

在重组整合中构建创新平台

——中国医药集团总公司案例

一、企业概况

中国医药集团总公司成立于1998年11月26日,由国务院国资委直接管理,是中国大型的医药健康产业集团,是中国化学制药工业协会、中国麻醉药品协会、中国医药商业协会、中国医药科研开发促进会、中国医疗器械行业协会、中国中药协会、中国药文化研究会等行业组织的会长或理事长单位,还是全国药品交易会等重要会展的主办和支持单位。中国医药集团以医药分销、医药和生物技术产品科研和生产为主业,核心业务包括医药现代物流分销配送、医药零售连锁、生物制药、化学制药、现代中药、诊断试剂和化学试剂、科学仪器和医疗器械、医药科研与工程设计、医药进出口与海外实业和医药会展与传媒的全面发展,现已构成了一个完整的中央企业健康产业平台。

目前中国医药集团旗下拥有十家全资或控股子公司,国药控股1家H股上市公司及国药股份、天坛生物、现代制药、一致药业4家A股上市公司。子公司包括国药控股股份有限公司、中国生物技术集团公司、中国医药工业研究总院、中国国际医药卫生公司、国药励展展览有限责任公司、中国医药工业有限公司、中国科学器材公司、中国药材公司、中国医药集团联合工程有限公司和《中国新医药杂志》有限公司。

从2003年到2009年,中国医药集团营业收入年平均增幅30.67%,利润总额年平均增幅51.19%,集团总资产年平均增幅33.32%。2009年,集团营业收入650亿元,在129家中央企业中,营业收入排名第50位,利润总额排名第38位。

中国医药集团总公司最初由中国医药(集团)公司、中国医药工业公司、中国医药对外贸易总公司、中国医疗器械工业公司4家企业联合组建而成。进入21世纪,中国医药集团实施了多项重组,2003年并入中国药材集团,2009年与中国生物技术集团公司联合重组,2010年并入上海医药工业研究院、中

国出国人员服务总公司。如今，中国医药集团不仅实现了规模效益和经营业绩的连年高速增长，而且还有力地促进了我国医药生产经营和医药行业管理水平的提高，为保障人民的生命健康和社会的和谐稳定作出了突出贡献。

二、企业主要创新活动

1. 以自主创新能力提升打造民族医药产业航母

打造具有自主创新能力的民族医药产业航母，提升中国医药行业总体水平，参与全球市场竞争，维护中国医药产业安全，已成为中国医药行业刻不容缓的任务。为此，中国医药集团制定的总体战略目标是在“十二五”规划期内建成涵盖医药行业全产业链的，具有行业带动力和国际竞争力的中央企业医药健康产业集团，进入世界500强。与此同时，他们还确立了将发展模式从内生式增长、外延式扩张向整合式发展转变的总体战略，而提升自主创新能力则是实现这种转变的关键。

为了提高自主创新能力，中国医药集团把产学研一体化科技创新平台作为实现企业总体战略目标的5大平台之一，并把创新平台与其他4大平台（现代物流分销一体化平台、国际经营一体化平台、医疗健康产业平台、高效管控与融合协同一体化平台）有机结合起来，全面建设，力图通过创新平台与其他四大平台协同运作，促进集团核心竞争力的提高和核心业务的全面发展，进而实现规模效益，推动业绩高速增长。

2. 建立三位一体的科技创新管理体制

中国医药集团董事会和经营班子全面创新了集团科技管理体制，确立了科技发展的新战略和新定位。他们建立“中国医药集团科学技术委员会”、“中国医药工业研究总院”、“产学研联盟”三位一体的科技管理架构，集团科技研发部作为集团科技管理部门和科学技术委员会的日常机构，在集团经营层的领导下，加强对集团科技工作的统一管理，统筹三位一体科技管理模式的有效运转。集团公司及其下属企业制定出台了一系列管理办法使科技管理更科学、更合理、更具操作性，从制度上保证切实有效地开展各项科技工作。为彻底夯实科技创新基础，中国医药集团还构建和完善了条件保障、考核激励和人才培养等3大机制。

条件保障机制：集团每年投入巨额资金用于技术平台、关键技术和产品的研发，同时通过可行性研究、相关配套办法、预算控制、验收和后评估等方面的制度，达到高投入、高保障、高成效的目的。

考核激励机制：建立科学的考核评价方法，积极探索知识入股等方法，加大对有突出贡献的人才和团队的激励，设置各类成果报奖加快创新成果产业化，推动企业可持续发展。

人才培养机制：通过公开、竞争的方式，坚持“德”、“能”的标准，大力选拔核心人才。以引进、培养多途径相结合，兼顾各层次科研、产业化和管理人才队伍建设的各类人才配置。此外，还依托对科技创新实现集团跨越发展和相关理念的宣传以及集团年度科技工作会议使集团“创新”始终处于激活状态，且没有仅限于技术层面，而是拓展到集团总体管理创新、体制创新和组织结构创新等方面。

