

浙江尖峰集团股份有限公司

五年战略规划纲要

(2019-2023 年)

二〇一九年四月

一、前言

战略规划是公司发展的灵魂与纲领，通过研究制定尖峰集团五年战略规划，可以确定未来发展的方针，使各级人员都能知晓公司的共同目标，进而增强凝聚力和向心力；可以使公司组织结构设计和资源整合更有目的性和原则性，保持组织机构与发展战略规划的匹配性，更好地厘清并优化公司内外部资源，进而确保实现稳定可持续发展；可以准确把握当前形势，洞察未来趋势，从而提高风险控制能力和市场应变能力，稳抓市场机遇，提升企业的竞争力。

现结合宏观经济形势、行业发展趋势以及公司当前现实条件，在 SOWT 分析的基础上，制定尖峰集团 2019——2023 年五年发展战略规划。

二、公司概况

浙江尖峰集团股份有限公司前身为创建于 1958 年的金华水泥厂，1988 年 11 月进行股份制改造后，1993 年公司股票在上海证券交易所上市，成为中国水泥行业第一家上市公司。

尖峰集团从水泥起步，在 60 年的发展历程中，不断进行内涵提升和外延扩张，先后涉足多个行业，在“合作创新强主业，规范科学求发展”的战略方针指引下，形成目前以水泥和医药为主，以健康品、商贸物流等为辅，“双轮驱动、周期互补”的相对多元经营格局。

三、外部形势和内部条件

（一）外部形势

1、全球经济呈复苏态势，风险随时会卷土重来。新科技革命和产业革命已经开始，加速全球经济格局的转变。

2、我国经济正处于转型升级的关键期、新旧增长动能转换的空档期，经济下行的压力依然很大。

3、创新驱动政策对经济增长效果显现。

4、国家大力实施减税降费政策，为企业减负落到实处。

5、人口老龄化程度不断加深，而二胎红利低于预期。

6、环保政策严，督查力度大，执法处罚重。

（二）内部条件

- 1、水泥业务效益好，但规模不大。
- 2、医药业务总体规模小，新产品研发进程缓慢，盈利能力有待提高。
- 3、健康品业务还处在成长期，见效慢。
- 4、对外投资业务收益可观且稳定。
- 5、其他业务相对稳定，有微利。

6、优势：（1）规范的现代企业制度，健全的科学管理体系。（2）公司美誉度好，品牌知名度高。（3）公司产业架构良好，抗风险能力强。（4）职工队伍素质好，骨干力量成梯队。（5）公司历史悠长，底蕴深厚，企业文化优秀。（6）财务状况好，资产质量优，再融资能力强。（7）资源充足、产品市场潜力大、技术与装备先进。（8）与社会各界之间关系良好，为尖峰的发展提供助力。

四、2019年—2023 战略规划

（一）规划指导思想

1、遵循克服劣势发挥优势、规避威胁捕捉机遇的原则，以成本领先、技术领先、模式领先为战略选择的基本切入点，以能实现资源共享、业务协同、价值延伸、核心竞争力提高为战略选择的基本要求，以能满足用户不断提高的生产和生活质量要求为战略选择的根本方向，进行战略发展规划。

2、坚持聚焦主业，做大做强水泥和医药两大业务板块；坚持风险底线，量力而行，稳步发展。

3、根据自身的实力与地位，在战略实施中，用好“利基者”策略，避免在市场上与强大的竞争对手正面冲突，适时选取被市场忽略的、需求尚未得到满足的、竞争对手力量薄弱的、有利益基础的市场作为目标市场的战略。

（二）战略方针

合作创新强主业，规范科学求发展。

（三）发展目标

持续完善主业板块的产业链，使公司业绩保持持续稳定增长；大力发展符合公司战略布局的优质项目，增加公司盈利能力，为创造“百年尖峰”迈出坚实的一步。

（四）战略选择和发展路径

1、战略选择的基本方向

把水泥业务和医药业务作为主业，重点发展；贸易、物流业务和健康品业务作为新的业务支撑，培育发展；对外投资作为发展过程中的业务补充，在了解熟悉的领域审慎决策。

2、发展路径

2.1 水泥业务

发展战略思想：创新提升，提高产品竞争力；合理布局，做区域市场的成本领先者；延伸产业链，提高综合竞争能力。

发展路径：

（1）利用现有的生产基地，通过扩建和改造来提升产能，降低成本。（2）利用产能置换的政策，在满足相关条件的区域，投资新的生产基地或参与市场整合。（3）向上下游产业链延伸，在普洱、景洪及其下属区县的可控区域，有选择性地行商砼市场整合。（4）参与南方尖峰的产能整合，扩建新的水泥项目。

