

医药企业的三大“航母”战略

吴延兵/文

中国第一艘航空母舰“辽宁舰”25 日正式交接入列。“历史将永远记住这一天，2012 年 9 月 25 日，中国海军从此迈入航母时代。”在“辽宁舰”舰长、海军大校张峥的这句话被中国媒体广为引用之时，我们不禁要问：中国为什么要建造航母，其战略意义何在？

众多媒体、军事专家都发表自己的观点，分析指出航母入列对于提高中国海军综合作战力量现代化水平、增强防卫作战能力，发展远海合作与应对非传统安全威胁能力，有效维护国家主权、安全和发展利益，促进世界和平与共同发展，具有重要意义。我们姑且不去讨论这些政治性、军事性的高度问题，就医药企业而言，笔者认为，打造“航母”级别的企业文化、核心产品、运营模式，是制定企业战略的重要组成部分，那么如何来打造呢？笔者认为主要从以下几个方面来操作：

一、“航母”级企业文化

我们首先不妨来看一下“辽宁舰”的主要参数：主尺寸：舰长 304 米、水线 281 米；舰宽 70.5 米、吃水 10.5 米；飞行甲板：长 300 米、宽 70 米；排水量：57000 吨（标准），67500 吨（满载）；综观以上参数不难看出航空母舰其本质也是舰艇，之所以吸引关注是因为它比一般舰艇体积更大，功能更多，在战略运用上更立体化而已。所以对医药企业而言，打造“航母”级企业文化是区别于其它企业和优于其它企业的必然选择。而且这种企业文化是独有的，是其它企业、甚至是竞争对手无法复制的，只有这样的企业文化才具有持久的竞争力，才会吸引消费者关注，认同，以至被吸引和依赖。

我们经常在企业《企业文化手册》、

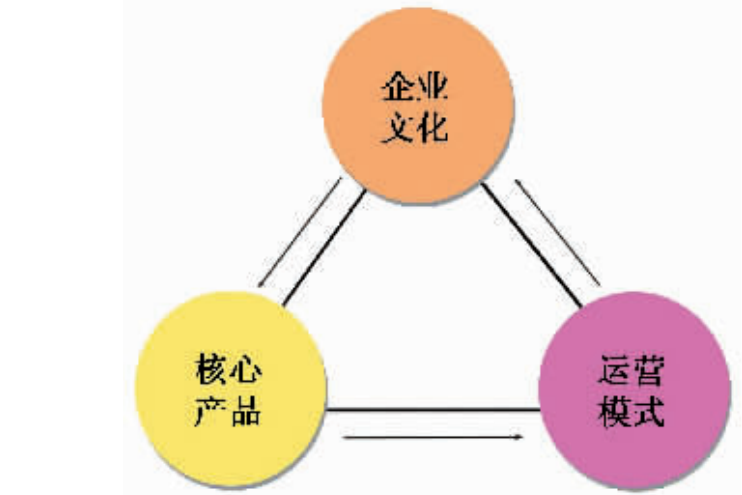
会议室的墙壁、官方网站上都能看见诸多企业文化内容，真正将企业文化从案头走向实践的医药企业为数不多，所以如果将企业文化贯彻于日常行为、员工思想意识、修养素质上，那么这才是真正的企业文化。也是在营销战役中立于不败之地的法宝。

医药企业中也不乏一些具有“航母”级企业文化的优秀代表，如：地处医圣故里的宛西制药，打造仲景品牌，采用仲景秘方，制造仲景名药。将仲景文化与企业文化有机结合，借中医药文化传播企业的价值观、思维模式及行为方式。可谓是优秀企业文化的一经典案例。

