

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200215097

UDC_____

学 位 论 文

我国民营医药企业竞争优势研究

The Research to the Competitive Advantage of Our
Private-owned Medical Enterprises

吴金祥

指导教师姓名: 林志扬 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交时间: 2005 年 3 月

论文答辩时间: 2005 年 4 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

完善商品流通领域的运行机制是我国社会主义市场经济体制建设的重要内容之一。在医药商业领域，随着改革开放后我国医药商品流通体制改革的不断深化，以及国有医药商业企业面对改革所表现出的种种问题，民营医药商业企业开始走上了历史的舞台。虽然早期的民营医药商业企业凭借其科学的经营理念和灵活的经营机制取得了较强的竞争优势，并逐步在市场竞争中站稳脚跟。但是，面对各项改革的进一步深入和行业内市场竞争的进一步加强，民营医药商业企业应如何在这样的环境中谋求其持续的竞争优势，从而在市场竞争中始终立于不败之地呢？

本文以 A 医药有限公司为研究对象，按照战略管理的基本研究框架与方法对其近十年内竞争战略的制定与执行情况进行了比较系统的研究。通过研究我们发现，A 公司早期凭借成本领先竞争战略的提出和应用完成了其内部优势的初步形成，在公司外部环境和内部条件都发生巨大变革后，通过认真分析外部威胁与机会、内部优势与劣势，A 公司认为成本领先竞争战略依然能为其获取竞争优势，但是这种成本领先竞争战略必须有新的内涵和实现形式。于是，A 公司提出了以核心竞争力培育为目标的成本领先竞争战略。在培育核心竞争力的过程中，A 公司从横纵向网络扩张、市场营销、人力资源三方面着手，通过近三年的尝试，目前已经凭借这种基于核心竞争力的成本领先战略再次获得了强大的竞争优势。

我们认为，就 A 公司获取竞争优势的途径的研究对于其他民营医药商业企业的重要指导意义在于：首先，就竞争战略而言，民营医药商业企业应在其内部形成动态的战略观念，而不能墨守成规、一成不变的运用一种战略；其次，对于核心竞争力的认识，所有民营医药商业企业应尽快意识到只有培育和建立起自己的核心竞争力，才能在未来同众多业内竞争者的竞争过程中找到一席之地；最后，A 公司通过横纵向扩张、品

牌建设、渠道建设、人力资源开发和企业文化培育的方式建立自己的核心竞争力，对于其他民营医药商业企业具有一定的示范作用，其他民营医药商业企业也可以根据自己的实际情况选择其中的具体活动作为培育自我核心竞争力的途径。

关键词： 民营医药企业；成本领先战略；核心竞争力

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

How to improve the processing system of the circulation industry is one of the most important content during our China build the socialist market economy system. In medical commerce, with the deepening reform of our medical circulation industry after reform and open, at the same time, also with the state-owned medical commerce enterprises shown a lot of problems. Our private-owned medical commerce enterprises began to go on the historic stage. Although the private-owned medical commerce enterprises has gained their own competitive advantage with the advanced management concept and flexible management mechanism, face to the deeper and deeper of the reform, how should the private-owned medical commerce enterprises to seek their own competitive advantage in such an situation, thus make them in a more favorable position all the time in the market competition.

In this paper, we choose the A enterprise to be the research object, according to the basic research structure and method of strategic management, we had carried on more systematic studying to the competition formulation and implementation in about ten years of this enterprise. We find, A enterprise has accumulate certain inside advantage through their cost leading competitive strategy. However, with the enormous changes of the external environment and inside condition, A decided to foster their core competence as the content of their new cost leading competitive strategy. During foster the core competence, A enterprise mainly use the net extend、marketing、human resource management and so on. Through the try of nearly three years, at present, A enterprise has already relied on this cost leading strategy which based on core competence to obtain the strong competitive advantage.

Too much in my opinion, to research the way that A enterprise how to obtain their competitive advantage can give our other private-owned medical commerce enterprises some revelation: firstly, as regard the competitive strategy, private-owned medical commerce enterprises should change their strategy with

the change of both the external environment and inside condition, they can't just use only one strategy from the beginning to the end. Secondly, all of our private-owned medical commerce enterprises should know that only foster and setting-up their own core competence could help them to find one seat with a large number of competitors' competition in the future. The last but not the end, the other private-owned medical commerce enterprises can also foster their core competence from net extend、marketing、human resource management and so on.

