

# Discussion on Risk and Countermeasures in Marketing Management of Pharmaceutical Enterprises

## — Taking “Shanghai Pharmaceutical” as an Example

Ling Yu

School of Economics and Management, Jiangxi Agricultural University, Nanchang, Jiangxi, 330045, China  
Email: 1543546967@qq.com

### Abstract

Marketing management is a necessary measure for pharmaceutical enterprises to adapt to the change of market situation and grow in the market tide. This paper studies and analyzes the risks existing in the marketing management of Shanghai Pharmaceutical, summarizes some common risks of pharmaceutical enterprises, and puts forward corresponding countermeasures. The results show that abuse of dominant market position, financial fraud and potential corruption are the main risk problems of Shanghai Pharmaceutical and other pharmaceutical companies; To this end, measures need to be taken from four levels: government legislation, auditing, enterprise self-purification, and pharmaceutical industry collection platform. This study aims to give relevant medical enterprises a warning and enlightenment, which has a positive effect on the healthy development of the pharmaceutical industry and even the improvement of the social medical system.

**Keywords:** Marketing; Anti-Monopoly; Financial Fraud; Pharmaceutical Anti-Corruption

## 医药企业营销管理中的风险及对策探讨

### ——以“上海医药”为例

俞玲

江西农业大学，江西南昌 330045

**摘要：**营销管理是医药企业适应市场形势变化、在市场浪潮中发展壮大必要举措。本文研究分析上海医药在营销管理中存在的风险，对医药企业一些共性风险进行归纳总结，并针对性地提出相应的对策。研究发现，滥用市场支配地位、财务造假和潜在腐败问题是上海医药等药企的主要风险问题；为此，需要从政府立法、审计严查、企业自我净化、医药行业集采平台四个层面采取措施。本研究旨在给相关的医疗企业予以警示和启示，这对医药行业的健康发展乃至社会医疗体系的完善都有积极的作用。

**关键词：**市场营销；反垄断；财务造假；医药反腐

### 引言

基于自身的经营目标，企业通常会对自身—客户的交互关系、自身发展—市场需求的平衡关系进行动态调整。随着全球医药行业的发展及中国老龄化趋势的加重，叠加疫情、经济下行等因素的影响，营销管理的内容不断丰富，准确识别其中的风险及提出相应的监管举措也变得更有挑战性。因此，以医药行业内头部企业或龙头企业为研究对象，对于把握行业整体发展程度及未来发展方向极为重要。“上海医药”作为业内的龙头之一，极具典型性和代表性，研究其营销管理中的风险识别以及对策研究，具有普遍的意义。

## 1 文献综述

随着国内医药市场经历了飞速发展，完成了从单一渠道向多元渠道、卖方市场向买方市场、计划经济体制向市场经济体制的迅速转变。一方面，随着药品营销和公开化宣传的案例越来越多，整个社会对此的关注程度日益加深；另一方面，受限于专业知识、普及化程度及国内医疗制度的限制，医药营销的管理具有独特性和难以穿透的特点。这使得医药行业营销管理的风险趋势不仅仅只局限于单纯的销售，甚至扩展到药品从研发到销售的全过程。

李鹏<sup>[1]</sup>认为虚假的财务数据无法真实、准确地反映企业的生产经营状况，其负面影响不容小觑：既不能满足内部使用者的管理需要，还会干扰和误导外部使用者的各项决策，不仅影响上市公司的经营活动和妨碍中介机构的健康发展，还损害投资者的合法权益和扰乱当地经济的发展秩序。产生财务舞弊的原因是多方面的，黄世忠<sup>[2]</sup>对美国十大财务报告舞弊事件做了深入剖析。在对美国这些最有名的公司财务报告舞弊事件做了剖析之后发现导致财务报告舞弊事件的六大成因是盈利预期、股票期权激励机制、独立董事督导制度、管理咨询机构策略、制定的准则、审计模式的缺失。毛志忠<sup>[3]</sup>以美国发生财务报告舞弊的大公司为研究对象，从经济学角度对其进行剖析，并研究了其财务报告舞弊的手段，发现其舞弊的成因与公司的治理结构、制度、企业管理层的道德有关。

