



洞见

罗兰贝格

06.2023
上海 / 中国



全球制药赢家——专注和效率为致胜秘笈

如何在充满不确定性的时代中取胜

执行摘要

罗兰贝格《2023年全球制药行业研究》分析了一个历来表现优于主要股市指数的行业。近年来，制药企业通过转型为更精简的全渠道组织，大幅降低销售、一般和行政 (SG&A) 费用与收入的比例，进一步扩大了这个优势。

效率提升这一举措主要由制药赢家们推动，并也已经帮助整个行业抵御了新老关键挑战。比如为较小的病人群体开发量身定做的药物，确保供应链安全，加强可持续发展的努力，以及应对日益增长的价格压力。

我们对超过150家规模量级领先的上市制药和生命科学公司的研习分析构成了本报告的核心。它筛选出来在2019年至2022年的四年中实现高收入增长和高盈利能力的公司。至关重要的是，它还识别出了使这些公司从该行业的竞争对手中脱颖而出关键差异化因素。根据我们的分析，制药业的赢家有四个特点：

- ① 业务领导力
- ② 战略连贯性
- ③ 经证实的执行能力
- ④ 适当的规模及财务状况

业务领导力意味着持续强劲的收入增长——68%的赢家在2019年至2022年期间实现了收入正增长，而“表现不佳者”只有6%。赢家通常是某一专注领域的意见领袖，他们能够为他们所专注的治疗领域制定议程。战略一致性意味着对特定疾病或治疗领域的强烈关注。这使赢家能够实现产品组合的协同效应，并鼓励他们通过积极的组合管理保持专注。自2019年以来，赢家平均进行了5.5笔交易，每笔交易的价值为19.5亿欧元，而表现不佳者平均达成了4.7笔交易，每笔交易的平均价值仅为3.49亿欧元。我们的研究还显示，赢家更有可能在ESG方面处于领先地位，并拥有更稳定和经验丰富的管理团队。赢家的执行能力相较于行业平均效率而言显得极为亮眼。赢家非常善于资源部署，他们的SG&A支出效率明显更高，平均只占收入的22%，而表现不佳者为30%。赢家的销售成本 (COGS) 也较低，平均只有32%，而表现不佳的企业为40%。

最后，我们的分析表明，规模和财务状况很重要。就收入规模的中位数而言，赢家的规模明显大于表现不佳者（超3倍）。得益于较低的杠杆率，赢家也有稳

目录

1/ 增长冠军面临五个关键挑战	—	4
2/ 效率提升带来强劲投资者回报	—	4
3/ 赢家明显且持续地表现优异	—	6
4/ 不同细分领域的赢家共享相同关键优势	—	10
5/ 制药企业高管的主要关注因素	—	14
附录	—	15

健的资本结构的资本结构——他们的债务平均只有1.7倍于EBITDA，而表现不佳者则是4.7倍。另外，赢家也有更多的全球业务，平均经营46家附属公司，而表现不佳的公司只有22家。

罗兰贝格《2023年全球医药研究报告》最后提出了五个基本问题供管理人员评估未来的任务。通过找到充分的应对措施，并运用四个制胜特征所蕴含的最佳实践，行业内所有企业都能在未来实现卓越的股东回报。

1/

增长冠军面临五个关键挑战

制药（“pharma”）公司的业务包含研究、开发、生产和/或销售药物来治疗疾病，缓解症状，并越来越多的开始布局疾病的预防。由于产品创新（包括基于DNA和RNA疗法的突破性治疗）和更快的药品开发，该行业在过去20年里显著增长，对全世界患者的健康和福祉至关重要。

但该行业的公司也面临着一些挑战，其中许多挑战在过去三年里因新冠疫情和俄罗斯对乌克兰的战争而变得更加严峻。这些挑战包括需要为较小的患者群体开发量身定制的药品，确保供应链安全，在环境、社会和治理（ESG）方面加倍努力，应对越来越大的价格压力，并向全渠道销售和营销转型。

我们的研究对这个行业及其细分市场进行了及时和全面的考察。它分析了紧迫的趋势和问题，并识别出制药业的赢家——具有高收入增长和高利润率的公司——以及它们的共同特征。它审视了大流行病的影响、行业成本结构的发展和“获胜”企业业绩的驱动因素。

罗兰贝格分析了超过150家规模量级领先的上市制药和生命科学公司，并将其分为10个具有独特商业模式的关键细分领域¹：

- 1 小分子药物公司如Lundbeck、Organon和Eisai
- 2 传统生物技术公司如 Amgen、Biogen和Eli Lilly
- 3 新模式的生物技术公司(如细胞和基因治疗)，如BioNTech和Moderna
- 4 血浆治疗公司，如CSL、Octapharma和Grifols
- 5 消费者健康公司，如Reckitt Benckiser, Ajinomoto 和Taisho Pharmaceutical
- 6 数字健康公司，如Dexcom、HealthStream和Omniceil
- 7 仿制药/生物类似药，如Sun、Hikma和Teva
- 8 合同开发和制造组织(CMO或CDMO)，如Lonza、Recipharm和 Catalent
- 9 专注于生命科学的多元化公司，如罗氏、辉瑞和百特等
- 10 包含生命科学和其他业务的多元化公司，如拜耳、强生和大众等

罗兰贝格通过汇编关键绩效指标，如股东总回报率（TSR）和收入的复合年增长率（CAGR）来评估每家公司的财务表现。这使我们能够确定哪些驱动因素使一些公司能够比其他公司更成功地开展业务、实现更高的回报并更乐观地面对未来。这些公司可以最好地专注于他们的战略优势，以实现或保持其制药业的领先地位。

2/

效率提升带来强劲投资者回报

医药行业历来上享有比其他行业更高的利润率，这已转化为高于平均水平的TSR²。我们的分析表明，最大的150家上市公司在2018—2022年实现了135%的平均TSR，轻松地超过了全球股市的表现（标准普尔500指数和MSCI世界股市指数的TSR分别为57%和24%）。 → A

尽管从新冠疫情开始，全世界的医疗系统都面临着前所未有的不确定性和挑战，但制药业继续表现强劲，甚至在全球经济遭受俄乌战争影响的情况下仍然能够保持增长的业绩趋势。

1) 按2019年至2022年分析期间显现的销售和投资组合重点进行分类

这是因为制药公司继续优化营业收入，主要是通过削减销售、一般和行政（SG&A）费用来提高效率。对过去15年的回顾表明，该行业早在2008年就开始以这种方式推动盈利，并在成本压力增加的新冠疫情大流行的年份里加倍优化了这类管理费用。 → B

