

石药集团：拿什么成就转型

■本报记者 王璐

近年来，国际上多家原料药巨头纷纷将产业链向下游新药市场延伸，实施战略转型。国内原料药市场受到原材料价格上涨、环保压力增加、人工成本逐年上升等诸多因素的影响，利润逐年下滑。与此同时，无序的低水平重复建设让原本拥挤的市场更加不堪，很多具有一定规模的原料药企业都在试图转型，将目标锁定在制剂和创新药上。

但任何一家有着这般想法的药企都清楚，缺乏优势的产品结构，缺乏有操作经验的团队，缺乏成熟的销售渠道，是几道怎么都绕不过去的坎儿。转型，又谈何容易。

几年前起就筹备实施战略转型的石家庄制药集团(以下简称石药集团)遭遇了同样的问题和麻烦。

善变者生

一直以来，低附加值的原料药在石药集团产品结构中唱“主角”，并颇具规模和优势。在制剂和原料药中，占大头的产品是青霉素和VC，这些原料药品种占据了石药集团近八成的销售额。但随着科学技术的进步和监管力度的加大，“一素”独大的局面越来越不能被市场接受。

当时，已有一些药企将产品布局进行了变革，并试图依靠这种变革获得更好的生存和发展。

“对手变了，形势变了，要求我们必须

变，否则就是死路一条。”董事长蔡东晨凭借多年打拼的经验和敏锐的市场嗅觉，提出了解决方法。善变者生，石药集团下决心要尽快实现转型升级。

于是，石药集团给自己定下了一个苛刻的目标，3至5年内，将产品结构比从目前的原料药与制剂的8:2变成6:4，由此开始了义无反顾的转型之路。

与产品转型相一致的是石药集团明显加快的并购步伐。

“新一轮的并购战，整合了众多与企业产品结构互补的企业，这正是石药集团努力推进传统原料药向制剂战略转型的最新注脚。”蔡东晨表示，石药集团的短板在于产品结构，具体表现为成药剂型不全、占有领域不宽，并购正是以此来补充品种和剂型，同时促使产品链上下游得到优化整合。

一位石药集团的老员工感慨地说，石药集团今日的成绩，很重要的一点就在于它永不停息地变革。

在员工们的记忆当中，蔡东晨对石药集团动的第一大手术就是“拆小船，建大船”，“让没有市场的产品和企业统统死掉”，对人力、产品、营销等资源进行全方位整合，这样的举措甚至曾经引起过一片哗然。

而蔡东晨却坚持“怕震动，就别想改革”。经过对进入集团的30家企业优化重组，最终整合成9家集团直属的子公司，消除了机构庞大、职能重叠的弊端。全集团职能处室由120个减至65个，管理人员压缩近一半，初步构建了现代企业法人治理结构，充分作好了这艘制药航母远航

前的准备。

高新技术领跑

在这样一个拒绝平庸的时代，创新，日益成为企业获取优势的核心因素，成为企业发展最重要的能力因素。规模效应、成本优势不再具有从前的那种竞争力，企业要实现发展，必须将高新技术引入传统产业，加大技术创新的力度，提高传统产品的工艺水平，实现产品附加值的提升。

高新技术改造传统工艺是石药集团转型的另一条出路。石药集团研发人员告诉记者，采用自主研发的生物酶制剂，对阿莫西林、7-ACA及头孢类抗生素等主导产品的原有生产工艺进行改造，就是石药集团技术创新的成功案例。

2011年，国内最先采用一步酶法工艺的7-ACA产品，在石药集团试生产。相比之前的化学法工艺，酶法工艺缩短了生产工序，由原来的五步反应减少为一步反应，而且不再产生大量有害气体和废水，能耗降低20%以上。

石药集团有30多种头孢产品上市，其中70%以上用7-ACA做中间体，这意味着，随着酶法7-ACA的应用，将带动下游产品大幅降低生产成本。在成功实现7-ACA一步酶法改造的同时，石药集团的酶技术还应用到阿莫西林生产上，将绿色环保理念在企业内部不断延伸推广。

