

解析同仁堂创新管理新范式

□刘会武 (中国科学院科技政策与管理科学研究所 北京 100080)

金永年 (同仁堂集团公司 北京 100062)

魏立君 (北京朝阳区化工路医院 北京 100023)

摘要:同仁堂(集团)有限责任公司是我国中药产业发展的典范,探索其创新管理范式对推进中药现代化进程有很强的指导和借鉴意义。本文从企业管理范式的一般理论出发,通过分析同仁堂的发展历程,归纳总结,提出具有同仁堂特色的由“成长战略、技术创新、营销策略、资金筹集与供应和品牌、文化与学习”五个模块组成的创新管理新范式,并重点介绍了每个模块的形成与特点,以期对读者产生一定的借鉴和启发。

关键词:创新管理 范式 同仁堂

中药现代化是我国振兴医药产业和赢得国际竞争力的一项重大举措。作为中药现代化过程中的行为主体,企业只有依靠科学技术来研究、开发和生产具有“安全、有效和稳定”的中药产品,依靠现代化的管理手段,提高企业战略决策能力和管理能力,才能使企业不断发展壮大,走出国门,成为国际市场的有力竞争者。

北京同仁堂具有 300 多年的历史,不仅见证了我国中药产业的发展历史,而且自改革开放以来,从 20 世纪 90 年代初的“三角债数亿元、欠息千万元、资产负债率超 70%、银行评估 3B 类企业”,经股改上市、科技提升、生产优化、网络健全、文化渗透等一系列管理创新,发展成为年均增长约 20%、年度销售额超 50 亿元(2005 年统计数据)的知名企业。北京同仁堂(集团)有限责任公司(简称“同仁堂”)能够取得如此

骄人的业绩,根本原因是探索出一套具有同仁堂特色的集“战略发展、资本管理、技术管理、销售管理和文化管理”于一体的创新管理新范式。回顾同仁堂公司的发展历程,本文试图从理论上探索同仁堂管理范式的内涵与框架、创新特色和优势等,以为同业所参考和借鉴。

一、同仁堂创新管理新范式的内涵与特色

1. 企业管理范式的一般概念

所谓范式(paradigm)最早出现在 20 世纪 60 年代美国著名哲学家、科学史家托马斯·库恩所著的《科学革命的结构》,是指某一科学集团在某一学科方面所具有的共同信念^[1]。这种共同信念应用在管理理论中,逐渐形成某种企业的管理范式。有专家称,企业的管理范式(Management Paradigm)就是指在一定的社会经济和科技水平基础上,企业组合和使用其各种生产要素的基本架构、原则和方法。按照管理的范围

收稿日期:2006-02-13

修回日期:2006-03-08

和性质划分,我国企业管理方式包括生产型管理、开拓型管理和创新型管理三种。

生产型管理范式就是按照既定的工艺流程,通过一定的组织方式,完成既定的生产任务,不考虑产品销售、技术创新等问题。这种范式在市场竞争条件下几乎没有生存的可能性。开拓型管理范式支持“以市场为导向,以经营为中心”的市场经营观点,企业管理范围由只考虑企业生产的内部各种资源和条件,扩展到生产和经营并举,注重企业内部条件与外部环境的发展变化相结合。创新性管理范式是国际经济向一体化发展,创新逐渐成为企业发展根本动力的产物,强调企业家始终具有创新精神和开拓精神,创新渗透于企业研发、生产、组织、营销等各个环节,说到底就是“创新成为企业发展的核心”。

2. 同仁堂创新管理新范式的框架与特点

在创新性管理范式的影响下,同仁堂集团从上个世纪90年代以来,首先抓住股改上市的历史机遇,通过剥离部分绩优资产,于1997年组建北京同仁堂股份有限公司,募集资金3.54亿元,为从根本上摆脱困境奠定了体制和机制上的基础。在实践中注重市场开发,在国内外建立营销网点,形成标识统一、管理统一的规范化营销网络体系。接着,2003年与中国中医研究院合作,申请建立博士后流动站,通过培养与引入相结合,构建企业自身的技术创新体系。同时,同仁堂秉承“炮制虽繁必不敢省人工,品味虽贵必不敢减物力”的古训,树立了“修合无人见,存心有天知”的自律意识,造就了制药过程中兢兢小心、精益求精的严细精神,逐渐形成“在继承的基础上创新、以创新为核心”的企业文化。经过十多年的创新与总结,同仁堂从股改上市和完善网络,到技术创新和品牌构建,再到国际化战略的实施,日渐形成具有同仁堂特色的创新管理新范式(见图1)。

