

# 打造医药健康领域国家级平台

## ——中国建材集团、国药集团董事长宋志平访谈



宋志平(左二)在国药集团下属企业调研

### 中国医药行业将迎来黄金十年

《中国企业报》:在了解国药集团之前,您能否先给我们介绍一下我国医药行业的发展现状和前景?

宋志平:医药行业是国民经济里非常重要的关系国计民生的一个行业。新中国建立以后,医药行业发展非常迅速,使我们国家摆脱了旧中国缺医少药的状态。改革开放以后,我国医药行业发展更加迅猛,建立起了一个强大的医药工业体系和供应体系。但是放在全球来看,我国和发达

国家还有很大差距。一方面我国制药企业和工厂不少,但真正做强的不多,尤其是一些高端药物,主要还是依靠进口;另一方面,从我国医药行业来看,散、小、乱、差等情况还不同程度地存在。医药行业的发展状况与我们肩负的维护人民生命健康的历史使命相比,还有很大差距。

因此我国医药行业目前发展的关注点:一方面是要进行大规模的结构调整,包括存量的重组和优化;另

一方面,要大力开展技术创新,快速赶上去,尤其是高端药物、生物制药等方面。现在我们国家非常支持医药行业的发展,尤其是生物医药,已列入我国的战略性新兴产业,给予了一些特殊的政策支持,各地都在搞生物医药的开发区。这些政策正在有力地促进我国医药事业的发展。

我国大多数产业目前处于过剩状态,但是医药这个行业市场空间仍很大。过去几年医药行业增长很快,未来

■ 本报记者 李锦

随着改革开放进入新的历史阶段,中央企业肩负着引领我国产业加快转型发展的重大使命,在实现我国经济健康发展和社会和谐稳定中发挥着重要作用。中国医药集团总公司(以下简称国药集团)成立于1998年,是由国务院国资委直接管理的中国最大的医药健康产业集团。作为医药行业的一家央企,国药集团近年来通过资本运营、联合重组和集成创新,走出了一条市场化经营的持续高速增长之路,营业收入从2008年的400亿元增长到2011年的1250亿元,2012年预计达到1600亿元,将成为进入世界500强的第一家中国医药健康企业。同时,国药集团以“关爱生命、呵护健康”为理念,积极承担社会责任,维护和保障人民的生命健康。其走上央企营销道路的经验 and 积极履行央企责任的做法起到了示范和引领作用,引起了业界极大的关注。

从中国建材集团董事长到同时担任国药集团外部董事长,宋志平是如何率领国药集团在短短三年时间里脱颖而出,在充分竞争领域中实现快速健康成长的?本报记者为此专访了宋志平。

几年每年的增幅都会超过20%。到2020年,医药行业GDP预计将达到7-8万亿元,这是一个不小的数字。去年建材行业GDP是3万多亿元,医药行业是1.3万亿元,建材是医药的一倍,但到2020年医药可以达到8万亿元,建材则不会有太多的增加。可以说,医药行业是一个方兴未艾的行业,未来的10年是黄金十年。现在我作为国药集团的董事长,带领大家发展这个事业,我感到非常幸运。

### “三段式”市场化发展思路:资本运营、联合重组、集成创新

《中国企业报》:自您担任国药集团董事长后,带领集团进入了发展快车道,您能介绍一下它的成长历程吗?

宋志平:国药集团最开始是从国家医药管理局里面出来的。经过这些年的重组,现在的国药集团由13家过去的“国”字头公司组合而成。特别是过去3年,我们完成了4家央企的“四合一重组”,形成了新国药集团,奠定了发展的新基础。选择重组的方式,主要是把我们的医药资源更好地进行优化配置,来打造我国医药行业的巨无霸企业。

除了内部重组之外,国药集团还通过产权市场化与资本市场进行无缝衔接。2002年第一家上市公司国药股份在A股上市,2009年国药控股在香港H股上市。在这个过程中,我们引进了一些社会投资者,比如上海复星就是一家民营企业,充分落实了国资委关于充分竞争领域的央企用有限的国家资本吸引大量的社会资金进行发展的战略意图。

