

B4 | GUANLIZHENSHI | 管理诊室

名企就诊 | MingQiJiuZhen

业内人士认为,正是因为制药领域白热化的竞争逼迫辉瑞这家行业老大收缩阵营、壮士断腕。

辉瑞“剥离”惠氏,“轻装”重组



刘 腾

近日,全球最大制药企业辉瑞公司表示,为了给股东创造更高价值,将剥离包括惠氏婴幼儿奶粉在内的营养品业务和动物保健业务,而这两项业务2010年分别为辉瑞贡献了19亿美元和36亿美元的营业额。

消息传来,全球制药界和乳品界一片惊讶。辉瑞并非因为业绩低迷而想剥离旗下动物保健和营养品业务,正相反,这两大业务在辉瑞旗下增长迅猛,根据财报,辉瑞的动物保健品业务2010年即获得了29%的增长。业内人士认为,正是因为制药领域白热化的竞争逼迫这家行业老大收缩阵营、壮士断腕,目的就是为了不从“第一”的宝座上滑落下来。

压力逼辉瑞快刀斩乱麻

这次壮士断腕是辉瑞积弊重重下的奋力一搏,也有人认为,这是“新官上任三把火”。因为新任CEO、曾在辉瑞效力34年的艾恩·里德于2010年12月走马上任,首次接管了这家销售

额678亿美元、有162年历史的药业帝国。不管怎么说,刚刚经历了近15年飞速膨胀的辉瑞确实到了需要有人给他下一剂猛药的时候了,而里德的调整从2011年年初就已经开始了。

自从2000年收购华纳兰伯特制药公司以来,辉瑞就已经坐上制药行业第一把交椅,与其“第一”地位相称的,是在研发上大量的投入。数据显示,过去10年来,辉瑞在研发领域投入700亿美元巨资,但是巨额的投资并没有带来理想的回报。销售额10亿美元以上的“重磅药物”,10年中辉瑞只获得了两个,而且都是来自于收购。一个是收购华纳兰伯特得到的止痛药Lyrica,根据辉瑞年报,该药2010年销售额近31亿美元,增长8%;另一个是收购法玛西亚后获得的抗癌药Sutent,2010年该药销售额近11亿美元,增长11%。

庞大的研发开支带来的回报并不理想,10年间辉瑞有9个新药获得FDA批准进入市场,但大多业绩平平。2010年辉瑞用于研发的费用达到了94亿美元,《福布斯》杂志分析

说,这笔钱足够900家小型生物公司做研发预算,其反差足以说明辉瑞公司的研发体制存在问题。

“辉瑞面临的一个重要问题是药品专利到期。”中投顾问医药行业分析师郭凡礼表示。曾创下38亿美元销售额的抗抑郁剂Efficor2010年就已经专利到期,在辉瑞公司2010年的财报上,该药的销售额已经降到了17亿美元。而更严峻的问题是重磅药物立普妥的专利将于2011年11月到期,这种当今世界上最畅销的药2010年销售额为107亿美元。根据财报,即便在专利保护期内,立普妥2010年的销售已较2009年和2008年有所回落。立普妥2009年和2008年的销售额分别为114亿美元和124亿美元。

对此,辉瑞(中国)有限公司企业沟通部总监席庆表示,辉瑞将会通过采取一些列措施减少专利到期对立普妥带来的影响。

“正是因为看到了面对的种种困境,辉瑞才采取了向主业收缩的政策。”郭凡礼分析,“别看惠氏奶粉做得不错,但是这个业务并不是世界第

一,而在制药行业辉瑞就是第一,投资者需要的就是辉瑞稳稳坐在宝座上。”

6个生产基地只剩下3个

辉瑞的一系列剥离行动在2011年年初就已经开始。

根据近日的声明,于2008年开始在苏州园区动工的惠氏营养品厂也将剥离。“惠氏原来在上海有一个营养品厂,但是产能太小,只能满足中国市场需求的10%,所以后来在苏州重新投资建厂,这是原惠氏公司在世界上最大的奶粉生产厂之一,年产可达4万吨。”席庆介绍。但他表示,奶粉板块未来的出路并没有最终确定,也可能是像美赞臣那样拆分出来独立上市,也可能是和别人合资,逐渐退出。

