



**RESEARCH ON YUNNAN BAIYAO'S COMPETITIVE
STRATEGY BASED ON THE WHOLE
INDUSTRIAL CHAIN**

BY

FANGSHENG CHEN

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR**

**THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2019



云南白药基于全产业链的竞争战略研究



陈方晟

撰

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2019 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON YUNNAN BAIYAO'S COMPETITIVE
STRATEGY BASED ON THE WHOLE
INDUSTRIAL CHAIN**

by

FANGSHENG CHEN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2019

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

June 18, 2020

致谢

当提笔写下这段话的时候，便意味着我即将与学生这一身份的告别。两年时间弹指一挥间，就这样过去了。回首过去，有欢声笑语，也有困惑迷茫，一切都仿佛就在昨日，历历在目。两年下来，收获颇丰，在这里要感谢所有对我予以帮助的老师 and 同学，谢谢你们一路的陪伴。

首先要感谢我的论文指导老师郑江波教授，从一开始论文的选题、资料的搜集、到论文写作构思，直至论文写作的完成都给予我悉心的指导。犹记得写作期间多次向老师请教讨论，老师都不辞辛劳的与我们讨论到很晚直到解决我们的疑惑。这篇论文正是在郑老师一次次不厌其烦的答疑解惑中才得以完成，老师渊博的知识、严谨的治学态度、务实求精的工作态度对我影响颇深。在此谨向郑江波老师致以衷心的感谢。

其次我要感谢我的家人对我的支持，正是因为他们无条件的支持与爱护，我才能看到更加广阔的世界，才能获得更好的学习机会，更加丰富的人生体验。

最后，感谢两年来一直陪伴我的同学，正是因为有他们在学习和生活中的陪伴我的留学生活才能更加多姿多彩。

这两年正是因为老师、家人、朋友的支持与帮助我才能一路走到这，感谢一路相伴。

陈方晟
研究生

6105640 : Fangsheng Chen
 Thesis Title : Research on Yunnan Baiyao's Competitive Strategy
 Based on the Whole Industrial Chain
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.

Abstract

This paper aimed to study Yunnan Baiyao's competitive strategy from the perspective of the whole industrial chain, and analyze the internal and external environment of Yunnan Baiyao by using three ways of PEST, Porter Five Forces ,and SWOT so as to select and position the competitive strategy of Yunnan Baiyao. The research proposed five suggestions:the perfection of the whole industrial chain, the establishment of a research and development platform, the creation of new core products; the application of the "internet +" model.,and the commitment to being a socially responsible enterprise.

(Total 46 pages)

Keywords: Whole Industrial Chain, Pharmaceutical Industry, Yunnan Baiyao, Porter Five Forces, Competitive Strategy, SWOT

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature

6105640 : 陈方晟
论文题目 : 云南白药基于全产业链的竞争战略研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 郑江波博士

摘要

本文通过全产业链这一视角研究云南白药竞争战略，运用 PEST、波特五力和 SWOT 三种方法对云南白药内外部环境做出分析，从而选择和定位出云南白药竞争战略。跟据此战略，最后提出五点建议：一是完善全产业链；二是建立研发平台；三是打造新的核心产品；四是运用“互联网+”模式；五是积极承担企业社会责任。

(共 46 页)

关键词：全产业链；医药行业；云南白药；波特五力；竞争战略；SWOT



学生签名.....

指导老师签名.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	viii
图目录	ix
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究方法	3
1.4 研究内容	3
第 2 章 理论基础及相关文献综述	4
2.1 企业战略管理理论	4
2.2 竞争优势理论	4
2.3 竞争战略基本框架	5
2.3.1 成本领先战略	5
2.3.1.1 实施成本领先战略的外部环境要求	5
2.3.1.2 实施成本领先战略的内部环境要求	5
2.3.1.3 实施成本领先战略的收入	5
2.3.1.4 实施成本领先战略的风险	6
2.3.2 差异化战略	6
2.3.2.1 实施差异化战略的外部环境要求	6
2.3.2.2 实施差异化战略的内部环境要求	6
2.3.2.3 实施差异化战略的收入	7
2.3.2.4 实施差异化战略的风险	7

目录 (续)

	页
2.3.3 专一化战略	7
2.3.3.1 实施专一化战略的外部环境要求	8
2.3.3.2 实施专一化战略的内部环境要求	8
2.3.3.3 实施专一化战略的收入	8
2.3.3.4 实施专一化战略的风险	8
2.4 全产业链概念	8
2.5 企业战略分析模型	9
2.5.1 PEST 分析模型	9
2.5.2 波特五力模型	10
2.5.3 SWOT 分析	11
2.6 国内外研究现状	12
2.7 研究现状述评	14
第 3 章 云南白药外部环境分析	16
3.1 运用 PEST 分析医药行业外部环境	16
3.1.1 政治环境分析 (P)	16
3.1.2 经济环境分析 (E)	17
3.1.3 社会环境分析 (S)	18
3.1.4 技术环境分析 (T)	20
3.2 医药行业波特五力模型分析	21
3.2.1 潜在进入者的威胁	21
3.2.2 替代品的威胁	22
3.2.3 买方议价能力	22
3.2.4 供方议价能力	22
3.2.5 同行业现有竞争者能力	23
第 4 章 云南白药内部环境分析	24

目录 (续)

	页
4.1 云南白药发展现状	24
4.1.1 云南白药战略分析	24
4.2 云南白药财务分析	25
4.3 云南白药全产业链分析	28
4.4 云南白药核心竞争力分析	29
4.4.1 品牌优势	29
4.4.2 独特的资源优势	30
4.4.3 持续的创新能力	30
第 5 章 云南白药 SWOT 分析	31
5.1 云南白药集团发展的优势 (S) 分析	31
5.2 云南白药集团发展的劣势 (W) 分析	32
5.3 云南白药集团发展机遇 (O) 分析	32
5.4 云南白药集团发展威胁 (T) 分析	33
5.5 云南白药 SWOT 矩阵	34
第 6 章 云南白药竞争战略选择和实施及保障措施	36
6.1 云南白药战略目标与选择	36
6.1.1 云南白药战略目标	36
6.1.2 云南白药战略选择	37
6.2 云南白药竞争战略的实施	38
6.2.1 完善全产业链	38
6.2.2 建立研发平台	39
6.2.3 打造新的核心产品	40
6.2.4“互联网+”行动	41
6.2.5 积极承担社会责任	41

目录 (续)

	页
第 7 章 结论	43
参考文献	44
个人简历	45



表目录

表		页
表 4.1	应收账款	26
表 4.2	应付账款	26
表 4.3	短期偿债能力	27
表 4.4	存货	27
表 4.5	资产负债率	27
表 4.6	利润表	28



图目录

图		页
图 2.1	PEST 模型	10
图 2.2	波特五力模型	11
图 2.3	SWOT 模型	12
图 3.1	老龄化人口走势	18
图 3.2	中国城镇化走势	19
图 3.3	中国基本参加医保人数	20
图 5.1	SWOT 矩阵	34



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着中国经济的快速发展，人民生活水平日益提高，人们的健康意识也逐步提高，医药行业也因此快速发展，呈现出多元化、现代化。并且随着医疗体制改革的逐步深化，规范和鼓励医疗行业的健康发展的政策，法律法规的不断完善和落实，极大的促进了中国医药产业的健康发展。随着城镇居民基本医疗保险制度的发展下，推动了中国医药消费市场这个潜在市场的发展，对于国内医药企业来说是一个重要的发展机遇。云南省由于优越的地理位置，拥有着丰富的自然资源，可种植多种类的中药材，例如：三七、天麻、当归、铁皮石斛等。云南省中药种植面积也连续几年保持全国第一，从云南省药品监督管理局获悉，2018 年，云南省医药工业总产值 536.9 亿元，同比增长 15.46%；医药工业利润 64.16 亿元，同比增长 2.85%。2019 年，云南省将重点发展中药（民族药）产业，建设成为特色鲜明的生物医药和大健康产品研发生产基地。云南省生物医药和大健康产业的发展方针是自“十三五”发展规划中提出，到 2020 年要实现创收 3800 亿的目标，同年还提出了，发展全产业链的大健康产业。我国医药行业的发展具有高技术性、高收益性、高风险性的特点，这些特点使得医药行业具有很好的聚集性，它能很好的将资金、人才、技术等资源聚集在一起。这些因素奠定了医药行业具有很好的发展前景，伴随着科技的发展生物制药和天然中药将成为中国医药行业新的发展重点，拥有特色药品的医药企业将在未来市场更具有竞争力。并且传统中药将保持稳定的增长，“中药现代化”已经是不可逆的趋势。在这样的大环境下，云南白药将更加具有竞争力，但也意味着其面临着更大的困难，因此深入研究了解其竞争战略更有助于其他同类产业的发展。

战略是指引公司走向未来，决定其未来往哪走，走向哪里和从哪里走，对于企

业来说做战略是刻不容缓的，但是要做好战略同样是困难重重的。战略管理经过近五十年的发展，已经成为管理学科中的一个独立领域，战略管理理论是研究企业如何在竞争环境下获得成功的基础理论，目前战略管理这一领域还有很多地方等待着学者们的探索研究，与此同时企业战略研究一直是各中国企业高度关注的领域，重点与其他行业竞争者进行着积极对标，唯有对未来环境的不断探索，为企业找到一条通向成功的路径，才是企业界和理论界的不变责任。

云南白药集团股份有限公司（以下简称“云南白药”），是云南省第一家上市股份有限公司。目前，是一家集中药药品生产，研发、销售为一体的综合性集团公司。云南白药已经是云南省百强企业，同时也是国家首批的创新型企业，企业的销售额、股票市场，已经多年占据中国医药行业的前列。当前，云南白药正着力于打造医药行业全产业链，通过对全产业链的建设完善，进而对云南白药的产业结构和产品结构进行重组。目前，中国医药行业随着医改的推行竞争不断加剧，给云南白药带来了很大挑战。因此，在这样的背景下，对云南白药内部和外部环境进行分析，选择和制定合适的竞争战略对云南白药未来发展十分重要。

