

# 大陸台資企業個案研究－李時珍中醫草藥 醫藥集團

## A CASE STUDY OF CROSS – STRAIT TRADITIONAL HERBAL PHARMACEUTICAL BUSINESS – LI SHI ZHEN PHARMACEUTICAL COOPERATION

蘇英芳

文藻外語學院國際企業管理學系助理教授

蘇郁茹\*

國立高雄第一科技大學國際企業管理碩士

**Ying-Fang Su**

*Assistant Professor, Wenzao Ursuline College of Languages*

*Department of International Business Administration*

**Yu-Ju Su**

*Master, National Kaohsiung First University of Science and Technology*

*International Master of Business Administration*

### 摘要

李時珍中藥集團是台資在大陸中醫草藥企業的代表企業。它承襲著傳統中華文化中醫草藥的智慧遺產，加上台資企業靈活的經營管理實力，將中醫草藥企業的現代化發展發揚光大。本研究選擇此一具跨海峽兩岸企業整合意義之代表性企業做深入的個案分析，來剖析此一企業的結構、作業流程、發展策略、競爭優勢、商業模式等與企管個案教學相關的關鍵性議題，並提出研究建議。期許提供一個能做為以「參與者」為中心（participant centered）、深刻學習（deep learning）的一個本土化題材。在個案企業實際的營運細節與當今組織管理理論相互對照與激盪下，對於管

---

\*通訊作者，地址：830 高雄市鳳山區新富路 494 巷 12 號 12 樓，  
電話：(07)765-6853，E-mail：u9821801@gmail.com

理教育的諸多目標：有效地學習、管理知識的累積與創造具有重要的意涵。

**關鍵字：**大陸台資企業、個案研究、中醫草藥企業、知識管理

## ABSTRACT

Li Shi-Zhen Pharmaceutical Group Co., Ltd. is a typical Taiwanese capital-China resident enterprise. Integrating Chinese traditional herbal medicine wisdom heritage and Taiwanese originated flexible Management knowledge and capability; it much further develops Chinese herbal medicine industry in China. The present study typically investigates this cross-trait integrated company to uncover its structures, operation process, development strategies, competitive advantages, and business model, and provides suggestions. Those topics are most closely related to the focus domains of the recent popular case study management education. We aim to provide an original, indigenous learning material for the participant centered, deep learning oriented case study. Analyzing both real business practices and management theories, the implications emerge to effective learning, knowledge collection and creation should be notable.

**Keywords:** China Base Taiwanese Venture Enterprises, Case Study, Chinese Herbal Pharmaceutical Industry, Knowledge Management

## 壹、緒論

伴隨著台灣對大陸的經濟依存度日益增高，台資企業在大陸投資的地區也逐漸由大陸東南沿岸轉進大陸中部地區（段小梅，2009）。研究大陸台資企業的實際管理方式及營運模式，做為洞悉台資企業在大陸投資企業的永續生存與競爭力來源之參考，實為管理學界刻不容緩之盛事。李時珍中藥集團是台資在大陸中部地區湖北省中醫草藥企業的代表企業。它承襲著傳統中華文化中醫草藥的智慧遺產，加上台資企業靈活的經營管理實力，建設成為”科研－生產－經營”三位一體的產業型公司（趙磊等人，2005），將中醫草藥企業的現代化發展發揚光大。本研究選擇此一具跨海峽兩岸企業整合意義之代表性企業做深入的個案研究與分析，來剖析此一企業的結構、作業流程、發展策略、競爭優勢、商業模式等與企管個案教學有關的關鍵性議題，提出研

究建議，並且增列討論題綱，以加強讀者思惟此類問題的深刻性和可延伸性。期許提供一個能做為以參與者為中心、深刻的學習（deep learning）的一個本土化題材（俞慧芸、周淑卿，2009；趙平宜，2009）。在個案企業實際的營運細節與當今組織管理理論相互對照與激盪下，對於管理教育的諸多目標：有效地學習、管理知識的累積與創造一具有重要的意涵。

## 貳、個案研究方法及資料蒐集方法

本研究採取多層次、縱斷面的研究觀察，以外來者角度檢視李時珍醫藥集團的營運模式。研究者進行四十五天的田野調查，實際參與集團內各部門工作，訪談李時珍醫藥集團九個部門之經營管理幹部，並親自參與九個生產車間和酒窖之生產工作，觀察集團管理者與作業員的互動實況。

### 一、次集資料蒐集

研究初期，研究者首先藉由公開報章雜誌、網際網路與官方網站蒐集湖北李時珍醫藥集團資料、大陸製藥產業情況，持續累積產業知識並進行觀察。在研究中期時，研究者藉由參與各部門實際業務活動時，蒐集集團內部相關資訊與報導，同時進行一連串人員訪談來做資訊的再確認與整合。

### 二、人員訪談

在四十五天的研究過程中，訪談對象包括李時珍醫藥集團總經理林朝輝先生、各部門高階經理人、各個車間主任、車間作業員。每次訪談時間約三十分鐘不等。訪談地點為業務進行地點，如各車間實地訪談、農藥材種植基地等，訪談時搭配照相與及時速記，以利研究者進行詳細的資料分析與比對。本研究的人員訪談歷程與相關資料來源摘要如附錄一。

## 參、個案公司簡介

李時珍醫藥集團是臺商郭文和、林朝輝在醫聖李時珍故里投資創辦的以醫藥行業為主，跨行業、跨地區、緊密型的企業集團，旗下現有九家全資子公司、14 個營銷中心、24 個銷售點。九家全資子公司包含李時珍醫藥集團有限公司（集團核心企業）、湖北本草綱目生物有限公司、武漢康萊藥業有限公司、湖北本草堂生物工程有限公可、廈門久馨精細化工有限公司、廈門東風藥業有限公司、湖北養力保綠色食品工業有限公司、湖北省李時珍藥業、李時珍藥品物流中心。

李時珍醫藥集團是一家非常年輕的企業，股東少、決策快、辦事效率高、零負債。集團公司總部設在李時珍故里—湖北蕪春。行銷網路遍佈全中國的李時珍醫藥集團銷售陣容龐大，市場網路健全、行銷管道暢通，已具備產品行銷全中國的能力。集團公司按照行政區劃，在中國大陸的二十二個省、市、自治區及港、澳、台設有 204 個銷售辦事處，在上海、北京、廣州、武漢、杭州、哈爾濱、深圳等大城市建有十一家集團全資行銷公司，從事終端市場行銷的業務員已超過 6000 人。

集團公司秉承“誰擁有了終端銷售市場，誰就贏得了市場行銷的主動權”的行銷理念，公司的業務人員直接進入藥店、醫院等終端市場，整個集團公司的銷售沒有經過代理商，因此集團公司的銷售陣地鞏固，市場調度靈活，貨款呆滯少。經過多年的市場開拓，集團公司已在全國建立了穩固的銷售陣地和良好的行銷管道，經由成功的市場運作，為集團公司在全國市場樹立了良好的企業信譽和企業品牌形象，銷售業績逐年上升，產品的年銷售額已超過兩億元人民幣，集團公司的主要產品—夏枯草膏、艾嬰康、本草綱目家方酒、李時珍藥酒、香蓮膠囊、七葉神安片、甘草甜素片、酸痛靈、腳臭靈及各種中成藥等產品在全國市場佔有率較高。其中，酸痛靈、李時珍藥酒在全國 OTC 市場一直占全國同類藥品銷售第一名。

李時珍醫藥集團在蕪春建有本草綱目科技園區，該園佔地 2,000 畝，內分本草綱目工業園和本草綱目 GAP 藥材園。本草綱目工業園是鄂東地區最大的中藥現代化工業園，第一期投資 1 億元人民幣，園內建有現代化的符合 GMP 標準的中藥生產廠，總建築面積 25,000 平方米，內設中藥前處理、中藥提取乾燥及十一個藥品生產劑型（片劑、膠囊劑、顆粒劑、丸劑、酒劑、糖漿劑、煎膏劑、露劑、口服劑、噴霧劑、氣霧劑），年生產能力超過 20 億元人民幣。

該工業園被湖北省政府指定為中藥實驗基地，是湖北中醫大學的教學基地、實習基地、科研基地、新產品生產基地。本草綱目 GAP 藥材園將《本草綱目》中所記載的 1,892 種中藥材，用現代化科技手段進行種植、養殖和陳列，並按動植物的生態分別建成木本園、草本園、花卉園、藥用動物養殖園、蕪春四寶園和藥物陳列館。

李時珍醫藥集團雖然非常年輕，但其發展的戰略目標卻是定位在全球化，朝向未來的長遠發展。弘揚李時珍中醫藥文化，挖掘《本草綱目》的理論寶庫，建立 GAP 藥材原料基地，建設 GMP 現代化中藥生產基地，加強與台灣順天堂和湖北中醫藥大學的經濟、技術合作，加快集團科研機構的建立與技術進步，加強現代化科學中藥產品的研究與生產，建立中藥材交易大市場，組建《本草綱目》市場連鎖專櫃，形成國際化的行銷網路，打好“本草綱目”企業品牌，實現企業現代化、人性化管理。一個中國馳名、世界聞名的企業集團將隨著時間的推移而顯山露水（羅偉，2003）。

## 一、創辦人的經營哲學

創辦人台商林朝輝先生，早期在台灣就是以銷售酒品出身，某日在漁船上無意間品嘗到當地漁民從大陸走私來台的李時珍藥酒，發現該藥酒口感香醇又順喉，當時他就發現到台灣人並沒有喝藥酒的習慣，也沒有獨佔市場的藥酒品牌，當下他立即打定了賣這種藥酒可以闖出一片天。林朝輝先生總是謙稱自己是個浪子，四處為家、四處漂泊、哪裡有商機就到那裡去。特別是選定了賣藥酒就必須找到這個藥酒的文化根源。經過幾番波折，他選定了湖北蕪春也就是醫聖—李時珍的故居，一個擁有豐富的傳統文化內涵、氣候適合藥材生長之地開始他的藥酒事業。林先生常掛在口邊的話是：「我賣酒不是真的賣酒、賣的藥酒是在推銷傳統文化。具有文化的根基的酒，才會賣得好。」

醫聖李時珍留給世人一部珍貴的《本草綱目》藥典，裡頭記載了一千八百九十二種藥材、書中附有藥物圖 1,109 幅，方劑 11,096 筆。為了延續千年的中醫藥發展，林先生收購當地李時珍製藥廠，在李時珍製藥廠的基礎上進行整合、併購、建構了李時珍醫藥集團，促使李時珍醫藥事業發揚光大。2003 年成立了“本草綱木科技園”，分七期工程設計與施工。一期工程已投入生產，二期工程正加緊腳步趕工，預計九月底投入生產。整個七期工程預計在十年內完成。產品也將從目前的藥酒、中成藥，水平延伸新品種而朝向保健品、藥膳、飲品、化妝品、消毒用品等新領域。未來也會在園區內設立李時珍醫院和地標性的行政大樓。李時珍醫藥集團秉持著『傳時珍醫藥傳奇、譜本草科學新章』為經營理念原則，以先進的技術賦予中成藥新的生命。銷售和生產相輔相成，廠區內大大的紅色標竿上豎著集團的終極目標：『百億銷售額、百年企業』。清楚表明了集團銷售放眼全球、企業永續經營的企圖心。

## 二、節儉、樸實的管理風格

李時珍醫藥集團為台資獨資的大陸企業，林創辦人身上留著台商苦幹實幹、勤儉樸實的血液。身上沒有黃金閃閃的手錶，也沒有高級名牌襯衫。他總是穿著樸素且清潔的運動服，肩上背著卡通圖案的熱水壺在擴建工程工地裡穿梭。若是天氣好，偶爾也會遇到他在園區裡面慢跑。根據武漢的其他台商說：林創辦人是他們看過最簡樸的台商了。出門代步的不是名貴跑車，而是陸產的東風汽車。三百多人的集團總公司內居然只購置了一部公務車，於接待重要客戶時才使用。其他特殊場合，總是花錢租車，因為使用出租車不僅可以省下一筆養車的費用，用車的時候車子的時候總是可以租用到新車。另外，位在集團園區的行政區內居然沒有林創辦人自己的辦公室，因為他認為長年在大陸各地跑銷售點、建立新銷售點，沒有必要特別為自己浪費一個空間。每當回到公司後，他總是拉著一張木椅、抓著水壺到各個部門內和該部門的主管、員工討論工作進度和發展。在與部門主管討論工作時林創辦人總是充滿熱情，當員工告訴他工作上遇到的困難及瓶頸時，他總是用很多很多他在其他省分聽到的故事，激勵部門主管、排除員工們的徬徨和困惑、同時賦予他們開啟新機會的契機。每次與部門主管的談話結束後，主管們的工作情緒明顯提升，雖然沒有馬上解決當前的難題，但都覺得信心滿滿、充滿朝氣。

