

访谈&gt;&gt;&gt;

# 搭建四大通路 实施战略调整

## ——访华北制药集团董事长常幸

文/本报记者 张旭

### 通路二 改善管理

仅有外部支持显然是不够的,企业的发展归根结底还要通过自身的努力实现。这时候,企业管理的重要性就凸显出来。华药的第二次改善管理,其实就是通过制订规章制度与奖惩条款,来规范员工的行为,营造企业的文化氛围,让员工在企业期望的轨道上发挥出最大的主观能动性。

比如企业的分配制度,常幸认为,就应该针对不同的岗位有所区别。对管理岗位的员工,可以在职能管理目标责任考核下,采用年薪制;而对于科技人员,可以采用项目分成的办法进行管理和激励;对于销售人员,可以按照销售业绩分成;对于工人,可以沿用岗位工资;对于外聘人员,可采用合同工资等。

常幸说,华药改善内部机制,就是要将企业从原来是生产型逐步转化成经营型,并逐步增加对于营销和研发的投入。

### 通路三 调整产品

产品质量和竞争力,是企业安身立命的根本。2004年,华药集团提出要实现“四个转变”:由原料药为主向原料药与制剂并重转变;由抗生素类产品为主向抗生素类产品与非抗类产品并重转变;由青霉素类产品为主向青霉素类与非青霉素类产品并重转变;由内销为主向内销与出口并重转变。

在“四个转变”战略的导引下,华药调整了产品结构和市场结构。一年来,除了保持华药在青霉素领域的领导地位外,其他诸多非青霉素类抗生素产品也在快速成长,同时除

抗生素外,在维生素、免疫抑制剂、OTC药品、保健食品领域也取得了长足进步。记者获悉,华药与云南大学微生物所合作的国家级“华北制药微生物工程中心”即将挂牌,该中心将重点进行免疫抑制剂的研发、生产和销售,其中雷帕霉素等国内独家抢仿的产品正在进行新药注册或已进入临床阶段,大豆异黄酮、番茄红素等保健食品在华药的发展中也正在扮演越来越重要的角色。

现在,华药产品已经形成长、中、短相结合的梯队形结构:强仿产品和现有产品的升级是短期目标,研究快到期的专利药,开发出me-too和me-better产品是中期目标,自主研发拥有自主知识产权的产品是长期目标。这种结构设计,既可以保证有足够的现金流来支持企业的生存和发展,也为企业实现长远的跨越式发展打下了基础。

那么,一向是踏踏实实走专业化道路的华药此番显然是在试探多元化发展之路,这是否会带来风险?常幸说,企业发展的多元化应该建立在专业化的基础上,表面上看,华药的产品结构呈现出多元化,其实,华药确定重点发展的所有产品都是集中在健康领域,同时大多数产品还是与华药的强项——微生物发酵技术有关的。

### 通路四 文化建设

谈到企业文化建设,常幸自豪地说,优秀

的企业文化,是很多像华药这样的老国企拥有的宝贵财富。现在有些人提到国有企业就认为有诸多弊端,甚至一些国企内部的领导和员工也妄自菲薄。其实,很多国有企业优良的企业文化是非常宝贵的。例如华药,50年的历史积淀,形成了直至今天所有员工共同拥有的理念——制药是一个特殊的、人命攸关的工作,无论外部环境怎么变,自己一定要干良心活。这不正是企业打造核心竞争力的基础吗?

华药作为中国成立的第一家制药企业,在为千千万万患者送去健康的同时,也一直非常重视企业员工的健康。2004年12月16日,华北制药股份有限公司收到社会责任国际组织(SAI)颁发的证书,成为我国医药行业第一家通过国际SA8000管理体系认证的企业。SA8000也称社会责任标准,是继ISO9000和ISO14000之后的最新管理体系标准,内容涉及员工的合法权益、劳动保护、工资待遇、环保等方面。在华药,企业尽量为员工营造良好的环境,员工则通过自己的努力工作回报企业,企业与员工形成了良好的相互促进。

记者获悉,华药奔向“国内领先、国际著名”这一目标所设计并已开始搭建的四条通路已经初见成效。新年伊始,华北制药集团销售即已取得可喜成绩,尤其是制剂销售,1月份销售收入同比增长91.8%,创近年来单月销售最高水平,主要品种销量较去年同期有大幅增长,实现了开门红。



