

IBM商业价值研究院

退出市场或兴旺发展？

重新思考生命科学公司在医疗生态系统中的角色



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Guy Lefever, Michele Pesanello, Heather Fraser, Lee Taurman

生命科学行业 已经走到了一个十字路口。该行业的业务模式已经破裂，而且周围的医疗生态系统正在发生剧烈变化。那么，企业应该如何应对？企业可以按兵不动，逐步淡出市场，或者重新思考与医疗生态系统中的其它相关利益方的交互方式，从而重新焕发生机。在当今日益复杂且瞬息万变的业务环境中，业务模式创新对于成功至关重要。然而，很少有公司能够了解何时做出改变，更重要的是如何做出改变。

序言

生命科学行业面临的挑战已经被充分证实。行业的科学和商业生产力不断下降，财务繁荣长期以来所依赖的巨大力量已经丧失，由于与医生的联系受到限制，销售人员数量日益减少，而且付款人面临的价格压力越来越大。¹ 经济、社会和技术力量同时推动着行业所处的环境发生改变。

尽管警报灯在十多年前就已经亮起，但大多数高管都在集中精力解决最急迫的问题，却很少关注底层根源。² 整个行业对于开发新的业务模式都持抵制态度，并且仍然依赖传统的模式推出新的重磅药品，或者销售大量非专利药品。在现有治疗方案安全性改进，确定哪些治疗方案适合哪些患者或者减少负面事件数量方面，整个行业几乎没有进步。

在持续共享安全、毒性和临床数据方面，业界没有开展全面的协作。高效的患者忠诚度计划基本还处于理论概念阶段。此外，尽管行业已经掌握了大量的数据，但是在将数据转化为洞察力方面的能力较弱。

目前，行业面临着一个关键时刻，这种情况与IBM公司在20世纪90年代初遇到的情况类似(参考：IBM的关键时刻)。可以选择坚持当前的做法：整合、降低成本、补充相邻的市场空间、重组现有销售队伍以及向已经饱和的治疗领域投入更多资金寻找新药物。或者重新思考如何与医疗生态系统交互 — 帮助保证人们健康的所有实体，无论是个人、政府部门、医疗服务提供商、保险公司，还是其它生命科学公司，都需要重新思考。

IBM的关键时刻

IBM在20世纪90年代初面临着一个“关键时刻”。我们基于产品的传统业务模式已经不再可行。1993年，IBM公布了美国企业历史上最高的损失：80亿美元。公司错过了许多关键的技术变革，并且在瞬息万变的技术领域已处于孤立和边缘状态。IBM面临着潜在的崩溃或者破产，甚至兼而有之。

公司必须做出抉择，而且这些抉择具有深远的影响。IBM的领导层选择了对基于产品的传统业务模式进行扩展，将服务和解决方案包含在内。要做到这一点，公司需要转变其开展研究、开发产品、宣传和销售新服务以及招募和培养人才的方式，并且在全球经济环境中开展业务。结果，IBM偏离了公司初创时所确定的“核心”。

今年，IBM迎来了百年庆典，在进入第二个世纪之际，公司与最初选择新道路之时相比发生了巨大变化。尽管公司目前持续转型，但所做的选择和为执行这些选择所做的变革使得公司能够兴旺发展。在全球科技行业遭遇前所未有的革命时，公司已经完成了这些任务。IBM开始转型时尚不存在的企业和技术已经成为主要的厂商和竞争对手。³

选择前者的高管很可能面临着企业被抛弃或者彻底消失结局。选择后者的高管可能会看到企业的兴旺发展，而且企业有可能成为与当前截然不同的实体。它们将参与设定议事日程，增强医疗体系，并且从根本上重新定义整个行业(见图1)。

挑战(Challenges)

- 研发生产力日益下降
- 专利悬崖
- 价格压力
- 合规与药品安全法
- 商业生产力下降

变革(Changes)

- 医疗成本攀升
- 资金组合变化
- 新的医疗信息系统
- 新的护理服务模式
- 对成效的更详细审查
- 其它领域的新来者

选择(Choices)

