



国药集团：中国驶向世界的医药航母

◎胡睿

“健康之于生命，如光芒之于太阳。”这家国有医药航母——国药集团擎着责任和使命烛照未来。

统计资料显示，2006—2016年，集团营业收入年复合增长率26.17%，总资产年复合增长率31.81%，成为首家也是目前唯一一家进入世界500强的中国医药企业，位列2016榜单第205位。2016年，集团营业收入超过3100亿元，并荣获国务院国资委“2013—2015任期考核A级企业”和“2013—2015任期考核业绩优秀企业”。

国药集团是由国务院国资委直接管理的大型医药健康产业集团，打造了集研发、制造、物流分销、零售连锁、医疗健康、工程技术服务、专业会展于一体的大健康全产业链。旗下拥有760家子公司和国药控股、国药股份、国药一致、天坛生物、现代制药、中国中药6家上市公司。成立十多年来，集团稳健、高速发展，不断创造行业奇迹，实现了由传统国有企业向具有国际竞争力的企业集团跨越式转变。

全国人大代表、国药集团总经理余鲁林指出，目前国内医药市场增速进一步放缓，市场格局

更加复杂。随着国家建设“健康中国”战略的提出，城镇化进程加快、人均收入增加、人口老龄化加速、“二孩”政策放开，以及医疗体制改革的不断深化等，我国药品市场需求也随之扩大。预计到2020年，我国医药市场总容量将增至2.3万亿元。同时，行业集中度进一步提升。科技创新和新技术革命将促进医药大健康产业快速发展，行业革新和竞争格局促使传统医药商业企业加快转型。

2016年，政府出台了一系列行业新政，进一步完善了医药市场的监管制度，指导医药产业健康有序发展，彰显了我国政府全面推进深化改革的决心。2016年2月国务院正式出台《中医药发展战略规划纲要（2016—2030年）》，3月国务院办公厅印发《关于开展仿制药质量和疗效一致性评价的意见》，4月发布《深化医药卫生体制改革2016年重点工作任务》，5月发布《药品上市许可持有人制度试点方案》，12月颁布《中华人民共和国中医药法》等。2017年春节刚过，国务院又先后印发了《关于进一步改革完善药品生产流通使用政策的若干意见》和《“十三五”国家药品安全规划》。

可以说，我国当前的监管政

策不断完善，行业市场环境持续向好，新医改进一步深化，医药企业正面临着前所未有的大好发展机遇。

医药企业应该如何战胜挑战、抓住机遇，紧跟新步伐，实现企业的永续发展，也是国药集团正在努力探索的课题。余鲁林表示，“发展靠创新，改革来破题。放眼我国医药行业，只有坚定不移走好改革发展之路，全面贯彻落实创新驱动之策，持续探索实践转型升级之举，才能实现医药企业的永续发展。”

余鲁林坦言，下一步，国药集团也将继续全面深化改革，完善公司法人治理结构，推动实施创新驱动战略，如科技、产品、管理、品牌、商业模式等创新。同时，有效发挥党组织在公司治理中的政治核心作用，努力完成“十三五”发展规划的既定目标，实现国药集团的可持续发展。

国药集团的发展为壮大国有经济和促进医药行业健康发展做出了重要贡献。作为国企改革先行标兵，成功探索并实践了混合所有制改革，使央企实力与民企活力得到有效结合，走出了一条创新发展的成功之路，实现了国有资产保值增值，在我国医药产业结构调整中发挥了带动引领作用。



粉针生产线(通过欧盟GMP认证)



国大药房



疫苗科研



海外实业—越中制药

对话全国人大代表余鲁林：

世界500强企业，如何在当下实施变革？

◎胡睿

第十一届北京市政协委员、第十二届全国人大代表、现任国药集团总经理的余鲁林，同时兼任中国化学制药工业协会会长、中国医药商业协会会长。在医药行业的30余年，见证、参与了中国医药行业的发展历程，并为此做出了突出贡献。

自1998年国药集团成立担任总经理职务至今，他带领国药集团实施一系列重大举措，创新体制机制，加快产业结构调整，公司治理结构和现代企业制度日趋完善，集团已经成长为理念先进、治理规范、引领行业发展的新型国企，并实现了跨越式发展。

加快产业布局调整

《新华经济报》：2006—2016年，国药集团营业收入年复合增长率26.17%，总资产年复合增长率31.81%，主要经营指标持续大幅领先行业平均水平与央企平均水平。您认为驱动国药取得快速发展的因素有哪些？

