贵州威门药业
转型升级发展战略研究报告

——从一株头花蓼到一条产业链

苗药根脉 ◇ 全链掌控 ◇ 循证破局 ◇ 精益突围

企业转型升级战略研究报告

作者：王波宇

实践案例：贵州威门药业股份有限公司（NEEQ: 430369）

2026 年 11 月 12 日

——从一株头花蓼到一条产业链：苗药特色企业的生存大考、认知重构与涅槃之路

报告类型： 行业战略研究报告 / 企业转型升级专题

研究对象： 中国传统中药制药企业（以中成药工业为主体，兼及中药饮片、中药配方颗粒、中药大健康相关企业）

实践案例： 贵州威门药业股份有限公司（全国中小企业股份转让系统挂牌公司，证券代码430369；贵州苗药代表性企业）

数据基础： 公开资料、威门药业2022—2026年年度报告与半年度报告及临时公告、全国中小企业股份转让系统信息披露文件、同行业上市公司定期报告、各证券公司中药行业研究报告、《2026年中药行业发展白皮书》（药融圈产业研究院）、《医药工业发展"十五五"规划解读》及国家有关部门公开发布的政策文件

作者： 王波宇

成稿时间： 2026年11月12日

政策依据： 《中医药传统知识保护条例》（国务院令第850号，2026年9月18日国务院第97次常务会议通过，2026年10月23日公布，自2027年1月1日起施行，共32条）

报告性质： 单一企业深度战略研究（以贵州威门药业为实践样本）

摘要

中医药是中华民族的瑰宝，是中国医药卫生体系中独具特色的重要组成部分，也是最有潜力成为国家名片的战略性产业之一。然而，当历史的指针拨向2026年，这个有着数千年传承的古老行业，正经历一场前所未有的"生存大考"。

从需求端看，居民健康消费趋于理性，终端动销放缓，中成药在三大终端六大市场的销售金额自2023年以来年均下降约2%；从供给端看，2026年上半年，66家A股中药上市公司合计实现营业收入约1664.22亿元，同比下降4.72%，合计归母净利润约199.43亿元，同比下降10.66%，43家企业营收下滑、29家企业"营收净利双降"、7家企业陷入亏损。与此同时，产业政策密集落地、深刻重塑行业逻辑：《中药工业高质量发展实施方案（2026—2030年）》《中医药振兴发展"十五五"规划》《国家基本药物目录（2026年版）》相继出台，中成药、中药饮片、中药配方颗粒集采常态化推进，中药注册管理新规倒逼"僵尸批文"出清，DRG/DIP支付改革持续深化。2026年10月23日，《中医

药传统知识保护条例》以国务院令第850号公布，自2027年1月1日起施行——这是本轮政策中最具结构性意义的一笔：它第一次用行政法规的形式，把中医药传统知识从"文化资源"界定为"法律客体"，为炮制工艺、制剂技术、经典名方、古籍文献划出了权利边界与利用规则。

行业呈现出鲜明的"冰火两重天"格局：一方面，昆药集团、珍宝岛、ST葫芦娃等一批企业深陷亏损，同仁堂、片仔癀等老字号营收利润双降，"散、小、弱"的结构性矛盾暴露无遗；另一方面，云南白药扣非净利润创同期历史新高，天士力扣非净利润增长36%，以岭药业、东阿阿胶稳健增长，九芝堂净利润增长74%，具备"独家品种+循证证据+创新管线+品牌渠道"的企业正在穿越周期、强者恒强。

本报告严格按照八大逻辑主线展开：一、环境剧变，生存大考，系统刻画行业正在经历的外部环境根本性变化；二、向内审视，认知困局，深入剖析传统中药企业内部的战略、组织、能力与文化瓶颈；三、标杆解码，涅槃之路，解构云南白药、华润三九、片仔癀、天士力、以岭药业、东阿阿胶、昆药集团、九芝堂等标杆企业的转型密码；四、破局突围，可选十大路径，为不同禀赋的企业提供产品、创新、渠道、生态等十条可选择的突围路径；五、系统重构，战略框架，构建传统中药企业转型升级的总体战略架构；六、固本强基，八大支撑，明确支撑战略落地的八项基础能力；七、新质生产力再造，焕新出发，展望以AI制药、数智制造、合成生物、前沿生物科技融合为代表的新质生产力如何再造传统中药产业；八、新法落地，逐条对照，将《中医药传统知识保护条例》三十二条法条逐条翻译为企业经营动作，并给出三个窗口期的行动清单。

报告始终以贵州威门药业股份有限公司为贯穿性案例。这家1996年创立于贵阳乌当、在全国中小企业股份转让系统挂牌（证券代码430369）的苗药企业，用二十余年时间把一株野生头花蓼做成了一个覆盖2万余亩GAP基地、25项相关发明专利、21个国药准字批文的产业体系；其核心产品"热淋清颗粒"是唯一进入《中国药典》的苗药成方制剂、国家医保乙类、全国独家剂型，2026年上半年贡献公司65.89%的营业收入。它的处境极具代表性：一端是独家品种、独家原料、独家工艺构成的深厚护城河，另一端是单品依赖、集采压顶、北交所上市申报终止、毛利率一年下挫5.47个百分点的现实挤压。威门所面对的"独家品种如何穿越集采周期""苗药如何从区域品牌走向全国品牌""研发投入从1.06%跃升至9.51%之后如何兑现为产品力"这三个问题，正是中国数以千计拥有特色资源、却受困于规模与资本的中小型中药企业的共同命题。

本报告的核心判断是：这一轮调整不是简单的周期波动，而是行业从"营销驱动、规模扩张"向"价值驱动、创新引领"的范式切换。 守正创新是根本，临床价值是准绳，循证证据是语言，数智技术是杠杆，品牌文化是护城河，开放生态是未来。唯有那些能够清醒认知环境、坦诚直面自我、虚心解码标杆、理性选择路径、系统重构战略、扎实固

本强基、主动拥抱新质生产力的企业，才能在这场生存大考中活下来、强起来，在新的时代焕新出发。本报告进一步指出：这一轮洗牌还叠加了一层"产权重估"——《中医药传统知识保护条例》自2027年1月1日施行，把炮制工艺、制剂技术、验方、古籍依据这些长期"有实无名"的家底，第一次变成了可以确权、可以主张、可以许可的法律资产。今后决定企业能走多远的，不只是跑得多快，还有攒得多厚、报得多早。

引言：站在千年变局的门槛上

中药，或称传统中医药，是世界上现存历史最悠久、体系最完整、使用人口最广泛的传统医学体系。从《黄帝内经》《神农本草经》奠定理论与药物学根基，到张仲景《伤寒杂病论》确立辨证论治体系，从李时珍《本草纲目》集前代大成，到屠呦呦从葛洪《肘后备急方》"青蒿一握，以水二升渍，绞取汁，尽服之"中获得灵感、发现青蒿素而获得诺贝尔奖，中药在数千年的历史长河中护佑着中华民族的繁衍昌盛，也为世界文明贡献了东方智慧。

进入当代，中药产业逐步走上工业化、标准化、现代化的道路。特别是过去二十余年，依托中国经济高速增长、基本医保制度全面覆盖、公立医院扩容扩张、药品销售渠道红利释放的多重利好，中药工业经历了一段长足的规模扩张期。一批老字号焕发新生，一批现代中药企业快速崛起，形成了涵盖中药材种植、中药饮片加工、中成药制造、中药配方颗粒、中药大健康产品的完整产业体系。根据药融圈产业研究院《2026年中药行业发展白皮书》，2026年中国中药市场规模预测在1.5万亿元以上。

然而，高速增长掩盖下的结构性、体制性问题，正在外部环境剧变的冲击下集中显露。当经济增速换挡、人口结构变迁、疾病谱变化、消费理念升级、监管体系成熟、支付制度改革、数字技术革命多重力量交织叠加，传统中药企业长期以来赖以成功的发展逻辑正在失效。

第一，增长的"潮水"正在退去。 米内网数据显示，2023年以来，中国三大终端六大市场药品销售金额年均下降约1%，其中中成药年均下降约2%。公立医院端中成药销售自2018年以来整体承压，主要原因是中药注射剂规模大幅下降；院外零售药店则面临客流分化、运营成本上升、线上分流的多重压力。靠"渠道压货、广告轰炸、终端促销"实现增长的传统打法，难以为继。

第二，政策的"规则"正在重塑。 从"九五"到"十四五"，国家对中医药的扶持一脉相承，但2026年前后这一轮政策有着显著不同：既"扶优"又"汰劣"，既"传承"又"创新"，既"强主体"又"延链条"。《中药工业高质量发展实施方案（2026—2030年）》以全产业链协同为主线，《中医药振兴发展"十五五"规划》明确到2030年"人人享有中医药服务"

，《国家基本药物目录（2026年版）》首次将1类中药创新药纳入遴选范围，而《中药注册管理专门规定》第七十五条则以刚性标准倒逼"尚不明确"的批文补充完善。集采常态化、价格治理、医药代表管理、追溯码全量采集，正在构建一个"优质优价、优胜劣汰"的新规则体系。

第三，分化的"鸿沟"正在拉大。 2026年上半年，头部企业与中小企业、创新企业与守旧企业、品牌企业与同质化企业之间的业绩鸿沟前所未有地拉大。同样是老字号，云南白药扣非净利润创历史新高，而部分老字号营收下滑超14%；同样是布局创新，研发费用率超过8%的以岭药业利润两位数增长，而研发投入大幅削减的企业则陷入更深的困境。行业资源加速向具备核心竞争力的企业集中，"强者恒强、弱者出局"的马太效应显著。

第四，技术的"奇点"正在临近。 以人工智能、大数据、合成生物学、基因技术、先进制造为代表的新一轮科技革命，正在深刻改变医药产业的研发、生产、流通和服务方式。《医药工业发展"十五五"规划》解读指出，AI制药可使研发周期缩短约30%、成本降低约25%；中国IND（新药临床试验申请）周期较全球快50%—70%，I期临床比美国快约7个月、成本低约44%。siRNA、PROTAC、ADC、CGT、mRNA等前沿技术加速突破，为传统中药企业打开了从"传统经验"走向"现代科技"的跃迁窗口。

正是在这样的时代背景下，研究传统中药制药企业的转型升级发展战略，具有极为重要的现实意义。这不仅关系到一家家企业的生死存亡，关系到一个万亿级产业的高质量发展，更关系到中医药这一中华民族瑰宝能否在现代化、国际化的道路上行稳致远。

本报告无意于简单地描述现象、罗列数据，而是力图构建一套从"看清环境"到"认清自我"、从"学习标杆"到"选择路径"、从"重构战略"到"夯实支撑"、再到"拥抱新质生产力"的完整思考框架，为处于转型阵痛中的传统中药企业，尤其是像贵州威门药业这样手握独家资源、身陷单品依赖、资本路径一度受挫却仍具突破可能的特色中小企业，提供一份既有战略高度、又有实践价值的行动参考。

下面，让我们进入这场关乎生死的"生存大考"。

一、环境剧变，生存大考

章首语："这是最好的时代，也是最坏的时代。"对于传统中药企业而言，2026年既是政策红利密集释放的战略机遇期，也是经营压力集中显现的深度调整期。看清外部环境的根本性变化，是穿越周期的第一步。这一场"生存大考"，考的首先是企业对环境的感知力和判断力。

（一）总体图景：一个万亿产业的"增长拐点"

中医药产业体量庞大、链条绵长、涉及主体众多。理解这一轮环境剧变，首先要从总体数据中把握产业所处的历史方位。

从市场规模看，中药依然是一个名副其实的"大产业"。根据药融圈产业研究院《2026年中药行业发展白皮书》的预测，2026年中国中药市场规模在1.5万亿元以上。而从更长期的维度看，弗若斯特沙利文预测，到2030年中医药市场规模将达到4923亿元（口径主要为中医药服务及核心产品市场）。无论采用何种统计口径，中医药都稳居中国医药健康产业的支柱地位。

但"大市场"并不必然意味着"高增长"，更不意味着每个参与者都能分享增长。恰恰相反，在产业规模继续保持高位的同时，增长的"拐点"已经出现。

从终端销售看，"量增价稳"的时代正在结束。 米内网数据显示，2023年以来，中国三大终端（公立医院终端、公立基层医疗终端、零售药店终端）六大市场药品销售金额年均下降约1%，其中中成药年均下降约2%。这意味着，中成药行业整体已经从"增量蛋糕"进入"存量博弈"甚至"缩量竞争"阶段，企业的增长不再可能依靠行业水涨船高，而必须依靠从竞争对手手中抢夺份额。

从企业经营看，2026年上半年的"成绩单"堪称一份冷峻的诊断书。 据东方财富Choice数据，2026年上半年，申万行业分类下66家A股中药上市公司合计实现营业收入约1664.22亿元，同比下降4.72%；合计实现归母净利润约199.43亿元，同比下降10.66%。在这66家企业中：

- 仅23家企业营业收入实现正增长，占比34.8%，43家企业营收下滑；
- 33家企业净利润正增长，33家下滑，7家企业亏损；
- 仅19家企业实现"营收净利双增长"，而29家企业陷入"营收净利双降"；
- 营收10亿元以下的企业多达36家，占比超过半数。

这组数据清晰地表明：行业整体下行已不是个别企业、个别季度的偶然现象，而是具有普遍性、系统性的趋势。 利润降幅（-10.66%）显著大于营收降幅（-4.72%），则反映出企业盈利能力受到成本刚性、费用刚性、价格下行的多重挤压，经营杠杆在下行周期中反向放大了利润压力。

从宏观对比看，中药板块跑输了医药工业大盘。 国家统计局数据显示，2026年上半年，我国规模以上医药制造业企业工业增加值同比增长5.6%，营业收入11717.8亿元同比持平，利润总额1773.2亿元同比增长4.2%。医药工业整体呈现"营收企稳、利润率先修复"的态势，而中药板块营收、利润双双负增长，明显跑输。尤其值得注意的是，2026年上半年居民消费价格中，医疗保健类同比上涨2.0%，而其中中药价格同比下降1.4%——这是少有的"医药整体涨价、中药单独降价"的结构性现象，从侧面印证了中药

行业去库存、价格回归的深度调整。

从上市公司阵营看，行业集中度依然偏低，"散小弱"特征突出。 根据白皮书，A股中药上市公司68家，2025年营业收入不足20亿元的企业占半数以上，ST及亏损企业数量增加。2025年，白云山（776.56亿元）、云南白药（411.87亿元）、华润三九（316.03亿元）三家头部企业合计营收超过1500亿元，接近全板块的四成；而与此同时，大量中小企业在单一品类、单一区域、单一渠道中艰难求生。产业集中度虽有提升，但与医药工业高质量发展的要求相比，仍有巨大差距。

对于贵州威门药业这样的企业而言，这一总体图景具有强烈的警示意味：它所处的，是一个规模巨大但增速放缓、竞争激烈且规则重塑的产业。作为一家在全国股转系统挂牌、2025年营业收入3.91亿元、净利润1357万元的企业，威门无法依赖行业β（系统性增长红利）——过去四年，它的营业收入从2022年的5.11亿元一路回落到2023年的3.90亿元、2024年的3.86亿元，2025年才勉强回升1.21%，这就是"β消失"最直白的证据。它必须通过精准的战略定位和差异化的产品价值，创造属于自己的α（超额增长）。这也正是它二十余年只做一件事——把头花蓼这一味苗族习用药材做成"药材—饮片—制剂—循证"完整链条的根本原因：在一个"大行业、小企业"的格局中，与其在红海中分散兵力，不如在别人复制不了的资源上建立局部优势。

（二）需求之变：健康消费的"理性回归"

环境剧变的第一重力量，来自需求端——居民健康消费理念、方式和结构正在发生深刻变化。

第一，消费理性化，"祛魅"与"务实"并行。 经历了一段时期的健康焦虑营销和概念炒作后，消费者尤其是新一代消费者对保健品、滋补品、中成药的选择日趋理性。他们不再轻易为"包治百病""宫廷秘方""神奇功效"的营销话术买单，而是更加关注产品的实际功效、成分安全、科学依据和性价比。社交媒体上"成分党""循证党"的兴起，"智商税"话题的广泛讨论，都反映出消费决策正在从"感性冲动"走向"理性求证"。这对于长期依赖品牌故事、文化叙事而缺乏现代证据支撑的传统中药产品，构成了直接挑战。

第二，人口老龄化与疾病谱变迁，重塑需求结构。 中国正快速进入深度老龄化社会，心脑血管疾病、糖尿病、骨骼退行性疾病、肿瘤等慢性非传染性疾病成为主要健康威胁。《医药工业发展"十五五"规划解读》指出，中国慢性病患者超过5亿；这既为中医药"治未病"、慢病调理、康复养生提供了广阔舞台，也对中药产品的临床价值和证据水平提出了更高要求。以泌尿系统感染为例，随着人口老龄化、糖尿病患病率上升、广谱抗生素长期使用带来的耐药问题加剧，复杂性尿路感染和反复发作性尿路感染已成为临床难题，而抗生素耐药背景下"清热利湿、通淋排浊"的中医药方案价值正在被重新认识

——这正是贵州威门药业以"热淋清颗粒"深耕泌尿系统感染中成药赛道的需求基础。但需求的增长并不自动转化为某家企业的业绩，关键在于产品能否真正解决临床问题、能否被现代医学话语体系所接受。

第三，渠道线上化，消费场景全面迁移。 年轻一代的消费习惯已全面向线上迁移，电商平台、内容电商、即时零售、社交私域成为健康产品的重要购买渠道。2026年上半年，片仔癀线上渠道营业收入同比增长42.24%，其核心锭剂夺得天猫、京东、抖音多平台相关类目销量第一。这一"线上高增长、线下承压"的鲜明对比，深刻揭示了渠道变迁的方向。传统中药企业长期深耕的医院、药店等线下渠道增长乏力，而其相对陌生的线上渠道则成为必争之地。威门药业2025年热淋清颗粒的终端结构中，线上渠道销售约0.98亿元、同比增长28.6%，增速显著高于公立医疗机构的稳态增长和实体药店的个位数增长，这正是对这一趋势的积极响应。但硬币的另一面是：一家长期依靠"专业化学术推广+配送商"覆盖3700余家等级医院的企业，必须补齐内容运营、数字营销、线上价格体系管控等全新能力——而线上价格体系一旦失控，又会反过来冲击其赖以生存的院内价格锚。

第四，健康观念升级，"治未病"与"大健康"需求扩容。 《国民健康"十五五"规划》推动卫生健康工作从"以治病为中心"向"以健康为中心"转变。在这一理念引领下，预防、保健、养生、康复等"大健康"需求快速扩容，为中药"药食同源""治未病"的独特优势打开了空间。但机会窗口属于那些能够把传统养生智慧转化为现代消费者可理解、可接受、可便捷使用的产品和服务的企业。东阿阿胶从单一阿胶块向"气血滋补+男士滋补+医美抗衰"三曲线拓展，云南白药从药品向健康品事业群延伸，都是顺应这一趋势的战略选择。

需求之变对传统中药企业的根本启示是：消费者没有抛弃中医药，但消费者正在用新的标准重新审视和选择中医药。 谁能用现代科学语言讲清楚产品的价值，谁能在新的渠道场景中触达用户，谁能在大健康生态中满足全生命周期需求，谁就能赢得需求变迁的红利。

（三）政策之变：从"扶持发展"到"立规定矩"

如果说需求之变是"润物无声"的渐进演化，那么政策之变则是"重塑规则"的刚性力量。2026年前后，中医药领域的政策呈现出"密度高、层级高、系统性强、扶优汰劣并举"的鲜明特征。

第一，顶层设计全面确立，中医药战略地位空前提升。 2026年，多个国家级重磅规划密集出台，构成了引领中医药未来五年发展的"四梁八柱"：

• 2026年1月，工业和信息化部等八部门联合印发《中药工业高质量发展实施方案（2026—2030年）》，提出到2030年初步建成中药工业全产业链协同发展体系，明确培育60个高标准中药原料生产基地、建设5个中药工业守正创新中心、推动一批中药创新药获批上市、新培育10个中成药大品种等核心目标。

• 2026年7月10日，国务院批复同意《中医药振兴发展"十五五"规划》；7月16日，国家中医药管理局、国家发展改革委联合印发。规划明确到2030年"实现人人享有中医药服务"，部署十方面重点任务、37个专项工程项目、27项重点举措。

• 《医药工业发展"十五五"规划》由十部门联合印发（"十四五"为九部门，新增自然资源部、农业农村部，体现产业链向上游延伸的导向），将中药列为重点创新领域，构建产业、监管、临床、支付"四端闭环"。

• 《国民健康"十五五"规划》《关于促进药品零售行业高质量发展的意见》（商务部等九部门）等配套政策同步落地。

这些政策从工业、服务、科技、人才、文化、开放等多个维度，系统擘画了中医药振兴发展的宏伟蓝图，传递出国家坚定不移支持中医药传承创新发展的强烈信号。

第二，"扶优"导向鲜明，优质资源向优势主体集中。 政策在"扶优"方面不遗余力：高标准原料基地、守正创新中心、中成药大品种、创新中药、基药目录、临床指南等政策工具，都在向有临床价值、有创新能力、有品牌优势、有全产业链能力的企业倾斜。《国家基本药物目录（2026年版）》中，药品总数从685种调整至794种，其中中成药318种、新增48种，并首次将1类中药创新药纳入遴选范围。天士力有10款产品新纳入（含2款独家），以岭药业6个主力品种入选，昆药集团血塞通系列入选，18家中药上市公司公告产品入选。配套政策《关于做好基本药物优先配备使用工作的通知》要求各级公立医疗机构在新版目录实施后2个月内完成用药供应目录更新，优先配备、优先使用基本药物。这意味着进入基药目录的优质品种，将获得稳定的基层市场增量。华泰证券测算，大品种进入基药目录后收入有望平稳增长，中小品种进入后三年收入有望翻一倍以上。

第三，"汰劣"刚性约束，落后产能与"僵尸批文"加速出清。 与"扶优"并行的，是前所未有的"汰劣"力度，这也是本轮政策最具变革意义的一面：

• 注册再注册门槛提高。 《中药注册管理专门规定》第七十五条明确，自2026年7月1日起，说明书【禁忌】【不良反应】【注意事项】任一项仍标注"尚不明确"的中成药，再注册不予通过。业内测算，这将使到期再注册的中成药批文减少30%—40%，主要淘汰长期缺乏研究投入、靠批文"躺平"的"僵尸批文"。

• 集采常态化、全覆盖。 中成药、中药饮片集采经过多年推进，已进入常态化、全覆盖阶段。2026年，全国中成药联合采购办公室发布新批集采（ZCYLM-2026-1）和第二批接续（ZCYLM-2026-2）文件；第四批全国中成药联盟集采涵盖89种药品，品种数量创历年新高，并首次纳入大量OTC品种。中药饮片第二轮全国联盟集采新增41个品种，两轮集采已覆盖医疗机构采购种类约六成。集采从"局部试点"走向"全面覆盖"，从"处方药"延伸至"OTC"，深刻改变了中药产品的价格形成机制。

• 价格治理持续加码。 针对中成药同品种不同厂牌价差悬殊（部分品种价差达几十倍甚至上百倍）的问题，上海等多省市开展中成药价格治理，处置未按规定调价的产品，推动价格回归合理区间。

• 全链条合规监管收紧。 医药代表管理办法施行、追溯码全量采集、上市后再评价、飞检常态化等，构建起覆盖研发、生产、流通、使用全链条的严监管体系。

第四，规则导向转变，"质量、价值、创新"成为核心标尺。 深入观察可以发现，集采等政策的规则设计正在从"唯低价是取"向"质量优先、价值导向"优化。以2026年第二轮中药饮片联盟集采为例，规则显著提升质量相关指标分值（GAP基地、追溯体系、道地药材等），同时适当降低价格分占比、引入"标准差"概念、优化价差锚点，剔除异常低价干扰，"反内卷"、引导企业以合理价格中选。这一规则变化传递出清晰导向：国家不希望中药行业陷入恶性低价竞争，而希望通过"优质优价"引导企业把资源投向质量提升和价值创造。

第五，传统知识确权立法破题，中药企业的"无形家底"第一次有了法律身份。 2026年10月23日，国务院以第850号令公布《中医药传统知识保护条例》，2027年1月1日施行，共32条。这是我国首部专门规范中医药传统知识保护的国家级行政法规。它的意义不在于"又出了一个文件"，而在于它改变了中药企业资产构成的法律基础。

