



同仁堂为何能够成为最负盛名的老字号

一、 同仁堂简介

（一）简介

中国北京同仁堂（集团）有限责任公司是市政府授权经营国有资产的国有独资公司。同仁堂是国内最负盛名的老药铺，始创于 1669 年，至今已有 348 年的历史。北京同仁堂始终坚持“以现代中药为核心，发展生命健康产业，成为国际知名的现代中医药集团”的发展战略，以“做长、做强、做大”为方针，以创新引领、科技兴企为己任，形成了现代制药业、零售商业和医疗服务三大板块，构建了六个二级集团、三个院和两个储备单位的企业架构，目前拥有三家上市公司。集团共拥有药品、医院制剂、保健食品、食品、化妆品等 1500 余种产品，28 个生产基地，83 条现代化生产线，一个国家工程中心和博士后科研工作站。

随着同仁堂的快速发展，品牌的维护和提升、文化的创新与传承也取得了丰硕成果，“同仁堂中医药文化”已列入首批国家级非物质文化遗产名录，同仁堂既是经济实体又是文化载体的双重功能日益显现。

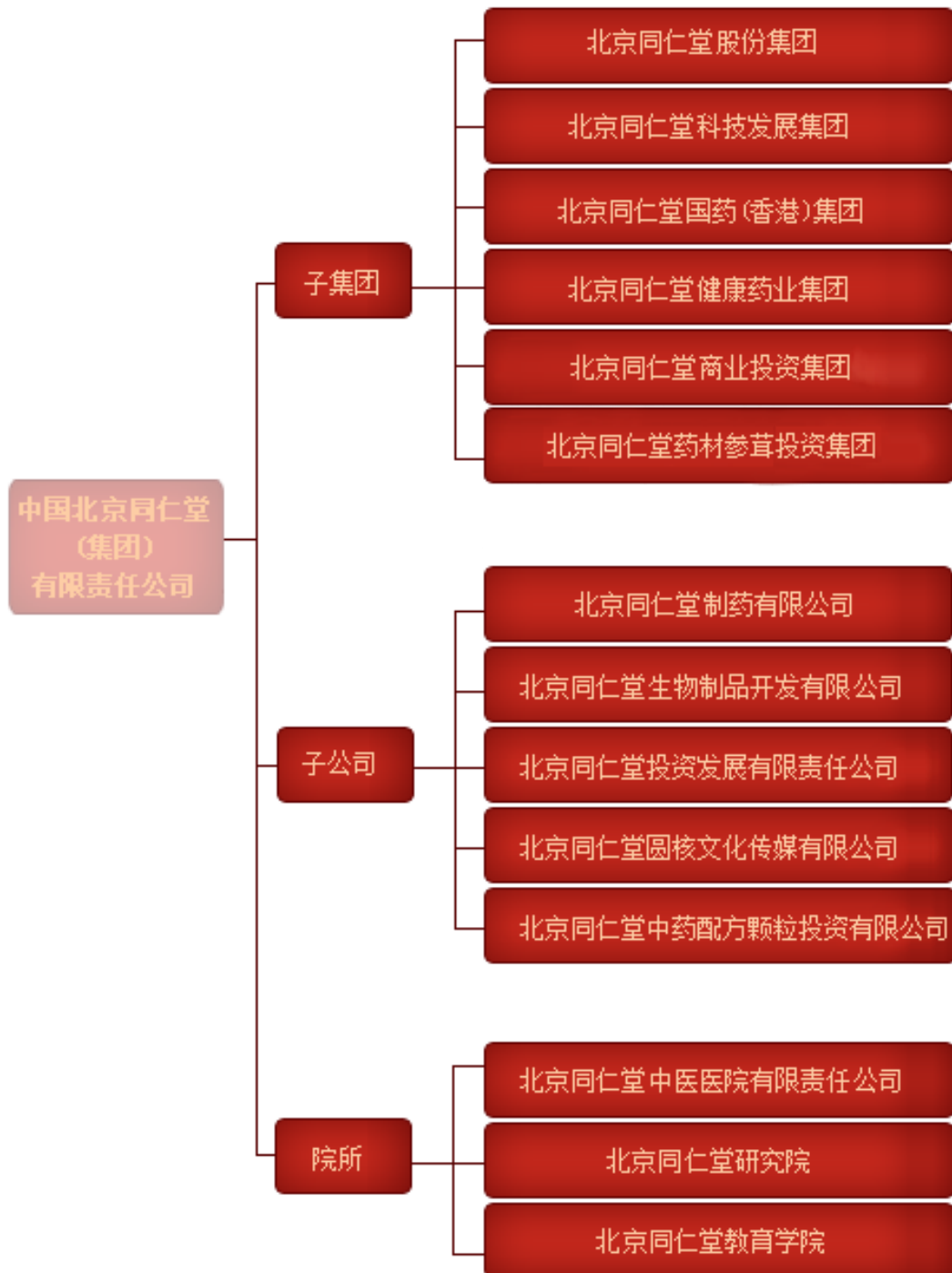
（二）同仁堂的一些产品

本案例由青海大学财经学院赵治中撰写而成，作者对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例仅作为课堂讨论的材料，不表示企业成败及其管理措施的有效性。





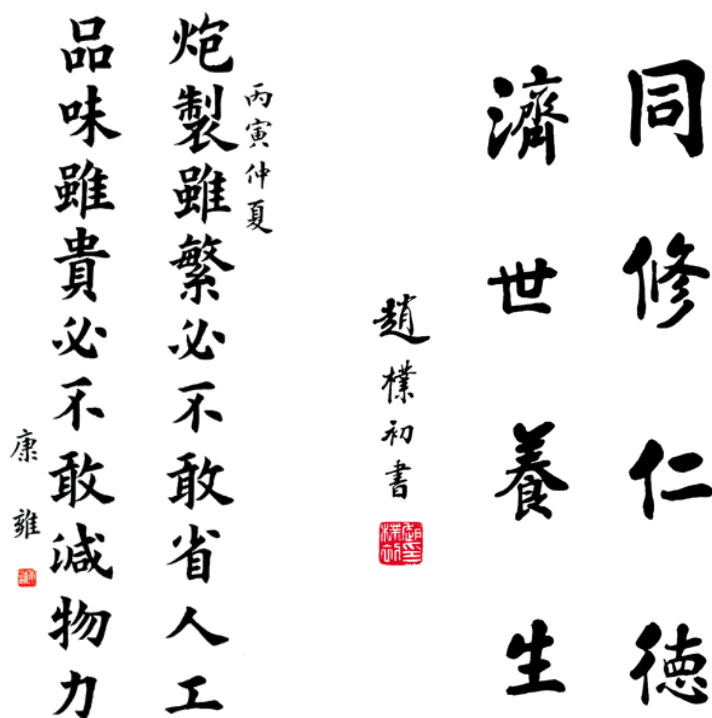
