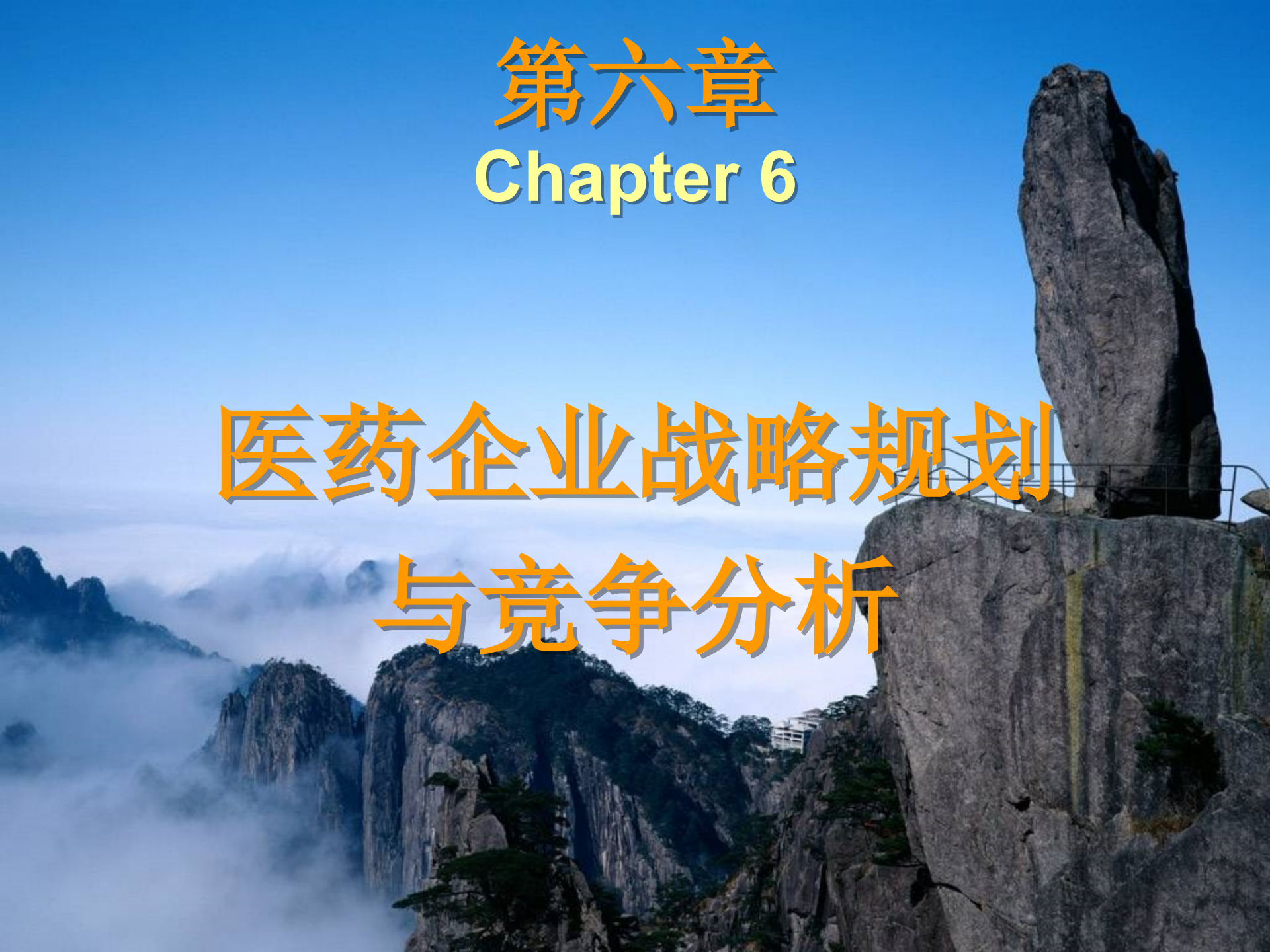


第六章

Chapter 6

医药企业战略规划 与竞争分析



本章内容

- 药品企业战略的含义、层次和特点
- 医药企业总体战略规划
- 医药企业经营战略规划
- 药品企业竞争优势战略和地位战略

引导案例

从美丽“太太”到
健康行业领跑者
“健康元”，



从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

- 1993年3月8日第一批太太口服液上市，当时中国的保健品市场，特别是女性口服液还比较少，消费者对保健品的认识还停留在简单的蜂王浆、青春宝等一般性产品上。因此，太太药业**定位于**需要治疗黄褐斑、气血虚，月收入**1500元以上的年轻女性**，这部分人群是女性保健品的消费主力，由于抓住了这部分人群，产品一上市就占领了女性保健品领导品牌的地位。