条例第二条把保护客体界定为五类：预防保健诊断治疗康复的传统理论技术方法；经典名方、验方；中药材品种选育、种植养殖、采集、鉴别的传统技术，中药饮片炮制、中药制剂配制的传统技术和工艺；古籍文献与传统标记符号；其他。其中第三项尤其关键——它把"制造环节的know-how"写进了保护范围。条例设计的制度链条是清晰的：调查与申报（第十四、十六条）→ 认定入库（第十二、十三、十六、十七条）→ 分级管理（第十九、二十条名录）→ 权利实现（第十八条持有人权利）→ 推广应用（第二十三、二十四、二十五条）→ 科研支撑（第二十六、二十七条）。对企业的含义可以概括为一句话：过去散落在老药工手上、锁在车间里、写在泛黄批件附页上的经验，现在可以登记、可以确权、可以主张、可以许可、可以计价。

同时必须看到条例的"两面性"：一面是赋权，另一面是约束。第七条明确宣传展示体验"不得作虚假、夸大宣传，不得牟取不正当利益"，为依赖文化叙事而无证据支撑的

营销模式划了红线；第八条要求涉及传统知识的对外投资、技术出口依相关法律法规执行，为出海设置了合规前置；第十四条第三款禁止境外组织、个人在境内开展传统知识调查，并在第二十九条配置了五万元至五十万元的罚款，为跨境科研合作划了禁区。赋权与约束是同一枚硬币的两面，能读懂约束的企业，才拿得住赋权。 本章第八节对三十二条逐条比对，此处仅作提纲式交代。

政策之变对传统中药企业的根本启示是：政策红利不会"阳光普照"，而会"精准滴灌"。 过去那种"靠批文、靠关系、靠低价"生存的模式已经走到尽头，而"靠价值、靠创新、靠质量、靠品牌"发展的模式正在获得全方位的制度激励。对贵州威门药业而言，这既是压力也是机遇：热淋清颗粒是2025年版《中国药典》收录的独家剂型品种，金钱胆通颗粒是国家基本药物目录与医保目录双覆盖的独家剂型品种，二者都站在"扶优"的政策射程之内；但与此同时，它的21个国药准字批文中仍有相当部分属于低效"沉睡批文"，一旦再注册新规全面落地，这些批文将面临"要么补证据、要么退出"的抉择。更紧迫的是集采：2025年安徽、湖北联合开展泌尿系统中成药专项带量采购，热淋清颗粒首年未纳入目录，但竞品三金片的中标价较挂网价下降31.6%——这个数字已经为下一轮集采标出了价格锚，也提前给出了威门必须回答的问题：当独家品种被纳入带量采购，靠什么守住价格、靠什么换回销量。

如果说前四根支柱调整的是"产品怎么卖、价格怎么定、批文怎么留"，那么第五根支柱调整的是"知识归谁、用了付什么"。前者是经营层面的规则，后者是产权层面的规则。产权规则一变，企业的资产表、护城河和估值逻辑都会跟着变。这也是本报告在原有七章之外增设第八章、逐条对照条例的原因：它不是一条可以"知道就好"的政策，而是一套需要"逐条落地"的制度。

（四）支付之变：DRG/DIP与集采的"双重挤压"

在需求与政策之外，支付端的制度性变革是悬在传统中药企业头上的另一把"达摩克利斯之剑"。

第一，DRG/DIP改革重塑医院用药行为。 疾病诊断相关分组（DRG）和按病种分值付费（DIP）改革持续深化，将医院从"按项目付费"转向"按病种打包付费"。在新的支付机制下，药品、耗材从医院的"利润中心"转变为"成本中心"——用得越多、越贵，医院亏损越大。这促使医院主动控制药品费用，优先选择性价比高、临床价值明确的品种。对于临床定位模糊、证据不充分、价格偏高的中成药，医院的使用动力显著下降；而对于能够证明自身在缩短病程、提高疗效、减少并发症、降低总费用方面价值的中药品种，则反而可能获得青睐。康缘药业部分外用剂受DRG影响收入下降24%，而其注射剂在渡过合规转型阵痛后恢复增长24%，这种分化正反映了支付改革对不同价值产品的区别

对待。

第二，集采降价直接压缩产品价格空间。 如前所述，中成药、中药饮片、中药配方颗粒集采常态化推进，中标产品价格普遍下降。虽然中药集采的平均降幅相较化药更为温和，且规则日趋合理，但集采降价对企业的营收和利润仍构成直接压力。珍宝岛虽然14个品规中标集采，但传统中药注射剂量价双降，导致营业收入下滑58.6%、上半年亏损2.71亿元。更值得警惕的是"中标压力"与"失标风险"的两难：中标意味着以价换量、利润变薄；失标则可能失去院内市场。部分企业为保住市场份额，甚至"亏两千万保市场"，反映出集采竞争的残酷。

第三，多重重压叠加，部分业务模式承压。 2026年，中药配方颗粒零差率政策切断了终端加价链条，叠加集采扩围、医保控费深化，对相关业务模式构成冲击。昆药集团2026年上半年营业收入同比下降50.97%、亏损3.64亿元，正是受到中成药集采扩围、医保控费深化、配方颗粒业务收缩、商誉减值多重因素叠加影响。"集采+饮片集采+配方颗粒零差率+DRG/DIP"的多重压力，正在系统性地重估每一个中药产品、每一种业务模式的真实价值。

支付之变的根本启示是：在有限医保基金"战略购买"的新时代，"临床价值"成为产品能否进入支付体系、能否持续放量的唯一硬通货。 传统中药企业必须学会用卫生经济学和循证医学的语言，向支付方证明产品"物有所值"乃至"物超所值"。这对于长期习惯了"以药养医""渠道驱动"的企业，是一次深刻的能力考验。

（五）竞争之变：分化、整合与"新进入者"

外部环境的最后一重变化，来自竞争格局本身——行业正在经历剧烈的分化、整合，并面临跨界"新进入者"的冲击。

第一，"冰火两重天"的分化格局固化。 2026年上半年的业绩数据，将企业划分为泾渭分明的两个阵营。增长阵营中，九芝堂（营收+29%、净利+74%）、康恩贝（营收+10%）、佐力药业（营收+10%）、以岭药业（营收+0.9%、净利+13%）、东阿阿胶（营收+3.4%、净利+5.7%）、云南白药（营收+3.0%、扣非创新高）、天士力（营收-2.0%、扣非+36%）等企业展现出强劲韧性；而承压阵营中，昆药集团、珍宝岛、ST葫芦娃深陷亏损，同仁堂、片仔癀、白云山、华润三九利润下滑。透过现象看本质，增长企业普遍具备"独家基药品种、扎实循证证据、创新管线兑现、品牌渠道优势、精益成本管控"中的一项或多项，而承压企业则多受困于"产品同质化、注射剂依赖、转型阵痛、成本错配"。分化的本质，是企业核心竞争力的差异。

第二，并购整合加速，产业集中度提升。 在增长承压的背景下，并购重组成为龙头企业做大做强、中小企业寻求出路的重要途径。白皮书数据显示，行业内发生19起并购

，其中超10亿元的3起：华润三九以60.74亿元收购天士力28%股权（为年度最大并购），科瑞以35.81亿元收购宏济堂99.42%股权，昆药集团以17.91亿元收购华润圣火51%股权，华润系是最活跃的并购力量。龙头企业通过并购整合品牌、品种、渠道资源，行业"洗牌"加速。对中小企业而言，"要么做强被整合、要么做出特色独立发展"成为现实选择。

第三，跨界"新进入者"重塑竞争边界。 大健康产业的广阔前景，吸引了大量跨界竞争者：化药和生物药企业借助"药食同源"切入中药大健康，消费品和食品企业以功能食品形态争夺养生市场，互联网平台和新锐消费品牌以更懂年轻人的方式重构滋补品类，AI和数字健康企业则从服务端切入。这些"新进入者"或具备更强的研发和品牌能力，或具备更敏捷的互联网打法，正在模糊传统中药产业的竞争边界。传统中药企业不仅要与同行竞争，还要与这些"降维打击"的跨界者争夺用户。

第四，国际化竞争与机遇并存。 一方面，中药出海面临注册标准、文化差异、法规壁垒等多重挑战，2025年中药整体出口下滑；另一方面，随着RCEP深入实施、"一带一路"建设推进，以及《中医药振兴发展"十五五"规划》明确"推动中医药走向世界"，中医药国际化迎来新机遇。东盟已成为中药材、中成药核心出口地，以岭药业17个创新中药在全球50余个国家和地区注册，片仔癀在欧盟、英国、美国主流市场合计增长17%。国内市场的激烈竞争与国际市场的潜在空间，共同推动有远见的企业"向内深耕、向外拓展"。

竞争之变的根本启示是：这是一个"强者恒强、特色者存、平庸者亡"的时代。 企业要么建立起规模和生态上的综合优势，像云南白药、华润三九那样成为"链主"；要么建立起细分领域的差异化优势，像贵州威门药业那样在泌尿系统感染中成药这一细分赛道做成"单项冠军"。最怕的是"高不成、低不就"，在战略上随波逐流、在产品上同质化、在能力上平庸化，最终在分化与整合中被边缘化。

（六）本章小结：大考当前，"认知"决定"出路"

环境剧变的四重力量——需求理性化、政策立规矩、支付讲价值、竞争大分化——相互交织、彼此强化，共同构成了传统中药企业必须直面的"生存大考"。而《中医药传统知识保护条例》的落地，为"政策立规矩"这一重力量注入了最深层的一条：它不再只是规定企业"能做什么、不能做什么"，而是开始界定企业"拥有什么"。当知识可以被确权，行业的竞争基础就从"谁跑得快"转向"谁攒得厚"。

这场大考的本质，是行业发展范式的根本性切换：从"营销驱动、规模扩张、渠道红利、关系资源"的旧范式，切换到"价值驱动、创新引领、证据说话、生态协同"的新范式。这不是一次短暂的周期波动，而是一场深刻的结构性变革；不会因为企业的不适应而延

缓，更不会回到过去的"好日子"。

面对这样的大考，企业最大的风险不是环境的严峻，而是认知的滞后——用旧地图寻找新大陆，用老办法应对新问题。许多企业并非败于环境，而是败于对环境的误判、对趋势的迟钝、对自我的迷思。

因此，在看清外部环境之后，我们必须把目光转向内部，坦诚而深刻地审视传统中药企业自身的认知困局。这，正是下一章的主题。

二、向内审视，认知困局

章首语："知人者智，自知者明。"外部环境的剧变固然残酷，但真正困住企业的，往往是内部固化的认知、失效的战略和陈旧的能力。许多传统中药企业不是被竞争对手打败的，而是被自己的"认知困局"打败的。向内审视、刮骨疗毒，是涅槃重生的前提。

如果说第一章解决的是"看清世界"的问题，那么本章要解决的是"看清自己"的问题。外因通过内因起作用，外部环境的压力之所以对不同企业产生截然不同的后果，根源在于企业内部的战略认知、组织能力、产品结构、研发模式、营销打法、人才机制和文化基因存在巨大差异。

本章将传统中药企业普遍存在的"认知困局"归纳为七大方面。需要说明的是，这些困局并非指涉某一家具体企业，而是行业在长期发展中积累的共性问题；即便是优秀的标杆企业，也可能在某些方面存在短板。正视这些困局，是所有传统中药企业转型升级必须跨越的第一道门槛。

（一）战略困局：路径依赖与"红利幻觉"

第一，对"旧红利"的深度路径依赖。 过去二十年，许多传统中药企业的成功，建立在一系列特殊红利之上：医保扩容带来的"需求红利"、公立医院扩张带来的"渠道红利"、广告和终端促销带来的"营销红利"、低价药材带来的"成本红利"、地方保护和批文资源带来的"政策红利"。这些红利让相当一部分企业即使缺乏核心竞争力，也能维持经营甚至活得不错。但路径依赖的危险在于，它会把"特殊时期的偶然"误认为"可以永续的必然"，从而丧失自我革新的动力。当红利退潮、规则改变，习惯了"等靠要"的企业便手足无措。

第二，战略上的"机会主义"与"短视化"。 不少传统中药企业缺乏长期战略定力，表现为：什么赚钱做什么，盲目追逐市场热点（从保健品热到养生热，从新零售热到直播热），却没有想清楚自己"凭什么赢"；重视短期销售业绩和当期利润，轻视研发、品牌、人才等长期投入；战略停留在老板的直觉和经验层面，缺乏系统的市场分析、竞争研判

和战略规划。白皮书显示，在行业承压的2025年，部分企业研发投入大幅削减——步长制药研发费用同比下降30.49%，振东制药下降48.82%，太龙药业下降32.82%，三力制药下降39.98%。在最需要通过创新寻找出路的时候削减研发，本质上是战略短视的表现 ，透支的是企业的未来。

第三，定位上的"同质化"与"骑墙心态"。 许多企业既想做规模又想做利润，既想守住院内又想开拓院外，既想深耕区域又想布局全国，什么都想要、什么都不肯放弃，结果在战略上四面出击、资源分散，没有形成清晰的差异化定位和聚焦的核心优势。在一个"大行业、小企业"的格局中，资源有限的中小企业最忌讳"撒胡椒面"。贵州威门药业的可贵之处，恰恰在于它二十余年没有偏离主线——从药材种植到制剂生产再到循证研究，始终围绕头花蓼和热淋清做深做透，没有去做与主业无关的多元化，这种定力在中药行业并不多见。但它的另一面教训同样值得记取：聚焦到极致也会带来"聚焦的风险"，当单一品种贡献65.89%的营业收入时，聚焦就从"战略优势"变成了"结构脆弱"。聚焦与分散之间，真正的解法不是"要不要聚焦"，而是"在聚焦中培育第二曲线"。

第四，对"转型"的认知偏差。 一些企业把转型简单理解为"上电商""做直播""搞数字化"等战术动作，以为引进一套系统、开几个账号、办几场直播就是转型；还有一些企业把转型视为一次性的"运动"，指望靠一次组织调整、一轮战略咨询就能脱胎换骨。事实上，转型升级是一场涉及战略、产品、研发、渠道、组织、人才、文化的系统性、长期性变革，是发展逻辑和经营哲学的重塑，绝非一招一式、一朝一夕之功。认知上的偏差，导致转型"雷声大、雨点小"，"新瓶装旧酒"，难以触及根本。

（二）产品困局：同质化、老化与"大单品依赖"

第一，严重的产品同质化与批文过剩。 这是中药行业最突出的结构性问题之一。长期以来，中药注册门槛相对宽松，大量组方相近、疗效雷同的产品获批上市，导致批文数量庞大而优质品种稀缺。白皮书及调研显示，柴胡注射液有77个批件、涉及75家企业，荆防颗粒、一清颗粒等品种生产厂家众多；同品种不同厂牌之间价差可达几十倍甚至上百倍，缺乏统一透明的比价基准。在集采、价格治理和再注册新规的多重作用下，同质化产品的生存空间被急剧压缩，批文过剩的"泡沫"正在破裂。《中药注册管理专门规定》第七十五条预计将淘汰30%—40%的"僵尸批文"，那些批文虽多但缺乏独家、优质品种的企业，将面临"批文不少、好品没有"的尴尬。

第二，产品老化、创新断档。 许多传统中药企业的产品结构长期固化，主力品种往往是十年、二十年甚至更久之前上市的老产品，剂型、工艺、包装、适应人群、使用方式未能与时俱进，难以满足现代消费者尤其是年轻人群便捷化、个性化、高颜值的需求。与此同时，新产品研发乏力、管线储备不足，缺乏能够接续增长的"第二增长曲线"。在

产品快速迭代的大健康市场，产品老化就意味着被消费者遗忘。

第三，"大单品依赖症"与抗风险能力薄弱。 与产品众多但同质化并存的另一个极端，是大量企业高度依赖一两个核心大单品。大单品一旦遭遇集采降价、医保调整、竞争加剧或生命周期衰退，企业整体业绩便随之剧烈波动。昆药集团对血塞通系列、珍宝岛对中药注射剂、众多中小企业对单一独家品种的依赖，都潜藏着巨大的结构性风险。2026年上半年珍宝岛因传统注射剂量价双降而陷入亏损，正是大单品依赖风险的集中爆发。成熟的产品组合应当如云南白药那样，构建"头部引领、腰部支撑、底盘稳固"的可接续大单品体系，形成梯次接续、抗风险的产品矩阵。

第四，中药产品的"现代性"不足。 部分传统中药产品在口感、服用便利性、剂型设计、质量均一性、说明书规范性等方面存在"现代性"短板：汤剂煎煮繁琐、丸散剂量大难服、部分产品口感苦涩、说明书"尚不明确"、不同批次质量稳定性不足等。这些短板看似是细节，实则直接影响现代消费者的使用体验和信任程度，制约产品的市场拓展和国际化。

第五，传统知识资产"有实无名"，是最大的隐性浪费。 与前四类困局不同，这一困局长期不被企业自觉。几乎每一家有历史的中药企业，都沉淀着一批"说不清、道不明、但确实有效"的东西：某个品种独特的炮制火候、某道前处理工序的手法、某张祖传验方的加减规律、某位老药工凭手感判断的经验。这些是真正的差异化来源，却往往处于三种"无"的状态——无登记（只存在于个人记忆和师徒口传中，人走技失）、无证据（没有工艺参数、没有批次数据、没有可比对的质量指标）、无权利（既不是专利，也未纳入商业秘密管理体系，法律上无法主张排他）。

《中医药传统知识保护条例》施行后，这种状态第一次有了改变的路径：第二条把炮制与制剂传统技术工艺列入保护客体，第十六条开了申报入口，第十八条赋予持有人"传承使用"和"知情同意、利益分享"的权利。但条例给的是"通道"，不是"资产"——能不能变成资产，取决于企业有没有在2027年之前把家底清出来、把证据补起来、把申报递上去。 这是本报告特别指出的一条困局，也是最容易被忽视、却最容易补上的一条。

对于贵州威门药业，产品困局的镜鉴尤为直接。热淋清颗粒贡献65.89%的营业收入，金钱胆通颗粒、川芎茶调颗粒等构成第二梯队，21个批文中真正形成规模销售的不足三成——这是一个典型的"一枝独秀、梯队单薄"结构。更值得警惕的是，2026年上半年公司营业收入同比下降0.38%，而毛利率从上年同期的67.76%降至62.29%、下挫5.47个百分点，说明即便是独家品种、即便是独家剂型，也无法在价格治理与集采预期中独善其身。如何在做强热淋清的同时，把金钱胆通颗粒（医保+基药+独家剂型，2026年10月已获中药品种保护初审受理）、二冬汤颗粒（贵州首个获批的经典名方）、花菊盆炎颗粒（III期临床）培育成真正的第二、第三增长极，是威门必须回答的战略课题。同时

，其产品在剂型便捷性、说明书规范性、年轻消费者沟通方式上的"现代性"短板，也需要同步补齐。

（三）研发困局：投入不足、导向偏移与证据薄弱

第一，研发投入强度总体偏低。 这是制约中药行业创新能力的核心短板。白皮书显示，中药行业多数企业研发费用率不足3%，而化学药行业普遍超过10%。2025年，研发投入较高的中药企业中，华润三九12.68亿元（同比增长58.16%）、以岭药业7.18亿元、天士力6.86亿元、白云山6.62亿元、康缘药业6.08亿元，但这已是行业头部水平；大量中小企业研发投入微乎其微，有的甚至长期为零。研发投入的巨大差距，直接决定了企业创新能力和长期竞争力的分野。

第二，研发导向与现代医学话语体系脱节。 部分传统中药企业的研发仍停留在"经验总结、工艺微调、改头换面"的层面，缺乏以临床价值为导向、以现代科学方法为支撑的系统研究。对于"作用机制是什么""有效成分是什么""为什么有效""对哪些人群更有效""与同类产品相比价值何在"等现代医学和市场关注的根本问题，缺乏有说服力的回答。在循证医学成为医学决策主流、支付方高度关注卫生经济学价值的今天，这种脱节使中药产品难以进入主流医学话语体系，难以获得年轻医生和现代患者的信任。

第三，循证证据体系薄弱。 现代医学的基石是循证医学——即医疗决策应当建立在设计严谨、可重复、可验证的临床证据之上。长期以来，相当一部分中药产品缺乏高质量的随机对照试验（RCT）、系统评价、真实世界研究证据，临床疗效主要依赖传统经验和个案描述，部分产品虽有临床研究但存在样本量小、设计不规范、结果说服力弱等问题。证据薄弱使中药在面对"科学性质疑"时处于守势，也制约其进入指南、医保和国际市场。值得肯定的是，国家正大力推动中医药"三结合"（中医药理论、人用经验、临床试验相结合）证据体系建设，经典名方全链条研究和真实世界证据已纳入注册转化路径，为中药循证发展指明了方向，但能否抓住这一机遇，取决于企业自身的重视和投入。条例第二十七条进一步为"证据从哪来"提供了官方路径：省级以上中医药主管部门可组织高等学校、科研机构对列入保护名录的传统知识开展"理论、技术方法溯源和关键信息考证"以及"开发利用、成果转化"。这意味着，企业的古方来源、工艺沿革、历史应用人群，可以通过官方组织的考证获得学术背书——**这条路径的成本远低于企业自建完整证据链，但前提是企业的品种已经进入保护名录。** 证据与确权，在这里形成了互为条件的闭环。

第四，创新人才与研发组织能力不足。 高水平的研发依赖既懂中医药理论又懂现代药学、临床医学、生物技术的复合型人才，而这类人才在行业内十分稀缺，中小企业更是难以吸引和留住。同时，许多企业的研发组织封闭、产学研协同不足、缺乏开放的创

新网络和平台，难以整合外部科研资源。相较之下，片仔癀累计与11位两院院士合作、共建10个创新研发平台，云南白药、天士力、以岭等企业均建有国家级研发平台，这种开放的研发组织能力是其创新优势的重要来源。

研发困局对贵州威门药业的启示尤为深刻，因为它本身就是一部"研发投入的过山车"。2022年研发费用921.71万元、占营业收入1.80%，2023年骤降至414.60万元、占比1.06%——在最需要靠创新寻找出路的年份反而削减了研发；2024年猛增至2946.25万元、占比7.63%，2025年进一步升至3719.40万元、占比9.51%。三年之间从1.06%拉到9.51%，这个跃升固然值得肯定，但也恰恰暴露出此前的长期欠账：一家拥有25项热淋清与头花蓼相关发明专利的企业，直到2024年才把研发强度提到行业平均水平以上，说明其过去的护城河更多来自"资源独占"而非"技术领先"。下一步的关键，是把新增的研发投入精准投向能形成证据壁垒的地方——热淋清颗粒2.3类改良型新药的新增适应症研究、2015—2018年张伯礼院士牵头2398例IV期临床数据的再挖掘、头花蓼物质基础与作用机制的阐明，而不是撒在泛泛的工艺微调上。

（四）营销困局："带金销售"末路与渠道能力失衡

第一，传统"带金销售"模式走到尽头。 毋庸讳言，在过去"以药养医"的体制下，部分医药企业（包括一些中药企业）依靠回扣、提成等"带金销售"手段打开医院市场，营销费用高企、销售合规风险突出。随着反腐力度加大、医药代表管理办法施行、医院用药行为规范化、追溯体系建立，"带金销售"的空间被彻底压缩，合规成为不可触碰的底线。圣诺生物子公司及实控人因涉嫌串通投标罪被公诉（涉案违法所得约1098万元、对应销售金额1.17亿元）等风险事件，警示医药企业销售端合规的重要性。营销模式从"关系驱动"向"学术驱动、价值驱动"转型，已势在必行。

第二，渠道能力结构性失衡。 大量传统中药企业的渠道能力高度集中于其熟悉的传统领域：有的强于公立医院、弱于零售药店；有的强于线下、弱于线上；有的强于国内、弱于国际。在渠道快速变迁、线上线下融合、全域营销成为趋势的今天，这种能力失衡使企业难以适应新的市场环境。尤其在电商、内容电商、社交私域等新渠道，传统中药企业普遍存在认知不足、团队缺失、打法陈旧的问题。当片仔癀线上营收增长42%、东阿阿胶通过新渠道触达年轻人时，大量企业却在线上"水土不服"，错失渠道红利。