Key words: private-owned medical commerce; cost leading; core competence.

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究动机与目的	1
第二节 研究架构与流程	2
第三节 A 医药有限公司简介	2
第四节 主要文献综述	3
第二章 A 公司竞争战略的发展历程	8
第一节 我国医药商业行业的历史回顾	8
第二节 成本领先战略的提出和应用	14
第三节 A 公司的内外部分析与评价	22
第四节 基于核心竞争力培育的成本领先战略的形成	36
第三章 A 公司核心竞争力的培育	40
第一节 对于核心竞争力的认识	40
第二节 A 公司核心竞争力的培育	42
第三节 A 公司竞争战略的总结与评价	52
参考书目	55
后 记	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究动机与目的

商品流通领域是市场经济的血脉，流通效率在一定程度上反应了市场经济体制的完善与成熟度。而在早期的医药商品流通领域，由于长期以来我国一直实行医药合业的流通模式，过分强调医药药品的特殊性、专营性以及国有主渠道的作用，从而导致了此流通领域一直由国有企业垄断的局面，这在很大程度上阻碍了流通效率与效益的提高。像其他许多国有商品流通企业在早期是靠国家政策生存下来的一样，国有医药商品流通企业在垄断经营的情况下，虽然能够保持较高的利润。但是，由于从内部体制上来讲其既缺乏面向市场的经营理念，又缺少资金支持，还面临组织结构不适应、人员负担过重的种种问题，这些问题的存在使得国有医药商品流通企业很难再得到进一步的发展。

近年来，伴随着医药商品流通体制和医疗体制改革的不断深化，我国医药商业行业与市场发生了极为深刻的变革。在这场变革中，大部分早期的国有医药商业企业所积习的体制性问题不断显露出来，而民营医药商业企业则凭借其先进的经营管理理念和强大的人才技术支持而逐渐登上历史舞台，并在发展中不断完善和壮大。然而，我国加入 WTO 后，根据有关承诺，从 2004 年 12 月 11 日起已完全对内、外资开放药品批发与零售市场。这使得刚刚获取市场先机和领先优势的民营医药商业企业不仅要面对国有医药商业企业的竞争，更要直接面对国外跨国公司的竞争。在新一轮的市场竞争中，民营医药商业企业如何制定其竞争战略并培育其核心竞争能力是所有业内经营者关注的焦点问题。本文立足于从医药商业的角度对某一民营医药企业竞争战略的实证分析与研究，力图从中总结出一定的经验性与规律性结论，并以此结论进一步指导我国民营医药商业企业在未来的竞争战略制定和核心竞争力培育。

第二节 研究架构与流程

在研究架构上，本文拟根据竞争战略分析的理论框架，借助 SWOT 分析、五力模型分析、价值连分析以及客户市场细分等现代企业战略分析工具，对宏观经济环境、医药商业行业以及实证公司的内部情况进行系统分析。在研究流程上，通过收集、整理与分析医药商业及其相关领域的有关数据和资料，结合实证研究公司的背景材料，在对其已成功实施的竞争战略的研究基础上总结出一般性和规律性的结论。

第三节 A医药有限公司简介

A 医药有限公司（以下简称 A 公司）的前身是一家于 1992 年 12 月成立的医药商贸内联公司，其名称为 A 医药联合发展公司。公司成立初期注册资本金为 70 万元人民币。1996 年底，公司转换经营机制，建立现代企业制度，成立股份公司并更名为 A 医药有限公司。经过多年的发展，目前 A 公司的注册资本金为 5000 万元人民币，旗下已拥有 8 家骨干成员企业，业务领域涵盖医药与医疗器械的批发零售和进出口，经营业绩年年攀升并于 2004 年销售收入突破 6 亿元，处于省内行业领导者的地位，如下图 1 所示。

