

第19期全球CEO年度调研：医药及生命科学行业的主要发现

在复杂的环境中发展 / 应对更高的期望 / 跨界转型：科技、创新与人才 / 衡量与沟通成功

# 在万变的世界中重新 定义商业成功

## 医药及生命科学行业的主要发现



**87** 位  
来自35个国家的  
医药及生命科学  
行业高管接受采访



普华永道

[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

# 关于第19期全球 CEO 年度调研

在本年度的调研中，全球商界领袖表达了对经济和业务发展新担忧。与此同时，他们面对着一个分歧更多、多极化程度更深的世界，科技正在改变着客户和其他利益相关者的期望。在《在万变的世界中重新定义商业成功》调研报告中，我们对企业高管将如何应对这些挑战进行了探讨。我们在2015年第四季度访问了来自83个国家各行各业的1,409位企业高管，并面对面采访了33位企业高管。

如今，商界领袖要发现增长机会并逐年实现业绩目标并不容易，但他们深知，未来的任务更为艰巨：面对情况更加复杂的未来，客户和其他利益相关者愈加希望企业为重要社会问题做出更多贡献，他们的企业要未雨绸缪。

为做好准备应对挑战、建立诚信并确保企业的长期成功，企业高管们目前注重发展三种核心能力。第一，他们更加重视客户的需求并强调其企业目标即公司使命，从而对其企业和社会中的运营作出更为全面的界定。第二，他们要驾驭科技、创新和人才，以便实施策略来满足更高的期望。第三，他们努力寻求更好的方法来衡量和沟通企业的成功。

## 关于医药及生命科学行业的主要发现

本报告剖析了来自35个国家的87位医药行业企业高管的详细观点，并深入采访了以下人物：



**Michael Daniell**  
费雪派克医疗保健公司  
董事总经理兼首席执行官  
(新西兰)



**Timothy P. Walbert**  
Horizon Pharma plc  
主席、总裁兼首席执行官  
(爱尔兰)



**Gary Pruden**  
强生公司  
强生医疗器械业务部  
全球主席 (美国)



**Dr. Leonard S. Schleifer**  
Regeneron  
Pharmaceuticals Inc.,  
创始人、总裁兼首席  
执行官 (美国)



医药及生命科学行业企业高管对未来持乐观态度，认为创新产品及合作关系会带来持续的增长，但他们也承认，在各方期望日益增长的背景下，企业在实现抱负方面面临着挑战。新科技既有助于医药和医疗设备的创新，又能加深企业与利益相关者的联系。

### 在复杂的环境中发展

医药及生命科学行业企业高管对未来前景持乐观态度。

全球经济前景复杂多变，难以预测，但医疗保健需求的发展趋势似乎较为明朗。由于主要市场的人口老龄化和新兴市场日渐富裕，人们对于医疗与保健的需求不断增长，这促使业内乐观情绪高涨。近半数医药及生命科学行业（以下简称“医药业”）企业高管（48%）对未来12个月的营收增长信心十足，远高于整体平均水平（35%），且比例较去年小幅上升。展望未来三年，几乎所有企业高管都对收入增长表示有信心或非常有信心，令医药业成为此次调查中最为乐观的行业之一。

未来12个月前景最好的区域性市场是美国，远超其他市场（52%的医药业企业高管将其列为增长前景最好的前三大市场之一，而整体企业高管比例为39%）。其他被普遍看好的市场为德国（32%）和中国（34%）。

企业高管们还计划建立更多伙伴关系。

约三分之二的医药业企业高管（62%）计划于未来12个月内加入新的战略联盟或建立合资企业——该比例远高于其他大部分行业及整体水平，整体受访者当中表达此意愿者还不到半数。目前行业内的交易频繁，31%的受访者即将完成一项国内收购或合并，还有同样比例的受访者计划进行跨境交易。

对许多企业来说，这些交易为进入新市场或扩大其投资组合带来了契机。69%的医药业企业高管提到，如今企业比三年前拥有更多的发展机会。这一比例同样高于去年，也超过了整体受访者平均比例（60%）。