第三，品牌建设与用户运营薄弱。 许多传统中药企业的营销仍停留在"卖产品"层面，重视渠道铺货和终端促销，却忽视品牌价值塑造、用户关系经营和消费场景构建。在产品同质化、信息透明化、选择多元化的时代，品牌是降低用户决策成本、建立长期信任的核心资产；而用户运营（从一次性交易到全生命周期关系）则是复购和口碑增长的关键。缺乏品牌和用户思维的企业，只能陷入价格战和渠道依赖，难以建立持久的护城

河。

第四，营销费用结构不合理。 一方面销售费用率长期高企（部分企业重营销、轻研发，销售费用与研发费用严重失衡），另一方面在学术推广、消费者教育、数字营销、品牌建设等更具长期价值的领域投入不足。这种费用结构反映了营销理念的落后，也削弱了企业的盈利能力和创新能力。

营销困局对贵州威门药业的现实意义在于：它的销售费用率长期高企——2022年54.99%、2023年60.02%、2024年49.64%，接近营业收入的一半用于销售环节，而同期研发费用率最低时只有1.06%。这个费用结构本身就是"营销驱动"旧范式的标本。当集采压缩价格空间、当合规收紧推广方式，靠高销售费用堆出来的院内覆盖将难以为继。威门必须完成三件事：把学术推广从"关系维护"升级为"证据传播"，用IV期临床和真实世界研究数据说话；把渠道从"等级医院单极"扩展为"等级医院+基层+零售+线上"四极，2025年其线上渠道增长28.6%、基层渠道增长19.4%，已经显示出结构性机会；把销售费用率系统性降下来，把腾出的资源转投研发与品牌。

（五）组织与人才困局：科层僵化与"本领恐慌"

第一，组织科层化、决策缓慢。 一些发展多年的传统中药企业，组织结构臃肿、层级繁多、流程僵化、部门墙林立，对市场变化的响应速度慢，决策链条长，内部协同成本高。在一个快速变化、需要敏捷试错和快速迭代的时代，科层化的组织会成为创新和增长的拖累。昆药集团在转型中成立营销中心、采用"平台+区域"模式重构销售队伍、精简总部及片区，正是为了打破组织僵化、提升运营效率。

第二，人才结构老化、"本领恐慌"凸显。 传统中药企业的人才队伍往往集中在生产、传统营销等领域，而面对转型升级，普遍缺乏四类关键人才：一是研发和循证医学人才；二是电商、数字营销、用户运营等新经济人才；三是战略、资本运作、国际化经营等复合型经营人才；四是能够引领变革的创新型领军人才。人才结构的断层，导致企业"想转型却没人会转型"，陷入深刻的"本领恐慌"。尤其对地处非一线城市的企业（如位于贵阳乌当的威门药业），吸引和留住高端人才的难度更大。威门2026年由1992年出生、拥有香港科技大学与纽约大学教育背景、曾在上海弘晖基金从事投资的梁洋出任总经理，正是试图以"资本视野+新生代"补上战略与资本运作这一课；但研发领军人才、循证医学人才、临床注册人才的缺口，仍需通过"不求所有、但求所用"的柔性机制来解决。

第三，激励机制僵化，活力不足。 许多企业的薪酬激励、考核晋升机制仍带有较强的"平均主义""论资排辈"色彩，缺乏与价值创造、创新贡献挂钩的强激励，难以激发核心人才的积极性和创造性。而东阿阿胶等优秀企业通过回购注销提升股东回报、建立与业绩挂钩的激励机制，龙头企业通过股权激励、事业合伙等方式凝聚人才，都反映出激

励机制对组织活力的关键作用。

第四，传承与创新的组织矛盾。 中医药企业既要"守正"又要"创新"，这对组织能力提出了特殊要求：如何在尊重传统、传承精华的同时，拥抱现代、鼓励创新；如何让"老专家"的经验智慧与"新生代"的现代思维相互融合而非彼此排斥，是中药企业组织建设面临的独特课题。

（六）文化困局：经验主义、保守心态与"老字号包袱"

第一，经验主义与"老办法迷信"。 中医药是一门高度依赖经验的学问，尊重经验本是行业的优良传统。但当经验主义走向极端，就会变成对新事物、新方法、新技术的本能排斥——"我们一直都是这么做的""老祖宗的东西不能改""年轻人不懂中药"。这种心态会封闭组织的学习能力，使企业对循证医学、数字技术、现代管理等新生事物视而不见甚至抵触，错失与时俱进的机遇。守正不等于守旧，传承的是精髓而非形式，真正的"守正创新"要求在坚守中医药核心价值的同时，以开放心态拥抱一切能推动中医药发展的现代文明成果。

第二，保守心态与变革阻力。 转型升级意味着打破既有的利益格局、工作习惯和思维定式，必然会遇到来自内部的阻力：既得利益者不愿变、习惯舒适区者不想变、畏惧风险者不敢变。许多企业的转型不是败于战略错误，而是败于文化阻力——变革方案在执行中被层层消解、变形走样。没有"自我革命"的勇气和"刮骨疗毒"的决心，没有高层的坚定推动和文化的深层重塑，转型很难真正落地。

第三，"老字号包袱"与品牌迷思。 一些拥有悠久历史和老字号光环的企业，容易陷入"吃老本"的文化迷思：过度依赖历史积淀和品牌声望，以为"酒香不怕巷子深""金字招牌永不过时"，从而轻视产品创新、用户沟通和品牌焕新。事实上，品牌的价值不在于历史的长短，而在于它能否持续与每一代消费者建立情感连接和价值认同。同仁堂、片仔癀2026年上半年业绩承压提醒我们，再响亮的老字号也不能"躺平"；而东阿阿胶主动"年轻化"、云南白药推动品牌焕新，则展示了老字号"老树发新芽"的正确姿态。品牌是活的资产，需要持续投资和用心经营。

第四，封闭的产业文化。 中医药行业长期以来形成了相对封闭、自成体系的产业文化，企业之间、产学研之间、跨界之间的开放合作不足。在一个需要生态协同、跨界融合、整合创新的时代，封闭文化会限制企业整合资源、共创价值的能力。从白皮书倡导的"全产业链协同"，到龙头企业开放平台、共建生态，都预示着中医药产业文化正在从"封闭竞争"走向"开放共生"。

（七）财务困局：盈利质量、现金流与成本错配

第一，盈利质量下滑、利润结构脆弱。 在营收承压、价格下行、费用刚性的多重挤压下，企业盈利质量普遍下滑。部分企业利润依赖投资收益、政府补助、资产处置等非经常性损益，主业"造血"能力薄弱，利润结构脆弱。典型如吉林敖东2026年上半年净利润20.5亿元、同比增长59.96%，但主要来自对广发证券的投资收益21.73亿元，其医药主业营收实际同比下降；达仁堂净利润同比下降66.55%，主因则是上年同期有出售股权的一次性高收益。这两类案例从不同方向说明，剥离非经常性损益后的"扣非净利润"，才能真实反映主业经营质量。

第二，现金流管理承压。 现金流是企业的血液。在行业下行、渠道压货、应收账款增加的背景下，部分企业经营性现金流承压，甚至出现"有利润、没现金"的纸面富贵。而优秀企业则把现金流管理置于突出位置：片仔癀2026年上半年经营性现金流大幅增长332.58%至16.25亿元，佛慈制药现金流增长796.82%，云南白药、以岭、东阿阿胶等企业均保持充沛现金流。现金流的改善，既是经营质量提升的结果，也是企业抵御风险、投入未来的底气。

第三，成本错配与库存风险。 前几年中药材价格大幅上涨，部分企业高价囤积原料，当2025年以来药材价格快速回落（康美·中国中药材价格总指数近一年下跌14.19%，天然牛黄从约165万元/公斤回落至约52万元/公斤），前期高价库存尚未出清的企业便面临成本高企、存货跌价的风险，成本错配使其毛利率承压。片仔癀积极去库存（存货较年初减少7.25亿元）、推进进口牛黄试点降低成本，正是化解成本错配的主动作为。这警示企业必须建立科学的供应链和库存管理能力，提升对大宗商品价格周期的应对水平。

第四，中小企业融资难、投入能力有限。 大量未上市的中小中药企业融资渠道有限，面对研发、品牌、数字化等长周期投入"心有余而力不足"，资本约束成为制约其转型升级的现实瓶颈。如何善用政策性资金、产业基金、股权融资、并购整合等多元资本工具，是中小企业突破资金瓶颈、加速发展的重要课题。

财务困局对贵州威门药业的启示在于：2025年它实现净利润1357.16万元、同比增长12.15%，但扣非净利润仅668.52万元、同比大幅下降54.03%——这意味着其账面利润的改善在很大程度上依赖非经常性损益，主业的造血能力实际在减弱。2026年上半年扣非净利润223.49万元、同比增长6.08%，虽已止跌回正，但绝对额仍然单薄。对这样一家资产负债率33.76%、正在实施股份回购与减资的企业而言，现金流安全和资金使用效率是生死线：必须把有限资源聚焦到能产生最大差异化价值的核心品种和核心能力上，同时善用"专精特新"、省级企业技术中心、贵州省上市挂牌后备企业等政策资源，为资本路径的再次启动保留可能性。

（八）本章小结：困局的根源是"认知"，出路在"自我革命"

本章从战略、产品、研发、营销、组织人才、文化、财务七个维度，系统梳理了传统中药企业普遍存在的认知困局。这些困局看似分散，实则有一条共同的主线——它们都是旧发展范式在企业内部的投射，是"路径依赖"在战略、能力和文化层面的具体表现。

解困的第一步，是坦诚地承认问题、深刻地认知问题。讳疾忌医、自我感觉良好，是转型最大的敌人。中医药从来不是一个惧怕变革、固步自封的体系——从《黄帝内经》"不治已病治未病"的前瞻，到历代医家"博采众方"的开放，再到屠呦呦以现代科学方法发掘古方的创新，中医药的生命力恰恰在于它在坚守根本的同时不断与时俱进。

向内审视不是为了自我否定，而是为了自我超越。看清了外部的大考、认清了内部的困局之后，一个自然的问题是：那些已经在转型道路上探索并取得成效的标杆企业，究竟做对了什么？我们能从它们身上解码出哪些可借鉴的规律？

让我们带着这些问题，进入第三章——标杆解码，涅槃之路。

三、标杆解码，涅槃之路

章首语："见贤思齐焉。"在行业的寒冬中，总有一批企业凭借清醒的判断、坚定的转型和扎实的内功，走出了属于自己的涅槃之路。解码标杆，不是为了简单模仿，而是为了透过现象看清规律，找到可资借鉴的转型智慧。

本章选取八家具有代表性的中药企业以及二家线上营销代表性制药企业进行深度解构。它们中，既有体量巨大、引领产业的"链主"龙头，也有锚定细分、特色鲜明的专业玩家，更有借线上营销实现弯道超车的"消费医药"新锐；既有营收利润稳健的增长标杆，也有经历阵痛、主动转型的探索者。选择它们，不是因为它们完美无缺，而是因为它们的实践能够从不同侧面揭示传统中药企业转型升级的关键逻辑。

每一个标杆，我们都从"转型动作—成效表现—可借鉴密码"三个维度进行解码。

（一）云南白药：链主企业的"全产业链+核药差异化"

1. 企业画像与转型背景

云南白药集团股份有限公司（000538）创制于1902年，是中国最具知名度和美誉度的中医药品牌之一，核心产品云南白药是国家级绝密保护品种。作为云南省医药产业的龙头，云南白药在经历了混改、多元化探索之后，近年来坚定回归"做实主业、做强工业"的战略主线，以"链主"身份推动中医药全产业链协同发展。

2. 转型动作

第一，做强工业，优化业务结构。 云南白药坚定提升工业（自有产品制造）在整体营收中的比重。2026年上半年，其工业收入87.72亿元，同比增长3.15%，占营业收入比重40.08%，自2023年以来连续三年占比提升。在医药商业、批发等低毛利业务占比下降的同时，高附加值的工业占比稳步提升，业务结构持续优化。

第二，打造可接续的"大单品体系"。 云南白药坚持产品体系焕新，构建"头部引领、腰部支撑、底盘稳固"的产品矩阵。2026年上半年，药品事业群实现营业收入49.30亿元，健康品事业群（以云南白药牙膏为代表）实现营业收入34.54亿元。通过药品与健康品双轮驱动、核心单品与潜力品种梯次接续，有效降低了单一产品依赖风险。

第三，以工业化思维布局全产业链。 云南白药围绕全产业链、全价值链、全生产要素运营，系统构建五大体系：

- 现代种业体系：推行"1个品种+1个专家团队+3—5个合作基地"模式，从种质评价、良种选育到标准化繁育；
- 高标准种植体系：推动从"经验判断"向"数据决策"转型，新增GAP基地管理面积超1.9万亩；
- 高能级加工体系：建设8个药材主产区标准化产地仓；
- 高层次市场体系：自主研发"数智云药平台"，截至2026年8月末累计交易额突破42亿元，线上注册农户超9万人；
- 高站位品牌体系：建成"快检小站"，打造"云鉴本草"品牌，制定26项企业标准。

第四，差异化布局创新药（核药）。 云南白药在守正创新中药的同时，构建以核药发展为核心的差异化创新药战略，分层推进多个高价值创新药物。2026年，INB301注射液（拟开发肿瘤恶病质适应症）先后获得中国国家药监局和美国FDA临床试验许可，实现中美双报，展示了其创新转型的实质性进展。

第五，精益管控、提质增效。 2026年上半年，云南白药销售费用同比下降2.62%，管理费用同比下降9.88%，在降本增效的同时，研发投入2.17亿元、同比增长27.13%，形成"降费用、增研发"的鲜明对比。

3. 成效表现

2026年上半年，云南白药实现营业收入218.84亿元、同比增长2.95%；归母净利润37.01亿元、同比增长1.88%；扣非归母净利润35.18亿元、同比增长1.66%，创同期历史新高。剔除参股公司一次性特殊损益影响后，归母净利润同比增长8.33%，二季度单季增长13.18%。经营性现金流41.06亿元，资产负债率仅25.56%，货币资金95.70亿元；拟实施18.52亿元特别分红，占上半年归母净利润的50.04%。在行业整体下行中，云

南白药交出了一份稳健而高质量的答卷。

4. 可借鉴密码

• 密码一："链主思维"。 以自身为核心整合全产业链，既掌控源头、保障品质、对冲成本，又通过平台化赋能做大产业生态，把企业竞争力建立在整条产业链的效率之上。

• 密码二："结构优化"。 坚定提升高附加值工业占比，从规模导向转向价值导向。

• 密码三："差异化创新"。 不盲目在红海中跟随，而以核药等前沿赛道构建区别于传统中药企业的新增长曲线。

• 密码四："有克制的多元化"。 从药品向健康品延伸，但始终围绕核心能力和品牌优势，避免了无关多元化的陷阱。

对贵州威门药业的启示： 云南白药的"链主"模式体量庞大，威门无法照搬，但其"掌控关键资源"这一条，威门已经走在了正确的路上——2万余亩头花蓼GAP基地、自主选育的"威蓼1号""威蓼2号"、25项覆盖种植繁育到指纹图谱的发明专利，本质上就是一个"资源型小链主"的雏形。真正需要补的是下游：云南白药把一味止血药做成了牙膏、创可贴、护肤品，而威门的热淋清目前仍高度集中在泌尿系统感染的治疗场景，尚未向"苗药大健康"充分延伸。它应当以"药材端已闭环、制剂端已独家"为基础，向"预防—治疗—康复"的完整泌尿健康场景延伸，把资源优势转化为场景优势。

（二）华润三九：并购王者的"CHC+处方药"双轮驱动

1. 企业画像与转型背景

华润三九医药股份有限公司（000999）是华润集团医药健康板块的核心平台，"999"品牌是中国最具价值的医药品牌之一。近年来，华润三九坚定推进"创新+品牌"双轮驱动和"一体两翼"战略，通过一系列大手笔并购，快速做大做强，并深度布局CHC（自我诊疗/非处方药）和处方药两大领域。

2. 转型动作

第一，战略并购、整合扩张。 华润三九是中药行业最活跃的并购力量。2025年，其以60.74亿元收购天士力28%股权，成为年度最大并购，并于2026年完成天士力并表；旗下昆药集团以17.91亿元收购华润圣火51%股权。通过并购，华润三九快速获取品牌、品种、渠道和研发资源，显著扩大产业版图。

第二，CHC与处方药双轮驱动。 华润三九构建了CHC自我诊疗和处方药两大业务板块。CHC业务依托"999"强大品牌和广泛的零售渠道，覆盖感冒、胃肠、皮肤、止咳等自我诊疗领域；处方药业务则通过天士力并表和内生增长快速扩张。2026年上半年，处方

药业务收入同比增长42.14%至68.76亿元，成为拉动增长的核心引擎；CHC业务受呼吸道疾病高基数影响，收入同比下降23.29%至61.32亿元。两大板块此消彼长，有效平滑了单一业务波动。

第三，持续投入创新研发。 华润三九拥有在研创新药和改良型新药55项，中药1.1类创新药枣仁宁心滴丸于2026年6月获批上市。2026年上半年研发费用率4.01%、同比提升0.91个百分点。

第四，赋能被并购企业。 华润三九不仅并购，更注重投后整合与赋能，向昆药集团等被投企业输出管理、渠道（如"三九商道"KA平台）、品牌和战略资源，推动被投企业转型升级。

3. 成效表现

2026年上半年，华润三九实现营业收入150.14亿元、同比增长1.37%；归母净利润16.71亿元、同比下降7.96%（主要受CHC高基数和昆药业绩拖累）；扣非净利润15.97亿元、同比下降5.93%；毛利率56.79%、同比提升3.25个百分点（处方药占比提升推动）。剔除昆药及天士力影响后，二季度利润内生增长较好。整体看，虽然短期利润承压，但其通过并购构建的业务版图和增长势能，为中长期发展奠定了坚实基础。

4. 可借鉴密码

- 密码一："资本+产业"双轮。 以并购快速获取战略性资源，实现跨越式增长，但始终围绕主业、注重投后整合。
- 密码二："品牌CHC"护城河。 以强势品牌和渠道网络构筑自我诊疗业务的持久竞争力。
- 密码三："业务组合对冲"。 CHC与处方药双轮驱动，降低单一业务周期性风险。
- 密码四："平台化赋能"。 总部成为资源和能力平台，持续赋能成员企业。

对贵州威门药业的启示： 威门短期内不大可能成为并购方，但它恰恰是"被整合"逻辑中最值得被认真对待的那一类标的——独家品种、独家原料、独家剂型，正是龙头并购最看重的三样东西。这提示威门必须回答一个战略性问题：是把自己做成一个"可以独立走远的特色企业"，还是做成一个"高价值的整合标的"。两条路都需要先把品牌和核心渠道做深做透，因为无论独立还是被整合，价值都取决于"离开你别人做不了"。同时，华润三九对品牌和渠道的重视也提示：威门若未来引入战略投资者或产业资本，应优先选择能带来渠道、品牌或研发赋能的伙伴，而非单纯的财务投资。

（三）片仔癀：稀缺品牌的"原料突围+体验馆生态"

1. 企业画像与转型背景

漳州片仔癀药业股份有限公司（600436）的核心产品片仔癀是国家级中药一级保护品种，其传统制作技艺被列入国家级非物质文化遗产名录。片仔癀以稀缺原料（天然牛黄、天然麝香）、显著疗效和深厚品牌文化著称，素有"药中茅台"之称。近年来，面对原料价格剧烈波动和终端消费承压，片仔癀在原料保障、渠道下沉、品牌体验和研发创新上系统发力。

2. 转型动作

第一，原料突围、破解瓶颈。 天然牛黄长期供给缺口大、价格高企，是制约片仔癀的核心瓶颈。公司积极推进进口牛黄试点，2026年6月，全国首单生产用进口天然牛黄运抵公司，丰富了原料采购渠道、优化了成本。在多重因素作用下，天然牛黄国内价格从约165万元/公斤大幅回落至约52万元/公斤。同时，公司深化道地药材源头布局，建成漳浦穿心莲、宁夏黄芪、云南三七等多个GAP种植基地。

第二，"百城千店"构建体验馆生态。 片仔癀持续推进"百城千店""万店连锁"项目，截至2026年6月末，全国累计开设国药堂（含国医堂、名医馆）618家，上半年新增76家，其中38家落户空白区域；累计签约名医246名，含6名国医大师。通过"产品+中医服务+名医资源"的体验馆模式，片仔癀把终端从"卖药场所"升级为"健康服务和品牌体验生态"，并依托"圆山计划"推动市场下沉。

第三，线上发力、渠道多元。 2026年上半年，片仔癀线上渠道营业收入同比增长42.24%，核心锭剂斩获天猫、京东、抖音多平台相关类目销量第一。公司从严规范渠道管理，推动线上终端售价回升，实现线下下沉、线上提效、海外扩容的多线发力。

第四，持续研发、丰富管线。 片仔癀2026年上半年积极推进19个在研新药项目，其中10个进入临床关键阶段，治疗原发性肝癌新功能主治Ⅱ期临床完成数据统计分析；累计与11位两院院士合作、共建10个创新研发平台。

3. 成效表现

2026年上半年，片仔癀实现营业收入45.73亿元、同比下降14.98%；归母净利润10.93亿元、同比下降24.22%。虽然营收利润双降，但积极信号明显：利润降幅较一季度收窄1.42个百分点、较2025年全年收窄3.27个百分点；经营性现金流大幅增长332.58%至16.25亿元；存货59.54亿元，较年初减少7.25亿元，去库存成效显著；肝病用药毛利率62.77%、同比提升1.27个百分点。2026年，片仔癀以459.79亿元品牌价值蝉联"中华老字号"品牌价值第一。经营质量正稳步回升。

4. 可借鉴密码

- 密码一："掌控稀缺资源"。 把核心原料的保障能力作为战略制高点，通过多元采购、源头布局化解瓶颈。

• 密码二："品牌体验生态"。 以体验馆+名医服务把品牌价值具象化、场景化，深化用户信任和黏性。

• 密码三："渠道全域化"。 线下下沉与线上提效并举，主动适应渠道变迁。

• 密码四："强品牌+重研发"。 珍视品牌资产的同时持续投入创新，为长期发展蓄力。

对贵州威门药业的启示： 片仔癀的"稀缺资源+品牌体验"逻辑对威门极具启发，因为二者共享同一个底层结构——都是"独家配方+稀缺原料+独家工艺"。区别在于，片仔癀把稀缺性做成了消费品牌，而威门仍主要停留在临床处方场景。威门可借鉴其"名医合作+体验场景+循证展示"的思路，把"苗药唯一入药典品种"这一稀缺标签，从行业认知转化为大众认知；同时可在重点区域建设苗药文化体验场景，让"苗药"从一个地域概念变成一个有故事、可感知、可信任的品牌资产。但必须警惕片仔癀的另一面教训：当稀缺性被过度金融化、价格脱离临床价值时，一旦政策与舆情转向，回调会非常剧烈。

（四）天士力：现代中药旗手的"国际化+先进治疗"

1. 企业画像与转型背景

天士力医药集团股份有限公司（600535）是中国现代中药的领军企业，以复方丹参滴丸闻名，长期致力于推动中药现代化、国际化。2025年华润三九入主成为重要股东后，天士力继续坚持"创新中药与先进治疗药物"双轮驱动，在现代中药、国际化标准和生物药前沿领域持续深耕。

2. 转型动作

第一，现代中药与先进治疗双轮驱动。 天士力聚焦心血管及代谢、神经/精神、消化三大核心领域，一方面以现代科技持续提升核心中药品种（复方丹参滴丸、养血清脑颗粒、水林佳等保持增长），另一方面积极布局生物药前沿——在研创新药33项，其中NDA/PreNDA阶段3项、临床II/III期18项，并布局CGT（细胞与基因治疗，3项I期入组中）、小核酸药物等先进治疗药物。

第二，坚定推进国际化与标准建设。 天士力是中药国际化的先行者，复方丹参滴丸曾推进美国FDA临床试验；2026年上半年，公司主导制定的2项中医药ISO国际标准正式发布，以标准"走出去"带动产品和理论"走出去"。

