

本报记者 高瑜静

随着国有企业混合所有制改革的推进，先后四批共200多家企业迎来大变局。2019年8月，哈药集团股份有限公司（以下简称“哈药股份”，600664.SH）完成新一轮增资扩股，引入重庆哈珀、黑马祺航为新增投资者。增资完成后，哈尔滨市国资委持有哈药集团38.25%股权，哈药股份成为无实际控制人的市场化经营主体。

作为东北老牌国资药企，哈药与新中国同龄。1993年，哈药股份在上海证交所上市，成为全国医药行业首家上市公司。之后历经了股权分置改革、增资扩股、增资并购，哈药股份变为中外合资企业，哈药集团有限公司始终为哈药股份的国有控股方。

彼时，哈药集团旗下拥有哈药股份、人民同泰两家上市公司，辖下有哈药总厂、哈药三精、哈药六厂、哈药世一堂等十余家工业企业，产品线涵盖化学原料药、化学制剂、中药、生物制剂和保健品等多个领域，其广告营销造就了“哈药”“三精”“盖中盖”等多个家喻户晓的品牌。在营销模式驱动下，哈药股份的销售费用逐年递增，2013年高达31.37亿元。可供对比的是，当年的研发支出2.51亿元。自2013年起，哈药股份主营业务收入连续下滑，2017年净利润同比“腰斩”，2018年持续不振。

针对医药政策环境变化的影响、企业混改完成后的新征程等问题，近日，《中国经营报》记者专访了哈药集团股份有限公司总经理徐海瑛。

体制磨合

《中国经营报》：你曾经在诺华这样的跨国药企工作，加入哈药后，感觉有哪些不同？

徐海瑛：同在医药行业，两家公司各有不同。从产品的角度看，诺华以创新药为核心，哈药则以普药和OTC为业务基础，这必然导致研发、营销的模式有很大的差异。从管理体系的角度看，跨国公司有极其完善、严密的体系。一个管理者多数的日常工作有规则、流程可依，得以有序展开。局限性的一面是，这些系统都是定制好的，大部分工作是在一个框架内运行，个人发挥自由和灵活应变的空间就相对有限。在哈药，从公司战略、营销模式、人才队伍、产品管线规划，都是由我们核心管理团队去思考、讨论和做决定的，所以核心团队是在塑造商业模式、管理体系，这是一种机会，也是责任和使命。从企业文化的角度看，跨国公司是全球型企业，在历史、经济、传统差异很大的各个国家展开运营，更为兼容并包。公司鼓励授权以及大家平等、公开地讨论甚至争论问题，激发团队合作。而哈药传统上是一个国企，相对地，国企有严谨的层级、严密的决策批准机制，在这样的体系里，组织纪律

性好，执行力强。

从我个人的价值观和偏好上来说，我更希望在一个组织内，每个人都能快速成长、实现自我价值，每个岗位上的同事都可以成为一台“发动机”，都能清晰的意识到职责范围、授权和资源配置。

《中国经营报》：哈药集团的混改转型，从开始到今年变为市场化机制，历时14年。过去半年里，哈药集团管理层经历了一轮换新。你组建团队有什么要求吗？带领核心团队怎样适应磨合期？

徐海瑛：我在组建核心团队时，对于核心团队成员有几个基本考量。

第一，在他主管的领域，有足够的专业度、经验和成功的职场记录。我必须确定，哈药把这块工作交给他，他能够比较清晰地规划、推动做正确的事。

第二，视野要足够宽，要知道行业的前沿和趋势，了解一个国际水平的企业是怎么运营的。当下哈药要完成一个化茧成蝶的自我进化，必须得知道好的企业该有的样子是什么。我们现在核心管理团队的11个人中，有7个海归、4个博士。我希望哈药建起来的这个管理团队，不是基于未来两三年解决燃眉之急，而是希望给哈药未来十年的发展，打下良好基础。

第三，文化融入能力比较强。因为哈药是个70多年的老国企，有自己的传承、优秀遗产和惯性，在眼下的行业巨变期也有措手不及之处。所以我希望新进的专业化管理团队能够了解、接纳、欣赏哈药的优良传统和可贵之处。同时，又可以推陈出新，带领哈药的一万多名同事很快地跟上市场变化的步伐。

