

2 热点透析 Hot Dialysis

追问三精制药:1 元广告费仅带来 1 分 5 净利

在 2012 年 1 月注入哈药股份后,三精制药越走越差,年盈利规模从 3.98 元亿减 646 万元,股价跌幅 30.33%。

作为哈尔滨曾经的明星企业,三精制药因董事长刘占滨的自杀事件引起市场的极大关注。

2014 年 5 月 21 日下午,记者就刘占滨被调查原因致电三精制药证券部,被告知“目前处于特殊时期,合适时期再回复”。

受董事长自杀事件影响,公司股价连续下跌,截至 5 月 23 日累计跌去 1.78%。

高管换血背后

阴云笼罩着三精制药。

5 月 18 日上午,市场传出消息,三精制药董事长刘占滨跳楼自杀。19 日晚,三精制药确认了此事。

资本市场顿时风起云涌。

刘占滨可谓是哈药集团的元老级人物,在公司内部地位和威望极高。

公开资料显示,刘占滨曾任哈药集团副总经理、哈药股份董事、哈药集团制药总厂厂长兼党委书记,在出事前任三精制药董事长兼党委书记。准确来讲,刘占滨对三精制药的掌管从 2009 年 7 月开始。

据记者了解,彼时刘占滨出任董事长正值公司业绩停滞不前之际,接任董事长一职算是临危受命。此前的 2008 年,三精制药归属于母公司净利润增速仅有 0.45%。

之后,三精制药管理层动荡频频。2010 年,三精制药经历了一次高管大换血。2005 年起任公司总经理的王建波于 2010 年从原高管队伍请辞,其职务由刘占滨接替。另一个重要职位——监事会主席也由空降的程鹏远担任。

然而,很快,2011 年公司新一轮的换届让刘占滨掌握的话语权越来越弱。2011 年,随着三精制药的控股母公司哈药集团董事长赫

伟哲退休,此前一直受到赫赏识的刘占滨总经理职位不保,2012 年初,三精制药总经理职位换由刘春风接替。目前,刘春风同时还是三精制药的代理董事长。



伟哲退休,此前一直受到赫赏识的刘占滨总经理职位不保,2012 年初,三精制药总经理职位换由刘春风接替。目前,刘春风同时还是三精制药的代理董事长。

资料显示,刘春风出生 1963 年,曾任职哈药集团重要下属公司哈药生物工程制药公司总经理。

此前有媒体报道指出,“刘占滨和刘春风之间不和公司内部人士皆知。这次换帅,让刘占滨地位更加被动。”

对于刘占滨因涉嫌受贿受到侦查,记者接触到的一位哈药集团公司内部人士将其定义为“政治斗争的牺牲品”。

知情人士还向记者透露,“此次出事主要源于公司几位股东对刘占滨的联合逼宫,很多股东对于刘占滨的做事风格表示不满。”

广告驱动模式失灵

随着高管频繁变动,内斗激化,近 2 年来三精制药的业绩不但没有扭转,反是每况愈下。2012 年,公司归属母公司净利润同比下降了 8.69%,2013 年大幅下滑 98.22%。

而这恰恰发生在三精制药注入哈药股份之后。

2012 年哈药股份进行了一次重大重组,从大股东哈药集团手中购买哈药集团生物工程公司(简称“哈药生物工程”)100%的股权和三精制药 74.82%的股权,交易总价 57.47 亿元。

蹊跷的是,此次注入后,两家子公司的业绩表现却相差甚远。据记者统计,三精制药 2012 年实现营收 40.68 亿元,同比增长 11.38%,2013 年营收同比下降 21.9%至 31.77 亿元,净利润也是下滑严重。而生物工程却保持着高速增长。2012 年、2013 年分别实现营收 4.52 亿元和 7.47 亿元,同比增长 22.76%和 65.34%,2013 年实现净利润 1.84 亿元,是哈药集团旗下盈利规模最大的子公司。