例如，在新冠疫情大流行期间，由于与医护人员面对面的接触减少，公司发展了精益的全渠道营销和销售组织架构，并削减了销售队伍。新冠疫情似乎对制药公司和处方者之间的交流产生了持久的影响—面对面的会议减少，而电子邮件、通讯和其他数字通信增加。传统的“销售和产品指导”的销售方式正在过渡到公司和处方者之间更具备定制化而因此质量更高的“问题解决者”关系，而其最终就体现在优化患者关怀。

另外，值得注意的是，我们的报告分析没有显示公司的规模和用于SG&A支出的收入之间有任何明显的相关性。收入较高的公司在行政管理等方面的支出比例不见得比收入较低的竞争对手低。

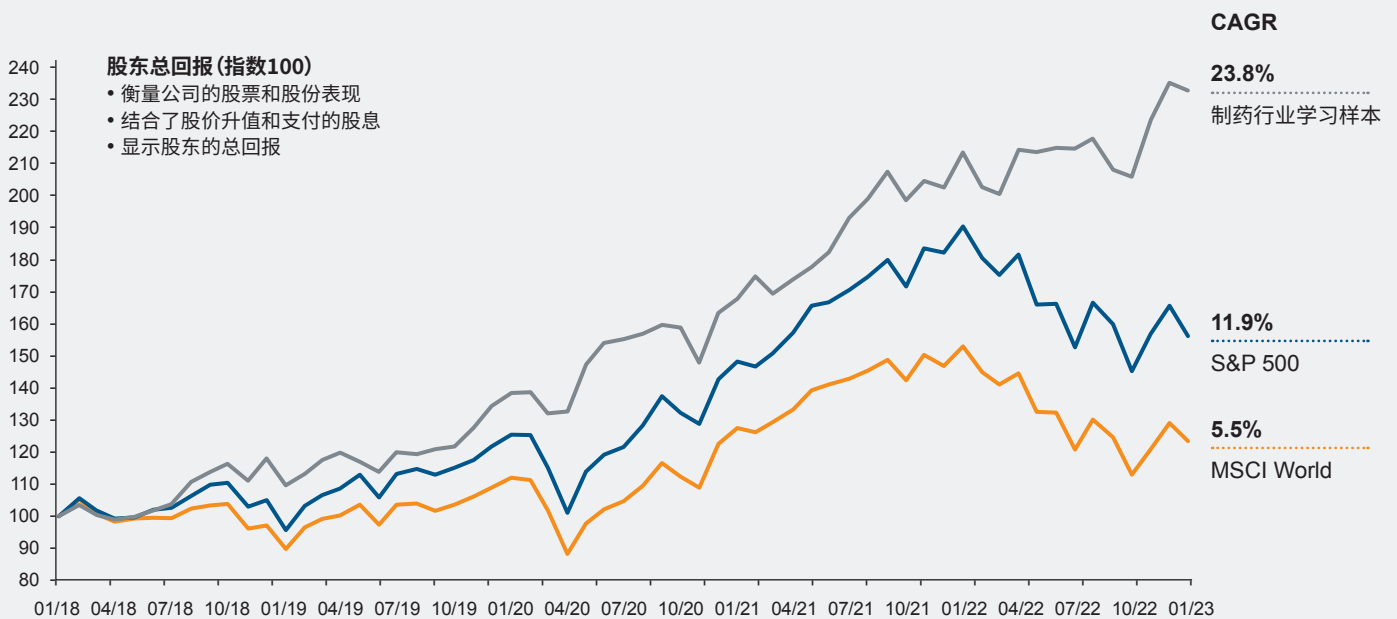
2008年至2022年期间，销售成本（COGS）仅略有上升，这表明制药业已广泛提高了生产效率，尚未完全致力于生产基地网络的大型结构化调整。鉴于弹性的供应链和更灵活的制造平台具有十足的重要性，制药公司有很大的潜力从这一领域的进一步改善中获利。

另一方面，研究与开发（R&D）的成本基本一直保持在接近15%的水平，这表明在过去的15年中，整个行业对创新的关注和投入一直很高。

2) 股东总回报 (TSR) 定义为: (股票价格终点-股票价格起点+股息)/股票价格起点

A / 强大的盈利能力带来高回报

医药行业TSR的表现一直优于全球股票市场[2018-2022]

