前 言

经营战略的分析、选择和实施是每一个企业生存发展并保持竞争活力的动力来源以及整个生产经营活动所围绕的中心。管理学泰斗 Peter F.Drucker 说:“每一个公司都依据一套‘企业理论’来运作,这一套理论,界定了公司的业务是什么,目标是什么,如何确定绩效,如何发现顾客,顾客需要什么和愿意购买什么。而经营战略可以将这套‘企业理论’转化为行动.他的目的是使公司在变幻莫测的环境中达到目标。经营战略是企业理论的试金石,…… ”[①]。21 世纪的世界,是快速发展,充满不确定性的年代; 是全球经济一体化的信息时代; 是以知识经济为基础的激烈竞争的年代。置身于这样的生存环境中, 所有的公司都在寻求一种‘护身法宝’, 保证自身的生存、寻求不断的发展。

随着经济和社会的发展, 人们生活环境的变化, 受各种生物和化学物质因素的影响, 人类不断需要更高质量和更高性能的药品来抵抗疾病、保障健康; 这使医药产业始终保持着高速度的发展势头,成为国民经济中非常重要的组成部分。我国的医药产业也在短短的几十年里取得了辉煌的成绩。然而我国的医药产业所面临的巨大挑战也给二万余家业内企业带来了新的课题。在云南这个独特的地理区域中,云南医药工业股份有限公司(论文中简称为工业公司)将如何通过自身经营战略的确立来应对这无法回避的现实。我希望通过此论文的探讨来研究基于企业内外部环境的理论分析下、企业核心竞争能力与企业经营战略的相互作用和关系。

论文的内容和目的还包括: 1、充分了解云南医药工业股份有限公司的行业背景和特点, 并据此展开分析。2、通过对云南医药工业股份有限公司发展历史和过程的了解、对公司经营管理方法和业绩的详尽调研、对公司内外部资源和关键能力的认真分析来探讨企业的资源优势、竞争能力与发展危机。3、全面分析云南医药工业股份有限公司正在和应该采用的经营发展战略。4、回顾、掌握和运用有关企业经营战略管理的相关知识、方法与工具。

德鲁克认为, 公司经营战略回答了企业三个最基本的问题: 我们的企业是什么, 它将会是什么, 它应该是什么。经营战略的分析、选择和实施是企业成

[①] Peter F. Drucker, Management Challen 2002

败的关键；只有在动态的过程中、系统的理论支持下不断进行经营战略制定的循环才能构筑企业的竞争优势。我希望通过本论文所进行的云南医药工业股份有限公司经营战略的分析与构想、对企业发展的意向性建议能够对该企业有所帮助。

第一部分 绪 论

战略管理一直被认为是管理活动的最高境界，自上个世纪 60 年代以来，有关战略管理的各种理论、方法、学说层出不穷，至今也不能说有一个完整的体系。有人将其归纳出了十大主要流派，它们从不同的角度和层次来反映经营战略的客观规律，可见经营战略在理论和研究上的复杂程度。而医药行业是一个涉及面广、竞争环境复杂多变、经营模式多样化的行业。特别是进入 20 世纪 90 年代以来和面对 WTO 的我国医药行业更处在一个大变革的关键时刻。这两个热门话题的结合是希望本论文能够与实际相结合，研究在特定环境和行业背景下的经营战略理论的运用；通过一个企业为实际载体，主要以企业核心能力理论等工具阐述企业经营战略的分析、选择和实施过程。

1.1 研究背景与动机

医药产业被誉为“朝阳产业”、“常青产业”，是一个高技术含量、高投入、高收益、高风险的行业。药品作为一种特殊商品，决定了医药产业必然具有一定的垄断和半垄断属性；从世界上看，只有具备一定的经济实力、较强的科研开发能力的企业才有资格进入。随着我国人民生活水平的日益提高、健康保健意识的增强，医药产业在我国已越来越成为一个市场前景广阔、发展潜力巨大的行业。云南医药工业股份有限公司在云南省医药行业内是一个具有很强实力的企业，具备药品生产、研发条件和实力；批发业务量位居全省前列；也建立了省内跨地区的零售销售网络终端。我从一个业内旁观者的角度目睹了该企业整个的发展过程；在为之叫好的同时也深深为其发展而忧虑：

－－－从产业的角度来看：1、世界和我国的医药产业环境正处于巨大的变革和调整之中，影响了在整个产业链上的生化工业、医药商业、零售终端各

环节的企业不断调整经营战略。2、云南医药行业竞争的日益恶化、WTO 与市场开放的双重压力让每一个企业面临选择。

－－－从企业内部来看：1、 企业已经走过了一个高速发展阶段，积累了一定的资源和经验。2、下一步的经营战略不仅决定企业的发展，甚至将影响企业的生存。3、企业内部资源的整合以及调整难度很大。因此必须对企业整个经营战略进行调整和制定。

用于分析和制定企业经营战略的理论大致经历了三个主要阶段:经典战略理论阶段、产业结构分析阶段、以资源为基础的核心竞争能力理论阶段。

经典战略理论由战略目标的确定和战略决策两部分构成,战略目标是企业如何从事竞争及企业特定的经济与非经济目标的总称;战略决策则指为实现战略目标，企业各个职能领域的主要经营方针。

在《竞争战略》一书中，迈克尔·波特提出了产业竞争结构分析的规范方法，指出企业赢利能力取决于其竞争优势，而企业竞争优势又一定程度地取决于企业所在产业基本的竞争结构,即由 5 方面竞争力量——潜在竞争对手的入侵、替代品的威胁、现存竞争对手之间的竞争，以及客户和供应商讨价还价的能力——所形成的竞争结构。

在 20 世纪 90 年代提出的以资源为基础的核心竞争能力理论认为,企业培育持续竞争优势的基础在于构筑起与众不同的企业核心能力;企业在制定发展战略时，应该考察自己是否拥有独特的资源和知识，以及它们能否为企业带来独特的价值。

有效地结合运用产业结构理论和以资源为基础的核心竞争能力理论,企业可以大幅度提高战略性竞争力及高于行业平均利润的机会。通过对企业资源的配置、培育和提升,对企业能力的开发、整合、保护和创新,达到铸造企业核心能力、保持持续竞争优势的目的。

1.2 研究目的、方法和流程

1.2.1 研究目的

对所研究企业的经营战略发展规划进行剖析,为此必须开展以下方面的研究:

- 以产业结构理论,分析医药行业的产业环境和竞争态势;
- 以资源基础理论研究企业内部的环境和各主要经营要素,提炼和发掘企业核心能力;
- 综合产业结构、企业内部资源基础以及企业能力推论出企业的经营发展战略;
- 通过对企业核心能力理论的进一步认识,展现其在工业公司制定发展战略过程中的应用;并进一步提出对该公司培养可持续性竞争优势与经营发展上的政策建议。

1.2.2 研究方法和流程

研究流程:首先确定研究的主要方向,同时通过对相关资料的收集、整理、访谈和讨论等程序,描述医药行业的环境轮廓、了解云南医药工业股份有限公司的内部环境;再经过相关理论资料的学习研究,建立起理论基础与观念的框架,使用企业战略管理法分析工具,通过归纳、整理、分析、总结提出最后的结论与建议。(见图 1.1)

1.2.3 研究对象

本论文的研究对象是一家股份制的医药企业----云南医药工业股份有限公司。与省内及业内其他企业相比，它具有一定的规模和竞争优势；但在动态的竞争环境中、在未来发展的博弈过程里，如何营造可持续发展的条件、把握发展的方向是非常关键而艰难的。我们可以通过对产业环境、内部资源分析、企业经营理念等的研究来看出动态环境下企业资源、核心能力的认识与作用过程,及其对企业经营战略的影响。

1.2.4 研究限制

本论文属于探索和学习性质，主要围绕一个企业为载体展开；集中论述云南医药工业股份有限公司在一定的板块区域和行业范围内的竞争态势与发展战略的制定。医药行业的广阔背景和行业特色决定了研讨的难度、企业经营的保密性决定了调查的片面、理论知识的不全面决定了过程和结论的缺陷。通过

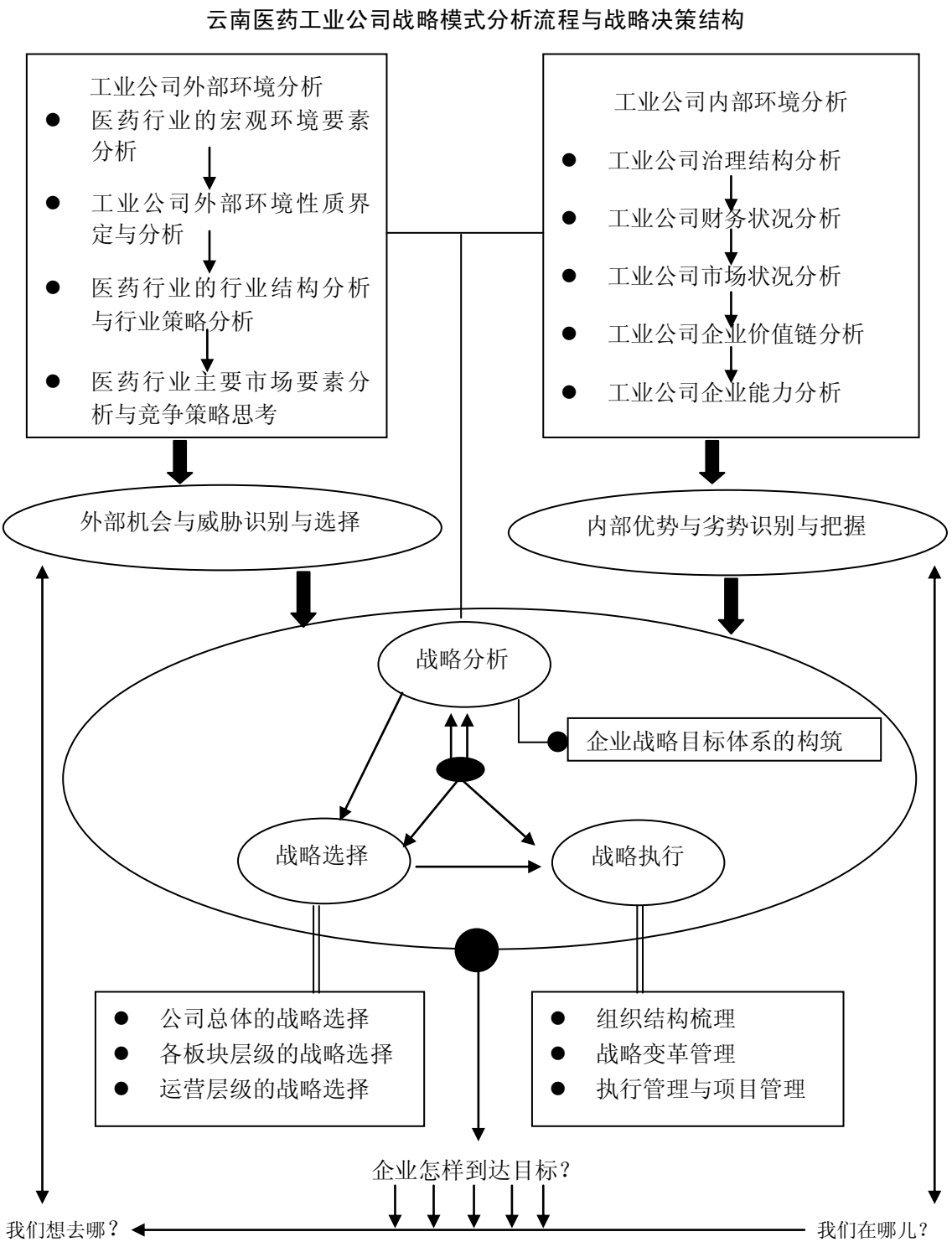


图 1-1 工业公司战略分析模式

对相关人士的求教、访谈和对各种不同数据资料、理论资料的大量收集，也许能弥补一些不足，希望研究的过程与结果本身突破限制，有益于学习与实践的紧密结合。

第二部分　云南医药工业股份有限公司外部环境分析

本部分通过对与企业外部环境分析相关的理论探讨,来开展对医药行业的外部分析。

2.1　凭借的外部环境分析理论和方法

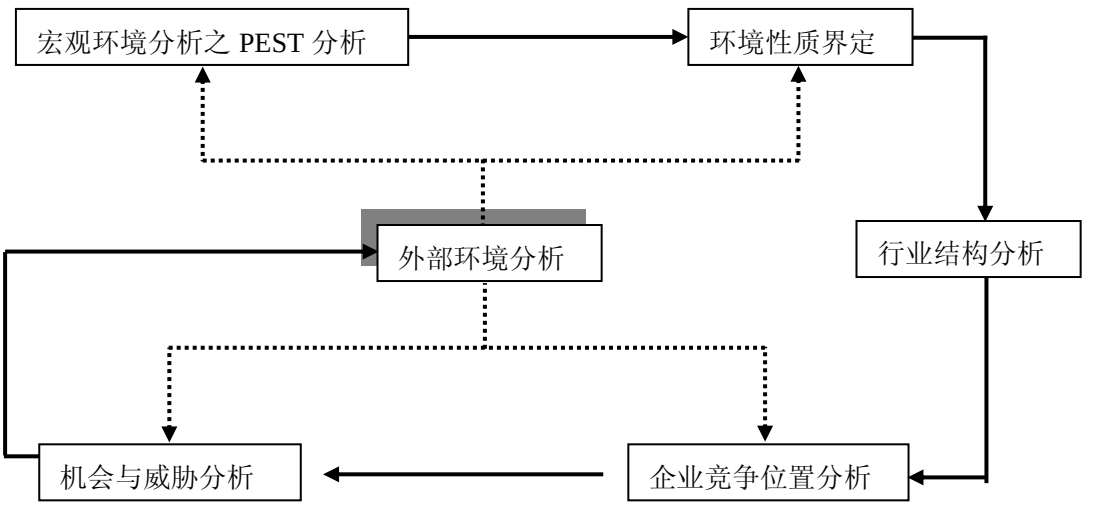


图 2-1　企业外部环境分析

界定并确定工业公司所处的环境性质是工业公司进一步采取战略手段的必要基础。不同性质的环境对进一步所采取的分析工具有重要影响。因此，这一步包含两部分：首先确定环境的性质，然后根据环境的性质采用产业结构分析理论工具以对当前进行分析，对未来进行预测。战略的制定在很大程度上需要在对已占有资料分析的基础上对未来进行必要的预测。

2.1.1 企业的一般环境分析

一般环境分析主要针对企业的国内外间接宏观环境进行分析。当今时代是一个全球化的时代;经济全球一体化和中国进入 WTO 将使每一个国内企业所面临的竞争环境更加复杂和恶劣。而现阶段国家政治、经济、社会文化、法律和科技等关键因素的不断调整变化对企业的发展也至关重要。本文主要研讨医药行业的宏观环境要素分析。

2.1.2 企业的行业环境分析

所谓行业,是指按企业生产和经营服务的性质特点,以及它们在国民经济中所起作用的不同而划分形成的产业类别。本文主要涉及的是工业公司外部环境的性质界定与分析,分析内容包括:

---行业因素分析:行业发展阶段规模和趋势;行业的价值链分析

----行业竞争结构分析:波特的五力分析模型 图(2-2)

----行业成功的关键因素:行业生命周期、行业内战略群体分析

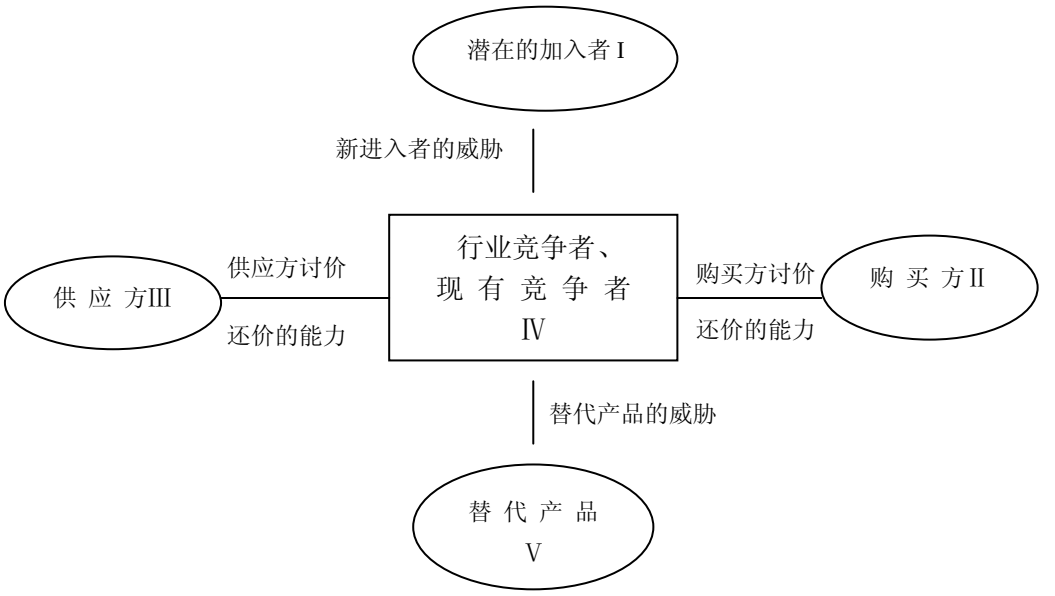


图 2-2 产业结构分析的框架--------驱使行业竞争的五种力量

Ⅰ、新进入者的威胁----潜在的和新的进入者将参与争夺现有市场,可能引入新的生产力、导致竞争平衡的破坏.

Ⅱ、买方的讨价还价能力----讨价还价能力的高低决定了企业利润的厚薄,影响企业的市场策略.

Ⅲ、供方的讨价还价能力----决定企业市场竞争力和利润获取的水平.

Ⅳ、现有的竞争-----直接影响了企业的竞争态势、竞争方式.

Ⅴ、替代产品的威胁-----决定并限制了企业的投资获利程度,间接促进了产品的创新;同时对企业和行业的垄断能力起到调控作用.