三精制药一直以来主打 OTC 和保健品,其明星产品包括葡萄糖酸钙口服液和双黄连口服液等。与其他品牌的 OTC 产品销售模式不同,三精制药一直走的是市场调拨为主的路线。

但 OTC 产品的竞争尤其激烈。哈药集团世一堂制药厂王姓经理对记者表示,“三精药

业做的模式不同,广告投入大,被一些厂家的第三终端市场拦截了。比如口服液就被修正、好医生、湖北纽兰药业拦截,双黄连的话就被河南太龙所拦截,导致三精制药的销量下降。”

之前一直视为哈药成功秘诀的营销模式目前遭遇发展的瓶颈。

接近三精制药人士向记者透露,“三精能维持这么多年单品过 10 亿,几个产品单品过 40 亿的销量,大部分都是靠广告推动。比如 2003 年我们打 2000 万广告创造 1 个亿的收入,而现在打 2 个亿的广告才能创造 2000 万的收入。市场在变化,这种模式走到了一个阶段,没有市场保证,广告对消费者来说并没有之前那么有吸引力了。”

2013 年,三精制药全年广告费用高达 43129 万元,是同期归属于母公司的净利润的 66.76 倍,意味着 1 元的广告费用所带来净利润仅为 0.015 元。

此外,2013 年开始,哈药集团已经开始在进行内部渠道整合。

三精制药 2013 年 4 月 18 日公告称,哈药集团将原有的哈药六厂和三精制药的销售

团队合并,组成哈药营销公司,负责产品的销售。

上述知情人士表示,“这种方式比以前分得更细,以前就是流通加网户,是往一级商放,一级商就到处发货了。现在一年后觉得有很多部门需要独立出来,比如市场部,零售部门,大客户部门。”

不过,这种销售渠道的合并也带来了新问题。人员流失严重,也是三精制药销售增长放缓的一个原因。

紧缩过冬,福利待遇骤降

伴随着业绩低迷,三精制药的整体薪酬待遇也在下降。

记者统计发现,自 2009 年刘占滨上任后至 2013 年,公司的员工薪酬水平有所下降。比如,公司 2013 年支付给销售员平均工资同比 2012 年的 35.47 万元,下降了 7.7 万左右,缩减幅度达 21.7%。

与此同时人员流失也成问题。2013 年之前,三精制药的员工总数维持在 3300 人左右,而到了 2013 年末员工规模减少了 600 多人,仅为 2900 人左右。

上述接近三精集团的人士也坦承,“这 1—2 年最明显的就是福利待遇的减少,包括过年过节发东西等,最多的时候哈药六厂搞卫生的人正常加福利都能拿到 10 万元。但现在不是这样的,净利润下滑的情况下导致福利待遇也会下降。现在车间工作人员薪酬 5—6 万之间,再高就很困难了。”

不仅仅是一般职工,业绩下滑同样让高管跟着节衣缩食。Wind 数据显示,上市以来至 2011 年,三精制药高管薪酬每年处于递增上涨状态,但 2012 年之后,有所下降。例如,董事长刘占滨的年薪从 2011 年的 62.15 万减至 2013 年的 55 万,其他董事的薪酬跌幅也在 10%左右。

(理财周报)

▼ 记者手记

鲜活的会员库才有价值

几乎每一家零售企业都会发行会员卡,但持有会员卡的顾客就是企业的财富了吗?