(三) 同仁堂组织结构图





二、 同仁堂品牌文化

(一) 同仁堂文化



古訓

企業精神

(二) 品牌释义



“同仁堂”商标的设计意图：在有着悠久历史文化的中国，龙是至高无上的象征，北京同仁堂数百年的制药精华与特色是：处方独特，选料上乘，工艺精



湛，疗效显著，因而在国内外医药市场上享有盛名。本商标采用两条飞龙，代表着源远流长的中国医药文化历史，“同仁堂”作为主要图案是药品质量的象征；整个商标图案标志着北京同仁堂是国之瑰宝，在继承传统制药特色的基础上，采用现代的科学技术，研制开发更多的新药造福人民。

三、 优秀的企业文化——核心竞争力

同仁堂虽然凝集着厚重的文化积淀。在乐家经营同仁堂的近三百年的时间里，同仁堂那些质朴无华，却是字字金言的“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”、“以义为上，义利共生”、“修合无人见，存心有天知”，以及管理理念、经营思想，都是以“堂训”、“族规”、“祖宗成例”的形式传承下来的。解放后，同仁堂虽然也于20世纪五六十年代提出过“百拿不厌，百问不烦”、“质量第一”、“为人民服务”等口号，开展过学天桥百货商场、学背篓商店和学大庆的活动，同仁堂文化也在无形地影响着一代又一代人，但是对于同仁堂自己的企业精神、经营思想和文化传承却没有系统总结和提升。

