

上半年出口创汇同比增长 19%，甾体激素核心技术领先同业 5 年

## 天药股份：打造独具特色的核心竞争力

侯金梅 贾彦平 董健

中国有句老话叫做：一招先，吃遍天。在激烈的市场竞争中，很多企业为了延展生存空间都在追求甚至不惜重金创造“一招先”。上个世纪九十年代，得益于普拉哈拉德和哈默尔的贡献，“一招先”有了一个更加现代的说法——核心竞争力。他们认为，核心竞争力代表一个企业能够长期获得竞争优势的能力。标准起码有两个：第一，有市场需求。第二，别人根本不可能模仿。

普拉哈拉德和哈默尔的理论在天津天药药业股份有限公司得到了验证。作为亚洲最大的甾体皮质激素类药物科研、生产、出口基地，天药股份做大做强的就是核心竞争力。首先，他们的拳头产品甾体激素具有广泛的药理作用，几十种新药先后上市，其下游制剂产品的临床应用范围已经扩大到哮喘、眼部疾病、循环系统疾病、消化系统、泌尿系统疾病、内分泌系统疾病等多个领域，市场需求旺盛；其次，虽然甾体激素合成技术并非独家掌控，但是天药股份依靠强大的技术创新网络，核心技术能够领先同行 5 年以上，同样做到让别人模仿不了！今年上半年，天药股份又有糠酸莫米松和丙酸氟替卡松两个高端新产品，一次性通过 2010 版 GMP 现场检查。



天药股份公司生产车间

目前糠酸莫米松已经开始形成商业采购，丙酸氟替卡松正在开发市场。不仅充实了公司未来产品线，也为公司培育新的市场空间和创造未来

利润增长点提供了保证。今年上半年，和国内很多出口型企业一样，天药股份也面临国内市场需求疲软，国际市场举步维艰，

原料药产品成本居高不下等诸多不利因素，但他们还是实现 1—6 月出口创汇 5400 万美元，同比增长 19%，保持了公司的平稳发展。

## 核心竞争力帮天药摆脱困境

天药股份的前身是天津制药厂，始建于 1939 年。早年是日商开设的生产若素的工厂，新中国成立后归中央军委领导，是华北地区第一个大型制药厂。新中国成立后一直是天津制药工业的骨干企业。

上世纪五六十年代，被医学界认定为甾体激素发展的爆发期。甾体激素不仅有了一种可以应用于临床的药物——黄体酮。而且科学家们进一步发现，这种结构复杂，制备难度极大的激素还具有调节水、盐、糖、蛋白质和脂肪代谢、抗炎、抗毒素、抗休克、增强应激反应、抑制免疫等药理作用，同时在性器官的调节、生育等方面也可以发挥主要作用，未来应用前景将非常广阔。随着科学家们对甾体领域的研究日渐深入，它的重要性和未来应用的广泛性越来越得到重

视，甾体领域的研究先后 4 次获得诺贝尔奖，这让那些敏感的制药企业从中间嗅到商机，当时的天津制药厂就是在国内率先研制并生产皮质激素类药物的企业，并在该领域填补了多项国内空白。

八十年代，皮质激素得到迅速发展，品种向第三代系列延伸。与此同时，盐酸四环素于 1981 年通过美国 FDA 认证，天津制药厂也成为国内首家通过 FDA 认证的企业，盐酸四环素成为国内第一个进入美国市场的原料药。

九十年代，天药依靠自主创新，“生物脱氢”、“地塞米松”两项新工艺，终于掌握了生产地塞米松产品的新技术，此前，这项技术和市场一直被跨国公司所垄断，这场艰苦的、持续了 15 年之久的较量，被天药人

称之为“地塞米松之战”，终于以天药的胜利而告终。随后，国外企业逐渐被挤出国内市场。“高科技加规模经济”战略，使当时的天津药业在困境中崛起，在市场竞争中掌握先机。企业也由此找到了打造核心竞争力的钥匙。

