

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级: _____

学 号: X0015052

UDC: _____

学 位 论 文

漳州片仔癀药业股份有限公司发展战略研究

The Developmental Strategy Study on Pientzhuang

Pharmacy Stock Co., Ltd. in Zhangzhou

林 志 华

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2002 年 11 月

论文答辩时间: 2002 年 12 月

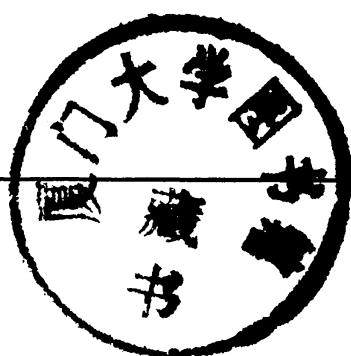
学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2002 年 11 月



内 容 摘 要

本文为漳州片仔癀药业股份有限公司发展战略研究报告。漳州片仔癀药业股份有限公司在经历一个快速发展时期后，生产经营步入调整期。本文试图从剖析该公司存在的问题入手，分析该企业赖以生存和发展的外部环境与国内同行在市场竞争中的优劣势，进而确定企业的战略目标及提出企业的具体战略，最后，从政府和企业两个角度提出一些确保战略有效实施的要求。

本文共分五章，各章主要内容如下：

第一章：企业概况。本章由企业现状和企业发展历史两部分组成。仅用少量篇幅大致介绍现状，有关详细情况结合其他章节的需要分别陈述。由于企业战略方针及政策的制定与其发展历史密切相关，因而本章用了较大篇幅，较为详细地介绍了企业的发展历史及各阶段的发展特征。

第二章：行业及竞争结构分析。本章主要从我国医药行业的发展情况、医药行业面临的形势和市场环境、中医药行业的基本情况等几个方面综合地分析了医药、中药行业当前的状况及其竞争格局，使我们对行业今后若干年的发展方向、市场需求状况有了一个较为清晰的认识。

第三章：企业竞争能力分析。本章首先对企业近年来的相关战略性经营指标进行了定量分析，从中可以看出企业近年来的整体经营绩效。然后运用SWOT分析方法对企业的优势、劣势，存在的外部机会和威胁进行分析，并对企业的综合竞争能力作出一个判断结果。本章还对企业存在的主要战略性问题进行了专门论述和分析，以便在战略制定过程中有针对性地解决这些问题。

第四章：战略目标和战略选择。本章主要通过分析影响企业经营宗旨的相关因素，从而为企业制定经营宗旨及总体战略发展目标，并为企业今后的



发展作出战略选择。

第五章：战略实施过程中应注意的几个问题。本章主要是结合企业自身的实际情况，提出确保战略有效实施的一些看法。

关键词：片仔癀药业 发展战略 研究

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

This article is a report of the developmental strategy study of Pientzhuang pharmacy stock Co.,Ltd. in Zhangzhou. This company, after experiencing a period of rapid development, its management and production have stepped into the adjusting period. The article tries to proceed from dissecting the company's existing problems, analysing the outer environment that is essential for both its existence and development, and the advantage and disadvantage when competing with that of the same trade in market competition. Then proceed to decide on the business' strategy goal and raise its specific strategy. Eventually, from both the angles of government and business, put forward some demands that are effective to the carrying out of the strategy.

The article consists of five chapters. The major content of each is as follows:

Chapter I The general introduction of the business: This chapter consists of the two parts of the present situation and the historical development of the business. Here small space will be used for brief introduction of its present situation and the details that are concerned will be stated respectively in combination with the need of the other chapter. Because that the formulation of the business' strategy principle and policy are closely related to its developmental history, so this chapter will use larger space for greater details into the business developmental history and the characteristic of its development in each stage.

Chapter II Analysis on the structure of trade and competition: This chapter mainly deals with some aspects of the development of pharmacy industry in China, the situation and market environment that this industry is now facing and the basic situation of Chinese medicine industry. By comprehensively analysing the present situation and the competing setup of the medicine and Chinese medicine industries, we'll have a clearer understanding of the business' developing orientation and the situation of market demands in the coming years.