第三，攻关现代制剂技术。 公司建设"现代中药创制全国重点实验室"，推进微滴丸制剂技术攻关，已突破2项共性技术，以制剂创新提升中药的现代性和竞争力。

第四，卡位基药目录。 2026年，天士力10款产品新纳入《国家基本药物目录（2026年版）》，其中含2款独家品种，为核心产品在基层市场的放量奠定基础。

3. 成效表现

2026年上半年，天士力实现营业收入42.01亿元、同比下降2.03%（受中药注射剂行业性下滑及感冒发烧药下降影响）；归母净利润8.93亿元、同比增长15.23%；扣非归母净利润8.70亿元、同比大幅增长36.00%。收入虽微降，但利润结构显著优化、高质量增长特征明显。这一"减收增利、扣非高增长"的表现，体现了其向高价值产品和精益运营转型的成效。

4. 可借鉴密码

- 密码一："现代中药"标杆。 用现代科技、制剂和标准重塑中药，使其融入现代医药体系。
- 密码二："国际化标准先行"。 以参与和主导国际标准制定，破解中药出海的标准壁垒。
- 密码三："双轮驱动、梯度布局"。 在做强中药主业的同时，前瞻布局CGT等先进治疗，打开成长空间。
- 密码四："聚焦核心治疗领域"。 不盲目扩张，而在心血管等优势领域做深做透。

对贵州威门药业的启示： 天士力"现代中药+循证+标准"的路径，是威门最应该深入学习的标杆，没有之一。威门已经具备了天士力早期的两个关键要素：独家品种（热淋清颗粒）和全产业链原料掌控（头花蓼GAP基地）；它缺的正是第三个——把"经验有效"变成"证据有效"的系统工程。2015—2018年张伯礼院士牵头的2398例IV期临床是一个极好的起点，但IV期临床的结论需要在专业期刊上持续发表、进入临床指南、被写进专家共识，才能真正转化为处方行为。威门应把"热淋清颗粒的循证证据链建设"作为未来五年最重要的战略投入，参照天士力复方丹参滴丸的路径，从质量标准提升和循证证据体系化两个方向同时推进。

（五）以岭药业：络病理论的"学术驱动+创新集群"

1. 企业画像与转型背景

石家庄以岭药业股份有限公司（002603）由中国工程院吴以岭院士创建，以原创"络病理论"为根基，是创新中药的代表性企业。以岭药业坚持"理论创新带动药物创新"，构建了"专利中药+化生药+健康产业"协同发展的格局，2026年上半年在行业承压下实现利润两位数增长。

2. 转型动作

第一，以原创理论构建学术壁垒。 以岭药业最核心的竞争力，是其原创的络病理论体系。公司"以临床重大问题为导向—开展理论创新—指导药物研发—产出创新中药"，

形成了独特的"理论—临床—药物"转化闭环。依托络病理论，公司已有17个创新专利中药形成覆盖8大临床疾病系统的产品集群，构筑起难以复制的学术壁垒。

第二，高强度研发投入。 以岭药业长期保持高水平研发投入，过去五年累计研发投入超40亿元。2026年上半年研发投入3.45亿元，研发费用率达8.47%，位居中药行业前列。报告期内，芪桂络痹通片、小儿连花清感颗粒等1.1类创新药已提交上市注册申请，多个创新药处于临床III期或临床前阶段。

第三，主力品种全面卡位基药目录。 以岭药业通心络胶囊、连花清瘟胶囊/颗粒、芪苈强心胶囊、参松养心胶囊、津力达颗粒、解郁除烦胶囊6个品种入选2026版基药目录，其中解郁除烦胶囊是本次新增的唯一1.1类创新中药（用于轻中度抑郁症）。上述6个品种2025年合计营收60.69亿元，占当年主营业务收入的77.50%。

第四，三位一体国际化。 不同于单一产品出海，以岭药业推动"理论出海+产品输出+学术推广"三位一体国际化路径，17个创新中药已在全球50余个国家和地区注册；化学仿制药板块持有19个美国ANDA批文，在53个国家递交注册申请。

第五，智能化转型。 公司"基于络书大模型的智能体规模化应用"案例入选2026年智能体创新实践标杆案例，展示了中医药与AI融合的成果。

3. 成效表现

2026年上半年，以岭药业实现营业收入40.75亿元、同比增长0.86%；归母净利润7.57亿元、同比增长13.28%；扣非净利润7.31亿元、同比增长13.99%；经营性现金流11.80亿元、同比增长41.79%；医药制造业毛利率62.99%、同比提升3.47个百分点。在行业整体承压的背景下，以岭药业凭借学术壁垒和创新驱动，实现了高质量的稳健增长。

4. 可借鉴密码

- 密码一："理论制高点"。 以原创学术理论构建最深、最难被模仿的竞争壁垒。
- 密码二："研发强度"。 以持续高强度的研发投入支撑产品集群和长期增长。
- 密码三："文化+产品"整体出海。 把理论、学术和产品打包推向世界，提升国际化的深度和话语权。
- 密码四："防治养全周期布局"。 围绕疾病全生命周期构建产品矩阵。

对贵州威门药业的启示： 以岭的"理论/学术驱动"对威门有重要借鉴，而且威门手里其实握着一张以岭当初也没有的牌——苗医药理论。苗医对"热淋"（大致相当于现代医学的泌尿系统感染）有自成体系的病因病机认识，这套认识目前仍主要停留在民族医药文献和老苗医的经验中，尚未被系统整理、提炼、发表，更没有转化为可传播的学术语言。这既是短板，也是机会：谁能第一个把苗医药治疗泌尿系统疾病的理法方药讲清楚、

讲成学术，谁就占据了这个细分领域的理论制高点。威门应牵头组织苗医药专家与临床专家，围绕"热淋"的苗医理论做系统梳理和现代诠释，把企业从"卖一个好药"升级为"建立一个学术流派"。

（六）东阿阿胶：老字号的"价值回归+三曲线焕新"

1. 企业画像与转型背景

东阿阿胶股份有限公司（000423）是阿胶品类的开创者和领导者，中华老字号。此前，东阿阿胶曾因渠道库存高企、价格过快上涨而经历调整。近年来，公司坚定推进"价值回归"和"1238"战略，通过消化库存、重塑渠道、拓展新品和品牌年轻化，成功走出困境、焕发新生。

2. 转型动作

第一，坚定"价值回归"、消化库存。 东阿阿胶主动调整渠道、控制发货、消化历史库存，推动渠道价格和终端动销回归健康，为后续增长奠定基础。这一过程虽短期痛苦，但彻底修复了渠道生态。

第二，构建三大增长曲线。 公司在稳固气血滋补基本盘（阿胶块、复方阿胶浆、桃花姬、速溶粉小金条等）的同时，积极培育新曲线：第二曲线为男士滋补，推出"皇家围场1619""壮本"肉苁蓉等产品；第三曲线为医美抗衰（内服+外敷+植入）。2026年上半年，"其他药品及保健品"营收2.64亿元、同比大增86.69%，占比从4.64%升至8.38%，第二曲线爆发式增长。

第三，双轮驱动、三产融合。 公司坚持"药品与健康消费品"双轮驱动，强化毛驴养殖、中药材等一二三产业融合，掌控上游资源、延伸产业价值。

第四，加大研发、强化股东回报。 2026年上半年研发费用1.24亿元、同比增长54.77%，骨龙胶囊新增适应症获CDE受理；公司坚持高比例分红（2026中期每10股派13.44元、分红总额8.60亿元，占归母净利润99.95%），并完成首次回购注销（415万股、约2亿元），以实际行动提升每股价值和市场信心。

3. 成效表现

2026年上半年，东阿阿胶实现营业收入31.55亿元、同比增长3.39%；归母净利润8.60亿元、同比增长5.66%；扣非净利润8.20亿元、同比增长4.56%；毛利率74.82%、同比提升1.69个百分点，净利率27.27%。公司成功实现从"调整阵痛"到"稳健增长"的转变，品牌年轻化和第二曲线成效显著。

4. 可借鉴密码

• 密码一："刮骨疗毒去库存"。 敢于承受短期阵痛、彻底修复渠道生态，是重回增长的前提。

• 密码二："第二、第三曲线"。 在主业稳固的同时系统培育新增长点，避免单品/单品类天花板。

• 密码三："品牌年轻化"。 用新产品、新场景、新沟通与新一代消费者建立连接。

• 密码四："高质量股东回报"。 以高分红、回购注销传递信心、提升价值。

对贵州威门药业的启示： 东阿阿胶"价值回归+第二曲线"的经验对威门尤其实用。东阿阿胶的核心教训是：单一大单品的提价空间终有天花板，必须在大单品仍处高位时开辟第二曲线。威门当前正处于这个临界点——热淋清颗粒贡献65.89%的营业收入，且毛利率已从67.76%降至62.29%，靠提价维持增长的空间正在关闭。它需要在热淋清仍能贡献稳定现金流的时候，把金钱胆通颗粒（肝胆系统，独家剂型+基药+医保）、二冬汤颗粒（经典名方，消渴症）、花菊盆炎颗粒（妇科盆炎）三条线培育起来。同时，东阿阿胶的品牌年轻化经验也提示威门：泌尿系统感染并非只属于中老年女性，久坐、憋尿、饮水少的年轻职场人群同样是高发群体，这是一个尚未被充分开发的沟通场景。

（七）昆药集团：转型阵痛中的"银发+三七"探索

1. 企业画像与转型背景

昆药集团股份有限公司（600422）以血塞通系列（三七制剂）闻名，2022年华润三九入主后成为华润体系成员。2026年上半年，昆药集团受多重外部政策和内部主动转型影响，业绩大幅承压、陷入亏损，是"主动转型阵痛"的典型样本。解码昆药，价值不在于其当下业绩，而在于其转型方向和对"阵痛"的坦诚应对。

2. 转型动作

第一，锚定"银发健康产业引领者"。 昆药集团结合中国老龄化趋势和自身在心脑血管、慢病领域的积累，将战略定位明确为"银发健康产业引领者"，围绕银发人群健康需求重构业务。

第二，营销体系重构。 公司成立营销中心，采用"平台+区域"模式重构销售队伍，精简总部及片区、优化考核激励；院外依托"三九商道"KA平台深化连锁药店合作、向慢病专业服务转型，院内聚焦血塞通核心品种、优化医院与基层终端布局。

第三，品牌双线运营。 公司学术、消费双线并行：持续开展血塞通系列临床循证研究、落地心血管健康科普；发布"银发青年健康驿站"、联动药店开展健康筛查；以"昆中药1381"开展脾胃健康科普，强化中老年用户品牌认知。

第四，三七全产业链布局。 公司推进三七GAP标准化种植基地建设（华润三九弥勒三七基地一期），依托省级三七研究院等平台完善产业体系，发布三七"十五五"六大板块产业布局。

3. 成效表现

2026年上半年，昆药集团实现营业收入16.43亿元、同比下降50.97%；归母净利润-3.64亿元（上年同期盈利1.98亿元）。公司坦言，业绩承压系外部医药政策环境收紧（集采扩围、医保控费、配方颗粒收缩）叠加内部主动经营转型共同所致，"经营调整精准度、力度尚存偏差，战略投入尚未充分转化为收入增量，整体经营改善不及预期"。但血塞通软胶囊、血塞通滴丸已纳入2026版基药目录，公司认为业绩波动属于转型带来的阶段性阵痛，随着渠道调整到位、基药红利释放、营销变革显效，经营有望逐步企稳。

4. 可借鉴密码（含教训）

- 密码一（教训）：转型需把握节奏与力度。 多重重压叠加下的激进调整，可能造成业绩"断崖"，需在"坚决变革"与"平稳过渡"之间精细平衡。
- 密码二：战略顺应大势。 锚定老龄化/银发经济，方向上符合人口结构变迁的长期趋势。
- 密码三：借助龙头平台。 依托华润的渠道、品牌和资源加速转型。
- 密码四：掌控核心原料全产业链。 围绕三七这一核心构建从种植到产品的完整能力。

对贵州威门药业的启示： 昆药案例是一面"警示镜"，而威门与昆药有着结构性的相似：都高度依赖少数几个品种，都经历过规模扩张后的营收回落，都面临集采对价格体系的重构。昆药的教训是"多线作战+商誉减值+政策冲击"三者叠加导致业绩失速；威门的风险点则是"单品依赖+资本路径受阻+毛利率下行"三者叠加。这提示威门：在推进经典名方、大健康、二次开发等多条新线时，必须严格控制节奏和投入强度，避免在主业现金流尚未夯实的情况下摊子铺得过大。尤其在北交所上市申报终止、正在实施股份回购与减资的当下，现金流的安全性优先于增长的速度。

（八）九芝堂：老字号的"并购+多肽+干细胞"多轮驱动

1. 企业画像与转型背景

九芝堂股份有限公司（000989）是拥有三百余年历史的中华老字号、国家级非物质文化遗产，2026年上半年净利润同比增长74.01%，是板块内增长最快的企业之一。九芝堂通过"主业优化+并购拓展+前沿布局"，成功实现多轮驱动、焕新增长。

2. 转型动作

第一，主业架构优化与营销改革。 九芝堂优化主业架构、推进营销改革，OTC业务2026年上半年收入6.50亿元、同比增长11.49%，毛利率52.39%、大幅提升8.69个百分点。

第二，并购吉象隆、切入高景气赛道。 公司通过并购吉象隆切入GLP-1多肽原料药这一高景气赛道，吉象隆2026年上半年贡献营收3.55亿元、净利润1.47亿元，成为重要增长极。

第三，前瞻布局干细胞。 公司通过美科布局干细胞治疗，在脑卒中、肺泡蛋白沉积症、孤独症等多管线推进，为中长期成长储备前沿动能；同时推进经典名方YB106/YB107研发。

第四，强化循证与品种资源。 公司疏血通注射液循证研究发表于国际核心期刊（影响因子8.3）；拥有432个药品批文、35个独家品种、253个进入医保目录，品种资源丰富。

3. 成效表现

2026年上半年，九芝堂实现营业收入16.32亿元、同比增长29.08%；归母净利润2.50亿元、同比增长74.01%；扣非净利润2.32亿元、同比增长70.36%；经营性现金流4.71亿元、同比增长121.24%。增长由"主业改革+吉象隆并表+精益管理"三重驱动，老字号成功实现高增长焕新。

4. 可借鉴密码

- 密码一："老树发新枝"。 在优化老字号主业的同时，通过并购切入高景气新赛道。
- 密码二："传统+前沿"并举。 一边是经典名方、独家品种，一边是多肽、干细胞等前沿布局。
- 密码三："循证提升老品种价值"。 以高质量临床研究重新证明传统产品的现代价值。
- 密码四："精益管理"。 向管理要效益，显著提升毛利率和现金流。

对贵州威门药业的启示： 九芝堂"主业+并购+前沿"的组合，展示了传统中药企业拓展成长边界的可能。对现阶段的威门而言，大规模并购既不现实也无必要，但其"以循证研究提升核心品种价值"的思路值得直接借鉴。更现实的借鉴是九芝堂的老字号运营能力——威门虽非老字号，但"苗药"本身就是一个具有文化势能的标签，其可挖掘的品牌资产不亚于一个老字号。威门可在泌尿系统之外，关注苗药在代谢性疾病、妇科炎症、肝胆疾病等方向与现代科技结合的机会，为未来的产品升级预留接口。

（九）知原药业：皮肤健康的"线上种草+消费医药"标杆

1. 企业画像与转型背景

江苏知原药业股份有限公司（Ziyond，总部位于无锡）是一家聚焦皮肤领域药品、功效性护肤品研发、生产与销售的高新技术企业，也是国家专精特新重点"小巨人"、无锡市生物医药产业链"链主"企业。公司前身为江苏圣宝罗药业，2015年由出身华润三九销售线的徐军、谢宏伟收购重整，2019年起以皮肤外用药物为核心战略。它敏锐地看到一个行业级的变化：祛痘、脚气、皮炎这类"不致命"的皮肤问题，用药决策权正从医生手中转移到消费者手里——人们的第一反应不是去医院，而是上小红书、抖音搜索，在电商平台直接下单。当传统药企还在深耕医院关系时，知原已提前布局线上流量，把"外行没有医院渠道包袱"转化为独一无二的先发优势。2026年，公司正式向港交所递表，身后站着欧莱雅、阿里健康、创新工场等投资者，有望成为港股稀缺的"皮肤健康消费"标的。

2. 转型动作

第一，单品引爆、抢占心智。 2020年，旗下丽芙®甲硝唑凝胶（消费者口中的"小粉管"，单价不足20元）登顶阿里健康平台药品全品类销量第一，年销突破千万支；洛芙®联苯苄唑溶液在电商抗真菌领域市占率约31%、位列第一。金纽尔®复方丙酸氯倍他索软膏等也稳居细分品类榜首。

第二，内容种草、全域闭环。 2022年起全面布局抖音、小红书等内容电商：内容团队摒弃枯燥说明书，效仿博主打造"种草"内容，以抖音短视频剧情引流，联动皮肤科医生直播科普，再导流至阿里健康、京东健康店铺完成转化，形成"看到—心动—下单"的完整消费闭环。公司内部有一条硬性准则：营销内容必须让高中生看得懂、看得完、能产生购买冲动。

第三，改良体验、差异化突围。 在皮肤仿制药高度同质化、易陷价格战的背景下，知原以"改体验"另辟蹊径：将甲硝唑凝胶升级为真空泵包装，解决氧化、肤感油腻问题；把联苯苄唑改良为喷雾剂型、配细长喷头，可深入趾缝、喷洒鞋袜，从源头阻断真菌传播。这些改动虽非重大技术创新，却精准解决了消费者的核心使用痛点。

第四，品类延伸、平台升级。 公司从单一祛痘凝胶，延伸到抗真菌喷雾、功效护肤精华，构建洛芙®、丽芙®、金纽尔®、质润®等品牌矩阵；2026年还独家代理引进近四十年来首个专为痤疮研发的窄谱四环素创新药——丽芙®盐酸沙瑞环素片（Sarecycline），并在电商平台现货首发，推动企业从"卖药工厂"向"皮肤健康消费平台"升级。

3. 成效表现

知原是过去五年增长最快的皮肤药企之一，营收从2021年的数亿元增长至2025年约13亿元规模。线上收入占比从2023年的46.4%升至2025年的58%，2026年一季度进一步突破61.8%，线上交易笔数超3000万笔；在内资化学药品皮肤病用药企业中销量排名第三。但这种"流量驱动"模式也有隐忧：销售费用率偏高（2026年一季度约43.7%）、"小粉管"之后尚未跑出第二个同等量级爆款、线上获客成本逐年上涨，且研发投入相对有限——这也是多数流量型企业共同的增长焦虑。

4. 可借鉴密码

- 密码一："读懂决策迁移"。 当某类疾病（尤其不致命、偏消费属性的品类）的购药决策权从医生转向消费者，谁先布局线上、直接对话用户，谁就掌握新渠道红利。
- 密码二："内容即渠道"。 用消费者语言（而非说明书语言）做内容，把短视频、达人、医生科普做成获客入口，再以电商承接转化。
- 密码三："微创新改体验"。 同质化品类中，包装、剂型、使用场景的"微创新"足以形成可感知的差异化。
- 密码四（警示）："警惕流量依赖"。 高销售费用、单一爆款、获客成本攀升是流量模式的软肋，必须以品牌沉淀、多品类和研发投入穿越流量周期。

对贵州威门药业的启示： 知原是与威门在"渠道转型"这一命题上最具参照意义的标杆。二者都面对"消费者自主决策、线上购药兴起"的机遇，区别在于知原是从零起步的纯线上品牌，而威门是带着3700余家等级医院渠道资产做线上。这既是优势也是包袱：优势在于有专业背书和真实世界数据可用，包袱在于院内院外两套价格体系难以兼容。威门的线上策略不应是"把院内的药搬到网上打折卖"，而应是"用院内证据做院外信任"——把IV期临床结论、药典收录、医保乙类身份转化为可传播的内容资产，在线上主打"专业可信"而非"低价"，从而避免线上价格战反噬院内市场。

（十）三生制药·蔓迪：防脱赛道的"专业品牌+数字化营销"标杆

1. 企业画像与转型背景

三生制药（01530.HK）是中国领先的生物技术公司，旗下拥有特比澳、益赛普、益比奥等知名生物药；其消费医药板块的核心，是通过子公司三生蔓迪运营的"蔓迪®"品牌。蔓迪前身可追溯至1958年的杭州药企，2015年并入三生制药，定位"专注皮肤、精耕毛发"。2001年，蔓迪推出中国内地首款5%米诺地尔酊剂，填补了国产防脱药品空白；二十余年来，它围绕"科学生发第一品牌"持续深耕，把一个看似小众的防脱赛道做成了消费医药的大生意。鉴于该板块的高成长性，三生制药已推动蔓迪国际分拆、拟在香港联交所主板独立上市。

2. 转型动作

第一，专业立身、指南背书。 蔓迪以米诺地尔这一获美国FDA与中国NMPA双重批准的外用OTC防脱成分建立专业壁垒，产品在《中国人雄激素性脱发诊疗指南》《女性雄激素性脱发诊断与治疗中国专家共识》中均获最高级别推荐，把"医生认可的专业药"作为品牌信任基石。

第二，剂型迭代、体验升级。 2018年以常温稳定技术升级米诺地尔酊剂，解决长期存在的储存稳定性难题；2024年推出第二代蔓迪5%米诺地尔泡沫剂——中国化学药领域首个且唯一获批的国产泡沫剂，不含丙二醇，显著降低瘙痒、泛红、过敏风险，也解决了液体流淌、打湿长发、难以坚持使用的痛点；2025年又推出含乌诺可欣的防脱强韧洗发水，从"药品"向"功效洗护"延展。

第三，数字化营销、全域触达。 蔓迪构建了专业的数字化营销体系：线上从阿里、京东等传统电商，持续向抖音商城、小红书等新电商扩展，做多平台精细化运营、精准触达与转化；同时以大量科普内容（脱发分型、产后脱发、M型脱发、女生如何选米诺地尔等）进行市场教育。线下则覆盖2000余家医疗机构、19万家零售药店，并打通O2O即时零售，形成"线上+线下+O2O"的全域网络。

第四，长期市场教育、做大品类。 蔓迪持续投入科学生发的宣传与消费者教育，提升品牌作为"科学生发第一品牌"的社会认知，把"防脱生发"从小众需求培育成大众刚需，自身则享受品类扩张与品牌集中的双重红利。

3. 成效表现

蔓迪连续十年位居中国防脱发/米诺地尔品类第一，米诺地尔市场份额约75%，米诺地尔泡沫剂年销量超500万瓶，是中国内地毛发健康消费医药的绝对龙头。其成功证明：在一个足够专注的细分领域，以"专业品牌+持续教育+数字化营销+剂型创新"长期深耕，中小企业同样可以做成赛道冠军，并获得独立资本化的机会。

4. 可借鉴密码

- 密码一："专业建信任"。 以权威指南推荐、确切疗效的专业药品建立品牌信任，再向消费品类延展，比纯营销更持久。
- 密码二："教育做大品类"。 持续的市场科普能把小众需求培育成大众市场，让龙头享受品类扩容红利。
- 密码三："剂型即壁垒"。 围绕核心成分不断做剂型与体验升级（酊剂→泡沫剂→功效洗护），形成后来者难以快速复制的产品梯度。

• 密码四："数字化全域运营"。 传统电商、兴趣电商、O2O、线下药店一体化布局，精准触达并承接不同场景的用户。

对贵州威门药业的启示： 蔓迪"二十年专注一个细分赛道、做成冠军"的路径，与威门聚焦泌尿系统感染的战略高度契合，甚至可以说威门走的就是同一条路，只是走得更早、更艰难——蔓迪面对的是消费属性强的脱发市场，威门面对的是处方属性强的感染性疾病市场，后者的品牌化难度更大，但一旦建立专业信任，壁垒也更高。威门应学习其"专业建信任、长期做教育"的耐心：以热淋清的IV期临床证据和药典地位为信任基石，持续做泌尿健康科普，把"泌尿系统感染中成药第一品牌"这一认知坐实。蔓迪从三生体系分拆独立上市的案例，也为威门未来在细分赛道做深后重启资本化提供了参照。

（十一）标杆规律总结：穿越周期的"八条共性"

解码上述十家标杆（含八家中药企业与二家线上营销代表性制药企业），撇开行业、体量、路径的差异，我们可以提炼出穿越周期的八条共性规律：

第一，战略有定力、定位有差异。 优秀企业都有清晰的战略主线和差异化定位，不随波逐流：云南白药的"链主+核药"、片仔癀的"稀缺品牌"、天士力的"现代中药"、以岭的"络病学术"、昆药的"银发经济"、东阿阿胶的"滋补焕新"，都做到了"有所为、有所不为"。