“松下幸之助说，企业要有一个高尚的目标。同仁堂三百年前就提出‘济世养生，唯医药为最’，不就是高尚的目标吗？”

同仁堂在三百四十年的历史篇章上，每一页都有精彩之笔。尤其是1995年，集团公司新一届领导班子成立之后，同仁堂一方面抓住机遇，加快发展，不断扩大国有资产控制力，实现了投资主体多元化，形成了以股权为纽带的多元化投资主体支撑的中医药集团。同时，同仁堂集团的领导层又在企业文化建设上投入了更大的精力、物力。他们把企业文化看成是企业内每一个人都应当具有的价值观、道德观和发展观。他们认为，企业文化要靠企业全体成员一点一滴、一举一动、一言一行、一招一式地来营造，同时又对每个人产生着有形或无形的影响，塑造着企业的灵魂。这既有历史的传承，又需要现实的锤炼。

说到同仁堂文化对人的影响，同仁堂的老人们说：“咱们的历史上，尽出忠心保同仁堂的人。早先有张翊亭舍身救老匾，有刘辅亭乱世守店堂，这样的人后来也不少，好多都没有留下名字来。”据他们说，当年，同仁堂药店每天都能收不少现钱，有整有零，零钱还特别多，都是铜子儿。每到煞账之后，这



些钱就要送到账房去。那时管送钱的是一个穿的破衣烂衫的人，为的是不惹人注意，免遭歹人劫财。他拿着个麻袋，那些堆得如小山一样的钱，他数也不数，往麻袋里一装就走，可是多少年，从来没有差过一分钱。老人们说：“那时的财会制度远不如现在严格健全，靠的是什​​么？靠的就是一个‘德’字。”大家听后，都说：“现在这种人在咱们同仁堂也不少啊！”他们还提到了这样一件事。有一位工人，在制作安宫牛黄丸时，因为吊蜡丸出了意外，做废了两丸。同仁堂的职工技术再高，工作再认真，也不能保证一点废品不出。因此，当时从领导到职工，谁也没有把这事太放在心上。不料，这位职工主动掏钱买了两丸安宫牛黄丸，交给了车间领导。车间领导对那位工人说：“这属于正常损耗，不必赔偿。再说了，两丸‘安牛’，也得不少钱呢。您的工资也不高……”可是那位工人却说：“不这么样我心里不踏实。”



人们后来评论这件事说：“工人主动掏钱弥补企业的损失，世界上无论什么标准，GMP也好，ISO 9001也罢，都没有这种规定，也不可能有这样的规定。只有优秀的企业文化才会造就这样的职工。”

为了建设同仁堂的企业文化，同仁堂集团在2001年实施了企业形象战略。他们以“同修仁德，济世养生”作为企业精神，以“以义为上，义利共生”作为经营哲学，以“同心同德，仁术仁风”作为管理信念。这是同仁堂集团领导从专家、干部和群众贡献的两千多条建言中提炼、精选出来的。与此同时，同仁堂还制定了各种行为规范。为了普及企业文化，同仁堂集团编辑出版了《同仁堂故事》。这部书通过同仁堂发生的一个个真实故事，生动形象地介



绍了同仁堂从古至今的文化遗产和经营理念。为这本书撰文的有领导干部、党史研究者、科技人员，也有普通的工人和批发、营销人员。

有人把企业文化仅仅看成是形式，是色彩，是装饰，关注的只是那些语不惊人死不休的广告和“星光四射”的“代言人”。而同仁堂集团的领导却认为，企业文化是血液，是灵魂，是三百四十年积累起来的精髓，更是企业生生不息的源泉和必须传承下去的基因。因此，企业要真正步入市场，走出一条发展较快、效益较好、整体素质不断提高、各方面协调发展的路子，就必须深化企业文化建设。

中国企业文化研究会原常务副理事长张大中曾说：“具备文化自觉意识的企业家首先应该懂得如何树立正确的价值信念去影响职工，并通过连续有效的行动，使价值观成为公司文化的核心和基础。”他们对企业文化重要性的诠释，也证明了同仁堂重视企业文化建设的必要性和正确性。

