

苏美达董事长杨永清：

# 提升竞争力 构建全球化产业链

苏美达缅甸耶尼工厂近期开业，公司全球化迈出新的步伐。目前苏美达已设立39家海外分支机构、36家海外实体工厂。

对于苏美达如何通过提升产业链能力参与全球竞争，苏美达股份有限公司党委书记、董事长杨永清近日接受中国证券报记者专访，详细阐述公司高质量发展和全球化战略规划。

►苏美达董事长 杨永清



□本报记者 周文天

## “产业+投资”双轮驱动

**中国证券报：**苏美达高质量发展的内涵是什么？怎样实现高质量发展？

**杨永清：**关于高质量发展的内涵，要做到“四个是”：本质是效益好、效率高，特征是结构优、动力强，保障是治理严、风险低，核心是人才旺、文化兴。这是我们高质量发展的目标。

发展战略是高质量发展的核心。随着环境的变化及时调整和优化发展战略一直是我们的重中之重。苏美达以贸易起家，上个世纪90年代，其他外贸公司一手买一手卖时，苏美达就提出走“贸工技金”相结合之路，要办实业，做研发中心。企业的战略转型从此开始，战略核心理念包括贸易是“引领”，

实业是“支撑”，技术是“推动”，金融是“催化”。随着苏美达成功上市，战略随之发生了新的调整，定位为以供应链集成服务为主体，以先进制造和工程承包为两翼的国际化企业集团。

商业模式是高质量发展的关键。苏美达的模式是多元化发展，专业化经营。业务子公司秉持专业化经营理念，立足各自领域，专业专注，做精做优，努力成为细分行业数一数二的领先企业。要把企业的优势发挥出来，特别强调差异化。

体制机制是高质量发展的动力。苏美达的企业性质属于央企，而各类业务均处于全球充分竞争，完全市场化经营。我们称之为央企市营。实行骨干员工持股制度是苏美达最重要的创新，这是对混合所有制改革的探索、实践。

优秀的企业文化是高质量发展的保障。通过几代苏美达人的持续努力，形成了系列优秀而富有特色的文化理念。比如，八小时内干工作、八小时外想工作，员工的事情公司干、

歌力思董事长夏国新：

# 坚持高端品牌定位 持续专注创新

二十多年来，歌力思专注主业，借助资本市场收购和运营符合公司战略定位的多个国内外知名品牌，目前在國內高端女装市场的市占率已位居行业前列。

歌力思董事长夏国新日前在中国证券报主办的2019提高上市公司质量高峰论坛上接受记者采访时表示，未来公司将进一步深化高端服装品牌领域的布局，提升上市公司价值。同时，持续保持创新，通过多品牌策略发展，将公司打造成为具有国际竞争力的行业领军企业。

►歌力思董事长 夏国新



□本报记者 刘杨

## 品牌需要时间沉淀

**中国证券报：**国内没有类似路易·威登或开云集团这样的大体量时装类公司，原因是什么？

**夏国新：**从目前情况看，类似路易·威登、开云集团这样的公司国内还没有出现，服装品牌的沉淀需要时间。中国时装行业的发展历程还比较短，从上个世纪90年代起中国有时装品牌到现在只有30年时间，目前行业还处于快速发展过程中；同时，这与服装行业的运行模式有关。不少公司在市场好的时候只顾着跑马圈地，快速开店，造成整个行业品牌质量下降。生意没有原来这么好的时候，又大量关店。这样很难形成品牌的持续发展动能。

我对行业发展前景充满信心。衣、食、住、行属于永远的朝阳产业。随着消费的升级，行业内开始出现细分龙头。人们生活水平提高，对服装品牌的需求，尤其是高端品牌的需求会持续增强。看好行业未来发展。歌力思处在这个发展过程中，旗下的品牌定位符合高端消费人群的诉求。通过多品牌策略发展，相信未来歌力思有望成为行业佼佼者。中国这么大体量的市场，未来一定会诞生世界级的服装品牌和服装集团公司。

## 覆盖不同细分市场

**中国证券报：**在大消费被热炒的风口，服装企业如何定位？  
**夏国新：**在资本市场，随着时间的积累好的企业会浮现出来，整个板块存在很大机会。

时装包含男、女、童、配饰等，每个细分品类都有大量的品牌。具体到细分品类，各品类的头部品牌对消费者来说都具有吸引力，消费黏性和集中度远比其他非头部品牌要强。歌力思旗下品牌都定位高端，并在不同的风格中占据头部品牌位置。这些品牌对高端消费人群而言，其时装消费偏刚性。因为他们有明确的风格诉求及穿着场合需要，并对服务品质有更高要求。目前，歌力思已形成包含时尚、潮牌、轻奢、网红等多属性的品牌矩阵，覆盖不同细分市场和细分人群的需求。