## 三、組織文化（國共合作、我為企業增績效、我為黨旗添風光）

集團組織文化是由集團內所有人的共同行為所匯聚而成的。除了林創辦人之外，集團內的成員並沒有其它台籍幹部，全都是土生土長的大陸人。許多人員都是從併購、收購藥酒廠後留下來的幹部。整體員工平均年齡低於三十五歲。有許多夫妻檔，兩人皆在集團的不同部門內服務。集團的內部日常運作決策基本上都是由陳普生顧問把持。陳顧問是前共產黨中成藥管理局總書記，擁有豐富的中藥製造、經營管理經驗。陳顧問總是打趣的說：『我們是國共合作。』因為林創辦人是國民黨員，而陳顧問是根深蒂固的共產黨黨員。正因為集團內有一位黨政關係良好的陳顧問，李時珍醫藥集團和共產黨政府一直保持著良好的互動關係，鄧小平曾經在集團的展覽廳裡面題上『李時珍醫藥物館』六個大字。蕪春本草綱木科技園區的土地也是透過當地政府扶植外資投資的計畫，以低於市價的價格取得。在爾後的資金籌措上，中國政府也提供很多補助或優惠辦法。科技園區投入生產後，湖北省長、中央電視台都曾多次來到園區參訪、作了一系列報導。文案上寫著：林朝輝是愛國商人，返鄉投資中國人的文化資產。人資部部長在與大陸實習生溝通時曾說過：要不是台商投資李時珍，恐怕我們這裡到現在還是荒草一片。在大陸營造企業文化這種東西，是需要藉由中國政府和一個有決心的經營團隊來共同形塑方能有成的。作者認為大陸人沒有這種凝聚企業文化的能耐，也沒有能像台商這麼方便能取得投資優惠。國共合作更明顯的證據可以顯現在

一期工廠入口處那條醒目的紅布條，上面寫著：『我為企業增績效、我為黨旗添風光』。它巧妙地融合運用了資本主義的本質和共產主義的思維。

公司每日的朝會都是由陳顧問主持。他用當地的蕪春話，激勵車間工人、分享海外參訪心得、鼓勵員工多觀看「杜拉拉昇職記」、帶領全體員工呼喊口號等。中階員工中不乏有共產黨黨員，他們認為台灣和大陸本來就是同一血緣關係的同胞，雙方現在已經建立成一種合作大於鬥爭的關係，畢竟李時珍文化是全球華人的資產，並非是大陸或是台灣所獨有的。因此他們並不排斥在台資企業服務，平時也絕對服從陳顧問的管理調動。

#### 四、組織發展目標與進程

1958年4月在蕪州正式掛牌創辦李時珍製藥廠。生產止咳糖漿等成藥25個品種。1970年8月，生產四君子丸、香砂六君子丸、六味地黃丸、杞菊地黃丸、歸脾丸、黃連素片等。1988年台商林朝輝先生在李時珍製藥廠的基礎上整合、併購、建構李時珍醫藥集團，使李時珍製藥事業得以發揚光大。現擁有位於湖北蕪春的本草綱目科技園區和位於福建廈門的東風製藥業兩大生產基地，下轄九家全資子公司，14個營銷中心，203個銷售服務處，員工6000餘人。2003年11月，包括濃縮顆粒中藥廠、保健品廠、中藥飲片廠、藥酒廠、丸劑廠、片劑廠、醫療器械廠、本草化妝品廠、本草消毒劑廠、保健食品廠、保健飲料廠、口服液廠在內的「本草綱目科技園區」等合計15個劑型、209個品種，一次性地通過中國國家GMP認證。2010年四月在現有集團園區內成立李時珍集團醫藥物流中心，負責藥品運送至整個湖北地區的醫院及藥店。接著即將在武漢購地，建立李時珍集團藥業華中區物流基地。本草綱目科技園區分七期工程，2010年七月開始興建二期工程，預計同年九月底投入生產。本草綱目科技園區七期工程預定在2020年全數完工。

#### 五、組織架構

李時珍醫藥集團包含了湖北蕪春本草綱目科技園區及廈門東風藥業有限公司。旗下有九個全資子公司。在集團整體的組織架構（如圖1）下細分為，行政中心組織架構、質量管理中心組織架構和生產中心組織架構。集團採高度的任務編組程度，在任務執行上常有跨部門的溝通和會議。集團內權力主要分配給各部門主管，林朝輝創辦人待在總部的時間一年內不超過兩、三個月，他大多在全國各地跑業務、吸收新人才，僅不定期回總部和各部門主管溝通新概念、介紹優秀人才進入集團。他是一個擁抱新觀念、具有創新思維的領導者。員工的工作彈性程度不高，個別以滿足生產、質量保證和銷售等具體工作任務為主，各個工作項目也都有具體的內容準則做依據，研發與創新工作在集團內尚未獨立成為一個部門。

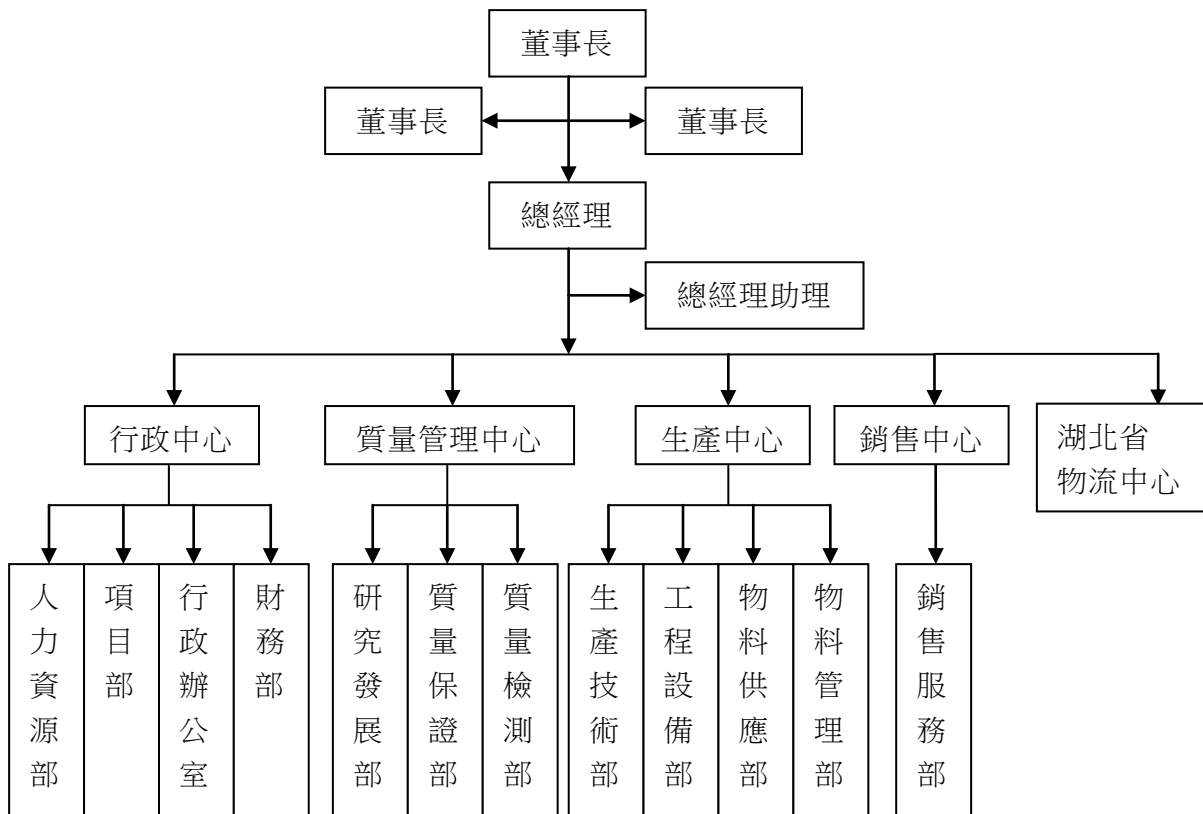


圖1 李時珍醫藥集團組織結構

### 肆、大陸總體環境分析

#### 一、經營環境

隨着中國加入 WTO，中醫中藥的現代化進程加快，中藥材生產已經納入中國國家藥品管理的議事日程；大別山區已被中國國家藥品監督管理局和湖北省人民政府定為全國 GAP 藥材規範化種植基地，丹參、半夏、白朮、生地、玄參，桔梗、茯苓等 100 多種地道藥材被列為國家 GAP 標準藥材種植品種，由國家藥品監督部門、省政府和武漢大專院校、科研院所進行技術、資金等全方位扶持。近年來中國改革開放的經濟成效日益顯著，百姓的健康意識逐漸提高，對於醫療、保健、強身、美容的需求跟著提昇。同時，隨著國家整體發揚傳統文化的意識提高，民眾對於擁有特殊中國古老智



慧的中草藥有著神秘的嚮往情愫。以上諸多的正面激勵因素，大大地促進了中草藥事業的經營與蓬勃發展。此外，在自然養生、傳統與現代醫學逐漸整合之趨勢下，中草藥走向國際舞台也是必然的趨勢。

## 二、消費環境

大陸有 12 億人口，內需市場龐大，隨著大陸民眾收入提升後，大陸人對健康、養身和用藥越來越重視。而社會福利中的醫療體系卻是改革開放最不完全的一塊。在大陸到醫院看病，是一種很不愉快的經驗，不僅需要長時間等待，還要花費一筆很高的費用，由於社會醫療保險體系尚未建立，因此若一般的病痛，消費者大都選擇到附近藥店買成藥服用。廣泛有效的中成藥供應於一般的藥局，正好填補了社會醫療不足的缺口。隨著藥品分類管理制度的實施和城鎮醫療保障制度改革的逐步深入以及 WHO 宣導的自我藥療的新觀念的推廣，消費者逐步形成了「小病進藥店，大病上醫院」的新的醫藥消費模式。根據 2003 年最新中國主要城市消費者用藥習慣研究調查報告指出：消費者對常見病進行自我藥療的比例較高，超過 70% 的被訪者會對“小毛病”作自我藥療，小毛病包括：感冒、皮膚疾病、腸胃病、神經性痛症等症狀較輕微的常見病。經過 SARS 風波，中藥在藥效及安全性等方面日益得到認可。隨著醫保制度的實施，自我藥療的推廣，藥品的零售額在整體藥品市場的比例將不斷增加，SARS 風波一定程度上對醫藥零售市場及消費者的購藥心理產生影響，及時瞭解市場、掌握消費者購藥行為及心理的變化，做好宣傳工作將幫助企業獲取更大的效益。

## 三、行銷環境

製藥產業內的行銷多半是採用口碑行銷，民眾必須使用過才知道藥的好，一般電視廣告或是平面廣告較少看見藥品廣告。在藥店內，銷售員也不得強制推銷藥品，須確認患者有需用藥才可以建議使用。此外，由於到醫院看病需要自己負擔高額的醫療費用，因此，民眾選擇中成藥時並不會太在意藥品的稍微高一點的售價。本土藥品品牌的知名度超過外資品牌，消費者對中藥製劑情有獨鐘。但本土企業在產品忠誠度、藥效的準確傳遞、有效批貨和缺貨防範等方面仍需加強管理。調查結果顯示，約有 70 % 的消費者會受藥店店員的誘導購買行為的影響，藥店店員大多接受過系統的專業培訓，掌握一定的藥品使用常識，在藥品銷售過程中能指導消費者正確用藥。因此，從積極推行自我藥療的意義上講，加強對店員用藥知識的培訓，提高他們對於藥品使用常識、產品具體藥效及使用方法的掌握水準具有長遠的行銷效益。而對生產企業來講，如何有針對性地對店員進行教育，提高他們將自己的品牌作為首推品牌的機率，也將收到事半功倍的行銷效果。此外，產品包裝模型陳列、燈箱、海報及派送禮品等，對藥品的銷售也有相當的促進作用。