上海和黄药业有限公司近年来非常注重对科研的投入,不断加大新品研发及对老产品进行二次开发的力度,并取得了显著效益。该公司去年有多个产品被上海市科委列为重大科研项目和上海中药现代化品牌培育专项。图为该公司中药片剂包装车间生产场景。

本报记者 熊光明 王宝龙 摄影报道

## 第二届中国国际药交会将在京召开

本报讯 第二届中国国际医药交易会暨医院与医药企业峰会将于4月26日~28日在北京展览馆举行。此次交易会旨在打造成集大型展览、药品交易、新品发布、专题论坛为一体的行业盛会,促进医药产业链合作发展,搭建高层次互动式沟通交流公共平台。会议由沪、京、津、渝、穗五大城市医药股份公司联合主办,由北京医药股份有限公司承办。

届时,葛兰素史克、强生、华瑞、施贵宝、诺华、罗氏等世界著名制药企业,北京、上海、广

州、天津、重庆、哈药、同仁堂、鲁南医药集团等数百家国内药业巨头,以及数百家国内知名医院的院长都将聚集北京,展示医药研发、制造、分销、应用等方面的新成果、新经验、新需求和新技术。会议将组织专业论坛,有关方面的权威人士、资深专家将对我国医药产业发展的趋势、国际医药产品发展的趋势、中国医疗、医保制度改革的发展方向,医药企业发展策略及新医药流通业态发展探讨等主题进行深入研讨与权威解析。(王晓冬)

## 第八届中国国际电子商务大会即将举办

本报讯 以“创新制胜 国际接轨”为主题的第八届中国国际电子商务大会将于4月17日~18日在北京举行。这是《中华人民共和国电子签名法》颁布和实施后的首次电子商务盛会。

此次会议将具体分析4月1日《中华人民共和国电子签名法》正式实施后我国电子商务发

展面临的新环境、新机遇、新挑战,围绕当前我国电子商务发展的突出问题,对完善政策法规环境、规范电子商务发展、推进电子商务在更广泛的领域应用,加快信用、认证标准和现代物流建设,形成有利于电子商务发展的支撑体系等议题进行深入探讨。(王蔚佳)

营销看台&gt;&gt;&gt;

## DMF登记号, 进入美国市场的敲门砖

文/吴惠芳

美国FDA的药物管理档案(Drug Master File,简称DMF文件)是化学原料药、中间体、赋形剂、辅料和医药包材等医药原材料进入美国市场大门的必须资格文件。

1980年12月31日,山西太原制药厂的眠尔通(现已失效)为我国原料药行业拿回了第一个DMF文件号。此后,众多企业逐渐认识到国际市场及获得DMS文件号的重要性。到目前为止,我国已有317项原料药和中间体获得了DMF文件登记,仍然有效的共200件。

获得DMF登记号,意味着产品质量、信誉和利润的提升。

DMF文件是根据美国联邦管理法的规定,对于化学原料药中间体、辅料、医药包材等非直接药品进入美国时,必须向美国FDA申请注册并递交的有关文件。这些文件是由生产商提供的某药品生产全过程的详细资料,便于FDA对该厂产品加以全面了解。其内容包括:生产、加工、包装和贮存某一药物时所用的具体厂房设施和监控的资料,以确定药品的生产是通过GMP得到保证的。企业上报的DMF文件原件在FDA收到后经过初审,如符合有关规定的要求,FDA就会发通知函并颁发给一个DMF登记号。

DMF文件共有五种类型:型,生产地点和厂房设施、人员(现已不使用);型,中间体、原料药;型,包装材料;型,辅料、赋形剂、着色剂、香料、香精及其他添加剂;型,非临床数据资料和临床数据资料。

国内原料药生产企业向FDA申报的DMF文件属于型,申请文件的主要内容有:递交申请书、相关行政管理信息、企业的承诺声明、申请产品的物理和化学性质描述、产品生产方法详述、产品质量控制与生产过程控制、产品稳定性实验、包装和标签、标准操作规程、原材料及成品的贮存与管理、文件管理、验证、批号管理制度、退货及处理。

取得美国DMF登记号,不仅意味着产品获得了进入美国市场的“通行证”,而且由于FDA的权威性为世界各国所承认,所以对于产品进入国际市场都有着重大意义。美国是世界最大的原料药进口国,在其每年近百亿美元的药品制剂销售额中,所用原料的70%都需要从国外进口。印度和中国是其原料药主要的来源国。但相比较起来,印度和日本获得DMF登记号的数量远远超过我国,分别是622项和425项,我国企业的差距十分明显。