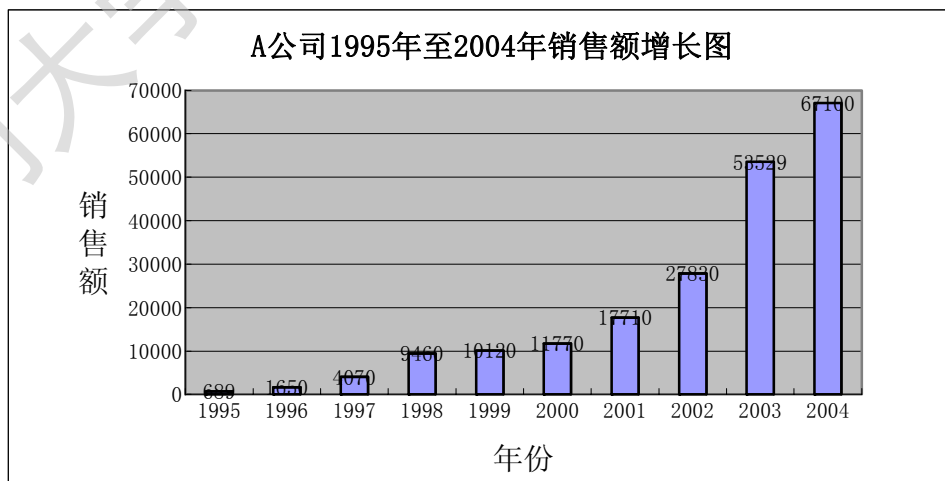


图 1: A 公司 1995 年至 2004 年销售额增长图

A公司于2002年率先通过国家GSP认证，并多次被授予省市级“守合同重信用企业”、“诚信企业”、“知名商业企业”和“纳税大户”等荣誉称号。公司本着“以人为本”的管理理念，弘扬“勤劳、务实、优质、高效”的企业文化，引进了科学、先进的医药商业企业资源管理系统(ERP)和办公自动化系统(OA)，建立了高效的现代企业经营机制和规范的现代企业管理模式。可以说，A公司的发展见证了我国整个医药商业行业与市场十多年来的发展历程，并在此过程中由小到大，不断成熟、不断完善，故而对其竞争战略的研究对于同类企业应该具有较强的指导意义。

第四节 主要文献综述

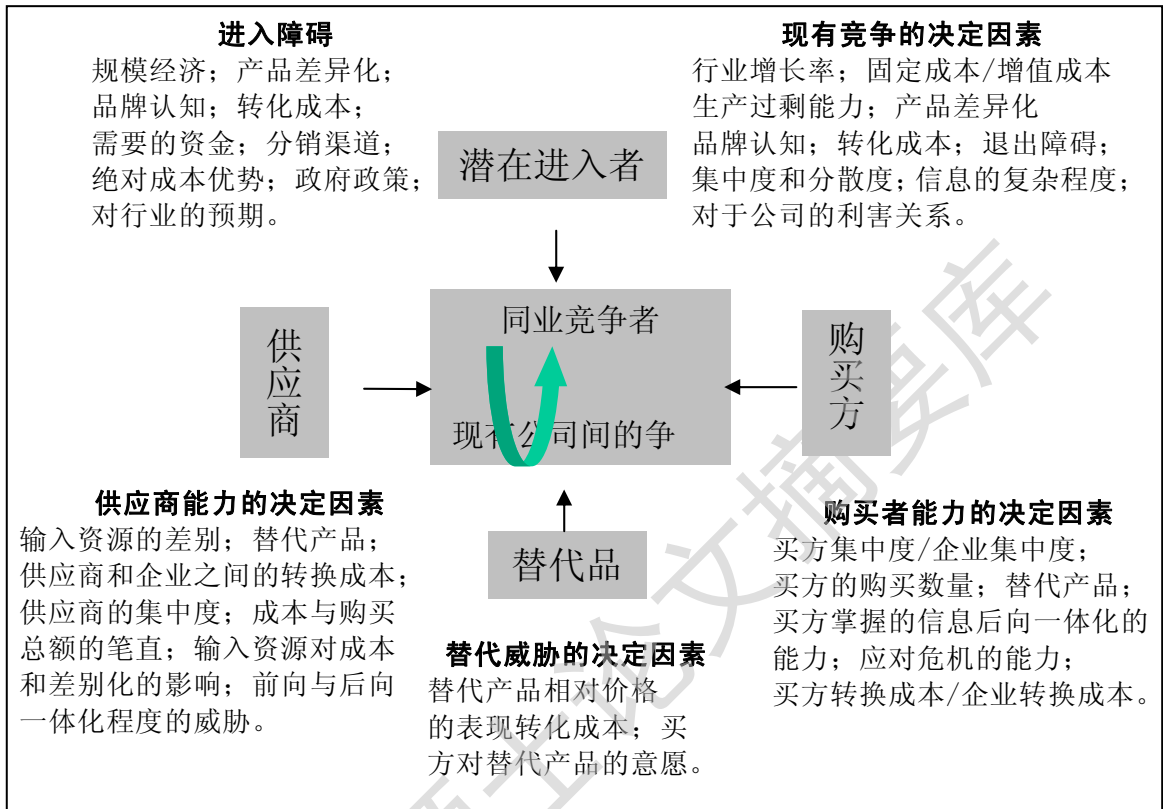
在本文的研究过程中将主要采用以下几种战略管理理论中经典的战略分析工具。这些战略分析工具虽然很早就已被提出，但在实践过程中其内涵得到了不断的丰富、其使用方法也得到了不断的完善。