过去24个月内出现多宗并购。在行业层面上，我们发现一些大型企业与中型企业联手。我们还见证了消费者群体的合并，医疗支付机构与医疗服务的整合。

Gary Pruden  
强生公司  
强生医疗器械业务部  
全球主席（美国）

然而，前景并非一片光明。

五分之三的医药业企业高管指出威胁增长的因素比三年前要多。事实上，医药业最大的机遇——医疗保健需求增长——本身就蕴含着威胁，因为这意味着政府要面临削减医疗成本的重大压力。因此，医药业企业高管认为最有可能对增长构成威胁的因素是监管过度。

这已经是老生常谈，因为医药业目前已经面临着严格的审查流程和日趋收紧的价格管制。今年对汇率波动问题的关注大幅提升。这并非在意料之外，因为欧洲与日本销量分别大幅下滑16%和13%（以2014年与2015年前九个月作对比），而美元走强<sup>1</sup>。

医药业企业高管对关键技术人才供应问题的担忧近年来呈上升趋势。约三分之二的医药业企业高管表示，其企业将于今年增加员工，如何能找到具备关键技能的合适人才就自然成为他们首要考虑的问题。

医药业企业高管预见未来将有更多分歧。

医药业企业高管与其他受访者所见略同，都认为地区贸易板块将优于单一的全球市场，经济联盟将被多元化经济模式所取代。

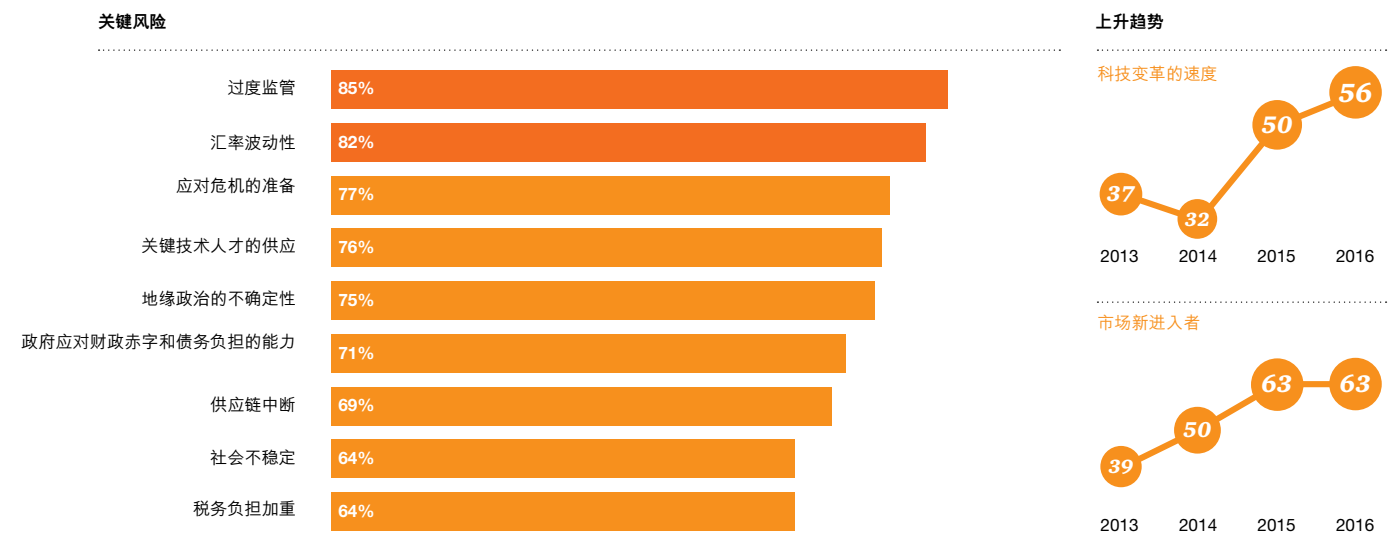
对医药业企业高管来说，他们特别担心的是监管机制之间的分歧。近年来，越来越多的国家制定了本国的具体要求，尤其是针对卫生技术评估（health technology assessment）机制。大多数医药业企业高管（59%）表示，不清晰或不一致的标准或规定是应对不断变化的利益相关者的期望的阻碍。