Chapter III Analysis on the business competitive ability: First of all ,the chapter quantitatively analyses the business' related strategy management quota in recent years, from which the business' achievement and efficiency of the whole management in recent years can be witnessed. And then uses the method of SWOT to analyse the advantage and disadvantage, the existing outer opportunity of and threat to the business, and then to give an assessed result about the business' comprehensive competitive ability. This chapter also makes a specialized statement and analysis as to the major existing strategy problem, so that we can solve the problem accordingly in the process of the strategy-formulating.

Chapter IV Strategy goal and strategy option: By means of mainly analysing the related factor that will influence the aim of business management, the chapter formulates the managing aim and the whole strategy developing goal for the business, and that will make a strategy choice for the business' future.

Chapter V Some problems that should be paid attention to during the process of carrying out the strategy: This chapter mainly puts forward some views of ensuring the effective performing of the strategy, combining them with the practical situation of the business itself.

Keywords: Pientzhuang pharmacy stock Co., Ltd. ;Developmental strategy;
Study

目 录

前 言.....	1
第一章 企业概况.....	2
一、企业现状.....	2
二、企业发展历史.....	2
第二章 行业前景及竞争结构分析.....	7
一、我国医药行业的发展情况.....	7
二、医药行业面临的形势和市场环境.....	10
三、中药行业的基本情况.....	14
四、竞争格局分析.....	16
第三章 企业竞争能力分析.....	19
一、企业战略性经营业绩指标.....	19
二、企业优势、劣势、机会和威胁分析.....	21
三、企业综合竞争能力评价.....	25
四、企业当前面临的主要战略问题.....	26
第四章 战略目标和战略选择.....	27
一、企业经营宗旨（使命）.....	27
二、企业总体战略发展目标.....	29
三、适当的多元化.....	29
第五章 战略实施过程中应注意的几个问题.....	37
一、建立合理的总经理产生机制、激励机制和约束机制.....	37
二、形成良好的选才、用才、育才、引才、留才机制.....	37
三、进一步提高品牌影响力.....	38
四、加强产品研发及技术创新能力.....	39
五、加大打假力度.....	39
六、完善信息与支持系统.....	40
主要参考文献.....	41
后 记.....	43

前 言

随着国企改革的深入，漳州的国有企业纷纷停产、倒闭，少许国有企业勉强维持生存，极个别企业得到一定的发展，但发展到一定阶段后就停滞不前了。对于那些技术含量低、产品无市场、浪费资源、污染环境的五小企业的关闭、破产我们表示理解和支持；而对于那些品牌响、市场占有率高、盈利能力较强、符合国家产业政策的企业的相继倒下，我们表示惋惜；另外有一些企业（如漳州片仔癀药业股份有限公司）经历了一个快速发展时期之后就徘徊不前，而后是否会走上前者之路，不免令人担忧。

国有企业是否全线溃败，有优势的国有企业如何在激烈的市场竞争中保持优势、发展壮大？带着这些问题，我对漳州片仔癀药业股份有限公司的历史沿革进行较为深入的了解，对其组织结构、人员素质、产品结构、营销能力、研发能力、经营能力、获利能力、创新能力、财务状况、市场前景进行较为详细的分析。分析后我发现，该企业在生产经营中存在许多不足（特别是缺乏战略眼光），但仍有较大的发展潜力，还有再创辉煌的机会。

本文试图从剖析漳州片仔癀药业股份有限公司存在的问题入手，分析该企业赖以生存和发展的外部环境与国内同行在市场竞争中的优劣势，进而确定企业的战略目标及提出企业的具体战略及战略步骤。最后，从政府和企业两个角度提出一些确保战略有效实施的要求。

希望本文能给漳州片仔癀药业股份有限公司的持续、快速发展提供一些建设性意见，进而给那些在某些方面具有优势的国有企业的进一步发展起到一定的启示作用。

第一章 企业概况

一、企业现状

漳州片仔癀药业股份有限公司，是国家大型二档企业，居全国中成药行业50强企业行列，连续多年入选全国500家最佳经济效益工业企业。公司以生产名贵中成药——片仔癀而享誉海内外，注册的“片仔癀”商标于1999年被国家工商管理总局认定为中国驰名商标。公司系列产品于2002年2月通过国家GMP认证，并获国家首批原产地标记认证。

