

# 国有医药企业合并后的品牌整合问题

## ——以广州医药集团为例

(Topic: Integrated Branding Management in State-owned Enterprises of Pharmaceutical Industry)

林升栋

谢桂聪

(广州中山大学管理学院 广东广州 510275) (厦门市第二市政工程公司 福建厦门 361004)

**内容提要** 本文以广州医药集团为例,深入探讨国有医药企业合并后面临的品牌整合问题,并提出了方向性的建议。

**关键词** 品牌

中图分类号: F273.2 文献标识码: A 文章编号: 1008-4940(2003)05-0037-04

### 前言

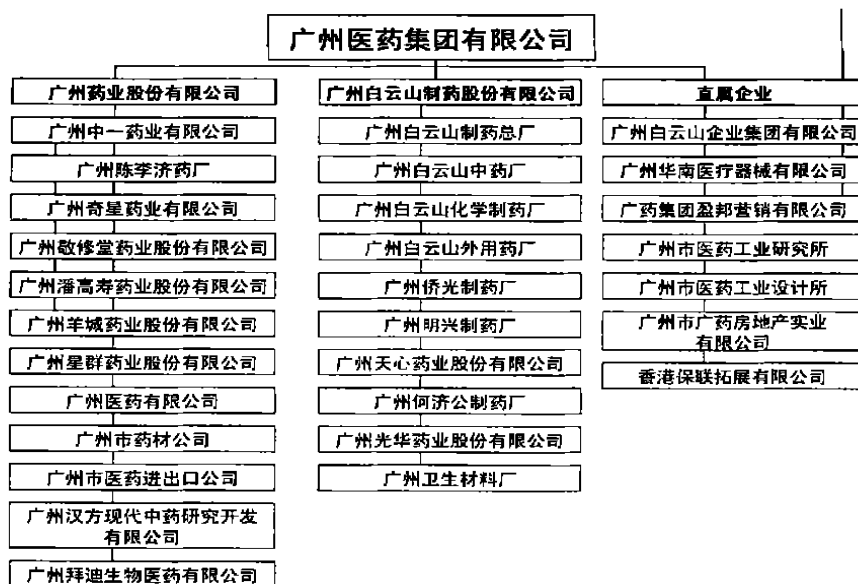
目前在互联网上可以搜索到国内药业集团大概有140家左右,在这些由政府行为造就的集团公司里,有些品牌迅速崛起并走向全国,如哈药、同仁堂,然而大多数的品牌还是局限在狭小的地域范围内。逆水行舟,不进则退。入世后洋品牌的强势介入,会使区域品牌的生存空间受到威胁。不走出去,可能意味着品牌的衰亡。

笔者身处闽粤,多次采访广州医药集团(下面简称“广医”)市场部的吴志华部长及数家福建的医药企业,了解到集团在合并后面临的品牌整合难题,发现它对国内医药行业,仍至所有国

企都具有普遍意义。重组、合并一度成为我们时代的热门话题,但是对于合并后的品牌管理问题却鲜有触及。本文着重剖析广药集团个案,对于了解我国药业集团目前普遍存在的品牌问题或许会有些帮助,通过解剖麻雀,我们可以发现问题所在,对症下药。

### 一、广医的品牌架构及其问题所在

去年广州药业股份有限公司与广州白云山制药股份有限公司合并,组成新的广州医药集团有限公司,其规模之大,堪称中国医药行业的航空母舰。集团公司架构如下图:



经过多次的重组合并,现在的广州医药集团已经是一个庞大的制药界大鳄,生产中药、西药以及一部分医疗器材,并有内部的筹资、营销、研究机构,还涉足房地产等领域。集团公司的品牌管理涉及到更多的层次和更复杂的相互关系,从而使得成功的

品牌管理成为一项富有挑战性的工作。

笔者的访谈结果显示,目前广医集团的品牌系统管理存在以下难题:

多层品牌管理的困惑: 母公司品牌 → 子公司品牌 → 孙公司

品牌→产品品牌四层架构会使消费者对品牌的认知产生混乱,需要有力的产品规划与品牌传播将其明晰化。

有中国特色的品牌组合:外国许多公司是“先有母,后有子”,通过市场竞争实现资源重组,而国内许多集团是由政府牵线搭桥,组合成一个大型集团公司,潘高寿、陈李济都存在着上百年,何济公较短,也有六十余年的历史,而广药股份、广州医药集团的出现则是近年来的事,因此是“先有子,后有母”,这种母子关系的颠倒也为品牌管理带来许多不便。

四层品牌架构,谁为主,谁为次?——像宝洁,以产品品牌为先导,母公司品牌只起背书作用?像海尔,强势的母公司品牌统领所有子品牌?像哈药那样直接将产品品牌与哈药集团品牌建立关联的宣传方式是否适用于广药?如果这样的话,中间的子公司、孙公司品牌,如潘高寿、陈李济这些中华老字号岂不是要隐姓埋名,宝贵的传统资产无法得到充分利用?

