

中国药店



上半月刊

2012年07月 总第154期
www.zgyd.org

独家专访 斯德法诺·佩西纳:

中国医药市场需要全新意义上的整合，
联合博姿希望找到更多合作伙伴

每期关注

单体药店：碎片下的聚合

ISSN 1009-5012

国内统一刊号：CN11-4476/R
邮发代号：2-387
定价：人民币8元



9 771009 501133

13>



联合博姿： 中国是全球化的下一站

6月4日，全球知名的医药保健美容集团联合博姿执行董事长斯德法诺·佩西纳、医药批发部首席执行官奥内拉·芭拉在北京接受了《中国药店》杂志的独家专访。除了分享联合博姿的成长经验，佩西纳和芭拉还就国内医药界关注的联合博姿的中国市场战略进行了深入介绍。

○ 徐国 张叶



斯德法诺·佩西纳： 行业集中和全球化 是时代的呼唤

现年 72 岁的意大利人斯德法诺·佩西纳 (Stefano Pessina) 是联合博姿集团的执行董事长兼沃尔格林最大的股东。了解他有四个线索可供追溯：

首先，他是并购整合的大师。迄今为止，他主导了大约 1500 桩并购交易，其中和产业投资机构 Kohlberg Kravis Roberts 联手将联合博姿集团私有化这一项价值 111 亿英镑的杠杆收购创下“欧洲最大规模的单笔私募股权交易”，这一纪录至今未被打破。与沃尔格林、美源伯根的合作是其又一力作。

其次，如果说出一个医药流通行业界的“拿破仑”，那一定非他莫属。从 1970 年前后接手名不见经传的家族医药批发生意开始，他“一统”欧洲，“进军”美国，业务遍及全球，将批零一体化的模式和价值带到了这些地方。

然后，他是一个杰出的商业领袖。他主导的几项改变业界格局的交易，都几乎循着同一个规律——看起来，似乎是斯德法诺原先拥有的企业被对方企业收购了，但斯德法诺自己却摇身一变，成了合并后集团的最大股东，实际控制着董事会。这显示了他卓越的战略眼光和雄心、高超的运营能力和谈判智慧。

最后，他是财富的驾驭者。2012 年福布斯富豪榜上，斯德法诺以 64 亿美元资产入围，位列第 189 位，是药品流通行业缔造出的唯一一个跻身 200 强的企业家。但钱绝不是他做这一切的主要动力，他带领的企业成长到今天的规模，是拒绝了很多企业的现金报酬而选择接受股份的结果。沃尔格林收购联合博姿后，他也并没有选择变现资产，而是继续持有股份。

并购创造价值

中国药店：为何以并购作为联合博姿的主要成长战略？

斯德法诺·佩西纳：这并非是刻意选择的结果，三方面的原因让我更喜欢并购这种促进公司成长的方式：首先，当你的企业本身拥有一种被证明是行之有效的商业模式时，你总能发现想要合作的合适的伙伴。尤其当你的发展模式如此成功、以至于很多人都愿意追随你的脚步时，这种兼并和收购就会自然而然发生。其次，当你的企业想不断增长时，很多时候收购比有机增长更容易实现这一点。如果是有机增长，你一定要非常有竞争力，这在某种程度上意味着要降低自己的利润，但如果你对企业控制得当，能保证丰厚利润，用充裕的资金来购买其它公司，这种增长方式速度更快、成本更低。此外，我们是一个并购意愿和行动力都很强的公司。

这其中的关键点是整合，如果只是不同公司的一个集合体，不能实现潜在的协同效应，那么再好的并购也不能促进增长。

中国药店：整合的关键又是什么？

斯德法诺·佩西纳：与其他公司结成合作伙伴的时候，不能将自己公司原有的文化强加于对方身上。你必须清楚地意识到，对方也有很多东西值得学习。你所面对的是两个公司、两种不同的文化、两套价值观体系，你要做的是让这两套不尽相同的体系水乳相容。你必须不断告诉大家：合并一体、结成合作伙伴后，必须要按照大家都认同的那一套价值体系去做事，以那个“合体”的利益为上，以“合作”为先，而不是以小集团或原公司的利益为尊。