余鲁林：2016年，国药集团全面贯彻落实中央经济工作会议精神，紧紧围绕“十三五”战略目标，以质量和效益为中心，坚定不移推进各项改革，加速推进转型升级，妥善应对困难和挑战，实现了“稳中有进、稳中提质、稳中向好”的目标要求，取得“十三五”良好开局。

国药集团通过整合科研资源，大力推进科技创新，建立了产学研结合、贸科工一体的国家级医药科研创新平台，构建了“三位一体”的科技管理创新体制，建立了以市场为导向的医药科技平台与创新体系，突出科技引领和培育创新动能。2016年，科技研发投入总额近20亿元。集团主持或参与制订国家和行业标准40余项。申请各类专利200余项，获批立项60余项。集团的新产品研发及产业化进程也在不断加速，国药中生的EV71型灭活疫苗获得国家一类新药证书、生产批件和GMP证书；口服I型III型脊髓灰质炎减毒活疫苗成功投产；多个疫苗和一类新药进入I、II、III期临床或申报临床。

同时，国药集团正在统筹推进化学仿制药质量和疗效一致性评价工作。

2016年，国药集团加快了产业布局调整和优化，对化药、生物制品、中药三大板块进行整合，进一步提高了产业集中度；顺利完成化药工业平台“新现代”重组整合；初步完成生物制品业务重组整合，有效解决同业竞争；持续深化中药板块战略转型，努力打造中药全产业链升级版。这一系列的整合重组为国药集团提质增效、加快发展奠定了坚实基础。目前，国药集团自主工业规模达200多亿元。

国药集团的药品分销网络不断创新供应链服务，挖掘新增长点。在全国地级市布点，有效覆盖率为87%。同时，借助“互联网+”创新服务，B2C业务已拓展至多个第三方平台；医疗器械网络布局持续发展，在全国设立经营网络公司与专业服务公司80余家；零售连锁门店3500余家，正在加速实施零售诊疗十年发展规划，多维度拓展零售市场。

创新驱动产业发展

《新华经济报》：国有企业改革是中央实施做强做大大有企业方针的重大战略步骤。国药作为医药行业最大的央企，在改革中将发挥什么作用？另外，我们也看到，很多国有企业在改革中发展相对缓慢，您认为原因是什么？

余鲁林：我国的医药行业处在一个完全竞争的领域。改革开放以来，世界各大跨国制药集团先后进入中国市场，外资企业凭借雄厚的资金、先进的管理经验、技术及研发能力等优势，在中国迅速发展。近年来，我国民营医药企业因灵活的体制机制和科学的人才策略，也呈现出快速发展态势。然而，如您所说，有一些制药国企近年来的发展相对缓慢，其中存在多种原因，但最为重要的原因我认为应该是创新能力的缺乏和机制的僵化，不能适应这个机遇与挑战并存的快速发展且竞争激烈的医药市场，这也正是国企改革需要解决的问题之一。

国药集团在发展过程中，始终坚持社会主义市场经济改革方向，加快企业市场化进程，走出了一条创新发展的成功之路，实现了国有资产的保值增值，在我国医药产业结构调整中发挥了带动引领作用。

一、做强做优医药健康产业平台

体制机制创新 国药集团加快产业结构调整，成功探索并实践了混合所有制改革。通过积极稳妥有序引入非公有资本参与国有企业改革，积极推动国有资本入股非国有企业，大力推动具备条件的企业上市等举措，充分放大了国有资本功能，形成国有资本、民营资本和公众资本有效制衡的治理结构，使央企实力与民企活力得到有效结合，实现了国有资产的保值增值。集团旗下的6家境内外上市公司，凭借优异的业绩和股价表现

成为中国医药行业的标杆之一，为中央企业赢得良好的市场声誉。

科技创新 国药集团通过整合科研资源，大力推进科技创新，建立了产学研结合、贸科工一体的国家级医药科研创新平台，构建了“三位一体”的科技管理创新体制，建立了以市场为导向的医药科技平台与创新体系。

文化融合创新 国药集团注重企业文化的整合与融合，兼收并蓄中央企业、外资企业、优秀民营企业健康向上、朝气蓬勃的先进文化元素，并以“关爱生命、呵护健康”统领集团的价值观念，全面倡导“学习、和谐、责任”的中央企业责任文化、员工与企业荣辱与共，与企业一道成长。