各药厂公司品牌——兄弟间的争斗?各大药厂虽有各自的拳头产品,但生产的其他一些药品又与其他药厂争夺市场份额,这一方面造成各药厂定位的模糊,一方面又造成集团资源的浪费。

产品品牌——满天星星,还是一轮明月?现在广医的宣传大多由各药厂来执行,一些药厂将生产的所有产品品牌全部上阵,捏紧拳头的冲击力是否远大于平摊的五个手指?像哈药那样重点推“钙中钙”等一些产品品牌的做法是否更能走向全国?

统一的视觉识别——多层的品牌管理架构需要在各个层次之间建立清晰的视觉识别,母公司、各子公司及其产品的LOGO、字体、颜色等,它们如何组合在一起?在广告宣传中,是否应当制定统一的版式?目前广医集团的品牌视觉管理比较混乱,旗下各药厂各行其道,无法使消费者对整个企业集团形成统一的印象。

## 二、品牌系统管理

正如品牌策略家佛瑞·辛克莱所言:“一屋子的品牌就像是一个家庭,每一个都需要一个角色和一份与其他品牌的互动关系。”一个好的品牌系统,对于新的产品和品牌而言,可以作为开拓市场的踏脚板,而对于系统中所有的品牌而言,则可以作为一个根基。系统与其当中的每一个品牌都是一种互惠的关系:它们必须支持这个系统,正如这个系统给予它们支持一样。每一个品牌之间也是一种互惠的关系:一个品牌除了可以推出本身的价值主张之外,也可以帮助其他的品牌创造价值。

品牌系统管理的目标包括:(1)利用共同的特性产生统合力量。集团内部各品牌生产不同的产品,可能面对不同的市场,并且各自有不同的品牌认同与个性。因此如何运用共同的特性,去产生统合力量以强化集团的整体品牌影响力,就是系统化的最大挑战。(2)减少集团内部各品牌认同之间的摩擦。不同角色的品牌认同与个性之间,有可能会因为竞争而相互削弱,如何

避免这种不良后果就成为另一个挑战。(3)达成清晰的品牌分类。一个系统的目标应该是要减少混淆,在多条不同的品牌线和各个不同的品牌之间达成分类。(4)促进改变和适应。所有的品牌都适应外界环境的变化而变化,一个系统如果经营良好,那么所需要的改变将会在一个适当的时候,以一种有效的方式来产生。(5)分配资源。每一个品牌都需要资源(内部或外部),也都向集团索取发展所需的资源。通常的情况是,一项品牌的投资决策是奠基在该品牌个体的狭隘利益上,或者集团公司“平均主义”(给各个子品牌分配相当的资源)的错误思维上,科学的品牌管理要求按照这个品牌在系统中的影响力来分配资源,并且适当地考虑未来品牌在系统中充当的角色。

## 三、利用共同的特性产生统合力量

从公司品牌架构图可以看出,广医集团旗下品牌多为医药类,但也延伸到一些相关度低的领域,比如房地产领域。这是前些年地产热造成的一个结果,许多大企业卷入到房地产领域,期望从中获益。对中国目前实力较弱的企业而言,这或许是一种短期撇油策略,即短期内在某个热门领域迅速积累资金,以备企业发展之需。从这个意义上讲,笔者认为我们无权对中国的企业界指手划脚,他们的做法无可厚非。

但是从品牌管理的角度而言,大企业集团卷入其他不相关的热门行业,不应当大张旗鼓,这样会影响原先的品牌形象,并且混淆消费者的视听,造成认知上的混乱。对于那些影响力不大、销售额和利润率都比较低的领域,集团应当放弃。即使是那些能够获得丰厚回报的非相关领域,集团也应当尽量淡化相互之间的关系,采用低调处理的态度。这是因为非相关的品牌由于异质性太强,无法与集团内部的其他品牌产生“共同语言”,从而创造出统合的力量。

