



十二五发展战略规划

漳州片仔癀药业股份有限公司

二〇一一年四月

目录

一、我国的中医药经济形势.....	3
二、公司十一五发展的回顾.....	4
三、十二五发展规划的指导思想与原则.....	14
四、十二五发展目标.....	15
五、实现发展目标的战略措施.....	16
(一)、品牌与营销战略.....	16
(二)、新产品研发战略.....	21
(三)、技术创新战略.....	23
(四)、医药流通发展战略.....	25
(五)、化妆品及日化产品发展战略.....	35
(六)、麝香原料基地发展战略.....	52
(七)、人力资源发展战略.....	62
(八)、融资策略与财务管理.....	69
(九)、企业文化发展战略.....	71

一、我国的中医药经济形势

中医药是中华民族的瑰宝，是我国各族人民在几千年生产生活实践和与疾病做斗争中逐步形成并不断丰富发展的医学科学，蕴含着丰富的哲学思想和人文精神，为中华民族繁衍昌盛做出了重要贡献，对世界文明进步产生了积极影响，是我国文化软实力的重要体现。随着我国经济、科技的快速发展，国家对中医药的扶持和重视与日俱增，2006年3月，《国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》提出，“加强中药资源普查、保护、开发和可持续利用，建设中药资源基地，大力发展中药产业。建设中药资源基地，大力发展中药产业”。2007年3月，《中医药创新发展规划纲要》提出“保障中药资源可持续发展，强化合理开发和综合利用；研制一批能够进入国际医药保健主流市场的中医药新产品”。2009年5月，国务院出台国发【2009】22号《关于扶持和促进中医药事业发展的若干意见》，提出“促进中药资源可持续发展。加强对中药资源的保护、研究开发和合理利用。开展全国中药资源普查，加强中药资源监测和信息网络建设。保护药用野生动植物资源，加快种质资源库建设，在药用野生动植物资源集中分布区建设保护区，建立一批繁育基地，加强珍稀濒危品种保护、繁育和替代品研究，促进资源恢复与增长”，“打造一批知名中药生产、流通企业，加大对中药行业驰名商标、著名商标的扶持与保护力度”。刚刚发布的我国《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》将生物产业列为国家七项战略性新兴产业之一，重点发展生物医药、生物医学工程产品、生物农业、生物制造，建设医药、重要动植物、工业微生物菌种等基因资源信息库，建设生物药物和生物医学工程产品研发与产业化基地，建设生物育种研发、试验、检测及良种繁育基地，建设生物制造应用示范平台。

国家关于扶持中药行业发展的明朗政策，表明了政府对中药行业的大力支持，为中药企业提供了优越的发展平台。在这种情况下，我国中药行业迎来难得的发展契机。2010年，我国医药工业继续保持稳步增长的态势，国内对于医药行业的利好政策出台频繁，为医药行业创造了有利的外部条件，极大地拉动了医药市场需求。另一方面，随着新医改的持续推进，国家8500亿医改投入的逐步到位，国内医药市场供求保持稳定，医药商业购销稳步增长，医药产业集中度逐渐提高，整个医药行业效益逐步提升。特别是由于新医改提倡病前的预防而非病后的治疗，因此中药成为人们青睐的对象，国际日趋盛行的绿色回归理念也为我国中药提供了难得的发展契机。2010年，随着需求稳定增长，我国中药行业产销情况比上年同期明显好转，全年实现工业产值3172亿元，同比增长29.5%，增速比上年同期上升了5个百分点；实现利润总额近300亿元，同比增长33%左右；中成药累计出口额

为 1.96 亿美元，同比增长 18.2%；中成药累计进口额为 2.18 亿美元，同比增长 23.7%。随着人们对健康养生的重视程度越来越高，未来中药在养生保健市场也将发挥自身独特的作用。

国务院《关于支持福建省加快建设海峡西岸经济区的若干意见》出台后，特别是胡锦涛总书记考察了福建漳州后，对漳州是个极大鼓舞，公司将进一步加强品牌建设力度，进一步提升片仔癀的知名度、美誉度和影响力，借助“海西建设”和“医疗改革”东风，全面实施品牌带动战略；以经济效益为中心，以市场需求为导向，深入开展思想观念创新、管理机制创新、市场营销创新、产品与技术创新、企业文化创新，在做优主业同时，加快发展化妆品日化产品业务，加快麝香基地建设，做大做强企业。

二、公司十一五发展的回顾

漳州片仔癀药业股份有限公司是一家中华老字号中药企业，主要从事稀有名贵中药“片仔癀”及其他中成药品的生产经营，业内素有“北有同仁堂,南有片仔癀”之称。公司位居我国中成药行业企业 50 强之列，是国家科技部认定的火炬计划重点高新技术企业。公司于 2003 年在上海证券交易所上市（股票代码 600436），旗下现有控股企业 7 家，参股企业 2 家，所涉行业有药品制造、化妆品及日化产品制造、药品流通、原材料生产等。公司独家生产的国家一级中药保护品种——片仔癀的历史可追溯到 1555 年明朝嘉靖年间，已有 450 余年历史，比同仁堂（清朝）和云南白药（民国）更为悠久，是经国家批准可以继续使用天然麝香的少数几种中成药产品之一，其处方和工艺均属国家绝密级秘密。片仔癀对肝炎、脓肿、无名肿毒及一切炎症引起的疼痛、发热等，有显著疗效，外科手术后服用，能消炎止痛、防止伤口感染、加快愈合，被国际友人誉为“安家至宝”的“神丹妙药”，多年来畅销海内外，每年出口创汇近两千万美元，位居中国中成药单品种出口创汇首位。

十一五期间，公司利用上市募集资金优势，加大公司产品研发投入和技术改造投入，加快发展化妆品日化产品业务，着力解决关键原料麝香问题，加快麝香原料基地建设；加强品牌建设力度，进一步提升片仔癀的知名度、美誉度和影响力，借助“海西建设”和“医疗改革”东风，全面实施品牌带动战略；深入开展管理机制创新、企业文化创新，在全体员工的共同努力下，公司的发展取得不俗的业绩。十一五期间，五年累计创利税总额超过 10 亿元，向股东分红达到 3.4 亿元。

公司十一五期间经营业绩

单位:万元 币种:人民币

		2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	年均增长率 (%)
片仔癀母公司报表	销售收入	26,566.90	25,001.36	27,542.20	30,362.08	32,627.49	41,261.04	9.20
	净利润	8,725.60	8,311.18	9,184.32	13,984.47	12,745.40	18,682.75	16.45
片仔癀合并报表	销售收入	41,882.09	52,220.53	59,306.92	64,974.35	69,474.98	86,731.46	15.67
	净利润	8,639.83	8,190.82	9,640.03	14,166.52	13,025.35	19,469.98	17.64
	每股收益 (元)	0.617	0.585	0.68	1.01	0.93	1.39	
	净资产收益率 (%)	14.94	13.88	15.37	18.93	17.23	21.88	

主要控股公司情况及经营业绩 (2006-2010年)

单位:万元 币种:人民币

公司名称	注册资本	投资额	拥有权益比例	2010年末总资产	2010年末净资产
片仔癀(漳州)医药有限公司	5,847	7,758.11	93.245%	30,813.01	17,341.60
福建片仔癀化妆品有限公司	7,500	6,450.00	86.00%	15,320.86	11,558.89
漳州片仔癀日化有限责任公司	400	400.00	100.00%	534.93	410.11
漳州片仔癀国药堂医药连锁有限公司	704	720.00	100.00%	956.07	728.60
四川片仔癀麝业有限责任公司	1,160	606.12	52.25%	2,633.34	913.06
陕西片仔癀麝业有限责任公司	600	360.00	60.00%	2,242.44	520.18
漳州片仔癀威海大药房有限责任公司	160	81.60	51.00%	202.08	169.81

片仔癀(漳州)医药有限公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入	27,362.56	30,978.11	34,557.89	35,550.88	44,518.91	12.94
净利润	262.00	237.21	265.07	414.78	448.39	14.38
净资产收益率 (%)	4.90	3.04	2.84	3.73	2.99	

福建片仔癀化妆品有限公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入	1,208.95	1,492.41	1,799.64	3,172.85	5,329.97	44.90
净利润	499.03	540.04	437.44	608.66	746.21	10.58
净资产收益率 (%)	6.25	5.17	3.93	5.66	6.34	

漳州片仔癀日化有限责任公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入	638.38	508.87	626.66	552.23	270.45	-19.32
净利润	24.71	31.19	65.93	55.30	10.07	-20.10
净资产收益率 (%)	3.84	5.00	10.90	10.78	2.33	

漳州片仔癀国药堂医药连锁有限公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入	505.83	575.47	601.37	950.22	2,035.69	41.64
净利润	2.36	4.49	0.26	0.35	1.70	-7.87
净资产收益率 (%)	1.07	2.00	0.11	0.07	0.23	

四川片仔癀麝业有限责任公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入		0	0	118.01	60	-49.16
净利润		-32.74	-36.52	-25.08	-152.61	67.05
净资产收益率 (%)		-2.90	-3.29	-2.33	-15.43	

陕西片仔癀麝业有限责任公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入				0	0	
净利润				-31.7	-48.12	51.8
净资产收益率 (%)				-5.58	-8.84	

漳州片仔癀威海大药房有限责任公司

单位:万元 币种:人民币

年度	2006	2007	2008	2009	2010	年均增长率 (%)
销售收入		0	200.04	227.66	209.98	2.45
净利润		-16.99	0.34	5.42	9.15	418.77
净资产收益率 (%)		-11.88	0.22	3.32	5.45	

(一) 努力克服困难，实现营销新突破

十一五期间，公司营销中心根据公司制定的营销战略，通过加强市场控制、加快拓展终端网络、加强营销队伍建设、建立VIP客户服务部、强化销售管理、提高销售质量等措施，开拓了新局面。

1、加大品牌推广：通过增强宣传广告、终端促销活动、推广会、增加上市产品品种及销量、扩大产品覆盖面等多种形式大量、全方位地对片仔癀品牌进行推广宣传，提升片仔癀品牌的知名度和美誉度。在中央电视台拍摄《漳州行》系列专题片期间，公司积极接洽、配合，成功拍摄了片仔癀专题片《国宝秘药之秘》。该片在中央电视台4套及海峡卫视播出，较好地提高了片仔癀的海内外关注度。公司以60周年国庆之际，在福建电视台播出《国宝名药更辉煌》等专题片和专题新闻，在《闽南日报》大幅宣传片仔癀的传奇故事和企业发展历程，也起到较好的宣传效果。2006年公司被国家商务部首批认定为“中华老字号”，并入选漳州市十大城市名片。2007年片仔癀被列为“中华老字号品牌20强”。2008年“片仔癀”被评为“福建知名字号”；片仔癀荣获“福建省改革开放三十年最具影响力、社会贡献力的品牌”。2009年被列为全国中华老字号品牌网络影响力十强。

2、强化销售管理：完善销售管理制度、制定部门内部管理办法和工作程序，加强产

品价格、销售费用控制和应收账款的管理，严格控制风险；提高业务员素质，加强业务员考核。提高销售质量和货款的安全性。

3、加强队伍建设：根据业务发展需要，公司对原有的营销机构及人员配备等进行适当调整，同时成立市场策划部，加强重点客户和医院招投标工作。本部销售人员从 35 人增加到 50 人，增加了 43%。

4、积极配合有关部门，通过了“国防经济紧急动员单位”的验收，并申报通过军队物资采购候选供应商资格及福建省国家药品储备单位资格。

（二）以技术创新为先导，提升核心竞争力

1、着力科研项目，研发再上新台阶

在新产品开发方面，重点进行双孢蘑菇系列产品研究、片仔癀二次开发研究、金糖宁胶囊二次开发研究、与香港中文大学合作进行肝纤维化治疗药物等研究，都取得较好的研究结果。“十一五”期间，公司共获得 18 个药品生产批文，其中具有自主知识产权品种 3 个。“十一五”期间，公司申请了 17 个发明专利和 6 个外观专利并获得受理，其中 5 个发明专利和 6 个外观专利获得授权。同时，金糖宁还申请一项国际专利。公司还进行了近 60 项新科技项目申报，获批并承担省级以上科技项目 10 项，其中国家级科技项目 5 项。申报国家级高新技术企业、国家火炬计划重点高新技术企业、全国企事业知识产权试点企业、福建省知识产权优势企业、福建省创新型试点企业、福建省传统中药制药工程技术研究中心等均获批准通过。我们还向省科技厅申报 11 个自主品种为自主创新产品并全部获得批准，为公司品种的政府采购及招投标提供有利的条件。

为进一步激发管理人员、科技人员的创新热情，推动企业科技进步，公司评选了 2006-2008 年度、2008-2010 年度科技创新成果，共评出 92 个奖项，有 410 人次受到表彰，奖励金额 478400 元。公司（含控股公司）还有 6 个自主创新项目、8 名自主创新先进个人受到市国资委表彰。

2、加快技术改造，注重内部挖潜

2006 年完成空压系统冷却水循环、纯水处理系统、污水处理站、二车原料仓库、前处理粉碎间、五车丸剂生产线等革新或改造项目。

2007 年饮片车间通过硬件改造和软件完善，使我公司成为我省率先通过饮片生产认证的医药企业。2007 年还完成了丸剂车间、饮片车间的技改。

2008 年金糖宁生产车间改造如期完成并通过 GMP 认证，新增胶囊剂生产线获得生产许可证和 GMP 认证。

2009年医药仓储中心项目完成了项目前期工作，第一期的综合仓库土建已开工。金糖宁技改项目完成项目可行性研究报告的编制和审批，基建项目也进入了前期工作阶段。片仔癀国药堂旗舰店丽园君悦店面装饰工程已完工并交付使用。企业信息化ERP项目建设第一期一阶段已经实施完成，正在进行一期二阶段与三阶段的模块实施，应用的模块包括采购管理、销售管理、仓储管理等8个方面。片仔癀化妆品公司的搬迁改造项目，目前已进入开工建设。

2010年投入1100万元的金糖宁产业化项目，已完成酒精库、配电室的搬迁，消除了重大危险源安全隐患，新提取车间和新饮片车间均已完成封顶。公司还引进了片仔癀胶囊BOPP透明膜包装机等一批先进生产设备，进一步提高生产率。公司还完成了一车间三层外包间的改造、二车间提取罐出料管、纯化水管道及正气水包装间的改造、三车间空调除湿改造、质检部仪器室的改造等一批改造项目。

从2009年开始实施的预计总投资800万元的公司信息化建设项目已完成投资400多万元，一期一阶段至三阶段的模块已全部实施，应用范围覆盖了公司本部的业务全流程。公司被评为2010年福建省企事业单位信息化应用先进单位。

（三）勇于开拓创新，促进管理规范

管理是企业永恒的课题，做强企业的基础在于管理创新，而管理创新的目的，则在于企业执行力的提升。公司在全面梳理业务流程和管理流程的基础上，对管理制度进行了修订和补充制定，形成了一套较为科学的、完整的管理制度，同时根据公司的规范管理的需要，对管理部门的设置和职责分工进行调整，培养和提拔了一批具有专业知识的部门经理和控股子公司的高级管理人员，提高了公司的管理执行力。公司还建立和完善车间经济责任制、市场营销责任制和控股公司经营责任制，加强部门工作质量考核，进一步明确目标、责任、利益，完善考评机制，实现制约和激励机制的有效发挥，调动生产车间、部门和控股公司经营班子的工作积极性，提高企业经济效益。

诚信是企业生存的生命之根，公司一如既往地坚持重质量，重服务，重信誉的“三重”原则。以质量保障立品牌之本，从源头上保证原辅包装材料质量，严格按照GMP要求对原辅料及产成品的质量标准和检验操作规程进行修订完善，严格按照GMP要求进行药品生产。认真贯彻《劳动法》、《安全生产法》，从抓制度管理入手，完善安全生产管理，2005年至2010年无发生重大质量、设备、环保和人身安全事故。。

（四）积极开拓原料基地，确保可持续发展

麝香是公司主产品片仔癀不可或缺的重要原料之一，随着麝香资源的日益紧缺，为保

障片仔癯的持续生产经营，公司积极争取国家林业局支持，获得年度使用配额的增加以及麝香原料的大量采购作为战略储备，为实现人工养麝事业发展赢得时间。

另一方面，公司加大在人工养麝、活体取香研究项目的投入，2007年8月公司投资606万元（占52%股份）在四川省阿坝州设立四川片仔癯麝业有限责任公司，开展人工养麝，当年投入100多万元对原有的米亚罗养麝场进行规范化改造，并按GAP要求基本建立一套比较完整的林麝养殖管理规范和标准操作规程，于2008年5月取得国家林业局颁发的《国家重点保护野生动物驯养繁殖许可证》。至2008年底，四川片仔癯麝业还完成投资400多万元，按照野生动物驯养繁殖基地的规范化要求建成新圈舍和配套的饲料仓库、饲料加工房。目前，米亚罗养麝场共有林麝400多头，已成为全国最主要的集驯养、繁育、科研为一体的林麝规范化养殖基地。2009年6月公司投资360万元（占60%股份）在陕西宝鸡市设立陕西片仔癯麝业有限公司，在具有农户养殖林麝多年历史的秦岭凤县建立林麝饲养繁殖示范基地，当年12月取得国家林业局颁发的《国家重点保护野生动物驯养繁殖许可证》。陕西片仔癯麝业以“公司+基地+农户养殖”的模式运作，在建立独立的饲养繁育基地的同时，开展农户合作养麝，现已与12家农户签署养殖协议，存栏数近600头，为农户提供林麝的饲养、繁育、取香和科学管理等技术支持工作，逐步建立麝香药材基地。

为了使主导产品片仔癯更好地发挥其治病救人的功效，更好地保护和传承中国传统中医药文化，公司从2008年开始的片仔癯二次开发研究项目总投资4304万元，其中获国家科技支撑计划专项经费资助1355万元。四川麝业联合四川大学生命科学学院配合承担“珍稀濒危中药材麝香GAP基地建设”子课题。通过时间长达3年、科研投入多达400万元的饲养繁育关键技术研究，完成了和即将完成包括饲养管理、遗传管理、品种选育、疾病防控、饲料配方、人工取香、麝香质量标准等课题，通过科研取得的成果对林麝养殖提供规范化的管理指导，使米亚罗养麝场圈养林麝种群由2007年末的252头增长到2010年末的445头，年增长率由历史上的5%提高到近3年的年均20%，死亡率及发病率显著下降。

随着国家对麝资源保护力度的加大和对重点企业、重点产品政策的倾斜，随着企业对麝资源保护和恢复的投入的不断加大，片仔癯的可持续生产经营将得到资源的保证。

（五）加快投资发展步伐，企业经营格局初步形成

1、募集资金全部使用完毕

2007年，公司IPO募集资金承诺的3个车间技术改造项目已全部完成，增资皇后化妆品公司的项目也已完成，公司2007年第一次临时股东大会决定将营销网络建设项目剩余资金944.86万元用于收购漳州医药公司持有的片仔癯(漳州)医药19.75%股权；决定变更技

术中心改造项目募集资金投向用于收购集团公司五宗土地及科技综合楼等资产 8,893.13 万元（含自有资金 1,870.88 万元）。截止 2007 年底，公司的募集资金已全部使用完毕。

2、顺利完成股权分置改革工作

股权分置改革是继公司 2003 年成功上市后我公司又一大事要事。公司股权分置改革于 2006 年五月份以低成本、低对价、高赞成率顺利完成。此次股权分置改革的成功将有利于优化公司股权制度和股权结构，有利于公司各利益方形成统一的价值评判标准，对促进公司的发展具有重要的现实意义。

3、对外投资开展顺利

（1）增资国药堂

2009 年 3 月，公司以货币方式向漳州片仔癀国药堂出资人民币 500 万元，完成对片仔癀国药堂的增资扩股，持股比例上升至 84.38%（间接持股 100%）。

（2）收购医药公司股权，加大控股比例

2007 年至 2009 年，公司先后投资 2588 万元收购漳州医药持有的片仔癀医药 19.75% 股权、福建同春持有的片仔癀医药 15% 股权以及部分员工持有的股权，加上 2008 年 12 月单方增资 3000 万元后公司的持股比例达 93.245%，为公司今后营销发展提供基础。

（3）购买集团公司资产

2007 年公司以现金 8,893.13 万元购买集团公司持有的五宗土地使用权及科技综合楼等资产，公司的资产更为完整，公司与控股股东之间的关联交易大幅减少，有助于进一步完善公司的法人治理结构和提高公司的独立性。

（4）成立片仔癀威海大药房

为进一步开拓山东市场，公司 2007 年 8 月在威海投资 512 万元购置店面，并出资 81.6 万元与威海海晨医药有限公司共同设立片仔癀威海大药房，公司持股 51%，于 2007 年底开业，经营情况正常。

（5）与集团置换资产，使公司主业更加突出

2008 年公司将持有的 1850 万股福建红旗股份加上 4305.99 万元现金等价置换集团公司持有兴业证券股份有限公司 1300 万股（每股作价 10 元），后兴业证券 10 股转增 3 股，公司持有的兴业证券股份为 1690 万股。兴业证券于 2010 年 10 月上市（股票代码 601377），按国家有关规定划转 20.2046 万股，现公司持有的兴业证券股份数量为 1669.7954 万股。

