

# 云南白药集团多元化发展战略研究

芦智勇

(山东建筑大学, 山东 济南 251700)

**摘要:** 老字号通常是指有着悠久历史、丰富文化底蕴的老商号, 其以特有的产品或技艺以及优良的品质闻名于世。老字号企业不仅具有商业和经济价值, 还是我国传统文化的承载体。面对当今不断变化的技术工艺、生产流程和流通方式的快速应用, 以及日益激烈的市场竞争, 老字号企业竞争力和抗风险能力明显不足。针对此问题, 云南白药集团一定要在实事求是的基础上, 科学分析和有效性论证, 进而在不断发展中, 找到适合集团自身发展的多元化发展战略, 进而有效构建自身独特的发展思想和发展模式, 不断地取得更高的成就。

**关键词:** 云南白药集团; 多元化发展战略; 方式方法

云南白药以中医药核心竞争力为出发点, 进行跨产品、跨产业、跨品牌等多元化运作, 利用科学技术推动传统医药现代化, 整合企业内外部优势资源, 在全国中医药界和大健康产业中发挥示范作用。云南白药的多元化经营模式路径主要分为三个阶段, 首先是注重产品核心功能拓展, 其次是以核心品牌带动新品牌发展, 最后致力于大健康产业多元化品牌生态圈的构建。

## 一、注重产品核心功能拓展

从总体战略规划来看, 云南白药着眼于潜在市场和公司的发展空间。从具体的发展模式来看, 相关产品多元化是云南白药多元化经营路径的首要模式。作为百年老字号企业, 云南白药注重以白药成分为核心进行产品开发和多元布局。云南白药创新产品的剂型, 于1992年提出云南白药气雾剂的产品概念, 丰富了白药的使用方式。气雾剂形式能够体现现代科学技术, 其产品形式和使用的便捷性能够改变消费者对云南白药传统中药的感官。1999年, 云南白药气雾剂又得到进一步创新, 细分出气雾剂和保险液双重组合, 分别具有持续疗伤和冷敷镇痛的功效。产品划分和组合使气雾剂和保险液成为互补品, 一反市面上功能合一的产品设计, 形成了云南白药独具特色的产品设计思路。双效气雾剂体现了产品的差异性, 在同质化的产品竞争中更能脱颖而出, 获得消费者的青睐。有需求就有产品开发、创新的动力。2003年推出的云南白药创可贴, 将云南白药与透皮技术相结合, 创新发展了含药创可贴的产品功能。早在2000年, 云南白药就已经瞄准了创可贴市场龙头老大邦迪, 视其为竞争对手, 并进行针对性的市场调研。为了引起市场的关注度, 逆势而上, 向行业巨头发起挑战充满风险但也是有效的途径。云南白药通过细致全面的调查发现, 市场上邦迪创可贴的功效只局限于对伤口的保护隔绝, 对于止血、消炎、促进伤口愈合的功效甚微。云南白药的核心优点在于止血化瘀的作用, 以止血疗伤为突破口, 将云南白药运用到创可贴中, 形成含药创可贴, 体现出明显的差异性和难以模仿性。

口腔护理问题与中医药有着较为密切的联系, 云南白药一直有跨界日化行业的打算。人们生活中丰富的食物选择引起了许多口腔问题, 牙龈出血、牙龈肿痛、口腔溃疡等问题时常困扰着人们。紧跟云南白药创可贴的脚步, 通过研发和试验, 云南白药牙膏于2003年问世。市场上已有的牙膏品牌多专注于防蛀健齿、清洁口腔上, 针对牙龈出血、牙周疾病防治的产品少之又少。云南白药凭借防治出血、消肿止痛的良好疗效, 与牙膏有机结合, 在国内牙膏市场上产生巨大的影响。云南白药牙膏不仅为公司营业收入的稳定增长提供了动力, 也为之后公司日化产业的发展树立了信心。云南白药从最初的白药散剂、胶囊产品, 开发出今天多元化的气雾态、液态、膏状产品系列, 这是其动态地适应市场以及行

业变化的结果。纵观云南白药整个发展历程, 其核心能力就在于所拥有的受国家保护的百年白药配方。云南白药以市场需求为导向, 将国家保护配方不断改良升级, 创新出新产品, 走出了产品多元化之路。