#### 四、環保意識

環保意識抬頭，中草藥是純天然不具副作用的藥品，普遍受到消費者的信賴。但另一方面，藥材生產基地的天然環境、是否因種植中草藥而容易遭受破壞，以及種植過程中是否使用農藥而破壞自然的生態等環保議題，都逐漸受到政府與當地居民的關切。針對綠色管理實務這個考量，也是消費者在購買中草藥時必須關切的要點。因此，中醫草藥企業必須將環保思維納入供應鏈管理中，其範圍包括產品從採購、製造到送至顧客之所有過程（薛義誠、林川傑，2010）。

#### 五、法規環境

藥材質量不穩定是中草藥現代化的瓶頸之一，為改善此一狀況必須從源頭抓起，規範藥材種植，建立「中藥材生產質量管制規範」（Good Agricultural Practices，簡稱GAP）和符合GAP標準的藥材生產基地，2003年11月1日起，中國國家食品藥品監督管理局（SFDA）已正式受理GAP基地的認證申請（趙磊等人，2005）。

大陸中成藥生產首先須取得核准生產批號，生產品項皆為國家藥典內記載的合格中藥。批號可以經由併購或入股的方式轉讓給新藥廠。製藥過程所有客觀條件都必須通過國家GMP製藥標準才可正式生產。產品出廠前還需要經過嚴格的檢測才可出貨。中國政府目前推動國家基本藥物配送條例。醫療院所的藥品配送需要通過國家藥物物流標準，並取得配送資格者才可以配送醫療用品到醫院去。

中國國家食品藥品監督管理局（SFDA）藥品註冊司司長指出：2003年SFDA批准的新藥有2000多個，但純中藥僅13個，其他都是原配方增減的所謂新藥，其中新藥的研發比例只有1%。今後報批的新藥處方中如果有三分之一的成分與已載藥典處方一樣，將可能不被通過。國家食品藥品監督管理局2003年底發出通告，自2004年7月1日起，凡未取得相應劑型或類別《藥品GMP證書》的藥品製劑和原料藥生產企業（或車間）一律停止生產GMP國際通行的藥品生產品質管制規範體系。根據《中華人民共和國藥品管理法》藥品生產企業必須按照國務院藥品監督管理部門制定的GMP組織生產，以促進藥品生產企業提高生產管理水準。同時淘汰那些生產技術裝備及管理落後的企業，控制低水準重複建設。國家GMP認證制度的實施，將為中國中藥、西藥有潛力成長的製造企業開創一個良好的發展環境。在「十二五」規劃中，醫療醫藥被列入重點發展項目。

#### 六、科技環境

隨著製藥科技日新月異，利用高科技手法將中草藥內有藥成分提取出來，濃縮成一定比例可以增加中藥的藥效且縮短療程。讓中成藥不僅有明確的療效且沒有副作

用，可以說是中藥界的一大突破。然而，2003年SFDA批准的新藥有2000多個，但純中藥僅13個，其他都是原配方增減的所謂新藥，其中新藥的研發比例只有1%。由此可見現今中國國內許多藥品企業研究投入很少，一般拿到新藥批號就結束科學研究，上市後也不注重研究總結，更沒有對藥物毒性進行認真追蹤。這樣的狀況必須加以規範和改善。此外，目前中國中藥科技含量低，有些藥材農藥殘留過多，多數中成藥沒有安全性、品質可控性和有效性方面完整的科學資料、加上劑型，包裝落後，顯示中國中藥落後的科技環境，也成為限制中國中藥出口的重要因素。

## 七、市場環境

### 1. 大陸中藥成藥市場環境

大陸醫療產業是一顆明日之星，大陸醫療政策鬆綁後各方投資如雨後春筍般出現，預期產值將超過其他產業，因此國際各大製藥廠也在積極以合資或建立夥伴關係的方式卡位大陸市場。相較於西方製藥業，傳統中藥製藥業似乎對於西方人而言進入障礙較高，因此大都是本地人、政府、台商占領這部分的地盤。台灣商人在語言、文化上占據優勢，尤其在傳統製藥產業中更是有利。西醫強調用科學地方式找出病因，並對症下藥，西方藥物強調化學成分的完美比例。但中醫卻認為，身體出現了病灶是由於身體各個機能因先天或後天因素不協調而產生的，因此需要用全面性的調養而非只應付其症狀。中藥相對西藥來的溫和，利在保養、保健，維持身體各機能運作平衡。未來中醫藥發展將融合西醫的科學化和中醫的生理平衡機制，中西藥並不再分道揚鑣，而是並駕齊驅，為全人類的健康提供更有效的處方。

### 2. 大陸市場的產業規模

根據中國中藥協會的數據顯示，2009年中國中草藥產業總體狀況平穩，中草藥產業規模不斷擴大，總產值達2300億元以上（慧典市場研究報告網）。產業內主要的製藥廠商有同仁堂製藥集團、李時珍醫藥集團、王老吉博洲集團、貴州山寶藥業公司、雲南白藥等。市場上流行一句話『南有李時珍，北有同仁堂』，說明中國中草藥市場主要分南北兩個區塊，北方是北京同仁堂的地盤，而南方則是李時珍醫藥集團的天下。目前中國中藥出口僅占國際市場的3%至5%左右，其中附加值高的中成藥出口僅占其中的五分之一。根據中國海關總署的一份統計年報，2003年中國出口中成藥0.8461億美元，而同年進口的中藥卻達1.06億美元。近年來，中國政府和企業盡力試圖將更多的中藥推向國際市場，但似乎不盡人意。由於北美、西歐消費體日益意識到西醫藥的局限化和化學藥物的毒副作用。西方草藥市場現以每年10%的速度增長，西歐草藥市場約占西方草藥市場的2/3，但中國在西方市場佔有率幾乎為零。

## 伍、個案公司藥材原材料的規範與採購

### 一、集團公司的總部設在湖北，擁有得天獨厚的藥材原材料的資源

- (一) 適宜的氣候環境：湖北蘄春，地處中國中部，南臨長江，北靠大別山，位於鄂、豫、皖三省交界之處。這裡四季分明，山區、平原、丘陵、湖泊兼備，形成了獨特的自然環境，為中醫草藥的發展提供了得天獨厚的資源條件。
- (二) 古老的醫藥文化：蘄春是中國偉大藥物學家李時珍的故鄉，這裡形成了古老的醫藥文化。綿延千里的大別山、四季分明的自然氣候、古老的醫藥文化使蘄春人民自古以來就有採藥、種藥、用藥、賣藥的習慣，蘄春自古以來就有「遍地皆為藥，見人都懂醫」之說。
- (三) 豐富的藥材資源平均海拔 800—1000 米的大別山山區，為該地區醫藥經濟發展提供了豐富的藥材資源，李時珍《本草綱目》中所記載的 1892 種中藥材，蘄春境內就有 1000 多種之多，其中野生藥材 900 多種，人工種養藥材近 100 種，種植面積 26 萬畝。蘄春四寶（蘄蛇、蘄龜、蘄艾、蘄竹）是不可多得的稀世珍寶。蘄春人民有數千年的採藥、種藥習慣，是長江中下游及華中地區中藥材的主產區和集散地。蘄春縣已成功舉辦了十二屆藥交會，蘄州李時珍藥市已被國家批准為 17 個保留藥市之一，是湖北省唯一的藥材專業市場，長江沿岸大型藥材集散地。
- (四) 地道的藥材品質：大別山山區的藥材地道，質地優良，品種齊全。每年十月的蘄州藥材交易會期間，日本、澳大利亞、東南亞等地的海內外客商雲集蘄州，進行學術交流和藥材交易。隨著中國加入 WTO，中醫中藥的現代化進程加快，中藥材生產已納入國家藥品管理的議事日程；大別山區已被國家藥品監督管理局和湖北省人民政府定為全國 GAP 藥材規範化種植基地，丹參、半夏、白術、生地、玄參，桔梗、茯苓等 100 多種地道藥材被列為國家 GAP 標準藥材種植品種，由國家藥品監督部門、省政府和武漢大專院校、科研院所進行技術、資金等全方位扶持。
- (五) 品質可控制的藥品原料：中醫藥品的品質控制，必須從藥材種植源頭抓起。為達到「好山好水出好藥」的品質目標，集團公司已投入大量資金在蘄春大別山區建立高標準的萬畝 GAP 藥材基地，採用「公司+農戶+基地」的管理模式，實行種植、科研、加工、銷售一條龍，按照《中華人民共和國中藥材種植管理規範(GAP)》進行組織和管理，從而保證集團公司藥品生產原材料品質的可靠性。

## 二、藥材原材料的生產規範

集團採用 GAP 規範中藥生產全部過程。中藥材 GAP 是 Good Agricultural Practice 的縮寫，直譯為「良好的農業規範」，在中藥行業則譯為「中藥生產質量管理規範」。是藥學和農學結合的產物，是確保中藥質量的一項綠色工程和陽光工程。從生態環境，種植到栽培、田間管理、採收、粗加工、運輸、包裝、儲藏，每一個環節都在嚴格控制之下。集團選擇 GAP 生產基地條件是空氣、水質、土壤無污染地區。重視環境生態質量：灌溉水質執行「農田灌溉水」質量標準。環境生態質量：藥用動物飲用水質量執行「生活飲用水標準」，環境生態質量：土壤環境質量質型國加相關標準二級標準。

GAP 藥材種苗的選擇、檢測、臨檢、及培育、繁殖。集團對栽培、或飼養的動植物，準確地鑒定其物種，記錄其中文名及拉丁名，確定物種來源。藥用動物的引種和馴化在對動物的習性充分了解的基礎上進行。捕捉和運輸時避免動物本體和精神損傷，並進行動物嚴格檢疫流程。集團中的良種選育工作：建立地道藥材的良種基地，品種通過相應機構的審核認證。同時為確保種子質量和防止病蟲害及雜草的傳播，種子生產及儲運過程中實行種子檢驗及檢疫制度。根據不同種子的特性，規定保存方法及保存時間，嚴防偽劣過實種子的交易與傳播。

## 三、藥材原材料的採購

採購業務主要有四大類：採購原材料；採購包裝材料；採購設備配件；採購其他低值易耗品。其中以採購藥材原材料為主，其工作項目可分細為五項：GMP 審核（供應商質量考核、內包材複合材考核、商家及藥材供應商考核、藥材總體評估）；到貨質量初步檢驗（中藥材、內包材）；到貨數量考核；交貨付款；貨品使用情況隨時檢驗。其採購流程如圖 2 所示。

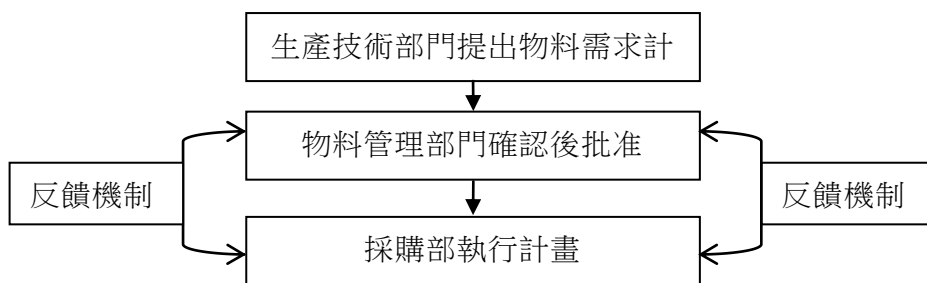


圖 2 採購流程圖

#### 四、採購原藥材以取得方式分為兩類來源

##### (一) 藥材產地購買－占總採購額 25%

採購品項通常為非貴細藥材，小農所生產的藥材無法以 **GMP** 標準考核，但地產藥材仍需須符合中草藥品的的基本規格。

1. 直接購買 (10%)：與湖北當地農民簽合同。善用地利優勢，容易監控管理種植品質。先給予訂金，待生產到所需貨量後，採購部門人員直接到農場收藥。例如：與湖北省蕪春農村委員會簽訂合同，種植薏仁。
2. 間接購買 (90%)：村民小量種植、村民學生採集→小鎮當地小販→接觸採購部門人員相互談判擬定價格。例如：八月二十號前至河北趙縣收購雪梨。與多個當地小農戶打交道，或是付錢請他們協助收購。