从目前情况看，资本市场对服装的理解更多停留在普遍认知上，而对细分市场的分析难以做到更深入。因此，关

注度没有食品饮料或家电这样的大消费行业那么高。不过，服装行业公司如果能够真正脱颖而出，相信市场会关注到并给予对应的重视度。

**中国证券报：**歌力思的核心竞争优势有哪些？

**夏国新：**上市后，歌力思就开启了并购扩张之路，不断在各种风格方向上布局新品牌，目前已搭建充满特色的多品牌矩阵。自2015年以来，歌力思在主品牌的基础上不断收购多种格子品牌，目前集团共拥有 ELLASSAY、LAUREL、ED HARDY、IRO、VIVIENNE TAM、JEAN PAUL KNOTT、self-portrait 等细分子品牌，组成了覆盖时尚、潮牌、轻奢、网红的多属性品牌矩阵。

## 实施多品牌发展策略

**中国证券报：**歌力思的并购思路体现在哪些方面？为什么要选择多品牌发展策略？

**夏国新：**上市后，歌力思就开启了并购扩张之路，不断在各种风格方向上布局新品牌，目前已搭建充满特色的多品牌矩阵。自2015年以来，歌力思在主品牌的基础上不断收购多种格子品牌，目前集团共拥有 ELLASSAY、LAUREL、ED HARDY、IRO、VIVIENNE TAM、JEAN PAUL KNOTT、self-portrait 等细分子品牌，组成了覆盖时尚、潮牌、轻奢、网红的多属性品牌矩阵。

多品牌发展需要并购支持，但公司的并购有所不同。公司并不是单纯依托并购而简单并表，以扩大收入，更多是通过并购引入合作品牌。比如，歌力思和国际品牌合作成立合资公司。歌力思控股合资公司，既保证了控制品牌的所有权，又借力公司对品牌的运营能力发展品牌。并购帮助公司解决了品牌从0到1的问题，而运营则是把品牌从1做到10。这是歌力思品牌发展的核心逻辑。歌力思依靠品牌运营能力扩大公司业务版图，并非简单的财务投资。

坚持多品牌发展，是因为单一中高端品牌面临受众群体小的问题。多品牌、多品类发展是突破成长空间的核心策略。多品牌集团化运营，能够有效抚平单品牌经营的波动。同时，在供应链、渠道、营销等方面实现协同效应。对比海外成熟多品牌高端品牌集团的经营情况可以看到，多品牌集团的稳定性优于单品牌。

歌力思作为高端品牌集团，对标的国际化集团在资本市场上基本都有25倍以上的PE，歌力思未来发展仍有很大空间。公司目前的市值不符合我们的预期，我们会努力做好主业，逐步得到市场的肯定，并给予应有的估值。

公司的事情员工想，创新超越、行稳致远，崇尚创新、容许失败，学会自强、懂得感恩等。这些都是我们的核心价值理念。积极的思想和优秀的理念来源于实践，又用于指导员工的工作乃至生活，春风化雨，润物无声。

**中国证券报：**苏美达致力于成为产业链的组织者和整合者，如何实施战略？

**杨永清：**产品之间的竞争，本质上是生产这个产品的产业链之间的竞争。构建的产业链有优势，在市场竞争中就有优势。为此，苏美达坚定秉持全球化思维，构建全球化产业链，提升竞争力，致力于成为全球产业链的组织者和整合者。

首先，要培育全球化事业。苏美达是国际化企业，只要是具备优势的要素资源，我们就整合到产业链条中。其次，要培育国际化的能力。苏美达的业务领域覆盖了一百多个国家和地区，在40多个国家和地区有办事处，客户在哪里，我们就在哪里。客户有需求，我们第一时间能反应。第三就是产能方面。为打造更具有竞争力的产业链，利用不同国家和地区的产能。以纺织服装业务为例，缅甸、越南、柬埔寨、埃塞俄比亚等地都有我们的工厂，输出人才、输出技术、输出管理，让这个链条更有竞争力。

