



中国医药企业“精实增长”之路

联系人

上海

孙超

合伙人

+86-21-2323-5511

simon.sun

@strategyand.cn.pwc.com

张通

经理

+86-21-2323-5254

tong.zhang

@strategyand.cn.pwc.com

中国医药产业外部环境正在发生深刻地变革，产业增速在从过去20%以上降到2015年的个位数。市场减速的同时行业的利润增速也在变缓（见图一）。降价压力大、新药上市难等成为摆在中外制药企业面前的难题。在此背景下，诸多企业开始做出相应调整并重新确定了战略方向。这一过程中要避免两大误区：一大误区是“摊大饼”式的多元化扩张，另一大误区是“一刀切”式的裁员和削减成本。避免这两大误区需要整体考量：梳理公司的核心能力并持续投资，同时剥离或者削减非核心业务。

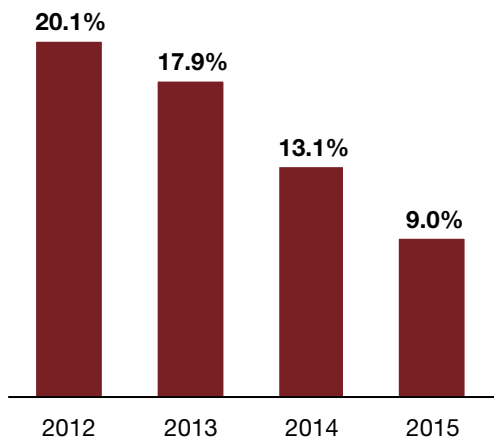
投资核心能力促增长

尽管面对诸多挑战，中国仍是全球范围内增速最快的医药市场之一。同时，与市场减速相伴则是中国消费者多种尚未满足的需求，例如高质量药的匮乏，日益增长的数字化医疗需求，低线城市医疗资源的不足。因此，中国医药行业仍是一个朝阳行业。各个企业自身情况各异，但从中长期发展角度来看，我们认为中国制药和医疗器械企业应该投资打造以下三种核心能力：

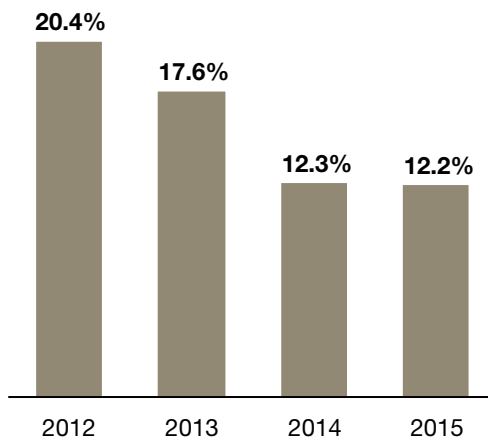
- **产品研发能力：**目前中国已经成为全球研发环节的重要参与力量，2015年中国医药制药研发经费支出高达442亿元，过去几年的复合增长率接近30%（见图二）。跨国制药企业纷纷在华建立研发中心，全球前10家生物制药企业中有8家在上海设立了研发中心。中国企业不应仅仅专注在低附加值的生产加工环节，未来的竞争更是要靠产品和服务的创新。一部分有远见的中国企业经过近十年在研发方面积极投入，已经取得很大成功，例如恒瑞将具有自主知识产权的用于肿瘤免疫治疗的PD-1单克隆抗体项目有偿许可给美国Incyte公司，获得累计7.95亿元的里程碑付款；仿制药和中成药起家的绿叶制药，在研发上选择剂型创新方向，其研发的利培酮微球注射剂不需再进行任何临床试验，可在美提交新药上市申请（NDA），有望成为第一个获批在美上市的“中国新药”。我们在过去的几年中，也积极协助领先的中国企业建立创新能力，包括打造创新研发管理体系，寻找国际合作等。

