

智慧財產研究所 2009 大陸學術參訪論文發表

台灣學名藥廠於中國發展現況之分析

政治大學智慧財產研究所
Graduate Institute of Intellectual Property (IIP)
National Chengchi University
組員：林芝余、詹淑珠、黃淑媛
指導老師：陳桂恆 教授
2009.12.17

肆、 客戶的議價能力	13
伍、 供應商的議價能力	13
第三章 學名藥市場發展現況與趨勢	15
第一節 全球藥品市場發展現況與趨勢	15
壹、 全球學名藥品市場大小	15
第二節 台灣學名藥市場發展概況	17
壹、 市場規模	17
貳、 政策環境	18
參、 競爭環境	18
第三節 中國學名藥市場發展概況	19
壹、 市場規模	19
貳、 產業環境	19
參、 競爭環境	20
肆、 未來發展趨勢	20
第四章 台灣學名藥廠到大陸發展一個案發展概況	22
第一節 永信集團	22
壹、 永信集團簡介	22
貳、 中國投資之事業體與角色	23
參、 永信昆山經營模式	24
肆、 智慧財產管理	24
第二節 中國化學製藥股份有限公司	25
壹、 中化集團簡介	25
貳、 中國投資之事業體與角色-蘇州中化	25
參、 蘇州中化經營模式	26
肆、 智慧財產管理	27
第三節 杏輝藥品工業有限公司	27
壹、 杏輝醫藥集團簡介	28
貳、 中國投資之事業體與角色	28
參、 杏輝天力經營模式	30
肆、 智慧財產管理	31
第五章 台灣學名藥廠到大陸發展一個案發展分析比較	32
第一節 產業鏈定位與供應鏈分析	32
壹、 三者產業鏈定位比較	32
貳、 綜合性分析	33
第二節 投資分工型態分析	35
壹、 台灣總公司之產業鏈定位比較	35

貳、	兩岸產業鏈定位比較	36
參、	三者兩岸投資分工型態分析	37
第三節	發展規模與投資區位比較分析	38
壹、	發展規模與投資區位比較分析	38
貳、	結論.....	40
第四節	進入中國市場模式分析	42
壹、	三者進入中國市場模式分析	42
貳、	結論.....	43
第五節	產業競爭力—波特五力分析	44
壹、	新進入者的威脅	44
貳、	現有競爭者	45
參、	客戶的議價能力	45
肆、	供應商的議價能力	46
伍、	替代品	46
第六章	總結.....	47
第一節	結論.....	47
第二節	建議.....	48
參考資料		50

表目錄

表 1 外資進中國之模式比較.....	8
表 2 垂直與水平分工類型比較.....	11
表 3 杏輝藥品投資中國之相關事業體.....	29
表 4 三個開發區之比較.....	40
表 5 永信、中化、杏輝進入中國模式之比較.....	43

圖目錄

圖 1 本研究之研究流程.....	2
圖 2 新藥開發流程與產業鏈.....	3
圖 3 新藥開發產業鏈及供應鏈關係.....	5
圖 4 五力分析圖.....	12
圖 5 亞洲各國學名藥成長概況.....	16
圖 6 各國外資廠與本國廠之藥品市場比例.....	17
圖 7 永信集團組織圖.....	22
圖 8 中化集團組織圖.....	25
圖 9 杏輝藥品投資之相關事業體.....	28
圖 10 三家公司於產業鏈定位以及微笑曲線競爭策略的分布.....	34
圖 11 永信、中化、杏輝兩岸藥品業務產業鏈活動比較.....	37

第一章 緒論

第一節 研究背景與目的

生技製藥長期來為政府重點扶植產業，但新藥從藥物開發、試驗、申請審核一直到獲准上市費時耗力，整個流程約需耗費 10~15 年，而花費的金額更高達 7 億美元，因此製藥產業可以說是個高投資、高風險，但也高報酬的產業。台灣藥廠的資金規模不若國際藥廠雄厚，故長期以來學名藥一直是台灣製藥產業的重點發展項目。

然而在僅占全球藥品市場的 0.5%¹ 的台灣，本土學名藥廠長期發展至今，以面臨了競爭者加劇以及市場飽和等限制，因此部分藥廠自中國藥品市場自 1990 年代開放以來，紛紛尋求進入中國發展，目前已有多家台灣藥廠設廠及投入中國市場，究竟其發展情形以及競爭力如何，為本研究所欲探討之瞭解之處，並期待透過此次研究對其投資區位、兩岸分工型態，以及競爭力等分析，可作為台灣藥廠未來進入中國市場發展的參考資料。

第二節 研究範圍與限制

自從 90 年代中國藥品市場開放後，在 1990~1995 年間第一波赴中國發展的藥廠有普生股份有限公司、久裕醫藥集團、中國化學製藥股份有限公司、杏輝醫藥集團、永信集團、信東生技股份有限公司、培力藥品等多家業者²。本研究在個案的選擇，主要鑑於台灣學名藥廠已上市的有四家公司：永信、中化、杏輝、生達，其中前三家公司均已赴中國市場發展，再加上因為是上市公司，公司資料透明公開，易於取得，因此以永信、中化與杏輝這三家藥廠為分析對象。

第三節 研究方法與研究架構

由於台商進入大陸投資的影響因素錯綜複雜，包括內部的決策、定位、供應鏈關係，以及外部的產業環境、政策環境等因素。在本研究中將由產業鏈及供應鏈、投資區位、投資進入模式、投資分工型態、產業競爭力等五大面向，並以永信集團、中國化學製藥股份有限公司以及杏輝醫藥集團等三家學名藥廠為例，分析其於大陸藥品業務發展狀況。

本研究研究架構，第一章將先簡述研究目的、研究對象以及研究方法；第二章探討分析台商進入中國市場的方法，做為本研究分析之基礎；第三章介

¹ 陳麗敏、羅淑慧(2008)，亞太地區藥廠成功轉型經驗予我國之借鏡，經濟部技術處產業技術知識服務(ITIS)計畫出版品，—2008 年

² 林明定(2004)，台灣生技醫藥產業中國佈局策略之研究論文，2004 年

紹目前台灣及中國兩個藥品市場學名藥之發展情形；第四章中將分別就永信集團、中國化學製藥股份有限公司以及杏輝醫藥集團，說明其於中國發展之佈局與現況；第五章採用第二章文獻探討中所提出的分析方法分析此三家藥廠之表現；第六章提出本研究分析之結論與建議。

研究架構如圖 1。



圖 1 本研究之研究流程

第二章 文獻探討

第一節 學名藥與製藥產業鏈、供應鏈

藥物的目的是用來診斷、治療、減輕或預防人類的疾病，故藥物的開發過程，必須經過多項精密的動物試驗及人體臨床試驗、政府衛生機關審查，來達到藥品使用於人體時的「安全性」與「有效性」，進而上市銷售。

新藥開發的過程包括藥物開發、前臨床試驗、新藥調查(Investigational New Drug, IND)、臨床試驗、新藥許可上市申請(New Drug Application, NDA)，以及上市銷售等，而經營於每一開發流程的企業，彼此業務環環相扣，呈現緊密而具高度關連性的產業鏈關係，因此以下我們將新藥開發流程與產業關係，分成藥物開發、試驗階段、生產製造，以及上市銷售等 4 大階段說明(如圖 2)。

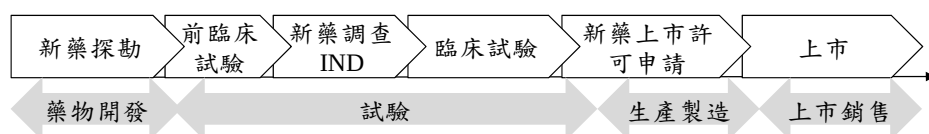


圖 2 新藥開發流程與產業鏈

資料來源：本研究整理

在藥物開發的階段，傳統的方式是由數目龐大的化合物中用試誤的方式去篩選出具生物活性與療效化合物，研究者有時常會依據過去多年的經驗與發展下，搭配運用資料的統計與分析去做推估與預測，以減少誤試的耗費。這個階段通常是整個新藥開發過程中最困難的一個環節。由於大海撈針後選定的標的物，可能隨著體外基因或細胞特定機轉的試驗，以及體內動物或人體試驗所存在的許多不確定因素而失敗，存在著極大的風險，需要投注大量的時間、人力、及物力外，所面對的風險也是最高的。

試驗階段包括前臨床試驗、臨床試驗，以及兩項試驗中間還需要通過政府藥政監督單位的新藥調查(Investigational New Drug, IND)，才能繼續進行。前臨床試驗，主要是指當新藥開發中找到可能的候選藥物後，實際在動物身上進行試驗，以求更了解此化合物之療效及安全性，試驗完成後則需依新藥調查要求的格式繳交各項數據資料，政府管理單位將依此批示該化合物是否能夠進入臨床試驗階段。臨床試驗階段，則是再進一步於人體上進行測試，更詳細了解該化合物在人體中作用的方式、安全性、藥效、不良反應以及使用的穩定性等。當臨床試驗完成後，所有相關數據資料在整理後需向管理單位提出申請新藥許可上市(New Drug Application, NDA)。

生產製造階段，當新藥研發者所提出之 NDA 被許可後，即代表該藥物可以正式於市場銷售，具有正式合法的藥物身份。雖然在前述第二個試驗階段中，因為進行試驗的需求而需要進行小規模的藥物生產，但當取得上市許可後藥廠馬上需要進行大規模的量產，以及應市場上之需求。但需要特別注意的是，各國的藥政單位對於藥物的生產都訂立了相關的規定加以規範，以確保藥物是在安全及穩定的環境下生產，如優良藥品製造標準制度(cGMP)、美國 FDA 會不定期針對藥廠進行查廠工作等。

在上市銷售階段，藥物的銷售方式，通常會因各國用藥規定不同而有不同的銷售管道以及行銷方式。在美國，通常新藥通常新藥上市都有一定的市場獨占期，廠商除了注重藥物行銷佈局外，也必需特別注意該項藥物是否有遭受侵權或仿冒的情形發生，以鞏固藥物所有權人的銷售權力。

以上為新藥開發產業鏈之簡述，而有關學名藥的部分，由於學名藥開發本質上即是以專利到期的藥物為基礎進行開發，生產出具有同樣藥效之藥物，因此生產學名藥第一個可以省下的就是開發階段的大海撈針尋找候選藥物的時間及費用支出；再者，學名藥在申請許可時，只需針對自己藥物與專利藥之安全性及是否具有相同療效進行試驗即可，因此在試驗階段也可以省略不少的試驗內容，連帶地也降低了相關的花費及時間成本。因此在學名藥的製藥產業鏈上，最重要的價值活動著重在生產以及市場行銷的階段，這兩項是影響一項學名藥成功與否的重要關鍵。

而不論是學名藥或新藥，依據整體產業鏈的發展可以推衍出其供應鏈間各廠商之間的競爭與合作關係，其供應鏈如下圖 3 所示。首先在開發階段，主要的參與者可能為研發單位、學校、或是各大藥廠的藥物研發部門。尤其是在台灣，主要的新藥研發能量多存在各研發單位或學校，如中央研究院、台灣大學醫學院、台北醫學院等。

在試驗階段，由於不論是前臨床試驗或是臨床試驗，其試驗設備及內容都需要具有一定的水準並符合相關的申請規定，因此除了具有雄厚資金或經驗的國際大藥廠自有實驗室外，也因此形成委託研究機構(Contract Research Organization, CRO)的存在，其業務主要為接受生技或製藥公司的委託，提供臨床前測試、生體實驗、分析實驗、法規諮詢等服務。同時，生技製藥業開始出現“No Research, Development Only (NRDO)”的新興經營模式，藉著引進新藥開發價值鏈臨床前或臨床期的藥物授權加以開發，專注於新藥開發所需注意的法規申請與各個臨床試驗設計與評估，藉此縮短臨床試驗耗費時程，並提高藥物通過臨床試驗的完成度，與單純提供試驗的 CRO 又有所不同。

在第三個生產階段，由於在藥物生產過程及設備上有諸多嚴格的規定，除了部分大藥廠擁有自己的製造廠外，也促成委託製造機構(Contract Manufacture Organization, CMO)的興起，亦即由 CMO 廠為各大藥廠進行代工製造藥物。此外，由於許多藥物的製造並不是一個步驟就可以生產，常需要經過多個步驟轉化才能形成，因應這樣的特性，在生產的階段，又有原料藥

廠專門生產及銷售原料藥、中間體。

而在銷售階段，由於各國規定有異，故此僅以台灣及大陸為例進行說明。以台灣為例，因為健保制度的實施，一般處方用藥主要的行銷對象為醫院以及醫生，因此各大藥廠多是派遣自己的業務員直接向醫院或醫生推銷藥物。在大陸，藥物銷售通路複雜且受政府掌控，通常會由醫藥商業公司、藥品通路公司作為藥品銷售配合的對象才能將藥物有效銷售至中國各城市。

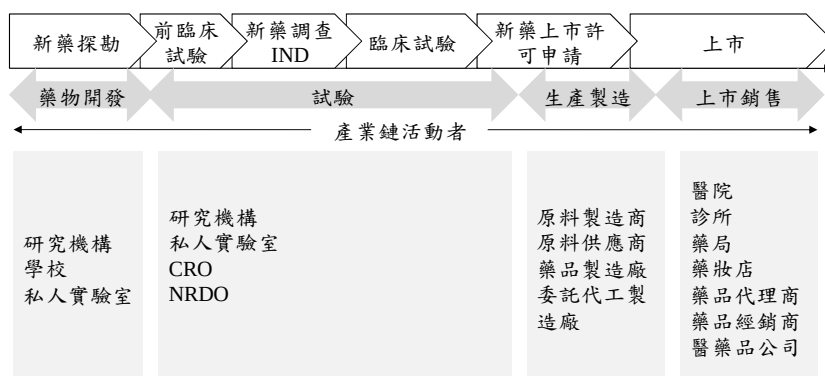


圖 3 新藥開發產業鏈及供應鏈關係

(資料來源：本研究整理)

第二節 台商大陸投資區位探討

今時今日，台灣許多廠商至中國大陸設廠之情形顯著，根據投審會的資料顯示，2008 年台灣對大陸投資的總金額為 10,691,390 (美金千元)，為歷年最高。而據投審會 2009 年 1 月到 10 月的統計資料顯示，不論是核准金額與件數都以江蘇省為最高，接著是廣東省等，而如吉林省、海南省等地方則明顯投資情況很少，由此資料我們可以看出，台商在大陸的投資有集中於幾個省份的傾向。而此種集中的傾向會受許多因素影響，包括政治、經濟環境、或是成本、人才、市場的取得難易度等等，而以下將提出幾篇文獻對此現象作統計及調查。

本論文參照以交易成本作投資區位探討的見解，羅嘉德、洪緯典、胡凱焜 (2007) 三位的文中，對台商在大陸投資的投資區位作出相關研究，而根據該研究中廠商最終的投資地點要素中顯示，在特定工業區內設廠的累積本分比高達樣本的 66.6%，因此特定工業區是重要的考量。為了降低生產、運輸成本，大多數廠商也會配合上下游廠商前往特定地點³。這個結果也呼應了現階段台商往外投資逐漸轉向以當地市場、客戶為導向之情況。需要上下游產業配合

³羅嘉德、洪緯典、胡凱焜，台商投資區位選擇因素探討：一個交易成本-鑲嵌理論之初探，思與言，第 45 卷第二期，頁 95-131，2007/6。

的產業，傾向尋求已經有明顯產業聚落的城市投資。

此研究中將成本分為生產成本與交易成本，台商會選擇在兩種成本相加最小的地方設廠。在生產成本中，台商偏好的結果分別是勞工成本低、原物料資源價格低，其次才是土地與租稅獎勵措施。交易成本方面，廠商認為上游廠商資訊比下遊客戶資訊容易獲得，市場與市場資訊不如想像容易取得。本項研究中，大部分的廠商認為投資當地的公開資訊與當地政府提供的制度化資訊並不充足，在這樣之情形下，透過人脈或產業網絡關係獲得資訊就變得相當重要。在上海、北京等城市由於高階人力供給量大、法制透明、市場潛力大，在某些非製造業，如研發、服務產業占得優勢。但此研究也受限於大部分係針對高科技產業，對於製藥業並沒有多加著墨，不同的產業特性會導向不同的結果。