正是出于对企业文化的高度重视，同仁堂集团领导层不仅投入人力、物力、财力，精心打造同仁堂文化，董事长殷顺海还提出了“用同仁堂的文化吸引人，用同仁堂的干劲鼓舞人，用规范化的管理要求人，用优良的业绩回报人”。他把“用同仁堂的文化吸引人”放在第一位，可见同仁堂是如何重视企业文化的用。

同仁堂博物馆的展品中有一副同治年间的对联——“但愿世间人无病，哪怕架上药生尘”，格调之高，胸怀之大，令人钦佩。虽然这是一副中药行业常用的对联，并非同仁堂专有，但是同仁堂用种种善举，尤其是1998年上海“甲肝”流行和2003年北京“非典”肆虐时的行动，践行了这副对联所含的理念。同仁堂博物馆已经成了普及同仁堂文化和中医药文化的重要场所。它是青少年教育基地，是同仁堂职工学习同仁堂文化的平台。在这里还可以看到1956年12月7日，毛泽东同志在《同民建和工商联负责同志的谈话》时说到的一段话：“历史名字要保存，商务印书馆、中华书局的名字为什么不要，瑞蚨祥、同仁堂一万年要保存。”（《毛泽东文集》第七卷171页）这些足以证明同仁堂历史和中医药文化的历史源远流长，证明了中国共产党和党的领导人重视中医药，重视同仁堂。

为了发掘、弘扬同仁堂文化，同仁堂集团领导层提出了许多口号，采取了许多措施，也投入了许多人力和财力，取得了丰硕的成果。但是，企业领导在经营活动中的一个决策，比一百个漂亮的口号影响还要大。优秀的企业文化不仅表现在优美的文字上，更展现在实际行动中。因此，同仁堂集团的领导更是



把企业文化中的正确理念贯彻于经营决策中，“同仁堂不给回扣”就是其中之一。

当然，作为企业，同仁堂也要参与竞争，也要追求利润，但是同仁堂的促销手段是合法、合理、公平、公正的。为了促销，他们也做广告，但广告必须是实事求是的。一旦发现有的合作伙伴或是下属单位有违规定，他们甚至不惜采用壮士断腕的方式，和他们断绝合作关系。为了促销，他们想方设法加强售前、售后服务。他们派讲师团下到社区讲健康、讲用药知识，以增加人们对同仁堂产品的认同。他们也请医院的大夫来同仁堂参观，让他们了解同仁堂的新产品，让他们了解同仁堂的质量管理、生产过程和新产品的特性。他们还还为订货方提供周到的服务，包括限时送达、帮助卸货等方式，再加上同仁堂三百四十年的良好信誉，这种不给回扣，而是给关怀、给服务的促销，取得了可喜的效果。

同仁堂不仅用自己的行动，续写了同仁堂三百四十年“济世养生”的传统，而且净化了社会主义市场经济的环境，打造了一个值得人们尊敬的现代化民族企业和值得每一个中国人骄傲的品牌形象。同仁堂不仅用文字，更用行动书写了一部如何在科学发展观指导下，做长、做强、做大的企业文化，而理论和实践的紧密结合，正是马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论和科学发展观的基本特征。鉴于同仁堂文化的深厚博大、历史悠久和不断创新，国务院和文化部于2006年将“同仁堂中医药文化”正式列入首批“国家级非物质文化遗产”。

优秀的企业文化必然会孕育出优秀的人才。同仁堂有多位专家被列入“国家级非物质文化遗产代表性传承人”，他们中有深入发掘和研究《同仁堂传统配本》，为同仁堂发展付出辛勤努力，为推动同仁堂质量管理提升作出了突出贡献的同仁堂专家委员会主任委员金霁英。同仁堂人才辈出，长盛不衰；群英荟萃，灿若繁星。由于同仁堂悠久的历史、独特的文化，自然也就成了影视片的热点、戏剧界的亮点、出版界的卖点……1997年，同仁堂和北京京剧院合作，编演了现代京剧《风雨同仁堂》。戏迷朋友看后大呼过瘾，并且说：“中药和京戏，同仁堂和北京京剧院，这可都是国粹啊！好！”同仁堂三百多年来的影响是这些作品能够大获成功的重要原因，而同仁堂的声誉也因为这些作品的成功而广为传播。