同仁堂创新管理新范式由成长战略、技术创新、营销策略、资金筹集

与供应和品牌、文化与学习5个模块组成。其中,发展战略是统领,技术创新为动力,全球化营销为手段,资本结构优化为支撑,品牌和文化渗透为保障。

同仁堂创新管理新范式的形成过程,具有明显而独特的三方面特点:

(1)借用木桶理论^[2],实行综合化管理。

一只木桶能够装多少水取决于木桶中最短的一块木板的长度,而不是最长的那块。企业管理作为一个系统/体系,需要管理者从资金筹集、技术研发、产品生产、营销管理、人力资源开发等多方面完善,特别是要注意企业不同发展阶段管理体系中最短的一块木板。上个世纪90年代初,同仁堂公司抓住企业资金链条,改股上市,有效弥补了资金供应的管理短板;在此基础上,2000年北京国有企业改制,成立北京同仁堂有限责任公司,形成了以资本和产品为纽带,与所投资的企业构建母子公司体制。与此同时,开始了同仁堂的资本重组,为同仁堂积极构建技术创新体系,实施走出去战略,打下了坚实的基础。

(2)继承与发展相结合,以创新为核心。

经济学家约瑟夫·熊彼特认为,企业家精神的本质就是创新。这种创新精神隐含在企业发展的各个环节和每个阶段。企业需要创新性继承中国数千年积累的辨证施治等思想;需要根据产业特点和国情,创新性应用全面质量管理、JIT管理、ERP等现代管理手段和方法。历史上,同仁堂曾多次尝试

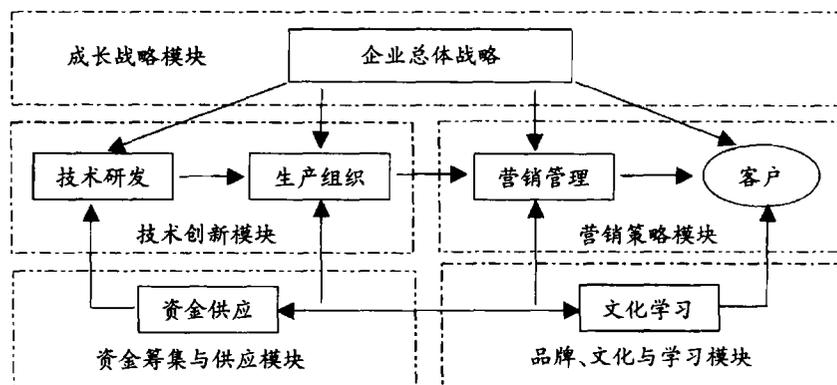


图1 同仁堂创新管理范式简示

发展中药传统工艺,1950年前后,乐松生先生邀请海外归国药物学家郑启栋教授成立“国药改进研究室”和“国药提炼厂”,成功研制开发“银翘解毒片”、“黄连上清片”等我国第一批中药片剂。与此同时还完成了采用半机械设备生产替代传统中药的手工制作。在以后的数十年中,同仁堂在继承中药质量好、疗效确切的优良传统的同时,开展新药研究,生产采用新工艺、新设备。2003年投产的亦庄生产线,蜜小丸、片剂等多种剂型,形成了程控、现代化的生产线。体现着创新对同仁堂生产和管理范式形成的促进作用。

(3)积极借助社会外力,有效整合社会资源。

全球化的国际竞争中,企业仅靠自身力量已经很难或几乎不可能获胜。企业之间的竞争更多表现为企业联盟之间的竞争,或者说是企业能否有效整合内部和社会资源的竞争,善于利用外部资源正是同仁堂构建创新管理新方式的有效手段。

二、创新管理新范式—成长战略模块

2002年,同仁堂在体制改革基本完成后,开始制定中长期发展规划^[3]。同仁堂2002年至2011年的发展战略定位于“以现代中药为核心,发展生命健康产业,成为国际闻名的现代中医药集团”。总目标是:“奋斗10年双加零”,即到2011年总销售和利润比2001年分别增长10倍,销售额达到300亿元,利润达到13亿元(2001年销售为30亿元;利润1.3亿元)。为了实现这一规划,结合自身特点,同仁堂提出要抓好三个基础(产业),即制药工业、零售商业和医疗服务(中医院),并配套确定了发展现代制药业、零售药业和医疗服务三大板块的“1032”工程,即形成10大公司、2大基地、2个院、2个中心的产业布局,其中“10”是指包括两家上市公司的6个生产型公司,2家投资公司,一个研究开发公司和同仁堂国际公司。10家公司有规模、有特色,紧扣生命健康产业链。“32”是指三个二,即同仁堂研究院和同仁堂中医院两个院;同仁堂股份公司和同仁堂科技公司在亦庄建立的两个生产基地;两个中心是指同仁堂培训中心和同仁堂信息中心。