（6）2007 年 8 月成立四川麝业公司和 2009 年 6 月成立陕西麝业公司

（六）加强投资管理，完善对子公司监控管理

公司目前控股 7 家公司及参股 2 家公司，公司立足于总体的发展目标，着力于提升公司本部及子公司的战略协同，充分发挥人财物方面的优势互补，提高总体的战略执行力和整体竞争力，促进本部及子公司跨越式发展。五年来的主要工作有：

1、调整经营班子

公司先后调整了片仔癀日化、片仔癀医药、片仔癀国药堂、片仔癀化妆品等控股企业的经营班子，组建四川麝业、陕西麝业、威海大药房经营班子，为公司的稳定快速发展提供了可靠的组织保障。通过外派董事、监事、副总、财务总监等对子公司重大决策及日常工作进行指导监控，促使控股企业实现规范化管理。

2、建立绩效考核办法

建立了各控股子公司经营班子绩效考核办法，通过引导管理创新和经营创新，子公司效益明显提高。

3、加强审计，促进规范管理

公司通过对子公司进行年度审计和专项审计，对于发现的问题要求限期整改，促进控股子公司进一步规范运作。2008 年 7 月，公司被评为福建省 2004 年—2007 年内部审计先进单位。

（七）公司治理水平上新台阶

1、健全公司法人治理机制，提高公司治理水平

十一五期间，公司董事会对《公司章程》、《董事会秘书工作职责》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总经理工作细则》等进行全面修订，并提请股东大会审议通过，公司的股东大会、董事会、监事会等依法行使职权，为实现公司规范运作，防范各种风险、保护投资者特别是中小投资者的利益提供了制度保证。

公司董事会审议通过《信息披露管理制度》、《重大信息内部通报制度》、《董事、监事和高级管理人员所持本公司股份管理规则》、《募集资金管理办法》、《对外投资管理制度》、《独立董事年报工作制度》、《审计委员会对年度财务报告的审议工作程序》等，进一步完善了有关制度。

公司董事会获得《董事会》杂志社主办的第四届（2007）中国上市公司董事会金圆桌奖优秀董事会荣誉。

2、开展公司治理专项活动

根据中国证监会《关于开展加强上市公司治理专项活动有关事项的通知》（证监公司字[2007]28 号）的要求，公司成立了专门工作领导小组，组织相关人员进行认真学习，深

刻领会，安排专人负责落实相关工作。《自查报告和整改计划》已经公司三届十一次董事会审议通过并已公告。

福建证监局于 2007 年 8 月对公司治理专项活动进行了现场检查指导，并出具了《关于漳州片仔癀药业股份有限公司治理情况的综合评价和整改意见的通知》，根据福建证监局在专项检查中发现的问题，结合上海证券交易所对公司出具的《关于漳州片仔癀药业股份有限公司治理状况评价意见》，公司于 2007 年 11 月召开三届十五次董事会，审议通过了《公司治理专项活动整改报告》。

根据中国证监会[2008]27 号《关于公司治理专项活动公告的通知》和福建证监局闽证监公司字[2008]22 号《关于进一步深入推进辖区上市公司治理专项活动工作的通知》的有关要求，公司董事会责成有关部门，对《治理专项活动整改报告》的落实情况及整改效果进行自查，并针对尚存在的问题和需持续性改进的问题制定了详细的改进计划。

公司对《治理专项活动整改报告》中提到的问题进行了认真整改，截止目前，除“在条件成熟时加快建立和完善长期激励机制”外，公司基本完成自查发现问题及证监会现场检查发现问题的整改工作，整改措施到位，效果明显。

3、严格遵守信息披露制度，加强投资者关系管理工作

十一五期间，公司严格遵守证监会、上交所等机构的监管，做到规范、透明。除按照证监会、上交所等机构的规定定时公布公司的年报、中报、季报使投资者及时了解公司的经营情况外，同时对公司股票价格可能产生重大影响的信息及时准确予以披露，做到真实、准确、完整、及时。公司严格按照《投资者关系管理制度》的要求，做好投资者关系管理工作，保障公司与股东联系渠道的畅通，通过多样化的投资者交流方式，提升了投资者、市场乃至整个社会对公司文化和公司价值的认同感，维护了公司良好的市场信誉和社会形象。

（八）加强企业文化建设，推进企业和谐发展

十一五期间，公司坚持以科学发展观为指导，在实现较好盈利的同时，在精神文明建设也取得丰硕成果，实现了企业的和谐发展。

公司充分利用片仔癀深厚的历史文化底蕴，把企业文化建设与近年来发展迅速的旅游业相结合，形成公司新的经济增长点。2008 年完成了片仔癀博物馆的建设，获得漳州市的第一个“省级工业旅游示范点”，成为福建省医药行业第一家省级工业旅游示范点，公司现正申报“国家级工业旅游示范点”。公司以“片仔癀传统制作工艺”申报“国家级非物质文化遗产”目录，开展片仔癀发源地漳州市璞山岩寺遗址的考古发掘工作，这些都取得积极进展，

进一步弘扬了企业文化。

公司被评为“全国和谐劳动关系优秀企业”、被确定为漳州市首批“劳动关系和谐企业”创建活动单位，并连续五次蝉联福建省文明单位，并先后获得“漳州市企业文化建设先进单位”、“福建省第三批企业文化建设示范单位”、“福建省企业思想文化工作联系点”、“2009年度全国企业文化优秀案例”等荣誉。

回顾十一五，公司虽然取得了较好成绩，但仍存在着诸多不足，主要体现在：1、主导产品单一，麝香原料仍受到配额指标的限制，发展受到严重制约；2、普药销售额近几年每年都有所增长，但发展不够快、规模也偏小，仍未形成新的增长点；3、市场营销依然比较薄弱，片仔癀品牌在福建、广东以外的市场认知度较低，影响了产品的推广；4、企业技术水平与国家级企业技术中心要求有一定的差距，研发后劲不足。

三、十二五发展规划的指导思想与原则

片仔癀药业股份有限公司十二五发展规划的指导思想是：以邓小平理论、“三个代表”和科学发展观重要思想为指南，紧紧抓住海西建设漳州先行的有利机遇，遵循国家《中药现代化发展纲要》、《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020年）》、《国家国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》及新医改方案等大政方针，以科学发展观统领全局，立足当前，着眼未来，认真结合公司的发展实践，总结经验，寻找差距，分析形势，明确思路，落实措施，坚持以市场为导向，以产权关系为纽带，以现代企业制度为框架，以片仔癀驰名商标为旗帜，以市场经济规律为准绳，打通上中下游产业链，构建现代中药企业集团，做到产值效益并重、当前发展与可持续发展并重、股东利益与职工利益并重，追求安全、质量、效益平衡及可持续发展。

要以药品生产经营为主线，重点发展具有特色的自主知识产权的中成药品种，加快发展化妆品、日化产品，实现跨越式发展；要坚持以质量、技术制胜，坚定消费者对“片仔癀”——高质量、高科技含量药品的消费理念；要坚持国内外市场相结合，通过片仔癀国药堂连锁药房和片仔癀专柜的建设，加大对主要产品新客户、新市场的拓展力度；要加快麝香原料基地建设，实现片仔癀系列产品的可持续发展；要以《2010-2015年全国药品流通行业发展规划纲要》出台为契机，以新医改政策为机遇，发展现代物流，全面扩张县、乡、镇各级农村药品市场的纵深配送，逐步确立区域医疗市场药品、医疗器械配送的龙头经营地位；加大企业文化和品牌建设投入，加大VIP营销力度，紧紧围绕片仔癀的特性，大打文化牌，历史牌，国际牌，把片仔癀塑造成代表5000年中医药文化、国内一流的健康养

生品牌。将片仔癀药业发展成以传统名牌中成药、保健养生产品、特色功效化妆品和日用护理用品生产为主线，以药品流通和濒危药用原材料基地为补充的复合型健康产业集团。

四、十二五发展目标

十二五主营业务收入发展目标

指标（万元）	2010年	2015年	年均增长率（%）
药品生产业务收入	41261	70000	11.2
药品批发业务收入	44519	90000	15.1
药品零售业务收入	2036	10000	37.5
化妆品、日化产品业务收入	5120	50000	57.7
简单业务收入合计	92936	220000	18.8
扣除内部交易收入合计	86731	200000	18.2
净利润	19470	30000	9.0

至2015年，公司主营业务收入和净利润的指标分别达到20亿元和3亿元。其中药业本部要坚持国内外市场相结合的营销策略，采取多种措施，在巩固现有客户的基础上，加大对主要产品新客户、新市场的拓展力度。坚持以质量制胜，坚定消费者对“片仔癀”——高质量药品的消费理念。加大企业文化和品牌建设投入，加大VIP营销力度。在片仔癀各产品系列进行必要的整合，建立起品牌明显联系或联想渠道。进一步加强具有自主知识产权品种的营销工作做为公司药品新的增长点。对列入国家基本药物目录、或在区域市场有较大影响力、公司生产能力强的品种确保在区域市场占有率，结合考虑社会效益及边际贡献率，跟踪国家基本药物政策，通过扩大规模、降低成本来实现利润和市场占有率的提升。实施片仔癀药业“名厂、名品、名店”、走向全国市场的发展战略，重点规划建设片仔癀终端营销体系，公司计划在本部所在城市建设1家“片仔癀国药堂”旗舰店、全国各大重点城市建设11家“片仔癀国药堂”品牌店和500家“片仔癀特约经销店”。配套建设片仔癀药业物流配送中心和管理信息系统。到2015年医药工业销售收入达到7亿元，国药堂药品零售业务收入达到1亿元。

依托母公司品牌、资金等优势，扶持控股企业发展。支持片仔癀（漳州）医药有限公司调整经营模式，争取政策扶持，提高市场份额。切实把握新医改的政策机遇，在继续深化以漳州市各级医院为主体的营销体系建设的同时，全面扩张县、乡、镇各级农村药品市场的纵深配送。2010年至2012年力争取得漳州地区药品配送40%~50%的市场份额，逐步确立区域医疗市场药品、医疗器械配送的龙头企业地位。全力推进南山物流配送中心项目建设。增加疫苗经营范围，设立特种药品流通事业部；扩大医疗器械经营范围，成立基

础医疗器械配送部。成立中药饮片及保健食品专营公司，依托“片仔癀”饮片和保健食品系列，发展网络商务及出口业务。在此基础上，通过 2013-2015 的第二个三年跨越式发展，力争在 2015 年销售收入达到 9 亿元，合并国药堂药品零售业务后达到 10 亿元，成为福建省大型医药物流企业之一。


化妆品公司将紧紧围绕“发展新品、整合老品”二条主线，努力做精产品，做大市场，做强企业。2012 年争取在国内以日化精品店渠道为主的化妆品公司居快速发展水平；在国内以商超渠道为主的化妆品公司居中等水平；在国内百货店专柜类系统占位成功；国密系列产品在国内一二线城市百货店良性运作，该系统年销量在 30 万元以上的门店达 150 家，成为该体系的占位性产品，为下一个三年发展规划（2013-2015）发力奠定基础；牙膏以其独特卖点和整合传播思路成为商超系统主力产品；代理商管理更加完善，规范化，制度化；企业进入全面快速发展阶段，至 2015 年销售收入力争达到 5 亿元。


五、实现发展目标战略措施

（一）品牌与营销战略

1、品牌战略目标

到“十二五”初把片仔癀道路品牌真正发展为“有华人的地方就有片仔癀”，使在国内每个地级市有片仔癀的成规模经销点或专柜，重点市场福建、广东每个县有片仔癀成规模经销点或专柜。对产品品牌而言，国内城市 50%以上的人口都能知道片仔癀的功效和疗效，农村 25%的人知道片仔癀功效和疗效；使海外，50%华人知道片仔癀，重点市场东南亚、日本、韩国非华人 20%知道片仔癀的功效和疗效，欧美及其他市场知道片仔癀的功效和疗效超过 5%，片仔癀内外销合计达到 5.5 亿元

到“十二五”末把  企业品牌打造成在消费者心目中形成“高质量疗效好的产品、优质的售后服务、严格的科学管理和持续不断的技术创新、服务人类健康”的中成药的生产企业形象，使普药的底价销售能达到 1.5 亿元，切实名符其实：“北有同仁堂，南有片仔癀”

之美誉，使消费者看到  就能联想到最高品质的中成药产品，并使之基本覆盖全国各地及东南亚的知名企业品牌。

2、品牌战略措施

基于公司的现状：产品已具备一定的品牌基础，企业品牌也已初具区域品牌，而且产品品牌大于区域品牌，本着快、省及风险小的原则，建议公司品牌发展最好采取产品品牌带动企业品牌的策略，做好产品品牌来带动企业品牌。

(1) 质量制胜：质量是企业永恒的主题，为此首先要继续做好产品的质量管理工作，使产品质量始终维持高品质，产品质量始终如一，以此坚定消费者对“片仔癀”-----高质量药品的消费理念，因为质量是企业的生命，产品是品牌的载体，为此产品质量是品牌的本质。其次要加大打假维权力度，因为假冒产品其质量肯定低劣的，因此假冒产品将会对品牌产生极大的伤害，为此应设立专门的打假机构并有专人负责。


(2) 持续做好创新工作，避免品牌老化。要注意品牌内涵提炼的创新，传播内容要与时俱进，吸引新客户，尤其是年青一代，同时挖掘老客户的潜在需求。根据市场需求变化，不断推出适销对路的新产品和开发宣传老产品的新适应症，以加大产品、品牌的市场覆盖，提高市场占有率，提高品牌的知晓率。

(3) 加大企业文化建设投入：尽快通过国家工业旅游示范点的验收、国家级非物质文化遗产的申请等投入，丰富企业文化内涵；加大企业文化宣传：如当前可以 CCTV-4 拍摄的《国宝秘药之秘》作为宣传工具，建议能到各省卫视台播放及在一定间隔时间(半年)在央视重新播放一次，以扩大企业的影响力，提高品牌的知名度，因为企业文化是品牌的依托，文化支撑着品牌的丰富内涵。

(4) 服务是商品整体不同分割的一部分，在当今市场竞争中已成为市场竞争的焦点。为顾客提供优质、完善的服务是企业接近消费者，打动消费者的最捷近途径，也是企业品牌树立的途径。为此要系统完善的售前、售中、售后服务，树立“消费者至上”的经营服务理念，因为服务是品牌的强力后盾，推动着品牌的成长。且从消费者来电咨询可知消费者对产品的了解还非常不够，为了更好地传播产品知识，应设立产品应用咨询热线，并有专人负责解答消费者提出的各种咨询，以提高企业的服务形象，传播企业的产品功效，进而传播企业的理念。

(5) 适当加大广告投入：“品牌是靠广告砸出来的！”是不全对，但古语：“好酒不怕巷子深”、“皇帝的女儿不愁嫁”在现代激烈的商战，多变的市场下已失去了原来的意义，应该说“好酒也怕巷子深，酒香也须常吆喝”。试想，一个新品牌面市后，尽管其质量好，名称也很动听，但如果不主动宣传，其知名度能提高得快吗？在广告投放时，应根据公司开拓市场的计划制定相应投放策略、投放地区、投放规模等。

(6) 加大 VIP 营销力度和 VIP 推介，通过 VIP 会员传播企业传统中医药文化和公司高端定位理念，强化 VIP 服务。

(7) 在各产品系列进行必要的整合，建立起品牌明显联系或联想渠道。无论是药品还是化妆品或是日化品，当其用  作为标识时尽量用统一规定的 VI，进而统一公司形象。

3、营销战略措施

整体营销战略

A.以片仔癀为先锋和市场的破冰器，带动含片仔癀的系列功能药物，最后通过企业品牌拉动普药的销售。

B.片仔癀的锭剂要文化营销，概念与形象先行，通过大药房和专柜布点，实现药物销售跟进。

C.开发与拓展全国范围的高端人群的需求与渴望，在专业市场通过临床实践增加对疑难病例的案例，进而对院外形成拉动。在院外市场，加强直控终端的VIP管理，通过VIP客户的口碑相传来扩大亚健康方面的馈赠市场。

D.强化主打品种的形象建设和概念宣传，但营销组织的建设与网络、队伍的跟进也是片仔癀药业能做多大规模至关重要的一环。

片仔癀的销售模式：加大片仔癀的功效开发，加强片仔癀保健作用和治疗疑难杂症的宣传，加强VIP和专柜营销，采取直销模式锁定VIP消费者。

普药首先要加强成本测算和控制，改变以往以实际成本制定价格策略为以目标成本制定价格策略，由于公司品牌还只是区域品牌，只是有一定知名度，还未达到强势品牌，因此公司独家有特色的产品由于竞争少可以采取撇油价格策略，而大普药最好采取渗透价格策略，建议根据所定目标或达产量测算出成本来指导公司的营销策略，以提高产品的竞争优势。其次要加大终端的覆盖，加强与大中型连锁药店的合作，由于现在是买方市场，有些特大型连锁药店较为强势，而我们又还未达到强势品牌，与这些强势连锁合作可能条件比较苛刻且难于将我们的品种作为首推，成功的可能性不大，因此主要寻求一些品牌与我们相当的大中型连锁，因其也需要有些有一定知名度的品牌药品来吸引顾客，与这种连锁合作成功的可能性较大。再次要加强产品的差异化策略研究，以差异化吸引顾客，差异化可以功能，也可以是包装。如糖浆120毫升就是一种差异化，因同种规格在公司推出时，市场上几乎没有。再如六味系列，由于一般都是长期服用或全家多人同时服用，因此可以考虑改成每包装可服用半个月的180克装量，以区别其它厂家。

品种策略

营销的重中之重是片仔癀，这决定公司的利润来源，营销资源应向片仔癀倾斜。

重新厘定普药的发展思路，综合考虑公司目前所处内外部环境，建将普药分层次：

重点品种是对有自主知识产权品种，要确保一定的毛利率、要发大力气去做，如金糖宁、心舒宝、片仔癀系列产品（软膏、痔疮膏、含片）、茵胆平肝胶囊、金牡感冒片、少林正骨精、清热止咳颗粒、增乳膏。

次重点产品是列入国家基本药物目录、或在区域市场有较大影响力、公司生产能力强的、工艺稳定的品种：糖浆、正气水（胶囊）、牛黄解毒片、丸剂系列。要确保在区域市场占有率，结合考虑社会效益及边际贡献率，跟踪国家基本药物政策，通过扩大规模、降低成本来实现利润和市场占有率的提升。

暂缓品种：对一些公司成本高、或工艺不成熟、或生产能力不足，或比较优势处于弱勢的品种如板兰根、小柴胡、丹参片、护肝片等暂缓推广。

饮片发展以贵细药材和具有地方特色的药材为主。

渠道策略

渠道：按销售对象分为院线和 OTC 两条主渠道，医院渠道由于公司的性质及现状，主要采用代理制，公司初期主要培育商务人员，中长期要立足学术推广队伍的建立；OTC 渠道主要采取：总代理、区域代理与自己开发终端、VIP 营销等方式并重的渠道策略。具体各区域采用策略见如下。

区域：总体以目前这些区域为基础，加大片仔癀终端消费的拉动，加大力度做深做透现有这些区域市场的普药，因为现有市场除了福建市场的正气水、茵胆和糖浆，上海的牛解和云南的糖浆、金牡有一定占有率外，其余市场普药均微乎其微，同时，适当考虑发展比较有潜力的片仔癀消费市场，如山西市场并向周围辐射。

价格策略

总体上独家、有特色且竞争较小品种，在定价上宜采取撇油价格策略，普药竞争较激烈的品种要根据公司的成本状况，若规模小则采取以销定产的政策，在价格上适当采用渗透价格策略。其他品种则根据情况采用满意价格策略。

院线品种的价格政策：

A、建议统一明确的价格体系，以免因为地区价格差异太大，出现渠道冲突。区域性的特殊政策可以在销售支持上体现。

B、价格体系包括底价、开票价、招标价、指导零售价，要求基本按规定执行。

C、控制招标价，对每个地区的招标价格根据当地的市场情况分别给与确认，控制最低限价，以免空间不足，并影响全国其他市场。

D、对医院市场的价格政策专门制定。

OTC 流通价格政策：

A、制定价格体系政策，包括零售兼、结算价，建议总体价格一致，可以采取销售返利、宣传等形式体现不同激励。

B、连锁的结算价格根据市场和区域销售情况确定。

C、零售价格的保护作为合作的基本条件。

促销策略

广告策略

在投放广告时首先要确定广告目标：投放区域(根据公司的区域发展规划选择广告投放区域和投放强度)、受众群体(根据产品的功能定位、目标消费群定位和价格定位选择受众群体)和投放的预期目的。其次要进行广告预算并根据广告目标、广告预算及各种媒体所需的费用选择广告媒介。应考虑以下几方面的因素：