##### (二) 藥材原料廠商招標－占總採購額 75%

配合此一管道的合作藥材原料廠商皆是通過公司 **GMP** 考核、並有一定年分的合作經驗。合作三年以上藥廠有：世康藥廠、礁陵藥廠、本草國藥。合作初期只開放質量控管容易且供應量大的藥材，等到彼此熟悉後才開放貴細藥材招標。招標方式為集團擬定月度、季度的藥材需求計畫，同時將需求品種、形式、數量傳真給合作多年且通過 **GMP** 的藥廠。藥廠報價以低價者得標。每半年會對合作藥廠做重新做一次 **GMP** 考核，此時會順便進行現場報價。藥材採購來源力求向農民靠攏，但也有所顧忌。雖然可以壓低中間商的剝削但藥材品質較不易把關。有關採購批量準則和藥材價格波動影響原因及與品質關係的細目如表 1、表 2 所示。雖然藥材價格時有漲跌，然而不論藥材漲跌，公司皆依據藥材需求計畫採購適值適量的藥材。

表 1 採購批量準則表

一次性大量購買的藥材	依需求分批購買的藥材
用量大的藥品，必須要有一定的安全庫存量。如：夏枯草球	不利於長期存放的藥材。用量不大。
不易變質、易於存放的藥品。如：黃連	市場藥材品質變化大。
市場藥材品質穩定。	隨時可得的藥材，非季節性藥材。如：
價格占優勢。	當歸、甘草等。

表 2 藥材價格波動影響原因及與品質關係

藥材價格波動影響原因	
藥價下跌	藥價上漲
生產過剩因素。	氣候因素不適合藥材生長。
生長週期與市場交互作用。(如：黃連 2009 年價格翻漲八倍，從一斤 30 元漲至一斤 250 元。該年農民大量種植，但因黃連生長週期為三年，預估在 2012 年將產量過剩導致跌價)	播種面積變小。(農民傾向種植價格及需求皆穩定的糧食)
	需求大與供給。(多家藥廠同時採購某種藥材，如：王老吉博洲集團也積極收購夏枯草球)
	政治因素：地方政府鼓勵農民種植藥材，因為藥材有較高的利潤，可以增加政府收入。但同是沒考慮供需水平。
價格漲跌與藥材品質關係	
價格下跌，藥材品質越好。 (因為價格下跌，當地小販不太願意收購該藥材，因此採取較嚴苛的標準收藥。因此雜質較高的藥材就不與收購，只收購品質最佳的藥材。)	價格上漲，藥材品質越低。 (因為價格翻漲，供不應求。因此當地小販樂於偷工減料、濫竽充數。導致藥材品質低落。)

## 陸、主要中成藥品（酒）的生產與品質管制

### 一、中成藥品（酒）的生產管理

#### （一）生產廠房潔淨與生產要素控管（空氣、水、原料）

壓縮空氣：採用德國原狀進口無油雙螺桿壓縮機，另配有冷乾機，把空氣降溫至 0.1 以下，除掉空氣中的水份，再經過三級過濾，得到潔淨壓縮空氣。在製藥過程中，這些壓縮空氣作為動力，把瓶中的水份吹乾。還有噴霧製粒，高效包衣，噴液噴漿，都需要潔淨的壓縮空氣。它是保證藥品質量的一個重要控管要素。

純化水系統：**GMP** 把水看成是最重要的生產原料之一，全電腦觸摸面板自動控制，全不鏽鋼二極反滲透純化水設備，產水量為 20000kg/小時。為防微生物汙染純化水，採用了四條獨立的循環管路，供應純化水，使純化水一直保持著流動狀態。一般蒸餾水電阻值為 20-30 萬歐姆，而二極反滲透生產的純化水可達 70-100 萬歐姆，電解值越高說明雜質去除越徹底，水就越純淨。

空調淨化系統：**GMP** 要求生產藥品暴露工序的廠房須保持恆溫、恆濕。溫度在 18-26 度 C 間，相對濕度於 45-65%，要求廠房內空氣中灰塵粒數和微生物數不超過規定數值。例如 10 萬級廠房 $\geq 5\mu\text{m}$  灰塵粒數，每平方米控制不超過兩萬個。規定沉降菌數不超過 15 個細菌/m<sup>3</sup> 空氣。所以要配製降溫、除濕和空氣過濾系統。為此廠房配置了一台製冷量微 100 萬大卡（相當於五百個家庭用的空調），蒸氣型化溴化鋰冷凍機組。進入廠房內的空氣一是被冷卻或加熱，二是經過初效過濾、中效過濾、高效三級過濾，是空氣被冷卻除濕，冬天可以加溫加濕。這樣就可以達到潔淨廠房的要求。

原材料品質監控：質量保證部門對每批進貨的藥材，按中華人民共和國藥典，頒布的藥材標準逕行檢驗。檢驗項目包括：藥材性狀與鑑別、雜質、水分、灰分與酸鹼不容性灰分、浸出物、指示性有效成分含量。從原藥材、單複方顆粒到各種劑型的中成藥皆有完整的產品鏈和檢驗流程。

#### （二）倉儲

倉儲總面積達 8000m<sup>2</sup>，按照藥品不同的性質和儲存要求分別儲存，有+5 度 C、-5 度 C 冷凍庫，有 20 度 C 以下陰涼庫。還有常溫庫、精神藥品庫、毒性藥材專庫。



使藥品儲藏過程不發生質變。

## 二、中成藥品（酒）的生產車間（工廠）與作業流程

### （一）前處理車間

依照個別品項所需求的藥材數量從藥材倉庫運來之後，經過秤重、洗藥、洗潤、切藥、微波烘乾、乾燥、炮製、蜜製等過程再送往不同車間進行再製造。處理好的藥材都變得非常潔淨，完全不像剛送來的藥材參雜土石雜質。前處理車間工作環境較不好，沒有空調之外還得忍受烘乾機、切割機運作時所產生的高溫。在每年夏季最熱的八月中，前處理車間的員工也沒有放高溫假的權利，必須留下來繼續工作。因為前處理車間肩負有很重要的任務，必須藥確保各項藥材比例正確之外，還要做清洗等重要工作，嚴格把關藥品質量的第一道關口。

### （二）提取濃縮車間

提取車間內共有六套提取濃縮機具，主要是提取在前處理車間處理過的藥材內的有效成分和濃縮成需要的密度。完成這道手續後，再送到其他車間完成後續製藥的程序。提取濃縮車間內溫度也很高，因為提取有效成分需要將處理過的藥材，依照該品項各項藥材比例，加入一定水量或是酒精後，在 3.5 噸的大鍋爐裡煮沸，再透過管線送到真空鍋爐內進行濃縮，因為在真空的狀態下，約八十度水就會變成水蒸氣，濃縮而成的水蒸氣，會再透過管線，通過冷凝器又轉換成液體，再度回到提取大鍋爐內繼續煮沸。這藥材液體在提取鍋具和濃縮鍋具間來回循環，轉換成氣體再轉換成液體，以二十分鐘為一個循環，不斷地運轉著。至於要循環幾次才算提取濃縮完成，根據車間的工作員表示，這都是依照工藝規範來做，不同的品項會有不同的工藝標準，從三小時到四小時不等。完成提取濃縮的程序之後，操作人員會取一部分的液體用比重器做抽驗，查看是否已經達到所需的密度。通常 3.5 噸和 6 噸的提取鍋爐是採用蜂窩式，鍋爐內有 140 根小管，時常會堵塞住，也不容易準確的達到所需密度標準。因此從大鍋爐提取濃縮出來的液體還會經過一個刮板濃縮器進行濃度密度微調，確保所提取濃縮出的原料是符合工藝標準的。符合工藝標準的濃縮液會再經過噴霧乾燥成為粉末狀，據現場操作員表示，這項噴霧乾燥工藝是林創辦人最得意的工藝之一。成為粉末狀的提取濃縮液適合用在膠囊填充，如香蓮膠囊的製作。在提取濃縮機旁邊還有五個大型浸泡罐，浸泡罐目的在於浸泡藥材或是浸泡藥酒，如人參浸泡液和家方酒浸泡液。這些浸泡液是不需要提取和濃縮的。特別的是酒類浸泡的方法是以特定藥材比例浸泡酒廠自己釀的穀酒而成，所以特別香醇特別美味。

### (三) 丸劑車間

丸劑車間是目前所有車間內最先進的車間，因為它不僅自動化程度高，且所有生產都在同一條生產帶上，形成一條工藝自動化流水線。丸劑生產需要經過八個步驟。首先須準備材料，所有材料均來自前處理車間和提取車間所加工過的藥材，在經過粉碎間的粉碎和煉蜜混合過後，再經過精細的秤量，然後將所需的藥材按比例在槽式混合機內進行總混，混合過後的半成品還需要經過高質量的煉藥機確保質量符合標準。呈現泥狀的藥材經過製丸劑的製作後成丸狀，但是此時的藥丸形狀不美觀、表面亦不光滑，因此須經過濕丸拋光機的處理達到丸形美觀且表面光滑，同時也會將不成形的濕丸挑出來，重新丟到製丸機內去再次利用。經過拋光過後的濕丸，會經過一個更嚴苛的挑選手段，利用離心力作用，所有不合適的丸子都會被自動挑出來。挑選過後的丸子會經過微波乾燥和螺旋乾燥兩次乾燥工序，確保丸子不再濕潤。完全乾燥後的丸子會再次經過挑選，挑選過後的丸子加入滑石粉和酸納讓丸子表面光滑上色。製作完成的成品就先存放在中間站，檢驗通過後就進行包裝。特別的是自動化的生產也應用在包裝中，不像其他車間包裝幾乎都是人力包裝，在丸劑車間內，有包裝機器輔助，機器會自動將藥罐裝入小盒子，甚至連說明書都會自動疊好放進去，工作人員只需要檢視是否包裝完好，再放入中盒，就大功告成了。

### (四) 固體車間

固體車間是所有車間內最繁瑣的一個車間。有很多作業機具和流程都必須在潔淨區內進行。熱銷商品桑菊感冒顆粒的生產流程如下：首先將桑菊感冒浸膏和蔗糖攪拌混合，目的在於讓浸膏容易成為固體顆粒。混合均勻後便送入沸騰乾燥機具中乾燥，成為一顆一顆黃色小顆粒固體。為了要保持顆粒的大小不會相差太多，因此需要「整粒」，運用上 12 目、下 5 目的篩子篩掉過大或過小的顆粒，留下介於 5~12 目合適顆粒。選好的顆粒還必續透過總混機具將連翅薄荷揮發油均勻的混入顆粒內，目的是增加療效。接著會送到中間區接受檢驗，主要檢驗要顆粒內的水分和崩解度。檢驗合格後才可以進行內包裝。內包裝是在潔淨區的鋁塑包裝間內進行，包裝間內有一次一包的包裝機具，還有一次多包裝的包裝機具在進行。包裝好後再經過隨機挑選檢驗後，才送出潔淨區到非潔淨區裝盒打上編碼，最後再送到倉庫具儲存。