而在另一篇康信鴻、廖婉孜(2006)的論文中所提到，其結論認為台商仍集中投資於沿海開放城市、經濟特區及高新技術園區等地區。其結論同時也提出大陸各省區吸引台商的主要因素是成本、群聚與基礎建設的完整性。台商也會依照不同的產業別、進入時機與出口比例對於區位選擇有不相同的影響。例如以出口為導向的廠商就會傾向於選擇在經濟特區的區位⁴。對大陸投資年資越久的廠商，有往內陸發展的趨勢，藉由早年投資經驗、人脈的累積，投資將由沿海省份往內陸發展。

而由新聞資料可知，於台灣電機電子公會在 2009 年公佈「中國大陸地區投資環境與風險調查」研究成果，今年前 3 名城市分別為蘇州、南京、江蘇以及蘇州工業區，蘇州一共拿下 6 個第 1，分別是當地政府行政透明度、對台商投資承諾實現度、最適宜 IT 製造業投資、當地台商企業獲利程度、當地金融環境之自由化、當地政府歡迎台商投資等指標。這幾個城市具有產業群聚效應，能夠提供完整的產業供應鏈，且具有較好的政策服務體系，能得到台商的認同⁵。

雖然大部分的研究皆著重是高科技相關產業，但是其投資的區位要素仍可供參考。成本是重要考慮因素，無論是何種產業都希望減少成本，最好同時增加市場規模，而目前投資大陸的考量也從成本偏向市場導向。而另一點重要的要素係當地法制的透明度、可靠度，如果當地制度不完全，則必須仰賴相關產業所建立的人脈關係。惟在製藥業中，並不如高科技製造業般產生群聚效應，大部份的藥廠在上下游的分工上多是自己或是相關公司包辦，所以當地法制透明度、當地的合作夥伴都會是製藥廠考慮的重點。

⁴康信鴻、廖婉孜，影響台商赴大陸投資額與投資區位因素之實證研究，交大管理學報，第 26 卷第一期—2006，頁 15-28，2006 年。

⁵鉅亨網記者盧冠誠，赴大陸投資 台商最推薦蘇州、南京、江蘇緊追在後，2009/09/16，http://news.cnyes.com/stock/dspnewsS.asp?fi=%5CNEWSBASE%5C20090916%5CWEB1549&vi=34390&date=20090916&time=12:40:50&pagetype=index2&subtype=home&cls=index2_totalnews，最後瀏覽日：2009/11/24

第三節 台商大陸投資進入模式探討

一般而言，外商進入大陸投資的方式，高長、陳威如(1998)提到主要可以分為三種，以下分別簡述其模式、對經營可能之影響，以及彼此間的差異⁶。

壹、合資

所謂的合資(joint venture)，即是指台商投資者與大陸當地的投資者共同出資，成立一家新的公司執行業務，而投資者採取股權式合作。以合資的方式進入大陸市場，其優點在於由於有大陸當地的投資者的與參，因此對於當地相關的法律規定、政府政策方法、產業環境等各面向均有較深入且直接的了解，同時對於當地的市場以及當地網絡關係也較為熟悉，能夠縮短進入市場時的時間以及降低政策及環境面的不確定性。

然而，由於是二位以上的投資者共同出資成立，因此在公司的經營權上也是由投資者共享，而共享的程度以及經營管理的權限如何界定則需視每位投資者出資在所有資金中所占有的比例而定。因此在合資的模式之下，公司的決策需要經過董事會的通過，因此台商不一定能夠取得公司的決策大權，往往只有部分的權力，需要與當地的合資者共同協商；同時在營運的過程中，也可能會碰到各投資者經營理念不同的情形，此時就需要花費不少時間在溝通協調上面，可能會影響公司營運的穩定性以及決策效率。除了管理權的共有外，公司之營業利潤分配往往也是依據各方投資者所有的股份來進行分配，並且據此共同承擔風險及債務。

貳、合作經營

此處的合作經營方式(contract venture)，主要是指外資透過契約的方式，與大陸當地投資者約定共同進行合作。合作經營與合資企業在某程度有類部分的相似，兩者都是屬於責任有限公司的範疇，但合作經營的合作雙方則在契約中言明投資方式以及分配方法。這樣的公司在營運時，可以選擇成立董事會或是聯合管理機制，也可以再委託參加合作經營一方或是無關之第三方負責管理。

在此模式之下，利益的分配方式沒有制式規定，只要各合作方於事前談妥分配的方式並且紀錄於契約之中即可，相較之下是較具彈性的，可以按比例分配，也可以約定定期調整，而分配的標的可以是利潤，也可以是產品本身。相對的，公司之風險及債務的分攤方式，也一樣需要事先在契約中談定。

參、獨資

⁶ 高長、陳威如(1998)，台商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析，管理學報第 15 卷第 3 期，p.393-413，1998 年。

在此獨資(sole proprietorship)模式之下，理所當然由台商投資者投資所有成立所需之資源及資金成本，直接在大陸成立一家可以完全掌握的公司，公司內沒有其他的經營者，因此在後續的管理經營上擁有百分之百的影響力，對於公司發展之方向以及各項決策均有絕對的主導權，當然投資者也承擔所有的風險，並且享有所有的利潤。

由於三種外資進入中國的模式各有其優缺點，各模式之特性比較如表 1。簡單來說，成立獨資公司對於台商投資者來說，其對於公司之控制程度較高，但同時所需投入的資源也相對較高，不過因為沒有與其他人合作，因此公司所使用的技術及知識較不易外流；反之，透過合資或合作經營的方式，雖然對於當地投資的控制程度較低，但卻能透過當地原有的資源以及人際網絡關係，更了解市場的需求，不過也因為共同合作與經營，技術及知識外溢的可能性就隨之提高⁷。

表 1 外資進中國之模式比較

投資方式	合資 joint venture	合作經營 contract venture	獨資 sole proprietorship
執行方式	與當地共同出資 成立一家新公司	透過契約方式議 定與當地的合作 方式	自行建立一家新 公司
對公司的 控制程度	較低	較低	高
資源投入 度	較低	較低	高
技術知識 外溢程度	高	高	低
公司的風 險及債務 承擔	依股權比例而定	依契約約定內容	100%
對當地的 了解	較高	較高	較低

資料來源：本研究整理

而到底外資在進入中國市場時，對於要選擇哪一種進入模式需要考量哪些因素呢？

一、 投資動機，如果進入當地投資的主要目的是為了取得原物料、

⁷ 曹為忠、詹雪蘭、李文瑞、陳旭銘(2002)，進入模式、產業環境、以及廠商特性對海外市場經營績效之影響，企業管理學報第 54 期，p.1-32，2002 年

行銷通路之掌握、專業化生產佈局以降低成本等，則採用獨資的方式較能達到目的，但若進入是為了要拓展市場、進行多角化經營等，則採合資或合作的方式較為合適，才不會消耗掉台商過多的資源與精力。

- 二、對當地的了解程度，此處所指的包括對當地之政策、法規、市場特性、消費者習慣、民族文化等等，若是台商對於欲進來市場有把握已有相當的了解，對於相關的人際網絡關係也有一定的掌握，則可考慮採獨資的方式；反之若對當地該投資項目仍未能有相當之了解，如此透過合作或合作經營的方式來進軍大陸，則為較為有效率的選擇，以祈能獲得更多當地相關的各項資訊。

此外，由於大陸政府常對於特定產業的發展，仍然提供本土業者特殊權力或是有保護政策，在這樣的情形下採取合資的模式就比獨資來得好。

- 三、經營的便利性，此處主要是指投資者需就當地文化及消費者習慣而言。如若當地消費者具有特殊的習性，或是只習慣向當地人購買商品，此時若採用獨資進入就顯然與消費習慣有所不同了。

- 四、與原公司之連結性。一般而言，企業所需之資源若能由母公司全力支援，則多會採獨資的方式營運，以減少決策過程中的延宕與協調，同時也能避免自家的技術外流。

第四節 台商大陸投資分工型態探討

台灣於 1992 年首度開放企業對大陸直接投資後，基於尋找生產基地、降低生產成本，以及擴大市場等因素，中國已逐漸成為台商對投對外投資最多的地區。隨著兩岸經濟貿易交流規模擴大，緊密地接合了兩岸經濟與產業的發展，促使兩岸產業分工格局漸明朗化。根據中華民國經濟部投審會兩岸經濟會報(2008)統計資料顯示，台灣核准對外投資（含對大陸投資）件數共計 49,532 件，總計投資金額為 1,353 億美元，其中核准赴大陸投資金額為 755 億美金，占我核准對外投資總額 55.8%⁸，位居第一位，可知台商對大陸投資已有取代至他國投資的趨勢。為了因應兩岸產業競合態勢的變化，有必要瞭解兩岸產業分工模式，從中發覺有利競爭優勢，並加強台商建立兩岸產業分工

⁸ 參考資料: 經濟部投資審議會，出版品資訊-97 年統計年報，網址: <http://www.moeaic.gov.tw/>，最後瀏覽日: 2009/11/24。

體系，以減輕中國經濟快速發展對台灣經濟的威脅。

壹、對外投資垂直分工

Krugman(1979)和 Helpman & Krugman (1985)將對外投資分為垂直對外投資分工，以及水平對外投資分工兩種類型。在對外投資垂直分工方面，高長(1993)依國際產業分工的概念，認為「垂直分工」是指兩個國家就某特定產品製程從原材料、半成品到成品，進行上、下游生產分工；或就企業經營活動的幾個層面如生產、行銷、研發、產品設計等進行分工⁹；劉仁傑 (1997) 則認為垂直分工係指將產品的前後製程分別在不同地方進行，如產品零組件與產品裝配間的分工¹⁰。

司徒達賢、蔡渭水 (1993) 與廖大林 (1994) 等學者認為企業垂直分工乃是將產品零件或加工組合的工作移至海外，形成生產階次的國際貿易；而對跨海峽中小企業在所屬的產業中，若是其製程可做細部分割而成為不同的步驟，自有基於比較利益的理由將對勞力、資本、技術等投入要素需求不同的製程步驟，經由各具優勢兩地階段性的加以完成，並分享資訊來降低交易成本，以利決策統一有助協調及規範規格與專門術語，也可一併吸收研發工作所帶來的風險，當然是必須要考量運輸的成本與其便利性¹¹。

垂直分工的目的主要是活用不同地區對不同製程階段所提供的成本優勢，來降低整體的生產成本，以提高產品在價格上的競爭力，例如降低生產成本為首要考量因素，因此不太會把所有生產活動全部外移，而只將生產成本相對較高的部分外移，發揮不同地區的比較利益。

貳、對外投資水平分工

對外投資水平分工是指廠商在被投資國從事與母國相當類似的生產流程，主要是為了克服貿易障礙與高昂的運輸成本。根據曾柔鶯、劉柏宏(1997)、陳明璋(1994)、洪書梅(1994)等的研究，所謂「水平分工」乃指海外子公司與國內母公司所生產的產品相似，但仍稍有技術上的不同¹²；司徒達賢(1993)、沈維平(1993)，認為水平分工是依產品線所需投入不同的資源，將各個產品線移至擁有相對競爭優勢的地方¹³。

水平分工可說是兩個國家各自偏重發展不相關聯產業，或生產完全

⁹ 顏進芳(2005)，以情境觀點探討垂直與水平分工環境下之組織間知識移轉，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文，頁 10，2005 年。

¹⁰ 林惠玲、鈕蓉慈(2009)，台商對中國大陸投資分工策略與其績效之研究，台商大陸投資二十年：經驗、發展與前瞻研討會，頁 5，2009 年。

¹¹ 邱偉超(2003)，台商赴大陸投資型態對績效影響之探討，大葉大學國際企業管理學系碩士論文，頁 27，2003 年。

¹² 同前揭註，頁 22。

¹³ 林惠玲、鈕蓉慈(2009)，台商對中國大陸投資分工策略與其績效之研究，台商大陸投資二十年：經驗、發展與前瞻研討會，頁 7，2009 年。

相同或相似的產品，但品質及附加價值有別的現象，採取此分工型態的主要動機，則通常是為了因應利用地主國的優惠待遇或外銷配額；或者是要迴避地主國政府的貿易保護措施，例如高關稅或進口限額，進一步爭取當地國內市場而形成¹⁴。

參、兩岸產業分工之探討

觀察台商赴大陸投資後，改變了企業與台灣原有供應鏈的連動關係，而其投資大陸的分工型態，也隨著產業網絡的特殊性而有所不同。例如就高科技產業而言，台灣廠商赴大陸投資之後，基本上仍與台灣地區的產業維持緊密的分工關係。在生產活動方面，有採取水平分工的模式，例如少量、多樣、高階、高價產品在台灣製造，大量、低價和低階的產品則移往大陸生產；也有採取垂直分工的模式，例如將產品製程切割成好幾段，依台灣和大陸的製造優勢條件分工生產，最後由台灣母公司進行整合，軟體設計、IC 產業等在兩岸的分工佈局，基本上都是採這種模式。而從企業管理的角度來看，台灣母公司在研發、行銷、採購和財務調度等方面仍然保有經營主導權，在大陸投資子公司主要負責本身其他業務¹⁵。

近年，由於投資帶動的貿易效果，兩岸產業的分工模式產生變化的情形更顯見。有些從水平分工轉變為垂直分工；有些則從垂直分工轉變為水平分工。而後者有凌駕前者之趨勢¹⁶。故因應兩岸產業競合態勢的變化，如何從兩岸產業分工模式中發覺有利競爭優勢，進而善用優勢，創造機會，彌補劣勢，減輕威脅，有利於台商布局全球。

表 2 垂直與水平分工類型比較

類型	垂直分工	水平分工
定義	在被投資國從事產業鏈上不同而相關連的價值活動	在被投資國各自偏重發展不相關聯產業，或生產完全相同或相似的產品
目的	活用不同地區對不同製程階段所提供的成本優勢	克服貿易障礙與高昂的運輸成本
動機	● 基於比較利益的理由將資源投入在各具優勢兩地階段性的加以完成 ● 分享資訊來降低交易成本	● 利用地主國的優惠待遇或外銷配額 ● 迴避地主國政府的貿易保護措施，例如高關稅或進口限

¹⁴ 顏進芳(2005)，以情境觀點探討垂直與水平分工環境下之組織間知識移轉，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文，頁10，2005年。

¹⁵ 高長、蔡依凡(2007)，貿易、投資與兩岸產業分工之發展，國立政治大學中國大陸研究中心專題分析—96年3月，頁12，2007年3月。

¹⁶ 洪德生，因應東協經濟共同市場與兩岸產業分工，台灣經濟研究院，2007年。

	● 利於決策統一有助協調及規範規格與專門術語	● 進一步爭取當地國內市場額
--	--	--

資料來源:本研究整理

第五節 產業競爭力－波特五力分析

在《競爭策略》一書中，麥可·波特（Michael Porter）整合了產業結構分析、競爭者分析和產業演化分析這3個關鍵領域，構成了一個完整的產業競爭分析模型——即著名的「五力分析」，也自此奠定了波特的學術地位。這五種力量分別是新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度。透過五種競爭力量的分析有助於釐清企業所處的競爭環境，並有系統的瞭解產業中競爭的關鍵因素¹⁷。從五力分析中可以看出，企業的競爭不是只有現有競爭對手之間的較量，而是由5股力量共同作用的一個系統。這種由產業結構決定的競爭，波特稱之為「延伸的對立態勢」（extended rivalry），他並針對這5種力量，進行了產業經濟學的重點分析。