过去和现在 – 消失或者停滞

- 继续整合
- 注重拥挤的治疗领域，并进入仿制药市场
- 扩展新兴市场
- 削减成本

未来 – 兴旺发展

- 重新思考在医疗生态系统中的角色
- 重新定义您的业务
- 改变全球创新模式
- 利用新兴市场的增长机遇

资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图1. 生命科学行业面临三大C。

在下文中，我们将介绍行业面临的挑战，并为读者提供数据，描述整个医疗生态系统中真正的、剧烈变化的特点。然后，我们将为您介绍重点介绍全球生命科学高管可能做出的选择，以及这些选择对您的企业及整个行业的意义。

在这个“关键时刻”，您作为行业领导者应为您的公司做出怎样的选择？您如何在瞬息万变的环境中实现转型？您的“核心”是什么？赢家和输家将由您的行动而定。您将会消失，还是兴旺发展？

众多挑战

突破性药品的缺乏

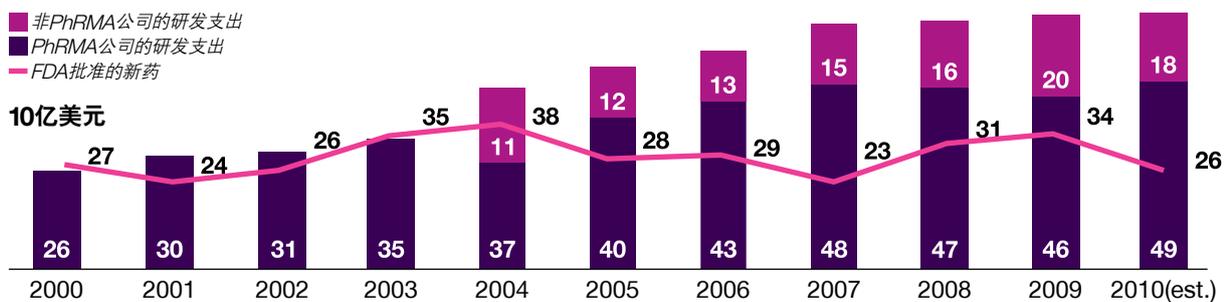
医药行业研发生产力日益下降的问题已被广泛报道。从2000年到2010年，仅在北美地区，整个行业在医药研发上的支出翻了一番以上。⁴ 但是，如图2所示，

进入市场的新治疗方案数量并未相应地增加。与此相反：2004-2006年与2007-2009年相比，III期损耗率提高一倍以上。⁵

不仅仅只有老牌医药行业(制药)公司要努力开发安全、高效的新药。生物科技领域也面临着同样的局面。最近对可进入后期许可阶段的6,000个生物科技项目的分析表明，不到100种药品有潜力成为畅销药品——尽管如此，这些药品预计带来的总收入仅为大约300亿美元，仅是Lipitor在其黄金时期所创造收入的三倍。⁶

专利悬崖

“专利悬崖”同时对医药公司的收入产生了巨大影响，在2011到2015年间，估计2500亿美元的销售存在风险。⁷ 行业领导者面临的风险尤其大。在2010



资料来源：“Biotech 2008: A 20/20 vision to 2020.” Burrill & Company, September 2008; “Cumulative Approvals for Medicines: 1990-2009.” Innovation.org网站; “Pharmaceutical Industry Profile 2011.” Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, April 2011. http://www.phrma.org/sites/default/files/159/phrma_profile_2011_final.pdf

备注：新药包括药物评估和研究中心(CDER)及生物制品评估和研究中心(CBER)批准的药物。

图2. 研发生产力下降。

年，它们共有价值205亿美元的九种产品失去了专利权。另有年销售额为865亿美元的31种产品的专利药将在未来四年内到期，使它们当前收入的三分之一面临风险(见图3)。⁸