从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

- 在此基础上，太太又推出了“静心口服液”，针对40岁以上、有更年期症状的女性，适当的产品定位加上适当的营销手段，该产品上市头一年回款就达7200万元，2001年即达1.7亿，成为继“太太口服液”后的又一拳头产品，奠定了太太女性保健品的领导地位。

从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

- 1997年太太药业斥资2.8亿元收购名列深圳制药业第三位的海滨制药厂，这标志着太太药业正式从保健业转向医药业。这一收购被业内称为当时中国医药行业最大的收购案。2000年太太药业的意可贴上市，宣告了太太正式进军医药OTC市场。口腔溃疡占口腔疾病门诊病例的10%—15%，市场较大，但缺少全国性的知名品牌，太太药业针对这一市场推出的意可贴产品虽然是个小品牌，却有惊人的表现，上市仅9个月就实现销售回款3000多万元，并迅速成为该行业的领导品牌。

从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

- 2001年6月8日，深圳太太药业股份有限公司在上海证交所挂牌上市，融资17亿元。有了资金来源后，2002年4月，太太完成了两大战略扩张行为：
- 1、2002年4月3日，太太宣告收购健康药业中国有限公司100%的股权及购买鹰牌注册商标所有权。鹰牌商标至今有30年的历史，涉及药材、健康产品等多个门类，是香港十大品牌之一，借助鹰牌在亚洲的品牌声誉来铺设太太的“亚洲之行”，并为未来的“世界之行”建立前哨站，是其最大的目的。

从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

- 2、2002年4月，太太药业通过收购丽珠药业股份成为丽珠药业的第一大股东。此次收购惊心动魄、险象环生，吸引了包括医药行业人士、经济学专家、营销专家、证券市场A股、B股投资者等众多眼球，各类媒体纷纷关注报道，为太太药业赚足了眼球，最终以太太药业的成功成就了其“**中药、西药、保健品三位一体**”的发展战略。

从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

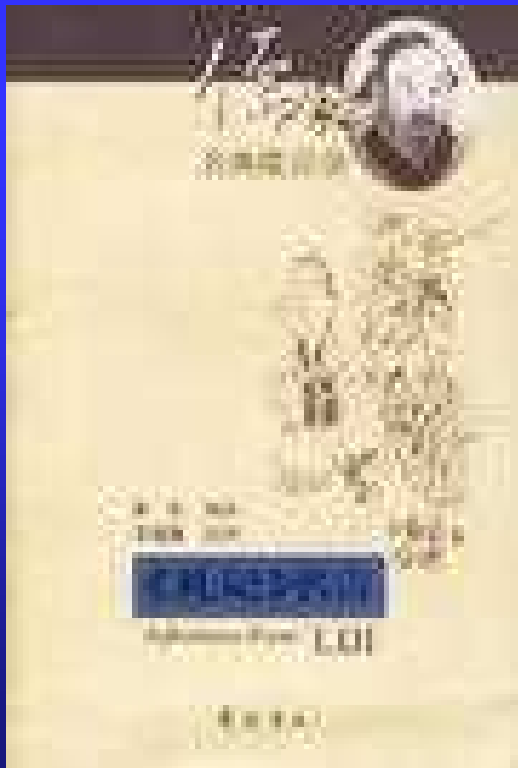
- 丽珠在医药行业的优势显而易见，其拳头产品丽珠得乐占当时市场份额的40%，多年的发展已形成了化学制剂、中药、生化药、生物制药以及半合成原料药五大板块，并有极为广泛的新药储备和良好的研发能力，对太太药业意欲在医药市场大展拳脚极为有利

从美丽“太太”到健康行业领跑者 “健康元”

- ，从市场销售能力来看，太太在保健品及OTC方面较为成功，而丽珠在处方药的门诊市场及住院市场极为有利，这种优势互补将对企业品牌的提升产生强大的促进作用。
- 基于企业的发展战略及产品结构的重新布局，从2003年12月11日起，太太药业更名为健康元药业。