2.2 医药行业一般环境分析

2.2.1 国内外医药产业发展的概况与趋势

（一）世界医药产业发展概况

医药行业是按国际标准划分的 15 类国际化产业之一，被称为“永不衰落的朝阳产业”。它包括医药工业和医药商业，其中医药工业按原材料来分，又可分为化学制药业、中药业、生物制药业及医疗器械业。

世界现代制药工业起步于二战后的国际经济复兴时期。50～70 年代世界医药经济年均增长 150～260%，80～90 年代均增长 8.5～9.5%，1951 年世界药品总产值为 29 亿美元，1998 年发展到 3280 亿美元。1970 年世界药品总销售额为 217.7 亿美元，1998 年为 3080 亿美元。根据国际药品战略小组研究分析，今后 10 年，全球药品销售额将保持每年 7%的增长，2000 年世界药品市场发展规模为 3662 亿美元，2010 年将达到 7200 亿美元。天然药品、生物药品和非处方药将三分天下，形成 21 世纪药业的三大新兴市场。目前，药品生产和销售的 90%集中在美国、日本和欧洲制药工业联合会 16 个成员国，世界排名前 25 位制药公司销售额占全球处方药市场份额的 63.9%，体现了药品产销的高度垄断性。占世界人口 20%的发达国家享有世界药品消费总额的 80%。世界人均年药品消费水平排列前 5 位的分别为日本、法国、美国、德国、意大利，日本最高人均为 477 美元，意大利为 210 美元，中国仅为 10 美元。在制药工业发达的国家，企业是技术进步、研究开发的主体，国际上著名的制药企业从事科

技活动的人员占员工总数的 1/3，R&D（研究与开发）投入占销售收入的 15%以上。

（二）我国医药产业发展概况

改革开放以来，我国医药行业年均增长 17.7%，已成为当今世界上发展最快的医药市场之一。2000 年，我国医药生产、销售、出口和效益均创历史最好水平，医药经济继续保持了快速增长的态势。据医药经济信息报统计，全年医药生产总产值按可比价格计算完成 2332 亿元，比 1999 年增长 20%；工业增加值 578 亿元，比 1999 年增长 22%，高于全国平均水平均约 10 个百分点；医药工业销售收入 1750 亿元，同比增长 18.4%；其中，国有及国有控股企业达 806.2 亿元，比 1999 年增长 15.4%，工业企业实现利润总额 143.8 亿元。比 1999 年增长 35%。医药商业销售收入 1509 亿元，比 1999 年增长 12%：其中对居民和社会集团零售额 831.6 亿元，比 1999 年增长 11.4%。从药品分类情况看：药品类增长 11.7%，中成药增长 17.2%、中药材类增长 5.2%、器械类增长 3%；另外保健品年销售额有近 500 亿元。据海关数据统计，全年医药商品进出口总额 64 亿美元，同比增长 16.4%。从以上可看出，我国医药经济已进入高速增长阶段。

目前，我国人均用药水平与发达国家相比，相差甚远。随着我国人口的自然增长、老龄化比例的加大、国民经济的持续增长、医疗体制改革及药品分类管理的实施，我国医药行业将持续高速增长。“十五”期间，我国医药行业的发展重点是：着重于内涵发展，着眼于技术创新和提高水平、提高质量；投资的重点在于促进结构升级，总体上不追求数量的扩增；重点发展中药、生物工程药物和优势化学原料药。随着我国宏观经济的持续向好及国家基本药物和基本医疗保险药物目录的推行，医药行业将会得到更好的发展。据《中国经济导报》报道，到 2005 年，全国药品需求量将达到 2180 亿元，比 2000 年净增 940 亿元，预计“十五”期间，我国药品需求年均递增速度可达到 12%左右。

（三）当今医药产业发展的趋势

1. 医药行业结构调整和资产重组加剧，大型跨国企业的联合兼并成为国际性潮流。医药产业被誉为“朝阳产业”，而新药就是这一产业的“常青树”。由于新药研制具有耗资大、周期长、成功率低、国家法规政策限制多的特点（从

国外新药的开发来看，开发一个新药，一般花费 1.5～10 亿美元，历时十年左右，且合成的单体能够成功进入市场的机率只有 1/10000～1/5000），使一般中小企业望尘莫及。大型企业的合并，可以大大提高新药研制开发的能力和市场的竞争能力。因此，大型跨国企业的联合与兼并成为国际性潮流。1995 年英国葛兰素公司和威康公司合并后，使其在全球药品市场的份额提高到 5.3%。1996 年世界排名前 10 位的大医药公司的市场占有率达 37.3%。欧洲制药联合会和美国、日本等 16 国占有全球市场的 90%。目前世界 25 强跨国制药公司已有 20 家“抢滩”中国市场，外商在中国投资的医药企业已超过 1700 多家。进口药品在中国的市场份额从 1991 年的 14%增加到 1996 年的 30%，独资、合资企业生产的药品占 32%。为抵御外来竞争，国内医药业近年来也纷纷进行高速和变革，掀起了联合兼并的高潮。浙江、广东、江苏、河北、山东、上海六强省市医药工业总产值之和已占全国 52.5%，区域规模经济的优势逐步形成。华北制药经过大范围不间断的兼并联合与机制创新，树立了在中国医药业的重要地位；1998 年底，山东新华、鲁抗联合组建了总资产达 41 亿元的“联合舰队”；2002 年 8 月 8 日上海华源集团以 11 亿元代价控股了上海医药集团，成为国内最大一桩医药行业并购案、浙江、重庆、武汉等地的医药企业也正加紧进行联合兼并。

2. 药品市场结构将发生重大变化。突出表现在三个方面：一是生物技术药物产品异军突起。1998 年全球市场销售额为 114 亿美元，2000 年达到 240 亿美元，今后每年将以 45%左右的速度递增。二是天然药物热销。随着人们保健意识的提高和“回归自然”的愿望日益强烈，加上部分化学合成药具有毒副作用等原因，天然药物倍受青睐。1998 年世界植物药市场销售额为 145 亿美元，今后将以较快的速度增长。三是非处方药（OTC）、通用名药（指专利保护期已过的药品）的销售比例迅速增长。

3. 新药研制已成为现代大型医药企业发展的基本战略。国际上许大大型制药企业已发展成为以研究和开发新药为基础的制药公司。为了加快新药研制的步伐，提高成功率，减少盲目性，从天然生物资源中发现新药和生理活性先导化合物是新药研制的重要方向。具有巨额经济效益的“重磅炸弹”型产品成为新药研制的重点。据世界权威资料显示，全球每年销售额超过 5 亿美元，有

巨额利润的产品 1985 年为 3 个，1987 年 10 个，1990 年 24 个，2000 年发展到 50 个左右。

4. 制药产业的技术密集型特点更加突出。药品从研制到生产的全过程，是多学科知识和现代技术交叉融合的过程，现代化的制药企业往往集中反映了当今生命科学领域的最新研究成果。医药产业资本有机构成中，人才、技术、资本高度集约化，技术质量的标准化已经成为产品推向消费者的通行证。GAP、GLP、GCP、GMP、GSP（分别指天然药物种植、安全性评价、临床、生产企业、经营企业质量管理规范）等，以及药品质量控制管理制度的实施，将促进研制、生产、经营企业单位提高市场竞争的实力，药品质量将得到更大保证。

（四）当前影响我国医药行业发展的主要因素概述

从总体上来看，影响我国医药行业发展的主要因素包含以下 12 个方面：

1、社会政治体制

2、社会经济发展水平

3、社会文化素质

4、人口、年龄及疾病谱的变化与地区结构

5、卫生经济与医院装备政策

6、城镇职工医疗保险政策和农村合作医疗政策

7、医药分业管理

8、药品分类管理

9、实施 GMP 和 GSP

10、医药产品知识产权保护

11、相关产业特别是生命科学及生产配套水平

12、国内外投资贸易环境和加入世贸组织

1999 年是我国医药行业政策环境变化最大的一年，随着国家药品监督管理局的正式成立，我国药政管理法制化、规范化的力度空前加强，相关法规纷纷出台亮相，归纳起来主要有以下几个方面：一是进一步建立和完善了从药品的研制、生产、流通、使用到中药材种植生产的五种管理规范（GMP、GLP、GCP、GSP、GAP），强调与国际规范接轨，强制提高药品生产经营各个环节的科技含量；二是颁布了新的《新药审批办法》，进一步改进药品分类，统一评审标准，

延伸管理范围，加强监管力度，提倡技术创新，杜绝重复开发和建设；三是对药品流通领域，特别是价格体系进行了全面整改，规范了药品经营行为和作价方法，公布了一大批常用药品的统一价格，制定了向高科技产品倾斜的优质优价规定，为进一步规范市场行为，维护保证公平竞争，杜绝虚高定价、高额回扣等各种违法违纪行为奠定了良好的基础；四是医疗体制改革，全国开始全面实行基本医疗保险制度，同时开始执行医药分业和医院药房改革政策；此外还有一批相关配套政策也相继出台或进一步完善，如国家基本药物制度、进口药品管理制度、药品广告管理制度、执业药师制度、医药专利保护制度、政府采购、配送制度等等。这些政策的出台旨在加大政府对药品生产经营领域的导向作用和监管力度，进一步规范和净化医药市场，保障人民保健医疗的基本需求；更重要的是力图逐步建立起一个与国际规范接轨，有利于医药企业公平竞争，扶优限劣，激励科技创新，有利于科技兴药的行业政策环境。

作为药品经营企业，在新的行业政策环境里，没有高科技含量的自主知识产权新药，将不能获取较高的利润；不充分利用社会科技力量，不走产、学、研结合的道路，就难以完成新药报批；不进行 GMP 改造，将不能生产新药，不能申请仿制品种，不能接受委托加工，不能在相同品种的生产经营中获得较高的利润，最终将不能继续生产经营；不采用新的管理模式、管理手段，将无法适应医药分业、药品分类管理的新市场环境。新的行业政策保护自主知识产权，鼓励技术创新，禁止所有重复开发和建设。

医院药品集中招标采购从 2000 年起在全国逐渐推行，目前看来仍未成为医院采购药品的主渠道。在实际执行中暴露出的负面因素较多，表明政策设计中存在重大缺陷。对制药企业来说，参加各地的医院招标，因为成交量过于分散，增加了企业营销费用和物流成本，甚至感到疲于奔命。就药品集中招标采购而言，突出问题是执行者没有利益驱动，监督者不到位。政策设计的初衷是挤压医院、医生的灰色收入，降低药品"虚高"价格，让利于民。但政策具体执行者是医院、医生，让医院、医生自己挤压自己的灰色收入，执行者没有利益驱动，没有积极性，甚至会消极抵制；另外监督者不到位，该政策的执行监督者应是卫生局，是医院的上级主管部门，很难想象卫生局有足够人力进入医院各部门监督该项政策的实施情况。

2000 年，国家计委分三批降低了 210 多个品种规格的中央定价药品零售价格，年降价金额约 32 亿元。全国 31 个省、自治区、直辖市价格主管部门进一步降低了省管药品零售价格，据统计，年降价总额约 42 亿元(1997-2001 年 7 月近五年我国 10 次降低药品零售价格，由国家计委公布的降价药品过 200 多个品种，降价总额累计约 100 亿元；2001 年 4 月降低 69 种抗感染类药品零售价格，零售价格平均降幅约 20%，年降价总额约 20 亿元；2001 年 7 月降低 49 种中成药的零售价格，零售价格平均降低 15%，年降价总额约 4 亿元。中国医药商业协会对 30 个主要城市化学药品零售物价指数测算，2000 年药品零售物价指数为 97.93%，比 1999 年下降 2.07 个百分点：其中国产药品类指数为 94.85%，比上年下降 5.15%，合资药品类指数为 101.03%，比上年上升 1.03%，进口药品类指数为 98.39%，比上年下降 1.61%

我国已从 2000 年一月一日起实施 OTC 制度。分类管理实施后，生产非处方药的企业有可能会以较快的速度分化，其中一部分产品质量好，适用对象广，经济实力强的企业，加大力度以自己的专有商标品牌宣传其产品，扩大市场，形成名牌优势，企业相应壮大发展，犹如几个获利最大的中外合资医药企业那样，靠非处方药迅速发展。

2.2.2 WTO 与我国医药行业对策

一、加入 WTO 后，医药企业面临着自身的深层次矛盾和问题。

国内的医药企业可以分为两个部分，一是国有医药企业；二是中外合资的医药企业。相对于数量较少的合资企业来说，国有医药企业面临着自身问题有：

1、 整体质量不容乐观

目前，我国现有药品生产企业 6300 多家，药品经营企业 17000 多家。但整体而言，我国医药行业质量并不乐观，主要表现在以下方面：（1）制药企业多、规模小：在我国众多的制药企业中，大型企业只有 314 家，多数为中小型企业，规模效益差，我国制药企业利润总额不及国外一家大制药集团的利润额（美国默克公司 2000 年销售收入达 400 亿美元，是我国化学制药业所有企业总和的 3 倍。）；（2）宏观调控力度不够，形成“多、小、散、低、乱”的局面，许多产品低水平重复生产（有关资料表明，目前我国能够生产的药品制剂品种

共有 4500 多个，而美国为 15 万个，日本为 4.4 万个，德国为 6 万多个。由于企业多、品种少，使得大量企业生产相同的产品，造成恶性竞争。)。(3) 科研资金投入少，产品创新能力不足：2000 年，世界十大制药公司研发费用占销售收入的平均比重为 16.91%;而国内制药企业研发的费用投入最多不超过 3%，一般仅为 0.5-1.0%，导致我国制药企业新产品创新能力严重低下，近年来生产的 873 种西药中，97.4%是仿制的；(4) 企业整体质量不高：多数企业未通过 GMP(药品生产质量管理规范)、GSP(药品经营质量管理规范)认证，但在上市公司中，此情况相对较好。国家六部委近期联合出台了《关于整顿和规范药品市场的意见》，将使我国大部分医药企业直接面临生存的考验，将会促使医药行业大规模的兼并、重组、收购及淘汰工作，从长远看，将有利于我国医药行业产业结构的调整。

2、国有医药企业整个行业的管理水平较低。

医药行业是我国对外开放较早的行业之一,但对外开放仅限于制药生产企业，企业受计划经济的影响较大，行业壁垒条块分割严重。从行业管理的制度看，主要表现在：第一，医药行业过分强调药品的特殊性、药品生产经营企业的特殊性、药品生产经营企业的专营性和国有医药主渠道，忽视了药品也是商品，医药企业同样要处于市场经济竞争的大潮中，造成医药企业的自主竞争能力差。第二，我国的医疗机构和药品生产经营企业分属不同的行政机构，行业管理制度的落后，是医药企业管理水平低下的主要原因。第三，行业管理的法规和制度建设工作不完善。过去我们主要使用行政的手段管理经济，所以难以适应市场经济的需要。

3、医药企业整体管理水平较低。

⑴ 经营机制和营销观念落后。目前，许多国有医药企业并没有建立起现代企业制度，产权主体多元化的工作刚刚开始，没有建立有效的激励机制和完善的公司制法人治理结构，以致企业运作不规范，原动力不足，活力不够。

⑵ 国有医药企业普遍存在着管理方法原始，管理手段落后，基础工作薄弱的问题。

⑶ 医药企业普遍存在着人才匮乏的问题。医药企业之间在市场上的竞争最后将体现在人才的竞争上。目前，医药企业人员整体素质低，人才阶梯程度

差，缺少生产技术人才、市场营销人才、企业管理人才和产品开发人才。加入 WTO 以后，医药企业面临的最大问题是企业现有人才流失的问题，在医药企业各方面人才普遍缺乏的前提下，国有医药企业如何留住现有的人才、如何吸引更多的人才，是医药企业人力资源管理的重要问题。

⑷ 我国的医药企业组织结构现代化水平低，企业规模普遍偏小，集约化程度低，因此企业管理不规范、水平低等现象普遍存在，影响着企业在更广泛的开放的国际市场竞争中得到发展。

二、医药行业面临的发展机遇

加入 WTO 虽然短期内对我国医药行业会有所冲击，但我国医药行业也有自身的优势，因此从长远看，将有助于我国医药产业的健康发展。

1．制药企业将加快研制新药的步伐。

新品种的研制开发，是国内医药企业的当务之急。要使医药行业加入 WTO 后在国际市场有较强的竞争力，除改善政策环境，更重要的是必须加大对企业技术开发的投入力度，组织专项产品开发计划。对已有一定国际市场竞争力的产品要给予重点支持，迅速提高企业研发和市场竞争能力。

2．提高我国医药产品的出口竞争力

加入 WTO 为我国医药产品进入国际市场竞争创造了更为有利的条件。首先，中药出口形势看好。中药一直是我国医药出口的拳头产品。美国自 1994 年以来接受了中药，时兴用中药治病调养；中药在韩国的市场十分巨大，其次是日本和东南亚等国，他们的中药进口主要来自中国。随着我国经济的高速发展，对外经贸交往日益频繁，国际市场对中成药的认识和接受程度不断加深，中药走向国际市场份额将迅速扩大。入世"后，将为我国中成药打入国际市场创造良好的机遇。

其次，我国医疗器械和手术器械等中低档产品也接近国际水平，在国际市场上具有一定竞争力，加入 WTO 后将能比较顺利地进入国际市场。

3．加快企业的优胜劣汰

"入世"后，有相当数量的中小型医药企业经营会艰难。国外医药企业有雄厚的资金实力、领先的医药品种以及先进的经营模式。国内大型医药企业依靠一定的品种和市场份额、经济实力和市场竞争经验。这两个层次的市场竞争是

白热化的，而规模相对小、品种落后、资金薄弱的企业经营环境是越来越困难，一些弱势企业必将会被淘汰出局。

4.“药品报销目录”的保护伞

随着社会主义市场经济体制逐步建立和完美，需要尽快建立适合我国国情的社会保障体系。建立社会保障体系，是社会主义市场经济体制深层改革、国有企业改革和社会稳定至关重要。我国目前实行的"药品报销基本目录"将会对被纳入公费医疗报销和社会医疗保险药品报销范围暂时起到一定的保护作用，为国产药品竖立了一顶保护伞，打开了市场的生存空间，对于像鲁抗医药、华北制药这些国有大型医药类上市公司来说，将起到积极作用。

加入世贸组织，既给我国医药发展带来机遇，又对我国医药企业产生提出了严峻挑战。国外跨国公司大举进军中国市场，为我国吸收利用外资、先进技术和现代管理经验，嫁接改造我们自己的企业提供了机遇。国际医药高新技的发展，为我国提供了接受技术辐射的机会，有利于带动全国医药高新技术和技术创新能力的提高。

三、医药企业的对策

随着加入世贸组织后医药企业如何适应并主动迎接国际市场惊涛骇浪，成为一个现实而无法回避的课题。从长远看，无论哪个产业，开放和竞争都会带来进步。但短时间内必然会引起一定阵痛，关键是我们如何面对现实，把握良机。

对于国有医药企业实现管理现代化，是中国加入 WTO 后企业生存与发展的迫切需要。就目前我国国有医药企业的现状来看，必须要在以下几方面加快与国际接轨的步伐：

1．管理思想与国际接轨

我国医药企业的管理思想和经营理念必须跟上融入世界的潮流，树立和强化市场观念。随着医药市场开放程度的不断提高，市场对企业资源的配置将起到重要的作用；企业必须有效地参与市场竞争；及时地掌握和反馈市场信息，并且据此调整营销策略；同时医药企业必须强化法制观念，依法经营。在此基础上，才能建立良好的企业管理基础。

2．管理体制与国际接轨

管理体制的接轨要求我国的企业必须在组织形式上符合现代企业制度：首先是进行规范的公司制改造，建立出资人制度和有效的运行机制，这是现代企业管理的基础；其次是完善公司制的法人治理结构，实现"新三会"与"老三会"的有机结合，这是企业管理与国际接轨的核心；进一步建立以产权为纽带的母子公司体系。

3．管理制度与国际接轨

我国的医药企业要建立起符合现代化管理要求的管理制度，主要体现在以下几项制度的建立：

⑴ 建立能够体现民主化、科学化以及投资人责、权、利相一致和相应的风险责任的投资决策制度；

⑵ 建立能够真实反映企业成本与效益的成本管理制度；

⑶ 按国际惯例建立科学、有效的财务管理制度；

⑷ 建立按国际标准组织生产、按国际通行惯例进行销售和售后服务、按国际通行标准进行质量监督的质量管理制度；

⑸ 按国际医药企业新产品开发的惯例，建立新药开发制度；

⑹ 建立以顾客为中心的市场营销体系。

4．管理方法与国际接轨

我国企业的管理方法必须与国际通行规则逐渐接轨，使企业在有效的运行机制下高效动作。

⑴ 打破市场壁垒，提高医药企业的市场开拓水平。要求企业在充分的市场调查的基础上，对医药市场进行细分，确定企业的目标市场，进行准确的市场定位，结合现代市场营销手段，使企业走向规模化、集约化，从而发展壮大成为具有国际竞争力的大型医药企业集团。

⑵ 提高资产运营水平。首先要树立资产保值增值的观念，善于把资产运营与生产经营结合起来，善于进行资产重组，盘活存量资产，调控资产，构造利益共同体，使社会资产为我所用，创造更大的社会效益。

⑶ 提高人才开发的水平，这是国有医药企业发展的根本措施。国有医药企业必须结合企业的实际，在如何利用和转化现有人才、如何培育新的人才、如何选拔优秀人才、如何吸纳更多的人才等方面提高认识，制定措施，把提高

人才开发水平作为企业管理的重要工作来抓，避免在大批人才流失以后才来考虑这个问题。

5．管理手段与国际接轨

运用现代化管理手段，提高医药企业整体的管理水平的突破口，在于企业管理中广泛地运用计算机网络技术，建立企业管理的现代化管理信息系统。境外跨国医药企业与国有医药企业在管理手段上的竞争体现在算盘与电脑的竞争、传真机与国际互联网的竞争。提高国有医药企业的管理手段现代化，还需要企业加快步伐，最大限度地推进网络数据库技术，在此基础上结合企业需要，建立适合企业自身的业务系统、电子商务，使企业整体的管理手段现代化水平不断提高。

2.2.3 云南省医药产业经营状况及环境分析

一、云南医药产业发展现状

据资料显示 1990 年与 1980 年相比（按 1980 年不变价）：云南省医药工业总产值从 0.75 亿元增加到 2.5 亿元，年均增长 12.9%；商业总销售额从 2.4 亿元增加到 7.7 亿元，年均增长 12.4%。整个“八五”期间，医药工业总产值年平均增长 23.8%。1994 年到 1998 年，年均递增 18.2%。1998 年比 1997 年增长 22.71%，略高于全国 19.8%的平均水平。据省医药行业管理办公室统计，1998 年，云南省医药工业企业发证数为 164 户，其中药品生产企业 137 户，包材、医疗器械生产企业 27 户。省统计局统计数据表明，1998 年，云南省全部国有及年销售收入 500 万元以上的非国有医药工业企业有 69 户，产值 18.77 亿元（当年价，1990 年不变价为 18.21 亿元）利润 1.46 亿元，利税总额 2.87 亿元。产值占全省工业总产值的 1.02%，占全国医药工业总产值的 1.12%。按全国医药行业统计可比口径排序，云南省医药工业产值在全国排名第 24 位，利润总额排全国第 15 位。1997 年和 1998 年，全省有 21 家年销售收入 500 万元以上的非国有独立核算企业，资金利税率和产值利税率分别为 14.03%和 15.29%，仅次于烟草行业。全省产值突破亿元的企业有 5 户，即昆明制药股份有限公司、昆明贝克诺顿公司、滇虹药业、积大药业、盘龙云海药业公司。1998 年昆明制药股份有限公司工业总产值达 2.64 亿元，居全省第 1 位，已进入全国化学制药企业 100