三、创新管理新范式—技术创新模块

目前,同仁堂的技术创新体系主要是由“两会一中心和两所一站”构成。“两会一中心”是指同仁堂发展委员会、同仁堂内部专家委员会和中药(复方)新药开发国家工程研究中心。由五位院士领衔、社会知名专家组成的同仁堂发展委员会,同仁堂内部专家组成的专家委员会是技术创新和科研工作的指导及咨询论证机构。同仁堂发展委员会在同仁堂的发展、中药现代化、中药标准现代化及人才现代化、传统产品的二次开发、产品质量及知识产权保护等方面对同仁堂科研规划和决策起到方向性作用。同仁堂专家委员会对同仁堂中药生产、经营、科技、工程技术方面的重要项目进行软课题研究、技术论证,提供建设性意见。“两会”的工作为同仁堂的发展及科研创新提供了强有力的智力支持。2003年,同仁堂集团与原中国中医研究院发起成立北京中研同仁堂医药研发有限公司,共同运作“中药(复方)新药开发国家工程研究中心”。该中心的成立加强了产业资本和科技资源的有机结合,有助于加强中药复方的研究和推进中药科技产业的现代化。“两所一站”是指同仁堂股份公司和同仁堂科技公司的两家研究所以及2003年底批准成立的同仁堂博士后科研工作站。

“两会一中心和两所一站”是同仁堂目前技术创新的主体,现有科研开发人员近百人,2003年,同仁堂科技投入近1亿元,建成了比较完善的科研设施,有比较完善的科研设施,如植化室、制剂室、仪器分析室、药理室,还有中试车间等;有227台套大型的科研仪器设备,如近红外光谱仪、高液相色谱仪、全自动薄层扫描仪、全自动固液萃取系统等。集团还将继续加大科研投入,推进科研创新,巩固企业在行业中的科研领先水平。

四、创新管理新范式—全球营销网络模块

利用现代营销手段,注重国内医药市场开发,采取“以医带药”的方式开发国际中医药市场。目前,同仁堂在国内已建成近500家中医药零售网点。特别是在北京近百家分店中,有半数已投入连锁运营,实

行标识、价格、质量、配送、财务、计算机统一管理,实现了从产品推销向满足需求和创造市场的现代营销方式的转变。有数 10 家以省会城市为主的同仁堂药店为全国患者提供药品和服务。

同仁堂的核心价值观是“共同发展,服务人类健康”,因此,开发国际市场是同仁堂战略目标之一。10 多年来同仁堂在亚洲、澳洲、欧美等 14 个国家和地区建同仁堂合资公司和药店 20 家。同时派出中医指导用药,并销售中成药,连续多年为中国出口中成药企业排序第一名。同时致力于弘扬中医药文化。在香港组建同仁堂国际公司,开展海外业务。将于 2006 年上半年完成一期建设工程并投产的北京同仁堂国药有限公司,设在香港吐露港大埔工业园内。该项目投入 1.5 亿港元,承担目前同仁堂 140 个出口品种的生产。它不仅是同仁堂成立 337 年来首次走出北京建设生产基地,还预示着同仁堂海外发展战略的实施。既直接解决了同仁堂生产上的内外矛盾,又把海外生产、研发、销售终端整合到一起,形成国际化经营的新模式。

五、创新管理新范式-资金筹集与供应模块

国内上市成功后,同仁堂乘势而上,于 2000 年分拆出了 1 亿元资产组建了北京同仁堂科技发展股份有限公司,该公司科技含量高,产品剂型新并于同年 10 月在香港联交所创业板上市,募集资金 2.4 亿港元,成为全国首家使用同一国有资产进行二次融资并在境外上市的公司,被证券界称为“同仁堂模式”。

该模式使同仁堂集团实现了从工厂制到公司制的转变,为其注入了新的生机与活力。至 2003 年末,集团公司母体已累计从北京同仁堂股份有限公司分得红利 3.59 亿元,相当于初始投资的 156%。2004 年 9 月,同仁堂股份有限公司增资配股,仅经过 7 个交易日便完成填权,充分显示了投资者对同仁堂的信心和对长远发展潜力的看好。同仁堂科技发展股份有限公司 2003 年入选标普创业板指数,是 5 家权重最大的公司之一。至 2003 年末,同仁堂股份有限公司已累计从同仁堂科技发展股份有限公司分得红利