该公司独家生产的国家一级中药保护品种——片仔癀，以独特的消炎、解毒、镇痛等显著疗效及保护健康的功能而深受广大消费者的信赖，在治疗肝炎、促进手术刀口愈合、镇痛、消除无名肿毒等领域有奇效。片仔癀蝉联国家金质奖，畅销海内外，年出口创汇达千万美元，位居中国中成药单项产品创汇前列，是居家、商务、旅游常备的治疗和保健良药，为方便消费者服用而开发的片仔癀胶囊，是片仔癀经粉碎后用胶囊装填而成的，片仔癀含量100%。公司的系列产品有：片仔癀、片仔癀胶囊、复方片仔癀软膏、片仔癀痔疮软膏、复方片仔癀含片等；其他中成药有：心舒宝、茵胆平肝胶囊、增乳保育膏、清热止咳颗粒、川贝清肺糖浆、霍香正气水、蜂乳胶囊等。

截止2001年底，该公司共有职工437人，其中各类专业技术人员137人（具有高级职称的11人）；拥有资产2.26亿元，净资产1.73亿元；年销售收入1.94亿元，其中出口0.85亿元；利润总额8059万元（净利润6767万元），上交税收1620万元；内销市场主要集中在福建、广东、北京、上海、等地区，外销市场主要集中在东南亚国家。

关于公司其他详细情况将结合本文相关章节分别介绍。

二、企业发展历史

1、1956年—1983年（缓慢发展期）

相传明朝万历年间，宫廷政变，有一太医不满朝政，取走宫廷（片仔癀）秘方，出家为僧。这位削发为僧的太医原籍闽南，后来在璞山岩庙当主持并传授徒弟，秘方也一代代传下来。民国时期漳州城的某一茶庄开始根据

秘方制作药品，因此药疗效显著，一片即退癍，故而命名“片仔癍”。1956年，政府宣布对这一茶庄进行改造，成立公私合营的漳州市制药厂。当时，该厂的主要产品是大蜜丸、小水丸、辰沙、神曲，片仔癍只充当小配角，每年只生产一至两次，每次几百两，以原始的中药铺作坊生产，虽然疗效颇佳，但知者甚少。经过27年的缓慢发展，该厂逐步成长为一家具有一定规模、对漳州市地方财政有一定贡献的企业。1983年，该厂年销售收入955万元，实现利润265.5万元，上缴税收48万元。本阶段企业发展具有以下几个特点：

(1) 计划色彩浓重，发展速度偏慢

由于尚处于计划经济时期，漳州市制药厂基本上按政府下达的指标生产，生产经营的积极性、主动性不足，发展速度较慢，从1967年至1983年（1967年以前的数据不完整）16年间，产量仅翻了一番。

(2) 生产能力较弱，劳动生产率提高较慢

这一阶段，由于设备等固定资产投资较少，生产能力得不到有效提高，且冗员较多，全员劳动生产率一直徘徊在12000元/人至18000元/人（1983年：16000元/人）。

(3) 出口比重较高，国内市场开拓不足

国内市场营销活动投入极少，销售收入比重一直处于较低水平，而出口比重则一直维持在70%~85%。

2、1984—1996年（快速成长期）

随着改革开放春天的到来，政府、企业的观念悄然发生变化，企业留利增加，固定资产、市场营销、产品研发的投资力度加大，销售收入、利润总额快速增长，销售收入从1336万元提高到27233万元，增长19.4倍，利润总额从403万元，提高到16959万元，增长41.1倍。在全国所有的中药制造业企业中，1996年该企业销售额排名第28位，利润排名第6位。相关数据详见表一。

表一 1984—1996年漳州市制药厂的企业留利等指标对比表

(金额: 万元, 全员劳动生产率: 元/人)