强；云白药集团、昆明中药厂进入全国重点中药生产企业前 50 名。医药产业从业人员 2.7 万人，其中工业企业职工 10946 人（具有中高级职称的 735 人）。主要产品年生产能力为：化学原料药 700 吨，中成药 1 万吨，片剂 100 亿片，针剂 5 亿支，大输液 0.5 亿瓶，粉针剂 0.5 亿支，胶囊 4.7 亿粒。全省拥有药品生产批准文号 3000 多个，生产品种药有 3700 多个。云南省初步具备了化学药及制剂、生化制剂、植物药及制剂、中成药、动物药、抗生素药品等多门类的加工生产体系。1998 年，云南省医药商业批发机构 380 个，经营药品近 7000 多种，商品销售净额为 23.57 亿元，占全国的 2.41%，居全国第 17 位。商业利润总额 2442.6 万元，居全国第 8 位。省医药公司、省医药工业股份公司、昆明市医药公司分别实现商品销售收入 5.15 亿元、3.35 亿元、2.2 亿元，均进入全国重点医药商业企业前 100 名。全省医药商业网点遍布城乡各地，基本上满足了全省人民医疗用药的需要。

二、云南发展医药产业的比较优势

1、有稳定的市场需求和进一步开拓国内外市场的潜力。1998 年，云南省医药市场总销售额达 30 多亿元，是 1980 年的 11.8 倍。全省城乡居民人均医药费支出分别为 215.35 元和 53 元，分别比 1985 年增长 19.5 倍和 16.7 倍。1997 年全国城乡居民人均医药费支出也分别是 1985 年的 28 倍和 10.8 倍。全国医药市场销售额多年来保持了两位数的增幅，1998 年达到 1200 亿元。而且由于医药“需求的收入弹性”较大，医药消费的市场空间总体上还会不断扩大。云南省还有开拓东南亚市场得天独厚的区位优势。不少东南亚国家缺医少药，中药在这些国家具有较高的信任度，随着这一地区经济复苏和发展，其医药市场的潜力会更大。发达国家对天然药物和天然功能性健康食品日益重视，也为云南省出口三七及提取物，灯盏花及提取物等天然特色药品、药材及提取物带来一定市场。另外，中国加入了 WTO，中医药是中国进军世界的优势产品之一。

2、有一批知名度较高的医药企业和一定竞争力的医药企业，产值总和近 11 亿元，占全省医药工业总产值的 70%。省医药集团公司总产值、总销售、实现利润均占全省医药工商企业的 50%以上，成为这一产业的龙头和骨干。目前，云南省已获得国家一至五类新药证书及生产批文 42 个，国家中药保护品种 27 个。拥有一批知名企业和名牌产品，如：昆明制药股份有限公司的“昆明牌”

蒿甲醚注射液、血塞通注射液、络泰冻干粉针、天麻素片；云南白药股份有限公司的“云丰牌”云南白药胶囊、宫血宁胶囊；昆明中药厂的“云昆牌”止咳丸、舒肝冲剂、感冒消炎片；滇虹药业的“智人牌”皮康王、骨康王、痤康王；云南生物制药厂的“金殿牌”灯盏花素片、云南灯盏花注射液；盘龙云海药业公司的“盘龙云海”牌排毒养颜胶囊；中国医学科学院昆明医学生物研究所的甲肝疫苗、乙肝疫苗等。云南省这些医药名牌产品，大多数均为天然药物。这些知名企业和品牌为云南省医药产业的发展奠定了较好的基础。

3、医药科研开发已具备了一定的条件和能力。80 年代以来，云南省一批医药骨干企业实施“以人为本、科教兴药”的发展战略，与中科院昆明植物所、动物所、中国医科院昆明医学生物所、省药物研究所、昆明医学院等科研单位和大专院校合作，研发出一批具有国内外先进水平的新药。其中，昆明制药股份有限公司与上海药物研究所研制的抗疟新药蒿甲醚注射液，成为我国在国际上第一个注册的制剂药物，已在 27 个国家注册销售，年外销额 200 万美元，居中国自己发明的单一制剂药品创汇前列；与瑞士诺华公司合作开发的复方蒿甲醚片，已在美国等 45 个国家获得国际药物专利注册，居我国产品在国外注册的前列，产品已出口创汇。滇虹药业实施“生产一代，储备一代，研制一代，瞄准一代”的产品开发战略，与全国许多一流的专家教授及研究院所挂钩、进行新产品、新项目联合开发，形成了皮康王、骨康王、康王洗发剂、痤康王等系列产品。云南省新药研究开发已具备一定实力的科技队伍和实现产业化的中试、生产条件。如昆明植物所、动物所、贵金属研究所、医学生物所等一批国家驻滇研究机构，在植物分类、天然药物资源、植物化学、药理学、民族药物学、动物毒素、金属络合药、生物药等方面，人才技术力量较强，设备先进，在国内属先进水平。最近，国家还批准在云南省建立生物多样性保护研究基地。建在昆明医学院的云南天然药物理重点实验室，具有天然药物药理、毒理研究的较好条件；省院共建的昆明植物所植物化学研究在天然药物的基础和应用研究方面，在国内外均有较大影响；昆明医学院、省中医院还有 2 个国家卫生部临床药理研究基地。正在筹建的昆明国家天然药物工程研究中心、云南药品安全性评价灵长类药物实验室等，都为云南省新药研究提供了较好的技术支撑。

4、丰富的天然药物资源和深厚的民族传统医药积淀。云南以其独有的地

理和立体气候条件而享有“药材之乡”的美誉。经调查，云南的药用植物有6559 种，占全国品种数的 51%，蕴藏量 1 万公斤以上的 472 种，人工栽培 1 万公斤以上的品种 103 个；动物药 260 种，产藏量达 40 万公斤；矿物药 32 种，约占全国的 40%；真菌、放线菌等微生物资源种类极为丰富，仅放线菌分离到的种、属约占全世界公开报道的 50%。民族、民间传统用药有 1250 种。云南省 26 个民族在与各种疾病的斗争中，积累了丰富的防病治病的宝贵经验，形成具有各民族特色的医药学理论，其中傣族、藏族、彝族等医药都有文献记载。这些都是以天然药物为主，发展特色民族医药经济的坚实基础。

5、有一定的资金优势，可以资本为纽带，“云烟”扶“云药”，培育壮大医药产业。90 年代以来，云南省“两烟”产业的迅速崛起，不仅为国家和地方财政作出了较大贡献，也为自身的多元发展积累了一定的资金，并先后向主业以外产业投资达 100 多亿元。因此，应通过科学的论证和建立风险投资机制，采取增量调整存量的办法，“云烟”扶“云药”的办法，以资本为纽带，优势组合，把烟草业、上市公司、其它社会资本的优势，与医药业的市场、品牌、技术、资源优势结合起来，集中财力，开发新药，开拓市场，用高新技术装备医药产业，建设云南道地药材产业化经营基地和开发优质名牌药品。医药产业就像当年的烟草产业一样，扶一把就会上一个大的台阶。

经过调查分析，云南省目前的医药产业与 15 年前的烟草产业起步时具有相似的优越条件，主要表现在：（1）市场潜力大。1984 年云南省卷烟 69%销往省外，目前药品 60%靠省外调入。说明省内外可供开发的医药市场还很大。（2）有一定品牌基础。1985 年云南省卷烟牌号 53 个，省部以上优质产品 16 个。目前医药业也有一些知名度较高的企业和品牌，仅昆药、云白药、昆明中药厂、滇虹药业就拥有 10 多个名牌产品。（3）有一定的生产规模。1985 年云南省有卷烟厂 5 个，雪茄烟厂 4 个，形成了一定的加工规模。目前云南省医药产业已初步形成了化学合在药、生化制剂、植物药、动物药等多门类的，具有一定规模的加工生产体系。（4）有一定的科技基础。80 年代中期，云南省烟区有了较好的烤烟种植技术，烟草工业具备了一定的技术基础，烟草工业科技人员有了一定的数量；目前医药工业企业中高职专业技术人员 735 人，还有科研院所、大专院校等雄厚的科技力量可以利用。（5）有资源优势。优质烟叶和天然药物

都是云南省将资源优势转化为经济优势的相同基础。（6）发展势头好。“六五”期间国家投入烟草业 3.78 亿，使烟草工业产值年均曾长 24%；“八五”期间医药业主要靠自身积累投入，滚动发展，产值年均增长 23.8%，近几年仍保持两位数的增幅。

三、云南发展医药产业的制约因素

1. 缺乏产业宏观政策和宏观管理。长期以来，对云南省发展医药产业的重要地位和作用认识不足，把医药作为大产业发展的思路不够明确，缺乏宏观管理和宏观的政策，没有形成大决策、大规划、大科技、大管理的发展态势。在实际中存在三种片面认识：一是对医药产业具有的知识性、技术性认识不足。认为医药是赚钱的行业，“百业兴药，多方插手”，各行各业各地甚至个体，不管是否具备开办药厂条件，都争建药厂。非医药专业设计单位参与药厂的设计、车间技术改造或项目可研报告，使药厂达不到规定标准，造成人力、物力、财力、资源浪费，形成严重的低水平重复。二是认为医药投资大、风险大、周期长，即使有好项目也不愿意投资，不积极创造条件。三是存在着“四重四轻”思想，即重眼前轻长远，重仿制轻创造，重规模产量轻科技含量，重生产轻营销等。

2. 基础薄弱，产业、产品和企业组织结构调整滞后。云南省医药产业有了一定的发展基础，但总体上看基础仍然显得薄弱。全省现有医药工业企业中，能维持正常生产的企业只有 63 户。产业、产品和企业组织结构存在“小、少、浅、低”问题，即规模小，目前，还没有资产 10 亿元、年销售收入 10 亿元以上的大型医药企业，企业规模普遍较小；精品少、品种重复，销售额上 3000 万元的品种不到 10 个，低档次产品占据多数；产品开发层次浅，通用制剂生产及植物药粗提取能力过大，设备利用率只有 30%，生产比较粗放。占全省 GDP 的比重较低。1998 年医药制造业工业增加值为 7.3 亿元，仅占全省工业增加值 517.5 亿元的 1.4%。

3. 企业营销手段落后，市场开拓不力。总体上说，云南省医药流通行业管理的宏观调控能力不强，对总量控制、批发从严、零售适度的执法和技术监督不严。上海、浙江各 100 多家医药批发机构就分别实现了 100 多亿元的销售额；而云南省已有 380 多个医药商业批发机构，商业销售额仅为 21.7 亿元，

户均才 678.9 万元，亏损面在 40%以上，零售网点重复建设，规模小、效益差，粗放经营严重，普遍缺乏应用现代信息技术和营销网络、营销方式的意识和知识。有的企业缺少懂经营、善管理、能开拓市场的领导和营销人员，中小药厂主要局限于省内“单打独斗”跑销售。医药商业企业由于资金、效益、回扣等因素，对推销省产药品积极性不高，医院药房也未高度重视省产药品的购用。

4. 人才缺乏，新药研制体系没有形成。云南省新药研发主要技术力量分散于有关高校和科研院所，制药企业新药研发人员明显不足，总体素质偏低，缺乏高层次人才和技术带头人。医药行业内能独立从事科技活动的人员有 300 多人，能从事科研的人员仅有 100 多人，大多数企业不具备独立开发新药的能力和消化科技成果的能力。许多药厂、医药公司无一个制药工程师、执业药师或主管药师，有的企业管理人员连药品分类都不十分清楚。企业参与研究的意识差，没有高投入、高风险、高产出、高效益、再高投入的新药研究开发良性循环意识。由于体制限制，小而全的产学三条块分割，技术力量分散，手段落后，信息闭塞，低层次重复研究突出，难以形成较强而集中配套的技术攻关力量，基础研究、应用研究、发展研究脱节，新药研究和成果转化脱节，阻碍了研究的延续性和成果的转化。政府在医药科研方向和成果转化上的控制手段和调控能力较弱。研发经费投入不足，近几年财政投入新药研发的攻关经费仅占整个攻关计划的 10%左右。据对云南省具有代表性的 5 户大中型企业调查，1997 年 R&D 投入仅为 0.48%，不到全国平均水平的一半。全省药物资源开发利用率不到 10%，云南具有的资源优势没有很好的通过科学技术转化为经济优势。

5、体制多变，机制不活，资金投入不足和政策扶持不够。长期以来，医药产业管理机构多变，体制不顺，责权分离。1979 年成立省医药管理局，1983 年改为省医药总公司，1986 年又改为省医药管理局，1993 年又成建制地转为省医药总公司，1996 年成立云南医药集团有限公司，仅设立一个不到 10 人的省医药管理办公室进行行业管理，省药品监督管理局一直到 2000 年才成立。国有医药企业计划经济下形成的思维方式和工作模式，还未随着市场经济的发展转变过来，围着政府“等靠要”，发展思想不清，市场开拓不力，内部管理运行机制不规范，积累与分配关系处理不当，影响了企业的发展和职工积极性的发挥。外部机制上，对新药开发和市场开拓的政策激励强度低，对新产业发

展的政策引导、资金扶持等缺乏支持力度。信息沟通不灵，中介机构不发达，缺少有效的进口药、合资药、新药的价格管理手段。特别忽略了培养高素质的企业家经营者队伍，没有形成一套适应市场经济发展要求的经营者选拔、激励、约束机制。十年来，全省对医药固定资产的投资仅为 3.8 亿元，而全行业创造的利润高达 11.7 亿元。很多药厂创造的效益是靠拼人力、拼设备而获得的。

四、云南医药产业至 2010 年发展目标※[②]

到 2010 年，全省医药工业总产值达到 200 亿元（1990 年不变价），在 1998 年 18.21 亿元（1990 年不变价）的基础上年均递增速度为 22.1%。

第一阶段 2000～2005 年，医药产业结构调整阶段，工业总产值达到 35 亿元，年均递增 17.74%。其中，2000～2002 年，工业总产值 24 亿元，销售收入 21.6 亿元，实现利税 4.8 亿元；2003～2005 年，工业总产值 35 万元，销售收入 31.5 亿元，实现利税 6.3 亿元，发展成为云南省的新兴优势产业。

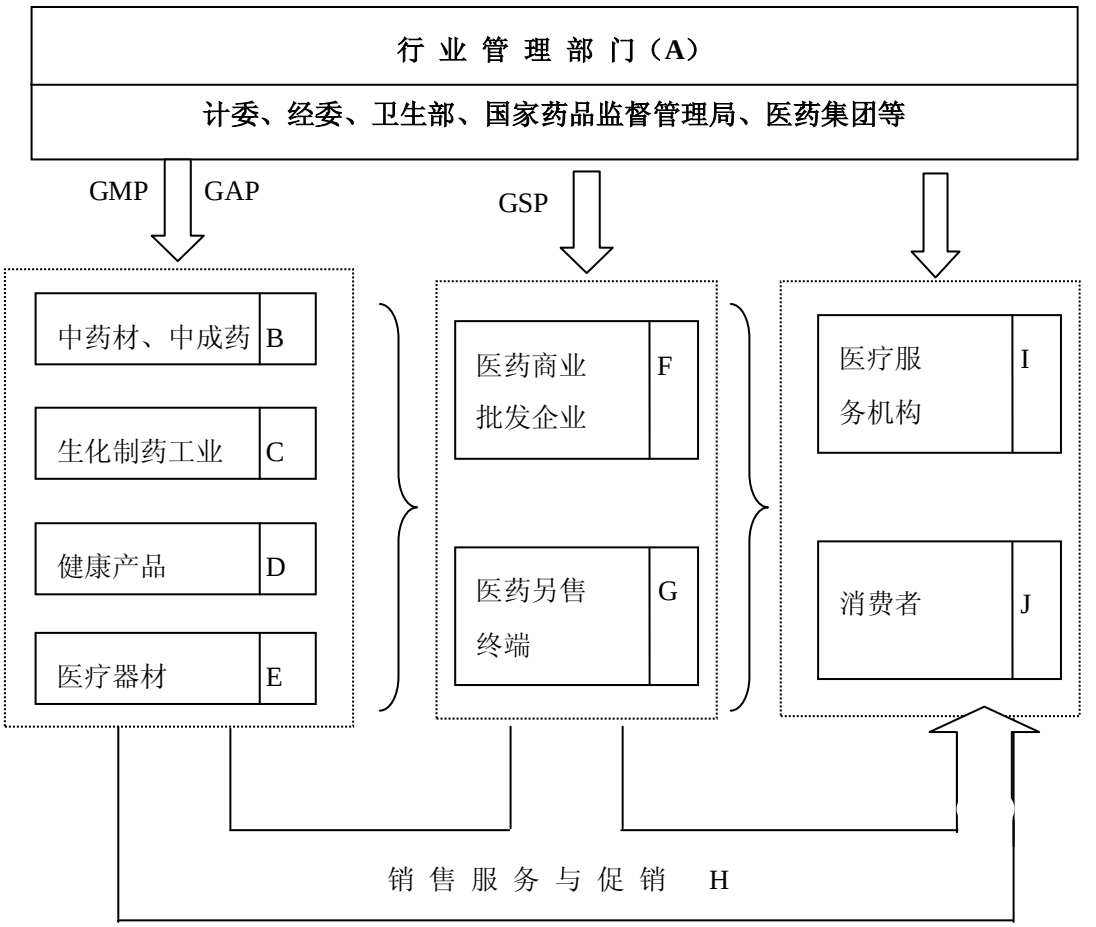
第二阶段 2005～2010 年，产业化培植阶段，工业总产值达到 200 亿元，年均增长 24.34%。其中，2003～2005 年，工业总产值 70 亿元，销售收入 63 亿元，实现利税 12.6 亿元；2006～2010 年，工业总产值 200 亿元，销售收入 180 亿元，实现利税 36 亿元。初步形成优化的产业链和和较完善的生产管理和宏观调控体系，为后阶段发展成为支柱产业打下坚实基础。

2.3 国内及国际竞争对手分析

2.3.1 产业间竞争态势分析

我国的医药行业经过了一个长期的计划经济(短缺)时代的缓慢发展之后，开始进入了向多元化经营、跨国竞争的过剩经济时代。行业内的各个板块已不可能再独霸一隅而‘独乐其中’了，竞争模式也由相对的垄断竞争变为完全的自由竞争。根据 Poter 的五力分析理论，我们可以清楚的看到医药行业内企业之间的竞争态势：

[②] 云南省计划发展委员会 1999 年



图（2.2） 我国医药行业产业链

1、新进入者的威胁

企业进入医药行业的代价相对来说应该是较高的,它属于资本和技术密集型产业，其壁垒主要有：

1） 药品经营受到国家相关部门（A）的政策性约束

2） 进入 B、C、D、E 等板块的企业必须具备较强的资金和抗风险能力

3） 进入 F、G 板块的企业受到渠道和市场知名度的限制

4） 药品的知识产权或专利保护

但相对较高的收益率和国内市场的不成熟性决定了可能的潜在进入者：

1）加入 WTO 后国际性大企业将以多种形式进入多个领域

2）国内有实力的集团企业或上市公司凭借雄厚的资金实力，通过兼并购买或参股的方式介入多个领域

3）具备先进技术和开发实力的科研机构，以产品转化的方式进入

4）上中游板块的企业以横向或纵向一体化的方式跨领域进入下游板块

2、现有企业间的对抗

现有企业在板块内部进行高度的自由竞争，其表现为：

1）B 板块的竞争体现于对资源、先进的加工工艺、产品保护方面

2）C 板块的竞争体现于专利产品的取得、相同产品的市场竞争、先进技术的掌握和转化、生产工艺水平的提高、销售服务队伍的培养

3）D 板块的竞争体现于概念产品的发掘、营销手段的升级、营销理念的更新、市场定位的细化

4）板块的竞争体现于营销区域的增长、服务能力的提高、渠道的强化与产品资源的获得

5）G 板块的竞争体现于网点的覆盖能力、品牌的突出、服务水平与特色的提升

6）它们的共同点还在于对资金和人才的需求；合作程度逐渐在加强

3、替代品的竞争

1）对于 BCDE 板块来说它们的替代品主要是本领域内的新产品

2）对于 FG 板块主要的替代品源于营销模式的变化

4、客户的议价能力

由于医药产品的相对专业性质，对于整个医药行业来说客户的议价能力相对较弱；但由于我国医药产业低端竞争的剧烈性和行业管理的弱化，在很多板块和区域内以价格为主要方式的竞争模式导致了客户议价能力的相对增强。

5、供应商的议价能力

相对于有支持产权或专利保护的供应商具有较高的议价能力来说，我国医药行业大多数企业面临的是剧烈的市场价格竞争

2.3.2 省内主要企业剖析

由于工业公司主要涉及到医药药业产业链中的 C、F、G 板块，我主要针对

这三个板块的省内企业进行分析。

一、生化制药工业

1、国有上市公司

云南白药集团股份公司：拥有中国第一中药保护品牌“云南白药”，下属还有文州、大理州、丽江地区三个区域性子公司，具备胶囊剂、颗粒剂、散剂、片剂、酊剂和气雾剂等 6 个剂型、一百多个产品批文，其中有 8 个中药保护产品。多年来自主研制了十多个新产品；建立了符合国家规范的 GMP 生产中心和 GAP 种植基地。