价值观是很重要的，必须在集团里不断地培养这样一种文化，形成统一的价值观，引导所有员工朝这个方向去努力。当你能够说服各个利益相关方时，融合就变得简单很多，关键是得从“人”入手，说服他们主动顺应合作的趋势。

中国药店：怎样看待药品供应产业链的垂直一体化趋势？

斯德法诺·佩西纳：我个人是“产业链垂直一体化”或者说“全产业链整合”的忠实信徒。将医药批发分销和它的下一个流通环节——零售药店打通，进行垂直整合，如果所做得法的话，产生的协同效应将是巨大的，垂直打通两个环节会使整个供应链下游呈现出一个强力有效的新流通模式。垂直整合所能带来的益处很多：对批发商而言，它意味着一个足以确保一定销量的大平台；对零售药店来说，他们可以得到更好的配送服务，同时也意味着提高进货议价的可能性，因为一般来说，批发商比零售药店要更强势、更有话语权。

牵手沃尔格林、美源伯根

中国药店：和沃尔格林、美源伯根的深度合作是否意味着三个公司以后将变成一个？

斯德法诺·佩西纳：从经营层面上来说，的确有这样的考虑。我们会协调三方在经营层面上的各项协作，这再一次印证了我们一贯以来的看法和做法，即并非一定要买下或者控制对方的公司，通过战略合作伙伴关系的达成就可以实现经营层面上的整合，从而实现协同效应。

就我们集团、沃尔格林与美源伯根的这项交易而言，一旦购买的话，沃尔格林和我们将联手成为美源伯根

最大的股东，美源伯根将成为我们两家最大的供应商，而且合同是长期的，三方相关利益将牢牢绑定。真正实现经营层面上的合作之后，运作起来就如一家公司一般。

从另一个角度来看，我认为选择成为该公司最大的股东，比起对美源伯根进行完全收购、买下它100%的股权，反而是更好的选择。因为对美源伯根来说，保持一定的独立性，它就有更多机会在市场上针对独立药店开展生意。

中国药店：为什么选择了美源伯根而非麦肯森、卡迪那或者其他美国批发商？

斯德法诺·佩西纳：我们和美源伯根的渊源由来已久。在我们集团与沃尔格林谈战略伙伴合作之前，我们就已经和美源伯根在商谈合作机会了，所以，选择美源伯根是一个水到渠成的结果。与沃尔格林结成合作伙伴之后，我们考虑的是，要么选择一个第三方合作方，要么在沃尔格林内部再成立一块专职的药品批发分销业务，考虑下来，选择一个已经运营批发分销业务的第三方合作者会简便很多。更重要的是，单从技术层面来讲，美源伯根也是美国最好的医药批发分销商。

中国药店：沃尔格林和联合博姿之间的协同效应如何实现？

斯德法诺·佩西纳：我们和沃尔格林一起在瑞士成立了一家合资企业，负责为我们两家公司采购仿制药品。当然，我们之间的协同合作远远不只仿制药或采购药品那么简单，还深入其他的方方面面。比如，我们集团下属的博姿(Boots)零售药店在亚洲有自己的采购团队，但沃尔格林没有自己的亚洲采购团队，全靠中间商走货。合作之后，我们将共享采购团队，这样成

本的节省是立竿见影的。我们和沃尔格林在公司内部还成立了很多除合资企业之外的合作团队，在许多环节（如货架陈列）、许多部门中展开协同合作。

寻找中国伙伴

中国药店：在2008年1月和广州医药集团合作之后，联合博姿为其带来了哪些变化？

斯德法诺·佩西纳：应该说，我们与中方合作伙伴组建的合资企业广州医药有限公司发展势头非常好，合作也很愉快。我相信，我们集团的确给广州医药有限公司带去了一些新的东西，提供了一些帮助，包括供应商关系、物流仓储等方面。他们正在做的一个新的物流仓库项目也有我们团队的专业人员帮忙参谋。