(1) 目标顾客的偏好。

(2) 产品所针对的人群。

(3) 广告信息。

(4) 成本费用。

(5) 广告时机的选择和广告效果的评估：广告投放后要及时进行评估，以便进行广告策略的调整。

营业推广

首先要对终端店员、临床医生进行产品知识培训，让店员和临床医生了解公司产品的特点、优势，使产生推介公司产品的兴趣。其次要做好产品在店铺的陈列，要能产品陈列在店铺显眼及店员容易拿到的地方。再次要有明确的营业推广方式：如赠送样品（成本高，适用于新产品推广，开拓新市场）、有奖销售、折扣促销、订货会与展销会、销售竞赛和服务促销。第四要制定营业推广方案：1.奖励规模；2.奖励对象；3.发奖途径；4.奖励期限；5.总预算。最后要对营业推广进行评估。

业务队伍

适应销售规模的增长需要，同时从发展的长远考虑，公司应扩大和培养销售队伍，销售队伍与销售的网点和规模相匹配，规划到 2015 年销售人员有 200 人，其中 OTC 销售终端队伍规模达 60 人；商务、招商及市场策划 40 人；学术推广队伍 80 人；其他人员 20 人。

营销体系建设及资金投入

为实现公司跨越式发展，实施片仔癀药业“名厂、名品、名店”、走向全国市场的发展

战略，公司重点规划建设片仔癯终端营销体系，在全国各大传统销售区域中心城市建设一批直营“片仔癯国药堂”门店、在全国各大重点城市具有较强销售实力的药店发展一批用于强化片仔癯系列产品销售的“片仔癯特约经销店”，编织受控于公司的终端营销网络体系，提升片仔癯品牌影响力、促进公司系列中成药产品销售、扩大公司系列化妆品和日化产品的市场规模。公司计划在本部所在城市市区“片仔癯国药堂”品牌店发展到 10 家、在福建省内其他地方及国内重点城市“片仔癯国药堂”品牌店发展到 17 家以及在全国范围内建设 500 家“片仔癯特约经销店”。配套建设片仔癯药业物流配送中心和管理信息系统。

项目投资规模：本项目预计总投资为 12,373.26 万元人民币。

项目总投资明细表：

表 4.4 项目总投资估算表

序号	项目	金额（万元）	占投资比例
1	片仔癯国药堂公司增资款	7,943.65	64.20%
2	片仔癯特约经销店	1,950.00	15.76%
3	营销信息管理系统	800.00	6.47%
4	医药仓储中心	1,679.61	13.57%
5	项目总投资	12,373.26	100.00%

项目建设周期：本项目建设周期为 3 年，第一年达到直营旗舰店 1 家、品牌店 6 家，特约经销店 150 家；第二年建设直营品牌店 10 家，特约经销店 150 家；第三年建设直营品牌店 10 家，特约经销店 200 家。本项目实施后，年均实现销售收入(不含税)14,570.67 万元，年均净利润 1,402.75 万元，项目资本金净利润率为 11.34%，财务净现值（所得税后）为 2,257.64 万元，项目投资回收期为 7.87 年。

（二）新产品研发战略

未来新产品的开发定位在以下几点：一是坚持中药新药的研发及公司自主品种的二次开发；二是加大中药保健品的研发：一方面从治未病的角度开发预防性保健品，另一方面结合药妆开发具有美容功效的保健品；三是继续关注行业,包括中成药、西药和生物医药等方面的前沿技术。通过以上几方面的努力，我们争取十二五期间对 2~3 个新产品进行立项研究。

十二五期间主要科研项目

序号	项目
1	金糖宁胶囊的二次开发
2	片仔癀二次开发
3	清热止咳颗粒改剂型（无糖型）的研究及申报
4	心舒宝片治疗心血管疾病的机理研究及临床再验证
5	双孢蘑菇多糖食品、保健食品、化妆品及药品的开发
6	肝纤维化治疗药物的研究
7	与美容有关的食物及保健品开发
8	林麝人工饲养关键技术研究
9	复方片仔癀软膏的多中心临床研究

1 金糖宁胶囊的二次开发

- 1.1 金糖宁胶囊治疗糖耐量异常新适应症的申报
- 1.2 金糖宁胶囊精制的研究及申报
- 1.3 金糖宁胶囊所用原料蚕沙的 GAP 基地的建设
- 1.4 金糖宁胶囊多中心临床疗效再验证及安全性再评价

2 片仔癀二次开发

- 2.1 麝香等同性研究
- 2.2 片仔癀治疗缺血性脑中风新适应症的研究和申报
- 2.3 片仔癀抑癌作用的分子机制及作用靶点研究
- 2.4 片仔癀治疗结肠癌的多中心临床研究
- 2.5 片仔癀长期毒性再评价研究
- 2.6 片仔癀增加规格的研究和申报

3 清热止咳颗粒改剂型（无糖型）的研究及申报

4 心舒宝片治疗心血管疾病的机理研究及临床再验证

5 双孢蘑菇多糖食品、保健食品、化妆品及药品的开发

- 5.1 食品工艺的优化
- 5.2 保健食品的申报
- 5.3 药品开发研究
- 5.4 化妆品应用研究

6 肝纤维化治疗药物的研究

7 与美容有关的食品及保健品开发

8 林麝人工饲养关键技术研究

9 复方片仔癀软膏的多中心临床研究

(三) 技术创新战略

1 技术改造方面

1.1 金糖宁产业化项目

金糖宁胶囊是片仔癀药业与中国医学科学院药物研究所合作历时 12 年、投入 1000 多万元开发的用于治疗 II 型糖尿病的中药六类新药（按原新药分类办法属三类新药），该品种作用机理、有效成分明确，其降糖机理与阿卡波糖相似，均为 α -葡萄糖苷酶抑制剂，其有效成分为多羟基生物碱类的 1-脱氧野尻霉素，是蚕沙总生物碱中 α -葡萄糖苷酶抑制剂的主要成分，该成分目前是国际研究的热点。金糖宁胶囊不但具有与阿卡波糖相似的作用机理及相同的疗效，而且还具有两个独特优点，一是金糖宁胶囊对血脂代谢异常有一定的改善作用，能降低血脂、保护血管，二是金糖宁胶囊无阿卡波糖的肠胃胀气、腹胀、腹鸣、腹泻等胃肠症状副作用。金糖宁胶囊的研究成功填补了国内中成药的空白。

金糖宁产业化项目所需费用共约 9000 万元，项目建设完成达产后每年可生产金糖宁胶囊剂 60000 万粒，年销售收入约 1.5 亿元；每年可生产金糖宁片剂 24000 万片，年销售收入 2 亿元,该项目完成达产后年销售总收入 3.5 亿元。同时在满足金糖宁生产的前提下还可为其它产品提供生产条件。

具体建设内容包括：

1.1.1 配套工程（酒精库、计量间及配电房）建设

1.1.2 中药前处理车间的建设

1.1.3 提取车间(三)的建设

1.1.4 提取车间(四)的建设

1.2 中试车间、片剂生产线、胶囊剂生产线改造

1.3 医药仓储中心二期工程改造

在原前处理车间位置上新建设一幢五层丙类综合仓库，建筑面积 12600 平方米；一幢五层综合楼，建筑面积 1700 平方米。改造后可满足销售额提高到 10 亿元规模，满足公司及下属医药公司的仓储需要。

1.4 生产车间设备引进计划

1.5 污水处理和中水回用与环境保护

对现有的污水处理站进行改造，并将中水进行回收利用，达到清洁生产与废弃物综合利用融为一体，实现水资源高效和循环利用，有效减少公司排水对环境的影响，实现污染的低排放甚至零排放，并通过中水回用可以减少对一次水资源的需求和降低生产成本费用，提升公司的社会效益和经济效益。

1.6 动力供应及辅助设施（供电、供汽、供水系统和纯化水系统）改造建设

2 工艺改进研究方面

2.1 直接入药生药卫生学问题的研究

2.2 涉及成品含量测定药材的炮制工艺研究

2.3 公司有包衣品种包衣材料的改进研究

3 质量标准提高方面

3.1 金糖宁胶囊质控体系的建立

开展金糖宁胶囊及原料蚕沙的总生物碱和野尻霉素等生物碱的含量测定方法研究，目的建立蚕沙及金糖宁胶囊新的质量标准。并进一步对金糖宁中其他多种功效成分的含量考察，将有效部位与药效研究相结合，采用液相色谱和液-质联用等分析手段，建立金糖宁的质控体系。

3.2 片仔癀质量标准的研究

麝香原料指纹图谱研究

三七原料指纹图谱研究

片仔癀指纹图谱研究

片仔癀的农残研究

片仔癀重金属限量检测研究

3.3 公司保护品种指纹图谱的研究

3.4 公司主要炮制品质量标准的建立

3.5 心舒宝片及金牡感冒片质量标准提高的研究

3.6 承担福建省中药炮制饮片品种（涉及我司产品原料部分）研究

4 信息化建设方面

4.1 企业信息化 ERP 建设（二期）

实施各控股子公司的 ERP 项目，实现数据合并。

4.2 电子商务

在原有化妆品已实施网上销售的基础上，扩大网上销售类型和规模，申请药品网上销

售，实施网上订单等。

4.3 全品种电子监管码的实施

适应国家强制对药品实施电子监管的要求，并根据企业需要，增加市场管理手段，提高客服水平，如防止冲窜货、流向跟踪，真假查询等等。

（四）医药流通（批发及零售）发展战略

1、药品流通行业现状和发展趋势

1.1、批发行业

规模小而散、行业集中度低：目前，我国医药流通企业有 1 万多家，规模普遍较小，行业集中度十分低下，存在“多、小、散、乱”的局面。据中投顾问统计，2009 年销售额超过 2000 万元的企业不到十分之一，年销售额超 5000 万元的流通企业不到 5%，中国医药流通企业前三强占医药市场销售总额的比例只有 20%。市场集中度不高带来的问题是流通费用过高。据中国医药企业协会会长于明德介绍，现在全国医药商业企业费用率大概在 7% 以上，而发达国家只有中国的 1/5 左右。这意味着如果能降到国外的水平，整个行业利润将放大 5 倍，增加 240 个亿。

行业平均盈利水平低下：由于竞争加剧导致行业的毛利率持续下降。加上多次药品降价集中招标采购进一步打击了整个行业的利润空间。规模较小的流通企业承担物流配送业务其物流成本很高不经济，为终端企业垫付资金造成极大的财务费用，以上均严重挤压传统分销业的利润空间。我国大型医药批发企业的毛利率下降到 6%，净利率只有 0.63%。美国药品销售规模为 4000 多亿美元，医药分销业毛利率在 4% 左右，低于国内 6% 的水平，但由于规模大，集中度高，平均费用率约为 2.9%，因此获利能力强，净利率为 1% 左右。

基于上述两点原因，“十二五”期间，兼并重组将成为医药流通行业的关键词。对于药品流通行业的兼并重组，相关部门目标比较明确：到 2015 年，培育 1~2 家年销售额过千亿的跨地区全国性的大型医药商业集团、20 家年销售额过百亿的区域性大型医药企业、药品批发“百强”企业，这些企业的年销售总额要占全行业年销售总额 80% 以上。

市场将持续扩容：新医改方案出台，全民医保的覆盖，政府预算医疗卫生支出增大将带来整体医药产业的市场扩容和消费升级，有研究机构预测，“十二五”期间中国医药市场的复合增长率将 24%，比前两年的 20% 还要高。

政府的投入继续增长：新医改，政府将加大对城镇和农村基层医疗机构的建设投入，除固定资产投资外，建设基层医疗机构的投入将有 30% 用于购买基础医疗设备，其中消毒

灭菌、检测、诊断和治疗仪器设备的需求将确定增长。

新医改方案出台，全民医保的覆盖，将对第三、四终端产生重大利好，对第二终端产生利空。而第三、四终端的产品将以基药销售、大普药为主，政府买单，因此其特点将一是行政垄断，市场竞争机制将失灵，规则政府说了算；二是点多面广、单点量少但总量不小，特别是全民医保后，其市场将快速增长。由于厂家的无序竞争，造成基药的质量不稳定，良莠不齐，因此国家对基药将会实行定点生产，那些品牌好，基药品种与规格齐全，制造能力大，仿制水平高的企业，能大规模生产基本药物的企业将具有生存权，对基药具有话语权。

医院配送权的竞争将更加强烈：新医改模式下的招标采购模式的变革：统招统配地位不可动摇，但一省一策，标准千差万别。如我省七标的配送政策：配送门槛低、零差率、两票制、属地配送、一品只能由一家企业配送到底，由此漳州市参与药品配送由原来的 5—6 家增加到 22 家，势必造成竞争激烈、配送费用高等局面。另外医药分家将是一种必然的趋势。

1.2、零售行业

零售药店数量持续增加，店均服务人数下滑，呈现过度竞争态势；药品零售市场稳步增长，但是增速减缓；单店平均销售增幅下滑，农村药品零售市场增速放缓。截至 2009 年底，我国的药店总数约为 38 万家，比 2008 年底增加 3% 左右，其中连锁药店 15 万家左右，占药店总数 40% 左右，连锁药店所占比例呈逐年上升趋势。而美国等发达国家连锁药店所占比例约为 60% 左右，我国的连锁经营仍有较大的发展空间。

从零售企业的地区分布来看，药品连锁企业数量最多的前 10 个省份，拥有的连锁企业数量占全国的 56.26%，拥有门店数占全国连锁门店总数的 37.34%。我国的药店密度较高，但是区域分布不均匀。在监测的 27 个城市中，成都的药店密度最高，为 2814 人/店；南宁密度最低，为 8528 人/店。

从我国的药店销售规模来看，2009 年我国药品零售市场规模为 1500 亿元左右（全国药品市场规模当年约为 10000 亿元，医院销售约占 80%），在药品零售市场上，连锁百强的集中度为 44%，连锁 10 强的集中度为 15.47%，而美国前 10 强的集中度已经达到 50%。

总体来看，我国零售百强集中度稳中有升，但是利润水平偏低。2008 年连锁前 10 强平均利润增长 2.58%，百强平均利润增加 16.3%，国内连锁药店的平均毛利率为 20.4%，而国际上，零售连锁药店的平均毛利为 24%~37%。事实上，百强连锁药店中，15% 的药

店的利润率水平低于 1%，21.25%的利润率水平在 1%~2%之间，而利润率超过 10%的仅占 3.75%。

发展趋势：向大型化、规模化、连锁化的方向发展。医药零售业面向普通消费者，依照零售商业的运作规律，即在经营业态上形成规范的连锁“大卖场”，未来的趋势只有通过行业的快速整合，连锁经营，壮大规模是药品零售业发展的一大趋势，连锁的根本目的在于降低采购成本，提高企业的综合价格竞争优势。

2、公司的药品批发和零售业务现状

2.1、批发企业现状：

公司所控股的药品批发企业为片仔癀（漳州）医药有限公司（以下简称：医药公司），公司占有 93.245%的绝对控股权，于 2005 年 2 月发起设立，属大中型医药商业企业，注册资本 5847 万元，资产总额达 3 亿多元，是漳州市药品批发的龙头企业。现有营业场所及仓库面积 3 万多平方米，主营：中成药、中药材、中药饮片、化学药制剂、化学原料药、抗生素制剂、生化药品、生物制品、麻醉药品和精神药品制剂、医疗器械等，品种规格近 4000 个，目前年销售额 4 亿多元，年创利税 500 多万元。医药公司改制成立五年来，经营呈平稳发展态势，年销售收入以 2 位数递增。

医药公司是由原漳州市医药采购供应站改制而成，且近年来公司几乎未补充新的人员，因此人员的平均年龄偏大；仓库分散，仓储物流设备陈旧。现有人员 156 人，其中拥有药学专业技术人员 74 人（执业药师 14 人），占员工总人数比例 47%，其中主管药师 12 人，药师 42 人及药士 20 人。

目前医药公司的销售现状：现有销售业务涉及纯销（占 70%多）、分销（近 30%）两部分，在市辖的二甲以上医院药品销售占有绝对优势。2009 年销售 3.55 亿元（不含税，下同）：业务 2.1 亿元（其中器械 3 万多元）、市场 1 亿元、中药 0.455 亿元，利润 317 万元；2010 年销售 4.43 亿元：业务 2.484 亿元、市场 1.22 亿元、中药 0.726 亿元。

2.2、零售企业现状

公司控股的漳州片仔癀国药堂医药连锁有限公司(以下简称:国药堂)成立于 2004 年 3 月。2009 年 12 月 16 日，国药堂顺利通过了第二次 GSP 认证，现注册资本 704 万元，属于以经营中成药、中药饮片、化学药制剂、抗生素制剂、生物制品、生化制品、医疗器械、保健食品等为一体的综合性中小型药品零售连锁企业。现有片仔癀国药堂旗舰店——丽园君悦店、新华北路医药商场、钟法路金宝分店、新浦路分店四家连锁门店，营业场所面积 1040 平方米。公司现有在岗职工 61 人，其中副主任药师 1 人、执业药师 5 人、主管药师

1 人、药师 11 人、药士 19 人，各类中专以上学历 51 人，占职工总数 86.4%。

2010 年销售收入 2035 万元（不含税），同比 2009 年增长 107.65 %；销售毛利 281 万元，同比增长 102.64%；其中片仔癀系列产品销售 860 万元（不含税），同比增长 220 %。

3、SWOT 分析

A、优势：

A1、品牌优势：首先公司的品牌——“片仔癀”是中国驰名商标，在我国沿海省份几乎是家喻户晓，在我省具有绝对的品牌优势；其次医药公司是由漳州市医药采购供应站改制而成，在长期的经营活动过程中建立了良好的商业信誉和企业形象，是漳州市的流通龙头企业，其门店通过几十年的诚信经营已在消费者心中形成货真价实的口碑，在本市乃至临近地市具有一定的影响力。

A2、资金优势：母公司是全国“重合同、守信用”企业、国家火炬高新技术企业、福建省百家重点工业企业、中国中成药行业 50 强。连续多年入选福建省工业主要行业竞争力十强、工业 300 强、工业效益 300 强、利税 300 强。“片仔癀”股票于 2003 年 6 月 16 日在上海证券交易所成功上市，2003 年度列全国 1200 多家上市公司综合绩效排名第 11 位，2004 年被评为福建省大、中型国有及国有控股企业效绩“十佳”。年创利税 2 亿元左右，现金流充足，可以为医药公司的周转资金提供足量的保证。

A3、销售网络优势：医药公司由原漳州市医药采购供应站改制而成，历史较现有其他药品医药公司悠久，原计划经济时代的二、三级站业务往来频繁，业务关系紧密，有稳固的老顾客群，特别是二、三级医院网络健全，关系紧密。

A4、人才优势：医药公司拥有各类药学专业人才占公司人员总数的 47%（这在漳州所有医药流通企业中是最高的），素质较高，能够满足公司经营发展的需要，能够为客户提供专业的服务，在市场竞争中占有有利的地位；且组织架构完善，领导集体拥有丰富的经营管理经验，具有较强的组织领导能力、丰富的工作经验和较强的学习能力。

A5、特定的经营资质：医药公司是省、市两级药品储备单位，承担着我市及临近地市的战备、防疫、抢险、救灾等的急救药品供应任务，还有是我市第一家（09 年以前是唯一一家）国家食品药品监督管理局指定的漳州地区“麻醉药品和一类精神药品”定点供应商，承担着辖区内所有医疗、科研和教学需用的“麻醉药品和一类精神药品”的供应任务。

A6、政府的关系资源：由于母公司及医药公司都是经老国有企业改制而成，与政府机构的关系较为密切，相对其它公司，其较多的政府资源。

A7、忠实的顾客群：门店通过几十年的诚信经营，已获得消费者的认可，在消费者心

中形成货真、价实、物全的口碑，拥有一批忠实的顾客群体，特别是高档贵细药材类。

B、劣势

B1、现代管理跟不上：由于母公司及医药公司都是经老国有企业改制而成，因此在管理上多少还存在老国有体制的一些弊端，如创新不够、大锅饭的意识在个别人的思想中还存在等。

B2、营销观念较陈旧，转轨较慢：有些固有的思想根深地固，观念滞后，未能跟上市场的变化，业务转轨较慢，如全民医保以后，第三、四终端市场份额发展很快，而公司在此市场的占有率较低。

B3、业务结构的优势不突出，品种结构有待于改善：医药公司经营的品种大多为老国有生产企业、中小的民营生产企业的产品，合资、外资的大品牌产品较少；中成药占的比重较大，西药——特别是抗肿瘤、心血管、三高血症的西药针剂较少；目前在三级医院占有率虽还处于领先地位，但占有率有呈下降的趋势。主要是药品业务，医疗器械、疫苗、保健品等经营得不多或没经营，这不利于承接本次的医药市场大扩容的医疗设备的份额。

B4、医药公司仓库陈旧分散，管理和配送不方便，费用大；“守着金山当乞丐”——有可变现能力强的流动资产，却无法解决流动资金短缺的局面，资金优势未能发挥；人员年龄偏大等。

B5、医药公司虽有终端零售药店，但存在门店数量少、经营规模小，又紧限于漳州市区，且体制不够灵活、价格普遍偏高的不足，在医药分家的情况下，承接患者的处方将受到影响，难以形成规模竞争优势。