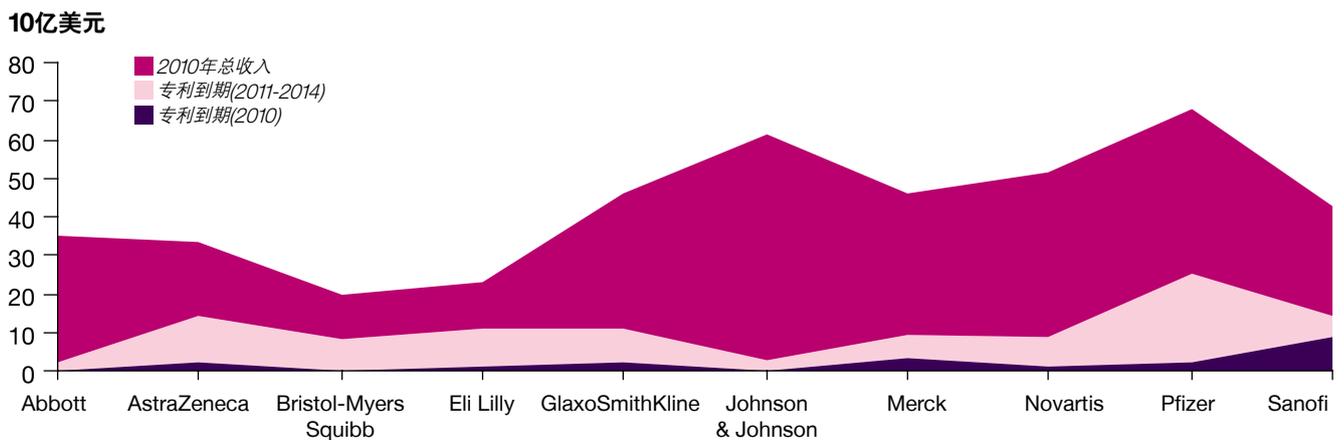
可以想到，拥有巨大市值的公司的股价已经受到了重创。⁹ 但市场也存在其它变数。2009年，许多医药公司在历史上首次选择降低研发支出。尽管研发支出预计会再次上升，但增长率预计仅为2.3%，只是以前增幅的三分之一。¹⁰

价格压力

各地的医疗服务付款人都在试图控制药品支出费用。大多数成熟市场已经施行了某种形式的价格控制措

施(见表1)。但是，由于医疗成本和大型公共企业亏损日益提高，药品支出逐渐减少，许多市场感受到了进一步的压力。例如，2010年11月，德国通过一项法律，限制企业从新处方药所收取的金额。¹¹

即使在美国 这个自由市场企业的家园，药品价格也受到了限制。“2010合理医疗费用法案”(Affordable Care Act of 2010)规定了针对医疗补助对象的药品最低折扣，并且增加了有权享受此折扣的对象数量。法案还要求医疗补助计划“甜甜圈洞”中患者享有品牌药品价格50%的优惠，并且根据市场份额向品牌药物制造商和进口商推出了年税。这些举措预计在2010年到2019年间可为美国医疗体系节约大约980亿美元。¹²



资料来源：汤森路透集团：公司财务报表；IBM商业价值研究院分析。2011年3月。

图3. 专利到期是药品收入损失的重要原因。

国家	自由定价	直接价格控制			间接价格控制					
		对照国际价格	价格封顶	成本效益分析	参考定价	利润控制	共同承担	价格与销量协议	限制进口商品列表	准许进口商品列表
法国		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
德国				✓	✓		✓		✓	
意大利		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
西班牙		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
英国	✓			✓		✓	✓		✓	
美国	✓					✓	✓	✓		✓
加拿大		✓	✓	✓	✓		✓			✓
日本		✓	✓				✓			✓

资料来源：“Pharma 2020: Taxing times ahead.” PricewaterhouseCoopers, 2009. 备注：更新后包括德国的变化。IBM商业价值研究院，2011年3月。