对于惠氏拆分给国内奶粉行业格局将带来什么影响,中投顾问食品行业研究员周思然表示,截至2010年7月,我国奶粉市场上多美滋、美赞臣、雀巢、雅培、惠氏的占比分别为16.76%、12.06%、10.58%、7.29%和4.72%,惠氏在洋奶粉中位于第五。他认为,辉瑞出售惠氏奶粉之举必将会影响奶粉行业格局,具体的变化仍取决于哪个企业能够成功接盘惠氏奶粉。若达能接手惠氏,则达能多美滋的市场份额将达到20%以上,若雀巢接手惠氏,则意味着雀巢的占比将达到15%左右。

“虽然从规模上说,尤其在合并惠氏之后,我们的动物保健品业务是世界上最大的之一,但是经过仔细审核之后,我们确认动物保健品业务和主业距离还是很大。”席庆解释,对于辉瑞来说,2010年678亿美元营业额中,制药业务为585亿美元,多元化业务89.7亿美元,制药业务大致占了86%,相比之下,多元化业务还是比例很小的。

这样,在辉瑞核心制药业务以外,多元化业务的四大板块:营养品业务、胶囊业务、动物保健品和健康药物中,经过剥离,只留下健康药物一块。“这一块就是一些保健药,比

如善存片、复合维生素等等,都是以前惠氏公司带来的。”席庆介绍。

至此,辉瑞在中国的六大生产基地,在回归主业的过程中,只剩下大连制药厂、苏州惠氏制药厂、无锡制药厂三家。

“相对于制药业务,无论动物保健品业务还是食品业务,利润都显得太低,这是制药企业乐于放弃的一个原因。”郭凡礼表示,即便在国内,因知识产权保护而享有单独定价权的药品利润就极为丰厚,“如同仁堂、云南白药,他们的一些中药利润甚至能达到60%到70%。”

依赖并购带来的后果

翻看辉瑞的历史,虽然是百年企业,但是真正发迹的时间却并不长。1972年,辉瑞的销售额才开始突破10亿美元,而超高速增长称行业老大则是最近10年的事。

1997年性功能治疗药物万艾可的成功让辉瑞变得炙手可热,辉瑞也从2000年开始走上“并购专家”的轨道。“辉瑞的问题是,近10年来,增长都是靠并购拉动的,研发驱动的因素太少,而这样的增长不会持久,因为能并购的庞然大物越来越少了。”一位行业人士评论,而辉瑞新任CEO里德也表达了这种观点。

“辉瑞新任总裁看到了过度依赖并购带来的问题,他在去除多元化上的强硬作风导致了这次大胆的瘦身。”郭凡礼分析。里德前任金德勒2006年就任,他从法律顾问的位置上攀升到辉瑞总裁宝座。有媒体指出,这位律师出身的总裁抓小放大,习惯从微观管理公司事务,导致决策过程屡屡失误。他对公司并购比较擅长,但对全面管理公司并不精通,由于缺乏新产品,辉瑞业绩开始下滑。自2006年7月金德勒出任CEO以来,辉瑞制药股价已下跌了35%。

辉瑞更换总裁可以用突然来描述。2010年12月,这家全球制药老大突然宣布推选里德为公司总裁,而金德勒辞职的理由竟然是“感到筋疲力尽”,希望能卸任去“充电”。

领导 只在三个时候是领导

周厚健

我常讲,什么是领导?你必须弄清楚,不要觉得你时时都是领导,我认为,领导只有三个时候是领导:

第一个是当决策一件思维高度发散的工作的时候,你必须决策,你不能让它随意去发散;当然,你不能简单地不让发散。要有一个很民主的过程,还要有一个很集中的决策。没有这个民主的过程,你最后的决策是与此无关的。所以该决策的时候,你作为领导必须决策。