指标 \ 年份	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年
企业留利	94	273	376	398	911	1148	1148
固定资产原值	259	318	730	765	837	1090	2719
销售费用	48	56	62	95	101	69	96
研发费用	27	45	58	90	180	186	239
销售收入	1336	2225	2767	4214	6553	5528	6627
利润总额	403	764	865	1193	2272	2154	2507
全员劳动生产率	18991	24808	28404	47660	47233	30135	119947

指标 \ 年份	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	
企业留利	522	977	1015	—	—	—	
固定资产原值	2946	3200	3405	3923	4687	6172	
销售费用	363	461	724	890	1050	1270	
研发费用	319	394	572	753	890	980	
销售收入	7975	9616	13791	18060	22345	27233	
利润总额	2633	2849	6940	9960	13822	16959	
全员劳动生产率	129095	145950	143700	188180	230018	346128	

资料来源: 漳州统计年鉴及企业年度财务报表

本阶段企业发展具有以下几个特点:

(1) 固定资产投资增加, 生产能力、劳动生产率显著提高

从1984年至1996年, 全员劳动生产率从18991元/人提高到346128元/人, 增长17.2倍, 这与固定资产投入的增加、员工素质的提高、产品的增加值的提高密切相关。

(2) 产品结构有了较大调整

到上阶段末, 企业的主要产品是片仔癀和建曲, 且建曲的销售收入只占8%左右。本阶段, 由于研发投入的增加, 新产品开发取得良好成效, 复方片

仔癆含片、茵胆平肝胶囊、川贝清肺胶囊、藿香正气水相继面市，产品结构得到初步优化，但片仔癆的销售收入仍占 82%。

(3) 国内市场开拓成效显著

由于国内市场营销活动资金投入大幅增加，片仔癆的知名度、美誉度显著提高，销售收入直线上升，在北京、上海、福建、广东及国内主要旅游名胜区，片仔癆已深入人心，广受喜爱。1995 年，片仔癆国内市场销售收入比重提高到 55%。

(4) 价格不断攀升，利润迅猛增长

本阶段，片仔癆价格从 14 元/粒提高到 140 元/粒，增长 9 倍；利润总额从 403 万元提高到 16959 万元，增长 41.1 倍。

3、1997 年到今（低速徘徊期）

在亚洲金融风波中，东南亚经济受到极大冲击，元气大伤，对片仔癆的需求大幅下滑，1997 年片仔癆出口交货值 7000 万元，比上年锐减 5000 多万元，从此漳州市制药厂生产经营步入调整期。1999 年，该企业改制为股份制企业——漳州片仔癆药业股份有限公司。通过加强企业内部管理、完善通路建设、调整价格策略，该企业 2000 年的各项主要经济指标明显好转。但随后发展速度又放慢了。相关主要经济指标详见表二。

表二 1997 年——2001 年漳州片仔癆药业股份有限公司
(漳州市制药厂) 的销售收入等指标对比表

单位：万元

指标 \ 年份	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
销售收入	27233	19876	13513	14586	18426	19389
出口交货值	12250	7000	5094	6607	7442	8451
利润总额	16959	11039	9044	5298	9133	8059
存货	3064	3297	4421	1867	7747	9163
利税总额	20251	12856	—	7925	10840	10809

资料来源：漳州统计年鉴及企业年度财务报表

本阶段企业发展主要有以下特点：

(1) 新市场开拓乏力

国内市场主要集中于福建、广东、上海、湖北、四川、河南等省市，其他省份的开拓缺乏计划、措施；国外市场主要集中于东南亚，主要由漳龙实业（香港）有限公司代理，销售渠道比较单一。

(2) 新产品推广进展慢，产品结构有待进一步优化

在第二、三阶段，该企业研制、开发出了片仔癀胶囊、茵胆平胆胶囊、复方片仔癀软膏、川贝清肺糖浆、藿香正气水、心舒宝片等新产品，但由于市场推广投入少，措施不得力，除片仔癀（84%）、片仔癀胶囊（5%）、茵胆平肝胶囊（4%）外，其他产品的销售收入只占7%的比重。

