



# 如何重塑产业



一位基因学学术明星、一位社交媒体投资人、一位研发带头人以及西班牙卫生部长一起走入一家酒吧.....这听上去像是个笑话的开头，但却是马德里丽兹酒店最近发生的真实一幕。

一家名为 Bankinter 创新基金会 (Fundación de la Innovación Bankinter) 的智库把威廉·哈兹尔廷 (William Haseltine)、埃丝特·戴森 (Esther Dyson)、阿尔菲厄斯·宾厄姆 (Alpheus Bingham) 和伯纳特·索里亚 (Bernat Soria) 等 30 人请到一起，共同设计药物研发的新模式。

这次对话的目的，是为了商讨如何应对制药业面临的挑战：不断攀升的研发成本、药品定价限制、医保报销压力和新药获批难度加大。

然而，召集这次会议并非仅仅为了拯救制药公司。在背景各异的参与者中，不少人是为了挑战“世界的现行法则”而来。会上，与会者共同商定了一份致力于持续推进药物研发和市场投放的务实愿景。它包括以下几方面：

- 制药业会越来越像电影业：独立制作人创作“内容”（新药），大型机构掌控“发行权”。

- 资金分配将不会由单一的公司标准来决定。基金会和病患权利团体可以投资，用于寻找针对特定疾病的药物分子；风投可以押注在研发团队上；若某公司掌握了一种大有希望的药物分子，公司可以通过上市来融资，以支持后续药物研发。各方可以在某些项目上分工合作，在另一些项目上互

相竞争。

- 制药公司将共享失败研究的数据，以加速后续创新。

- 病患将成为新数据流的源头。新型药物获批后由患者来进行持续评估，相当于四期临床试验的延伸。这使得监管者可以在坚持现有审查标准的前提下缩短临床试验周期、批准更多药物投放市场。我们也将更加了解不同药物针对特定人群的效用。

- 医疗体系将变得更加透明。患者一方面会从中获益，一方面也将承担更大的责任，因为他们的行为将变得可量化。

这些愿景并非讨论组成员凭空想象的结果，而是他们综合已初露端倪的科学、金融、体制趋势和病患情况所做的合理预测。未来，他们还有更多工作：对所有利益相关方进行培训，向他们展示制药业的未来；帮助有意参与者设计他们所需要的行业实践。

我在安永商业创新中心（Ernst & Young's Center for Business Innovation）工作时结识了克里斯·戈帕尔（Chris Gopal）。他于1994年加入安永公司，此前他一手打造了戴尔公司的供应链。在重整戴尔与上游厂商间的关系时，戈帕尔就提出了一个极具远见的观点：“在未来，我们的客户将不是公司——而是产业。”10年后，他的观点得到了强有力的证明，比如苹果公司对音乐出版业的重组。

然而，迄今为止，产业重塑仍然只是停留在纸面的话题，尚未成为商



界人士关注的焦点。这不难理解：对一家公司来说，与前竞争对手共同引领一场产业再造“风暴”，这违反了商业世界的自然法则。

如今，产业经济的诸多方面，比如专利与知识产权法、反垄断法、公司的权利与义务、不同国家市场的定价策略等等，都面临着全球化带来的挑战。为更好地应对挑战，我们分析问题时就应当以“产业”为单位：召集来自不同领域、各具远见的专家，为他们创造跨领域交流的机会，以商讨能使各方受益的增值方案，而不是在零和博弈游戏中寻求优势。要做到这点，我们需要打破陈规，挑战制度与习惯形成的约束，不断求索。（译/陈公正 校/安健）

克利斯托夫·迈耶（Christopher Meyer）是前摩立特集团网络事业部（Monitor Networks）创始人以及商业战略咨询顾问。他与茱莉亚·科比（Julia Kirby）合著《太阳之上》（Standing on the Sun，哈佛商业评论出版社，2012年）一书，该书入选《金融时报》2012年度最佳图书。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_32232](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32232)