一、 医药企业战略及其规划 **Pharmaceutical enterprises and strategic planning**

医药企业能否在愈加开放和竞争愈加激烈的市场上求得生存和发展，很大程度上取决于企业的营销活动能否适应外部的环境变化，而联结企业与环境的是企业的战略规划。



➡ **凡事预则立，不预则废。**

——《礼记·中庸》

**没有事先的计划和准备，
就不能获得战争的胜利。**
——《毛泽东选集·论持久战》



普华永道咨询公司(分布在全球148个国家及地区超过13万的专业人士)在一项关于企业经营趋势的调查中发现：世界上快速发展的企业当中三分之二的企业都是制定了企业营销战略规划。这项调查还表明：1、制定了营销战略计划从新产品或新服务中获胜的比例明显高于那些没有制定计划的企业；2、有战略计划的企业在过去5年内的销售增长率比没有计划的企业要高69%；



(普华永道咨询公司)

• (一) 企业战略的概念 Enterprise Strategy

- **1、目标战略学派：**该学派的主要代表人物有安德鲁（KR Andreus）、钱德勒（AD Chandler）和魁因（J. B. Quinn）等。企业战略所要解决的问题是企业的长期目的和目标。
- **2、竞争战略学派：**该学派的主要代表人物是迈克尔·波特（Michael Potter）。企业战略的关键是确立企业的竞争优势。
- **3、资源配置学派：**该学派的主要代表人物有安索夫（H. I. Ansoff）、申德尔（DE Shendle）和霍夫（CW Hofer）等。企业战略的核心是资源配置。通过合理的资源配置，使企业的资源配置与环境要求相适应，并指导和解决企业发展中的一切重要问题。

药品企业战略可以理解为：

在药品市场营销环境的影响下，对企业发展的宗旨和使命，企业的经营领域和发展目标，以及实现发展目标的保障措施等做出的具有全局性、根本性和长远性的总体谋划。



企业战略

(Enterprise Strategy)

(二) 医药企业战略的层次

公司级战略：多产品公司总战略

A业务单元战略
(A产品事业部的
战略)

B业务单元战略
(B产品事业部的
战略)

C业务单元战略
(C产品事业部的
战略)

市场营
销策略

生产制
造策略

研究与
开发策略

财务管
理策略

人力资源开
发与管理策
略

（一）公司层级战略

- 公司战略的概念首先由安索夫提出，它研究的对象是几个相对独立业务组合而成的企业总体战略，是在充分考虑资源能力和协同作用的条件下，解决企业应在哪些领域里从事经营活动的问题。公司战略的制定，实际上是对经营领域结构的优化和整合。企业总体战略依据不同的角度大致可以分为三种类型：扩张型战略、稳定型战略、收缩型战略。

（二）业务战略

- 又称“事业层级战略”，它是在公司战略指导下，研究某一个特定战略经营单位的分战略。对于大型医药企业或医药集团，某一领域的战略表现为某一战略单位(如事业部或分公司)的战略。在中小型医药企业表现为某一类甚至某一个产品的经营战略。业务战略主要有低成本战略、差异化战略和集中化战略。

（三）职能战略

- 它是为贯彻实施上述两个层次战略而研究、制定的某个具体职能管理的子战略。它是使笼统的战略内容更加具体化，以指导具体的业务决策，为实施上述两个层次的战略服务。所以，没有明确的职能部门战略，企业战略也只能是空中楼阁。职能部门战略大致可以分为：产品战略、市场战略、资源战略、技术开发战略、财务战略、人力资源战略等。

药品企业战略和特点

- 长远性 长远性是从时间角度进行分析。战略规划的根本卡特在于提高企业的适应能力，保证企业的健康发展。因此，它要求企业必须用长远的眼光看待企业的发展。



药品企业战略和特点

- 全局性 全局性是从空间角度进行分析。战略规划不是各项经营活动的简单相加，而是在综合平衡的基础上确定优先发展项目、权衡风险大小并实现企业整体效益的优化。

药品企业战略和特点

- 方向性 战略规划规定了企业将来一段时间内的发展方向。
- 抗争性 企业战略给企业指明了发展方向，战略的正确与否，只有在市场竞争中才能得到验证。
- 客观性 企业战略是企业发展的目标及完成目标的行动方案，不是凭空想象的，而是建立在一定的市场基础上。
- 可调性 企业战略制订后保持一定的稳定性，但并不是一成不变的。

（四）医药企业战略规划的一般过程

Pharmaceutical enterprises in general have strategic planning

1、判断问题 (医药企业外部环境的变化趋势，内部环境的演变趋势，经济效益的发展趋势)

2、评估问题的重要性

3、分析问题

4、提出与问题有关的战略

5、发展战略计划并形成行动方案

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/326105050205010111>