第二，产品成体系、价值有证据。 增长企业普遍重视构建梯次接续的产品体系，而非依赖单品；并且高度重视以循证医学证据证明产品的临床价值。独家基药品种+扎实循证证据，是它们共同的"硬通货"。

第三，研发肯投入、创新有方向。 以岭8.47%、华润三九4.01%的研发费用率，以及云南白药、东阿阿胶研发投入的快速增长，都表明优秀企业在行业寒冬中"逆周期"加大研发，把创新作为穿越周期的根本。

第四，渠道全域化、用户在心中。 线上线下融合、院内院外并举、从"产品驱动"转向"用户驱动"，是它们适应渠道变迁的共同选择。片仔癀线上+42%、东阿阿胶品牌年轻化，以及知原、蔓迪把内容电商和数字化营销做成核心增长引擎，都是明证。

第五，善用资本、整合资源。 华润三九、九芝堂通过并购快速做强，龙头企业普遍善用"产业+资本"双轮，并重视以高分红、回购回报股东。

第六，精益运营、现金为王。 优秀企业普遍重视降本增效、库存管理和现金流安全，把"高质量增长"置于"规模增长"之上。片仔癀、佛慈现金流的大幅改善是共同特征。

第七，文化开放、敢于变革。 它们都以开放心态拥抱现代科技和新商业模式，以自我革命的勇气推动转型，而非被经验主义和"老字号包袱"所困。

第八，善用制度、把传统知识做成资产。 这一条在《中医药传统知识保护条例》公布之前，往往被归入"品牌文化"一笔带过；条例公布之后，它应当独立成条。片仔癀的"片仔癀制作技艺"是国家级非物质文化遗产，云南白药的配方是国家保密品种，东阿阿胶的"东阿阿胶制作技艺"、同仁堂的"同仁堂中医药文化"同样在非遗名录之内。这些企业的共同点，不只是"有个老故事"，而是把老故事转化成了三重可执行的资产：法律上的排他（保密品种、非遗、地理标志）、证据上的可考（工艺沿革有据、传承谱系清晰）、商业上的可变现（文化溢价、体验场景、跨境叙事）。

条例施行后，这条规律的门槛会显著抬高：有申报、有入库、有名录的企业，将在政策资源、临床推广（第二十三条）、科研支持（第二十七条）上获得制度性倾斜；而没有动作的企业，其"祖传优势"将随老一代技术人员的退休而不可逆地流失。传统知识的保护有一个残酷的特点：它可以被记录，也可以被遗忘；而遗忘是不可逆的。

这八条规律，正是本报告后续各章构建"十大路径""战略框架""八大支撑""新质生产力"的实践依据。标杆已经用行动证明：传统中药企业完全可以在守正创新中实现涅槃。那么，面对众多可能的选择，一家企业究竟该如何找到适合自己的突围之路？

让我们进入第四章——破局突围，可选十大路径。

四、破局突围，可选十大路径

章首语："条条大路通罗马。"转型升级从来没有标准答案，只有适合与否。不同资源禀赋、不同发展阶段、不同能力基础的企业，应当选择不同的突围路径。本章提供十条可供选择的路径，企业不必、也不可能全部采用，而应结合自身实际"有所取舍、组合运用"。

需要特别强调：十大路径不是彼此孤立、非此即彼的，企业通常需要以一条主路径为核心，辅以若干配套路径，形成自己的"路径组合拳"。选择路径的根本依据有三：一是外部机会与政策导向，二是企业自身的资源与能力，三是企业的愿景与风险偏好。下面逐一解构十条路径，并结合威门药业给出适配建议。

（一）路径一：独家品种+循证升级，走"临床价值"之路

路径内涵： 以独家（或类独家）中药品种为核心，通过高质量的临床研究（RCT、真实世界研究）、作用机制研究、上市后再评价，系统构建循证医学证据链，推动产品进入临床指南、专家共识、基药目录和医保目录，以"明确的临床价值"赢得医生、患者和支付方的长期信任。

适用企业： 拥有独家品种、经典名方或特色品种，但循证证据不足、市场潜力尚未充分释放的企业。这是最"正"、最具普适性的路径，也是国家"三结合"证据体系和基药、

医保政策最鼓励的方向。

操作要点：

1. 精选1—3个最具潜力的核心品种，集中资源做深循证；

2. 与高水平临床机构、学术带头人合作，开展设计严谨的临床研究，争取成果发表于核心期刊乃至国际期刊；

3. 以证据为支撑，推动产品进入指南/共识、基药/医保，并拓展适应症和应用场景；

4. 建立学术推广体系，替代传统的关系营销。

标杆印证： 天士力、以岭、佐力（乌灵胶囊获95个指南/共识推荐、覆盖约1.6万家等级医院）均是此路径的典范。

与条例的衔接： 路径一的"独家品种"，在条例框架下有两种截然不同的法律地位，必须分清。若该品种属于企业持有、非公开的验方或工艺（如家传方、企业内部长期形成的独特制法），依第十六条可申报入库，依第十八条第一款享有"传承使用"和"对他人获取、利用的知情同意与利益分享"权利——这是真正意义上的排他性壁垒。若该品种来源于古籍记载的经典名方，则依第十八条第二款属于"处于公共领域且可以公开获取"的传统知识，由国务院中医药主管部门履行持有人职责，企业可以使用，但不具有排他性，且需遵循后续出台的具体办法。

把"我的独家"和"大家的公共"分清楚，是走这条路的第一步；把前者申报确权、把后者做好差异化（工艺、剂型、证据、品牌），是第二步。 这两步走错，后面的循证投入就可能建在流沙上。

威门适配： ★★★★★（高度适配，且已在执行）。热淋清颗粒是全国独家剂型、唯一进入《中国药典》的苗药成方制剂，2015—2018年由张伯礼院士牵头完成2398例IV期临床，这正是循证升级的核心资产。威门要做的不是"再做一次临床"，而是"把已有的临床资产用起来"——把IV期结论转化为期刊论文、专家共识、临床路径推荐，推动其进入泌尿外科与妇科的相关诊疗指南；同时以"药典标准+独家剂型+IV期证据"三重背书，构建竞品无法复制的准入壁垒。在集采压顶的背景下，循证证据还是唯一的议价筹码：证据越硬，越有资格谈"优质优价"。

（二）路径二：中药创新药研发，走"创新驱动"之路

第一，路径内涵： 以研发中药创新药（1.1类、其他创新类别）、古代经典名方中药复方制剂、改良型新药为方向，依托审评审批改革红利（2026年以来国家药监局已批准23款中药新药），以"新"取胜，抢占未被满足的临床需求和政策高地（26版基药首次

纳入1类中药创新药）。

第二，适用企业： 研发能力较强、有理论或临床积累、能承受长周期高投入的企业。这是一条"高投入、高风险、高回报"的路径。

第三，操作要点：

1. 以临床价值为导向，聚焦中医药优势病种和现代医学难题，科学立项；

2. 充分利用"三结合"证据体系、经典名方目录、真实世界证据等政策通道，提高研发效率；

3. 构建产学研协同创新网络，善用外部平台和人才；

4. 可采取"自主研发+合作研发+License-in"结合，分散风险。

标杆印证： 以岭（多个1.1类创新药）、华润三九和天士力（枣仁宁心滴丸）、众生药业（昂拉地韦，全球首个PB2亚基抗流感一类创新药）等。

威门适配： ★★★★☆（中期主线，已有实质进展）。与多数中小企业不同，威门在中药创新药上已经不只是"布局"，而是有了可验证的管线：二冬汤颗粒已于2025年2月获批、成为贵州首个经典名方（中药3.1类，国药准字C20250005），升陷汤颗粒在研并已提交CDE沟通，热淋清颗粒2.3类改良型新药（新增高尿酸血症、盆腔炎性疾病后遗症、慢性前列腺炎适应症）已完成毒理药理药效学研究、计划2026—2027年分步提交注册。这条路径对威门的真正意义，不是"多几个批文"，而是"用新适应症把独家品种的市场边界再扩大一圈"——从泌尿系统感染扩展到高尿酸血症和慢性前列腺炎，等于在同一个品种上叠加了代谢与男科两个新赛道。风险在于研发费用率已从1.06%拉到9.51%，若管线兑现节奏慢于投入节奏，将直接侵蚀利润。

（三）路径三：品牌OTC+自我诊疗，走"品牌消费"之路

路径内涵： 面向院外自我诊疗和健康消费市场，以强势品牌、优质产品和广泛渠道为支撑，发展OTC（非处方药）和健康消费品，分享零售药店、电商渠道和健康消费升级红利。中信证券等机构判断，中药OTC板块有望迎来"基本面多重共振"。

适用企业： 具备品牌基础、消费属性强、产品适合自我诊疗（感冒、胃肠、止咳、止痛、滋补等）的企业。

操作要点：

1. 持续投资品牌，塑造清晰的品牌价值和消费者认知；

2. 构建覆盖连锁药店、电商、即时零售的全域渠道；

3. 从"卖产品"走向"经营用户"，加强消费者教育和健康服务；

4. 顺应药店向"健康服务驿站"转型的趋势，深化终端合作。

标杆印证： 华润三九CHC、云南白药健康品、东阿阿胶、康恩贝自我健康管理板块。

威门适配： ★★★★☆（院外拓展适配，但需谨慎）。泌尿系统感染具有"高复发、季节性明显、患者羞于就医、倾向自行购药"的特点，天然适合院外自我诊疗场景。威门2025年零售药店终端销售约2.91亿元、占终端总额24.1%，已具备一定基础。但这条路有一个绕不过去的坎：院内院外价格体系。热淋清12g×12袋/盒的加权平均零售价五年累计仅上涨3.1%，价格本就承压；若为抢院外份额而放任线上低价，将直接冲击院内挂网价，反过来成为集采降价的依据。威门的院外策略应是"品牌溢价"而非"价格下沉"——用苗药文化、药典地位、IV期证据支撑溢价，而不是用折扣换销量。

（四）路径四：中药+大健康生态，走"场景延伸"之路

路径内涵： 打破"药"的边界，以中医药理论和品牌为核心，向保健食品、功能食品、药食同源、养生服务、健康管理、康复养老、医美抗衰等大健康领域延伸，构建"防、治、养"全生命周期的大健康生态，满足"以健康为中心"的需求变迁。

适用企业： 有品牌和用户基础、希望突破药品天花板、具备生态运营能力的企业。

操作要点：

1. 围绕核心能力和品牌优势做"同心多元化"，避免盲目跨界；
2. 把握"药食同源"政策和大健康消费趋势，开发现代化、便捷化产品；
3. 探索"产品+服务"模式（健康管理、康复、养老、中医馆等）；
4. 可通过合资、并购、战略合作快速补齐能力。

标杆印证： 云南白药健康品、东阿阿胶三曲线（含医美抗衰）、同仁堂"知嘛健康"等。

威门适配： ★★★★☆（战略主线之一，已有承载主体）。威门通过子公司同威生物布局大健康，规划用地202.75亩、投资约1.2亿元，并已积累18项大健康相关专利，这条路径不是"要不要做"而是"怎么做出差异化"。它的独特资源是头花蓼——一个已经被证明安全有效、且公司完全掌控上游的药材。围绕头花蓼开发女性泌尿健康、私处护理、清利湿热类的功能食品与护理产品，逻辑上顺理成章，且能与热淋清形成"治疗—预防—日常护理"的场景闭环。需要警惕的是：大健康是典型的消费品逻辑，与处方药的打法完全不同，批文周期、渠道结构、品牌调性都要重建，不能指望用卖处方药的团队去卖消费品。

（五）路径五：数智化+全域电商，走"数字跃迁"之路

路径内涵： 以数字化、智能化为杠杆，全面拥抱内容电商、社交电商、即时零售和私域运营，实现营销、渠道、运营的数字跃迁；同时以数据驱动产品开发、供应链和用户经营，实现"用户驱动"的经营转型。

适用企业： 所有企业（尤其渴望实现跨越式增长、弯道超车的中小企业）。数字化是中小企业打破传统渠道壁垒、以较低成本触达全国乃至全球市场的重要机会。

操作要点：

1. 搭建专业的电商和内容运营团队，或与成熟服务商合作；
2. 以抖音等内容电商为突破口，通过专业、合规的内容种草获客；
3. 构建"公域获客—私域沉淀—复购增购—口碑裂变"的用户经营闭环；
4. 以数据中台打通各渠道数据，指导精细化运营和产品迭代。

标杆印证： 片仔癀线上+42%、以岭智能化、白云山数科（AI制药项目入选工信部案例）。

威门适配： ★★★★☆（增长杠杆，但受合规约束）。威门2025年线上渠道销售约0.98亿元、同比增长28.6%，增速在所有终端中最高，说明这条路径已被初步验证。但泌尿系统用药的线上化有一个天然限制：处方药不能直接面向公众做广告，内容营销的空间远小于骨健康、滋补、护肤等品类。因此威门的电商策略不能照搬消费品的"种草—转化"打法，而应走"合规科普+私域复购+O2O即时零售"的组合：以医生与药师科普建立认知，以慢病管理式随访提升复购，以即时零售平台承接"急、羞、近"的购药需求。

（六）路径六：中医药国际化/出海，走"开放发展"之路

路径内涵： 把握RCEP、"一带一路"和中医药"走向世界"的政策机遇，面向海外（尤其东南亚/东盟等中医药接受度高的市场）开展产品注册、品牌输出和本地化运营，从单一产品贸易升级为"文化+服务+产业"的立体化出海，开拓第二增长空间。

适用企业： 产品有特色、品质过硬、有国际化意愿和一定跨境运营能力的企业。

适用要点：

1. 优先选择东南亚等文化相近、政策友好、华裔集中的市场切入；
2. 深入研究目标国监管规则（如新加坡HSA传统药管理、重金属限值等），确保合规；
3. 以严苛市场（如新加坡）的准入作为品质背书，辐射周边；
4. 借助跨境电商（Shopee、Lazada等）降低进入门槛，本地化运营深耕市场；

5. 结合学术推广和文化传播，提升认同度。

6. 出海前先做传统知识合规审查：依条例第八条第二款，涉及中医药传统知识的外商投资、对外投资、技术出口，须依照《外商投资法》《对外贸易法》《国务院关于对外投资的规定》《技术进出口管理条例》执行，技术出口可能涉及许可或限制目录。

标杆印证： 以岭（50余国注册）、片仔癀（欧美主流市场+17%）、佛慈（出口32国）、爱诺药业（新加坡）。

与条例的衔接（重要提示）： 过去企业通常把国际化主要看作商业决策问题，条例施行后这一判断需要修正——出海已经是合规前置问题。 三个具体影响：其一，若企业以"独家炮制工艺""传统制法"作为海外合作的卖点，该工艺一旦入库成为受保护的传统知识，其对外许可、技术输出就要走技术进出口的管理程序，不能再按普通商业合同处理；其二，条例第十四条第三款明确"境外组织、个人不得在我国境内开展中医药传统知识调查"，第二十九条对违反者设定了五万元以上五十万元以下罚款——这意味着与境外机构合作开展药材资源、民间验方、炮制工艺的田野调查，是明确的禁区，企业不能以"合作研究"名义参与；其三，若企业引入外资或与境外资本设立合资主体，且标的涉及传统知识，须依《外商投资法》相关程序办理。一句话：先把合规地图画出来，再画商业地图。

威门适配： ★★★★☆（已有历史基础，可再启动）。威门是贵州第一个实现苗药制剂出口创汇的企业——2009年出口越南，2014年进入香港市场，这条路径它不是从零开始。东盟市场对传统医药接受度高、华人社群规模大、注册门槛相对欧美温和，与热淋清的品类属性匹配。但威门过去的出海更多是"贸易型出口"，未来若要做成"品牌型出海"，必须补三件事：目标市场的传统药注册、当地合作伙伴的渠道能力、以及围绕"苗药"这一概念的文化转译。同时须注意一项前置合规：《中医药传统知识保护条例》第八条对涉及传统知识的对外投资与技术出口作了前置要求，若以头花蓼种植技术、热淋清制备工艺作为海外合作筹码，须事先评估是否属于对外输出范围。

（七）路径七：并购整合或被整合，走"资本联合"之路

路径内涵： 在产业集中度提升的大趋势下，有实力的龙头通过并购整合品牌、品种、渠道，实现快速扩张；中小企业则可通过引入战略投资者、被龙头并购整合，获取资源赋能、实现价值兑现。这是行业"洗牌"期的重要路径。

适用企业： 龙头企业（并购方）或有特色、有价值但独立发展受限的中小企业（被整合方/引战方）。

操作要点（对中小企业）：

1. 先把自身的特色产品、技术或渠道做强，提升被整合的价值和议价能力；

2. 优先选择能带来产业赋能（渠道、品牌、研发、供应链）的战略投资者，而非单纯财务投资；

3. 重视交易结构、控制权、对赌条款和投后整合安排；

4. 保持战略主动性，不因短期困难"贱卖"核心资产。

标杆印证： 华润三九收天士力、昆药收华润圣火、九芝堂收吉象隆、科瑞收宏济堂。

威门适配： ★★★☆☆（作为战略选项保留）。威门当前更现实的位置是"被整合价值的提升者"而非"整合者"。独家品种、独家原料、独家剂型这三样，恰恰是产业资本最看重的标的特征。因此它应把"提升被整合价值"融入日常经营：把热淋清的循证证据做厚、把金钱胆通的品种保护做实、把头花蓼的GAP基地做成行业标杆——这些动作无论最终独立发展还是引入战投，都会抬高企业的价值中枢。反之，在主业现金流尚不宽裕时贸然去做并购，只会重演昆药式的失速。

（八）路径八：全产业链掌控/道地药材，走"资源筑基"之路

路径内涵： 向上游延伸，通过建设GAP基地、掌控道地药材资源、布局产地加工和溯源体系，保障原料品质、平抑价格波动、夯实产品根基，并可通过平台化、生态化运作把上游资源能力转化为产业竞争力。

适用企业： 对关键/道地/名贵药材依赖度高、希望建立源头壁垒的企业。

操作要点：

1. 识别对产品质量和成本影响最大的关键药材，重点布局；

2. 建设标准化、可追溯的GAP基地，推进产地趁鲜加工一体化；

3. 善用数字化平台整合种植、加工、流通资源；

4. 把握《中药工业高质量发展实施方案》60个高标准原料基地的政策机遇。

5. 把药材与炮制环节的传统技术纳入保护申报：条例第二十五条明确对"中药材品种选育、种植养殖、采集、鉴别传统技术"进行推广应用，第二十四条明确对"中药饮片炮制传统技术和工艺"进行研究推广——这是道地药材与炮制工艺第一次获得专门的行政法规支持。

标杆印证： 云南白药（种业/种植/数智云药平台）、片仔癀（多GAP基地+进口牛黄）、昆药（三七全产业链）。

与条例的衔接： 路径八过去的价值逻辑是"控资源、稳成本、保品质"，条例为它增加了一层"控技术、立标准、争话语权"。第二十五条把药材的选育、种养、采集、鉴别传统

技术纳入国家推广体系，第二十四条把饮片炮制传统工艺与"提升饮片质量水平"直接挂钩——这意味着，掌握独特炮制工艺的企业，未来不只是在卖产品，还可能参与标准的制定与技术的推广，从而在产业链上获得"技术输出方"的位置。这与第六章"支撑一：质量与标准体系"形成呼应：标准之争的上游，是技术之争；技术之争的底座，是知识的确权。

威门适配： ★★★★★（最高适配，且已形成壁垒）。这是威门所有路径中最扎实的一条，也是它区别于绝大多数中药企业的根本。2万余亩头花蓼GAP基地、年产药材6000余吨、自主选育的"威蓼1号""威蓼2号"、630亩基地入选2026年贵州省第一批重点培育GAP基地并于当年8月通过省级GAP延伸检查、"公司+基地+农户"的订单农业模式——这套体系意味着威门对核心原料拥有从种源到质量的完整控制权，而这正是集采时代最稀缺的能力：当同行在降价中压缩成本时，威门可以通过提高药材收率和批次一致性来消化降价。下一步的升级方向不是"再扩面积"，而是"把GAP资产变成可计价的标准资产"——参与头花蓼国家标准制定、输出种植技术规范、把基地认证转化为招标加分项。

（九）路径九：现代科技融合（合成生物/生物技术），走"科技重塑"之路

路径内涵： 主动拥抱合成生物学、现代生物技术、新型制剂、生物材料等现代科技，用科技手段解决中药的成分、机制、剂型、资源等问题，或切入高景气的生物科技赛道，实现传统中药与现代科技的融合跃迁。

适用企业： 有研发基础、前瞻视野和技术整合能力的企业。

操作要点：

1. 以解决自身产品和业务的实际问题为切入点（如用合成生物替代濒危/名贵原料、用新型制剂提升药效和依从性）；
2. 通过合作研发、投资并购、共建平台整合前沿技术；
3. 关注泌尿系统微生态、益生菌、缓释递送等与泌尿健康相关的前沿方向。

标杆印证： 云南白药（核药）、天士力（CGT、小核酸）、九芝堂（多肽、干细胞）、众生（GLP-1双靶点）、佐力（AAV基因治疗相关）。

威门适配： ★★★☆☆（选择性切入）。威门2025年投入1.28亿元完成连续化智能生产线技改，单位生产能耗下降24.7%、批次间含量RSD从3.8%压缩至1.1%，这已经是"现代科技融合"在生产端的扎实落地，其价值不亚于任何前沿概念。在研发端，它更现实的方向是用网络药理学、指纹图谱、代谢组学等相对成熟的技术手段，把热淋清的物

质基础和作用机制讲清楚，而不是贸然切入生物药、细胞治疗等与主业无关的领域。对一家研发费用率刚从1.06%提升到9.51%的企业而言，技术投入的纪律性比技术的前沿性更重要。

（十）路径十：精益运营+组织变革，走"内生提质"之路

路径内涵： 不依赖外部扩张，而通过精益管理、成本管控、库存优化、组织变革、效率提升，向内挖潜、提质增效，改善盈利质量和现金流，强身健体、固本培元，为转型积蓄能量。这是一条"基础但必选"的路径——任何战略最终都要靠高效的组织和精益的运营来落地。

适用企业： 所有企业（尤其业绩承压、需要先"止血健体"的企业）。

操作要点：

1. 优化成本结构，向供应链、生产、管理要效率；
2. 科学管理库存和应收，改善经营性现金流；
3. 推进组织扁平化、敏捷化，打破部门墙；
4. 建立与价值创造挂钩的激励机制，激活组织；
5. 把握好变革节奏，平衡"坚决转型"与"平稳过渡"。

标杆印证： 云南白药（销管费用双降）、九芝堂（精益管理毛利率+8.69pct）、昆药（组织重构，含节奏教训）。

威门适配： ★★★★★（基础必选，且尤为紧迫）。威门的销售费用率长期在50%—60%区间，2023年一度达到60.02%，这意味着每收入100元就有60元花在销售环节。在集采降价、毛利率下行的通道里，这种费用结构是不可持续的。精益运营对威门而言不是"管理优化"的选项，而是"利润生存"的必需——把销售费用率从60%降到45%，在3.91亿元营收规模上就能释放近6000万元的利润空间，这比任何一个新品种的贡献都更直接。同时，其2026年管理层的代际更替也为组织变革提供了窗口。

（十一）路径选择的方法论：如何组合运用

十大路径各有侧重，企业如何科学选择和组合？建议遵循以下"四步法"：

第一步：知己知彼。 客观评估外部环境（政策、市场、竞争）和内部条件（产品、研发、品牌、渠道、资金、人才、文化），明确自身的优势、劣势、机会和威胁（SWOT）。

第二步：确立主线。 根据企业愿景和核心禀赋，选择一条最能建立差异化优势的主路径。对威门而言，基于其"独家苗药品种+头花蓼全产业链+Ⅳ期临床证据+药典地位"的禀赋，最适合的主路径组合是以"路径八（全产业链/道地药材）"为资源根基、以"路径一（独家品种循证升级）"为价值根基、以"路径二（中药创新药研发）"为中期引擎，以"路径十（精益运营）"为全程保障，中期辅以"路径五（全域电商）"和"路径六（东盟出海）"作为增量。