3. 创建国内领先国际一流的医药创新基地

中国医药集团以市场为导向，以技术创新为手段，以创新药物、制剂创新、中药现代化、生物技术药物、药品营销及现代物流等领域为切入点，整合和完善集团科技创新资源，建立国内领先国际一流的医药创新基地。

在集团三位一体的科技管理架构内，“科学技术委员会”的核心职责是：对集团的重要科技规划和重大科技项目进行咨询、评估和决策；“中国医药工业研究总院”是集团的“技术创新基地”、“成果转化基地”、“人才培养基地”；集团内科研机构和相关企业成立的“产学研联盟”，将直接衔接上游研发与下游产业化，促进科研成果的及时转化和价值最大化。

根据项目情况，中国医药集团将内部具有优势的研发和生产单位组成产学研联盟，确定组长和牵头单位，建立管理机制和组织构架；设立联盟领导小组，负责联盟重大事项的决策，保证联盟顺利、有效运行；联盟科技委员会，负责科研项目的论证、提出研发方向和合作领域，解决研究中出现的重大技术难题。

2009年，中国医药集团科技活动经费支出总额5.4亿元；在研课题共计485项，其中国家级科研项目105项；全年共取得新药证书和生产文号45项；共申请国内国际专利156件，获得授权专利60件，到2009年年底拥有授权专利200件；有6项成果获得国家或省部级奖励。

4. 围绕“一个核心，两条主线”推动知识产权工作

中国医药集团于2009年8月制定并下发了《中国医药集团知识产权战略纲要》，纲要明确了集团知识产权工作的总体要求和长期目标——紧紧围绕“一个核心，两条主线”，即以研究制定集团知识产权战略为核心，以拥有核心技术的自主知识产权、打造中央企业知名品牌为知识产权工作开展的主线，力争到2020年，把集团建设成为知识产权创造、运用、保护和管理均较为科学和

高效的优秀公司。为保证集团知识产权战略目标的实现，纲要还明确了8项知识产权战略措施，如建立知识产权管理部门，明确知识产权管理职责；针对企业知识产权的不同类型，分别建立符合企业实际情况的专利、商标、著作权和商业秘密等专项管理办法；建立健全自主创新的激励机制；提高知识产权管理的信息化水平；制订知识产权培训规划和制定宣传计划，广泛开展员工的知识产权培训和宣传等。

中国医药集团现已形成了由科技研发部主要负责专利管理、法律事务部主要负责商标申请、维护、授权许可、保护等管理的工作机制。围绕纲要，集团各部门将在各自职责范围内，进一步探索更加有效的知识产权管理方式，努力把集团的知识产权工作推上新台阶。

在对专利、商标、著作权等知识产权情况进行统计汇总的基础上，结合具体实际，他们还制定并下发了《中国医药集团知识产权管理办法（征求意见稿）》，并根据各子公司的反馈意见，及时对管理办法进行了完善补充；制定并施行了专利管理制度、保密制度、竞业限制制度等知识产权管理制度，做到了知识产权管理工作有章可循。

通过相关制度和措施的有效制定和贯彻落实，中国医药集团的知识产权管理工作取得了长足的进步和显著的成绩，拥有的各类知识产权数量大幅增长，为其经济增长做出了很大的贡献。

5. 建立“选才、用才、育才、留才”的机制

中国医药集团一直非常重视人才建设，从“选才、用才、育才、留才”等方面加强对人才凝聚的总体规划。无论是在“十一五”还是“十二五”规划中，集团都编制了人力资源专项规划，把人才战略放在突出重要的位置。

中国医药集团以企业的美好前景激励人，以国计民生的事业平台吸引人，以“以人为本”的企业文化凝聚人。在选人方面，对外采用规范、严谨的招聘引入机制，通过网络、媒体等多种渠道招募各界社会英才加盟；对内则采用公开、公平的人才竞争策略，打造企业人才优势。在用才方面，通过多层次、多通道的职业生涯规划，为每一位员工积极创造发展空间和努力方向。在育才方面，从一般人才的入职、岗位技能培训，到中层人才的管理和技术水平提升，再到高管人才的企业理念、管理运作能力培养，企业通过内外培训结合的方式，采用全方位、多层次的培训，不断挖掘人才潜力，打造适合企业发展的专家型、复合型骨干人才和后备人才。在留才方面，企业从“制度留人、事业留人、企业文化留人、感情留人和福利留人”等方面入手，一方面建立科学合理的薪酬考核体系，保证人才政策的激励性，另一方面通过加强和谐企业文化

的建设，让人才分享企业发展的成果，以主人翁精神不断推进企业发展。

近年来，中国医药集团人才资源不断充实，流失率保持在较低水平，满足了企业更好、更快发展的人力资源需求。

6. 整合和打造“国药 Sinopharm”品牌

在“关爱生命，呵护健康”企业理念的感召下，中国医药集团积极履行中央企业的政治责任、社会责任和经济责任，树立了良好的社会形象和品牌形象。“国药 Sinopharm”品牌已在国内市场上产生重要影响，其他一些业态品牌和产品品牌也已成为国内知名品牌。