1.2 研究意义

随着经济的快速发展，科技的迅速进步，医疗技术也越来越先进，许多以前无法攻克的医疗难题都有所进步，但是也因为经济的发展，导致环境的变差，也出现了新的疾病。因此可以看出医药行业的发展潜力。对于中国医药行业来说，未来的发展趋势不可或缺的就是生物制药和自然中药的发展。云南省目前是中国中药种植发展的重点，是中国重要的药用植物资源基地，但是云南省的医药行业发展并没有处于领先地位。云南白药是云南省生物医药企业中的龙头企业，研究其竞争战略，能给云南省其他生物医药企业提供发展借鉴意义，带动产业的发展。在完成“十三五”发展计划的同时，展望“十四五”计划。从全产业链的视角研究云南白药集团的竞争战略，从而以小见大以便找到能让云南生物医药企业能更好的发展提出好的意见，中国医药行业的企业普遍存在规模较小、重复建设、研发能力较低、企业多元化普遍的问题，通过分析云南白药的竞争战略，有利于为相关企业提供借鉴意义。

1.3 研究方法

1) 理论研究法

本文将运用波特五力模型、SWOT、PEST 分析方法分析云南白药集团股份有限公司的竞争战略，从而给中国生物医药企业提出发展建议，同时带动云南省甚至全国医药行业的发展。

2) 文献研究法

通过阅读战略相关书籍、文献等了解相关竞争战略理论知识，对企业所涉及到的战略知识有所认识和了解，为云南白药集团股份有限公司的竞争战略提供理论依据。

3) 实地考察法

通过去到云南白药公司考察，参观物流中心及其生产线了解其详细情况。

1.4 研究内容

第一章撰写本文研究背景、研究目的和意义，阐述本文的研究内容和方法。

第二章主要撰写了本文所运用的战略管理的理论基础以及全产业链概念，关于战略管理和全产业链的国内外文献综述。

第三章云南白药外部环境分析

第四章云南白药集团内部环境分析

第五章云南白药 SWOT 分析

第六章云南白药竞争战略选择和实施保障

第七章结论

第 2 章

理论基础及相关文献综述

2.1 企业战略管理理论

企业战略管理是指一个企业或者组织在一段时间内对其发展有长远的、全局的发展方向、目标、任务和决策，以及对该企业或组织资源的调配做出的决策和管理艺术。广义的战略管理是指运用管理战略对企业实施管理，其中的代表人物是安索夫。狭义的战略管理是指企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。

2.2 竞争优势理论

竞争优势理论由著名经济学家Michael E.Porter提出，波特的国际竞争优势模型（又称钻石模型），其中包括四种本身的决定因素和两种外部因素。一是生产要素；二是需要要素；三是企业相关战略因素；四是相关产业或支撑产业因素；五是政治因素；六是随机事件因素即机遇因素。这几个因素对每个产业的影响都不相同，应该分别加以评估，更重要的是竞争优势模型是一个动态的模型，每一个因素的变动都会影响其他因素。

2.3 竞争战略基本框架

企业在发展的过程中其外部环境竞争十分激烈，每个企业在其发展过程中都应该考虑如何在这个弱肉强食的市场中更好的生存发展下去。Michael E.Porter教授所提出的竞争战略理论中指出，企业是在行业内现有竞争者的能力、潜在竞争者能力、供方议价能力、买方议价能力、替代品的威胁这五种力量的组合中发展的。在这种竞争强度的分析上提出了可供企业选择的三种战略：成本领先战略、差异化战略、专一化战略。这三种战略虽然都是竞争战略但是它们都有很多不同之处，企业需要根据

其自身情况并结合外部环境做出选择。

2.3.1 成本领先战略

成本领先战略，又称作低成本战略，它要求企业一定要建立起高效的具有规模的生产线，用尽全力降低成本，严格的控制管理、生产、研发、服务、营销等成本。为了达到这一目标企业首先要在企业成本管理方面进行深入的研究，才能在最后的竞争中使得自身总成本较其他竞争者更为有优势，拥有低成本的企业在同行业中会拥有更多的利润，从而使企业获得竞争优势。

2.3.1.1 实施成本领先战略的外部环境要求

要想成功实施成本领先战略首先要符合外部环境。外部环境要求有以下几点：1) 企业所处行业的竞争中价格竞争非常激烈；2) 企业所处行业生产的产品或提供的服务同质化严重，或该行业产品和服务是有一定标准无法做到很大差异；3) 消费者在使用产品上几乎使用同样的方法；4) 消费者更换同类产品的成本低，并且消费者议价能力较强。

2.3.1.2 实施成本领先战略的内部要求

实施成本管理战略不但需要满足外部条件，企业也需要具备以下条件：1) 拥有持续的资本投资或者是拥有资本渠道；2) 在生产上拥有较高的生产工艺和拥有技术人员；3) 企业内部具有有效的劳动监督体系；4) 生产的产品具有容易制造；5) 销售和分销产品的渠道成本较低。

2.3.1.3 实施成本领先战略的收入

成本领先战略的顺利实施能使得企业与行业内现有的竞争企业保持竞争优势；相对来说供应商的议价能力会下降；在所处行业中制造了较高壁垒，潜在进入者会相对减少；可以建立替代品的竞争壁垒。

2.3.1.4 实施成本领先战略的风险

在战略实施过程中，不断的降低价格会使得企业甚至于行业的利润率下降；市场上的技术更新是非常迅速的，这些更新会使企业的生产设备失效；企业在实施战略的过程中容易只顾着降低成本而忽略消费者的需求变化，导致客户流失；企业在实施过程中可能会因为市场环境的改变导致其风险加大。

2.3.2 差异化战略

差异化战略是指企业所生产的产品和提供的服务与其他竞争者有所区别，并且企业能够树立起具有唯一性的产品和服务，从而使企业获得一定的竞争优势。差异化战略最重要的就是抓住产品的一种或多种特性，并赋予它独一无二的性质以此满足消费者的要求。打造其独特的品牌文化，进一步的提升技术、提高服务质量等都能实现差异化战略。企业如果能够在不止一方面的与其他竞争者区分开，有自己的独特性具有差异化，是实施差异化战略最好的情况。一般情况下，实施差异化战略会给企业带来较高的收益，但是可能会因为产品或服务的价格较高导致其市场占有率不够高。另一方面，实施差异化战略可以使企业建立其较强的防御壁垒，同时企业可以用其品牌忠诚度来吸引顾客，提升自己的竞争优势。

2.3.2.1 实施差异化战略的外部环境要求

具有多条途径可以使得企业与其他竞争对手和产品有差异，并且这种差异能够被消费者所认可；消费者对产品和服务的需求是具有多样化和差异化的；企业所处的行业中选择实施差异化战略的企业相对较少，以确保企业能够做到真正的差异化；企业所处行业所需技术更新发展较快，企业竞争优势是基于产品或服务的推陈出新。

2.3.2.2 实施差异化战略的内部环境要求

实施差异化战略需要企业研发团队具有创新精神，企业研发能力在同行业中较强；企业自身产品在市场上具有质量良好或在技术上具有领先地位；企业在同

行业中具有悠久历史，同时能吸收其他企业的优点形成自己独有的风格；企业具有丰富的营销经验，在市场营销方面较强；企业内部管理较为高效，各部门能够有效沟通，互相配合；企业在人力资源管理方面较为优秀，能够为企业吸引、培养高精尖人才和创新性人才；在销售渠道方面合作紧密。

2.3.2.3 实施差异化战略的收入

实施差异化战略可以提高消费者对企业的忠诚度，一般的替代品无法取代其地位；建立起较高的行业壁垒，减少新进入者的竞争威胁；实施差异化战略使得企业能够提高边际收益，从而削弱了供应商的议价能力；实施差异化战略使得消费者在同类产品中难以找到可以与之对比的产品，能够在一定程度上降低消费者对产品价格的敏感度；由于企业实施产品差异化使得企业的产品更加具有独特性，从而在一定程度上削弱了消费者的议价能力。

2.3.2.4 实施差异化战略的风险

实施差异化战略的企业为了突出产品质量和差异，就需要在研发和生产上投入更多资金，会导致产品生产成本提高，因此可能会失去一部分更为看中价格的消费者；消费者长期使用产品后，会让消费者觉得产品的差异性能不突出，从而选择其他价格更低的产品；随着市场的进一步发展，企业产品可能会遭到其他竞争者的模仿，使得产品与其他产品差异化缩小；过度差异化也是实施差异化战略的风险之一。

2.3.3 专一化战略

专一化战略也称作集中化战略，是指企业主攻某一特殊客户或某一特殊市场，从而获得竞争优势。这一战略的核心是取得某一种对某一部分消费者有价值的专一性服务，这一战略更加侧重从企业内部建立竞争优势。专一化战略具有两种形式：一种是成本集中化战略，即在其所要占领的细分市场中形成成本优势；一种是差异集中化战略，即在细分市场中获得差异化优势。专一化战略在某种程度上可以说是成本领先战略和差异化战略在具体某一特殊消费群体或某一细分

市场的集中体现。

2.3.3.1 实施专一化战略的条件

企业有完全不同的消费者，即企业有细分客户群体，每一种客户群体对产品和服务的需求不同；在同一个目标市场中，其他竞争者没有实施集中化战略；企业自身所具有的实力和资源不支持企业追求其他更加广泛的细分市场；企业所处行业中所细分的部分在规模、成长率、获得能力等有较大差异。

2.3.3.2 实施专一化战略的收益

企业能更好的整合其力量和资源为某一特定人群所提供服务；企业将目标定为某一特殊群体或某一细分市场后，能方便企业更好的调研该市场环境，从而制定更加细致的战略，提供更加贴合顾客需求的产品和服务；集中战略目标使得企业更加容易控制其管理模式，提高管理效率，优化资源配置。

2.3.3.3 实施专一化战略的风险

由于企业目标集中，在广泛市场上占有率低，一旦出现新的技术和替代品就会给企业带来较大的冲击；在企业所处的细分市场内有新的竞争者进入，并实施了更加优异的集中化战略；由于企业所处的是细分市场，所以产品的销量可能不大，但是又要满足顾客需求，可能会使得产品更新换代加快，随着企业的研发和生产要进一步增加投入，导致企业成本优势的削弱。

2.4 全产业链概念

全产业链的概念在国内首先由中粮集团提出的一种发展模式。全产业链是以消费者为导向，从产业链源头的供应到产业链终端的商品都能实现食品安全的产业链。即从田间到餐桌所涵盖的种植与采购、贸易/物流、食品原料、饲料原料及生化、养殖与屠宰、食品加工、分销、品牌推广、食品销售等多个环节构成的完整的产业链系统。从纵向上说，从产业链上的上游供应商到下游客户，一环扣一