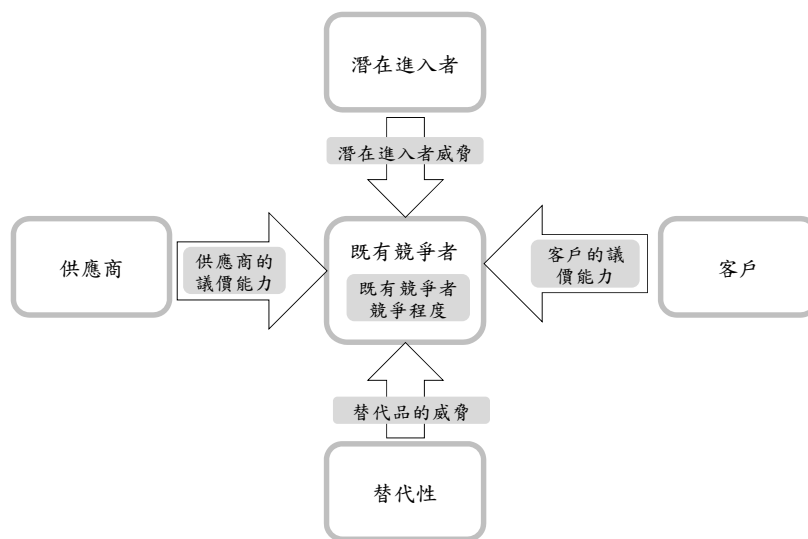


圖 4 五力分析圖

資料來源：本研究自繪

壹、現有競爭者

¹⁷ 工業技術研究院國際合作知識分享網，<http://www.ibt.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76>，最後瀏覽日：2009/11/24

產業的成長率、需求的上升或下降、與產品差異化的程度等因素，決定產業內現存廠商間的競爭程度。任何企業在制定策略和展開經營活動時，首先必須面對現有競爭者。同行競爭的激烈程度，是由競爭各方的佈局結構和所屬產業的發展程度所決定的。如果產業裡沒有壟斷者，各企業之間勢均力敵，而且產品的差異化程度小，就表示該產業市場已趨於飽和，沒有多大的空間，退出障礙也較高，那麼就很可能會導致更加激烈的競爭。

貳、潛在進入者

其實，進入威脅的大小取決於兩個因素：一是進入障礙的高低，二是現有在位企業的報復手段。如果產業的進入障礙強大，或是新進入者預期在位者會採取激烈的報復，那麼潛在進入所構成的威脅就會相對較小。進入障礙包括市場性和非市場性。市場障礙是指產業競爭條件下的壁壘，如消費者的品牌忠誠度，還有進入市場的資金需求是否很大，都會有所影響；非市場障礙則是政府管制造成的壁壘。如果在位企業預期會展開報復，也會對進入威脅產生影響。

參、替代品

替代品指的是和現有產品具有相同功能的產品。替代品的實際功能，是對現有產品造成了價格上的限制，進而限制行業的收益。如果替代品能夠提供比現有產品更高的價值／價格比，而且買方的轉移壁壘很低，顧客或消費者可以在不增加採購成本的情況下，就轉而採購替代品，那麼這種替代品就會對現有產品構成巨大威脅。所以替代品與顧客轉換的成本、客戶忠誠度等息息相關，如果使用替代品需要很長的學習曲線，舊有產品可能就較不容易被替代，而如果顧客忠誠度很高，替代品也較難產生競爭力。

肆、客戶的議價能力

一般而言，客戶的議價能力會受到以下因素的影響：顧客集中程度、占顧客採購比重、目標產品差異性、顧客的經營利潤、顧客向後整合的力量、市場上顧客的數量、顧客可取得的資訊、與替代品來源的便利性等因素等等都會決定產業中客戶的影響力大小。如顧客與供應商的資訊不對稱情形嚴重，客戶無法取得相對多的資訊，議價能力就較低。如果替代品來源很充足且容易取得，客戶的議價能力會較高。對企業來說，選擇客戶的基本策略，是判別客戶議價能力，找出對公司最有利的客戶，設法對它促銷。

伍、供應商的議價能力

一般而言，供應商的價格談判能力與下列幾個因素有關：包括供應商所屬行業的集中度、供應商產品的替代性、供應商產品在本企業成本組成中的重要性、供應商向前進行整合的能力等等¹⁸會決定供應商可對廠商施加壓力的大小。當廠商本身對供應商瞭解的越多，所採購之量越大時，供應商的議價能力就越小。

¹⁸麥可·波特的五力分析：剖析產業環境，掌握企業優勢，經理人月刊，2009/03/02，林奐呈，最後瀏覽日：2009/11/24

第三章 學名藥市場發展現況與趨勢

第一節 全球藥品市場發展現況與趨勢

壹、全球學名藥品市場大小

根據統計資料顯示，2007 年全球藥品市場銷售總值為 6,936 億美元，2008 年達 7,730 億美元，預估到 2014 年銷售總值將達 1 兆美元的規模，年複合成長率(CAGR)為 6.9%¹⁹。在全球學名藥品市場統計部分，2007 年全球銷售總值達 785 億美金，2008 年達 887 億美金的銷售總值，預估 2014 年將達 1,514 億美元的市場規模，年複合成長率(CAGR)為 11.3%，CAGR 值明顯高於全球藥品市場²⁰。目前全球學名藥主要市場仍集中於已開發國家，包括美國、歐洲，以及日本等，佔總體市場份額比例分別為 42%、23%，以及 9%，總值達 590 億美元。

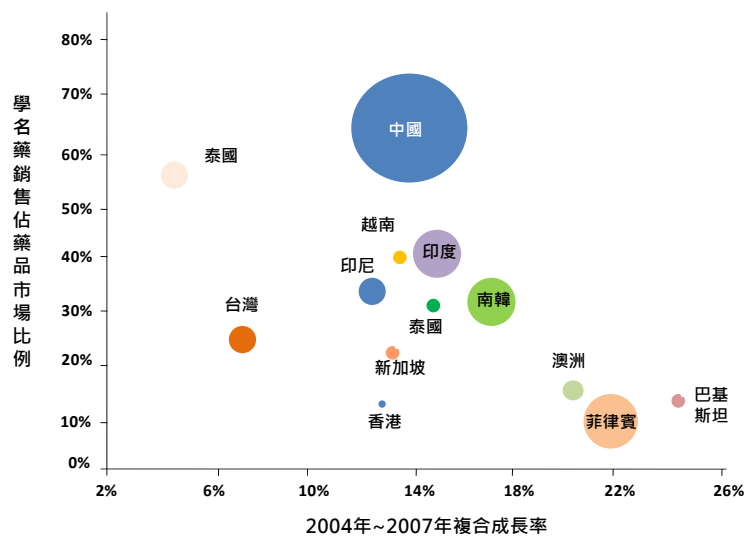
學名藥品市場近年表現突出，造成其成長快速的主要原因包括，第一，由於各國的醫療成本不斷地升高，各國政府莫不積極地擬訂調降醫療成本的措施，其中之一即鼓勵醫療院所使用成本較為低廉，但具有同等效能的學名藥；第二，人口老化的速度提升，用藥量提高；第三，政策法規的支持，例如美國的 Hatch-Waxman Act，即當專利藥的專利保護期限屆滿後，只要學名藥廠能證明其學名藥與通過新藥申請(NDA)的品牌藥具有相同的有效成分、劑型、藥效以及生物相等性，學名藥廠可以以簡明新藥申請(ANDA)程序上市。最後，由於許多大藥廠的暢銷藥物專利已在近年和未來幾年陸續到期，一旦專利到期，專利藥廠開始面臨許多學名藥廠爭相投入，以低價競爭方式搶佔市場。

大多數學名藥廠無專利保護之創新暢銷產品得以搶佔市場，其最主要的競爭優勢即來自於低成本優勢，且經由適當的產品組合以及行銷通路的強化，達到市場競爭的目的。一般而言，學名藥市佔率的高低通常與該國之經濟發展程度與新藥開發能力有些許關連性，因此，傳統上，歐、美、日先進國家由於新藥開發能力強、民眾消費能力高，學名藥的市佔率較低；而開發中國家學名藥（或仿製藥）的市佔率則相對較高。觀察各國學名藥占其藥品市場比例發現，學名藥滲透市場程度最高的國家為中國大陸，其次為泰國及印度，而日本雖是全球第二大藥品市場，但其學名藥占藥品市場的比例僅為 9%，學名藥市佔率為亞洲國家中最低

¹⁹ BCC Research, Global Market For Pharmaceuticals Worth More Than \$1 Trillion By 2013, 網址: <http://www.bccresearch.com/report/PHM009E.html>, 最後瀏覽日: 2009/11/26。

²⁰ BCC Research, GLOBAL MARKET FOR GENERIC DRUGS TO REACH \$129 BILLION IN 2014, 網址: <http://www.bccresearch.com/pressroom/PHM009E.html>, 最後瀏覽日: 2009/11/26。

21。



註：圓圈大小為市場規模大小

圖 5 亞洲各國學名藥成長概況

資料來源：生技中心IT IS

²¹ 陳麗敏 羅淑慧(2009)，亞太地區藥廠成功轉型經驗予我國之借鏡，生物技術開發中心，頁 28，2009。

亞洲各國藥品市場在國際藥廠的滲透下，許多國家本土藥廠的市佔率都不高。在地國藥廠市佔率最高的國家為韓國與印度，佔 75%，其次為中國大陸的 65%。就中、印而言，其製藥產業的發展有其類似的背景，多年發展所累積的製藥技術、龐大的內需市場、國內缺乏嚴謹的專利保護制度，甚至是採取保護本國藥廠的政策等，都是促成該國本土藥廠市佔率偏高的重要因素²²。

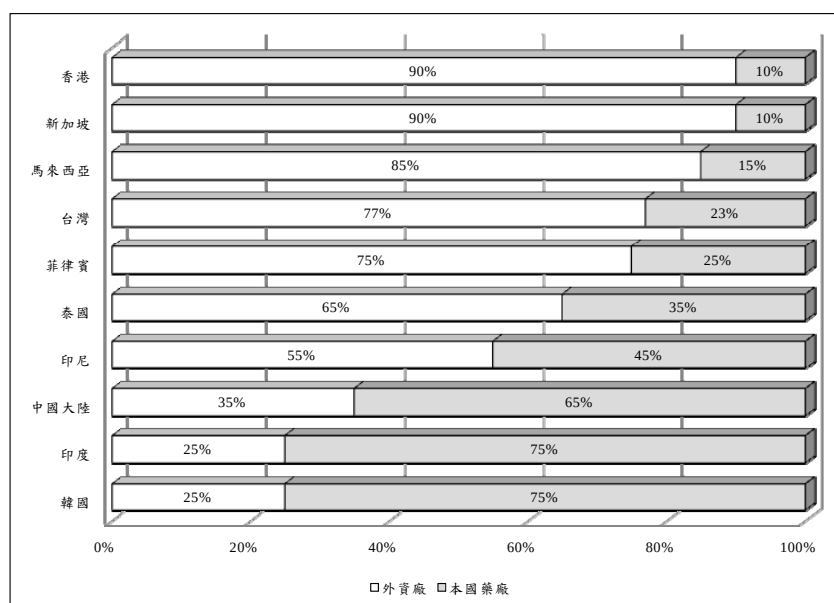


圖 6 各國外資廠與本國廠之藥品市場比例

資料來源：生技中心IT IS

第二節 台灣學名藥市場發展概況

壹、市場規模

根據 IMS Taiwan 的統計，2007 年台灣藥品市場約為新台幣 1,097 億元，與全球 6,430 億美元的市場相比，台灣藥品市場僅占 0.5%，市場非常地小。台灣西藥製劑 2008 年前 11 個月的出口額較去年同期衰退約 32.6%，為新台幣 35 億元；進口額較去年同期成長 4.9%，為新台幣 461 億元。就產品群來看，66.4%及 30.7%的出口額是來自商品碼為(3004)具

²²陳麗敏 羅淑慧(2009)，亞太地區藥廠成功轉型經驗予我國之借鏡，生物技術開發中心，頁 31，2009 年。

有劑量或零售包裝式樣之醫藥製劑及(3003)不具有劑量或零售包裝式樣之醫藥製劑；進口額之 86.4%則來自商品碼為(3004)產品，12%來自商品碼為(3002)人類血液產品。中國、日本及澳大利亞是台灣西藥製劑的前三大出口的國家，佔出口額之 19.8%、18.0%及 15.7%。台灣西藥製劑進口的前 5 大國家依序是美國、德國、法國、英國及澳大利亞，比重分別為 15.6%、13.9%、9.0%、8.9%及 7.3%²³，顯見台灣藥品市場對進口產品的依賴。

貳、政策環境

自政府於 1999 年對國內製藥工業推動 cGMP 制度以來，台灣目前計有 160 逾家符合規定制度的藥廠。然因台灣藥廠普遍規模小，藥廠同質性高，在推出新產品方面亦多數集中在學名藥，成長上亦趨困難，因此常造成廠商間以削價惡性競爭，導致產品壽命縮短。再者，因應加入 WTO 開放藥品進口政策的影響，使產業未來發展面臨競爭的壓力，藥廠必須積極改善體質，朝向產業整合、大型化、專業化、高附加價值化的發展趨勢。政府近年除了積極推動研究發展，提供租稅優惠，並將製藥業列為十大新興工業及成立「生物技術與製藥工業推動小組」，以輔導製藥工業轉型升級。另外，目前政府推動的「國際標準查廠規範」乃比照歐盟「國際醫藥品稽查協約組織（Pharmaceutical Inspection Cooperation Scheme, PIC/S）」標準，是比現行優良藥品製造規範（cGMP）更高規格的歐盟規範，主管機構要求國內 168 家藥廠於 2009 年底所有廠房必須符合 PIC/S 標準，政府期望透過此措施使國產藥品能加速進入國際市場。

參、競爭環境

2007 年中央健保局第五度調降健保藥價，根據 2006 年 11 月 1 日及 2007 年 9 月 1 日兩度藥價調降結果，推估可減少新台幣 150 億元的健保藥費支出，健保藥價調降對於製藥產業造成劇烈衝擊，將再度壓縮國資藥廠的獲利空間，甚至降低國資藥廠在國內市場的市佔率。加上外國藥廠也可能轉由委外代工生產或進口以降低生產成本，進而將改變國內的市場分配結構，藥業市場競爭已進入白熱化，臺灣學名藥廠重視市場取得尤甚於技術建立²⁴。

台灣上市之學名藥廠共 3 家，包括永信、中化，以及杏輝，其 2008 年的營收分別約為 32 億、20 億，以及 15 億，與進口藥品 461 億總額相比，銷售值並不高。目前國內藥品市場 75%以上被外商所佔據，本土藥

²³ 羅淑慧(2008)，2008 年第四季我國製藥產業回顧與展望，生物技術開發中心，2008 年。

²⁴ 永信藥品工業股份有限公司 2008 年財報，頁 4，2008 年。

廠的市占率逐年明顯下滑²⁵。

隨著民眾醫療的需求、人口結構老化、醫療費用增加，政府健保政策的修訂，亦導致藥廠利潤逐漸被壓縮。目前台灣除了內需市場過小、產品同質性高，加上生產少量多樣，不易達到規模經濟，成長空間受限。中國藥品市場逐年增長，未來潛在商機無限，台灣鄰近中國且在國際上有語言優勢，因此就目前台灣僧多粥少、彼此間嚴重價格競爭的情況下，積極開拓中國外銷市場，也許是台灣藥廠維持業績不斷成長的方法。

第三節 中國學名藥市場發展概況

壹、市場規模

隨著中國經濟的快速成長，擁有 13 億人口的中國，製藥市場也以兩位數成長，2007 年中國製藥市場成長率達 25.7%，預計中國醫藥市場將在 2012 年之前成為全球最重要的五大市場之一，屆時其市場總量將可能達到 480 億美元²⁶。此外，中國將推動全民醫保的醫改政策也擴大了藥品市場需求，預估將擴增 1,800 億元人民幣的醫藥用品需求，顯示中國的藥品市場未來之龐大發展空間。