### (五) 酒劑車間

集團擁有一座世界第一藥酒窖－本草沉窖。酒以窖池為本，窖以大地為床。李時珍醫藥集團收購了歷史悠久、優質的藥酒滋補酒釀造廠，它傳承了本草沉窖所醞釀的美酒。建在大別山體中天然酒窖裡，只見岩壁上爬滿了不知名的青藤，窖內常年保持在 20 度的溫度，窖頂由蘆竹密密麻麻編織而成，而窖底以天然白色鵝卵石鋪成，足球場大的窖裡，整整齊齊擺放了巨型傳統酒缸，缸沿蓋著紅布包裹著的木製「農家鍋蓋」。酒窖內常年窖藏 3,000 多噸原酒。新酒釀造出來後，要放在大酒缸內儲藏五年以上，讓其在老熟過程中揮發掉暴沖味、辛辣味、糖雜味，使其濃、純、軟、爽、淨、亮。窖藏後再與高度提純後的藥物原液溶合，再存放五年，待罐裝時，在潔淨級別為 10 萬級的 GMP 車間，先用純化水清洗、紫外線照射、乾燥酒瓶，然後酒通過按 GMP 標準建設的地下專用輸酒管道傳送到 GMP 車間進行罐裝。酒劑車間有一部分是在潔淨區裡面。釀酒流程如下：首先藥材先在從提取車間裡進行泡製、提取精華後便放入酒窖內陳釀，達到一定的時間後便取出來灌入酒劑車間的儲存罐裡，進行五個步驟的過濾。前四層過濾步驟都在非潔淨區內進行，潔淨區內還有最後一道過濾關卡。第一道過濾手續是利用棉體過濾出藥酒內的藥材殘渣和其他粉末物體。第二道過濾手續是利用一種名為「硅藻土」的材質來過濾啤酒或是飲料內的雜質。據車間主任說，目前這個過濾器尚未使用，因為公司尚未生產飲料或啤酒，但是林總已預計將和台灣的統一企業合作，出產保健飲料或啤酒時，到時候就會啟用這道手續了。第三道手續是將藥酒內對身體有害的高級脂肪酸過濾掉，去掉這個對身體有害的成分後，使得藥酒更純、對身體更好了。第四個步驟是用一個板框過濾器將肉眼看不到細微的小分子都過濾掉，保障藥酒的純度。潔淨區內的最後一道過濾手續是透過 0.8 微米的濾膜將藥酒內的細菌全部消滅。完成了五道手續的過濾殺菌後的藥酒液體才可以進入灌裝的步驟。罐裝的玻璃罐子和瓶蓋也是在潔淨區內，利用純水製造機過濾後的純水進行沖洗、吹乾後才上輸送帶去灌裝藥酒。罐裝完成的家方酒，必須經過一到五十度溫度的烘乾機，避免瓶身沾上藥酒，存放時容易發霉。

最後再透過人工在燈光下檢視看看成品包裝內是否有雜質，才可以貼上保存期限後放入倉庫存放。那藥酒的酒精度由藥酒製造過程中三道檢驗手續控制。首先是普檢，主要是檢驗藥酒內的糖分和酒精濃度是否達到標準。若達到標準後的是成品，就會送到質檢局進行成品檢驗，若檢驗合格後才可繼續生產，若是不合格，將被退回到酒間，調酒師再進行調整，調整後再送檢。最後一道檢驗手續是在上市前的檢驗。經過這麼多關卡的檢驗和過濾，藥酒的品質才能有所保證。所有中藥（酒劑）的生產車間組織結構圖如圖 3。

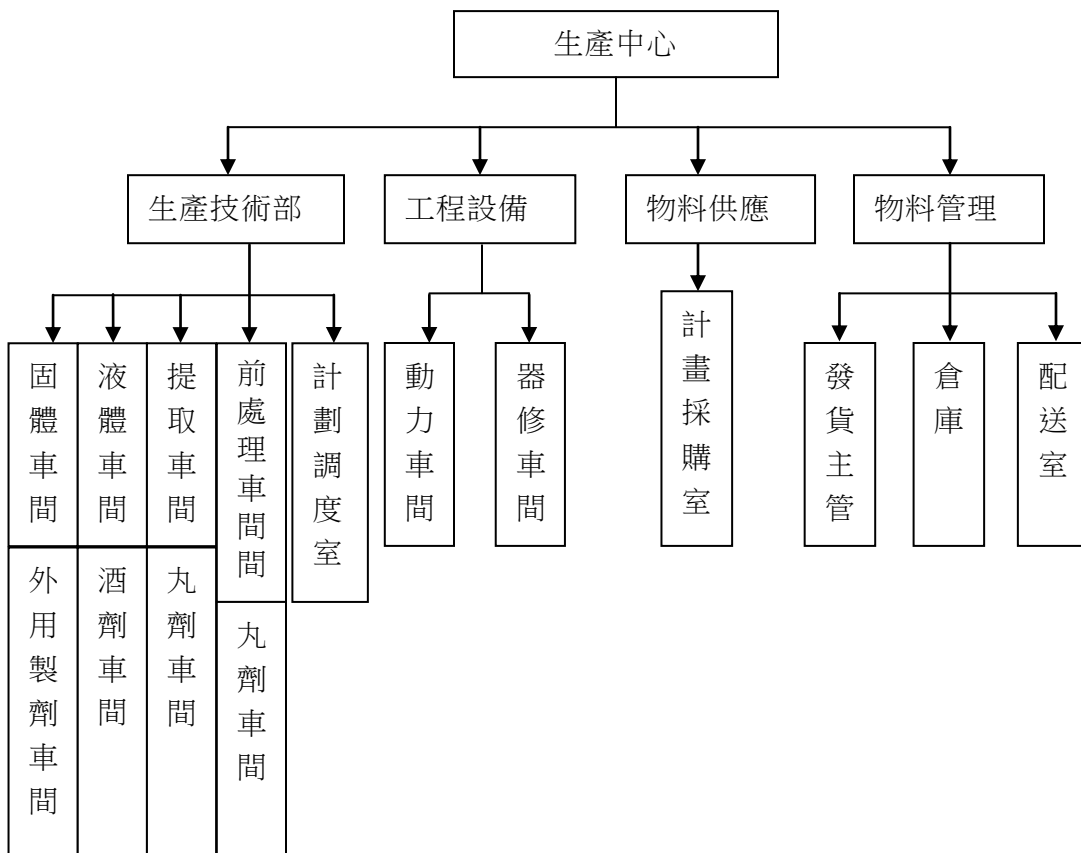


圖3 生產中心組織結構圖

### 三、中成藥品（酒）的品質管理

#### (一) 質量保證部門

質量保證部門的主要任務有：(1)註冊行政許可批號，取得國家准字號；(2)和質量檢測部門配合，確保產品從投產到出廠都符合國家製藥 GMP 標準，配合定期抽查；(3)監控車間活動：派員到各個車間去實地考核；(4)負責監督、放行。揪出每批次生產所出現的質量問題，進行改善、懲處；(5)管理出貨文件，做到系統性、實用性、法規性；(6)接聽客訴專線；(7)廣告文宣。

基本上質量保證部門擁有一個最大的權力就是「產品放行權」。從原物料、工藝流程、中間品檢驗、監控都必須符合國家規範。大小事情都要監控，包括車間內的衛生、設施使用情況等。質量保證部董部長認為其部門所執行的任務，往往和生

產部門的任務目標相違背。生產部門目標在於最大量生產，注重的是數量，但是質量保證部門卻偏偏要檢驗產品的品質，注重的是質量。往往企業在質量目標和產量目標上會有衝突出現。但是因為有企業最高領導也就是林創辦人的支持，質量保證部門才可以中立地、客觀地運作。董部長認為質量保證部門的工作也是一種精雕細琢的風險管理工作。因為市場上只要出現一次的質量問題，就會對企業帶來很嚴重的負面影響，很多時候會讓企業跌入萬丈深淵、萬劫不復的地步。

最近的例子是發生在 2006 年，因為法規理解問題，公司申報的是擦劑，但公司生產的卻是噴劑。雖然整體來說產品的質量沒有問題，但是實際作業已經遊走於法律邊緣。就為了這個問題，質量保證部要求車間停工，等待修正上報一切合法後才放行。

## (二) 質量檢測部門

集團的 GAP 質量管理部門，負責中藥材生產全過程的監督管理和質量監控，並配置有合格的人員、場所、儀器和設備。國際水準的檢測手段，集團先後從美國、日本、台灣、德國等地進口了當今世界最先進的中藥檢測精密儀器，質量檢測室已經向國家申報中藥現代化實驗，包括湖北省重點藥品、食品檢驗室。利用高效液相色譜儀、氣相色譜儀，建立了獨特的指紋圖譜和成份（含量）檢定方法等，為企業中藥規範檢測提供了可靠的規範。薄層掃描儀：用一定波長的光照射在薄層板上，對薄層色譜有吸收紫外光或可見光的斑點或對經照射能量激發產生螢光斑點進行掃描，將掃描得到的圖譜及成份數據用於藥品鑑別、雜質檢查或含量測定。氣相色譜儀：不僅滿足填充柱分析的要求，也充分滿足毛細管柱分析的要求。適合高沸點樣品的分析，其在藥品檢驗中主要用於藥品的鑑別、檢查和含量測定。高效液相色譜儀：具有分離性高，分析速度快的特點。主要用於多組分藥品的測定、雜質檢定和大分子物質的測定。

質檢部門的四項主要工作：(1) 原材料檢驗－與中國藥品生物製品檢驗所提供的藥材標本進行比對，確認買到的是真藥；(2) 新品項檢驗－新產品投產的前三批產品、工藝流程改變、包裝材料或方式改變等，都必須經過加速實驗室的檢驗，讓成品在模擬 40°C 的環境下放置兩三個月，看包材、藥材有沒有什麼變化；(3) 半成品檢驗－生產中的半成品會先送到中間站等待半成品檢驗，不同的品項有不同的檢驗法。例如香蓮膠囊是以柏森板來測成藥內的含量。酒類產品就要檢驗其乙醇含量。品項內容物和其比例都應該符合藥典委員會所批准的生產文號，若是檢驗合格才可以繼續加工，若不合格便要停產修正；(4) 成品檢驗－即將上市的成品在出廠前要再做一次成品檢驗，確定生產過程沒有遭受污染或變質。檢驗合格的產品留下批號樣品後就可出廠。

藥品商品化流程：研發→實驗→申請生產文號→藥典委員會批准→取得生產文號（收購藥廠取得原有文號）→開始生產→加速實驗室→半成品檢驗→成品檢驗→留樣。

以上說明的質量檢驗及質量保證工作，統整於質量管理中心組織圖如圖 4 所示。

## 柒、個案公司經營策略

### 一、行銷品牌策略：品牌整合、品牌文化、品牌資產（價格區隔）

高舉李時珍本草綱目品牌，結合大中華中草藥文化，傳承醫聖李時珍對中醫卓越的貢獻，以科技創新模式將中藥文化推向另一個高峰。『傳時珍醫藥傳奇，譜本草科學新篇』是李時珍醫藥集團品牌文化、品牌資產的精髓。在本草綱目科技園區內的建築皆以強調天然與環保結合的綠色作為主要基調。園區內種植本草綱目內記載的藥材標本，營造高度綠化的科技園區。產品包裝也已經統一以綠色基調，明顯標示出獨特的品牌標誌，讓消費者一目了然，且容易與其他廠牌藥品做區隔。產品價格普遍高於他牌藥品百分之二十，屬於高單價中成藥，以高品質和品牌價值作為市場區隔。

#### （一）「店中有店」的中成藥銷售模式

目前李時珍醫藥集團致力於內銷市場，在全國一級和二級省會，配有經過銷售員培訓的銷售員共六千人。內需市場龐大，集團目前一期工程產量已無法滿足市場需求。如治療乳腺炎癌的「下枯草膏」2009年單品項銷售額達八千萬人民幣，若不是工廠生產不及，單味藥銷售額破一億人民幣不是問題。經過培訓合格的銷售員遍佈在大陸一級和二級城市，主要銷售模式為與當地藥店合作，在藥店內配置一到二名李時珍醫藥集團導購員，負責銷售李時珍醫藥集團的產品。該銷售員薪資來源為底薪、抽成和獎金。地區經理會依照不同藥店地理位置和營運狀況替每個銷售員制定銷售目標，若達成目標便給予一定的獎金，每年最佳銷售員還可獲得一趟豪華海外獎勵旅遊的機會。店中有店的營銷模式不僅可以降低自己開藥店的成本，也更拉進了與顧客的距離。由公司直接派遣的銷售員具有初步疾病診斷、病理剖析能力、能講解專業用藥方式，可以提供患者顧客更好的照護和用藥建議。另一方面，公司銷售員也可在第一線傳達給消費者公司藥品的獨特優勢，強調李時珍醫藥集團的努力和堅持，教育消費者公司集團在原料篩選、生產過程上是無可挑剔的嚴苛，讓消費者更具有信心，願意購買較高單價的李時珍中成藥。