B6、人才队伍建设跟不上零售连锁的快速发展，主要体现有：真正理解现代连锁经营管理、医药电子商务、执业药师、营销企划与品牌传播推广人才等的需求。

C、机遇

随着新医改各项配套政策的陆续出台，原有医药商业的市场秩序及传统格局将发生巨大的转变。未来几年，医药公司的经营发展将面临前所未有的严峻考验，这既是挑战，也是企业实现跨越式发展的重大机遇。

C1、2009年，国务院常务会议审议并原则通过《关于深化医药卫生体制改革的意见》和《2009～2011年深化医药卫生体制改革实施方案》。会议决定，重点抓好基本医疗保障制度、国家基本药物制度、基层医疗卫生服务体系、公立医院改革和基本公共卫生服务逐步均等化等五项改革，预计3年内各级政府将为此投入8500亿元资金，这将是医药市场扩容的直接动力。据有关专家预测，“十二五期间”中国医药市场的复合增长率将达24%。

C2、新医改方案明确提出“2020 年实现全民医保”这一目标，其中“新农合”和居民基本医疗保险体系的完善将直接作用于基层医疗市场，因此第三、四终端（农村和城市市区诊所）市场份额将由之前的 10%上升为 20—30%，而第二终端（零售市场）的市场份额将由之前的 30%下降为 20%。新医改，政府将加大对城镇和农村基层医疗机构的建设投入，除固定资产投资外，建设基层医疗机构的投入将有 30%用于购买基础医疗设备，其中消毒灭菌、检测、诊断和治疗仪器设备的需求将确定增长。而这部分市场主要由行政垄断，主要销售的产品：基药目录产品、超低价的普药、新普药、大普药（品牌普药）和器械。

C3、2009 年底，商务部接管医药流通业，负责研究制定药品流通行业发展规划、行业标准和有关政策。近日，商务部发布《关于做好 2010 年药品流通行业管理有关工作的通知》，明确指出将于今年上半年制定出台《2010-2015 年全国药品流通行业发展规划纲要》，加强对地方药品流通行业发展规划的指导。同时进一步明确，要按照扶优扶强，提高行业集中度和流通效率的原则，充分发挥市场机制的基础性作用，积极稳妥推进药品流通企业兼并重组，发展现代物流，鼓励企业做大做强。这将对区域流通龙头企业构成长期的重大利好。

C4、仓储物流中心的建设，将改变片仔癀药业公司现有仓库分散、陈旧现象和由此造成不利于快速为客户服务的被动局面，为下属医药公司迎接医药市场大扩容，做好了基础设施的准备。

C5、母公司为零售连锁的出资人，连锁主要承担公司终端营销网络体系建设项目的策划，作为出资人，无疑会给控股子公司——片仔癀国药堂提供大量的业务资源和市场机会，为零售连锁实现既定目标奠定良好的基础。

D、威胁：

威胁主要来自一省一政策的医药招标配送，今年我省的药品招标与往年不同，变生产企业委托商业投标为厂家自己投标，中标后再由厂家选择配送商业，配送权以地市为单位，不能跨地市配送；并且严格实行两票制，商业配送门槛低，造成了：

D1、配送权竞争更加激烈，漳州配送商业由原来 5—6 家增加到 22 家，主要竞争对手由原来鹭燕医药一家，增加到 3—4 家（如：聚善堂、瑞祺堂），医药公司原来医院配送的老大地位，正受到动摇。

D2、流动资金的挑战：原先是医院欠商业，商业欠工业，现由于招标政策的改变使得工业的也变得处于强势地位，由以前余销变为预付款、款到发货，而医院照常向商业余销，造成流动资金压力更大。

D3、代理权的挑战，由于严格实行两票制，许多原由医药代表代理的品种现转为配送公司代理，由于民营商业公司在某些方面更具灵活性，因此这种转代理主要由民营公司承接。

D4、特管药品经营由原来我医药公司唯一一家，于去年又增加了一家。

D5、国家鼓励流通企业兼并重组，新一轮的医药商业兼并重组大潮已来临，原来一些不构成威胁的小公司被“国”字号、“省”字号公司收购兼并后也将成为市场的主要竞争对手。

D6、全民医保，在医药未分家的情况下，将对药品零售药店造成冲击。

4、目标及战略：

4.1、目标：

批发业务：继续保持区域市场药品经营的龙头地位：保住市级中、高端医院的市场份额，份额继续维持在领先地位；加快扩大第三、四终端药品市场份额，到“十二五”末，市场份额能占到 40—50%；进行营销结构调整，尽快建设器械类的营销队伍，尽快介入器械类的市场，利用现有医院网络，扩大器械的市场份额，争取到“十二五”末，器械销售能从现在的几万元上升到突破几百万元；优化营销结构，整合客户资源，合理控制库存，提高资金周转，控制营销成本，提高销售净利率。至 2015 年实现总销售收入 95000 万元（不含税），年均增长 16.48%；实现净利润 700 万元，年均增长 14.22%。

各年具体规划如下表（万元）：

项目 年份	销售额	增长率 %	净利润	增长率 %	流动资 金需求	人员需 求(人)
2010	44300		360		6000	156
2011	50059	13	375	4.2	7000	160
2012	57568	15	420	12	8500	160
2013	67066	16.5	490	16.67	10000	170
2014	79809	19	575	17.35	12500	170
2015	95000	19	700	21.74	16000	180

零售业务：根据合理布局、积极推进的原则，国药堂将利用获得新注入的资本资金，在经济发达或资源优越地区的城市重点商圈中心布点（其中漳州市区新开 8 家，县城 6 家，省内城市 4 家，省外城市 5 家，主要布点漳浦、南靖、长泰、云霄、龙海、厦门、泉州、郑州、成都、西安、杭州等），至十二五末连锁零售店拟规划增至 27 家，销售总额达 1 亿元。具体如下：

单位：万元

年份	项目	门店数量	销售额（不含税）	净利润	年销售增长率 %
2010			2035	8.0	
2011		7	3000	11	47.4
2012		11	4200	13	40.0
2013		15	6000	16	42.8
2014		20	7800	20	30.0
2015		27	10000	30	28.2

备注：净利润额基本持平（考虑新开业门店各项先期投入费用分摊）

片仔癀国药堂（2011-2015年）资金预算表

单位：万元

项目	2011年		2012年	2013年	2014年	2015年	合计	备注
	原4家 58人	增3家 18人	增4家 25人	增4家 27人	增5家 32人	增7家 45人	27家 205人	
销售收入	2400	600	1200	1800	1800	2200	10000.0	
增加商品库存资金	248.0	62.0	124.0	186.0	186.0	227.0	1033.0	
购进固定资产	43.2	30.0	40.0	40.0	50.0	70.0	273.2	每家预算按10万
装修费	28.0	60.0	80.0	80.0	100.0	140.0	488.0	每家预算按20万
资金需求额			400.0				1000.0	

2010年净资产729.2万元，其中：流动资产为496万元，占总资产的52%，非流动资产为449.75万元，占总资产48%；流动负债为216.55万元，占负债总额100%。

物流建设：建成可承受年配送额15亿元药品，约合300万箱货物吞吐需求的物流规模，成为漳州市规模最大的现代化药品物流中心，可充分满足医药公司未来十年经营发展的需要。

人才队伍建设：到“十二五”末，医药公司的批发业：保持现有规模，但平均年龄与现有相同或年轻一些，专业技术人员比例提高到60%以上，使成为一支有朝气、有活力、有专业技能、懂管理的全面型的营销队伍。国药堂零售连锁：随着连锁店数量的增加，

人员也相应随着增加。未来将通过招聘有经营经验、培训和新老结合的传帮带方式，建立一支懂经营、善管理的专业员工队伍。

职工收入：企业职工在为社会创造效益的同时，其自身的利益也同时得到保障，因此其收入与业绩同步增长或增长略高于业绩增长，预计年增长 12%。

4.2、战略及支撑条件

4.2.1、品牌：发挥品牌优势，抢占上游优势资源，实现强强联合。

A、继续发挥品牌、资金优势，深挖细耕。充分利用企业品牌、规模、资金、省市两级药品储备单位、特管药品特许经营单位等资质优势，及时、有效做好与政府部门、厂商及医疗单位之间的沟通，抢占品牌工业的资源，做好与品牌厂商的对接，实现强强联合。或在适当时候与二线厂家合作，利用区域品牌、网络优势发展 OEM 产品。

B、加强与品牌厂商的营销联盟。继续发挥流通龙头企业优势和原有医院合作优势，加强工商在多种营销模式、多个营销管理层面的业务合作，例如招标采购的确标工作、终端销售人员培训、日常管理，市场营销活动策划、组织安排，联合学术推广等。

C、走区域代理模式，充分发挥品牌优势作用，利用现有网络资源，找寻可供代理的品种，做区域代理分销商，加强区域分销功能，以做大市场规模。

D、国药堂零售连锁采用“正规连锁”和“加盟连锁”两种，特大重点城市以自购门店设置直营连锁店为主，地县级市根据实际条件以发展直营或加盟连锁相结合。直营连锁由总部绝对控股或全资经营；加盟连锁由总部以合同的形式授予规定区域内加盟连锁店名称使用权、营业权，加盟店承担相应的义务。

4.2.2、市场：巩固第一、二终端市场，加快发展第三、四终端市场业务，提高三、四终端市场占有率。

A、由于国家的新医改政策将彻底改变现有第二、第三、第四终端的产品结构和市场份额，十二五期间第一、二终端的总量将上升，份额下降；三、四终端由于是政策支持国家买单，因此总量及份额将快速上升，因此要利用现有基本药物的配送，建立队伍和网络，发展第三、四终端市场业务（这块业务以前是公司的缺陷），以提高三、四终端市场占有率。

B、加强第三、四终端深度分销。充分利用公司的政府关系资源，取得终端客户资源；利用药业公司品牌优势，联合品牌、大普药生产厂商，承接上游优势产品；持续完善以“县城→乡镇→乡村”为核心的市场网络建设，逐步建立社区诊疗中心配送网络，不断强化第三、四终端的精耕细作。

C、根据第三、四终端销售特性(点多面广、单点量少，以基药、价格低廉的大普药为主)，遵循品牌拉动、类型齐全、价格低廉的原则。联系合适供应商，构建合适的产品和产品线组合。

4.2.3、拓展完善增值服务，提高终端掌控能力。要通过不断优化供应链，深化物流服务内涵等手段，进一步提升企业核心竞争力，巩固并扩大市场份额，努力拓展企业经济发展空间。

A、加强信息技术建设，提高信息服务能力。推进工商协同预测和协同计划的能力，提升工商合作关系。

B、加强大客户管理，构建完善的大客户沟通体系，形成科学的大客户管理目标和发展规划，多方位深化服务内涵。如承接药库管理外包、协助药品质量事故处理等。

C、组建学术队伍，协助上游供应商做好学术推广工作。

D、加快推进仓储物流建设，快速反应，减少配送中间环节，提高人员效率，提高配送速度，以快取胜，并由此提高毛利率。

4.2.4、注重优秀营销人才的培养，采用多种用工方式，灵活、合理增加第三终端业务人员，进一步强化营销队伍的素质建设，提高团队工作能力。

A、人才队伍建设：与福建生物工程技术学院、福建中医药大学等省内知名学府达成定向培养协议，采用送出去培训及通过招聘大中专毕业生补充因人员退休产生的缺口，或从外单位引进人才以加强医药公司人才队伍建设。

B、加大薪酬制度改革，提高员工福利待遇，完善用人体制，以事业留人，待遇留人、文化留人，确保公司人才队伍的稳定。

4.2.5、差异化和多元化战略，求全求变。

A、扩大医疗器械经营范围，成立基础医疗器械配送部：目前医院的医疗器械和耗材的业务量也逐年提高，占医院营业额比率逐年提高，增长比药品还快，因此要利用原有医院网络优势，扩大医疗器械和耗材经营范围，增加特色经营品种，使医疗器械营业收入逐年提高，至 2015 年达到几百万元以上。

B、增加疫苗等冷链产品的经营，设立特种药品流通事业部：疫苗产品绝大多数是政府买单，一般毛利较高，因此要充分利用原有的政府资源，扩大这方面的经营范围，增加高毛利产品的经营，保证公司可持续发展。

C、继续做好贵细药材经营：目前由于人们生活水平的提高，以及“礼尚往来”的频繁，健康产品将越来越受到人们的重视，因此贵细药材市场份额也将逐年有较大的增长。

D、实施“名店、名医、名药”发展指导思想，以医带药，医药结合，为广大顾客提供高水平、专业化的延伸服务；设立美容保健和健康检测中心，成立VIP会所，为广大会员提供针对性服务或免费身体健康检测，使他们成为连锁店一支长期的、稳定的、优质的客户群体。

E、找准国药堂零售连锁店战略定位，探索建立多元化经营过程中的“健康商业模式”。以消费者健康需求为核心，把开发经营绿色、保健、养生系列产品作为突破口，通过与其它品牌厂家的深度合作，打造双赢营销模式，实现特色经营。

F、打造品牌药店，充分利用片仔癀产品市场资源，做好信息传播，抓好主营业务，开拓文化营销，扩大非药品--（保健品、化妆品、日用品）销售，且做深非药品经营，做好其品类管理、系统合理制定营销策略，增加高毛利产品的销售占比，力求精耕细作，增强竞争力，力争效益最大化。

4.2.6、支撑条件：

A、资金筹措方案：

医药公司：将通过抵押(固定资产或有价证券)贷款、大股东担保申请加大银行授信额度、大股东注资、或变现医药公司所持的片仔癀药业股票，以补充流动资金。

国药堂：将通过股东注资方式以解决经营过程中的资金需求。

B、人才队伍：通过招聘新毕业的大中专毕业生以补充退休人员，通过高薪引进或招聘有经验的业务精英以补充公司的薄弱环节人员。

注解：药品四大终端市场的概念

第一终端指的是县级以上中、高端医疗的市场；

第二终端指的是药品的零售药店；

第三、四终端指的是低端的医疗市场，其中第三终端主要指的是广大农村的乡镇卫生院、诊所、小型的厂矿医院、乡村医生的小药箱、农村供销合作社及个体商店中的常用药品销售小柜等；第四终端指的是城市的社区诊所等。

（五）化妆品及日化产品发展战略

福建片仔癀化妆品有限公司（下称化妆品公司）是药业公司控股的一家以生产经营化妆品、日化产品的专业公司，“十一五”期间，化妆品公司持续快速发展，企业生产经营规模明显扩大，产品结构明显优化，品牌知名度明显提升，职工生活明显改善。面对全球经济金融危机冲击，市场竞争日益激烈，原辅材料价格不断上涨，生产成本上升等企业内外诸多困难和不利因素，化妆品公司全体员工同心同德，团结拼搏，圆满完成“十一五”各年度经营目标。特别是2008年以来，为了适应市场竞争需要，促进企业经营规模快速扩

张，公司积极转变经营观念，注重推动企业经营管理的科学化、规范化、市场化、民主化，努力寻找经营发展的突破口，针对行业特点，顺应渠道发展，果断启动药妆产品的整体策划工作，并与韩国最大的化妆品科研生产企业 COSMAX 合作，将民族传统中药与国际现代化妆品技术进行有机融合，针对日化精品渠道开发药妆产品，做到了产品创新、技术创新和营销创新，解决了一直困扰企业发展的根本问题，为公司的跨越发展培育了一个强劲的增长点，也为公司“十二五”时期的快速发展奠定了良好基础。

1、公司“十一五”期间主要经济指标完成情况

单位:万元

序号	指标	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	5年合计	年均增长率
1	销售收入(不含税)	1847	2001	2424	3395	5114	14781	24.5%
	其中: 20g 片膏	602	667	694	814	1452	4230	
	10g 片膏片膏	39	44	48	87	149	367	
	25g 片霜	200	306	368	511	421	1806	
	日化产品	346	354	431	446	365	1942	
	药妆产品				441	1290	1731	
	牙膏产品	292	155	195	223	277	1143	
	其他产品	368	475	687	872	1160	3562	
2	实现利润	568	875	683	843	934	3901	26.5%
	其中: 投资收益	304	616	62	179	79	1240	
3	净利润	385	572	503	664	708	2831	25.2%
4	实现税金	293	590	532	579	1123	3117	21.9%

2、“十二五”(2011-2015年)规划指导思想、主要经济目标

2.1、化妆品行业发展趋势

目前及今后国内外化妆品市场的发展趋势呈现以下几个特点:

2.1.1、产品品质诉求: 产品功效针对性应更强, 使用应更安全、更健康。

2.1.2、渠道发展变化: 国内外一线大品牌如欧莱雅、资生堂、薇姿、自然堂、佰草集等销售渠道正从一线城市向二、三线城市及县级渠道下沉, 从百货商场渠道向日化精品店渠道转移, 不断抢占市场份额。

2.1.3、消费习惯变化：目前消费者购买消费化妆品，已从原来的习惯到百货专柜购买逐步过渡到百货专柜和日化精品店购买。

2.1.4、日化精品店发展：近年来我国日化精品店网络日益成熟，发展迅猛，全国现已达 4 万多家，但产品同质化现象较为严重，竞争十分激烈，而日化精品店渠道的天然、绿色化妆品（即国外的所谓药妆，以下简称“药妆”）销售尚为“空白市场”，没有真正的竞争品牌。

2.2、指导思想

认真贯彻落实科学发展观，坚持以发展为主题，以营销创新、产品创新、技术创新、管理创新为动力，充分利用“国宝名药”片仔癀品牌和原料资源优势，加大科研投入，增强自主创新能力，促进产品优化升级；强化品牌建设，努力打造品牌核心竞争力，提升品牌知名度和美誉度；完善和强化市场营销服务和管理机制，适应市场新需求新变化，不断做精产品，做大市场，做强企业。

2.3、主要经济目标：

“十二五”期间，将通过公司全体员工的团结一心、努力奋斗，不断增加企业的营业收入，提升企业的经济效益，并注重企业经济效益与职工利益的和谐、统筹发展，把发展企业与贡献国家、回报股东、奉献社会和造福职工有机结合起来，在企业生产经营和经济效益持续稳步发展的情况下，适当增加职工收入，改善职工物质精神生活。

2.3.1、五年间，公司销售收入（不含税）年均增长 53.4%，争取到 2015 年达到 5 亿元；

2.3.2、利润总额年均增长 32.1%，到 2015 年达到 4789 万元；

2.3.3、净利润年均增长 31.4%，到 2015 年达到 3592 万元；

2.3.4、实现税金年均增长 47.3%，到 2015 年达到 7798 万元；

2.3.5、员工人均收入年均增长 15%。

公司“十二五”规划的主要经济目标

单位:万元

年度 项目	2011年		2012年		2013年		2014年		2015年		五年合计 金额	2015年 是2010 年的倍数	五年间年 均增长率
	数量 (万瓶)	金额	数量 (万瓶)	金额	数量 (万瓶)	金额	数量 (万瓶)	金额	数量 (万瓶)	金额			
I、销售收入		10,000		16,000		30,000		38,000		50,000	144,000	8.50	53.41%
一、皇后产品		3,960		4,670		5,290		6,190		7,540	27,650	2.36	18.76%
1、20g 片仔癀珍珠膏	80	1,778	90	2,000	100	2,222	110	2,444	120	2,667	11,111	1.84	12.92%
2、10g 片仔癀珍珠膏	14	165	15	177	16	189	17	201	18	212	944	1.43	7.37%
3、25g 片仔癀珍珠霜	125	477	140	534	160	610	180	686	200	762	3,069	1.81	12.60%
4、其它产品		1,541		1,959		2,269		2,859		3,899	12,527	3.34	27.24%
二、日化产品		540		630		710		810		960	3,650	2.12	16.16%
1、童仔系列产品		20									20		
2、水粉系列		226		238		244		250		261	1,219	1.21	3.81%
3、其他产品		294		392		466		560		699	2,411	3.81	30.66%
三、药妆产品		3,500		6,500		14,000		17,000		21,500	62,500	10.91	61.26%
四、牙膏产品(日化公司)		2,000		4,200		10,000		14,000		20,000	50,200	74.56	136.86%
II、利润总额		1,205		1,507		2,663		3,337		4,789	13,501	4.02	32.05%
III、净利润		904		1,130		1,997		2,503		3,592	10,125	3.92	31.40%
IV、实现税金		1,655		2,517		4,643		5,861		7,798	22,473	6.94	47.34%

公司“十二五”规划的主要经济目标测算依据详见附表

3、发展内容和措施

3.1、产品创新和发展

化妆品公司已加入由国家科技部、财政部、教育部、国务院国资委等十五部委联合成立的全国高科技日化产业化委员会，被选为该委员会副主任委员单位，十二五期间将充分利用这个平台，以提升产品技术创新能力为目标，加强与相关科研机构、高等院校等组织机构的合作，紧紧围绕产品的“专业性、针对性、天然性、有效性、安全性和时尚性”，采用联合开发、优势互补、利益共享、风险共担的技术创新合作模式，及早将科研机构的科研成果转化为企业生产力,以较高的效率和较快的速度,研发科技含量高、差异性强的高端产品，发展特殊功效性产品，进一步丰富产品线，满足市场需求，增强品牌竞争力。