第四、我们的目标、价值观一致。如果核心管理团队成员变化频繁，对组织是有伤害的。制药行业属于没有远虑必有近忧的领域，需要战略的持续贯穿，以及强大的连续执行力。

我们现在的核心团队大部分有着丰富的跨国公司工作经验，也都在内资企业工作过。坦率地说，我个人没觉得有艰难的磨合和适应期。

先解近忧

《中国经营报》：截至目前，哈药拥有1816个药品批文和77个保健品批文。哈药的产品结构会如何调整？

徐海瑛：哈药有1000多个批文，具体生产的有300~400个品规（每种规格的有批

文的药品)。但每年需要调整,将具有市场优势的品规再筛选、再聚焦定位。我们近期开展了讨论会,从中筛选出100多个品规。我要求在100多个品规中再聚焦20~30个品种,只有聚焦重点产品,才能让市场的边界更加清晰化。目前,哈药在推进24个品规的一致性评价,这24个品规是为明年的发展计划而规划的,我们筛选产品的标准有以下三点:第一,医药行业的人要回归本源,就是围绕临床需求,临床需求是一个出发点。同时也要考量临床的疗效、同类品种的竞争密度等;第二,竞争格局,要确保选择的品种有竞争优势,能够有盈利空间;第三,其实我们很看重哈药在哪些领域、区域是有品牌基础的。比如,哈药有一大块业务是OTC和保健品,比如我们的蓝瓶钙在整个补钙领域有很强的影响力和说服力;再比如世一堂制药厂是中华老字号品牌企业,有几个独家品种做的特别好,像这种优质的“国药”,我们也需要进一步聚焦定位,进一步筛选品种。

《中国经营报》:哈药一直是以仿制药和普药为主,新药研发周期很长。原有的产品管线焕发活力,有哪些举措?

徐海瑛:从产品组合的充实上来说,我们的BD(businessdevelopment,医药商务拓展)部门和研发部门很重要。目前外部引进主要是为解决哈药短期和中期新产品不足的问题,首先是看产品在未来一两年内是否可以上市。比如,一些创新药品种在做三期临床试验或临近结束的时候,BD部门考虑引进。我们非常重视与那些还没有建立自己销售能力的生物技术公司建立合作。哈药属于大型制药公司,我们的销售渠道和体系非常健全,营销策略的制定、对客户了解,都是我们的优势所在。其次,研发团队也通过开放式创新,与第三方研发机构做共同研发,这尤其适用于新药研发的相对早期阶段的项目,比如有技术壁垒的仿制药,或者处于临床一期、二期阶段的创新药。

目前我们的研发板块有100人左右的队伍,相对于哈药17000名的员工总数,研发力量远远不够,需要大幅度加强。

即使做开放式创新,与第三方研发机构或其他生物技术企业合作,我们自身清晰的产品管线规划也是必须的前提。比如,看好哪些靶点?在一个靶点上都有哪些药企在做什么?我们能够找谁合作是最合适的?包括技术平台的建立,这些都需要系统布局。

因为之前我们在研发上投入少,对于疾病领域的认知、治疗领域的认知、技术平台的储备程度、技术迭代等,研发规划的基础相对薄弱。这些需要过程,好在我们的研发团队已经建立起来了。

长存远虑

《中国经营报》：听说你立了一个300亿元的销售目标。在带量采购等“降药价”政策环境下，要实现这样一个目标，哈药集团的营销策略会有哪些变化？

徐海瑛：一个没有目标组织会很迷茫，所以我觉得任何组织都要有清晰的目标和路线图。我是在7月份召开的哈药半年会上提出300亿元目标的，但我没有给出时间线，我跟大家说：“我们要很清晰定下一个300亿元的销售目标。但是什么时候达到这个目标，大家和我一起来解答。”

因为当时我刚到任4个月，哈药的情况还没有摸透，行业政策频繁变化带来的竞争环境的动荡也需要深刻评估。哈药的核心竞争优势需要定位，营销体系的优化需要时间，产品管线需要补充，还有几个主要的职能板块比较弱，需要提升，叠加上医药行业的整体变化，我们需要时间来管理不确定性，明确发展战略。我不喜欢喊口号，没有经过扎实的规划和测算，我不敢说具体哪一年能实现300亿元的销售目标。

《中国经营报》：你在多个场合强调，在哈药原有基础上构建未来五至十年的核心竞争力。构建中长期竞争力，当下亟须做什么？

徐海瑛：在8月底9月初的时候，我们召开50人的闭门战略研讨会，参会的都是哈药核心管理团队成员。我认为，如果一个组织有目标，没有战略，没有战术，没有年度规划，是很茫然的。

在会上，每位参会人员对于行业变革的认知、格局的把握、技术趋势的了解都是不同的，所以我们需要思想上的碰撞。但很多老哈药同事，不太习惯将自己放在一个决策的立场，他们会觉得“我给公司做发展战略，这事太难想象了”。

虽然只有两天的会议时间，但大家就公司当前发展过程中暴露的问题进行深度交流、袒露观点、刷新思维，对于未来发展建立了共识。我们决定在未来的三年内打好六场战役：一、完成三项制度改革；二、做好两厂搬迁工作，优化产能布局；三、建立开放创新的研发体系，多途径丰富产品管线；四、建立合规化营销业务保障体系；五、重塑哈药“新文化”；六、打造以业务为核心的高效制度、流程。

哈药从国企通过混改变成一个完全市场化的企业，最重要的是组织、人力资源的变革。组织内的人才需要能上能下、能进能出，能少能多。

深度 哈药模式能否升级焕新？

“天下之势不盛则衰，天下之治不进则退。”