我们来看看前年广药股份在公司网页上公布的各业务的经营收入和利润贡献:中成药收入32%,利润贡献75%;药品、医辽器械收入58%,利润贡献17%;药品零售收入及其他10%,利润贡献8%。从这样一个收入分布以及利润贡献来看,与“医药”相关的领域是集团的主要收入和利润来源。从消费者的角度来看,我们卖的是“健康”,“健康”是集团内部各品牌的共同特性,它可以将各品牌“串”起来,进而产生统合的力量。

## 四、减少集团内部各品牌认同之间的摩擦

从横向来看,广医集团的各个子公司以前都是独立经营并且相互竞争的企业,而现在由广医集团统一领导就造成一个不能不面对的问题:资源的严重重复(见下表,统计数据来自2002年5月广药集团网站上介绍的药品)。整合广医集团的各个品牌,减少集团内部各品牌认同之间的摩擦,就必须先解决资源重复这个问题。

从下表可以看到,集团生产6种治疗心血管病的药物,分别由4家药厂生产,而17种呼吸系统类药物分别由8家药厂生产,

不同的药厂生产相类似的产品, 争夺相同的顾客群体, 不仅模糊了自身的形象定位, 而且造成集团内部资源的严重浪费。

由于各药厂产品线的过度扩张, 单从下表我们无法清晰地判断各药厂的主流产品, 结合各药厂的拳头产品和历史, 可以发现各药厂还是有各自的侧重点, 可以作为资源整合的依据。比如, 敬修堂的追风透骨丸特别有名气, 可以往中风风湿跌打类药

物发展; 潘高寿的蛇胆川贝液很有名, 可以往呼吸道类药物发展; 陈李济的新血宝、乌鸡白凤丸较有名, 可以往妇科、虚症类药物发展; 星群的夏桑菊很有名气, 可以往热病炎症感冒类药物发展; 奇星的保婴丹做得好, 可以往儿科类药物发展; 羊城的王老吉在市场上热销, 可以往热病炎症感冒类药物发展; 中一则可以接替管理其他药厂的非主打产品, 从事大范围种类的中药生产。

广医集团各药厂生产药品种类统计表

心血管 (6)	呼吸系统 (17)	妇 科 (17)	儿 科 (10)	消化系统 (21)	眼耳鼻咽喉 (15)	皮 肤 (6)	中风风湿跌打 (11)	虚 症 (17)	泌 尿 (2)	热病炎症感冒 (19)	肝胆科 (3)
陈李济 (1)	中 一 (2)	中 一 (3)	陈李济 (1)	中 一 (10)	中 一 (3)	中 一 (3)	中 一 (2)	中 一 (5)	中 一 (1)	中 一 (2)	中 一 (1)
敬修堂 (3)	奇 星 (4)	陈李济 (5)	奇 星 (4)	陈李济 (2)	陈李济 (3)	羊 城 (1)	奇 星 (1)	陈李济 (6)	光 华 (1)	奇 星 (1)	光 华 (2)
星 群 (1)	羊 城 (2)	奇 星 (3)	羊 城 (1)	羊 城 (3)	奇 星 (2)	敬修堂 (2)	敬修堂 (6)	奇 星 (3)		羊 城 (3)	
星 辉 (1)	敬修堂 (1)	敬修堂 (3)	敬修堂 (3)	何济公 (1)	敬修堂 (1)		陈李济 (1)	敬修堂 (1)		敬修堂 (3)	
	潘高寿 (4)	潘高寿 (1)	潘高寿 (1)	奇 星 (1)	何济公 (6)		星 群 (1)	星 群 (1)		星 群 (4)	
星 群 (1)	星 群 (2)		敬修堂 (1)				光 华 (1)		何济公 (4)		
	光 华 (1)			星 群 (2)						光 华 (2)	
	明 兴 (2)			明 兴 (1)							

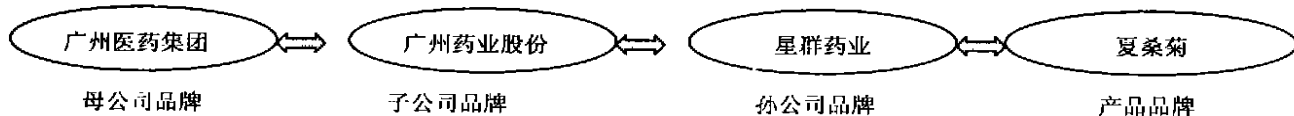
(注: 第一行为药物类别, 以下各行为药厂名称, 括号内为药品的数量。)