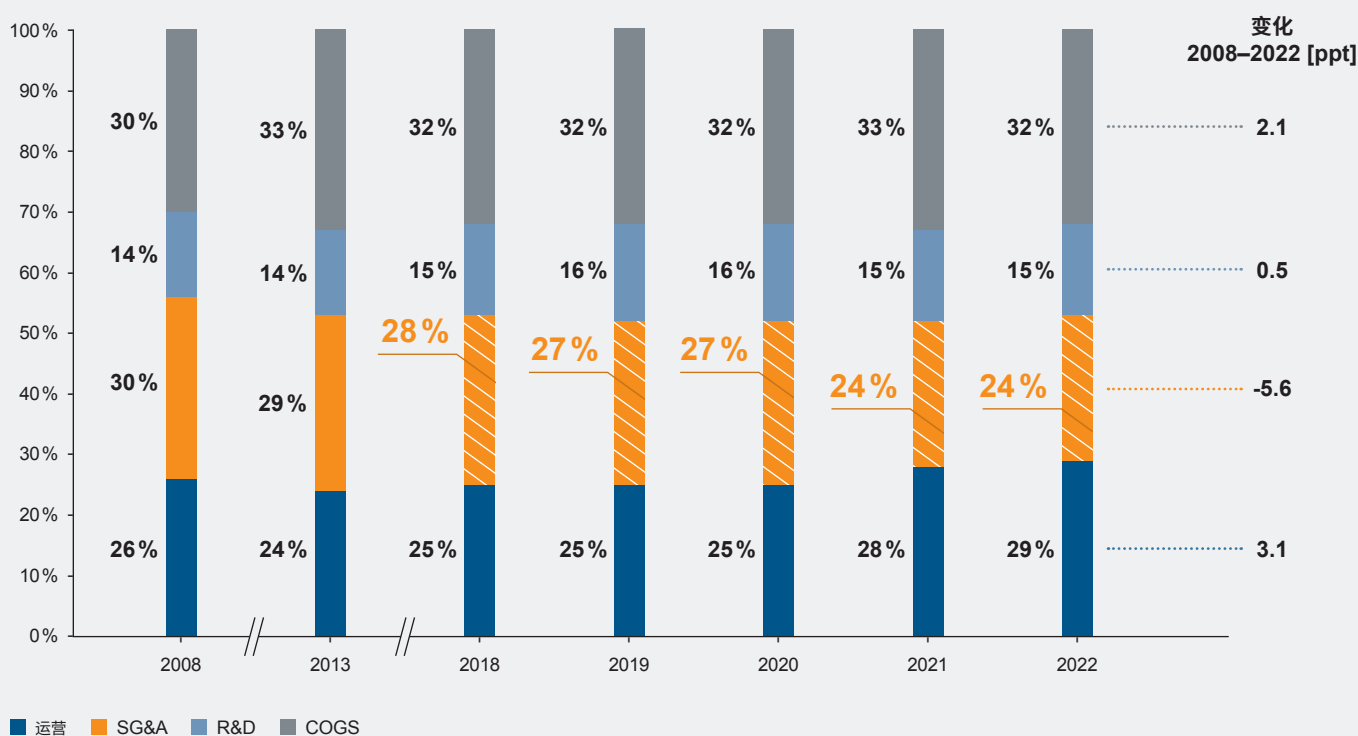


注: 制药业研究样本的N=158 股东总回报=(股票价格终点-股票价格起点+股息)/股票价格起点

资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

B / 效率措施推动利润

2008年至2022年的损益变化显示SG&A的削减提高了营业利润



资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

3/ 赢家明显且持续地表现优异

我们针对对个体公司为股东创造价值的方式的分析识别出了制药业内的巨大差异。一组排名靠前的, 我们称之为“赢家”的公司在2019年至2022年期间, 每年的平均TSR为22%。而排名最低的一组, 即后四分之一的“表现不佳者”在同一时期产生的平均年回报率为9%。 → C

这种差异促发我们去识别三件事: 1) 表现持续超越同行的公司; 2) 推动行业领先的TSR的因素; 3) 赢家拥有的共同战略属性。

我们针对赢家的分析是一个诊断工具, 用于了解一个公司的过去表现来作为未来战略的蓝图。我们通过经通货膨胀调整后过去的收入, 经通货膨胀调整后, 作为未来增长的最佳指标来评估公司的价值创造未来发展潜力。我们还将其投资资本回报率 (ROIC) 和加权平均资本成本 (WACC) 之间的差异作为风险调整后盈利能力的最佳指标。

这使我们有别于主要以投资者为中心的视角, 这类观点主要使用不经过通货膨胀调整的收入作为增长指标, 并使用EBIT或EBITDA利润率作为盈利指标, 而不考虑投资资本 (IC) 和整体资本成本作为调节风险的重要考量纬度。

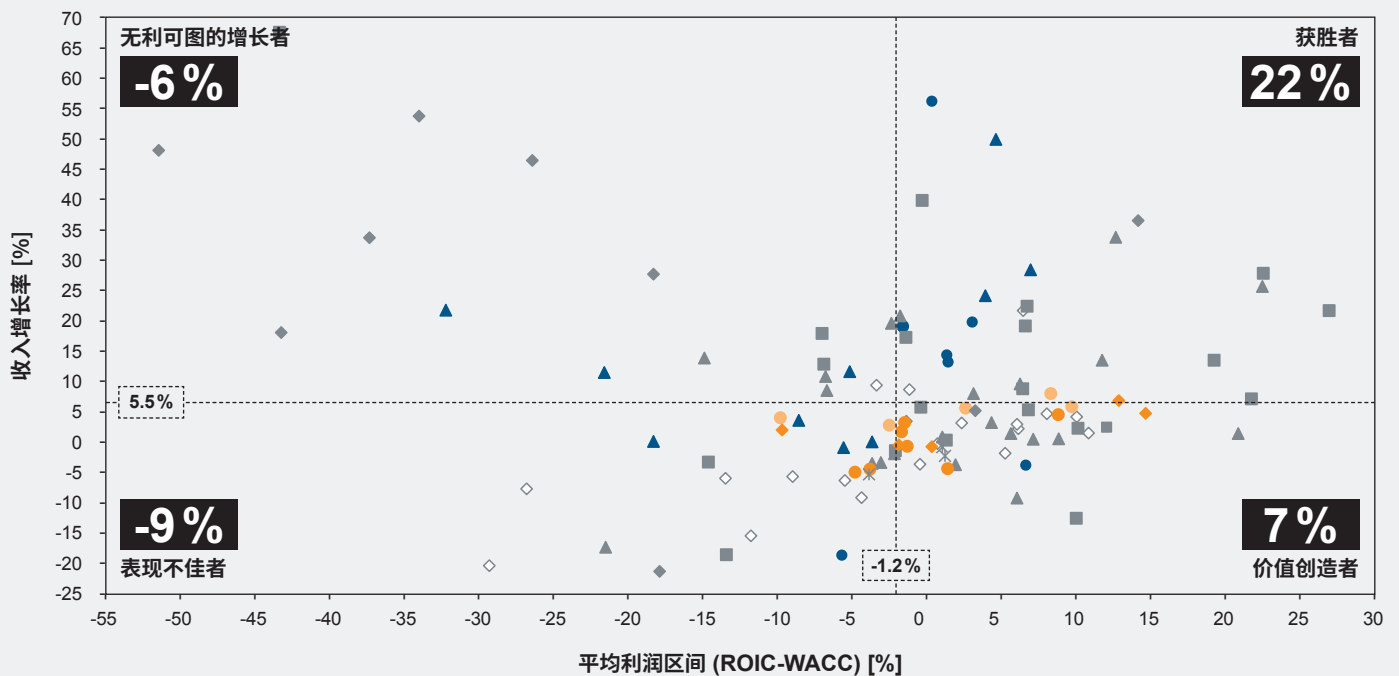
详细观察TSR表现,我们发现收入增长较高但利润率较低公司的表现明显不如增长较低但利润率较高的公司,前者平均TSR为-6%而后者平均TSR为7%。抛开赢家这个概念,我们的这个研究分析显示,投资者现如今奖励那些为提高利润而牺牲增长的制药公司,这个现象与我们最近关于医疗科技行业的研究存在关键差异,差异在于医疗科技行业中投资者更偏好那些牺牲利润以获得更高的年收入增长的公司。