其下设天然药物研究院具备较强研发能力。2001 年主营收入 9 亿多元，净利润 7514 万元，综合实力排序名列我国医药类上市公司第 12 位。

昆明制药集团股份公司：云南第一家制药企业，总资产 7.64 亿元，主营植物原料药、化学合成药、生物制剂等 3 大类 5 个剂型 300 多个品种；独家拥有自主知识产权的国家一类新药——蒿甲醚系列产品，昆药现有职工 1800 多人，其中专业技术人员 700 多人，其对三七、天麻、灯盏花素等云南特色植物资源，产品的深度开发卓有成效，储备品种较多。其中有五个国家一类新药，一个三类、六个四类新药，并拥有 12 项发明专利与 7 项外观专利。其下属还有二个中外合资企业，同时也具备较强的研发实力、综合实力排序位居医药类上市公司第 37 位。

以上两个公司为云南制药工业的龙头企业，都有独立的覆盖全国的销售网络。

2、民营企业

盘龙云海药业：以“排毒养颜胶囊”这一特色独家产品创造了单一产品年销售 8 亿元的销售奇迹。具有先进的管理、营销能力和理念。另外还具有“灵丹草冲剂”等 5 个国家中药保护品种。

滇虹药业：主营产品“皮康王”软膏单一产品年销售额达到一亿元，具有一定的研发和销售实力。

3、其它企业

昆明中药厂：拥有国家中药保护产品 13 个，年销售一亿元

昆明兴中制药厂：其“血塞通针”及“鱼腥草针”系列产品在国内市场有

一定知名度。

云南共有药品生产企业 170 余个。

二、医药商业企业

1、国有企业：

云南省医药公司：省内最大的医药商业企业，1999 年排名中国医药商业前 20 强；2001 年销售总额超过 6 亿元。其省内市场覆盖率和占有率超过 40%，软硬件条件俱佳。

云南双鹤药业公司：原昆明市医药公司，2001 年销售总额 2 亿元；主要市场范围在昆明市及周边地区。

云南省药材公司：主营中药材及成药，2001 年销售总额近 2 亿元。

2、民营企业：

近年来云南崛起了一大批民营商业企业，其中主要代表有：

东骏药业：主要市场来源为主体医疗单位以外的零售、诊所、县乡级公司等。年销售额 5 亿元，毛利率 5%。

鸿翔药业：主营中药材及成药，市场覆盖面较广；年销售额 5 亿元，毛利率 13%。

方圆药业：市场来源主要为县乡级医疗主体及小批发企业。年销售额 2 亿元，毛利率 7%。

其他销售上亿的企业还有佳能达药业、久泰药业等，全省有药品批发资格的企业 200 余家,市场主要集中于省内。

三、零售企业

全省已经形成了几个药品零售的跨地区连锁企业。

“福林堂”药房：由昆明市药材公司与香港新世界集团投资，已覆盖全省十余个地区，开设了近百个药房，年销售额 7000 万元。

“一心堂”药店：为私营企业“鸿翔药业”投资，已覆盖七个地区，开设药店 60 余个，年销售额 6000 万元。

“三九济民”大药房：主要经营区域在昆明市内，网点 30 余个。投资主体为上市公司“三九集团”与西山区医药公司、供销社。

“健之佳”药房：由深圳海王集团投资，主要覆盖市内各主要百货、超市

等。已有网点 40 余个。

“佳信大药房”：原省医药公司零售科，正在由白药集团重组为“白药大药房”，计划将以加盟店的方式在省内发展网点 600 家。

其他网点超过 20 家的零售企业还有省药材公司“延寿堂”，民营“东骏大药房”，市医药公司“双鹤大药房”等。

2.4 医药行业的机会与威胁描述

2.4.1 医药行业外部因素评价矩阵

通过对医药行业的外部因素评价矩阵分析可以用于帮助工业公司归纳企业的经济、社会、环境、政策、技术及竞争等外部信息，有利于工业公司的发展战略定位。

医药行业外部因素评价矩阵

机会：

1、随着世界经济的持续发展，人民生活水平的提高；对医药产品的需求旺盛。

2、随着全球人口老龄化加剧及其医疗费用比例的不断增长，使保健需求与医疗需求增长，带动了医药产业增长。

3、随着以基因工程为标志的现代生物技术的突飞猛进，整个医药产业链面临重大机遇。

4、生态环境与人类基因的变化，导致了疾病与病毒、基因的变异，刺激了对高技术产品的研发。

5、国家对医药行业的重视和投入程度提高。

6、对天然药物、绿色生物产品的青睐；有助于我国和云南省相关产业的迅速成长。

7、加入 WTO 后，国外企业、财团的技术、产品、资金、先进管理方法的引进，将推动医药产业的发展。

8、云南省对医药产业的大力扶持和重视为行业内企业营造了一个良好的环境。

9、云南省天然的“动植物”王国和丰富的民族医药资源吸引了业内实力企业的关注，为省内企业的战略选择提供了更多的机会。

威胁：

1、加入 WTO 也给医药产业链上各个板块内的企业带来了更剧烈的竞争和压力。

2、研发经费与能力的不足削弱了我国医药企业的竞争力。

3、我国医药市场体系欠发达，市场管理尚待完善。

4、相对于国外产品的大量涌入，我国产品流出渠道不畅，世界市场占率极低，竞争力差。

5、生产规模小、工艺落后、产品结构老化、管理水平低下、资金严重短缺的现状使云南大多数医药企业不具备发展优势。

6、国家对医药行业临管力度的加大，各项法律法规和医疗体制改革的完善、医药产品持续的强制降价、招标采购的实施。

7、云南省业内行业竞争程度的加剧、市场范围的局限不利于企业的成长。

2.4.2 工业公司从业领域定位

从“医药行业产业链”中，可以看出工业公司的主要从业领域涉及到了三个主要板块。

1、生化制药

1）昆明振华制药厂：以片剂、胶囊剂、软膏、滴眼剂、合剂、颗粒剂六大剂型为主，已经通过国家 GMP 认证；有产品生产批文一百五十余个，独家品种二个，国家中药保护品种 2 个。年销售收入 3763 万元，利润率 27％。

2）中港合资昆明积大制药有限公司：以冻干剂、胶囊剂为主，已通过国家 GMP 认证，主要生产抗微生物系列化学药品，有产品批文三十余个。2001 年销售收入 1.54 亿元，利润率 22％。

3）云南南天思茅制药厂：以口服剂、胶囊剂、片剂为主，主要生产植物药系列产品，有产品批文二十个，其中独家产品四个。

2、医药商业领域

下属四个药品批发分公司，一个医疗器械批发分公司和一个原料药批发部门。主要市场均为云南省内的医疗服务机构及消费者，铺盖全省 16 个地州和

近百个县，经营品种 3000 余个,2001 年总体销售额四亿五千万元。具有一定的市场份额和名牌知名度。

3、零售终端

有一个专从事零售的分公司“福生医药公司”,具有跨地区连锁经营资格，已经在全省六个地州设立了 30 余个零售网点，2001 年销售额 1200 万元，有一定的市场知名度和占有率。

另外下属分公司之一的新特药分公司还在四个地州及昆明市内建立了五个“配送中心”，主要以廉价的销售方式直接面对消费者，从事药品的零售和小额批发。

第三部分　云南医药工业股份有限公司内部分析

本部分通过对企业内部环境条件和相关要素的认识分析,来开展对工业公司的内部资源和能力分析。其框架如下:

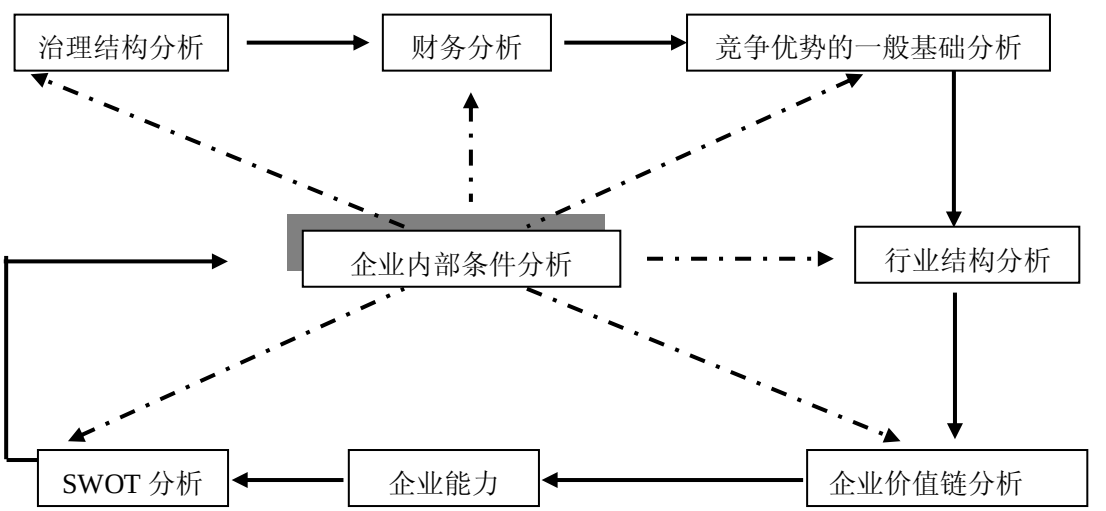


图 3-1　企业内部环境分析

3.1　工业公司背景描述

云南医药工业股份有限公司（以下简称工业公司）是一家由国有独资企业

重组后成立的股份有限公司。工业公司组建于 1979 年，原名云南省医药医疗器械工业公司，是负责全省医药工业行业管理工作的行政性公司。

1984 年，公司贯彻中共中央关于城市经济体制改革的决定，实行政企分开，转为独立核算、自负盈亏、自主经营，具有企业法人资格的企业性公司；隶属于云南省医药集团有限公司。公司位于昆明市棕树营中心组团 21 幢，经营方式为批发、零售和采购供应；主要经营范围为医药原料、中西药品、医疗器械产品。

1998 年 9 月 5 日，云南省医药集团公司经发[1998]第 76 号文件批复，同意关于“云南省医药医疗器械工业公司建立现代企业制度及发展规划的方案”。经过一年多的艰苦努力，1999 年 11 月 29 日成功地召开了股份公司第一次股东代表大会及第一届全体董事会，正式宣布由四家公司和工业公司职工持股会联合发起组建云南医药工业股份有限公司；并选举了董事和董事长，推选及任命了总经理及其经营班子成员。1999 年 12 月 17 日完成在云南省工商管理局登记注册，1999 年 12 月 28 日正式挂牌运行。

3.2 工业公司治理结构描述

1、股本结构

工业公司自一九七九年成立时，资本只有价值 40 万元的物资，既无资本实力、更谈不上资金优势；这种状况甚至一直维持到一九八四年公司转制。但短短十余年时间，至工业公司 1999 年改制之时，在企业的发展壮大过程中，公司资本迅速增值为 4000 万元，增幅为 100 倍。但所有资本均为国有资产，企业性质为集体所有制，隶属于云南省医药集团有限公司领导和管理，企业领导人员由上级主管单位任命和聘用。

云南医药工业股份有限公司正式成立后，股本结构发生了本质性的变化；公司由五大法人股东组成，以云南省医药集团有限公司为发起人，作为国有资产代表，联合其他四家法人股东对原云南省医药医疗器械工业公司进行了企业重组，公司股本结构如下：

股东名称	投资金额	投资比例
云南省医药集团有限公司	27,213,400 元	33.22%
云南省医药工业股份有限公司职工持股会	20,000,000 元	24.41%
云南南天电子信息产业股份有限公司	27,213,400 元	33.22%
珠海南方集团有限公司	4,000,000 元	4.88%
珠海南方投资有限公司	3,500,000 元	4.27%
合 计	81,926,800 元	100%

其中工业公司职工持股会作为社会团体法人持股，其他四家单位则作为企业法人持股。工业公司与南天电子信息股份公司又实行企业交叉持股。

2、企业组织构成

一九九九年十二月二十八日以后工业公司的管理与关联结构关系可从表 3-3 中反映出来：

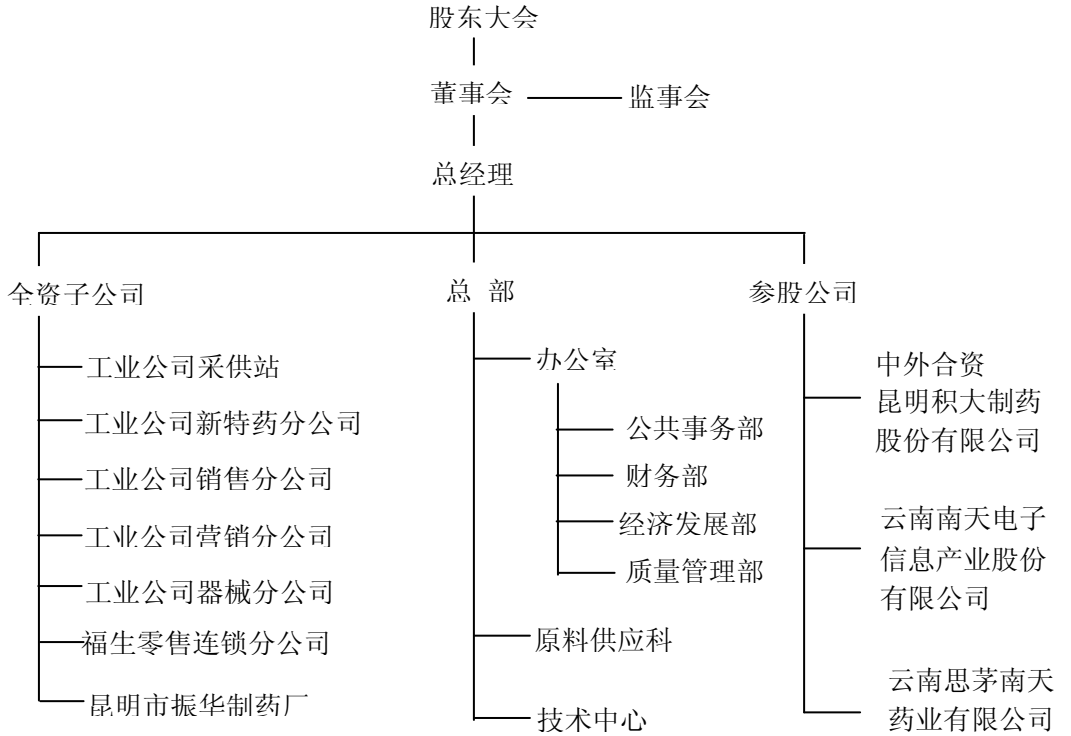


表 3-3 云南医药工业股份有限公司组织结构

3、公司的治理结构

工业公司的治理结构完全按照现代企业制度的运作规则，分别以股东大会、董事会、监事会和经理层代表企业的权利机构、决策机构、监督机构和执行机构；彼此之间权责明确，各司其职，相互制衡，相互协调。公司各层级之间又通过委托代理关系进行纵向授权，以相应的激励机制和权利约束机制达到公司治理的健康、平衡发展。在激励机制运用上，以分配机制和人才晋升机制为手段，与公司发展目标相结合，有效的调动企业股东和广大职工的积极性，促进企业的发展。在约束机制方面，由于采取了较分散的持股比例，公司决策的民主化程度进一步提高，同时公司监事会作用的发挥，亦使得公司管理人员的行为更加规范。

公司董事会构成：按照出资比例由云南省医药集团有限公司三人、云南南天电子信息产业股份有限公司三人、工业公司职工持股会二人、珠海南方集团有限公司和投资有限公司一人，共计九人组成。

公司监事会成员由股东大会选举产生，有四人。董事会同时聘任总经理一人、副总经理三人。

3.3 工业公司财务状况

1、 根据云南省亚太会计师事物所的云太审 C 字（2000）第 2 号《审计报告》，截止 1999 年 12 月 31 日止，公司固定资产净值如下：

单位：人民币 元

固定资产类别	原值	累计折旧	帐面净值
房屋及建筑物	27，951，969.40	5，961，380.84	21，990，588.56
机器设备	25，551，201.55	3，448，235.51	22，102，966.04
运输设备	4，746，114.78	2，174，823.94	2，571，290.84
其　他	5，543，983.59		5，543，983.59
合　计	63，793，269.32	11，584，440.29	52，208，829.03

资产负债表 单位：人民币 元

项　目	1998 年 12 月 31 日	1999 年 12 月 31 日
流 动 资 产	114，170，150.06	142，730，418.57
固 定 资 产	39，354，013.02	52，208，829.03
无形资产及其他资产	3，234，459.45	12，239，004.40
资 产 合 计	161，758，622.53	211，822，694.19
流 动 负 债	98，506，495.67	82，161，928.28
长 期 负 债	24，294，606.72	21，941，610.73
负 债 合 计	122，801，102.39	104，103，539.01
股东权益合计	38，957，520.14	107，719，155.18

2、根据云南省天赢会计师事物所的天赢审字（2002）第 36 号《审计报告》，截止 2001 年 12 月 31 日止:

资产负债表 单位：人民币 元

项　目	2000 年 12 月 31 日	2001 年 12 月 31 日
流 动 资 产	117，530，401.00	138，078，419.10
固 定 资 产	37，359，113.35	37，979,620.10
无形资产及其他资产	10，073，176.15	10，812，441.68
资 产 合 计	200,202,019.90	228,402,630.94
流 动 负 债	62,706,181.77	79,889,188.24
长 期 负 债	23,130,853.90	14,495,787.03
负 债 合 计	85,837,035.67	94,384,975.27
股东权益合计	114,364,984.23	134,017,655.67

说明：上表中统计数据不包括工业公司参股企业的统计数据.

3、财务分析与描述

根据对企业财务部及公司领导的谈话,工业公司的财务状况可以归结为:

1)、财务总体状况比较健康；没有财务危机。

2)、改制以后，通过外部审计、股东内部审计等监督方式严格保证了财务的良性运行。在改制过程中也通过国家政策帮助消化了一些不良资产。

3)、企业的分公司式治理机制保证了财务能力的控制性。

4)、企业经营者和员工的相对稳定性、较高的经营人员道德伦理品格也保障了企业财务运行的系统化和完整化。

5)、企业财务人员兢兢业业的工作作风与吃苦耐劳的工作精神形成了一种良好的财务管理氛围和传统。

工业公司财务能力的不足之处在于：虽然一共有 34 个具有财务专业上岗资格的人员，但整体综合素质不高，缺乏全局性的“CFO”式管理人才；财务管理的手段和方法落后，信息化水平非常低；“分公司治理”也带来了企业总体财务资源的分散和财务能力的弱化，不利于企业大规模的发展。

3.4 工业公司市场占有与销售状况描述

工业公司 1979 年成立时是负责全省医药工业行业管理工作的行政性公司。1984 年，公司贯彻中共中央关于城市经济体制改革的决定，实行政企分开，转为独立核算、自负盈亏、自主经营，具有企业法人资格的企业性公司之后，以医药产品的原料供应和药品及医疗器械批发为主要经营手段开始发展，期间主要经过了三个阶段：

第一阶段：认识市场，站稳脚跟

80 年代初的医药市场还没有完全脱离计划经济时期的体制结构，完全国有性质的医药批发企业控制着整个市场和上下游渠道。工业公司作为行业的新进入者虽然也是国有性质企业，但它的实力和经验还不具备竞争的条件，甚至一年一度的全国药品销售订货会的入门资格都没有。1984 年全年的销售金额还不到一百万元。但通过企业员工的不懈努力、通过销售人才的引进和市场环境的变化，公司逐渐在云南的医药行业站稳了脚跟。1989 年公司的全年销售已经达到一千多万元。

第二阶段：开辟市场，取得发展

随着国家改革力度的加大、市场的逐步开放，工业公司及时抓住了发展的大好时机；由原来局限于昆明市周边的市场区域逐渐向全省的地州和县乡级市

场扩展。在与云南省医药公司、省市药材公司和昆明市医药公司的激烈市场争夺和扩张的竞争中，工业公司通过销售手段和服务意识的提升、销售人才的引进与培养、销售体系的完善，形成了一定的竞争实力、树立了较好的企业形象、取得了较高的企业增长业绩和市场份额。还应省医药管理局要求托管了昆明振华制药厂和昆明保健制药厂两个工业企业，在第一届昆明商品交易会上又与香港积华集团签约组建中港合资昆明积大制药有限公司；根据市场竞争的形势发展出采供站和新特药、器械科三个独立核算的二级法人下属单位。1994 年全年销售达到九千万元，市场占有率达到 20%。

第三阶段：不断创新，完成改制

随着云南医药市场的开放，市场竞争不断加剧和升级，工业公司先后又成立了销售部和地产品销售部（营销分公司的前身）两个下属部门。全公司经营产品达到一万余个，覆盖了全省全部 16 个地州近百个县。自 1996 年以来进入全国医药商业销售规模前 50 强，进入云南省国有企业经济效益最佳 50 强之列。1999 年公司实行了第二次战略调整，通过资本运营和股份制改造实现了投资主体和经营机制的彻底改变，并更名为云南医药工业股份有限公司。

在公司改制的当年，公司完成商品销售收入含税为 36134 万元，其中：工业完成 3041 万元，商业完成含税销售 32576 万元，实现利润为 761 万元，实现利税为 1576 万元。

与省内其他主要商业企业比较（1999 年商业销售部分）：

单位：万元 ， 人(99 年统计)