## “贸工技金”一体化发展

**中国证券报：**如何利用资本市场平台和产业形成驱动？

**杨永清：**从上市公司角度看，苏美达还是新兵。通过募集了部分资金，做了清洁能源，升级了公司信息化，对公司的帮助很大。苏美达在江苏有一定的行业美誉度，上市以后品牌溢价对我们的帮助很大。

下一步的产融结合重点做两件事情。围绕现有的产业链薄弱环节、空白环节，利用上市公司平台，整合社会优秀资源，弥补这些薄弱和空白环节；为可持续发展不断去思考、去观察，研究各种新兴产业，通过培育孵化，假以时日装入上市公司，成为未来发展的新的动力。

**中国证券报：**苏美达致力于成为世界一流企业，这个过程经历过哪些重大变革？

**杨永清：**公司抓住了改革开放的机遇。从苏美达的发展历程看，改革创新是公司的传家宝。作为伴随改革开放而生的企业，我们具有较强的创新意识。比如，职工持股制度改革等。

1997年开始，外经贸部针对外贸行业所面临的挑战，启动了有外贸企业职工持股制度改革。苏美达借着这股东

力生制药董事长齐铁栓：

# 向高端制剂及产品领域转型升级

力生制药从事化学药片剂、硬胶囊剂、滴丸剂、冻干粉针剂、水针剂、原料药等产品的生产销售。公司主打产品品牌“寿比山”早已深入人心。目前“寿比山”销售额与普药大致相当，为公司稳定发展发挥压舱石的作用。

力生制药董事长齐铁栓近日接受中国证券报记者采访时表示，公司准确地把握了医药产业变革过程中的发展趋势。同时，提升效率，用较少的消耗产出市场所需产品。制定“三足鼎立”策略，保证公司普药品种的市场扩张速度。

►力生制药董事长 齐铁栓



□本报记者 傅苏颖

## 多举措促业绩稳定增长

上市以来，力生制药增长较平稳，其中2018年表现突出。2019年三季报显示，力生制药前三季度实现营业收入12.09亿元，同比增长9.93%；归属于上市公司股东的净利润为1.35亿元，同比增长28.40%；2018年，公司合并口径实现营业收入15.04亿元，较上年增长46.1%；归属于母公司股东的净利润为1.85亿元，较上年增长58.3%。

齐铁栓表示，公司清晰把握医药产业变革。2017年环保、安全方面加强治理力度，对原材料的采购供应商公司采取了一些措施，保证公司90多个化药品种原料的全部供应。这为公司获得较好的营收规模增长打下了基础。

同时，公司注重提升效率。通过提高产能、压缩生产成本与工时以及内部变革措施，保证用较少的消耗产出市场所需产品。公司调整了销售策略，对支撑公司发展的大品种采取“一品一策”方式，确保保证公司普药品种的市场扩张速度。此外，公司进一步开拓市场，加大对医疗终端市场尤其是基层医疗终端如乡镇医疗终端的开发。上述举措共同推动公司2018年以及2019年前三季度产品量价增长。

对于近年来密集发布的医药政策对行业影响，齐铁栓表示，中国医药市场进入转型升级发展阶段，行业将出现两极分化。医药头部企业在政策支持下，获得更宽广的领域，把企业做优做强。而一些小型企业可能从市场消失。出台带量采购、一致性评价等政策，有利于提高用药质量、水平和疗效。

## 制定“三足鼎立”策略

除了高血压治疗药“寿比山”牌呋达帕胺片外，力生制药的主要产品还包括广谱抗真菌治疗药“美扶”牌伊曲康唑胶囊、糖皮质激素类药“生化”牌注射用氢化可的松琥珀酸钠、滋补类制剂“三条”牌男宝胶囊等。

力生制药的产品以片剂、胶囊和针剂为主。2019年半年报显示，公司片剂、胶囊和针剂的营业收入分别为70.4亿元、0.54亿元和0.85亿元，占营收收入比重分别为82.29%、6.27%以及9.98%。

齐铁栓表示，公司的营收构成片剂占的体量较大。力生制药新建的产业基地——天津力生制药股份有限公司搬迁扩建项目，2016年已经投产使用，设计规模80亿片。从2018

年，推进公司职工持股制度，实现企业与职工、国家之间的利益共同体，事业共同体。这是推动公司发展的核心动力。

公司积极探索商业模式创新，向产业链上下游延伸，由贸易向研发、制造端延伸，打造“贸工技”结合的发展方式改变了“一手买一手卖”的简单模式。现在又升级为“贸工技金”一体化发展的模式。