在企业的营销管理中离不开对产品的定价，药品的定价对社会稳定和民众生活息息相关。许军等<sup>[4]</sup>研究发现政府定价和政府指导价以社会平均成本作为制定药品最高零售限价的基础。企业自主定价主要考虑成本和市场供求关系。吴建文<sup>[5]</sup>将药价虚高定义为药品价格偏离药品价值，长期停留在较高的价格水平，违背市场规律的现象。梁发蒂<sup>[6]</sup>研究发现“带金销售”、“医药回扣”等行为是过度医疗和药价虚高诱发的原因。

医疗腐败是国家在大力整治的问题。高庆<sup>[7]</sup>医疗反腐为了正本清源，净化医疗行业的职业环境，为医疗人员营造风清气正的学术和工作氛围，更好地为群众服务。陈小军<sup>[8]</sup>通过对医疗机构数据和国家政策的综合分析，医疗服务业系统性腐败的核心原因是医疗服务的管理没有顺应行业本质。过去的医改，未按照非市场化的原则进行管理体制机制设计，也未按照非市场化原则设立医护人员的薪资体系，更未按照非市场化原则对医药生产、流通等全产业链条中的费用进行管理，导致行业性系统性腐败的发生。

医药行业的营销管理过程中仍然会存在诸多问题有待解决。因此，可以通过研究上海医药所存在的问题获得启示继续优化医药行业的营销管理体制。

## 2 案例介绍

上海医药（全称“上海医药集团股份有限公司”）是一家覆盖医药工业与商业的制药企业，在 2011 年于香港上市，成为国内首家“A+H”双平台的医药集团。上海医药通过“自主研发+对外合作”的模式获得产品，同时推进器械大健康等非药业务，旗下的镁信健康科技有限公司近年也推出了各类医疗健康福利与多样化的普惠健康险及服务，在升级线下交易模式的同时通过兼并和收购其他公司的方式加速国内分销网络更全面的覆盖，形成了线上与线下，分销与零售并驾齐驱的商业模式。

然而，近年来上海医药的营销费用不仅稳居 A 股同行中的“第一位”，且呈现逐渐递增的趋势，从 2017 年的近百亿元，快速增长至 2022 年的 142.8 亿元<sup>1</sup>。随后的 2023 年 11 月 20 日，卸任董事长周军被上海市纪委监委纪律监察和审查<sup>2</sup>；一个月后，上海医药全资子公司上海上药第一生化药业有限公司（简称“一生化”）因高价“注射用硫酸多粘菌素 B”事件收到上海市监局的行政处罚，被罚没资金约 4.62 亿元<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 北京商报/2023 年/11 月/23 日/第 003 版 上海医药：营销费连年涨 高管频落马

<sup>2</sup> 澎湃新闻 [https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_25371704](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_25371704)

<sup>3</sup> 东方财富网 <https://caifuhao.eastmoney.com/news/20231219102227188340380>

### 3 上海医药营销管理中存在的问题与风险

#### 3.1 违反垄断法，滥用市场支配地位

硫酸多粘菌素 B 的 CAS 号为 1405-20-5，在临床上主要用于敏感菌引起的及绿脓杆菌引起的感染和炎症。据上海市监局所提供的资料显示，该药品的国外进口价为 73—94 元/克，在中国境内主要由一生化、湖北民康制药有限公司（以下简称民康制药）、武汉汇海医药有限公司（以下简称武汉汇海）和武汉科德医药有限公司（以下简称武汉科德）4 家药企独家生产和销售。自 2017 年 12 月以来，4 家药企相互勾结，通过增设中间环节、层层倒手等手段将该药品价格推高至 1.8—3.5 万元/克。与之对应的是，该产品的网挂价格高达 2303 元/支，远超国外同类产品 23-183 元/支的销售价格，极大地损害了消费者的利益。为此，上海市监局下发行行政处罚，裁定一生化构成垄断和滥用市场支配地位、以不公平高价销售等行为，对此处以没收违法所得 3.38 亿元，并罚没 2022 年全年 3% 销售额 1.24 亿元。

