	社会风气		√
	环境污染程度	√	
政治法律因素	GMP 认证	√	
	知识产权相关法规		√
	医药分类管理	√	
	医药分业经营	√	
	医疗保险制度		√
	行业广告相关政策		√
经济因素	GDP 的增长	√	
	收入的增加	√	
	市场需求扩大	√	
	药厂的数量		√
	产品同质化程度		√
	价格走向		√
	非正当竞争手段		√
技术因素	对新产品的研究		√
	新技术的商业化		√
	产品差异化程度		√

2.2 医药行业竞争环境分析

2.2.1 医药行业性质和特点

2.2.1.1 医药行业今后五年的发展态势

1.“十一·五”时期乃至更长时间内,我国医药市场需求将以每年15%~20%的速度发展,到2010年将达到240亿美元,成为继美、日、德、法后的世界第5大医药市场;2020年将达到1200亿美元,从而超过美国成为全球第一大市场^[17]。

2.后GMP时代的竞争。我国GMP改造已近尾声,多数企业从生产条件到经营管理都发生了彻底改变。由于GMP改造的巨大投入以及盲目扩建导致产能闲置,给企业带来较大影响,行业的竞争将集中到产品创新和营销创新上,企业需要更加注重对研发和市场的投入。医药流通领域的竞争也将加剧,赢利继续下降。

3.非专利药地位日益突出,专利药/品名药进一步受“积压”。从制药子行业看,未来5~10年内,我国医药市场将继续保持以化学药为主、中药为辅、生物制药为补充的格局。随着大量品名药转为非专利药,新药研发速度放慢及生物技术药品的销售旺盛,专利药/品名药市场还将进一步受到“积压”,加上政策的推动,非专利药开始对整个医药行业产生深远影响^[18]。

4.医药行业重组并购热潮继续。医药行业组织结构将发生重大变化,企业“多、小、散、乱”的局面将得到改观。“十一·五”期间,国内将产生一批具有国际竞争力的大型制药企业集团,它们将成为引领中国医药发展的主力军。而大批无特色、无优势的企业则将迫不得已转向其它行业或联大靠强。外资和民营资本对国有制药企业的并购、重组也将明显增多^[19]。

5.“走出去与引进来”。“走出去”,是指让中国的优势产品在发达国家实现本土化生产,实现利润倍增。“引进来”,是指外商的投资。各跨国制药企业纷纷采取合资或独资的方式进入国内市场,在中国投资建厂,并由生产中心向研发中心转移。这对国内企业将是很好的发展机遇。

6.药品定价市场化。药品是商品,在市场竞争比较充分,卫生改革到位的前提下,国家可能会对现行定价政策做出重大修改。除“毒、麻、精、放”等需特殊管理的药品必须由国家统一定价外,其余药品将通过市场竞争来定价。

7.招标采购步入正轨。继续实行招标采购制度,让医院成为招标主体,按照医院自身的需要去发展。既要从招标竞争机制中降低成本,又要在竞争中建立长期、稳定、诚信的工-商、商-卫、工-卫关系。

8.医院改革将有突破,对医药行业会带来联动影响。“以药养医”、“补偿机制”、“经营性医院与公益性医院分开”等一系列核心问题有待政策性突破。

9.区域市场联动。未来市场流通的发展方向将以“有限范围的市场控制能力加上区域市场的联动”为主体,逐渐形成各种形式的战略联盟。即不同地方的批

发企业各自发挥在本地的优势,在品种上相互调剂,发展联合代理配送服务,既竞争又合作,以期获得最高的效率和最低的流通成本。

10.整合物流中心。销售环节的竞争将成为国内医药行业竞争的焦点。医药物流中心通过整合实现做大做强是大势所趋,要连点成线、连线成网。多建的规模庞大的医药物流中心也可转做它用,或适当联合,以优质服务、高效率和低费用吸引客户,成为第三方物流的公共平台。

此外,还应注意其它几方面的趋势:①对已经上市的药品进行剂型改革,将其开发成服用方便、附加值较高的控、缓释制剂,是新药开发的一种补充和有效手段,目前对释药系统市场的开发正在掀起热潮^[20]。②制药企业和药品管理部门对药物副作用(包括天然药物和传统药物)的重视程度加强。③在市场运作、库存管理、商业道德、药品促销等方面,企业更加谨慎,自检加强,程序更加严格。

2.2.1.2 医药行业基本特点

医药行业有如下几个基本特点:①技术密集。表现在对生产设备、生产环境的高要求,以及对参与者素质的高标准、高要求。②资金密集。前期的研究开发周期长、费用高,而且还必须投入相当大的资金,建造符合 GMP 要求的安全规范的洁净厂房及其它生产设施。③高风险。一是研究开发失败的风险,造成大量投资的损失;二是市场风险,即研制出来的药品适应面不够广,市场容量小,或者产品寿命周期短,导致投资难以收回的风险。④高收益。医药行业的高附加值将会带来高额的利润,尤其是对需求较广的新产品来说回报极高。

2.2.1.3 医药行业特征分析

从现代市场经济角度来看,医药行业是相对成熟的。原因有:①该行业已经从迅速增长时期过渡到适度增长时期,市场竞争激烈。②行业内企业正在经历着日益紧张的兼并与重组的变革历程。③企业之间竞争更注重企业内部管理效率的提高。④国际性竞争加剧。加入 WTO 后,中国医药行业维持现有的开放范围和承诺,外资可控股合作,也可独资等方式进行经营。

2.2.1.4 医药行业生命周期分析

医药行业始终呈稳定上升态势,发展势头良好,医药行业的长周期在 10 年以上,而短周期一般是 3 年,并且短周期的周期波动幅度不是十分明显,受经济周期影响不大,且领先于 GDP 增长^[21]。从 1995 年起,我国医药制造业进入效益型增长阶段。1995~2000 年,医药制造业收入的年增长率为 14%,利润总额年增长率为 19%。2001~2003 年,医药制造业收入的年增长率为 20%,利润总额年增长率为 24%。2004 年是一个短期调整年,收入增长 17%,同比下滑 2.37 个百分点。目前,医药制造业仍处于效益型增长轨道,利润增速将快速回升至 20%。

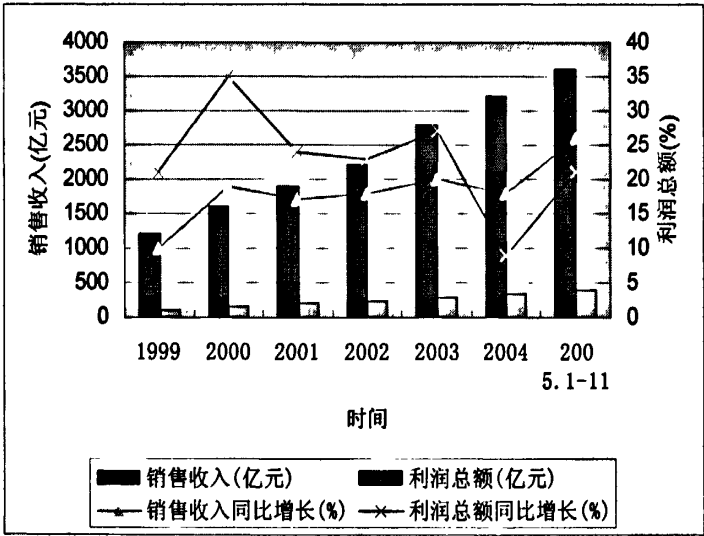


图 2.1 医药制造行业收入和利润增长情况

2.2.1.5 医药行业基本分类

表 2.2 医药行业的基本分类

医药	化学 制药业	化学原料药	供医药制剂厂进一步加工制剂的药品原药生
		化学 制剂业	将原料药加工成为易于使用的形式，常见的剂型有片剂、液剂、丸剂、注射剂等等。
	中药 制造业	中成药工业	在中医药理论指导下生产和应用的，并经药品监督管理部门批准的，可直接在市场上销售的，具有一定质量规格的中药制剂成品。
		中药饮片工业	中药饮片炮制加工。
工	生物 制药业		生物制药是应用基因工程，人为地创造一些条件，借助微生物、植物、动物来生产所需的医
	医疗器械 制造业		用于人体疾病诊断、治疗、预防，调节人体生理功能或替代人体器官的仪器、设备、装置、器具、植入物、材料和相关物品制造。
	卫生 材料工业		医用卫生材料是指用于诊断、治疗、预防疾病，调节人的生理机能的辅助材料，如医用纱布、脱脂棉、绷带、一次性手术衣等。
	制药机工		完成制药工艺的生产设备。
业	药用 包装工业		指直接构成药品包装的材料和保护、储存、运输和销售药品而使用的器具的总称。
	其它工业		
医药流通	医药商业		

2.2.1.6 医药行业各子行业情况分析

1. 化学制剂行业

化学制剂行业主要面对国内处方药市场，生物药品的发展将压缩其在国内处方药市场中所占的比重，国内市场需求增速相对放缓。但随着仿创药品数量增加及部分企业的退出，同质化产品降价压力有望缓解，而上游化学原料药价格仍处于较低水平，使化学制剂药毛利率将稳定在 20.5% 左右。技术升级处于仿创阶段的公司及部分具有创新产品的企业和市场升级路线中在国内细分市场处龙头地位的企业及部分向国际市场进军的企业将更有发展前景。

2. 化学原料药行业

在人力、能源、环保等综合成本优势的作用下，中国已成为世界原料药第二大生产国。由于原料药销售主要面向化学制剂药企业，在国内化学药制剂市场增长趋缓、国际化学药制剂市场增速只有 9%、大宗原料药在国际市场的份额难以扩大等因素作用下，化学原料药增速将趋缓，但原料药价格将不再大幅下滑，企业毛利润仍将稳定在 22% 左右的水平。部分细分行业中存在较好的投资机会，如：皮质激素、D-泛酸钙等早期原料药等。

3. 生物医药行业

中国生物制品行业处于成长初期，相对其余子行业具有技术及性能优势，因而最具增长前景。国家出台包括财政补贴，投融资、税收、出口等一揽子的专项扶持政策，重点支持生物制品业创新项目的发展。国内生物制品行业与国际的差距还比较大，以仿制居多。中国基因诊断市场成长较快，在一些领域，如：疫苗、诊断试剂等方面，与国际的差距正在逐步缩小。中国疫苗市场年用量增长达 15%，且在治疗性乙肝疫苗等领域已取得突破性进展，未来增长空间较大^[23]。

4. 中成药行业

目前，中药企业盈利能力高于医药行业平均水平。中药企业大多数产品是 OTC 产品，通过已形成的品牌知名度能保证产品被大多数消费者接受，新剂型在营销推动下也能获得市场的认可。中成药企业正走向集中，有利于企业费用降低，保持利润与收入同步增加。中药具有药品与保健品的双重属性，在 OTC 市场上的前景尤为乐观。列入国家医保目录中的中成药与化学药数量之比将上升到 28: 35，在处方药市场中的份额将提升。目前中药行业正处于与现代技术结合的新发展阶段，行业的行业吸引力较大。国际市场对天然植物药的需求看好，天然药物销售额达 160 亿美元，并以每年 10% 的速度递增。丰富的药材资源、中成药配方和应用经验、大量的中医药人才，使我国在世界植物药的研发中占有优势^[24]。

5. 医药流通业

中国的医药流通市场已经对外开放，国内药品零售企业将受到冲击。国家对

处方药的分类管理，将压缩医药零售业原有的利润空间。而医药分业改革尚未全面推行，我国医药零售业还将继续举步维艰，连锁店稍占优势。

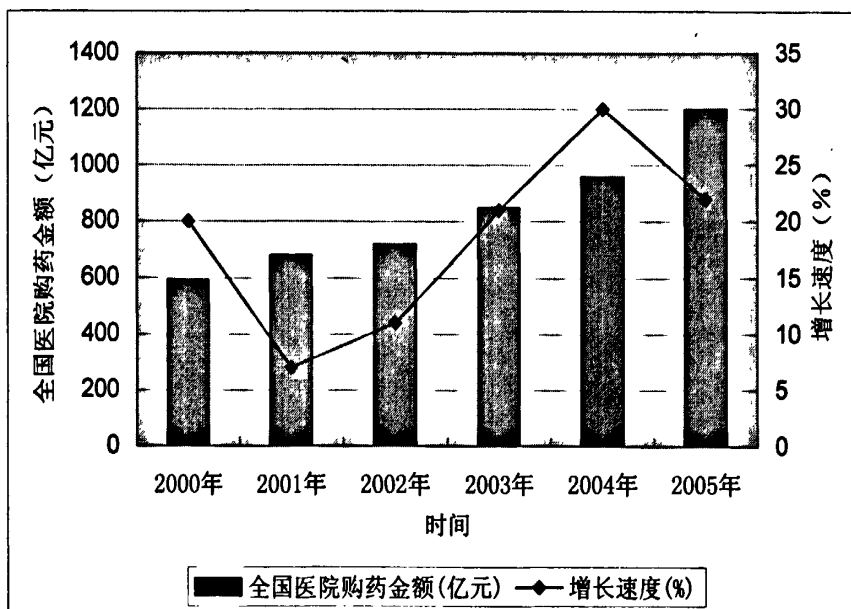


图 2.2 近年来医院用药增长情况

资料来源:参考文献^[22]

2.2.2 医药行业竞争结构分析

2.2.2.1 我国制药企业的分类

我国的制药企业按照企业背景可以分为三大类：①具有国际专业背景的合资或国外独资企业，形成国内医药行业的第一集团军。一般依靠国外成熟的产品品牌优势以及资本优势、管理优势，加上利用国内的低制造成本，参与国内竞争。比如：西安杨森、中美史克等等。②具有上市公司背景的企业。这些企业有的是直接上市的公司，有的是具有上市公司背景的公司，形成第二集团军。一般具有资金、管理、品牌方面的优势，并且具有先发制人的历史成因。比如：哈药集团、同仁堂、九芝堂等。③此外，大部分都是处于同一水平线上的中小制药企业。这些企业基本上实力有限、规模相当、产品结构老化，属于依靠自身打拼的群体。该企业群厂家占国内制药企业总数的90%以上，但所拥有的市场份额却不过30%。这些企业如果运作良好，有可能脱颖而出，否则就将面临关停并转的命运。另外，我国制药企业还可按照经营规模来分类，大致可分为四个集团：①年销售额在50亿元以上，共12家。②年销售额10~50亿元，共42家。③1~10亿元的企业。④年销售额尚不足1亿元的企业。

2.2.2.2 医药行业的五力分析

行业五种竞争力量的强弱程度构成了行业竞争结构的经济、技术特征的函数，

决定了行业的赢利能力，其原因是它们影响了行业内的价格、成本和资金投入等，影响了投资收益率的各种要素。购买者的侃价能力影响企业所能索取的价格，替代品威胁的作用也是如此。购买者的力量也会影响成本和投资。供应者侃价的能力会影响到原材料成本和其他投入成本。现有企业间的竞争强度也会影响产品价格以及竞争成本，诸如厂房设施、产品开发、广告促销和销售的成本。新竞争者的入侵会限制产品价格，并迫使企业为防御入侵而进行投资。

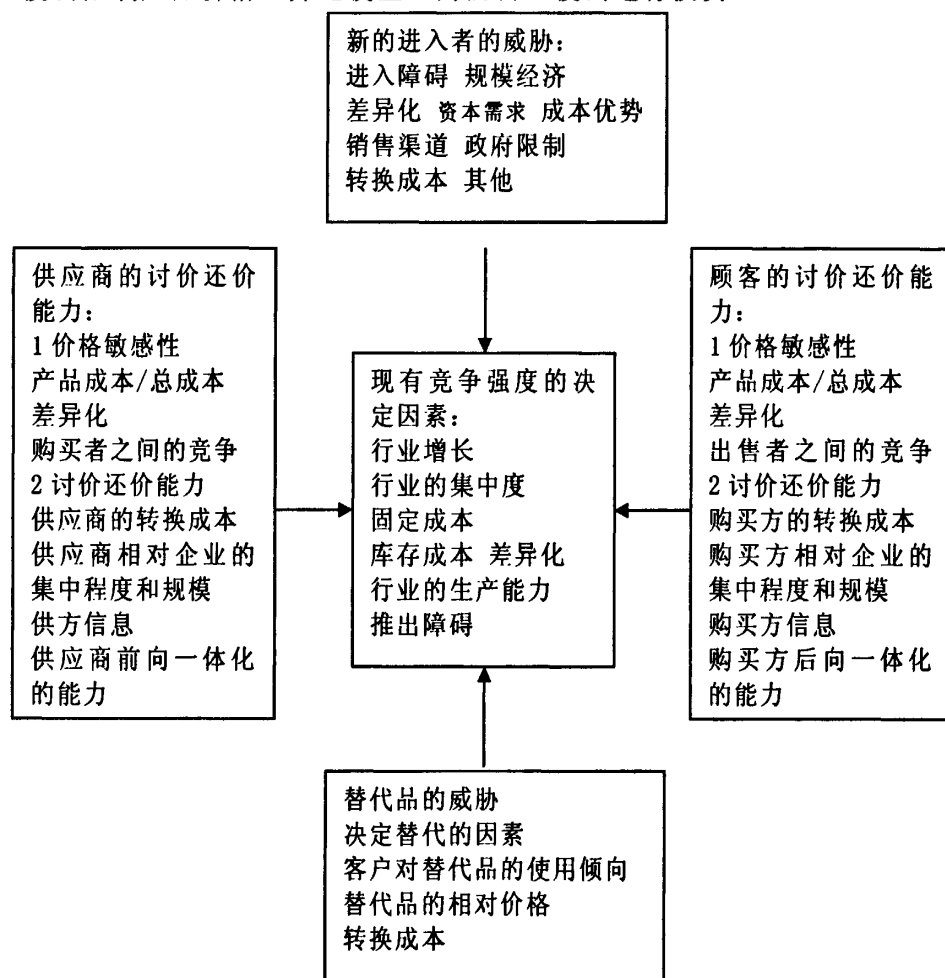


图 2.3 五因素模型细解

1. 潜在进入者的威胁

入世后，国家要实施知识产权协议，降低关税，使得国内外企业遵守同样的游戏规则。面对一体化的市场，国外制药企业将能更多地利用其各种优势与国内企业竞争，如：通过市场细分开发出众多的全新概念、系列化的产品，新颖的营销方式，国人对国外产品的特殊信任等。虽然中国市场的特殊性会使国际竞争者们一时难以适应，但今后几年内它们必将占领中国市场的相当份额。同时，国内其它行业中有实力的企业也将逐步涉足医药行业，成为潜在的竞争对手。

至 2005 年 6 月，国家对制药企业的前期 GMP 认证基本结束，通过的企业近 5000 家，今后尽管仍会有部分新进入者出现，但将面临进入门槛抬高的局面，并

在市场规模、顾客忠诚度上遭遇现有企业的抗击。另外,纯粹新产品的进入将视为潜在的威胁之一,尤其是那些重复进入市场的产品。企业通常会采用低价竞争的方式抢占市场,严重扰乱原有的市场竞争秩序。