## 二、以核心品牌带动新品牌

随着云南白药品牌的知名度和影响力逐渐提升, 公司也在不断挖掘新增长点。以云南白药品牌为核心品牌, 带动金口键、养元青、豹七等子品牌的成长和完善。以三七为例, 豹七三七是其中的优质产品。三七素有“南国神草”之美称, 是云南白药有记录的经典保健中药材。然而, 由于三七粉很难从感官上甄别优劣, 三七市场良莠不齐, 品牌成为消费者购买决策的重要依据。豹七三七自2013年启用以来经过三年的蓄力, 于2016年达成4000万元的销售数额, 2017年底更是实现了破亿元的市场业绩。豹七依靠云南白药强大的品牌背书, 创新营销模式, 依靠品质成为三七行业领导品牌。创建豹七三七品牌之时, 三七市场上主要存在以下几个问题: 第一, 有品类, 无品牌。三七行业目前只有原产地品类, 无产品品牌概念; 三七的生产经营商缺少品牌经营的意识和经验。市场大多数消费者对三七的认知度尚不高, 三七行业存在品牌化运作, 但尚未形成强势的三七品牌。第二, 有规模, 低价值。我国三七品种众多, 但产品真假难辨, 质量良莠不齐, 整个行业的社会价值和经济价值处在低位。三七较其他品牌化程度较高的中药材仍旧处于低价值区间。第三, 三七的质量标准不一, 消费购买经验多依靠口碑和评价, 市场上没有一套适用的三七质量检测标准; 行业准入门槛低, 不乏投机商人为牟取暴利而采取不合理的经营模式。消费者难以对三七品质做出准确的判断, 因而引发信任危机。如何建立积极正面的信息传达, 提升消费者对品牌的信任感, 是豹七品牌需解决的重要问题。依托云南白药多年积累的资金、技术和品牌品质保证, 云南白药打造集种苗繁育基地、新品开发、原料交易为一体的三七产业, 引领三七行业向标准化、集约化发展, 整合资源打造三七行业的著名品牌。在口腔护理产品线上, 继云南白药牙膏之后, 云南白药还根据牙膏市场细分推出子品牌金口键、郎健。金口键作为云南白药牙膏下面的支线, 有着清新口气、亮白牙齿的功效; 郎健是专为有吸烟、喝茶或喝咖啡习惯人士研发的。继云南白药创可贴成为有药创可贴领域的明星品牌后, 察觉到非药创可贴的成长空间, 云南白药推出泰邦系列创可贴。泰邦子品牌借助云南白药的品牌效应以期争夺无药创可贴的市场份额。通过成熟的核心品牌带动, 云南白药核心技术的支撑, 例如采之汲面膜、养元青洗发水、千草堂沐浴液、日子品牌卫生巾和竹纤维纸等健康新品逐步进入市场流通, 加深了消费者对旗下品牌的认可度, 形成良性的品牌生态网

络。

### 三、构建多元化品牌生态圈

医药健康产业市场格局风起云涌,一方面医保控费愈来愈严,医院药品占比愈来愈小,传统医药产业的收入来源被限制,行业受到冲击。另一方面,人们愈来愈重视转治为防的健康理念,健康产业显现出巨大的发展前景。前期“稳中央、突两翼”的发展战略是云南白药多元化经营模式的第二个关键阶段,稳固传统药品业务的同时,带动了以云南白药牙膏为主的个人护理产业的发展。在进军牙膏市场之前,公司借助外界一流的咨询策划团队,深度剖析白药牙膏的市场定位;管理层全力支持,积极参与终端渠道的沟通交流,明确了云南白药牙膏的主要卖点。云南白药以“药”为核心,在牙膏领域中寻找蓝海,将白药国家级保密配方这个竞争优势延伸到口腔护理领域。云南白药扩充了牙膏的功能性,成功地提升了消费群体对云南白药的品牌认可度。白药牙膏对牙龈出血、口腔溃疡优良的治疗效果,成功的营销策略,帮助其打入日化市场。自2011年提出“新白药、大健康”发展战略以来,云南白药凭借品牌创新和产业突破,驱动中医药产业转型升级,在研发、生产、销售、管理等方面构筑和完善大健康产业平台,实现产品升级和业务资源集聚,有效地强化了企业核心竞争力。从云南白药散剂创新到产品延伸,再到多元品牌生态的构建,云南白药已经形成了医药商业板块、医药事业部、健康产业事业部和中药材资源事业部四大板块,在天然药物、养生保健、个人护理以及医疗器械具备了深厚的实力和发展潜力。医药事业也继续深化发展,医疗器械部陆续着手开发个人护理、健康监测、消毒用品、创伤敷料、理疗保健、术后护理类产品。四大事业部制驱动各板块行业的发展,核心品牌带动新兴品牌不断成长,多元化的新白药大健康产业逐渐形成较好的新业态。