获得DMF登记号的另一个直接益处是提高产品的“身价”。DMF文件代表着产品的高质量和企业的优良管理,因此,获得DMF登记号的产品在国际市场也常常会身价倍增。

我国获得DMF登记号的产品市场集中度过高,产品种类有待丰富。

据健康网跟踪调查显示,从2002年开始,我国产品获得DMS登记号数量逐渐增多,近3年来共获得有效文件96件,其中2004年,我国共有38种产品获得了DMF登记号。

总体来看,我国获得DMF登记号的企业都是某领域的最强势企业。如以他汀类产品著称的浙江海正药业,是我国获得DMF登记号最多(24项)的企业;山东新华制药是我国解热镇痛类产品的主要生产企业,其产品布洛芬、咖啡因、阿司匹林、甲氧苄氨嘧啶等都获得了DMF登记号;国内抗生素重点生产企业河北中润制药的7-ACA、6-APA、青霉素G钾、阿莫西林等也在近两年获得了DMF登记号。

在我国已获得的200个DMF登记号中,抗生素、抗肿瘤药、解热镇痛药所占比例最大,分别是27%、15%和8%。我国获得DMF登记号的通用名产品有134种,抗感染药最多,其中盐酸克林霉素高达10项,解热镇痛药扑热息痛也有8项,抗肿瘤药紫杉醇有6项。由此可以看出,我国企业的出口产品结构有待调整,品种有待丰富,建议相关企业尽量避开市场集中度过高的产品,以减少自相竞争的风险。

新闻眼&gt;&gt;&gt;

## 追收国外欠账 有了专业公司

文/本报记者 王泽议

我国医药企业在对外贸易中遭遇国外企业拖欠货款或赖账时,往往束手无策。如今,国外专门处理这种棘手事情的专业公司——美国欧文氏商业顾问公司(RMC)来到中国,与国家信息中心中国经济信息网合作,设立了中经网-欧文氏商账管理公司,在中国内地从事欧文氏商业账务管理和咨询业务。

近年来,随着我国对外贸易的发展和直接从事外贸出口企业数量的大幅提高,经贸往来中的欠款数量也迅速增加。央行统计资料显示,2003年全国有175.32亿美元的当年出口额逾期未收回货款,逾期未收率达到4%。在这其中,有很大一部分成为坏账无法追回。西方发达国家如美国每年应收账款坏账率为0.25%~0.5%,而我国由于缺乏信用风险管理经验,企业坏账率远远高于发达国家,有相当一部分企业甚至高达30%以上。

据了解,在我国逾期未收回的境外账款中,拖欠3年以上的占10%,1年~3年的占30%,6个月~1年的占25%,半年以内的占35%。事实上,对短期应收账款,只要加强追讨,坏账率会大幅降低。但由于我国出口企业不熟悉国外进口地的法律制度、惯例和程序,无法有效地实施境外追讨,最终导致大量货款无法追回。

美国欧文氏商业顾问公司是世界上最大的商业应收账款管理公司,具有164年的历史和遍布世界的150多个网络。目

前欧文氏已成为欧美、亚太地区发达国家政府信用体系数据的主要提供商,也是众多国际银行及企业集团信用记录和商账管理的服务商。

那么,欧文氏是如何为医药企业进行境外追账的呢?据欧文氏商业顾问公司全球财务总监Mike Kronfeld介绍,该公司的一项服务产品名为应收账款管理外包服务,在此服务中,欧文氏将以客户的名义给债务人发信件或打电话,通过让其回答有关发票的问题或提供必要的文件使对方加快付款。如果债务人拒绝付款,欧文氏就将进入其下一项服务——托收和律师托收,欧文氏的托收人员将与债务人联系,告知其已被托收,需立即付清欠款,同时一份托收委托书会送到债务人手中,告知其债务情况将被报告世界上最大的商务信息数据库——邓白氏商务信用报告部门。这对于债务人今后的商业活动影响巨大,因为处于被托收地位将会影响债务人的信用评级和获取贷款、信贷条件的能力,甚至会影响其今后的生意。如果债务人仍不付款,下一步是律师托收。与欧文氏合作的律师事务所能够在美国的任何地点开展法律活动。Mike Kronfeld说,债务人一般不愿对簿公堂,很多情况下,法律文书的送达就会促使债务人协商解决债务问题。而且,即使债务公司签署了破产申请,欧文氏也可以向破产法庭要求其付款。