

浙江康恩贝制药股份有限公司

公司 2016 年度业绩说明会暨投资者接待日活动会议纪要

一、说明会基本情况：

时间：2017 年 5 月 10 日（周三）下午 14:30—17:00

地点：杭州西湖区三台山路 25 号杭州花家山庄

参加人员：公司董事长胡季强先生，总裁王如伟先生，副总裁、财务总监陈岳忠先生，副总裁、董事会秘书杨俊德先生和公司子公司金华康恩贝生物制药有限公司总经理余斌先生；中信证券、民生证券、国信证券、中国平安信托公司等多家机构 20 多名医药行业研究员、投资经理和部分个人股东与投资者。

二、说明会主要内容纪要：

（一）公司董事会秘书杨俊德先生宣布公司 2016 年度业绩说明会开始，并就公司 2016 年度经营情况等做了介绍。2016 年度，公司实现营业收入 60.2 亿元，较上年同比增长 13.55%，其中：医药工业收入 38.87 亿元，同比增 4.4%，医药商业收入 20.97 亿元，同比增 36.16%；实现归属于上市公司股东净利润 4.41 亿元，同比增 0.16%；实现归属于上市公司股东扣非后净利润 4.87 亿元，同比下降 5.66%；经营活动产生的净现金流量 9.7 亿元，是净利润的两倍多，同比增 16.65%。扣非后净利润小幅下降主要因浙江珍诚医药在线股份有限公司（简称“珍诚医药”）、云南希陶绿色药业股份有限公司等个别子公司出现经营亏损所致。从 2016 年收入、净利润和现金流几大指标讲，总体上公司主业在调整中继续保持了稳健发展态势。并且，从已披露的今年一季报营业收入、利润情况看，同口径指标显示公司主业已经呈现回升趋势。

（二）问答环节，对事先书面发来和登记的关注度较高的提问作了答复，并就现场提问的问题进行说明交流，主要内容整理如下：

1、问：请介绍康恩贝的定位和近几年的经营发展思路。

答：去年以来，公司根据医药行业、国际与国内医药市场这些分析和判断，我们认为中国的医药行业进入一个新的发展阶段。对于新发展阶段的基本看法是，无论是药品的生产、分销、零售，都会进入到一个集中度近一步加大的阶段。中国医药企业到目前为止，还缺乏真正有规模、有竞争力的企业，尽管有上市公司市值已经超过 1 千亿，但是毕竟来讲跟这个行业世界上的大公司规模相比，跟整个医药行业本身的整

体规模相比，1 千亿还是太小。中国医药市场应该产生 5 千亿以上市值的公司才是合理的。未来 5—10 年当中，定会涌现这样的公司。正因为这样，我们经过分析后，我们对公司的整体发展战略，根据我们自己的优势、劣势、过去的积累和现在所处的状态，从去年开始做了一个调整，总体是以下两方面：

一个是暂停止并购，专注内生性发展。停止并购有两个因素，第一个康恩贝在上市之后特别是最近的 5、6 年里面，无论是整个集团资产还是外部并购，我们已经拥有了很多的资源。这些资源由于我们不够专注，没有集中全力去做，所以远远没有发挥它应该有的价值、优势。必须要用 4—5 年的时间，把这些资源消化好，让它们产生出价值，这个价值的产生对于很多子公司应该是以 10 倍的增长，这才是合理的。所以全力做好这些已经进入公司的品种资源，是我们必须要聚焦的，必须要做的。这是第一个从内部的现状角度来讲。