环，实现产销一体。从横向上看，可以不断扩张产业多样性和相关性，实现产业多元化发展。从整体上看全产业链是可以实现企业利益最大化的一种发展模式。实现全产业链最终要的是两头即上游的种植与采购和下游的产品分销。全产业链模式使得上游和下游成为利益共同体。产业链上的所有环节都必须以市场和消费者为导向。以下几点为全产业链商业模式理论基础。

1) 产业组织理论

产业组织理论最初是由 Marshall (2005) 所提出，他认为产业组织和生物组织具有相同特质，即都是由组织体中各个部分的机能分化和组织各部分紧密联系和联合的社会组织体。根据产业组织理论，全产业链的纵向发展就是从产业链的上游和下游发展，有利于企业更好的把控上游原材料质量和下游产品市场的议价权。大大增强企业在市场中的议价权。横向发展就是通过不同渠道和不同方式扩张市场，由此扩大企业在市场的占有份额。

2) 价值链理论

价值链理论是由 Michael E.Porter (1983) 首先提出，他认为价值链是指主要针对的一系列可以增加产品服务质量和实际价值的活动。但是并不是价值链的每一个环节都能带来实际的价值增长。企业所创造的价值增长，实际上是来自于企业价值链上的某些特定实际价值活动的。这些真正为企业创造价值的经营活动，就是企业价值链的“战略环节”。

2.5 企业战略分析模型

2.5.1 PEST 分析模型

PEST 分析模型是一种宏观环境分析的工具，P (Politics) 即政治环境，E (Economy) 即经济环境，S (Society) 即社会环境，T (Technology) 即技术环境。PEST 就是从这四个方面分析该企业所处的宏观环境。政治环境包括，政府政策、法律法规、政治制度等；经济环境包括，经济发展水平、经济制度、行业发展状

况等；社会环境包括，人口基数、年龄层次、收入水平、社会保障制度等；技术环境包括，企业相关技术、新技术、相关研究等。详情如图 2.1。

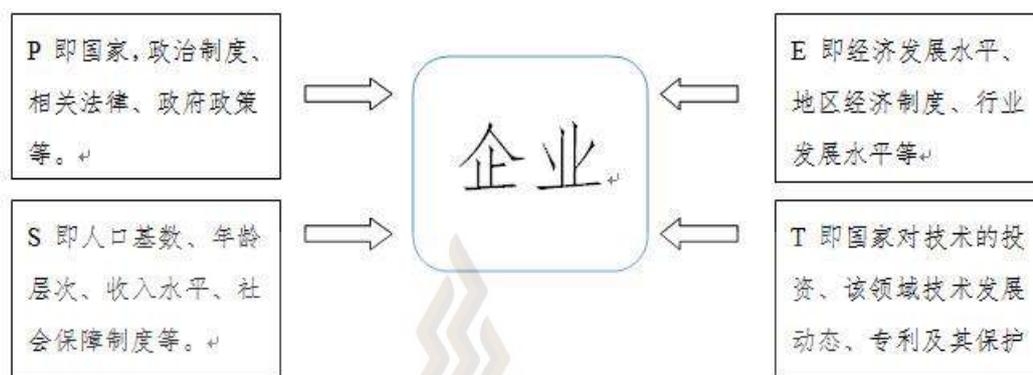


图 2.1 PEST 分析模型

2.5.2 波特五力模型

波特五力模型是于 20 世纪 80 年代由迈克尔·波特(1980)提出。他认为有五种力量决定着企业在行业中的竞争规模和程度。这五种力量是同行业内现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者的进入能力、替代品的替代能力、供应商讨价还价的能力即购买者讨价还价的能力。同行业竞争者的竞争能力是指行业中现有企业之间由于发展规律形成的竞争关系；潜在竞争者的进入能力是指新进入者进入此行业从而影响到现有企业的盈利水平下降；替代品的替代能力是指处于不同行业中的企业，其产品可互为替代品，从而导致她们之间互相竞争；供应商的讨价还价能力是指企业在和上游供应商进行交易时所具有的优势和劣势；购买者的讨价还价能力是指企业在与下游购买者在交易过程中所具有的商品议价能力，如图2.2。

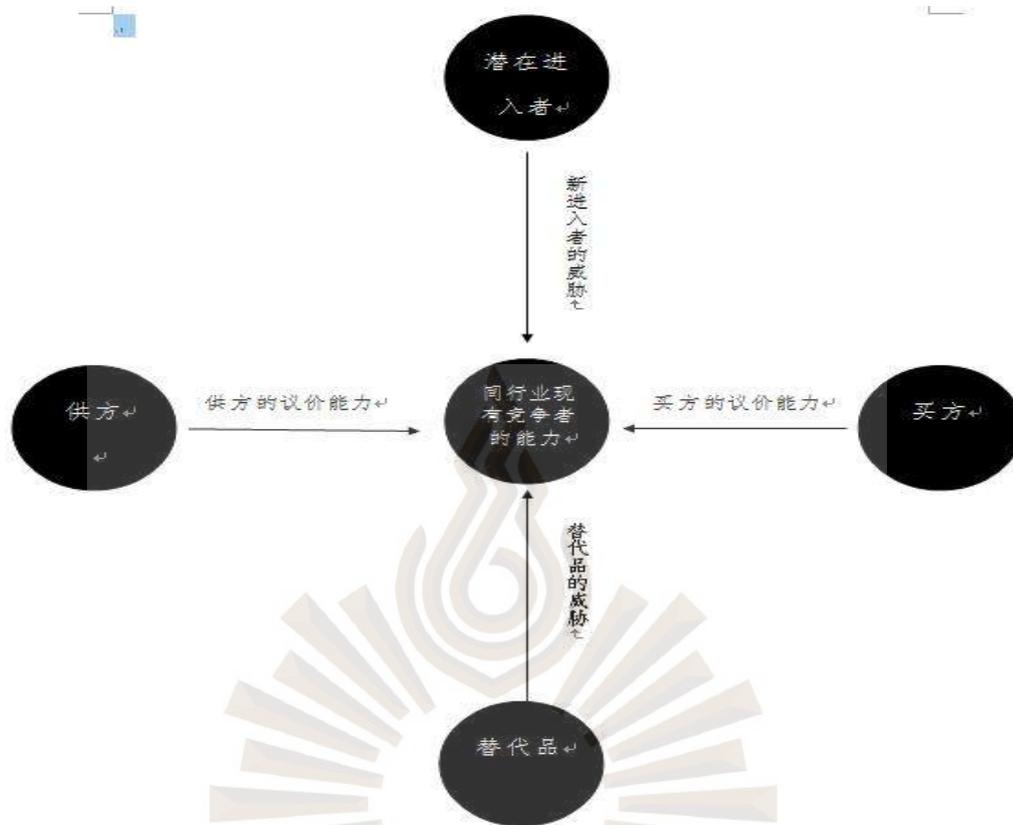


图 2.2 波特五力模型

2.5.3 SWOT分析

SWOT 分析是企业战略分析方法,它是基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析。S (Strengths) 是优势、W (Weaknesses) 是劣势, O (Opportunities) 是机会、T (Threats) 是威胁。一般用矩阵表示如图2.3。

I 内部分析 外部分析	优势 S	劣势 W
	1、 2、列出优势 3、	1、 2、列出劣势 3、
机遇 O	SO 战略	WO 战略
1、 2、列出机遇 3、	1、 2、发挥优势，运用机遇 3、	1、 2、克服劣势，抓住机遇 3、
威胁 T	ST 战略	WT 战略
1、 2、列出威胁 3、	1、 2、发挥优势，回避威胁 3、	1、 2、克服劣势，回避威胁 3、

图 2.3 SWOT 矩阵

2.6 国内外研究现状

二十世纪八十年代，美国学者 Michael E.Porter (1980) 认为一个企业的竞争范围是由一个行业的组织结构所决定的。企业首先应该考虑的问题是如何提高自身核心竞争力用以提高和巩固自己的竞争地位和竞争优势。

中国学者刘冀生 (2002) 认为战略管理是企业的行动纲领，是企业为了完成发展目标而实行的手段和方法，是企业管理的工具，是企业管理的核心，对企业的发展和生存起着关键性作用。蓝海林 (2015) 认为企业战略管理应该以有效的计划管理为基础，引入行为管理，通过治理结构、组织结构、战略领导和企业文化对企业战略改变行为进行有效的管理，提高战略改变的恰当性。国内学者武亚军 (2015) 认为中国战略管理研究应该从实际出发，即从中国的实际国情和实际市场情况出发，借鉴西方管理理论的同时研究出适合中国国情的发展战略。运用竞

竞争力理论和竞争优势理论可以用于提供医药产业发展的理论基础，合理引导医药企业的健康发展，该研究的方式方法具有很强的借鉴意义。Marshall (2005) 在亚当·斯密的基础上又进行了更深入的研究，将产业链的概念从企业内部延伸至企业的外部。国外并没有提出“全产业链”这一词汇，而是将全产业链的概念叙述为，纵向整合或是纵向一体化，是纵向协作的极端化情形。

“全产业链”这一概念首先是由中粮集团所提出，并由此在学术界掀起了研究“全产业链”的研究热潮。其中杨鹏和干胜道 (2011) 认为全产业链是核心企业通过资本运营的手段对上游和下游的企业资源进行整合形成产业链系统，核心企业通过对此系统的管理和对关键环节的有效控制，最终在产业和市场上获得关键的话语权、议价权和销售主导权以最大的限度开发挖掘此产业链价值，以达到企业和客户利益最大化的管理模式。冯长利、兰鹰与周剑 (2012) 认为企业在建设全产业链的过程中应该基于自身的核心竞争优势，在企业管理控制方式上应该进行动态的调整，进一步的将企业战略活动更好的转化为聚集效应，从而保证整体价值创造的可持续性。李韬 (2013) 认为全产业链模式对于现代中国企业做大做强，提升影响力具有一定的合理性，但中国企业绝不要盲从，必须清晰的认识到此模式的缺点和弊端，避免陷入困境和危机。该作者还认为“全产业链”的核心是对产业链资源进行整合，以此提升企业在产业链里的话语权和利益分配主导权。但是整合并非一定要在同一企业内进行，在虚拟化组织范围的整合方式也许是更加合理的方式。徐振宇、李冰倩与王跃 (2014) 认为“全产业链”战略在理论上并不具备任何的压倒性优势，在实践中发现，此战略更是高度依赖于企业能力和内部治理机制。“全产业链”模式是长期演化的结果，并非是简单的纵向规模扩张，该模式对企业各方面的能力都有很高的要求。如果企业在相关能力不具备，经验不足，内部治理机制不完善的情况下盲目效仿并过度扩张可能会使企业提前陷入困境。并且作者认为该模式的核心是用企业内部的成本管理来代替外部交易成本，通过上下游各企业的优势互补，以此提高企业的核心竞争力。陈静锋、郭崇惠、魏伟 (2016) 认为在互联网技术融合全产业链模式的过程中，通过市场化改革和信息化建设，拓宽了传统中医药产业链发展模式，改变了原产业链