作为艺术作品，人们对这些作品中人物的命运、曲折的情节津津乐道，热心探讨其中有多少真实的同仁堂。而同仁堂更注重的却是这些艺术作品中承载



的价值观、道德观和经营理念，也就是其中所体现的企业文化。比如：对“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”，“修合无人见，存心有天知”的艺术性诠释。那些经过艺术加工，用浓墨重彩表现的的重要事件：张翊亭冒死从火海中抢救老匾；许叶芬率乐氏女眷带头捐出黄金百两制“紫雪”的故事，以及乐达义保存秘方，不交给日本人的事迹，都是同仁堂企业文化的精髓。正因为如此，同仁堂才对这些文艺作品给予了各种不同形式的支持。

同仁堂遵循着“遵古不泥古，创新不离宗”的原则，在企业文化建设方面也在创新，并且结出了丰硕的成果。

同仁堂文化汲取了儒家的文化精粹，如“仁者爱人”的理念，但又结合时代特点有所发展。儒家文化虽然讲仁爱，却又有贵贱之分，今天的同仁堂文化不分高低贵贱，只有“为人民服务”和“善待社会”。

同仁堂文化汲取了道教文化的精髓，如“天人合一”的观念，但又结合时代特点，有所发展。道教文化讲的是虚幻的“羽化成仙”，而同仁堂文化却是以自己的奉献，让广大人民群众益寿延年，体魄强健，以有限的自然生命，为社会作出实实在在的贡献。

同仁堂文化汲取了佛教文化的精华，如“普救众生”等，但又不同于佛教文化。佛教追求的是来世的“极乐世界”，而同仁堂文化是让人民群众幸福地生活，享受现世的快乐、成功、和谐。

同仁堂文化汲取了中国传统文化的优秀部分，如“但愿世间人无病，哪怕架上药生尘”。同时又坚持走继承和发展的道路，吸收着人类科学文化的优秀成果，体现了“与时俱进”的精神，创出了具有民族传统、中国特色而又有时代性的同仁堂文化。

四、 同仁堂的竞争优势——品牌

北京著名的药店闻名遐迩。同仁堂从不做广告？

不，同仁堂是用了其他的宣传手段来建立自己的信誉的。同仁堂的宣传不直接亮出产品，而是传播产品之外的各种与大众有关的企业信息，注重与大众进行情感交流，引发大众的好感。比如，每年一次的挖城沟，同仁堂在沟边捐助一些红灯。同仁堂开粥厂，办教育等。同仁堂不仅每年要向全国各地来京应试的举人们赠送药品，也给那无钱就医的人们免费治病。它还开办普善粥厂，每天按时向穷人舍粥，并向附近贫困死亡而无力掩埋者施舍棺材。这一切无疑产生良好的社



会影响，从而大大提高同仁堂的社会声誉。

大家知道很多老字号经营不理想，其原因可以归结为以下几个方面：

1、顽固守旧，企业组织形式老化，不适应时代的要求。现代企业制度数百年来已经被证明是有效的。而我们的老字号要么是典型的国有企业，机构臃肿，人浮于事，不思创新；要么是家族企业，规模小，效率低，很少的资产顶着老字号巨大无形资产的大帽子。

2、不能坚持顾客导向。以顾客需求为中心是现代营销思想的精髓，只有顾客导向型的品牌才能致胜，或许有人会为中华老字号精湛的传统工艺而自豪，但其产品若不能紧随现代人的消费观而改变，老字号也只会是无情的市场所淘汰。

3、品牌没有进行国际化扩张。全球化已成为当前经济发展的一大特点，而品牌的国际化扩张则是经济全球化的一个重要标志。换句话说，在经济全球化趋势下，任何想要塑造强势品牌的企业都要实现品牌经营的国际化，中华老字号也不例外。

4、资金紧张。“巧妇难为无米之炊”，没有资金是无法积聚品牌资产的，而这一问题在中华老字号当中尤为严重。

5、没有进行品牌延伸。品牌延伸是品牌管理中颇具争议的一个问题，尽管如此，被誉为“金字招牌”的知名老字号仍应利用已有的品牌资产，不失时机地实施品牌延伸，借以增加利润增长点，做大市场“蛋糕”。当然，品牌本身的知名度始终是品牌延伸的前提条件。

