

“金耀”经验：实体产业的高回报探索

天津金耀集团靠创新驱动，拉动整个产业链条，连续十年实现产值、利润两位数以上增长

■ 杨子炀 侯金梅 董健

2008年的金融危机给中国上了一课。这也提醒我们，虽然钱生钱来得更快、更容易，但是一旦实体产业空心化，国家将失去立身之本。如今，欧美发达国家已开始重新重视实体经济，回归制造业。“重塑实体经济”一时间成为全球的热门话题。但是在中国，实体企业整体上“比刀片还薄的利润”最让人纠结。实体产业如何争取高回报？天津金耀集团的经验是：靠创新驱动，拉动整个产业链条。靠着这样一个理念，金耀集团自成立以来，连续10年实现产值、利润双双两位数以上增长。去年，据统计显示，集团完成工业总产值45.06亿元，同比增长20%；增加值9.39亿元，增长17.7%；主营业务收入62.19亿元，增长17.6%；利润总额6.0亿元，增长31.7%；出口创汇1.31亿美元，增长13.2%；产销率达到99%以上。



金耀集团原料药科研和产业化基地——金耀生物园鸟瞰(部分厂区)

回归主业 夺回市场话语权

天津金耀集团的前身是天津制药厂，这本是一个很小的制药企业。上个世纪90年代，依靠地塞米松连续两次的技术革新，天津金耀集团打败了实力强大的跨国制药集团，一举夺得地塞米松产品国内90%、亚洲50%、全球40%的市场份额。一时间，各种荣誉集于一身，企业也成功上市，融来了大量的资金。

面对复杂多变的市场，企业如何做强做大，如何走一条持续发展的路子，成为当时金耀人着力思索的问题。那时金耀人的选择是：在立足主业的

同时，投入大量的资金与精力发展其他产业，在多种经营上大做文章，提升效益，力求实现一专多能。

但事与愿违，多种经营未见成效之时，金耀的当家产品质量开始大幅下滑，企业管理也出现了一些问题，甚至出现一个产品同时出现多个标准的情况；市场营销人员无心开拓市场，许多中间商反倒成了企业的“员工”，在外面打着企业的旗号买卖；与国内新兴的竞争对手陷入价格大战，地塞米松每公斤价格从2000年的2万元左右降到了2005年的5500元；各项

经济指标严重下挫，企业陷入亏损边缘……金耀全线告急！

面对如此困境，2006年4月在金耀集团总裁岗位上履新、随后又被任命为董事长的卢彦昌，在对当时经济环境和自身经营情况进行认真分析和判断后，果断决策金耀的发展思路：既然我们不能一专多能，倒不如一心一意做大做强主业。夺回市场，争做皮质激素行业的龙头！

卢彦昌提出，要站在全行业角度来看发展问题，要突出管理与质量、突出发展与效率，走一条资产规

模适度增长、资产质量明显提高、科技创新明显加快、经济资本相对节约的良性发展道路。他要求公司上下切实抓住机遇，在发展主业中提升发展质量。走科技路、吃科技饭，以高端人才打造高端技术，以高端技术抢占高端市场。

两年后，金耀集团就重新夺回了皮质激素产品的市场定价权和话语权，一举成为亚洲最大的皮质激素原料药生产企业和全国最大的氨基酸原料药生产企业，成为全国皮质激素类药品科研、生产和出口基地。

双轮驱动 拉动整个产业链条



上世纪八九十年代的生产车间



如今现代化的生产车间

卢彦昌知道，产业链是企业发展的土壤，产业链健康才有营养。如今的金耀集团，必须要站在全国、全球行业发展的高度谋划企业发展思路，延伸产业链条，原料药和制剂产品双轮驱动，整合优势，全面开花，这样才能具备更全面、更强大的实力，成为真正的行业领跑者。

于是，在原料药上，他们依托金耀生物园，不断巩固扩大自己的领先地位。金耀生物园是金耀集团皮质激素原料药、氨基酸原料药科研中心和新产品、新工艺、新技术产业化基地。目前已有一些关键核心技术在生物园产业化后，收到了很好的经济效益。其中，生物降解技术打破国外30年技术封锁，解决了皮质激素生产原料的替代问题，投产后累计实现销售收入3亿多元，创效近1亿元。地塞米松系列产品新工艺的不断实施，大大降低了产品成本，如今其国内市场占有率达到70%，国际市场占有率达到50%。目前，有8个原料药产品获得欧洲COS、美国FDA认证，3个产品的企業标准成为欧洲药典标准。2011年，皮质激素原料药出口增长迅速，全年皮质激素原料药出口首次突破100吨。地米、倍他、泼尼松龙、泼尼松等重点产品拉动力度明显，泼尼松系列产品销售收入增长79.2%，其中美国市场实现销量8吨，再创历史新高。未来，这里还将研发出更多的高端技术，并投入产业化，引领整个行业的发展方向。