中利益主体间的博弈关系及中医药文化的传承与传播模式，进一步促进了中医药企业可持续发展。李仪（2016）提出全产业链闭合平台可以对产业链中的参与者进行高度的整合以及闭合控制，而且实施不受到具体经济社会环境的影响，具有很好的粘合性，一般性，普遍性的特点，可推广性较强。李慧（2018）认为基于全产业链视角下，要使得服务产业聚集，需要依靠政府不断加大政策支持和财务支持，与此同时还需要各级政府将其规划到地区未来经济发展中，在这一过程中要注重基础设施的建设和软文化建设，为产业聚集营造良好的外部发展环境。同时在内部注重模式创新和人才培养，为产业聚集积蓄力量。熊毅、洪蕊、李文豪与李乐飞（2019）认为实现成本管理从粗糙到精细的转化，由“内部产业链”到“全产业链”的演变，是医药企业降低成本，保持竞争优势的必然选择。

2.7 研究现状述评

国内外对于企业竞争战略的研究处于相对完善的地步，但是对于针对医药企业的竞争战略来说还相对较少，大多都是从单一的方面进行研究。这样会导致医药产业在发展过程中出现发展不均衡的现象，并且医药企业无法全面的把握自身发展方向。在此方面，中国关于医药行业的发展战略研究体系的构建还需要进一步的完善和进步。

目前关于全产业链的研究上大部分文献都是基于农业方面的研究，关于医药产业的全产业链模式发展是非常缺乏的，但是医药产业具有其他行业所不具备的一些行业特性，未来的医药产业模式更趋向于虚拟化，即把价值链的一些资源所剥离用于发展一些更具有创造价值和提升核心竞争力的环节。目前各学者关于全产业链的研究大多是如何更好的构建一条全产业链，但是基于全产业链的视角研究竞争战略的研究还相对较少。同时随着目前全球化的进程加快，医药行业的竞争重心已逐渐由核心产品的竞争转变为价值链的竞争，各大医药企业也都纷纷开始打造全产业链的发展模式，从全产业链角度来分析云南白药的竞争战略显得尤为重要。

综上所述，笔者研究了国内外相关文献后，结合云南白药所处的行业的基本特点，并基于全产业链这一视角下对云南白药的竞争战略进行分析并提出一定的合理意见，以期对后来研究人员起到借鉴作用。



第 3 章

云南白药外部环境分析

3.1 运用 PEST 分析医药行业外部环境

PEST 分析是用于分析企业外部环境的，PEST 分别代表的是政治因素、经济因素、社会因素和技术因素。对一个企业进行 PEST 分析有助于我们了解企业的背景，还可以从这四个角度分析企业在此下的发展目标和策略。

3.1.1 政治环境分析（P）

随着国家推动“十三五”计划，中国对医疗卫生方面的投入加大，特别是国家要大力发展传统中药产业，实施中药传承和创新工程，推动中医药和临床科研有机结合，加强中医适宜技术的应用，充分发挥中医药在“治未病”，和大病治疗和康复中的重要作用。这为中医药企业提供了巨大的发展机遇。政府增加投入后会促进基本医药市场的发展，从而推进医药行业的创新，从而提升中国医药行业在国际上的竞争地位，有利于推动云南白药走向世界。其次 2017 年国家就修改了《中华人民共和国药品管理法》以达到从法律层面上清除影响创新药和一致性评价的政策障碍，并且还从法律的层面上鼓励这一行业内的企业积极发展创新药，提高自身研发能力。这一法规的颁布对于整个医药行业来说都是有利的能够带来好处的，不过同时还应该注意，一些企业在这样的政策下可能会因此被迫退出市场，并且在退出市场时进行反扑，撤回投资，带来短期恶性竞争。同时国家对新药的审批出台了新的政策，即新药临床试验自申请提交 60 个工作日内决定是否同意展开临床试验；逾期未收到通知的可自行展开临床试验。这一规定的出台将更加有利于新药的开发和上市，进一步与国际接轨。同时一致性评价政策将加速推进，所谓一致性评价是指国家要求仿制药与原研药质量和效果一致，这一政策的推行有利于药企更加注重自身技术的提高，加大对药物质量的监管，以

及对研发的进一步投入，更好的制造仿制药。

政府进一步的推动深化医疗改革，势必会给医疗企业带来影响，首先是两票制的推行，两票制的推行是为了减少药品流通环节，从而降低药品价格，实现药品质量的监管，使得药品来源公开、透明，方便追溯，并促使相关企业的转型，提高行业集中度，促进产业发展。两票制的推行使得药品流通更加简单，减少了非法贿赂，偷税漏税的行为，使得行业竞争也更加公平。

3.1.2 经济环境分析（E）

企业的经济环境是指，企业所面对的社会经济环境，及其运行状况、发展趋势、产业结构、物流等。其中社会经济环境的构成主要是 GDP 水平，人民消费水平、通货膨胀率、经济制度以及经济结构。根据中国统计局数据，中国截止到 2018 年 GDP 为 900309 亿元，同比增长 6.6%。经济增长为医药行业的发展奠定了良好的基础。

据国家统计局数据可知 2018 年中国人民可支配收入为 28228 元，比 2017 年增长 8.7%，其中城镇居民人均可支配收入为 39521 元，农村居民人均可支配收入为 14671 元。人民可支配收入的增长意味着人民在购买上有更多的选择权，据统计可知 2018 年人均医疗保健消费支出 1685 元，增长 16.1%。这一数字随着人民可支配收入的进一步提高还将继续增长。中国在 2018 年就业形势整体向着更好的方向发展，从就业人数看前三个季度，城镇新增就业为 1107 万人，同比增加 10 万；城镇失业再就业人数达 430 万人，就业困难人员共有 136 万人就业。随着就业人员的增加，居民可支配收入必定会增加，加上逐渐改变的消费结构，未来大众在医疗保健方面的花费也会增加。随着中国经济的迅速增长和经济制度的逐渐完善，以及中国社会制度的不断改进完善，人民生活水平不断提高，在保证了衣食住行以后，人民更希望能够得到较好的医疗救治，拥有更加健康的生活，健康管理将会成为人民生活的重要组成部分，从而推动了医药市场的更好发展，促进了中国医药企业的发展。

3.1.3 社会环境分析 (S)

构成社会环境的主要因素是人口结构、人口基数、年龄结构、消费结构等。人口基数能直接影响中国市场容量，人口基数越大对市场的影响也越大。年龄结构则可以决定市场商品消费种类及使用何种营销手段。截止 2018 年中国人口达到 139538 万人，人口基数相当大，所以意味着中国具有较大的市场容量。根据《2018 年度中国养老第三支柱发展元年报告书》，中国已经成为了世界上老年人口最多的国家，并且根据预测，到 2050 年中国老龄人口将会达到 4.87 亿，占总人口的 34.9%。目前中国已经进入了人口老龄化时期，人口老龄化趋势日益严峻，跟据发达国家经验来看，老龄人口在医药行业的消费占总行业的 50%以上，随着老龄人口的增加，势必会使得医药市场进一步扩大，以满足人民对药品，医疗和保健品的需求，如图 3.1。



图 3.1 老龄人口走势图

数据来源：国家统计局、华经产业研究院整理

除了人口老龄化以外，影响医药行业发展的还有城镇化、工业化及相关环境因素。中国城镇化和工业化的加速发展给国家带来了迅速的发展，可以说人民生活水平的提高离不开城镇化和工业化，但是随之也带来了一系列的环境问题，例如：空气污染、水污染等，这些都会影响人民身体健康，造成多种疾病，这也从客观上造成了对医药品的需求增长。与此同时，生活压力的增加，生活节奏的加快，都使得人民身体亚健康状态普遍，如图 3.2。



图 3.2 中国城镇化走势

数据来源：国家统计局、华经产业研究院整理

近年来中国政府为了使得城乡和区域医疗卫生环境的发展得到平衡，使得社会弱势群体能够更好的享受社会医疗服务，一直大力推向医保制度的改革，逐步的建立起了能够覆盖城乡居民的公共医疗卫生服务体系、医疗保障体系和药品供需保障体系。目前，中国已经建立起了能够基本覆盖全民的医保制度，从 2018 年的统计数据来看，中国基本医保的参保人数为 13.45 亿，参保率基本维持在 95%。基础医疗卫生体系的建立，有利于进一步扩大居民医疗消费能力和药物需求，促进医药工业的进一步发展，如图 3.3。



图 3.3 中国基本参加医保人数

数据来源：国家统计局、华经产业研究院整理

3.1.4 技术环境分析 (T)

技术环境要素主要包括国家研究经费的总额，企业所在产业的研究开发支出状况、知识产权和专利权及所在行业新技术、新材料、新工艺和应用效果等方面。医药产业是一个技术含量较高的产业，技术含量较高主要体现在新药的研发及药品生产的技术改进，并且新药的研发需要生物、化学等多个学科的应用，所以医药行业在创新研究上需要更加多的投入。一方面需要满足国家的要求，要满足有质有量等要求，另一方面还需要引进更为发达的生产技术，以提高生产质量，生产效率、改进工艺。目前，中国在科技研发的投入是非常大的，并且在 2013 年超过日本成为了仅次于美国的世界第二大科技研发市场，但是中国目前科研技术转化率仅仅只有 10%，距离发达国家 40% 的转化率还相差很远，而在医药行业的科研技术转化率仅仅才 8%，这意味着中国虽然在科研上投入巨大，但是能够实际具备应用效果的很少。