项目 / 单位	企业在册职工人数	全年总销售额	利润总额	实现税利
云南省医药公司	605	65652	1000	2261
云南省药材公司	454	11624	1	48
昆明市医药公司	590	19023	103	836
昆明市药材公司	580	10928	-17	260
工业公司	140	30109	761	1476

说明：上述统计不含工业公司工业企业、参股企业。

2001 年工业公司完成销售收入四亿八千八百万元（不含积大制药的 1.54 亿元和思茅药厂的 360 万元),实现利润 2012 万元;省内市场占有率达到 35%。

3.5 工业公司人力资源与企业文化

1、人力资源描述

工业公司现在共有全员劳动合同制在职员工 402 人，其中：

公司总部：26 人　振华制药厂：236 人　采供站：31 人

新特药分公司：35 人　销售分公司：22 人　原料部：9 人

营销分公司：23 人　福生分公司：17 人　器械分公司：3 人

（另注：积大制药：214 人　思茅南天制药：84 人）

具有大专以上文凭：128 人

具有各类专业技术职称：128 人（高级职称 6 人，与医药相关专业职称 60 人）

中高级管理人员：46 人

一线销售人员：70 人

技术开发人员：10 人

2、企业文化描述

1）“以人为本，效率优先”的企业理念：在人才使用与提拔上，坚持高标准、严要求，坚持用能人、不用完人；在人才管理上，注重抓好关键岗位和和管理岗位上的少数人；在人才竞争方面，坚持能者上、庸者下的竞争机制，鼓励公平竞争、自我发展。在人才引进方式方面，遵循市场经济规律，主动引进对企业发展有用的各方面人才，创造各种有利条件吸引各种经营管理、技术开发和市场开拓人才的加盟。

2）以“三高”目标指引企业发展：高层次，就是企业发展目标的高标准和企业领导思想的高境界，保持进取心和创新意识。高效率，是企业管理水平与经营机制优劣的综合反映,力争创造最高的工作效率和劳动生产率。高效益，力争实现利润的最大化，使企业在人均创利水平、整体利润规模方面达到或超过同行业的一流水平。

3）与授权经营相结合的分层次目标管理：公司各经营分支机构分别成为

多个利润与分配中心，各自严格控制成本、坐实利润；对各经营分支机构实行授权经营，各部门经理有充分的人、财、物和业务经营自主权；经营目标的确立不是从上到下而是从下到上，以各管理和经营层次的自我发展追求为依托，公司整体加以扶持和总体协调。

4）利益结构合理，分配机制多元化：以市场为标准，参照同行业和同类型企业的利益结构，与企业经营的经济效益和经营成果相结合合理制定企业职工的收入水平；在分配机制上，始终坚持按劳分配的原则，在兼顾国家、企业、职工三者利益的同时，兼顾企业经营者、企业重要骨干和一般职工的利益差别；在分配手段上采取多种方式，除了工资奖金分配外，还采用提成、住房等手段鼓励和奖励对企业发展做出突出贡献的骨干人员。

3.6 内部条件分析评价

一、工业公司优势劣势分析

通过对工业公司内部环境的调研情况，结合其身处云南市场的独特情况；现对其内部优势、劣势进行分析，以便更清晰的分析其竞争力：

优势：

- 公司有上市公司的参与背景，资金充裕
- 公司在云南市场扎根多年，具有一定的知名度和美誉度
- 公司有良好的治理结构和管理机制、激励体系
- 公司有一只成熟的销售队伍，特别是在省内批发领域有较大市场份额
- 公司下属工业企业各自有一些系列产品，也有几个独家产品
- 公司下属工业企业基本通过了国家 GMP 认证，在市场和产品方面发展潜力和空间很大
- 与国内外行业内生产企业建立了通畅的供应关系，取得了很多名牌产品的区域代理权
- 零售终端对省内市场的覆盖有一定的规模

劣势：

○ 新市场开发停滞，省外市场份额低,市场区域太狭窄.
○ 新产品开发能力太差,现有产品档次较低,没有响亮的市场名牌产品
○ 人力资源缺乏,特别是市场营销、策划、研发和产业技术人员
○ 企业文化创新力和吸引力欠缺，员工士气不高;员工平均年龄和素质偏低
○ 资源分散,对每个产业板块的投入都不够
○ 各子部门间协调力不足,缺乏凝聚力,不利于竞争
○ 总体管理和服务的理念、方法和水平尚有待提高
○ 各分公司的营销观念和手段落后于行业内其它企业的进步速度
○ 企业信息化程度差,信息资料收集整理能力较差

二、工业公司企业价值链分析

通过对企业内部各种价值活动进行分析评价,以利于找出其关键能力、发掘核心竞争力。

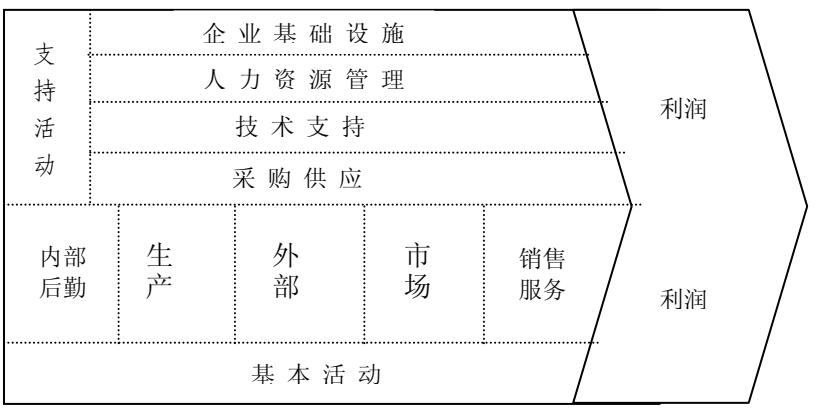


图 3.2 企业能力价值链分析图

<u>支持活动:</u>

1、 人力资源管理

○ 公司的人力资源管理能力极度缺乏,人事部门几乎只有档案管理的职能

○ 公司人员招聘、培训和引进的机制尚待完善

○ 企业职工的激励机制合理,职工保障体系较完善

○ 职工对工作环境和工作强度满意度较高

○ 各分公司销售队伍相对稳定、成熟

○ 生产、研发部门人力资源缺乏

○ 管理授权程度较高,但监督体系欠缺

○ 对员工自我成长与学习的激励和计划不够

2、技术发展

○ R&D 部门的投入不够,人才缺乏,方向性不够明确

○ 技术发展活动的速度迟缓

○ 技术引进条件和机制不完善,信息不通畅

○ 技术开发与生产企业没有很好的结合

○ 各企业自我技术创新的水平和条件不够成熟

○ 与省内外科研实体的交流缺乏

○ 企业内部管理信息系统不足

○ 对企业 GSP 和 GMP 管理已经积累了一些经验

3、企业供应

○ 企业硬件设施条件较好

○ 各商业公司与国内外行业内生产企业建立了通畅的供应关系,经营品种齐全,总代理品种

○ 企业整体物流能力和效率较高

○ 生产企业原材料渠道通畅

4、基础

○ 在行业内有较高的知名度和美誉度

○ 与行业管理部门及其他利益集团的总体关系良好

○ 有良好的治理结构、管理机制和激励体系

○ 资金状况良好、生产效率和能力较高、利润水平尚可

○ 各子部门间的协调能力不够

○ 企业各级管理人员观念趋于进取和创新,但力度和速度欠缺

基本活动:

1、内部后勤

○ 各岗位职能设置明确合理,工作效率尚可

○ 各项规章制度齐全,各项工作流程合理

○ 仓储能力有所分散,正在解决

○ 财务人员业务素质较低

2、生产制造

○ 两个主要生产单位已经通过 GMP 认证,生产条件较好

○ 各单位生产能力不饱和,生产效率尚可

○ 主要生产工艺水平一般

○ 总体产品结构较好,剂型和规格齐备

○ 产品批文很多,有一些独家品种,但没有名牌产品

○ 生产创新条件较差、产品开发能力和意识不够

○ 各生产企业配合度与协调力度不够

3、外部后勤

○ 企业公共关系能力较强,但未设公关机构与专门人员

○ 信息化程度差,信息资料收集整理能力较差

○ 与省外和国内其他企业沟通不多

○ 仓储运输管理体系完善

4、市场与销售

○ 在省内批发领域有较大市场份额

○ 零售终端对省内市场的覆盖有一定的规模

○ 新市场开发停滞，省外市场份额低,市场区域太狭窄.

○ 对生产企业(特别是振华和思茅药厂)产品的销售力度不够

○ 销售队伍有待提高素质

○ 销售总代理产品力度较高,效果较好

5、消费者服务

○ 终端销售队伍需要加强

○ 自产产品的宣传和推广力度不够

○ 对生产和代理销售的所有产品的质量把关严格

○ 信息反馈不够通畅

三、工业公司企业能力分析

企业能力类型		浅　　述
职能领域能力因素	营销能力	• 市场意识敏锐
		• 销售系统较完备
		• 零售网络逐渐成形
		• 省内市场覆盖广
	人力资源	• 较好的激励体系
		• 骨干人员稳定
	研　究与开　发	• 依靠云南独有的生物资源, 前景广阔
		• 研发机制灵活, 方式多样
		• 基础条件具备
	生产制造	• 硬件条件较好, 产能高
		• 产品储备充分
		• 质量保障度高
	管 理	• 体制健全, 机制灵活
		• 结构清晰, 流程合理
		• 授权充分, 计划性强
跨职能的综合能力	学习能力	• 企业整体学习能力较强
		• 各级管理人员学习意识较强
	创新能力	• 创新机制较好, 鼓励创新的氛围
	整合能力	• 有效好的组织结构
		• 具备企业文化变革能力
		• 较强的市场驱动力

第四部分　工业公司经营战略构造及确立

4.1　关于企业战略的理论认识

4.1.1　产业结构理论的思想

著名的美国管理学家迈克尔·波特（Micha. E. Poret）将产业经济学运用于企业战略研究领域，将产业组织理论中的 SCP 分析框架引入研究之中，提出了以产业结构分析为基础的竞争战略理论。在《竞争战略》一书中，波特指出竞争战略的选择由两个根本问题构成，一是产业选择问题，即从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来认识各产业所具有的吸引力。要选择有吸引力的、高潜在利润的产业，各个产业并非都提供同等的持续盈利机会，一个企业所属的产业的内在盈利能力是决定该企业获利能力的一个重要因素。二是竞争地位问题，在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。一般地说，在一个产业中不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何，处于竞争优势地位企业要比劣势企业更有利可图，而要正确地选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位，必须对将要进入一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。因此，产业结构强烈地影响着竞争规划的确立以及可供企业选择的竞争战略，竞争战略受制于该企业所属的产业的结构状况，制定战略应从产业分析开始。波特反复强调：产业结构分析是确立竞争战略的基石，理解产业结构永远是战略分析的起点。他构建了一个制定竞争战略的模型，分析了决定产业因潜在利润而带来吸引力的五方面竞争力量(见图 2.2)、 提出了赢得竞争优势的三种通用的基本战略：即总成本领先战略、标新立异战略、目标集聚战略。

波特在《竞争优势》一书中又弥补原有理论的不足，提出了以价值链为基础的著名战略分析模型(见图 3.2)。每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种基本的活动类别构成的,一个企业与其竞争对手的价值链差异就代表着竞争优势的一种潜在来源。

4.1.2　资源基础理论的战略分析

英国学者彭罗斯(Edith Penrose,1959)在她的经典著作《公司成长理论》（The Theory of the Growth of the Firm)中重新审视新古典经济学，并抓住现实问题，发展了企业的概念，把企业看作是“经营的组织与资源的集合”，

提出组织是一种资源，而且是非常重要的资源。提供了一个理解企业成长的概念框架 。所谓资源可以是财务的、人力的、不可视的、物质的、组织的或者技术上的 。沃纳菲尔特(Birger Wernerfelt,1984)等人在总结八十年代过多采用不相关多样化战略的问题的基础上，提出了一种以资源为基础的制定战略的模式资源为基础的观点,发表了《企业资源基础论》。以资源为基础的观点认为，一个企业能否获得高于平均收益水平的投资收益率很大程度上取决于企业的内部特点。而企业竞争力的形成是由于企业之间的资源位势差异,如果企业面对新的产业或者环境的变化要求企业做出结构或者战略的选择,如果管理者不能很好的认识自身的资源,而采取了与企业资源不相匹配的战略,企业是不可能取得好业绩。

企业内部资源的分类[③]

有形资源	金融性资源	企业的融资渠道 企业内部产生资金的能力
	物理性资源	企业的设施和设备 原材料的供应
	人力资源	员工的培训、经验、知识水平、应变力
	组织资源	企业的组织结构、控制和协调的机制
无形资源	技术资源	专有技术，包括专利、知识产权、贸易秘密、 商标及相应的知识
	创新资源	技术开发人员能力 研究设施、设备
	声　誉	在顾客中的声誉 在供应商中的声誉 品牌形象
	企业文化	规章制度、伦理、观念、道德

[③] 《企业管理》，第三期，2002 年

4.1.3 核心竞争能力与竞争优势

与资源为基础的竞争观点紧密联系的是核心专长为基础的竞争。不是所有的资源和能力都有潜力成为竞争优势的来源和基础，只有当企业所拥有的资源和能力构成了企业的核心能力（Core Competencies），才成为一个企业超过竞争对手的竞争优势。“核心能力为企业提供了进入广阔市场的途径，并且能为使用最终产品的顾客带来明显的可察觉的利益”。如果资源与能力的结合具备以下四个特点，即有价值的、少数企业所拥有的、难于或者不可模仿、不可学习和不可替代的;才有可能成为企业的核心竞争能力 。

不同学者给核心能力赋予的称谓及定义不同。例如：独特的能力（distinctive competences）、核心能力或组织能力（core or organizational competences）、企业专有的能力（firm－Specific competence）和无形资产（invisible assets）。这些名称从字面上看有所不同，但从内涵上讲，都是指相对于竞争对手创造了战略性差异的内部资源。

1990 年，普拉哈拉德（Parahalad）和哈默（Hamel）在《公司的核心能力》一文中将核心能力明确为“组织对企业拥有的资源、技能、知识的整合能力，即组织的学习能力”。是对核心能力认识上的一次飞跃。核心竞争力必须具备以下几个要素：（1）核心竞争力是企业所具有的独特竞争优势，它通过产品和服务，给消费者带来独特的价值和效益;（2）核心竞争力将超过单个产品，体现在企业的一系列的产品上;（3）核心竞争力是企业在长期的技术实践中以特定的方式，沿特定的技术轨道逐步积累起来的，其他企业难以模仿的能力。企业各自具有不同的资源，诸如知识、技术等独特的能力，资源不能在企业间自由流动，对属于某企业特有的资源，其他企业无法得到或复制。企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势，实现战略管理的基础。

企业核心能力又可分为两种子核心能力：企业所在行业市场中的核心能力和企业在行业竞争板块中的核心能力——行业核心能力和板块核心能力。行业核心能力（Core Capability of Industry）指提是企业所拥有的在所处行业中数一数二的优势竞争能力。而板块核心能力（Core Capability of Strategic Group）则指的是企业在行业的细分市场（战略板块）上进行竞争时所具有的数一数二的优势能力。板块是由一个行业中业务相近相同的企业群组成。他们

构成一组彼此在同一特定目标市场上竞争的企业，形成战略板块。这些企业相互之间以其各自不同的“变性特征”区分开来。变性特征的性质依赖于市场结构和竞争业务的特性，包括企业自身的规模和范围经济、专利技术、政府许可、渠道控制、营销队伍和服务管理与技能，形成不同于他企业的竞争和行为特征。变性特征在战略板块的竞争中起着主导作用。

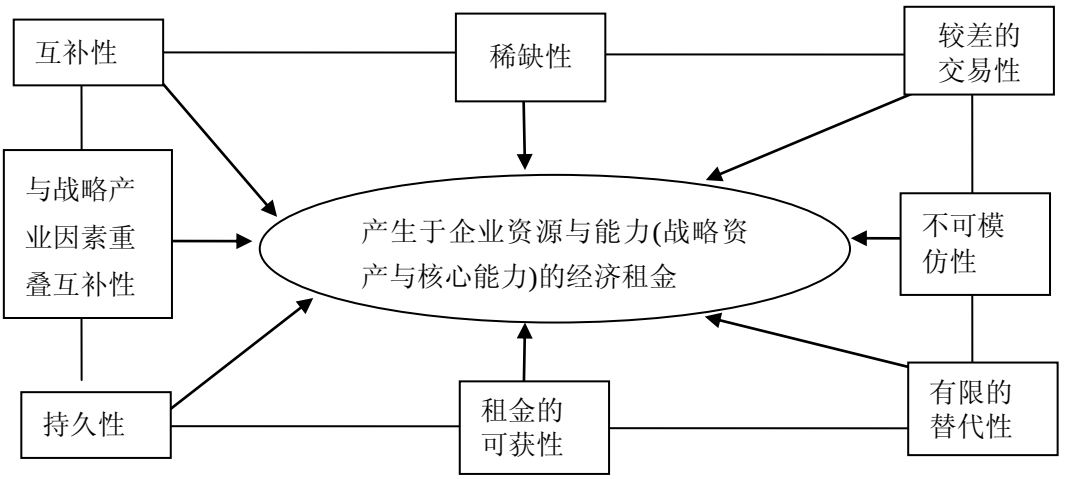


图 4.1 企业资源与能力的理想特征

4.2 工业公司经营战略的确立

4.2.1 工业公司战略目标的设定

通过对以上战略理论的分析理解,现以资源基础论和企业核心能力理论为依据,并以培养企业的可持续竞争优势为出发点,提出工业公司的战略目标:

工业公司要利用改制后的良好体制结构，大力发展医药工业。利用改制吸纳的投资，进一步增强下属几个工业企业的扶持力度,以天然药物为重点培育出系列化的名牌产品。同时加快对省内部分医药工业企业进行收购、控股、兼并，按照集约化、规模化、集团化经营的原则，以本省具有一定生产条件和产品特色的中小制药厂为基础组建大企业集团,充分发挥云南省医药工业股份有限公司工贸结合,工业产品结构合理的整体优势和市场竞争力,力争在三年内，达到经营规模上十亿元，其中工业产值不低于六亿元，利税达到一亿元。进一步引进或开发 2-3 个具有独立知识产权和专利权的高档次、高附加值的新产

品；建立一支面向全国的市场销售队伍和一个全面的市场销售网络。

在强调工业发展的同时，也要不失时机地调整商业营销的市场结构和经营方式。在继续保持现有批发零售规模的同时，积极发展代理配送、连锁零售业务；紧紧把握市场发展趋势和变化方向，适应医药医疗体制改革和医药产品价格改革，减少流通环节、降低交易成本，争取医药产品的总代理和总经销权。积极创造条件争取 3-5 年后能够成为上市公司，进行直接融资、筹资，以便为工业公司今后的进一步大发展创造好的条件。

4.2.2 工业公司经营战略选择

要完成企业经营战略的目标，需要一个由众多层次构成的完整的战略体系来支撑，主要包括整体战略（也称为公司战略）、事务战略和职能战略三个层次。

一、企业整体经营战略的选择

整体战略（general strategy）是指为实现企业总体目标，为企业未来发展的总方向所作的长期的总体性的战略谋划。它也是统筹企业各业务单位战略和职能战略等分战略的全局性指导纲领。

总的说来，企业整体战略通常可以有四种选择：稳定性战略、发展性战略、收缩性战略、放弃性战略。

波士顿矩阵方法为企业提出了一个整体战略选择的初步框架和方案。

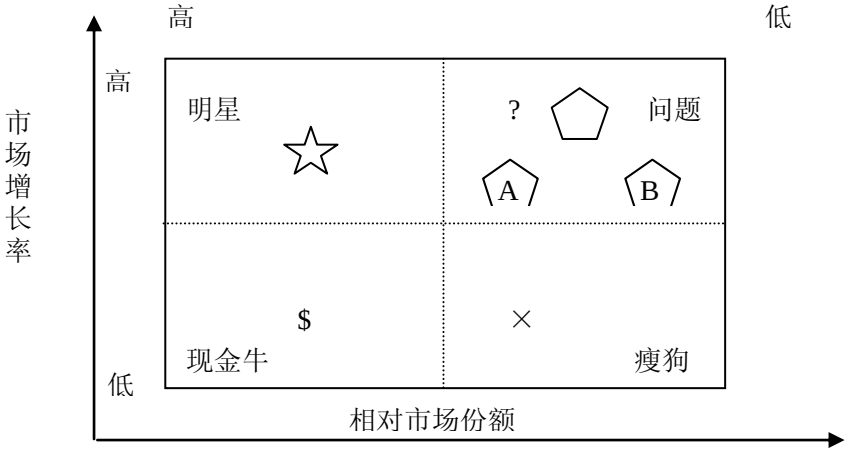


图 4.2 波士顿咨询集团矩阵图

说明：

问号类：是指公司主要业务市场增长率高、相对市场份额低。具有发展为明星或现金牛的潜力。

战　略：主要采用发展战略，寻求战略优势。

明星类：是指公司主要业务市场增长率高、相对市场份额也高。能产生较大收入，需要大量的人力与物力。

战　略：投入大量资金谋求未来发展。

现金牛类：是指公司主要业务市场增长率低、相对市场份额高。产生强有力的现金流动。

战　略：用利润为其他明星或问题提供资金帮助，寻求稳定性发展。

狗　类：是指公司主要业务市场增长率低、相对市场份额也低。只能产生微利润。

战　略：考虑收缩或放弃。

通过我们前面两部分的分析，工业公司处在一个比较有发展优势的行业中，在其涉及的医药行业各个板块中均有较高的市场增长率，就其现有资源和能力来看通过努力还可以取得更高的增长水平。而它们的市场占有率虽然在云南省内相对较高，但与国内外同行相比较现得很微薄，医药行业的竞争态势也决定了它必须面对更广阔的市场领域。据此我们可以把它归到“问号类”公司的区位当中；因此，发展战略也就是其必然的选择。