在国外超市做得风生水起的会员制营销服务,至今未能真正在中国落地生根。尽管外资超市近年来纷纷推出会员卡,但功能无非是部分商品享受有限的折扣以及积分换礼。

其实,会员营销在国外的功能绝非如国内般简单。持有会员卡的消费者不仅能获得超值的价格优惠,还能享受到信息服务和金融服务等其他服务。对于超市本身,通过对会员的“购物篮分析”,进行更加精准的营销,从而获得更低的营运成本和更高的收益水平。

“以前我们号称有 300 万会员,但后来发现所谓的会员就是一张冷冰冰的会员卡。它背后没有用户的信息、没有喜好的记录。唯一的作用就是可以进行积分打折,这显然无法帮助我们了解会员的消费轨迹。”银泰商业 CRO 吴煜认为,传统零售终究要建立一种模式去了解消费者。

埃森哲大中华区的数据显示,目前其调研的零售企业中,会员卡积分可跨渠道累积和兑换的企业有 38%,能够利用用户信息和消费记录提出购买建议的只有 29%,可以根据消费者的消费记录提供不同的价格、促销、预售权和退换货服务的则占 13%。

一家食品专卖店负责人也表示,每天每家店的客流量很高,但高客流量并没有转化成企业资源。谁买了产品,他们的偏好是什么,哪些是新客户,这些都不知道。下一步必须要从夯实会员体系做起,根据用户的消费习惯、社交图谱为其画像。

内外资超市会员营销两重天

■ 娄月

进驻北京多年后,家乐福前不久终于推出了实名制会员卡。这让会员营销再次成为业界关注的焦点。从麦德龙、山姆会员商店等将会员制超市在中国落地开始,会员卡就成为了中国零售界的标配。十几年里,纯粹的会员制超市几经起落,普通超市的会员卡也被指用处不大。即使是这样,零售企业还是不遗余力地推广会员卡。零售业的慢增长长期,中国式的会员营销到底有什么意义?

会员制聚集特定客群

代表:麦德龙、山姆会员商店

会员忠诚指数:★★★★

像麦德龙、山姆会员商店这样的会员制超市,是指只向特定人群提供服务的购物商店。其特点一是仓储式销售;二是以会员制锁定目标顾客群,会员一般分为个人会员和企业会员两种。

自普尔斯马特于 1997 年在中国开出第一家会员制超市以来,关于这种模式水土不服的质疑就没有停过。事实上,在过去十几年里,会员制超市的发展的确是险象环生。先是普尔斯马特因拖欠供应商货款引发大规模诉讼,在 2005 年悄然撤出中国;号称中国最早引进合资的外资连锁万客隆也在运营 11 年后于 2007 年宣布转型,部分门店改为大卖场,随后被乐天玛特收购。

这期间,山姆会员商店和麦德龙虽未遭遇波折,但网点拓展一直相对谨慎,门店数量与同时期进入中国的外资大卖场品牌相比有不小的差距。

不过,山姆会员商店和麦德龙的坚持总算在中国时来运转。最近两年,沃尔玛将山姆会员商店提到了与大卖场同等重要的战略位置,麦德龙也以以往年几倍的速度进行扩张。这样的转变并非毫无依据。上述两家企业的负责人都不约而同地提到,中国的中产阶级正在崛起,同时国人对食品安全也是前所未有的重视,会员制超市优中选优的采购体系恰恰迎合了这群人的需求。

山姆会员商店的商品一直以低价优质著称,但顾客必须成为其会员且每年缴纳 150 元的会费才能享受这种特权。在结账时,山姆会员商店也严格执行着会员制的要求,非会员无法进行结账;麦德龙降低了门槛,非会员也可使用现金结账。但其核心客户是餐饮、政府机关、中小商户等企业会员,其更看重麦德龙提供的定制服务方案。

折扣积分拉拢大众顾客

代表:物美、大润发

会员忠诚指数:★★★

外资超市的会员制给了内资企业极大的灵感,这些超市依靠接地气的优势,将会员卡变成了拉拢消费者、促进销售的法宝。

以物美和大润发为代表的会员营销模

式,将会员卡的功能定为积分和折扣。消费者持有会员卡后,一方面可以在结账时进行积分,积分可在年底兑换相应商品。另一方面也是最被消费者看重的,就是可享受只针对会员的特价商品。