分析：1、张仲景，东汉末年著名医学家，被称为医圣。其传世巨著《伤寒杂病论》，确立的辨证论治原则，是中医临床的基本原则，是中医的灵魂所在。在方剂学方面，《伤寒杂病论》也做出了巨大贡献，创造了很多剂型，记载了大量有效的方剂。其所确立的六经辨证的治法原则，受到历代医家的推崇。这是中国第一部从理论到实践、确立辨证论治法的著作之一，是后学者研习中医必备的经典著作，广泛受到医学生和临床大夫的重视。所以张仲景被称为医圣，其对中医文化的影响力可谓是“航母”级别，是别人无法达到甚至超越的高度。2、仲景文化是张仲景及其中医著作的代名词，除此之外，再也没有第二个张仲景了，宛西制药并且将仲景注册商标，所以他是独有的，不可复制的。3、宛西制药将产品与仲景品牌和谐结合在一起，形成企业和仲景文化联结结合，不可分割。进而达到企业文化的高端传播。

二、“航母”级核心产品

航空母舰一般不单独活动，它总是由其他舰只陪同，合称为航空母舰编队，又称航空母舰战斗群。一般包括一艘旗舰，两艘



制图/王强

防空巡洋舰，4-6 艘防空反潜驱逐舰，1-2 艘攻击型核潜艇组成。

整个航母编队可以在航空母舰的整体控制下，对数百公里范围内的敌对目标实施搜索、追踪、锁定和攻击。因其编队可同时使用多兵种、多舰种、多机种，能开辟独立的海战场，真正做到全天候、大范围、高强度、长时间的连续战斗，实现中远海的一体化联合作战。

综上所述整个航空母舰战斗群是以航空母舰为核心的战斗群，所以航空母舰在整个战斗群的核心作用不容置疑。

医药企业的产品群也要打造如上所述的“航空母舰战斗群”，即以一个极具竞争力的产品为核心产品，辅助与核心产品相关的并紧紧围绕在核心产品周围的其它产品，构建“航空母舰”级产品群。这里的核心产品可以是企业的拳头产品，具有核心竞争力的，独有的，其他企业没有的，不可复制的。而且其它产品也必须是和核心产品相关联的，能用一种体系或者理论将这些产品（包括核心产品）来统领的。

以岭药业在创新络病理论指导下开发系列特色专利中药，打造了一个在发病率高、用药量大的大病种领域形成专利产品群，优势十分突出。目前已上市 9 个专利新

药，专利保护期都在 2020 年以后，核心产品通心络胶囊入选国家基本药物目录，6 个专利新药进入 2009 版国家医保目录，这些产品都是在以创新络病理论指导下开发系列特色专利中药，医保目录全面实施、基本药物制度加速推进将推动企业快速发展。

分析：1、核心产品通心络胶囊入选国家基本药物目录，年销售额迈入十亿元大关，市场占有率、影响力是航母级别，具有很强的竞争力，核心产品无可替代；2、整个产品群是以创新络病理论指导下开发系列特色专利中药。产品群间的关系度深，密不可分，并且互相依存，他们紧紧围绕在核心产品通心络胶囊周围，以通心络胶囊的产品优势带动其他产品的学术品牌发展。

三、“航母”级运营模式

有军事专家指出航空母舰是最灵活的空军基地，相当于是一个海上的移动机场。其部署规模相当于一个战术空军联队，可以随时到任何海区执行对地打击任务，而不需要陆战队拼死登岸占领，然后工兵累死修建机场码头油库，陆军拼死保卫了。这样高度灵活性的打击能力，是完全无法取

代的。

步长集团已发展成一个以医药产业为主，同时涉足高科技产业、健康产业、教育产业等众多领域，多元化经营的产业集群。其医药板块“步长制药”是一家专注于中药专利药研发、生产、销售的国内知名企业，拥有员工万余人，在山东、陕西、河北设有分公司，分支机构遍布中国主要省份。经过多年发展，企业已建成一支高素质、专业化团队，拥有十个事业部、十家药厂，销售网络交叉覆盖全国 1.5 万个医院和 13 万零售药店。另外，由企业发起组织，中华中医药学会、北京市红十字会和首都部分知名医院联合开展“共铸中国心——西部地区心脑血管健康关爱计划”，对西部贫困地区心脑血管病患者进行免费救助。在业内具有很大的影响力。