国药集团近年来的发展可以总结为“三段式”,第一段是资本运营,第二段是联合重组,第三段是集成创新。刚才我讲到资本运营和联合重组在国药发展中的重要作用,下面进一步谈谈集成创新。国药集团所属中国医药工业研究总院是我国医药方面的大院,在行业的共性、前瞻性、关键性的技术领域是引领者,我国50%的化药的配方和工艺都来自于这个院。但

即便如此,医药作为一个高科技行业,还要下大功夫进行集成创新,把全世界、全人类的智慧集成在一起,加快我国医药事业的发展。

国药集团作为一家央企,近年来通过“三段式”发展,不断适应市场,内部机制也发生了非常大的变化,取得了很大的成绩。国药集团现在有6万多人,去年营业收入是1250亿元,今年预计超过1600亿元,将成为进入世界500强的第一家中国医药健康企业。

《中国企业报》:中国建材集团在您的带领下已经进入世界500强企业的行列,国药集团也要成为世界500强企业,您认为做到这一点的关键是什么?

宋志平:国药集团有一个非常清晰的战略,就是按照国资委的要求,成为又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业,这是我们的一个战略目标。国药有科工贸三大业务板块,围绕这个战略目标,我们进一步分解,提出:以贸做大,以工做优,以科做强。以贸做大,就是继续做大国药集团遍布全国的物流分销网络,这部分在国药销售额中占的比重较大。以工做优,就是要加快国药生物制药、化学制药和现代中药,包括医疗器械、试剂等工业方面的发展速度,因为工业会给国药提供稳定的利润,优秀的经济指标靠工业产品来提供。以科做强,就是只做大不一定有竞争力,关键是要靠创新能力,研发新药。国药集团有一个中国医

药工业研究总院,还积极建立产学研联盟,和很多的学校、研发机构和企业进行密切合作。前不久,国药集团和香港大学、厦门大学签署了战略合作协议,研究一些新药等,通过集成创新的方法加快研发进度。

前面讲到的“三段式”发展思路在国药集团持续快速增长过程中很关键。一是靠资本市场支持,因为我们是充分竞争领域的央企,国家不可能再给我们很多资本金。这就要求我们依靠资本市场。我们在香港上市以后,增发两次,融到了不少钱来支持发展。二是通过联合重组,把我国医药方面的存量资源组织起来,再进行优化配置和技术升级。三是通过集成创新,依靠前面讲的这些方法实现创新发展。

当然,国药集团一路走来,能够实现快速成长,也得益于过去这些年中国医药的快速发展,得益于政府以人为本、建设小康社会这些政策的实施,更得益于国药有清晰的战略和一套适应市场规律的发展模式。

《中国企业报》:国药集团荣获“2012年中国最具创新力企业”的荣誉,您也多次提到“创新”,国药集团主要进行了哪些创新?

宋志平:医药行业和其他行业相比,创新的作用更加重要。西方跨国公司搞一个新药,大概需要约10年时间和10亿美元的投入。正因为前期投入太大,所以西方国家非常重视知识产权的保护。

医药创新的投入对行业是十分必要的,国药集团在这方面实力雄厚。国药集团是目前我国医药行业唯一一家销售收入超过千亿元的医药企业,有一定的资金投入能力;国药还有一些大院所作为研发平台,拥有3名中国科学院院士,技术力量非常强,这些都是得天独厚的条件。过去我们以仿制一些药物为主,现在自主创新占的比例越来越大。国药集团所属中国医药工业研究总院最近两年创造出了几个非常好的药,工艺和配方也开始出售给跨国公司。这类创新对于我国医药行业来说是个拐点,是非常大的突破。例如,国药研发出小兒手足口病疫苗(EV71)的灭活疫苗,正在进行III期临床试验,全球第一支手足口病疫苗有望在中国诞生。中药里面机会就更大,因为中药是我国的传统药物,我们在中药提取方面更有优势。国药集团高层看法很一致,就是要加大医药创新的投入。国家、科技部、国资委等也提供了一些资本金,大力支持国药做这方面的研发和投入。最近一次性支持上海医工总院5亿元的资本金,对中国生物技术集团公司做疫苗也支持了10亿元,加大了国药集团的研发力度。