2. 替代品威胁

随着时代的进步,越来越多的人认识到某些疾病不用药也能治好。很多替代品,如:保健食品、保健医疗器械、健康服务等出现对药品构成了重大威胁。它们直接分化了医药产品的消费群体,成为医药产品强有力的竞争对手^[25]。

3. 供应商的谈判能力

制药企业的供应商主要是提供原料药(包括各类化学原料、中成药等)和药品生产设备以及药品相关包装材料等方面的产品。目前,国内的药品原料供应公司分布较散,集中化程度不高,而且受到国内能源紧缺、化工原料价格猛涨以及国内外市场大买家的控制,制药企业难以控制供应价格。而国内制药企业盲目上项目,扩规模,重复建设,也导致药品原料供应相对紧缺。在中医药生产方面,中药制药企业发展的现代化、规模化与中药材供应的混乱形成巨大的反差,药材质量和数量得不到保证,某些中药材甚至资源枯竭,这些都已成为制约中医药发展的瓶颈。中药企业建立自己的药材种植基地势在必行。

从总体上看,原料供应商的谈判能力较强。包材供应商的谈判能力相对偏弱。配件供应商的谈判能力可能随着 GMP 认证的结束而逐步减弱。如有可能,对于市场份额较大的产品,企业可以考虑后向一体化的战略。

4. 购买者的谈判能力

在医疗行业,药品的购买方主要由三个部分组成:消费者个人、医院等诊疗机构、医药公司(主要负责药品的经营、销售、流通)。

(1)个体消费者方面。随着人口增加,人口老龄化问题严重以及我国居民收入和健康意识的提高,居民医药消费需求将有较大增长,对医药产品的品质和价格的要求也会发生改变,从而构成对医药行业的威胁。包括:①消费者信任危机带来的威胁;②消费需求转移和人群结构变化的威胁;③城镇化建设的进程对医药产品营销模式的影响。

(2)医疗机构方面。2004 年末,全国卫生机构总数已达 29.6 万个,对药品的需求是惊人的。由于从 1999 年开始推行的药品集中招标采购,在各地推行的过程中出现一系列问题,政府正在对药品采购模式进行新的调整,转变为由政府采购机构为主体,在扩大网上竞价采购覆盖面的同时,对国有医疗机构需求量大、价格高的品种进行直接买断。这样可绕过“隐形交易者”,减少采购和销售成本,降低患者药品费用负担。

(3)商业流通企业方面的威胁。连锁药店、专卖店及各级各类医疗经营机构的迅速发展,对制药企业构成了来自下游的威胁。连锁企业将众多零散的终端集成

为一个整体，大大加强了与制药企业的讨价还价能力，使制药企业自身的利润空间进一步缩减，维持高昂的销售成本和管理成本成为现实的困难。

(4)社会机构与特殊利益团体方面。药品作为与人生命健康密切相关的产品，属于政府严格管制的范围，也是社会各团体关注的对象。由于政府管制日益加强，媒体对药品生产和销售环节的监督也在增加，会对医药行业的发展产生一定影响。同时，医疗保险制度、医疗机构和药品生产流通体制的深化改革对企业的经营和管理提出了更高的标准。医药资本结构、体制、市场格局、营销模式、工-商-卫之间的关系都将在变化格局中寻求新的突破。

5. 行业内竞争对手

行业内竞争者无疑是最大的竞争力量。随着 GMP 认证、医药行业体制改革、各项相关法规的建立完善，医药行业同业间的竞争将更加激烈，尤其是那些已处于行业领先地位的大型制药企业，它们的经济实力、生产工艺、营销渠道等都处于强势地位，对中小型企业造成巨大的竞争压力。

总之，医药行业所处的环境有以下特点：我国医药市场尚有巨大空间，社会对医药产品的总需求增长较快，医药行业(包括保健品行业)的发展潜力巨大；行业竞争范围延伸到国际领域；行业内竞争者数量众多，且相对规模在逐年扩大；同业竞争者产品同质化倾向严重；行业的进入门槛在提高，退出成本较高；医药行业因其技术特点，使得投资风险较大；行业的规模经济效应尚未形成，企业间的并购加剧；医药行业的整体盈利水平有所下降，但中医药和生化类药品收益较好。另外，国家新法律、法规的出台，社会风气的影响，人群需求的变化等一系列宏观环境因素的影响，都导致行业竞争更加激烈。

面对现状，公司应认清行业发展趋势，明确行业的定位、企业的定位、产品的定位，并对市场进行细分，减少替代产品和潜在竞争者的威胁。可以考虑通过产品差异化的策略，减少或避开竞争的威胁；也可以考虑建立企业间的战略联盟、实行产品的横向扩张、联合促销等方式提升企业的竞争实力^[26]。

第 3 章 康普制药公司的内部现状分析

3.1 康普制药公司基本情况

湖南康普制药有限公司位于湖南长沙开福区，1991 年正式成立，是湖南省首家中外合资制药企业，2000 年通过国家药品 GMP 认证。康普制药公司生产基地面积 170 余亩，建有符合 GMP 标准的生产车间，并配备了各类先进设备。公司具有一定的生产和研发能力，建立了严格的质量保证监控体系，销售网络覆盖全国大部分省市地区。公司主导产品中“奥美拉唑胶囊”、“保肾康片”、“新快康”、“肝炎灵”注射液等被评为中国驰名商标。2000 年以来，公司连续多年被评为“长沙市优秀工业企业”、“湖南省高新技术企业”。

3.1.1 公司组织结构与部门介绍

公司组织结构如图 3.1 所示：

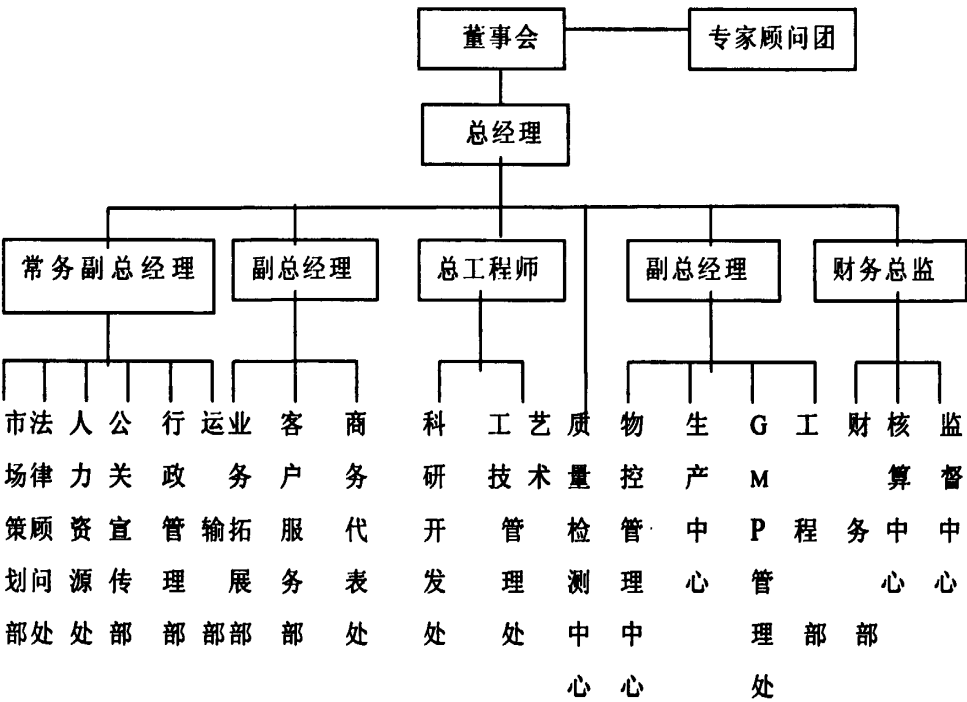


图 3.1 康普制药公司组织结构

3.1.1.1 生产部门

公司下设一名总工程师专门负责药品的研发和技术工艺的设计管理，并由一名副总经理负责具体生产及物控和 GMP 管理工作。公司 2004 年生产能力已经达到胶囊 5 亿粒，片剂 20 亿片，水针剂 5000 万支，中西原料产量可满足自身生产需要。公司本部厂区面积达 12 万多平方米，车间面积 1 万多平方米(其中洁净区

面积 7000 多平方米), 仓库面积 6000 平方米。2001 年 2 月取得 GMP 证书。汉寿分公司占地面积 11 万多平方米, 现建有小容量注射剂、固体制剂、原料合成等车间, 已全部取得药品 GMP 证书, 完全可以按标准进行生产。

3.1.1.2 研发部门

1996 年公司成立研究所, 2002 年改扩建为药物研究和分析中心。拥有多种精密分析仪器, 建有理化分析室、制剂室。现有科研人员 20 余人。公司已聘请省内知名专家、教授组成专家顾问团, 并与高校科研院所长期合作。公司每年开发新品种近 10 余种, 目前公司已储备新产品 100 余种。

3.1.1.3 质控部门

公司单独设立了质量监测中心, 下设 QA 和 QC 部门。公司已配备气相色谱仪等先进检测仪器, 同时还拥有标准化的动物实验房。工作人员 80% 具备大专以上学历。公司已建立了一整套严格的质量保证体系。

3.1.1.4 销售部门

康普制药公司主要由一名副总经理负责主管业务的拓展和对各大区商务代表的管理。另设一名常务副总经理负责协助市场策划和产品宣传及相应的法律服务和后勤保障。销售部门主要开展药品批发、调拨, 新产品的市场投入以及长沙市及周边地区的部分零售业务。同时还负责搜集药品需求信息, 分析、判断需求变化, 为生产和研发部门提供科学依据。公司设立县市一级为最小的营销单位, 并在全国各地设立了多个商务联络处和代表处。公司还与几家药品经销公司结成战略合作伙伴关系, 并与国内一些大型制药企业签定协议, 拥有一批销售前景好、销量大的品种经营权, 开创了“联购分销、厂商联合”的销售模式。

3.1.1.5 人力资源部

康普制药公司设立了专门的人力资源部, 通过多种途径吸收各类优秀人才。公司专门设立培训中心, 定期为各级员工进行专业知识和服务、营销技能的培训。尤其是对中高层管理人员, 专门从湖南各高校、咨询公司聘请专家、教授讲授管理的专业理论知识和实践技巧。目前, 公司共拥有执业药师 15 名、硕士学位以上的高级人才 8 名以及 100 余名大专以上学历的研发、生产、经管人员。

3.1.2 公司产品现状

3.1.2.1 公司产品分类

康普制药公司的产品可按剂型和类别分(见表 3.1 康普制药公司产品分类)。

表 3.1 康普制药公司产品分类

1. 按剂型分类:	拥有产品种类	已具备生产能力的种类
注射剂	8 个	3 个
片 剂	17 个	4 个
胶囊剂	7 个	4 个
原料药	5 个	1 个
2. 按类别分类:	拥有产品种类	已具备生产能力的种类
消化系统	7 个	1 个
感冒	1 个	1 个
心血管	5 个	3 个
泌尿系统	1 个	1 个
消炎镇痛	2 个	1 个
抗菌素	2 个	1 个
抗病毒和肝炎	2 个	2 个
其它	-	1 个

3.1.2.2 康普制药公司主导产品分析

1. 奥美拉唑

(1) 市场分析

消化系统疾病属于常见多发病种，其中又以消化系统溃疡为主。据统计，胃肠道疾病发病率约占人口的 10~12%，我国胃肠疾病平均发病率为 11.43%，而且还有逐年升高的趋势。此类疾病的用药需求将呈稳步增长趋势。奥美拉唑肠溶胶囊在临床主要用于胃溃疡、十二指肠溃疡等。1988 年在瑞典上市，1992 年进入中国。该药在 1998~2000 年连续 3 年排在全球畅销药物之首。2002 年，该药在国内市场销售近 14.6 亿元，2003 年总体规模为 17 亿元左右。其中，洛赛克占据了六成市场，国产品占四成(常州四药、扬州药厂、鲁南制药、苏州六药销售额位居前列，占据 36%)。目前奥美拉唑肠溶胶囊规格为 10mgX7 粒，市场售价 22 元/盒^[27]。

表 3.2 2001 年国内消化性溃疡治疗药品数量金额前 10 位

名 称	销售数量 (盒)	名 称	销售金额 (元)
枸橼酸铋钾	16271460	奥美拉唑	124812145
雷尼替丁	15810310	法莫替丁	38479117
法莫替丁	15572455	西咪替丁	36474970
猴姑菌	12393320	枸橼酸铋钾	15723102
西咪替丁	11303938	兰索拉唑	15113881
硫糖铝	8993189	泮托拉唑	7353900
奥美拉唑	7172339	吉法酯	5702797
兰索拉唑	1221374	硫糖铝	4962500
米索前列醇	523200	米索前列醇	1886695

表 3.3 2003 年 1、2 季度消化性溃疡药国内医院用药数量和销售金额排序

药品名称	销售销量	排序	名 称	销售金额 (%)	排序
法莫替丁	32.9	1	奥美拉唑	53.21	1
枸橼酸铋钾	24.89	2	法莫替丁	15.54	2
奥美拉唑	20.76	3	泮托拉唑	13.73	3
西咪替丁	18.32	4	西咪替丁	10.64	4
泮托拉唑	1.88	5	枸橼酸铋钾	3.81	5
兰索拉唑	1.23	6	兰索拉唑	3.06	6

2001 年, 在消化性溃疡药中列于第七位的奥美拉唑销售金额却为第一, 比第二位的法莫替丁高出 2 倍多, 说明该类药品的价格相对较高, 销售利润增长空间大。目前, H_2 受体拮抗剂, 如: 西咪替丁和法莫替丁, 由于价格和品牌的优势, 仍是应用最广泛的药品。(见表 3.2 和表 3.3)

表 3.4 2003 年国内消化系统用药前十位品种

药品名称	市场份额 (销售金额百分比)
奥美拉唑	9.21
阿卡波糖	5.36
单组分胰岛素	4.28
昂丹司琼	3.50
二甲双胍	2.58
多种维生素	2.54
法莫替丁	2.50
肝得健	2.25
西咪替丁	2.03
格拉司琼	1.98

资料来源:参考文献^[27]

2003 年, 消化系统药物已占前 10 位的用药中市场总额的 36.23%。排名第一的奥美拉唑占 9.21%, 说明该类品种市场集中度还比较低, 竞争较激烈。(见表 3.4)

(2) 竞争分析

抗消化性溃疡病药品目前主要有三大类: (1) H_2 受体拮抗剂——代表产品有雷尼替丁、西咪替丁、法莫替丁。这类药物生产时间长, 国内厂家很多, 价格便宜, 医生和患者接受面广, 是目前销售量最大的消化性溃疡药物。(2)胶体铋制剂——代表产品有枸橼酸铋、胶体果胶铋。这类药物价格较便宜, 但市场已经开始萎缩。(3)质子泵抑制剂——代表产品有奥美拉唑、兰索拉唑。这类药物已成为 H_2 受体拮抗剂最有力的竞争产品, 在国外属于销售第一位的抗消化性溃疡药物。

奥美拉唑是中国批准的第一个质子泵抑制剂(PPI)非处方药产品, 已进入国家“医保”和大多数地区“公费医疗”的用药目录中, 其销量逐年递增。由于市场很大, 很多制药企业都在生产, 竞争激烈。全球 5 大医药集团之一的英国阿斯利

康公司于 2005 年 4 月在中国推出其产品“洛赛克”后, 首个年度销售就超过 1000 万美元。目前, 奥美拉唑面临着各种新替代品的竞争威胁。其中, 泮托拉唑在 2002 年全球销售 10.71 亿美元, 2003 年销售额达 14.9 亿美元。虽然在我国只占 14% 左右的市场份额, 但上升相当快(1999 年的 0.1% 上升到 2003 年的 11%), 直接威胁到奥美拉唑的销售。2003 年, 我国泮托拉唑仿制药生产厂家有 15 家左右, 其中以杭州中美华东制药、沈阳东宇药业和大连美罗大药厂占主导地位, 合计占整个泮托拉唑市场份额的 54%。目前冻干粉针剂的零售价格在 70~100 元/支, 利润较高。

综上所述, 康普制药公司在奥美拉唑的销售方面具有广阔的市场前景, 但行业巨头和新型替代品对公司的威胁较大。

2. 快康(复方氨酚烷胺胶囊, 即新速效伤风胶囊)

(1) 市场分析

目前, 国内感冒药的消费具有随意性、速效性、品牌倾向性、非自主性四个特点。据估计, 以我国 13 亿人口有一半人每年会得一次以上的感冒, 每次花费在 10 至 50 元计算, 我国感冒药的市场约为 60 亿元以上。但近年来, 市场的实际销售额却始终未能达到这一规模。在农村, 感冒西药市场的潜力巨大。6 亿农村人口中, 约 94% 的人在感冒时选择只吃西药的比率远远高于中药服用率。“疗效好, 见效快”是农村消费者选择购买的首要因素。但几大品牌的感冒药的使用率仍不如板兰根、藿香正气水等常规感冒药产品。

表 3.5 国内感冒药分类表

分类方式	具体分类	感冒药总销售量	总销售额
按价格水平分类	10 元以下	62%	28%
	10~15 元	33%	64%
	15~40 元	-	8%
按企业性质来分	合资、外资品牌	75%	61%
	国产品牌, 如: 感康	25%	39%
按所含成分性质	西药如: 白加黑	79%	-
	中药如: 双黄连口服液	21%	-

资料来源:参考文献^[22]

(2) 竞争分析

目前我国 6000 多家制药企业中, 有 1000 多家在生产不同种类的感冒药, 各生产企业在广告方面不惜投入重金, 促销手段也多种多样。消费者熟知的感冒药品种至少有二三十种, 但占据感冒药市场绝大部分份额的仍只是感康、泰诺、日夜百服宁、新康泰克、白加黑等几个品牌(见表 3.6), 而且销量优势较大。虽然 2006 年中药感冒药地位可能会有所上升, 但感冒药市场仍将以西药为主(见表 3.7), 呈现诸侯争霸的局面, 竞争的焦点仍将集中在医院和药店。康普制药公司目标是在湖南地区售销售额达到 1000 万, 并进入省内感冒药市场份额前三名。新快康目前

售价定为 8.00 元/盒，低于快克、感康。

表 3.6 2001 年~2003 年全国药品零售市场感冒药销售前十名

排序	2001 年	2002 年	2003 年
1	感康片	感康片	板蓝根颗粒
2	板蓝根颗粒	双黄连口服液	抗病毒口服液
3	日夜百服宁片	日夜百服宁片	双黄连口服液
4	泰诺感冒片	板蓝根颗粒	感康片
5	双黄连口服液	白加黑感冒片	抗病毒颗粒
6	白加黑感冒片	新康泰克胶囊	维 C 银翘片
7	维 C 银翘片	泰诺感冒片	泰诺感冒片
8	速效伤风胶囊	维 C 银翘片	日夜百服宁片
9	新康泰克胶囊	抗病毒口服液	白加黑感冒片
10	科达琳片	速效伤风胶囊	速效伤风胶囊

资料来源:参考文献^[22]