让各药厂收缩产品线, 专注于各自的药物领域, 在消费者心目中树立鲜明的品牌形象和个性, 需要很长的时间和不断的努力。但它可以提升各品牌在目标市场的占有率, 并且减少内部竞争, 节约资源, 因为过多的内部竞争会造成各自的市场萎缩,

削弱了集团实力, 并且给外部竞争者提供了契机。

六、达成清晰的品牌分类

从纵向看, 由于企业的大规模兼并, 集团的品牌线进一步延长, 目前可分为四个层次:



从集团公司品牌架构图可以看出, 广州医药集团大体上按西药和中药将集团中的各药厂品牌分成两条不同的品牌线: 广州药业股份集团管理各中药厂品牌, 广州白云山制药股份有限公司管理各西药厂品牌, 原来广州药业股份旗下的何济公药厂主制西药, 就划归白云山制药管辖。但是这种划分由于行政和名称方面的原因还不是很完全, 比如白云山中药厂还是隶属于

白云山制药股份有限公司, 这就使得品牌线的分类不是那么清晰。

实际上, 由于历史的原因, 各个品牌还是具备形成鲜明个性的基础, 笔者以广州药业股份旗下的潘高寿药厂与白云山制药股份旗下的何济公药厂进行比较:

潘高寿( 顾名思义, 高寿, 长寿而且健康, 强调疗养)	何济公( 民间流传的故事, 济公神奇、济世为怀, 强调医治)
暖色 VI( 治本, 长期功效)	冷色 VI( 平实, 迅速, 治疗短期见效)
中药: 调理, 补身	西药: 即时局部作用
功能: 治咳	功能: 止痛解热

由于双方生产的一些非主打产品混淆了消费者的视听, 现在, 是否到了应当忍痛割爱的时候? 将各种相关产品与技术归类, 由某药厂统一控制与发展, 各自形成核心竞争力, 达成清晰的品牌分类?

数量众多、层次复杂的品牌就构成了“品牌生态圈”, 圈内的各个品牌之间相互影响, 相互制约, 并与圈外进行“能量交换”(资源交换), 借用物理学上的能量守恒定律, “圈内”与“圈外”必须保持平衡, 这种平衡一旦被打破, 良性的运行就会中止。所以品牌管理是一个动态的过程, 它要求集团根据外部环境的变化,

七、促进改变和适应 —— 复杂而又灵活的品牌管理

即时调整内部资源,在动态中实现平衡。

对广医集团的优势产品进行分析,发现:西药为主的药品种类中“心血管、眼耳鼻喉科、皮肤、泌尿”做得比较好,中药为主的药品种类中“呼吸系统、妇科、儿科、消化系统、中风风湿跌打、虚症、热病炎症感冒、肝胆”做得较为出色。广医集团的产品以中药优势比较明显,在西药方面则没有太大优势,产品品种不丰富,有号召力的品牌也不多。因此,集团的发展方针也是“建基于博大精深的中医药文化,开拓于现代化发展的新纪元”。