基于以上的灵活多变、资源丰富、网络齐全的运营优势，是中恒集团梧州制药选择与其合作的原由，虽然最终以分手告终，但不可否认步长集团的立体化的运营模式在业内的影响力。

分析：1、步长集团的立体化的运营模式具有灵活多变性，可以随时应对各种运营中的问题和困难，特别是新医改环境下，如何针对临床、OTC 等渠道的销售是迫切需要解决的问题，立体化的运营模式能灵活应对各种政策、环境、渠道的变化，精确致导，快速打击敌人；2、立体化的运营模式，其资源更丰富，包括终端网络资源、专家学术资源、政府资源等，这些资源只有有效整和，方能为己所用，并且能发挥 1+1>2 的效应。

航母，因其体积庞大，功能众多，战略运用立体化的优势，引起广泛的影响力，医药企业也要制定“航母”级的企业文化、核心产品、运营模式，以超越竞争对手，并以此形成自己的核心竞争力，在医药这场战役中立于不败之地。

企业管理的海盗智慧

谭小芳/文

海盗是个不合法的行业，但海盗的首领——海盗王却往往在内部制定了一系列富有智慧的制度法则，这些管理制度以及各种法则对我们当今的企业管理者来说，都是非常值得学习的。每一个成功的海盗王都是一名优秀的管理者，他们在既对着一群船级自由化、素质低劣、好勇斗狠的海盗成员却能够打选出训练有素的海上势力，在动荡不安的环境中，为整个海盗团队谋取最大的利益。

从海盗们如何选出船长、骷髅旗的来历，到惩罚俘虏的酷刑，无所不包，领导力教母、著名企管专家谭小芳将用管理学、经济学的眼光向你揭秘一个神秘的海盗世界，看支撑海盗 400 年屡禁不止的力量到底是什么...海盗们为何会挂上骷髅图旗帜？他们为何会残忍折磨某些俘虏？怎样才算是成功的海盗？他们又为何要搞出一套“海盗章程”？所有这一切都可以从企管界的海盗法则中找到答案！

他们实在是罪恶滔天，连海妖卡律布狄斯卡律布狄斯，希腊神话中的海妖、漩涡怪，是海王波塞冬与大地女神该亚之女。传说卡律布狄斯因偷宰了大英雄赫拉克勒斯（Heracles）的牛羊，被大神宙斯扔进墨西哥海峡（Messina）。后被囚于意大利半岛南端。因为积愤难平，她每日三次吞吐海水，形成了一个巨大的漩涡，将经过的船只吞噬。本人肯定也曾把他们当痰那样一口“啐”进海里，只因他们所犯的罪行“无论在何种情况下看来都是如此可憎而又可怕，以至于那些曾处理过这些罪人的人们都已无法用言语来给他们烙下足够深刻的耻辱印记”。

他们曾在长达数十年的岁月里让海洋深处弥漫着恐怖气息，让世界上最为强大的政府寝食难安。法律条文给他们扣上了“人类公敌”的帽子，并且控诉他们企图“颠覆并且铲除各个世界天赋权利和公民权利”。而且“向整个世界宣战”并且狂热地将这场战争推进下去。

嗜血成性的他们穿着花花绿绿的衣服，看起来一派癫狂，能和他们神秘色彩相提并论的，就只有我们对他们那种荒诞生活的种种想象了。他们的同时代人称他们为“海上怪兽”、“地狱恶狗”以及“蔑视法纪、打家劫舍、戕害人类、天理不容的一群叛逆之徒”。有些人甚至认为他们是“魔鬼的化身”，其他人则怀疑他们本身就是“恶魔之子”。他们根本就是“笑里藏刀”。他们，就是

海盗——历史上最臭名昭著的罪犯！——“我们是海盗，我们迎战……是为了逃跑！”这就是海盗生存的原则。

一艘海盜船，其实更像一家《财富》500 强企业，而不是更像威廉·戈尔丁在《蝇王》一书中所描绘的凶恶残暴的学童帮派。撇开他们的义肢和肩膀上的鹦鹉去看，海盜营生终究是一门生意；虽然这是门作奸犯科的生意，但好歹也是门生意，所以值得从生意的角度去加以审视。为您分析一下海盗的生意、海盗的法则：