最让金耀人困惑的是，集团在原料药方面虽然具有非常大的优势，但是，在制剂产品的市场开发上一直进展缓慢。金耀人意识到，企业要想做大做强，必须两条腿走路，实现原料药与制剂的共同发展，这样也等于做全了整个产业链条。于是，集团在科研开发上加大了对制剂产品的技术支持，依托药业研究院制剂研发平台，不断拓展研发领域，在抗肿瘤、神经系统等非甾体药物和粉雾吸入剂、缓释胶囊等高端剂型方面取得较大进展。他们在不断调整优化原料药生产基地金耀生物园的同时，对制剂生产基地金耀制剂园进行了改造升级，投资8亿元提升改造金耀制剂园，对制剂产品进行了整体布局，推动了金耀集团产业结构和产品结构的优化升级，以此作为二次创业战略转型、改变发展模式的起点。按照规划，提升改造后的金耀制剂园将拥有软膏剂、涂膜剂、胶囊剂和片剂等13个剂型的现代化GMP生产车间，使多个高附加值制剂新产品实现规模化生产。预计搬迁改造完成后，金耀制剂园年销售收入可达到9.6亿元，年实现利税2亿元。2011年，集团通过调整产品结构、产品价格，积极推广新品，引入新的营销模式，扩大制剂出口，制剂产品销量、销售收入已经逐月增长。新品甲泼尼龙冻干粉针产销两旺，为粉针类产品市场开发积累了经验，制剂产品出口同比增长23.2%。

技术创新 75项研究取得阶段性进展

金耀集团董事长卢彦昌本身就是技术出身。当年，他曾是天津市大中型国有企业中最年轻的总工程师，直接参与和主持了地塞米松的两次技术革新。他坚定地认为，只有高技术，才是助推金耀“二次腾飞”的重磅武器。

工欲善其事，必先利其器。近年来，金耀集团每年将产品销售收入的5%—7%用于科技开发，还新建了占地面积1.8万平方米的研究院，其中，原料和制剂中试车间严格按照国家新版GMP要求建设，在国内率先达到欧盟标准。生物工程及

酶制剂研究室、结晶学研究室等7个研究室都配备了国际国内先进的科研设备，其中气流粉碎机、多功能微量胶囊灌装机为国内首家引进。还设立了情报信息研究室，拥有各种文献、图书资料10余万册，其中包括1907年到现在的全套CA期刊，并与多家国家级相关图书馆达成了协作伙伴关系，形成了集互联网检索、图书查阅为一体的现代化信息检索中心。

多年来，金耀集团秉承“科研立项站在高起点、科研成果抢占制高点、科研能力达到高水平”的技术创新思路，依托“三个平台建设”，形成研发一批、生产一批、储备一批的良性循环，企业发展开始向技术密集型转变，为确立行业主导地位再添砝码。仅2011年，公司就以引领皮质激素和氨基酸药物发展、优化调整制剂产品结构为方向，开展新产品、新工艺、新技术等科研项目112项，75项取得阶段性进展，在一批重大研发项目上取得突破。

在原料药方面，在手性拆分、结

晶精制等核心技术上取得突破，一批抗哮喘药物、抗肿瘤药物和心脑血管药物研制取得突破性进展，为非甾体研究方向储备了一批有广阔市场前景的好项目。在制剂方面，氟米龙滴眼液、地塞米松磷酸钠冻干粉针和地塞米松磷酸钠无菌粉等产品的成功研制，为公司向高端制剂发展奠定了良好的基础。脂肪乳制剂等多个项目进展迅速。

同时，为了提高我国甾体药物自主创新能力、推动甾体药物产业发展、提高行业竞争力，研究院在原有国家级企业技术中心实验室的基础上，申请建立“天津市甾体药物重点实验室”，目前已经获得正式批复。2011年，集团核心科研企业药业研究院获评为国家火炬计划重点高新技术企业。“甾体类化合物的生物转化技术”项目入选国家863计划。

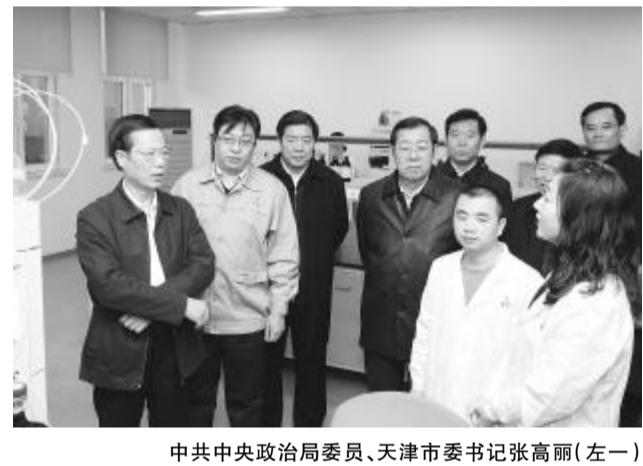
实践证明，科研开发，切实提升了企业的核心竞争力，以2011年来看，全年新产品产值就达到8.33亿元，并且为企业持续健康发展注入了强大的潜在动力。