貳、產業環境

中國於 2009 年推行了醫藥衛生體制改革，重點實施方案包括五大方向，一是加快推進基本醫療保障制度建設，二是初步建立國家基本藥物制度，三是健全基層醫療衛生服務體系，四是促進基本公共衛生服務逐步均等化，五是推進公立醫院改革試點。

在新醫改政策中，對醫藥工商企業影響最大的三項政策分別是基本藥物制度，藥品價格形成機制和藥品集中招標採購制度。首先在基本藥物制度方面，新醫改方案提出未來 3 年，各級政府為支持醫改需要投入 8,500 億元，其中三分之二將投向醫療服務的需求方。投入的增加使醫藥需求在自然增長的基礎上，潛在的需求得以釋放。因此，對基層醫療市場投入的大幅度增加，以及基本藥物制度實施，可能會刺激藥品市場的急增。第二，在藥品價格形成機制方面，由於新醫改方案將推動形成一個品種有限、使用廣泛、監管嚴格、質優價廉的新型基本藥物市場，而在現階段，中國推行醫療保障的全覆蓋必定是低水準的，這決定了藥品價格走低的主導趨勢。受基本藥物制度的影響，以前存在的低價藥、微利藥退出市場的局面，將會有所改觀。將後對藥價的管控將非常嚴格，

²⁵ 羅淑慧(2008)，2008 年第四季我國製藥產業回顧與展望第 7 章，生物技術開發中心，頁 10，2008 年。

²⁶ 黃東臨、李征(2009)，2008 中國醫藥營銷回顧，中國處方藥(2009.2 No.83)，頁 52，2009 年。

通過嚴格控制流通環節差價率，用以保證藥品以合理價格進入消費。第三，基本藥物的招標採購將促進醫藥流通領域的規範化建設，實現生產企業與醫療機構的直接交易，有利於保證購銷雙方的合理利益，同時還將促進醫藥批發企業向物流業轉化²⁷。

醫改方案中提及建立的科學合理的基本藥物目錄，具有以下六個特點(1)在同類藥物中最具有代表性；(2)療效好，不良反應少；(3)品質優良，性質穩定；(4)價格合理，使用方便；(5)是治療某種疾病的首選藥；(6)不是簡單的廉價便宜藥。總結起來是安全、高效、價格合理，目的是要達到低成本、廣覆蓋²⁸。面對新醫改，有些大陸藥業將產品策略瞄準大市場，實現產品的系列化；行銷策略方面，為醫藥專家提供產品（用藥）組合，為消費者提供健康方案推動等。

中國醫改政策，也許將加速整個醫藥行業的整合，淘汰落後品質低劣的藥廠，逐漸使有核心競爭力、品牌力的公司脫穎而出，成為行業龍頭，另外，醫藥價格制定也許有利於激發企業提高創新能力與競爭能力。無論如何，中國藥品市場商機，已成為各國藥廠競相投入的市場。

參、競爭環境

中國仿製藥企業數量眾多，但規模普遍較小，市場集中度偏低。中國目前醫藥企業不下 4000 家，其中，中小企業占 80% 以上。如此眾多的醫藥企業都以生產仿製藥為主，產品結構中約 97% 是仿製藥。

醫院是醫藥企業必爭的重要市場，醫院藥房的銷售額遠遠大於社會藥店。在企業規模較小、市場知名度低以及同類品種多的市場環境下，醫藥企業的行銷都瞄準了對藥品選擇具有重要決定權的醫師，往往會花大量人力和財力對醫院醫師進行公關，如根據醫師處方量給予一定的回扣曾經是行業的潛規則，加之分銷管道較長等原因，藥品零售價格始終居高不下。

中國大陸仿製藥市場上跨國企業仿製產品身影的出現頻率越來越高，一方面是一些原先專注於專利藥品研發的跨國企業開始進入非專利藥市場；另一方面是一些國際非專利藥生產商希望通過收購兼併的方式進入中國非專利藥市場，中國仿製藥產品的市場競爭劣勢非常明顯。跨國企業仿製藥品加入競爭後，中國仿製藥生產面臨巨大挑戰，市場競爭日趨激烈²⁹。

肆、未來發展趨勢

²⁷ 吳迺峰(2009)，新医改对医药企业的挑战与企业的战略思路，中国执业药师(Aug. 2009，Vol.6 No.8)，頁 44-45，2009 年。

²⁸ 何天立，(2009)，基本药物制度下终端营销服务模式的构建，中国执业药师(Aug. 2009，Vol.6 No.8)，頁 46，2009 年。

²⁹ 2009 促進我國仿制藥發展的政策建議

國際大型醫藥公司面臨暢銷藥專利到期，以及新產品上市數度緩慢等市場競爭壓力，固守既有產品線與市場已非增長銷售業績的方法，因此，紛紛開發學名藥的品牌，以此來建立新的商業模式，再加上由於各國政府都在壓縮醫療費用開支，使得學名藥的市場發展越來越蓬勃。

而爭食成長的學名藥市場，各跨國企業無不把目光轉移到擁有 13 億人口的中國。目前不少跨國藥廠直接把亞太區的總部設置在中國，因為中國市場在跨國公司的業務中佔有越來越重要的地位。另外，中國市場在外資藥企的利潤中佔有越來越大的份額，這些企業也發現，其全球其他地區產品線的增長已經無法滿足公司成長的期望。因此，對於新藥上市時程緩慢，以及專利藥品市場逐漸被學名藥品蠶食的大藥廠而言，中國不管是在生產製造、以及消費市場等層面，都為其積極投資與發展的佈局目標³⁰。

³⁰ 賈岩 (2009)，3~5 年後仿製藥市場從寡頭走向多頭，醫藥經濟報，2009 年。

第四章 台灣學名藥廠到大陸發展一個案發展概況

第一節 永信集團

壹、永信集團簡介

永信集團的前身為永信西藥房，成立於 1953 年，隨著時間的發展，永信從小西藥房搖身變成製藥廠，於 1965 成立了永信藥品工業有限公司（以下簡稱台灣永信），並且逐步朝向國際化發展，。永信集團 1993 年正式於台灣股市上市，現任董事長為李芳全先生，年營業額達 31.6 億元，是台灣第一大的製藥廠。

永信集團除了台灣的總部外，版圖橫跨了台灣、美國、東南亞，當然還包括最大的華人市場－中國，其集團內各組織如下圖 7 永信集團組織圖。而在中國投資之相關企業包括永信藥品工業（昆山）有限公司、上海永日藥品貿易有限公司、佑康貿易(上海)有限公司、江蘇德芳醫藥科研有限公司。

圖 7 -永信集團組織圖

（資料來源：永信藥品工業股份有限公司 2008 年年報，本研究繪製）

貳、中國投資之事業體與角色

一、 永信藥品工業（昆山）有限公司

永信藥品工業（昆山）有限公司(以下簡稱永信昆山)為台灣永信透過第三地區投資設立之中國永信藥品控股公司之子公司，台灣永信透過間接方式持有 88.32%股份，另由永日化學工業股份有限公司持有其餘股份。永信昆山成立於 1994 年 12 月，註冊資本為 1,510 萬美元，主要營業項目為生產及銷售西藥、成藥和原料藥及化學中間體等。永信昆山於永信於中國投資策略中，扮演主要生產製造角色(主要業務)。

永信昆山設立地點為昆山經濟技術開發區，占地面積 94055 平米，主要生產和銷售化學原料藥、製劑。公司於 1999 年 5 月 15 日通過了國食品藥品監督管理局的 GMP 認證，並且已通過美國 FDA 查廠。目前主要產品劑型有片劑、硬膠囊劑、軟膏劑等，年生產能力可達片劑 1.8 億片、膠囊 5000 萬粒、軟膏 400 萬支。

永信昆山在中國成立約 15 年，其營運目前已趨向穩定，2008 年度認列獲利達新台幣 1,146,000 元。

二、 上海永日藥品貿易有限公司

上海永日藥品貿易有限公司(以下簡稱上海永日)為台灣永信於 1994 年透過第三地區投資設立之中國永信藥品控股公司之子公司，台灣永信透過間接方式持有 88.32%股份，另由永日化學工業股份有限公司持有其餘股份。上海永日主要負責原料藥出口業務以及代理集團內關係生產的輔料以及其它原料在國內的銷售，原料藥出口地區包括台灣、美國、印尼等 10 多個國家及地區，成立約 15 年，其營運已趨向穩定。上海永日於永信於中國投資策略中，扮演主要進出口貿易角色。

三、 佑康貿易(上海)有限公司

佑康貿易(上海)有限公司(以下簡稱佑康貿易)為台灣永信於 2006 年透過第三地區投資設立之中國永信藥品控股公司之子公司，台灣永信透過間接方式持有 88.32%股份，另由永日化學工業股份有限公司持有其餘股份。佑康貿易主要營業項目為保健食品、化妝品、西藥品、人體試驗劑及前述相關原料、半成品及其生產設備之貿易、批發、零售等，目前營運尚未獲利。佑康貿易於永信於中國投資策略中，扮演主要代理永信集團產品角色(主要業務)。

佑康貿易所選定之設立地點在上海昆山，於永信於中國投資策略中，主要扮演代理永信集團[健康](#)產品角色。

四、 江蘇德芳醫藥科研有限公司

江蘇德芳醫藥科研有限公司(以下簡稱江蘇德芳)為台灣永信於

2008 年透過第三地區投資設立之中國永信藥品控股公司之子公司，台灣永信透過間接方式持有 88.32% 股份³¹，另由永日化學工業股份有限公司持有其餘股份。江蘇德芳主要營業項目為從事醫藥品之研發，及研發成果之轉讓、授權等。研究重點分為兩大領域，一為藥物合成，二為劑型研究。江蘇德芳在中國成立不到兩年，仍然屬於成立初期階段，尚未獲利，其於永信藥品中國投資策略中，扮演藥物開發角色(主要業務)。

參、永信昆山經營模式

綜合永信集團於中國轉投資之四家公司，可隱約看出其積極於產業鏈上的各個階段產業活動的佈局。此處僅就實際進行學名藥製造之永信昆山為主要分析對象。

一、 產品組合

永信昆山在中國內的藥物市場經營的部分，至今共取得 16 張藥證³²，藥品銷售以消化類、抗微生物藥物、心血管藥物、解熱鎮痛四大類為主。

二、 客戶關係

永信昆山除了直接生產藥物銷售外，同時也幫關係企業進行原料藥或是藥品的代工製造。值得注意的是，永信昆山在今年(2009)通過 FDA 查廠，將來更可望承接國際大藥廠的委託代工大單，進一步拓展業務範圍。

在藥品銷售方面，永信昆山希望透過集團長期以來所建立的品牌，拓展在中國市場的占有率，然而為受限於當地產業與政策環境，永信昆山在藥品通路與行銷方面，目前主要透過醫藥商業公司合作，進行藥品之銷售，以及自己的業務員在與醫院及醫生接觸，因此在市場拓展的速度仍然有限³³。

肆、智慧財產管理

一、 專利

永信集團在中國主要透過「永信藥品工業股份有限公司」進行申請，目前擁有發明專利 37 項、實用專利 2 項³⁴。發明專利申請的內容包括化合物本身、化合物製成方法及其應用方式、藥品劑型及其開、

³¹ 資料來源：永信藥品工業股份有限公司 2008 年財報。

³² 中國國家食品藥品監督管理局，<http://www.sda.gov.cn/WS01/CL0001/>，最後瀏覽日：2009/11/26

³³ 資料來源：2009 年智財所大陸參訪永信昆山之座談會內容，2009 年 9 月 10 日。

³⁴ 檢索日期：2009.11.26

治療方法等類型，而以化合物以及其製造方法與應用兩類為主。

二、商標

永信集團在中國分別透過「永信藥品工業股份有限公司」、「永信藥品工業(昆山)有限公司」、「永信藥品工業(昆山)有限公司」、「永信藥品工業股份有限公司」等四家公司進行申請，總共擁有 145 個商標³⁵，約略可以分為兩大類，一為集團內的各公司中英文名稱以及 Logo，計有 45 個，第二種則為藥品的名稱計有 100 個，顯見其對公司品牌之重視。

第二節 中國化學製藥股份有限公司中化蘇州

壹、中化集團簡介

中國化學製藥股份有限公司係王民寧先生於 1952 年創辦，專門從事藥品研發與製造，包括人用藥品、動物藥品、委託製造、日化用品與股材人工關節³⁶等，其相關企業包括中化合成生技股份有限公司，係專門從事原料藥生產等³⁷。藥品營運重心著重於醫院通路。中化集團在中國投資之事業體，包括蘇州中化藥品工業有限公司，以及百靈藥業有限公司等。

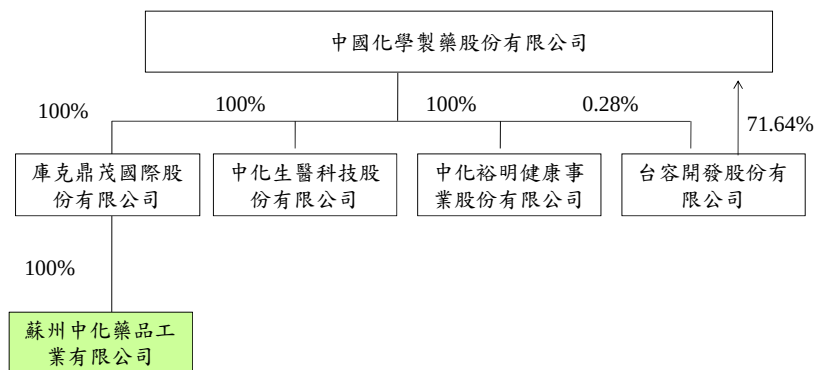


圖 8 中化集團組織圖

資料來源：本研究自繪

貳、中國投資之事業體與角色-蘇州中化

³⁵ 檢索日期：2009.11.26

³⁶ <http://www.funddj.com/KMDJ/Report/ReportViewer.aspx?a=a5c4d6b5-5afb-4c02-a970-0d3920ba432c>

³⁷ 中化製藥關係公司，http://www.ccpq.com.tw/chinese/04_about/01_detail.aspx?ID=2，最後瀏覽日：2009/11/24

1993 年時蘇州中化藥品工業有限公司(以下簡稱蘇州中化)成立，1994 年新建工廠奠基開工，1998 年時其通過大陸國家級全企業動態 GMP 認證。

蘇州中化成立之初，股東成員包括台灣中國化學製藥股份有限公司、蘇州二葉製藥及北京中國醫藥集團，資本額為美金 850 萬元。2005 年，由中化的母公司經由其在美國並持股 100%之子公司「庫克鼎茂國際股份有限公司」向蘇州二葉製藥公司購買其持有蘇州中化之 12.59%之股權，購入股權後之持股比例為 93.7%³⁸。2009 年，中化的母公司經由其在美國並持股 100%之子公司「庫克鼎茂國際股份有限公司」向「中國醫藥集團」購買其持有蘇州中化 6.3%之股權，總價金約人民幣 8,000,000 元，購入股權後股權比例為 100%³⁹，屆時即取得完全控制權。蘇州中化在 2008 年的營收約為 1.8 億元人民幣(約 4,069 萬台幣)，獲利率超過 5%⁴⁰。

參、蘇州中化經營模式

一、 產品組合

蘇州中化的產品規格齊全，現有年生產能力包括粉針劑 1 億支、膠囊 5 億粒、片劑 10 億片、顆粒劑 4000 萬袋、隱形眼鏡護理液 200 萬瓶與漱口水 200 萬瓶⁴¹，主要以人用藥品為主，中西藥品皆有。產品包括抗生素類、心血管類、抗感冒藥、隱形眼鏡護理液等。從中國國家食品藥品監督管理局⁴²之國產藥品藥證 95 張，國產器械共 13 張。

二、 研發、自製產品

2002 年時，蘇州中化投資 1000 多萬元建成研究大樓。為了保證品質，研究室按 10 萬級潔淨度設計，符合 GMP 要求，而蘇州中化亦逐步培養自己的研發團隊⁴³。蘇州中化製藥研究所其中 20 多名研究人員皆畢業於國內知名的藥、醫學院校。在 2005 年時，中國化學在台灣的研究基地的重心轉移到蘇州。