2.2 医药业务

2.2.1 医药工业业务

发展战略思想：围绕抗生素、抗病毒、抗抑郁、心脑血管用药加抗肿瘤和婴幼儿用药的“4+2”产品线路，创造优势，做产品细分领域的龙头企业；围绕打造产品的价值链、企业的生态链，创建协同、共享效应，稳步推进业务布局；加强团队建设，发挥优势资源，捕捉兼并重组的机会，实现跨越式发展。

发展路径：

（1）坚持“制造精品”的理念，按照国家规定要求，尽快推进药品一致评价的工作，提高现有产品的竞争力。（2）提升现有生产线的工艺技术、装备和管理水平，逐步实现信息化管理、智能化制造。（3）整合上海北卡经营管理，加快安徽新北卡公司和众望公司的技术改造，将其发展成具有特色和核心竞争力的原料药及中间体供应企业。（4）整合药业母公司及其下属的上海北卡和上海亦恩的研发资源，创建研发平台，形成研发合力。（5）稳步推进药品研发、技术、产品的国际化发展道路。（6）根据药品市场的发展趋势，逐步调整营销模式和营销队伍，建立营销策略体系，培养出 2 至 3 个单品种销售额超亿元的拳头产品。（7）

围绕战略方向，选择符合公司发展方向的业内企业进行战略联合或兼并重组。(8)跟踪评估北京慧宝源科技有限公司的产品研发进度情况和生产经营改善情况，及时做出投资决策。

2.2.2 上海北卡原料药业务

战略思想：以市场为引导，依靠研发优势和绿色化学制造基地优势，打造有效的产品生态链，创建化学医药和农药领域的特色企业。

产品定位：以心血管类、小分子靶向抗肿瘤类、消炎类药物为核心医药产品；以苯酚为主要原料的各类特色配套医药的精细化学品为辅；以啶虫脒和虱螨脲等杀虫剂系列产品为特色农药发展方向。

战略发展路径：

(1) 根据啶虫脒和虱螨脲等农药产品市场发展需要，新建和升级改造现有的农药生产车间，形成从中间体—原药—制剂的农药产品生产链；并配套建设众望公司发展医药所需各类特色精细化学品生产线。(2) 将现众望的综合楼改造成小分子靶向药物研究院的综合试验楼，开展药物试验研究，并引进细胞毒类等其他新品种的研究与制造。(3) 改造众望现有二车间生产线，建设上海北卡在外基地部生产的市场技术均成熟的医药中间体产品线，抢占更多市场份额的同时也迅速改善众望公司盈利能力。(4) 利用众望公司原有的产品批文，新建医药原料药多功能车间，发展以生产心血管类为主的原料药和中间体的系列产品，同时也为尖峰药业生产配套的原料药产品。(5) 新建医药抗肿瘤药物生产车间，主要用于发展替尼类小分子靶向药物原料药及相关中间体的 CDMO 业务，充分发挥上海北卡在替尼类药物方面多年积累的研发优势，转化研发成果，使之发展成为行业内具有特色优势的企业。

2.2.3 医药商业

战略发展思想：依靠信息化技术，规范内部管理；整合药品零售和批发业务；创建优质服务，强化“灵活、快捷、可信”的区域品牌优势，壮大规模。

战略发展路径：依靠信息化建设标准化药品零售和批发业务的管理与操作流程，提高服务质量，降低服务成本；整合医药公司和大药房业务，统一采购、统一配送，提升上游的议价能力，降低配送成本；合理、规范布局药房门店，门店数量，迎接利好政策的到来；抓住区域内联合重组的机会，发展壮大规模。

3、健康品业务

发展战略思想：以发展保健品为主，协同带动中药饮片业务和植物提取业务发展的“一主带两翼”的发展格局；建立以营销模式创新带动技术开发创新的发展思路，逐步走上目标客户精准、产品定位清晰、销售渠道稳固的发展道路。

