

金耀集团:以内部资源整合 强企业发展“筋骨”

□ 杨子炀 侯金梅 董健

当前,发展规模经济成为企业不断壮大的必经之路,企业的扩张、重组等措施的实施,使得企业内部的机构越来越庞大,企业之间业务交叉、资源分散、资源利用率低下等问题越来越突出,这些因素,成为制约企业提升发展质量、快速健康成长的重要因素。

天津金耀集团在资源有效整合方面做出了多年的探索,提出了“内生式增长、整合式发展”的思路,虽历经“破茧成蝶”的痛苦,但使企业的“筋骨”越来越强壮,企业发展质量快速提升,带给了人们很多有益的启迪。



金耀物流
中心效果图

纵向整合——强化对整个产业链资源的掌控

产业链整合是调整优化产业链条上各相关企业协同行动,提高整个产业链的运作效能,最终提升企业竞争优势的一项重要工程。

天津金耀集团是皮质激素原料药的龙头企业之一,其前身天津药业集团也是由皮质激素原料药发家,从上世纪60年代起就开始生产皮质激素药品,尤其是在原料药方面发展非常迅速,原料药成为企业发展的重要支撑力量。企业在皮质激素产业链的中上游具有绝对的话语权。

随着原料药市场空间的不断压缩,如何建立更加适应市场竞争要求的产业链和价值链,是摆在企业面前亟待解决的问题。

在产业链的中游,原料药和制剂是两大重要的板块,金耀集团在原料药板块的竞争优势明显,企业要想实现突破性发展,仅靠原料药远远不够,做大做强制剂产品,把原料药的优势转化为制

剂产品的优势,延伸产业链,实现“两条腿”走路,成为企业的必然选择。

于是,在原料药板块,集团依托金耀生物园,一方面对园区内能源、动力、安全、质控、后勤保障等资源进行整合,最大化发挥园区集约化运营的优势;另一方面发挥园区内药业研究院的科研优势,以技术领先优势不断巩固扩大在原料药领域的领先地位,生物氧化、生物还原和生物降解技术的先后研制成功,使金耀集团在皮质激素原料药领域的话语权得到不断巩固。在制剂板块,着手对金耀制剂园进行整合提升,优化资源利用效率,并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。一批功效显著、市场前景良好的产品品种投入生产后,市场销售状况良好。新品种甲泼尼龙冻干粉针产销两旺,为制剂

新品市场开发积累了经验。

在产业链的上游,原料资源短缺和价格快速上涨。以公司重要原料之一——皂素的价格来看,2009年皂素价格在每吨30—40万元,到2012年末已经上涨到每吨90—100万元。原料价格的大幅上涨,大大压缩了产品的利润空间。金耀集团一方面通过与原料产地政府的洽谈合作,共同开发原料资源,实现了原料产地种植户和公司的双赢。另一方面,从技术研发上开发新的原料来源。2007年,集团公司“生物降解”技术的研制成功,开辟了我国皮质激素类药物生产原料的新来源,在很大程度上缓解了原料成本上升带来的压力。依靠这一技术,先后推出4AD、ADD、螺内酯、丙酸氯倍他索等20余种中高端皮质激素新产品,进一步优化了我国皮质激素药物产业链布局。

在产业链的下游,注重销售资源的整合和品牌整合,把品牌化经营作为创造核心价值的重要手段,塑造了“金耀”

集团品牌、“天药”原料药品牌和“双燕”制剂品牌体系。竞合销售策略的提出,有效实现了市场营销资源的优势互补,起到了很好的市场引领作用,强化了市场掌控。同时,密切和终端客户的联系,充分利用金耀集团下属分支机构——美国大圣公司、香港亚洲公司建立的国外市场网络,不断扩大市场覆盖面,使皮质激素在国内外市场的掌控力、市场份额稳步扩大。2012年实现皮质激素原料药销量145吨,氨基酸原料药1500吨。实施大制剂营销战略,紧紧抓住产品结构调整不放松,积极探索新的营销模式,通过合资合作等方式,巧借外力,使外部优势市场资源为我所用,在大力发展高附加值产品的同时,做大了普药品种。2012年制剂实现销售收入8.75亿元。