美国强生公司强生医疗器械业务部全球主席Gary Pruden评论道：“随着市场不确定性的增加，对医疗健康产品和医疗护理的获取限制就越大，部分新兴市场的医疗成本压力也在增大。对一家致力于在全球提高护理标准的医疗企业来说，这是一个相当大的顾虑。”

60%  
的医药及生命科学行业  
企业高管认为威胁增长  
的因素比三年前要多。

图1：监管过度及汇率波动是医药业企业高管最关注的增长威胁因素

问：您对下列对贵组织增长前景的潜在经济、政治、社会和业务威胁的担忧程度如何？



基数：所有受访者（医药及生命科学行业：2016年=87人；2015年=101人；2014年=119人；2013年=90人）  
资料来源：普华永道——全球CEO年度调查数据

<sup>1</sup> <http://www.scripintelligence.com/home/Strong-Dollar-Weak-Performance-Big-Pharma-Is-An-Industry-Adrift-361604>



应对更高的期望

医药业企业高管为其促进人类健康所做的贡献感到自豪。

当我们要求企业高管定义“使命”的含义时，许多企业高管提到了促进公共卫生发展及/或改善病患生活。这反映出客户/顾客和政府/监管机构这两大利益相关者群体的期望对医药企业的影响。

过半数医药业企业高管指出，政府及监管机构的期望对企业策略影响至深。这一点在意料之中。医药行业的新产品面临来自监管的阻力，而且在许多国家中，政府也是医药行业最大的顾客。政府对医药企业的期望发生了根本性的变化，他们希望能以更少的成本获得更多的价值，要治愈而不是管理病情。由于对价值的期望越来越高，医药及生命科学行业要应对的挑战是要在采用新的奖励机制的同时适应不断攀升的医疗健康业成本压力。美国 Regeneron Pharmaceuticals Inc. 创始人、总裁兼首席执行官 Leonard S. Schleifer 博士表示：“我们必须确保医疗健康方面的创新能够获得足够的风险回报。”

对医药及生命科学企业来说，良好的行业声誉举足轻重。

良好声誉有助于吸引资金：医药业企业高管倾向于认为，无论是现在还是未来五年，其投资者都会寻求道德投资，而并非只注重于收益与资本增长。在其他受访者中，唯一认同这一观点的是医疗行业的企业高管。

良好的声誉也有助于吸引人才：43%的医药业企业高管正逐步改变其人才策略，致力于打造有道德和社会责任感雇主的声誉。他们相信，为保持在业内的地位与竞争力，企业需要吸引、并挽留优秀员工，激发其参与热情，而良好声誉对此发挥了重要影响力（整体受访者的比例为29%）。63%的医药业企业高管认为，高端人才喜欢在社会价值观方面与自己相符的企业中工作——76%的受访者认为这是未来五年内的趋势。

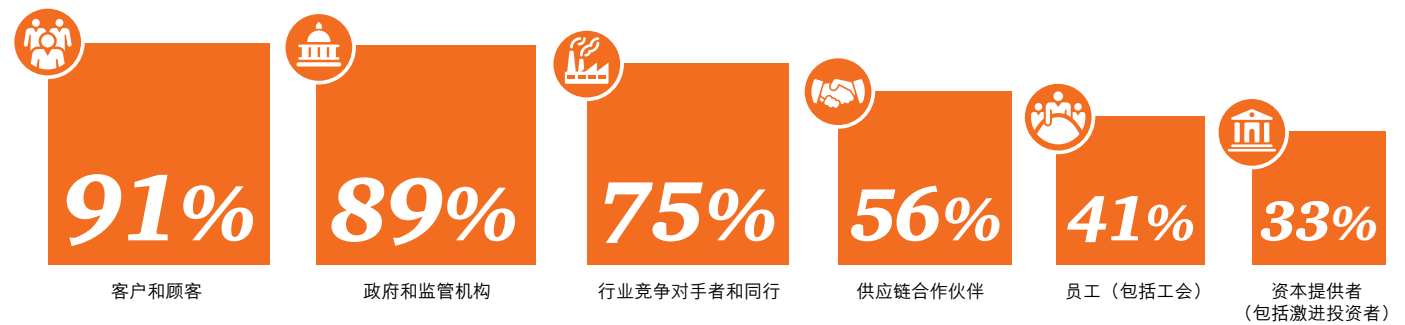
但良好声誉需要用心经营。57%的医药业企业高管担心对该行业的信任缺失会对增长前景造成不利影响。近年来，医药行业饱受批评，医药与医疗工作者的关系也引起了广泛关注，导致部分市场制定了新的监管规定。药品定价最近成为了社会关注和舆论的焦点。随着越来越多效果显著但价格高昂的特效药面世，新的奖励机制开始发挥效果，医药企业需要实现一定成果才能获得补偿。