但我们集团给广州医药有限公司带去最大的贡献，集中在现金流的管控和改善。现金流对医药流通企业来说是很重要的，原先他们可能过于看中营业额和利润，相对不那么重视现金流。事实上很多中国企业都不怎么重视企业的现金流，也不知道现金流对一个企业而言的重要性，反正他们能够很方便地在市场上找到钱，就不必在乎手握多少现金。但真正有价值的企业，是能够将投资转变成回报的企业，要是这家企业只是不断地消耗投资，尽管它很赚钱，却不能将所赚到的钱变现，这就不能说是一家好的企业，迟早是会出问题的。

中国药店：和南京医药集团的合作进展怎样？

斯德法诺·佩西纳：和南京医药的合作仍然悬在半途，等待国家有关部门的审批，一旦审批完成，我们就会按照协议收购对方的部分股权。就像与广州医药有限公司的合作一样，我们

也会将我们在现金流管控方面的经验与南京的合作伙伴分享。然而，南京医药的情况与广州医药有限公司不同，南京医药可能更需要改善整体的运营效率。

中国药店：为什么在中国众多的批发商中选择了这两家企业？

斯德法诺·佩西纳：在寻找中方合作伙伴时，我们想找行业内做得比较大的公司，广州医药和南京医药均位列全国前十。我们也很希望可以与其他大公司进行合作，在中国大概还有十到十二家这样的企业，我们很愿意与他们商谈合作的可能性。

高效公司治理

中国药店：作为一个跨国的大公司，如何实现有效的内部沟通？

斯德法诺·佩西纳：在每个我们开展业务的国家和地区，都有一个独立运作的个体分公司，随时保持向总部汇报。集团有很严格的控制体系，能够有效地掌控分散在世界各地的分公司的运营情况。总部的规模相对较小，但关乎集团战略和战术的决策，都由总部作出。

中国药店：如何在全球扩张的同时，保持联合博姿的品牌和个性？

斯德法诺·佩西纳：刚才已经说到了，

“中国的医药批发市场分化严重，市场比较散，我一直相信它需要加速整合，而且必须是一种全新意义上的整合。”

中国药店：在中国经商对您的公司来说最大的担忧是什么？

斯德法诺·佩西纳：在中国投资，我的顾虑是时间拖得太长，每做一项交易需要花费很长时间，致使我们无法跟上整个市场发展应有的节奏和步伐。中国的医药批发市场分化严重，市场比较散，我一直相信它需要加速整合，而且必须是一种全新意义上的整合，非传统意义上的所谓整合。我看到中国市场上很多公司进行大手笔的收购，但仅仅是“整”，见不到“合”，只是一堆公司的简单叠加，没有从内部作改变。长远来看，这不仅不意味着机会，反而为将来的发展埋下隐患。

我们组织结构可以有效确保分散在世界各地的分公司在战略、品牌等方面与集团保持高度一致，从而保持品牌的独特性不被泯灭。

中国药店：全球的医药行业都面临着政府管控趋紧和经营成本攀升的压力，我们将如何生存？

斯德法诺·佩西纳：政府管控是这个行业的一部分，我们必须时刻调整顺应管控形势的变化，这是必须的，否则就不可能生存下来，更不可能有所发展。你用了“生存”这个词，很确切。

35年前我刚开始做医药批发分销的时候，欧洲分销商的平均毛利率是

40% ~ 45%，做得好的批发商，税后利润大约是1% ~ 2%。现在，欧洲医药批发商的平均利润率在9%左右，那些做得好的、“幸存”下来的分销商，他们的税后利润仍然保持在1% ~ 2%左右，有的还可以达到3%。为什么？行业集中和整合体现了规模效应，科技进步、技术发展，有意识地进行成本管控，等等，这些因素都弥补了利润率的下降，使得最终的利润收益仍然保持原先的水准。但与此同时，你的确会发现原先的从业者中，那些不能顺应时势作出改变的都惨遭淘汰。