我们调查的所有150家公司的平均经济利润(ROIC减去WACC)为-1.2%。这表明,并非所有的制药公司都能在2019年至2022年期间为其资本成本进行再融资。这突出表明,在一个高利润的行业中,公司需要持续在运营效率和战略重心上努力。

C / 赢者在几乎每个细分市场都有经营业务

收入增长显著的公司较少,而大多数公司的增长低于行业平均水平[2019-2022]

按产品分类的财务业绩矩阵 [2019-2022]



□ 行业中数 xx 股东总回报=(股票价格终点-股票价格起点+股息)/股票价格起点 Note: N = 125; 异常值未显示

- ◇ 生物类似药 ● CDMO/CMO ▲ 多元化—以生命科学为重点 ○ 血浆
- ◆ 新模式生物技术 ● 小分子 ■ 传统生物技术
- ◇ 多样化—生命科学及其他 * 消费者健康 ▲ 数字健康

资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

我们针对全球制药行业赢家的分析呈现了四种公司典型：

- 1 **赢家** – 高增长、高盈利能力的公司。他们应当持续通过加强他们的竞争力，通过创新、与现有产品组合在战略上一致的投资，以及领先的成本结构去继续围绕开发创造真正的经济价值，从而扩展坚实的股权故事。
- 2 **价值创造者** – 高利润但低增长的市场玩家。他们应考虑更多投资于扩大其产品组合和市场，以追赶赢家的表现。
- 3 **无利可图的增长者** – 收入增长高于行业5.5%平均水平，但利润率较低的公司。他们需要提高表现和生产能力去刺激能够实际产生盈利的增长。
- 4 **表现不佳者** – 低增长且低盈利能力的公司。他们是我们样本中少数应该考虑进行战略整顿以同时提高收入增长和盈利能力的公司。

虽然我们的赢家分析利用公司过去的业绩来评估未来战略和执行的潜力，但至关重要的是要注意，过去的回报并不保证未来的回报。我们定性和定量地分析评估公司的过往业绩，以识别出当时这些公司所共同拥有的取胜特质。它不提供投资建议，因为它不能预测未来的风险和波动。

小分子药物公司和消费者健康公司在2019年至2022年期间拥有最少的赢家比例，但血液血浆治疗公司、CMO/CDMO和传统生物科技公司的赢家比例明显高于其他类型的公司。这表明，这三种商业模式目前比制药业的其他七种模式更有可能表现强劲。→ D

在所有细分市场中，小分子药物公司的表现不佳者的比例最高。近年来，由于医疗系统试图控制支出，该类公司们经历了价格压力。这个现象在知名的小分子药物公司如NORTHERA by Lundbeck或SUBOXONE by Indivior因为专利到期而销量下降的案例中得到体现。此外，由于新冠疫情阻碍了临床试验，一些公司的投资回报急剧下降，甚至出现重大损失。同时疫情也减缓了很多小分子药物能治疗的疾病的治疗进程。

撇开新冠疫情大流行的影响，这一细分领域面临着创新方面的挑战。行业已经充分收割了门槛较低的市场，故现在只能针对患者人数少得多的适应症。由于获得高回报的潜力有限，大多数投资都流向了业绩更好的领域。

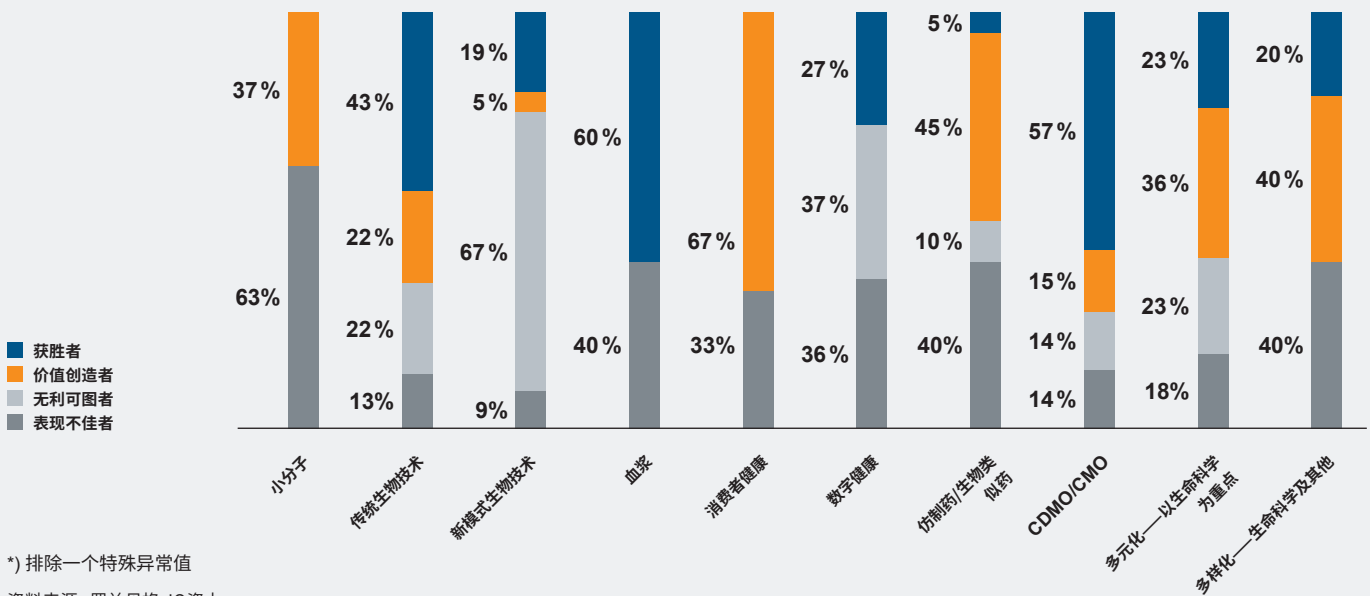
传统的生物科技公司拥有第三高的赢家比例。但总的来说，不专注于新的生物技术模式的公司部分形成了一个混合情形，拥有同等数量的价值创造者和无利润的增长者。虽然像Novo Nordisk, Eli Lilly和AbbVie这样的赢家已经能够通过有针对性的收购来执行明确制定的愿景和战略，但该领域的其他公司正面临着来自定价压力和越来越高比例的生物类似药与其产品竞争的挑战。