我们最大的挑战是要清楚地告诉监管机构、政府和消费者医疗成本提高的原因，我们在这之中发挥的作用以及应对措施。比如以当前的癌症药物威力，假设每年花费9万或10万美金，这是一大笔支出。但是，如果这种药物能令患者免去三轮或四轮化疗或延长其寿命，那后续成本是多少呢？换句话说，这种药物整体上能为你节省多少钱，我们应当如何计算这一数额呢？所以，我们最大的难题就是如何把握并说明医药的真实价值和表面成本的关系。付机构与医疗服务的整合。

Timothy P. Walbert  
Horizon Pharma plc  
主席、总裁兼首席执行官  
(爱尔兰)

图2：医药业企业高管根据客户及政府需求制定企业策略

问：下列广大利益相关者群体会对贵公司策略产生怎样的影响？



注：表示“影响较大”或“影响重大”的受访者  
基数：所有受访者（医药及生命科学行业，87人）  
资料来源：普华永道——第19期全球CEO年度调研

为了应对利益相关者期望的变化，医药业企业高管已在企业运营方面作出调整。

那么企业高管们作了哪些改变呢？排名最前的是调整管理企业品牌、营销与沟通的方式——59%的企业高管提到，企业正在相关领域作出重大改变，整体受访者中比例为48%。

界定及管理风险是几乎所有医药及生命科学企业都计划改善的领域，因为这与衡量成功、增强责任感和实现员工权利与福利息息相关。

医药及生命科学行业正经历一场数字化革命。

该行业越来越多地使用数字化工具来提供支持，覆盖了从药物发明、开发、测试到结果追踪等方方面面。这与企业高管们的反馈相一致——92%的受访者表示，他们将利用技术评估和实现广大利益相关者的期望。哪一项技术最有可能提高参与度？选择最多的是客户关系管理系统（71%）。三分之二的受访者提到，研发和创新在提高广大利益相关者参与度方面效果最佳（整体受访者比例为53%）。事实上，这一比例高于除汽车行业（69%）外的所有其他行业。