一个企业最终的竞争力实际上是靠创新能力。中国建材集团和国药集团是靠创新不小,最重要的不在于大,而在于有没有核心竞争力,如何提高核心竞争力,就是要大规模、持续地进行技术创新。

### 坚持央企市营,实现与民企合作多赢

《中国企业报》:国药集团在资本运营、联合重组中纳入了民营企业,现在社会上有一些误会,认为央企的发展和国有企业的发展会和民营企业对立起来,您是怎么看待的?

宋志平:这是一种片面的认识。我想先谈一下央企发展的重要意义。国家之间的竞争归根到底是大企业的竞争,中国的现状是需要央企承担起大企业战略的责任。目前央企具备很强的功能,在研发力量、国际化能力、工业化基础、管理等方面确实有自身的优势,在各行各业都承担着主力军的作用。首先,央企这些年确实发展很快,比如国药集团三年营业收入从400亿元做到今年预计1600亿元,增长了4倍。其次,在我国体制机制改革过程中,科研院所和外贸资源都留在了央企。第三,央企本身的机制也通过市场化改革先进了。因此,我们的任务是要让央企和国有企业通过市场化的改革来提升活力,实现迅速发展,完成我国大企业的造就过程。

我们常说必须坚持两个毫不动摇,毫不动摇地巩固和发展公有制经济,毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济。在我国社会主义市场经济体系里,央企、地方国企和民企是一个不可分割的体系。我经常拿一杯茶水比喻,水可能是国企的,茶可能是民企的,变成茶水是国企的还是民企的,能分清吗?硬性的人为地去区分,也没有太多的实际意义。实际上央企通过资本

市场,不断地公众化、市场化,国有资本所占比例也越来越少,国药集团国有资本不到50%。在整个市场化过程中,我们还会进一步地吸纳社会资本,逐渐减少国有资本所占的比例。民营企业也在上市,央企是国家控股的产权多元化,民企是私人控股的产权多元化。从这些年的实践来看,不管国有还是民营,单一的产权都会有问题,因而大家的目标都是走资本公众化的路,到最后实际上是殊途同归,就是资本高度的公众化,企业交由职业经理人来管理。大型央企全面私有化是行不通的,但央企控股的产权多元化,是保持央企属性的同时最大限度地市场化。

在我国社会主义市场经济体系中,国企和民企是有机结合在一起的,是大河有水小河满,大河无水小河干的关系。我国发展到目前这个阶段,需要两部分都要做好,都要做强。中国建材去年营业收入超过2000亿元,国药做到1250亿元,这么大的一个规模,是靠许多民企进行外包的,供应、运输、服务等方面都是靠民企。如果没有央企,民企就失去一个重要的服务对象;如果没有民企,央企想要做好也是很困难的。日本在经济泡沫破灭以后,大企业出走,日本产业出现“空心化”,中小企业更难受,可以用“哀鸿遍野”来形容。这就说明了大企业和中小企业、央企和民企之间是一个互相依存的关系。

从个人的实践来看,国药集团和大量的民企进行了合作,国药集团

这几年建设了遍布全国的分销网络,覆盖了174个地级市和92%的三甲级医院,这个网络纳入各地的民营销售公司,国药持70%以上的股份,留给原来的创业者一些股份,我们称之为“央企市营”。前面提到“央企市营”的一个核心是国家控股的产权多元化。另一方面,在充分竞争的市场里面,我们也要和民企高度融合,如果不和民企合作,也是没有出路的。有的学者形容国企、央企咄咄逼人,形成了“国进民退”的现象等等。但在现实中,这种事情并没有发生在国药集团和中国建材的身上,因为我们和民企的合作非常好。其实民企愿意进入到国企,并不是选择国企所谓垄断的地位,而是选择了一个做大规模的市场规律。任何企业在市场竞争中发展,都希望做大做强做优,这是符合逻辑和规律的。我国有央企,有地方国企,有民企,央企要进一步公众化、市场化,由央企来带头,和民企高度合作,走这样的一条道路,这是形成我国大企业的快捷径。