通过对上中下游产业链的资源整合,企业的产业链条日趋完整,使金耀集团的规模实力和市场竞争力显著增强,促进了企业跨越式发展。

横向整合——强化企业内部资源的优化配置

市场优胜劣汰的竞争机制,必然导致那些在同行业中科技水平不高、资源利用效率低、经济效益和发展质量差的企业,会因其缺乏市场竞争力而遭淘汰。因此,从提升发展质量、提高资源利用率这个角度看,内部资源的优化配置就显得尤为重要。

一是整顿无效低效资产,引导企业资源向主业集中,严格控制非主业投资。由于历史原因,金耀集团内部形成了一些长期资不抵债、连年亏损以及与主业关联不密切、不具备成长性的企业。2006年前后,企业提出了“做实做强主业”的发展思路。企业通过实施转让、关闭清算或合并等方式逐步清理退出了部分非主业企业,压缩清理对外投资,收回了河南焦作等多家公司的投资,同时剥离了金耀包材、金耀运输、金耀担保、双燕宾馆等非主业资产,一些潜在的经营管理风险和隐患得到妥善处置,优化了主业结构,使优势资源向主业集中,为企业的健康发展发挥了

重要作用。同时,加快存量资产的盘活。对一些多年来闲置的土地、物资等资产进行清算,集中精力、财力、人力发展壮大主业,为主业发展提供充足资金支持。

二是公司内部重组,发挥集约化优势,实现资源利用最大化。集团历经了80多年的发展,尤其是近20年来,企业的规模扩张较快,在多行业多领域进行了资本运作,企业控股、参股和全资企业达到40多家,资本分布过宽,资源比较分散,相当一部分企业核心竞争力不强的状况逐步体现。子企业间业务交叉重叠、设备综合利用率低等问题越来越突出,迫切需要开展专业化整合,提高企业内部业务集中度,实现资源利用的最大化。

在原料药板块,金耀生物园在建设和搬迁过程中,就充分考虑到了园区内资源的充分利用,资源整合相对完善,集团内科研企业和原料药生产企业全部集中整合到金耀生物园,实现了能源动力等多项资源的综合利用。金耀生物园逐步成为皮

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。

在制剂板块,金耀制剂园建设时间较早,园区内公司多,生产复杂,各公司间运作相对独立,设备利用率较低。2010年,金耀集团启动了金耀制剂园的改造提升项目,对“外用制剂”、“小容量注射剂”、“大容量注射剂和冻干粉针剂”等剂型进行了整体规划布局,并做好了“滴眼剂”、“靶向制剂”、“脂肪乳剂”等高端制剂品种的研究储备,将集团内软膏剂、胶囊剂和片剂等13个剂型的现代化生产车间整合到金耀制剂园,使多个高附加值制剂新产品实现规模化生产,促进了园区内资源的综合有效利用。目前,金耀制剂园改造提升项目正在加紧进行,综合制剂车间、物流中心、质控中心、冻干车间等工程已经完成。园区改造提升项目完成后,预计可实现年销售收入9.6亿元,年利税2亿元。

三是对园区内部机构进行重组整合,

提升管控能力。将金耀制剂园内相同或类似业务整合到同一业务板块,实施统一管理,推进专业化整合,从而提高园区内的业务集中度,消除内部竞争,提升行业影响力。金耀集团对原有下属制剂制造公司金耀氨基酸公司、健民制药厂、天安股份公司部分车间等单位整合成立天津金耀药业有限公司,实现园区整体化运作。压缩了管理层级,提高了集团的管控能力。积极进行优势资源整合和股份制改造,启动上市程序,向资本市场融资,提高集团发展实力和管理水平。

四是对于物流资源进行整合。在金耀制剂园建成了物流中心,实现园区甚至集团内物流资源的整合和共享。物流中心采用一套支撑物流中心各个作业环节及设备物流管理信息系统(WMS),从销售指令的发出到成品的生产入库、出库全程信息化管理。新建物流中心将集团各公司的原辅料、包材、成品统一管理,最大化利用仓库存储空间,降低了物流成本。