在产品的发展上，将紧紧围绕“整合提升皇后与日化产品、做大药妆产品、发展牙膏产品”三条主线，本着以下发展思路，努力做大市场，做强企业。

3.1.1、药妆产品：走护肤美肤的创新突破之路。对现有药妆产品系列进行补充完善，使产品系列和品项的配置更加科学、更加饱满，满足不同消费需求；在做好明星产品基础上，开发功效更突出更有针对性、科技含量更高的高端产品，彰显品牌价值。

继续坚持“健康、安全、美肤”的产品功能理念，更加突出地围绕产品的天然性和实际功效性开展药妆产品研发工作。为此，拟从以下方面入手，做大做强药妆品牌：

3.1.1.1 天然、功效性原料的研究和应用。从产品研发的源头抓起，做好天然原料、功效性原料的研究，并逐步应用于产品的研制中。同时筹划建立或与相关单位战略合作建立护肤科研基地，利用护肤科研基地的资源研究适合亚洲人皮肤的功能性绿色产品。争取到 2015 年，公司药妆产品的基础原料天然化、功效显著、核心竞争力强；产品品质达到国际药妆先进水平，并与国际药妆产品形成一定的差异化。

3.1.1.2 系列延伸。一方面，进一步挖掘、强化片仔癀的功效、特色，做好产品系列的延伸补充；另一方面，在品牌知名度得到较大提升的情况下，推出更天然、更时尚、更有含金量、替代升级的片仔癀牌高端美肤系列产品，着重以发展功效性、前沿性的护肤美肤品为主攻点，如祛斑、抗皱、抗过敏、修复、男士系列等等，不断满足消费者对产品功效的不同需求，到 2015 年，片仔癀药妆产品拟由目前的“国密养颜”、“国粹焕颜”、“国色润颜”三大系列 13 个分支系列发展到六大系列 20-25 个分支系列。

3.1.1.3 品项扩充。由于目前片仔癀药妆虽有 73 个单品，在销售渠道和网络健全之后，产品品项对品牌和市场销售的支持力度尚显不足，不利于“片仔癀”品牌影响力的进一步提升和单店销售额的提高，为此，拟根据消费者对产品的功能诉求和产品的市场销售情况，对各系列产品功效进行细分和产品升级，并进行产品品项的合理发展、科学调整、优胜劣汰，到

2015 年，片仔癀药妆产品品项拟发展到 100 个左右单品。

3.1.1.4 技术合作。鉴于公司产品研发力量不足，为加快片仔癀药妆产品的研发步伐，多出成果，快出成果，拟与外部高校或科研机构，乃至国外技术合作，开发具有国内领先技术或专利技术的天然化妆品，引领药妆产品市场消费。

3.1.2、皇后产品：走民族与时尚兼备之路。坚持民族特色与流行时尚有机结合，在保持和发挥产品特色和卖点的基础上，对产品基质进行改进提升，并对产品包装注入时尚元素，增强时尚感，使产品既富有民族特色又焕发时尚光彩。

针对目前公司皇后产品存在的市场定位不清、品种零乱、功能模糊、产品结构不合理等问题，将对皇后产品进行全面梳理、重新定位，统筹整合，对滞销落伍、无市场前景的产品予以淘汰，对有市场潜力但包装落后的产品予以改进升级，精简产品品项，优化产品结构，改变产品面貌。同时做好以片仔癀珍珠膏、珍珠霜为主，其他配套产品为辅各系列产品的生产和市场营销工作，努力降低成本，增加效益。

特别是鉴于片仔癀珍珠膏等产品主要为外部覆盖型，在色泽、滋润度、伸展性方面还有所欠缺，拟对其从功效上加以细分，并把深润保湿等产品作为今后皇后系列产品开发的重点，如润颜霜、润颜乳、润颜精华素等。同时做好片仔癀珍珠膏、珍珠霜等产品基质和包装的升级，强化产品的民族特色和时尚性，在大众护理产品市场上稳固地占有一席之地。

3.1.3、日化产品：走产品中高档化发展之路。对日化产品进行全面梳理、调整，淘汰滞销、无利润空间的产品，同时发展中高端日化产品，使之与皇后产品形成品类和功能互补，交相辉映，相得益彰。

3.1.4、片仔癀牙膏：走产品高端、渠道一线之路。为公司实现跨越式发展提供支撑和保证，自 2011 年起，拟启动和发展片仔癀牙膏项目，充分利用“国宝名药”片仔癀独一无二的资源与品牌、产品优势，在牙膏产品的品质、品项、功效等方面上独树一帜，与云南白药牙膏分庭抗礼，并坚持优势互补、真诚合作的原则，与相关营销机构建立战略合作伙伴关系，借助其营销实力，将片仔癀牙膏快速、低成本的覆盖全国一线 KA 渠道，到 2015 年，努力打造成为中国高端牙膏市场一线品牌。

3.2、市场营销

3.2.1、片仔癀药妆系列产品：采用全新的市场营销模式，实施市场向上下两头延伸拓展，在积极发展代理商、终端加盟店，做好、做透三四级市场的同时，选择品牌基础好、市场空间大的重点城市建立直供店或建立直营店、专卖店、形象旗舰店等，并积极拓展一级市场 B 类店、二级市场 A、B 类店、三类市场 A 类店市场，以获取更大的市场份额。到 2015 年，片仔癀药妆产品覆盖全国各省份，经销商达 80 家，其中：信用度高、资金实力强、团队配备完

善、认同片仔癀药妆品牌理念、市场网络强势的优质经销商达 20 家，终端加盟店 5000 家，销售收入（不含税）力争达到 2.15 亿元。

3.2.2、片仔癀牌牙膏通过与相关营销机构建立战略合作伙伴关系，借助合作伙伴的分销网络、营销团队和营销后台支持等实力，实施新的营销模式和营销策略，力求迅速启动市场并快速发展，到 2015 年，片仔癀牌牙膏产品销往全国主要 KA 卖场各连锁店，销售收入力争达到 2 亿元。

3.2.3、皇后和日化产品经过整合、基质提升和包装 VI 整体策划后，形成民族特色和时尚感兼具的护肤品及档次提升的日化产品，做到产品和渠道互补。特色护肤品以药店、旅游市场、外贸出口等为主渠道；日化产品以流通市场为主渠道，并划分区域进行相关产品经销的招商，力求其销量稳中有升。特别要充分利用药妆产品的广告效应和品牌联动，积极挖掘片仔癀珍珠膏等产品的市场销售潜力，力争该产品“十二五”年均增长 10%以上，到 2015 年，该产品销量不低于 120 万瓶。

3.2.4、坚持以顾客户为关注焦点，加强售后服务，做好客情维护，进一步调动经销商的积极性和主动性，努力培养和建立一支稳定共赢的合作伙伴。

3.3、品牌价值提升和维护

一是加大市场投入，强化品牌价值，打造品牌的核心竞争力。具体包括：

加大电视、报纸、杂志等媒体广告宣传力度，拉动提升产品终端销售；

加大销售终端形象和店面门头建设的投入，提升品牌形象；

通过各种大型会议销售平台，加强品牌宣传，提升品牌影响力；

加大公司网站的建设投入，通过招聘专业人员，建设并形成管理专业化、信息及时化、内容规范化的网络体系，同时依托公司品牌网站，向消费者传达片仔癀化妆品公司时尚、新锐、求实、进取的企业文化、丰富深厚的化妆品研发经验及成果，以及权威机构的测试报告，全面呈现片仔癀药妆在品质、科技、团队、把关、出品等方面的非常规性，强化品牌在消费者心中的正面影响力和市场公信力，提升消费者的消费信心；

加大研发、检测等设备设施投入，确保产品品质，提升品牌价值。

二是继续加大打击假冒及侵权行为力度，认真组织相关人员深入市场特别是制售假多发地，跟踪、调查、收集相关信息，及时研究采取相应措施，积极联系配合相关执法部门，严厉打击制售假冒伪劣产品及商标侵权行为，维护企业和消费者的合法权益。

三是采用先进的防伪技术，从技术层面上提高防伪效果，并对相关产品的外观设计进行专利申报，增强自我保护意识和能力，提高市场竞争力。

3.4、技术改造升级

3.4.1、努力确保企业迁建工程的建设质量，使新厂区成为一个标准化、规范化和现代化的化妆品、日化产品的生产基地。争取于 2012 年上半年完成搬迁、试生产工作。

3.4.2、生产工艺、技术、设备的更新改造

根据国家生产、卫生标准规范，结合企业搬迁技改工程的建设、产品研发和技术发展要求，做好产品生产工艺、技术、设备的更新改造工作，促进企业的技术升级和产品质量的提升。

3.4.3、生产管理及二级核算

企业搬迁后，随着生产厂房、技术、设备的全面升级，在生产硬件得到强力提升的同时，拟着力加强生产软件建设，下大功夫狠抓生产车间现场管理，强化产品生产的全过程控制，确保产品质量，提升产品的市场竞争力，争取于 2015 年生产管理达到行业先进水平。同时，大力加强车间二级核算，做好定额定耗，使成本核算达到可控标准，成本管理逐年提高，不断上新的台阶，努力降低生产成本，为规模化生产提供平台并打下良好基础。

3.5、企业管理

以 ISO9001: 2008 量管理体系为纽带，抓好企业内部管理的各项工作，提升产品质量和档次；加强财务管理核心地位，围绕增收节支、降低成本、提高效率的目标，合理规划资金的使用，进一步加强成本核算工作，降低消耗和成本，增强产品的市场竞争力，确保企业各项工作的顺利开展和规划目标的实现。

3.6、资金需求和资金缺口

3.6.1、十二五期间期初资金情况：

根据天健正信审（2010）专字第020259号审定，至2009年底公司专项资金尚余1,859.45万元，2010年支出1,711.82万元，截止2010年12月31日，专项资金累计支出总额为5852.38万元，募集资金6000万元已基本全部支出，尚余147.62万元。

至 2010 年 12 月 31 日，公司资金余额 6750 万元，扣除以下项目，在短期内公司资金仅仅满足正常生产经营需要，牙膏项目所需启动资金将寻求相关途径解决。

A、预计分红资金 185 万元；

B、为满足日益增长产品销售需求需增加库存贮备资金支出约 400 万元；

C、预计 2011 年新厂区技改投入 2000 多万元；

D、生产、研发等设备投入 450 多万元；

E、考虑公司生产经营及市场销售网络开发所需投入的配套营运资金及预备金等约 3000 万元。

3.6.2、资金需求

片仔癀牙膏项目资金需求

片仔癀牙膏项目作为化妆品公司全资子公司——日化公司“十二五”的重要发展项目，是“十二五”销售和效益的重要增长点。为快速启动市场，在较短的时间内取得销售规模突破性增长，日化公司需在原辅材料、包装物等物料贮备及市场前期费用投入较多的营运资金，以满足市场快速增长的需求，2011 启动资金约需 2000 多万元，如因牙膏项目在未来 1 至 2 年发展良好并形成一定规模，需进行牙膏厂房及生产线建设，预计在 2013 年需投入厂房建设资金 1000 万元，2014 年投入厂房建设及牙膏生产线设备资金约 1500 万元。

因此，日化公司牙膏项目在十二五期间预计固定资产投资达 2500 万元，而且随着销售规模的扩大，相应的生产销售及市场开拓的配套营运资金需求也预计增至 4000 万元左右，十二五期间该项目共需资金约为 6500 万元。

目前日化公司注册资本仅 400 万元，现有产房及配套设施也属租用，资产规模小，难以从金融机构获得较大额度贷款资金来解决所需资金，只能是通过增资扩股或引进战略投资者等途径，解决所需启动资金，以满足牙膏及其他日化产品生产和销售规模日益扩大的需要。

新厂区迁建资金需求

2011 年化妆品公司新厂区迁建改造及配套设施预计投入 2000 万元，另按预计生产能力所配套购置的生产设备预计投入 330 万元。

产品研发资金需求

根据产品的发展规划，化妆品公司将从绿色、安全、有效等方面对产品产品基质等进行研发和投入。研发部门也因此将加大研发设备投入，预计投入资金约为 280 多万元。如与相关科研机构或院校合作进行产品及原料开发，再进行成果转让的方式获取相关技术所有权，以加快化妆品公司的技术提升和技术贮备，另需准备一定的资金投入。

皇后、药妆生产销售营运资金需求

皇后、PZH 产品随公司销售规模的日益扩大，按预计销售规模，相应的生产销售及市场开拓的配套营运资金需求也将每年递增，预计 2011 年约为 2000 万元，2012 年约为 3000 万元，2013 年约为 4800 万元，2014 年约为 5700 万元，2015 年约为 7000 万元。

3.6.3、资金缺口

若日化牙膏项目资金从相关途经解决后，化妆品公司 2012 年资金缺口预计约为 1000 万元；2013 年资金缺口预计约为 2000 万元； 2014 年资金缺口预计约为 3800 万元；2015 年资金缺口预计约为 5000 万元。

3.6.4、解决途径：

公司控股股东以现金对公司增资；

减持金融资产：持有的兴业银行股票适度减持；

引入战略投资伙伴：以增资扩股方式引入战略投资者，以公司股票挂牌上市交易为目标进行公司改制和规范化运作，推进资本化改造和运作；

银行贷款。

3.7、人才队伍建设

3.7.1、公司人力资源现状

截止 2010 年 12 月底，化妆品公司在岗员工总数 160 人。

按职级结构分类：

高管 5 人，占员工总数 3.13%；中层 22 人，占 13.75%；主办 11 人，占 6.88%；班组长 7 人，占 4.38%；员工 115 人，占 71.88%。

按专业技术职称分类：

拥有专业技术职称人数共 46 人，占员工总数 28.75%；其中：高级职称 2 人，占员工总数：1.25%；中级职称 23 人，占 14.38%；初级 21 人，占 13.13%。

按学历分类：

按学历分类：拥有中专以上学历的共 90 人，占员工总数 56.25%，其中：本科以上 37 人，占员工总数 23.13%；大专 29 人，占 18.13%；中专 20 人，占 15%。

3.7.2、人才队伍建设

根据企业生产经营目标，随着经营业务特别是片仔癀药妆和牙膏业务的快速发展，要认真做好人才队伍建设和人才储备工作，不断优化人才结构，适应企业不断发展的需要。特别要针对片仔癀药妆和牙膏产品研发和市场拓展与网点建设的全面、快速推进，大力加强与其相配套的人才队伍建设工作，充分利用和挖掘企业现有人力资源，认真做好企业复合型管理人才、营销人才、科技人才和车间工人队伍的建设。尤其是要注重做好企业研发、市场策划、销售管理等高端专业人才的引进和培养，招聘专业对口的应届毕业生，重视并努力为其创建一个良好的职业发展平台和发展空间，建立完善新员工的职业发展和考核管理机制，使其学有所用，技有所展，各施所长，与企业共同发展。

2011-2015 年间，将逐步建成拥有 50 人以上复合型管理人才、100 人以上营销队伍、50 名以上专业技术人才（产品研发、生产工艺技术、质量管理、财务管理等）及 150 名以上的车间工人队伍。

管理人才队伍的建设。加快培养、造就一批具有开拓创新精神又具高度爱岗敬业的优秀管理队伍，有计划，有重点，有针对性地选拔参加各类专业知识与技能的学习，培养企业复合型管理人才。其次，选拔思想品德好、业务素质高的人员培养充实后备干部队伍，制订详

细培养计划，并做相应跟踪与考核。企业建立公开、公正、平等、择优的用人原则，严格实施干部任职考核制度，从而真正实现“能者上、平者让、庸者下”的用人机制。

营销人才队伍建设。为适应产品营销模式的全新化，市场区域的全国化，市场反应的快速化要求，将加强营销队伍的培养和建设，做好营销人员的业务培训，提升其市场营销组织协调能力、应变能力、创新能力和团队协作能力，努力建设一支忠诚度高、能征善战、充满活力、高素质高水准的现代营销队伍。

专业技术人才队伍建设。努力培养和造就一支具有扎实专业理论知识，又具丰富实践经验，有较强工作能力的专业技术队伍，通过专业技术职务晋升、薪酬激励、课题项目负责制、专业知识培训、技术创新活动评选等方式，加快和完善专业技术人才队伍建设。逐步完善专业技术人才的选拔、培养、跟踪考核及激励机制。

同时要做好科技人才和营销策划人才的引进，根据产品研发、市场营销和企业发展需要，逐步引进或以顾问式聘请与产品研发、市场策划、销售策划相关的专家、权威人才，加强公司的产品研发和营销策划力量，提升公司的竞争力。

技能型人才队伍建设。加强技能型人才队伍建设，造就一支结构合理、专业齐全的生产技能人才。积极培育一支立足本职，有较强解决生产、检修、运行中技术难题能力、擅于推广应用新技术、新设备、新工艺以及技术改造技术革新的技术工人队伍，并充实一部分具有一定文化水平的年轻人到生产关键岗位，解决部分专业岗位员工年龄老化的问题，避免出现青黄不接现象。

3.8、企业文化建设

企业文化是一个企业以物质为载体的各种精神现象。它是以价值为主要内容的企业精神、思想方式和行为方式，是企业全体成员在生产经营活动过程中形成的一种行为规范和价值观念。

针对化妆品公司的实际情况，在构建企业文化上，将注重企业文化内涵培育，主要有以下几个方面：

3.8.1、坚持“以人为本”，把尊重员工放到重要位置上，注重对人才的培养与使用，不断积淀、创造出“事业留人、待遇留人、感情留人”的亲情化企业氛围，让员工与企业共同成长，使员工在企业有“成就感”和“家园感”，逐步形成个性化鲜明的企业文化。

3.8.2、坚持创新精神，在通过创新而做大做强企业的过程中，使员工看到“创新”对于企业的重要意义，增强工作信心，统一奋斗目标，从而使员工不断自觉增强创新思维和意识，并付诸实践，发自内心地形成自己的企业文化。

3.8.3、坚持目标观，企业作为一个利益共同体，共同的目标既是企业对员工的一种利益

吸引，也是对员工行为方向的一种指引。通过对目标的努力，共同的价值观，共同的信念使企业员工凝聚成一个整体，并在工作中遵守企业的行为准则和道德规范，为实现企业的经营目标而共同努力。

3.8.4、在企业经营发展的同时，不断改善职工的工作、生活、学习条件，充分调动职工的积极性、创造性，增强企业的凝聚力和向心力，根据企业经营目标的完成情况，按年均增长 15%左右的幅度，适当提高员工的工资收入。

附表

公司搬迁技改后的增加固定生产成本摊销明细表

单位：万元

项目	分类	面积(亩)	计价基础	年费用额	备注
土地征用费摊销	生产用	41.1505	1182.11	23.64	土地按 50 年摊销
	管理用	11.0660	317.89	6.36	
土地使用税			27433.8	13.72	按每平方年 5 元计
生产设备			200	12.93	按 15 年、残值率按 3%
房屋	生产用		3013.73	73.08	按 40 年、残值率按 3%
	管理用		886.27	21.49	
房产税			4000	36.00	
合计				187.23	
工程支出项目	金额		项目	占地面积(m ²)	建筑面积(m ²)
征地费用	1500		厂房	5221	12041
土建	2600		办公楼占地面积	1245	3382
二次装修	500		门卫占地面积	159	159
水电工程	200		合计	6625	15582
空调及净化系统	100				
配套设施	300				
不可预见费用	300				
生产设备	100				
合计	5600				

新厂区技改后的固定成本变动影响测算表

单位：万元

年度	技改后车间固定成本					管理费用				
	年折旧额	万元销售收入分摊折旧额	土地征用费摊销	万元销售收入分摊土地资产数	固定成本增加使毛利率增减	年折旧额	房产税	土地征用费摊销	土地使用税	合计
2010年			23.64	0.007409	-0.74%			6.36	13.72	20.08
2011年	86.02	0.021721	23.64	0.005970	-2.77%	21.49	36.00	6.36	13.72	77.57
2012年	86.02	0.018419	23.64	0.005063	-2.35%	21.49	36.00	6.36	13.72	77.57
2013年	86.02	0.016260	23.64	0.004469	-2.07%	21.49	36.00	6.36	13.72	77.57
2014年	86.02	0.013896	23.64	0.003819	-1.77%	21.49	36.00	6.36	13.72	77.57
2015年	86.02	0.011408	23.64	0.003136	-1.45%	21.49	36.00	6.36	13.72	77.57

日化公司车间技改后的固定成本变动影响测算表

单位：万元

年度	技改后日化车间增加固定成本							管理费用			
	年折旧	万元销售收入分摊折旧额	维修费	万元销售收入分摊维修费	土地征用费摊销	万元销售收入分摊土地资产数	固定成本增加使毛利率增减	工业产权	房产税	土地使用税	合计
2010年	14.13	0.031132	9.00	0.019830	2.63	0.005803	-5.68%	-	3.03	2.42	5.45
2011年	14.13	0.026167	9.00	0.016667	2.63	0.004878	-4.77%	-	3.03	2.42	5.45
2012年	14.13	0.022429	9.00	0.014286	2.63	0.004181	-4.09%	-	3.03	2.42	5.45
2013年	14.13	0.019901	9.00	0.012676	2.63	0.003710	-3.63%	-	3.03	2.42	5.45
2014年	14.13	0.017444	9.00	0.011111	2.63	0.003252	-3.18%	-	3.03	2.42	5.45
2015年	14.13	0.014719	9.00	0.009375	2.63	0.002744	-2.68%	-	3.03	2.42	5.45
		金额	面积		评估均价（万元）		年费用额		备注		
家化资产包	土地	131.7	6.06	亩	21.73		2.634		土地按 50 年摊销		
	设备	43.05					5.97		按 7 年、残值率按 3%		
	房产	336.6	3575	m ²	0.09		8.16		按 40 年、残值率按 3%		
	工业产权						0		按 10 年分摊		
房产二次装修		45					1.125		按 40 年、残值率按 3%		
房产税							3.0294				
电梯维修		6.5					6.5		一次性摊销		