出于对垄断利润的渴求，处于市场支配地位的企业往往通过简单粗暴的提价和多层倒手方式去逼消费者买单，而非通过科技创新去降低商品的成本。李世杰和李伟指出：中间产品的垄断会严重影响从上而下的整个产业链。经过抑制效应、协同效应和传导效应等作用的放大后，该垄断能造成明显的市场波动，甚至引发社会福利问题<sup>[9]</sup>。这在医疗事业高度发达的今天，是不被政府允许的。为回应消费者的诉求，政府机构有权要求企业调整价格，以确保市场的公平性和药品的可及性。由此可见，医药企业即便具有市场支配地位，也需要遵守相关法律法规和市场规律。

从营销管理的角度来看，医药企业违反垄断法、滥用市场支配地位的行为会带来价格策略风险、法律合规风险、市场形象风险和经营利益风险等。不当的价格策略可能导致市场份额下降，同时也可能面临监管部门的行政处罚，导致自身形象受损，给企业造成不可估量的长期损失。

#### 3.2 财务造假，虚增管理费用

除一生化曝出恶意提价、违反垄断法外，上海医药的 4 家子公司还涉及约 7736.11 万元的财务造假。这包括上海信谊联合医药药材有限公司的虚增差旅费 2003 万元、上海上药新亚药业有限公司的虚假会议及雷同报告支出 1318.32 万元、山东信谊制药有限公司的虚假运输费油费支出 1137.3 万元。

财务造假，虚增管理费用给公司带来了严重的信誉风险、法律风险、道德风险及竞争风险。财务造假会使自身信誉受损，导致客户流失、市场份额下降；且极大削弱全体股东和潜在投资者对上市公司的信任，这对公司的未来融资是极为不利的。此外，财务假造即是企业道德的负面枷锁，也是严重违法的行为，可能导致企业面临巨额罚款、刑事责任等，还可能对企业的品牌形象和声誉产生负面影响。最后，财务造假可能导致企业营销策略失效，企业需要额外增加营销成本以修复品牌形象和信誉。

#### 3.3 营销费用畸高与医疗腐败

医疗腐败是一个严重的社会问题，它涉及医疗系统的各种不正当行为，如药品回扣、不当利益冲突、虚假医疗行为、滥用药物等。医疗腐败的一个直观后果是造成医药企业的营销费用畸高。换言之，两者具有密不可分的联系。上海医药的营销费用多年冠绝 A 股同行，仅在 2023 年上半年，其营销费用高达 77.33 亿元，同比增长 13.8%，相当于一天花费高达 4226 万元。这引起了市场和行业监管者的密切关注。在同年的 9 月 2 日，闵行区纪委监委对上海医药的多名高管实施纪律审查和监督调查。

作为易滋生腐败的医疗领域，过高的销售费用是诱发公司合规风险的因素。不仅如此，医疗腐败带来的风险还包括市场风险，法律风险，财务风险等。医疗腐败使得医疗资源分配不均，加剧了社会矛盾，不利于社会和谐稳定。医疗腐败导致药品价格虚高，患者在购买药品时承受经济负担，损害了患者的合法权益，甚至造成医患关系的恶化，对公司的稳定性、自身信誉和长远发展都是极为不利的，不利于行业的健康发展，影响医药市场的正常秩序。

## 4 解决医药企业营销管理中问题的启示

### 4.1 加强常态化机制，加强立法执法

在审视我国药品市场的反垄断监管现状时，不难发现，相关法律体系的构建与实施仍有待深化和完善。彭宅文和岳经纶研究发现我国药品管制措施主要以控制药品价格为主要目标，在政策执行中主要运用3种药品价格调控手段，包括：（一）实行最高限价，政府定价的药品采用最高出厂价和最高零售价管理；（二）实施政府主导的谈判议价，政府对临床运用普遍、需求量大的药品集中开展统一议价和药品集中采购工作；（三）使用利润控制的价格管制<sup>[10]</sup>。药品行业的特殊性，包括其生产技术的专业性、企业商业模式的多样性，以及市场上某些药品经营者的相对稀缺和市场集中度高因素，使得反垄断机制的常态化显得尤为必要。针对原料药市场的垄断现象，建议在审批制度上，加强对原料药流通渠道的监管，并对流通环节进行适度的行政干预，以维护市场的公平竞争。

