华润三九“1+N”战略切入大健康产业

证券时报记者 李雪峰 陈霞

作为国内主要医药集团华润医药旗下中药及OTC（非处方药）上市平台，华润三九（000999）在集团的整体规划下，始终以广深地区为大本营，在全国范围内进行战略纵深，已发展成为华润医药旗下最具资源整合能力的平台，而来自全国各地的逾60名投资者日前齐聚华润三九深圳总部见证了这一切。

近日，深交所与深圳证监局联合举办的“践行中国梦·走进上市公司”活动走进了位于深圳观澜高新区的华润三九基地，华润三九总裁宋清、华润医药副总裁、华润三九监事方明等公司高管与60多位投资者进行了面对面交流。

打造1+N品牌线

据了解，在进入华润大家庭后，华润三九的公司治理水平得以大幅提高，经营业绩也取得了高速发展。在活动中，公司高管详细介绍了华润三九的未来战略部署和发展目标，并在现场详细解答了投资者的各类问题。

“为了实现我们的战略目标，我们将不断地提升品牌打造能力、渠道掌控能力、产品力提升能力、并购整合能力、研发创新能力及学术营销能力。”华润三九董秘周辉表示，除前述6项能力之外，公司还力求将华润三九打造成以客户导向为主兼具一体化、高效运作的组织。

据周辉介绍，目前公司正在推行五大战略举措。最为引人注目的便是“1+N”品牌线，该战略清晰定位了华润三九的产品结构。

“我们从去年就重新梳理确定了‘1+N’的品牌策略，其中的‘1’就是指999品牌，该品牌主要覆盖家庭诊疗等领域。”周辉表示，华润三九不仅仅希望999品牌能够成为家庭用药的主导品牌，同时还希望在部分专业治疗领域培育出一些专业品牌，即“N”品牌，如顺峰、天和等，以覆盖更多的品牌。

而另一个举措就是不断地提升产品的可及性。目前，华润三九主要通过不断优化渠道结构，提升各级渠道满意度，进而发挥渠道在业务方面的驱动力，同时还不断地增加终端覆盖。目前华润三九OTC业务主要以零售终端为主，所覆盖的终端已经超过20万家，直接维护的终端则超过8万家。

按照华润三九的总体规划，未来还将继续开展区域一体化，同时也会不断加强与连锁药店更具深度的合作。此外，华润三九正在不断拓展基层医疗市场。

第三个举措则是在中药处方药领域。一方面，华润三九正在积极开展现有核心品种的再评价工作；另一方面也希望利用行业再评价机会获得一些独特的产品。

“而第四个举措是以消费者需求为导向，不断提升产品力，这一块主要从三个方面开展。”周辉介绍，第一个方面仍然立足于消费者，从消费者的需求出发，不断挖掘现有产品潜力，重新定位华润三九产品，同时也是对现有产品进行二次开发的过程。此外，华润三九将通过种植基地建设、更高规格的质量标准体系建设，以及申报各级奖项提升产品层次和影响力。最后，华润三九将不断提升产品品质和产品一致性，而这有赖于建立规范的管理体系。

除上述四个举措外，华润三九也致力于推进组织变革，以打造一体化运营的高效组织。“我们从去年开始就已经在做组织变革，我们希望通过这样的变革在华润三九形成一个组织、一个团队、一种文化，实现一个目标。”周辉称。

关注大健康产业

在国内医药版图上，华润医药横跨中药、化学药、医疗器械、医药保健、医药商业等多重领域，是国内首屈一指的大型医药集团。面对国务院提出的加快发展健康服务业所带来的医药行业政策利好，宋清表示，“健康服务业前景广阔，华润医药及华润三九会努力把握由此所带来的重大发展机遇。”

据宋清介绍，实际上华润三九在2005年前后主要专注于药品制造业务，近几年才开始聚焦OTC和中药处方药的战略定位。目前国务院层面推动的大健康产业属于前瞻性产业，是对现行业务的战略纵深，包括华润三九在内的各家药企应该及时把握市场变化。

“目前大家更看好的是基药之外的大健康领域。比如说有很多企业想跨界去做药妆，去涉足大健康领域等等，实际上华润三九这两年也在关注这方面。”宋清说，华润三九推行“1+N”品牌之后，逐步在公司内部推进新剂型、新工艺，如在原有的颗粒剂、丸剂等传统剂型的基础上向软胶囊剂型等更多的产品转型，这也是华润三九所说的满足消费需求的发展模式。