表 3.7 2006 年中国感冒药市场销售前 5 位产品预测

排序	药品品牌名称	优	势
1	感康	①长期积累的品牌优势	②较好的渠道 ③口碑效应
2	日夜百服宁	①医院、药店双渠道顺畅	②有固定消费群体 ③品牌效应
3	板蓝根颗粒（抗病毒口服液）	①纯中药制剂	②非典后遗症效应 ③部分厂家的产品已形成品牌
4	泰诺感冒片	①已经形成品牌效应	②良好的疗效 ③忠实消费群体的形成
5	双黄连口服液	①纯中药制剂	②黄连较好的抑菌作用 ③同类竞争产品相对较少

资料来源:参考文献^[22]

3. 格列吡嗪片、胶囊

(1) 市场分析

中国是糖尿病患者最多的三个国家(印度、中国、美国)之一，糖尿病患者数量已经超过 4, 000 万人。此外，尚有数千万的糖调节功能受损者(IGR)成为糖尿病的庞大“后备军团”。临床治疗糖尿病的药物可分为口服降糖药、胰岛素、免疫抑制剂等，其中口服降糖药和胰岛素是最主要的类别。临床常用的口服降糖药(下文简称 OAD)主要有磺脲类、双胍类、α-葡萄糖苷酶抑制剂、胰岛素增敏剂和膳食调节剂五类。此外，还有中药降糖药如消渴丸、玉泉丸、金芪降糖片等。IMS 数据显示：从 2000 年到 2004 年，全国医院 OAD 购药金额从 8.64 亿元快速增长到 11.6

亿元，年增长率在 6% 以上。OAD 市场集中度非常高，跨国制药巨头是该市场的主角。目前，国内临床降糖药物仍以西药为主。其中，磺脲类和双胍类药物依然是临床处方的一线用药，前者市场表现比较稳定，后者销售金额和销售量呈现背离态势；拜糖平的成功使得整个 α -糖苷酶抑制剂市场份额迅速扩大；增敏剂和餐时血糖调节剂的销售金额和数量都呈上升趋势，增幅很接近。

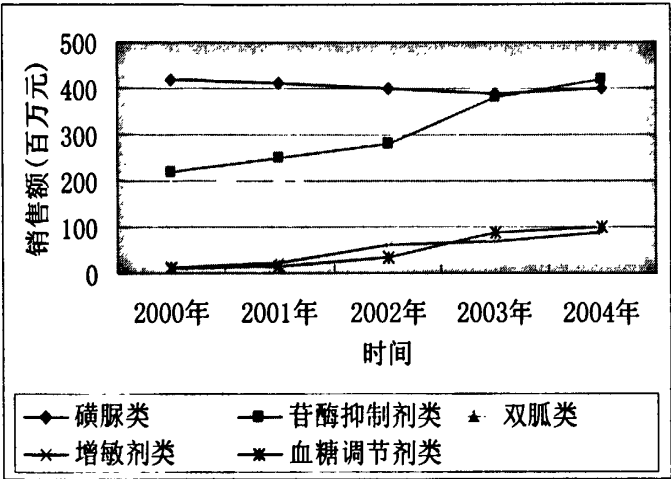


图 3.2 口服降糖药主要类别市场趋势

资料来源:参考文献^[28]

第一代磺脲类药物格列苯脲(优降糖)已处于被淘汰的边缘；第二代磺脲类药物格列吡嗪(美吡达、依必达)、格列齐特和格列喹酮(糖适平)尽管目前购药金额较大，但均呈现缓慢向下的趋势。格列美脲(亚莫利)是第三代磺脲类药物，2001 年在中国推出，呈快速增长的态势，目前我国已有近 30 家企业获得生产批文。另外，拜糖平(阿卡波糖)短期内的销售额也将继续保持稳健上升的趋势。

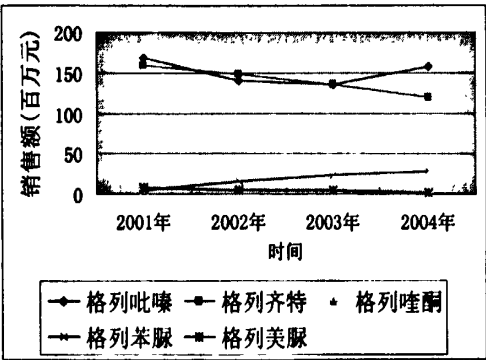


图 3.3 2001 年~2004 年磺脲类药物医院用药变化趋势

资料来源:参考文献^[28]

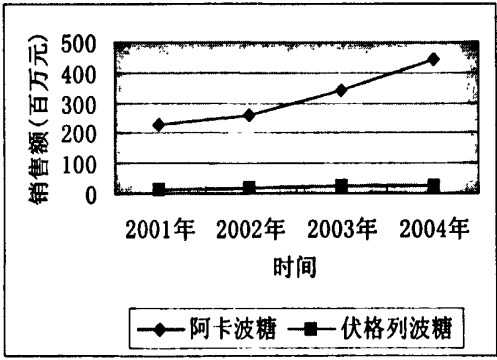


图 3.4 2001 年~2004 年糖苷酶抑制剂类药物医院用药变化趋势

资料来源:参考文献^[28]

(2) 竞争分析

糖尿病口服药市场的竞争非常激烈。据推测，每年中国糖尿病的市场容量在

100 亿人民币以上, 包含了西药、中药以及保健食品, 比例大致为 3:1:2。目前国内市场活跃着四股力量: ①以诺和诺德和拜耳为代表的跨国制药企业, 是最主要的竞争力量。学术营销和产品研发是它们重要的手段。②国内一些中等规模的制药企业。采用各个击破的方式, 在局部市场占据了优势地位。③部分国内保健品企业通过细分市场, 纵深开发系列化产品。并以社区为根据地, 设立直销服务连锁店, 开展直销模式, 取得较好的效益。④一些保健品和中药企业夸大宣传、过度承诺诱导消费者, 损害了整体市场利益。

目前以辉瑞、施贵宝等为主的洋品牌已占据国内市场的半壁江山, 本土品牌仅有威海太阳药业的迪沙片和广州中一的消渴丸。众多的国内制药企业正在或即将进入这一市场。随之而来的竞争将使企业利润降低, 并导致恶性竞争。另外, 新药新品不断涌现也不容小觑。面对来自国内外的竞争, 老品种如何焕发新春, 新品种如何顺利进入市场, 成为康普制药公司应该重视的问题。

4. 保肾康片(阿魏酸哌嗪片)

临床使用保肾康片(阿魏酸哌嗪片)治疗 NS-II 有效率达 91.43%, 治疗 CRF, 有效率达 100%。保肾康片还能预防和治疗缺血性心、脑血管疾病。目前国内主要有海南林恒药业等几家公司在生产, 因此类产品的替代品较多, 竞争也很激烈, 故康普制药公司将其作为主打品牌进行经营时, 需要在营销上进一步加强。

5. 肝炎灵注射液

目前, 世界有 20 亿人曾经感染 HBV, 发病的有 3.5~4 亿, 我国占 1/3。肝炎灵注射液属于国家中药保护品种, 主要用于慢性、活动性肝炎。全国主要有康普制药公司和江苏省雷允上药业有限公司两家生产。后者是全国中成药企业五十强, 拥有先进的技术和丰富的经验, 对康普制药公司有一定的威胁。因市场上治疗肝炎的药物种类很多, 实际上这些替代品对公司产品造成的威胁更大。

3.2 康普制药公司的资源及能力

3.2.1 公司的资源

3.2.1.1 有形资源

主要有: 长沙与汉寿两地达 180 多亩的土地资源; 相对强大的固体制剂、小水针剂以及小规模的中西药原料(浸膏)生产能力; 具有一定市场份额的产品; 良好的现金储备及支付能力。

3.2.1.2 无形资源

主要有: 在基本完成 MBO 以后, 管理层与职工持股超过 50%, 公司所有权与经营权基本统一, 管理机制得到改善; 拥有多年的 GMP 管理经验; 主要产品口碑

良好；较为丰富的营销经验与广泛的销售渠道；良好的企业文化以及团队作风。

3.2.1.3 康普制药公司主要战略合作伙伴

1. 长沙双鹤医药有限责任公司

长沙双鹤医药有限责任公司是由北京双鹤药业股份有限公司控股组建的大型医药商业企业。公司以电子网络信息平台为中心，建立了信息化管理系统，并与全国数千家医药制造厂家及 6000 家销售客户建立了业务联系。公司以快速批发和调拨配送为主要经营特色，业务范围涵盖原料药及其制剂、中药材及其饮片等，是湖南省最大的药品、保健品商业快速批发中心。

2. 湖南省瑞格医药有限公司

湖南省瑞格医药有限公司原为湖南省医药供销公司，2003 年 4 月通过 GSP 认证。企业与国内外知名药品生产企业签定湖南地区独家代理品种 80 余种；与省内 30 余家大、中型医院建立了良好的供销关系，构成了庞大的销售网络。

3. 湖北九州通集团有限公司

九州通集团有限公司 2000 年 1 月成立，2003 年成立集团公司。是一家以向医药行业投资为主，以药品、保健品、医疗器械的批发、零售连锁和电子商务为核心业务的民营企业。集团与近 3500 多家药品生产企业和药品供应商建立合作关系，与近 36000 家下游客户保持稳定的业务关系，初步建立起有效的营销网络，并拥有良好的市场资源。集团实现信息化管理，通过自动存储、自动拣选的 WMS(仓储管理信息)系统，提高了产品进出库和配送的准确率和企业的经营管理水平。

3.2.2 公司的能力

康普制药公司的能力从整体上说，主要体现在良好的产品生产能力和一定的主渠道营销能力。但由于经营与产品缺乏独特性、差异性，公司几大主导产品除奥美拉唑销售数量连续几年呈上升趋势外，其他几个品种增长停滞，甚至下滑。

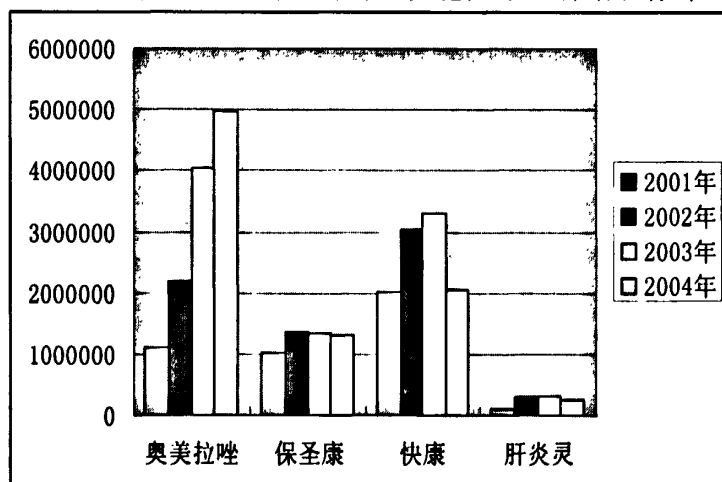


图 3.5 康普制药公司主导产品 2001-2004 年销售量 (单位:盒)

资料来源:康普制药公司网站

3.2.2.1 公司产品赢利能力

侧重于二、三个主导产品，新的赢利产品有待培育，潜在风险较大。

3.2.2.2 公司产品生命周期

主导产品处于成熟期，市场竞争激烈，赢利能力下降。

3.2.2.3 公司产品开发能力

自主开发能力较弱，以利润较低的仿制药品为主。与研究院所的合作项目需2~3年后才能投入生产。目前开发的品种有24个，其中仿制药18个，新药6个。

3.2.2.4 公司产品生产能力

片剂、胶囊剂和注射剂均具有较强的生产能力，且成本居中。

3.2.2.5 公司产品营销能力

目前公司以市场销售为主，销售队伍强，幅盖面广，但终端管理能力较弱。

3.2.2.6 公司产品市场占有率

主导产品奥美拉唑、保圣康市场占有率尚可，其它产品偏低。奥美拉唑是康普制药公司目前销售额最高的产品，几乎占公司销售总额的50%。该类产品市场需求仍在继续扩大。目前，公司该药的销售额在全国排在第16位，占该类药品用药总额的0.21%，与第一位江苏阿斯特拉公司的46.66%相比差距非常大。

3.2.2.7 公司的价值链

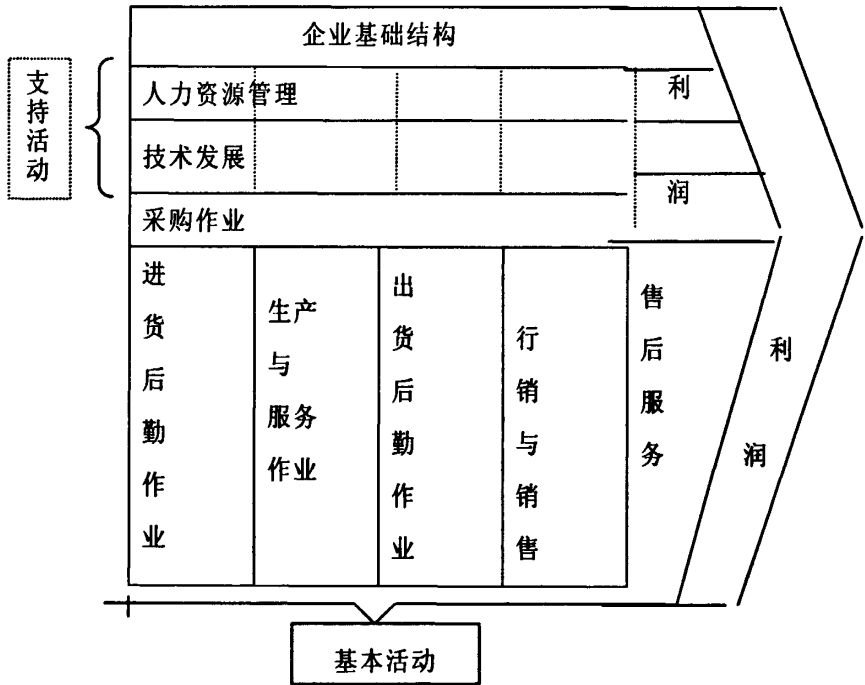


图 3.6 康普公司价值链示意图

迈克尔·波特将企业的经营活动分解为基本活动和辅助活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、售后服务的各种活动，辅助活动是辅助并支持基本活动的活动。各个环节的活动都会创造一定的价值，所以整个经营活动就是由各个价值环节组成的价值链。同一行业中企业的价值链有相同之处，但价值链在竞争对手之间还是存在着很大的差异，这种差异就是企业竞争优势的一个关键来源。对于公司的全部经营活动来说，它包括了多个战略单元，而每个单元既是相对独立的，又是互相联系，都是企业整体价值的一部分。价值链分析将公司整体业务单元划分为 9 个不同的类别。其中 5 类为主要活动，另外 4 类被称作支持性活动。康普制药公司的价值链可以用图 3.6 和表 3.8 加以说明。

表 3.8 康普制药公司价值链分析

技术因素	产品设计	制造	营销	配送	服务
来源：移植创新	功能：良好	整合：优秀	价格：较高	管道：通畅	保证：好
市场：好	品质：相当好	原材料：优质	促销手段：一般	整合：一般	速度：快
独具：非	安全：相当安全	产能：好	销售力：中等	存货：充足	咨询：及时
性能：优秀	环保：很好	地点：一般	包装：好	货仓：好	售服：可靠
适用性：专向		购料：一般	品牌：好	运输：方便	资讯：敏捷
产品展示：好					

3.2.3 公司的核心竞争力

企业核心竞争力是指企业开发特色产品、发展独特技术和发明独特营销手段等方面的能力。它以企业的技术能力为核心，通过企业战略决策、生产制造、市场营销、内部组织、协调管理的互相作用，获得使企业保持持续竞争优势的能力。企业的市场竞争短期内主要表现为产品价格与性能的竞争，长期则是企业核心竞争力的较量。企业核心竞争力的要素有：①是企业独有的竞争能力，能持续创造价值的能力，能给消费者带来独特的价值、效益，主要通过产品、服务体现出来。②它可涉及企业的一系列产品。③是其它企业难以模仿、难以替代的能力。

康普制药公司培育核心竞争力的必要性在于：①“进、出”两难的困境。“进”是指药品生产的各类原料的价格上涨，能源供应的困难；“出”是指产品销售面临着众多同类产品和替代品的竞争，并且在产品流通运输上存在着一定的问题。②价格竞争激烈。因为产品的同质性和易仿制性，产品竞争主要表现在价格上，若企业没有一定的竞争优势则难以生存下去。③公司的发展目标所需。康普制药公司要在现有的基础上，实现五年内资产达 3 亿元、销售收入过 5 亿元、利税过亿元，没有核心竞争力的支撑，是很难实现的。

康普制药公司为合资企业，在管理和资金的投入方面，在培养核心竞争能力方面与其它企业相比有一定的优势，具体表现在：①已经通过 GMP 认证，并建立了完善的 ISO9000 质量管理体系。拥有先进的生产技术和相关设备，产品市场较

开阔,已获得较好的市场商誉。②初步具备了一定的科研开发能力和技术创新能力,能充分借用“产、学、研”的联合优势。③高级技术人员和中高层管理人员事业心强,能够执行公司的决策。④初步建立了集市场营销、医院促销及第三终端销售相结合的立体营销结构。

基于康普制药公司的现状,公司应在科研开发能力、管理能力、人力资源等方面进一步加强。通过建立 ERP 系统,应用包括供、产、销全过程和覆盖整个市场主要竞争对手的信息网络来实现对传统行业的技术提升;从购进原材料到产品出厂的全过程,按照 GMP 和 ISO9000 认证体系运营,减少人为失误带来的损失;给予国际水准的科技投入,始终保持具备一流的创新能力。

3.3 康普制药公司竞争现状分析

3.3.1 康普制药公司 SWOT 分析

SWOT 分析实际上是对企业内外部条件的各方面进行综合概括,进而分析企业的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。其中,优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析则是将注意力放在外部环境的变化及对企业可能造成的影响上。前文对公司的宏观环境、行业竞争特点和公司的内部资源及能力的分析评估,可以用 SWOT 分析法进行归纳综合。

3.3.1.1 强项,优势(S)

1. 有形资源优势

(1)长沙与汉寿两地的生产基地占地 170 多亩,建有 1 万多平方米生产车间、6000 平方米仓库面积,生活设施配套齐全。

(2)拥有完善的生产制造体系,设备先进,生产能力强,全部通过 GMP 认证。

(3)质量检验设备配套齐全,拥有完整的质量保证体系。

(4)地方政府对公司发展高度重视,能提供比较有力的保护。

(5)银企合作关系良好,现金流尚可,具有一定的现金储备及支付能力。

2. 无形资源优势

(1)固体制剂、小水针剂以及中西药原料(浸膏)的生产能力较强。

(2)能够自制微囊,并且溶出度指标较高,具有质量优势。

(3)大部分产品的原辅料、包装材料上游供应源基本可靠,价格适中。

(4)产销一体,主要产品奥美拉唑等质量优良,在市场上具有良好的口碑。

(5)能根据市场需求,研发出一定的新药产品。

(6)全国近 30 个大中城市建立了商务办事处,渠道通畅,营销网络辐射全国。

3. 人力资源优势

(1)基本完成 MBO,管理层与职工持股超过 50%,企业所有权与经营权基本统

一, 管理机制得到改善。

(2)多年的 GMP 管理经验。

(3)公司已拥有一批从事医药研发和生产管理的队伍。

(4)营销人员具有丰富的药品销售经验。公司开始着手启动新的营销模式及 OTC 队伍的建设, 开展终端促销活动。

(5)浓厚的企业文化以及较好的团队作风。

3.3.1.2 弱项, 劣势(W)