第二，从外部市场，应该讲从近两年，去年、前年也接触了很多的项目，但是由于资本市场新股发行放的较快，能够以比较低的价格去收购的药企标的很少，利润比较高的、没有上市的企业，一般来讲很难谈并购。综合下来我们觉得，公司未来几年从主业角度来讲是把现有的品种做好。公司主业的整体发展战略没有改变，以现代植物药加中药为我们的核心业务，同时适度发展特色化学药、原料药制剂和仿制药。我们整个产业结构现在也是这样，我们有 11 家独立法人的制药企业，只有 2 家是做化药的，其他都是做中药、植物药的。现在聚焦制造业是我们的选择，我们不能把精力分散到我们不擅长的领域。所以，公司从去年开始，包括剥离珍诚医药也好，都属于策略调整的范畴。也就是说我们要把所有的精力集中到一个领域，就是药品制造业。我们定位康恩贝上市公司只做制药产业，研发、生产、销售，不做其他。所以公司从去年调整以来，到这次开股东大会、新一届董事会，大家可以看到我们的董事会构成也发生变化，独立董事除外，我们董事会的成员也发生变化，经营层团队也发生一些变化，体现了康恩贝未来将更加专注药业主业、注重内求内生发展的战略要求，也体现了我们承前启后，努力突破，开创发展新格局的部署。

2、问：要实现调整后的发展战略以什么为抓手？

答：去年我们认认真真的讨论过资本市场方面针对公司提出的一些问题，这个问题就是你康恩贝那么多的生产企业，那么多的销售体系，为什么不整合？经过认真的讨论，最后大家得出了一个结论，整合并不能解决我们的问题。康恩贝现在采用的体

系就是一个多子公司、多销售体系、多生产体系的现状，需要改变的是怎么样让这样的体系真正更有效地独立运营起来，各自都做大，这是最核心的问题。所以我们不再考虑原来所谓在组织结构、整个体系结构调整的问题，把它搁在一边，然后告诉我们的团队，你们都可以有独立发展的机会。那么怎么让他们发展，是我们要解决的关键问题。抓手是什么？经过去年下半年的酝酿，在今年我们确定了，未来5年我们唯一一个工作的重点，就是培育大品牌大品种。大品种是以一个产品为基础的系列产品，比如说不同剂型的，肠炎宁有三、四个剂型，这都是产品的概念，它的品牌叫康恩贝肠炎宁。大品牌是以品牌为核心的系列产品，包括产品品牌下的，也包括企业品牌下的比如康恩贝，因为康恩贝的品牌是公司品牌，它不能做某一个药品本身的卖点来卖。需要既有大品种为主体的发展，又有以品牌为核心价值的方案。经过今年的一季度准备，到四月份的公司二季度工作会议上推出了大品种大品牌工程，一个5年的规划，也就是从今天开始到2021年这5年，初步决定，我们要培育10个目前公司认为可以在5年之内以10亿作为最低要求的品种。我们选定这10个品种有我们的道理，至于后面5年会不会冒出新的品种，我们有个新的计划叫“雏鹰计划”，会再选一批品种，为“十四五”期间培育更多的大品种做安排。这10个品种，3个品种是以品牌这个概念来设立的，7个是以品种来对应的。这10个品种，选了7个人来担任这10个品种的指挥长，实行一种跨越组织的新型管理组织。我们新型组织是按照全产业链，有种植、有饮片、有生产、有销售这么一个体系。生产、销售很多品种是不在一个体系里面的，现在又不可能重新去整合，把它整回到一个体系，所以必须以一个品牌或品种来做。但是必须把责任和指挥权交给一个人，而不是原来的职能分工不协调的机制。所以以大品牌或大品种一个项目的项目制加上指挥长制这样一个模式。为了做好这个，授予指挥长全权负责这个产品、品牌相关的三个维度，进行统一的指挥、协调、管理。第一个维度是产业链维度，既然要把中药、化药做大，就要从供应链的上游开始就要考虑。比如说现在做原料药、化学药品，如果不从供应链考虑，原料被垄断，那就没法做。所以必须有系统长运的规划，规划人也必须是指挥长，不再是按照传统职能分工进行，是按照全产业链进行分工管理。第二，要从市场出发再回到市场，闭合的业务全业务流程的管理。第三，一个产品、品牌有自己的生命周期，特别是产品的生命周期管理对于中药更为重要。产品生命周期的管理角度是三个过程，特别是产业链的过程、业务流程的过程和生命周期的过程，其实是围绕产品为核心的管理。我们的研