蔡东晨说，近年来企业坚持变革规模扩张为创新驱动，在发展中寻找新的利润增长和

创新质变的关键支点。围绕实施科技创新战略，不断采用基因工程技术、酶工程、膜分离技术以及信息技术等先进技术改造传统工艺。

“我们付出的努力，获得了丰厚的回报。”显然，蔡东晨对于这样的成绩是满意的。

压力与责任

据悉，“十一五”期间，石药集团承担了国家重大专项课题12项，“十二五”期间，又承担了重大专项课题16项。

据研发部门介绍，目前石药集团正在研发的新药项目有170项，处于临床或临床前研究的国家一类新药就有25个。其中，具有自主知识产权的国家一类新药“恩必普”是脑卒中治疗领域的全球领先药物，是我国第三个拥有自主知识产权的国家一类新药，并在全球86个国家受到专利保护。

“通过承担或参与国家‘重大新药创制’科技重大专项课题，不仅撬动了企业的创新投入，完善壮大了研发团队建设，加快项目产业化进程，而且还形成了支撑企业自主创新发展的新药创新能力和技术体系。”石药集团研发负责人表示。

在采访中，一位石药集团员工说，工作中的辛苦与压力一直都有，因为总是觉得离目标还有不少差距；但坚持与使命也在，他们希望石药集团的探索能成为中国制药企业的示范。



图片来源：CNS 图片库

一家传统药企的发展改革路



图片来源：网页图片库网

■本报记者 刘畅

谈起马应龙药业，许多人都听说过或使用过他们的痔疮膏和眼药。在企业创业之初，马应龙曾以眼药闻名，其秘方历经四百余年盛久不衰，并奠定了马应龙系列产品的核心基础。

1995年，“中国宝安集团”接手步履维艰的武汉第三制药厂，进行股份制改造，并更名为“马应龙药业集团股份有限公司”(以下简称马应龙)。中国宝安集团的成功入股给马应龙带来了机制与活力，品牌价值受到了前所未有的发掘与肯定。

马应龙药业集团股份有限公司董事长陈平说过一句话：“企业的经营实质，表面上是经营产品，实质上是透过产品来经营客户、股东和员工之间的关系。”

引入宝安集团先进的经营机制和理念之后，马应龙药业进入协调发展的快车道，形成了多元化的股权结构和比较完善的公司治理结构。现代经营管理意识与马应龙药业四百多年来形成的“以真修心、以勤修德”的文化传统珠联璧合，引发出马应龙勃勃生机。

新产品拓展市场

作为百年老字号，马应龙是国内最大的痔疮外用中药生产企业。然而，马应龙并不希望人们提起马应龙只想到痔疮膏。近年来，马应龙又有一系列新动作：

除了致力于建医院、开药店外，更是开拓出妇科类、麻醉类、皮肤科等新产品。

记者了解到，马应龙治痔功效的发现，竟是一场机缘巧合。上世纪80年代，一个农民痔疮病发，身边并无对症之药，就随手使用马应龙生产的一款眼膏涂在了患处，没想到疗效显著。信息反馈到公司后，立刻在眼药古方的基础上研发出了畅销国内二十余年的马应龙系列治痔产品，以至于人们逐渐淡忘了马应龙的眼药。

其实，马应龙的痔疮膏和眼药有关，而新近上市的眼膏又与痔疮膏有不解之缘。近几年来，有关马应龙痔疮膏可以有效去除黑眼圈的消息遍布网络各大论坛。面对网民的信息反馈，马应龙博士后工作站经过近2年的跟踪研究，在传统配方基础上结合现代生产工艺研制推出了一款眼膏。

据SFDA南方医药经济研究所统计数据，马应龙系列产品在痔疮药品零售市场的份额超过40%，成为治痔领域的第一品牌。这与消费者对百年老店的信赖不无关系。

规划更大的蛋糕

目前，马应龙药业最迫切的是要增加产品品种。因此，公司除了品种合作也以股权合作的形式拓展。

围绕核心定位，马应龙开展系列化药品研发。目前，在销肛肠治痔系列产

品达到7个品种，在研治痔项目3个品种，涵盖膏剂、栓剂、西药口服片剂、中药口服片剂、洗剂、胶囊剂、乳膏凝胶剂、气雾剂、散剂、颗粒剂等多种剂型，立项在研肛肠治痔类品种6种，其他在研项目8个。2009年，马应龙推出新的去黑眼圈眼药，外界普遍认为，这是马应龙正式进军美妆市场的信号。目前仅药妆领域的在研项目就有11个。