1. 科研开发能力尚较弱

公司研发方向定位模糊, 尚只局限于进行产品注册和工艺改造。目前拥有的从事医药研发生产的队伍中缺乏高级人才, 同时资金投入也不够(科研经费实际投入尚不足年利润的 5%)。公司产品研发能力薄弱, 创新能力不强, 产品更新出现断层。奥美拉唑胶囊、保圣康、肝炎灵等主导产品基本处于成熟后期, 市场竞争非常激烈; 现有水针产品竞争力弱; 处于成长期的新产品还没有最后开发成型。

2. 企业规模小, 难以形成规模经济

各国工业化进程表明, 不同行业、不同企业追求和达到合理的经济规模, 是获得良好经济效益的有效途径。当前国际医药市场竞争主要集中在新药制剂的高技术和普药、原料药的规模生产。这说明制药企业, 尤其是原料药生产企业实现规模生产的重要性。康普制药公司到 2005 年底的销售总收入才刚过亿元, 相对国内其它大型制药公司来说, 实力小, 难以形成规模效益。

3. 设备闲置, 生产能力利用不足

公司生产能力已达到胶囊 5 亿粒, 片剂 20 亿片, 水针剂 5000 万支。但由于产品缺乏竞争力, 销售不佳, 迫使车间开工不足, 设备利用率低, 生产能力闲置, 部分生产线甚至停工待产, 这点小水针车间尤为突出。

4. 管理的缺陷

由于体制的原因, 管理层责权不清, 越权指挥现象严重; 工作重点不突出, 事务性工作占用大量时间, 工作效率低; 管理流程不顺畅, 执行力不强, 制订的政策不能得到很好的贯彻; 各部门工作界定不明确, 部门之间缺乏协调性, 存在互相推诿的现象。

医药生产管理呈粗放状态: ①供应部门与库房脱节, 积压和停工待料现象时有发生。②大采购时分不清资金占压的归属。③生产成本核算不清, 对采购、包装印刷以及运输等环节的管理过于粗放, 导致各项费用偏高, 成本控制不力。④生产作业环节中的管理混乱, 难以达到 GMP 的要求。⑤销售下降时, 车间开工不足, 生产能力闲置。

公司异地分支机构管理也出现失控: ①帐目混乱, 丢货现象经常发生。②部

分产品退货现象严重(如:老快康),对退货、应收帐款等情况控制不力,导致货款不到位。③对窜货和假冒的管理不善,严重影响了公司正常经营秩序。④销售费用管理滞后。⑤客户随着医药代表的跳槽而大量流失。

另外,医药批发和零售也出现新的问题:①无法做到单品核算,跑冒滴漏现象严重。②统一采购使中心库房或配送中心管理复杂化,如采购品种、资金占压归属、内部竞争、核算单元的内部结算、配货周期缩短以及运输调度等等。

5. 营销缺乏策略指导

①公司在营销方面尚缺乏高素质人才,药品经营以普药和 OTC 类药为主,但缺乏通观考虑,市场调研形式单一,无系统化标准,使市场定位缺乏科学依据。②品牌建设不够重视,操作中缺乏整体的、连贯的营销策略指引,产品影响力有限,知名品牌不多。③品牌延伸度不够,最终消费者对公司及其产品知之甚少,缺乏对新顾客的吸引力。④产品销售不均衡,过度依赖主导产品。⑤营销机构层次过多,片点设置不科学,销售费用过高。⑥销售渠道建设不够,终端市场尚未完全开发。⑦缺乏终端营销的经验,导致产品渗透能力不强,终端拉动效应不明显。⑧没有建立规范的服务体系,客户档案建立不完善,缺乏对现有资料的统计分析。⑨公司建立的 ERP 系统还需较长时间的调试和实际应用。

6. 人力资源方面

随着企业的不断发展壮大,公司现有的研发、技术、销售及管理人员缺乏,尤其是复合型人才。①部分员工自身素质缺乏,技术熟练程度不高,产品成品率偏低,达不到现代化企业生产的要求。②公司培训体系不够完善,无计划性,不能从全局出发培养出一支老中青、高中低、从年龄到技术层次结构合理的人才梯队。③公司现有的考核体系不健全,缺乏科学性。考核方法落后,考核标准流于形式,考核不能发挥真正效用。④公司缺乏对员工的有效激励机制,部分员工因工作安排不合理、福利差而流失,中高级人才更难留住。⑤公司尚没有具体实施 CI(企业文化)的中期、远期目标的安排。

7. 资金相对不足

近几年公司因投资方向较多(包括常德分公司的建设投产, GMP 的认证工作, ERP 的安装调试,新生产线的改造等),占用资金多,而资金回笼受到销售回款等问题的困扰,加上贷款审批迟迟不能到位等原因,使公司出现资金的短缺。

8. 没有清晰的中长期战略

公司战略定位和发展目标不清晰,没有明确的竞争战略体系及具体的实施措施,公司中高层管理人员认识不统一,和现实严重背离。

3.3.1.3 机会, 机遇(O)

(1)国家经济连续多年保持高速增长, GDP 总量增长迅猛。

- (2)我国医药工业发展增长速度高于世界发达国家，是当今发展最快的市场。
- (3)中国人口数量世界第一，人口净增长、人口老龄化问题日趋明显。
- (4)居民收入和对健康重视程度的提高。
- (5)城镇化水平提高，向广大农村地区延伸。
- (6)医疗保险等相关制度的改革全面推进。
- (7)全面推行 GMP 认证后，市场进一步规范，对假劣药品的打击初见成效。
- (8)医药行业的“十一五”规划，将重点发展现代生物制药，推进中药现代化，发展优势原料药作为今后主攻目标。这将使我国医药市场在未来 5~10 年继续保持以化学药为主、中药为辅、生物制药为补充的格局。

3.3.1.4 威胁，竞争(T)

医药行业是关系到国计民生的重要行业，易受国家关于医疗保障体制改革、医药分业经营、处方药与非处方药分类管理、GMP 等政策的影响。但相比较其它行业，医药行业整体风险较低(见表 3.9)，其中子行业风险由大到小排列是：生物制药—>中药制造业—>化学药品业，中药饮片业—>中成药业，化学制剂业—>化学原料业。

表 3.9 医药行业特征和风险关系表

行 业 结 构 特 点	风 险
医药行业近几年的发展势头非常良好	低
处于行业的成长期	低
行业波动相比较行业的增长来说影响较小	中
行业竞争比较激烈，垄断性不高	中
医药行业由原先的进易退难逐渐在向进难退易发展。	中高—>中低
综合	中低风险

康普制药公司面临的威胁主要有以下几点：

- (1)实行“总量控制、结构调整”，限制医药费用的增长幅度，降低药品耗用比重，会对公司产品的生产和销售产生一定的影响。
- (2)受到国内能源紧缺、化工品材料价格上涨及国内、国际市场大买家的控制，目前国内药品原料供应售价将对公司有很大影响。
- (3)各大制药企业产品雷同或相似，并都在积极扩大市场，寻找新顾客。
- (4)同种产品竞争激烈，市场价格走低，影响了市场的拓展，降低了利润空间。
- (5)国外大型医药集团进入中国市场，将对国内企业产生巨大的冲击。
- (6)国内其他行业有实力的企业正逐步涉足医药行业，成为潜在的竞争对手。
- (7)保健食品、保健医疗器械等替代品的出现直接分化医药产品的消费群体。
- (8)消费者的信任危机、人群结构变化引起消费需求的转移、城镇化进程以及推行药品集中招标采购等对医药产品营销模式产生影响。

(9)连锁药店、专卖店及各级各类医疗经营机构的迅速发展对制药企业构成了来自下游的威胁。

(10)对药品定价、药品广告等相关政策对公司发展也会产生一定的影响。

3.3.2 康普制药公司竞争实力评价

对于医药行业，通常要考虑的关键成功因素包括：资金实力、新产品开发能力、技术能力、质量与生产操作水平、价格竞争能力、营销与渠道能力、企业商誉等。从以上分析中可以看出，目前康普制药公司的内部和外部情况基本还是好的。相对于竞争对手而言，公司资金实力较弱，新品研发能力和价格竞争能力不强，质量和生产技术能力方面较好，市场营销和渠道建设尚可，企业商誉和客户影响力一般，内部管理较乱，高级人才缺乏。总体上看，公司的竞争实力属于中等偏弱。

表 3.10 康普制药公司 SWOT 矩阵分析评分

主要机遇与优势	系数	评价值	分数
GDP 对药品消费的拉动	0. 09	3	0. 27
医疗保障体系的扩大	0. 03	2	0. 06
健康意识提高	0. 04	2	0. 08
公司影响与地位上升	0. 1	3	0. 3
销售网络与团队	0. 18	3	0. 54
逐步增强的产品开发能力	0. 05	1	0. 05
主要威胁与劣势			
同类产品的打压	0. 18	3	0. 54
消费者忠诚度不高	0. 03	1	0. 03
渠道终端不畅	0. 1	3	0. 3
产品成本较高	0. 09	2	0. 18
个别产品质量不稳定	0. 03	1	0. 03
年轻销售骨干成长缓慢	0. 08	2	0. 16
合计	1		2. 54

资料来源:康普制药公司网站

由上表可知，康普制药公司的机遇与威胁、优势与劣势的综合评价指数为 2.54，略高于 2.5 的平均程度，说明机遇与优势因素略大于威胁与劣势因素^[29]。但优势和机遇是暂时的，如果不能把握好机遇，保持优势，将劣势和威胁及时转化或规避，就有可能会走向不利的一面，对公司的发展产生影响。

第 4 章 康普制药公司竞争战略定位、选择

企业选择竞争战略时必须考虑很多因素，其中最重要的是：首先要定位清晰，必须以公司的战略定位和战略目标为根本，围绕战略目标进行选择；必须根据竞争战略的特点及其所适用的条件进行选择。

4.1 康普制药公司战略定位

4.1.1 公司的宗旨与价值理念

康普制药公司是创制医药及保健品的专业公司，“造好药，服务人民”，是公司的创业宗旨。公司依照“诚信立世、大雁团队、协同共赢”的价值理念，遵循“创新思维、团队力量、高品质、市场的广度与深度、发展与资源的平衡”的发展原则，长期致力于“让健康之光普照你我他，让更多的病有药可治，让更多的人有药治病”。

4.1.2 公司的战略目标

依据发展原则，建立符合未来要求的管理体系、价值体系与营销体系，充分挖掘产品的市场潜力与成本潜力，五年内打造资产达 3 亿元、净销售过 8 亿元、利润过亿元，省内地位靠前的制药企业。

4.2 康普制药公司竞争战略选择、评价

在某一行业内，通常只有处于领导者的地位才会有强大的吸引力引导顾客消费。从长远来看，康普制药公司为建立其强有力的持续竞争优势，就必须努力成为区域的行业领导者或至少与已有的行业领导者处于平分秋色的地位^[30]。所以，公司不应仅仅是做长沙市的二流制药企业，而是要争取在几年时间内成为省市及周边地区一流的制药企业，这与公司制订的战略目标是不谋而合的。

按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。SWOT 分析就是从产业结构入手，将企业的内部分分析与行业竞争环境的外部分析结合起来，形成结构化的平衡系统分析体系。由 SWOT 分析，我们可以知道每个企业都会有许多优点或缺点，这些优缺点都会对企业的相对成本优势和相对差异化产生作用。而成本优势和差异化又都是因为企业比竞争对手更擅长应对五种竞争力的结果。将这两种基本的竞争优势与企业相应的活动相结合，就可明确企业究竟能够通过

何种竞争战略来占领较好的竞争位置，获取核心竞争优势^[10]。

根据上一章对康普制药公司的 SWOT 分析，可以看出：①康普制药公司的外部机遇主要在于市场需求将会随着经济的发展，人口的增加、人群结构的改变及健康观念的转变和国家的新政策、法规出台实施等出现较快的增长。②公司由于人力资源和资金的短缺不足、管理的欠缺，研发能力的薄弱，导致公司主导产品不多，资源利用率不高，实际效益偏低。同时，公司营销渠道和手段少，品牌知名度低。③公司产品有较多的替代品出现，市场竞争非常激烈。④公司现有优势在于已通过 GMP 认证，生产及管理硬件设施齐全，企业文化特色明显。但相对来说，公司的优势并不突出，竞争实力属于中等偏弱的地位。下列 SWOT 矩阵策略配对表(见表 4.1)将帮助我们对公司的战略选择有所了解。

表 4.1 康普制药公司 SWOT 矩阵策略配对表

	优势(S) 1 已通过 GMP 认证，建立了质量认证体系。 2 生产基地设施较完善，生产能力较强，人员配备齐。 3 部分技术领先，产品质量好。 4 产销一体，企业营销能力强。 5 主导产品赢利好，市场占有率高。	劣势(W) 1 企业规模小，抵御风险能力弱。 2 研发能力弱，产品单一。 3 生产设备闲置，利用不足。 4 管理机制存在缺陷。 5 营销缺乏策略。 6 资金和人才的缺乏。
机会(O) 1 宏观经济看好。 2 市场需求潜力大。 3 人口增多，老龄化趋势明显。 4 城镇化水平加快。 5 相关法规出台，市场规范。 6 “十一五”规划对行业的支持。	SO 战略(增长型) 1 加大产品开发力度。 2 增加产量。 3 开发新市场。	WO 战略(扭转型) 1 开发新品。 2 树立企业及产品品牌形象。 3 拓展营销渠道。 4 提高管理水平。 5 建立企业联盟，增强竞争实力。
威胁(T) 1 市场竞争对手增多。 2 同质产品和替代品大量出现。 3 原材料等涨价导致成本上升。 4 消费群体的需求变化。 5 药品监督机制加强。	ST 战略(多元化) 1 针对细分市场，发展产品系列。 2 针对需求变化，实现差异化战略。 3 整合产业链，提高赢利水平。 4 实现规模经济。	WT 战略(防御型) 1 降低生产、研发及销售成本。 2 缩减产品品种。 3 加强人才培养和企业文化建设。

结合目前的现状，公司应更多考虑地是如何扬长避短，适应形势。分阶段实施 WO 和 ST 的发展思路是切实可行的。为适应这种发展思路，笔者认为公司要扭转现在的不利局面，应该紧紧跟随市场的发展变化，采取恰当的竞争战略措施，

通过技术研发创新、品牌创新、渠道创新、经营管理创新等多个方面的努力，抓住机遇，发挥优势，提高产品质量、种类和服务意识，迅速扩大市场份额，尽可能把劣势与威胁转化为未来的优势与机遇，才能建立起持久的核心竞争力，取得竞争中的强势地位，才能使公司立于不败之地^[31]。

4.2.1 竞争战略的基本类型

表 4.2 几种竞争战略的分类

类型	战 略	定 义
一 体 化	前向一体化	获得分销商或零售商的所有权或对其加强控制。
	后向一体化	获得供应商的所有权或对其加强控制。
	横向一体化	获得竞争者的所有权或对其加强控制。
加 强 型	市场渗透	通过更大的营销努力提高现有产品或服务的市场份额。
	市场开发	将现有产品或服务打入新的市场。
	产品开发	通过改造或开发产品或服务而增加销售。
多 元 化	集中多元化	增加新的、但与原有业务相关的产品或服务。
	混合多元化	增加新的、但与原有业务无关的产品或服务。
	横向多元化	为现有用户增加新的不相关的产品或服务。
防 御 型	合资	两家或更多的发起公司为合作而组成的独立的企业。
	收缩	减少成本与资产对企业重组，以扭转销售额和赢利的下滑。
	剥离	将分公司或组织的一部分售出。
	清算	为实现其有形资产价值而将公司资产全部分块出售。
通 用 型	成本领先	由重构价值链、控制成本驱动因素赢得成本持续领先优势。
	差异化	通过重构特性价值链与控制独特因素使产品或服务具有独特价值。
	专一化	主攻某个特定顾客群、地区市场或产品系列某个细分区段。

资料来源:参考文献^[6]

在明确康普制药公司的战略定位、战略目标和竞争实力后，下文将结合公司实情和三种基本竞争战略的特点及适用条件，对公司的竞争战略进行选择 and 评价。

4.2.2 实施成本领先战略的局限性

成本领先战略要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施，全力以赴地降低成本，严格控制生产成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的费用。为了达到这些目标，企业需要在管理方面对成本给予高度的重视，努力使总成本低于竞争对手。成本领先战略在于借助规模经济、技术创新、运作效率提高、低人工成本、更优惠地获取原材料等因素，从而能够获得低成本、低价格，并在获

得较大市场占有率的同时赚取高于竞争者的利润，或建立进入壁垒把竞争者拒于市场之外。特别是规模经济将在企业实现低成本运营中发挥重要的作用。对于一般产品的生产供给而言，通过扩大生产规模可以达到最大限度地降低成本，实现成本领先。对于康普制药公司，目前还很难实现成本领先战略，其原因如下：

4.2.2.1 客观因素制约

康普制药公司目前面临着各种客观因素的制约，如：对知识产权的保护日益重视；药品广告的管理逐渐加强；药品注册制度对新药的管理更严格；药政、工商等执法力度的加大；媒体对药品生产、经销中问题的曝光等。这些都是公司面临的新情况，需要花费更多的人、财、物来解决。

同时，国家关于医疗保障体制的改革、医药分业经营、处方药与非处方药的分类管理、GMP 认证等方面的政策对公司也会带来一定的影响。如：近几年由 GMP 认证带来的产能扩张及产品同质化问题已对公司造成巨大的压力。

4.2.2.2 价格因素的影响

目前政府对医药行业的定价主要采取“社会平均成本加成”和“高进高出、低进低出”的政策，每个流通环节都可以据此加价，刺激了医疗系统和各个流通环节加价销售药品、特别是销售高价药的热情。国内医药价格长期虚高不下使公司很难独自采取长期低价竞争手段来获得行业的领先地位。

1. 药品生产领域无序竞争

(1)盲目投资和重复建设。国内医药生产企业近 6000 家，相关的批发公司近 13000 家，呈现“多、小、散、乱”的局面。

(2)靠虚高定价占领市场。不少制药企业采取逆向定价的方式，实行“高报价、高定价、高回扣”的策略。不少疗效好、但价格低的药品反被挤出市场。

(3)进口药、合资药引领药价上涨。国外药定价高，加上高进口关税，使之售价昂贵。它们的高定价、高利润，也引发了国内企业“跟风”，纷纷改变产品剂型、名称、规格、包装，成为“新药”，与前者一起，抬高药价水平。