结合前面我们所做的企业内外部环境，我们还可以采用 SWOT—CLPV 矩阵分析方法来进一步细化企业的整体战略，这种分析模式存在着四种主要的因素，即优势（S）、劣势（W）、机会（O）、威胁（T）。这四种主要因素相互作用影响，对企业的生存和发展构成巨大影响。从而在四大因素的相互作用下，变化和产生出四种不同的市场环境及战略态势，即具有“杠杆作用（L）”的优势态势；影响企业优势能力发挥的“抑制性”（C）市场态势，降低企业优势能力强度的“脆弱性”（V）竞争态势和由外部威胁与内部劣势共同作用下危害性较大的“问题性”（P）竞争态势。

工业公司 SWOT 矩阵分析

	优势——S	劣势——W
	1. 公司有上市公司的参与背景,资金充裕 2. 公司在云南市场扎根多年,具有一定的知名度和美誉度 3. 公司有良好的治理结构和管理机制、激励体系 4. 公司有一只成熟的销售队伍,特别是在省内批发领域有较大市场份额 5. 公司下属工业企业各自有一些系列产品,也有几个独家产品 6. 公司下属工业企业基本通过了国家 GMP 认证, 在市场和产品方面发展 潜力和空间很大 7. 与国内外行业内生产企业建立了通畅的供应关系,取得了很多名牌产品的区域代理权 8. 零售终端对省内市场的覆盖有一定的规模	1. 新市场开发停滞,省外市场份额低,市场区域太狭窄. 2. 新产品开发能力太差,现有产品档次较低,没有响亮的市场名牌产品 3. 人力资源缺乏,特别是市场营销、策划、研发和产业技术人员 4. 企业文化创新力和吸引力欠缺,员工士气不高;员工平均年龄和素质偏低 5. 资源分散,对每个产业板块的投入都不够 6. 各子部门间协调力不足,缺乏凝聚力,不利于竞争 7. 总体管理和服务的理念、方法和水平尚有待提高 8. 各分公司的营销观念和手段落后于行业内其它企业的进步速度 9. 企业信息化程度差,信息资料收集整理能力较差

机会——O 1、随着世界经济的持续发展，人民生活水平的提高；对医药产品的需求旺盛。 2、随着全球人口老龄化加剧及其医疗费用比例的不断增长，使保健需求与医疗需求增长，带动了医药产业增长。 3、随着以基因工程为标志的现代生物技术的突飞猛进，整个医药产业链面临重大机遇。 4、生态环境与人类基因的变化，导致了疾病与病毒、基因的变异，刺激了对高技术产品的研发。 5、国家对医药行业的重视和投入程度提高。 6、对天然药物、绿色生物产品的青睐；有助于我国和云南省相关产业的迅速成长。 7、加入 WTO 后，国外企业、财团的技术、产品、资金、先进管理方法的引进，将推动医药产业的发展。 8、云南省对医药产业的大力扶持和重视为行业内企业营造了一个良好的环境。 9、云南省天然的“动植物”王国和丰富的民族医药资源吸引了业	SO 战略 1、抓住主业优势，坚持以现有业务为主集中资源实行聚焦战略。 2、筑造整体竞争优势，培育企业核心竞争能力。 3、巩固扩大省内市场份额的基础上，全力开拓全国市场。 4、结合区位优势，发展和培育特色优势产品。	WO 战略 1、调整人力资源结构，培育创新性企业文化。 2、整合内外部资源，拓宽市场渠道， 3、理顺产品研发和引进渠道，打造核心产品与品牌。 4、创建学习型组织，提高企业全面竞争能力。

内实力企业的关注，为省内企业的战略选择提供了更多的机会。		
威胁——T 1、加入 WTO 也给医药产业链上各个板块内的企业带来了更剧烈的竞争和压力。 2、研发经费与能力的不足削弱了我国医药企业的竞争力。 3、我国医药市场体系欠发达，市场管理尚待完善。 4、相对于国外产品的大量涌入，我国产品流出渠道不畅，世界市场占率极低，竞争力差。 5、生产规模小、工艺落后、产品结构老化、管理水平低下、资金严重短缺的现状使云南大多数医药企业不具备发展优势。 6、国家对医药行业监管力度的加大，各项法律法规和医疗体制改革的完善、医药产品持续的强制降价、招标采购的实施。 7、云南省业内行业竞争程度的加剧、市场范围的局限不利于企业的成长。	ST 战略 1 、调整各板块的竞争模式，扩大区域竞争优势。 2 、与有实力的外部合作伙伴结成战略联盟，共同抵御市场风险。 3 、完善管理体系，培养企业的柔性竞争能力。 4 、结合地缘优势，开发和拓展边贸业务。	WT 战略 1、强调业绩管理，强化以发展战略为核心的激励体制 2、围绕核心能力的培育调整资源配置。 3 、提高经营管理手段，增强信息化管理程度。

说明：

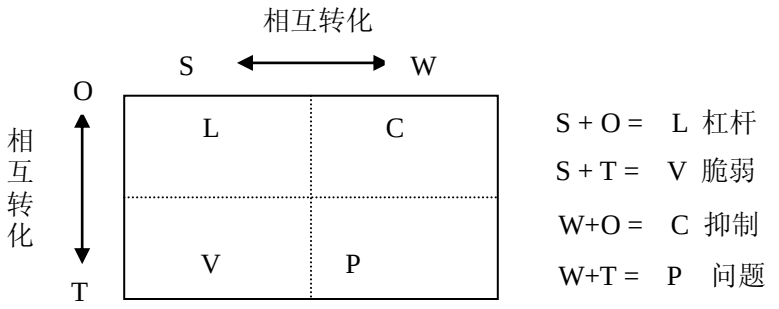


图 4.3 SWOT 矩阵分析图

S + O =L 优势 + 机会 = 杠杆效应

战略：把握住机会，寻求更大的发展。

W + T = P 劣势 + 威胁 = 问题性
战略：正视危机，调整战略。

W + O = C 机会 + 劣势 = 抑制性
战略：追加资源，转化内部劣势为优势

S + T = V 优势 + 威胁 = 脆弱性
战略：克服威胁，发挥优势

二、工业公司事务战略的选择

企业事务战略是指企业组织下属的各个板块或战略经营单位，在特定的市场范围内进行竞争的策略。在这里我们主要以之来分析工业公司在制药工业、医药商业和医药连锁经营三个不同板块所应该采取的不同战略。

A、制药工业

比 较 矩 阵

	我国制药行业市场特征	工业公司制药板块综合能力比较
▲ 市场规模及其增长率	预计到 2005 年，全国药品的需求量将达到 2180 亿元，比 2000 年净增 940 亿元，预计“十五”期间，我国药品需求年平均递增速度可能达到 12%左右。可以说，药业市场是一个规模较大且增长速度喜人的市场。	几年来的增长速度较快，平均达到 17％左右。总体规模的发展趋势较好。
▲ 竞争范围	随着全球经济一体化的发展，以及中国加入 WTO，国内药业市场正式成为一个国际性的竞争市场已无庸质疑。	目前的竞争范围主要局限于省内和国内。
▲ 竞争者的数量及其相对规模	目前中国制药企业有 6000 余家（可生产化学原药 1300 多种，各种制剂品种、规格 4000 多种，中成药规格、品种近 80000 多种）。但国内最大的制药企业，年销售收入仅 20 亿元人民币，占市场总份额 1000 亿的 2%，因而相对来说，国内制药市场主要由为数众多的中小型企业组成竞争。	积大制药主要以化学药品为主，振华和思茅药厂以植物药为主；两者都面临极其激烈的竞争。都处在竞争和成长的关键时期。
▲ 顾客的数量及其规模	目前中国人口接近 13 亿，每一个人从出生到死亡都要多次消费药品，因而中国制药企业的顾客数量是十分庞大的。但是，国内人均药品消费水平却很低，仅有 80 元左右，相对来说制药业的顾客消费规模却较小而且分散，这也是造成制药企业的单位产品分销与宣传促销成本较高的原因之一。	主要的市场范围在省内，约占 70％以上，市场范围过于狭小。除了积大制药以外的另外两个厂在省外均未设立销售机构，销售方式相对落后。营销能力相对较弱，缺乏面向全国市场的营销策划人才。
▲ 进入与撤出该行业的难易程度	据业界测算，目前要建一个有一定规模、且通过 GMP 验证的新药厂，其投资一般不少于 2 亿元人民币，而且要 3-5 年后才能开始盈利，再加上制药行业对人才素质的高要求，与其他行业相比，可以说制药业的进入门槛是比较高的。相应的其撤出成本也不低。	还有一个企业正在进行 GMP 技改；拟对省内一些没有力量进行 GMP 技改的小企业实行兼并或收购。

▲ 技术变化快慢	高新技术的飞速发展，推动着制药业的新药开发不断进入全新的时代；新技术的投入规模和水平也不断加大 ；生产设备也随着工艺的不断改进而不断进行调整。	研发能力弱，工艺水平不高，新产品的引进渠道不畅。缺乏相应的人力资源。
▲ 同业竞争者产品的性质	受地方保护主义等诸多因素影响，造成制药行业新增企业报批的宏观管理曾一度失控，使得制药企业的重复建设现象十分严重。许多企业，尤其是中小企业的产品品种雷同现象比较普遍。企业间产品差异化程度的降低，必然导致制药行业竞争程度的加剧，这也是近几年医药行业“无序竞争”，“回扣风”盛行的主导因素之一。	独家品种很少，大多数为竞争激烈的普药品种。对独家品种的开发力度较弱。产品的整合能力较差。
▲ 规模经济状况	国内制药行业由于企业数量多、产品品种亦多，单个企业规模普遍偏小，单品种销售上亿元的少而又少，制药企业平均开工率仅有 40-50%，除个别原料药生产厂家外，整个行业尚未形成制造、运输和大批量销售的规模经济。但近年来通过资本运作方式已经开始形成一些大的企业集团。	规模经济能力差，品种多而不精，单一品种没有一个达到二千万的销售规模。
▲ 行业的盈利水平	制药业中生产中药与生化药的企业利润较高，约 45%，高于其他行业平均水平；生产普药的利润相对低一些，约 27%。	生产品种以普药为主，相对利润较低；个别独家品种毛利达到 50%以上。

通过以上的分析比较，我们将工业公司制药工业板块的发展战略定位如下：1、实行“产品聚焦战略”，加大对独家品种的开发与投入力度；通过‘中药保护’、‘专利保护’和深度开发、品种延伸来筑造产品壁垒，获得相对较高的利润和竞争优势。2、培养一支全国市场营销队伍，强化核心产品的销售能力；通过委托、联合、嫁接、购并等方式建立一个全国市场销售网络。 3、对产品结构深入分析与挖潜，运用“差异化和成本领先战略”整合下属所有企业的产品，在进一步巩固市场的基础上扩大市场范围。4、利用区位优势，在力所能及的条件下对省内一些小企业通过购并、整合或联盟来扩展经营规模，取得更多的独家产品资源。

B、医药商业

改革开放前的几十年，我国医药商业体制基本上是按集中统一的管理模式，药品实行专营，以上海、北京、天津、沈阳、广州五个医药一级站为主，然后调拨给各省市的医药二级站、三级站，最后通过各类医院药房或卫生所，到病人手中。药品按照国家计划生产，统购统销，价格上实行统一领导、分级管理。可以看出，改革开放前医药商品实行分类、分级计划管理，分层次按系统进行调拨供应，购销方式较为单一。上个世纪 80 年代中期，国家药品购销政策放开后，企业自主权扩大，形成了多渠道、跨地区、跨层次供应的市场格局。企业的经营机制也在逐步转换，集约化、集团化、总经销、总代理等经营方式开始出现。九十年代后期，随着城镇职工基本医疗保险制度的全面启动，医药分业管理的逐步推开，医院分类管理的试点等在药品流通体制和医疗体制方面的改革步伐加快、招标采购实施范围的扩大、药品价格管理的宏观调控加强等一系列措施的推行，我国医药商业领域的竞争和分化也逐渐趋于白热化。

比 较 矩 阵

	我国医药商业市场特征	工业公司商业板块能力比较
▲ 市场竞争环境状况	市场竞争激烈，为完全开放的的自由竞争；主要以价格竞争为主要手段。市场结构和管理体系混乱。面临加入 WTO 以后的进一步竞争。	区域相对封闭，主要以省内市场竞争为主。发展空间小，竞争充分。
▲ 竞争者的数量及其相对规模	全国有医药经营企业 16000 余家，95％以上为区域性小规模企业。90％以上还未通过国家 GSP 标准认证。省内企业 200 余家，原有的国营企业相对垄断的格局正在被打破，民营企业发展速度和规模增长很快。	在省内一直排位于省公司之后，具有很强的发展能力。与省内企业比较由一定的规模优势。
▲ 市场范围及占有率	受体制与地方保护主义的影响，有能力进行全国市场销售的企业不到千分之一，市场相对比较分散；前 20％企业的市场占有率不到全国销售总额的四分之一。但每个地区都有一些的企业占有相对较大的地方市场份额。	已经具备覆盖全省的销售网络，总体市场占有率达到 25％以上；主要医疗服务市场占有率达到 35％。

▲ 进入与撤出该行业的难易程度	原来的进入条件很低，导致“百业兴药”。随着国家产业政策影响、监管力度的加大，进入的门槛进一步提高；也由于竞争激烈的程度，大批小企业被淘汰、一部分中小企业通过联盟、整合并购等方式组成新的集团化企业。同时，目前国内和省内一些大的医药工业集团纷纷组建销售公司，不仅销售本集团所生产的产品，而且在政策许可下，接受国内外其它企业委托，总代理总经销它们的产品，亦工亦商，形成医药市场新的竞争主体	根据发展和竞争的需要产生了 5 个业内分公司，各具特色。正在进行进一步的整合，希望通过内部联合或合并进行资源的重新调配，将重复的业务和能力调整为一体。
▲ 行业的盈利水平	1.6 万多家医药批发企业中，年营业额超过２０００万元的不足４００家，行业整体平均毛利率不到 6%。企业亏损面为４０．５％。总体盈利水平较低。	企业平均增长速度较快，但整体盈利水平下降较快，平均毛利率 10%左右。

主要竞争对手经营模式比较分析

	甲类企业	乙类企业
竞争领域分析	主要业务集中于传统的医疗服务机构。	主要业务来自于中小城镇、农村市场及零售店。
竞争手段分析	大批发形式，主要以代理品种为主；业务人员专业化服务；品种齐全，总经销品种较多。	以配送形式居多，前店后仓；薄利多销，现金交易；经营品种主要以普药为主。
优势对比	销售渠道稳固，市场容量相对较大；利润水平相对较高；具有一定的品牌知名度，货源稳定；软硬件条件好，服务规范。	市场覆盖面广，市场增长快；资金保障充分，服务快捷；机制灵活，受政策变化影响较小。
劣势比较	受“三角债”影响严重，资金占压大；受政策影响大；企业体制不灵活，负担重。	管理体系不完善，经营不规范；企业融资能力差、人力资源匮乏，发展受制约。

注：甲类企业主要以国营企业为代表，如省医药公司、昆明市医药公司、省市药材公司等；而乙类企业主要指新兴的民营批发企业，如云南鸿翔药业、东骏药业、方圆药业、久泰药业等。

通过以上的分析比较，我们将工业公司医药商业板块的发展战略定位如下： 1、以市场为导向，以品种，网络为纽带，建立起高效的物流、商流，信息流及资金流管理系统，完善整个医药批发系统的现代化供应链系统。2 、进一步加强企业总代理、总经销的规模和品牌优势，增强市场控制力，提高市场占有率，促进利润最大化。3 、强化三项基本能力：市场开发能力--企业把品种给你可以销得出去，可以销大；降低经营成本--形成价格优势、竞争优势；联结产销的幅射能力--快速适应市场需求，掌握主动权。4 、增强企业资本运作意识和能力；突出抓资产置换，资产变现，融资三个方面的企业财务能力。抓住机遇通过兼并、重组、参股、合作等方式实现企业的低成本扩张。5 、加强人力资源和企业文化建设，强化企业内外部的服务意识；加强企业管理的信息化和现代化程度。

C、医药连锁经营

随着市场经济进入 90 年代，国家宏观经济的发展取得了非常大的变化，特别是医药体制改革的发展和全民健康医疗保障体系的建立为整个医药市场的发展提供了巨大的生存空间。而且，近年来人们的消费习惯也发生了变化。人们由过去的大病小病均依赖医院、医生，逐渐转为小病去药店，大病上医院的局面。自购药品已逐渐成为一种趋势。目前的医药零售领域，资本成分十分复杂，医药批发企业、制药企业、超市和很多从事其他行业的企业和私人资本都热战其中。零售企业大小不一，既有具备一定规模的连锁经营，也存在小打小闹的单个店铺，鱼龙混杂。目前，我国已有药品零售连锁企业 400 多家，连锁门店 7800 多个，数量较少，仅占我国药店总量的 4.2%。而美国前 10 位大型医药连锁企业经营着全国 15000 家零售药店，连锁药店药品销售额占全国药品销售额的 60%。随着我国加入世界贸易组织，药品连锁企业要想与国外企业相抗衡，必须制定出适合自身发展的市场营销战略。而我国现有的医药零售连锁经营方面存在着许多的问题:

1、注重规模、形式的连锁，注重攻城掠地式的连锁，忽视规范的连锁，忽视连锁经营基础建设。许多企业提出了宏伟的计划，一年之内要新开多少家分店,几年之内要使连锁店的规模发展到多少家。这种做法存在着很大的隐忧。许多企业只关心规模和数量，只关心在这个区域占了多大的地盘，而对连锁经

营的规范化往往只注重外在的、形式的统一，忽视内在的、基础的建设。特别是加盟连锁问题更多，部分连锁经营企业把加盟连锁作为扩大连锁经营的一条捷径。本来加盟连锁只有自身已形成一定的规模、品牌有一定的知名度、在业内有一定的影响、能给加盟者带来实际利益，才有可能吸引加盟者加盟，也才能把加盟连锁作为扩大连锁经营的一种手段。但现在特许授权一方往往自己还未具备吸引加盟者的能力，反而把加盟作为自己扩大规模的唯一手段和再号召更多加盟者加入的筹码，这种做法是本末倒置。同时，由于特许授权者现在把加盟连锁作为扩大规模的主要手段，为了壮大实力往往以拉为主，因而缺乏对加盟者各方面条件的审查，使加盟者鱼龙混杂，部分条件不具备的经营者加盟后使企业形象受到损害，甚至低价从其它渠道进货，药品质量监督失控。

2、地方保护主义严重，跨地域连锁受到很大限制。连锁经营是跨地域统一采购、统一配送、统一管理，与行政区划管理有着天生不相容的特性。由于医药行业的特殊性，计划经济管理色彩浓重，近年来虽然国家多次表示鼓励零售连锁药店在全国范围内扩张，但计划经济时期遗留下来的地区割据与地方保护仍然十分严重，在很大程度上严重影响了跨地域连锁的发展。零售药业的跨地区连锁在地方保护主义的壁垒面前往往无计可施，当地政府总能通过各种方式制造障碍。

3、虽然国家已明确表示要大力促进连锁经营的发展，但是在具体政策方面的调整却不到位，特别是各个关联部门的政策不配套，如税收、工商登记、行政监管、审批等方面各地各有自己的规章，解释也不统一。例如，目前我国的财税体制对发展连锁经营特别是跨地域连锁经营已形成关键障碍。连锁经营要求统一管理、统一采购进货、统一定价、统一物流配送、统一核算等，当然也要求统一纳税。特别是直营连锁，各个分店并非独立法人，所以企业所得税要在总部所在地缴纳，地方政府当然不可能轻易放弃这部分税收收入，这就使部分地区不愿让一些外地的连锁经营企业影响到本地的税收。因而许多地方规定连锁经营企业每个分店都必须独立登记，缴纳企业所得税，以避免统一纳税而给地方造成的税收减少。