工程师的灵魂

中国药店：如何理解领导力？

斯德法诺·佩西纳：对我来说，领导力就是有能力可以说服公司所有人团结起来，以公司的利益为上，为公司的利益而工作；有办法说服公司的员工，能接受并遵照某一种特定的价值观；有办法很好地激励员工，让员工相信公司现在做的事是对的、是超前的，是符合未来发展潮流的。说到底，领导力关乎激励，这与企业家精神完全不同，也与战略层面上策划企业的发展不甚相同。一个优秀的领导人可以是一个很好的管理者，也可能不是。优秀的领导人和管理者是两个完全不同的概念，在某些人身上，两者可能统一，但我的看法是，领导力是一种与生俱来的东西，很多东西是可以靠后天培养去学会的，但领导力不是。

中国药店：能列举几个对您影响最大的人并说明原因吗？

斯德法诺·佩西纳：我遇见过很多对我有影响的人，并从他们身上学到了各种各样的东西。但至于说我曾遇见过哪些人、这些人改变了我看待世界和事物的观念和方法，还真没有。也许



从来不会为此感到紧张不安。

我享受的状态取决于我干的是什么事。有时候和公司的员工谈谈话，我觉得很好，有时候读一点有启发的东西，也很有意思。

中国药店：是否制定了继承人计划？

斯德法诺·佩西纳：未来我们公司要与沃尔格林合并，这样继承人之类的问题就不再是一个问题。合并之后公司会有一个首席执行官，所以不会缺少掌舵人。即便公司今后保持独立，公司里仍然有一些人可以继续领导公司的发展。对于公司来说，我个人可能是有用的，但未必不可或缺。

中国药店：当人们谈到您时，您希望被怎样定义？

斯德法诺·佩西纳：我希望留给人们的印象是，我是一个自始至终都带着巨大的热情、试图去做我认为对的事情的人。别人如何定义我，对我来说并不重要，没有什么比这更重要的了。

我现在做的事情相当于在搭建一个东西，对此我有一种纯粹的喜欢。构建一个能够超越时间、经久不衰的东西，这给我带来巨大的满足感。



奥内拉·芭拉： 不进入中国，联合博姿就 不是真正意义上的全球化 公司

奥内拉·芭拉是联合博姿集团医药批发部的首席执行官，分管着集团旗下的医药批发分销业务，医药零售即博姿 Boots 的国际业务扩张（包括博姿 Boots 零售店和博姿 Boots 品牌的产品在英国以外地区的销售），集团的商务发展（如今集团业务已遍及全世界 20 多个国家）和集团的企业社会责任。

奥内拉·芭拉与集团执行董事长斯德法诺·佩西纳并肩战斗三十年，如果说斯德法诺总是从大处着眼，高瞻远瞩以战略眼光来分析问题、作出决策的话，那么奥内拉更多的心思用于关注执行、关注细节、关注日常运营。近年来，集团几桩重大并购案如联合联化与博姿集团合并成联合博姿、联合博姿集团与美国最大的药店连锁沃尔格林之间的战略合作，都由她和斯德法诺一起在幕后推动。这一切，都使得奥内拉·芭拉被业内人士看作是推动医药界发展的重要人物，斯德法诺更盛赞她为“全世界最棒的医药批发商人”。《财富》杂志评选 50 名世界上最权势的商界女性，奥内拉·芭拉连续 3 年都名列前 15 位。

她的同事、集团对外交流及公共事务部总监伊夫·罗慕斯丹这样对《中国药店》说：“她在任何场合出现，都不可能不引起人们的注意。全世界只有一个奥内拉·芭拉，而她就在我们联合博姿。”

中国战略：先批发、后零售

中国药店：您曾说过，中国是联合博姿的优先发展区域，只是在等待一个好的时机。为什么把中国视为优先发展区域？

奥内拉·芭拉：我确实说过这句话，是在和美国Walgreens合作之后。借助Walgreens我们进入了美国市场，现在我们想进入中国。中国是一个非常庞大的市场，联合博姿作为一个具有全球视野的医药流通企业，如果不进入中国，就不能说是一家真正意义上的全球化公司。