图一
中国医药工业发展现状

中国医药工业主营业务收入增速，2012-2015



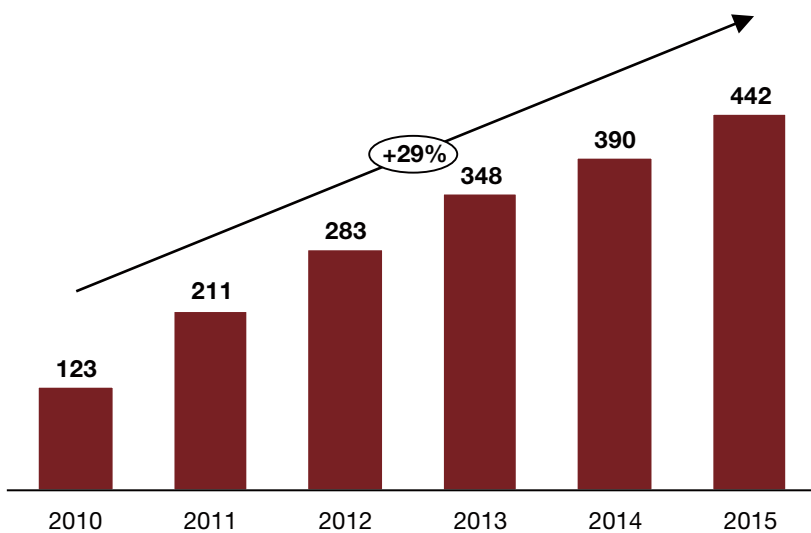
中国医药工业利润总额增速，2012-2015



信息来源：工信部，思略特分析

图二
中国医药制造业研发经费支出情况

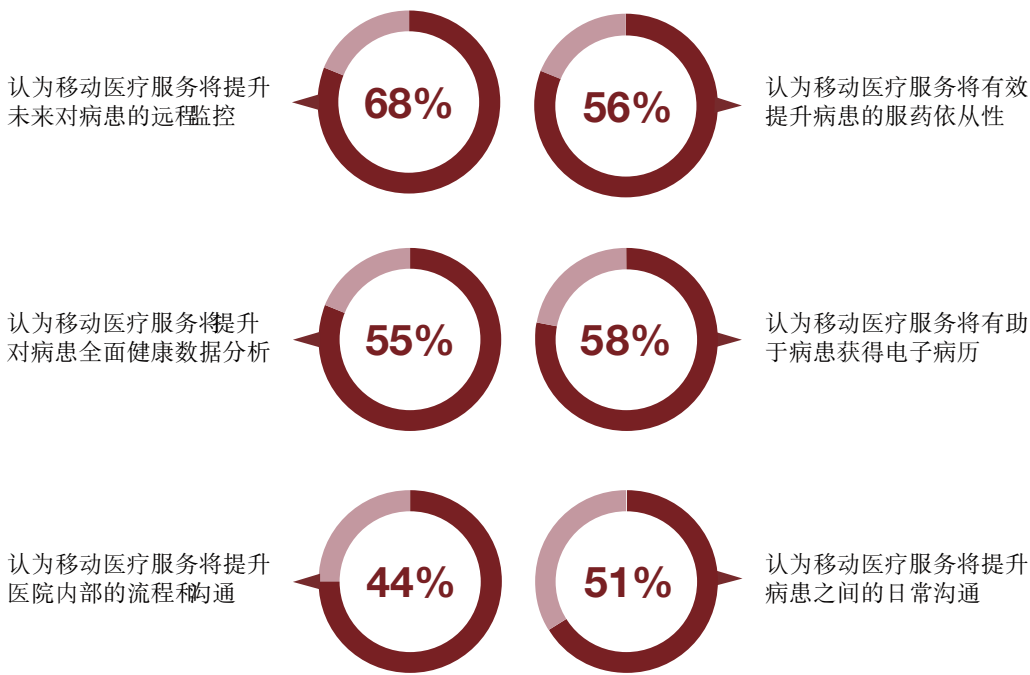
中国医药制造业研发经费支出，2010-2015，亿元



信息来源：国家统计局，思略特分析

- 渠道管理及学术推广能力：**随着两票制、营改增、招标阳光采购，以及医院零加成和医药分开等政策的推进，未来中国医药和医疗器械行业渠道将发生巨大变化。尤其是对于医疗器械企业和传统的中国制药企业，经销商起到非常重要的角色。未来商业将进一步整合，并且渠道利润将下降，因此企业应该重点提升渠道管理能力，包括建立系统和规则掌握更加准确透明的渠道信息，并增强对平台和经销商的管理，除了销售指标外，还应包括市场推广活动、物流、现金流、信息流、合规等方面的管理；除了对渠道的管理，企业也应该增强直接对终端客户特别是大客户的直接管理和服务。同时随着“分级诊疗”政策的推行，基层医疗机构将成为未来增长的重要驱动点，尤其是县医院将会迎来高速增长。基层市场更加分散，企业如何能够有一个差异化的渠道和推广方式满足基层医疗的需求是企业基层市场发展的重要课题。
- 数字化创新能力：**中国“互联网+”的大潮不断席卷各个行业，利用数字化手段解决医药行业中的痛点已经成为药企和患者不断接受的共识。调查显示，移动医疗不仅能够提升医院内部的流程和沟通，同时也可以有效提升病患的服药依从性（见图三）。药企可以自建团队开发数字化医疗工具，也可以与第三方平台合作。同时大数据及人工智能（AI）的发展日新月异，给大健康产业未来发展带来了无限想象。我们认为未来的变化不仅仅是产品和服务，更会是行业和商业模式的转变：未来企业是否能够掌握数据（如控制数据入口和数据整合），是否能够将新科技和医学相结合将变得极为重要。未来很可能会出现医疗健康领域的阿里巴巴，通过打造医疗健康领域的平台打通目前断裂的各个环节，成为新的规则制定者和赢家。对于医药企业来说，打造数字化创新能力对在今天这个快速变化的环境中保持竞争力十分重要。

图三
移动医疗服务调查结果



信息来源：《中国移动医疗：设计致胜的业务模式》，思略特分析

降本增效