目前科学技术的快速发展大大的缩短了医药产品的使用寿命，提高了医疗的

效果，其中以生物医药技术为代表，生物医药技术的发展为医药行业带来了新的发展突破口。目前中国在生物医药方面的发展可谓是突飞猛进，并且已经取得了一定的成果，这一点从专利的不断增加就能很好的体现，但是很多行业技术都停留在应用范围，产品结构相对单一缺乏多样性，并且核心技术大多掌握在一些大的国际医药企业，中国医药企业在中国市场的占领上总和还不到 5%，其中美国企业占据了市场大半为 64%。从这一点上不难看出，中国医药行业的发展相比起过去来说已经有了巨大的进步，但是很多核心技术还是掌握在外国大企业手上，中国科研水平与之相比还是较为落后。因此中国医药企业应当趁着国家鼓励科技创新、鼓励自主研发等政策的颁发，不断的增加自身科研力量。

3.2 医药行业波特五力模型分析

本文将运用由 Michael E.Porter (1983) 所提出的五力模型来分析医药行业竞争情况。并结合上述情况，讨论云南白药所处行业的基本竞争态势。

3.2.1 潜在进入者的威胁

医药行业关乎人民的生命健康，国家对医药行业的管控是非常严格的。医药行业具有高技术、高科技、资金耗费大等特点，所以决定了医药行业是一个不容易进入的行业，进入医药行业对新进入者有较高的要求。其中国家对医药行业的生产经营要求较为严苛，除了要符合一般的法律法规以外，药品生产企业必须达到《中华人民共和国药品管理法》所规定的要求，具备其所规定的经营条件才能成立，其产品要获得《药品生产许可证》并通过国家 GMP 认证等，才能将其生产和上市，因此对于医药行业而言政策较为严苛，壁垒较高。同时对于企业来说药品的研发和生产对技术和工业的要求较高，需要长时间的研发和生产实践经验的积累才能掌握。药品的研发需要大量的资金来支持，需要企业在研发方面大量投资，而一个的药品从研发到上市是有一个漫长过程的，期间都需要大量的资金支持。所以对于已经拥有知名品牌的医药企业来说，是很少有药品能够与其竞争的。除此之外，随着中国对外贸易的快速发展，医药企业正在加速融入世界医药

体系，还产生了新的壁垒，如知识产权壁垒、社会责任标准壁垒、生态环境保护壁垒等。因此，就医药行业的特性来看，进入医药行业需要面对较高的门槛，潜在进入者进入此行业较为困难，所以云南白药所面临的新进入者的威胁较低。

3.2.2 替代品的威胁

所有行业几乎都面临着替代品的威胁，中医药行业也是同样如此。当今社会经济发展的迅速，也促进了科技的进步，因此也有可能会出现同类产品。云南白药集团是一个产品多元化的企业，因此其面临着不止一种替代品的威胁，但其主打的白药产品因为秘方保密，受到国家专利的保护，并且发展较为成熟已经树立了良好的品牌效应，已经在同类产品中形成了垄断地位，因此其主打的云南白药系列产品受到替代品的威胁相对较低。但云南白药除了其主打产品外还有其他的产品，由于发展时间较段，推广力度不够因此知名度还相对较低，这一类产品收到替代品的威胁较大。总体来说，云南白药的主打产品收到替代品的威胁相对较低，但是其非白药的产品收到的替代品威胁较大，还需要进一步加大品牌的宣传。

3.2.3 买方的议价能力

就买方的议价能力来看，对云南白药而言其主打的白药产品，主要针对的是些特定需要的人群，例如需要治疗跌打损失，处理小伤口等外伤用的药品。因为其主打的白药系列产品在市场上已经形成了良好的品牌效应，白药系列产品受到国家长期的专利保护，并且在企业内部也制定了标准化、专业化的管理规格，所以对于买方来说购买云南白药产品的议价能力较弱。但是白药的其他产品由于品牌影响力不够，并且面对的消费者人群更加多元，因此消费者能够选择的产品也就更多，所以买方议价能力要较强。目前随着国家医改的进行，两票制的推行对买方的议价能力也有所影响。但是总体来说对云南白药而言，买方议价能力还是相对较弱。

3.2.4 供方的议价能力

对于云南白药来说，其供方是指原料和辅料的供货商也就是中药的种植商。

目前云南白药集团已经在文山、武定等地，构建了云南白药的种植基地，直接内部供给，同时云南白药还有其收购原材料的专门平台用于收购原材料。其文山种植基地是三七 GAP 种植基地，GAP 是中国中药制药企业实施的 GMP 配套工程，是中国农业和药业相结合的产物，是确保中药质量的一项绿色的、阳光的工程。而武定种植基地主要用于研究种植技术与推广种植，建立起有效的药材保障体系。以此看来云南白药在其上游已经构建了一条能够支持其生产发展的产业链，因此对于云南白药来说，供方的议价能力是较为弱勢的。

3.2.5 同行业现有竞争者能力

截止 2018 年云南白药实现营业收入 267.08 亿元，利润总额达到 38.26 亿元，各项管理指标健康稳定。云南白药一共控股 23 家企业，涉及的方面主要是以云南白药系列、三七系列及云南特色中医药系列。药品方面，云南白药主打产品，云南白药气雾剂、云南白药创口贴、云南白药膏等产品继续排名中国同类产品销量第一，日化方面，2018 年云南白药牙膏销量为同类产品市场占有率第二、民族品牌第一。在全国范围内都拥有不容小视的实力，在 2018 年中国中医药企业 TOP100 排行榜单排行第六，在中药制药企业中虽然已经具有很高的排名，但是依然有不容小视的竞争对手，例如中国中药集团公司、广州医药集团、上海复星医药集团等。这些集团都拥有其知名品牌，并且产品发展都具有多元化的特征，并且都开始像海外市场发展。因此云南白药集团在行业中虽然竞争力不弱，但是依然存在很强劲的对手。

第 4 章

云南白药内部环境分析

4.1 云南白药发展现状

1902 年曲焕章先生创制“云南白药”，1987 年创立云南白药厂，1993 年改制为云南白药实业股份有限公司，并于深交所挂牌上市。后于股份改制为云南白药集团股份有限公司（以下简称“云南白药”），是云南省第一家上市股份有限公司。目前，是一家集中药药品生产，研发、销售为一体的综合性集团公司。主要产品包括化学原料药、化学药制剂、中成药、中药材、生物制品、保健食品、化妆品及饮料；医疗器械（二类、医用敷料类、一次性使用医疗卫生用品），日化用品等。公司产品以云南白药系列和天气系列为主打产品。2002 年云南白药被云南省列为重点扶持的十家医药企业之一，并且在同年，云南白药获批中国原产地商标注册证，这标志这云南白药将与国际接轨。2006 年云南白药公司市值居于沪深两地医疗产业首位，这标志着云南白药集团从地方性企业走向全国性企业。2007 年云南白药集团股份有限公司通过整合自身资源以及进行并购，将企业内部规划为药品事业部、健康产品事业部、原生药材事业部，开始进军大健康领域。2011 年云南白药启动“新白药，大健康”战略，通过重组整合产业结构和产品结构，迅速进入“大健康”产业。截止 2003 年为止，云南白药销售收入超过 10 亿元的品种包括牙膏、气雾剂、膏药，销售收入超过 1 亿元的产品包括云南白药胶囊、创口贴、宫血凝胶囊、白药町等。2018 年公司实现营收 267.08 亿元、利税 53.17 亿元、利润总额 38.26 亿元，加权平均净资产收益率为 17.37%。

4.1.1 云南白药战略分析

1) 继续推动“新白药，大健康”的战略，培育新的利润增长点。公司以“新白药，大健康”战略为引导，关注个人健康需求，把握治未病为导向的未来市场

机遇，致力于打造云南白药“全产业链”，力争把握上下游议价权，丰富和发展云南白药百年来“配方独特、质量上乘、工艺精湛、功效卓越”的品牌精神。云南白药通过深度挖掘独家核心价值并提升产品品质，同时为我国中医健康发展的文化起到推广作用。与此同时云南白药对个人健康护理问题也非常注重，对个人健康护理产业持续加大投入，并加大建立中药原材料种植基地，实现以云南白药系列、三七系列和云南民族特色药品系列的基础。

2) 继续推进重要战略药材品种基地建设，从源头上把控产品原料供需中药材三七是对于云南白药具有重要的战略意义的，企业自 2011 年以来，结合自身发展状况及三七种植产业发展现状，以文山公司为依托，在药材三七的种植，研发、精加工和贸易方面，实施专业化、产业战略化，通过构建三七种植生产及配套平台，把产业资源有效聚集在一起，优化其配置问题，形成合力，打造出一个三七为基础的品牌和全产业链。该战略的实施使得云南白药在原材料供应上有了稳定的渠道。并在原材料的基础上衍生出了一系列产品，取得了较好的经济效益和社会效益。完成对云全生物的控股后，公司依托其现有中药材开发基础，通过整合资源、加强管理力度等手段，重点解决公司战略药材保护和开发的最关键的核心问题，进一步保护和开发战略药材，促进企业产业链的健全和实现产业健康快速发展。

4.2 云南白药财务分析

1) 偿债能力

根据云南白药 2014-2016 年资产负债表可知，云南白药集团的应收帐款是逐年增加的，这主要与公司规模的不断发展经营品种不断增多、销售额增加，下游单位增多并且部分医疗机构的回款周期较长等因素有关；应收帐款周转率在逐渐降低，并且周转天数则在增长，说明企业的应收帐款回收速率降低，长期债款较多，坏账风险有所增长。云南白药应该将部分长期账款变为短期，以提高其资金

的流动性，如表 4.1。

表 4.1 应收帐款

项目	2014	2015	2016
应收账款周转率(次)	34.48	25.72	21.66
应收账款周转天数(天)	10.44	14	16.62
应收账款	55488	105774	101204
预付款项	28895	33330	46614

从应付预收款项方面，可以看到应付款项是一直增长的，这说明公司一直都有加大进货量并且具有较大的上游议价能力，占用上游资金连年增加。这对于股东和债权人来说是一件好事，详见表 4.2。

表 4.2 应付账款

项目	2014	2015	2016
应付账款	2051600000	2469990000	3195640000
预收账款	410850000	424750000	1069910000

