

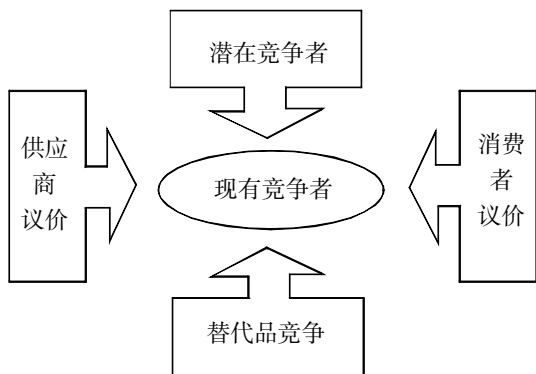
特别是市场营销策略提出了新的挑战,也为大型国有企业发展新的营销网络提供了机遇。

4.科技环境。目前科学技术突飞猛进,知识经济初见端倪,生物科学作为新世纪的创新领域有了重大发展,为我国医药企业开发新产品提供了机会。电子技术特别是互联网的发展以及电子商务的应用等,为企业提高产品质量、降低生产成本、拓宽营销渠道提供了新的方式。

5.生态环境。目前,我国已十分重视可持续发展问题,并加大了对环境污染的治理力度,采取了一系列保护生态环境的措施。但由于我国仍处于粗放型经济发展阶段,环境保护意识不强,甚至个别地区的生态环境明显恶化,从而导致疾病发生率提高,这必然增加对药品的需求。

(二)直接竞争环境

企业的直接竞争环境分析,主要是研究企业或行业的吸引力和竞争程度,主要考虑现有竞争者、潜在竞争者、供应商议价、消费者议价、替代品竞争五方面因素的影响(如下图)。



1.现有竞争者。近些年来,世界医药企业出现了两次大的兼并浪潮。这种技术、产品、资金的强强联合、优势互补所产生的合力无疑是巨大的。伴随着世界经济贸易一体化,未来国际医药市场的竞争将愈加激烈,相对落后的我国医药企业必将面对这一空前严峻的挑战。经济的迅速发展以及医药市场的巨大潜力,已使我国成为跨国医药公司进驻的首选目标。截至目前,世界医药企业的前十强大部分已入驻我国,以独资或合资方式建厂,而且进口药品和合资企业药品的销售额已经在我国医药市场上占有较大份额。沉重的压力扑面而来,我国医药企业需要的不仅是直面挑战的清醒和不懈努力,而且必须面向未来,坚持走成本更低、质量更高、技术更新、营销更快、服务更好的发展战略。

2.消费者议价压力较大。以青霉素工业盐生产为例,目前青霉素的世界年需求量为4万吨左右,但全世界的生产能力远远超过了4万吨。近几年来,印度等国的青霉素产量迅速增加,变进口为出口,山东鲁抗、黑龙江哈药等企业的产量不断增加,河南、内蒙古等新增青霉素生产线投资继续扩大,这些都使得青霉素总量明显供过于求,买方市场已具规模,消费者的议价能力很强。因此,青霉素价格被迫一跌再跌,目前其国际市场价格已从20世纪90年代的20美元/十亿单位下降为5.5美元/十亿单位。尽管我国医药保健品进出口商会已经于2004年9月底召集全国青霉素工业盐生产企业负责人

开会研究行业自律问题,而且在建立行业自律规范的过程中出口形势一度好转。但是,由于国内最大的青霉素工业盐出口企业——河南新乡华星制药厂违背行业自律协议率先降价,致使恶性价格竞争再次爆发,目前仍处于下跌通道,青霉素依然面临着较大的价格压力。

3.供应商有一定的议价能力。许多药品是经发酵制得的,对能源消耗较大,医药企业历来是用煤、用电和用水的大户。而现实情况是:从2003年下半年起,煤炭价格不断上涨;电力供应近年来也趋于紧张,国家有关部门已多次调高电价,平均每度电调高0.08元;目前北方严重缺水,水价因素不容忽视,南水北调工程已明确提出今后要按市场价格供应水,预计未来水价仍将上涨20%~30%。而且,现在各地政府对环境保护越来越重视,要求也越来越高。例如,原来废水排放行业标准为COD300mg/ml,现已提高到国家标准100mg/ml;空气污染物排放治理也将使企业花费更多的费用。另外,医药供应链原料价格的上升也给医药企业造成一定的压力。