中国医药集团制定品牌战略的总体思路是将集团现有的国内知名品牌统一在“国药 Sinopharm”的大品牌下，积极扩大各品牌在国际市场上的影响力，到2015年，使“国药”成为国际知名品牌。重视各业务板块子品牌建设，在“十二五”期间，使“国药控股”、“国药中生”、“国药研究总院”、“国药工业”、“国药药材”、“国药器械”、“国药国际”、“国药励展”、“国药工程”、“国药国大”等均成为知名品牌。

在市场营销和品牌推广中，他们努力找准品牌定位，彰显中央企业医药健康产业平台的优势和医药行业龙头地位的市场号召力，既体现对消费者需求的满足，又体现出与竞争对手的差异，逐渐赋予国药品牌的情感属性。

7. 以“关爱生命，呵护健康”引导创新文化建设

中国医药集团的创新文化蕴涵于其在长期经营实践中所形成的创新理念、传统、制度、产品和品牌形象之中。它的核心内涵是“关爱生命，呵护健康”。这一理念目前正成为占主导地位、信念化、意志化的群体意识，是全体员工的行为准则和共同信条。

“创新文化”理念在集团内部使用和宣传主要采取以下几种方式：一是下发文件，要求和规范全资和控股企业统一使用这一理念；二是通过报告会、讲座等形式广泛宣传这一理念的内涵和相关要求；三是通过诗歌《关爱生命》和创作散文诗的形式广泛传播；四是紧密结合医药科研、生产、经营和管理工作实际，开展创新文化理念实践活动，特别是融入职工技术创新之中，通过理念导向、竞赛评比、创先争优等方式，让员工在思想上注入创新文化，在履职中体现创新文化。

“创新文化”在企业整体创新中发挥了诸多积极的作用。一是导向作用。坚持把“创新文化”理念作为员工的价值导向与行为导向。二是凝聚作用。通过建立目标愿景，把员工个人利益与企业共同利益紧密结合，激发职工为实现

共同目标作出积极贡献的主动性和自觉性。三是促进作用。通过构建学习型企业、创新型组织，开展先进典型评比表彰等活动，激励员工创新，与企业共同成长。

三、企业创新成效

中国医药集团在新药创制、疫苗的高效表达和分离纯化、多价多联疫苗研制等关键技术领域，已经掌握了一大批具有自主知识产权的核心技术，打破了发达国家的技术垄断和封锁。研制生产的甲型 H1N1 流感疫苗、EV71 等疫苗技术均处于国际先进水平。仅以国药医工院为例，自 2005 年以来已连续 4 年获得国家技术发明奖、国家科技进步奖二等奖，连续 6 年获得上海市技术发明或科技进步一等奖。

2009 年，中国医药集团完成营业收入 650 亿元，较上年增长 30%，完成全年预算的 109.21%；实现利润总额 36.3 亿元，较上年增长 23%，完成全年预算的 132.45%。科技创新和工业利润在集团经济效益增长中的比重日益加大，其中工业收入占集团销售收入和利润总额的比重，分别达到 9.6% 和 43%。

2009 年，国药医工院全年转移科研成果 60 项，对医药行业科技进步的带动作用持续显现。尤其值得一提的是，随着这些科研成果产业化，大大降低了国产药品生产成本，迫使国外产品的进口价大幅下降。据权威机构统计，有 12 种药品制剂价格平均降幅达 63%，真正实现了造福社会和惠及民生。此外，在 2003 年抗击“非典”、2008 年抗震救灾、2009 年防治“甲流”等关键时期和危急时刻，中国医药集团均发挥了重要作用，为保障人民的生命健康和社会稳定作出了突出贡献。

结 语

全力推进产学研一体化科技创新平台的全面建设是中国医药集团总公司开展创新活动的一个突出特色。他们通过建立“中国医药集团科学技术委员会”、“中国医药工业研究总院”、“产学研联盟”三位一体的科技管理创新体制，整合和完善科技创新资源，已初步打造了国内一流的医药创新基地，基本建立了涵盖医药行业全产业链的技术创新体系，为其相关产业的快速发展和转型升级提供了强有力的科技支撑。此外，通过与其他四大平台（现代物流分销一体化平台、国际经营一体化平台、医疗健康产业平台、高效管控与融合协同一体化平台）的协同运作，中国医药集团还构建打造了一个完整的中央企业医药健康

产业平台，有力促进了其核心业务的全面发展，真正实现了规模效益和经营业绩的跨越式发展，极大提高了我国医药行业生产经营水平和管理服务水平。中国医药集团总公司在开展创新活动方面的有益探索对其他业务范围涵盖所属行业全产业链的大中型企业集团具有很好的参考价值和借鉴意义。