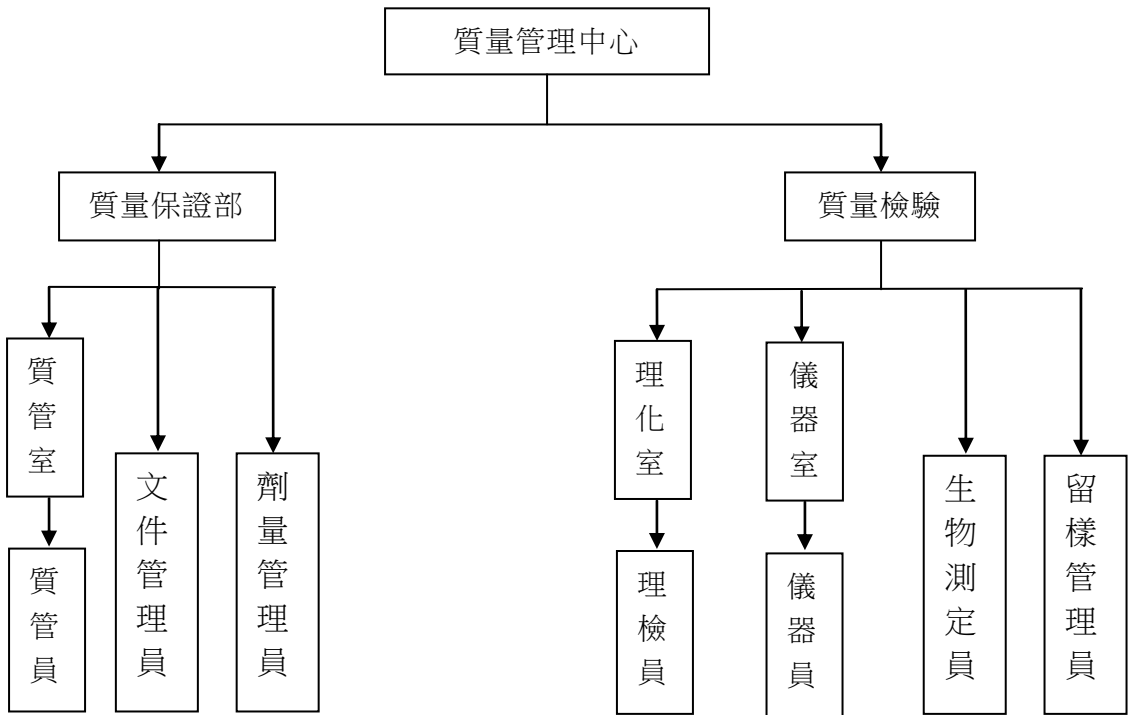


圖4 李時珍醫藥集團質量管理中心結構圖

## (二)「一條龍」垂直整合商業模式

垂直整合從原物料到消費者間的完整供應鏈。首先和藥農及農民合作社直接購入原料所建構起來的長期合作關係。接著各類藥品的生產也全部由集團內專責的車間負責，不外包生產、不外購半成品，產品出廠後由自家的物流中心，發放產品到各個藥店和醫院，藥店和醫院內都配備有李時珍醫藥集團專屬銷售員。這個獨特的「一條龍」式垂直整合商業模式，讓產品的質量可以從頭抓起，確保品質統一控管，也讓生產週期縮短，平均生產出來的產品一週內就可以到達貨架上，和消費者面對面，增加產品流動率，減少庫存。

向上整合藥材原料管理：隨著科學製藥蓬勃發展之際，集團意識到原物料的供應受到前所未有的考驗。實際上由於原藥材的供應混亂且品質參差不齊，往往造成中成藥生產品質受到嚴重牽制。藥材質量得不到保證，且隨時會面臨某種藥材資源的枯竭，將會成為製藥業發展的瓶頸。因此，建立藥材生產 GAP 藥源基地勢在必行。「問

渠哪得清如許，為有源頭活水來」。詮釋了製藥業產品優異的奧秘所在。為了確保藥品質量，嚴格把關藥材源頭，在湖北大別山、湖北神農架、吉林長白山建有 GAP 藥材基地。李時珍在農村中推廣了集團+基地+農戶+政府的產供收一條龍的模式，專門生產集團使用的藥材原物料。強調生產優良品種、不使用化肥、無公害、無污染的綠色中藥。先後在大別山區 29 個貧困農村建立起大面積的 GAP 藥材基地以及藥苗繁育基地，建立茯苓、棗皮、丹參、銀杏、秸梗、夏枯球、苡米等 10 萬畝 GAP 藥材農民合作社。集團提供優良的種苗給農戶，培訓農戶摘種方式，定期派員考察藥材生長狀況，符合標準的藥材將以高於市價的價格進行收購。此良性循環目的在於體現「政府扶貧、藥農增收、企業繳稅」的三贏目標。同時也解決了蕪春的貧農、閒農、無技術農的問題。也使集團控制了製劑原材料、半成品、成品的全過程質量控制。同時也得到了國家和社會的認可，展現出企業社會道德責任（CSR）的良好典範。

向下整合配銷通路管理：2008 年至 2009 年李時珍醫藥集團收了當時欠缺管理制度導至瀕臨破產邊緣的一間藥廠和一間醫藥公司，整併後成立李時珍集團醫藥物流中心。中心始營運於 2010 年四月十一日。整併後新成立的物流公司對於藥材原料及製成品的物流與金流採取六統營運模式（統一採購；統一驗收；統一開票；統一儲庫；統一保管；統一出貨）。主要經營蕪春縣 158 家藥店和 70 多家醫院的藥品物流。在金流方面，藥店的年銷售款約有兩千六百萬至兩千八百萬人民幣。醫院處方藥從四月十一日截至八月底營收一千三百多萬。

### (三)推廣、促銷、廣告宣傳策略（藥酒禮品酒、紀念酒、slogan）

目前藥酒的推廣、促銷、宣傳策略由地區經理負責，2009 年首先發行虎年紀念酒，2010 年即將發行中秋節「家方酒」禮品組。酒瓶和外包裝將一改以往的簡約風格，走向華麗、貴氣。家方酒的促銷標語由廣東區區負責人提供：『飲酒顧健康，千里送家方』。未來待新酒「一代佳人」產出後將與「大漢雄風」酒一起組合成「絕代雙嬌」組合酒來行銷。

## 二、多角化經營策略－湖北養大鵝基地

基於中藥食補的概念，結合中草藥與補身食材將是一門有發展潛力的新生意。於 2010 年八月間，集團舉行了「蕪春縣養鵝基地建社洽談會」。由集團林創辦人、哈爾濱台商協會會長林東湖先生、蕪春縣政府機構人員、大陸台灣經貿交流協會會長、數個鄉鎮代表，還有湖北養鵝大戶邱百萬等人齊聚公司會議室。主要發想唯為：(一)引進台灣優良鵝種；(二)配合林東湖會長在哈爾濱養鵝成功經驗；(三)利用湖北得天獨厚的天然環境；(四)再配合本集團的銷售網，打造出一個嶄新的「湖北百草大鵝」中草



藥鵝品牌。

會議中林會長對湖北大鵝養殖基地提供具體的做法：(一)統一供雛（供應台灣從丹麥引進的家文鵝）；(二)基地養殖（採立體養殖法，上面養鵝下面養魚）；(三)統一防疫（政府提供有效疫苗）；(四)統一管理（統一供給飼料、收蛋、拔毛、生產週邊產品、降地成本、增加收益等）；(五)統一收購（認證收購為李時珍白草大鵝）。終極目標是共同制約、控制大鵝的供應鏈，打造『湖北李時珍百草大鵝』品牌。會中討論彙整出古法養鵝與科學養鵝情況比較表（如附錄二），以及立體養殖法優勢介紹表（如附錄三）。

立體養殖法顧名思義，水上養鵝、水下養魚。大約一畝水池養 60 隻鵝（小河裡有白鵝鵝兒戲綠波）。當地農戶、政府機關皆支持發展立體科學養鵝法。並且暫定八里湖區為試驗大鵝科學養發展基地。至於資金來源、收購價格、以及合作方式（訂單式 or 包收式）等後續問題，於九月初第二次開會討論。

集團產品多元化發展策略包括藥膳、化妝品、飲品、保健品的研發與商品化。集團在 2003 年於本草綱目科技園區內所研發的十五個劑型、兩百零九個品種，一次性通過了國家 GMP 認證。其中包含醫療器材、保健食品、消毒產品、健康飲料、草本化妝品等。園區分七期工程完工，依序投入生產，不久的將來集團不只是生產中成藥和藥酒，朝向產品多元化、多角化發展。

### 三、台商夥伴關係策略

台商在大陸投資已行之多年，且逐漸建立起獨特的網絡關係，也形成了聚落性的台商協會。目的在於交流、互利、互助商業往來。集團創辦人林朝輝先生就擔任湖北省台商協會會長，或許是一種相互信任的關係，林先生在企業經營上往往偏好與台資企業進行合作關係。台商在大陸的優勢是擁有先進的技術和優越的管理能力，以及完善的地區性的人脈關係。跨省份的合作也需要當地台商在政府之間穿針引線。例如集團想要發展湖北省養大鵝的計畫，馬上找到哈爾濱台商協會會長林東湖先生。林東湖先生在哈爾濱已經有五年養大鵝的經驗，已獲得相當的成就和知名度。林創辦人在「蕪春養鵝基地洽談會」上邀請了湖北養鵝大戶和當地政府財政機關要員數人，在短短兩個鐘頭的洽談中就能擬定具體的行動方案，包含政府提出的專案優惠方式和當地農戶配合式的培育計畫。另外在禮品酒包裝上，集團也與湖北省精華陶瓷廠合作，陶瓷廠的鄭老闆也是台商之一，他替集團生產了虎年紀念酒瓶和其他禮品酒的瓶身。集團預計在武漢市建立另一個物流中心，購買地產的業務也委託交給武漢台銀地產負責，武漢台銀地產也是台資企業之一，購買開發區土地建設後再買給廠商營利。台商與台商

之間的異業商業關係在大陸是一種常態，台商協會扮演一個提供交流平臺的角色，提供優秀台商企業之間相互媒合的機會，共同創造更大的商機。

#### 四、財務策略

集團內資金全由少數幾個股東獨自出資，不接受政府或其他機構入股。此舉可以減少外部因素對組織活動的干擾與控制，更能加快投資決策的速度、搶得機先。集團短期內沒有籌措資金的困難，也沒有上櫃或上市的打算。

#### 五、研究發展策略

##### (一) 研發目標（產品轉型）

目前集團內並未設置研發部門。主要原因是藥品生產法批號規範標準嚴苛，研發新藥需要經過重重關卡，不僅耗時也耗金錢。目前公司擁有三百多項產品核准批號，主要來自收購藥廠而來。雖然擁有三百多項產品核准批號，集團生產線上卻只有生產30項品項。集團目前發展趨勢偏向技術創新，運用先進提取工藝如超臨界流體萃取法、超生波萃取法、加壓逆流萃取法、熱回流萃取法等多項提取工藝萃取原藥材內有效成分，強化了藥品的藥效。集團短期的研發目標在於增加批號使用率，以及發展舊批號新產品。中期目標為二、三、四期廠區建設完成後將投入中藥飲品、藥膳等保健品的生產。藥膳配方來自於本草綱目記載，將在中醫理論指導下建設、整合符合GAP標準的農業、漁業、飼養業，並將有藥用價值的綠色藥材餵養的動物（如：百草大鵝），採用獨特的烹調技術和科學方法，製成的既有藥物功效、又有一定色、香、型，而能用以防病治病、強身健體、延年益壽的特殊保健食品。長期目標為完成五、六、七期工程，開發中草藥化妝、保養品，以及建設李時珍國醫館。建立李時珍國醫館的同時，培養一批經絡學、點穴學、針灸學、推拿學、治療、中藥、方劑、復健等專家，為患者進行診斷、治療、調養、復健。

##### (二) 研發經費與研發人才（外部人才大葉大學校長、歐亞研發中心）

集團目前尚未正式成立研發中心，研發項目暫時沒有單獨編列經費的必要。在研發人才的培養與方面，集團與台灣順天堂、上海藥港、貴州山寶藥業、台灣大葉大學何校長、歐亞研發公司等積極合作。集團也在每年畢業季前到各地中醫藥大學逕行徵才活動。第一批招募的大學生已成為集團重要的中堅份子。湖北中醫學院為李時珍醫藥集團的研發合作單位，雙方在人才、技術、設備、研發、實習等方面廣泛合作。目前雙方正在向中國國家教育部報批在集團內設立博士後研究的可行性。