(4)医药行业生产集中度低、产品创新能力低、生产成本低。目前，我国医药行业的生产能力已居世界前列，医药制剂加工能力位居世界第一，化学原料药产量位居世界第二，已成为原料药出口的大国。但我国制药企业数量多、规模小、生产集中度低，生产成本低，亏损面达 28%。制药企业的广告支出却在直线上升。

(5)医药行业进入和退出较难，其生产经营成本高。据业界推测，新建药厂要有一定规模且须通过 GMP 认证，其投资不会少于 2 亿元，而且要 3~5 年后才可能开始赢利，加上行业对高素质人员的需求，企业的投资较大，进退皆难。

2. 药品流通模式不清晰，交易成本高昂

在打破以往三级批发加零售的销售体制后，国内始终没有确立起清晰的药品

现代流通体制，而过于重视其商品性，忽视其治疗的特殊性，使药品市场秩序混乱，突出表现为“三多、三低和一高”。

(1)药品市场的流通环节多、没有经营资质的隐性交易主体多，暗箱操作多。

(2)药品分销的集中度低、规模化程度低、物流配送水平低，流通费用高昂。

(3)交易成本高，行业平均利润率降至7~8%，商业批发企业更低到0.74%。

3. 以医疗机构为主的需求方的影响

(1)营利与非营利医院不分。近几年来，国家财政投入逐年减少，政府允许医院以15%的药品差价来弥补亏空，但很多非营利性医院早已超过了这个底线，它们多数依靠销售药品的利润维持运营和发展，成为追逐药品利润的营利性机构。

(2)医药不分。中国尚没有完全实行医药分业管理，医疗机构垄断了药品分销的终端市场。加上医疗补偿机制改革滞后，“以药补医”、“以药养医”的问题始终没有解决，药品销售成为医院利润的主要来源。在全国药品销售总额中，通过医院销售的药品占80%以上，而发达国家的医疗费用中药费比例一般仅为3%。

(3)管办不分。政府卫生管理部门是国有独资医院的“总院长”，既管医院又办医院，和医院的各种利益纠葛在一起。

4. 政府对药品价格管理存在的问题

(1)政府定价药品品种覆盖面比较小。目前我国制药企业生产的药品有十几种，已经放开由市场调节的药品占90%以上。政府只对其中少数药品价格定价，难以对全社会药品价格起到有效调控的作用。

(2)现行定价方法存在较大问题。①现行药品定价依据是社会平均成本，但因各企业生产成本构成不同，难以科学计算。②由于对生产企业虚列成本、多计费用缺乏有效的审查和监管手段，无法掌握企业的真实成本。③政府的定价政策，刺激了各环节加价销售药品，特别是高价药的热情。④没有找到发现市场价格、参考市场成交价、确定最高限价的有效机制。

(3)对进口药、合资药、国产新药的审批与药品的合理定价脱节。进口药、合资药、国产新药的市场准入权和价格管理权分别属于不同的部门，之间缺少沟通和协调，使不少药品定价存在很大盲目性。

(4)政府对企业的巨额药品广告缺乏必要约束。一些企业把巨额广告费列入药品生产成本，加入到药品价格中，对药价推波助澜。

(5)医疗保险和报销制度漏洞较多。目前，国内享受公费医疗和医疗保险的人中，有不少是“一人公费、全家报销”，“一人保险、全家保险”，要求多开药、开进口药、高价药，与医生拿回扣的动机“不谋而合”。

所有以上原因都导致了我国国内药品价格虚高不下。同时，由于能源相对紧缺、各种原材料价格高位运行，致使企业生产成本提升较快。因此，相对其它行业，制药企业想实施成本领先战略，受到的客观因素影响较大。

4.2.2.3 潜在进入者的影响

入世后,我国要实施知识产权协议、降低关税,国外医药集团将利用其所拥有的资金、技术、品牌和销售渠道等各种优势与国内企业竞争。它们的产品系列质优、价优,国内企业很难与之进行成本、价格上的竞争。同时,国内其他行业有实力的企业也将逐步涉足投资医药行业,成为潜在的竞争对手。如:保圣康片,在2000年前只有两家企业生产,现在生产厂家超过五家。奥美拉唑胶囊厂家现在有四十家以上。这些产品的生产厂家均以低于康普制药公司的价格进行销售,对公司产生较大影响。

4.2.2.4 替代品的影响

随着时代的进步,出现了越来越多的新产品和服务,它们构成了对药品的重大威胁。如:保健食品、保健医疗器械、健身运动等会直接分化医药产品的消费群体,成为强有力的竞争对手。替代品的出现将迫使制药企业不得不采取新的竞争战略。以往一味的降低生产成本,进行价格上的竞争将使企业难以为继。而实施专一化战略,针对细分的市场提供更有特色的产品,有可能实现销售的突破。

4.2.2.5 供应商的影响

由于国内药品原料供应的各类公司分布比较较散,集中化程度也不高,并且受到国内能源紧缺、原料价格上涨及国内国际市场的大买家的控制,使得供应商对价格控制能力较强,对制药企业有很大的影响。同时,国内制药企业盲目上项目,扩规模,大量重复建设,也会导致药品原料供应相对紧缺,成本上升。

4.2.2.6 购买者的影响

目前,药品采购模式正在由原来的集中招标采购模式转由政府采购中心或政府委托合适的经营企业向大型生产企业直接采购,再统一销售给医疗机构,从而绕过“隐形交易者”,降低采购和销售成本,降低患者药品费用负担。

4.2.2.7 商业流通企业的影响

连锁药店、专卖店及各级各类医疗经营机构迅速发展,将众多零散的终端集成为一个整体,大大加强了与供应商的讨价还价能力,对药品企业构成了来自下游的威胁。它们对利润的剥夺能力较强,使企业的利润空间进一步缩减,维持高昂的销售成本和管理成本将成为现实的困难

4.2.2.8 人才因素的制约

许多制药企业都是采用高薪待遇来吸引各种经验丰富、训练有素的人才,从而尽快实现企业经营的快速增长。康普制药公司要想引进、留住和培养优秀人才,

也必须想方设法提高他们的待遇,解决其后顾之忧。而采用成本领先的竞争战略,又必须要严格控制员工的薪资待遇。两者之间存在难以协调的矛盾。因此,从人才引进这个角度来看,成本领先战略也是不可取的。

综上所述,康普制药公司在生产经营过程中确实应当重视成本管理,并通过价值链地调整和重构来有效地降低成本。但仅仅依靠公司目前的资金和技术等方面的力量走成本领先的道路,是困难的和不现实的,公司暂不宜采用。

4.2.3 片面实施专一化战略的不足

专一化战略是指主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。与低成本与差异化战略要在全行业范围内实现其目标不同,专一化战略要围绕着“很好地为某一特殊目标服务”这一中心建立的,它所推行的每一项职能方案都要考虑这一中心思想。它的前提是:公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务,从而超过那些在较广阔范围内竞争的对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化,或者在为这一对象服务时实现了低成本,或者二者兼得。这样公司就可以使其赢利的潜力超过行业的平均水平,从而保护公司抵御各种竞争力量的威胁。

专一化战略是企业在创业初期集中优势,避免资源分散,平均使用力量的发展战略,也是企业进行产品 and 市场深度开发,促使企业获取增值效益的企业竞争战略。这种专一,是从竞争的态势和全局出发的专一,它的出发点和落脚点是為了取得竞争中的有利形势和主动地位。专一化要求企业把有限的人、财、物、领导观注力、企业潜在力集聚在某一方面,力求从某一局部,某一专业,某一行业进行渗透和突破,形成和突出局部优势,进而通过局部优势的积累和市场的深度开发,争得竞争中全局的主动地位和有利形势。但专一化战略也常常意味着限制了可以获取的整体市场份额,包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

随着企业核心竞争力的不断提升,如果继续把企业的业务范围限定在某一领域,企业的业务风险将无法规避,企业发展将受到行业环境的局限,甚至在行业环境不好的时候导致企业业务下滑而步入消亡期。因此,企业必须不断拓展业务发展领域,寻找新的增长点,开发新的业务产品,通过自己在主业上奠定的领军地位,利用多元化发展扩大企业绝对规模,从而跻身于大企业行列。

康普制药公司在创业初期,存在规模小,人力、物力、财力资源有限的困难,所以采取专一化战略,针对特定市场、特定人群开展生产经营是可行的。但目前公司已处于发展的中期,其主导产品也已成熟,公司现在面临的问题也不再是如何生存,而是如何继续做大、做强。如果还是片面采取专一化的竞争战略,使公司的主攻目标还是局限在原来的产品、消费群体和营销渠道上,必将遭受来自各方的更多、更大的竞争阻碍。因此,康普制药公司进行合理的差异化多元化经营,

充分培养和壮大已有的核心竞争能力，是极其必要的。

4.2.4 实施差异化战略的意义和可行性

4.2.4.1 差异化战略的概念、内涵

差异化战略又称标新立异战略，是指通过企业形象、产品特性、客户服务、技术特点、营销网络等形式的差异化，树立起一些在本行业范围中具有独特性的东西，使用户建立起品牌偏好与忠诚度。这种战略的核心是使企业取得某种对顾客有价值的独特性，突出自己产品或服务与竞争对手之间的差异性。在目前各行业同质化、同类化问题严重的情况下，怎样建立与众不同的差异化竞争战略是非常重要的。如果成功地实施了差异化战略，它将成为在该行业中赢得高水平收益的积极战略。因为它建立的防御阵地在对付五种竞争力量时，能保证企业起码在短时间内不会被其它企业赶超，虽然有时这种防御的形式与成本领先战略会有所不同。波特认为，推行差异化战略有时会与争取更大市场份额相矛盾。因为它往往要求企业对于这一战略的排它性有准备，与提高市场份额两者不可兼顾^[10]。

实施差异化战略主要依靠的是产品和服务，而不是产品和服务的成本。但并不是可以忽略成本，只是这时的战略目标不是成本而已。在建立企业的差异化战略的过程中，可能会伴随较高的成本代价，有时即便顾客能够了解企业的独特优点，也并不一定所有顾客都会愿意或有能力支付企业要求的价格。当然，运用差异化战略也不一定非得以提高成本为代价。产品差异、性能差异、服务差异有时也完全可以通过零付出而得到，或者是少投入、多产出来弥补。如：医药行业的同类性质产品用不同的商品名，实现品牌上的差异。同时，在实施差异化战略时，企业还应避免无意义、不经济、无影响力的三种误区。

企业实现差异化战略有三种实施途径：开发产品的独特性、使差异化成本变为优势、业务流程一体化或价值链的再造。具体方式有多种，如：设计品牌形象、生产技术上的独特性，产品性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。最理想的情况是企业几个方面都有其差别化特点。如：美国履带拖拉机公司不仅以商业网络和零配件供应服务著称，而且其优质耐用的产品质量也享有盛誉^[32]。

事实上，因为很多客户都有各自不同的基础条件和需求，任何一个行业都不是只有唯一的最佳竞争战略选择。针对医药市场来说，专一化战略和差异化战略在某种程度上是相互一致的。只有在对医药市场进行细分，选择适宜的目标消费群后，才能有效的施行差异化战略。同样，在资源有限的条件下，实施差异化战略必然也离不开进行专一化的发展。打造专一品牌可以使企业集中优势力量，把产品做精做强，但同时也可能会有业务单一、企业发展后劲不足的经营风险。而选择差异化多元发展，则可以给企业带来更多的发展机遇，但同时又面临着企业资源分散与力量分散的危险。因此，两者应该很好地进行协调统一^[33]。

4.2.4.2 康普制药公司实施差异化战略的必要性和意义

1. 实施差异化战略的必要性

(1) 由公司的战略目标所决定

康普制药公司的战略目标要求企业应该作到：①企业的增长要比其产品所在的市场增长快；②企业倾向于采用非价格的手段来同竞争者抗衡，一般以相对更为创新的产品、劳务及管理的高效率作为竞争手段；③企业发展立足于创新，以把握更多的发展机会，谋求更大的风险回报；④倾向于通过创造以前并不存在的某产品或对某产品的需求，来改变内外部环境使之更适合于自身，即引导和创造合适环境；⑤能够真正的使企业获得比过去更好的经营规模。在三种基本竞争战略中，差异化战略相对能更好的与公司的战略目标相匹配。

(2) 由医药市场的特点所决定

采用差异化战略是由省内外的医药市场特点决定的。80年代中期开始，全省医药行业先后改制组建了湖南古汉、长沙九芝堂、株洲千金药业等大集团公司。中型骨干企业相继与省内外优势企业实行了兼并、联合等多种形式的改组。浏阳等地先后建立起医药生物科技园，专门进行医药、生物及相关行业的投资、开发、建设。目前省内年产值超亿元的制药企业有3家，超千万元的65家；68家化学制药企业能生产500多种品种；35家中成药企业，能生产25个剂型1200多个品种。全省能生产片剂120亿片、针剂9亿余支。制药机械、医疗器械、医药包装等医药产品从无到有，初具规模。4000多个医药商业批零网点遍布城乡。目前，湖南的医药市场相对过剩，竞争激烈，尤其是普药、常用药、OTC类药和部分进口药品、保健药品等，已出现供大于求。面对这种局面，公司应该确保继续开发更多、更新的产品，建立新的经营管理模式，开拓新的营销渠道，维持自身品牌特色。

(3) 由买方需求的特点所决定

医药行业是一个知识密集型、技术密集型的经营实体，公司要成为一流的生产科研企业，对其设备条件、配套设施、员工素质和资金投入等的要求比其它行业要高得多^[34]。随着人群结构和疾病谱的变化，人们对药品的消费需求也发生转移。因为涉及到人的健康与生命安全，人们更注重药品的疗效和质量，而把价格放在了第二位。消费者也不再像从前一样无知，他们希望能更方便地得到疗效更好、品质更佳的药品。康普制药公司应该在差异化战略的指导下对现有产品、销售渠道、服务模式进行有效的调整或改造，以形成和维持自身的核心竞争力。

(4) 由各项新政策法规的实施所决定

随着医疗保险制度的逐步到位，药品价格改革的降价效应得到显现。今后，制药企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策的实施，将使国内药品的总体价格水平不断下降。在未来几年时间内，中国还将把药品关税下调至5.5%~

6.5%，使得进口药品价格的大幅度下降和大规模进入国内市场。而在出口方面，欧美发达国家利用其技术优势，建立非关税贸易壁垒，阻碍国产品牌的进入。

这些对康普制药公司已形成销售规模的产品，将是一个严重的挑战。所以，突出重点产品、发展优势项目、形成特色品牌形象是实施战略的重要途经。

2. 实施差异化战略的重要意义

差异化是公司竞争优势的主要来源，通过医药产品、品牌特点、服务、生产工艺流程甚至企业文化和员工素质上的差异化，可以使企业有效地避开与竞争者在“同一条跑道上”竞争，形成自己的特色，也便于消费者识别和了解。成功实施差异化战略对康普制药公司具有重要意义，主要体现在以下几方面：

(1) 能够建立起顾客对公司的忠诚度

差异化能为特定的市场细分或的特定的消费需求创造价值。如果公司重视根据市场需求、自身的优势和竞争对手的弱点开发出自己的特色产品和营销渠道，在某项或某几项上做到性价最优秀、服务最佳，从而满足特定顾客更高的要求，就可以更好的建立起顾客对公司的忠诚度。随着顾客对公司认同程度的加深，顾客对价格变化的敏感度会相应降低。这样，差异化战略就可以为公司在与同行业的竞争中形成一个隔离带，有效地避免竞争对手的入侵。

(2) 能够形成强有力的行业进入壁垒

由于差异化提高了顾客对公司的忠诚度，因而一旦有新加入者要参与竞争时，就势必要花费更多的资金和精力扭转顾客对原有公司的认同感，以克服原有服务独特性的影响，这势必增加新进入者进入的难度。据统计，获得一个新顾客的成本是保留一个老顾客成本的 5 倍或更多^[35]。

(3) 增强了公司对供应商的议价能力

差异化战略能够提高公司的边际收益，从而间接增强与供应商的谈判能力。

(4) 削弱了购买者的议价能力

差异化战略使购买者缺乏与之比较的选择，降低了购买者对价格的敏感度。差异化也使得替代品无法在品质上与公司产品竞争，有利于形成公司的竞争优势。

4.2.4.3 康普制药公司实施差异化战略的可行性

一个企业能否实施差异化战略，具不具备这种能力，关键要看该企业是否已具备了一系列差异化的潜在独特性和差异化成本优势。康普制药公司已初步具备了实施差异化战略的内外部条件。

1. 康普制药公司具备实施差异化战略的外部条件

(1) 医药行业创造差异化的途径很多

由于医药行业涉及的层次多、行业种类广，而且还有许多等待研究和开发的新产品和生产工艺流程，没有任何一家制药企业(包括行业领先者)能够在所有种类

的产品和生产工艺上始终保持领先地位,所以公司可以有很多途径创造与竞争对手之间的差异,如:开发产品的独特性(在某些产品的功效和剂型上的改进等),使成本差异化成为优势,业务流程一体化或价值链再造(营销渠道上的更新等)^[36]。

(2) 顾客需求本身有差异

因为各种用途而对药品的量和质的需求是不相同的,这就要求企业在产品和服务上有差异化的改进。

(3) 省内同行竞争战略的侧重点不同

目前在湖南地区的制药企业大多采用差异化的竞争战略,如:九芝堂,千金药业等,但因各企业的产品侧重点并不相同,所以实际的竞争还不太激烈。

(4) 差异化战略的竞争力更强

有特色的或者新的生产技术、产品、营销渠道往往具有较强的竞争能力。医药行业的生产技术革新速度很快,新品不断推陈出新,市场的竞争(包括渠道竞争)也主要是集中在新产品、新技术上。

2. 康普制药公司具备实施差异化战略的内部条件

(1)严格按照 GMP 标准建立了现代化的科研与生产基地,并且可以根据市场的需要,随时建设新的剂型车间,为市场销售提供有力的支持与保证。

(2)公司即将拥有一支成熟的、高素质的员工队伍。公司正在努力打造一支从科研生产到销售管理的精英队伍,成为企业持续发展的原动力。公司员工对竞争战略有了较清醒的认识,在探索建立核心竞争力和行业发展上有了一定思路,在营销管理、新品研发等方面也有了创造性的成功。公司人力资源部、市场部等部门先后开展了一系列讲座、演讲比赛等活动,使全体员工的素质、专业技能与团队意识得到进一步提升。

(3)新产品开发力度逐年加大,并已初见成效。除已经投产的产品之外,还有 25 个品种正在申报之中,其中有很多是具有市场潜力的中药品种。中药将成为公司新的发展方向和经济利润的新增长点。

(4)着手建立市场营销、医院促销以及第三终端销售相结合的立体营销结构。而且在每个营销层面上,都具有相对应的主导产品种类。公司已初步构建了多层次、多手段、大范围的营销队伍,具备在多个层面发展的条件。公司销售重心将进一步下移,以扩大市场影响面。同时,发展医院的临床用药销售,开辟第三终端的战略举措也正在得到落实。

(5)同各级药品及器械营销商和大型医药物流企业建立战略联盟。对开拓市场,提高产品销售额,加快物流运输带来极大便利。

(6)初步创立了具有康普特色的企业文化。康普制药公司新的价值观,即“诚信立世、大雁团队、协同共赢”已为全体员工所认同。公司还借助自己创办的《康普报》、《康普之光》杂志、康普之歌以及公司的关爱大使艺术团、公司网站等