医药零售市场竞争者分析

竞争者类型	现 状	发展演变趋势
医院药房	1、目前药品消费量占据着我国药品市场的主导地位；2、隶属于所在医院，多数不具备独立性质，只卖药品；3、不是现代意义上的物流企业。	1、随着“医药分开”的实施，其市场份额逐步下降；2、短期内仍起主导作用。
内资药店	1、目前药品销售量仅次于医院药房；2、主要销售药品和保健品，有部分药店销售可报销的处方药； 3、区域性的连锁药店已经出现，但服务质量还不高。 4、得益于国家相关政策，行业整合已经在一些地区展开。	1、行业整合的力度会越来越大； 2、整合时间主要取决于硬件设施和地方保护的消除；3、利润会随着规模扩大而有所回升。
外资药店	1、数量较少(屈臣氏药柜和吉之岛专场)； 2、主要销售个人护理品和保健品；3、具有先进的信息技术、供应链和零售管理，规模较小。	1、短期内不可能成为市场的主导力量； 2、日、韩、东南亚及港台等企业比美欧企业更重视我国市场。
其他渠道	1、主要有仓储式超市、超市、百货商店和便利店； 2、其中部分已具有较先进的管理、技术和服务； 3、只允许销售乙类非处方药；	1、在非处方药领域的市场会逐渐增大； 2、中短期内仍无法动摇药店的领先地位。

经过以上的分析比较，我们将工业公司零售连锁板块的发展战略定位如下： 1、抓住机遇,以设立直营连锁店、特许加盟连锁店、自愿加盟连锁店等方式增加连锁门店数量、扩大连锁经营的规模。2、加强员工培训,建立以执业药师、从业药师为主的高素质服务队伍;3 、与总公司的医药批发供应链系统相结合，构建科学完善的连锁配送体系。4 、以ＣＩ为主导，强化企业整体形象和品牌意识，提升品牌经营能力。

第五部分　工业公司经营战略实施

5.1　从资源到可持续性竞争优势

一、公司发展战略管理应注意的问题

公司发展战略的核心是树立可持续发展的战略思想。而公司可持续发展战略要求公司既注重发展本身，更要注重公司发展与公司内部资源及外部环境之间的有机协调，它强调公司的协调发展和可持续发展。

成功的公司发展战略管理至少应注意以下三个方面。

第一、将协调发展与可持续发展放在首位。工业公司的发展战略管理首先应强调协调发展。协调发展首先是公司销售增长与盈利增长的协调。短期出现销售增长与盈利增长不同是正常现象，但长期出现发展差异则容易产生问题。其次是公司发展与内部资源的协调。公司销售增长与盈利增长必须有公司内部资源（资金、人才、技术、管理等）支持，缺少内部资源的支持，公司的发展是不可能持续的。再次是公司发展与市场环境的协调。公司发展必须得到市场认可，没有市场的认可，其发展就难以持续。协调是可持续的前提，没有协调发展就没有可持续发展。因而公司发展战略管理必须将协调与可持续放在首位。

第二、时刻审视销售增长与盈利增长的关系，时刻审视实际发展与可持续发展的关系。公司的销售增长不等于公司每股盈利增长。销售增长是手段，盈利才是目的，也就是公司必须在“做大”的同时“做强”。而现实中，“做大”与“做强”在实际工作中容易出现偏差，两者难以协调发展。而当两者发展出现不一致时，有必要进行战略分析，抓住管理重点。公司实际发展也可能不等于可持续发展。当公司实际发展率高于可持续发展率时，必须避免“发展幻觉”，不能为一时发展而得意忘形，必须审查发展的可持续性及资源与环境的协调性。当公司实际发展率小于可持续发展时，必须审查公司内部管理效率及外部市场环境变化的影响。

第三、外部市场环境与容量是公司可持续发展的基础，内部资源与管理效率是公司可持续发展的保证;没有较好的市场环境和市场容量，公司可持续发展是无法实现的。公司内部资源（包括资金、人才、技术、管理等要素）和管理效率的提高决定公司能否抓住持续发展的机遇。很多公司失败的主要根源就

在于没有抓住持续发展的机遇，或只注重发展而忽视内部管理效率的提高，或超越公司内部资源条件的制约而盲目追求高速发展。公司可持续发展是有条件的，因此具备可持续发展条件是实现可持续发展的关键。只有具备条件，即有保留盈余，公司才有发展动力。

而工业公司要想提高可持续发展速度，就必须紧密依靠企业的内外部资源条件、借助于企业自身核心竞争能力的培养、发展可持续性竞争优势；使企业保持竞争活力。

二、从资源到竞争优势的途径分析

企业核心能力是企业通过对其组织资本和社会资本的有机结合与发挥，从而能有效地获取、协调和配置各种资源和技术一体化的优势能力。实际上，企业核心能力（core capability）可简要描述为企业自身所拥有的在其所从事行业中占优势地位的资源和能力。在这个定义中主要强调：其一，企业内部的资源配置；其二，所从事的行业市场；其三，与竞争者相比占优势地位。其中，主要出发点是企业自身的资源与能力状况，其次的参照物则是行业竞争市场。

通过以上对工业公司内外部环境的认识和分析、确定了一个整体和各板块的战略计划。发展战略的实现过程实际上是工业公司从资源分析到核心能力构建、进而获得行业竞争优势的一系列活动： 通过对企业整体资源(包括公司内外部资源)的发现、分析，进而分化出与工业公司发展战略相关的“对应资源”，并对它们进行进一步的培育、开发、提升、改进等活动，使其融入到工业公司每个板块和每个基础性企业活动当中，转化为企业经营的基础能力（包括技术能力和支撑能力）；在企业基本能力的基础上，围绕企业发展战略目标来“提炼”出企业的核心能力，再通过对核心能力的使用、配置、整合与保护产生或发展出企业的差异性产品和服务；将这种差异性的产品或服务通过营销、宣传活动表达和传播到对映的市场目标中并获得协调的销售增长和盈利增长；然后又通过市场反馈给内外部环境的信息情况作出正确而快速的调整、始终保持行业内的持续性竞争优势。（见图 5.1）

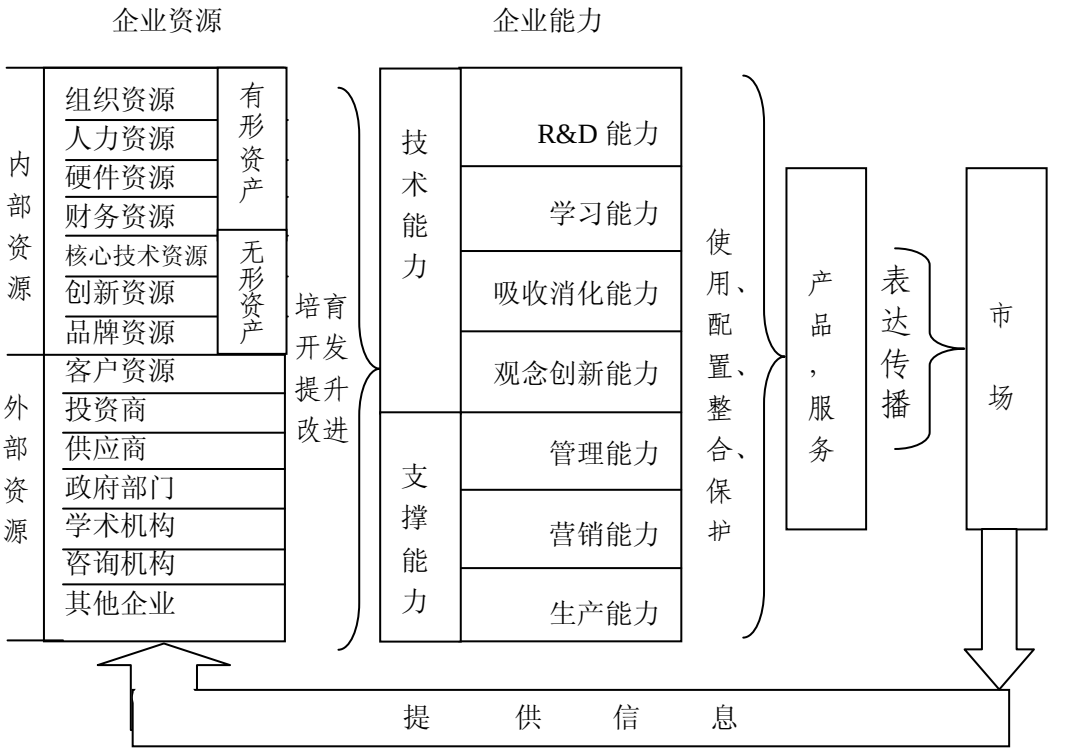


图 5.1 从资源到核心能力

5.2 工业公司核心竞争能力的细化

1、工业公司新的核心竞争能力的描述

从工业公司的整个发展历程来看来,它之所以能够在短短十余年间发展得比较快速而又稳健,也是因为它在早期具备了一些“板块核心能力”-------企业在行业的细分市场（战略板块）上进行竞争时所具有的数一数二的优势能力。主要体现在批发领域很强的市场扩张能力、对优势产品的发现和代理权获得能力、分公司体制灵活的运作能力、市场适应性的调整能力等等。当其与与市场环境变化带来的市场机会能力相一致时，通过进一步的培育和提升，这些优势能力已经转化为企业的核心竞争能力，企业也获得了相应的企业核心竞争优势；同时也正是由于这些能力的延伸使工业公司通过纵向一体化的形式，分别向上下两端发展，达到现在的规模水平。但是在企业不断扩张的过程中，企业内部环境和外部环境都发生着极大的变化；企业经营的外延在扩大、市场范围和竞争区域不断扩展；企业管理的内涵也不断丰富、管理深度和复杂性提高了

管理的要求。这就要求工业公司必须根据这些变化和新的企业发展战略进一步延伸和强化企业的核心竞争能力,将原来的局部“板块核心能力”向公司整体的“行业核心能力”转化。以便保持公司整体的持续性竞争优势。

通过前面对工业公司资源与企业能力的分析，结合前面确定的经营战略，工业公司未来的核心竞争能力的培养和构建应该向以下几个方面努力：

◎企业独家和特色产品（特别是云南特色的中药植物药产品）的获得、使用与保护的能力

1)、医药行业竞争的焦点和热点之一就是新产品的不断开发与新技术的运用；谁拥有了疗效确切、具有知识产权的产品，就几乎等于拿到了生存的资格和发展的能源。特别是进入 WTO 以后，不能再以低层次的重复性产品结构去参与市场竞争。

2)、独家产品的专有性可以保障企业的获利空间与企业投入成正比；否则将面临低层次的价格竞争。很多产生销售奇迹的产品如“排毒养颜胶囊”、“复方丹参滴丸”、“地奥心血康”、“步长脑心通”等产品都是独家保护的中药植物药产品。

3)、云南独特的自然资源和民族文化决定了其产品获得的可行性；云南省前后一共开发保留了一百多个“民族药”，其中 70％可以通过国家最新的质量标准检测，提升为‘国药准字’；这将是一笔巨大的资源财富。

◎“现代化医药行业供应链”网络系统的开发使用

1)、现代物流是信息化时代的产物，它与传统物流和医药行业以前的‘配送中心’的最大的区别，就是以计算机网络和信息技术为支撑，将原来分离的商流、物流、信息流和采购、运输、仓储、代理、配送等环节紧密联系起来，形成一个完整的供应链。

2)、采用信息网络技术、结合现代化管理方式和企业硬件（仓库设备、运输设备、质控设备等），构筑物流信息平台，实现物流和信息流的无缝连接，实现物流的信息化、网络化、标准化、个性化，通过网络平台和信息技术将厂商、批发商、零售商以及代理人、用户连结起来，实现对物流各个环节的实时跟踪、有效控制和全程管理，达到资源共享，信息共享。

3)、在云南省和周边地区的医药产品销售、服务体系内，通过现代物流、

质量控制、金融服务等手段的综合运用，为整个区域产业链上的所有相关客户提供服务。变单一的销售商为涵盖性的服务商。

◎建立学习型组织，培养企业学习能力

1)、企业掌握“组织学习能力”是最能提高效率的战略方法之一。其理由有两点:一是因为组织学习是在企业内进行的，所以竞争对手很难发现；二是因为即使对手有所察觉也不易模仿。

2)、借用生态学的一个公式：L≥C，瑞万斯(Revans,1980)指出，一个有机体要想生存下来，其学习(L)的速度必须等于或大于其环境变化(C)的速度。企业组织作为一个系统，其面临的环境正经历着前所未有的变化：全球经济一体化步伐加快，企业分崩离析、连横合纵，竞争日益激烈，技术进步一日千里，社会变化日新月异。因此，企业要想获得生存和发展，就必须增强其学习能力。

3)、通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。

2、关于工业公司新的核心竞争能力的讨论

a)、特征讨论

核心竞争力是企业获取持续竞争优势的基础，因此并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成核心竞争力，只有当资源、知识和能力同时符合以下特性时，这些资源、知识和能力才有可能成为企业的核心竞争力。

•用户价值性－－－用户价值除了体现在用户所看重的核心价值上外，还包括企业对用户价值的维护和增值，它包括价值保障、价值提升、价值创新三个方面。工业公司所要培养的核心竞争能力应该是能够使企业所生产和提供的各项产品与服务得到不断的提升、改进与创新。

• 延展性－－－即企业的核心竞争力包含着一项或几项核心技术，而这些核心技术相互配合形成一个或多个核心产品，再由核心产品衍生出最终产品。在这个延展过程中，企业的核心竞争力是主导力量。它应该能够较大程度地满足客户的需求，不仅是当前的需求，而且包括了潜在的需求。同时也使核心竞争力更具通用性，使企业的全部产品都得以受益，它能保证企业多样化发展的成功。

•独特性（又称异质性）－－－指企业的核心竞争力必须是独一无二、为企业所特有，没有被当前和潜在的竞争对手所拥有。独特性还要求核心竞争力具有不可模仿和难以被替代的特性。企业核心竞争力应该是个性化发展过程的产物，既具有技术特性又有组织特性，企业的运作模式、营销方式、规章制度，企业员工的素质、能力、观念以及行为方式等因素共同支撑着企业的核心竞争力，应该很难被竞争对手完全掌握而轻易复制，更难进行市场交易。

•动态性－－－企业核心竞争力在形成以后，就面临再培育和提升的问题，否则随着市场竞争的加剧和科学技术的发展，核心竞争力也会逐渐失去其竞争优势，沦为一般竞争力，甚至完全丧失竞争优势。因此，企业若想长久保持核心竞争力的领先优势，就必须对核心竞争力进行持续不断的创新、发展和培育，要根据产业的发展方向、管理的更新趋势以及企业自身资源的发展状况，对企业的核心资源重新配置与定位，实现企业核心竞争力的及时跃升，以维持和扩大核心竞争能力的竞争优势。

此外，企业核心竞争力还具有不可分离性、局部优势性、不易模仿性等特征。

b)、企业核心能力运作框架讨论

企业核心能力来自企业自身所掌握和拥有的优于竞争对手的资源与能力，这种能力只有与市场机会能力相一致时，才有发展的潜力。由于企业始终围绕着产品展开各种业务活动，所以，市场机会能力是从认识“顾客认知使用价值”开始的。“顾客认知使用价值”，西方的专家学者称之为“PUV”，指消费者的“可识使用价值”，即顾客通过对产品的耳闻目睹或使用，已经认识到和感悟到产品能为他们带来的实际使用价值或利益。这正是企业产品能够赋予顾客的最大最实在的利益，是产品真正体现的价值所在和产品能满足、吸引消费者的实质所在。据此，企业的核心能力可归自企业价值链中，其系列生产与经营活动的有效性——增加“顾客认知使用价值”的能力，即能使之不断提升和适应变化的水平，以至获得可持续竞争优势——企业核心竞争力。直接增加“顾客认知使用价值”能力包括生产、规模经济、控制协调和研究开发等，间接增加“顾客认知使用价值”能力则有经营销售、后勤物流、仓储输、运作一体化和范围经济等。

然而，能够使企业生产经营活动之有效性与市场实际需求合拍一致，才是企业获得竞争力的关键；不断地监控和分析这种一致性，并依此调整生产经营活动方式，选择战略行为，就能使企业获得可持续竞争能力。这种一致性战略分析的出发点依赖于企业对“顾客认知使用价值”的认识水平和具有的市场价格竞争灵活性程度，即一方面通过在产品中为消费者提供更高的“顾客认知使用价值”价值利益，另一方面可改善企业成本效率，以提高价格空间，不受市场价格涨跌的影响。从此角度看，企业的竞争优势归根到底是由目标市场上的消费者所决定的。企业只有在认真审视自身资源能力的情况下，通过不确定环境的认识与分析，适时调整战略适应新的变化，弥补、改善、增加或提升原有资源与能力，方能获得企业可持续竞争优势能力。

企业核心能力有时也许不能完全适合企业所从事特定市场所带来的市场机会能力。企业能力必须随着市场机会能力的变化而变化调整，想方设法获得适应市场变化所需的发展能力。如此，企业就需要增加资源和能力，满足市场变化了的需求。这就是说要对企业原有能力加以弥补和增加。弥补和增加的方式基本包括内部发展、合资合作、联盟联合、收购兼并等，其中也包括与竞争者联盟。通过这些战略方式，填补原有资源与能力缺陷，使企业行业或板块核心能力与市场机会能力一致起来，得以不断发展，获得可持续竞争优势。然而，增加资源的比例一般难以识别，需要依据企业实际和市场实际状况进行分析和确定，以现有能力为基础适量追加、增补与提升为标准，来建构更加适应的企业核心竞争力。

图中的实践表明了战略框架下各因素之间的直接关系和变化趋向，而虚线则说明在企业能力对环境适应与否的状况下而循环变化、适应发展的运动方向。在核心能力的运作构架中，企业对于环境变化应该做出的反应既要能保持战略适应性，而又不失去其柔性。如果企业在市场需求与公司能力之间创造了二者的战略适应性，就能保持行业优势和竞争力的可持续发展。但是，当环境再一次发生变化，公司战略却不能随之变化的话，原来公司建立的适应性就会消失，核心竞争力就会受到抑制，得不到发挥。所以说“没有永远适应的战略，也没有永远独一无二的核心竞争力。”企业核心竞争力的可持续发展是一个循环的、不断往复的动态发展过程。见图 5-2。

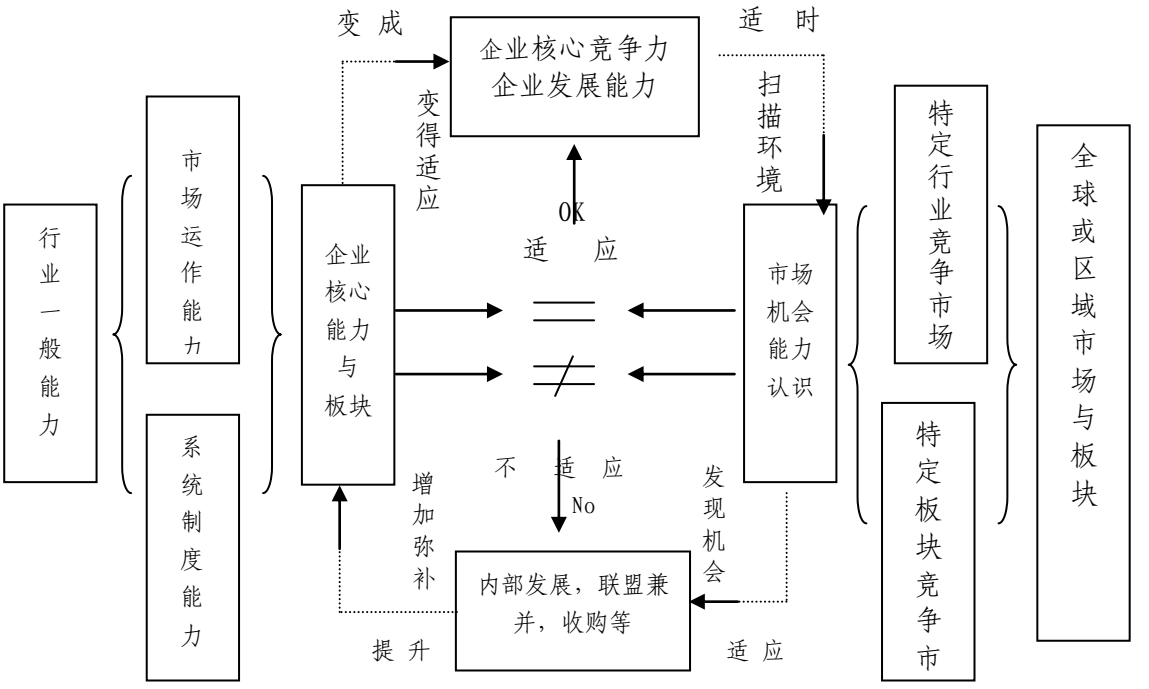


图 5-2 核心竞争力—可持续—发展能力框架图

c)、工业公司核心能力的确认

通过以上的讨论，应该看到工业公司新的核心竞争力不应该只是一个职能或技能方面的一般能力；也不应该是简单的业务活动和产品形式的组合。应该说核心竞争能力是企业技能和技术的集合体，它并非单个分散的技能或技术，而是企业多方面技能和企业运行机制的有机融合，是不同的技术系统、管理系统与知识系统的有机组合，是企业在长期经营环境中形成的竞争合力。前面所提出的三项核心竞争能力的培养方向符合了企业核心竞争能力应该具备的主要特征－－－它们主要以知识范畴和组织业态的方式形成，更以“经验模块”的方式固化到企业的所有经营活动当中，既有延展性又产生了异质性；它们形成的过程本身也具有动态性和不可模仿性；最关键的在于因为它们的形成将给市场和客户带来极大的价值提升性和创新性；也必然带动企业价值和竞争能力的持续性提高。