一、波特的五种竞争力模型

本文在产业分析的过程中将主要采用波特的五种竞争力模型，分析A公司所面临的竞争环境。迈克尔·波特在其《竞争战略》一书中首次提出一个产业内部的竞争状态取决于五种基本的竞争作用力情况，^①即新进入者的威胁、替代品的威胁、供应商的议价能力、购买者的议价能力和现有竞争对手间的竞争。这些竞争力汇集起来后决定着整个产业内部的竞争力大小，从而决定着整个产业的利润率高低情况，如下图2。

^① 迈克尔·波特，竞争战略[M]，陈小悦译，华夏出版社，1997年版

图 2：波特的五种竞争力模型



资料来源：Michael E.Porter, Competitive Advantage, London: Collier Macmillan Publishers, 1985

二、安德鲁斯德SWOT模型

1971年，安德鲁斯在《公司战略概念》一书中提出的著名的SWOT分析框架是用来确定企业内部竞争优势(Strength)和劣势(Weakness)以及外部环境机会(Opportunity)和威胁(Threat)的一种方法，^①它将公司战略与公司内部资源、外部环境有机结合，从而为公司战略的制定提供了一个基本的分析工具。

SWOT分析的主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，从而寻找出适合本企业实际情况的具体战略。通常情况下，一个企业在进行SWOT分析后会有

^① Andrews, K. The concept of corporate strategy. Homewood, III: R.D. Irwin, 1971

种基本的战略选择，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略，如下图所示。

图 3：S O 分析的 种战略

		内部因素	
		优 势	劣 势
外 部 因 素	机 会	SO战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO战略 利用外部机会 克 内部劣势
	威 胁	ST战略 依靠内部优势 外部劣势	WT战略 少内部劣势 外部威胁

资料来源：A

III R

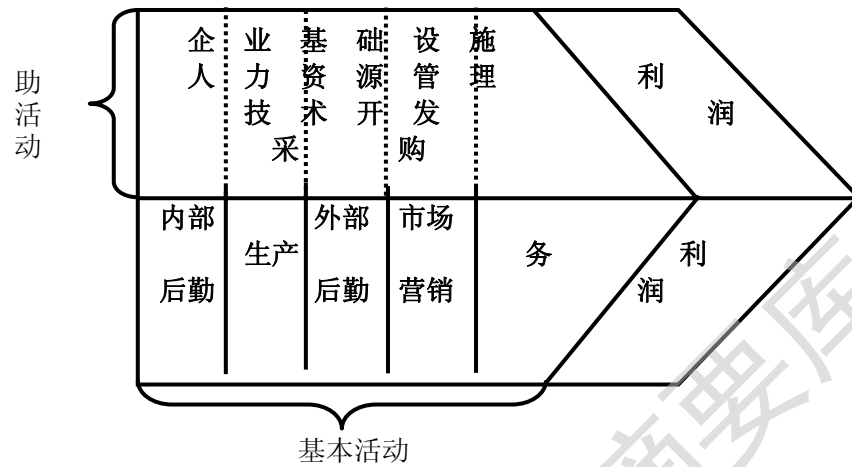
1971

三、波特的价值连分析模型

迈克尔·波特在他 1985 年出版的《竞争优势》一书中将影响与决定企业结构和企业战略的因素 结为企业价值的创 活动，他认为这是竞争优势的基本 元，由此提出了他称之为“价值 分析”的又一个理论框架。这个理论框架认为企业的经营活动可以分为基本活动和 助活动，基本活动直接存在于产品流向 客的整个过程，而 助活动支 着基本活动，如下图所示。