公司 2011-2015 年毛利额表

单位：万元

项目	2011年销售收入	2012年销售收入	2013年销售收入	2014年销售收入	2015年销售收入	11年毛利额	12年毛利额	13年毛利额	14年毛利额	15年毛利额	11-15年毛利率
I、销售收入	10,000	16,000	30,000	38,000	50,000	5,570	8,656	16,121	20,345	26,758	54.12%
一、老产品合计	3,960	4,670	5,290	6,190	7,540	2,336	2,569	2,910	3,405	4,147	55.80%
1、20g 片仔癀珍珠膏	1,778	2,000	2,222	2,444	2,667	1,218	1,379	1,538	1,699	1,862	69.21%
2、10g 片仔癀珍珠膏	165	177	189	201	212	107	115	123	132	140	65.41%
3、25g 片仔癀珍珠霜	477	534	610	686	762	221	250	288	326	364	47.14%
二、日化产品	540	630	710	810	960	184	217	241	275	326	34.10%
三、药妆产品	3,500	6,500	14,000	17,000	21,500	2,030	3,770	8,120	9,945	12,685	58.30%
四、牙膏产品	2,000	4,200	10,000	14,000	20,000	1,020	2,100	4,850	6,720	9,600	49.10%

公司 2011-2015 年利润测算表

单位：万元

项 目	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	15 年是 10 年 的倍数	五年间年均 增长率	平均利 润率
销售收入	10,000	16,000	30,000	38,000	50,000	8.50	53.41%	
毛利额	5,570	8,656	16,121	20,345	26,758	7.26	48.66%	53.78%
销售费用	3,074	5,490	11,297	14,378	18,987	10.98	61.49%	
其中：皇后与日化产品	516	593	677	785	942	2.12	16.18%	
药妆产品	1,558	2,860	6,020	7,293	9,245	7.44	49.37%	
牙膏产品	1,000	2,037	4,600	6,300	8,800	218.71	193.75%	
管理费用	1,284	1,541	1,849	2,219	2,552	2.59	20.96%	
财务费用	-67	-27	-10	-12	-142			
营业利润	1,149	1,444	2,595	3,267	4,712	4.40	34.49%	9.14%
投资收益	56	63	67	70	77	0.57	-10.51%	
利润总额	1,205	1,507	2,663	3,337	4,789	4.02	32.05%	9.38%
净利润	904	1,130	1,997	2,503	3,592	3.92	31.40%	7.03%

(六) 麝香原料基地发展战略

片仔癯的主要原料之一天然麝香目前资源严重稀缺，制约着对其进一步研究和开发。如何发展养麝产业以持续提供片仔癯生产所需的麝香原料，从而更好的保护和传承这一国宝神药，是我们当前急需解决的难题。

麝香是成熟雄麝香囊中的干燥分泌物。麝，又名香獐、麝鹿等，属偶蹄目，麝科（Moschidae），麝属（Moschus）反刍动物。主要有五种，包括：原麝（*M. moschiferus* Linnaeus），林麝（*M. berezviskii* Flerov），马麝（*M. chrysogaster* Hodgson），黑麝（*M. fuscus* Li）和喜马拉雅麝（*M. leucogaster* Jodgson）。麝主要分布在中国、俄罗斯、蒙古、印度、尼泊尔等地。中国是世界上麝种资源最丰富的国家，从东北到西南，在全国大部分地区都有野生资源分布。但从20世纪50年代到现在，由于盗猎猖狂，加之栖息地被大规模破坏，我国的麝资源总量已经减少了90%以上，种群数量急剧下降，且呈岛屿状零星分布，濒临灭绝。从20世纪50年代至今的50多年来，我国共出现三次麝香收购高峰（即三次狩猎高峰期），反映了我国麝资源盛衰的三个阶段。根据麝香收购量估算，我国20世纪50至60年代初期麝资源总量在200万~300万头，当时自然环境变化还不大，狩猎技术还不高，250万头左右的麝资源可视为近代我国麝资源的本底数据。虽然此时也出现一个狩猎高峰，但因强度适中，种群数量仍然保持在稳定水平。从20世纪60年代中至70年代末出现第二个狩猎高峰，由于狩猎强度超过了种群增长以及对麝生存环境的规模性破坏，种群由250万头左右下降到150万头左右。在20世纪70年代末至80年代初，在经济利益的影响下，出现无节制的偷猎活动，造成种群的持续下降。根据1999~2001年全国麝资源专项调查，我国现存麝仅有6~7万头，见表1。

表1 1999~2001年我国麝野生种群数量与分布

种类	数量/头	主要分布区
原麝	4100~4900	黑龙江、吉林、山西、安徽
林麝	28600~35000	云南、西藏、甘肃、青海、四川、湖北、贵州、湖南、陕西、广东
马麝	19300~23200	云南、西藏、甘肃、青海、四川
黑麝	5400~6500	云南、西藏
喜马拉雅麝	2300~2700	西藏

影响一个物种种群的因素是多方面的，大致可归结为栖息地破坏、人为捕杀、天敌、种间竞争以及疾病等因素。而对于中国的麝科动物来说，主要有以下几方面因素：过度

捕猎；栖息地破坏；管理和经营体制的协调问题。麝是中国重要的资源动物之一，麝资源的丧失不仅影响中国数百种重要中药材的配伍，而且对于世界的医药工业和香料工业来说也是重大的损失。尽管我国政府在麝资源保护方面做了大量工作，然而，由于多方面的原因，麝类资源状况仍不断恶化。2002年10月24日，国务院已批准麝属各种由原来的国家二级保护野生动物上升到国家一级保护野生动物。而养麝业经五十年来的发展仍远未达到产业化水平，如何发展麝养殖产业，是摆在我司面前的严峻问题。

1、我国人工养麝的历史与现状

为了缓解麝香的供求矛盾，促进我国中药事业的发展，1958年，国务院提出“变野生动植物药为家种家养”的指导方针，中国药材公司根据当时国务院的有关精神，开始着手组织和开展人工养麝试验。首先在四川阿坝州的马尔康建立了超过百头种麝的养麝场，随后各地相继在四川米亚罗、陕西镇坪、安徽佛子岭等建立了养麝试验场。后来，各地一哄而上，广东、河南、湖北、吉林、辽宁、山东、山西等10多个省陆续建成一批养麝场。当时，主要从野外活捕种麝。规模最大时，全国总计养麝近2000头。但因缺乏技术和经验，死亡率很高。在这一段时期内，主要的工作任务是摸索捕麝、养麝和取香的成套技术。在野麝的活捕、运输、场址选择和圈舍构建等方面，根据野麝的生活习性和生态要求进行运作，积累了丰富的经验。四川马尔康养麝场还采用放犬捕麝的方法。

在饲养管理方面，确定了基本的饲养管理原则，制定了饲养管理措施。初步查明了麝可食的饲草种类，认识到麝是一类泛食性动物，并制定了初步的饲料配方。还摸清了麝的繁殖规律，基本掌握了一些常见病的防治方法。对于麝香的分泌规律及泌香机理有初步的研究成果。人工取香经过10多年的不断改进，技术基本成熟。

从20世纪70年代起，我国养麝业进入了一个广泛而深入的研究探索阶段。

(1) 泌香机理和人工诱导泌香研究

20世纪70年代后期和80年代初期，为了提高麝香产量，各大养麝场都对麝的泌香现象进行试验性研究，发现麝的泌香生理过程为年周期性，麝香囊在麝香形成过程中起重要作用，提出调节麝香分泌的下丘脑-垂体-睾丸系统，并开始利用外源雄性激素人工诱导林麝多次泌香。

(2) 麝的驯化和人工圈养探索

为了发展养麝业，便于集群管理，期望改变麝的孤僻性，培养合群性，采用定时、定量、定点投放饲料，建立召集信号条件，在人工驯化方面初步获得一些经验。

(3) 疾病诊断与防治

饲养麝的高死亡率，尤其是幼麝的极高死亡率，制约了养麝场的进一步发展。因此，进入 20 世纪 80 年代以后，疾病防治是养麝业研究中的一个重要方面。

1980 年 8 月 13 日，国家医药管理局和林业部印发了《关于加强野獐资源保护、积极发展人工养獐的报告》，提出“以疾病防治、饲养方法和饲料配制研究为重点”的研究方向。之后，各大养麝场对危害较大的化脓性（脓肿病）感染、肺炎、坏死杆菌传染等疾病进行研究，掌握了钙缺乏症、胃肠炎、胃积食、寄生虫等十几种常见疾病的防治方法。

(4) 饲料配制研究

关于麝的营养学的报道不多，多局限在以天然和精饲料为日粮的产香雄麝对粗蛋白、氨基酸和能量的需要量研究。20 世纪 90 年代以来，对麝的饲料研究有了新的进展，先后开展对能量代谢特征、营养学对麝香产量和品质的影响研究等，为制定合适的饲料配方奠定了基础。

(5) 林麝的迁地饲养研究

20 世纪 80 年代初，在浙江省舟山等岛屿进行了引麝驯化研究并取得初步成功。

1983 年，在马尔康养獐试验场的基础上建立了四川养麝研究所，专业从事养麝研究。开展了麝的生态调查、驯养繁殖、疾病防治和活体取香技术研究。当时，在四川、陕西、广东、广西、江苏、山东、安徽、北京、上海、福建、吉林、辽宁、甘肃等省均有养殖场以及农户养麝。由于麝香为国家专控商品，人工养麝所获麝香的价值未能在市场价格中充分体现，麝香售价太低，加之国家对人工养麝研究经费的中断，致使产业化技术没有完全突破，导致养麝成本过高，麝场无利可图，而纷纷倒闭。早期规模较大的四家养麝场——四川马尔康、米亚罗、陕西镇坪和安徽佛子岭，靠地方政府提供经济资助维持了下来，但安徽佛子岭养麝场在支持了 20 多年后，还是因多种原因于 20 世纪 80 年代末解体，现仅存的大型养殖场有四川养麝研究所及其下属 3 个养麝场、四川米亚罗养麝场、康定青城麝业、陕西镇坪养麝场、甘肃兴隆山养麝场、上海崇明岛养麝场等。其中，上海在从事研究的基础上建立了养麝场，现已发展到百余头的种群；甘肃兴隆山从 20 世纪 90 年代开始建立了我国第一家马麝饲养场，在前期养麝业积累的经验和基础研究成果的指导下，发展较为顺利，没有经历过其它养麝场建场初期死亡率超过出生率的不幸局面。

20 世纪 80 年代初，在陕西省医药管理局、陕西省动物研究所等单位的支持下，陕西

省太白县、凤县和陇县先后开展家庭养麝、取得了重大进展。20世纪90年代至今，西安、渭南、铜川、留坝等地也相继建场，使全省养麝场由1958年镇坪1家发展到目前的近百个场户，现存栏林麝2000头左右，约占全国养麝总数的50%，形成了以个体场户为主体的陕西林麝养殖格局。从分布上来说，陕西人工养麝存栏数最多的是凤县，凤县坚持保护与发展并重的思路，积极扶持发展农户林麝人工养殖业。截至目前，林麝养殖农户近百家，存栏数达到1400余头。凤县所有养殖户养殖林麝的主要目的是提供种源而不是生产麝香，显示养殖户对林麝养殖的市场前景看好。同时，陕西凤县各养殖户林麝养殖规模都较小，小种群由于奠基者效应、遗传漂变、近交衰退等导致遗传多样性下降，从而导致动物繁殖力降低、存活力下降、死亡率升高，同时还会造成发育畸形等异常现象。大多数养殖户具有引进野生麝补充圈养种群的意愿，并且至少有6个养殖户的种群具有野生个体。太白县、留坝县、陇县、眉县等其它养麝场多从凤县调种，其次为镇坪养麝场，同时也存在极少量从野外捕捉而来的种源。由于种群数量少，种源调入困难，长期的近亲繁殖导致品质退化严重，使现存的种麝生产力下降，直接影响了人工养麝的规模化发展。而个别养殖场存在将其它养麝场淘汰的麝作为种兽的现象，在很大程度上损害了养殖户的切身利益。有部分养殖户不具备活体取香的技术和人员，以扩大种群作为主要经济收入。

虽然各养殖户都具备对动物疾病防治的意识，但绝大部分的养殖户都没有配备相应的医疗设施和相关专业知识的兽医人员，在疾病防治方面存在隐患。部分养殖场选址不合理，如环境潮湿，光照时间短，容易滋生病菌，不利于疾病防治；周围存在粉尘或噪音污染源，易导致动物受到惊扰或发生呼吸系统疾病。许多养殖场圈舍设计不合理，如采用水泥地面，不利于夏天散热；运动场周边的排水道与圈舍之间相互串连，不利于疾病的防治；小室地面易造成粪尿堆积，不利于清理。而饲养配方和饲料的加工工艺来自当地养殖户的养殖经验，没有科学依据，养殖户之间也缺乏交流，表现保守。

至2010年底不完全统计，全国麝的总饲养量大约在4000头左右，大部分集中在四川的大养殖场和陕西的宝鸡、汉中等地个体户（见表2）。除四川、甘肃、上海、陕西外，广西、青海、福建等省份也饲养有少量麝群。由于技术、体制、资金及政策方面的瓶颈，麝的人工养殖业总体发展缓慢。

表2 我国主要麝养殖场的饲养量

地点	饲养场名称	饲养数量 (只)	开始饲养时间
四川	四川养麝研究所	1200—1300	1958
四川	四川片仔癀麝业公司米亚罗养麝场	450	1958
四川	康定青城麝业公司	80	—
甘肃	甘肃兴隆山保护区养麝场	300 (马麝)	1990
上海	上海崇明县东坪原麝养麝公司	110 (原麝)	1980
陕西	陕西镇坪养麝场	160	1958
陕西	陕西宝鸡、汉中等地个体户	2000 左右	1980

2、人工养麝面临的主要问题

我国从20世纪50年代开始对野生麝进行人工驯养和活体取香的研究，并于1972年获得成功。但是40多年来，由于体制不顺，基础研究投入不足，又采取封闭落后的饲养方式，缺乏科学的理论技术指导，在饲料配制、饲养管理、疾病防治等方面都存在许多问题，加上饲养成本和销售价格的限制，这些都严重制约着养麝业的发展，家养麝种群发展停滞不前，人工养麝业发展缓慢，主要表现在以下几个方面。

政策因素

《野生动物保护法》为开展林麝人工驯养奠定了坚实的法律依据。“加强资源保护、积极驯养繁殖、合理开发利用”18字方针是我国野生动物保护工作多年实践的总结，也是我国保护野生动物的基本原则，这一方针科学、准确而又合理。它将资源保护、驯养繁殖和开发利用有机联系起来，形成野生动物保护的科学系统。1958年，在国家医药管理局、国家林业部等部门的支持下，分别在四川、陕西等地开展了林麝野生变家养和活体取香等科学技术研究，取得了一系列技术成果，为我国养麝业奠定了基础。林麝“活体取香”技术的成功，标志着我国麝类养殖进入了新阶段。但是，70-80年代后，由于受到计划经济的影响，国家对林麝养殖业的支持时断时续，加之国家对麝香产品的低价统购政策，使安徽、广东、山东、河南、湖北、吉林和辽宁等地的养麝企业先后关闭。国内现存养麝企业也是紧缩规模，维持现状，发展十分缓慢，在一定程度上限制了养麝业的发展。

技术条件

经过40多年的努力，在野生林麝驯化、活体取香、饲料与饲养管理、疾病防治、麝香泌香机理研究方面取得了可喜成绩，但是一些关键性技术尚未取得突破性进展。养麝场业主与麝类研究机构缺乏应有的联系。目前，养麝场之间、养麝场与麝类研究机构之

间基本上是各自为营，互相保密，缺乏交流。尤其是各养麝场之间更是“老死不相往来”，都认为自身养麝有历史、有经验，无需向别人学习，从而制约了养麝业的健康发展。同时我国麝类研究机构很少，麝类饲养繁殖方面的专家更是微乎其微。大多数的研究工作主要集中在麝香成分、药理等方面，而对看似简单的饲养、繁殖、疫病防治及提高麝香产量等方面的研究很少，使麝的养殖技术的普及与提高受到限制。大多数的养麝场都基本采用边饲养边摸索的被动养殖模式，缺乏理论指导下的生产实践。

大多数个体养殖户对麝的人工饲养、繁殖、取香等技术缺乏应有的了解。受经济利益的驱使，一些养殖场盲目增加圈养数量。造成饲养条件跟不上发展需要。再加上缺乏科学管理、疫病防治经验，一些疾病得不到及时的预防和治疗，常造成群体死亡。由于缺乏繁殖技术，对饲养的麝类谱系不甚了解，不懂得选优选配，完全是原始的放牧式饲养，这对养殖业的长远发展是极其不利的，也是制约养麝业健康发展的重要因素。目前，全国麝养殖数量在4000只左右，无论养殖技术还是养殖场存栏数量，都表明我国麝养殖业仍处于试验阶段，迫切需要开展麝驯养繁殖产业化的推广，并进一步在实践中系统研究驯养繁殖所要求的疾病学、营养学、生殖学、种群行为学、生物和生态学等因素，使饲养条件符合野生动物的生存繁育要求。

目前，国内尚无一套完整的规范化的人工养麝技术规范。许多地方人工养麝仍处于20世纪60-70年代的水平，突出表现在资金投入严重不足，场地选址和圈舍设计不合理，养殖设施落后，技术含量低，饲养管理粗放和经济效益不高。这与中药现代化林麝GAP基地建设的技术要求相差甚远，进一步完善和规范林麝人工养殖技术，在提高麝香产量的前提下，稳定麝香的质量和安全性，制定人工养麝相关的标准和技术操作规程(SOP)，对促进中药现代化进程具有积极推动作用。

3、我司养麝产业发展的必要性和紧迫性

2002年10月24日，国务院批准麝属各种由国家二级重点保护野生动物上升到国家一级重点保护野生动物，严禁野外捕捉商业利用，同时对于库存麝香的贸易、运输、使用等都采用更为严格的管理。2003年，国家林业局对国内天然麝香库存情况进行全面调查，并禁止将天然麝香用于除药用以外的其他商品的生产。因生产重要药品需要利用库存的或人工繁育来源的天然麝香的，由生产企业提出申请，说明药品种类、生产计划和需要天然麝香的数量及来源，报国家林业局审批后方可启用库存天然麝香或调运人工繁育来源的天然麝香，同时对天然麝香库存量进行核减，直至核销完毕。2005年7月1日起，凡生产、销售含天然麝香等中成药全部实行中国野生动物经营利用管理专用标识

制度。目前仅有少数几家国内重点中成药生产企业的中成药产品可以继续使用天然麝香，而且实行年使用量行政许可制度，片仔癀由于其卓越的治疗、保健功效以及其对祖国中医药文化的突出贡献而被列入其中。根据目前国家行政许可这几家企业的年使用量和全国核查的库存量，估计现有天然麝香库存将在 2015 年核销完毕，公司由于前几年执行适当增加天然麝香库存的战略，目前库存的使用年限将比全国的平均年限长一些。开展人工养麝是上述企业面临的关系到国家重点中成药品种生存的迫切需要，发展人工养麝是目前解决天然麝香资源匮乏的唯一途径，国家林业主管部门秉持野生动物资源“谁保护谁利用”的原则，鼓励使用麝香的生产企业投资参与人工养麝。截至目前，全国人工养麝目前存栏量只有 4000 头左右，年产麝香约 20kg，人工养麝所产的天然麝香供给仍处于严重不足的状态，人工养麝的产业化进程仍处于起步阶段。。

4、我司养麝基地现有基础

4.1 四川片仔癀麝业有限公司及其下属米亚罗养麝场

2007年8月，四川片仔癀麝业有限公司（以下简称“四川麝业”）注册成立，注册地为四川省阿坝州理县米亚罗镇，主营业务为人工养麝、活体取香、麝及其衍生品的经营等。公司注册资本1,160万元，其中，片仔癀药业以现金出资控股四川麝业，川西林业局以其所属米亚罗养麝场及全部有关人工养麝的资产（除土地使用权外）经评估作价入股。

公司 2008 年 5 月通过国家林业局的专家论证会，取得国家林业局颁发的《野生动物驯养繁殖许可证》，成为全国人工养麝单位中取得驯养许可的少数几家单位之一。目前，米亚罗养麝场共有林麝 450 余头，具有一定的技术基础和种源储备。2007 年和 2008 年对下属的米亚罗养麝场进行初步改造，扩建圈舍以满足现有林麝养殖规模。但是，之前的改造仅为初步改造，布局仍不十分合理，配套设施投入仍需加大。