另一方面，细胞和基因疗法 (CGT) 这类新模式的生物技术公司，一直没有获得很好的盈利，即使营收得到了很客观的增长。这一领域的大多数模式仍处于不同的开发阶段，因此没有产生收入。随着这些新的治疗方法投入市场，收入将得到回升。但在此之前，这些公司都是风险较高的投资，其价值主要基于对未来某个时间点高回报的预期。新冠疫情大流行期间对mRNA疫苗的巨大需求和个性化医疗的增加，推动了这个细分领域的收入增长。对新的治疗方法的研究和开发的投资增加表

D / 三个细分市场的赢家份额最高

2019-2022年血浆、CMO/CDMO和传统生物技术公司脱颖而出

平均营业额 [EUR bn]	2.5	9.8	3.4	4.2	9.3	1.5	2.3	2.5	25.4	33.8
平均三年收入增长率 ('19-'22)	-2%	28%	112%	5%	-3%	20%	-1%	15%	6%	3%
平均股东总回报	-4%*	13%	5%	-3%	8%	-6%	-3%	10%	1%	-7%



*) 排除一个特殊异常值

资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

明了市场对该领域未曾开发潜力的信心。目前该领域由无利可图的增长者为主, 拥有比其他领域更加可期的未来前景。

有趣的是, 血浆治疗公司的赢家比例最高。随着恶性肿瘤和白血病等血液疾病的流行, 这一高度细分的领域已经从较快的市场增长中获益。赢家之一, CSL公司, 通过在2022年收购Vifor Pharma, 扩展到相邻的铁质输液疗法领域, 来强调其公司的价值主张。

消费者健康公司的价值创造者比例最高, 即使收入增长低于行业平均水平。这个领域传统上是一个风险较低、回报较低的领域, 现在正面临着来自网络和其他新渠道的压力。因此, 这个领域内的公司正在投资于对销售有相对可预测影响的营销和品牌建设, 而不是突破性的产品创新。消费者保健领域与处方药领域的玩法是不同的, 这就是为什么在近年里曾经拥有综合业务的企业主导了一波产业剥离和分割。例如, Novartis在2018年, Takeda在2021年, Johnson & Johnson在2022/23年都采取了行动, 使他们的消费者保健业务能够实现其独立的价值, 而没有“处方药流程的负担”。

虽然一些数字健康公司的利润增长速度高于行业平均水平, 但这一领域中超过三分之二的公司盈利能力有限或没有盈利。Progyny或Dexcom和这一领域的其他赢家通过利用数字商业模式和对于高增长治疗领域, 如生育和糖尿病的专注度能够产生高于平均水平的利润。

绝大多数的仿制药/生物类似药公司是价值创造者或表现不佳者, 低于平均水平的收入增长通常转化为负的TSR。生物类似药市场仍然大有可为, 但由于美国和欧洲等许多成熟市场的激烈竞争和相当大的价格压力, 生物类似药市场仍然未能实现其对于表现的承诺/预期。

在所有细分市场中, CMO和CDMOs拥有第二大的赢家份额。一波合并浪潮和战略重点的提升关注提高了利用率和生产效率。Lonza、Bio-Techne这些推动这类趋势的成功企业正在关注技术机会和建立mRNA产品的生产平台, 这类产品在新冠疫情大流行期间证明了它们的价值。

以生命科学为重点的多元化公司拥有最均匀的赢家、现金产生者、无利可图的增长者和表现不佳者的分布。与许多同行相比, 这些企业对特定市场的关注度较低, 在增长率较低和较高的生命科学领域都很活跃。这使得企业的表现高度依赖于个人战略。该领域的公司有很好的机会来分散风险, 但在管理不同业务之间的协同作方面有着更加复杂的任务。

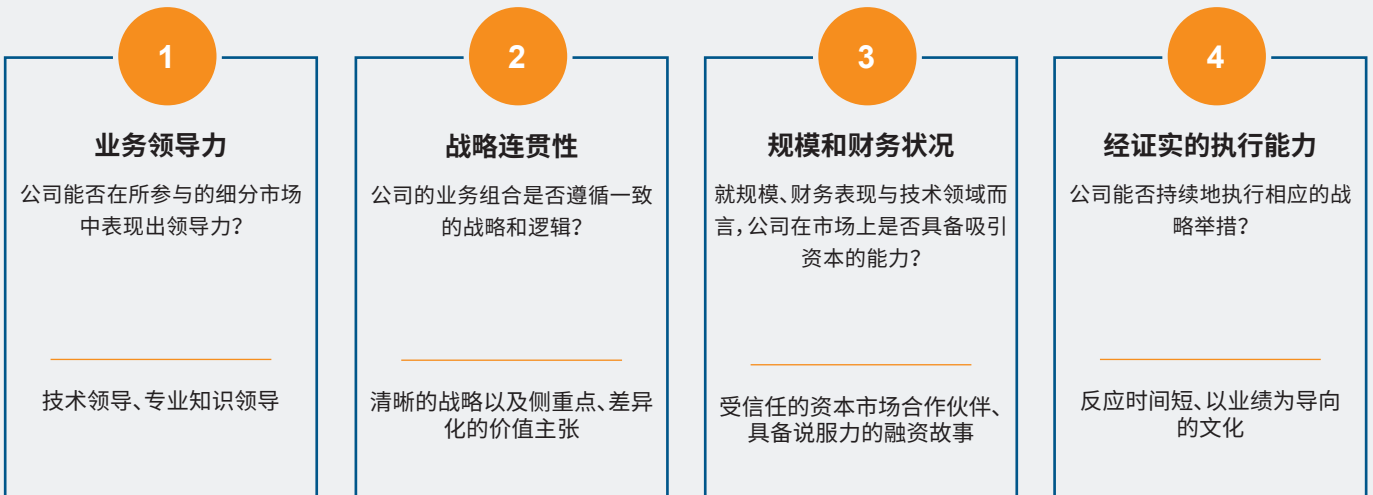
包含生命科学和其他业务的多元化公司活跃在生命科学及其他领域, 如化学品。在这一领域中, 业务组合中拥有快速消费品 (FMCG) 业务的公司能够比那些在其他业务中关注农业等其他领域的公司表现得更佳。