全球策略——

强化不同区域资源的有效利用

在全球资源背景下,如何采取合适的战略,扬长避短,全面提升竞争力,实现可持续发展?是企业参与全球化竞争的重要课题。金耀集团一直在进行全球资源有效利用的尝试。

一是根据企业运营特点,强化国内资源的有效利用。根据国内不同地域的资源优势、区位优势和市场优势,合理利用和调配不同地区的资源,不但可以降低企业产品的生产成本,同时还可以实现消费者、企业和社会利益的最大化。

天安股份公司湖北襄阳大输液项目就是充分利用当地的资源优势和区位优势,将金耀集团制剂生产企业——天安股份公司部分盈利低或非盈利产品转移至湖北生产,以降低生产成本,延长产品的生命周期,提高产品竞争力和盈利能力。预计,该项目将在9月底前完成设备安装调试和试生产,年底前完成GMP认证。该项目建成投产后,将极大提升部分非盈利产品的利润空间,实现政府、企业的双赢。

二是有效利用国际资源,积极开展国际竞争合作。作为科技型企业,金耀深知,竞争与合作是推动科学发展的关键环节。加入WTO后,与国内外知名企加强合作,加快技术创新和市场拓展,成为强化核心竞争力、提升竞争新优势的必然选择。在市场营销创新模式上,主动“走出去、请进来”,加强与国内外终端客户的联系,掌握一手市场资源,提高了销售策略的灵活性和市场掌控力。2011年,集团成功举办皮质激素原料药国际高峰论坛,与30多个国家的专家、学者和客户开展洽谈合作,一方面充分利用国内外人力、技术、市场资源,为我所用;一方面利用举办论坛等形式,共谋行业发展思路。加快开发潜在客户和新客户,依靠天发公司、美国大圣公司和亚洲公司的海外市场网络,逐步做大海出口业务。改变对客户过度集中统一的管理模式,对不同区域、不同等级的客户进行不同的管理,尤其是对重点产品、重点客户进行重点培养和扶持,重点开发了美国、巴西和墨西哥等国市场,其中美国市场销售额每年以40%左右速度增长,泼尼松产品占美国市场份额的70%。

“十二五”期间,在国际市场上,金耀集团将一方面从皮质激素类原料药入手,深入开发欧美市场,目标是将更多的原料药产品打入国际高端市场;另一方面,根据集团制剂产品的市场开发现状,从东盟入手,有重点地将产品在东盟国家注册工作做做,力争使集团主要企业和重点产品均获得国际标准的认可,将金耀品牌在国际市场打响。

三是积极开展国际合资合作,实现国内外资源共享和优势互补。充分利用金耀集团已经建立的品牌优势和市场网络以及外方企业在某一领域的技术优势或市场优势,进行合资合作,共同打造具有较强竞争力的产品群。由天津金耀集团和香港INNOVATA HK LIMITED公司(港英合资)共同组建了天津信诺制药有限公司,目前公司注册已经完成。INNOVATA HK LIMITED公司在干粉吸入给药的传送技术上具有较强优势,金耀集团则在哮喘治疗药物的研发上具有较强优势,双方的合资合作,实现了二者优势资源的互补和共享。按照计划,信诺制药占地面积约1.5万平方米,计划总投资12亿元人民币,主要生产呼吸道粉雾吸入制剂药物,将逐步建设成为中国最大的哮喘治疗药物生产基地。

天翼
surfing
3G 互联网手机



**卓越天翼 用“5”之地
电信版iPhone 5
中国大陆首发 火热抢购中**

**抄底价
买iPhone 5 合约价=零售价 最低5288元 越算越划算
超值合约 空前优惠 最低合约套餐仅需49元/月**

- 融合套餐更优惠:办理电信宽带,享受更多优惠;
- 共享话费更实惠:免费办理副卡,共享超值话费;
- 会员直享更尊贵:选相应合约,直接获得钻、金、银VIP会员资格,享机场贵宾厅等服务。

卓越网络 · 覆盖更广 · 实惠更多

中国电信天津公司

tj.189.cn

客户服务热线 10000

中国电信
CHINA TELECOM
世界触手可及