看不见的钩与看不见的手

首先，解读这个谜团的关键就在于那只“看不见的钩”——这是亚当·斯密口中那只“看不见的手”的海盗版本。“看不见的钩”考量的是海盗的自私自利对海盜圈子内的合作有何影响，关注的是海盜团伙如何运作；相反，“看不见的手”考量的是传统意义上的消费者和生产者的自私自利如何作用于市场内的合作活动，关注的是合法市场如何运作。如果说，“看不见的手”审视的是所谓“运作无政府状态”背后的隐藏秩序，那“看不见的钩”审视的就是海盜圈子中那种实实在在的无政府状态背后隐藏着的秩序。

其次，不像“看不见的手”指引下的传统经济角色，海盜们不以任何一个做贩卖的行当为主业，因此，他们无须取悦任何顾客。而且，更进一步来看，传统经济角色满足私利的行为能让社会中更广大的人群受惠，海盜们满足私利的行为就没有此种效果了。

以商人为例，他们追逐利润的过程会让我们的生活标准得以提高，因为他们会生产一些让我们的生活变得更美好的产品；海盜则不然，他们的兴盛建立于他人的生产活动之上，因此，他们并未通过创造财富惠及社会；他们对其他人的财富敲骨吸髓，损害着社会。

然而，尽管有这些不同之处，海盜也和其他人一样，需要通过合作来成就其风险颇大的“事业”。而他们之所以走上合作的道路，就是为了满足私利——无论是海盜还是来自“合法”社团的成员，他们身上皆

有此关键特征，而正是这一特征将“看不见的钩”与“看不见的手”紧密连结在一起。

战略管理

现代公司都讲战略管理，而且有的还专门为此设立“战略管理部”由 CEO 直接领导。然而“战略”与“管理”其实是两个不同的过程：战略是一个组织运作的整体目标，是“对外”的策略；而管理是协调组织内部各组成部分有效运转的过程，是“对内”的统筹。

战略与管理所要达成的目标、需要的资源，以及运用的工具都有很大不同——战略的目标是组织的整体发展，所以在制订战略时考虑的是组织所处的外部环境及应采取的对策；而管理的视角是“向内”的，所以考虑的是组织内部各部门及成员关系，着眼于内部的协调。在一个组织里，其战略与管理由同一个人来承担，是一种“自然”的方式，但却不是有效的方式；由于对权威者的需要，战略与管理职权在组织诞生初期便自然归权威者所有，但对权威者而言，这两者并不统一，因而兼承两权者并不有效。

海盜船是一个远离主流社会、主流秩序的特殊群体，是一个独立的社会，所以必须自行解决战略和管理问题。大海是迷人而善变的，海盜船所面临的外部环境也更加复杂多变，所以更需要强有力的船长，但这种强有力不适宜用在海盜船内部管理上，那对内部是一种伤害。

不过，需要指出的是，认为“海盜的这种私人组织治理方式，远比由国家支持的政府军队有效”是错误的，因为这完全是两种类型的组织，而且是最需要区别对待的两种极端，混同在一起讲，是非常有害的。或者说，就外部而言，收益越大越好，然而对作为公共物品存在的军队是最要防止其存在独立利益的，因为军队的目标是国家这个最大整体的安全，最大整体的利益才是其利益，此外军队不可以有自身的利益。???所以，军队的管理，要追求可控性，这就是为什么现代政体的军队大都由文官来领导。假如军队能追求自身的利益，那就不是

军队而是军阀了，是要打仗的了，要通过外侵略来实现自身利益；如果对外不能侵略，那么就只得掠夺国内老百姓了，这便是 20 世纪半叶中国苦闷的一个渊源，而德国和日本军阀集团的强势存在也正是两次世界大战的组织根源。