价值 分析是一种寻求并确定企业竞争优势的分析工具。企业具有许多资源和能力以及由此可能形成的竞争优势，如果 企业作为一个整体来考 ，就需要 企业的整个活动过程进行分 ，通过 独考 一项活动本身及其相 之间的关系才能够确定如何将现有资源和能力在这些活动环 之间进行分 以获得最大的竞争优势。

图 4: 波特的通用企业价值



资料来源: 迈克尔·波特, 竞争优势[M], 陈小悦译, 华夏出版社, 1997年版

然, 一种战略分析的工具和方法都具有一定程度的局限性, 但是对于管理者来说, 最重要的任务是如何综合运用这些工具和方法, 使企业的发展模式能与企业的外部环境相适应。因此, 不管在其他方面人们对于战略的认识是相同, 有一点确实已经成识, 即战略管理的主要任务就是找到实现组织和组织所处环境之间的适应或一致性关系, 如下图 5 所示。

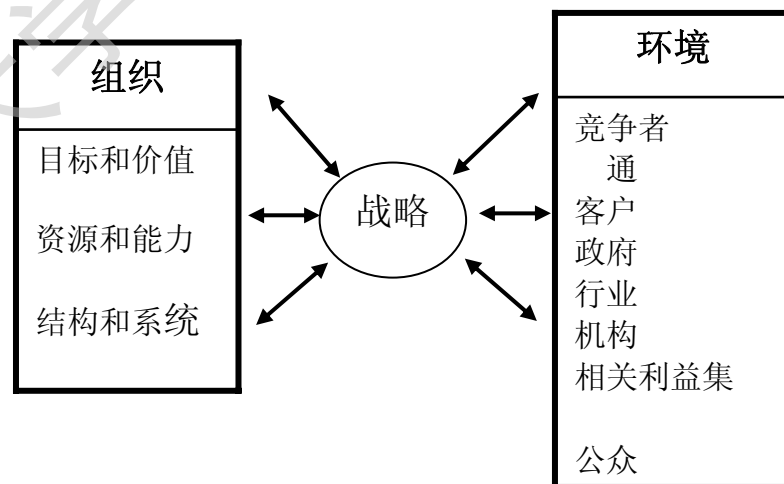


图 5: 通用的战略管理框架

我深信，只要最基本的通用的战略管理框架制定出的公司战略都一定都是有效的战略。因此从这个角度来讲，采用一样的分析工具虽然很重要，但更关键的是如何利用这些工具识别组织与组织所处环境间的适应性与一致性问题。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 A 公司竞争战略的发展历程

从上个世纪八十年代开始起，我国医药商业行业的发展大致可以分为三个主要阶段，即八十年代到1992年为第一个阶段；1993年到1996年为第二个阶段；1997年到2000年为第三个阶段；2001年至2005年为第四个阶段。对于A公司来说，该公司是在1996年底完成的股份制改造，并开始凭借其先进的经营管理理念逐步在市场上站稳了脚跟。因此，我们可将A公司的发展及其竞争战略的形成分为三个主要阶段：第一个阶段从1997年初到2000年底，这是A公司成本领先竞争战略的提出与初步应用；第二个阶段从2001年初至2005年底，这是A公司开始实施其基于核心竞争力培育的成本领先竞争战略；第三个阶段从2006年起，也是A公司竞争战略趋于成熟的阶段。这种划分将有助于帮助我们理解A公司是如何在不断变化的环境中动态地调整其竞争战略的。

第一节 我国医药商业行业的历史回顾

一、1997年前我国医药商业行业的总体发展情况

1997年以前我国医药商业的发展随着国家经济的调整力度的变化而起。1986、1987、1988年医药商业的销售连续增长，分别达到21.3%、23.4%和29.4%，经过这3年的经济过热期，1989年国家实行压缩基建规模、整顿行业的调整措施后，医药商业的销售额增长下降到了11.2%，下降了18个百分点。以后几年的销售额在调整中逐步回升并于1992年达到17.9%的增长率。但之后又因为通货膨胀率高不下国家于1993年出台了适度从紧、控制固定资产投资的政策，而使得医药商业销售增长速度有所回落，1993年下降到10.4%，而1994年几出现负增长。虽然在1995年至1997年这三年内医药商业销售额呈逐年增势，但增长速度始终没有超过历史最高水平，如下图6所示。

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