第三步：配套组合。 围绕主路径，选择若干配套路径，形成协同效应，并明确各路径的优先级和时间节奏。

第四步：动态调整。 路径不是一成不变的，应根据执行效果和环境变化，定期复盘、动态优化，"小步快跑、验证再进"。

一个重要提醒： 中小企业最忌"路径贪多、资源分散"。与其十条路径浅尝辄止，不如聚焦两三条主路径做到极致。威门过去二十余年的成功，正在于它只做了一件事——把头花蓼做透；而它当下面临的风险，也恰恰来自"只做了一件事"。真正的解法不是从"聚焦"跳到"分散"，而是在保持资源聚焦的前提下，用"同一味药材、同一套证据、同一个渠道"去孵化第二、第三增长点，让新业务共享旧能力，而不是另起炉灶。

第五步：识别制度窗口。 在"知己知彼、确立主线、配套组合、动态调整"之外，还有一个常被忽略的维度：制度窗口。同一套禀赋，在不同的制度时点上做，结果可能完全不同。《中医药传统知识保护条例》自2027年1月1日施行，而配套办法尚未出齐，这正是"入口已开、标准未定"的窗口期（详见第八章第四节）。对企业而言，制度窗口的价值往往不亚于一条路径：路径决定方向，窗口决定先手。

路径选择解决了"往哪走"的问题，但要把路径走稳走实，还需要一个系统的战略框架来统领全局。这正是第五章要解决的问题。

五、系统重构，战略框架

> 章首语："不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。"转型升级是一项系统工程，零散的战术和单点的改良难以从根本上扭转局面。企业必须在新的认知基础上，对战略进行系统重构，建立起一套统领全局、协同联动的总体框架。

前四章分别解决了"看清环境""认清自我""学习标杆""选择路径"的问题。本章要在此基础上回答一个更具统摄性的问题：如何把这些认知和选择，整合为一套完整、自洽、可执行的企业战略体系？我们将构建一个传统中药企业转型升级的总体战略框架，并以贵州威门药业为样本，演示框架的具体运用。

（一）战略重构的总纲：从"旧战略逻辑"到"新战略逻辑"

战略系统重构的起点，是完成战略底层逻辑的切换。传统中药企业必须在以下五个层面实现根本性转变：

维度	旧战略逻辑	新战略逻辑
增长方式	规模扩张、渠道压货	价值驱动、高质量增长
核心资源	批文、关系、广告	独家品种、循证证据、品牌、数据
竞争方式	同质化、价格战	差异化、生态化
研发理念	营销为主、研发为辅	创新引领、临床价值导向
组织文化	科层、经验主义、封闭	敏捷、开放、学习、自我革新

这张表是企业战略重构的"总纲"——所有具体战略的设计，都应服务于、并体现这五个转变。企业要时刻以这面"镜子"检视自己的战略选择，防止"新瓶装旧酒"。

（二）总体战略框架："一个使命、三层业务、四大战略、五化协同"

基于对标杆规律和十大路径的整合，本报告提出传统中药企业转型升级的总体战略框架，可概括为"1-3-4-5"模型：一个使命愿景、三层业务结构、四大核心战略、五化协同保障。

1. 一个使命愿景：回答"为什么而存在"

战略重构首先要重塑企业的使命、愿景和价值观。在新的时代，传统中药企业的使命不应止于"卖好药、赚利润"，而应升华为"传承精华、守正创新，让中医药惠及更多人的健康"。这种使命的升华，既是对中医药文化根脉的接续，也能凝聚组织、感召人才、赢得社会认同。

对贵州威门药业而言，其使命可凝练为"以苗药之道解淋证之苦，让热淋清成为泌尿系统感染的中国方案"。这一表述把三件事同时装了进去：苗药的文化根脉（守正）、淋证（中医对泌尿系统感染的传统病名）的治疗定位（聚焦）、"中国方案"的雄心（向外）。愿景则可表述为"成为中国泌尿系统感染中成药的第一品牌，做苗药现代化与产业化的领跑者"。这一定位的关键在于，它没有把威门定义成"一家苗药企业"（地域与文化的限定），而是定义成"泌尿系统感染领域的解决方案提供者"（临床与价值的限定）——前者天花板很低，后者才是可持续的赛道。

2. 三层业务结构：回答"靠什么增长"

借鉴标杆企业的产品/业务组合经验，企业应构建梯次接续、风险分散的"三层业务结构"：

- 核心层（现金流业务）： 当下支撑企业营收和利润的成熟核心产品/业务。要"守"，通过循证升级、品牌维护、渠道深耕延长其生命周期、提升其价值。对威门，即热淋清颗粒（2026年上半年收入9022.07万元、占比65.89%、毛利率63.25%）与金钱胆通颗粒（国家基药+医保+独家剂型，2026年10月中药品种保护初审受理）两大独家剂型专科药——一个守泌尿，一个守肝胆，共同构成现金流的基本盘。
- 成长层（增长业务）： 已布局、正在快速成长、有望成为未来支柱的业务。要"攻"，加大投入、快速放量。对威门，即经典名方集群（二冬汤颗粒已获批、升陷汤颗粒在研）、中药品种保护品种的二次开发、以及依托同威生物展开的苗药大健康业务。这一层的战略价值在于"用同一套研发能力和同一批渠道资源，孵化出不需要重新建能力的第二、第三品种"。
- 种子层（未来业务）： 面向未来、尚在培育的创新业务和新市场。要"育"，小成本试错、前瞻布局。对威门，即热淋清颗粒2.3类改良型新药（新增高尿酸血症、盆腔炎性疾病后遗症、慢性前列腺炎适应症）、以越南与香港为支点的东盟市场重启、以及苗药传统知识的资产化运营。

三层业务的核心是"动态平衡"：核心层提供现金流，反哺成长层和种子层；成长层壮大后接续为新的核心层；种子层则为更长远的未来储备。如此形成"生产一代、储备一代、研发一代"的可接续格局，从根本上破解"大单品依赖"和"增长断档"风险。

贯穿三层的"资产底座"：传统知识。 三层业务回答的是"靠什么增长"，但在《中医药传统知识保护条例》施行之后，还需要回答一个更基础的问题："靠什么守住增长。"核心层的独家品种、成长层的经典名方与大健康品类、种子层的新适应症与跨境业务，其差异化最终都要落到"别人没有的东西"上——而这个"没有"，过去靠的是批文、渠道和口碑，今后越来越需要靠可确权、可举证、可许可的传统知识。

因此本报告建议在"1-3-4-5"框架之下，明确一层不占营收、但决定长期壁垒的"资产底座"：把企业的验方、炮制工艺、制剂技术、古籍依据、传承谱系系统清查、登记、申报、入库，形成可查、可证、可用的知识资产台账。对威门而言，这层底座的具体形态就是"头花蓼的种源与栽培技术+热淋清的制备工艺+苗医药治疗热淋的理法方药"三位一体。三层业务是长出来的枝叶，资产底座是扎下去的根；枝叶可以换季，根不能断。

因此本报告建议在"1-3-4-5"框架之下，明确一层不占营收、但决定长期壁垒的"资产底座"：把企业的验方、炮制工艺、制剂技术、古籍依据、传承谱系系统清查、登记、申报、入库，形成可查、可证、可用的知识资产台账。三层业务是长出来的枝叶，资产

底座是扎下去的根；枝叶可以换季，根不能断。

3. 四大核心战略：回答"怎么赢得竞争"

围绕三层业务，企业应实施四大核心战略，这是对十大路径的战略集成：

战略一：产品领先战略（守正）。 以临床价值为根本，做强独家核心品种、构建循证证据壁垒、完善梯次产品矩阵，做到"人有我优、人优我特"。这是中药企业的立身之本。

战略二：创新驱动战略（创新）。 建立以临床价值为导向、产学研协同的创新体系，综合运用中药创新、二次开发、现代科技融合等方式，持续提升产品的现代性和竞争力，培育新增长曲线。

战略三：品牌生态战略（拓界）。 以品牌为核心资产，向大健康、院外市场、线上渠道和海外市场拓展，构建"产品+服务+内容"的品牌生态，从经营产品走向经营用户、经营生态。

战略四：精益运营战略（提质）。 以精益管理和组织变革提升效率、改善质量、优化成本、守护现金流，为前三大战略提供高质量的运营保障。

四大战略并非平行罗列，而有内在逻辑：产品领先是"根基"，创新驱动是"引擎"，品牌生态是"方向"，精益运营是"底盘"。四者共同支撑企业的可持续发展。

4. 五化协同保障：回答"靠什么落地"

四大核心战略的落地，需要"五化"协同推进——这也是第六章"八大支撑"和第七章"新质生产力"的总指引：

- 传承化（守正）： 坚守中医药理论、经典名方、炮制技艺等精华根脉；
- 循证化（科学）： 以高质量证据和现代科学语言诠释中药价值；
- 数智化（技术）： 以数字化、智能化重塑研发、生产、营销和管理；
- 生态化（协同）： 以开放心态构建全产业链、跨界融合的产业生态；
- 国际化（开放）： 以全球视野推动产品、标准和文化走向世界。

"守正"是前提，"循证、数智"是方法，"生态、国际"是空间。五化协同，才能让战略真正落地生根。

（三）战略框架的运行机制：从"静态框架"到"动态闭环"

一个好的战略框架，不能只是挂在墙上的图表，而必须有一套动态运行机制，确保战略被执行、被检验、被修正。建议企业建立战略管理的"PDCA闭环"：

第一，战略规划（Plan）。 基于环境分析和自身研判，制定3—5年中长期战略和年度经营计划，明确目标、路径、举措和资源配置。

第二，战略解码（Deploy）。 运用战略地图、平衡计分卡、OKR等工具，把公司战略逐层分解为部门目标和个人目标，确保"力出一孔"，让每个员工都清楚自己的工作如何支撑战略。

第三，战略执行（Do）。 以项目化管理推进关键举措，配套预算、人才和组织保障，并通过敏捷试点降低风险。

第四，战略复盘（Check & Act）。 建立季度经营分析和年度战略复盘机制，跟踪战略执行偏差、评估环境变化，及时调整优化，形成"规划—执行—复盘—迭代"的持续循环。

对于资源有限的中小企业，不必追求大而全的管理工具，但"目标对齐、定期复盘、快速调整"的机制必不可少。威门"聚焦主业、小步验证"的经营风格，正是这种动态闭环的朴素而有效的实践。

（四）战略落地的节奏安排：分阶段推进的"三步走"

战略框架还需要在时间维度上科学排兵布阵。结合标杆（尤其是昆药节奏失控的教训）和企业成长规律，转型升级宜分阶段、有节奏地推进。这里以贵州威门药业的"三步走"为样本，说明战略节奏的设计。需要强调的是，威门的节奏设计与一般成长型企业不同——它不是"从无到有"的扩张节奏，而是"在存量中重构"的防守反击节奏：先守住基本盘，再开辟第二战场，最后才谈规模跃迁。

第一阶段：固本守擂期（第1年，2027年）——"护价、补证、确权"

- 战略重点： 在集采预期全面落地之前，把热淋清颗粒的"证据防线、确权防线、成本防线"三道防线建起来，守住价格体系与核心份额。
- 关键任务： ①推进热淋清颗粒2.3类改良型新药注册，优先申报高尿酸血症适应症，用新适应症打开代谢类新市场；②完成2015—2018年2398例IV期临床数据的再挖掘与论文发表，推动热淋清进入泌尿外科、妇科相关诊疗指南与专家共识；③完成传统知识清查与首批申报，优先报"头花蓼种植与良种繁育技术""热淋清颗粒独特制备工艺"两项（见第八章）；④把销售费用率从50%以上压降至45%以内，为集采降价预留利润空间；⑤完成金钱胆通颗粒中药品种保护的正式获批，锁定独家地位。
- 阶段目标： 在集采真正落地时，威门手里握着的是"药典标准+独家剂型+IV期证据+品种保护+成本优势"五张牌，而不是只有一张"独家"牌；同时非热淋清品种营收占比从34%提升至38%以上。

• 风险控制： 不铺新品类重资产投入，不启动新的产能扩建；在股份回购与减资期间保持充足现金储备，确保分红与回购不侵蚀研发投入。

第二阶段：拓疆期（第2—3年，2028—2029年）——"集群、下沉、出山"

• 战略重点： 把成长层的三个方向同时推起来——经典名方集群成型、苗药大健康落地、渠道结构从"等级医院单极"转向"四极共振"，并重启东盟市场。

• 关键任务： ①二冬汤颗粒完成进院与放量，升陷汤颗粒取得注册批件，形成"两个已上市+一个在审"的经典名方梯队；②同威生物围绕头花蓼开发女性泌尿健康、清利湿热类功能食品与护理产品，与热淋清形成"治疗—预防—日常"场景闭环；③把3700余家等级医院、5000余家基层机构、10400余家零售终端的分层运营做深，重点提升基层与零售的单产；④以越南、香港为支点重启东盟业务，从"贸易型出口"升级为"注册型出海"。

• 阶段目标： 形成"泌尿+肝胆+消渴"三个治疗领域的产品矩阵，非热淋清品种营收占比提升至45%以上，院外渠道（零售+线上+基层）占比超过40%。

• 风险控制： 大健康投入与主业现金流严格挂钩，设定投入上限；经典名方的进院节奏以医保落地为前提，不做无支付保障的铺货；出海以注册进度而非销售目标为考核口径。

第三阶段：成势期（第3—5年及以后，2030年起）——"品牌、标准、资本"

• 战略重点： 在证据、品种、渠道三条线都成熟之后，把威门从"单品冠军"推向"苗药产业代表"，并重启资本化路径。

• 关键任务： ①把"泌尿系统感染中成药第一品牌"的认知坐实，推动热淋清进入国家基本药物目录遴选视野；②牵头或参与头花蓼药材国家标准、国际标准的制定，把GAP基地资产转化为行业话语权；③根据资本市场环境，选择重启北交所上市、转板或其他路径，或引入能带来渠道与研发赋能的产业资本；④以苗药传统知识为IP，探索文化体验、健康服务等延伸业态。

• 阶段目标： 成为泌尿系统感染中成药领域的品牌领导者与标准制定者，营收结构中非独家品种依赖度显著下降，企业价值从"品种价值"升级为"平台价值"。

• 风险控制： 保持战略定力和财务稳健，防止规模扩张中丧失特色和效率。

"三步走"的精髓，是用时间换空间、用聚焦换突破、用验证防风险，把宏大的转型目标拆解为一个个可实现、可检验的阶段任务。这正是系统战略框架在时间维度上的落地。

为什么第一阶段必须锚定在2027年？因为《中医药传统知识保护条例》自2027年1月1日施行，而条例至少留下四处"具体办法由国务院中医药主管部门制定"的空白（第十

二条数据库分类管理、第十四条调查办法、第十八条利益分享办法、第十九条名录管理办法）。从立法惯例看，配套办法通常在条例施行后六至十八个月内陆续出台，首批保护名录的遴选则要等数据库积累到一定规模。

由此形成一个明确的窗口序列：2027年内完成申报入库的企业，有望进入首批名录遴选；等到名录发布、配套办法出齐再行动的企业，最快也要晚一个周期，且届时申报门槛——证据要求、材料规范、专家评审尺度——只会更高。传统知识的确权有"先申请先保护"的属性，这与商标注册的逻辑类似：不是"我用了很久所以是我的"，而是"我登记了所以受保护"。

因此本报告把"完成传统知识清查与首批申报"列为第一阶段（2027年）的硬任务，与"热淋清2.3类新药注册""销售费用率压降"并列为三大关键任务。这一时间安排，是本报告在战略节奏设计上最关键的一处锚点。

（五）不同类型企业的战略框架适配

"1-3-4-5"框架是一个通用框架，但不同类型企业应有所侧重、灵活适配：

- 大型龙头（链主型，如云南白药、华润三九）：重在"生态化、国际化、前沿化"，以全产业链整合、并购扩张和前沿创新，巩固链主地位、参与全球竞争。
- 中型骨干（特色型）：重在"差异化、品牌化、数智化"，聚焦优势治疗领域或品类，做强品牌和单品，借助数字化提升效率和覆盖，可积极卡位基药目录。
- 中型特色企业（威门型）：重在"守独家、补证据、控费用"，以细分治疗领域的单项冠军为目标，把独家品种的循证证据和传统知识确权做扎实，把销售费用率降下来，用全产业链优势消化集采降价；同时以经典名方、大健康、新适应症三条线培育第二曲线。此外应把"传统知识申报卡位"列为低成本、高回报的优先动作——它不占产线、不耗现金流，只占决策者的注意力；而一旦进入保护名录，其带来的政策资源、临床通道与科研支持（条例第二十一至二十七条），对中小企业而言往往是可获得的最高性价比的外部资源。

战略框架重构之后，成败的关键就落到了执行——而执行的底气，来自企业内部一项项扎实的基础能力。这便是第六章"固本强基，八大支撑"要解决的问题。

六、固本强基，八大支撑

章首语："合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土。"再宏伟的战略，也要靠扎实的基础能力来支撑。许多企业战略很美、落地很难，差距往往不在"想清楚"，而在"做扎实"。固本强基，是传统中药企业转型升级最朴素也最关键的一课。

如果说第五章的战略框架是企业的"骨架"，那么本章的八大支撑就是填充骨架、使战略能够真正站立和奔跑的"肌肉与血液"。本章系统梳理传统中药企业必须夯实的八项基础能力，并结合威门药业的实际，指出建设重点。

（一）支撑一：质量与标准体系——立命之本

为什么是第一位： 质量是药品的生命线，更是中医药赢得信任的根本。在"优质优价"成为政策导向、消费者高度关注安全、国际化要求严苛标准的今天，质量与标准体系是企业一切竞争力的前提，没有之一。

建设要点：

1. 建立覆盖中药材、饮片、中成药全链条的质量管理体系，严格执行GAP、GMP等规范；

2. 推进质量标准升级，建立高于国家标准的企业内控标准，加强重金属、农药残留、微生物等安全指标控制；

3. 建设全程追溯体系，实现"从田间到床头"来源可查、去向可追（把握追溯码全量采集要求）；

4. 以严苛市场准入标准（如新加坡HSA）倒逼品质提升，把高质量作为品牌和国际化的通行证。

5. 把炮制与制剂传统工艺标准化、参数化：条例第二十四条明确支持"应用中药饮片炮制传统技术和工艺提升中药饮片质量水平"。企业应把老师傅的"手感"转化为可测量、可复现、可验证的工艺参数与质量标准——这既是质量工程，也是确权准备。参数化程度越高，申报时的举证能力越强。

标杆印证： 云南白药"快检小站"+26项企业标准、片仔癀多GAP基地、佛慈32国出口品质。

威门重点： 威门应把质量作为"苗药唯一入药典品种"这一身份的第一块基石。它已经具备行业稀缺的先天条件——2万余亩头花蓼GAP基地、自主选育的"威蓼1号""威蓼2号"、630亩基地入选2026年贵州省第一批重点培育GAP基地并通过省级延伸检查。下一步要做的是把"基地合格"升级为"标准主导"：把头花蓼的种源、栽培、采收、初加工全链条参数固化为可输出的技术规范，推动其上升为省级乃至国家标准，让"威门种出来的头花蓼"成为行业比价基准。在集采招标日益看重GAP基地、追溯体系的规则下，这套资产是直接的加分项，也是竞品最难复制的壁垒。

（二）支撑二：研发与创新平台——动力之源

建设要点：

1. 建设高水平研发平台（争取国家级、省级认定），完善从立项、研究到转化的创新流程；

2. 建立以临床价值为导向的研发机制，统筹中药创新、二次开发、经典名方和现代科技融合；

3. 构建开放的产学研协同创新网络，与高校、科研院所、临床机构、院士专家深度合作；

4. 完善研发项目管理和知识产权布局，提升研发投入产出效率。

标杆印证： 片仔癀10个创新平台+11位院士合作、以岭研发费用率8.47%、天士力全国重点实验室。

威门重点： 威门已积累37项药品授权专利（其中发明专利36项、核心发明专利34项），热淋清与头花蓼相关授权发明专利达25项，覆盖种植繁育、提取分离、制剂工艺、指纹图谱、新适应症五个环节，另有18项大健康专利——这个专利密度在同体量中药企业中相当突出。但它面临的问题是"专利多、平台弱"：研发费用率2023年还只有1.06%，2025年才拉到9.51%，研发组织的承载能力能否跟上投入的增速，是真正的考验。下一步应把平台资源聚焦到三个方向：热淋清二次开发（2.3类改良型新药）、经典名方产业化（二冬汤、升陷汤）、头花蓼物质基础研究，避免"专利数量增长快于产品转化"的空转。

（三）支撑三：循证医学与学术体系——信任之桥

建设要点：

1. 设立专门的医学/循证团队，系统规划核心品种的临床证据建设路径；

2. 高质量开展RCT、真实世界研究、机制研究，争取成果发表于高影响力期刊、写入指南共识；

3. 建立学术推广体系，以学术会议、医学教育、专业内容替代关系营销；

4. 善用"三结合"证据体系，把人用经验和中医药理论科学地转化为注册和市场认可的证据。

5. 借力条例第二十三条的官方推广渠道：列入保护名录的传统知识，县级以上中医药主管部门可依托高水平医疗机构，通过收集整理、临床应用、应用研究、师承教育、技术演示等方式促进推广——这实质上是为名录品种开了一条"进入临床体系"的制度通道，其效率往往高于企业单打独斗的学术推广。对中小企业而言，这是一条被长期忽视的捷径。

标杆印证： 佐力（95项指南共识、1.6万家医院）、九芝堂（疏血通研究登IF8.3期刊）、天士力（ISO标准）。

威门重点： 这是威门最需要持续投入、也最有条件突破的一环。2015—2018年由张伯礼院士牵头完成的2398例IV期临床，在中药单品研究里属于样本量相当扎实的一项，这是很多同体量企业拿不出的资产。但"做过研究"和"形成证据体系"是两回事：前者是一次性投入，后者是持续的证据生产机制。威门需要把IV期数据转化为可被引用的期刊论文、可被采纳的专家共识、可被写进指南的推荐意见，并围绕新增适应症（高尿酸血症、盆腔炎性疾病后遗症、慢性前列腺炎）设计新的临床研究。在集采"优质优价"规则逐渐成型的背景下，证据不是学术装饰，而是价格谈判的筹码。

（四）支撑四：品牌与文化资产——长青之基

建设要点：

1. 系统规划品牌战略，明确品牌定位、价值主张和视觉体系；

2. 深入挖掘和活化中医药文化资源，把历史、故事、工艺、非遗转化为品牌内涵，但要以产品价值和科学证据为支撑，避免空洞叙事；

3. 推进品牌年轻化、数字化传播，与新一代消费者持续沟通；

4. 建立"四层无形资产"保护矩阵：商标层（品牌标识、老字号）、专利层（组方、工艺、用途）、秘密层（商业秘密管理体系，对应条例第十条对商业秘密的衔接）、传统知识层（依条例申报入库、争取列入保护名录）。四层各有优劣：专利有期限但须公开，秘密无期限但易泄露，传统知识的独特价值在于"确权+可许可+政策倾斜"的组合。四层不是替代关系，而是叠加关系。

5. 严守宣传合规红线：条例第七条明确，开展中医药传统知识宣传、展示、体验活动"不得作虚假、夸大宣传，不得牟取不正当利益"。这不是一句套话，而是把"文化叙事"与"虚假宣传"的界线写进了行政法规。品牌故事可以讲，但每一句功效性表述都必须有证据兜底。

6. 非遗与文物的双重合规：条例第三十一条规定，属于文物、非物质文化遗产项目的中医药传统知识，还须依照《文物保护法》《非物质文化遗产法》保护。老字号、非遗技艺传承企业要同时满足两套规则，尤其在古籍原件、传世实物的保管和使用上。

标杆印证： 片仔癀（老字号价值第一、体验馆）、东阿阿胶（年轻化）、云南白药（品牌焕新）。

威门重点： 威门手里的品牌资产其实比它自己意识到的更厚——"唯一进入《中国药典》的苗药成方制剂"这个身份，在中国几千个中成药品种中是独一份的；"苗药"这个文化标签，其稀缺性和故事性不亚于任何一个老字号。问题在于，这些资产目前主要停留在行业认知和学术话语里，尚未转化为大众认知。威门应把"苗药"从地域概念做成文化IP：系统梳理苗医药治疗"热淋"的理论脉络，讲清楚头花蓼从苗族民间用药到药典品种的历程，把"两千年的苗岭经验，一株草的现代循证"讲成一个可传播的品牌故事。这既是品牌建设，也是条例第七条约束下的合规叙事——故事要有据可依，不能夸大疗效。