由此可见，组织的目标决定了组织的形态和结构，海盜船的运作模式来自海盜的生存目标，现代企业的战略管理自然由实现股东收益最大化这一目标决定。对船长权威的遵从，对海盜誓约的遵守，使海盜成为职业的海盜，那么经理人如何成为职业的经理人呢？当众人因迷失在世界尽头或是面临世界末日而疯狂时，巴博萨船长说了一句非常有哲理的话：“迷路就对了，说明接近了目的地，这种神秘的地方为了不让人找到都会使人失去方向，现在放弃就被打败了。”这就是职业的海盜船长！

市场细分

我们谈及到海盜这个行业，他们能在同一个领域开辟出一个行业，这与我们市场分析策划师的一个专业名词相符着，那就叫“市场细分”。虽然这与市场细分没有很深的联系，但是这与企业的定位以及对企业的了解有着深刻的联系。在策划、管理、市场营销的课程里我们经常说：你选择了什么行业，你就选择了你的市场形式。有多少人了解自己的行业？有多少人知道自己在做什么？你们的职员能否知道你们的共同目标和价值？在你们和你的眼力有没有一幅描述好的美丽的壮锦？

当我们一直在强调员工该怎么做的时候，当我们谈及执行力的时候，当我们谈论企业定位的时候，我们自己是否知道我们目前所选择的市？海盜所选择的内容与你企业所选择的条目是一样的，只是不一样。你选择了教育培训、选者了房地产，选者了金融等等，这是你行业的竞争地，你也得给自己的范围画个圈，索马里海盜在正常情况下绝对不会去加勒比海盜的地盘抢生意，因为谁都有自己的地盘与自己的核心竞争力，加勒比海盜所在的地盘的竞争优势远远大于索马里海盜在加勒比区域的

竞争优势，企业也一样。

分配制度

西印度群岛海盜实行“合伙制”，每个成员都是股东。劫获的财物，分配给所有海盜，每个人应得的份额经大家投票决定。通常船长领两份，有些职员，例如船医，领取一份半，剩下的其他人平分。海盜帮也有一套“伤残保险”和“寿险”，丧失身体部位者，发放救济金，遗孀有时则可以继承已故海盜丈夫应得的财物。

据《工商时报》引述外媒报导，沙特阿拉伯超级油轮“天狼星号”去年 11 月遭到索马里海盜挟持，由于是索马里海盜打劫过的最大型船只而备受瞩目，今年 1 月油轮船东支付 300 万美元赎金后获释。监控“天狼星号”与另一艘被劫乌克兰货轮“法纳号”的美国战艦“维拉湾号”指出，他们目击“天狼星号”获释后，一场海灣派對即在該船曾經停靠的索马里南部城镇 Hobyu 附近登场。

据“维拉湾号”舰上船员描述，海灘上有小孩追逐嬉戏，营火熊熊燃烧，海盜同伙还把四轮传动汽车开上沙滩，参与派对的一大群人开始就“天狼星号”赎金进行分赃。监控“天狼星号”数月的人员指出，在场人士当中有的参与过登船攻占“天狼星号”行动，有的则负责该船的粮食补给，而海盜帮派的头老也应该也能分一杯羹。索马里饱受十余年内战蹂躏，加上美国施以金融制裁，银行功能已完全停摆，在这个国家更印证金钱万能。当海盜拿到赎金后，就有无数百万美钞从天而降，索马里人民的汽车、房子、电视机和结婚派对，都是用赎金购买支付。

报道指出，这场海灣派對显示海盜势力已渗入索马里社会各阶层。一名西方军事分析家表示，索马里海盜如今还得雇请会计来分配赎金。下至哨兵喽啰上至海盜首领，每人能拿到多少赎金自有一套严密的分配模式，此外索国海盜还订定行为准则要求成员遵循，像是禁止伤害被劫船只人质。尤其耐人寻味的是，索马里海盜在分赃赎金时竟能不留痕迹，让国际无从追查进而一举捣破该犯罪组织金脉。据谭小芳老师了解，从去年“天狼星号”到近日“马士基亚拉巴马”遭挟持，再度凸显这类海盜攻击事件已成了全球航运业最严重的安全威胁。据国际海事局的资料，去年索马里海盜共有 111 次意图攻击船只，42 次劫持成功。