



# Blue Ocean Strategy

The Experience of Establishing a Drug Company in  
China

藍色海洋策略  
中國建藥廠經驗談

羅文森 博士

# 藍海策略 Blue Ocean Strategy

- 作者：金偉燦，Renee Mauborgne
- INSEAD的教授
- 2005 發表於Harvard Business Review
- 2005年8月中文版，天下遠見出版社
- 2006年11月30日第43次印行
- 在臺灣已銷售30萬冊

# 企業為甚麼存在？

- 因為我們的產品與服務受到消費者的肯定。
- 21世紀是一個高度競爭的時代。
- 任何行業都是過度的擁擠，接近飽和。
- 大家爭得面紅耳赤，打的頭破血流。
- 形成了一個：**紅色海洋**。
- 電扇，飲料，航空公司，銀行，學校。
- 在紅色海洋內無法維持合理的利潤。
- 成功只有一條路：**走入藍色海洋**。



2008/10/13

過度擁擠  
你爭我奪  
惡性競爭  
頭破血流  
難以成長

不如轉入

藍色海洋

# 何謂藍色海洋？

- 躍過競爭者
- 讓競爭者失去立足點，永遠不要忘記顧客
- 更方便 頂好清香油 手拉車
- 更平價 麥當勞 大娘水餃 大賣場 85度C
- 更滿足 星巴克
- 新科技 電腦時代 數位相機 手機
- 新方法 非肥皂 嬰兒產品 象牙肥皂
- 新行業 壹咖啡 花旗蛋糕 小豆苗

# 過去的例子

- 第一個將汽車商品化的公司 - 創舉
- 福特T-Model
- 讓傳統的汽車行業失去立足點。
- Toyota Production System超越福特。
- Toyota 与 Ford 的比较
- 王安計算機，IBM電腦，個人電腦
- Sony Walkman
- Internet 又一次工業革命
- 世界是平的

# 现在的例子

- 第一個將隱形眼鏡商品化的公司 - 創舉
- 1971 Bausch & Lomb HEMA Soflens
- 讓傳統的玻璃眼鏡失去立足點。
- Dell Computer
  - 莊臣愛地潔 - 免刷，免沖，一次完成
- Borders Book Store, 誠品書店。
- 行動電話，Callaway

# 藍色海洋的特質

- 超越競爭者，讓競爭者失去立足點。
- 創造新的領域，那個領域內沒有競爭者。
- 藍色海洋並不一定是新科技。
- 但大部分都是在自己的生意圈內。
- 藍色海洋戰略是新方法，新態度。
- 每天都尋找藍色海洋。
- 創意是成功的基石。



# 一根麵條的省思

- 消費者的需求是我們存在的唯一原因。
- 過分的炫耀科技會忘記消費者的需求。
- 紅海裏的失敗者由於忘記消費者需求。
- 公司的組織與執行力決定成功與失敗。
- 人的善意是唯一的實體其他的只是浮光掠影。

# 藍海就在你的身邊

- 一個典型的成功業務員- 陳金祿
- Mr. Nielson, Mr. Rainbow
- 一位了不起的秘書 - Judy
- 芝蘭口香糖的故事-customer service
- 啟勤公司的啟示-innovation, creative
- 帶著微笑的服務- 無往不利

# Jack Welch 的藍色海洋

- 人力資源經理與財務長的地位相同。
- CEO必須以身作則。
- 佈達要不厭其煩。
- 待顧客如己。
- 待員工如同顧客
- 坦誠至勝。
- 領導人懂得獎勵褒揚。
- 領導就是服務

# 藍海生生不息

- 開創藍海並非靜態成就，是動態過程。
- 快速進入形成自然壟斷。
- 銷售快速成長，壓低製造成本。
- 進入藍海就要建立品牌。
- 競爭者跟進以後，開始尋找新的藍海。
- 運用兩手策略，藍海與紅海並存。
- 按照歷史的軌跡，很多成功的藍海亦將消失。
- 在日常工作上尋求藍色海洋。

# 藍海策略的應用 建立中國華生製藥公司

- Watson Pharmaceuticals, Inc. 簡介
- 介紹趙宇天博士
- 1995進行市場調查
- 跑遍大江南北最後選定常州第四製藥廠
- Omeprazol, Fluoxetine 兩大新藥
- 當地政府大力支持

# 中國大陸的醫藥市場

- 西藥市場以俗名藥為主6700家藥廠  
達到GMP 的不多
- 中藥與西藥分開 1500家中藥廠
- 所有醫療體系以醫院為主
- 藥房正開始發展
- 廣告藥健康食品快速成長
- 有機化學基礎 化工廠林立

# 中國華生公司的長程策略

- 重演華生母公司的歷史
- 在俗名藥的領域內尋找生存空間
- 建立一個美國標準的GMP西藥廠
- 以中國國內市場為主
- 開始發展原料藥給母公司

# 前往江蘇常州建立中國華生公司

- 單槍匹馬來到常州開始談判
- 遇到第一個難題
- 在簽約前談判破裂
- 重回常州繼續談判破鏡重圓
- 1996年9/1簽約成立兩個合資企業
- 成立籌備處 開始運轉



# 建立中國華生公司

- 籌備處第一個工作 翻譯母公司SOP
- 招聘主要幹部 開始培訓
- 設計 招標 建制劑廠
- 申請新藥
- 開始與醫藥研究所合作
- 建立常州一帶最先進的研發部
- 籌備興建華生原料藥廠

# 建立中國華生公司

- 成立上海華生銷售總部
- 招聘主要幹部 開始培訓
- 進口臺灣美時的美舒郁
- 成立銷售隊伍增加北京廣州杭州辦公室
- 憂克上市 奧旦平上市
- 開始開發總公司需要的原料藥

# 建立中國華生公司經驗談

- 2003年4月1日退休
- 必須深入瞭解市場
- 人力資源是最重要的
- 有多少人 辦多少事
- 不要妄想一步登天
- 也不要忘記一根麵條的故事

A photograph of a sunset over a body of water with silhouetted trees. Three birds are flying in the sky, their silhouettes arranged to form a smiley face. The text '謝謝大家!' is overlaid on the right side of the image.

謝謝大家！