透過委託研究，蘇州中化與國內著名藥學、醫學院校及科研機構合作，有上海復旦大學醫學院、蘇州大學醫學院等⁴⁴。鄰近地區有好

³⁸ 中國化學製藥股份有限公司 2008 年報

³⁹ 證交所重大訊息公告，中化子公司取得蘇州中化藥品工業股權事宜，2009/8/26，<http://www.funddj.com/KMDJ/News/NewsViewer.aspx?a=e465ea15-d3c7-4361-8892-4265af985c19>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴⁰ 精實新聞，中化：新藥證核准解凍，蘇州中化營運添動能，2009-06-26，蕭燕翔，<http://www.moneydj.com/KMDJ/News/NewsViewer.aspx?a=6311a45f-b1cb-402f-a722-d98d5e92d0b8>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴¹ 蘇州中化藥品工業有限公司信息展示，<http://yaochang.yaofangwang.com/22>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴² 中國國家食品藥品監督管理局，<http://www.sda.gov.cn/WS01/CL0001/>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴³ 蘇州中化藥品工業有限公司，<http://www.sccpc.com.cn/intro.asp>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴⁴ 蘇州中化藥品工業有限公司，<http://www.sccpc.com.cn/research.asp>，最後瀏覽日：2009/11/24

的人才，也讓蘇州中化能加強本身的研發能力。

三、 客戶關係

蘇州中化的營運模式包括內銷、代工、外銷及新藥，其中內銷市場為大陸醫保治療藥，銷售區域包含醫療院所、藥局等；外銷及代工目前合計佔營收比重約二成⁴⁵，多數來自日商。

2003 年時蘇州中化投資而成立上海百齡藥業有限公司，開始涉足醫藥連鎖零售領域並引入藥妝模式。目前百齡藥業有限公司在上海已建立了十多家直營店，並於 2005 年 11 月通過國家 GSP 認證。

另一家蚌埠明日欣醫藥有限公司是由蘇州中化等股東投資的藥品批發事業，位於蚌埠市高新技術開發區。公司主要經營中成藥、化學原料藥、醫材、保健食品等。有全國的銷售通路，遍及上海、北京、廣東等各省⁴⁶。

除自己的通路外，2004 年蘇州中化成立委託加工業務部門，向國內外承接藥品委託和加工業務，目前成功合作客戶包括日本、菲律賓、越南、香港等；在中國境內 20 多家客戶，40 個產品已合作開發並銷售⁴⁷。雖外銷與代工佔的比重較低，但仍可以看出其用心經營的態度。

肆、智慧財產管理

一、 專利

蘇州中化在中國專利商標局中共登記有 9 個專利，其中發明專利有 4 個，包括藥物組合物製備方法專利，如一種穩定的普伐他汀藥物組合物及其製備方法；實用新型專利共 2 個，係裝置方面之專利，包括一種壓片裝置及壓片機用的沖模；外觀設計專利共 3 個，係針對包裝盒、包裝品，為數不多。

二、 商標

蘇州中化在中國專利商標局中共登記有 103 個商標，其中多是藥品、隱形眼鏡用品等名稱，但其中不包括中化商標，僅用 CCPC 登記，推測可能是因為有中國化工存在，所以無法利用中化之名稱申請商標，而這一層的限制對蘇州中化的商標價值、品牌經營方面可能會造成影響，是其未來的隱憂。

第三節 杏輝藥品工業有限公司

⁴⁵精實新聞，中化：新藥證核准解凍，蘇州中化營運添動能，2009-06-26，蕭燕翔，<http://www.fundj.com.tw/KMDJ/News/NewsViewer.aspx?a=6311a45f-b1cb-402f-a722-d98d5e92d0b8>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴⁶蘇州中化藥品工業有限公司，<http://www.sccpc.com.cn/corporation.asp>，最後瀏覽日：2009/11/24

⁴⁷中化製藥關係公司，http://www.ccpq.com.tw/chinese/04_about/01_detail.aspx?ID=11，最後瀏覽日：2009/11/24

壹、杏輝醫藥集團簡介

杏輝藥品工業股份有限公司(以下簡稱杏輝藥品)由目前擔任董事長的李志文先生於 1977 年所創立，2008 年營收額為約 15 億新台幣，與台灣永信、中化同為台灣上市學名藥廠。杏輝藥品營業產品的種類多元化，涵蓋處方及非處方藥品、化妝品、功能性食品及醫療器材等 400 多種，以療效用藥為產製主力，佔總營收比重為 55%。

杏輝藥品成員外，目前除了台灣杏國、杏力奈米兩家從事生物技術服務之公司外，更包括加拿大子公司 CanCap 藥廠，以及於經由第三地設立子公司所投資的中國相關企業(青海明杏生物工程有限公司、杏輝天力(杭州)藥業有限公司、和田天力沙生藥物開發有限責任有限公司，以及杭州維存保健食品有限公司)，各從事藥品以及保健食品等相關業務(見圖 9)。以下將簡略介紹其於中國投資之 4 個相關事業體。

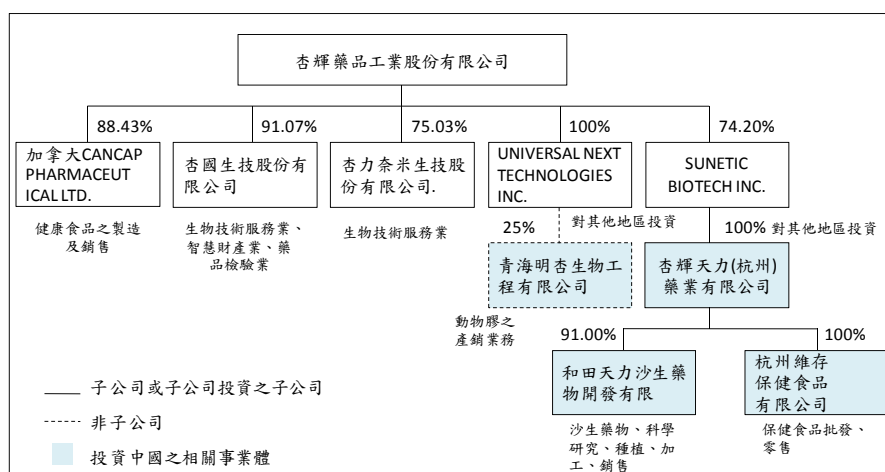


圖 9 杏輝藥品投資之相關事業體

資料來源：杏輝藥品 97 年財報，本研究整理

貳、中國投資之事業體與角色

一、杏輝天力(杭州)藥業有限公司(浙江省杭州市余杭區余杭經濟開發區)

杏輝藥品經由第三地區模里西斯，設立投資事業之 74.20% 持股子公司 SUNETIC BIOTECH INC.，於 2002 年轉投資併購杭州天力藥業有限公司，成立杏輝天力(杭州)藥業有限公司，持股比例 74.20%，主要從事大陸原料藥劑等產銷業務建立。杏輝天力於杏輝藥品中國投資策略中，扮演大陸市場推展及品牌行銷的角色。主要生產與經營範

圍包括西藥、中成藥、原料藥生產、植物提取，以及開發和生產保健品。

杏輝天力目前營運尚未獲利，主要原因可能在於本身部份產品仍處於開發階段，改善計畫以持續擴大市場規模，取得經濟效益為經營策略，並依市場開發需要，辦理增資。

二、 杭州維存保健食品有限公司(浙江省杭州市余杭區余杭經濟開發區)

杏輝藥品於 2004 年，透過孫公司杏輝天力(杭州)藥業有限公司收購杭州維存保健食品有限公司(以下簡稱杭州維存)，持股比例 74.20%，主要從事健康食品之銷售。其於杏輝藥品中國投資策略中，扮演專責銷售大陸地區保健食品的角色，致力於專業維生素領域，針對不同年齡段和不同生理群的需求，設計配方，用以打造維生素的專業品牌。

杭州維存目前營運未獲利，主因為尚處於市場開發階段，目前改善計畫以持續擴大市場規模取得經濟效益為經營策略，並視需要辦理增資以擴大經營獲利。

三、 和田天力沙生藥物開發有限責任有限公司(新疆于田縣新疆于田縣)

和田天力沙生藥物開發有限責任有限公司(以下簡稱和田天力)，為杏輝藥品孫公司杏輝天力(杭州)藥業有限公司間接投資，持股比例 67.52%，主要從事沙生藥物科等生產及銷售業務。其於杏輝藥品中國投資策略的角色，主要是配合中草藥開發之植物栽種基地的建立，由管花肉蓯蓉所提取之專利原料 **TianLife** 已獲多國專利，為專業的管花肉蓯蓉種植，及提取廠商。

和田天力目前營運尚未獲利，主因為中草藥開發完成效益尚未顯現，目前改善計畫以擴大經營規模來取得獲利為經營策略，並視需要辦理增資以擴大經營獲利。

四、 青海明杏生物工程有限公司(青海西寧經濟技術開發區)

杏輝藥品經由第三地區英屬維京群島，設立投資事業之 100% 控股子公司 Universal Nex Technologies Inc.，於 2001 年與大陸青海明膠公司合資成立「青海明杏生物工程有限公司(以下簡稱青海明杏)」，持股比例 25.00%。主要從事動物膠之產銷業務。其於杏輝藥品中國投資策略中，扮演合資生產膠囊確保製藥原料的角色，目前為西北地方最大的軟膠囊生產企業，主要生產經營保健食品和化妝品兩大類。

青海明杏目前營運尚未獲利，主因為產品過於集中及未達經濟規模，目前改善計畫以要求大陸經營方降低成本改善獲利為經營策略，未來不打算繼續投資但要求合資方改善經營。

表 3 杏輝藥品投資中國之相關事業體

相關企業	投資方式	位置	經營項目	角色	經營狀態	改善計畫	未來計畫
杏輝天力 (2002)	由本公司 74.20% 持股之子公司 SUNETIC BIOTECH INC. 間接投資大陸	浙江省杭州市余杭區余杭經濟開發區	西藥、中成藥、原料藥生產、植物提取，以及開發和生產保健品。	建立大陸市場及品牌行銷	投資損失，因本身部份產品仍處於開發階段	持續擴大市場規模，取得經濟效益	依市場開發需要，辦理增資
杭州維存 (2004)	由本公司綜合持股 74.20% 之孫公司杏輝天力(杭州)藥業有限公司間接投資大陸	浙江省杭州市余杭區余杭經濟開發區	專業維生素領域，打造維生素的專業品牌	專責銷售大陸地區保健食品	目前尚處於市場開發階段	持續擴大市場規模取得經濟效益	視市場開發需要辦理增資
和田天力沙 (2002)	由本公司綜合持股 74.20% 之孫公司杏輝天力(杭州)藥業有限公司間接投資大陸	新疆于田縣新疆于田縣	專業的管花肉蓯蓉種植，及提取廠商	配合中草藥開發之植物栽種基地	中草藥開發完成效益尚未顯現	擴大經營規模以取得獲利	視需要辦理增資以擴大經營獲利
青海明杏 (2001)	由本公司 100% 持股之子公司 UNIVERSAL NEXTECHNOLOGIES INC. 間接投資大陸	青海西寧經濟技術開發區	西北地方最大的軟膠囊生產企業，主要生產經營保健食品和化妝品	以技術作價和大陸公司合資生產膠囊確保製藥原料	產品過於集中及未達經濟規模	要求大陸經營方降低成本改善獲利	不繼續投資但要求合資方改善經營

資料來源：杏輝藥品 97 年財報，本研究整理

觀察杏輝藥品在中國所有投資的事業體，惟杏輝天力主力經營於學名藥品領域，其餘則較偏重在中草藥與功能性食品的業務拓展上。故本個案分析內容後續將以「杏輝天力」為研究對象，進行其經營模式、產品組合、行銷通路，以及智慧財產管理等分析。

貳、參、 杏輝天力經營模式

一、 產品組合

杏輝天力所經營業務包含了西藥、中成藥、原料藥生產、植物提取，以及開發和生產保健品，其位於余杭經濟開發區的 GMP 廠房已於 2003 年正式揭幕啟用。目前除擁有大陸地區國家二類新藥「天力再生蓯蓉總甘膠囊」外，由中國國家食品藥品監督管理局查詢結果得知，杏輝已取得由台灣母公司進口化學藥品藥證 1 張⁴⁸，中國當地國化學藥品藥證約 45 張(包括原杭州天力)，保健食品核可證 3 張。行銷網點除北京、上海、山東、杭州、廣州、鄭州、江西等地外，並已

⁴⁸ 寧康口內膠 Nincort (Triamcinolone Acetonide Gel)。

遠銷至海外。

二、 客戶關係

杏輝藥品於 2001 年合資取得杭州天力藥業有限公司 70% 以上股權，因此可以當初杭州天力藥業有限公司所擴建的行銷據點，作為藥品等產品行銷通路的管道。另外，杏輝天力與子公司杭州維存與和田天力間，彼此存在著供應關係，就保健食品部分而言，可推由杏輝天力製造，由杭州維存著手市場推展。

杏輝天力除開發自有品牌產品外，也積極擴充生產能力進行食品和保健食品、化妝品、消字型大小代工業務服務，目前已通過保健食品和藥品 GMP 檢查，擁有化妝品和消字型大小產品的衛生許可證可承攬上述產品的代工業務。合作方式包括提供現成的成熟配方和已經許可的產品、根據客戶所提供產品處方和製造 SOP 進行產品加工、協助客戶市場或產品處方開發，以及協助搜尋包裝材料來源與嚴格物料控制等。

三、 研發技術

杏輝天力研發團隊共 14 人，專長涵蓋各類藥品、保健食品、食品、飲品及化粧品研究及開發，主要為天然產物提取、分離和應用開發，技術受台灣杏輝醫藥集團研發中心之技術指導和支援。杏輝天力藥業技術團隊受集團公司之研發中心之技術指導和支援，同時與中國科學院上海生命科學研究院、北京大學中醫藥現代研究中心建立了合作關係。

參、肆、 智慧財產管理

杏輝藥品在中國知識產權局共登記有 4 項發明專利，專利名稱分別為一種隱形眼鏡的清潔消毒方法及具有延釋功效的過氧化物破壞劑組成物、用於提升免疫力的醫藥組合物及茯苓萃取物、包含補骨脂酚的用於治療婦女骨質疏鬆症的醫藥組合物，以及包含補骨脂酚的用於治療婦女乳癌的醫藥組合物，顯見在專利佈局上較側重藥品組合物與治療相關專利。

杏輝藥品在中國分別以杏輝天力杭州藥業有限公司、以及杏輝藥品工業股份有限公司為權利主體，申請商標共計 90 項。主要為產品名稱商標。

第五章 台灣學名藥廠到大陸發展一個案發展分析比較

第一節 產業鏈定位與供應鏈分析

產業鏈是以某一特定的生產或服務環節為核心，從上游原物料到產品，到下游顧客之間的一連串流程關係，鏈中各環節價值創造活動的總和為產業價值鏈。企業在投資成立相關事業體時，往往會先在評估自身核心競爭能力、資源，以及市場機會後，基於創造企業最大利益的原則，選擇產業鏈上最能發揮的位置來創造他的價值。

由第二章對製藥產業鏈的分析，我們了解到製藥產業鏈由上而下概體可分為四大階段，亦即為藥物開發、試驗階段、生產製造，以及上市銷售階段等。

因此，本研究在產業鏈定位與供應鏈分析的議題上，首先將比較永信、中化、杏輝在中國投資佈局之相關事業體(永信崑山、蘇州中化、杏輝(杭州)天力)於產業鏈上的定位，另外，引用大家所熟知「微笑曲線」理論(施振榮,1992)，進一步了解其投資佈局在競爭策略上的附加價值。