当然,会员卡只有给力超市才能得到顾客的“真爱”。以物美为例,会员购买运动户外品牌,可享受 9 折优惠。原价 43 元的某款内衣,会员只需要 27 元。物美商业董事长蒙进逼曾透露,物美会员的忠诚度随着商品结构的优化调整不断提高。现阶段,会员的销售占比已达到了 70%以上。

高鑫零售也曾在 2011 年的财报中称,大润发的会员数已达 1.85 亿。而且据知情人士透露,大润发的会员很活跃,对品牌的认知度也很高。近年来,大润发成为超市界的标杆,庞大而活跃的会员对企业的价值功不可没。

根据尼尔森的调查,接近 2/3 的中国消费者认为“更好的服务”是他们所期待的会员制能带来的最大利好。除此之外,“打折或免费产品”以及“特殊购物优惠时段”分别对 62%和 50%的中国受访者十分重要。这意味着,会员卡只要与丰富的会员商品和超值的会员价进行挂钩,就能吸引到广大消费者。

只积分无折扣成鸡肋

代表:华联 BHG、华润万家

会员忠诚指数:★

即使不少内资超市通过会员卡与消费者打成了一片,但还是有部分超市保持着高高在上的姿态,其推出的会员卡只有积分兑换功能,而且限制重重。

以华润万家为例,会员卡使用说明显示,持会员卡在超市每消费 1 元即可累积 1 分,不足 1 元则不积分。所有特价商品恕不参与积分活动,会员卡每年还会收取 100 积分作为会员卡年费。当年消费产生的积分,在该年度内有效,逾期未兑换及无法兑换的积分,不能转入次年使用。在积分兑换比率上,2000 积分才能获得 40 元的购物优惠券。北京商报记者留意到,关于超市会员卡积分过期无法兑换或是清零的情况经常见诸报端。在没有折扣等会员特权功能的情况下,会员卡已经成为了超市和消费者的鸡肋。没有了经常性的优惠,会员的忠诚度也无从谈起。



4 天的调查期内,完成了 4 万字的核查证明材料,集团公司顺利通过终裁前实地核查。

2014 年 2 月底,国家商务部再次来厂进行终裁前实地调研。2 天内,国内国际贸易公司组织相关单位完成了 2 万字的调研汇报材料,涉及国内产业情况介绍、北重集团 P92 钢管替代进口产品能力分析、涉案产品进口贸易分析、上下游产业分析等内容。国家商务部表示认可材料和证据的真实性,形成了对终裁有利的调研结论。

2014 年 5 月 9 日,国家商务部发布 2014 年第 34 号公告。终裁认定原产于欧盟和美国的进口相关高温承压用合金钢无缝钢管(P92 钢管)存在倾销,中国相关高温承压用合金钢无缝钢管(P92 钢管)产业受到了实质损害。决定自 2014 年 5 月 10 日起,对原产于欧盟和美国的进口相关高温承压用合金钢无缝钢管征收反倾销税,实施期限自 2014 年 5 月 10 日起 5 年。

◎ 赢得机会

从 2013 年 5 月 10 日立案调查,到 2014 年 5 月 9 日终裁公布,北重集团 P92 钢管反倾销案件在短短一年内胜诉,成为中国企业在国际贸易争端中胜出的经典案例,成功打破了外方在中国 P92 钢管市场的主导地位,为集团公司 P92 钢管赢得了宝贵的 5 年政策

保护期,提升了集团公司特殊钢产品的市场话语权,为特钢版块产品的发展壮大营造出良好的市场环境。这也成为中国兵器工业集团公司历史上第二次打赢反倾销诉讼案件,开创了内蒙古自治区内企业打赢反倾销诉讼案件的先河。

近两年中国面临的国际贸易争端日益增多,但多数是中国企业受到外方制裁,北重集团的反倾销诉讼将欧盟、美国、日本的众多企业纳入制裁范围,受到国内媒体的跟踪报道,增强了北重集团的品牌影响力,使北重集团的眼界更加宽广,有利于特钢版块高端产品的长远发展。