4.替代品竞争压力逐渐增大。我国正处于由计划经济体制向市场经济体制转轨的过程中,医药市场管理极不规范,一些明折、暗扣等不正当的竞争模式泛滥于医药市场,既侵犯了消费者利益,也影响了医药行业的公平竞争,这就要求医药企业加快步伐改进自己的营销网络和提高服务质量,做倡导医药行业规范化的先锋。

5.潜在竞争者的威胁大量存在。尽管医药行业存在着特殊性,国家有着严格的生产许可限制,但是由于我国市场经济体制仍不完善,一些地方政府为了本地利益,视青霉素工业盐供过于求的严峻形势于不顾,盲目投资,重复建设,扩大生产规模,也为当前医药企业增加了不少压力。

二、医药企业面临的优势和劣势分析

根据上述医药行业面临的经济环境分析,结合我国医药行业的实际情况,现运用SWOT法对我国国内医药企业的优势与劣势、机会与威胁进行分析,如下表所示:

医药业SWOT分析表

<p>S(优势)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①大规模的生产基础设施 ②高标准的质量管理体系 ③较高素质的人才队伍 ④国内一流的研发设备和科学的研发模式 ⑤多年的驰名商标 ⑥国内外畅通的市场销售渠道 	<p>W(劣势)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①国内医药市场的无序 ②国有企业的沉重历史包袱 ③与国外先进技术的差距 ④缺乏高科技创新人才
<p>O(机会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①加入WTO与国际化趋势 ②优化的经济发展环境 ③国家对高新技术产业的大力支持 ④市场经济体制的日趋完善 ⑤医疗卫生体制的改革 ⑥生活水平提高,医药需求多元化 	<p>T(威胁)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①国内外同业者的恶性竞争 ②国有企业改革举步维艰 ③传统行业之转型 ④加入WTO后的冲击

通过总结自身所具有的优势、劣势,分析自身所面对的机会、威胁,我国部分医药企业充分调动资金、产品、市场等各种有利因素,抓住机遇,迎接挑战,成功实施了低成本扩张战略,取得了较好的成效。其突出表现为:一是利用经济规模

优势,采用低成本领先战略,抓住世界经济复苏、国家对医药行业特别是对出口的优惠支持以及医疗卫生体制改革的机会,实施利润预算管理,既克服了成本上升的压力,又避免了价格的激烈竞争,取得了较好的成效。二是利用其研究开发优势,采用新技术以降低成本,提高产品质量,开发新品种,从而避免了竞争对手抢占市场份额的威胁,并得以不断地拓宽市场。

三、现代医药企业经营战略的选择、实施过程及建议

今后,国内外医药市场竞争将更加激烈,医药企业只有走强化管理、技术创新、降低成本、提高质量、开发新产品、拓宽市场的路子,坚持科学发展观,保持企业核心竞争力,才能立于不败之地。

1.坚持走科技创新发展之路。加入WTO以后,知识产权保护变得更加重要,药品的研制面临着由“仿制”向“创新”的转移,我国医药企业必须走自主研制开发新药物的发展道路。肩负研制新药物历史重任的大型医药企业,要取得超常规发展,就必须在继续发挥现有优势的同时弥补过去的不足,依靠科学管理和技术创新,实施低成本领先战略。其主要应在以下几方面做出努力:

(1)产学研人才联合培养工程的启动。高新技术企业的创新优势首先表现为高素质人力资源的创新意识和能力。成功的高新技术企业要求创新人员的比例一般在30%以上,只有这样才能保持企业持续的创新实力,并使科技优势转化成经济优势。

高新技术企业是在广泛利用现代科技成果的基础上,通过高研发投入进行知识开拓和积累来创立新的技术开发思路和途径的。高新技术的发展使技术系统的改进速度加快,经济的发展与增长也呈加速趋势,而且经济竞争的的实力越来越依赖于技术创新因素。因此,充足的技术创新人力资源是实现高新技术企业“创新—效益—再创新”良性循环的根本。高新技术企业人力资源开发应更注重人的创造性和能动性的发挥。今后,制约企业发展的重要因素将是人才,尤其是高层次人才。医药企业应与高校及科研院所开展广泛的合作,培养高层次研发人才,造就企业自己的学术带头人,同时培养高层次管理人才,形成高素质的企业家队伍。