第二个是在下指令的时候,你必须执行。这个不要和领导讨论,是我错了还是你错了,你必须执行。你可以在你执行的过程中,不断地反馈,这都不是问题,但是你不能说因为我质疑你的指令,我不执行。

第三个,就是当出现问题的时候,对下和对上你必须承担责任。

领导只有那三个时候你必须知道你是领导,其余的时候你必须知道你不是领导!(作者系海信集团董事长)

企业关心员工 就是关心自己

宋新宇

星期一一个老总跟我抱怨,说他的员工太不忠诚了,一年里总丢掉30-40%,公司因此很难长大,就像在沙滩上盖房子,盖起来没过多久就塌了,又得从头再来。我建议他做个员工离职原因和员工满意度调查。结果出来了:超过50%的员工对公司整体不满,近80%的员工说他们离开是因为在这个公司看不到成长和晋升的希望,超过70%的员工说他们的收入和市场比太低了,超过60%的员工离开是觉得自己部门工作氛围不好,顶头上司不值得跟随。

这个案例中凸显的问题自然是整个公司的问题。但问题的另一个根源却来自公司的各级管理者:如果各级管理者关心员工,就会创造出比较好的工作氛围,这样即使员工收入普遍不高,他们通常也不会马上选择放弃;如果各级管理者关心员工,员工收入大大低于市场的问题就不会一再被回避,即使公司整体上没有实力普遍支付更高的工资,也可以通过设计合理的绩效管理的办法让能干的人得到更多的收入而留下,而有实力的公司只要正视这个问题就很容易解决;如果管理者关心员工,就会主动培养自己的员工并从公司争取资源帮助他们成长。

这个案例中的管理者没有这么做。他们大部分人关心的只是自己的晋升,自己的晋升在他们看来掌握在公司的领导手中,员工的利益和员工的角度被系统地忽略了。但这样“只向上不向下看”的后果其实对管理者自己很不利:对员工关心少导致员工的问题得不到解决;员工出于无奈选择离职,管理者不得不重新招聘新人,重新为新人做培训,同时不得不承受新人不到位给自己带来的巨大压力。更为可怕的是:因为担心新人像离开的人一样在公司呆不久,管理者的策略是更少地投入为新人做事,以致让这个本来就已经很糟糕的恶性循环更加严重。最终的受害者当然还是我们管理者自己。

管理者,尤其是管理新手很容易走两个极端:要么做老好人,只为自己舒服而处处迁就员工;要么只关心领导关心的事情,不关心员工的利益。其实两个极端最终都对我们自己不利。前者我在一篇标题为“做好人,不做老好人”的易友卷首语中做了分析,而从前面的分析我们可以看到,关心员工其实最终是在关心自己,不关心员工,最终受害的是我们自己。

管理者都应该关注三个维度的事情:公司的期望是什么?员工的期望是什么?自己的期望是什么?只有三个维度都关注到了,只有在这三个维度上找到平衡,才能把事情做好。只有公司和员工的关切都照顾到了,才会有第三个关切得到照顾,也就是我们自己的关切。只关注自己利益的人是自私的,但只关注公司和自己利益的人还是自私的,只有同时关注员工利益、公司利益和自己利益的人才是真正负责的,也只有这样的人才是聪明的,因为关心员工的结果其实是关心自己。

电子商务 + 实体店 百思买欲重返中国

今年2月宣布撤出中国市场的百思买正在密谋回归。记者19日从消息人士处获悉,阔别中国不到半年的百思买计划于今年9月以电子商务+实体店两种路径重新杀回中国市场。

据悉,百思买正在与内地一家电子商务公司进行密谈,拟通过收购或合资的方式全面涉足国内家电网上商城。目前,双方的合作细节已经敲定,正式签约后,上述国内电子商务公司将正式成为百思买在华子公司,全面发展家电网上零售业务。

百思买则借助这一契机欲重新回归中国市场。“百思买最近正在进行店面装修。”据接近百思买的消息人士透露,重新归来的百思买不仅加码电子商务,还计划重新回归实体店业务,主要战场依然选择上海,而门店重开计划为两家。