发技术力量、整体力量都要配合这个大品牌大品种工程实施，该要在市场上做深度研究的、四期临床、新的适应症、新的功能研究的，我们都要去做。

这项工程，我们希望同时产生两个成果：第一，是富有企业家精神的企业家。以上述三个维度思维的人去管理产品，这个人必须要具有企业家精神，通过这么几年的努力，我们要产生几个富有企业家精神的经营者；第二，就是实现大品牌大品种的营销市场份额目标。通过这个计划的实施，我们有信心来突破康恩贝原来的劣势。原来的劣势是我们太分散，今天我们要把它转化为优势，把我们这些人的力量发挥出来，把大家的积极性调动起来，把大家的能量激发出来，每个人的内心能量都可以提升五倍十倍，反映到市场里面，就是销售提升五倍十倍。

3、问：请具体介绍下康恩贝目前推进的大品牌大品种工程。

答：公司目前现代植物药和特色化学药领域年销售过亿的品种和品牌系列产品已达到 11 个，还有近 10 个数千万不等的品种，产品线和梯队结构丰富，为未来发挥资源优势做大品种和品牌奠定了基础。

大品牌大品种工程是公司实现新突破新发展的抓手，是未来几年要成就的一件大事，也是公司各级企业的“一把手主体工程”。为适应和保障工程实施需要，要积极创新组织和管理，公司要出台相应的规划与计划，做好配套组织体系设计，细化实施、监督检查、考核验收、奖励与惩罚等具体管理方案，以真正将此项工作抓到位、抓到底。为此公司要在明确工程总体方案的基础上制订每个入选品种、品牌的实施方案。有关工程方案正在拟定，将在上半年完成。

过去我们的管理体系，我们内部把我们各子公司的总经理当成一个职能管理者，他们自己也是这么定位自己，他们很大程度上是在围绕公司总部提出的年度业绩考核指标在抓工作。这就很难真正与市场进行对接。子公司的老总们在康恩贝现行的高度授权的体系里，却又不能以企业家的思维去思考去发展，带来这几年心胸也不大，目光也不长远，围绕短期的目标和一点小九九在转。所以去年以来，我们慢慢意识到，高度授权是康恩贝的特色，多体系、多子公司是我们的现状，这就是康恩贝区别于其他民营企业的地方。同时，区别于国有企业，康恩贝有民营企业的优势，可以去灵活创建很好的文化和很好的机制，让我们（各子公司）的老总们在今后的黄金 10 年里焕发出他们的力量。

4、问：请介绍康恩贝实施大品牌大品种工程的可行性。

答：一是巨大市场给了我们巨大机会。中国的医药市场在未来的 15 年里，一定会成为世界第一大医药市场，在这个市场当中，一定会产生百亿级甚至数百亿级的产品，也一定会诞生多个跻身世界医药产业前 20 名、前 10 名的中国制药公司。目前为止，中国还没有一家工业企业进入世界制药行业的第一方阵。上市公司中做得最好的企业，现工业销售收入都没有一家超过 150 亿元，上海医药、恒瑞、云南白药也仅有 110 多亿的规模。如果用“两票制”去计算我们子公司拜特制药的丹参川芎嗪注射液销售收入，去年我们也有约 55 亿的规模，从这个角度来看，康恩贝与排在我们前面的所有上市企业的差距也只有约二倍。