医药业企业高管还重视数据与分析。

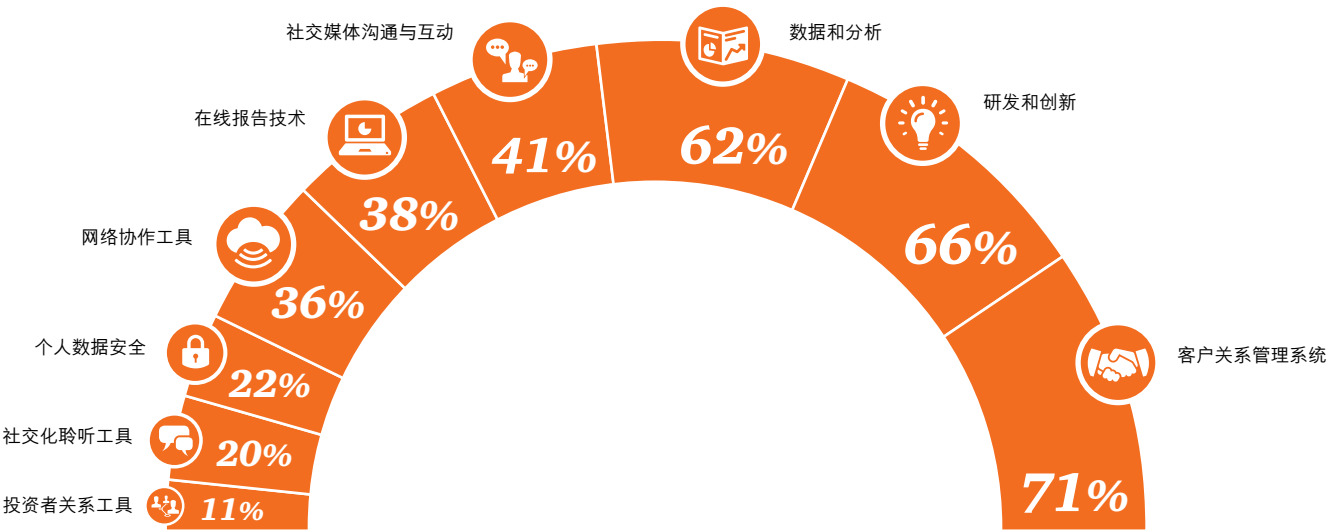
62%的受访者认为，数据与分析有助于提高利益相关者的参与度。这些机遇令人振奋。用于追踪病患的新监控技术以及不断涌现的手机应用程序可提供病患对不同治疗手段的大量反馈信息。医药及生命科学企业可以运用这些信息改善对病患和医疗服务机构的服务。他们还可以更好地为政府及其他市场参与者记录成效。面对合作发展的趋势，医药业企业高管并不抗拒使用来自于企业外部的专业技术。正如强生医疗器械业务部全球主席Gary Pruden所说：“我们在整形外科领域与IBM达成合伙关系，希望能藉此使用大数据提供更佳解决方案。我们还与谷歌进行合作，研发外科手术的机器人。”

令人意外是的，医药业企业高管对网络威胁的担忧低于整体受访水平。我们认为企业高管们应该重新审视一下他们的新数字化渠道，了解其安全举措是否能抵御网络威胁。

97%  
的医药及生命科学业企业高管为了应对利益相关者期望的变化，将有计划地改进其定义和管理风险的方法。

图3：医药业企业高管认为客户关系管理系统与研发和创新技术是提高利益相关者参与度的关键所在

问：请选择您认为与广大利益相关者交流产生最大回报的连接技术。



基数：所有受访者（医药及生命科学行业87人） 资料来源：普华永道——第19期全球CEO年度调研

医药业企业高管 (56%) 认为企业最应着力于创新领域,更好地为广大利益相关者衡量其影响和价值。

众所周知,创新是企业的生命线,向病患、医疗系统及社会沟通其创新产品价值的能力,是维护企业与各个利益相关者群体关系的关键所在。沟通需求与衡量创新的必要性同等重要。

Regeneron Pharmaceuticals Inc.创始人、总裁兼首席行政官Leonard S. Schleifer博士也提到了这一点:“我们必须更加明确有效地向人们解释药品的发明过程及开发的艰辛。”