从短期偿债能力指标来看，云南白药的流动比率、速动比率和现金比率在 2016 年均比往年下降了，2016 年度现金比率为 48.89，这说明云南白药的短期偿债能力在下降。不过值得注意的是，虽然从趋势上看，其短期偿债能力指标下降了，但是其指标的数值仍然处于相对较高水平，能够保证企业偿付短期债务，详情见表 4.3。

2) 运营能力

从存货来看，存货和原材料的大量增长会导致存货周转天数的大幅增长，但在原材料三七等中药材价格逐年大幅上涨的前提下，收贮也是一个明智之举，在次年价格上涨的情况下可以有效控制成本。但是销量的增长跟不上存货的增长，会造成存货周转率的下降，使得企业资金压力变大。云南白药应当完善其库存管理系统，减少其存货，提高存货周转率，以降低成本。详见表 4.4。

表 4.3 短期偿债能力

项目	2014	2015	2016
现金比率	52.36	57.67	49.89
资产负债率	30.88	29.87	35.56
长期负债比率	0.04	0.03	0.02
长期资产与长期资金比率	20.15	17.64	15.89
固定资产比重	10.47	8.77	7.46
流动比率	3.57	3.61	3.28
速动比率	2.3	2.41	2.25

表 4.4 存货

存货	存货周转率(次)	存货周转天数(天)
4983310000	2.7	133.44
5625010000	2.72	132.55
6918030000	2.51	143.64

从负债融资的方面来看云南白药的负债融资率虽然比国际普遍负债融资率高但是因为云南白药发展周期还较短，对负债的依赖性还较强，因此可以看出云南白药在未来还有较大的发展空间。详见表 4.5。

表 4.5 资产负债率

项目	2014	2015	2016
资产负债率	30.88	29.87	34.401
行业平均资产负债率	40.57	37.38	35.9575

3) 盈利能力

从利润表的分析可知道，云南白药的总资产利润率在 2016 年度为 11.92%，低于 2015 年度的 14.28%，这说明企业利用单位资产创造利润的能力在下降，资产的利用效率在降低。同时，企业的主营业务利润率在 2016 年略有下降，主营业务成本率在 2016 年略有升高，对企业的盈利能力造成了负面影响。2016 年，云南白药的净资产收益率为 22.68%，比 2015 年度有所降低，这说明企业为股东带来的回报有所降低，盈利能力下降。云南白药应当更加重视其主营业务的发展，其毛利率降低可能跟产品成本的增加有关，云南白药应当降低成本，提高主营业务能力，详情见表 4.6。

表 4.6 利润表

项目(%)	2014	2015	2016
总资产利润率	15.28	14.28	11.92
主营业务利润率	29.67	30.03	29.18
总资产净利润率	17.09	15.47	13.36
营业利润率	15.04	15.28	14.81
主营业务成本率	69.84	69.47	70.14
净资产收益率	22.41	20.63	18.57
股本报酬率	287.68	321.8	344.98
净资产报酬率	26.52	24.77	22.68
资产报酬率	18.33	17.37	14.61
主营利润比重	191.85	193.69	192.46
毛利率	30.16	30.53	29.86

从上表可知云南白药毛利率一直很稳定，就算 2015 年收入高增长，毛利率也没有跟着上升，依然维持在 30%左右，可见成本也跟着上涨。而近年来成本中影响较大的三七价格稳定，毛利率依然毫无起色，这说明云南白药公司的销量持续放缓。降低成本是云南白药目前很重要的一件事。

4.3 云南白药全产业链分析

2013 年，云南白药为了实施“新白药，大健康”战略，对其内部资源进行了优化整合，将其旗下的文山公司、丽江公司、武定种源公司、中药饮片分公司和七甸分厂进行了整合，成立了中药资源事业部，充分利用云南白药现有的行业、研发、资源、品牌优势，以“资源+技术+品牌+新的管理模式”的经营管理模式，将原材料药品种植、贸易、加工提取到保健品进行产业链的梳理，打造了一条从上游到下游的全产业链，为云南白药带来了新的利益增长点。其中云南白药在原材料药品的种植已经具有很大规模了，从药品种植前的种子培育到药品的种植、采摘都具有严格的质量要求，对于药材质量的要求全都以 GMP 管理体系为基础严格把控每一株药材的质量力争从源头到产品的上市都能够有严格的质量把控，尽力维护消费者的权益。同时为了保障其产品的有效供应，云南白药打造了一条最具有竞争力的医药竞争供应链，在其建设新的产业基地的时候，就与多方

合作建立了一个适合医药产品的现代物流中心，其物流中心是中国西南地区最大的医药物流中心，先进的物流体系使得云南白药的全产业链能够更加高效的串联在一起。

4.4 云南白药核心竞争力分析

中国医药行业目前正处在快速发展的时代，企业如何在竞争激励的环境中保持其地位，并争取进一步的发展，就需要具备自身核心竞争力。通过对云南白药的全面分析，通过以下几个方面，来分析云南白药核心竞争力。

4.4.1 品牌优势

品牌是一家公司具有商业价值的无形资产；是消费者对产品的认识；是消费者忠诚度的体现；是企业及其产品知名度的表现；是产品质量的保证。云南白药由于产品质量良好、产品功效突出，赢得了许多消费者的信赖，成为了中国驰名商标。中国医药行业将迎来新的发展机遇，如何能够更好的保住自身地位，留住消费者是关键，其中最关键的要素就是品牌价值。

云南白药这一品牌是经过百年考验的，从曲焕章先生 1902 年创制开始就赢得了无数消费者的认可，这也是云南白药能够在医药行业占据一定市场的竞争优势之一。可以说云南白药之所以能够从最开始价值不到 300 万的小企业发展到现在成为中国医药行业十强企业跟其品牌是密不可分的。截止 2018 年，云南白药这一品牌价值已经达到 173.26 亿元，在中国百强品牌中排名第 32 名。医药产品是为了能够让消费者恢复健康的产品，因此消费者更加注重其质量和效果，往往会选择口碑较好和历史较为悠久的品牌。云南白药凭借其在止血方面的优良效果，吸引了消费者进行购买，建立了良好的品牌信誉度，并在此基础上延展出新品牌为其带来新的品牌价值，从而打造出一个平台，通过该平台打造出更多的子品牌，为其创造更大的价值。

4.4.2 独特的资源优势

云南白药集团位于云南省，云南省素有“植物王国”、“药材之乡”的美誉，拥有多种珍稀药材。其优良的地理位置为云南白药提供了良好的原材料药材，保证了其产品的生产，并为其打造全产业链提供了更加便利的条件。其次云南省是一个少数民族集聚地，共拥有 25 个少数民族，为云南白药提供了丰富少数民族药方，为其研发新的产品提供了良好的基础。

4.4.3 持续的创新力

云南白药最初是一个做单纯做止血药品的公司，其产品在 20 世纪末一度陷入了市场份额下滑、品牌渐渐被人遗忘的困局。直到云南白药创口贴的面市使得云南白药重回大众视线，之后云南白药继续发挥其创新能力推出了云南白药牙膏，这一产品目前已经成为云南白药支柱产业。自云南白药牙膏的成功，云南白药相继推出了洗发水、面膜等日化产品，打开了更广阔的消费群体，为其带来了更多的利润。



第 5 章

云南白药 SWOT 分析

企业能否在未来竞争中占领取得领先地位，直接影响了企业在未来的发展空间和盈利能力，企业在制定竞争战略必须要同时考虑到内外部因素，正确的选择竞争战略。笔者通过对云南白药的外部和内部环境分析，将其与行业内现有竞争者进行对比，例如：复星医药、广州白云山等，分析出了其发展的优势与劣势，以便为其选择更好的竞争战略。

5.1 云南白药集团发展的优势（S）分析

1) 云南白药拥有独家秘方，并且这个秘方受到国家保护，不会被他人所模仿，自曲焕章先生将云南白药这一致伤，止血良药方子无偿送给国家以后，这一药房就成为了国家保密配方。因此其他任何制药公司是不能制造出相同的产品的。这就使得云南白药公司生产的有关云南白药的相关产品在市场上具有唯一性。

2) 云南白药地处云南省，这里动植物资源丰富素有“动植物王国”和“药物宝库”之称。天然药品的数量是全国之首，中药资源品种有 6559 种，占全国的 51%，如此丰富的动植物医药资源给云南白药发展提供了丰富的研发材料。

3) 传统民族医药为其研制新药提供了深厚的底蕴，由于云南省少数民族众多，并且这些少数民族大多都有其独特的配方，例如藏族、彝族、白族等，这些民间传统医药的存在，为云南白药的药品研发提供了深厚的基础。

4) 云南白药近年来在稳固其核心产品地位的同时，也不断的推陈出新，在其拥有医药行业优势的基础上和日化、个人护理、保健产品等方面进行融合，陆续推出了涵盖天然药物的保健品、日化产品、个人护理等领域产品并形成了一定

规模的族群。为其提供了后续发展的竞争力。

5) 云南白药是一个拥有雄厚资金的企业，从他的企业年报可以看到最近几年云南白药都不存在负债，并且营业收入在逐年增加，这表示云南白药拥有雄厚资金用于未来产品的研发生产和创新。

5.2 云南白药集团发展的劣势（W）分析

1) 研发资金投入不够，新药开发力度不够

医药产业一向属于高科技含量、高附加值的产业，其一直具有高风险、高投资、高回报、高技术的特点。而新药的开发一般周期较长，难度较大，投资较高并且需要持续不断的投入，并且要承担长期的时间成本。云南白药在药品的研发上资金投入还较为少，并且在研发方面还缺少创新性，缺乏和本国及他国的研究所沟通合作。总体来说研发能力还有所欠缺。

2) 过于依赖云南白药

纵观云南白药集团的主要产品不难发现其产品主要还是以云南白药为基础衍生出的产品。虽然其不只将云南白药运用在医药行业，还运用到日化产业推出云南白药牙膏等日化产品。但其根本还是云南白药。所以这就使得云南白药产品线相对单一，原材料对于其产品的发展具有很大的影响。而其他产品虽然也有但是还不足以成为其核心产品。

5.3 云南白药集团发展机遇（O）分析

1) 人口老龄化

根据有关数据表明截止到 2050 年中国的老年人口将从现在的 2.5 亿增长到 5 亿人。而老龄化人口是医药消费的主要人群，老龄人口的飞速增长是推动医药行业发展的重要原因。