壹、三者產業鏈定位比較

一、藥物開發階段

蘇德芳為永信藥品於 2008 年末在大陸投資之從事藥品相關研發的事業體，研究重心著重在兩大領域，一為藥物合成(API, NCE and Fine chemicals)的開發，二為劑型研究，尤其是在持續緩釋控制劑型上，然成立至今尚滿一年，雖然在中國有跨足前端性研發的打算，但目前尚未有顯著成果揭露。

蘇州中化考量中國臨床實驗環境較台灣更具彈性，且有足夠大市場，因此於 2002 年設立研究大樓，目的從事新藥開發。但截至目前為止，尚未揭露顯著研發成果。

杏輝天力所開發用於治療失憶症藥物「從蓉總甘膠囊」於 2005 年已取得中國中藥二類新藥證書與生產批准，而其用於治療中風與心絞痛的植物藥 STA2 以完成臨床二期試驗。綜觀其所跨足新藥開發領域，著重在中藥與新藥的開發上，研究方向與永信與中化的化學藥品開發有所區隔。

二、前臨床與臨床試驗階段

前臨床試驗以及臨床試驗的業務，涉及了動物與人體藥物有效性與安全性的衡量，並非永信、中化，以及杏輝藥品三家公司所擅長熟稔的業務。因此目前三家公司並未有跨足此階段的消息，對於試驗方面服務的需求，三者均傾向以委外方式達到業務目標。

三、製造階段

藥物製造可因應藥物開發階段分為原料藥製造、中間體製造，以及產品製造等。永信昆山、蘇州中化，以及杏輝天力三者，均承襲母公司的核心競爭能力，不僅製造本身所需之物料與產品，更接受委託代工服務，為其營運重點項目。

四、 上市銷售階段

永信在原料藥出口業務上主要是透過上海永日來管理，其並從事代理集團內關係生產的輔料，上海佑康貿易則主要偏重在健康食品的經營。因此在學名藥品的推廣，除了本身業務人員的經營外，主要係透過與當地醫藥商業公司合作推廣。

蘇州中化透過投資的上海百齡藥業有限公司，以引入醫藥連鎖方式建立自己的零售行銷通路；另外，亦與蚌埠明日欣醫藥有限公司合作，藉由其全國的銷售通路推廣產品。

杏輝天力是經由併購原本杭州天力藥品公司而來，因此在藥品推廣上，擁有本身的業務人員，並借重原本杭州天力公司所佈局的行銷通路推展。

壹、貳、 綜合性分析

透過上述三家公司在中國投資事業體所從事之業務活動的分析，可歸納了解三者學名藥品的經營上，仍主要圍繞著製造、委託代工業務範疇，主要產業鏈定位為生產製造，如下

圖 10。

三家公司對於上游端前瞻性研究的佈局，是保守而成效緩慢的。另外，由於中國在藥品通路上，受限於國家政策、複雜的關係網路、地域廣闊行銷據點建設不易，以及城鄉差距的醫療體系等因素的影響，對於外資企業而言，較難建立如台灣如魚得水、通暢的行銷通路。因此在行銷通路上，對於醫療系統的銷售，三者主要透過與當地藥商的合作進行，無有效而直接的銷售通路體系，更無法掌握優良的服務品質、建立企業形象，也更阻礙了公司品牌的發展。

「微笑曲線」是 1992 年由當時宏碁電腦董事長施振榮先生在《再造宏碁：開創、成長與挑戰》一書中所提出，其與企業在產業價值鏈上的競爭策略息息相關。微笑曲線分成左、中、右三段，左段為技術、專利，中段為組裝、製造，右段為品牌、服務，而曲線代表的是獲利，微笑曲線在中段位置為獲利低位，而在左右兩段位置則為獲利高位，其意涵為要增加企業的盈利，絕不是持續在組裝、製造位置，而是往左端技術與研發或右端品牌與服務等的位置邁進。

台灣上百家國產藥廠，絕大多數以學名藥品的製造、販售為企業營運核心，著重在產業鏈下游端上的發展。若由微笑曲線的觀點看來，台灣大多數以製造、委託代工為本業的藥廠，乃是在獲利最低的產業活動、

格式化：大綱編號 + 階層：3 + 編號樣式：壹、貳、參... + 起始號碼：1 + 對齊方式：左 + 對齊：1.5 cm + 縮排：2.5 cm

最有限的市場上，競爭最微薄的獲利空間。

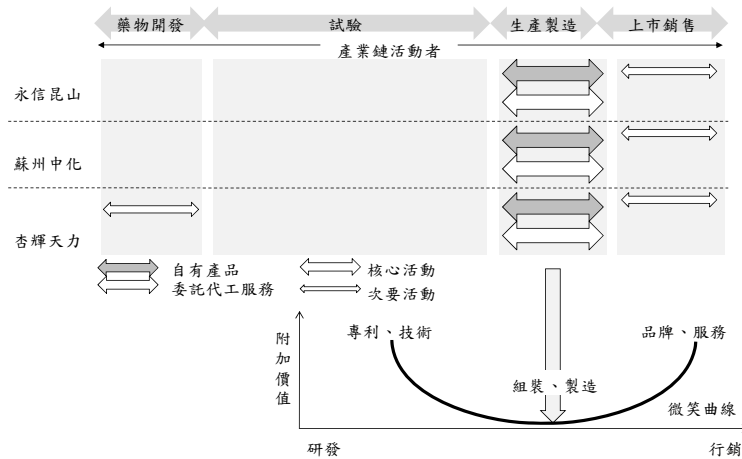


圖 10 三家公司於產業鏈定位以及微笑曲線競爭策略的分布
資料來源: 本研究整理

綜觀永信、中化，以及杏輝三者於大陸投資事業體，仍以主要從事與母公司相同的製造、代工等附加價值最低的產業活動。理所當然地，從企業最具核心的製造代工技術切入，是加速中國佈局較適切的手段。然而，對於學名藥廠而言，到大陸投資設廠最主要的目的，是為了解決台灣境內藥品市場飽和的問題。因此，對於三者而言，對於上游的藥物開發，應列為長程規劃，有目標性地進行策略性與商品化的開發研究外，目前最具急迫性的任務，則是在下游消費端，積極建立有效通路體系，增強市場拓展的行銷手段，此有利於品牌形象建立。

第二節 投資分工型態分析

企業赴大陸投資之兩岸產業分工型態，依產業網絡特性、企業發展目標而有所不同。「垂直分工」主要是探討被投資公司與投資公司(母公司)從事產業鏈上不同而相關連的價值活動，分工目的在於活用不同地區對不同製程階段所提供的成本優勢；「水平分工」則是探討被投資公司與投資公司(母公司)使否各自偏重發展不相關聯產業，或生產完全相同或相似的產品，分工主要目的在於克服貿易障礙與高昂的運輸成本等。

本研究在投資分工型態分析的議題上，首先將承接 5.1 產業定位分析的概念，簡單介紹與分析永信、中化、杏輝台灣總公司的產業鏈定位，並從母子公司之產業鏈業務關連性、企業發展目標等角度，探討與歸納三者於兩岸的產業分工型態。

壹、台灣總公司之產業鏈定位比較

一、藥物開發階段

永信藥品近幾年來陸續有跨足新藥開發的消息，包括抗癌新藥 Y C-1 的研發⁴⁹、2007 年與健亞生技簽訂之減肥新藥研發聯盟合作⁵⁰，以及 2009 年結合開發國家衛生研究院、台北榮民總醫、健亞生技、中化、南光、台灣東洋及信東等 5 大藥廠，將共同進行「新穎抗糖尿病候選藥物 DPP-IV 抑制劑」的臨床前及臨床試驗新藥研發⁵¹。雖然目前尚未有顯著的成果展現，但可見其注重新藥開發領域的持續投入。

中化藥品於 1999 年與美國生展科技公司簽訂專屬平台技術提供共同開發協議，此技術具有消除有害自由基之潛力，並於當時規劃與蘇州中化同步進行新藥開發及臨床試驗。近期尚未揭露顯著研發成果，亦未有執行新藥開發等消息揭露。

杏輝藥品 2005 年研發新藥 STA-2 通過了美國 FDA 之 IND 的嚴格審查，獲得新藥直接進行第二期臨床試驗申請之許可；2007 年將於中國開發成功之失智藥品，擬於台灣、美國規劃執行試驗，提出台灣、美國之 IND 申請。另外，2008 年與國家衛生研究院正式簽定「新穎小分子抗癌藥研究成果專屬技術移轉合約」共同成立杏國生技

⁴⁹ 永信藥品所研發之抗癌新藥 Y C-1，永信藥品及 Carlsbad technology, Inc. 於 2005 年 9 月被 HIFB IO Inc. 及 Bizbiotech Co. Ltd. 控告侵犯智慧財產權。永信藥品認為對方所提控告並無理由，目前本案於美國聯邦最高法院審議中。

⁵⁰ 永信藥品 97 年報，頁 41。

⁵¹ 張令慧(2009)，6 藥廠合作 開發本土新藥，工商時報，資料來源：
<http://tech.chinatimes.com/2007Cti/2007Cti-News/Inc/2007cti-news-Tech-inc/Tech-Content/0,4703,12050902+122009041800303,00.html>，最後瀏覽日：2009/11/28。

公司開發抗癌新藥。總體而言，與其他二者比較，杏輝在藥物開發階段目前較有顯著成效。

二、 前臨床與臨床試驗階段

前臨床試驗以及臨床試驗的業務，涉及了動物與人體藥物有效性與安全性的衡量，並非永信、中化，以及杏輝藥品三家公司所擅長熟稔的業務。因此目前三家公司並未有跨足此階段的消息，對於試驗方面服務的需求，三者均傾向以委外方式達到業務目標。

三、 製造階段

藥物製造可因應藥物開發階段分為原料藥製造、中間體製造，以及產品製造等。永信、中化藥品由本身工廠製造，原料藥除部分進口外，分別以關係企業永日化學以及中日合成化學為原料供應來源，而杏輝藥品原料之供應來源則仰賴國內採購及國外進口。三者均從事委託製造代工服務代。

四、 上市銷售階段

永信藥品擁有直屬約 300 名營銷人員，服務全省各地醫療院所、藥局等，醫院約佔公司營業額 29%、診所 30%、藥局 24%。中化亦在各級醫療院所佈建銷售專責人員，上百位銷售人員深耕診所與藥局通路。杏輝藥品擁有 100 多位營銷人員，藥品通路意涵蓋了醫院、診所、藥局等。

貳、兩岸產業鏈定位比較

綜合 5.1 與上述分析，將比較三家公司於兩岸藥品業務經營之產業活動結果以下圖 11 表示，可發現，永信、中化、杏輝三者於中國投資之藥品經營事業體，均與母公司相同，以產品製造、委託代工服務為主要經營活動，母公司因擁有完善的業務體系與營銷人員，因此有利於品牌的建立與企業形象的提升。而杏輝藥品在藥物開發部分，兩岸研發事業呈現技術相互協助、承接與輔佐的關係，例如杏輝天力於 2005 年取得中國中藥二類新藥證書與生產批准後，並於 2007 年規畫於台灣申請 IND。

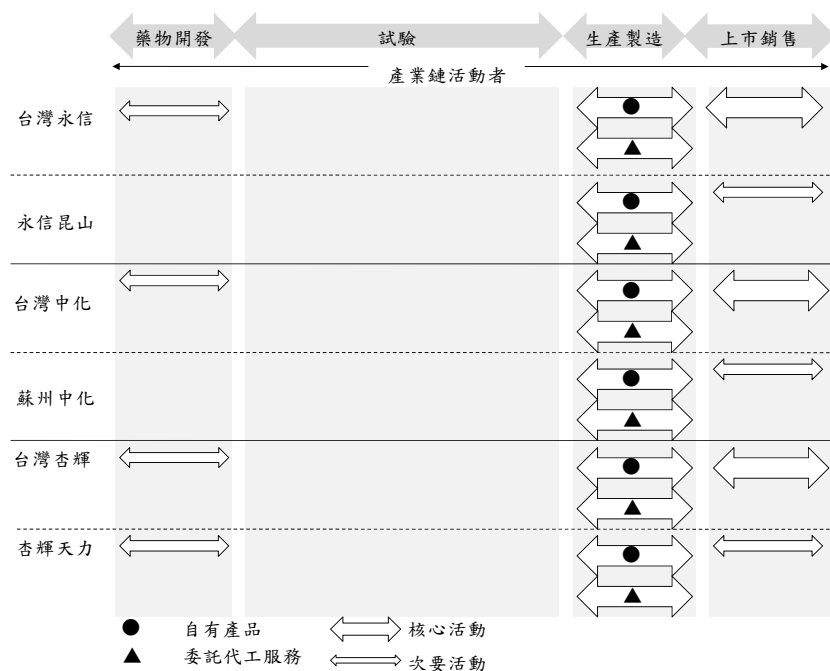


圖 11 永信、中化、杏輝兩岸藥品業務產業鏈活動比較

資料來源: 本研究整理

參、三者兩岸投資分工型態分析

永信昆山、蘇州中化，以及杏輝天力三者於母公司之投資分工策略上，可歸屬為「水平分工」型態，原因分述如下：

- 一、 三者均承接母公司的核心競爭能力，以產品製造與代工服務為營運重點項目；
- 二、 三者生產製造之藥品以銷售當地市場為主，不傾向回銷台灣，此乃囿於輸入藥品法規限制、運輸成本高昂，以及台灣有限的銷售市場等因素。
- 三、 三者由母公司輸入藥品來進行當地行銷的產品數目極少。

綜上分析，可了解三者與母公司從事相同的產業活動，以中國龐大的內陸市場為投資目標，分工目的主要在克服貿易障礙與高昂的運輸成本等，此有利於利用地主國的優惠待遇或外銷配額，迴避地主國政府的貿易保護措施，例如高關稅或進口限額等，進一步爭取當地國內市場，此符合了「水平分工」型態的性質。

第三節 發展規模與投資區位比較分析

壹、發展規模與投資區位比較分析

大陸投資熱潮不斷，台灣有多家化工、製藥廠前往大陸投資設廠，而看準的無非是大陸未來廣大的市場、製造的成本低廉等等原因。有鑑於台灣與大陸的地理位置相近、語言相同、且文化與習慣又類似，我國在大陸當地如欲建立人脈關係、拓展行銷通路等都較外商來得容易。以下本文將針對本論文所討論的三家個案之大陸投資地點的不同，加以分析比較，並期望能夠導出製藥業設廠區位選擇之因素，以及其差異點。

一、永信(昆山經濟技術開發區)

永信在大陸的投資係位於昆山經濟技術開發區，該區為一國家級的經濟開發區，有相當多的台商投資，截至 2008 年末，累計批准來自歐美、日韓、港澳臺等 43 個國家和地區客商投資的 1564 個項目，在眾多投資商中，臺資企業佔 65% 以上，成為臺商投資最密集的地區之一。而該區也是今年電子電機工會 2009 年公佈「中國大陸地區投資環境與風險調查」研究成果的第一名，除了永信之外，統一食品、泰山食品、捷安特等皆在昆山區設廠。

昆山經濟技術開發區創辦于 1985 年，地處中國東南沿海長江三角洲的中部，東距上海 50 公里，西離蘇州 37 公里。水陸空交通相當便利，公路有滬寧高速公路、312 國道連結；鐵路方面有滬寧鐵路線；近上海虹橋、浦東國際機場；距上海港，張家港等皆不遠⁵²。

該區投入 190 多億元資金，用于交通、電訊、供水、能源、環保等基礎設施建設，基本達到完成道路、供電、供水、燃氣、雨水、污水、通訊和土地平整之「七通一平」要求。能源供應上有日供水 22 萬噸的水廠保證供給；電力供應方面係利用區內 11 萬伏變電所兩座，供電能力達 13 萬千伏特⁵³。可見得在工廠所需資源上，該開發區皆預備得當，且繼續計畫擴充之。

電子電機工會 2009 年公佈「中國大陸地區投資環境與風險調查」研究成果中，昆山拿下 6 個第 1，分別是當地政府行政透明度、對台商投資承諾實現度、最適宜 IT 製造業投資、當地台商企業獲利程度、當地金融環境之自由化、當地政府歡迎台商投資等指標。