(2)寻求与高校及科研院所更密切、更全面的合作形式,瞄准学术前沿,更多地采取早期介入方式进行超前研究,加速研究开发具有自主知识产权的创新药物,必要时可将科研院所全面引入企业。

(3)医药企业可以在国内及国外建立若干联合实验室、开放实验室,营造具有国际水平的硬件环境,广泛吸引国内外优秀学者到实验室工作,以使产学研工作在更深入的层次上开展。

21世纪是世界医药生产技术孕育重大突破的时期,医药工业面临着从以化学为基础向以生物技术为基础和开发天然植物药物的转移,是我国医药工业实施跨越式战略的最佳时机。我国医药企业要力争在下个世纪初确立在世界抗生素及半合抗领域的主导地位,在生物技术制药领域占有一席之地。

2.继续坚持低成本领先战略。所谓低成本领先战略,就是

指医药企业通过加强成本控制,在研究开发、生产、销售、售后服务等领域把成本降到最低限度。采取低成本领先战略有以下几点好处:一是可形成进入障碍。企业的生产经营成本低,便为行业的潜在竞争者设置了较高的进入障碍,使那些生产技术不熟练、经营上缺乏经验的企业或缺乏规模经济的企业很难进入医药行业。二是可减少替代品的威胁。所谓替代品是指那些与本企业产品具有相同功能或类似功能的产品。企业产品成本低,在与替代品竞争时,仍旧可以凭借其低成本的产品吸引大量的顾客,缓解替代品的威胁,使自己处于有利的竞争地位。三是可保持领先的竞争地位。当企业与行业内其他竞争者进行竞争时,由于企业产品成本低,可以在其竞争者毫无利润可图的低价格水平上保持盈利,从而扩大市场份额,保持绝对的竞争优势。

医药企业采用低成本领先战略可以使企业有效地面对行业中的竞争,以其低成本优势获得高于其行业平均水平的利润。实施低成本领先战略应注意以下几点:一是加大研发投入,开发出更低成本的医药产品。二是保持持续的竞争优势。当企业的产品和服务具有竞争优势时,竞争者往往会采取模仿的办法,形成与之相似的产品和成本,给企业造成困境。因此,企业必须不断创新技术和管理方法,保持持久的竞争优势。三是坚持以人为本、质量第一的原则。药品安全责任重大,医药企业必须在确保药品质量的前提下追求低成本。如果片面地追求低成本,甚至降低产品和服务质量来追求低成本,那么不仅会影响消费者的生命安全,而且企业也不会获得好的经济效益。因此,医药企业必须在保证产品质量的前提下依靠科技创新来实施低成本领先战略。

3.寻求多元化经营战略。国有制药企业作为我国原料药生产的龙头企业,长期以来以规模大、成本低的优势占据着很大的市场份额。但由于市场竞争的加剧,部分制药企业品种单一、产品结构不合理的问题也逐渐显现出来。因此,国有制药企业必须进行战略性产品结构调整,坚持走多元化发展的道路。

在实施产品结构调整过程中,国有制药企业应将医药制剂发展作为重中之重。一方面,通过加大资金投入,把制剂市场开发作为新的经济增长点,尤其是应在一些盈利性好的新药、OTC和保健品的开发上下功夫。抓住核心竞争产品,进一步拓宽市场,加强深度开发。另一方面,瞄准医药市场变化,发挥技术优势,实施差异化经营战略,走精深加工之路,重点发展半合抗、复合制剂产品以及第三代、第四代头孢菌素类产品,不与竞争对手在初级市场上竞争。

4.继续实施高效优质战略。对消费者最大的诚信就是高质量,用户是否满意是检验一个企业产品质量是否过硬的一把标尺。用户满意度越高,企业这艘大船航行得越稳。近年来,我国许多医药企业始终遵循“质量是信誉的前提,信誉是企业的生命”的理念,已得到了社会的普遍认可。

可见,医药企业应该坚持高效优质战略,对药品的研制环节、生产环节、使用环节以及售后服务环节按照国际、国家质量标准进行认证,严格保证药品质量。同时,可配备药品流动检测车,推广药品基础测试技术,提高快速筛查水平,以增强打击假冒伪劣药品的技术能力。☐