表1. 成熟市场中的医疗服务付款人限制药品价格。

更严格的规则，更苛刻的法规

同时，规定药品开发和制造的法规越来越严格。例如，欧洲药品管理局(EMA)和美国食品药品监督管理局(FDA)现在都更加注重风险管理。¹³ FDA还正在开发一个主动监控系统，用于监视所有已批准药品的安全性。Sentinel System将把多个来源的医疗数据实时地结合在一起，并利用强大的分析系统对数据进行分析，使FDA能够极快地识别和评估安全问题，并且通过其被动报告系统评估尚未报告的负面事件(例如：心脏病发作与骨折)。¹⁴ 最终，系统还将用于执行疗效比较研究。¹⁵ 然而，许多医疗机构已经要求给出疗效比较的证据，然而进行更多研究的费用极为高昂。

在法规要求方面的全球统一性将使这些压力进一步加剧。人用药物注册技术要求国际协调会议

(International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use)由于制订了通用技术文档和质量准则而值得信任。¹⁶ 但是，统一性是把双刃剑。尽管这简化了测试和报告流程，并且减少了重复工作，但也意味着在一个管辖区域遭禁的治疗方案极有可能也在其它区域遭禁。例如，2010年9月，EMA禁止了一种产品，而FDA对该产品的使用做出了严格的限制，两家机构不仅交换了意见，而且同时发表了公告。¹⁷

生命科学公司面临着更多规则与法规，这些规则与法规不仅与开发和制造相关，而且也与宣传活动相关。

商业生产力下降

行业在过去50年内所用的商业模式正面临着许多障碍。它几乎完全依赖于面对面销售；它要求销售代表“侵扰”医疗服务专业人员；它基于“推送式”营销；而且它的费用高昂。例如，在美国，雇用一位初级医疗销售代表的费用是每年大约150,000美元，而雇用一位专业销售代表的费用是每年330,000美元。¹⁸

尽管在有临床治疗要求时，这种模式极具吸引力。但是，这种强大力量现在已经枯竭，而且很多销售代表利用过时的面对面模式争夺有限的表演时间。超过20%的美国医师不允许任何销售代表进门。¹⁹ 那些仍接听销售电话的医师一般都把时间限制在三分钟之内。²⁰ 在英国和其它发达国家也存在类似的情况。²¹

因此，大多数生命科学公司开始探索互联网的潜力。不过，许多公司仍然将其视为“备选”渠道，并继续依赖推送式营销，而不是与客户针对他们希望了解的问题而持续对话。数百个孤立网站上的内容有时是静态、过时和单向的内容。如果按照这种方式使用，网络并不是一种特别有效的沟通工具。

大型制药公司的推广手段目前正在接受更严格的审查。2010年3月，美国政府通过了《阳光医生薪酬法案》(Physician Payment Sunshine Act)，要求医药和医疗设备制造商开始报告向医生提供的超过10美元

疗服务专业人员赠送礼品的规范，而且欧洲制药工业协会联合会的成员同意推出针对样品的严格限制。²³

与此相反，在新兴市场中，销售代表仍然扮演着重要角色—而且大型医药公司都在增强其优势。事实情况是：Eli Lilly在中国的销售人员数量在过去五年间增加了一倍；GlaxoSmithKline在高增长市场中雇用的代表人数从大约8,500人增加到13,000人；而且Sanofi预计其在新兴市场的销售代表数量将比2009年和2011年增加40%。²⁴

然而，高增长市场也可能采取与成熟市场同样控制措施。事实上，印度医疗委员会已经推出了新的规则，即对于接受昂贵礼物的医生，禁止行医长达一年。²⁵ 因此，行业的商业模式很快也将面临这样的压力。

简言之，医药公司不能依赖其产品或渠道来挽救自己，不能逃避所面临的问题。此外，总体来讲，医药公司不能指望医生、患者或者公众给予过多同情。

变革发生在各个领域

过度扩展的医疗生态系统

行业所在的医疗生态系统不仅有大量问题需要应对，而且正发生剧烈的变化。医疗成本不断升高(参考：紧要关头)。²⁶ 复杂性日益提高，定价、报销和支付机制越来越复杂，而且法规也更加复杂。此外，患者和

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_38863