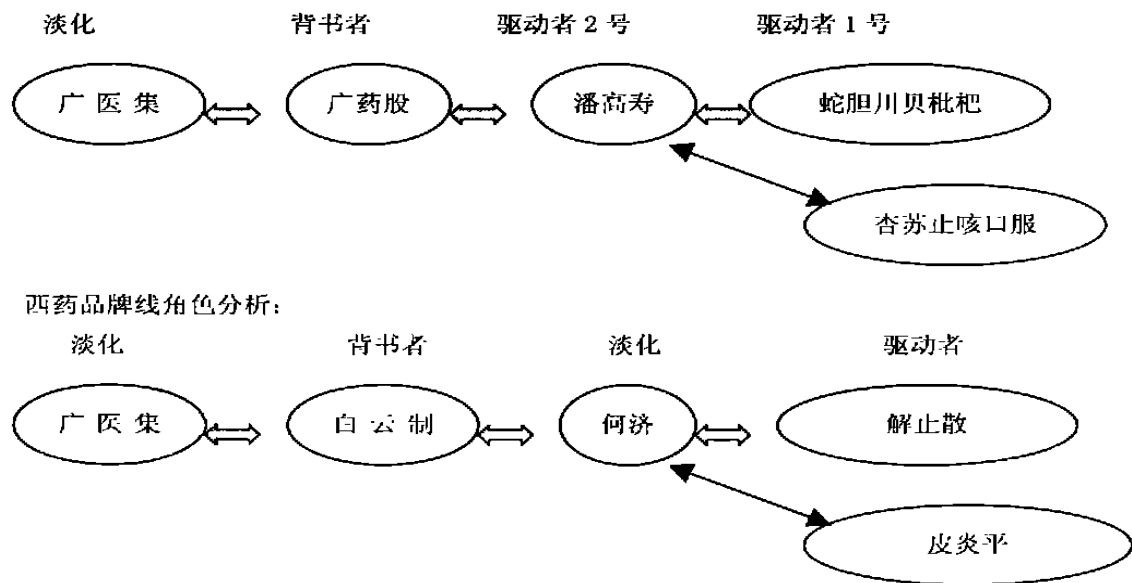
集团内部的情况是这样,那么消费者对中药与西药又有何看法呢?一般来说,中药是越老越值钱,人们往往相信并购买老字号,而对西药的印象则是,科学不断进步,新药应该会比旧药的效果好。内外的分析都要求集团对两条不同的品牌线采用不同的管理方式,以利品牌生态的良性运行。对于中药品牌线而言,老字号就是信心的保证,其重点应当放在老字号的维护以及药品的现代化改造上,广医集团已经将现代中药研究开发和高新生物制药开发作为未来发展的方向,积极利用现代高新生物技术融合传统医药配方改造老产品,将老字号发扬光大。对于西药品牌线而言,创新是关键,面对入世后西药巨头大举入侵的

局面,全线反击只是以卵击石,不如立足企业少数有号召力的品牌,致力于经营几个药品种类,在一个比较狭窄的领域推陈出新,在合适的时机推出新的产品品牌,站稳脚跟。

#### 八、分配资源

集团内部的资源分配要充分考虑到各品牌现在以及未来在集团中所充当的角色。一般而言,品牌在一个系统中能够扮演驱动器、背书者、银色子弹、策略品牌、附属品牌五种角色,这些角色是相对划分的,有的品牌可能会身兼数职,在特定的情况下还会转换角色。这五个角色中最重要的是驱动器与背书者。

驱动器品牌是品牌层级中能够支配购买决策的品牌,其所代表的价值主张正是购买决策和使用经验的核心。背书者品牌则在品牌层级中针对驱动器角色的主张提供了支持和可信度。举个例子来说,宝洁公司与其旗下海飞丝和润研的关系:海飞丝的去头屑功能是驱动消费者购买的动因,因此海飞丝是驱动品牌,而宝洁是背书品牌;润研洗发水是新产品,在投放市场初期,宝洁充当了驱动者的角色,促使人们去尝试使用,在润研逐渐形成完整的个性与识别后,宝洁就退居幕后,以其“宝洁公司,优质产品”为各品牌背书。中药品牌线角色分析:



虽然何济公和其他西药厂都有一定历史(几十年),但是既然西药是追求“创新”,而不是讲究“老字号”(甚至可能反而是负面的影响),那么不如淡化药厂(药厂)品牌,而重点突出母公司品牌与产品品牌,像哈药集团与其产品品牌“钙中钙”一样,以新来取胜,同时大大简化了品牌线的复杂度。当然,淡化何济公并不等于抹杀这个品牌,在广州人心目中,这个品牌还是有一定位置的,所谓“淡化”就是“不再突出这个品牌”,但是在包装中人们仍然可以看到何济公药厂的字样。广医集团可以通过一些特别的企业形象广告(如周年庆等)来建立旗下广药股份与白云山制药股份两大品牌的归属认同,也就是告诉人们这两大品牌实际上都是属于广医集团管辖。结语:广医集团在不断地发展变化之中,上面提及的一些问题,事实上他们也在不断改进,希望广药的明天会更好!

#### 参考文献

- [1] 大卫·A·艾克、爱里克·乔瑟米赛勒著 品牌领导 新华出版社 2001年4月出版
- [2] 大卫·A·艾克著 品牌经营法则 内蒙古人民出版社 1998年出版。
- [3] L·D·彻纳东尼、M·麦克唐纳著 创建强有力的品牌——消费品、工业品与服务品牌效益 中信出版社 2001年1月出版。
- [4] 广州医药集团网站。