1999 年 12 月 1 日，天药被重新改组，由天津药业集团有限公司作为主发起人，联合天津新技术产业园区海泰科技投资管理有限公司、天津市中央药业有限公司、天津中新药业集团股份有限公司、天津药品包装印刷厂共同发起设立天药股份，2001 年 5 月 24 日发行流通股 4500 万股，2001 年 6 月 18 日在上海证券交易所挂牌上市。进入资本市场后的天药股份依靠持续不断地技术进步、技术创新，走上了快速发展之路。如今，天津天药药业股份有限

公司已经是金耀集团骨干企业和控股的上市公司、国家认定的高新技术企业、全国甾体激素行业协会会长单位，中国首家获得皮质激素类原料药 GMP 认证和天津市第一家全部通过国家 GMP 认证的原料药生产企业。是亚洲最大的甾体皮质激素类药物科研、生产、出口基地。有职工 1300 余人，其中科技人员占比较接近 1/3。截止到 2011 年，企业总资产超过 25 亿元，净资产超过 16.5 亿元。“生物脱氢”、“生物氧化”、“生物降解”三大核心技术，让天药股份至今保持着领先国内同行 5 年以上的技术优势，他们的皮质激素原料药已经出口到亚洲、欧洲、美洲、大洋洲等 50 多个国家和地区，2011 年出口创汇达 8400 万美元，今年上半年达 5400 万美元。

## 竞争力不断完善才始终够“核心”

核心竞争力是相对的，是相对于竞争对手而言的；它还是动态的，今天可以称之为核心竞争力的东西或者是手段，一旦明天被别人突破，就变得什么都不是。天药股份早就认识到这一点，在成功起步后，始终遵循“高科技加规模经济”发展战略，依靠源源不断的技术创新，不断增强核心竞争力的内涵，让王牌始终掌握在自己手中。

皂素是生产甾体激素的主导原料，但是，国外跨国企业还可以通过“雄烯二酮”生产技术生产皮质激素。这项技术一直是跨国公司的一张王牌，对我国技术封锁长达 30 多年。这一工艺收率高、污染小，天药股份曾希望通过合作等方式引入这项技术，始终没有结果。于是，他们下决心自主研发，未雨绸缪，防范皂素资源的短缺。这个从 2002 年开始起步到 2008 年国内首个“雄烯二酮”项目在天药股份实现产业化。天药股份在这样一个项目

上的投资近千万元，这在当时已经是一笔不小的投入，天药人憋了一口气，要让国外封锁 30 多年的技术在自己手里得到突破。凭借这样的信心，技术人员仅用了不到三年时间就成功通过基因技术筛选出专属功能的特异菌株，并以植物甾醇为底物经一步发酵获得“雄烯二酮”，进而生产出皮质激素。这项技术突破，解决了皮质激素生产受原料皂素价格、供应量制约的问题，同时通过简化反应步骤，缩短了产品生产周期，降低了制造能耗，实现了利用生物技术替代传统工艺的技术升级，该项目的成功，替代了传统的皂素原料，是生物技术的重大突破，产业化后主导了行业起始原料市场，增强了国际竞争实力。如今，新工艺为企业带来的直接效益每年达 2000 多万元。天药股份也成为国内攻克这一技术的唯一一家企业。

由于“雄烯二酮”生产技术的垄

断性，天药股份实现了螺内酯国内市场占有率的快速攀升，成为国内最大的螺内酯生产企业，并进入国际跨国企业的供应链，在全球市场具有垄断竞争优势。这一绝对领先优势，令一些大型跨国公司“俯首称臣”，愿意采用合作方式，取得共赢。由于技术实力领先，获得了客户认可，让天药股份在市场上拥有了定价权，主动引导业内企业走出价格战怪圈，促进了行业的有序竞争和健康发展。

技术上不可复制的核心竞争力让天药股份更加坚信了“研发一批、产业一批、储备一批”的发展思路，按照“研究院+车间班组”的横向纵向相结合的研发模式，不断为企业的技术进步提供源源不断的动力。近两年科技投入超过了 1.9 亿元，占近两年销售收入的 7.77%，大大超过我国医药行业 1%—3% 的平均水平。通过多个项目和产品的工艺改进，企业的产品成本大大降低，产品