这三项核心竞争能力的运作本身也是一个与内外部动态环境因素和机会

条件互相适应调整的过程，既有很好的适应性也有相当的柔性。

企业核心竞争能力的培养是一个漫长的过程，需要企业全员参与、坚持不懈、不惜投入，并使之成为制度化和日常化的工作。使之真正成为企业保持持续竞争优势和发展的源泉。

5.3 关于竞争优势的获得与保持方法的建议

企业的竞争优势，内容十分广泛。要想获得或者保持企业的可持续性竞争优势，也有许多的渠道和途径；在选择了企业经营战略目标以后，通过对企业内外部环境的认识分析、对企业资源和核心能力的了解和细化;工业公司核心竞争能力与可持续性竞争优势的获得与保持，建议可以在以下几个方面进行努力：

一、控制成本因素，强化成本优势

《竞争优势》的作者迈克尔.波特认为成本优势是企业竞争优势的基本优势。因为企业产品或服务的营销，无论采用何种竞争策略，保持成本优势都是必要的。他还指出企业获得成本优势由两种主要方法：价值链重构和控制成本驱动因素。

1、重构价值链

价值链是企业对产品进行设计、生产、营销、交货等基本活动，以及其他各种相关辅助活动的集合。虽然同一行业内的生产同类产品的企业具有相似的价值链，但总存在一定的差异，竞争者价值链之间的差异正是竞争优势的来源。因此，通过对价值链进行分析，改进价值链的结构，运用价值工程分析方法进行成本控制，就可以获得或者保持成本优势。对于工业公司来说重构价值链的途径包括：

- 整合医药商品营销的关键环节－－－物流能力和供应链管理活动；
- 构造一个涵盖上下游渠道的第三方物流配送服务网络；
- 建立健全企业财务计划控制体系；
- 对下属各生产企业独家品种进行深度开发；
- 营造一个或多个新产品引入渠道；
- 全国销售网络体系的构建和培养；

·通过专业媒体塑造企业整体品牌形象；

2、控制成本驱动因素

波特教授又认为，企业的成本行为取决于影响成本的一些结构性因素，他称之为成本驱动因素。并指出，决定价值活动的成本行为的主要成本驱动因素有 10 种，它们是：规模经济、学习、生产能力利用模式、联系、相互关系、整合、时机选择、自主政策、地理位置和机构因素。工业公司主要应该结合医药行业各板块经营的特点,在生产能力利用率、各子单位之间关系的协调控制、公司整体资源的合理配置、学习行业先进经验、保护独家产品专有权、培养和保留骨干雇员等关键的价值活动方面进行整合与控制,以获得或保持企业整体长期成本优势。

二、强化创新机制，培养核心优势

“创新”的概念和理论最早是由经济学家熊比特（J.A.Schumpter）提出的。他认为，创新是对循环流转的均衡的突破，是企业家实行对“生产要素的新的结合”。他所谓的创新，具体是指以下几种情况：

·引入一种新产品或对产品提供新的质量；

·采用一种新的生产方法或工艺；

·开辟一个新市场；获得原料或半成品的新来源渠道；

·实行一种新的企业组织形式。……

任何一项创新活动的主体都是企业,工业公司要通过组织结构的开放化为企业提供创新的来源和动力；通过激励体系的完善性保障创新活动的制度化；通过学习型组织与团队的构建促进创新活动的活跃性。

工业公司应该紧紧围绕市场需求的变化来不断的调整和强化企业的创新机制。通过对产品研发、成本管理、质量控制、服务能力、财务计划、营销策略等活动的创新，可以极大地提升企业核心竞争能力和竞争优势：

·产品研发创新性应该体现在新产品的引进和独家产品的深度开发两个方面；在具备一定实力之后再进行新产品的自主研发。

·通过“医药整体现代化供应链”的创新性实践来实现企业整体成本管理、质量控制和服务能力的创新。

·充分利用云南科研院所和生物资源特性进行针对性创新合作。

·构建“学习型组织”，实现创新的组织保障体制。

三、重视信息管理，增强决策柔性

在企业综合竞争能力中，企业领导层的决策管理能力是至关重要的。因此，企业的管理优势对企业竞争制胜具有十分关键的作用。工业公司要增强管理优势，真正做到决策科学化、民主化，提高对瞬息万变的竞争环境的应变能力，其主要途径是：在整个企业中，特别是从企业领导集团开始，增强竞争意识、信息意识，重视企业的竞争情报工作。

信息是客观世界万物在和人类彼此之间相互感受和认识中的再现，它反映被感受对象和所考察事物的状态、特征和变化。依靠信息的作用，自然界万物得以保持平衡；依靠信息的作用，人类社会的文明得以创造、继承和发展。因此，人们把信息与物质、能量视为支持社会发展的三大支柱。

而知识可以分为科学性知识和技能性知识。目前，按“经济合作与发展组织（OECD)”对知识的分类，它大致可以包括以下四类，即：一是知道是什么的知识（Know－What）;二是知道为什么的知识（Know－Why）;三是知道怎么做的知识（Know－How）;四是知道是谁的知识（Know－Who）.一般而言，第一、二类知识是显现的理性知识，它们都是可以“转化”为信息而传递的，比较易于进行传授。而在第三、四类知识中，有些是属于难以“转化”为信息的隐含经验类知识，它们很难通过文字、语言方式进行传授，必须通过亲身的学习或参悟才能掌握它。因此，为便于他人学习和使用，就必须使隐含经验类知识转化为可编码的信息，成为可交换的知识商品。

现代社会已经进入“信息时代”和“知识经济”。医药行业的发展也不可能脱离此环境。无论是工业企业还是商业企业，现代科技和知识手段的应用都是企业发展的方向与根本保证；工业公司现有的信息收集、整理、分析、运用等各方面能力远远不够，这将会使企业的管理、发展与战略决策受到极大地阻碍。企业内外部环境的瞬息万变、市场竞争的残酷激烈、企业持续发展的要求决定了工业公司必须树立信息管理意识，围绕财务管理、供应链管理、人力资源管理、公共关系、竞争情报各项活动建立完善的软硬件体系；使企业管理和决策活动保持高度的“柔性”。

四、重视人本管理，塑造文化优势

企业文化，是指一个企业在长期发展过程中形成的某种经营理念、行为方式、价值准则、道德规范等，它以非正式的规范、文化习惯的影响和集体精神的感受等方式，协调着企业的组织管理和人际关系。优良的企业文化可以造成一种团结友爱、信任合作、积极进取的企业氛围，对企业成员具有很强的感召力和凝聚力，也可以对外树立良好的企业形象，对外部具有极强的亲和力。因此，塑优良的企业文化，是企业赢得竞争优势的重要途径。

企业文化作为一种新型的管理思想和方式，与传统的管理思想与方式的最本质的区别在于，它是一种以人为中心，以确立企业价值为核心内容，追求创新和个性的现代管理新模式。它强调以人为本的“人本管理”的思想，重视人的精神资源的开发与运用。

企业文化是由各种要素长期相互作用、相互融合形成的；要塑造优良的企业文化，工业公司必须在以下方面作出不懈的努力。

1、确立成功的经营理念

让所有工业公司的员工共同参与企业经营方针政策、发展方向的研讨和选择；建立企业的群体文化共识和基本道德行为规范模式。共同确定企业的经营理念。

2、满足人们的精神需求

让企业员工树立主人公意识，维护所有员工的自尊，为他们营造适宜于工作和自我发展的企业环境，关心职工福利，满足精神需求。

3、采用科学的管理方式

科学的企业管理，必须尊重职工，强调自我管理，激发职工的创造性。与此同时，企业要注重培育企业精神，使之成为全体企业员工的精神支柱，激励企业员工投身于实现企业的发展目标。

4、树立良好的企业形象

在医药行业和社会公众面前通过对企业社会责任感、信誉度、竞争风范、感召和凝聚力、企业员工精神面貌、产品与服务的品质、企业综合实力等方面的宣传和宣扬树立企业的良好形象。

五、开发人力资源，建立人才优势

在市场经济中，企业与企业的竞争，表面上是产品与产品或者服务与服务

之间的竞争，实质上是人与人之争，即人才的竞争。随着社会生产力和科学技术的不断发展，特别是在未来知识经济时代，智力资源对经济发展的作用越来越显著，高智商的人才在现代企业中的地位将更加突出。

1、什么是企业的人才，对医药行业的企业而言，所谓企业人才大致可以包括以下几种：

·具有经营战略头脑、掌握现代管理方法的企业家；

·具有新产品开发能力、掌握专业技术的医药专业人员；

·精明强干的营销策划和公关管理人员；

·关键生产、财务、供应、信息管理等技术岗位的能手；

传统的医药行业企业在人力配置上一般都呈“橄榄型”结构——只注重产品的生产和一般事务的处理能力。工业公司必须以产品的研发引进和市场营销为核心构筑“哑铃形”企业人才结构。

2、工业公司的人才开发应该在以下四个方面作出努力：

·发现和挖掘企业内部的人才

关键是要做到“人尽其才，人事相宜”；大胆使用每一个有积极性的员工、加强企业内部的人才流动、敢于破格使用或试用雇员并赋予之相当的权力与压力。

·吸引外部人才

拓展企业员工来源渠道；制定合理有效的员工招聘计划；主动寻找外部的各种专业化人才。

·职工的培训教育

重视企业员工的再教育和培训（各种专业性质的短期课程，讲座，训练），使之成为一种制度和规范性活动；帮助制定员工的个人发展计划，使学习活动成为企业的一种福利形式。

·建立人才发展和培养体系

围绕企业的发展战略培养企业员工的能力体系，使之与薪酬结构、绩效管理相结合；构建企业内部和整体的“学习型组织”。

六、优化组织结构，保持组织优势

任何一个企业要正常、有效地运转和实现经营目标，必须有一个灵活、高

效和适应市场环境不断变化的企业组织机构。

企业作为一个经营组织，是一个具有共同目标的复杂系统，包括体现企业内部上下层职权分配和相互关系的纵向系统和反映企业内部各个平行机构设置和它们之间职能划分的横向系统。保持两个系统权力和责任的合理分配与彼此协调，是保证组织正常运转的必要条件，而制定运行规则是保证组织结构正常运行的充分条件。

工业公司的组织职能设计应该包括硬件设计和软件设计两大内容。硬件设计就是组织结构框架的设计，应根据企业的经营目标、企业能力和资源的分配进行部门机构的设置及其职责与权力的分配；软件设计就是制订用来规范企业内部纵向系统和横向系统之间相互关系、以及实施有效检查和监督的各类规章制度。

企业组织的结构是为企业经营战略服务的，相应于不同的企业经营战略，一般将采取不同形式的企业组织结构。关于企业组织结构演变的总体趋向是：从集中到分散，灵活性和适应性更强，对企业管理者的协调能力的要求越来越高。工业公司的组织结构经历了几次不同的发展阶段：一个单一功能的办公机构→具有管理和销售双重职能的职能型结构→总部与分公司结合的直线式多分部结构→总部与各下属企业的网络式结构。

优化企业组织职能，是保持企业组织优势的关键，其作用主要包括：

1、根据企业发展战略和竞争模式，建立工业公司内部职责与权利分配的体制。

2、根据工业公司内部各板块职能与资源的特性，进行内部相互关系的协调整合。

3、根据股份制公司的要求建立工业公司内部有效的制衡机制。

七、发展外部合作，赢得联合优势

任何一个企业都不是万能的，当一个企业感觉到自己在某些方面存在不足的时候，往往会产生一种寻找外部合作的愿望。因为依靠外部力量的支持与合作，可以提高企业自身的竞争实力。所以，对于像工业公司这样在业内处于相对较弱地位的公司，就必然要进行这样的选择：寻找合作伙伴，以强化核心能力，改善在同行中的竞争地位。

外部合作通常有合资、联盟、购并、项目性合作、授权代理等不同的方式。根据行业的特点和环境要求，工业公司必须结合公司自身实力、围绕发展战略计划来不断的寻找外部合作伙伴，以克服弥补增强或提升自己资源与能力的不足：

1、挑选合适的业内研发机构结成战略性联盟，以便于为产品的引进开发建立渠道；

2、选择专业化的咨询机构结成战略伙伴，为企业产品申报、挑选开辟捷径；为企业营销策划、市场推广和品牌塑造提供支持；

3、以委托或兼并方式构建全国销售网络，或者联合其他省内企业以合资形式组建全国性销售公司；

4、购并省内一些有潜力的中小型工业企业，实现低成本规模扩张；

5、选择国际性合作伙伴，以多种形式结成联盟，共同发展。

结　论

医药产业和行业的发展战略与竞争状态是非常值得深入研究和探讨的，不仅仅因为它是永远的“朝阳行业”，更因为它的复杂性、动态性和系统性。只有那些能及进掌握行业动态和发展趋势又能够充分发挥自身资源优势的企业，才可能真正立于不败之地。云南医药工业股份有限公司作为云南省医药行业的领导者，必须不断的与内外部环境的变化相适应，通过对自身资源、能力和竞争优势的不断调整、培养和提升来巩固竞争地位、寻找发展空间。本论文通过对云南医药工业股份有限公司经营战略分析与描述的过程，结合企业能力理论提出如何创造云南医药工业股份有限公司竞争优势这个全面思考框架，对公司战略及相关内容进行了全面深入研究和探讨。

本论文主要目的旨在探讨云南医药工业股份有限公司在云南医药产业的战略定位，分析该公司形成核心竞争能力的内外部环境、影响因素及提出该企业的战略目标并将其战略细化。本论文根据相关专家学者的战略主张和理论观点，提出通过资源基础论、核心竞争能力理论，作为战略分析开展的主轴，这样使云南医药工业股份有限公司经营战略制定和对公司竞争优势实施建议的

提出才有根有据。因此，本论文的主要研究成果表现在：

1、通过医药行业的整体环境及市场发展趋势的讨论，描绘了一个完整系统的行业形象，进行了行业的机会威胁分析。

2、通过医药行业的结构及五种力量比较，分析了该行业的外部环境情况和竞争动态。

3、通过资源基础论和企业能力理论，分析了云南医药工业股份有限公司内部环境的优势劣势、企业活动价值链因素。

4、结合产业及公司特性并围绕企业如何形成可持续竞争优势思路提出该公司经营管理的战略定位和各下属板块的战略目标。

5、以核心竞争能力理论为依据，提出公司战略的基础是通过对企业资源、能力的整合形成企业核心能力并将之作用于企业的产品和服务活动，从而获得企业持续性竞争优势。并将企业的核心竞争能力实施细化。

6、结合行业与企业分析，提出了云南医药工业股份有限公司内部经营管理的政策建议。

虽然尽可能收集医药行业及云南医药工业股份有限公司相关信息，但由于该行业复杂性和企业经营的保密性，所以信息来源非常有限，对数据分析仅可说明事实，但是仍然不够完整精确。另外由于笔者能力与经验的局限，虽然很努力投入，但毕竟时间有限，未能对医药行业、工业公司的经营战略进行更深入研究，因此希望在未来针对云南医药工业股份有限公司的研究可以尽量朝细化和量化方向进行，从而进一步探讨企业的核心竞争力及企业核心竞争优势对企业经营战略的作用。

企业经营战略是一门大学问，每一个企业的经营者和员工都应该树立战略意识，不断更新观念，不停的学习新知识新理论方能立身于市场竞争的滚滚洪流之中。也希望工业公司全体员工齐心协力，共同努力经营管理，以稳定的步伐提高企业的竞争力、实现公司的持续发展。

参考文献

1. 迈克尔.波特，《竞争战略》，华夏出版社，1997，1
2. 迈克尔.波特，《竞争优势》，华夏出版社，1997，1
3. 王双，《企业改革与管理》，（2001 年第 8 期）
4. 邹昭晞，《企业战略分析》，经济管理出版社.2001,1
5. 安德鲁.坎贝尔,《战略协同》,机械工业出版社,2000,3
6. 约翰·L.汤姆森,王小兰等译.《愿景领导》，东北财经大学.1999,8
7. 胡大力，《企业竞争力论》，经济管理出版社，2001，12
8. 徐二明，《企业战略管理》，中国经济出版社，1998，5
9. 蔡树棠，《企业战略管理》，石油工业出版社，2001，1
10. 刘豪，“竞争位势、资源基础和动力能力 ”，《经济管理》（2001 年 16 期）
11. 亨利.明茨伯格等著，刘瑞红等译，《战略历程》，机械工业出版社,2002,4
12. 孙海鸣,刘乃全.企业战略理论发展及其重心演变. www.drcnet.com.cn ,2001
13. 蓝海林,《迈向世界级企业》，企业管理出版社.2001,4
14. 王开明等，‘企业战略理论的新发展：资源基础理论’ 《工业企业管理》（2001 年第 7 期）
15. 阿诺尔特;魏斯曼著, 史世伟，和贞译,《战略管理-成功五要素》，华夏出版社, 2001 年 1 月
16. 马昀，“资源基础理论的回顾与思考”，《经济管理.新管理》（2001 年第 12 期）
17. 安德鲁·坎贝尔，凯瑟琳·萨默斯·卢斯 ，《核心能力战略》，东北财经大学出版，1999 年 8 月
18. 弗雷德.R.戴维，《战略管理》，经济科学出版社，1998，6
19. J.福斯，C.克努森,《面向企业能力理论》，东北财经大学出版社，1998，5
20. 杨浩，戴月明，《企业核心专长论》，上海财大出版社，2000 年
21. 马士华等著，《供应链管理》，机械工业出版社，2000，10
22. 刘力钢，《企业持续发展论》，经济管理出版社，2001，7
23. 鲁开垠 汪大海，《核心竞争力》，经济日报出版社，2001，1
24. K.麦克贝斯等著，季建华等译，《供应链一体化方案》，上海远东出版社

25. 宋华 胡左浩，《现代物流与供应链管理》，经济管理出版社，2000，4

26. 王成，《企业最优战略定位》，中国经济出版社，2002，1

27. 费明胜等著，《核心能力》，华南理工大学出版社，2001，11

28. 王革非，《战略管理方法》，经济管理出版社，2002，2

29. 《中国医药报》，2000，1～2002，8

30. 《中国医药经济信息报》，2000，1～2002，8

31. 《生物医药世界》，2001，1～2002，5

32. 《云南医药产业发展研究》，中共云南省委政策研究室，2000，4

结束语

与其说这篇论文将成为我 MBA 学业的结束，不如把它看作我对 MBA 管理实践活动的真正起步。通过四川大学的 MBA 学习过程，我不但学到了理论上的系统性管理知识，更加深刻理解了我国企业对企业管理的迫切需要。我真诚的感谢四川大学工商管理学院的诸位老师给于我真诚而无私的帮助与指导，特别感谢我的导师毛道维教授，对我无微不至的关怀和谆谆教诲。希望在以后的管理实践活动中继续得到各位老师的帮助和指导，再次表达我最衷心的谢意！

目 录

前 言 1

第一部分 绪 论 2

1.1 研究背景与动机 2
1.2 研究目的、方法和流程 3
1.2.1 研究目的 3
1.2.2 研究方法和流程 4
1.2.3 研究对象 4
1.2.4 研究限制 4

第二部分 云南医药工业股份有限公司外部环境分析 6

2.1 凭借的外部环境分析理论和方法 6
2.1.1 企业的一般环境分析 7
2.1.2 企业的行业环境分析 7
2.2 医药行业一般环境分析 8
2.2.1 国内外医药产业发展的概况与趋势 8
2.2.2 WTO 与我国医药行业对策 13
2.2.3 云南省医药产业经营状况及环境分析 18
2.3 国内及国际竞争对手分析 24
2.3.1 产业间竞争态势分析 24
2.3.2 省内主要企业剖析 26
2.4 医药行业的机会与威胁描述 29
2.4.1 医药行业外部因素评价矩阵 29
2.4.2 工业公司从业领域定位 30

第三部分 云南医药工业股份有限公司内部分析 31

3.1 工业公司背景描述 31
3.2 工业公司治理结构描述 32

3.3 工业公司财务状况 34
3.4 工业公司市场占有与销售状况描述 36
3.5 工业公司人力资源与企业文化 38
3.6 内部条件分析评价 39

第四部分 工业公司经营战略构造及确立 44

4.1 关于企业战略的理论认识 44
4.1.1 产业结构理论的思想 44
4.1.2 资源基础理论的战略分析 44
4.1.3 核心竞争能力与竞争优势 46
4.2 工业公司经营战略的确立 47
4.2.1 工业公司战略目标的设定 47
4.2.2 工业公司经营战略选择 48

第五部分 工业公司经营战略实施 61

5.1 从资源到可持续性竞争优势 61
5.2 工业公司核心竞争能力的细化 63
5.3 关于竞争优势的获得与保持方法的建议 69

结 论 75

参考文献 77

结束语 79