二、中化(蘇州高新技術產業開發區)

中化在大陸的投資係位於蘇州國家高新技術產業開發區(蘇州高

註解 [E1]: 註解意涵

⁵²編輯：周靜，昆山經濟技術開發區，

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.zj.xinhuanet.com/website/2009-05/23/content_16612080.htm，最後瀏覽日：2009/11/29

⁵³昆山經濟技術開發區，<http://www.huaxia.com/gd/csdh/sz/00261922.html>，最後瀏覽日：2009/11/29

新區)，1992 年被中國政府批准為國家級高新技術產業開發區，其地理位置係位於蘇州古城區西部並與古城緊密相連⁵⁴。蘇州的地理區位離上海很近，在高速公路開通後，只需要一個小時，就可以由上海機場抵達蘇州，而這在運輸時間，及運輸成本上當然是相當節省。完善的交通網絡，滬寧高速公路、312 國道，鐵路方面有京滬鐵路、京滬高鐵等交通幹線輻射整個華東地區。附近還有上海虹橋國際機場、上海浦東國際機場等，都在兩小時車程內。

另一點選蘇州而棄上海的原因係在於蘇州地方較小，容易建設管理，而地方政府也願意全力配合，有許多優惠措施。該區有高標準的基礎設施，所提供的地塊和廠房，具備與崑山相同之「七通一平」的標準。而且蘇州當時的地價便宜，約是浦西的一半、浦東的三分之二，人工薪水則約為上海的 75%。因此交通便利、交易成本低，政府制度佳，土地取得成本低等都是中化選擇蘇州的原因。且中國大陸的製藥業集中在長江中下流，並以江蘇省為發展的視窗，且該區目前已形成以高新技術為主導的電子信息、精密機械、生物醫藥、精細化工四大新興產業群，在考量交通、土地及勞力費用以及產業群聚密集等因素後，最後選擇了蘇州。

註解 [E2]: 誰考量? 中化? 這些是他考量最原因? 可刪除直接接下段

當初中化的領導人在希望進軍大陸地區時即在探詢如何申請製藥的手續，在跑遍兩百家以上的藥廠，在加上中國大陸衛生部部長陳敏章和海協會副會長唐樹備這兩位江蘇人的推薦，最後中化選擇在蘇州西邊的高新工業區投資⁵⁵。從此得知，中化投資的區位選擇與人脈及人情脫不了關係。

另外就人才方面而言，中化自研發至生產都就近利用人才及相對低廉的人工成本，是該廠優勢。便宜的人工成本，當地有許多研發人才可以輕易取得。且通過在學校設立獎學金等方式，高新區企業也與多所學校建立了良好合作關係，如蘇州中化藥品工業有限公司在蘇州大學設立「中化王致權獎學金」，以吸引好的學生進入蘇州中化就業。

而事實上，蘇州高新區係現在大陸很熱門的開發區，大陸也積極推動該開發區之建設，該園區是中國政府與新加坡一同設計，無論設備及廠房都較新且完善，主打高新技術的新興產業園區，因此也吸引相當多的台商及外國廠商進駐，具有發展潛力。

三、杏輝(余杭經濟開發區)

杏輝在大陸投資設廠本研究著重在投資在浙江省余杭經濟開發

⁵⁴ 蘇州國家高新技術開發區，<http://www.snd.gov.cn/snd/ft/019002/>，最後瀏覽日：2009/11/29

⁵⁵ 指導老師：楊裕池，大陸經貿報告，中國化學醫藥公司，<http://home.educities.edu.tw/shirock/paper/dt-cpcc.htm>，最後瀏覽日：2009/11/29

區的杏輝天力，余杭經濟開發區創建於1993年11月，是經浙江省政府批准設立的省級開發區之一，位於長江三角洲南翼，東、西、北三面環繞杭州。

其交通便利，置離上海、寧波各為一個半小時車程，至杭州中心城市區僅15分鐘車程。經高速公路三小時可到達華東地區的主要城市，包括上海、蘇州、寧波、南京、溫州等。鐵路方面有滬杭、宣杭鐵路穿境而過；公路有滬杭甬、杭寧高速公路等；鄰近上海港、寧波港、乍浦港，一個半小時之內皆可抵達；航空方面距蕭山國際機場僅15分鐘車程，距上海浦東國際機場、上海虹橋國際機場一小時半車程；有京杭大運河從開發區北側穿越而過，不管水陸空交通皆十分便捷。

市場縱深廣闊，產業基礎深厚、同時土地和人力資源豐富、配套設施完善、政策法規透明，是工業投資的理想場所。包括供電、供水、通訊等基礎建設方面皆一應俱全。目前，余杭經濟開發區正在進行ISO9000品質管制體系認證，通過了ISO14000環境品質體系認證，進一步規範服務，為投資者提供規範、優質、高效的服務⁵⁶。可以見得其注重良好的規範，在制度上也可以吸引到外資投入。

在藥品檢驗的技術上，杏輝仰賴的是中國大陸充沛的化合物人才。余杭正著力培養舒適的創業環境，歡迎各類工業技術人才、國際金融和貿易人才、工商管理人才落戶⁵⁷。有好的人才，才會有更多的企業為了良好的人力而來此投資。

貳、結論

下表4為本研究所整理之各開發區之特色與不同之處，三家企業可能各有考量，從此可以看出，不同的區位有不同的特點。

表4 三個開發區之比較

開發區	崑山經濟技術開發區 (國家級)	蘇州高新區(國家級高 新技術)	浙江余杭經濟開發區 (省級)
地理位置	地處中國東南沿海長江 三角洲的中部	位於蘇州古城區西部並 與古城緊密相連	地處長江三角洲南翼
開放時間	1985	1990	1993
個案藥廠進 駐時間	1994(永信崑山)	1993(蘇州中化)	2001(杏輝天力)

⁵⁶ 浙江省余杭經濟開發區，<http://baike.baidu.com/view/769192.html?fromTaglist>，最後瀏覽日：2009/11/29

⁵⁷ 余杭經濟開發區，<http://www.zftcc.gov.cn/kfac/sikfq/hzda/T45933.shtml>，最後瀏覽日：2009/11/29

交通	滬甯高速公路、312 國道橫貫全區，滬寧鐵路穿越開發區。距上海虹橋國際機場。上海港，張家港等近。	滬寧高速公路、京滬鐵路等。上海虹橋國際機場、上海浦東國際機場、南京國際機場、杭州國際機場等	三小時可到達華東地區的主要城市，包括上海、蘇州、寧波、南京。蕭山國際機場、上海浦東國際機場、上海虹橋國際機場一小時半車程
電價	0.443 元/kwh	人民幣 0.56 元/KVA	N/A
水價	工業用水 1.60 元/立方米	人民幣 1.6 元/立方米	N/A
房屋買價	500-1000 元/平方米	1500 元~1800 元/平方米	N/A
供水	供水能力為 22 萬立方米/日	總供水能力 30 萬立方米/日	12 萬噸/日,遠期 23.5 噸/日
優惠措施	2 年內免徵,自獲利年度起第 3-5 年內減半免徵	前 2 年免徵,後 3 年減半徵收	除如右方所述之外,其中屬市本級所得的部分,經批准由市財政獎勵 50%。

資料來源: 本研究整理。

綜上分析，可觀察三者製藥企業在選擇大陸投資區位時，有幾個共同點，其中包括：

- 一、 集中在經濟開發區，雖然有國家級、省級、高新技術區等不同的經濟開發區，但其仍都集中在此，可能是因為優惠措施以及相關法制配套較佳，對於外資較有吸引力之原因。
- 二、 皆在交通地點佳之地方設廠，三家企業選擇設廠的區域皆在蘇、杭地區，不論是水陸、公路、鐵路交通皆相當便利，且設廠地點接鄰近多個機場，其中包括上海重要的浦東機場。在數小時內從該廠區可達之區域範圍皆包含上海、蘇州、寧波、南京、溫州等等區域，交通及運輸成本的考量在此具有相當之重要性。
- 三、 附近有良好且充足的人力供應，良好的人才及低廉的人力對企業來說都相當有吸引力，且鄰近好的大學，在學生在學時就建立獎學金制度等合作關係，可以幫助企業吸收較高技能的研發、行銷人才等等，所以此也是一種要考量之點。

綜上所述，昆山由於是較為早期即開放的經濟開發區，優惠措施及建設都很吸引人，且亦有相當多的台資企業在當地投資，其是台資在大陸最集中的地區，有相當大的群聚效應。但由於今年當地倒閉的台商電

子業眾多，因此昆山供電所要求用電的企業，都必須按照前一個月的電費額度，在月初預繳一半，月中再結清另一半電費⁵⁸，以避免企業倒掉而積欠不還的電費，而這也對許多中小企業造成龐大的負擔。未來台商在昆山的投資可謂已漸趨飽和，而如前文獻探討所述，後進的廠商，或是已經投資一家以上的廠商，可能會選擇一些尚未有那麼多台商投入的地區，或是提供更新設備之地區。

蘇州高新區係針對高新產業的開發區，其尚未如昆山如是成為大批台商進駐之地區，但也有相當規模，且其仗著交通區位相當良好，且大陸政府對於推動蘇州高新區的建設有相當程度的注重，擁有新興的廠房與設備，使這個區域成為較新的高新技術經濟開發區，也吸引相當多的外資進入。且此區有許多高樓大廈，高新技術中偏向軟實力的廠商也會願意進駐，本論文預期此地區未來將會有更多的廠家進入，大蘇州區的經濟開發區眾多，此區也有可能形成如昆山一般，或甚或超越昆山的群聚效應。

余杭經濟開發區係三個地點當中最晚成為經濟開發區的，而其也是唯一的省級開發區，但其好處是在優惠措施方面，除了一般經濟開發區所享有的所得稅「二免三減半」之外，還有針對市本級所得的部分，會有市財政的獎勵措施，係為當地政府身為經濟開發區的後進者所吸引外資進入的方法，對台資企業來說也相當有利。本論文認為後進大陸的廠商，或在大陸其他地點已經有設點的廠商可能會考慮進入類似於余杭經濟開發區般尚未飽和、有相當好的優惠措施，及投資環境不錯之地區設廠。

註解 [E3]: 目前規劃若查軟性服務產業(如高科技 "服務業" 金融機構等等) 那麼是否也就不適合之後台商進駐發展學名藥 ?? 不適合建廠因為中畫進駐時為 1993 年

第四節 進入中國市場模式分析

壹、三者進入中國市場模式分析

在永信集團，從永信集團旗下的四家公司成立過程來看，其主要是透過獨資的方式進入中國。然而永信集團實際上運作的方式並非是直接設立一個子公司，而是透過層層的轉投資關係來達到目的，雖然現在表面上台灣永信僅透過中國永信藥品控股公司持有各公司之88.32%股份，但實際上這五家公司的另11%公司整持有者為永日化學工業股份有限公司，亦屬於永信集團旗下的企業，因此實際上這四家公司可以說是由永信集團百分之百控制。

囿於台灣藥品市場有限，中國市場為永信進軍中國最主要的因素。在進入的同時，他們認為應該建立自己專屬的據點，更加直接與靠近市

⁵⁸ 昆山台資企業，半年倒 100 家，<http://geo-economic03.blogspot.com/2009/01/100.html>，最後瀏覽日：2009/11/29

場和消費者，同時也減少因為與台灣永信之間的聯繫與溝通所造成的不便而影響效率。

永信藥品採用獨資的方式進入中國，有助於其深入了解市場，並於當地製造與銷售，使公司之發展及營運有更完整的掌握權，同時透過整個集團內的分工整合，接單關係企業進行代工。

中化則是在中國市場開放後，第一批進入的廠商之一，其進入主要是採用合資的方式，於 1993 年與蘇州第二製藥廠及北京中國醫藥總公司合資成立蘇州中化，持有股份 81.9%，但今年(2009)8 月，蘇州中化透過子公司向中國醫藥集團購買股份，正式取得 100%股權。

1993 中國市場剛開放，中化除了看上中國廣大的市場版圖外，也希望盡快熟悉當地通路外，故選擇用合資的方式進入，與當地公司進行合作。而到了 2003 年對於中國已能逐漸熟悉，加上體認到中國醫藥市場中光沿海城市就占了將近 60%，因此蘇州中化集中火力積極於各重大城市佈局，甚至到了 2003 以獨資的方式成立了上海百齡藥妝店⁵⁹。

在杏輝的部分，該公司約於 2001 年開始進軍中國，進軍的主要目的方面呼應其多角化經營的佈局，一方面也是認為以中草藥為主之研發有利基⁶⁰，因此先後透過不同的方式進入中國。

首先，杏輝與與大陸青海明膠公司合資成立「青海明杏生物工程有

限公司，持股比例 25%，可以說是試水溫之舉，隨後以採併購的方式取得杏輝天力(杭州)藥業有限公司 74.20%的股份，再陸續透過杏輝天力收購杭州維存保健食品有限公司以及間接投資大陸和田天力沙生藥物開發有限責任公司，除了青海明杏外，杏輝對後三者所持有的股份均超過一半，擁有公司的主導權，利於直接在中國進行佈局。綜上分析，將永信、中化、杏輝三個集團進入中國市場之模式整理如下表 5。

表 5 永信、中化、杏輝進入中國模式之比較

公司名稱	進入目的	進入模式	母公司持股比例
永信昆山	擴展市場	獨資	100%
中化蘇州	擴展市場	合資 (2009 年轉為獨資)	81.9%
杏輝天力	擴展市場 研發/原物料	收購	74.2%

資料來源：本研究整理

貳、結論

觀察三家公司的進入模式及過程，我們可以得到三個結論：

⁵⁹林明定(2004)，台灣生技醫藥產業中國佈局策略之研究，中山大學國際高階經營碩士學程論文，2004 年。

⁶⁰林明定(2004)，台灣生技醫藥產業中國佈局策略之研究，中山大學國際高階經營碩士學程論文，[同前註。](#)

- 一、 三家公司都是透過第三地區的控股公司間接投資以進入中國的市場。雖然自 1991 年後政府即開放可以赴中國投資，但需要經過申報，並有投資上限的限制。因此我們推測這三家公司仍採用第三地轉投資的方式進入中國市場，一方面可能是淡化台商的色彩，另一方面則可能為稅務規劃上的考量。因為大陸獲得的利潤若未匯回台灣則不需繳納台灣營利事業所得稅，且同時若資金繼續留在中國內使用，還可能獲得中國政府所提供的退稅優惠。
- 二、 三家公司的進入模式中，只有永信是採取獨資的方式，中化及杏輝兩家公司在剛進入市場時都是透過合資或是收購的方式，取得公司的股權，但同時仍與當地的公司維持合作關係。而從三家公司目前發展的現況來看，永信昆山在藥品的銷售通路上仍受限於藥品商業公司，而另兩家則在通路上的掌握能力較佳，尤其是蘇州中化已經建立自己的銷售通路。
- 三、 雖然三家公司採取的進入模式不同，但是實際上台灣母公司所持有的股份都超過 50%以上，對子公司仍然握有控制權，可以主導公司未來的發展。

第五節 產業競爭力—波特五力分析

本論文所著重討論的係台灣的學名藥廠，而學名藥廠商與新藥廠商的不同之處在於，由於沒有專利的保護，因此學名藥廠的競爭力取決於其藥品上市之速度、價格等因素，其最主要的競爭優勢即來自於低成本，且經由適當的產品組合以及行銷通路的強化，達到市場競爭的目的。同樣的學名藥，如果較晚推出上市，其價格就可能會比先推出的學名藥低，因此如何把握最佳時機，快速的推出藥品上市係相當重要的因素，也會影響到藥廠能夠獲利的比率。以下就波特 5 力分析的觀點，探討學名藥產業於中國發展的競爭優勢：