21世纪初，铺天盖地的钙剂广告让哈药股份闻名全国。彼时，在哈药股份的主营业务以中药、西药、保健品“三足鼎立”之势快速发展。

每年数亿元的销售费用支出，让这家东北药企的医药商业物阜兴旺。2010年，哈药股份营业总收入125.35亿元，利润总额达13.14亿元。其中，医药商业营业收入56.6亿元，哈药集团医药有限公司成为黑龙江省最大的医药商业企业，其规模在全国范围内位居前列。哈药股份开创的密集广告强势拉动、普药占据大市场的“哈药模式”，一时成为制药业内模仿的对象。

2010年，哈药股份实施了营销创新，提出“普药新做、新药特做、中药细做、OTC专做”的营销策略，推进专业化营销，销售费用以年均10%增长持续支出，2013年销售费用增至顶峰高达31.37亿元。

与此同时，中国制药行业正进入技术创新生长期。2012年，国务院推出仿制药一致性评价的相关政策。通过对已批准上市的仿制药，按与原研药品质量和疗效一致的原则，分期分批进行质量一致性评价，以确保药品仿制过程中的质量安全。在此期间，制药企业一方面争先恐后地推进一致性评价，意欲跨过市场准入“新门槛”；另一方面，一系列激励创新的改革政策陆续出台，为中国医药创新支撑体系“添砖加瓦”。加大研发投入，向创新转型，成为大型制药企业的不二选择。

2011年~2018年间，哈药股份每年的研发费用支出在1亿元~3亿元之间波动。2018年，在公司业绩持续不振之下，哈药股份的研发费用支出为1.37亿元，同期销售费用6.2亿元。

2018年，带量采购政策进一步重塑医药行业格局。通过一致性评价成为市场竞争新体系下的“入场券”。

2019年10月底，哈药股份公告称，公司旗下的控血糖药盐酸二甲双胍片，通过了仿制药一致性评价。哈药股份旗下子公司针对该药品一致性评价，已投入研发费用约人民币670万元。

目前，哈药股份的蒙脱石散、盐酸二甲双胍片均两个药品已通过仿制药一致性评价。不过，相对于哈药股份总体1816个获批药品而言，两张“入场券”远远不够。

作为新掌门人，徐海瑛对上述现况认识清醒。“哈药当前面临的一个冷酷事实是，公司过去在研发上投入不足。这也就意味着，我们在研发领域里，不光是人才不足，我们积累的经验、积累的教训都是不足的。”

从2005年外资参与增资扩股，到管理层真正实现市场化，哈药股份历时14年实现

转身。转身之后，如何焕发新生机，将考验着徐海瑛及其团队的经营管理智慧。

本版文章均由本报记者高瑜静采写

老板秘籍

1.跨国药企和国企的异同点在哪里？

同在医药行业，两家公司有共同也有差异。从产品的角度看，诺华以创新药为核心，哈药则以普药和OTC为业务基础。这必然导致研发、营销模式有很大的差异。从管理体系的角度看，跨国公司有极其完善、严密的体系。在这样强大的体系支撑下，一个管理者多数的日常工作有规则、流程可依，得以有序展开。局限性的一面是，这些系统都是定制好的，大部分工作是在一个框架内运行，个人发挥自由和灵活应变的空间就相对有限。在哈药，从公司战略、营销模式、人才队伍、产品管线规划，都是由我们核心管理团队去思考、讨论和做决定的，所以核心团队是在塑造商业模式、管理体系，这是一种机会，也是责任和使命。从企业文化的角度看，跨国公司是全球型企业，在历史、经济、传统差异很大的各个国家展开运营，更为兼容并包。公司鼓励授权以及大家平等、公开地讨论甚至争论问题，激发团队合作。而哈药传统上是一个国企，相对地，国企有严谨的层级、严密的决策批准机制，不是每个人都有习惯去表达自己的看法、积极主动地贡献创意、发起和推动一些事情。当然在这样的体系里，组织纪律性好，执行力强。

从我个人的价值观和偏好上来说，我更希望，在一个组织内，每个人都能快速成长、实现自我价值，每个岗位上的同事都可以成为一台“发动机”，都能清晰的意识到职责范围、授权和资源配置。

2.为什么定了销售目标却不定完成时间？

一个没有目标的组织会很迷茫，所以我觉得任何组织都要有清晰的目标和路线图。我是在7月份召开的哈药半年会上提出300亿元目标的，但我没有给出时间线，我跟大家说：“我们要很清晰定下一个300亿元的销售目标。但是什么时候达到这个目标，大家和我一起来解答。”

简历

徐海瑛，北京大学经济学学士，北京大学国际金融硕士。曾任诺华集团中国区总裁，国投创新投资管理公司董事总经理，招商局集团大健康产业事业部运营总监，招商局集团健康产业投资公司总经理。2019年3月，出任哈药集团股份有限公司总经理。