曾有专业人士提出质疑，马应龙什么都想干，反而会让主业不突出。面对质疑，马应龙表示公司一直致力于医药这一专业化领域。对药妆、麻醉等领域投入只占公司总收入中的小部分，并不影响马应龙中成药这一主业的发展。而药店、医院的经营则是这一产业链的延伸。

马应龙药业集团股份有限公司行政总监夏有章曾表示，在主业领域，要扩大自己的市场份额也许需要挤占其他公司的份额，但是公司现在的发展方向不是在现有蛋糕中挤占，而是去规划一个更大的蛋糕。

近期，马应龙药业举行了“金玄痔科熏洗散药物质基础与其创新品种二次开发研究”科技成果鉴定会，该项目对马应龙药业重点肛肠产品进行了二次开发研究工作，是公司与中国中医药大学发挥各自优势，以产学研方式开展科技合作的一次实践。这也是马应龙对外界作出的回应：“主业”从未抛下，且一直在不断巩固。

■简讯

国内IVD市场：内需驱动持续增长

本报讯 近日，罗氏诊断大中华区总经理黄柏兴宣布，2011年度罗氏诊断中国区销售业绩可达35亿元人民币，实现了30%左右的年均复合增长率。此外，罗氏诊断中国区业绩已经占到整个罗氏诊断亚太市场的40%，跃升成为亚太区第一。

黄柏兴认为，国内体外诊断行业的未来增长主要由两个因素驱动：医疗改革和人口老龄化。如中国政府计划在3年内对医疗卫生投入1250亿美元，计划在中国70万个村庄兴建诊所等。同时，大城市医院的规模也将扩大，因此需要通过检测系统的自动化来扩充能力、提高检测效率。

据Clearstate机构预测，预计到2015年，中国体外诊断市场整体增长率为14%，总额将达到300亿元，并成为全球第三大市场。(张思玮)

“放松科技”理念 引领行业创新潮流

本报讯 日前，由杭州松研电器有限公司主办、中国保健协会和中国人类工效协会协办的“引领科技，健康未来——新品上市新闻发布会”在杭州举行。在发布会现场，松研科技董事长羊建文与大家一起分享了“放松科技”理念，同时发布了松研科技三大产品发展战略：专业科技、高端奢华、健康未来。与会专家与学者结合养生保健、人类工效、健康管理等话题讨论了科技在人类健康领域中发挥的重要作用。

针对目前国人的健康状况不乐观、职业群体慢性疾病高发、国内健康管理滞后等现象，中华医学会理事、中华医学健康管理学会副主任委员兼秘书长武留信强调了企业职工健康的重要性。他指出，“放松科技”的发展理念及松研科技提出的“中国TOP企业群企业职工健康之家”、“高端4s店车主健康之家”等系统解决方案，是体现优秀企业坚持以人为本、关爱职业群体健康状况的优秀项目，不仅彰显了企业的高度社会责任感，更正确地处理了短期企业经济指标发展与长期企业职工健康素质的关系。(王璐)

今年医药经济增速可能放缓

本报讯 日前，在国家食品药品监督管理局南方医药经济研究所举行的发布会上，南方医药经济研究所所长林建宁对2012年中国医药经济情况进行了分析预测。他指出，由于全球经济滑坡，政府8500亿元的新医改投入已到位，未来投入增速可能下降，由于公立医院药费控制、医保支付方式改变等原因，相对于前几年，2012年是医药行业转型升级的“调整之年”，中国医药经济的增速可能放缓。

瑞银医药行业分析师也表示，未来3-5年，中国医保整体支出将平稳降速，从过去5年30%左右的增速降至20%附近。其间，企业的药品收入增速可能有所下降。(李羽社)

独立医学实验室迎来商业模式升级潮

——访浙江迪安诊断技术股份有限公司董事长兼总经理陈海斌

■本报记者 张思玮

20世纪五六十年代，美国社会医疗状况跟当前中国的现状比较相似，国民的医疗开支给整个社会带来沉重的经济负担，“看病难、看病贵”的现象十分突出。为减轻国民经济负担，美国政府推出“合理利用资源，减少医疗开支”的策略及一系列医疗体制改革措施，独立医学实验室正是在这样的背景下诞生的。