（五）支撑五：全域渠道与供应链——通达之脉

建设要点：

1. 构建线上线下融合、院内院外并举、国内国际协同的全域渠道体系；
2. 强化供应链管理，提升采购、生产、库存、物流的协同效率和韧性，科学应对药材价格周期（避免成本错配）；
3. 深化与连锁药店、电商平台、经销商的战略合作，向价值共创转型；
4. 建设数字化供应链和渠道管理系统，提升可视化和响应速度。

标杆印证： 片仔癀（线上+42%、线下下沉）、云南白药（全产业链供应链）、九部门推动药店转型"健康驿站"。

威门重点： 威门的渠道底盘在同体量企业中属于优等生：3700余家等级医院、5000余家基层医疗机构、10400余家零售终端、957家配送商，核心品种以"专业化学术推广+配送商"模式覆盖，占收入90%以上。这套体系的强项是院内深度，弱项是院外广度与线上敏捷度。下一步要补的是"结构"而非"数量"：把基层和零售从"覆盖"做成"单产"，把线上从"自然增长"做成"体系化运营"，把配送商从"物流伙伴"升级为"数据伙伴"。同时，供应链端要发挥全产业链优势，让药材端的成本优势能够传导到终端价格竞争力上。

（六）支撑六：数字化与智能化能力——跃迁之翼

建设要点：

1. 做好数字化顶层设计，统筹业务数字化（营销、渠道、供应链）和管理数字化（财务、人力、协同）；
2. 建设数据中台，打通数据孤岛，以数据驱动经营决策；
3. 积极、务实地引入AI应用（智能营销、智能客服、研发辅助、智能制造等），从高价值、低风险场景切入，逐步深化；
4. 培养全员数字素养，避免"重系统、轻应用"。

标杆印证： 白云山数科（AI制药入选工信部案例）、以岭（络书大模型智能体）、昆药/九州通（供应链数智化）。

威门重点： 数字化是威门已经尝到甜头、应当继续加码的领域。2025年投入1.28亿元完成连续化智能生产线技改，单位生产能耗下降24.7%、批次间含量RSD从3.8%压缩至1.1%——RSD从3.8%到1.1%这个改善，在中药制剂里意义重大，它意味着不同批次之间的质量高度一致，而这正是集采"质量一致性"评价和国际化注册的核心指标。下一步的数字化重点应向两端延伸：向上游延伸到2万亩GAP基地的种植监测与产量预测，向下游延伸到终端动销数据与渠道库存可视化，把"生产端的确定性"扩展为"全链条的确定性"。

（七）支撑七：人才梯队与组织能力——成事之要

建设要点：

1. 基于战略需要做好人才规划，重点补齐研发循证、数字电商、复合经营、创新领军四类关键人才；
2. 建立多元化的引才、育才、用才、留才机制，善用"柔性引才""产学研借智"破解地域和资源约束；
3. 推进组织扁平化、敏捷化，强化跨部门协同和一线授权；
4. 建立与价值创造挂钩的薪酬激励和职业发展双通道，激活组织；
5. 推动"老专家"与"新生代"融合，兼顾传承与创新。

标杆印证： 东阿阿胶（激励机制）、昆药（组织重构）、片仔癀（签约246名名医）。

威门重点： 地处贵阳乌当，威门在引才上处于相对劣势，2026年由1992年出生、具备海外教育与投资背景的梁洋出任总经理，是"以新生代补战略与资本短板"的一次尝试。但更关键的缺口在研发端：临床注册、循证医学、药物警戒、国际注册这四类人才，恰恰是威门当前最紧缺、也最难在本地招到的。现实路径是"不求所有、但求所用"——通过与张伯礼院士团队等外部专家建立长期合作、在北上广设立研发联络点、以项目制引进退休专家等方式，把人才"用起来"而不必"招进来"。组织上则需完成一次从"职能制"向"项目制"的过渡，让二次开发、经典名方、大健康三条线各有独立的推进主体和考核口径。

（八）支撑八：财务与风控体系——行稳之舵

建设要点：

1. 坚持现金为王，强化经营性现金流管理和应收账款、存货管控；

2. 优化资本结构，拓展多元融资渠道，提高资金使用效率，把资源聚焦核心；

3. 建立全面风险管理体系，系统防范政策合规、质量安全、市场经营、财务法律等风险；

4. 强化合规经营底线（营销合规、招投标合规、数据合规等），杜绝触碰红线；

5. 建立预算管理和经营分析机制，支撑科学决策。

标杆印证： 片仔癀/佛慈（现金流大幅改善）、云南白药（低负债、高现金、稳健分红）、圣诺生物（合规警示）。

威门重点： 威门的财务基本面呈现"营收稳、利润薄、质量待改善"的特征：2025年营收3.91亿元、净利润1357.16万元，净利率仅3.5%；扣非净利润668.52万元、同比下降54.03%，说明利润对非经常性损益的依赖较重。2026年上半年扣非净利润223.49万元、同比增长6.08%，虽已止跌，但绝对额依然单薄。在这样的财务基础上，风险控制的优先级高于规模扩张：一是守住现金流，回购与减资期间不做大额资本开支；二是管住销售费用率，这是利润弹性最大的变量；三是把研发投入的产出纳入考核，避免费用率上去了、产品没出来；四是善用专精特新、省级技术中心、上市挂牌后备企业等政策资源，降低融资成本。

（九）八大支撑的内在关系与建设原则

八大支撑不是零散并列，而是一个有机整体：质量标准是底座，研发平台和循证学术是价值创造的双核，品牌文化是价值升华，渠道供应链和数字智能是价值传递与放大的两翼，人才组织是一切的主体，财务风控是全程的保障。它们相互支撑、缺一不可，共同构成企业核心竞争力的"木桶"——最终能装多少水，取决于最短的那块板。

建设中建议把握四条原则：

第一，统筹规划、分步实施。 既要系统布局、避免短板，又要分清轻重缓急，优先补强对当前战略最关键的能力。

第二，战略牵引、问题导向。 能力建设必须服务于战略落地和问题解决，不能为建而建、搞形式主义。

第三，软硬兼修、久久为功。 既建"硬"的系统、平台、设施，更修"软"的文化、机制、人才；基础能力建设非一日之功，需要长期坚持、持续投入。

第四，以威门为例看取舍。 对资源有限的威门而言，不必八项平均用力。结合其禀赋和三步走，近期最该优先补强的是：质量标准（把GAP资产变成标准话语权）、循证

学术（把IV期数据变成指南推荐）、财务风控（把销售费用率降下来、把扣非利润做上去）三项；研发平台、渠道供应链作为既有长板持续做厚；品牌与文化资产、数字化、人才组织则需在三步走的第二、三阶段随业务成长逐步补齐。如此取舍，才能把有限资源用在"把独家变成壁垒、把壁垒变成利润"的关键处。

固本强基，解决的是"把当下做扎实"的问题。那么，面向未来，传统中药企业如何主动拥抱新一轮科技革命，以新质生产力实现产业的再造与焕新？这正是最后一章，也是最具想象空间的一章。

七、新质生产力再造，焕新出发！

章首语："周虽旧邦，其命维新。"中医药是古老的，但从事中医药的人不能是守旧的。当人工智能、合成生物、先进制造的浪潮奔涌而来，传统中药产业正迎来一次以新质生产力实现"再造"的历史机遇。这不是对传统的背离，而恰恰是让古老智慧在新时代焕发新生的最好方式。

"新质生产力"是新时代中国经济高质量发展的核心命题。具体到医药工业，《医药工业发展"十五五"规划解读》给出了清晰的注脚：新技术催生新质生产力，AI制药可使研发周期缩短约30%、成本降低约25%；规划以8个方面、25项任务、9个专栏系统部署，其中专栏2聚焦siRNA、PROTAC、ADC、RDC、AOC、CGT、IPSC、mRNA等前沿产品，专栏3布局前沿技术，专栏4补短板（辅料、包材、原材料、工业软件），专栏5扬优势（原料药绿色制造、中药关键工艺、复杂制剂）。这些都为传统中药企业拥抱新质生产力指明了方向。

本章将回答三个问题：什么是中药产业的新质生产力？它如何"再造"传统中药？企业尤其是贵州威门药业该如何行动？

（一）技术之新：四大前沿如何"重塑"中药

1. AI与大数据：从"经验试错"到"智能设计"

人工智能正在深刻改变药物研发的底层范式。对传统中药而言，AI的价值至少体现在四个层面：

- 研发端： AI辅助中药复杂体系的成分解析、靶点发现、作用机制阐释和组方优化，把"黑箱"逐步打开；AI虚拟筛选、智能设计可显著缩短研发周期、降低成本。白云山数科的AI制药项目入选工信部2026年度典型案例，以岭"络书大模型智能体"入选智能体创新实践标杆，都是中药企业拥抱AI的实证。
- 生产端： AI+工业互联网赋能智能制造，实现工艺参数优化、质量在线预测、设备预测性维护，提升中药制造的均一性、稳定性和良品率。

• 营销端： AI驱动精准营销、智能内容生成、用户画像和智能客服，大幅提升获客和运营效率——但中药处方药的营销受《广告法》与处方药不得面向公众做广告的严格约束，AI在营销端的应用空间主要在医生教育与合规内容生产，而非消费者种草。

• 管理与决策端： 大数据和AI辅助经营分析、供应链预测和风险预警，让决策更科学、更前瞻。

2. 合成生物学：从"依赖资源"到"绿色智造"

合成生物学为破解中药资源瓶颈提供了革命性思路。对于天然牛黄、天然麝香等长期短缺、价格昂贵的名贵/濒危药材，可利用合成生物学、细胞工厂等技术生产其关键有效成分或替代原料，既保护野生资源、平抑价格，又保障供给和质量均一。天然牛黄价格的大幅回落，除进口因素外，体外培育牛黄、合成生物技术的进步也在重塑供给格局。此外，合成生物学还可用于中药活性成分的绿色、高效生产，降低对土地和环境的依赖。这正是"扬优势、补短板"中原材料和绿色制造的重点方向。

3. 现代制剂与生物材料：从"丸散膏丹"到"精准递送"

以微滴丸、缓控释、纳米制剂、靶向递送为代表的现代制剂技术，正在解决传统中药"粗、大、黑"的剂型短板。对威门而言，这一方向的价值不在"追新"，而在"改良"——热淋清颗粒目前为颗粒剂，若能在儿童用药、吞咽困难人群、长期服药人群等场景开发更便捷的剂型，其临床价值与患者依从性都会显著提升；而头花蓼提取物的标准化、纯化技术，则直接决定了其能否进入更高附加值的应用领域。

4. 前沿生物技术：从"传统中药"到"融合创新"

CGT（细胞与基因治疗）、小核酸、多肽等前沿技术，正在被一批有远见的中药企业纳入版图：天士力布局CGT和小核酸，九芝堂布局干细胞和多肽（吉象隆），云南白药布局核药，众生、康缘布局GLP-1，佐力关注AAV基因治疗。这些实践证明，传统中药企业完全有能力在守正的同时，向代表未来的前沿生物科技拓展，实现"老树发新枝"。

（二）制造之新：数智工厂与"绿色制造"

新质生产力不仅体现在技术和产品上，也体现在制造方式的根本性变革上。

第一，数智化、柔性化的先进制造。 未来的中药工厂，将是数字化车间、智能工厂的形态：从药材进厂、净制、炮制、提取、制剂到包装全流程的自动化、智能化，以工业互联网和数字孪生实现工艺、质量、设备、能耗的实时感知与优化。这既解决了传统中药生产依赖人工经验、批次稳定性不足的问题，也大幅提升了生产效率和质量可控性。

第二，绿色低碳制造。 中药提取是高能耗、高水耗环节。绿色制造技术（连续提取、膜分离、溶剂回收、节能降碳、废水资源化等）的推广，既符合"双碳"要求、降低成本，也是《医药工业发展"十五五"规划》专栏5"扬优势"的明确内容。传统中药企业的绿色转型，本身就是新质生产力的重要组成。

第三，"质量源于设计"的现代质量观。 借助过程分析技术（PAT）、实时放行检测、智能制造，中药质量控制将从"终端检验"前移到"过程控制"和"源头设计"，实现质量的内在稳定和可预测，这是中药制造现代化的核心标志。

第四，传统知识的数字化：从纸质档案到可检索资产。 条例第十七条明确，国务院中医药主管部门会同文化和旅游等部门"采用数字化技术收录中医药传统知识，以利于保存使用，方便公众查阅"。这为企业的知识管理指了方向：传统知识如果不能被检索、被比对、被引用，就无法被使用，更无法被许可。数字化不是把纸质档案扫描成PDF，而是建立结构化数据库——每个品种的方源、沿革、工艺参数、批次数据、临床应用记录、传承谱系，都要能按字段查询、按关系关联。

这是新质生产力在中药企业最"低门槛、高回报"的落点：不需要新建产线，只需要把已有的知识重新组织一遍。而这一遍组织，恰好也是条例申报所需要的材料基础——一次投入，两处收益。 对威门这类规模有限的企业，这可能是性价比最高的一项"技术投入"。

（三）模式之新：从"卖产品"到"数智健康服务生态"

新质生产力还将深刻改变中药企业的商业模式。

第一，从产品到"产品+数据+服务"。 可穿戴设备、智能硬件与中医药结合，可实现对用户健康状态的持续监测和个性化调理，把一次性的产品销售，升级为持续的健康管理服务。在泌尿健康领域，饮水与排尿行为监测、复发风险预警、个性化随访方案与中药产品结合，能够创造全新的服务体验和用户价值。

第二，从单一线下到"线上线下融合的无界服务"。 互联网中医院、在线问诊、智慧药房、送药上门、AI健康助手等，正在打破时空限制，让中医药服务触手可及。这与《中医药振兴发展"十五五"规划》"人人享有中医药服务"的目标高度契合。

第三，从封闭生产到"平台化、生态化协同"。 如云南白药"数智云药平台"（交易额超42亿元、农户超9万）所示，龙头企业可通过产业互联网平台，把分散的种植、加工、流通资源连接起来、赋能增值，构建共生共荣的产业生态。平台化、生态化，是新质生产力在产业组织层面的体现。

（四）贵州威门药业的新质生产力行动路线

面对新质生产力浪潮，威门药业既不能无动于衷，也不能好高骛远。它已经在生产端完成了一次漂亮的数智化改造（1.28亿元连续化智能产线、RSD从3.8%降至1.1%），这说明它具备"把技术变成质量"的能力。结合其禀赋和三步走战略，建议采取"生产端领跑、证据端突破、种植端延伸"的行动路线：

1. 近期（1—2年）：把AI用在"证据"和"效率"两件事上

- AI+循证研究： 用大模型辅助IV期临床数据的再挖掘、真实世界研究方案设计、文献计量与指南动态追踪，把2398例临床数据的价值榨干用尽；
- AI+质量预测： 在已建成的连续化智能产线上部署质量预测模型，把批次含量RSD从1.1%进一步压向0.8%以下，用数据一致性支撑集采"质量优先"评价；
- AI+种植管理： 对2万余亩头花蓼GAP基地实施遥感监测、产量预测与病虫害预警，把"靠天吃饭"变成"靠数据种药"；
- 传统知识数字化： 建立结构化的传统知识数据库（头花蓼种植与良种繁育技术、热淋清制备工艺、方源沿革、批次数据、临床记录），既是知识管理，也是条例第十六条申报的材料基础。

这一阶段，威门把新质生产力首先用在自己最有把握的地方——生产端已经跑通，证据端是刚需，种植端是独有资产。投入可控，见效路径清晰。

2. 中期（2—4年）：以数智化打通"从田间到终端"的全链条

- 推进连续制造与数字孪生，实现从投料到成品的全流程参数放行，把"批次合格"升级为"过程可控"；
- 建立热淋清指纹图谱与药效的关联模型，用数据支撑质量标准升级和国际注册；
- 打通2万亩基地、产能、库存、订单与终端动销数据，让供应链从"推式"转为"拉式"，降低渠道库存与效期风险。

3. 长期（4年以上）：以前沿融合布局"未来赛道"

- 关注头花蓼活性成分的合成生物制造路径，为野生资源依赖提供替代方案，同时降低对种植面积的刚性依赖；
- 关注泌尿系统微生态、益生菌与中药联合干预等前沿方向，为"治疗—预防—日常护理"的完整场景储备技术；
- 在能力、资金、品牌成熟后，探索"苗药+智能硬件+慢病管理"的泌尿健康生态，实现从产品企业向健康服务企业的升级。

通过这条路线，威门可以让新质生产力真正服务于"苗药现代化"的定位和"泌尿系统感染中国方案"的愿景——它不需要去追逐与自己无关的风口，只需要把已经握在手里的东西，用新的技术重新做一遍。

（五）焕新出发：在守正创新中赢得未来

行文至此，本报告的八大篇章已构成一个完整的逻辑闭环：

- 我们首先看清了环境剧变、生存大考的严峻现实——这是一个范式切换、优胜劣汰的时代；
- 继而向内审视，直面认知困局——路径依赖、产品同质、研发薄弱、营销陈旧、组织僵化、文化保守、财务脆弱；
- 随后从标杆企业身上解码出涅槃之路的八条共性规律；
- 进而提供了破局突围的十大可选路径及其组合方法；
- 在此基础上，构建了"一个使命、三层业务、四大战略、五化协同"的系统战略框架；
- 明确了固本强基的八大支撑；
- 最终，展望了以AI、合成生物、先进制造、模式创新为代表的新质生产力再造。
- 最后，回到刚刚落地的新法——逐条对照《中医药传统知识保护条例》，把三十二条法条翻译成三十二个经营动作，为整份报告补上"制度如何变成资产"的最后一环。

贯穿全篇的，是一个朴素而坚定的信念：中医药的根本出路在于守正创新。 "守正"，守的是中医药理论之正、临床价值之正、质量安全之正、文化根脉之正；"创新"，创的是科学证据之新、技术工艺之新、产品服务之新、模式生态之新。守正是创新的前提和根基，创新是守正的延续和生命，二者辩证统一、不可偏废。

我们也更加确信：这一轮调整的"危"中，蕴藏着巨大的"机"。 危机挤出的是落后产能和"僵尸批文"，净化的是产业生态，倒逼的是价值回归；而当潮水退去、尘埃落定，那些真正有疗效、有证据、有品牌、有创新、有担当的企业，将获得更广阔的舞台和更持久的生命力。

对于像贵州威门药业这样的特色中小企业，这个时代尤其值得珍惜。我们"船小好调头"，机制灵活、聚焦专业，完全可以在细分赛道上以差异化优势实现弯道超车。威门用二十余年证明了一件事：一株苗岭上的野草，可以变成一个药典品种、一条产业链、两万农户的生计。只要保持清醒的头脑、坚定的信念、务实的作风，坚持聚焦泌尿系统主业、坚持循证价值、坚持全产业链掌控、坚持精益运营，就一定能够穿越这场生存大考，从贵阳乌当走向更广阔的天地。

中医药这棵参天古树，历经数千年风雨而常青。今天，当新时代的阳光雨露洒下，当新质生产力的春风吹来，我们有理由相信：它必将抽出新芽、绽放新花、结出硕果。

传统中药企业的转型升级，不是挽歌，而是新生。

让我们以守正创新为舟、以新质生产力为桨，在高质量发展的时代大潮中——焕新出发！

八、新法落地：《中医药传统知识保护条例》32条逐条对照与企业应对

章首语："法者，天下之准绳也。"2026年10月23日公布的《中医药传统知识保护条例》，是中医药领域第一部专门就"知识"立法的行政法规。它不改变药品怎么审、价格怎么定，但它改变了一个更根本的问题：中药企业的know-how，归谁、算什么、值多少。本章逐条比对，把三十二条法条，翻译成三十二个经营动作。

（一）条例速览：一部"知识确权法"

立法进程。 2026年9月18日，国务院第97次常务会议通过；10月23日，国务院总理李强签署第850号国务院令予以公布；11月9日，全文通过中国政府网等渠道公开；自2027年1月1日起施行，共32条。上位法为《中华人民共和国中医药法》。

立法定位。 条例第一条明确，制定目的是"保护中医药传统知识，促进中医药传统知识的传承和发展，弘扬中医药文化"。三条主线可以概括为：保护（界定客体、建立数据库与名录、赋予持有人权利）、传承（古籍整理、人才培养、师承教育）、利用（推广应用、科学研究、成果转化）。第三条规定的基本原则是"传承精华、守正创新，保护优先、保护和利用相结合"——请留意"保护优先"四个字，它决定了当保护与利用发生冲突时，天平偏向哪一侧。

制度架构。 条例构建了一条完整的制度链，可以概括为"六步闭环"：界定客体（第2条）→ 调查与申报（第11、13、14、15、16条）→ 认定入库（第12、17条）→ 分级遴选（第19、20条）→ 权利实现（第18条）→ 推广应用与科研（第22—27条）。配套的是责任条款（第28—30条）与衔接条款（第10、31条）。

一个必须看清的特点：四处"授权立法"空白。 条例把至少四件事交给了"国务院中医药主管部门制定具体办法"——第十二条（数据库分类管理办法）、第十四条（调查具体办法）、第十八条（公共领域传统知识的持有人履职办法）、第十九条（保护名录管理办法）。这四处空白，既是最大的不确定性，也是最大的时间窗口。

（二）三十二条逐条对照

以下按条文顺序逐条比对。每条给出三项：条文要点、对企业意味着什么、本报告对应位置。为便于查阅，条款标题为本报告所加，非条例原文。

第一条｜立法目的

条文要点：为了保护中医药传统知识，促进其传承和发展，弘扬中医药文化，根据《中医药法》制定本条例。

- 影响： 确立"保护—传承—发展"三位一体目标；条例是《中医药法》的下位法，须与《中药注册管理专门规定》《中药工业高质量发展实施方案》合并理解，不能孤立看待。
- 动作： 把条例纳入企业政策台账，与注册、集采、基药政策做关联分析。
- 对应： 第一章第三节。

第二条｜保护客体（全条例的总开关）

条文要点：中医药传统知识包括五类——（一）预防、保健、诊断、治疗、康复的传统理论、技术方法；（二）经典名方、验方；（三）中药材品种选育、种植养殖、采集、鉴别的传统技术，中药饮片炮制、中药制剂配制的传统技术和工艺；（四）中医药古籍文献，中医药特有的传统标记、符号；（五）其他。

- 影响： 这是全条例的定义性条款。第（三）项把制造环节的工艺技术写进保护范围，意味着炮制火候、前处理手法、提取纯化路线、成型工艺都可能成为受保护客体；第（二）项把"验方"与"经典名方"并列，为企业持有的家传方留出了空间；第（四）项把"传统标记、符号"纳入，老字号的招牌、堂号、图记也在其列。
- 动作： 按五类逐项盘点企业存量，形成"传统知识清单"，建议按"品种×技术环节"建二维矩阵。
- 对应： 第二章第二节新增第五点、本章第五节。

第三条｜基本原则

条文要点：遵循中医药发展规律，坚持传承精华、守正创新，坚持保护优先、保护和利用相结合；开展保护活动应遵守法律，不得损害国家利益、社会公共利益和他人合法权益。

- 影响： "保护优先"意味着权利边界不清时，行政机关更可能倾向保护持有人；"不得损害他人合法权益"则为"抢注他人或群体传统知识"设了反向约束。
- 动作： 申报材料必须能自证来源合法、传承有序，避免侵占他人或社区的知识。

- 对应： 本章第三节。

第四条 | 管理体制

条文要点：国务院中医药主管部门负责全国工作；县级以上地方中医药主管部门负责本行政区域；其他有关部门各司其职。

- 影响： 企业对接的窗口在省、市、县三级中医药主管部门，而非药品监管部门。这是与注册事务完全不同的对口体系，很多企业会在这里"找错门"。
- 动作： 建立与省级中医药管理局的常态化沟通渠道，明确归口部门与联系人。
- 对应： 本章第五节。

第五条 | 信息共享

条文要点：国务院中医药主管部门与国务院其他有关部门建立信息共享机制，加强工作协调。

- 影响： 入库信息可能与药监、医保、文物、文旅等部门共享，形成"一处登记、多处可见"。
- 动作： 申报前评估信息披露边界（与第十条联动设计）。
- 对应： 本章第三节。