专注实业 探寻“金耀式”发展

对任何一个实体企业来说，2012年的国内外形势都是十分严峻复杂的，金耀集团当然也不例外。从外部环境看，世界经济复苏乏力，市场信心下降，影响了国外市场的开发和产品的出口；同时人民币持续升值，药品政策性降价等，进一步压缩了企业的利润空间；而随着通货膨胀还未完全消除，能源动力原材料价格已经开始持续攀升，加上国内从紧的货币政策仍将延续，融资成本和压力越来越大；新版GMP和2010版药典的实施及环保标准的提高，也将加大企业的运行成本。从内部看，集团间发展还很不均衡；原料药和制剂产品发展也不均衡；用工成本、原材料价格上涨等将进一步增加企业运行成本；金耀制剂园的优化调整和新设施的调试磨合等会给资金保障、生产组织、市场供应带来较大挑战。

但是，不论多难，金耀集团专注实业的决心没有变。他们正将做大做强主业的信心和决心付诸行动，努力将企业打造成行业创新运营的典范。

进一步加快国内外市场开发步伐，扩大销量、提高利润。继续做大原料药，实现规模效应，巩固行业主导地位。在国内市场上，在重点地区寻求战略合作伙伴，并由单一品种延伸为配套品种，形成以原料药为主导品种的当地配货中心；对重点客户建立无障碍沟通渠道，培养客户忠诚度。在国际市场上，积极申请有关国家对该类产品的市场准入认证。发挥氨基酸类原料药全品种优势，不断调整产品结构，确保国内药品市场稳定增长。同时，争取最短时间内通过COS认证，使氨基酸类原料药能以药用形式出口欧洲，为企业创造效益。积极拓展食品、饮料、化妆品等非药用市场，进一步提升产品的利润水平。制剂销售继续培育亿元品种，成为新的经济增长点。除尤卓尔外，打造第二、第三个过亿元品种，做



中共中央政治局委员、天津市委书记张高丽(左一)到金耀集团调研。(左二为金耀集团董事长卢彦昌)

大普药和基本药物市场规模，使其成为新的经济增长点。

进一步延伸产业链，做大做强制剂。一是坚持品牌带动战略，加大宣传力度，提高集团公司品牌、产品的知名度和认同度。二是深入市场调研，掌握第一手信息，为市场开发、营销决策提供依据。三是着力加强销售队伍建设，强化业绩考核，在扩大销量、增加收入、提高效益、降低应收上下功夫，提升销售质量。四是根据产品特点，加大招商力度，采取委托加工、委托代理等方式扩大低毛利产品销量，降低生产成本。整合商业资源，继续密切与大型商业公司的合作，依托其渠道、资源优势，扩大销售。五是加快产品结构调整，加大重点产品的开发力度和终端网络覆盖，开发培育滴眼剂的前期市场。六是做大保健品市场，利用连锁药店、电子商务、商场超市、专营店、单位团购等开展多种营销活动，提高经济效益。

进一步加快研发成果产业化进程，提升企业持续健康发展能力。依托“三个平台”(甾体药物创新平台、化学药物创新平台、化学制剂中试平台)，围绕提升原料药技术水平、优化并丰富制剂产品结构，以甾体激素、氨基酸原料药为重点，拓展研发领域至非甾体药物、抗肿瘤药物、眼科用药、无菌药物等，加快缓控释制剂、滴眼剂、粉雾剂、鼻喷剂、脂肪乳剂等新剂型、新产品和新技术的开发。做好科研成果转化的对接，促进研发成果早投产、早达产、早见效。

进一步加快优化调整步伐，推动集团公司发展再上新水平。加快推进制剂园项目建设，通过加强过程控制，强化流程管理，牢固树立安全意识、质量意识，科学组织、科学施工、科学管理，确保开工项目按期完工，努力打造阳光工程、精品工程。2012年内确保物流中心、质检中心投入使用，滴眼剂生产线、冻干生产线、水针剂车间完成设备安装调试、GMP认证或投入使用。

进一步强化管控能力建设，夯实集团公司发展基础。一是着力加强执行力建设。引进、消化和吸收先进管理方法，推广流程管理，规范基础管理。二是着力加强安全和质量管理。健全安全管理长效机制，完善安全管理网络，加强安全培训教育，确保生产安全、施工安全，为企业生产经营保驾护航。推行质量标准化，规范质量管理流程，消除质量隐患。三是着力加强节能减排工作。优化调整生产工艺、生产设备，利用助燃节能环保装置，降低能源消耗。推广锅炉烟道气余热回收利用，对余热发电、沼气发电进行论证，提高能源综合利用率。四是着力加强人才工作。加快人才的培养、选拔、使用，完善薪酬激励体系，加大培训教育力度，提升职工队伍整体素质。五是着力加强财务和资产管理。集团内部统一调配资金，提高使用效率。严格以销定产，降低采购成本，减少资金占用。拓宽融资渠道，适时发行短期融资券、企业债券、定向增发，降低融资成本，确保企业快速发展的资金需求。



金耀大厦



质量控制中心