4/

不同细分领域的赢家共享相同关键优势

我们的分析发现, 无论赢家在那个细分领域经营, 也无论他们的业务重点是什么, 都有四个共同的特点。所有赢家制药公司的成功都建立在以下基础上: 1) 业务领导力, 2) 战略一致性, 3) 财务状况和4) 经证实的计划执行能力。我们研究的定量和定性见解可以帮助详细解释每个特征。→ E

E / 赢家公司共享的四大可以用关键绩效指标衡量的特性



案例分析 – 领导力、战略、财务状况和执行力

我们分析了一家领先的传统生物技术公司，他们高度关注代谢性疾病，特别是糖尿病。该公司在这一疾病人群快速增长的治疗领域建立了重要的知识领导地位，并将其投资组合战略性地扩展到肥胖症等邻近领域。近年来的一系列并购交易表明，该公司有能力采取步调一致的战略举措——在其案例中，通过在其涵盖的适应症中向“上游”移动来加强其在核心市场的地位，即在其核心专注于代谢性疾病的情况下进入肥胖症领域。该公司已经快速和成功地整合了收购，保持了约16%的低COGS比例和40%以上的高EBITDA利润率。这家公司已经实现了可观和持续的增长，在过去三年中的年复合增长率约为10%。

除了实现其增长目标，该公司还能够保持强健的财务状况。它的市值大大高于同行，确保了稳定的投资者覆盖率和获得资本的机会。其健全的资本结构是基于低至0.3的债务-EBITDA比率，这意味着它可以在运营的大约四个月内偿还债务，比其他平均债务比率为1.7的制药业赢家公司要快大约五倍。这显示了该公司强大的执行能力，在需要时能够迅速偿还债务的有利地位，并能在短时间内积极管理其投资组合。

该公司的ESG评级使其处于行业的前15%，并为其明确制定的愿景和价值主张提供了更多证明。它在整个领域的努力得到了股票市场的高度赞赏，在过去三年中，它推动TSR达到37%。→ G

赢家特征 – 类似的方法推动非常不同的业务

1. 业务领导力

赢家专注于 (1.1) 持续的和 (1.2) 高于市场的收入增长 (见图L的所有特征概述)。根据我们的分析，68%的赢家在2019年至2022年期间实现了收入正增长，而表现不佳的企业只有6%。他们将自己定位为其领域的领导者，在其领域的领导力主要来自于 (1.3) 通常非多元化的业务模式，专注于特定的疾病领域。这也使他们有权力充当 (1.4) 领域内的想法领袖。→ F, L

这种定位使每个公司都能将自己与竞争对手区分开来。赢家提供独特的销售主张，这也使他们在制定价格时有更多的筹

码。此外，通过专注于特定的业务领域，赢家对其客户和市场的需求拥有了深刻的了解，使他们能够与客户和医疗保健专业人士建立长久的关系，并有针对性地开展市场推广活动。

2. 战略连贯性

获胜者在其投资组合中表现出一致的战略原理。一个清晰的愿景和价值主张定义了公司所代表的内涵，并给员工和客户一个与之接触的目的。专注使赢家能够实现 (2.1) 清晰可辨的组合协同效应，通过合并不同品牌的销售队伍，同步的商业和医疗活动，或共享控制和治理结构。赢家 (2.2) 有一个清晰的愿景和价值主张，其中包括ESG——并转化为ESG得分，明显优于表现不佳的同行。他们在运营中对完善ESG标准的积极态度已被证明与强劲的商业表现相关。鉴于监管机构、客户和投资者对ESG的审查越来越重要，卓越的

ESG表现再次成为赢家未来能够保持赢家地位的一个指标。

→ G

赢家追求 (2.3) 积极的投资组合管理, 并购交易的平均数量和价值高于表现不佳者。赢家更有可能抓住符合其战略愿景的收购机会, 同时也更积极地剥离不盈利的业务部门。

→ H

与同行相比, 赢家 (2.4) 更少依赖少数的几个客户或细分市场。这方面的一个标志是更高的地理多样化程度。赢家平均在世界4.7个地区获得收入, 而表现不佳者只在2.6个地区获得收入。每个地区为获胜者提供的总收入份额都低于表现不佳者—分别为38%和40%的销售份额。

赢家还 (2.5) 在研发方面进行了大量的投资。我们的研究表明, 获胜的公司平均将其收入的15%用于研发, 比表现不佳的公司 (12%) 多三个百分点。由于获胜公司的收入通常要高得多, 它们的研发支出的绝对值也要高得多。最后, 获胜者拥有 (2.6) 更稳定、更有经验的管理团队来实施公司明确的战略并严格遵守重点。赢家公司的高管在管理委员会的职位上平均任职6.3年, 相比之下, 表现不佳的竞争对手的高管任职5.8年。公司和其领导人之间更长久和潜在的更强关系可以创造真正的价值。

3. 执行能力

公司通过 (3.1—3.2) 高效的资源配置来证明其执行战略的能力和 (3.3) 渐进式资本配置。赢家通过比表现不佳者更有战略性地选择投资和更有效部署资源, 实现了行业领先的投资资本回报。由于行政、销售和其他流程通常更加数字化,

赢家的SG&A费用明显低于表现不佳的企业, 前者的相关费用占收入的22%而后者占30%。赢家通常在向更高效的全渠道组织转型方面走得更远。此外, 获胜的公司往往有 (3.2) 较低的销售成本, 其占收入的32%而不是40%。→ I

4. 规模和财务状况

规模和财务状况在制药业很重要。(4.1) 赢家的收入规模中位数通常为34亿欧元, 显著高于表现不佳者11亿欧元的水平。(4.2) 赢家公司的市值水平较表现不佳公司要多9倍。这使他们在许多全球领先的股票市场指数中占有一席之地, 从而扩大了投资者的覆盖面。因此, 赢家往往有更好的机会获得资本。→ J