### 四、机制创新为多元化提供动力

云南白药相关多元化经营模式路径,从注重产品核心功能的拓展开始,然后以核心品牌带动新品牌发展,最后构建多元化品牌生态圈,致力于大健康产业的全面布局。多个因素助力云南白药多元化经营,内部机制创新使云南白药公司重现市场活力。机制创新为云南白药多元化经营提供了动力,助其更好地整合企业内外部资源,促进企业跨越业务经营边界。研制云南白药创可贴时,公司毫无生产透皮方面的技术、设备和经验。作为新进入者的云南白药仅仅依靠自主研发掌握透皮生产技术无法适应飞速变化的市场环境,难以赶超竞争对手。于是,公司积极寻求外部技术来源,通过渠道整合利用全球的资源和技术快速推出创可贴产品。云南白药首先与外国公司合作开发含有白药成分的成品。此后,引进先进透皮生产技术并委托临近市场的代工企业进行批量化生产。云南白药创可贴迅速打进创可贴市场,并对创可贴巨头邦迪构成威胁。同理,云南白药的其他产品推广也都体现出了这一特点。以云南白药的核心技术和资源为出发点,密切关注市场,通过快速反应和资源的整合使产品核心功能不断外延至新产品之中。以科研技术创新推动多元化经营。云南白药集团创新研发中心肩负着复兴中医的历史使命,在中药、民族药、天然药研发领域取得成果的同时,关注着医学前沿领域,例如单抗药物、基因检测、医疗保健和康复等。集团下属的创新研发中心前身为创建于1956年的云南省药物研究所,该研究所在2012年与云南白药研究院、云南白药无锡新型给药系统工程技术中心组建成为云南白药集团创新研发中心,以期增强公司整体的科研能力。研发中心囊括了

天然药物资源研究室在内的11个研究科室,形成了系统完善的新药研发链。特别是在天然药物资源的研究、筛选、安全性评价、制剂和透皮技术等方面能力出众。

### 五、积极提升人员综合能力

为了进一步实现既定发展目标,笔者认为该单位在发展中应着手提升管理、工作人员整体工作能力。通过落实必要的措施,使工作人员具备符合单位实际运营标准的业务能力以及职业素养,并有一定的应急能力,可以及时解决实际工作中存在问题以及突发情况。

首先,相应部门的管理人员需立足实际,结合绩效管理体系和人员素质提升体系,引导内部人员积极参与各类培训,使其掌握全新的技术以及方法,并将这些内容落实于实际工作以及创新研发过程,及时解决当前工作中存在的难点问题;企业也需同时落实相应的奖励机制,鼓励工作人员积极参与培训过程。

其次,结合人员目标制定培训方案。为了确保培训的有效性以及针对性,可以发放调研问卷,及时、精准掌握员工对内部培训体系、绩效体系存在的疑惑以及建议,并汲取其中有价值的内容将制度进一步完善,从而确保培训的针对性以及有效性。

第三,选择有针对性、符合员工实际需求的培训方法,管理部门需围绕全新时代工作内涵、员工实际需求,结合其差异性可以落实分层培训法,确保员工整体能力和素养的提升。这样,本集团在发展中重视管理和工作人员综合能力提升,利于后续科学研究以及创新工作的顺利开展,切实提升整体管理效果。

### 六、打通市场,了解群众需求

在当前社会经济不断发展的背景下,群众对生活质量有更高要求,且逐渐趋向个性化层次。因此,为了确保生产的物品与群众需求相符,笔者认为本集团应立足实际明确群众实际需求,积极打开市场局面,从而提升产业实际效益,确保整体生产质量。例如,在当今互联网十分发达的前提下,技术人员可在商品上安放二维码,群众在购买物品之后可通过扫码参与调研活动,在调研结束之后其可获得折扣券、抽奖机会等,通过这样的方式能够进一步了解群众内在实际需求,从而结合这些内容进行设计、创新,可在最大程度上确保物品设计的质量,切实推动本集团经济发展。

总之,整个医药行业的商业模式正在发生转变,原有的管理运作和价值创造模式逐步被改造和淘汰。云南白药抓住自主创新的机遇,重建组织体系、经营模式和流程机制,为其跨界创新、产品突破以及未来大健康产业的布局奠定良好基础。产品质量是医药企业长远发展的保障,常青品牌往往建立在完美质量之上。云南白药要一如既往地积极应对生产过程中的自我检查、飞检定向检查,遵照节能环保、安全生产等高标准不断完善生产流程,追求精益制造和可持续生产。在严格的行业标准和生产规范下,不断进行价值再创造,成为医药行业典范。

### 参考文献:

- [1] 唐诚. 云南白药轻资产运营模式及财务研究 [D]. 南京邮电大学, 2019.
- [2] 陈盈. 云南白药制药企业发展战略研究 [D]. 成都理工大学, 2019.
- [3] 刘婷. 云南白药多元化投资战略的剖析及启示 [J]. 商, 2018 (15): 115+88.