中国药店：联合博姿已经在泰国、迪拜、沙特阿拉伯等亚洲国家开设零售药店，有没有在中国开店的计划？

奥内拉·芭拉：我们先通过在中国市场的伙伴关系方（如我们在华的合资企业）开展批发业务，这是联合博姿认识和了解中国市场发展模式的一种比较好的方式，能让我们更好的了解中国的市场需求。

我们先是与广州医药成立合资公司，然后与南京医药进行股份合作，这两家公司涉及两个不同地区，各自的消费模式不同，医药流通市场的情况也不同，我们想首先通过这两个伙伴关系进行试水，在了解和熟悉市场之后，再去考虑零售业务。

中国药店：这是否意味着联合博姿的零售业务短期内还没有进入中国市场的打算？

奥内拉·芭拉：并不是说不做零售业务，也不是说零售业务不在我们的战略里，而是联合博姿在进入任何一个国家的时候，一贯的做法就是先从批发开始，我们在进入新市场时普遍实施三步走战略：第一步是分析市场，找到好的合作伙伴；其次在立足脚跟后先做批

发业务，去熟悉市场、了解市场的运作模式、找到合适的工作方法，为下一步做好准备；最后在熟悉市场之后，逐步扩展到其他业务，比如零售、品牌产品销售等更具体的事务。

这样可以更好的了解整个市场，也为拓展零售业务打下基础。这可以说是我们的一种经营方式，从来都是这样，要一步一步做，但第一步肯定是批发。

中国药店：作为全球最具实力的医药流通企业之一，联合博姿的进入可能会引起中国同行的担忧，您怎么看这个问题？

奥内拉·芭拉：我们是一个全球化的集团，我们也有足够的能力进入和扩展在

务。我们希望尽快找到自己的定位，同时愿意与中国同行分享我们在医药行业服务创新等方面的经验和专业积累，这能有助于进一步提升中国药店行业的整体水平。但所有这一切并不意味着中国同行需要担忧我们，我们想要创造的是与中国同行之间非常良好的关系，大家共同发展。

自有品牌进中国

中国药店：联合博姿拥有全球范围的采购网络，这种优势如何惠及中国的合作伙伴？有没有具体规划？

奥内拉·芭拉：与世界知名供应商的良好伙伴关系，使我们在销售和服务中有很好的优势，这种优势会传递给

“我们虽然是大型公司，也有能力进入中国市场，但是我们的进入不会是侵略性和进攻性的。”

每一个零售药店，由药店再传送至消费者。中国作为我们进入的又一个新地区，会和以往我们开展业务的全球其他市场一样，享受到联合博姿集团提供的采购上的优势。

在我们与广州医药的合资合作中，这些优势已经有所体现。这不是规划中的长远设想，而是已经逐步正在实现的中期愿景。不光是广州医药，我们还希望在中国其他地区拓展新的合作伙伴，把这种模式进一步发扬光大。

中国药店：公司的自有品牌产品什么时候进入中国？

奥内拉·芭拉：我们正在研究这个问题，即：是不是要在中国销售联合博姿的

自有品牌产品？目前还没有完全研究透中国的法律法规及相关规定。此外，化妆品要进入中国销售，必须经过动物测试，我们正在努力求证以其他测试替代动物测试的可能性。一方面我们愿意尊重中国的法律，另一方面我们也不愿意违背公司的价值观，我们希望找到一个恰当的模式来解决这个问题。现在我们和广州医药的合作中并不包括销售集团的自有品牌产品。

两条腿走路：Boots+Alphega

中国药店：联合博姿旗下的 Alphega 独立药店加盟网络，聚集了数千家独立药店，中国也存在着数十万的单体药店，也有人试图将他们联合起来。作为 Alphega 的创建者，您有何经验可以分享给中国同行？