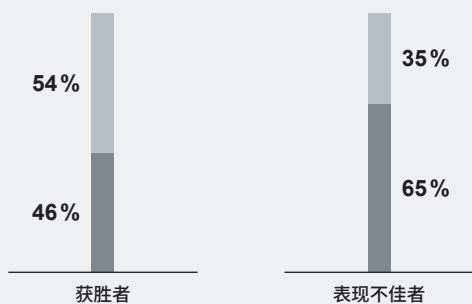
赢家展示了一个 (4.3) 健全的资本结构, 体现在明显较低的债务与EBITDA比率 (1.7, 而表现不佳的同行为4.7)。由于贷款人和投资者的风险较低, 这使得他们能够更好地获得资本, 并在需要时快速偿还债务。

规模也使赢家更有可能拥有全球业务 (4.4)。他们经营的子公司数量是表现不佳者的两倍以上, 这使他们拥有更强大的全球足迹, 并有能力在区域机会出现时抓住这些机会。这表明, 依赖更远的分销商的公司往往不会像拥有区域子公司的公司那样从这种趋势中获利。→ K

所有这些因素意味着赢家的财务表现远远高于平均水平。他们的平均EBITDA相当于其收入的37%, 而表现不佳者的营业利润率只有24%。

F / 赢家通常专注于特定的疾病领域

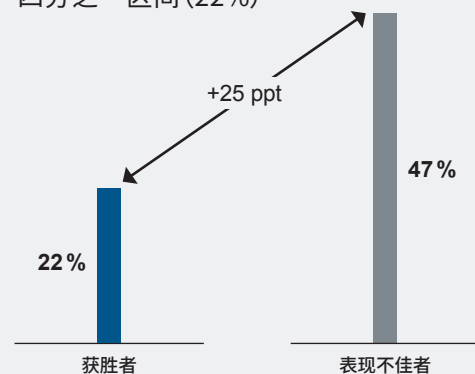
专注使他们能够确定价格和业务纲领并实现协同效应
2019-2022年



资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

G / 赢家在ESG方面排名更高

分数越低, 排名越高-----在ESG方面, 赢家平均排名在第一四分之一区间 (22%)

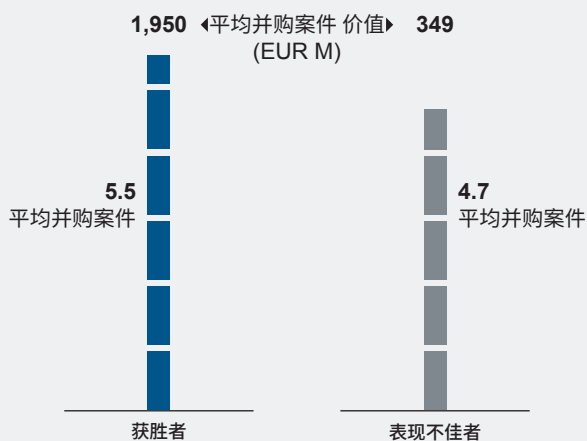


公司在ESG排名中与行业同行的相对表现: 获胜者的数值为22%, 表示平均表现在所有公司前22%

资料来源: 罗兰贝格, Morningstar

H / 赢家在并购中更为活跃

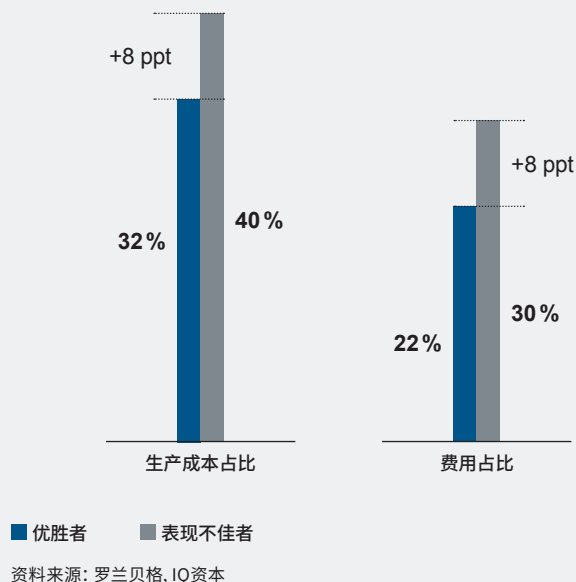
自2019年初以来, 并购交易的平均数量和价值



资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

I / 赢家更加有效地分配资源

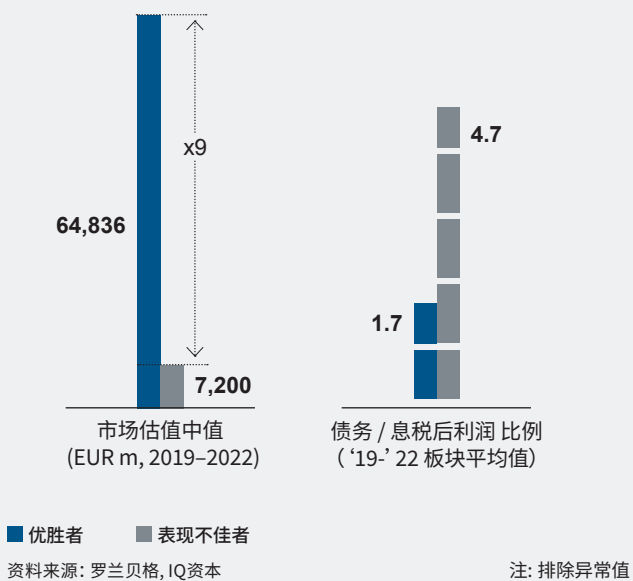
赢家报告的COGS和SG&A较低
从2019年到2022年的收入份额



资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

J / 赢家支付较少的融资成本以资助增长

2019-2022年的财务状况显示, 赢家拥有较高的市值和较少的债务

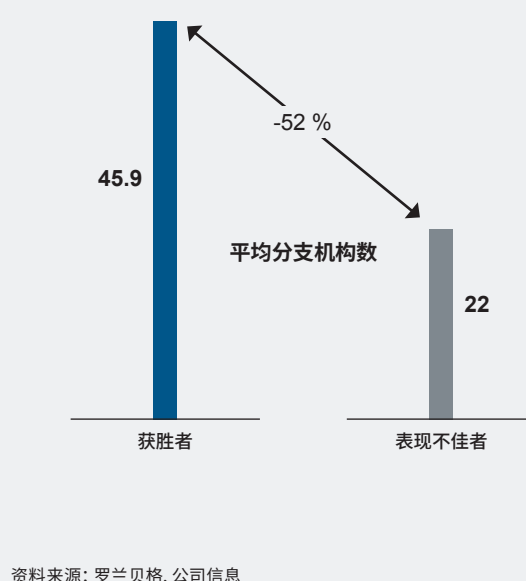


资料来源: 罗兰贝格, IQ资本

注: 排除异常值

K / 赢家有更多的全球表现力

2022年的赢家经营的分支机构数量是表现不佳者的两倍以上



资料来源: 罗兰贝格, 公司信息

5/

制药企业高管的主要关注因素

医药公司应该集中关注赢家的四个共同特征。如果他们运用形成这些特征的最佳实践，所有公司都将有机会实现卓越的股东回报。评估网格作为罗兰贝格的一个强大的工具，企业可以用它来衡量自己的业务，并确定可能需要采取行动的领域。→