对于上市医药企业而言，财务造假的根本目的在于追求不正当利益。现行《证券法》规定的最高罚款额为60万元，似乎并不足以起到有效的震慑作用。我国可以参考国际上的执法经验，进一步完善相关法律法规，构建多级处罚机制，以改变目前单一的惩罚模式。

对于当前医疗领域存在的腐败问题方面，政府应坚定不移地将人民的福祉和权益放在首位，持续推动医疗改革，确保改革政策的连续性和稳定性。针对医疗腐败问题，虽然已经开展了一系列的反贪风暴，但单次行动并不能根除问题，必须从制度层面进行深化改革，包括提高医务人员的收入透明度，加强监督管理，确保法律法规的有效制定与执行。这样，才能从根本上减少腐败的滋生条件，增强公众对医疗领域安全、可靠服务的信心。此外，积极推进医药国际化发展、强化药监部门与国外监管机构的国际交流与合作、借鉴先进的监管经验和监管模式也是强化常态化机制的利器，这些举措有助于中国药品监管体系和治理能力的现代化建设，能促使医药垄断的管理进一步完善。

### 4.2 减少审计期望差距，提升审计能力

为减小审计期望差距，需及时揭露财务不实行为。此差距源于人们对于注册会计师能力的期待与其实能提供的服务之间的不符。解决这一问题需正视现有防弊手段的不足，并从审计技术和程序两方面着手，以提高识别财务造假技巧，逐步缩减差距。

加强注册会计师的职业能力，对防止审计失败、威慑上市公司财务造假行为有所帮助，这不仅减少了社会公众与注册会计师之间的期望差距，也促进了会计师事务所在法务和会计结合方面的发展。通过组建专业团队，为注册会计师提供反舞弊的专业支持。此外，大型会计师事务所应积极融合大数据、云计算、区块链和人工智能等现代信息技术，与专家、IT公司和咨询机构合作开发财务舞弊识别系统。

审计监督在反垄断执法中也能发挥其作用。首先，审计部门在监管垄断企业时可获取违法线索，这些往往反映在企业的财务信息中；其次，成本效益审计为市场监管总局提供了垄断企业的真实成本效益信息；最后，审计部门可利用大数据审计平台与市场监管总局系统关联，促进信息的交流与共享。

内部审计在揭露医疗腐败、降低腐败事件发生率方面扮演关键角色。医疗机构的内部审计职能不应仅限于财务收支的审核，而应扩展检查和评价的范围，增强深度。无论是医疗机构的短期目标还是长期可持续发展，内部审计都应贯穿于各个管理程序之中，保持灵活性。

### 4.3 企业加强学习，增强治理机制

在当前经济环境中，医药行业的公司为了维护自身、社会及国家的利益，了解“单一企业策略可以或者可能对于福利有负面效果的情况”<sup>[11]</sup>，减少由垄断引发的不良影响，促进经济的健康繁荣，亟需提升合规意识和能力。企业管理者有责任针对企业特有的商业模式和组织结构，不滥用市场支配地位，“市场支配地位是指企业所获得的能够独立于其他竞争者采取影响价格和产量的行动的一种市场力量”<sup>[12]</sup>组织员工进行有关法

律法规、规章制度以及指南的培训，从而有效预防垄断行为的发生，并在面对垄断事件时能做出妥善处理。

同时，公司治理与财务造假之间存在密切的关联性。不完善的财务结构更易导致虚假信息的生产。存在财务造假行为的上市公司，其治理结构通常也需进一步强化以弥补其不足。为此，企业应慎重选择和安排内部管理层，确保每一位管理层成员都被置于最合适的职位。设立有效的内部控制机制，可以借助外部专业人才提供意见，以降低决策失误的风险。一旦失误发生，可能会使企业方向偏离正轨，造成不良后果。因此，管理层需要具备扎实的专业知识、良好的团队合作精神和领导能力。此外，企业还应建立包括风险评估、管理控制、内部审计在内的完整内部控制体系，进行合理的规划，以确保有效的风险管理和防范财务造假行为。