为了使主导产品片仔癀更好地发挥其治病救人的功效，更好地保护和传承中国传统中医药文化，片仔癀药业正积极对片仔癀进行二次开发，该研究项目总投资 4304 万元，其中获国家科技支撑计划专项经费资助 1355 万元。四川麝业配合承担“珍稀濒危中药材麝香 GAP 基地建设”子课题，主要任务有：引进麝种，针对林麝圈养中一系列关键技术，如饲养管理、遗传管理、品种选育、疾病防控、饲料配方、人工取香、麝香质量标准等进行深入研究，建立麝香 GAP 基地建设技术标准。

通过 3 年的饲养繁育及相关技术研究，米亚罗养麝场圈养麝种群由 2007 年末的 252 头增长到 2010 年末的 445 头，年增长率由 5%提高到 20%，死亡率及发病率显著下降。目前，米亚罗养麝场已初步具备建设林麝繁育实验基地的条件，为本项目的成功实施提

供坚实基础。

4.2 陕西片仔癀麝业有限公司及其下属黄牛铺麝类产业化养殖基地

2009年，片仔癀药业对原宝鸡林麝科技开发公司进行重组、增资扩股设立陕西片仔癀麝业有限公司（以下简称“陕西麝业”），专门从事人工养麝、活体取香，麝及麝的衍生品的科研开发、销售经营，中药材种植和销售经营，公司注册资本金为600万元。片仔癀药业持有其60%股份，为控股股东，公司的经营范围为：人工养麝及活体取香、麝的繁殖等。陕西麝业已于2009年12月份获得国家林业局颁发的《野生动物驯养繁殖许可证》，成为全国人工养麝单位中取得驯养许可的少数几家单位之一。

宝鸡林麝前身为宝鸡市林麝人工养殖研究所，自1982年成立以来，在宝鸡凤县、太白县、陇县、眉县先后开展农户家庭人工养麝、活体取香等尝试，1986年获取成功，1987年进入推广养殖阶段，同时获取国家级科学进步奖，同年成立宝鸡市养麝协会，采用“公司+农户养殖”的运作模式，向养殖户提供饲草补贴及养殖补贴，并成立林麝养殖疾病防护救治中心，无偿向养殖户服务，逐步形成了以公司带动养殖户的林麝养殖格局。

陕西麝业目前已取得陕西凤县政府颁发的黄牛铺宽滩“集体四荒地使用证”，并已建成林麝饲养繁殖示范基地。陕西麝业将延续宝鸡林麝科技开发公司的模式，以“公司+基地+农户养殖”的模式运作，在建立独立的饲养繁育基地的同时，为农户提供林麝的饲养、繁育、取香和科学管理等技术支持工作。同时，由于陕西凤县农户养殖历史悠久，林麝人工驯养繁殖技术已初步成熟，取得了较好的经济效益，公司对农户养殖的种群进行收购、整合后统一管理和饲养，可为产业化养殖基地提供充足的种源保障。

5、我司养麝十二五发展战略规划

5.1 建立米亚罗林麝种源繁育基地

拟对四川片仔癀麝业有限公司下属米亚罗养麝场进行规范化改造，建立一个较为完善的林麝繁育实验中心，并在国家科技支撑计划研究课题“片仔癀二次开发”的基础上，深入开展林麝人工养殖一系列关键技术研究，围绕种源繁育、疾病防治、饲料配方、人工驯化、泌香机理等方面开展广泛的科学研究和成果转化，建立关键技术研究为重点的企业化综合性的林麝繁育实验基地。

科研课题主要内容

(1) 全价配合饲料研究

通过对不同食物对麝养殖情况的分析，以及麝对营养物质的需求和不同营养物质、微量元素、各维生素等对麝的影响，确定最佳养殖营养标准，提出针对的全价配合饲料

基本配方。全价饲料中各营养因子搭配合理，营养丰富，可大幅度提高饲料效价，避免麝个体间对营养摄取不平衡，使种群生产性能在整体上得到提高。

(2) 种麝选育

采用个体表型选择、群体继代选育、种间杂交等方法，对米亚罗养麝场和陕西凤县的种群进行科学的选育工作，经过多世代的连续系统选育，形成具有遗传性状稳定、谱系清楚、生产性能高、体格健壮、驯化程度高等优良性状的核心育种群。

(3) 圈养林麝常见疾病快速诊断技术开发

针对圈养林麝常见疾病如脓肿病、尿道炎、呼吸道疾病、消化道疾病、寄生虫病等开发不同类型的快速诊断技术。

(4) 圈养林麝常见疾病防控研究

对米亚罗养麝场圈养麝群进行流行病学研究，对圈养麝群的发病情况进行监测和统计分析，完善临床症状、检查指标、病源检测分析、治疗方法及疗效等各项记录。

(5) 影响麝泌香量主效基因检测

应用现代分子生物学方法，对米亚罗圈养麝种群的遗传多样性和影响泌香性状相关基因进行分析，确定影响麝泌香性能的主效基因及分子标记。通过检测该标记位点，预测麝的产香性能，提高高产香麝的选育效率。

投资估算

繁育基地建设投资估算表

序号	项目名称	工程项目名称	投资估算 (万元)
1	建设投资	实验中心	535.00
		养麝场改造	277.00
2	设备投资	实验中心	330.50
		养麝场改造	300.00
3	科研课题	课题经费	500.00
	总投资		2,242.50

预期目标

建立以关键技术研究为重点的企业化综合性的林麝繁育实验基地，在国家支撑计划项目基础上深入开展林麝人工养殖一系列关键技术研究，为发展林麝产业化基地提供强有力的技术保障和种源基础，进一步提升林麝养殖技术水平，实现麝种群数量的快速增长，加快林麝养殖产业化进程。

5.2 建立陕西林麝产业化养殖基地

拟采取“公司自养+委托农户养殖”的方式，在陕西省凤县黄牛铺镇宽滩村公司现有的“四荒地”上扩建林麝饲养繁育基地，负责进行种源繁殖和人工选育，并对基地和农户养殖场提供技术支持和医疗救治。同时，与陕西凤县当地部分农户签订代养协议，通过给予农户一定的饲草补贴、麝种补偿等方式，委托农户代养部分麝种，并进行适度繁育，专门从事麝香原料生产，并弥补基地种源的不足。通过建立规范化饲养管理模式，健全“公司+基地+农户”的产业化发展模式，逐步形成一定规模的麝香生产种群，建成规模化的林麝养殖产业化基地。

主要建设内容

(1) 黄牛铺宽滩林麝饲养繁育基地建设

黄牛铺宽滩林麝饲养繁育基地拟建于宽滩河西岸，计划用地 65 亩。饲养繁殖区内麝的兽舍均由圈舍和活动场所两部分构成。根据陕西麝业的建设目标和麝香生产、饲养繁殖及管理的需要，根据功能和目的将林麝繁育饲养基地划分为 3 场，以便分类管理，根据各场的功能和职责制定不同的管理和饲养标准和措施。从黄牛铺宽滩林麝养殖基地入口，由下往上，从南往北依次为产香场、育成场、产配场。

辅助工程建设包括门区建设、道路建设、给水、供电、排污、环卫、防火等配套设施建设。

(2) 农户养麝场建设

农户将自建养麝场满足以上养殖需要，公司将在圈舍的设计、建设、节能环保等方面对农户进行指导和支持。

(3) “公司自养+委托农户养殖”的产业化模式

拟采取“公司自养+委托农户养殖”的产业化发展模式。公司在建设期第一年计划向农户购买 500 只林麝，全部委托农户养殖；第二年向农户购买 1,000 只林麝，并将其中的 700 只委托农户代养，300 只圈养于公司现有的黄牛铺宽滩养殖基地；第三年向农户购买 1,000 只林麝，并全部委托农户代养。委托农户养殖的林麝在产仔后，如果是双胞胎，则将其中的 1 只送与农户，作为委托农户养殖的奖励，如果只产 1 只则不奖励；同时，公司每年还给农户每只林麝 500 元的饲草补贴，并由公司的专业技术人员和外聘的专家，定期为农户提供养殖技术支持。这一方式强化了公司与农户的紧密合作关系，为此，公司还将与农户签署协议，农户所拥有的林麝自产麝香只能由陕西麝业收购。

投资估算

陕西林麝产业化养殖基地建设投资估算表

序号	预算科目	项目名称	投资估算（万元）
1	建设投资	饲养繁殖区	1,375.50
		辅助工程	363.50
2	设备投资		576.20
3	生物资产投资	购买种麝	5,000
		购买桑树苗	40
4	其它	麝的饲草补贴	320.62
		采购农户家养麝所产麝香	694.20
	总投资		8369.72

预期目标

通过建立林麝产业化养殖基地，整合现有农户家养麝资源，建立适宜的产业化发展模式，改善目前农户养麝资源分散、技术落后、缺乏管理的局面，制定完善的林麝规范化养殖技术标准，使林麝养殖的可操作性和可控性大大提高，建成我国首个麝香原料规模化生产基地，养殖规模达到 3100 头，年产麝香 15~20 公斤，实现麝资源保护和麝香的可持续开发利用，为保障片仔癀药业麝香原料长期稳定供应奠定坚实基础。

（七）人力资源发展战略

随着公司的不断发展壮大，公司现正朝着多元化趋势发展，为更好更快实现公司发展规划，就必须坚定不移地走人才发展之路，充分发挥人的主观能动性及创新能力。为此，围绕公司近三年发展规划，认真研究公司人才队伍的现状，找准制约和影响人才成长及发挥作用的症结，从企业发展规划对人才需求的实际出发，制定科学的吸引人才、培养人才、使用人才的人才发展战略，不断加强人力资源的建设与发展，为公司的有续发展提供坚强的组织保证和人才支持。

1、人力资源五年发展总目标

人力资源发展总体目标：围绕人才吸引、培养、使用三个环节，以机制创新为动力，以人才结构调整为主线，努力建造“复合型管理人才、专业技术人才、高技能人才”等高素质人才队伍，实现人才价值最大化，为实现公司战略目标提供有利的人才保障。根据企业生产经营目标，建立与其相配套的三年人才发展目标为：充分挖掘企业现有人力资源及人才队伍现状，加速复合型管理人才、营销人才、科技人才及高技术工人队伍的建设。

2、人才发展环境分析

2.1、公司人力资源现状

2.1.1、截止 2010 年十二月底，药业在岗员工总数 454 人（其中合同工 402 人，派遣工 34 人，医药公司 18 人）。

按职级结构分类

高管 8 人，占员工总数 1.76 %；中层 42 人，占 9.25%；主办 20 人，占 4.41 %；班组长 22 人，占 4.85 %；员工 362 人，占 79.73%。

按专业技术职称分类

拥有专业技术职称人数共 195 人，占员工总数 42.95%；其中：高级职称 36 人，占员工总数：7.93%；中级职称 71 人，占 15.64%；初级 88 人，占 19.38%。

按学历分类

按学历分类：拥有中专以上学历的共 304 人，占员工总数 66.96%，本科以上 127 人（含研究生 7 人），占员工总数 27.97%；专科 106 人，占 23.35%；中专 71 人，占 15.64%。

按年龄分类

55 岁以上 33 人，占员工总数 7.27%；46~55 岁 103 人，占 22.69%；41~45 岁 67 人，占 14.76%；36~40 岁 66 人，占 14.54%；35 岁以下 185 人，占 40.74%。

2.1.2、2011-2015 五年期间，药业在岗退休总数 68 人。

2.1.3、近四年退休人员及新增情况

（1）2007-2010 年退休 58 人、解除劳动关系 6 人；

（2）2008-2010 年新招录员工 104 名，其中合同工 49 人，派遣工 34 人、医药公司 21 人。按专业分类为：管理专业 6 人、财务 6 人、营销 28 人、药学 19 人、计算机 5 人、动物医学 2 人、机械 2 人，门岗 3 人，生产工人 33 人。

2.2、人才发展的有利因素

2.2.1、外部优势

（1）行业优势：国家“十一五”规划中已明确提出，继续把中医药现代化作为中长期科技发展规划中的重要课题。2009 年以来，国家先后颁布《关于深化医药卫生体制改革的意见》、《2009-2011 年深化医药卫生体制改革实施方案》等政策。它对中国医药行业的市场结构、产业结构、产品结构等方面产生深刻的影响，预计未来 3-5 年医药行业的年增长率不会低于 20%。

（2）日趋完善的人才市场及多渠道的人才选拔优势。人才信息化的网络共享、人才不分地域的市场化流动，医药行业强势的发展趋势也吸引着不少优秀人才加入。这些

因素都为公司在未来战略目标的实现提供了人才储备和选择。

2.2.2、内部优势

公司是优良的国有控股上市公司，受到地方政府的高度重视，企业近几年来迅猛发展，特别注重科技进步，并取得一系列科技成果，公司拥有自主品种 12 个，其中具有发明专利的品种 10 个。2007 年以来，公司内部进行一系列管理制度改革，内部管理日趋完善，组织机构设置基本满足现在的管理及生产要求，拥有相对稳定的员工队伍，已初步形成较好的企业文化氛围。

2.3、人才发展的不利因素

随着公司战略目标的确定和公司未来业务的不断拓展甚至多元化，以下两大问题将影响并制约公司的快速发展：

2.3.1、人才结构问题

一是人才结构存在缺陷。懂技术业务又懂管理的复合型人才、企业发展急需的战略规划、科技管理、项目管理、企业管理人才等、高素质的营销人才、高技能工人和技师等人才缺乏；车间的一些工种和管理岗位人才队伍出现青黄不接现象。

二是专家型学科带头人稀少。公司专业技术人员缺乏在专业领域有一定影响力和知名度的专家型拔尖人才，省级和国家级的高级专家和学术带头人空缺。

2.3.2、人才管理制度问题

(1) 缺乏优秀人力资源职业生涯规划，未形成有效的人力资源培养、开发体系。未能根据人力资源特点和公司发展需要，有针对性地进行人力资源职业生涯规划，形成人力资源培养、开发、跟踪、考评、晋升体系。

(2) 缺乏各类人才培养的中长期规划，人力资源的培养、开发还停留在粗犷的群体培训层面，对中高层管理团队的管理知识培训、职工专业技能培训、员工自学成才等提高自身学识、能力的工作开展力度不够，后备干部队伍建设几乎空白。

(3) 绩效考评和能力评价制度有待于进一步完善。特别是针对各部门（车间）第一责任人的指标考核、营销部门的指标考核要完善和能力评价机制要建立。

(4) 人力资源培养和开发的规范性、针对性不强。注重管理队伍、专业技术人才队伍的建设，忽视生产一线技术工人的培育，特别是能够独挡一面的技能型人员比例少，高素质技能人员严重缺乏。

(5) 优胜劣汰的竞争机制不足，无法实现人力资源合理流动。稳定的收入和较好的内外部环境，使许多员工压力不足、不思进取、缺乏竞争意识，创新意识弱。

3、实施人才发展战略的措施

3.1、人才需求及解决途径：

3.1.1、人才需求：基于未来公司发展速度及规模，根据企业近、中、远期目标需要，通过企业自身培养、人才引进、公开招聘等方式，逐步满足企业发展的人才需求数量。

(1) 公司缺乏的复合型人才：各部门主管、外派子公司的高层管理人员等。

(2) 公司缺乏的专业技术人才：市场营销、财务管理、工商管理、法律、产品研发、资本运作、投资管理、机电一体化、动物医（科）学、生产管理等。

(3) 企业缺乏的技能型人才：生产一线高技能技术工人、机电维修人员等。

(4) 企业扩大生产所需的一般性生产员工及后勤人员。

3.1.2、解决途径：

(1) 公司缺乏的复合型管理人才，主要以企业自身培养为主，少数采用外部引进的方式来满足。通过对公司核心岗位以及中高层管理人员的胜任度考核和能力评价，以公司培养和员工自学相结合来为中高层管理岗位和核心技术岗位提供后备人才，确保人力资源战略对公司未来经营管理目标实现起强力支撑作用。

(2) 公司缺乏的专业技术人才，以招聘应届大学毕业生为主，结合企业内部培养的方式。新招聘专业对口的应届大学毕业生，通过在一线岗位的试用期考核、一年见习期考核等方式，在专业岗位上采取以老带新一对一地有目的有计划地培养，这有益于新员工在最短时间胜任岗位任职要求，有利于员工个人职业生涯规划。对于急需的专业人才以招聘、引进途径解决。

(3) 公司缺乏的技能型人才，以公司内部培养为主，与职业学校建立校企实习基地和劳动力市场招聘等方式为辅。公司内部加大工人技能等级的培训、鉴定、考核力度，制订年度技术工人的培养目标。总结与漳州职业卫生学院建立校企合作共建实习基地的成功经验，可拓展到以机电专业为主的职业技术学院合作等。对公司自身培养仍无法满足生产经营发展需要的岗位，选择通过劳动力市场、职业技术学校招聘、引进等方式。

(4) 企业扩大生产所需的一般性生产及后勤人员，此类人员在劳动力市场上比较容易获得，可通过劳务派遣等方式来解决。

3.2、员工培训规划

3.2.1、创建学习型企业，构建人力资源教育体系。根据企业发展战略，引导员工树立在企业共同愿景前提下树立个人愿景。公司以政策为指导，充分利用和有效结合现有培训资源，在公司内部构建学习型组织（以部室、车间或班组为单位），充分利用业余时间组织学习岗位专业知识，提高专业技能。培养员工变被动等待企业安排学习为主动要求自我培训的学习热情，在全公司范围形成良好的学习氛围。公司采用“请进来”与“走出去”相结合的培训方式，有针对性地组织各类专题培训。进一步促进与国内同行业先进企业间的学习交流，善于借鉴别人先进的管理理念和技术。加强培训效果的考核力度，不断提高培训的有效性、针对性。

3.2.2、有计划、有重点的培养适应生产经营需求的专门人才。在抓好全员培训的同时，突出抓好重点管理人才、专业技术人才、高技能人才的知识更新与提高，制订并组织专项培训。对中高层管理人员，加强与重点高校合作，着重在于提高综合管理及专业知识的培训，综合管理部门负责人，强化工商管理知识（MBA）的培训，技术部门寻找专业院校开展对口专业知识的更新与提高。

3.2.3、积极推进职业资格培训。特别是国家职业大典规定的工种、特殊工种持证上岗等制度要求。根据“岗位准入”制度推行需要，开展“岗位准入”培训。根据岗位对员工的学历、职称、专业水平、业务能力的具体要求，开展相应内容的培训，实现持证上岗。

3.2.4、以实现员工个人愿景为目标，鼓励员工积极开展“技能贮备”学习。做到“精一门、会两门、学三门”，以适应工作流动需要。

3.2.5、加强职工学历教育和职称评聘工作，提高员工整体综合素质。鼓励职工参加函授、自考、鼓励大中专毕业生结合所学专业 and 所在岗位参加后续学历教育；鼓励具有学历的员工参加职称评审与考试，参加专业的职业资格考试；鼓励生产一线的工人，参加工人技能等级鉴定；不断提高中、高级专业技术人员和高技能人才的比例，培养造就高素质的人才队伍。

3.3、人才队伍建设

为适应公司知识密集型、技术密集型、劳动密集型并存的现状，努力打造一支懂法律、会经营、善管理的职业化管理人才队伍；努力培育一支“精干高效”、“一专多能”的专业技术人才队伍；努力打造一支业务精、能攻坚、水平强、技能型的技术工人队伍。

3.3.1、高层次学科带头人的培养。建立企业技术顾问委员会，聘任国家级技术专家为公司科研发展、重大科研课题提供技术咨询、把握方向。其次，以加强博士后科研工作站建设为平台，提升企业技术创新水平。通过招收博士后研究人员进站，为企业的科研开发和经营管理引进高层次人才；通过科研项目的开展，为企业带出一支高水平的技术人才队伍；通过与高校联合培养，促进与高等院校的项目合作，加快科研成果产业化。第三，以创建国家级技术中心为目标，采用科研项目成立课题组负责制的管理模式，不断壮大企业高层次科技人才队伍。

3.3.2、管理人才队伍的建设。加快培养、造就一批具有开拓创新精神又具高度爱岗敬业的优秀管理者队伍，有计划，有重点，有针对性选拔参加各类专业知识与技能的学习；通过岗位轮换、交叉学科的再深造等方式，培养企业复合型管理人才。其次，注重选拔具有本科以上学历、肯钻研、能吃苦的青年充实培养到后备干部队伍，公司制订详细培养计划，并做相应跟踪与考核。企业建立公开、公正、平等、择优的用人原则，严格实施干部任职考核制度，从而真正实现“能者上、平者让、庸者下”的用人机制。后备干部队伍做为高、中层干部选拔的主要途径。

3.3.3、专业技术人才队伍建设。努力建设高素质的专业技术人才队伍，培养和造就一支具有扎实专业理论知识，又具丰富实践经验，有较强工作能力的工程技术队伍，造就一支精通经济、法律、财务、市场营销等专业知识的综合管理队伍。严格专业技术职称的评审与专业技术职务聘任制，真正发挥专业技术人员的专业特长，同时，为专业技术人员提供专业技术职务发展晋升通道；通过政策引导，鼓励年轻的专业技术人员到生产一线锻炼培养；通过专业技术职务晋升、薪酬激励、课题项目负责制、专业知识培训、创新活动评选等方式，加快和完善专业技术人才队伍建设。逐步完善专业技术人才的选拔、培养、跟踪考核及激励机制。