壹、新進入者的威脅

在前述文獻探討時，本論文提到進入威脅的大小取決於兩個因素：一是進入障礙的高低，其包括市場性和非市場性。二是現有在位企業的報復手段。

對於製藥企業而言，因為其屬於資金技術密集型，需要專業能力，且一開始的沉沒成本投資很高。在市場性的障礙方面，進入市場之後所為之廣告、宣傳費用等都相當可觀，消費者對藥物的品牌忠誠度也是相當決定性的因素，因此其為進入障礙較高之產業。

其次對於在中國製藥產業的新進入者而言，也要面對非市場性的障礙，包括來自於政府方面的規定限制。由於藥品的特殊性，必須較其他食品有更嚴格之管控機制，因為藥品與生命安全緊密相關連。因此在中國，製藥產業係受到國家藥品監督管理局的管理，企業不但需要進行資格審核，也必須獲得許可證才可以製造藥品。國家藥品監督管理局規定凡未取得相應類別 GMP 證書的企業，一律停止生產⁶¹。

雖然醫藥品市場進入障礙高，但仍吸引許多的公司或投資者想從事藥品事業的經營，如生物科技公司、學名藥公司及醫療保健公司⁶²，主要的原因係在於中國地區的藥物市場潛力相當大，如永信藥品表示，藥品是日常必需品，大陸有十幾億人口，每人只要吃一顆藥，大陸的藥品市場可想而知⁶³。近年來一些財力雄厚的大集團收購控股製藥公司，包括外國許多大型的藥廠都進入中國藥物市場的大餅，而這些蜂擁而至的新進入者，將會使整個藥品市場的競爭變得更加激烈。

貳、現有競爭者

現有競爭者的競爭關係與產業的成長率、需求的上升或下降、與產品差異化的程度等因素有高度相關。國際藥廠憑著雄厚的資本等優勢，在中國地區的影響力與日俱增，係相當有力之競爭者除了國外的藥廠之外，在學名藥的企業中，開發中國家相較起來又比已開發國家更加的積極，大陸本土的眾多藥廠，有在地化的優勢、良好的政商關係、掌握行銷通路等等，皆是相當強勢的競爭對手。

在學名藥市場當中，相同的藥品會有多家藥廠同時生產，進而導致製藥產業的競爭更加激烈。近幾年西藥產業不論國內外均朝合併與購併的方式進行，無論是水平、垂直合併，市場會呈現「大者愈大」的趨勢⁶⁴。

註解 [E4]: 改到最初一開始的地方

參、客戶的議價能力

在中國大陸的學名藥市場中，市場上顧客的數量、顧客可取得的資訊、與替代品來源的便利性等係影響了客戶的議價能力。在製藥業中，其客戶主要為藥品批發企業、醫療機構以及藥品零售商。藥品批發企業一直都是藥廠所生產產品的大客戶，其與不同賣方的交易中積累了豐富

⁶¹陶婷婷、蔣學華，運用“波特五力模型”分析我國醫藥企業的發展戰略，現代預防醫學 2009 年，第 36 卷第 1 期，2009 年。

⁶²劉祥熹、葉清平，台灣西藥業銷售力關鍵成功因素之研究，2004『管理思維與實務』學術研討會論文集，2004 年。

⁶³生物技術產業第 11 期，

http://mychannel.pchome.com.tw/channel/class/show_preview.php3/?d=2001-03-12&enname=bioindustry&t=.htm&fn=main&view=1

⁶⁴黃松共，「事業策略、行銷作為與績效關係之研究-台灣西藥業之實證研究」，國立政治大學企業管理研究所博士論文，民國 87 年 1998 年。

的經驗，並掌握了大量的資訊，且製藥產業的產品間差異化小，批發企業具有相當的議價優勢⁶⁵。而其他如財團法人醫院、私人連鎖醫院、聯合診所、連鎖藥局等皆挾著龐大的採購力量，要求藥品的價差，也令業者苦不堪言⁶⁶。

近年來，藥品批發企業朝規模化、聯盟化的方向發展，使得藥廠在交易關係中的議價能力及地位又降低。而由於最後的通路端，能夠直接接觸消費者，藥廠也必須透過這樣的通路商才能夠到達消費者端，其可以決定要用什麼樣的藥品，因此通路端具有相當強大的議價能力。

肆、供應商的議價能力

供應商所屬行業的集中度、供應商產品的替代性、供應商產品在本企業成本組成中的重要性都會影響供應商的議價能力。中國地區係全球主要的原料藥出口國，在中國地區也有相當多的原料藥生產廠商。原料藥廠為了爭奪既有的市場而競爭激烈，因此學名藥廠在議價能力方面具有一定的議價優勢。

伍、替代品

替代品指的是和現有產品具有相同功能的產品。當替代品之價格與績效改進，購買者的學習及變動成本降低時，對原有的產品即會產生威脅之情況。雖然藥物係國家監督管理的產品，且有相當的特殊性，不太可能被其他不相同的產品替代。但由於在中國大陸地區，有競爭對手模仿的問題；保健食品、功能性食品等也可能是消費者的選擇；且中國傳統中醫藥流傳至今已積累了五千年的豐富臨床經驗，現行法規對中草藥安全性試驗的要求較為寬鬆等原因，這些都可能會是替代品的威脅。

⁶⁵陶婷婷、蔣學華，運用“波特五力模型”分析我國醫藥企業的發展戰略，現代預防醫學 2009 年，第 36 卷第 1 期，2009 年。

⁶⁶劉祥熹、葉清平，台灣西藥業銷售力關鍵成功因素之研究，2004『管理思維與實務』學術研討會論文集，2004 年。

第六章 總結

第一節 結論

本研究從產業鏈定位、兩岸分工型態、投資區位、進入模式，以及五力分析等構面的分析，深入了解了永信、中化，以及杏輝三者於大陸投資事業體的發展情況。

首先，在產業定位與分工型態上，三者仍以主要從事與母公司相同的製造、代工等附加價值最低的產業活動，對於上游端前瞻性研究的佈局，較為保守。

再者，在投資區位的選擇上，三者有幾個共同點，包括有集中化及群聚之趨勢，在蘇、杭長江三角洲地區；並集中在經濟開發區，可能係有優惠及法制較完善之故；皆在交通地點佳之地方設廠，有交通及運輸成本的考量；附近有良好且充足的人力供應，帶給企業研發能量等。昆山的特點是台商集中，但有飽和跡象；而蘇州高新區則是相對較新的地區，設備較佳；余杭區係省級開發區，有額外之本地優惠措施，各有利弊，但後進廠商可能不會再集中於昆山開發區，而會選擇較新、或是未飽和之開發區。

第三，在進入模式上，永信、中化可以說是第一批進運中國市場的台灣學名藥廠商，而杏輝則稍微晚了幾年。其中，永信昆山公司為台灣永信獨資 100% 持股，而中化及杏輝則分別透過合資或是併購的方式進入市場，但兩者所持有子公司的股份均超過 50%，一方面仍擁有主導權，但另一方面又能延續當地公司原有的人脈以及網絡關係。

最後，透過五力分析台灣學名藥廠商在大陸的投資設廠，可以發現中國大陸雖然市場廣大，惟仍存在許多競爭者及阻礙，且因為市場廣大的原因，所以可以預期未來會有更多藥廠進駐，成為潛在競爭者。在現有競爭者方面，尤以大陸本土藥廠是台商的重要對手，其擁有通路、人脈等關鍵要素，是台商要面對的強勁敵手。對藥廠來說，客戶的議價能力很高，會被其壓縮利潤；與供應商之間的議價能力則屬藥廠稍高一些；而眾多中草藥及保健食品也會亮起替代品危機的紅燈，可以見得台商在中國大陸的學名藥廠，要獲得成功仍有一場硬仗要打。

綜上針對三家台灣學名藥廠於中國投資事業體的分析結果推論，本研究有幾項發現。首先，在企業經營方向與市場的關聯度方面，透過進軍中國擴大市場以提高獲利，通常為台商投資中國最大考量因素，而中國未來學名藥廠的市場也受各界所看好。然重新檢視三家公司於中國經營現況與方向，永信昆山所從事的業務，除了擔任集團中製造或幫關係企業代工的基地，其藥品在中國市場的銷售仍受制於醫藥商業公司，尚未能建立起有效的通路；杏輝則是除了藥品之外，亦逐步將健康食品納入產品線，擴大市場戰線，但這樣轉變為多角化經營的策略改變尚未能夠直接反應在營收上，目前各家子公司仍處於虧損的狀態。

相較之下，蘇州中化較能集中發展學名藥業務的發展，在這十多年取得了95張藥證，平均每年取得6張新的藥證，由此可看出其積極研發與佈局之態勢。蘇州中化也是這三家公司中表現最好、獲利最高的，其帶給母公司的投資收益甚至可以說明永信公司的將近三倍之多。

第二，在通路行銷方面，由於中國在藥品通路上，受限於國家政策、複雜的關係網路、地域廣闊行銷據點建設不易，以及城鄉差距的醫療體系等因素的影響，對於外資企業而言，較難建立如台灣如魚得水、通暢的行銷通路。因此在行銷通路上，對於醫療系統的銷售，三者主要透過與當地藥商的合作進行，無有效而直接的銷售通路體系，更無法掌握優良的服務品質、建立企業形象，也更阻礙了公司品牌的發展，是目前急需克服的問題。

針對本研究之三家學名藥廠，中化及杏輝在行銷通路上較具有優勢。中化目前已嘗試建立自己的通路，透過獨資的上海百齡藥妝店進行藥品、其他食品等的販售；杏輝則透過當初併購杭州天力藥業有限公司時所擴建的行銷據點，來作為藥品等產品行銷通路的管道，另外也透過另一間子公司杭州維存作為保健食品的通路；而目前無公開資訊，說明永信在中國藥品的通路佈局概況。

第二節 建議

由結論可知製藥業如欲在中國大陸地區發展，通路係扮演相當重要之角色，而發展通路絕對是現在重要的目標。目前中化正朝向此目標發展，雖從目前蒐集的資料中尚未得知建立通路與藥品銷售效益間是否有因果效應，但從2008年的營業額情形看來，蘇州中化的獲利係永信昆山的4倍之多，或許可以推測通路投設亦對藥品行銷效益有相當之貢獻。

因此，發展通路可謂學名藥廠在中國發展即與解決的問題。然而中國在政策環境、產業環境以及醫療體制等各方面，均與台灣存在極明顯之差異，本研究針對台灣藥廠於中國發展通路策略上，建議如下：

首先，在通路規劃評估方面，企業須分析公司內外部資源。企業在當地所能用的所有資源及優勢，為決定其通路建立與管理方式之最基本的原因，本研究三家個案，企業內擁有製造的核心能力，因此需進一步審慎評估外部可利用的資源，選擇適當的行銷通路。

第二，在通路的選擇上，台灣的廠商可以透過建立起自己實體的營銷體系，可掌握銷售品項，以及行銷品質，然而要達到遍佈中國各省市的規模，速度慢且投注資金過於龐大。由於當企業開始要將自有品牌產品行銷國外時，因為資源優勢不足，必須像外尋求資源，而若為快速提升自有品牌在中國市場的知名度與價值，初步的行銷對當地的通路成員可說是非常依賴，因此台灣藥商在進入初期建議與中國當地醫藥品商業公司發展特殊的緊密合作關係，建立共同體的意識，達到多贏的局面。

第三，產品行銷與品牌建立方面，等到公司在當地資源與市場及行銷經驗累積足夠後，企業漸有能力採行密度、市場涵蓋度大的通路策略，掌握服務品質，建立品牌形象。

最後，經營控管方面，對於市場通路的控制，藥廠可下放至各中國的分公司，兩者溝通協調，進一步建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，以利作出因地制宜的決策。

理所當然地，從企業最具核心的製造代工技術切入，是加速中國佈局較適切的手段。然而，對於學名藥廠而言，到大陸投資設廠最主要的目的，是為了解決台灣境內藥品市場飽和的問題，因此，必須在行銷通路上有所擴展。擴展的同時，須充分了解當地政策條件、企業內部資源、產業鏈活動者彼此供應關係，並擬定成長目標以及策略性的規劃，才能在中國藥業市場嶄露頭角。

參考資料

專書論文

1. 林明定，台灣生技醫藥產業中國佈局策略之研究，中山大學國際高階經營碩士學程論文，2004 年。
2. 林惠玲、鈕蓉慈，台商對中國大陸投資分工策略與其績效之研究，台商大陸投資二十年：經驗、發展與前瞻研討會，頁 5，2009 年。
3. 林惠玲、鈕蓉慈，台商對中國大陸投資分工策略與其績效之研究，台商大陸投資二十年：經驗、發展與前瞻研討會，頁 7，2009 年。
4. 邱暉超，台商赴大陸投資型態對績效影響之探討，大葉大學國際企業管理學系碩士論文，頁 27，2003 年。
5. 洪德生，因應東協經濟共同市場與兩岸產業分工，台灣經濟研究院，2007 年。
6. 高長、蔡依凡，貿易、投資與兩岸產業分工之發展，國立政治大學中國大陸研究中心專題分析，96 年 3 月，頁 12，2007 年。
7. 陳麗敏、羅淑慧，亞太地區藥廠成功轉型經驗予我國之借鏡，經濟部技術處產業技術知識服務(ITIS)計畫出版品，2008 年。
8. 黃松共，「事業策略、行銷作為與績效關係之研究-台灣西藥業之實證研究」，國立政治大學企業管理研究所博士論文，民國 1998 年。
9. 劉祥熹、葉清平，台灣西藥業銷售力關鍵成功因素之研究，2004『管理思維與實務』學術研討會論文集，2004 年。
10. 顏進芳，以情境觀點探討垂直與水平分工環境下之組織間知識移轉，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文，頁 10，2005 年。
11. 顏進芳，以情境觀點探討垂直與水平分工環境下之組織間知識移轉，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文，頁 10，2005 年。
12. 羅淑慧，2008 年第四季我國製藥產業回顧與展望，生物技術開發中心，2008 年。

期刊

1. 何天立，基本藥物制度下終端營銷服務模式的构建，中国执业药师(Aug. 2009，Vol.6 No.8)，頁 46，2009 年。
2. 高長、陳威如，台商赴大陸投資所有權進入模式決定因素的分析，管理學報第 15 卷第 3 期，p.393-413，1998 年。
3. 曹為忠、詹雪蘭、李文瑞、陳旭銘，進入模式、產業環境、以及廠商特性對海外市場經營績效之影響，企業管理學報第 54 期，p.1-32，2002 年。
4. 陶婷婷、蔣學華，運用“波特五力模型”分析我國醫藥企業的發展戰略，現代預防醫學 2009 年第 36 卷第 1 期，2009 年。
5. 麥可·波特的五力分析：剖析產業環境，掌握企業優勢，經理人月刊，2009/03/02。
6. 賈岩，3~5 年後仿製藥市場從寡頭走向多頭，醫藥經濟報，2009 年。
7. 吳迺峰，新医改对医药企业的挑战与企业的战略思路，中国执业药师(Aug. 2009，Vol.6 No.8)，頁 44~45，2009 年。
8. 黃東臨、李征，2008 中国医药营销回顾，中国处方药(2009.2 No.83)，頁 52，

2009 年

網站

1. 中國國家食品藥品監督管理局，<http://www.sda.gov.cn/WS01/CL0001/>。
2. 永信藥品工業(昆山)有限公司，<http://www.ysp.com.cn/>。
3. 永信藥品工業股份有限公司，<http://www.yungshingroup.com/ysp/index.html>。
4. 杏輝天力(杭州)藥業有限公司，<http://www.tlpharm.com.cn/index.html>。
5. 杏輝醫藥集團，<http://www.sinphar.com/index.html>。
6. 昆山經濟技術開發區，<http://www.huaxia.com/gd/csdh/sz/00261922.html>。
7. 浙江省余杭經濟開發區，
<http://baike.baidu.com/view/769192.html?fromTaglist>。
8. 蘇州中化藥品工業有限公司，<http://www.sccpc.com.cn/intro.asp>。
9. 蘇州國家高新技術開發區，<http://www.snd.gov.cn/snd/ft/019002/>。