针对医疗行业的特点，强化自我监管机制是关键。医疗机构应深入了解并执行行业标准，运用同行评审和评比机制来提高自律性。在复杂的利益关系中，应特别加强对易发生腐败环节的监控，减轻政府的日常监管负担，提高自我监管效率，从而降低医疗腐败的风险。

#### 4.4 医疗机构建立平台联系

构建集中化的医疗设备和药品采购管理系统对于根除医疗领域的不正之风至关重要。传统的医院独立采购模式容易导致腐败现象的产生。通过设立一个集中平台，医院的医疗器械和药品采购将置于国家的直接监管之下，从而增强透明度，确保采购过程的公平性、正义性和效率性，这不仅能够降低医疗花费，也将直接让患者受益。此外，对销售过程实施恰当的评估机制也是必不可少的，例如，在评估销售业绩时，以医院的流通数据为基准可能更为合理，因为它能更真实地反映销售情况。同时，采用不同的评估标准，根据实际情况准确反映市场变化，将及时性作为评估指标之一，可以提高数据收集的准确性和效率，进而使销售流程更加公正和透明。

为了进一步加强医疗服务质量，建议设立一个患者意见反馈和投诉系统。在医疗服务缺乏外部监督的情况下，易导致不正之风，比如医院可能为了追求经济利益而向患者提供不必要的或者价格更高的药品。如果患者能够通过这个平台对医疗服务进行评价或提出投诉，并将这些反馈与医生的绩效评价相结合，这将对遏制医疗腐败起到积极作用。

### 5 结语

近年来，中国医药行业在中国得到了广泛的关注和重视。然而，在医药行业营销管理过程中，会出现诸如财务造假、市场垄断和医疗不端行为等风险，其根源往往可以追溯到人类贪婪的本性。为了有效地应对这些风险，必须从多个层面入手，包括健全法律体系、加强企业内部管理、增加外部监管以及推动行业自我规范，从而确保市场机制的正常运行。以减少财务造假，打击市场垄断行为，严惩医疗腐败行为，提高服务质量和效率，树立良好的行业形象，赢得社会的信任和认可。医疗领域中的营销管理直接影响到公众的生活质量，因此，及时识别并处理这些风险是至关重要的。

随着中国对健康的重视和健康观念的普及，医药行业的发展仍有广阔的前景。同时，随着科技的进步和现代化的推进，医药行业也将迎来新的发展机遇。

### 参考文献

- [1] 宋琳,李鹏.上市公司财务造假的负面影响及其防范路径[J].新视野,2022,(03):102-108
- [2] 黄世忠,陈建明.美国财务舞弊症结探究[J].会计研究,2002,(10):24-32+65.
- [3] 毛志忠.道德还是规则:美国财务欺诈的经济学释义[J].财贸经济,2003,(09):91-93.DOI:10.19795/j.cnki.cn11-1166/f.2003.09.018.
- [4] 许军,夏聪,向前,吴伟旋.基于药品价值的定价机制研究进展[J].中国卫生经济,2016(10):54.

- [5] 吴建文,沈莉,乔延清.药价虚高博弈分析[J].中国工业经济,2006(7):80.
- [6] 梁发芾.斩断医药企业“带金销售”的链条[N].中国经营报 2021-4-19(A07).
- [7] 高庆.医疗反腐拉响行业合规警报[J].法人,2024,(01):26.
- [8] 陈小军.医疗系统性腐败的原因是未顺应行业本质[J].财富时代,2023,(09):32-33.
- [9] 李世杰,李伟.产业链纵向价格形成机制与中间产品市场垄断机理研究——兼论原料药市场的垄断成因及反垄断规制[J].管理世界,2019,35(12):70-85.
- [10] 彭宅文,岳经纶.新医改、医疗费用风险保护与居民获得感:政策设计与机制竞争[J].广东社会科学,2018(4):190.
- [11] 《美国最高法院判例汇编》 1956(351):305、309-310.转引自刘宁元,司平平,林燕萍.《国际反垄断法》上海:上海人民出版社,2002年版第91页.
- [12] See *Chicago Board of Trade v. United States* 246 U.S.231(1918).

### 【作者简介】



俞玲（1996-），女，汉，经济管理，硕士研究生，研究方向：财务会计理论与实务。  
Email: 1543546967@qq.com