2) 互联网的发展

随着互联网和电子商务的发展，对传统制造业造成了一定的冲击但也带来了机遇，云南白药可以通过在互联网上推广和销售其日化产品，吸引更多的消费者购买其产品。互联网+的销售方式现在也成为传统制造业的又一手段，运用新型的电子商务手段进行营销还可以在在一定程度上吸引个户的消费人群。

3) 养生概念进入人们生活

随着人民生活水平的提高，人们生活压力也逐渐变大，慢性病增加，亚健康状态更加多，人民的养生理念逐渐成型，这为大健康产业创造了极大的机遇。

4) 中药越来越被大众所认可

越来越多的人会选择中药或中成药，这对云南白药这样的百年老品牌企业带来了新的机遇。

5) 改革

随着国家改革国有企业，云南白药刚刚混改成功，这样极大的激发了企业的活力，提高了企业经营效率。

5.4 云南白药发展威胁（T）分析

1) 中药原材料特别是名贵药材资源稀缺，价格上涨，大大的增加了中医药行业对资源和成本管理的压力。

2) 国内由于进一步的加强对食品药品的管理，进一步的控制了药品的价格，致使药品价格下降。这对医药行业来说是一个挑战，因为药品价格的下调导致企业收入减少，所以企业需要加强其对成本的控制以获取更大的盈利。

5.5 云南白药 SWOT 矩阵

内部条件	优势 S 品牌优势 地域优势 传统民族医药优势	劣势 W 研发投入不够 过于依赖云南白药
外部条件	多元化优势 资金优势	
机会 O 人口老龄化 互联网的发展 人民生活水平的提高 混改成功	SO 战略 实施品牌战略 实施互联网+的模式 开发新产品,充分发挥地域优势 实施全产业链模式	WO 战略 实施创新战略 实施多元化战略,开发新产品 提升核心竞争力
威胁 T 原材料成本高 产品价格下降	ST 战略 严格控制成本 提升生产工艺	WT 战略 加快国际化进程 提高自身对上下游的议价能力 整合资源

图 5.1 SWOT 矩阵

通过对云南白药四种条件的分析,得出四种战略备选方案,即 SO 战略、WO 战略、ST 战略、WT 战略。

1) SO 战略:即通过云南白药内部拥有的优势与外部存在的机会相结合,制定战略。云南白药应当进一步发挥其品牌优势,实施品牌战略,尽力提升品牌价值。同时应当实施“互联网+”的模式,抓住现有发展机会,将互联网技术与公司结合,通过互联网能够更好的给消费者服务,带来新的利益增长点。因为云南白药所在地,资源丰富为云南白药带来了优势,充分发挥自身优势,推出具有特色的新产品,提高自身竞争力。从上述分析可以看出云南白药的优势和机会比较突出,要充分利用现有的有利条件,打造一条全产业链,将上下游串联起来形成闭环。但是实施该战略也有一定风险,开发新产品需要提高自身研发能力,需要投

入大量资金，可能会给企业带来一定的资金压力。

2) WO 战略：将企业劣势和机会相结合制定的战略。云南白药目前在研发和创新上投入较少，所以应当加大对研发创新的投入。目前云南白药的核心产品都是依靠“云南白药”这一保密配方，需要打造新的核心产品，增加新的盈利增长。此战略实施的风险与 SO 战略是一致的，前期投入过大，而且如果新产品研发失败，会给企业带来很大风险。

3) ST 战略：即结合了企业内部优势与外部威胁所制定的战略。云南白药应当实施成本控制战略，严格的对其成本进行把控。从上述分析可知云南白药库存较多，可尽力降低其库存，以达到减少成本的目的。同时云南白药需要进一步提升生产工艺，通过生产线的升级等，使得产品质量更好，以此提高自身竞争力。

4) WT 战略：即针对劣势和威胁做出的战略。云南白药应当将市场扩张到国外，走向国际化，但是想要在海外占领一定的市场需要企业首先在国内发展的要很好，企业自身实力要过硬。因此实施此战略要求较高，时间较长。

云南白药目前面临的问题在于研发投入和能力的不足，核心产品结构相对单一，但是云南白药所处地理环境优越，拥有独特的资源方便其开发出与其他竞争者不同的产品，并且其资金充足。同时中国医药行业未来发展是非常看中企业所具备的研发能力的，所以云南白药应当选择 SO 战略及 WO 战略，以获得竞争优势。

第 6 章

云南白药竞争战略选择和实施及保障措施

6.1 云南白药战略目标与选择

6.1.1 云南白药战略目标

云南白药的目标是希望能成为可持续发展的百年企业，能在全球范围内作为中国大健康企业的代表。云南白药计划通过其已制定好的战略，坚持内生式增长与外延式扩展并举的发展方式，围绕网络化、平台化、生态圈、全产业链着力强化其核心竞争力，持续不断的为用户及投资方带来良好的服务和回报。

在明确了云南白药竞争战略以后，云南白药需要通过有关部门，根据市场和环境，选择更加适合的竞争战略，提升企业的综合竞争力，进一步开拓市场，提升品牌知名度，进一步提升企业价值。

云南白药要实施其竞争战略来实现其持续增长树立百年企业的目标，在这一过程中，相比于竞争战略的选择，战略的实施是更加重要的，因此在明确其战略目标和战略选择之后，需要通过有效的保障和手段，来确保云南白药竞争战略的实施和落实。

6.1.2 云南白药战略选择

云南白药创立至今，已经在不同的方面获得了一定的成就，也拥有了一定的市场，但是当今时代资本市场的变化是非常迅速的，面对着日新月异的市场环境，云南白药也和其他医药企业一样拥有着其问题。笔者通过前文对云南白药的分析可以知道，云南白药在某些方面是拥有着很大的优势的，同时也拥有着很多机会

但是也有劣势和威胁要面对。如何在目前的环境中保持自身优势抓住机会保持自身竞争优势，必须要慎重选择竞争战略。

医药行业是一个需要高技术、高投入的行业，处在该行业的企业需要不断的投入资金支持研发才能在市场上取得优势。药品的研发需要高精尖的人才和充足的资金，而药品的生产也需要高精尖的设备和先进的生产工艺。近几年中制药行业中启用了新的生产技术，这成为了整个行业快速发展的新动力，同时也成为了行业内企业获得竞争优势的重要手段。成功实施成本领先战略最重要的就是要在满足消费者需求的同时，在成本方面要低于同行业其他竞争者。但对于医药行业来说提高自身竞争优势最重要的就是拥有新技术，所以实施成本领先战略对云南白药来说显然是不太可能的。

云南白药是一个拥有多种产品的企业，并且其部分产品已经占据了部分市场了，在消费者中拥有较好的声望。同时云南白药还是一个实施多元化战略的企业，而专一化战略要求企业把目标订立在某一细分市场或某一部分特定人群，在局部市场获得成本或差异化的领先，以此达到竞争优势。因此这对云南白药来说，实施专一化战略是不太现实的。

云南白药拥有良好的品牌，拥有受国家保护的秘方，具有雄厚的资金优势，拥有完整的产业链等优势。差异化战略的成功实施对企业的要求是将企业所能生产的产品和提供的服务与其他竞争者区分开来，并且能够在整个行业范围内树立起自己独特的产品或服务。云南白药现有优势几乎满足了这些要求。树立良好的品牌形象及企业文化，提高技术、服务、产品质量、推出新产品等，都能使差异化战略成功实施。如果云南白药能在这几个方面都能够与竞争对手体现出差异，是最好的情况。云南白药正进一步提升品牌形象，希望能将云南白药这个品牌从国内进一步发展到国外，同时使云南白药的品牌在国内更加具有竞争力。云南白药目前实施“新白药，大健康”战略，旨在依托新技术的发展和管理模式的创新，打造一个全新的云南白药，同时进军中国大健康产业。而实施差异化战略是云南白药提升自身竞争优势，成为中国大健康产业龙头企业必须要迈出的一步。经过

本文上述分析，云南白药如果要更好的保持竞争优势，不单单要打造全产业链，还要在此基础上实施差异化战略。

6.2 云南白药竞争战略的实施

经过上述对云南白药的研究分析，本文通过完善全产业链、建立研发平台、打造新的核心产品、互联网+、积极承担社会责任等五个方面来实施云南白药竞争战略，使得云南白药能够增强企业竞争力，以此达到企业战略目标。

6.2.1 完善全产业链

云南白药从确定了“新白药，大健康”战略以后，就一直致力于打造一条从种植一直到服务消费者的产业链，以此来增强企业的核心竞争力。目前云南白药拥有了两个中药材种植基地，从药材的种植就严把质量关卡，每个送入质量检测中心的药材都要经过 1022 多个测试，依据 800 多个标准才允许送到生产线上，进行进一步的加工。目前云南白药的生产技术已经很完善了，但是依然要经过严格的质量检测才被允许送到市场上面对消费者。云南白药在销售上也拥有自己的云南白药大药房，方便消费者进一步的购买，也能够进一步为消费者提供服务。正是云南白药所做的种种努力，进一步的提升了云南白药的核心竞争力。云南白药的全产业链基础建设越来越庞大，资源整合越来越优化，云南白药需要继续坚持完善扩大全产业链的建设，使得产业链更加全面形成闭环，进一步的降低生产成本，才能使得全产业链成为云南白药核心竞争力的一部分，从而促使云南白药继续保持竞争优势。

云南白药不止在种植上拥有自己的种植、研发基地，同时还拥有最具有竞争力的医药竞争供应链。云南白药建立了一个高效、科学、快速的仓储、运输物流管理系统，同时还建立了一个自动分拣的仓储中心和物流中心。该物流中心是按照最新的 GSP 标准设计建造的，可存储 60 余万件货物，建有药品冷库 3000 立方米，能够支持数万个品规的药品和医疗器械仓储配送作业。公司在 2008 年新基地建设的时候就将物流中心的搬迁作为重点工程，公司充分考虑了未来物流中

心规模增长的可能，有针对性的对物流中心用地、物流中心功能区、办公区、物流动线等都做出了详细的规划，之后由重庆医药设计研究院根据物流中心要求量身打造，以确保物流中心能够最大限度的满足其所该具备的需求，即节约性、先进性、功能需求可拓展性。云南白药新的物流中心对原有的人工分拣也制定了更高的标准。