第六条 | 规划与支持

条文要点：省级以上中医药主管部门将传统知识保护纳入相关规划，加强传承传播、推广应用和科学技术研究并提供必要支持；县级以上鼓励社会力量通过捐赠、志愿服务参与。

- 影响： 意味着未来会有专项经费、专项项目。企业可主动争取纳入省级规划的项目盘子。
- 动作： 跟踪省级中医药发展规划与专项资金申报指南，把申报项目与资金申请打包。
- 对应： 第六章第八节。

第七条 | 宣传合规（约束条）

条文要点：鼓励新闻媒体、公共文化机构开展宣传、展示、体验活动；开展此类活动应遵守国家有关规定，不得作虚假、夸大宣传，不得牟取不正当利益。

- 影响： 把"文化叙事"与"虚假宣传"的界线写进了行政法规。对长期依赖"宫廷秘方""祖传神药"话术的产品是直接约束。

- 动作： 全面清理宣传物料中的绝对化表述、疗效承诺、无据溯源的"历史故事"，建立宣传合规审核清单。
- 对应： 第六章第四节支撑四新增第五点。

第八条｜对外交流与出海合规（约束条）

条文要点：支持对外交流合作，促进国际传播和应用；涉及传统知识的外商投资、对外投资、技术出口，依照《外商投资法》《对外贸易法》《国务院关于对外投资的规定》《技术进出口管理条例》等执行。

- 影响： 出海与跨境合作被前置了合规审查环节。以传统工艺、验方为内核的技术输出，可能落入技术进出口管理范围。
- 动作： 任何跨境合作、海外建厂、技术许可之前，先做传统知识合规与技术出口审查。
- 对应： 第四章路径六（国际化与合规前置）。

第九条｜人才与奖励

条文要点：加强传统知识人才培养；对做出突出贡献的组织、个人按国家规定给予奖励。

- 影响： 老药工、传承人的价值被制度承认，师承教育有了政策依据。
- 动作： 建立内部传承人认定与带徒机制，把老师傅的经验制度化留存。
- 对应： 第六章第七节。

第十条｜保密义务（双向条）

条文要点：涉及国家秘密、工作秘密、商业秘密、个人隐私和个人信息的，应遵守有关法律法规。

- 影响： 一面是义务（申报材料不得泄露国家秘密），一面是保护（企业可主张商业秘密，要求不公开核心工艺细节）。
- 动作： 申报时对核心工艺做"分级披露"设计，只提交可证明"存在与归属"的必要信息，保留关键参数。
- 对应： 第六章第四节支撑四第四点。

第十一条｜古籍与调查的统筹

条文要点：国务院中医药主管部门加强对中医药古籍文献整理、遴选和传统知识调查的统筹协调。

- 影响： 古籍整理上升为国家统筹事项，企业私藏的古籍、抄本可能被纳入征集或合作整理范围。
- 动作： 梳理企业藏古籍、老批件、老处方簿，评估哪些可合作、哪些须自留。
- 对应： 第六章第四节。

第十二条 | 保护数据库（授权立法）

条文要点：建立中医药传统知识保护数据库，对入库知识实行分类管理；具体办法另行制定。

- 影响： 数据库是全条例的"底座"，分类管理意味着不同类别享受不同强度的保护。
- 动作： 跟踪分类管理办法出台，按未来分类标准倒推申报材料的组织方式。
- 对应： 本章第四节。

第十三条 | 古籍入库

条文要点：组织专业机构对古籍文献整理、遴选，遴选出的古籍及其中记载的传统知识经认定后入库。

- 影响： 古籍记载的知识有了一条"官方认定"的入库路径，与第十六条的企业申报形成双通道。
- 动作： 若核心品种方源出自某部古籍，须关注该古籍是否已被遴选入库——一旦入库，品种的"公共属性"将被确认（见第十八条第二款）。
- 对应： 第四章路径一。

第十四条 | 调查制度（含禁区与罚则指向）

条文要点：省级中医药主管部门组织本行政区域调查，可吸纳医疗机构、高校、科研机构、企业、学会、协会参与；境外组织、个人不得在我国境内开展传统知识调查；具体办法另行制定。

- 影响： 企业可作为"调查参与方"进入，这是低成本获取区域知识图谱、同时提升政策能见度的机会；但第三款是硬禁区。
- 动作： 主动申请参与省级调查项目；对任何境外机构提出的"田野调查""资源普查"合作一律不参与。
- 对应： 本章第三、五节。

第十五条 | 调查伦理与抢救性保护

条文要点：调查应征得对象同意、尊重风俗、不得损害合法权益；实物资料妥善保存；对濒临消失的传统知识应立即记录并采取抢救性保护措施。

- 影响： "濒临消失"是官方用语，意味着存在一份需要抢救的清单。老药工退休、老工艺失传，正好落在这一条上。
- 动作： 立即启动"在岗老技师口述史+工艺影像记录"，抢在人员退休前完成。
- 对应： 本章第五节三十天清单。

第十六条 | 申报入口（企业最直接的抓手）

条文要点：国家鼓励组织、个人向所在地省级中医药主管部门申报其持有的传统知识；经省级初核、国务院中医药主管部门认定后入库。

- 影响： 这是企业把"家底"变成"资产"的唯一法定入口。"鼓励"二字意味着现阶段申报没有门槛限制，但一旦配套办法出台，材料规范、证据要求必然提高。
- 动作： 2027年内完成首批申报（详见本章第五节）。
- 对应： 第五章第四节第一阶段关键任务④。

第十七条 | 公开与数字化

条文要点：公布入库知识相关信息；会同文化和旅游等部门采用数字化技术收录，以利于保存使用、方便公众查阅。

- 影响： 入库意味着"部分公开"，这与商业秘密保护存在张力，需要在申报时做信息披露设计。数字化收录也提示：非结构化的纸质档案难以被有效收录。
- 动作： 建立结构化的传统知识数据库，字段包括方源、沿革、工艺参数、批次数据、临床记录、传承谱系。
- 对应： 第七章第二节新增"传统知识的数字化"。

第十八条 | 持有人权利（全条例的价值核心）

条文要点：持有人对持有的传统知识享有传承使用的权利，对他人获取、利用享有知情同意和利益分享等权利；对古籍记载、处于公共领域且可公开获取的传统理论、技术方法和经典名方，由国家中医药主管部门履行持有人职责；具体办法另行制定。

- 影响： 一款两制。企业持有的非公开知识，有排他、有对价（知情同意+利益分享）；古籍经典名方，公共可用但国家是持有人，使用须遵循办法。这条直接改变中药企业的资产表和壁垒逻辑：独家工艺从"成本项"变成"资产项"，经典名方从"免费午餐"变成"有主之物"。
- 动作： 对每个核心品种做"权属定性"——自持、共有还是公共，分类制定策略。

- 对应： 第四章路径一"与条例的衔接"。

第十九条 | 保护名录

条文要点：建立保护名录，将数据库中具有代表性、独特性和重要保护价值的知识列入；管理办法另行制定。

- 影响： 名录是"二级筛选"，入库不等于入名录。名录才是政策资源（第二十一至二十五条）的分配依据。
- 动作： 以"代表性、独特性、重要保护价值"三个维度反向设计申报叙事。
- 对应： 本章第四节。

第二十条 | 名录遴选程序

条文要点：成立评审专家组，从数据库遴选拟列入项目；公示后发布；省级可推荐；不符合条件的可移除。

- 影响： 存在"省级推荐"这一环节，地方关系与地方产业政策的重要性上升；"可移除"意味着名录不是终身制，需要持续维护。
- 动作： 争取省级推荐；建立名录项目的年度维护机制。
- 对应： 本章第五节。

第二十一条 | 地方支持

条文要点：县级以上地方政府可根据实际，为名录项目传承传播提供必要支持。

- 影响： 名录项目可获得地方财政、场地、宣传等支持，这对中小企业尤其实用。
- 动作： 把名录申报与地方产业扶持政策打包申请。
- 对应： 第六章第八节。

第二十二条 | 古籍保护（文旅部门主责）

条文要点：文化和旅游部门会同文物、中医药等部门，加强对列入名录的中医药古籍的保护、修复、合理利用、传承。

- 影响： 古籍类知识走的是"文旅+文物"通道，与药品监管通道不同。
- 动作： 若企业持有古籍原件，主动对接文旅、文物部门，争取修复与数字化支持。
- 对应： 第六章第四节支撑四第六点。

第二十三条 | 推广应用（临床通道）

条文要点：县级以上中医药主管部门可依托高水平医疗机构，通过收集整理实物资料、开展临床应用、开展应用研究提升标准化规范化水平、开展师承教育培训、举办技术演示与学术交流等方式，促进名录知识推广应用。

- 影响： 这是为名录项目开的一条"进入临床体系"的制度通道，效率往往高于企业单打独斗的学术推广。注意"依托高水平医疗机构"——三甲中医院将成为落地载体。
- 动作： 提前与目标区域的三甲中医院建立合作，为进入推广体系做准备。
- 对应： 第六章第三节支撑三新增第五点。

第二十四条 | 炮制工艺（制造端重大利好）

条文要点：国务院中医药主管部门会同工信、药监等部门，依托中药饮片生产企业、医疗机构等，对列入名录的中药饮片炮制传统技术和工艺进行研究和推广应用；支持应用传统工艺提升中药饮片质量水平。

- 影响： "提升质量水平"是关键词——传统工艺被官方确认为质量提升的手段，而非落后产能。这对坚持古法炮制的企业是一次价值重估。
- 动作： 把炮制工艺参数化、标准化，作为申报材料和标准制定的双重基础。
- 对应： 第四章路径八、第六章第一节支撑一新增第五点。

第二十五条 | 药材传统技术

条文要点：会同农业农村、药监等部门，对列入名录的中药材品种选育、种植养殖、采集、鉴别传统技术进行推广应用。

- 影响： 道地药材的"技术"而不只是"产地"被纳入推广体系；掌握独特鉴别、采收技术的企业可争取"技术输出方"的位置。
- 动作： 梳理药材端的传统技术（尤其鉴别与采收时机），纳入申报范围。
- 对应： 第四章路径八。

第二十六条 | 科研鼓励

条文要点：鼓励运用传统研究方法和现代科技开展研究；鼓励医疗机构、高校、科研机构、企业、学会、协会合作研究，加强基础理论、作用机理、临床应用研究。

- 影响： 企业被明确列为合作研究主体，产学研合作有了行政法规依据，申报科研项目时更有抓手。
- 动作： 把在研的循证项目包装为"条例第二十六条框架下的合作研究"，争取政策与资金支持。

- 对应： 第六章第二节支撑二。

第二十七条 | 官方组织的科研（低成本证据路径）

条文要点：省级以上中医药主管部门可组织高校、科研机构对名录知识开展：收集整理实物资料、理论技术方法溯源和关键信息考证、开发利用与成果转化。

- 影响： 企业自建完整证据链成本极高，而"溯源与关键信息考证"由官方组织科研机构完成，成本低、背书强。前提是品种已入名录。
- 动作： 把"入名录"作为获取官方考证资源的前置条件，优先级提前。
- 对应： 第二章第三节研发困局补充、第六章第三节。

第二十八条 | 行政责任

条文要点：主管部门未依法履职的，由本级或上一级政府有关部门责令限期改正；情节严重的对责任人给予处分。

- 影响： 为企业提供了"督促履职"的制度依据（在申报久拖不决等情形下）。
- 动作： 保留申报受理凭证，必要时依此条反映。
- 对应： 本章第五节。

第二十九条 | 罚则（全条例唯一具体罚则）

条文要点：违反第十四条第三款（境外组织、个人在境内开展调查）的，责令停止违法行为、给予警告、没收违法所得和调查取得的实物资料，可并处5万元以上50万元以下罚款。

- 影响： 全条例唯一设定具体罚款的条款，指向非常明确——保护的是"调查权"的国家属性。任何形式的"外资背景田野调查"都是高风险区。
- 动作： 对所有涉外合作做一次合规扫描，重点排查是否涉及境内资源、验方、工艺的采集。
- 对应： 第四章路径六"与条例的衔接"。

第三十条 | 民事与刑事责任

条文要点：给持有人等造成损害的，依法承担民事责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

- 影响： 持有人获得了民事索赔的路径。"未经许可使用他人传统知识"从道德问题变成法律风险。
- 动作： 反向自查——现有产品的方源、工艺是否可能侵犯他人或社区的权利。

- 对应： 本章第三节。

第三十一条 | 与文物、非遗法的衔接

条文要点：属于文物、非物质文化遗产项目的，还应依照《文物保护法》《非物质文化遗产法》保护。

- 影响： 老字号、非遗技艺企业面临三重合规（本条例+文物法+非遗法），但也获得三重政策资源。
- 动作： 梳理企业已有的非遗、文物身份，与条例申报做叠加设计。
- 对应： 第三章第十一节第八条共性、第六章第四节支撑四第六点。

第三十二条 | 施行日期

条文要点：本条例自2027年1月1日起施行。

- 影响： 距本报告成稿日（2026年11月12日）不足五十天。
- 动作： 把"2027年1月1日"作为战略日历的零点，倒排任务。
- 对应： 第五章第四节三步走时间锚点。

（三）五个关键条款的深度解读

逐条对照解决"是什么"，本节解决"最要紧的是哪几条"。

一、第二条：为什么"工艺"入法比"方子"入法更重要。 过去谈中药知识产权，焦点在"方"——组方专利、中药品种保护。但方子容易规避：改一味药、调一个比例，就可能绕开专利。而工艺难以规避：同样的方子，炮制火候差三成、提取温度差五度，出来的东西就不是一个东西。条例第二条把"中药饮片炮制、中药制剂配制的传统技术和工艺"单列为保护客体，等于承认了中药真正的壁垒在"怎么做"，而不只是"用什么做"。这对两类企业意义截然不同：对拥有独门工艺的企业，这是资产重估；对只会照方抓药的企业，这是壁垒进一步削薄——因为别人的工艺一旦确权，你的"同方不同效"就再也解释不通了。

二、第七条：文化叙事的红线画在哪。 "不得作虚假、夸大宣传，不得牟取不正当利益"——这句话放在一部"保护法"里，看似突兀，实则精准。因为传统知识保护的最大风险，恰恰来自持有人的过度商业化：把"传统"当免罪符，把"古方"当疗效背书。界线在哪？本报告的判断是："来源"可以讲，"功效"必须有据。 讲"这个方子出自某代某位医家、传承多少年"，属于事实陈述，只要来源可考即可；讲"这个方子能治某某病、比某某药更有效"，属于功效声称，必须有临床证据或法定依据。混淆这两者，就是踩线。

三、第八条：出海从"商业决策"变成"合规前置"。 详见第四章路径六的相关论述，此处补充一个判断：条例第八条第二款列举的四部法律法规，指向的是"技术出口"这一具体行政程序。这意味着，如果企业以传统工艺作为海外合作的对价（技术许可、合资入股、委托生产），该工艺一旦被认定为受保护的传统知识，其对外提供就可能需要办理技术出口手续，甚至受限于出口目录。这不是"要不要报"的问题，而是"报不报得出去"的问题。

四、第十八条：一款两制，决定企业的资产表。 这是全条例最具商业价值的一条，需要拆开看。

其一是企业自持、非公开的验方与工艺。持有人为企业（经申报认定）。企业可传承使用、可对他人获取利用主张知情同意与利益分享、可许可、可作价；但依第三条不得损害他人合法权益，且通常不能阻止他人在先独立研发（具体以配套办法为准）。

其二是古籍记载的经典名方、处于公共领域且可公开获取的传统理论技术。持有人为国家中医药主管部门。企业可以"合理利用"，但不能主张排他，使用程序与对价依后续出台的具体办法。

这个两分法的经营含义是：企业要把资源投向"能确权的那一半"。 独家工艺、家传验方、独特制法，是值得投入申报和证据建设的；而基于经典名方开发的产品，护城河只能建立在工艺、剂型、证据、品牌上，不能建立在"方子是我的"这个假设上。这一判断，直接决定了第四章路径一和第五章三层业务的资源分配。

五、第二十四条、第二十五条：制造端被"正名"。 这两条把炮制工艺和药材技术纳入"推广应用"体系，措辞是"支持应用中药饮片炮制传统技术和工艺提升中药饮片质量水平"。请注意，这与过去"传统工艺等于落后产能"的隐含判断完全相反——传统工艺被确认为质量提升的路径。对中药饮片企业和设有前处理车间的中成药企业，这是一个被长期低估的价值点。中药集采规则正在从"唯低价"转向"质量优先"（见第一章第三节第四点），而质量分的构成里，GAP基地、追溯体系、道地药材之外，炮制工艺的规范性正在成为新的加分项。条例把"传统工艺"与"质量提升"绑定，实际上是为坚持古法的企业在集采中提供了规则层面的支撑。

（四）三个窗口期：什么时候动手最划算

条例的时间设计，本身就是一个战略变量。本报告判断存在三个递进窗口。

窗口一：2027年1月1日之前——准备期（约五十天）。 条例尚未施行，申报入口尚未实质开启，但准备工作可以全部完成：清查家底、整理证据、建立台账、对接主管部门。这段时间的价值不在于"能不能报"，而在于"报的时候手里有没有东西"。

窗口二：2027年全年——申报期。 条例施行后、配套办法出台前。这时的特点是：入口已开、标准未定。按行政惯例，标准未定时提交的材料，往往会成为后续标准形成的参考样本——先申报者不只是"先入库"，还可能"先定义"。 这是本报告判断的最关键窗口。

窗口三：首批保护名录发布前后——卡位期。 名录是政策资源的分配依据（第二十一至二十五条）。首批名录的规模通常有限，遴选标准会成为后续的隐性门槛。进入首批的企业，将同时获得政策资源倾斜、临床推广通道（第二十三条）、官方科研支持（第二十七条）、地方配套支持（第二十一条）。这四样叠加，构成相当可观的先发优势。

需要提醒的是，三个窗口是递进的，不是并列的。错过窗口一，窗口二的材料质量会打折；错过窗口二，窗口三基本无缘。而这三个窗口全部落在本报告第五章"三步走"的第一阶段之内——这就是为什么本报告要把第一阶段的起点锚定在2027年。

（五）企业行动清单：三十天、九十天、一年

以下清单以贵州威门药业为样本，其他中药企业可按规模等比调整。

三十天内（2026年11月至12月，条例施行前）

1. 成立"传统知识清查小组"，由研发、生产、质量、法务、档案部门组成，一把手直管；
2. 完成"品种×技术环节"二维盘点：每个品种的方源、沿革、关键工艺、独家手法、历史批件、临床记录；
3. 抢录在岗老技师的口述与操作影像，重点记录"手感型"经验（对应第十五条抢救性保护）；
4. 对现有宣传物料做一次合规扫描（对应第七条），列出必须修改的清单；
5. 对全部涉外合作、跨境业务做一次合规体检（对应第八条、第二十九条）。

九十天内（2027年第一季度）

6. 完成首批申报材料，建议先报两到三项最核心、证据最扎实的，例如"头花蓼种植与良种繁育技术""热淋清颗粒的独特制备工艺"；
7. 建立与省级中医药主管部门的对接机制（对应第四条、第十六条）；
8. 建立结构化传统知识数据库的最小可用版本（对应第十七条）；
9. 对核心品种做"权属定性"分类——自持、共有还是公共，据此调整壁垒策略（对应第十八条）。

一年内（2027年全年）

10. 完成首批申报并跟踪认定进度；

11. 争取纳入省级调查项目的参与方（对应第十四条）；

12. 争取省级推荐进入保护名录（对应第二十条）；

13. 与一到两家三甲中医院建立合作，为进入第二十三条的推广体系铺路；

14. 把炮制与制剂工艺参数化，同步用于企业内控标准升级（对应第二十四条）。

一条底线提醒。 第二十九条的罚则只针对境外主体在境内调查，看似与本土企业无关。但实务中，企业与境外机构合作开展"药材资源考察""民间验方收集""传统工艺交流"，很容易在事实上构成"参与境外主体调查"。这条红线，比罚款金额更值得警惕。

（六）本章小结：条例改变了什么，没改变什么

条例改变的是资产的合法性基础：企业的独家工艺、验方、古籍依据，从"事实上的优势"变成了"法律上的权利"，可以登记、可以主张、可以许可、可以作价。它也改变了竞争的度量方式：过去比的是谁的批文多、渠道广、广告响，今后还要比谁的知识攒得厚、证得清、报得早。

条例没有改变的是产品价值的最终裁判权。确权解决的是"这东西归谁"，不解决"这东西有没有用"。一个传统知识即使进入了保护名录，如果拿不出临床证据，依然过不了支付关、进不了指南、赢不了医生。确权是护城河，疗效才是城池。 把两者混为一谈，是这一轮政策红利中最容易犯的错误。

结语：把答卷写在产业振兴的大地上

报告可以收尾，但传统中药企业转型升级的实践永无止境。这份研究报告，与其说是给出了答案，不如说是提出了一套思考问题、解决问题的框架。真正的答卷，需要每一家企业、每一位中医药人，在各自的岗位上一笔一画地书写。

我们深知，转型升级的道路从不会一帆风顺。其间会有业绩的阵痛、变革的阻力、试错的挫折、不确定性的煎熬。但正如中医所揭示的哲理——"通则不痛，痛则不通"，只有主动打通经络、活血化瘀，机体才能恢复健康；只有主动变革、自我革命，企业才能永葆生机。

我们期待并坚信，在国家坚定支持中医药振兴发展的政策引领下，在产业界的共同努力下，在科技进步的强力驱动下，中国传统中药制药企业一定能够浴火涅槃、再创辉煌，中医药这一中华民族瑰宝一定能够在现代化、国际化的新征程上绽放出更加夺目的光彩，为健康中国建设、为人类健康命运共同体，贡献源远流长、历久弥新的东方智慧与中国力量。

《中医药传统知识保护条例》的施行，为这份报告补上了最后一块拼图。它提醒我们：中医药的现代化，不只是把古方做成现代剂型、把经验变成数据，还要把散落在时间里的智慧，变成可以被确认、被尊重、被合理利用的资产。一个行业真正的成熟，始于它学会为自己的知识定价。愿所有在这条路上坚持的企业，既有守正的耐心，也有确权的清醒。

谨以此报告，致敬所有在中医药守正创新道路上坚定前行的人们。

焕新出发，未来可期。

附：主要参考与资料来源

1. 国务院：《中医药传统知识保护条例》（国务院令第850号，2026年9月18日国务院第97次常务会议通过，2026年10月23日公布，自2027年1月1日起施行），中国政府网，2026年11月9日公开。

2. 药融圈产业研究院：《2026年中药行业发展白皮书》，2026年。

3. 曹慧莉（中国电子信息产业发展研究院/赛迪研究院生物医药首席研究员）：《医药工业发展"十五五"规划解读》。

4. 工业和信息化部等八部门：《中药工业高质量发展实施方案（2026—2030年）》，2026年。

5. 国家中医药管理局、国家发展改革委：《中医药振兴发展"十五五"规划》，2026年。

6. 国务院：《国民健康"十五五"规划》。

7. 国家卫生健康委等：《国家基本药物目录（2026年版）》及配套文件。

8. 国家药品监督管理局：《中药注册管理专门规定》。

9. 云南白药、白云山、华润三九、片仔癀、同仁堂、天士力、以岭药业、东阿阿胶、九芝堂、佐力药业、康缘药业、昆药集团、珍宝岛、康恩贝、达仁堂、吉林敖东、太极集团、佛慈制药等上市公司2025年年度报告及2026年半年度报告/业绩快报（巨潮资讯网、上海证券交易所、深圳证券交易所、东方财富等）。

10. 中信建投、中信证券、华泰证券、开源证券、湘财证券等证券公司中药行业及个股研究报告，2026年。

11. 米内网、弗若斯特沙利文、康美·中国中药材价格指数、东方财富Choice等第三方数据。

12. 证券时报、上海证券报、证券日报、新华网、央广网、第一财经、21世纪经济报道、腾讯新闻等公开媒体报道。

13. 本团队此前关于贵州威门药业股份有限公司的相关研究报告（产品创新与研发方向梳理等），以及该公司2022—2026年年度报告、半年度报告与临时公告。

说明：本报告基于公开资料整理分析，所引数据已尽量交叉验证并标注口径与时点；个别数据因不同统计口径或披露时点可能存在差异，报告中已作相应说明。报告中的战略建议为研究性观点，供企业决策参考。

（全文完）