经过几十年的发展，独立实验室已经承担了全美30%以上的医学检验业务，并且这一比例每年还在增加，2010年达到40%。

“不过，国内独立医学实验占医学诊断服务市场的份额仅在1%左右，而且规模最大的独立医学实验室，也只能开展1000多项诊断项目，各地区发展也很不平衡。”浙江迪安诊断技术股份有限公司(以下简称“迪安诊断”)董事长兼总经理陈海斌在接受《中国科学报》记者采访时表示，未来独立医学实验室还有较大的增长空间，但前提是必须进行商业模式的升级调整。

从代理产品到“服务+产品”

2001年，迪安诊断在成立之初，主要从事的

业务是体外诊断产品代理。“虽然建立了较为完善的营销渠道，培育了一定规模的客户基础，但单纯的代理销售和技术支持，并没有自己的产品和品牌，企业的发展和命运不能完全由自己来把握。”陈海斌说。

直到2004年，迪安诊断才将“独立医学实验室”定为业务模式转型升级的主要目标。之后，很快便开始连锁化发展，在南京设立了第一家连锁实验室。截至2010年底，迪安诊断已经在上海、北京、济南、沈阳等地设立8家医学独立实验室，为2000余家医疗卫生机构提供诊断服务，业务规模近3.5亿元。

去年7月19日，迪安诊断成功在深证创业板正式挂牌上市。这一举措在陈海斌看来，不仅意味着迪安诊断迈上一个全新的发展平台，更标志着迪安的全新商业模式以及迪安所处的细分行业被社会、被政府等各方广泛认可，取得阶段性的成功。

迪安诊断如何在短时间内将其连锁化实验室网络从江苏、浙江等地辐射到长三角地区和环渤海地区呢？面对记者的提问，陈海斌认为，主要得益于商业模式的调整：从以“体外诊断产品代理”为核心的传统商业模式，逐步转化为以“医学诊断服务外包”为核心的“服务+产品”一体

化商业模式。

“当医院基于降低运营成本、规避风险等因素而决定不开展一些诊断项目的时候，我们可以向这些医院提供专业的集中医学诊断服务；当这些医院的标本量和质控能力达到一定水平，医院决定自行开展这些诊断项目的时候，我们则可以直接向医院提供检验仪器、试剂及后续的技术支持服务等。”陈海斌说，要通过设计不同的服务方案，满足不同客户多层次、多方位的需求。

模式升级要迎合经济转型

从体外诊断产品代理业务扩展到医学诊断服务外包业务，看起来两者似乎没有必然联系，但实际上却有明显的协同效应。

陈海斌说，体外诊断产品代理业务不仅可以共享营销渠道资源，增强客户黏度，同时也可作为医学诊断服务外包业务带来采购成本优势。“常常公司销售收入贡献最大的几大客户基本都是医学诊断服务外包业务和体外诊断产品代理业务的共同客户。”

不过，尽管如此，迪安诊断也可以根据客户要求，采取医学诊断服务外包和体外诊断产品代

理相互独立的运营核算方式。而这也是这种独特商业模式的特点之一。

在激烈的市场竞争中，对于那些有意愿接受医学诊断服务整体解决方案的客户，迪安通常采用整合营销的方式，先签订《合作意向协议书》确定合作的框架，然后再由下属具有相关经营资质的子公司与客户签订标准业务合同，这种“服务+产品”一体化商业模式已表现出明显的竞争优势，对迪安销售收入贡献最大的几大客户均是公司医学诊断服务外包业务和体外诊断产品代理业务的共同客户，即医学诊断服务整体解决方案的客户。

谈到迪安诊断商业模式竞争的优势，陈海斌认为主要体现两点。其一，资源共享整合，“服务+产品”已经形成了整合营销竞争策略，并与客户形成了紧密型的长期合作共赢关系；其二，营销网络渠道构建，通过成熟的扩张策略，已经为后续战略扩张的快速推进积蓄了持久的竞争优势。

其实，独立医学实验室不管是采取哪种商业模式，在陈海斌眼里，商业模式的升级转型都必须迎合国家对现代服务业、生物医药行业等经济转型发展的方向，符合新医改的导向。“否则，企业将会失去长久发展的动力。”