今年一季度,北重集团 P92 钢管形势喜人,公司收到的产品询价增多、订单增多,价格合理回升。终裁胜诉后,集团公司的 P92 钢管销量预计将出现大的改观。

【记者手记】:对于企业来讲,提升自主创新能力是生存发展的根本出路。企业只有通过持续不断地技术创新,才能在竞争中赢得优势,寻找新的发展机会。但现实却告诉我们:“只顾低头干活,不顾抬头看路”的时代已经过去了,现代企业面临的是超级竞争;企业不得不在全球范围内进行竞争。这就需要企业要有国际化的思维,采取国际化的手段去发展。本次反倾销案的胜利就是北重集团应用国际竞争手段上的新突破。

[上接 P1]▶▶▶

逆势突围 破解北重之问

——北重集团对欧盟、美国 P92 钢管反倾销案胜诉纪实

2013 年 1 月 7 日,商务部产业损害调查局领导带来公司调查,在经过详细调查研究后,认为国外企业的降价行为形成了其在本土和在中国市场销售价格严重背离的事实,倾销意图明显,意在打压以我公司为代表的国内 P92 钢管产业发展,外方行径符合反倾销调查。

集团公司于 2013 年 2 月开始组织实施 P92 钢管反倾销工作。考虑到这是集团公司首次进行国际贸易方面的法律诉讼工作,为办好该项工作,成立了由国内国际贸易公司牵头,市场部、财务部、特殊钢分公司、特种钢管厂、特种钢研究院等单位参与的专项工作组,对接代理诉讼律师事务所,协同制定了工作计划。在不到 1 个月时间内,组织完成了 3 万字的申诉材料,于 2013 年 3 月份向国家商务部提交诉原产于欧盟、美国、日本的进口 P92 钢管倾销调查申请,国家商务部于 2013 年 5 月 10 日立案开始反倾销调查。

2013 年 9 月,国家商务部来公司进行初裁前实地核查。初裁实地核查之前,国内国际贸易公司组织相关单位,收集了近 3 年来的行业数据,整理了近 3 年集团公司财务状况、特殊钢产品经营状况、P92 钢管产业受到外方倾销影响状况等具体数据及事实,完成了 5 万字的核查证明材料,材料内容详实、证据有力。集团公司顺利通过初裁前实地核查。

2013 年 12 月 13 日,国家商务部发布 2013 年第 91 号公告。初裁认定原产于欧盟、日本和美国的进口相关高温承压用合金钢无缝钢管(P92 钢管)存在倾销,中国相关高温承压用合金钢无缝钢管(P92 钢管)产业受到了实质损害。自 2013 年 12 月 17 日起,中国海关对进口 P92 钢管征收临时反倾销税。

◎ 一波三折

初裁后,被诉外方公司纷纷组织专业律师团队应诉,并针对性地提出多项证据抗辩,

国内国际贸易公司积极配合国家商务部、律师予以回应。2014 年 2 月初,国家商务部来厂进行终裁前实地核查。国内国际贸易公司组织相关单位负责人现场答疑,就外方抗辩问题逐一解答。尽管现场解决了大部分问题,但 2 个核心难点仍然没有攻破。一是外方认为中国 P92 钢管市场需求下降,这是北重集团 P92 钢管经营难的直接因素;二是北重集团在前 3 年的调查期内降价幅度高于外方,外方认为是北重集团降价在先,进口 P92 钢管被迫降价。只有解决这两个核心难点,才能保证初裁成果。

北重集团国内国际贸易公司协调集团公司相关人员,广泛利用社会资源,从华电设计院、中电联等单位调取 2009—2013 年全国超临界、超超临界火电机数据,以证实国内市场 P92 钢管消费量保持稳定;编制集团公司 P92 钢管历年调价报告,以证明市场定价机制由进口产品主导,北重集团被迫跟随降价。