同时建立了新的更为先进的物流中心系统，建立自动化物流仓储系统，并与公司 EMS（制造执行系统）和 POS（销售时点信息系统）相结合，实现药品的入库、仓储、分拣、发货、合理配置库存等功能。以达到减少库存、优化资源配置、提高物流服务等。目前云南白药物流中心只立足于云南，面向中国西南地区，未来云南白药物流中心需要将其物流覆盖全国，要在更多的地方建立仓库，拥有自己的供应链，这样不仅能使云南白药增加仓储容量，也会促使其产品流通更加便利减少成本，进一步提升竞争力。

云南白药在全产业链建设上，上游和中游可以说是几乎完善的状态，并且云南白药对产品质量的严格要求，使得消费者在使用的适合更加放心。但是笔者认为云南白药如果要更加完善全产业链应当要在多个方面替消费者更好的服务，目前云南白药大药房只立足于云南省，而且整个云南省只有 107 家，给消费者带来的服务是不够的，对自身的品牌推广也是不够的。云南白药应当更多的面对消费者为其提供更好的服务，以降低买方的议价能力，运用互联网+的模式可以面对更多的消费者，为消费者带来更好的服务，以此提升企业公信力，培养顾客忠诚度。

6.2.2 建立研发平台

云南白药在原材料种植选购及物流、营销方面其实已经做到了行业内的前端了，但是医药行业未来发展的趋势是需要依托研发能力的，这样才能使得企业在大健康领域能够更具有竞争力。据数据表明云南白药自 2017 年到 2018 年研发投入总额为 44.29 亿元，乍一看这个确实不算小数目，但是我们来看在同一时期云南白药在销售上却投入了 116.53 亿元，从数据上可以得出云南白药在销售上

的投入是研发投入的 2.6 倍。同样的在 2019 年第一个季度云南白药在研发上的投入为 2874 万，仅仅占营业收入的 0.41%，而同行业的复星医药研发投入达到了 3.936 亿元，占营业收入的比重为 5.8%；恒瑞医药在研发的投入为 6.616 亿元，研发占比为 13.31%。从这组数据就可以看出云南白药在研发上的投入已经低于同行业的企业了。虽然云南白药在研发上也有所投入但明显是不够的，作为一家医药制造企业如果想要在未来成为大健康行业的龙头在研发的投入上必须加大力度，提高自身核心竞争力。

虽然云南白药已经拥有了受国家保护的秘方，但是依然应该继续进行研发，继续推出新产品，才能在于其他竞争者竞争时保持优势。云南白药应该在现有的研发上加大研发投入，吸引更多具有创造性和研发能力的高精尖人才，培养自己研究团队，并且企业可以跟国内外的研究机构或企业进行一定的交流合作，跟踪行业技术发展趋势和技术转化。同时在企业内部鼓励和培养员工的创新性，建立一套适合研发体系的绩效管理与考核方式，构建高效的研发组织和文化，要促进研发成果的转化和有效利用，不断的提高企业自主创新的能力。云南白药目前已经在健康产业有一定的地位了，为了使得企业更好的立足于大健康企业，实现企业的战略目标，那么就必须更加注重研发的重要性，将企业研发能力发展成为企业的核心竞争力之一。

6.2.3 打造新的核心产品

从上述对云南白药 SWOT 分析可以知道，云南白药集团在发展上过于依赖“云南白药”，其核心产品都是依托于云南白药这一国家保密配方，虽然云南白药集团也拥有其他产品，但是那些产品市场占有率是很小的，并且知名度不高目前还有很多消费者是不了解这些产品。这造成云南白药虽然在产品上很多元化但是其产品营销结构是有些失衡的，通过其企业年报可以看出云南白药在营销的收入主要来源还是依托云南白药的产品，例如：云南白药牙膏、云南白药气雾剂、云南白药创口贴等。可以看出云南白药在营收方面结构相对单一，如果主营业务受到阻碍，势必会对云南白药集团造成重大影响。

云南白药可以在全产业链的基础上培育新的营业增长点，打造出新的核心产品，在以这一个点为中心向横、纵两个方向发展，从而打造一条产业线，形成如同云南白药系列产品这样新的产品群。为云南白药带来新的营业利润，同时可以为云南白药分散风险，推动产品结构平衡，打造新的产品结构。

6.2.4 “互联网+”行动

云南白药可以使用“互联网+”的模式，与各大大健康网络平台进行合作，实现产品营销、技术领域的优势互补，从而达到共同发展，共同进步的局面。同时可以通过“互联网+”运用大数据、物联网、云计算等信息技术，打破传统行业信息流通窄和不对称性，整合优化行业大数据资源，加速行业的转型和升级、提高企业创新能力。云南白药可以利用自身所具备的资源优势，运用战略联盟的形式，可以换取战略联盟其他合作伙伴的资源，以此补足自身的不足，从而获得竞争优势。“互联网+”的模式，可以推动云南白药的产业链各个环节分类更加细致，更加专业和更加标准，并且还能推动云南白药在服务业的发展。云南白药应当与现有的互联网医疗平台进行进一步的合作，不止将产品销售融入互联网，更应该运用互联网技术为更多的消费者提供更加优质化的服务，进一步走进消费者里，落实消费者真正的需求，达到服务更加完善。实施“互联网+”模式将会推动云南白药全产业链各环节不断的精简，整合全产业链资源，促进全产业链的价值增长，更好的把控产品质量，推动企业更加健康、高效的发展。实施“互联网+”模式，可以充分运用大数据、物联网技术获取更多的信息，紧跟时代的脚步，推动行业内市场公平竞争，推广中医药文化。

6.2.5 积极承担社会责任

近年来，在竞争战略的研究中发现，企业从自身战略目标出发，通过深度发掘企业竞争战略及应当承担的社会责任，并找到这二者之间的契合点，将其进行有机结合，可以使得企业产品和服务更加有效的与消费者需求相吻合，实现企业内外部资源进行更好的整合。企业在这一过程中可以发现顾客特别的需求，为顾客提供独特的产品和服务。而实施差异化战略比其他竞争战略能更好的促使企业

承担社会责任。

大健康产业是国家推动发展，立志于为百姓提供更好的医疗服务，使得人民能够更加健康、幸福的生活。因此医药行业承担着重要的责任，对此，云南白药可以通过以下四个方面积极承担与自身相关的社会责任：1) 组织相关专业人士，进入社区推广“治未病”理念，弘扬和宣传基本医疗知识，帮助人民提高医学知识。2) 建立相关公益基金，帮助贫困地区的人民获得更好的医疗条件。3) 组织药材种植的专业人士，帮助药材种植的农民更加科学的发展。4) 向医疗资源缺乏的地区捐赠医疗器械和药品，改善帮扶地区医疗资源匮乏的现状。综上所述，云南白药要更好的实施差异化战略应当，积极承担社会责任，在实现企业自身社会价值的同时更好的实现企业战略目标，达到企业和社会双赢。



第 7 章

结论

企业所处行业状况对企业未来的发展至关重要，本文以云南白药集团为例，基于全产业链的角度，通过分析讨论了目前中国医药行业发展状况，运用 PEST 模型对中国医药行业进行了详细的分析，得到以下结论：目前中国医药行业是一个极具潜力的行业，处于一个新的发展转折点，国家正大力推动行业的发展；由于人口老龄化的进一步加深，行业所面临的市场也将进一步扩大；提升企业创新与研发能力是企业未来取得竞争优势的关键；行业竞争的关键性因素主要有研发能力、资源优势、产品质量等。同时对企业内部环境进行分析得出：企业在竞争方面具有一定的品牌优势，拥有百年老字号，同时企业拥有相对完善的全产业链这意味着企业的资源整合不错，但还不够完善；企业目前面临的问题主要是自身在研发创新上的投入不足，其次核心产品过于依赖“云南白药”。结合其内外部环境分析，得出云南白药应当实施差异化战略，并通过完善全产业链、建立研发平台、打造新的核心产品、实施“互联网+”模式、积极承担社会责任等几个方面达到差异化战略的成功实施。以期为其下一步发展能够提供一定理论借鉴意义。

参考文献

- Porter, M. E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4 (3), 172-180.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36 (4), 30-41.
- Marshall (2012). 经济学原理. 中卷. 北京: 商务印书馆.
- 陈静锋, 郭崇慧 & 魏伟. (2016). “互联网+中医药”: 重构中医药全产业链发展模式. *中国软科学*, (06), 26-38.
- 冯长利, 兰鹰 & 周剑. (2012). 中粮“全产业链”战略的价值创造路径研究. *管理案例研究与评论*, 5 (02), 135-145.
- 李慧. (2018). 全产业链理论视角下农村现代服务业产业集聚研究. *农业经济*, (07), 9-11.
- 李韬. (2013). 不要盲从“全产业链”战略. *企业管理*, (08), 47-49.
- 李仪. (2016). “互联网+”背景下的农业商业模式创新: 基于农业全产业链闭合平台的视角. *学习与探索*, (09), 101-106.
- 蓝海林. (2015). 企业战略管理: 承诺、决策和行动. *管理学报*, 12(05), 664-667, 678.
- 刘冀生 & 吴金希. (2002). 论基于知识的企业核心竞争力与企业知识链管理. *清华大学学报: 哲学社会科学版*, 017 (001), 68-72.
- 武亚军. (2015). 基于理论发展的管理研究范式选择与中国管理学者定位. *管理学报*, 12 (5), 625.
- 熊毅, 洪荭, 李文豪 & 李乐飞. (2019). 基于“大智移云”的企业全产业链成本管理系统构建——以 JZ 医药集团为例. *财会月刊*, (10), 25-32.
- 徐振宇, 李冰倩 & 王跃. (2014). 论“全产业链”战略对企业绩效的影响——以中粮集团为例. *商业时代*, (09), 14-17.
- 徐美玲. (2009). 云南白药集团业务层战略探讨. *现代商贸工业*, 21 (07), 120-121.

杨鹏 & 干胜道. (2011). 供应链与全产业链管理模式的比较研究. *财会月刊*, (18), 95-97.



个人简历

姓名	陈方晟
出生日期	1996 年 8 月 20 日
出生地址	中华人民共和国云南省昆明市
教育背景	本科：南京信息工程大学滨江学院 专业：法学，2018 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理专业，2020
永久地址	中华人民共和国云南省昆明市
邮箱号码	Fangsheng.c61@rsu.th.ac