### (三) 研發基地

世界第一座活體的《本草綱目》書—本草綱目藥物園本草綱目科技園區。占地 2000 畝，園內分門別類將李時珍《本草綱目》醫藥巨著中所記載的 1892 種中藥才用現代化科技手段進行種植、養殖、陳列。該園區按種植的藥材種類及習性又分為木本園、草本園、花卉園、養殖園、蕪春四寶園、熱帶藥物園、寒帶藥物園、香草園、毒藥園等。集團於 2002 年經科技人員的艱辛努力和國家科研部門的嚴格論正證實繁殖蕪蛇成功，使這一瀕臨絕種的物種再現大自然。本草園不僅是一部天然活體的本草綱目書，可以讓人讀懂的本草綱目書，能為中醫藥界科研人員、動物植物專家提供當今世界獨一無二的中醫藥研究基地。

### (四) 研發成果

集團致力於研究填補國際、國內空白的一類中藥材新藥。如推遲女性更年期、延緩老化的產品。另外也積極納入少數民族用傳統藥，如藏藥、蒙藥。獨特創新專利成分（蕪艾系列）：由已離職的王聖君工程師夫婦自行研發成功的蕪艾系列商品。蕪艾為一種特別的艾草，只生長在蕪春本地山區內，藥性溫和，可去痱子、提神、止癢、安定皮膚等功效。蕪艾系列商品目前只有兩個品項艾嬰康和艾陰潔在市場上流通。剩下的蕪艾牙膏、蕪艾精油、蕪艾蜂蜜等尚待通過國家認證，所以暫時尚未在市場上流通。

## 六、人力資源發展策略

### (一) 徵人、用人哲學

集團在徵聘人員時，多半會考慮有推薦人或是有人際關係者優先錄取。因為在中國人的社會裡，人際關係很重要，若有已經在公司服務的親戚、朋友或是學長、姐當介紹人，通常都會被順利錄取。這是一種對介紹人信任的表徵，相信介紹人了解應聘者的條件和能力，為新進人員能勝任集團的工作做了保證。另外，集團也鼓勵年輕人在集團內結婚，集團認為夫妻同在企業內工作，有助於提升集團內部的向心力。目前已經有許多對夫妻分別在不同部門工作的案例。在夫妻、朋友、同學的人際網絡下，集團內的員工都是大陸人且互相認識、有關係的，集團內部成員已然形成一種人際關係盤根錯雜的大家庭。

## (二) 一線員工的轉正程序

一線員工多半來自集團內部人員推薦而來、當地高中畢業的年輕女孩。一線員工在職訓練的目的在於讓這些基層人員可以符合工作規範。一線員工進入集團內前三個月為試用期，適用期間須參加在職員工培訓計劃，主要學習個人清潔與衛生、製藥產業標準作業流程和操作機器工序標準等基本業內知識。通過考試合格者，才可被分配到各個車間去作業，作業期間需有資深的工作人員監督、指導。在試用期間內會不定期舉辦考試，目的在於加深先前所培訓的內容，每次考試必定會刷掉最後百分之二的人。試用期結束後，總結考試成績和實際操作的表現，合格者才能進入轉為正職人員的程序。進入集團成為試用人員很容易，但是能留下來轉正的員工卻不多，但轉正後的一線員工，離職率卻是很低的。

### 1. 車間內主任的「競聘模式」

人力資源部門會開出車間主任的缺額及競聘標準，開放符合標準且有興趣者報名參加競聘。參與競聘者必須在全體車間工作人員和直屬長官面前進行演說。演說內容須包含個人對工作的期許、目前車間所面臨到的問題、未來上任後該如何解決和上任後的管理模式等議題。所有競聘者演說結束後，馬上進行現場投票表決，最多人支持的競聘者便取得職位，三個月後再考核成果後，才正式取得職位。

### 2. 銷售員招募與養成

銷售員不同於一線作業員工，來源很廣泛且年齡較大。多半是已經有工作經驗者或是失業人士（下崗工）。集團吸收這些人員，讓他們就近在居住地發展銷售業務，主要看重他們在當地的人脈關係。大陸各個區域的區經理不定期的舉行銷售人員招募和培訓訓練。培訓內容為詳細講述每個品項的成分、適用症狀、療效，以及銷售原該如何與顧客應對進退，使其成為李時珍醫藥集團的專業銷售員。結訓後的銷售員將被分派到國內各大藥局內站台，來推廣、銷售自有品牌，讓李時珍品牌藥在藥店眾多藥品中凸顯出來。銷售員必須了解各個藥品的成分、適應症狀和其他用藥禁忌。除此之外，銷售員還必須具備冷靜、專業、關愛患者、化推銷於無形中等許多內化的能力。重視銷售員滿意度：銷售人員是組織內最龐大的一群人，集團非常關心這群在各地區打拼的銷售人員，區經理會每個月檢視個別銷售員的銷售成績、制訂下個月的銷售目標和獎金。若是發現某銷售員業績下滑時，區經理會親自和該人員進行交流談心，找出銷售員所面臨的瓶頸。若是個人因素則進行開導。若是市場因素則馬上調整銷售策略，並不會給予懲罰。獎金和抽成是每個月結算的，可以及時檢視以掌握應變時機。獎金和抽成之外每年集團也提供獎勵旅遊，讓達到總業績額度的員工免費到台灣享受

七天的豪華之旅。

### 3. 企業搶人才、寶貝實習生。

集團發展快速因而對專業人才需求也不對提高，因此必須在畢業季前後到各個中醫藥大學大舉徵才，每年也開放不限名額的實習機會，讓大學生可以到車間、質量檢測部門內實習。2010年首次參與台北經營管理研究院舉辦的2010台灣大學生赴大陸台商企業研習，提供兩名實習名額讓台灣大學生到湖北集團總部進行一個半月的實習活動。希望藉此機會，吸引台灣大學生畢業後到集團內工作。

## 捌、營運績效與未來趨勢

本草綱目科技園區占地500畝，總建築面積4.5萬平方米，內設有中藥前處理、中藥提取乾燥及片劑、丸劑、膠囊劑、顆粒劑、酒劑、噴霧劑等共十七個藥品劑型，年生產能力超過二十一億元人民幣。公司產品年銷售量超過億元，年繳營利稅超過3000萬元。公司在1999年擠身中國醫藥工業企業營利稅前百大領先企業、福建省營利稅百強企業、和福建AAA級信用企業，並連續多年被省、市政府授與「納稅大戶」而受到表彰。

中成藥品市場未來趨勢：在國際市場方面，中醫中藥是世界傳統醫藥中最完整最科學的一種醫藥文化，被世界譽為「綠色聖經」的《本草綱目》更是全人類健康之瑰寶、收錄於聯合國教科文組織「世界記憶」名錄，它不僅對於中國、對全世界傳統醫藥的發展都有極大的貢獻。世界衛生組織（WHO）積極重視中醫中藥的科學性，推動傳統醫藥的發展，實質上必將大力推動中醫的發展，人類保健意識與回歸自然意識的加強，人類壽命的延長、老年化社會的來臨、化學醫藥發展所面臨的技術與經濟的困境，使得中藥必將發揮出巨大且不可取代的作用。李時珍醫藥集團本著『傳時珍醫藥傳奇、譜本草科學新篇』的精神及自身的實力，正積極向世界展示博大精深的中醫藥文化。大陸國內市場方面，在湖北省委、省政府的支持下，集團將在李時珍故里興建本草綱目健康大世界，建成後從居住角度看是一個人類夢寐以求的世外桃源；從健康的角度看是一個集保健、養生、治療於一體的健康大世界；從旅遊角度看是一個集自然、生態、休閒、運動、探險、旅遊、觀光於一身的規模化體驗營；從文化角度看是一個集中藥、儒、釋、道於一體的傳統文化教科書；從歷史角度看是一個集人物、典故、傳奇為一爐的正史野傳；從教學角度看是集科普、實驗、科技、教育於一體的綜

合性大學；從事業角度看是一個集優秀人才、優質資源、配套工程、品牌效益、服務營銷網絡於一體的創業拓展平台。

## 玖、討論

### 一、綜合上述分析結果，本研究提出個案公司的商業模式及經營競爭優勢

#### (一) 商業模式

本研究將個案公司的研發、採購、生產、行銷物流、多角化發展等相關的企業功能性活動，整合成一個環環相扣而完整的商業模式如圖 5。

#### (二) 經營競爭優勢

1. 品牌力：集團掌握李時珍本草綱目品牌，在大中華地區沒有人不認識李時珍和他的曠世鉅作，因此品牌知名度高且具有公信力。
2. 促銷力（人員促銷）：藥酒方面：採取區域性的廣告促銷，與當地飯館、酒樓結盟，以抽成的方式讓餐飲店代為銷售，區經理就負責管理、拓展業務。中成藥方面：個地區藥店內駐有李時珍醫藥集團銷售員，全國統一價格，沒有促銷或是折扣，但銷售員會詳細解說藥品療效和品牌藥的優勢，建立良好顧客關係。
3. 行銷力（口碑行銷）：行銷活動都以各地區銷售區經理全權負責，中成藥品的行銷都靠口碑行銷，由銷售員推薦產品給顧客使用，顧客使用後感覺不錯，增加回購次數，且漸漸對本草綱目品牌藥產生信心和依賴，進而推薦給身邊有類似症狀的朋友，口耳相傳之間也幫李時珍本草綱目品牌打了最誠懇的廣告。
4. 財務力（無負債財務）：集團財務狀況良好，投資的兩千萬美金皆由台商單獨出資，大陸政府沒有任何持股，也沒有對外舉債，因此財務運作獨立、透明且不受外力干擾。
5. 經營策略穩健：集團經營策略發展，以藥酒起家，待中成藥累積資本和知名度後，朝向多元化、多角化的醫療器材、消毒用品、保健飲料、藥膳等新領域發展。人力發展與使用策略為吸收外部人才或組織，壯大集團的智慧資本，進而拓展事業版圖。
6. 人性化管理：集團內部員工多半為夫婦、親戚、朋友或同學的關係，內部運作時格外親切，主管也以大家長的身分管理下屬，時常與部屬和其親屬聚餐，向親屬們說

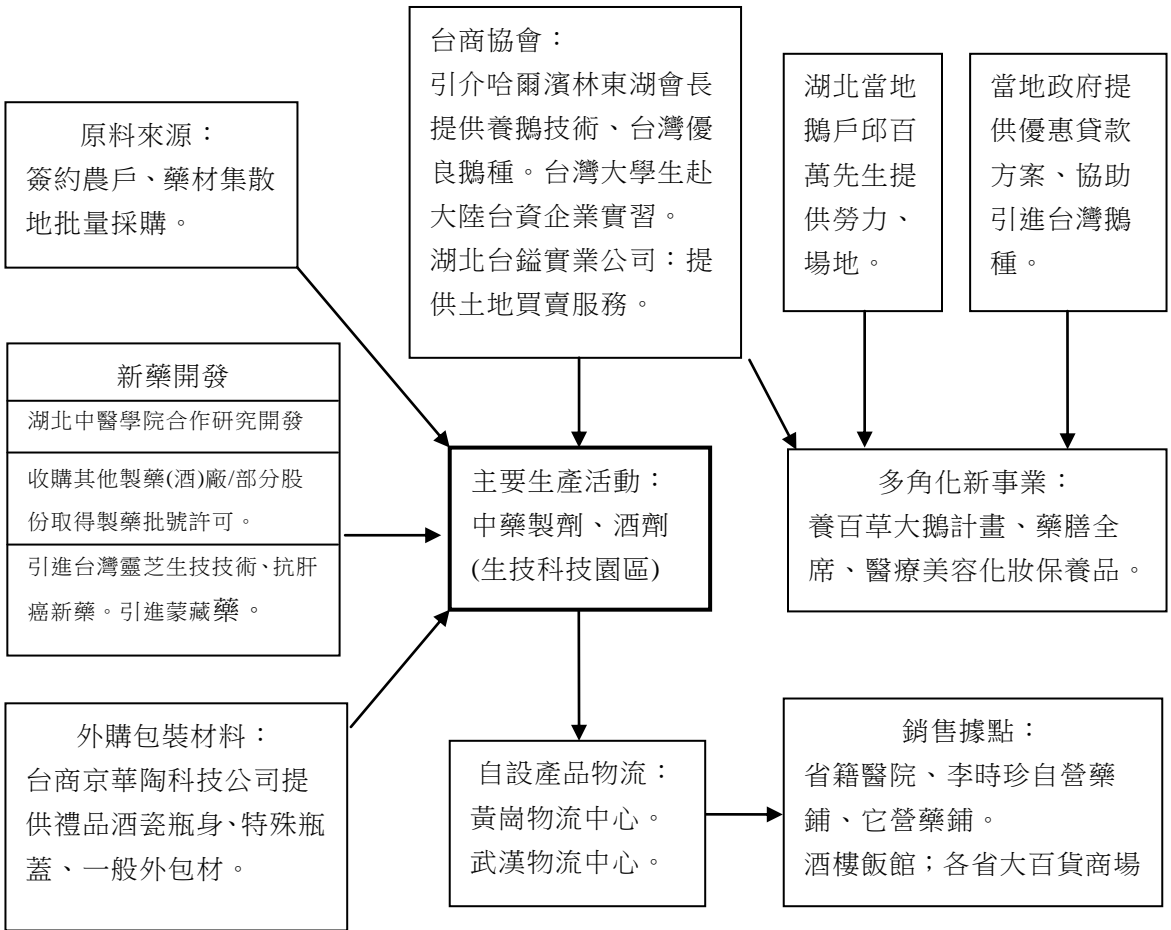


圖 5 商業模式

明為什麼最近加班頻繁等體恤員工的舉動。也十分鼓勵員工在集團內找到人生伴侶，若是取得結婚證書的夫妻，集團會馬上安排三房一廳的員工宿舍，讓員工可安心在集團內養兒育女。整體管理模式營造出一種溫馨的家庭式領導與管理的風格。