1998年公司按照专业化经营的原则组建了6大专业公司，成立了苏美达集团，极大激发了活力。随着市场和环境的变化，更小更敏锐的业务单元不断涌现，技术公司成立了近60个SBU，轻纺公司组建了200多个阿米巴组织。这些轻组织单元非常灵活，更加贴近市场，增强了张力，提升了对市场机会的把握能力。

## 关注技术进步

**中国证券报：**如何评价公司前三季度业绩表现？

**杨永清：**2019年以来，“灰犀牛”和“黑天鹅”事件频发。在这样的情况下，苏美达前三季度营收和利润实现同比增长，令人满意。尤其是利润增幅大大高于营业收入增幅，从这点看，公司运营质量在提升。这是一个可喜的变化。

其中，进口业务比较亮。在全国进口整体不振的情况下，公司前三季度进口业务实现两位数增长。这和国家扩大进口的总体导向吻合。

**中国证券报：**互联、智能、大数据等新技术不断涌现，对传统制造业有哪些启发？苏美达有哪些打算？

**杨永清：**今年上半年，国务院国资委举办了一个英国剑桥培训班，邀请世界级企业主要领导来上课。他们讲的两个重点题目，一个是ESG体系，就是社会责任，要对环境、对社会承担责任。另一个是数字化转型。数字化转型对所有企业都很重要。苏美达是一家传统企业，在这个新时代，必须寻找找到之间的接口。

实际上，我们已经在探索。比如机电设备进口板块，今年我们进口机电设备要达到45亿美元。在开展这项业务时，我们构建了“达天下”平台。通过这个平台，实现信息共享，贸易撮合。

未来，苏美达将不断扩大来自海外市场的营业收入和利润，打造一家国际化企业。秉持“多元化发展、专业化经营”的发展模式，通过内部裂变及外部重组，依托高效的体制机制和专业化人才队伍，在多个细分领域培育和孵化“数一数二”的业务板块，致力于将苏美达打造成一支能征善战的“联合舰队”。

年的产量看，该基地已经做到了62亿片的产能释放。

力生制药的产品在北方市场知名度很高。“寿比山”是公司的支柱产品，属于噻嗪类利尿剂，可以单独使用，也可以和其他类降压药物联合应用，减少高血压对心脑血管的损害。“寿比山”以优秀的产品质量、卓越的降压效果，畅销30年经久不衰。尤其是“享受绿色人生、祝您寿比山高”家喻户晓深入人心。

齐铁栓认为，寿比山所处的降压药市场还有很大发展空间。年轻人得高血压的数据在增长，老年人群也没有降下来。预计该市场每年会保持10%左右的增幅。

对于其他品种，特别是一些普药品种，齐铁栓指出，公司采取提高品牌和质量影响力的措施。考虑到一品独大的发展风险较大，近两年来公司做了一些调整，制定了“三足鼎立”策略。目前，公司有100多个种类及规格产品在销售，这些产品分成三类，包括以寿比山（呋达帕胺片）、希福尼（头孢地尼分散片）等为代表的核心产品；以美扶（伊曲康唑胶囊）等为代表的重点产品；以三条牌止痛片等为代表的普药产品。这三类产品在力生制药的销售结构中都起着举足轻重的作用。

## 向高端制剂产品转型升级

力生制药注重研发投入。2018年年报显示，公司科技投入率为6.3%，推动新产品研发和工艺改进；出台科研项目奖励办法，构建富有活力的研发体系和成果导向的激励机制，激发研发人员的热情，保障公司13个在研新品和4个工艺改进项目有序开展。

“研发是公司战略的重要组成部分。”齐铁栓说，研发对于制药企业而言是长期行为，持续投入才能研发出所期望的新产品。力生制药这几年在研发上保持较高的投入，每年的投入占营业收入的比例大致在6%—8%，每年的研发投入额在9000万元以上。

齐铁栓表示，企业转型要从自己最熟悉、最擅长的领域入手。目前公司在做产品的规划，计划向高端制剂和高端产品的研发上转型升级。一致性评价工作方面，力生制药目前开展的品种有47个，已经完成审核、现场审核的品种两个，其他品种会快速地推进。

齐铁栓表示，公司多个核心产品制剂的原料均自行生产。公司的品种较多，产业发展方向上提出要以技术优势明显，产业链条完整、市场运营规范，专业特色突出为发展目标。产业链条方面，公司有自己的销售团队，有强大的生产基地。“去年公司在沧州建设原料药基地，准备生产自己的原料药。未来公司的研发产品要保证原料跟制剂一体化的发展。拥有完整的产业链，才能适应带量采购等政策调整的需要。”