等途径,将价值观传递给广大客户,在社会上树立起一个现代企业的新形象。公司还把这种价值观贯穿于生产、经营与管理过程之中,从而增强了公司的凝聚力、荣誉感和员工对公司未来发展的信心。

(7)公司正在以总部搬迁为契机,进行更多的产品投入、市场投入及竞争战略的选择,以赢得更好的竞争条件和更广阔的发展空间。

综上所述,根据康普制药公司的战略目标和定位,结合三种基本竞争战略的特点、适用的条件和风险,笔者认为片面的成本领先战略和专一化战略都不太适合,而采用以差异化战略为主辅以个别产品的专一化经营的战略既有必要性又有可行性,是符合公司实际情况的合理选择,应将其作为长期的战略来执行。公司竞争战略的定位、选择还只是实现公司长远发展目标的一个内容,要增强公司的核心竞争力,还应以竞争战略为指导,制订和运行具体的实施措施。

1. 从内部讲:

通过 GMP 认证,公司已占据了一定的主动地位,应从产品种类、生产管理技术水平、营销渠道等多个方面进一步实现差异化。利用在生物制药方面的技术优势,适度开发具有良好市场前景的生化药物新品种,加快仿制和仿创化学药大品种,进一步提高产品质量,优化产品结构,扩充产品种类和产品线。而对既往的主导产品,则应在原有基础上,实施专一化的发展路径,通过扩大生产和销售的规模,实现规模经济效应。

(1)公司应针对目前已生产的产品开发出更多的规格、剂型,优化产品结构,推出更多适应市场需求的产品大类。

(2)调整产品结构,增加更多具有广泛市场的产品种类。利用整体实力和技术优势,进一步加大科技投入,加强高附加值产品的研制和生产,增进产品市场适应能力。在未来几年内,着力构建抗肿瘤产品系列、抗肝炎产品系列、心脑血管疾病系列、抗感染药品系列,以优化公司产品线的广度和深度,丰富公司产品品种,降低公司产品相对集中所带来的风险。

(3)加强内部管理和成本控制,不断改善工艺水平和工艺流程。

(4)公司需制订一系列措施,加强引进、培养高技术人才,扩大技术队伍,进一步完善对关键管理人员和核心技术人员的激励机制。

(5)公司要进一步完善企业信息管理系统,充分利用自主研发能力,以规模优势、品种优势和持续开发优势参与市场竞争。

(6)稳固老客户,开发新客户,大力加强营销网络的建设。

2. 从外部讲:

从外部情况来看,公司的优势和机遇比较多。公司应清楚认识和把握这些优势,使它们继续向有利方面发展。同时,要密切注意竞争对手的动向。在掌握好发展机遇的同时,防范环境中的威胁,从产品研发、技术革新、市场营销、售后

服务等方面增强公司的竞争实力，使公司能迅速壮大，成为湖南地区的知名企业。

(1)要密切关注国家有关法规、政策的变化，针对市场医疗体制改革的要求，及时调整产品品种和结构，发展技术含量高、疗效好、市场相对稳定的品种。

(2)加大开拓省内市场，增强省外销售力量，以多种措施规避行业政策的限制。

(3)坚持市场导向，增加对研究开发的投入，继续保持与国内外大型科研机构和大专院校的合作关系，完善科研设施，充分利用先进技术手段和规范化管理，建立、完善新药的开发程序，严格控制研发环节的风险，提高公司研发能力。

(4)做好药品的招标、投标工作，积极培育新的市场。

(5)加紧同外单位的联系，利用多种方式，不断提高公司的品牌知名度。

第5章 康普制药公司竞争战略的实施

5.1 差异化竞争战略的具体实施途径

对于制药企业来说,差异化竞争战略的内容主要体现在技术创新的差异化、品牌建设的差异化、产品营销的差异化、管理的差异化等多个方面。差异化战略的实施途径可以通过公司层面、职能层面和经营层面三个方面进行,如:①通过确立新技术的领先优势,实现产品或服务的差异化;②改变员工思想观念,进行品牌的创新建设,实现企业品牌形象的差异化;③通过营销渠道的拓展,实现公司产品销售的差异化;④通过公司管理(人、财、物、信息流等)的改造,形成公司在人力资源,内外部运营管理的差异化;⑤发展规模经济,实现经营成本费用的差异;⑥通过组建战略联盟来扩大品牌影响,扩展和保持差异化优势等^[37]。

5.1.1 加快新品研发

从产品知识产权的取得、品牌的缔造,到形成公司的独有特色,再结合市场营销,取得对市场的控制,形成核心竞争能力,是一个相对久远的过程。围绕这一过程,公司需要充分调动一切可利用的资源^[38]。康普制药公司属于中小型制药企业,尚不具备“高、新、尖”的技术实力,只能是依靠现有的资源和技术,实施产品的差异化战略,适时研发和培植出适销对路的特色新产品与剂型。

5.1.1.1 特色产品的推陈出新

特色产品具有区域的技术领先性,拥有稳定顾客群,能为企业创造独特的价值,增强其差异化优势。其技术水准应代表当前的先进水平,并与发展趋势或已确定的技术主攻方向一致;技术含量高,创新性强,可持续发展势头好;技术和经济效益相结合或经济效益特别显著。目前,康普制药公司的几种主导产品,如:奥美拉唑、保肾康、硫酸软骨素等,销售量较大,并已取得很好的效益。而新产品的投产、上市也为公司带来了新的经济增长点,创造了更广阔的市场前景。

康普制药公司在产品研发上,应遵循以下原则:

1.选择即将到专利期限的畅销品种,并对其合成路径、质量控制、制剂生产等方面提前进行研究,专利一旦到期,即可申报生产。

2.仿制市场上销售较好的品种。因为投资不需太多,市场风险较小,通过改善品质、包装、渠道、服务等能形成特色的产品,促进结构调整,充分利用扩建后的生产能力,通过规模化生产降低生产成本。

3.针对现有产品的改进。①产品剂型的改进是形成产品差异性、提高产品竞争

力、延续市场份额的重要手段。公司可以较少的经费和较短的时间将产品推向市场,同时也有助于避开产品专利和新药申报制度的制约。公司可以开发疗效较好、服用方便的剂型,尤其是中药。可选已收载的中医方剂中的散、汤、煎、饮、酒和丸剂等进行剂型改造。如:苏冰滴丸就是从冠心苏合香丸剂改造而来,有崩解、溶出、起效快的特点,适合于急救病人。②采用新技术、新工艺开发新产品。应用超滤、超微粉碎技术、喷雾干燥、冷冻干燥、一步制粒等新工艺开发质量上乘的新产品。③研制新的给药途径的产品。如:研制开发控释型产品,使患者用药更方便、灵活、安全、经济、有效。④对现有产品进行剂量、包装的改造,可以满足不同客户的需求,也可以方便临床应用。

4.对公司主导产品实施专一化开发战略,对产品品种进行深度开发,利用新技术、新工艺提高并控制产品的内在质量,以质取胜。

康普制药公司现拥有品种 42 个,但常年生产品种只有 12 个,大部分因技术含量低、市场竞争激烈没有继续生产。目前,公司生产的奥美拉唑肠溶胶囊在市场上已形成一定的品牌效应。公司应结合市场需要,兼顾实行中长期产品的开发策略,在扩展产品大类的同时,尽可能补充产品线,形成以几个专业方向为主,多个品种相辅的多元化、差异化的产品结构,并力争能够推出具有独立知识产权或授权生产的品种,为今后的发展奠定基础。公司以奥美拉唑为主,辅以消化系统系列用药的开发。另外,新药重点发展心血管、抗肝炎和泌尿系统方面的用药,以医院销售为主,形成公司主要利润来源。普药则以感冒类药、抗菌素为主,关注这一领域的发展,紧跟市场,扩大销售。

5.1.1.2 实施技术创新应注意的几个问题

1.技术创新要从市场需求出发。技术创新的根本目的是要把企业变“强”而不仅仅是做“大”。“强”是指企业生产设备运行经济,产销两旺,资金回报可观。要达到上述目标,产品的创新就必须满足市场的需求。

2.把“技术创新、技术进步、技术改造、行业升级”四位一体的原则落实到技术改造和资产投入中去,建立成果产业化的机制。

3.建立技术攻关和创新机制,有计划、有目的、有组织的对生产技术瓶颈进行攻关,集中人、财、物,搞好重点技术的开发,内外结合,有进有退,有所为、有所不为。采取“走出去,请进来”的政策,积极开展与科研院所的“产、研、学”合作,有针对性的对重点技术进行研发,并应用于生产实践。

4.建立稳定的激励机制,让创新者成为利益的主体。实施技术创新最紧缺的就是人才。技术人员在企业创新中所发挥的作用是不可估量的。成功的激励机制,可以使每一位员工竭尽全力发挥自己的智慧与潜能,为企业创造更多的效益。科研项目应实行项目负责制,对有突出贡献的单位和个人及时给予重奖^[39]。

5.1.2 推进品牌建设

当前,医药市场产品同质化现象非常严重,产品成分相近、剂型相同、质量差别不大,因此康普制药公司需要通过树立与众不同的品牌形象来扩大社会影响面,争取更多市场份额。要充分发挥品牌伞效应、活力创新效应、投资集约效应,使新产品尽快进入市场,缩短市场导入期的产品认识过程,同时也有利于集中资源,加强核心品牌的主导地位,提高品牌家族的投资效应。公司可以先从已经获得成功的产品入手,推出新产品,使之获得原有品牌优势的支持。然后,再逐步形成包括单一产品品牌、系列产品品牌、企业整体品牌在内的多层次品牌体系。

5.1.2.1 品牌建设的重点

公司进行品牌建设的重点包括:(1)制订和完善详细的公司品牌建设方案,以指导实践工作。(2)围绕品牌建设,加强自身素质,开展整风纪活动,纠正员工在劳动纪律、工作作风等方面的问题。(3)全员树立品牌意识,贯彻“激情、责任、细节、执行”八字方针,激发员工热情,调动工作积极性。各个部门应结合自己的实际,为品牌建设出谋划策。(4)通过各种媒体广告,借助公司现有网络系统资源,以及爱心使团等多种活动,积极宣传公司文化,树立公司品牌形象。

5.1.2.2 品牌建设的步骤

1.第一步在1~2年内重点发展现有产品,培育品牌,扩大在省内的影响力。主要工作包括:(1)选择开发质量好、功效明显、具有竞争潜力的产品作为主导品牌产品,充分包装,大力推广。(2)改造现有未能产生良好业绩的产品,重建形象,改变营销方式再行推广。(3)加强市场营销工作,探索品牌宣传与扩大营销网络广度与深度的途径。(4)开展新产品项目的寻找与论证工作。

2.第二步再用1~2年加快品牌的成长。在保持原有产品销售的基础上,开发新业务(包括与医药相关的新剂型、新产品、新渠道),争取将公司的规模提升至中等偏大的层次。包括:(1)继续维持现有业务的平稳发展,保证公司能够有稳定的利润来源。(2)加大品牌培养力度,迅速扩大品牌的影响力,争取成为全国的知名品牌。(3)开始对新业务进行投资开发,并纳入稳定增长轨道。(4)后备新业务的寻找与论证。(5)根据企业经营规模的情况,适时调整公司生产运营管理。

3.第三步是对品牌进行相关性延伸,将公司建成省内大型制药企业,准备跨入具有全国影响力的制药集团行列。

5.1.3 拓展营销渠道

5.1.3.1 公司营销战略的目标

包括:(1)打造一支贴近市场、富于创新、勇于拼搏、协同作战的精英销售团

队。(2)增加主导产品的市场占有率。要从优化渠道入手,培育营销战略意识,针对营销过程中的问题,分析困难,找出解决方法,提出可行措施,实施有力行动。(3)塑造公司与产品的形象,通过品牌影响力增加客户的认知度与信任度。

5.1.3.2 公司营销战略实施步骤

1. 建立起一套完善的销售管理体系

(1)销售管理计划。核心内容是销售目标的合理分解,包括:品种、区域、客户、业务员、结算方式、销售方式和时间进度。分解过程既是落实过程也是说服过程,同时也可以检验目标的合理性,发现问题并及时纠正。销售计划能够准确反映市场行情,同时也是加强管理,确保销售效率的关键。

(2)业务员的行为过程管理。核心内容是围绕产品销售工作,管理和监控业务员的行为,使之集中在价值项目上。主要包括:制订日销售计划、周行动计划、月行动计划、每日销售报告和日工作总结、下月工作要点、滚动销售预测、竞争产品分析、市场巡视工作报告、固定点拜访路线、市场登记报告等。

(3)客户管理。核心任务是展示产品利润和前景及对客户的信用、实力和市场的监控。管理方法有:客户资料卡、客户策略卡、客户日评卡等。

(4)结果管理。包括业绩评价和市场信息研究。业绩评价包括:销售量和回款情况、销售报告系统执行情况、销售费用控制情况、服从管理情况、市场策划情况。信息研究包括:本公司表现、竞争对手信息、如质量信息、价格信息、品种信息、市场走势、客户信息等。

2. 提高客户的信任度与忠诚度

包括:(1)逐步提高产品的科技含量与质量水平。(2)依据“协同共赢”的价值观,为客户着想,与之建立长期相关的利益关系。(3)为客户提供优质、方便、迅速的服务。

3. 优化以往的销售渠道

包括:(1)加强对销售终端的建设与维护,增强公司产品在消费者心中的认知度,为二级、三级销售商扩展营销渠道。(2)与重要的经销商建立长期战略合作关系。(3)从中间渠道与终端渠道着手,对具有潜力的地区进行重点突破。

4. 拓展新的营销渠道

医药市场的竞争已经白热化,价格战、促销战、服务战、文化战等形式层出不穷。但目前这种竞争还主要集中在大中城市的大中型医院、连锁药店及地市级以上的渠道展开,而在县及县以下的所谓“中低端市场”从某种意义上来说还是空白,是销售渠道的“第三终端”。所谓第三终端是指区别于大中城市医院及连锁药店的中低端医药市场,在这里特指以行政区域划分的县级和县级以下的市场,主要客户资源包括:现有的县级医药批发和配送企业,县、乡镇两级医院,县级

和县级以上各专业和通用诊所，县级和县级以上零售药店和连锁药店。影响第三终端开发的因素有很多，而且各地由于经济发展水平不同、人口素质差异等，必然会产生各种无法预料的情况，因此必须结合当地医药市场的实际，灵活地处理好各种关系。

5. 改革现有销售机制

(1)建立与公司品种相适应的销售策略与考核机制。公司新开发的产品较多，它们在市场上会有不同的适应性。有的适应商业批发模式，有的适应医院推广，有的适应 OTC 终端推销，有的可以采取招标代理的形式。因此，对于不同的产品应该采取不同的销售策略，并建立相应的考核机制。

(2)激励机制与淘汰机制相结合，提高团队战斗力。公司营销人员的工作业绩将决定公司营销战略的成败。因此，在提倡奉献精神的同时，也要充分考虑员工付出的努力程度及贡献的高低，在薪酬、生活上给予更多的照顾。对于作出贡献的营销骨干，可以借鉴保险公司实行的宝塔式分配体系。这样，既可保障他们的长远利益，又可促进新人迅速成长。同时也要建立严格的淘汰机制，对于不能胜任营销工作的人员，坚决予以撤换。

5.1.3.3 公司实施差异化营销战略应注意的几个问题

1. 明确三个“细分”，为差异化营销战略提供帮助

三个“细分”是指：(1)市场细分。认清中间渠道与终端渠道的区别与联系，采取针对性的措施。(2)任务细分。要充分兼顾各种产品业务的同步发展。(3)产品差异化细分。公司今后将增加治疗同一疾病的产品系列和不同剂型的同种产品。因此，要结合产品的价格差异、地区消费水平差异，实行差异化的销售策略。

2. 关注细节，优化渠道

根据市场变化，及时调整经营理念与营销组织体系。对销售组织体系细分，根据不同地区、不同产品的情况，在任务分解、人员安排上进行调整，点面兼顾，对部分产品还要实行专人专药推销，最大限度地挖掘每个产品的市场潜力。

3. 加强商务代表处建设

将商务代表处建设成为营销的前沿阵地，根据产品与市场的特点，加强团队作战能力。商务经理要作到有目标、有组织、有战术、多产品兼顾、多手段并用。

4. 树立全员营销的观念

以营销工作为龙头，充分协调各部门的工作，合理配置公司的资源，节约生产与管理成本，加大市场与品牌建设的投入。作好服务工作，解除人员的后顾之忧，最大限度的发掘每个人的潜能，全面提升个人与团队的业绩。

5. 发扬“大雁团队”精神

实施团队营销靠的是营销队伍的专业分工与合作。在有效的组织管理下，由

公司提供支持平台,营销人员在专业分工基础上密切合作,相互支持,相互依存,取得更好的业绩。同时,通过严密的过程管理,变散兵游勇的自我管理为企业的组织团队管理,使团队成员的个人成长与团队业绩发展和谐共生。

6. 提升员工的素质与能力

对营销人员开展有针对性的系统开发与培训,注意培训的力度与周期,同时将培训考评结果与任职资格结合起来。通过提升自身的技能(包括专业技能,解决问题与决策技能,人际关系处理技能)与素养(灵活性与原则性的统一,战略和执行的统一,理性和感性的结合),让每一个员工思维敏捷、反应灵敏、有激情、有干劲、有很强的市场嗅觉,时刻关注客户的需求变化,给予客户最细致的人性化关怀与服务。

7. 建立明确的目标责任体系及激励机制

建立一套科学实用、可操作的评估系统,尤其要把新上市的产品列入到每个商务代表处的业绩目标中。建立“制订目标、分解执行、过程控制、结果考核”的闭环流程,奖罚分明,有章可循。建立有竞争力的薪酬体系及股权激励机制。

8. 加强客户管理与客情维护

稳定重点老客户,发展新客户,建立双赢的战略合作伙伴关系。通过各种手段,加强双方的理解和信任,协商维护好价格体系,开展全方位的人性化服务。同时,提升产品的附加值,逐步建立以公司文化为核心的营销方案,使之成为公司的竞争优势来源之一。

9. 公司应继续进行渠道的开拓建设

重点建立连锁药店,争取用3~5年的时间扩展到全国,销售网络要向三线城市和农村发展。对于渠道链长、利润分配空间小的药品,也要尝试新的销售模式,砍掉中间环节,减少销售成本。

10. 加强企业文化的传播与品牌的建设

将“健康之光普照你我”的理念深深根植于每一位营销人员、经销商及终端客户心中。充分利用“康普关爱大使”和丰富多彩的节目等方式提升公司的公益形象,走一条独特的文化营销之路。