二是药品市场结构调整给了我们巨大机会。一方面是产品结构升级。在终端用药市场当中，包括医院用药和零售用药，都会有巨大的结构调整。医院用药的结构，在未来的 5 到 10 年必定会调整回归价值理性。医改、医保制度、控费制度的变化，也会导致医院用药结构的调整，加上药监部门严格加强对药品质量的监管，一批安全性比较差而靠营销手段做大的产品也会逐步退出市场。所以医院市场必将面临结构调整，这个调整过程中，我们拥有巨大的机会。零售市场品种结构未来几年也将会有巨大的调整。过去 5 到 8 年，大部分品牌企业的成长都没有跑赢市场。并不是品牌出了问题，而是我们的经营思维没有顺应客户需求的变化。在药品价格放开以后，大多数品牌药品企业开始觉醒，因而大品牌可以重新主导药品零售市场。我们通过大品牌+高毛利+融媒体投放，通过与产业链上的分销商、零售端的诚意合作，可以让我们的消费者真正获得价格合适、疗效安全、品质最好的产品。另一方面是终端变化。从终端分布角度，市场格局也将面临巨大的调整。从去年开始，我们的药品零售端和医疗端发生了一个历史性的转折，如果说 2015 年以前的 10 年，是医疗终端高速增长的 10 年，我们已然错过了那个时代。而未来的 15 年，可能将是药店零售终端市场突飞猛进的 15 年，因为医改带来的挤出效应会推动医院用药流向零售药店。另外，从美国、日本的医改历史看，未来 5~10 年中，中国医药分业终将推行。综合以上可以预见，未来 5 年到 10 年零售终端市场将逐步成为药品销售的主导市场，而且也是口服处方药的主要市场。对于终端市场格局的变化，我们要提前做好准备，洞见并顺应变化，才能够抓住机会。

三是名实相符，实至名归。现在的康恩贝是盛名之下其实难负，我们不缺产品和品牌，但我们不够努力。我们拥有巨大的品牌、品种资源，但却没有与之匹配的市场

规模。我们的“盛名”、“好名声”，是过去 30 年在我们的宗旨、文化下经营的结果，是我们的品牌价值的外在表现。但由于种种原因，我们的品牌价值没有充分体现为市场份额。康恩贝有 600 多个品种，至少有 100 多个品种是有机会做大做强的。只要做好对现有产品价值的再发现、再开发，做好产业链、业务流程和产品生命周期三个维度的全程管理，康恩贝完全能够用 5~10 年，在现有基础上增长 5 倍、10 倍，将单产品做到 10 亿、20 亿、30 亿，将单品牌做到 50 亿、100 亿的规模。

5、问：按康恩贝这个规划未来几年的销售收入增长会很快，这十个大品牌大品种一旦资金、人力等发生冲突，内部资源是怎么分配的？产能怎么保障，原料怎么保障，原料质量怎么保障？

答：工作从总部协调为主变成由大品种的指挥长系统考虑。总部会按照品种发展要求做好资源配置。比如肠炎宁在做规划的时候必须拿出五年后达到怎样的销售规模，产业链之下的整个资源要求。人力资源他们自己可以市场化解决，总部赋予他们招兵买马的权利。资金资源配置在上市公司角度也不存在问题。

药材原料种植确实是一个问题，“人误地一时，地误人一年”说的是一般的一年生药材，像公司产品汉方乙甲素需要的药材要几年以上才能产出，没有提前布局不行，所以现在就要做长期安排。原则上大规模需要的品种该建基地的自己建基地，不一定是现在种银杏树的模式，草药类的可以用公司+农户的模式，但是多年生的药材还是公司自己做。我们希望用产业链整体布局来解决这个问题。

6、问：支撑康恩贝大品种大品牌战略的技术支持是什么？

答：技术肯定要跟上去的，科技角度我们产品本身的研发战略第一重点就是围绕大品牌深耕细作。因为做大品牌一定离不开研发技术、质量提高、工艺改进、产品深度研究、适应症范围扩大等一系列都是技术。不是产品上市以后就不做研究了，这是持续的跟踪研究工作。所以研发费用很大一块是这个工作。为了解决一些仿制药品种的生存问题，一致性评价不能不做，这是这些年研发工作首先要投入的工作，需要很多投入。从研发角度来说，重视原有的品种不代表不再创新。中药产品与其创新不如将原来的产品内涵做好。药品创新研发周期很长，不能起到当期效果，而现有品种可以一边做一边改进。