去年,美国的世界500强企业的GDP占到美国整个GDP的52%,我国在大陆境内有61家世界500强企业,也占到我国GDP的48%,这不是一个小数字。去年我国进入500强的央企有38家,这也不是一个小数字。今天应该放在中国经济崛起和中华民族复兴的这样一个大的战略环境里,去看待我国的各种经济成分和各种所有制企业的发展,怎么能做得更好,怎么更

加有利?不能狭隘地看待这些问题,要走出一条中国特色的大企业发展的路子来。

《中国企业报》:央企作为大企业,在中国企业“走出去”方面是先鋒队,是领军者。国药集团在这方面是怎样做的?

宋志平:走出去确实是央企一个非常重要的历史使命。国药集团“走出去”有两个重要环节。第一个,就是我们到发达国家去收购一些研发中心,或者中小型的科技企业,用他们的一些技术来更快地丰富我们制造业的技术来源,在这方面我们已有所进展。第二个,是在发展中国家建立一些药厂,在越南我们有抗生素制剂厂,印度等国家希望我们去做一些疫苗厂,这些方面我们也做了一些工作。

但是,医药和其他产品不同,比如建材,水泥厂今天建起来,明天就可以卖水泥。但是各个国家或者说不同的环境对于医药企业设定了很多的限入条款,门槛比较高。我们要一道一道地过关,工作量比较大。关于央企“走出去”,国资委对我们有很高的要求,既要走,又要走好,走不好自己负责。对国药集团来讲,我们一方面必须走出去,另一方面要走得稳、走得好,而不是盲目地走。因此,我们“走出去”的压力也很大,既要完成“走出去”的战略任务,又要尽量保证稳妥,还要挣钱,你说这不难?

### “关爱生命 呵护健康”的责任文化

《中国企业报》:国药集团对自己的使命和愿景的定位是要履行中央企业的政治责任、社会责任和经济责任,具体做了哪些工作?

宋志平:央企是企业,但它又是一类特殊的企业。因为它为国家担负着特殊使命。这些特殊使命概括为三大责任:社会责任、政治责任、经济责任。

国药集团有一个文化口号,叫“关爱生命、呵护健康”。这两句话,强调的是爱心和责任。国药集团6万多职工,上上下下,都记得这个口号,都来宣传这个口号,弘扬这个口号。爱心和责任是我们国药集团的核心理念。

近几年我国发生了一些大事,如汶川大地震,当时中央送的所有应急药品都是由国药集团来组织完成的。首批救援的价值3亿多元人民币、1000多吨的药就是由国药集团组织紧急运往灾区的。2009年抗甲流的绝大部分的疫苗也是由国药集团提供的。还有奥运会、世博会、国庆等大型活动的应急药品供应准备,这些全部都是国药集团独家完成的。去年国家开展的全国麻疹疫苗强化免疫活动的疫苗也全部是由国药集团提供的,共提供大概1.3亿份,为上亿的儿童进行接种,为我国彻底消灭麻疹做出了重要的贡献。这些工作都属于央企的责任。

央企作为一个企业,不仅要考虑社会责任,还要考虑经济效益。但是在经济效益、政治责任和社会责任之间,还是首先要选择政治责任和社会责任。我国免疫规划范围的疫苗,就是人人都要注射的一类疫苗,80%都是国药集团提供的,这类疫苗赚钱很少甚至不赚钱,国药却必须得做,这是国家任务。像二类疫苗,如流感疫苗、23价肺炎疫苗等,做这类疫苗可以赚一些钱,跨国公司和一些民企比较热衷于做这些赚钱的疫苗,而国药销售的二类疫苗只占市场的40%。国药集团的责任还体现在药物价格方面,在市场价格不合理上涨时,要起到平抑市场价格的作用,让大家吃上既放心又便宜的药。作为一家央企,国药集团在这些方面的责任是义不容辞的,这也是我们的重要目标之一。同时作为企业,我们还应该有盈利,因为我们还有股民。对国药集团来讲,要做到这一点就要靠精细化管理。现在国资委要求央企开展管理提升活动,要精细化管理,把效益一点点地挤出来。