奥内拉·芭拉：Alphega 是 2001 年于法国创立的，创立头三年，我们用了很多时间和精力把所有东西做到位，然后再进行推广。Alphega 是一个非常完整的经营模式，针对药店的经营管理、品牌产品的销售等，提供一整套统一的服务模式。独立药店可以根据他们各自的需要，选择所需的服务品种，但同时依然能保持其本身独立性，他们并不隶属于我们集团。

我们在法国成功推出 Alphega 后，又推广到其他欧洲国家，最近还推到了德国。在欧洲我们如今已经有 5800 家药店加盟。我们一直坚守一个总的战略：既要有欧洲的视角，同时无论到哪个国家，都要植根于当地的土壤，了解它的国情，适应这个国家的现实情况。我说的国情不只是法律法规，还包括语言文化、风俗习惯等。

说到在中国怎么分享 Alphega 的经验，我们要把 Alphega 的理念带入中国，首先要对市场有更深入的了解，因为中国太庞大，各个地区都不一样，

所以首先要了解药店的整体规模、当地居民对药店的需求是什么、期待药店为他们做什么等，要了解所有这些方方面面，然后汇总在一起，设计一个适应中国市场的独立药店运作模式。这不是一蹴而就的，了解市场要花很多时间和精力。

中国药店：Boots 和 Alphega 两种模式如何整合、协同？

奥内拉·芭拉：这两种模式的工作方法不一样，但可以并存，两者之间不会冲突。比如在英国，我们既有 Boots 的零售门店，也有 1000 家以上的 Alphega 加盟药店。在合作中，我们为独立药店提供 360 度全方位的服务，互相之间达成了默契和信任，这种模式已经被证明是成功的。

邓小平曾说过，中国要学会用“两条腿”走路。同样，在医药流通尤其是药店经营领域，药店想要均衡发展，既要发展连锁药店，也要有独立药店的存在。总体来看，Alphega 旗下的独立药店加上 3300 家 Boots 门店，我们有近万家的药店网络，这些药店与顾客之间的关系都是一样的，只是所有制模式不一样。

最近刚举行的欧洲药剂师论坛上，有一些美国的药剂师发言人还建议说，Alaphega 能不能进入美国，一起开发美国市场，与该国的连锁药店形成互补。

中国药店：Boots 的实体店的确很成功，但随着网上药店的逐渐崛起，且被认为未来可能威胁到实体药店的发展，您如何看待这个问题？

奥内拉·芭拉：我们也在做网上销售，而且做得非常好，点击率非常高，这是我们适应新一代消费模式的做法。但任何事情都要看未来的发展方向，网上药店是现在的一个趋势，而我个人的

看法是，网上的药品销售不会有太大的发展，因为顾客买药的时候，更多人还是会倾向于去社区药店，与药剂师进行面对面的咨询，了解怎么服用药品、有何副作用等，从这个角度来说，药品在网上发展空间不会太大。相反，在医药以外的产品，比如药妆、个人护理品等，这些产品的网络销售情况确实非常好，未来也会有很大的发展空间。

成功商业女性的特质

中国药店：作为成功的商业女性，您认为成功的关键是什么？女性管理者能给公司带来哪些不一样的东西？

奥内拉·芭拉：我先回答后面一个问题。作为女性，确实能给集团带来不同的东西，女性的敏感、直觉，能带来更多的对他人想法的了解，更容易理解他人，而且在处理人际关系时方便交流，这对于集团内部管理而言都是非常重要的。做药的人，很多时候需要人与人之间的交流，无论是公司并购还是在店面与顾客的交流，女性都有天然优势，这是我作为集团高层管理人员中的女性所能给集团作的“贡献”。

成功的关键是要不断与自己交谈，不能满足已经取得的成就，此外还要有足够的热情，全情投入，让自己的热情带动整个团队，为社会创造更多的价值。说到为社会创造价值，我的理念是，工作从来都不是为了个人的快乐，我从来没有想过工作只是为了自己，而希望为朋友、为他人、为社会带来更多福祉。当你把他人放在前面时，你就更容易获得成功，因为你会抱有更大的热情。

中国有句俗话说，有志者事竟成。我相信没有什么是不可能的，只要你有坚定的信念，并付诸实践。