6、不注重法律保护。几代人千辛万苦才创出的老字号能维持至今实属不易，倘若一时疏忽被他人抢注了商标岂不可惜。创名牌难，保名牌更难。著名品牌为他人抢注的例子已不鲜见，缺乏现代商标保护意识的商人也只能是“哑巴吃黄连”。

我们可以看到同仁堂很好的解决了以上问题：

1、一九九二年 中国北京同仁堂集团公司组建成立， 一九九七年 国务院确定 20 家大型企业集团为现代化企业制度试点单位同仁堂作为全国唯一一家中医药企业名列其中。一九九七年 由集团公司六家绩优企业组建成立北京同仁堂股份六月有限公司同年七月，同仁堂股票在上海证券交易所上市，这标志着同仁堂在现代化企业制度的进程中迈出重要步伐。二零零一年七月 由北京市政府授权的中国北京同仁堂（集团）有限责任公司正式揭牌。这标志着同仁堂实现了规范化的公司制的转变，也是体制上的一次重大变革。通过以上一系列的步骤，同仁堂解决了第一个问题，现在同仁堂已经是一家完全意义上的现代企业了。

2、客为导向一直是同仁堂的信条，多年以来同仁堂抱着“同修仁德，济世



养生”的堂训，不断开发新品种，已经拥有了乌鸡白凤丸、牛黄清心丸、大活络丹、安宫牛黄丸等许多优秀的药品，并且涉及营养保健品、药膳餐饮、化妆品、医药机械并提供有关的技术咨询、技术服务等等。这些都是适应了患者的需求，所以才能获得发展。

3. 一九九七年集团公司所属企业八条主要生产线通过澳大利亚十二月 GPA 认证，为同仁堂产品进一步走向世界奠定了基础。二零零零年十月在香港成立了同仁堂和记（香港）药业发展有限公司，为同仁堂产品进入国际主流市场迈出了关键一步。1993 年以来，同仁堂相继在香港、马来西亚、英国和澳大利亚开设了分店，与泰国合资组建北京同仁堂（泰国）有限公司。同仁堂科技上半年分拆至香港上市后，公司表示将以科技为先导，以中药现代化、国际化为目标，利用国内外先进技术进行中药产品的开发和引进，实施国际化的先进管理，进行现代化的市场运作，使自身更具国际竞争力。通过以上一系列的运作，同仁堂已经成为一家现代化的跨国公司。

4、一九九七年六月，由集团公司六家绩优企业组建成立北京同仁堂股份有限公司，同年七月，同仁堂股票在上交所上市，股票上市共募集可用资金 34248.56 万元。2000 年 3 月，以北京同仁堂股份有限公司为主要发起人，联合集团公司及其他六家有相当实力的发起人共同组建成立了北京同仁堂科技发展股份有限公司。同年 10 月，在香港联交所创业板上市，募集资金 23878.4 万港元。这些资金在同仁堂的发展中起到了巨大的作用。从同仁堂以及其它成功老字号的经验可以看出集团化、股份制和特许连锁制等是解决老字号资金问题的有效途径。

5、同仁堂除了加工、制造、销售中药材、中成药、饮片、营养保健品、药膳餐饮、化妆品、医药机械并提供有关的技术咨询、技术服务外还兼营药用动植物的饲养、种植；购销西药、医疗器械、卫生保健用品；货物储运；出租汽车业务；经营所属企业自产产品及相关技术的出口业务；经营生产所需原辅材料、机械设备及技术的进口业务；开展对外合资经营、合作生产、来料加工、来样加工及补偿贸易业务；经营经贸部批准的其他商品的进出口业务。二零零一年六月集团与崇文区卫生局合作，组建北京同仁堂崇文中医医院，并于 6 月 18 日正式揭牌，标志着同仁堂在实现中医中药有机结合方面，正在进行有益探索。品牌扩张是同仁堂发展的一个成功经验。

6. 一九八九年国家工商行政管理局商标局认定同仁堂为驰名商标，受到国家特别保护，同仁堂商标还是中国第一个申请马德里国际注册的商标，大陆第



一个在台湾申请注册的商标。同仁堂作为驰名商标，已在加拿大、泰国、澳大利亚以及马德里协定成员国等 50 多个国家和地区注册，受到特别保护。