现在有些人一提到央企就想到垄断,这种认识十分片面,其实117户央企里面绝大部分类似于国药集团和中国建材,都处在竞争领域。在竞争领域中挣的也都是辛苦钱。我讲这些可能有人不太认同,或者说不太了解,但这是我自己的亲身经历,也是我的体会,央企的经营真的是一分汗水、一分收获。就是古诗里讲的,惟知盘中餐,粒粒皆辛苦。

《中国企业报》:近期国内发生了“毒胶囊”事件,加深了人们对医药安全的不信任。国药集团是如何做到让患者和社会对医药安全产生信任的?

宋志平:医药安全真的是一个非常重要的事情。过去我们讲食品安全,食品安全很重要,医药安全更重要。药品是给病人吃的,本来身体就不太好,你再不安全,是会出大问题的。

这些年我们国家在医药安全方面做了大量工作,应该说出现安全方面的事越来越少了,但个别现象现在仍有出现,因为事关重大,引起了社会普遍关心。透过“毒胶囊”这件事情,我们感觉到有很多工作要做,一方面是生产安全系统方面的工作,包括严格地制定和执行生产标准等等,另一方面就是要有企业家的良心。我们要考虑到底是为什做企业,医药企业应该把社会责任放在极其重要的位置来看。

一个企业要想持续发展,要想长治久安,就必须端正做企业的思想。国药在医药安全方面,一是有严格的要求,二是有严格的制度,三是严格执行。我们在苏州有一个胶囊厂,国内的三资企业大部分胶囊都是采用我们的。这个厂生产的胶囊是贵了一点,因为质量是有成本的。我想质量出问题的原因是多方面的,一方面,企业自身把关不好,另一方面,我们国家的行业内目前的恶性竞争模式也有问题。这种竞争模式是一味地压价,把价钱压得越低越好。其实一些劣质胶囊和好的胶囊相比,也差不了多少钱。好胶囊每万粒是80块钱,有毒的、差的胶囊每万粒60块钱,差20块钱。通过恶性竞争模式和打价格战,直接后果就是导致劣质产品和质量问题。我希望我国的竞争模式要理性化,这需要提高市场化水平和完善市场体系,促使整个市场持续健康发展。

国药集团这么多年,没有发生过药品安全事件。就国药集团来讲,是把安全放在第一位的。我们可以少挣钱或者不挣钱,但一定要让老百姓吃上放心药,这是我们最基本的一条,也是国资委领导对我们的要求。在衡量国药集团的经济效益的时候,首先说你要提供放心药,你要做“国家队”,你要做质量和人民信赖的企业,这是我们一个历史使命。当然,从处理好质量关这一方面,我们也是还有很多工作要做,还是要求好心。

### 两个董事长的做法是一个制度创新

《中国企业报》:再问一个大家都关心的问题,媒体都称您为央企双料掌门人,有人认为这是国资委的一个制度创新,您怎样看待这个称号?

宋志平:这是三年以来几乎每天都要回答的问题。现在确实是一个出人任两家央企的董事长还只有我一个人,对社会来讲是个稀罕事。在建材集团我是内部董事、董事长,同时是法人代表。在国药集团我是外部董事、董事长,法人代表不是我,相当于跨国公司里面的董事局主席。

在这两家企业我们都是做董事长,董事长的任务主要是抓好战略决策,抓大事,抓方向,而不是在具体执行的层面。开始同时做两个董事长对我也是很有挑战的,三年过去了,现在越来越熟悉了。在小企业作决策,决策事项比较具体,决策性质往往差别很大。但是,如果做到规模比较大的企业,决策主要集中在战略和资本层面,决策性质上会越来越相近。在欧洲和美国,一个人出任两家或者三家董事局主席的大有人在。国资委让我出任两个董事长的做法也带有探索性,是一个制度的创新。



国药集团企业的生物反应器