优势不断增强。甲泼尼龙、泼尼松龙等原料药新工艺上马后，大幅降低了产品生产成本，增强了市场竞争力。近几年来生物降解脱氢技术、霉菌生物氧化新技术等 4 项成果先后通过科委专家鉴定，达到国际领先水平，产品成本和劳动强度大幅度降低。今年，公司又计划实施非公开发行股票，对 4 个工艺进行改进，项目实施后，几个主要产品成本还将降低 10%—30%，预计新增年销售收入 3.7 亿元，新增年利润 4600 万元。

为提升企业在生物医药领域的科研能力，带动天津市和国家医药工业化水平，天药股份还积极申报并承担国家和省部级课题。目前承担国家“十一五”重大新药创制科技专项子课题 1 项，国家“十二五”重大新药创制科技专项子课题 1 项，天津市科委 2011 年重点支撑计划项目 2 项、天津市滨海新区促进经济发展专项资金计划项目 1 项。

## 围绕“核心”延伸产业更有竞争力

天药股份的主打产品是原料药，技术优势也在原料药。凭借金耀集团所拥有的专业甾体药物为核心的国家级研发中心的资源优势和自身的技术实力，天药股份始终严格按照 FDA、cGMP 等标准不断完善质量管理体系，根据市场发展和客户要求改进和提高产品质量，最大限度地满足客户需求，目前，公司产品全部达到欧美国家药典标准，远销欧洲、美洲、东南亚等 50 余个国家和地区。地塞米松和泼尼松通过了美国 FDA 认证；泼尼松、泼尼松龙、甲泼尼龙、螺内酯等 6 个产品通过了欧洲药典委员会的 COS 认证。天药股份还先后通过了美国、欧盟等高端市场 40 余家客户的审计，成为美国辉瑞等多家国际大公司的合格供应商，从而保证了产品销售市场的稳定，为进军高端市场，获得高额利润夯实了基础。“天药”牌皮质激素类原料药和“双燕牌”甲泼尼龙片被市政府授予“天津市名牌产品”称号。

“一枝独秀不是春，百花齐放春满园”。天药股份领导班子在认真分析了国内外市场后，在做大做强原料药的同时，主动调整产品结构，在重点发展生物制药技术、高附加值产品和片剂的产能释放及市场培育上下功夫，形成了以生产高端药物为主导的产业格局。曾获得市科委“市长基金”支持的“3029 生物技术”项目已经实现了产业化，2010 年度生产“3029”中间体 100 余吨，实现利润总额近 3 亿元；2011 年度生产“3029”中间体 200 余吨，实现利润总额近 6000 万元，较原项目设计方案实现了更好的单位效益，完全替代了耗资土地资源和污染的传统工艺。以地塞米松和泼尼松系列为代表的主打产品，2011 年产量分别同比增长 7% 和 20%。片剂产品实现扩产，2011 年完成 41 亿片，同比增长了 28%，今年 1—6 月，片剂生产 26 亿片，其中醋酸泼尼松片同比增长了 12.5%，甲泼尼龙片同比增长了 18.2%，目前，天药股份绝大多数产品国内市场占有率达到 50% 以上，出口产品占全国皮质激素原料药出口总额的 40% 以上，从而增强了市场把持力，逐步确立了行业主导地位。



自动化控制的动力车间

## 核心竞争力离不开“以人为本”

企业运行发展的过程，实际上也是整合运用各种要素、资源并创造出经济价值的过程。而在各种要素资源中，“人”始终是企业管理的核心和企业最重要资源，是形成企业核心竞争力的深层次因素。只有有了全体员工共同认同的价值观，这个价值观无形中就成了对员工的激励，使他们为此而奋斗，形成独特的核心竞争力。多年来，天药股份领导们始终坚持“以人为本”，全心全意依靠职工办企业，充分调动广大职工的积极性、创造性，以温馨的“关爱文化”感染职工，以丰富的“娱乐文化”激励职工，以“团结奋进”的工作氛围振奋职工，使他们都成为天药的核心竞争力。