第二章 行业前景及竞争结构分析

一、我国医药行业的发展情况

医药行业是我国国民经济的重要组成部分，是传统产业和现代产业相结合的产业。其主要门类包括：化学原料药及制剂、中药材、中药饮片、中成药、抗生素、生物制品、生化药品、放射性药品、医疗器械、卫生材料、制药机械、药用包装材料及医药商业。医药行业对于保护和增进人民健康、提高生活质量，为计划生育、救灾防疫、军需战备以及促进经济发展和社会进步均具有十分重要的作用。

新中国成立以来，特别是改革开放20多年，我国已经形成了比较完备的医药工业体系和医药流通网络，发展成为世界制药大国。据统计口径：我国现有医药工业企业3613家，可以生产化学原料药近1500种，总产量43万吨，位居世界第二。能生产化学药品制剂34个剂型4000余个品种。2000年，我国5大类制剂片剂、水针、粉针、胶囊、输液产量分别达到2778亿片、264亿支、93亿支、486亿粒、23亿瓶。一些重要品种如维生素C、青霉素在世界上占有举足轻重的地位。我国的传统中药，已逐步走上科学化、规范化的道路，能生产包括滴丸、气雾剂、注射剂在内的现代中药剂型40多种，中成药产量已达37万吨，品种8000余种。我国能生产疫苗、类毒素、抗血清、血液制品、体内外诊断试剂等各类生物制品300余种，其中现代生物工程药品20种，生产预防制品约9亿人份。

改革开放以来，随着人民生活水平的提高和对医疗保健需求的不断增长，医药工业一直保持着较快的发展速度，1978年到2000年，医药工业产值年均递增16.6%，成为国民经济中发展最快的行业之一。

“九五”期间，医药行业按照建立社会主义市场经济体制的要求，积极实施“科技兴药”战略，深化改革，加大结构调整力度，保持了良好的发展态势。具体如下：

1、医药经济总量快速发展，经济效益明显提高

2000年医药工业完成总产值2332亿元，年均增长17.5%，高于“九五”

计划15%的目标。实现工业增加值578亿元，年均增长15.5%。医药商业销售总额完成1509亿元，比1995年增加705亿元，年均增长13.4%。医药商品进出口总额达64亿美元，其中：出口38亿美元，比1995年增长8亿美元，年均增长4.8%，出口增速偏慢。医药外向型经济逐步形成。医药工业实现利税总额270亿元，比1995年增加155亿元，年均增长18.6%，实现利润143.8亿元，比1995年增加了94.3亿元，年均增长24.5%，均超额完成“九五”计划确定的18%的目标。医药商业实现利润7.6亿元，比1995年增长4亿元，年均增长16.1%。医药行业实现了效益增长快于总量增长的局面，经济增长方式开始转变。

2、医药经济结构有所改善

在激烈的市场竞争中，医药行业通过各种形式的联合、兼并与重组，在一定程度上改变了医药企业规模过小，布局过度分散的局面，提高了生产集中度。目前，医药行业已有25家企业进入国家520家大型企业的行列。医药工业销售额前60家企业的生产集中度为35.7%，比“八五”末的19.7%提高了16个百分点，一批优势名牌企业在激烈的市场竞争中逐渐发展壮大。青霉素、维生素C、合成维生素E、阿斯匹林、扑热息痛等大吨位产品的生产企业数量已大幅度减少。片剂、粉针剂、水针剂、输液、胶囊5大类制剂前50家的生产集中度分别达到44.3%、97.6%、66.5%、58.9%和56.2%。

所有制结构进一步调整，基本形成了以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的格局。按产值计算，股份制经济在全行业的比重已从“九五”初期的12%上升到目前的33.2%，“三资”经济从15%上升到18.8%，国有经济从55%下降到36.1%。

医药流通体制改革步伐加快，医药商业打破了长期计划经济体制下形成的国有商业一统天下的格局，产权结构向多元化方向发展，组建了一批较规范的股份制企业 and 规模较大的企业集团。经营方式开始转变，总代理、总经销、集中配货、连锁经营等新的经营方式不断涌现，尤其是连锁经营在“九五”期间有较大的发展，目前全国已有一些大中城市建立了近200家医药连锁企业，连锁经营的药店超过5000个。一批企业积极进行了医药电子商务的