7、问：刚才介绍了康恩贝未来五年对大品牌大品种会有一个大的规划，公司有没有对整个工业销售额的一个规划？今年一季度看增长情况不错，那么接下来的几

个季度或者说未来几年康恩贝的净利润率会有持续提升吗？

答：假如3年以后，我们的主要主体平台都进入到30亿级的公司体系，那盈利能力肯定就会提升到现在做得较好的上市药企那样按营业收入的净利率15%以上。像金华康恩贝公司，假如金华康恩贝能够达到30亿的规模，一定能够做出5亿的利润，但它只有10亿的销售，那么做到1亿多的利润是合理、正常的状态。我们现在的目的是要下面的子公司用较短的时间去突破这样的瓶颈，从而提升盈利，这样加起来规模自然就大了。

8、问：现在中成药的上市公司有很多，康恩贝的战略和大部分中成药上市公司的战略不一样。因为现在市场上对中成药的估值比较低，其他公司会将一两个品种做到几十个亿，然后向其他方向（比如化药）转，但康恩贝还是坚持做中成药。我想问的是，首先您对中成药的疗效怎么评价？另一方面，我想问康恩贝对做大做强中成药是出于怎样的考虑？

答：现在很多企业中药、西药是不分的，这是一个方面。另外，现在在医院，特别是西医领域，对中药的认识是有些不太符合事实的，中药的治疗领域虽然和西药不一样，但在中国，它一定是不可替代的。现在我们的习总书记就非常重视中药，因为它承载的是中华民族的历史和文化，不可能被替代的。但是现在的医院，特别是以西医为主的医院，确实不是中药的主流市场。在医院市场里，除中药饮片、配方颗粒外的所有中药加起来只有18%的份额，如果把中药注射剂也剥去，那中药在医院市场的比重将10%还不到。中药在自我药疗、零售领域会有更多的机会，哪怕5年以后的市场规模只有4000亿，但对于我们来说，这个机会也足够大了，因为占领10%还是有可能的，实在不行，5%的份额总能做到，我们有这么多品种，所以市场容量空间上做大是不成问题的。我们不要去考虑市场总体有多大，你要看你自己的领域有多大，按照规律，第1名占领10%的份额，达到400—500百亿，这就已经很不错了！当然，不放弃的话，在做大的过程中，我们有机会进入到新的领域，比如生物药，虽然存在一定的风险，但我们也会考虑。在我看来，未来5年达到5000亿的市场肯定是会实现的，够我们目前阶段的公司去奋斗了。

9、问：去年的珍诚医药给康恩贝带来了负面影响，怎样看待珍诚医药这样的互联网医药商业模式？

答：在互联网+的角度，不管做什么，制造、分销、零售等等，没有人可以脱离

互联网。将互联网技术作为一种商业模式，目前医药行业里不管零售还是分销都没有很成熟的样本。珍诚医药的核心优势应该是利用互联网这个平台，缩短和零售药店，特别是单店的距离。它开发的 APP 可以直接订单，就是一个 B2B 网络交易工具而已，并不是互联网的概念，还是一个传统产业。互联网是让你和用户的链接更紧密，沟通更方便，服务更加方便到位，这是它的优势。但是原来的班子急于求成想去做另外的事情，比如个人 B2C 的东西、和医疗的链接、供应链金融，但又缺乏相应的能力，所以出了些问题。浙江省（医药零售批发）现在有 200 亿的市场，未来会有 500 亿，珍诚医药如果在零售终端有优势做到 100 亿是有机会的。一个地区做到 100 亿的公司是很有价值的，也很有竞争力，现在我们把它剥离到集团公司，班子调整以后它的价值会慢慢显现。

10、问：康恩贝的战略是停止并购抓住内生，那有没有可能回购自己的股票？

答：近期不会，我们还在增发股份，等待 2015 年度非公开发行股份的核准批文。未来可以继续增持股份，继续开展员工持股计划，无非什么时点做更合适。