除了投资核心能力为长期增长保驾护航外，还需要“降本增效”这一记组合拳。在专注核心能力的同时，需要剥离非核心业务，降低运营过程中的冗余成本，同时运用信息化、渠道创新等多种方式提升效率。

- **瘦身：**随着专利保护期临近，新药研发进展缓慢、投资回报不均衡，过去无限扩张的模式难以为继，这时需要对企业重新定位，向优势产业聚焦，以利于企业在某些治疗领域形成较强的竞争和防御态势。例如跨国医药巨头纷纷将其非核心产品剥离以更加专注于核心产品。拜耳将旗下包括“白加黑”在内的5种品牌药的中国区商业运作权交予上海医药；葛兰素史克剥离了中国区的泌尿产品生产和供应业务；阿斯利康5亿美元向康哲药业出售波依定、依姆多的中国销售权；礼来中国宣布将其抗生素产品希刻劳和稳可信在中国大陆市场的分销及推广权出售给亿腾。
- **降本：**外部环境变化、公司战略方向调整都会造成价值链某些环节的成本冗余。为了提高盈利表现，这时就需要对冗余成本进行削减。出于成本控制，多家跨国制药企业已经开展了包括裁员在内的成本紧缩计划：到2015年底 GSK宣布已裁减40%中国销售代表，一线销售代表已从5000人缩减至3000人左右；从2014年7月至2015年4月，百时美施贵宝裁员近1000人，几乎涉及其中国区所有的事业部。
- **增效：**近几年跨国企业加速了在华本土化的进程，做出该决定不仅仅出于成本和政策的考虑，同时也提升了对本土需求的响应速度。葛兰素史克的艾滋病产品特威凯和乙肝产品韦瑞德都已实现本土化生产，未来计划实现轮状病毒疫苗的本土化生产。此外辉瑞在苏州投资9500万美元兴建新厂，加强其在OTC业务的布局。物流环节，中国协力厂商医药物流发展也带来了契机，而以国药集团、上药集团为代表的一批大型医药流通企业，也开始著力发展协力厂商物流，为市场提供更加专业化、细致化、系统化的物流服务。

综上，中国医药市场“精实增长”之路并非一蹴而就，而是需要通盘考虑，以战略为引领，通过投资核心能力促增长，同时通过降本增效保远航。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过22.3万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站 strategyand.pwc.com。

www.strategyand.pwc.com

© 2017 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。