营销战略是公司整体战略的重要组成部分,营销战略的成功也是公司核心竞争力形成的重要途径。正因为如此,它需要得到公司全体员工的关心和支持。

5.1.4 创建管理优势

为适应竞争环境的要求,公司必须认真对待管理,实现管理理念的转变,建立高效率的经营管理体系,形成公司独特的竞争优势。

5.1.4.1 搞好企业的经营管理应作好的几项工作

主要包括:(1)树立市场经济的企业经营观念。(2)制订深谋远虑的经营战略。

(3)建立反映灵敏、应变能力强的预测和决策体系。(4)建立适应市场经济的组织体系,实施组织创新。(5)建立和完善各种新规则,作为员工生产运作的行为规范。(6)建立适应市场机制的成本控制体系。(7)建立与市场接轨的劳动、人事、分配体系。(8)建立充满活力、随机应变的市场营销体系。

5.1.4.2 信息化建设对康普制药公司管理创新的影响

作为一个现代化的制药企业,公司应当充分把握住信息化浪潮带来的发展机遇。首先要解放思想,接受新思维,掌握新的信息化办公模式,摸索出一条适合康普制药公司自己的企业信息化发展道路。公司信息化办公网络改造计划目前正在规划中,将在康普制药公司长沙总部搬迁新址后正式启动。康普制药公司长沙总部与汉寿生产基地的网络连接提高了工作效率,减少了办公成本。公司网站的成功建立,也为提高社会知名度树立了良好的开端。

5.1.4.3 康普制药公司工作流程的创新性变革,即将形成真正的核心竞争力

工作流程是指管理工作、生产工作、经营工作、服务工作等,在分工条件下先后完成的独立工作活动的一个程序,这个程序可以完成一个工作任务或是一个大的事件。传统的工作流程中有适合企业运营的部分(如:生产运营流程),也有许多已经不适应现代企业运营的要求,许多必要的流程甚至还根本没有建立起来。这些流程不更新、不设立,企业员工仍只能依然按照过去的方式工作,企业依旧不能适应新的环境变化,不能很好地应对市场的挑战。

康普制药公司目前正在建设和调试的 ERP 系统,就是为了让公司各项工作更加科学、合理、高效。2005 年项目开始建立,预计 2006 年 6 月全部上线运行。ERP 项目又称企业资源规划。它将人力资源、物资资源、资金资源、管理流程以及各种信息等立体、纵横交错的资源,简化为一种平面,让所有这些资源借助于计算机与网络清晰地展示在面前,供人们使用、分析、控制和调整。它将使财务系统、供应系统、人力资源管理、生产系统、销售系统、办公系统甚至企业的文化建设,都得到更加及时、全面的管理,从而大大增强企业的现代化管理能力^[40]。

康普制药公司对 ERP 项目的实施本着“整体规划,分步实施”的原则,分三期完成 ERP 项目的建设。其中:第一期:实施财务管理、生产计划、采购管理、仓库管理、销售管理、质检管理系统,满足企业财务管理、计划物流管理、质量管理的需要。第二期:实施全面生产管理和设备管理系统,优化资源调度与使用,实现柔性制造管理。第三期:通过开展电子商务应用,实现对供应链的管理,全面应用 ERP。

现在公司各业务及财务部门的日常工作已基本与 ERP 企业管理软件相互融汇,工作效率和管理水平得以大大提高,信息化建设为康普制药公司创造了核心竞争优势,对公司未来的发展将带来深远影响。预期公司可能产生的主要效益体

现在：①实现信息共享，提高整体运作效率、提升企业管理水平。②缩短采购需求的制订周期。通过系统，根据已下达的主生产计划来生成采购计划，既可以得到毛需求信息，也可以得到净需求信息。③加强库存环节管理，有效控制物料的收发，降低库存成本。④加强质量管理，对所有原辅料及成品进行质量控制，提供及时准确的货位状态信息查询。⑤为有效管理应付暂估款、在途应收款提供了便利的操作平台。⑥加强应收、应付帐款管理，帐龄分析灵活方便，提高了资金周转率和利用效率。⑦对企业原有的老帐旧帐进行清理，解决了手工管理时库存与财务部门数据不一致的顽疾。⑧为销售部门提供了多种综合查询方式，为进一步拓展市场提供了更多的有效数据。⑨为企业各级领导提供了更为丰富、准确、真实的数据信息，为企业的日常管理、重大决策提供了大量资料。⑩规范了基础管理与运作方式，推动了企业管理流程的规范化、制度化，使各部门职责更加明确、科学、合理。科学规范的管理也会极大地提升企业的信誉。

5.1.5 更新质控观念

5.1.5.1 改变思维模式，重塑共同愿景

人们长期从事某一工作会形成固定的价值观念、思维方式、行为习惯，而且不易改变。这就会使得企业内部机制、经营理念、经营方式等依然如故，企业的愿景目标难以实现。改变思维模式需要一个长期的磨合过程。

共同愿景是企业全体员工发自内心的对企业未来可以实现的希望。共同愿景建立在企业员工共同价值观之上，具有凝聚力和激发力。因此，需要通过塑造共同愿景，使全体员工团结起来，为实现企业的美好目标而积极努力。

5.1.5.2 制订新的更为全面的质量管理制度

具体措施包括：(1)根据已实施的 ISO9000 制度来制订日常工作标准与行为规范，对员工的生产操作和行为提出具体的要求。(2)设立专门的监督委员会，完善监督机制，通过持续的监督规范员工的行为。(3)建立完善的奖惩机制，保证规章制度和行为规范得到全体员工的普遍遵守。对表现优秀者进行奖励，对存在缺陷者给予处罚。(4)通过各种形式的竞赛活动促进生产质量的提高。如：组织“无差错事故安全月”、“医药生产质量效益月”、评选先进个人和先进车间班组等。

5.1.5.3 开展员工培训，强化新观念

企业要通过各种定期与不定期的岗位培训、员工大会、生产经营研讨会等，向员工进行市场竞争、市场观念、质量与效益观念等方面的教育，要求全体员工以质量为重，把质量管理深入到生产工作的每一个环节中去。同时，通过系统的培训，提高员工的质量意识和生产操作技能。如：请专家、教授深入一线示范教学，定期培训学习，到外单位参观，通过技能操作比赛等形式分享经验和心得。

5.1.6 完善人力资源体系

5.1.6.1 人力资源具有战略的重要性

主要表现在：(1)市场竞争日益激烈，对人才需求迫切。(2)企业规模日益庞大，管理日益复杂。(3)日益严格的劳动力管理法规与政策。(4)教育程度的提高及对教育培训需求增多。(5)劳动者价值观念的改变和对生活需求水平的日益提高。(6)存在劳动力过剩与人才稀缺的矛盾。

由此，产生了人力资源管理的几项主要任务：培养与提供企业需要的人员，调动员工的工作激情，让合适的人做合适的事，在管理者与员工间形成合作的环境气氛，建立融洽的劳工关系，承认劳工的权利等。

5.1.6.2 树立人力资源的创新观念

公司应努力做到：(1)树立全局观念。应符合公司的战略目标和整体战略。(2)树立协调性观念。要与公司的品牌营销战略、组织建设、文化建设等相互协调。同时，要在招聘、绩效考核、培训、薪酬福利及人员管理等方面衔接配套。(3)更新人力资源管理观念。人力资源工作是全体管理者都应参与和配合的工作。各层管理人员应当主动承担起对员工培养和企业文化建设等的相应职责。

5.1.6.3 康普制药公司人力资源管理的措施

制药企业是知识密集型的行业，各个企业都把对高层次人才(尤其是高级技术人员和市场营销人员)的引进作为头等大事。康普制药公司目前现有的人事制度存在一些不完善之处，还在进一步探索和调整。公司要遵循“以人为本、因事设人、人尽其才”的原则，把握好“选人、留人、用人、育人”四个环节，采取以下措施逐步提高公司在人力资源方面的竞争力。

1. 建立完善的选聘体制

推行全员聘用制，聘选德才兼备的人，把合适的人安置到合适的岗位，对于有潜力的人及时予以培养与提升。①高层管理人员实行公开招聘。②中层干部推行竞聘上岗。③一般员工竞争上岗、双向选择、择优聘用。④富余人员、分流人员分别安置。对落聘人员合理安置，解决后顾之忧。

2. 建立灵活的用人机制

建立员工“能进能出”、职务“能升能降”、待遇“能高能低”的动态调节机制。开辟技术晋升通道，大胆启用有能力的人。建立换岗与淘汰制度，对于因能力欠缺或失职对企业造成严重影响的员工要及时调整。

3. 建立激励性的薪酬体系

公司应加强内部考核与监管，根据员工才能和工作业绩、人员资源稀缺程度等因素制订薪筹标准，并与绩效考核挂钩。考核过程中应重视过程，关注细节，

以数据为准。公司可在原有的“根据成本、效益，按比例提成”的分配体制基础之上，进一步提高分配总额，拉开分配档次，实现“一流岗位拥有一流人才，一流人才拥有一流报酬”的标准。可参照“员工薪酬=基薪+综合性补贴+奖金+岗位薪”的公式计算。公司应将年度考核、综合目标管理、成本核算、全面质量考核等各项工作有机的结合起来，充分体现综合调控的作用。同时，还可为同一岗位不同层次的人员提供公平竞争和客观比较的机会，引导和强化员工的正向行为^[41]。

4. 挖掘人才，培养人才

积极吸纳有药业管理经验的高层人才，特别是有成功制药企业管理经验的中高层人员和有丰富的市场销售经验的骨干。人才的培养是人力资源管理工作的重要组成部分之一。首先要重视对员工价值观念的培养与树立。其次要重视对员工工作技能的培养，积极支持业务骨干自我学习、自我提高。

5. 建设优秀的公司文化

企业文化是公司的独有特色；是公司创造竞争力，战胜竞争对手，为客户创造价值的重要途径；也是留住优秀人才的手段之一。企业文化的价值创造性体现在：简化信息处理，提高工作效率；减少监督管理的成本；影响个人偏好，促进工作中的分工协作。公司要通过培训和考核机制将企业的价值观念有效地传递给每一个员工，不断坚定全体员工的理想信念和正确的价值取向，把全体员工思想和行为统一到为实现公司既定目标努力奋斗上来。在思想和行动上树立以人为本的理念，紧紧围绕“提高产品质量，满足客户需求”做文章。要把员工个人的追求与实现公司的目标结合起来。公司要为员工的发展提供良好的条件，让员工切实感觉到个人发展离不开公司，把公司作为实现个人人生价值的理想^[42]。

5.1.7 加强财务管理

表 5.1 康普制药公司财务状况分析表

	2002 年	2003 年	2004 年
流动比	1.26	1.25	2.00
速动比	0.64	0.65	1.55
存货周转率	1.09	1.48	1.56
存货周转天数(天)	330.58	243.59	230.28
应收账款周转率	9.80	18.28	8.87
应收账款周转天数(天)	36.74	19.69	40.60
固定资产周转率	1.91	1.52	1.18
财务杠杆率	0.22	0.17	0.56
净利润率	0.20	0.17	0.22
息税前利润率	0.23	0.21	0.27

资料来源:康普制药公司网站信息

财务管理是公司竞争战略中不可缺少的方面。①战略的制订离不开对财务资源的分析,而战略的具体执行又需要财务的衡量与检验。②财务管理本身就涉及到战略执行的各个方面与过程,它们离不开财务的支持。③财务的监督功能是保证公司战略能够得到正确执行的有效手段。

从表 5.1 康普制药公司财务状况分析表中,可以得知:康普制药公司经营业绩尚好,但也反映出公司的存货资金占用较多,存货周转只有 1.5 次,需要做进一步调整。根据公司的战略目标,财务管理要根据“发展与资源平衡”的原则,为公司各个战略的实施提供资金的保障;同时大力挖掘资金潜力。针对存货资金占用过大的问题,可以借助 ERP 信息手段更加合理地加强储备管理,降低成本。也可进行适当的融资(包括公司内部融资、业内融资、业外融资)。康普制药公司通过财务管理,可以积极指导和协助控制公司的运营成本,确保在一定程度上的成本领先。如:指导人力资源管理的实施,提高员工的技术熟练程度,从而提高设备完好率和产品收得率,降低生产成本;发现影响成本的因素,并迅速协助解决,包括人、设备、原辅料及其备品备件因素等;与上下游企业结成合作互利的一体化战略协作关系;协助对具有规模效应,而又特殊紧缺或高价格的原材料进行可行性论证等^[43]。

5.1.8 发展规模经济

5.1.8.1 产权改造,资本扩张的原因

中国是一个增长快、潜力大的医药市场,而中国的制药企业既小又散,很难实现真正的规模效应。因此,有必要对现有的企业进行产权改造,资产重组,成为资本实力雄厚,科技实力强大的“航空母舰”。为更好的实现战略目标,康普制药公司应按造现代企业制度深化改革,推进股权结构地调整,进行股份制改造,并适时、稳妥地进行资本扩张,实现产权清晰、权责明确、科学管理。

1.康普制药公司现为民营控股性质,公司董事会既对经营层进行指导与牵制,又能给予经营层比较充分的经营权。但是,这种模式也有一定的局限性,主要表现在激励作用不明显。对于管理人员,业绩的增长没有与经营者的根本利益或长远利益挂钩;而对于业务骨干,因缺乏有效的激励,难以形成对企业的归属感。

2.迫于同业竞争的压力,公司必须进一步扩大生产规模,实现规模效应,这与企业增强竞争能力和抗风险能力的愿望是相符的。

3.当前众多中小制药企业面临重组,同时社会上又有大量闲置资本想进入医药行业,这为公司的资本扩张提供了较多的选择机会。

4.公司在省内有一定名气,具有扩张的空间,但同时又缺乏相应的实力。就公司目前的赢利能力来说,公司的固定资产投入已经达到相当的程度。但要形成公司核心竞争力,就更需要稳固基础,加快在软件和硬件上的投入,整合及调动公

司的现有资源^[44]。

5.1.8.2 产权改造具体步骤

1.完成公司现有股权结构调整和股份制改造。在此过程中实现经营者的直接持股(目前只是民营性质的间接持股),探讨在企业骨干中推行期权的方式,将中高层人员的业绩与个人长期利益挂钩,实现公司与个人利益的同步发展。

2.在不改变现有控股格局的前提下,有条件的实现技术联合或资本联合。首选技术合作方式,加速获得有独立知识产权的和市场前景的产品。

3.对固定资产的投资。目前正在建的固定资产投资为汉寿第三期投资——新建冻干粉针生产项目。计划投资 2000 万元,暂安装冻干机 1 台,可年产冻干制剂 500~800 万支。在设计中预留 3 台冻干机机位。除此之外,五年内还将依靠自有资金安排投资 3000~5000 万元,用于新剂型生产线建设。具体剂型选择视情况而定。

4.不放弃合适的整合机会。企业整合是国际上广泛采用的一种扩张形式,也是我国当前的趋势。整合是吸收具有发展潜力、与公司现有剂型、产品或市场有互补性的制药企业,增强公司竞争能力,实现快速发展的重要途径。

5.通过股份制改造,争取整体或部分重组上市,提升公司的经济实力与规模。这样不仅可以获得充足的项目资本,而且可以为项目的市场进入铺平道路。同时,通过股份制规范也可以提高公司整体的管理水平。

5.1.8.3 产权改造的风险防范

主要应做到以下几点:(1)产权风险是企业最直接的风险之一。因此,在进行股份制改造的过程中,必须严格依法办事,做到合法、合理、合情。(2)理性选择战略合作伙伴。要多作调查、研究和分析。(3)资本扩张必须与资源相平衡。这种资源首先是市场资源,包括自身的产品开发资源,即能以何种产品满足客户需要。没有市场的扩张是盲目的扩张,只会导致产能更加过剩。其次,就是人力资源、财务能力等。(4)注重软能力的提升,包括文化的融合能力、组织领导能力、产品开发能力、市场开拓能力等等^[45]。

5.1.8.4 康普制药公司资产重组,组建集团的设想

1.资产重组的含义和背景

资产重组是国民经济持续发展,资源优化配置的客观要求,是通过资产集中、经营统一、行业整合等方式,提高企业的核心竞争力,是企业发展到一定阶段的必然产物。医药行业是一个集约化、国际化程度极高的行业。自 90 年代初,全球医药行业开始购并浪潮,如:英国葛兰素公司以 191 亿美元兼并了威尔康公司,默克公司耗资 66 亿美元兼并 Medco 公司。通过资产重组可以极大地扩张企业的规模和实力。如:英国葛兰素公司 1995 年的销售量达 125.7 亿美元,比我国当年所

有制药厂的年销售量还要多^[46]。

随着全球经济一体化的发展,凭我国医药行业现有的实力,很难参与到激烈的国际竞争中,对原有行业结构进行全面资产重组是大势所趋。据统计,我国现有制药企业 6000 多家,大部分为中小型企业,普遍存在效益低、结构不合理、管理水平不高、销售不畅、资金严重匮乏及盲目竞争的现象。国内大型制药企业在竞争中表现出强大的优势。1999 年排名前 60 位的大型集团的销售占整个行业收入的 33%,纯利润占总利润的 69.5%。

针对国内制药企业的现状,我国将强化监督管理,治理低水平重复建设,加速制药企业重组,准备用 5 年左右的时间,扶持 5~10 个销售额达 50 亿以上的特大型医药流通企业,建立 40 个左右年销售额达 20 亿的大型企业。

2. 资产重组的几种模式

近几年,以上市公司为龙头的国内大型制药企业,以资本运作为纽带,通过兼并、收购,控股经营或加强合作等方式,在全国范围内进行资产重组,均已取得良好的收益。主要有三种模式:①兼并控股模式②强强合并模式③借用壳资源模式^[47]。

3. 康普制药公司资产重组的设想

康普制药公司需要做强,也需要做大。公司现在的资源虽多,但却很分散,同时公司的竞争环境也有很大的变化,不仅要面对国内同业的竞争,还将面对面的和跨国公司比拼,这就决定了康普制药公司必须采取新的竞争策略,并购重组、建立企业集团就是其中之一。组建企业集团一定要突出主营业务,而不能是简单的 1+1。集团的发展方向、产品、市场等也都要定准位置;要搞集约化经营,汲取众家之长;要将资本运营与主营业务紧密结合,通过资本运营,实现低成本扩张。

5.1.9 组建战略联盟,实现双赢效应

随着经济全球化和科学技术的迅猛发展,越来越多的企业开始认识到,仅凭企业自身的力量是很难在激烈的市场竞争中求得生存和发展的。跨国公司开始对企业的竞争战略关系进行调整,从对立竞争走向大规模的合作竞争,其中最主要的形式就是建立企业的战略联盟。

企业战略联盟是指各个企业在追求长期的竞争优势过程中,为获得长期的市场竞争优势,达到各自阶段性的企业目标,而在企业个体与个体之间结成盟友,交换互补性的资源,以利各企业体的发展及运营。波特认为,联盟是企业间的长期协定,它超出了正常的市场交易,但又未达到合并的程度。联盟是扩大范围(如:市场范围、产业范围、纵向范围)而不是扩大企业的方法,是一种不用实际联合就可以取得纵向一体化和特色优势的手段。同时,它还可以克服非纯粹独立企业之间相互协调的困难。由于联盟带有长期的关系,因而同一个联盟伙伴比同一个独