天药股份始终贯彻集团公司的基本指导思想，国有企业为社会、为国家创税创利是一份责任，多养活一名职工也是企业对社会的一份贡献，决不让一名职工下岗，不把自己的职工推向社会上去。这么多年来公司没有一名职工下岗、待岗，并且保留了国有企业在职工福利待遇方面的传统做法。坚持每年给职工增加工资 10—15%，把全体员工都带领到企业发展的行列中来；坚持为全部职工足额缴纳“五险一金”，为职工上了补充养老保险、大额医疗保险，并为女职工办理了安康保险；坚持每年开展送温暖主题活动，走访慰问困难职工，建立了困难职工档案，制定相关补助标准，对困难职工采取定期补助、节日补助和一次性补助，对有特殊困难的职工特殊对待，发动职工捐款，帮助困难职工渡过难关。

为了不断提升企业文化品位，树立企业新形象，培养职工新兴趣，展示职工新风貌，天药股份一方面加大硬件投入，在金耀生物园建立了职工文化活动中心、网球场、羽毛球馆、健身房、乒乓球室、棋牌室、阅览室等，配备了大量健身器材和娱乐设施，一方面组织开展丰富多彩的文体活动。“七一”组织红色之旅；“五四”组织团员青年赴革命圣地井冈山进行传统教育；“三八”组织女职工东湖欢乐一日游；夏季组织全体员工分批赴北戴河疗养；每年组织考入大学的员工子女参观父母工作的地方，给他们赠送礼物；举办了“回顾企业历史，感怀时代变迁，珍惜发展成果”图片展览；“我说我的幸福”征文演讲；组织安全生产知识竞赛、班组安全文化展示活动；春季、秋季组织职工运动会、举行台球、羽毛球、五子棋等比赛……丰富的“娱乐文化”极大地丰富了职工生活，使职工陶冶情操，寓教于乐，通过各种活动，充分展示职工才能，营造宽松、活跃的气氛，释放职工的生活和工作压力，振奋了职工精神。

天药股份坚持每年召开职工代表大会，重视落实职工代表提案；坚持深化厂务公开制度，组织职工建言献策，开展为企业发展“进一言、献一策”活动，全员参与，每年征集合理化建议上百条；坚持每年召开领导与职工对话会，就职工最关心、最关注和急需解决的问题听取意见，接受职工的监督，消除职工的疑虑，增强职工的信心，激发了职工的主人翁精神和参与企业经营管理的积极性，营造了团结奋进的工作氛围。2010 年，天药股份荣获全国首批模范劳动关系和谐企业称号。

天药股份还引进了国际先进的 EHS 管理体系，这是环境管理体系和职业健康安全管理体系两个体系的整合。目标是强化环境保护、职业健康及安全等方面的管理工作。一是提高环保意识，实现节能减排，加大对尾气排放、污水排放的监控力度，采取密闭收集、酸碱吸收、生物处理等措施进行控制，有效避免了异味的扩散，减少了对环境的污染。二是加大了工艺设备改造力度，减少职工健康危害，采用大量新技术、新工艺、新设备，提高了自动化程度，降低了劳动强度，减少了环境污染和潜在的职工健康危害。三是采取了多种手段，强化安全管理，有针对性地开展安全教育培训，提高全员的安全意识，明确各级人员的安全职责和权限，狠抓各项规章制度落实，对“三违”行为进行严厉处罚，查找安全管理漏洞，将隐患消除在萌芽状态。

作为国有控股的上市公司，未来的天药股份将把带动整个甾体药物行业的技术水平，提升我国民族产业水平，把产品结构的升级和注重企业的社会责任，作为企业追求的更为宏远的目标。企业在追求经济效益的同时，保护员工的合法权益，诚信对待供应商、客户和消费者，积极从事环境保护等公益事业，以更安全、更清洁、更环保的工艺，为社会提供高科技、高质量的医药产品，坚守使病人及时摆脱疾病的困扰，使生活更美好的社会使命感，促进公司自身与全社会协调和谐发展。



金耀生物园鸟瞰