3.3.4、技能型人才队伍建设。加强技能型人才队伍建设，造就一支结构合理、专业齐全的生产技能人才。首先，加大高级工以上技能等级的鉴定力度，鼓励一线专业技术人员参加工人技能等级鉴定，以他们为中心，以点带面，推动企业高技能工人队伍的建设步伐。其次，积极培育一支立足本职，有较强解决生产、检修、运行中技术难题能力的高级技术工人队伍；培养一支擅于推广应用新技术、新设备、新工艺以及技术改造技术革新的技师和高级技师队伍。第三，充实一部分具有中专文化以上的年青人到生产关键岗位，解决部分专业岗位员工年龄老化的问题，避免出现青黄不接现象。企业通过加大岗位练兵、技术创新、技能竞赛活动，鼓励生产一线员工勤学技艺，立足走岗位成才

之路，形成“比、赶、超”的良性竞争氛围。在政策上，逐步完善技术工人等级鉴定制度及配套的薪酬、考核和奖惩制度，为广大技术工人提供职业生涯晋升通道。

3.4 人才制度建设

3.4.1、建立人力资源需求预警机制，掌握人力资源需求动态。各部门（车间）根据生产经营发展需要，每年年底对本部门（车间）的人力资源发展情况进行评估，寻找制约本部门（车间）工作进程的人力资源瓶颈，及时提出人力资源需求，人力资源部做好年度公司人力资源需求预测，并按急需紧缺人才、一般人才需求、未来人才需求进行分类，统筹制订公司年度人才需求引进计划，保证人力资源供需平衡。

3.4.2、建立人力资源招募机制，及时补充新鲜血液。根据企业战略发展目标、年度生产经营计划及人力资源配备情况进行人才需求分析，分部门分专业制订详细的年度人才引进计划，通过人才市场、高校招聘会、网络招聘等方式，选拔企业需要补充的各专业人才。

3.4.3、建立一个充满生机活力的用人机制。科学制定员工职业生涯发展规划，改革不合理的用人、用工制度，让有用的人上岗，没用的人让位；引进来的留得住，留住的能用上；干得好的上得去，上得去的能干好，做到干部“能上能下”，人员“能进能出”的用人机制。通过创新用人机制，为员工搭建施展才华的舞台，营造一个既能让广大员工实现自我价值又能促进企业科学发展上水平的良好环境。

3.4.4、完善科学的绩效管理体系与薪酬激励体系。逐步完善以工时考核为基础的车间经济责任制、部门工作质量考核制和营销经济责任制，科学制定有利于提高工作绩效、激发员工积极性的考核体系，充分发挥员工的主观能动性，真正体现员工收入“能增能减”的薪酬分配制度。进一步完善薪酬与福利制度，建立职工工资收入正常增长机制，探索建立多层次薪酬体系及多形式激励机制，如科技创新奖、提供专项培训、职务晋升、参观学习、福利保障等，提升员工的满意度、幸福感和归属感。

3.4.5、积极推进企业 ERP 建设、人力资源管理信息系统建设，逐步完善员工基础数据，实行人力资源信息动态化管理。

4、人力资源使用与保障成本

单位：万元

人力资源 成本组成	现期成本	目标成本	年平均 增长率	备注
人力资源 使用成本	2488	6000	19%	
人力资源 保障成本	1192	2874	19%	
合计	3680	8874	19%	

（八）融资策略与财务管理

1、融资方式

1.1、药业公司融资方式：

根据目前上市公司的资金来源主要包括内源融资和外源融资两种，结合公司实际情况，可采用的融资方式如下：

1.1.1、内源融资：自有资金，不发生融资费用。是公司在生产经营过程中的资金积累部分，即公司每年产生的现金净流入，可使用。

1.1.2、外源融资：向金融机构借款和发行公司债券的债权融资方案；配股及增发新股的股权方式；发行可转换债券的半股权半债权的方式。

1.1.2.1、向金融机构借款：目前药业公司效益良好、融资较容易，且价格较低，程序比较简单，融资成本相对节约，灵活性强，但需要还款还息，可使用。

1.1.2.2、发行公司债券：药业公司具备发行公司债券的条件，且债券融资的融资成本较低，可以发挥财务杠杆的作用，同时可以保证股本对公司的控制权，但财务风险较高、限制条款多，且融资规模有限。可使用。

1.1.4、股权融资：药业公司具备股权融资条件，股权融资增加公司的资本，不需要偿还，大大降低公司的财务风险，但发行费用高、易分散股权等。可使用。

目前我国上市公司的融资方式主要是股权融资的增发和配股方式以及发行一种新型债券—可转换债券三种方式。

1.2、医药流通融资方式：

1.2.1、向金融机构借款：信用贷款、担保贷款，抵押贷款；

1.2.2、发行公司债券；

1.2.3、减持金融资产：持有的药业公司股票适度减持；

1.2.4、其他筹资。

1.3、化妆品及日化产品融资方式：

1.3.1、银行贷款；

1.3.2、减持金融资产：持有的兴业银行股票适度减持；

1.3.3、引入战略投资伙伴：以增资扩股方式引入战略投资者，以公司股票挂牌上市交易为目标进行公司改制和规范化运作，推进资本化改造和运作；

1.3.4、其他筹资。

2、化妆品公司增资扩股

化妆品公司的“做大、做强”作为一个主要目标在“十二五”规划中占主要作用。化妆品公司作为具有潜力的子公司，为实现其快速发展，对资金的需求量加大，一方面，适当的扩大银行贷款以及通过自身的经营筹措；另一方面，由母公司加大对其增资扩股。“十二五”期间，母公司拟对化妆品公司增资 5000 万元。

3、内部成本控制、预算管理

有效的控制企业成本，提高产品市场竞争力，优化企业内部成本控制流程，是公司战略实施的一个重要组成部分。ERP 系统的实施帮助企业有效的进行成本核算，同时也为管理层提供有用的信息进行成本控制。在市场经济环境下，经济效益始终是企业管理追求的首要目标，企业成本管理工作中也应该树立成本效益观念，实现由传统的“节约、节省”观念向现代效益观念转变。特别是在市场经济体制逐步完善的今天，我们的企业管理应以市场需求为导向，通过向市场提供药效好、质量高，价格合适的产品，力求使企业获取尽可能多的经济效益及其社会效益。企业运用成本效益观念，指导新产品的设计及老产品的改进工作。同时，以成本效益观念为支配思想，以产品价值的增值过程为导向，以作业成本方法为指导，寻找企业的成本动因，分析企业投入与产出的效率比，从而有效的控制成本的发生。通过内部成本控制，使得企业以尽可能少的成本付出，创造尽可能多的使用价值，为企业获取更多的经济效益。企业将成本控制意识作为企业文

化的一部分，管理层及全体员工应对成本管理和控制有足够的重视，同时实施有效的内在约束与激励机制促进内部成本控制。

全面预算管理是降低实际成本，实现战略成本管理的工具和手段。全面预算的有效推行将为公司及各子公司确定具体可行的努力目标，是执行战略过程中进行管理的基准和参照，也是企业业绩评价的基础和比较对象。预算管理以公司的发展战略目标和基本策略为原则，以良好的组织架构、明确的职责分工和权限划分以及完善的流程为基础，使得各项计划工作能有效的进行。

财务预算是决策的具体化，又是控制生产经营活动的依据，通过财务预算使得有限的资源得到合理的分配。企业进行两方面预算：一是计划各项经济活动，包括时间安排和经济活动的安排；二是对经济活动所计划投入的资金及其产生的效益进行预算。通过预算，一方面能是管理当局了解和掌握本年母公司、各单位及各部门所要进行的各项经济业务所需的资金支持，使得企业计划调拨资金额，保证战略实施的各项计划能顺利完成；另一方面，能使管理当局能对企业的全年经济活动有一个大致的了解和计划，进而可以对全年的效益情况作出大致的分析和预测，便于领导层掌握全局的情况。

4、财务管理

为实现公司“十二五”发展战略规划，促进公司稳步、快速发展，通过技术改造进一步扩大生产能力，同时在产品研发能力和创新营销能力实现质的飞跃，保持企业营运资金长期均衡有效地流动和配置。在公司财务战略统筹安排下，优先保证日常经营活动现金需求，实行稳健的盈余管理政策，根据技术改造、营销网络建设、产品研发项目资金需求量，合理筹措资金，优化资金配置：（1）公司在加快应收账款回笼、提高存货周转速度及凭借公司品牌、良好的公司信用、资金实力等优势经营融资等现金管理的基础上，通过多种融资渠道，优化资本结构，包括资本市场的再融资和适度的增加银行贷款，采用最适当的方式筹集资金并有效管理资金；（2）有效规避汇率风险，充分利用金融工具及国家政策支持避免汇率变动对公司造成的损失；（3）合理的税收筹划，在遵循国家税收法律政策的基础上，进行适当的税收筹划从而降低税收成本；（4）充分利用信息系统资源，以提供准确的成本信息供管理层制定合理的价格政策。通过资金的合理配置维持企业长期盈利能力和竞争优势，最终实现公司战略规划。

（九）企业文化发展战略

1、十二五公司企业文化建设的指导思想

以党的十七大精神、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，以科学发展观统领企业文化建设，紧紧围绕公司发展目标和经营中心，坚持“以人为本”，服从服务于改革发展大局和生产经营活动，不断增强企业核心竞争力。努力形成内涵丰富、特色鲜明的企业文化体系，努力营造与时俱进、团结协作、求真务实、改革创新、致力发展、环境和谐的企业文化氛围，为全面完成和实现公司各项工作任务提供强有力的思想保证、精神动力和文化支撑。

2、十二五公司企业文化建设发展目标

建立起与现代企业制度和公司规模发展相适应的比较完整的企业物质文化、廉政文化、行为文化、制度文化、精神文化等制度体系，形成体现片仔癀人独特的企业精神、经营理念，企业核心价值观深入人心，员工的知识水平、道德水准、文明程度和综合素质有较大提高，企业品牌国内驰名、国际知名。

3、十二五公司企业文化建设的基本原则

企业文化是指企业在各种社会活动及经营活动中，努力贯彻并实际体现出来的，以文明取胜的群体竞争意识。包括价值观、道德、精神追求、思维方式、管理模式等。企业文化建设应坚持以下原则：

3.1、坚持企业文化建设与我司改革创新发展的原则。企业文化建设是一种管理方式，它是为实现公司“两个文明建设”目标，促进公司发展壮大服务的。企业文化建设应当紧密结合企业改革发展的实践进行，不断适时地为其提供文化支撑。

3.2、坚持借鉴与发展、继承与创新相结合的原则。建设片仔癀企业文化，既要继承我国传统中药文化的精髓和现代医药企业文化的优良传统，又要借鉴国外发达国家和国内优秀企业文化建设成功经验，并在实践中有机结合起来，实现不断创新发展。

3.3、坚持企业文化建设与思想政治工作、精神文明建设紧密结合相互促进的原则。企业文化建设与思想政治工作、精神文明建设方向一致，内容相通，功能相容，优势互补。因此，要使企业文化建设与思想政治工作、精神文明建设在目标确定、组织领导、活动安排、实施检查等方面融会贯通，相互促进，充分发挥整体功能作用。

3.4、坚持公司领导干部率先垂范与全体员工积极参与相结合的原则。公司领导干部是企业文化建设的倡导者、组织者，在实施企业文化建设过程中，必须坚持身体力行，率先垂范；公司员工是企业文化建设的基础和主体力量，企业文化建设的各项任务必须

依靠广大员工群策群力积极参与。

3.5、坚持正确处理企业文化建设与生产经营管理相协调的原则。充分体现独特片仔癀企业文化个性，保持统筹兼顾，贴近实际，贴近职工，敢于创新，特色鲜明。

3.6、坚持企业文化建设与廉政文化建设紧密结合相互促进的原则。紧紧围绕提高思想品质，加强道德修养，强化作风养成，严守廉政准则，筑牢拒腐防变的思想道德防线。完善具有公司特色的教育、制度、监督与惩处并重的廉洁文化体系。

4、十二五公司企业文化建设主要内容

4.1、统一和规范企业理念、标识。一是要认真梳理、准确提炼企业宗旨、企业精神、企业核心价值观和企业理念等意识范畴，并以此为标准，制定员工手册和修订与企业文化不相适宜的规章制度。二是编辑公司《群英谱》，每年编写公司先进单位、先进个人《群英谱》，作为企业历史记录。继续办好企业内部报刊《片仔癀》，每年组织编写公司《大事记》。三是在公司及所控股公司中开展广泛开展企业文化宣传教育活动，深入贯彻职业道德行为规范，引导职工价值取向，提升爱企爱岗意识，提高职工队伍整体素质和凝聚力，积极培育独具特色的片仔癀文化。同时，要选择适合的大众传媒（包括电视媒体和网站媒体、报刊杂志、灯箱广告）广泛宣传，扩大企业影响。四是深入挖掘企业文化内涵，建设花园式的工厂，积极申报国家级工业旅游示范点和非物质文化遗产，重建璞山岩寺，充分展示片仔癀文化的精华和特色，提升片仔癀及其系列产品在消费者心中的品位和社会知名度。

4.2、确立企业视觉识别系统，提炼出统一的企业宗旨、企业理念、企业精神和企业核心价值观。推广应用视觉识别系统和宣传贯彻企业理念，弘扬企业精神作为今后一个时期企业文化建设的重要工作。开展以秉承“企业永续发展，股东稳定回报，造福人类健康”为主题的企业理念和“团结、务实、创新、发展”的企业精神宣传活动，通过持之以恒、行之有效的宣传教育使企业共同的价值观和企业理念化为每个职工自觉行动，汇成整个公司的强大精神动力。

4.3、大力提高员工综合素质。把开展学习型企业、知识型职工创建活动作为一项长期的战略任务坚持不懈地抓好抓实，大力倡导终身学习、灵活学习和个性学习，努力营造“学习工作化、工作学习化”的优良环境，通过增强学习力，技能竞赛和技能鉴定，努力打造职工成长进步的职业生涯平台，使职工不断增强自我发展的能力，形成企业持续发展和职工自身成长良性互动的局面，为企业实现持续发展注入不竭的动力，把公司建

设成为目标明确、人才辈出、管理高效、充满活力、富有创新精神的学习创新型企业。

4.4、健全和完善制度规范。企业的价值观不仅需要用各种途径向全体员工进行宣传灌输，也需要在企业的一系列规章制度、行为规范中明确地体现出来。制度规范是为保证正常的经营管理秩序，更大限度的提高经营效益而制定的，是组织生产经营、规范行为的基本程序和方法。首先，公司核心价值观和一系列经营理念，必须在制度层面上具体体现出来。要以新的经营理念审视现有的各项规章制度和行为规范，加以修改补充和完善，这是公司及其所控股企业，在企业文化建设中的一个非常重要的环节。其次，要建立运行有序的保障机制，以保证这些制度、规定、规范的顺利实施。

4.5、加强企业文化理论研究，不断探索加强企业文化建设的基本方法和根本途径。要不断总结企业文化建设的实践经验，有针对性地确立研究课题，深入探讨和研究适合推进改革发展的企业文化。将企业文化建设与企业的经营管理、思想政治工作、精神文明创建等工作有机结合、融会贯通。利用每年一届的政研会年会为契机，组织召开企业文化建设研讨或经验交流会，及时推广研讨成果和典型经验。适时安排组织考察先进单位的企业文化建设先进经验。

4.6、深入开展廉政文化建设活动。引导广大职工，特点是公司高级管理人员以及中层领导干部牢固树立正确的世界观、人生观和价值观，自觉把廉政文化融入到公司经营管理和企业文化建设之中，构建起反腐倡廉的企业文化支撑体系，充分发挥宣传、教育、鞭策、警示作用，使“风正气顺、清正廉明、廉洁自律、忠实履职”的廉政文化理念深入人心，树立公司“守法经营、诚信经营、廉政经营”的形象。

4.7、积极开展各种文化活动。坚持办好职工运动会为主要形式的企业文化活动，开展多种形式，体现特色，隆重热烈，积极向上，使之成为一种凝聚职工思想、统一行动，步调一致的活动载体。如春节团拜会，中秋博饼、职工运动会等形式的活动。

4.7.1、塑造良好的企业形象。以“品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工”的古训勉励每个员工，以精益求精、尽职尽责的精神和一流的真诚服务，塑造企业良好的社会形象。

4.7.1、要塑造好服务形象。充实完善VIP服务标准，推行优质服务。服务标准应包含质量、态度、手段等多方面的内容。推行优质服务承诺制，公开投诉电话，通过大楼大堂接待，开展示范窗口活动，不断提高服务质量。

4.7.2、要塑造好产品形象。产品质量事关重大，关系人体的健康和生命安全。因此，要严格执行GMP管理规范要求组织生产，严把产品质量关。公司大楼，生产车间，产

品包装、办公用品统一 VI 形象设计和装潢。

4.7.3、要塑造好公关形象。要处理好与上级部门、社会公众、经营者与股东和职工同事之间的关系。主动尊重上级领导，积极争取政府对公司改革与发展的关心与支持。热情参与社会公益事业，积极参加赈灾捐献、义务献血、捐书助学、扶贫帮困、扶老助残、关心下一代等活动。

4.7.4、要塑造好媒体形象。努力办好《片仔癀报》和公司网站及信息网络，积极主动和新闻媒体建立良好的合作关系，通过联办栏目、征文评奖等形式，建立广泛的良好舆论氛围。

4.7.5、要塑造好礼仪形象。开展高雅的礼仪教育，根据现代礼仪标准，规范企业员工在接待、洽谈、营销等社交活动中的礼仪行为。明确语言、着装、举止等方面的要求。

4.7.6、要塑造好环境形象。做到车间生产及工作场所窗明几净，秩序井然；厂容厂貌美观整洁，生产环境达到一流要求，环保、绿化、美化等指标达到国家标准。

4.7.7、要塑造好企业家形象。企业文化所体现的，首先是主要领导及其领导班子的管理思想、管理风格和他发展企业的理念和追求。领导者的形象在一定程度上代表企业的形象。一方面要提高自身素质，从仪表举止到经营行为都能代表企业形象；另一方面要注重对主要领导者的宣传，使优秀的企业家代表企业优秀的品牌。三是领导者要勤政廉洁，恪尽职守，勤勉尽职，遵纪守法，平易待人。

5、十二五企业文化建设实施措施

5.1、加强宣传教育，营造文化建设氛围。宣传教育是企业文化建设必不可少的方法。要充分利用各种会议等宣传形式和途径营造企业文化建设的环境和氛围。要通过公司党委会、行政办公会、生产经营工作会、中心组政治理论学习会，支部党员组织生活会等多种形式宣传文化建设在实施公司发展战略中的重要意义。

5.2、注重调查研究，掌握建设规律。企业文化建设必须清楚地了解公司企业文化建设的发展状况。从而增强企业文化建设的针对性和目的性，以便采取正确的企业文化建设策略。要对企业文化建设的历史与现状，发展过程、运行机制、员工素质、内外环境等进行科学的调查分析，继承和发扬优秀的中药传统文化，对公司所倡导的企业理念、企业精神、核心价值观做出前瞻性的分析。

5.3、完善载体建设，打造文化建设平台。企业文化建设是以文化来影响人、熏陶人。要注重企业文化载体建设，善于通过员工喜闻乐见、健康积极向上的文体活动；运用媒

体广告、图片展览、知识竞赛、演讲比赛、节庆日活动等多种途径，来营造企业文化的氛围，提高员工企业文化的品位，公司企业信息网站要强化企业文化网页内容的宣传。

5、强化养成训练，发挥示范作用。要把倡导精神与完善行为统一起来，寓理念于制度规范之中，让制度规范去培植、深化理念。把体现先进理念的行为规范落实到经营活动全过程，落实到员工的一举一动上。注重引导、注重培训。既要重视专门培训，强化岗前礼仪培训，重视实践中的训练。领导干部要先行一步，发挥示范与带头作用，影响并带领员工养成良好的工作作风。

5.5、注重学习借鉴，提高影响力。企业文化建设的过程实际上是重塑与完善的过程。要注重学习其它兄弟单位企业文化的精华，结合实际，扬长避短，为我所用。要适时组织有关人员在国内先进企业文化单位考察学习。要发挥职工政研会的作用，不断进行总结、提炼、创新，为公司企业文化建设提供思路与对策。积极参加全国、省企业文化协会及其企业文化建设交流活动，扩大公司片仔癀文化建设的影响力。

5.6、发挥骨干作用，引领文化的发展。企业文化是一种新的管理理念与管理方式的统一。要加强对企业文化的深刻理解，加强对企业文化建设的投入与运作。企业文化建设需要一支品位高、观念新、素质全、能力强的企业文化建设骨干队伍，在企业文化建设中，充分发挥各级党员干部的积极性与创造性，在职工中起表率带头作用。