立企业能进行更为密切的协调, 尽管这不是无代价的。

战略联盟成为现代企业强化竞争优势的重要手段, 对于制药企业来说更具有重要意义, 具体表现在: (1)实现共生经济效应。公司在缔结联盟的过程中, 可以在相互之间实现同类资源共享和异类资源互补(包括各种自然资源、生产能力、技术开发能力、专有技术、市场营销能力及不同生产线等), 可以就生产线安排、产品价格、市场份额等达成一致, 并能有效的抑制联盟成员之间的“过度”竞争行为, 避免资源浪费, 从而提高资源配置效率, 实现共生经济。(2)产生速度经济效应, 为客户创造价值。医药公司之间的联盟能够很好的配合, 节约客户的时间和成本, 实现快捷服务, 提高客户满意度。(3)产生范围经济效应, 提高品牌知名度。每个公司都有自己的产品和业务范围, 有较为固定的客户群。但由于生产和经营的品种不可能涵盖所有的病种, 这种局限性可以通过联盟内部的协调予以解决。一方面提高了企业的知名度, 另一方面也解决了自身的局限性。(4)产生规模经济效应, 降低成本。通过与原料供应商、药品营销机构加盟, 不仅可以大幅度降低生产的成本, 而且也使产品的销售过程中的难题得以解决。(5)降低交易成本, 减少随交易所产生的信息搜集、谈判、签约、监督实施等各方面的费用。(6)降低风险。企业在生产的过程中会有各种不确定性和风险。建立联盟可以充分利用每个企业的优势, 达到最优化的目的, 充分规避各种风险。

建立联盟可以从市场、生产、采购、技术和基本设施等几方面进行。如: 在营销上, 可以使用共同的商品名称、共同的广告、促销活动、销售渠道及服务网络等, 从而降低各方面的费用, 取得规模效应优势, 同时树立产品的良好形象和声誉。也可通过与供应商建立长期的合作关系, 采用最小化采购和交易成本, 减少采购成本, 提高竞争力。当然, 联盟伙伴选择的合适与否, 将直接关系到企业战略的成败。因此, 应遵循“双方互赢, 取长补短”的选择原则慎重进行^[48]。

5.2 实施差异化战略的保障

5.2.1 组织保障

康普制药公司竞争战略的顺利实施离不开科学的组织设置, 主要内容如下:

1. 设计适应战略需要的新组织结构模式

(1)组建以公司总经理为首的公司战略发展委员会和实施小组, 吸收各部门负责人参加, 负责公司竞争战略的研究、制订、执行、调整。公司战略发展部负责调动全公司的现有资源, 同时通过多种途径让每一位员工参与到战略具体实施的过程中, 并对实施过程提出合理化建议, 及时针对问题提出反馈意见。

(2)产品研究所在不断提供新的产品资源的同时, 与制造、质量保证部门加强协作, 参与到差异化战略实施的工作中来。要建立和完善先进的信息沟通渠道。

(3)各商务代表处充当公司战略的“桥头堡”。特别是商务代表处主任，一方面要注重具体业务中的产品回款和主导产品的市场开发；另一方面也要注意新市场的培育、新人的培养、商务处的团队配合。公司还将考虑推行事业部制的可能。

(4)汉寿分公司作为公司的生产基地之一，其所有的工作要以生产为中心，以质量和成本为中心，但同时也要为公司的战略服务。

(5)大力精简管理机构，将多余的人员全部充实到一线岗位。对公司以往的营销体系进行革新，初步建立市场营销、医院促销以及第三终端销售相结合的立体营销结构。同时，公司要加大对人力资源部的建设，加强各部门之间的沟通交流。通过管理层次的划分，分配相应的责权利，明确各级工作人员的定位。如下图示：

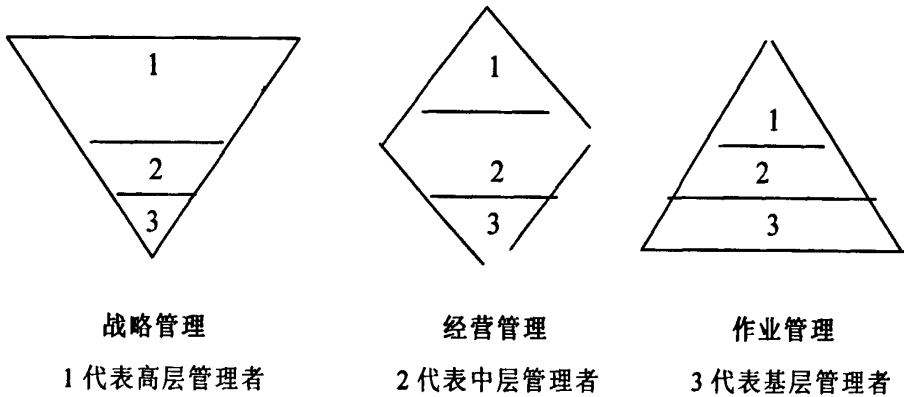


图 5.1 各级管理者定位示意图

2. 选择合适的人选

要解决全体员工观念和认识上的问题，将差异化战略作为企业生存和可持续发展的基本战略，在人力资源配备上给予相当程度的重视。在战略组织过程中，公司要让全体员工认识、理解、掌握，树立牢固的战略意识，明确各自在公司战略中的职责。人力资源部门要充分考虑各岗位的人力需求，建立和完善人员的考核与激励机制。特别要注意：

(1)人力资源的调配必须从公司整体竞争战略的角度出发。如：人力资本投入与产出问题。投入过多，导致人才浪费；投入不足，又会产生其它的影响。

(2)为保证战略的实施，需要了解公司各个岗位需要什么样的人？需要多少？怎样保证人力资源的供给？哪些地方存在薄弱环节？是采用引进的方式解决还是通过培训解决？这些需要在工作中进一步落实。

(3)人力资源中的激励机制是非常复杂的。应该体现“人尽其才，才尽其用，用则善筹”的原则。

3. 实施竞争战略应与时俱进

根据市场的发展变化，及时作出相应的调整。这需要充分发挥战略发展委员会和实施小组的功能。

5.2.2 资源配置

公司战略发展委员会下设战略实施小组,负责保证每个具体措施的实施,并配备专门管理人员,以负责协调各部门之间的工作。公司拨专款用于生产、研发的技术改造,以及 ERP 系统的建设和调试。培养各个专业的骨干人才,充当实施战略的中坚力量。另外,公司还应着重发挥以下几方面的能力,以对竞争战略的实施提供保障。

1.采购供应能力。协调与供应商的关系,确保供应充足,质量可靠,成本低。

2.技术开发能力。与科研院所、高校合作,对现有的处于成长期与成熟期的产品进行深度开发,利用新技术、新工艺改善和提高产品的内在质量。选择专利即将到期的畅销品种,对其合成路径、质量控制、制剂等方面进行提前研究。

3.生产能力的前后衔接,包括产能的配套与工艺的稳定。适当扩大生产规模,通过规模化生产降低生产成本。

4.提高生产工艺水平和员工技术水平是保证产品品质的重要基础。

5.市场与促销能力。对销售组织体系细分,根据不同地区、不同产品的情况,在任务分解、人员安排上进行调整,点面兼顾,对部分产品还要实行专人专药推销。加强商务代表处建设,对营销人员开展有针对性的系统开发与培训,建立具有创新精神与能力精干的销售队伍。建立一套科学实用可操作的评价系统,树立全员营销的意识,解除营销人员的后顾之忧。加强客户管理与客情维护。

6.经营管理能力。主要体现在战略组织与创新方面。通过对 ERP 项目的实施,全面提升生产管理和人员管理水平,优化资源的使用与调度,实现对供应链和柔性制造的管理,并为今后开展电子商务打下基础。

7.人力资源实力。通过培训、引进等方式,加快专业人才的引进和培养,保证企业人才需要。建立技术攻关和创新机制,集中人、财、力,搞好重点技术的开发。采取“走出去,请进来”的政策,积极开展与院校及科研机构“产、研、学”的合作。建立稳定和激励人才的机制,让创新者成为利益的主体。

8.财务的保障。首先是加强财务控制能力,严格控制成本支出。其次是加强融资能力,为战略实施提供充足的资金保证。公司在不改变现有控股格局的前提下,实现有条件的技术联合或者资本联合。同时争取合适的企业整合机会,借机提升公司的技术实力和经济规模。

5.2.3 业务流程的改造

利用以往已实施的 ISO9000 质量认证和 GMP 认证的管理体系的经验以及新建设的 ERP 系统对业务流程进行优化。严格控制原料的采购成本和质量,优化生产流程,消除发展的瓶颈,使产质和产量实现最优化。在管理上,实现管理效率提高和管理成本的下降,增强企业的凝聚力和团队合作精神。

上述各种实施途径之间实际上是相互联系，相互促进的。如果能够成功施行，对公司愿景目标的最终实现将会发挥重大作用。康普制药公司实施差异化竞争战略的目的，也就是要使公司充分利用现有的资源和条件，形成可持续的竞争优势。

最后，笔者从六个方面对该战略方案进行简单评价：(1)一致性。康普制药公司的创业宗旨是“造好药，服务人民”。公司要实现“五年内打造成为资产达 3 亿元、销售收入过 5 亿元、利税过 1 亿元，具有全国影响力、省内排名前列的大型制药企业”，就必须有核心竞争优势。差异化战略正是考虑了与企业的宗旨和长远目标保持一致性。(2)合适性。对于公司来说，在市场环境变化，外来竞争威胁增多，而自身资源与能力处于相对弱势的情况下，采用差异化战略是与公司内外部环境相一致的。(3)有效性。差异化战略是基于国内医药市场潜力大，有效需求进一步增加，市场竞争将更加激烈的预测，以及对国家产业政策的理解和把握的基础之上制订的。这种预测和理解也是合理、有效的。(4)合理性。公司目前经营状况良好，拥有一定的人才和技术优势，具备实施差异化战略的基础。医药行业的竞争激烈，采取差异化战略可以有效避免外部企业的过激反应。同时，公司实施新型战略，有利于今后的长足进步，对全体员工都是好事，有利于战略的具体实施。(5)风险评价。对于公司来说，风险主要来自两个方面。就内部而言，改革必然会影响一部分人的既得利益，受到他们的阻扰，如果控制不利，对公司影响会很大。从外部看，实施差异化战略要受到国家政策等各种因素的影响，具有很大的不确定性。(6)可接受性。主要是指国家政策对医药行业的一些限制因素和公司全体员工对改革的支持力度，需要在具体实施过程中及时应对处理。

结 论

我国医药行业是经济增长较快的行业之一，自改革开放以来，年均增长保持在 17.5% 左右，远远高于西方国家的增长速度。但是，我国医药行业仍存在着“企业数量多，规模小；产品重复多，技术含量低，新药研发能力低；管理能力及经济效益低；药品质量监控不严；国际竞争力弱”等诸多问题，并且随着医药新政策的出台、行业间的激烈竞争以及国际制药巨头的进入等诸多不利因素，国内制药企业将面临着前所未有的冲击。

湖南康普制药有限公司成立于 1991 年，是湖南省首家中外合资民营控股股份制制药企业，2000 年整体通过 GMP 认证。公司产品“奥美拉唑胶囊”、“保圣康片”、等被评为中国驰名商标产品，销售网络已覆盖全国各省市地区。公司已拥有一支精业务、善管理、懂经营的人才队伍。今后将进一步拓展国内外市场，在五年内实现资产达 3 亿元、销售收入过 5 亿元、利税过 1 亿元，建成集“科、工、贸”为一体，成为具有全国影响力、省内地位靠前的制药企业。但是近几年来，康普制药公司步入到发展的“平台期”，遇到了发展的“瓶颈”，出现了很多新的问题，如：销售业绩下滑，品牌影响力小，缺乏竞争优势，公司战略不清晰，内部沟通不畅等。面对内外部环境的变化和出现的新问题，康普制药公司应如何应对呢？

笔者通过对康普公司的外部环境和内部条件进行分析，认为康普公司在五年内实现其愿景目标是可行的。同时，通过对三种基本竞争战略的条件、特点和风险进行比较，笔者认为在康普制药公司现有的条件下，很难完全通过降低生产经营成本来实现成本领先的战略；公司虽然应当注重特色产品的专一化建设，但无法规避产品 and 市场单一所带来的风险，无法适应未来竞争的需要，因而片面实施专一化的竞争战略目前也是不合适宜的；而采用以差异化战略为主导战略不仅是必要的而且也是可行的，应该是公司发展的最佳选择。

康普制药公司实施差异化战略的途径主要有：加快新品研发、推进品牌建设、拓展营销渠道、创建管理优势、更新质控观念、完善人力资源体系、加强财务管理、发展规模经济以及组建战略联盟等。通过这些措施实现公司在技术、品牌、渠道、管理、人力资源等多方面的差异化，继而形成公司的竞争优势，最终达到维持优于行业平均经营业绩水平的目的。

2006 年是康普公司成立十五周年，借着这个机会，笔者对公司的竞争战略和实施途径提出了一些自己的看法，希望能对公司的发展提供一定的帮助。由于本人能力所限，文章的某些分析有欠缺之处，值得进一步商榷和修改。

参考文献

- [1] 格里·约翰逊,凯万·斯科尔斯.公司战略教程.金占明、贾季梅译.第三版.华夏出版社,1998
- [2] 拉里·博西迪、拉姆·查兰.执行.机械工业出版社,2003
- [3] 周三多.战略管理思想史.上海:复旦大学出版社,2002,73-175
- [4] 迈克尔·波特.完全竞争战略.常桦主编.中国纺织出版社,2003,4
- [5] 李令德.企业战略管理新编.华东理工大学出版社,2002
- [6] 刘冀生.企业战略管理.清华大学出版社,2003
- [7] 迈克尔·波特.竞争战略.陈小悦译.华夏出版社,2004.
- [8] 彭丽红.企业竞争力.经济科学出版社,2000,5
- [9] 迈克尔·波特.竞争优势.夏忠华译.中国财政经济出版社,1998,8
- [10] 魏志勇.管理方法-SWOT分析法.中华企管网,2004,4
- [11] 于明德.加入WTO后,我国医药企业面临的挑战与对策.中外医药采购指南,2004,(2):11-12
- [12] 熊季霞.试论加入WTO后中国医药产业的机遇、挑战及对策.中国药业,2000,6(6):1-4
- [13] Goldberg, Linda S., and Michael W.Klein. International Trade and Factor Mobility:An Empirical Investigation. NBER Working Paper , 1999, 71-96
- [14] Bosanquet JB. The Chinese Pharamaceutical Market Guide. London University Press, 1997
- [15] 吴晓波.我国药品生产企业的概览.中国医药商情,2000,(1):20-24
- [16] 王志英.我国医药消费市场潜力惊人.中国消费报,2000
- [17] 王云平.“十一·五”医药产业大预言.医药产业资讯,2004,4(12)
- [18] 佚名.应加快发展非专利药物工业.中国医药报,2004,10(19)
- [19] 施益夫.联合是制药工业发展的必由之路.医药动态,1997,2(3):86-90
- [20] 佚名.释药系统市场掀起掘金热潮.中国医药报,2004,12(16)
- [21] Burner ST, Waldo DR, Mckusick DR. Nationa health expenditures projections through 2030. Health Care Financing Rev, 1992, 14:1-6
- [22] 国内医药信息总揽.国家药品监督管理局.2001-2005
- [23] 佚名.制药业的前景看好. <http://www.cei.gov.cn/medicine/doc>, 2004, 2
- [24] 堂清.关于中药现代化产业化发展战略的几点构思.中国中医药信息杂志,2001,(3):1-3

- [25]Fairtlough. A marriage of large and small:R&D for health products. Business Strategy Review, 1996:4(3):263-268
- [26]Michael E.porter. Competitive strategy:Techniques for Analyzing industries and competitors. NewYork:The Free Press, 1980, 36-87
- [27]抗消化性溃疡及胃动力药市场调研报告. SFDA 南方医药经济研究所, 2004
- [28]中国医药年鉴. 中国医药出版社, 2000-2004
- [29]颜敏、郑连元. 企业竞争力的评价. 财经理论与实践, 1998, (4): 35-36
- [30]陈收. 企业竞争战略. 湖南大学国际商学院, 1999: 10
- [31]Gerry Johnson, Kevanscholes. Exploring corporate strategy. Copyright by prentice Hall, Inc, 1998
- [32]Thompson, A.A., Jr.and A.J.Strickland. Strategic Management:Concept and Case. NewYork:McGraw-Hill, 1998, 125
- [33]解培才. 企业战略管理. 上海人民出版社, 2002
- [34]医药产业投资切入点分析. 首脑决策网, investment2. htm, 2005, 5
- [35]Rebecca B.Kubin, Alan M.Kubin and Linda J.Piele. Communication research Straegies and Sources. International Thomson Publishing Inc, 1996
- [36]Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, 17, 102
- [37]Hofer,C.W.andD.Schendel.StrategyFormulation:AnalyticConcepts.S t.Paul,M.N.:1978, 25
- [38]唐纳德·索尔. 如何提升公司核心竞争力. 企业管理出版社, 2000, 3
- [39]刘国宁、杨帆. 新型领导工作手册. 中国致公出版社, 2004
- [40]李永利. 一流的管理. 中国纺织出版社, 2003
- [41]阿诺尔多·C·哈克斯. 战略实践. 机械工业出版社, 2003, 8
- [42]成刚. 组织与管理原理. 上海人民出版社, 2002
- [43]华瑞创业管理咨询公司. 现代经理人不可不知的财会知识. 北京工业大学出版社, 2003
- [44]刘存同. 规模化经营: 参与国际竞争的基础. 经济日报, 2000, 10
- [45]黄建宏. 企业的竞争战略及其应用风险分析. <http://glxu.swjtu.edu.cn>, 2002, 12
- [46]牟发章. 世界制药巨头兼并重组风云又起. 中国医药经济报, 1999, 6
- [47]小岛郁夫. 企业兼并重组. 北京: 中信出版社, 2001
- [48]林燕. 全球市场的战略联营与收购. 北京: 中国大百科全书出版社, 1998

附录 A 攻读学位期间所发表的学术论文目录

[1]房明. 关于中小型制药企业竞争战略的一些认识. 企业家天地, 2006, 2:60-61

致 谢

在本文完成之际，我要深深感谢我的导师单汨源教授，在论文的选题及写作过程中给予的悉心教诲和指导；同时也衷心感谢其他授课教授在过去一年多学习期间给予本人的帮助和支持。专家教授们严谨的治学态度，渊博的专业知识，刻苦钻研的学习精神以及对现实经济领域和企业管理科学中问题的认识程度和理解力使我受益匪浅。

此外，我还要感谢康普制药公司人力资源部的杨红女士和其它部门主管的大力支持，他们为我提供了大量有价值的资料，并对我的论文思路给予了启发和指导。

另外，我还十分感激湖大工商管理学院能给我提供这个难得的学习机会，让我在理论水平和实践工作能力上都有了极大的提高。我也非常感谢我的同学和朋友们，在学习期间给予本人的关心和鼓励。

由于本人水平的缘故，文中的某些观点和论述恐有偏颇之处，敬请各位老师不吝赐教。

房 明

2006 年 4 月