随着大健康产业的深入推进，逐渐会出现更多的健字号、药妆等产品，这也是华润三九所关注的产品方向。

宋清坦言，近两年国内药企对战略和前瞻性的行业政策判断把握并不是特别到位，这在新医改以后表现得更为明显。如这几年医药行业的增量市场大多是政府层面掏钱解决医药覆盖问题而催生的，来自于药企本身自发性的开拓占很小比例，而未来大健康产业或许也会面临这样的问题。

“华润三九不单单要在大健康概念普及的过程中去培养我们对原有传统终端的解构能力、把控能力，还要逐步去研究新的零售结构，拓宽如何更大面积推广我们产品的营销思路。”在宋清看来，有了产品，有了营销，才算是真正具备进入大健康产业的能力。

沉下去应对挑战

在华润系内部，各医药资产进行了明确分工，既能逐步消除同业竞争，亦能让旗下药企专注于某一领域做大做强。目前华润三九在中药及OTC领域已发展成为行业领军企业。尽管如此，华润三九始终不忘向优秀同行学习，且时刻做好了应对各种挑战的准备。

宋清向介绍，华润三九现有的OTC和中药处方药业务均面临强劲对手，不过华润三九并不仅仅将竞争对手简单的视作业务较量的对象，更是将其作为标杆去看。

“如何尽可能满足消费者是产品的第一要求，我们的产品是否能做得更好，服务能不能更到位，立足于这些角度不断改进和提升自身实力，才是根本要素。从这个角度来说，我们不能将竞争对手看得过于简单，而应该向他人学习成长。”宋清称。

宋清认为，华润三九OTC领域的竞争是比较宽泛的。现在不单单来自于OTC本身的市场竞争，新医保深入推行，520个品种的基药目录出来以后，具有中国特色的基药制度全面铺开，客观上对华润三九提出了全方位的挑战。

“因为基药的主要采购方是政府，它的使用一般是在社区、卫生院、乡镇等一些医疗终端上面，而基层和社区原本不是华润三九的主要终端形态，但随着基药的推行，华润三九必须沉下去，否则很难切入这一领域。”宋清表示，华润三九的营销策略里提到“区域整体下沉”，就是为了解决华润三九在新的竞争中终端要沉下去的问题。

在宋清看来，华润三九面临的挑战将一路随行，但种种挑战也能更好地激发华润三九迎接挑战的激情。

“没有一个市场一定是你的，今年以来行业及政策发生了很大变化，我们终止重大资产重组也是因为市场变化过大，收购会损害投资者利益。但不管怎么变化，我们都会积极应对。”宋清向投资者表态。

①华润三九总裁宋清

②投资者交流活动现场

③投资者参观车间

④华润三九质检中心

⑤华润三九颗粒车间

⑥华润三九综合制剂车间

⑦投资者参观产品展示厅

陈霞/摄 张常春/制图

华润三九：打造中药及OTC帝国

证券时报记者 陈霞 李雪峰

在此次投资者走进华润三九（000999）活动的致辞中，深交所相关负责人回忆起华润三九的前身——三九药业的一些历史背景，并介绍了华润系在接手千疮百孔的三九药业后面临的重重压力和挑战。不过，即便在最为艰难的时刻，华润三九管理层也从未考虑过放弃，并一直致力于将华润三九打造成国内中药及OTC帝国。

聚焦制药业务

在国内近200家上市药企中，华润三九是为数不多的市值达到250亿的医药制造类公司，这也从侧面反映出投资者及市场对华润三九精英战略的肯定。从业绩上来看，在2007~2012年间，华润三九制药业务收入的复合增长率高达24.7%，净利润平均增速则接近30%，去年实现净利润首破10亿元大关。

“此外，华润三九净资产收益率一直保持较好的水平，去年我们净资产收益率是23%，而从现金流的表现来看，华润三九也一直保持了一个非常健康的状态。”华润三九董秘周辉介绍称，公司从2008年以来先后获得了“上市公司百强金牛奖”，“上市公司价值百强”和“最具竞争力医药上市公司20强”等多项荣誉。

从业务构成上来看，华润三九在2007年就确立了将制药业务作为核心业务。据介绍，华润三九通过不断地“做加法”和“做减法”逐步聚焦制药业务，该业务在华润三九整个业务收入中的份额不断提升，今年上半年已跃升至88%。今年6月份，华润三九宣布停牌重组，市场多方猜测华润系将把部分医药工业类资产注入华润三九，正是基于华润三九聚焦制药业务的总体规划。

据周辉介绍，华润三九目前销售过亿的品种共有14个，包括999感冒灵、三九胃泰、皮炎平、小儿感冒药、参麦注射液等。其中999品牌在市场上极具价值，连续多年入选世界第二大传播服务集团WPP集团50强的排行榜，而同时列入榜单的国内药企仅有云南白药、同仁堂等拥有重磅中药品种的企业。