1.33 亿元,相当于投资 1 亿元的 133%。同仁堂集团公司的资产负债率已由 1995 年的 70%下降为 40%,企业信用由 3B 级变成 3A 级。

六、创新管理新范式-品牌、文化与学习模块

同仁堂是我国中药行业著名的老字号,300 多年的悠久历史,造就了独特而深厚的文化底蕴。面对激烈的市场竞争,同仁堂深刻认识到,在迅速发展,必须靠优秀的文化来整合。首先品牌的载体与核心是生产安全、有效的药品。为此同仁堂投资建立药材基地、强化药材前处理、健全质量标准体系、对生产线全面开展技术改造、对传统中药制剂进行现代化研究、质量保证体系通过 ISO9000 认证等,多方位贯彻“质量第一、诚信经营”的理念。其次就是要用“同修仁德、济世养生”的企业精神和优秀的文化传统来凝聚和培育职工;第三是向全体员工灌输诚实守信的经营思想,强调在市场经济条件下,老字号的优势就是质量优势,就是以义取利,以义为先,把追求经济效益与社会效益相结合。

通过几年的不懈努力,同仁堂以其一贯倡扬的“济世养生”的经营宗旨,精益求精的敬业精神,童叟无欺、一视同仁的职业道德,“讲信义、重人和”的行为风范,逐渐得到社会和市场的认可,有力推动了同仁堂集团各项事业的发展。

七、结 语

新时期,科学技术发展日新月异,新产品生命周期越来越短,我国企业必须加强创新,采用适合自己产业特点的创新管理范式,利用现代化科学技术和方法,全面提高综合管理水平,才能立足于竞争激烈的国际化市场。

参考文献

- 1 [美]托马斯·库恩.金吾仑,胡新和译.科学革命的结构.北京:北京大学出版社,15-16.
- 2 肖利华.反思木桶理论.企业管理,2005(5):92-93.
- 3 同仁堂集团公司信息中心.国务院国资委网站有关同仁堂报道,信息特刊,第 7 期,2004 年 12 月 14 日.

(Continued on page 112)

- 13 杜炎标.肾阴虚造模及补益中药对大鼠免疫功能的影响.广州中医药大学学报.1996,13(1):37. 16 黄世超.六味地黄丸对健康老年人肾小管作用的观察.中华老年医学杂志,1992,(6):37.
- 14 王新华.泻泻研究进展.中草药,1995,30(7):557-559.
- 15 陈峰.六味地黄丸对肾脏近曲小管超微结构作用的定量研究.中国药科大学学报,1996,27(8):496.

Effect of Liuwei Dihuang Pill on Kidney Function of Patients with Diabetic Nephropathy

Lu Yong and Wang Yiping

(The First Affiliated Hospital of Anhui College of Traditional Chinese Medicine, Hefei 230031, Anhui, China)

Objective: To study effect of Liuwei Dihuang pill on kidney function of patients with diabetic nephropathy. **Methods:** In group dividing, random method was adopted. In the study, 86 patients who were meet to criteria were selected. All the patients were divided into treatment group and control group. Forty-five patients in treatment group orally took hypoglycemic western drug combined with Liuwei Dihuang pill, and 41 patients in control group orally took hypoglycemic western drug simply. The observation lasted for 16 weeks. Follow indexes indicating kidney injury were detected before and after treatment: quantitative determination of urine protein for 24 hours, contents of UAE, α_1 -MG and NAG enzyme in urine, contents of NO, β_2 -MG and Scr in blood. **Results:** In treatment group, the contents of UAE, α_1 -MG and NAG enzyme in urine, as well as contents of β_2 -MG and Scr in blood decreased significantly after treatment compared with those of before treatment ($P < 0.01$ or $P < 0.05$). At the same time, the contents of Ccr and NO in blood of treatment group increased obviously after treatment ($P < 0.05$). **Conclusion:** The Liuwei Dihuang pill is effective to improve kidney function of the patients with diabetic nephropathy.

Key Words: Diabetic Nephropathy, Liuwei Dihuang Pill, Kidney function

(责任编辑:李成卫, 责任编审:张志华, 责任译审:李成卫)

(Continued from page 86)

The New Paradigm for Tongrentang Management Innovation

Liu huiwu (institute of policy & management, CAS, Beijing 100080)

Jin yongnian (Tongrentang Co., Ltd, Beijing 100062)

Wei lijun (Beijing Huagong road hospital, Beijing 100023)

Objective: Study on the new paradigm for management innovation of Beijing Tongrentang Co., Ltd will have strong guidance for advancing modernization of traditional Chinese medicine, which is the model of industry's development of traditional Chinese medicine. Beginning with general paradigm theory, the paper provides its new management paradigm being composed of development strategy, technological innovation, marketing tactics, fund management, brand and culture, through analyzing the development course of Tongrentang. Then, it has introduced forming and the characteristic of each part, and perhaps produces certain reference and inspire to readers.

Key words: management innovation, paradigm, Tongrentang

(责任编辑:张志华, 责任编审:张志华, 责任译审:张志华)