今年2月份,因“水土不服”进入中国5年之久的百思买突然变脸,宣布关闭其在中国内地的9家门店,同时关闭其位于上海的零售总部,并将在中国的经营业务整合到旗下全资子公司五星电器品牌中。百思买一再强调“关闭现有门店是公司一次阶段性战略调整”。

事实上,百思买的反复与其高层领导人阵变不无关联。今年6月,百思买亚太区负责人唐思杰突然离职,紧接着,百思买在华子公司五星电器对外发表声明称,DaveDeno正式接替唐思杰出任百思买亚太区负责人,并继续担任百思买国际部首席财务官(CFO)。DaveDeno还在他的就任声明中强调,“中国是百思买在全球最重要的发展区域。”似乎在暗示重回中国市场的决心。

(牛颖惠)



管理学堂 | GuanLiXueTang

给“海绵族”加点水

凡事需要向老前辈们请教,一不小心出了错,受到指责和非议更是家常便饭。但是,他们却可以在逆境中成长,像海绵一样从外界汲取水分,充实自己,成为职场中的潜力股。

作为部门主管,又该如何管理“海绵族”呢?

1、及时鼓励。面对陌生的环境和人际关系,“海绵族”往往不知道该向谁“索水”,主管不妨多走到他们中间给予鼓励和肯定。

2、进行传帮带。对于一无所知的“海绵族”,主管应该安排有经验的老员工或其直接上司对其进行传帮带,帮助他们尽快适应环境,融入团队。

3、良好的平台是最能锻炼新人的能力,提升其价值的。新人的尝试精神、求新精神要比老员工更足,主管不妨多给他们自我展示的机会,如部门的文化活动可以主动要求他们出节目;一些并不十分重要的但有一定难度的工作,可以分派给他们去达成,但不要忘了从中指导。

(叶飞)

拯救员工的工作倦怠症

一是管理者可以邀请员工参与讨论和制订他所在岗位的岗位描述。这能帮助经理人发现原来岗位描述的不足,同时了解员工的职业发展空间,以及在员工的岗位设置上,存在哪些不合理的问题。

二是管理者可以问一问员工,他们最想做什么工作。最好让员工知道,要提升到理想的职位做自己想做的事情,他们还需要什么样的经验、技能和知识?从什么方面可以学习和得到这样的技能训练?需要

多长时间?企业或组织可以为员工提供什么帮助?

三是企业或组织可以进行工作轮换。员工掌握多种工作技能的情况下,实现员工工作的丰富化和多元化。

这样,既明确了工作职责,避免了员工工作的倦怠,同时又帮助员工进行了合理的职业规划,为他们设立了工作目标。

员工激励的手段很多。管理大师、双因子激励理论的创建者弗雷

德里克·赫兹伯格认为,激励员工工作有三种方法,即轮岗、拓宽工作职责范围和交付员工更有挑战性和更有难度的工作。

因此,通过改变员工工作的内容、工作量和工作方式,为员工带来新鲜感,刺激他们身上已经麻木的神经,让他们在新鲜变化和刺激压力下重新唤醒自身的能量和才智,才是企业或组织进行人力资源管理必须考虑的问题。

(胥加山)



留住优秀员工的三个小窍门

要挽留住优秀员工,在做好面对面谈判的同时,还要辅以具体的行动和细节上的安排,这样能大大提高挽留员工的可能性。

首先,要做好保密工作,尽可能将员工辞职的消息控制在最小范围

内。对员工来说,这样能为其日后回心转意,继续留用消除障碍。否则,辞职的消息全公司都知道,员工再想留下来,也会面对很多尴尬,这就可能使其迫于压力无法回头。

其次,领导者在挽留员工时,答

应员工的条件一定要兑现,决不能时过境迁,发生悔改。否则肯定会鸡飞蛋打,使今后任何的挽留措施都付诸东流。

最后,在与员工谈话时,要安排在没有任何干扰的环境中进行。这样

可以防止企业其他敏感性强的员工察觉、猜测,或传播小道消息。如果有必要,可以邀请员工下班后一起用餐,在用餐时谈这个问题会更合适。

(成钢)