打造中药及OTC帝国

“华润三九在研发方面也非常重视，去年公司的研发支出是1.65亿元，同比增长46%，今年上半年的研发支出也有较大幅度增长。”周辉表示，目前华润三九在研的品种共有29项，这都将成为华润三九未来参与市场竞争的重要砝码。

在业务飞速发展的同时，华润三九也极为重视投资者回报，除积极创造良好业绩支撑市值上涨之外，还大规模分红。数据显示，在2008~2012年间，华润三九累计现金分红高达12.7亿元，年均分配率达到33%，这在整个A股市场也不多见。

“我们的战略定位非常清晰，中长期愿景和目标就是希望能够成为OTC市场的引领者和处方药市场的创新者。在OTC业务方面，我们希望构建全系列的自我诊疗产品线，通过持续提升产品力，驱动业务快速增长；在处方药业务方面，我们希望能够不断地获得独特产品，挖掘产品价值和提升业务规模。”周辉表示。

事实上，目前华润三九正在沿着上述目标阔步前行，而此次投资者参观的深圳观澜生产基地也见证了华润三九的宏伟目标。该基地只不过是华润三九在全国范围内15个生产基地之一，但去年产值接近10亿元，目前华润三九在雅安、郴州、枣庄、淮北等均设立了生产基地，相信在不远的将来，华润三九中药及OTC帝国将更加庞大。

华润三九总裁宋清：

继续扩大销售终端覆盖面

证券时报记者 李雪峰 陈霞

在当日与投资者交流活动环节，就投资者提出的关于公司核心竞争力、未来利润增长点等多个问题，华润三九（000999）总裁宋清一一进行了详细回答。

据介绍，宋清曾任南方制药厂厂长助理、山西同达药业有限公司总经理、三九企业集团技术中心主任、医药事业部部长。自2005年至今任华润三九董事、总裁，并参与了华润三九的重组，见证了华润三九的凤凰涅槃之路。

投资者：公司目前主要贡献收入的产品还是OTC业务，销售模式走的还是传统的店面铺售。现在电子商务营销发展迅速，华润三九在电子商务这块有一些相应策略吗？

宋清：电子商务的飞速发展，公司一直都在密切关注，针对电商规模的日益增长，公司也早早成立了一个专门的研究小组，但什么时候才能成为公司的战略举措，则需要等待时机，监管层面目前没有放开医药企业进入电子商务的法规政策。但另一方面也不是只有等待，例如华润三九在信息化的其他领域实现了与时俱进，如实现IT信息化以跟踪终端销售，便于及时把握产品走向。

投资者：面对中国老龄化趋势所带来的巨大市场份额，公司有开发针对老年人疾病市场的药品吗？

宋清：老龄化所带来的疾病普遍是心脑血管、高血压、糖尿病以及肿瘤等，华润三九的中药注射剂也主要集中在心脑血管和肿瘤药物领域。

根据使用数据反馈，中老年人选用华润三九该类药品的占比超过60%。从2012年数据来看，中药处方药在华润三九处方药体系中收入占比超过70%（包括中药注射剂及配方颗粒），同比增长40%左右，超过OTC业务增速。而随着老龄化趋势加强，可以预见此类药品市场空间广阔。所以虽然华润三九没有明确提出针对中老人市场为目标，但实际上我们的药品治疗疾病谱里，中老年人消费群体一直占据较大比例。

此外，近年来公司还在加深对已有药品的深层技术研究，这块领域在去年投入了1个多亿，不单单是开发中药注射液产品，还研究提升已有产品的质量，这方面投入占比达到了30%~40%。

投资者：药品零售终端的掌控能力决定了公司产品的销售优劣，针对这块，公司有哪些措施？

宋清：为了增加对销售终端的掌控能力，这几年我们采用了一些举措：一个是加强直控终端覆盖，我们有人员维护的零售店面在三年时间里从4万家增长到今年的近9万家，9万家的终端可能还是所有终端里面的20%。

第二便是跟连锁药店合作，为此公司专门成立了一个KA部门，模式就是跟连锁终端签订年度协议。公司会将一些毛利相对较高的产品与低毛利产品形成组合，以推动终端推广公司多个产品的积极性。我们认为公司OTC业务未来的发展战略就是在强大品牌力基础上，扩大销售终端的覆盖面，并在优势品类收购新品种来提升利润空间。

深交所 践行中国梦·投资者走进上市公司（68）