发展路径：

(1) 保健品业务的发展路径。以中年女性的调理养颜和中老年的健康保健为目标客户群体，丰富产品品种；以招商业务为基础，稳步推进终端市场和电商市场，培养拳头产品，走品牌化发展道路。(2) 植物提取业务的发展路径。稳定红景天、蔓越莓、枸杞等现有产品的原料供应渠道，依靠技术优势，走高端市场，实现差异化发展。(3) 中药饮片业务的发展路径。依托中药饮片加工生产的技术优势，加快与中药饮片种植基地和终端客户建立长期的战略合作关系，以特色品种为引领，走特色饮片发展道路。

4、商贸物流业务

发展战略思想：抓住浙江省发展大交通、大物流的历史机遇，利用现有的物流平台，与上下游建立多形势的战略合作，实现物流业务的跨越式发展。

战略发展路径：

(1) 加强信息管理的应用，建立规范高效的物流管理体系，提升价值链，提高竞争力。(2) 加强上下游的战略合作关系建设，增加仓储物流品类和品种，延伸价值链。(3) 物流园区的投资规划，将其建设成为综合性现代物流园区。(4) 选择国内优势企业合作，资源共享、优势互补，提升仓储物流的综合优势。

5、对外投资业务

为了控制风险，对外投资原则上只选择与主业相关的方向，谨慎处理与主业非关联性的业务投资，确保集中各项优势做大做强主业。

五、保障措施

(一) 围绕目标，战略聚焦

统一认识、统一理念、统一行动，形成强大的战斗力。首先需要在思想上统一认识，确保战略实施的完整性和有效性；其次在投资、运营营销等各个方面要围绕战略主线开展工作，确保规划实施按预定步骤进行。

(二) 进一步夯实基础管理，强化管理创新，提高运行效率。

1、梳理管控模式，强化内控管理，加强管理责任，激发经营活力。

2、进一步精简组织架构、优化管理流程，提高运行效率。

3、进一步完善管理标准化建设。

4、把“阿米巴”经营哲学思想与精细化管理理念相结合，创建具有尖峰特色的绩效考评体系。

(三) 坚持技术领先，强化科技创新，加大研发投入。

1、创建有利于创新的制度、文化环境。

2、搭建研发平台，整合研发资源，提高研发能力。

(四)完善人才培养、引进、任用机制，强化人才队伍建设。

创建具有较强吸引力的人才引进机制和环境，真正实现引进人才、留住人才、用好人才的目的。高度重视企业人才的培养机制，继续完善人才培训的方式与方法。创造良好的工作环境，建立科学、公正的人才评价体系，为各类人才提供职业锻炼与提升的通道，使人才与企业实现共赢。

(五) 进一步加强营销管理，全面提升营销能力。

面对市场的新形势，公司各业务板块都要根据各自的市场形势，认真制定对策，确保产品渠道、销量能不断得到巩固和提升。

(六) 进一步加强财务管理，提高资金利用效率。

要实行资金集中管理，统一调度制度，发挥资金的综合效益；加强资金动态预算管理，合理安排资金支出，加快资金周转，缩短现金周转期；完善资金统筹运营配套制度体系，强化资金统筹运营意识。

提高筹融资能力，筹融资要多渠道、多方式、多手段，除了向银行直接融资外，还可采取租赁、信托、发行债券、吸引风险投资、增发股票等等，确保发展项目资金的落实。

(七) 进一步加强信息化管理，提高工作效率。

及时完善和升级公司的现行 OA 系统、NC 系统、远程视频系统、一卡通系统、网环系统等信息化管理系统，确保其安全高效运行；逐步推进智能化工厂建设，提高运行效率，降低运行成本；充分利用信息技术，建设科学完善的营销体系。

(八) 进一步加强企业文化建设，提升员工凝聚力。

要在传承和弘扬“团结奋斗，求实创新，立志冒尖，永攀高峰”的尖峰精神，“创新，诚信，包容，责任”的核心价值观等企业文化精髓的同时，进一步强化文化建设和精神塑造。

1、建设创新文化；2、建设高效能的执行文化；3、倡导责任与担当的精神；4、建设学习文化；5、加强思想政治建设。

（九）利用好政策，处置存量资产，增加现金流。

密切关注国家经济形势、行业政策的变化，及时处理存量资产。要加强金华、杭州、上海等地存量房产、地产的处置变现。要充分利用资源综合利用等各类优惠政策，获取各项扶持补贴和税费的减免。

二〇一九年四月二十六日