二、建立完善的国际经营一体化平台

国药集团是中国医药行业与外资合作最早、最多和最成功的企业，与国际著名医药企业建立了近20家合资企业，并拥有海外实业基地。同时，集团建立了完善的国际经营一体化平台，与世界100多个国家和地区建立贸易关系，并在亚洲、非洲、南美洲建立了17家海外机构。积极与全球领先医药企业开展研发、生产、商业等多方面合作。主动参与国家战略实施，不断推动“一带一路”“中非”等多边、双边合作项目落地。集团众多原料药、化学制剂通过欧盟、美国FDA认证，不断推动自主产品国际化。自主研发的乙脑减毒活疫苗通过世卫组织预认证，整个世界因此受益。

“十三五”立足大健康

《新华经济报》：“十三五”规划提出，深化医药卫生体制改革以及实行“三医”联动在内的“健康中国”将是医药行业关注的重点。国药在“十三五”期间制定了哪些战略布局？

余鲁林：国药集团将继续秉持“关爱生命、呵护健康”的企业核心理念，立足医药大健康产业发展平台，牢牢把握建设“健康中国”的战略机遇期、调结构转方式的窗口期和“一带一路”的开拓期，深化企业改革，优化产业结构，创新发展模式，将国药集团打造成为质地优良，品牌出色，百姓欢迎，中国第一的医药大健康企业，跻身国际强企榜。为了实现规划目标，国药集团将进一步深化混合所有制改革，并以科技创新推动企业长期可持续发展。加快发展医药工业，增强“国药制造”实力。创新商业模式，提升商贸服务品质。同时进一步加快国际化经营步伐。

加码供应链服务创新

《新华经济报》：近年来，药品流通行业加快了兼并重组转型升级，国药集团作为中国医药流通行业的龙头企业，在国家进一步推动改革的大背景下，面临哪些机遇和挑战？

余鲁林：商务部近期发布的《药品流通行业“十三五”规划》明确提出“十三五”期间药品流通行业发展的总体目标是“形成统一开放、竞争有序、网络布局优化、组织化程度和流通效率较高、安全便利、群众受益的现代药品流通体系”。强调“十三五”期间建立药品流通体系应包含运用现代物流和信息技术，发展药品连锁经营、协同物流和医药电子商务等现代药品流通方式，发挥药品供应链集成管理、大健康管理等现代服务功能，强化企业现代管理能力等内容。

当下，我们所面临的机遇主要有以下几个方面：首先，国药集团的战略布局与国家改革的方向是相适应的。一是经过过去十多年的发展，通过兼并收购和自我发展，国药集团已经建立起了全国性的药品分销配送网络，作为行业整合者的角色日益得到市场的认可。二是国药集团持续加强药品供应链管理现代化建设，不仅仅建立现代化的物流网络，打造行业领先的仓储和运输体系，而且不断在与上游厂商和下游医院客户协作，进一步延伸物流服务。三是国家目前也在鼓励批零一体化的发展策略，国药集团不仅仅在药品批发领域形成了领先优势，在药品零售环节也在不断加大力度，促进发展。目前，国大药房已发展至3500多家。2016年底，通过重组把国大药房也注入到国药一致这个A股的上市平台，给予了它更大的发展空间。四

是对于国家所鼓励的互联网+药品流通模式，国药集团已经开始在互联网领域进行尝试性的合作与发展，网上药品销售业务发展也非常快。

其次，我们有体制、机制的优势。一是药品流通行业是高度管制，对产品安全要求非常高的领域。作为从建国以来就承担国家医药流通主渠道任务的央企，国药集团在药品流通环节的质量把控、流程监控、品质形象以及社会责任等方面有着非常明显的优势。二是医药商业流通也是市场化程度很高、竞争非常激烈的领域，国药集团的专业公司国药控股作为亚洲第一的药品、医疗保健产品分销商及领先的供应链服务提供商，也是混合所有制的先行者，在决策效率及科学性、经营管理等方面优势明显，经营团队执行力强，有活力。

同时，我们也面临诸多挑战，行业整体增速在逐步放缓，行业内竞争越来越严峻，且医药分销是一个利润薄、资金占用大的领域，企业经营压力非常大；另一方面，来自行业外部的竞争也在不断对传统行业发起挑战，如新的物流企业 and 互联网企业不断渗透。因此，企业的转型升级还有很多挑战。

目前，国药集团不断拓展药品及医疗器械网络布局，不断创新供应链服务，挖掘新的增长点。同时，借助“互联网+”创新服务，B2C业务已拓展至多个第三方平台。零售连锁正在加速实施零售诊疗十年发展规划，多维度拓展市场。