## 二、個案公司現有問題點與對策

### (一) 現在物流中心面臨的兩項問題與因應對策

組織管理問題：物流中心原是收購了兩家瀕臨倒閉的藥廠和醫藥公司，它們本身就是因為欠缺管理制度才會經營不善。如今李時珍醫藥集團收購後，要確實落實集團嚴格的標準，還需要點時間和耐心。目前已經有三間藥鋪因為達不到集團標準而經營

不善倒閉。藥店人員目前大部都是舊公司人員，是否可以去除舊有習氣、端正風氣還要時間來考驗。目前物流中心成立不久，還處於一種磨合階段。但是為了確保李時珍醫藥集團整體形象，和維護林創辦人的品牌理想，物流中心田主任嚴格要求每個環節，就像給一台生鏽的機器上緊發條、就像在孫悟空頭上套上個緊箍咒一般。一切依照公司規定行事。確實定期考核藥店是否達到集團所賦予的銷售任務。要求李時珍醫藥物流中心站藥店總體物流比率不可低於百分之七十，以便管理藥品品質，同時定期考核要點是否符合 GMP 藥物管理標準。依照藥店所在地點、大小，每年還要跟藥店收取管理費。

特殊國家政策問題：政府目前推動「國家基本藥物配送條例」。醫療院所的藥品配送需要通過國家藥物物流標準並取得配送資格者，才可以配送醫療用品到醫院去。等於說是一種統一管理且壟斷物流業的做法。而目前李時珍藥物物流中心成立尚早，物流建設尚未達到國家標準，所以沒有參與今年度的國家基本藥物配送的招標案。但是集團針對醫療院所的藥品物流業務收入占總收入的一大部分，若是斷了這個關係網絡，日後想再打開醫療院所的物流大門可能難上加難。因此必須採取可能的因應對策：(1)必須預期到有可能失去醫療院所基本藥物物流的經營權，所以要加大針對蕪春縣內藥店銷貨的物流配送；(2)爭取與武漢新隆物流公司合作，掛新隆物流公司的牌照繼續經營蕪春縣內七十多家醫療院所的物流通路；(3)積極建設物流中心，以達到國家基本藥物物流中心標準，申請取得發證後以李時珍藥物物流中心名義打入醫療院所物流系統；(4)蕪春藥物物流中心的年產值不會超過一個億，為了避免自己發展受限，必須前往鄰近鄉鎮開拓新市場。

(一) 集團內目前沒有研發部門，新產品的研發受到限制。

中華人民共和國創新藥品種類依創新程度分為三大類。第一類是發現或發明出新的化學分子化合物。第二類是使用藥典內未出現過的藥材入藥。第三類是修改藥典內藥方提高藥效。創新藥品需要經過六到七年的臨床實驗，流程為檢驗其安全性和藥效後，需配置對照組和安慰組，最後上市前需要在醫院裡面做 4000-5000 例的臨床實驗，才可以取得批號到藥店販賣。可見研究開發創新藥品過程繁複且耗費時間、經費。因此必須採取可能的因應對策，如：(1)啟動產品多元化發展，研發非藥用的沐浴乳、藥膳、保健飲品、美妝保養品等創新產品；(2)或是收購外部機構（如：臺灣大葉大學校長研發的「牛樟芝複方、木耳複方」和歐亞研發中心研發的「三一—配方」）已研發成功且已經申請合格的新專利配方。



## (二) 家庭式管理的組織文化。

集團內所有人員如同在一個大家庭內，一起努力、一起成長。然而，在這種組織文化運作下，薪資及獎酬辦法僵固，不容易留住集團內優秀特異的人才，如王姓工程師他設計了二期工程設計草圖，又研發了整個系列的蕪艾商品，但因為無法獲得特殊獎勵的待遇，所以跳槽到同行的東北製藥廠擔任副總經理的職務。因此，集團應該設計一套能有效獎勵特殊貢獻員工的薪資制度。

## 三、建議

李時珍本草綱目品牌，名聲響亮幾乎華人世界人人皆知李時珍，但筆者發現在湖北省市場上也有許多以本草綱目或李時珍為主打的食品層出不窮，目前雖然在中成藥品這個市場並沒有其他藥廠以此名稱登記註冊，但其他食品、化妝品已經有其他廠商以此名稱登記並註冊。日後李時珍在朝多角化經營的時候需要特別注意此一現象，思考如何來增進本身的品牌辨識度。產品研發還是空白階段，需要快速引進外部人才，進行新產品研發。家庭式管理固然溫馨，但卻有吃大鍋飯的隱憂，優秀員工或許會因為必須獨挑重責大任而容易其他集團的高薪挖腳而跳槽。集團內知識創造率低，幾乎都是由林創辦人從外面引進新想法、新做法，集團內應該建立知識管理資料庫，共同投注心力於建構一個知識創造、保存、分享的機制，使每個產品品項的研發、生產秘訣能更加精煉與提昇。

在擴展海外行銷版圖的戰略考量上，個案公司應該選擇對草藥接受度較高的國家，例如德國、英國。同時，考量中草藥的使用經驗仍然都是累積在華人身上，因此選擇海外市場，除了東南亞華人世界之外，就當以華人較多的地區為主，例如澳洲、美國（廖威閔，2005）。

## 四、討論題綱

為加強讀者思惟本個案研究相關問題的深刻性和可延伸性。進一步剖析與企管個案教學有關的關鍵性議題，本研究增列討論題綱如附錄四。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 俞慧芸、周淑卿(2009)，哈佛為什麼是哈佛？－商管教育以參與者為中心的學習法，商管科技季刊，10(1)，185-196。
2. 段小梅(2009)，台商投資大陸中部地區及其投資環境分析，福建師範大學學報(哲學社會科學版)。
3. 趙平宜(2009)，教學與學習－從哈佛的個案與參與式學習方法談起，商管科技季刊，10(4)，761-769。
4. 趙磊、郭玫、邵晶、余曉輝、魏軍軍、劉本亮(2005)，中藥材種質的現狀與對策，甘肅中醫學院學報，22(4)，56-57。
5. 廖威閔(2005)，台灣中草藥業經營策略，台灣大學國際企業研究所碩士論文。
6. 薛義誠、林川傑(2010)，綠色管理實務之個案研究-以良浩科技為例，商管科技季刊，11(3)，393-420。
7. 羅偉(2003)，中國醫藥行業的新星－李時珍醫藥集團，華夏經緯資訊中心，Retrieved September 9, 2010，取自：<http://big5.huaxia.com/2003811/00065134.html>。

2011年01月17日收稿

2011年02月01日初審

2011年05月16日複審

2011年06月30日接受

## 附錄

附錄一 人員訪談歷程與相關資料來源

來源/方式	訪談人數	次數
一、正式訪談		
各部門主管	15	30
其他公司職員	10	20
湖北省總經銷	1	2
廣東區總經銷	1	2
二、非正式訪談		
藥材基地農民	4	2
李時珍大藥鋪銷售員	3	1
它牌藥鋪李時珍銷售員	2	3
三、參與實際工作		
湖北養鵝計畫會議		1
新藥引進會議		1
禮品酒外包材選樣		1
藥材種植基地考察		2
計時人員轉正考試作業		2
擔任丸劑車間包裝工		5
二期工程水電管線招標作業		1
四、其它形式資訊	每周三次二期工程進度會議。 月初的全體員工大會。 實地考察各車間運作情況。	
五、參考文件資料		
李時珍醫藥集團人力資源培訓手冊（一）		
李時珍醫藥集團人力資源培訓手冊（二）		
李時珍醫藥集團人力資源培訓手冊（三）		
李時珍醫藥集團宣傳文宣品		
各藥品工藝流程圖（共 31 種）		
集團藥品品種目錄、申請藥品批號文件		

附錄二 古法養鵝 vs. 科學養鵝情況比較表

	古法養鵝 (邱百萬老闆的養鵝法)	科學養鵝 (林東湖會長建議的養鵝法)
品種	上品鵝、中鵝(品種雜亂)	台灣引進丹麥大鵝(單一品種)
生長週期	90天(七斤)	65天(八到九斤)
產蛋季節	夏天七八兩個月氣候太熱，不產蛋。	恆溫控制環境，一年四季產蛋率都很平均。
成本估算	小雛：7元 精料：25公斤7毛 成鵝平均一斤價格：6.8	小雛：自己復育 精料：當地稻穀渣、酒糟渣、玉米桿、黃豆敷回收再利用。
利潤空間	淡季利潤：一隻5元 旺季利潤：一隻12元	全年利潤：一隻15元 附帶利潤：副產品加工銷售。鵝毛、鵝肝、鵝油、藥膳鵝料理包等。
優缺比較	進入成本低。 放任式養殖，防疫困難。 靠天吃飯、天氣因素影響鵝的生長發育。 勞務性工做，位於產業鏈最低層。 薄利多銷、價格波動大、市場風險高。	進入成本高，但取代性低。 集中養殖，容易集體感染疾病。 科學方式養鵝，增加產蛋率、生長快速。 帶動產業鏈發展，使用既有市場通路。 品牌式經營穩定市場價格。

附錄三立體養殖法優勢

降低成本優勢	增加獲利優勢
減少購買打水機的費用。白鵝夏天熱，到水裡戲水，激起陣陣水花，無形間增加了水裡的涵養率，也降低了水質優養化的情形。	同時養魚和鵝。有兩種收入來源。飼養模式相輔相成。
降低魚飼料成本。白鵝消化系統特色是直腸子、邊吃邊拉。很多食物在胃裡來不及消化就排泄出來了。說起來是一種浪費，但對魚來說，鵝的營養排泄物成了天然的餌料。	平均二到四個月，白鵝會增產30-50公斤。同時，魚產量也會增加五公斤。總體來說立體養殖法增加了30%總體利潤。

#### 附錄四 討論題綱

1. 請試著為李時珍醫藥集團做競爭力 SWOT 分析。
2. 請試著分析為何李時珍醫藥集團的品質保證單位要分為質量保證部門與質量檢測部門兩個獨立的部門。
3. 請試著就垂直的價值鏈整合、水平的地理區位、產品類別等三個成長方向（廖威閱，2005），說明李時珍醫藥集團的成長策略。
4. 請試著為李時珍醫藥集團規劃一個可行的海外行銷計劃。
5. 除了湖北養大鵝計劃之外，請試著為李時珍醫藥集團規劃一些其他可行的多角化發展計劃。
6. 請試著分析及建議李時珍醫藥集團如何強化其研究發展能力以取得可以期待的研究成果。
7. 醫聖李時珍在中草藥的研究非常卓越，如今李時珍醫藥集團取得李時珍本草綱目為其註冊商標，並利用科技創新製造出高純度的李時珍本草綱目品牌藥，試問該集團該如何發揮槓桿效應以增進目標客群對該品牌的品牌聯想，來活化此一具有悠久歷史價值品牌？（例如：啟用代言人等）。