除了创新之外,医药业企业高管认为还需要衡量关键风险 (51%) 和品牌等非财务指标 (47%)。

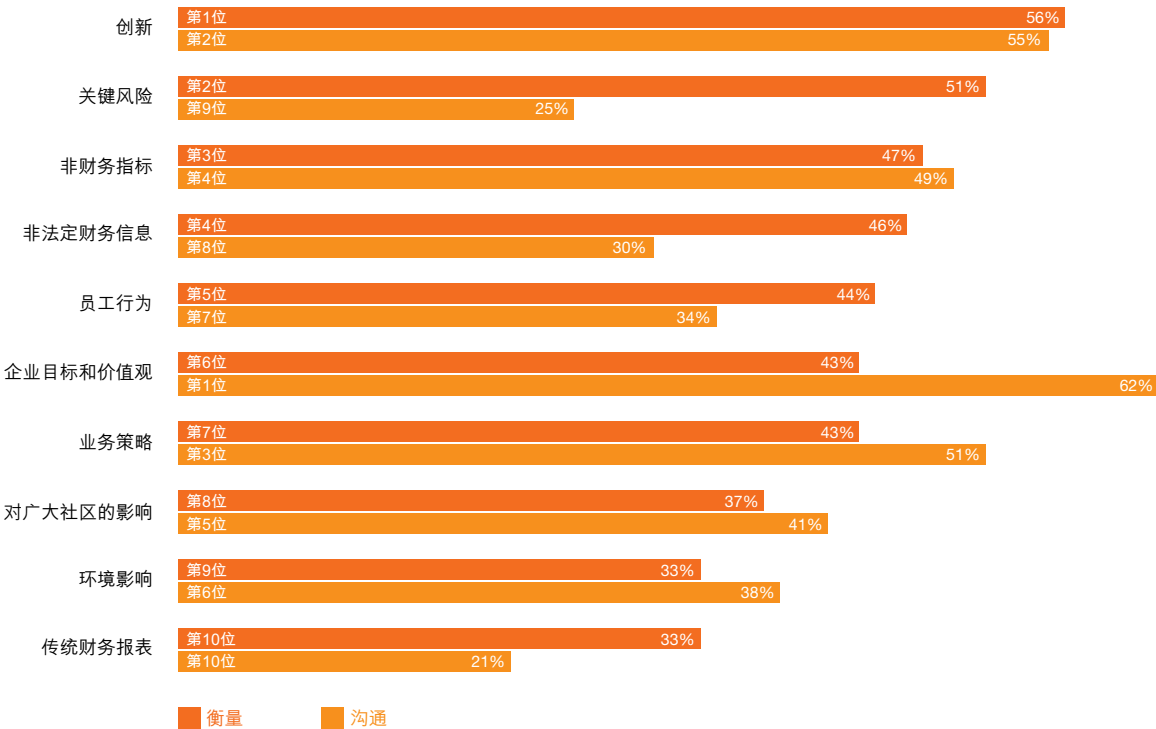
医药及生命科学行业企业高管将企业目标和价值观列为最需要向利益相关者沟通的内容,创新紧随其后,业务策略位列第三。这印证了企业为吸引道德投资者而维护良好声誉的需要,以及企业为社会带来更广泛福祉的必要性。爱尔兰医疗企业Horizon Pharma plc主席、总裁兼首席执行官Timothy P. Walbert说道,“如今,保持企业业绩的透明度和对企业在产生利润时所承受的高风险的沟通都是十分重要的。”

企业永续经营的重要性毋庸置疑。而要实现永续经营,需要下列因素:能够吸引人才、留住人才、建立合适的经营模式并拥有竞争优势。对我来说,长远计划非常重要。

Michael Daniell  
费雪派克医疗保健公司  
董事总经理兼首席执行官  
(新西兰)

图4: 医药业企业高管看好应对创新、企业目标及经营策略作更多有效沟通

问: 您认为企业应当更多侧重以下哪些方面, 为广大利益相关者衡量或沟通影响与价值?



基数: 所有受访者 (医药及生命科学行业87人)  
资料来源: 普华永道 — 第19期全球CEO年度调研

## 联系人

### 高博瑞 (Mark Gilbraith)

中国内地及香港

医疗健康及生命科学行业主管合伙人

+86 21 2323 2898

mark.gilbraith@cn.pwc.com

## 了解更多

查看有关医药业企业高管对如何在复杂环境下保持领先地位的见解。

[www.pwc.com/ceosurveydata](http://www.pwc.com/ceosurveydata)



## 鸣谢

普华永道衷心感谢下列参与我们深度采访计划的企业高管们对《在万变的世界中重新定义商业成功：医药及生命科学行业的主要发现》所作出的贡献。观看CEO采访视频了解更多重要见解。

### Michael Daniell

费雪派克医疗保健公司

董事总经理兼首席执行官

(新西兰)

### Timothy P. Walbert

Horizon Pharma plc

主席、总裁兼首席执行官

(爱尔兰)

[观看完整采访](#)

### Gary Pruden

强生公司

强生医疗器械业务部

全球主席 (美国)

[观看完整采访](#)

### Leonard S. Schleifer 博士

Regeneron Pharmaceuticals Inc.

创始人、总裁兼首席执行官

(美国)

[观看完整采访](#)

[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

普华永道秉承「解决重要问题，营造社会诚信」的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过20.8万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览 [www.pwc.com](http://www.pwc.com)。

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2016 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](http://www.pwc.com/structure)。

Design Services 30015 (1/16). HK-20160415-1-C8