探索与试点。

3、“科教兴药”取得一定成绩

医药行业贯彻“科教兴药”方针，加大了新产品研究开发的力度，1999年新产品产值率达15.8%。“九五”期间，我国医药企业与科研单位共获得各类新药证书5043个，涉及2112个品种，其中国家一类新药证书108个。

高效分离与纯化技术、超临界萃取技术、生产过程的自动控制技术、微囊化及靶向技术等一批高新技术在医药生产中得到推应用。青霉素产率已由“八五”末的0.7—0.8吨/年·立方米发酵容积提高到目前的1.0—1.1吨，维生素C的总收率由“八五”末的48%提高到60%左右；地塞米松生产采用生物脱氢新工艺，大幅度降低了成本，提高了国际竞争力，不仅替代了进口，而且有批量出口。

中药新产品开发加快，尤其是在治疗与预防心脑血管、消化系统、肝炎等疾病方面的新品种有所突破。中药“杏灵颗粒”、“丹参滴丸”已通过美国FDA（美国食品与药物管理局）的预审，并进入临床试验，为中药进入国际市场又迈出了一步。藏药等民族药物也从少数民族地区走向了全国。

制药装备水平和生产条件有了较大提高。“九五”期间，有一大批先进、适用的设备如双环流气升式发酵反应器、动态提取设备、微孔滤膜过滤器等实现了产业化，并广泛应用到制药工业生产中。一批企业通过ISO9000认证。到2000年底，有780多个制药企业（车间、剂型）通过了GMP（药品生产质量管理规范）认证，药品质量有所提高。

4、对外开放取得明显成绩

医药行业是我国最早对外开放的行业之一，也是利用外资比较成功的行业。目前，世界排名前20位的制药公司都已在中国投资建厂。医药商业的中外合资试点工作正在顺利进行。这些“三资”企业的建立，不仅引进了资金还带来了新产品、新技术、新设备和新的经营方式与管理理念，对国内企业起到了良好的示范作用。

5、国有企业改革取得新进展

“九五”期间，医药国有企业改革取得新进展，大多数国有大中型企业

按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求建立了现代企业制度，一批企业进行了规范的股份制改造，其中有64家企业的股票在国内上市，4家在海外上市，共募集资金约313亿元。“九五”期间，国有企业改革脱困取得明显成效。国家通过“债转股”、企业兼并破产、核销呆坏账、技术改造贴息等多种政策措施，为国有企业的改革创造了良好的外部环境。医药国有亏损企业的亏损额已从“九五”初的17.3亿元降为9.8亿元，国有企业的利润总额从14.3亿元增加到19.1亿元，一批国有大中型企业摆脱困境并走上了良性发展的道路。

6、医药产业在国民经济中的地位进一步提高

据国家统计局统计，1996年医药制造业全部独立核算企业工业产值占全部工业企业的1.83%，列37个产业的第22位，1999年这两项指标则分别提高到2.1%和第19位；1996年医药工业增加值占全国工业的1.98%，列37个产业的第20位，到1999年这两项指标则分别提高到2.4%和第17位；1996年医药工业销售收入占全部工业企业的1.8%，列37个产业的第23位，到1999年这两项指标则分别提高到1.98%和第19位；工业增加值率从1996年的27.24%提高到34.39%，名次从第13位提高到第11位。1999年医药工业利润总额、总资产贡献率、成本费用利润率、劳动生产率分别占全国37个产业的第7、5、4、8位。医药产业是我国国民经济中成长性非常好的一个产业，在国民经济中的地位进一步提高。

二、医药行业面临的形势和市场环境

(一) 发展趋势

1、经济全球化影响

医药是高技术、高风险、高投入、高回报的产业，一直是发达国家竞争的焦点，随着经济全球化的发展，国际竞争日趋激烈。跨国公司为了增强国际竞争力，通过大规模的联合与兼并和国际资本市场运作，建立全球性的生产与销售网络，扩大市场份额，跨国公司对世界经济的影响越来越大，使得我国医药行业的竞争对手变得空前强大。国内市场国际化和知识产权保护更加严格，使市场竞争变得更为直接和生死攸关。世界范围的经济结构调整使

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库