L

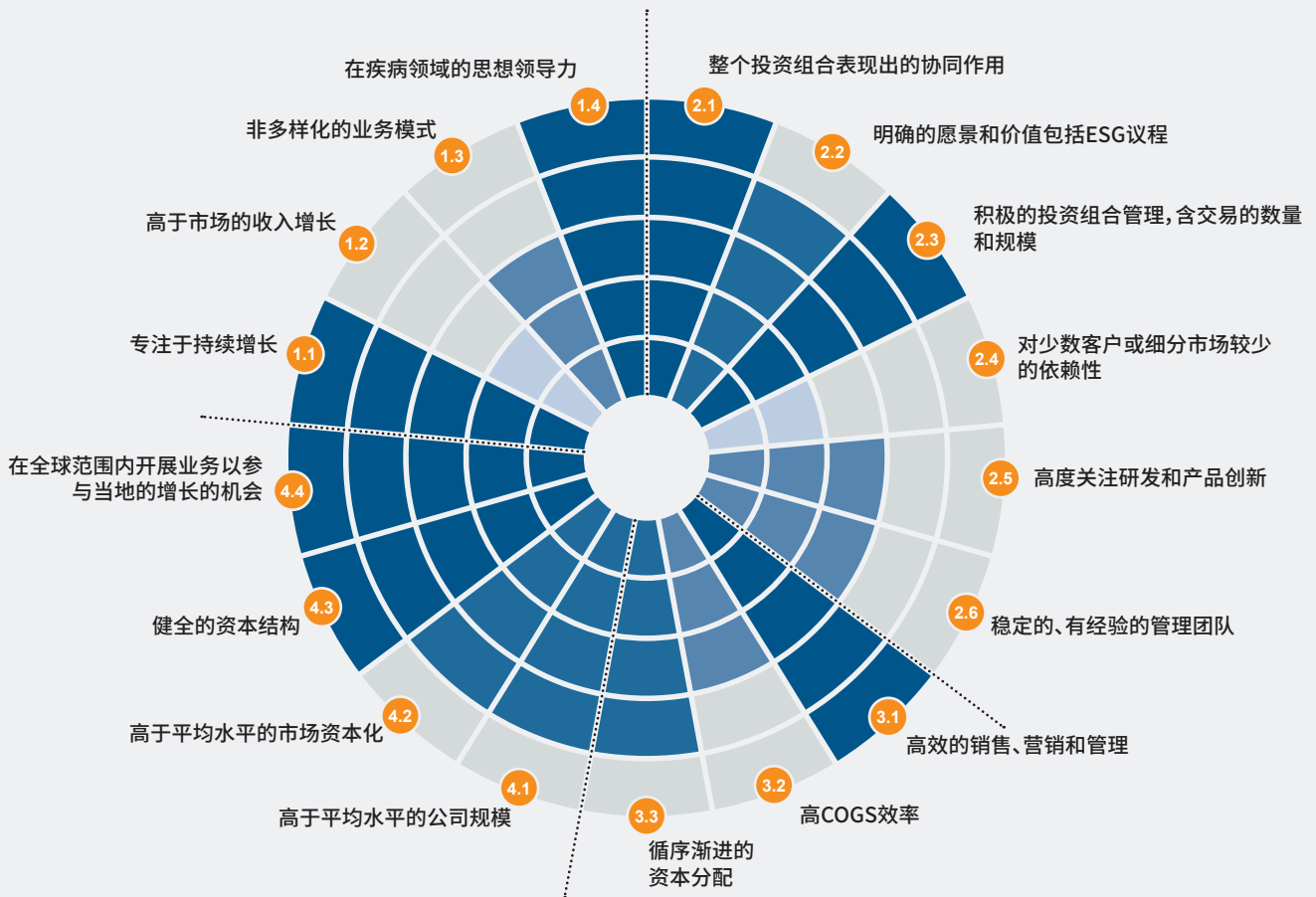
评估网格的17个子维度中的每一个维度都基于一个可衡量的关键绩效指标——例如，通过杠杆比率债务/EBITDA来衡量健全的资本结构，通过完成的并购交易数量来衡量积极的投资组合管理，通过管理委员会的平均任期来衡量稳定和经验丰富的管理层。

L / 制药公司的战略要务

每个公司都不同，但获胜有迹可循

1 业务领导力

2 战略连贯性



4 规模和财务状况

3 经证实的执行能力

■ 获胜者与表现不佳者之间最大的差异

■ 获胜者与表现不佳者之间最小的差异

资料来源: 罗兰贝格

医药企业高管需要回答的基本问题

我们的分析表明, 制药公司高管现在需要考虑以下关键问题——并找到克服任何潜在差距的解决方案:

- 总的来说: 我的公司今天处于什么位置, 要怎样才能成为一个赢家——为了患者、客户、股东和员工的利益?
- 业务领导力: 我的公司是否是其细分市场的前三市场玩家之一, 或者在其领域是否有一些特殊的技术或知识领导力?
- 战略连贯性: 我的公司是否显示出战略连贯性, 并明确制定了与同行不同的价值主张? 它是否积极管理其投资组合, 利用协同效应并充分投资于创新?
- 经证明的执行能力: 我的公司是否有经证明的执行能力? 它是否清楚地确定了使用资源和资本的优先次序, 以便连贯地执行?
- 规模和财务状况: 我的公司是否具有超过行业表现的规模和财务实力? 它是否可以轻松吸引资本来为其目标提供资金?

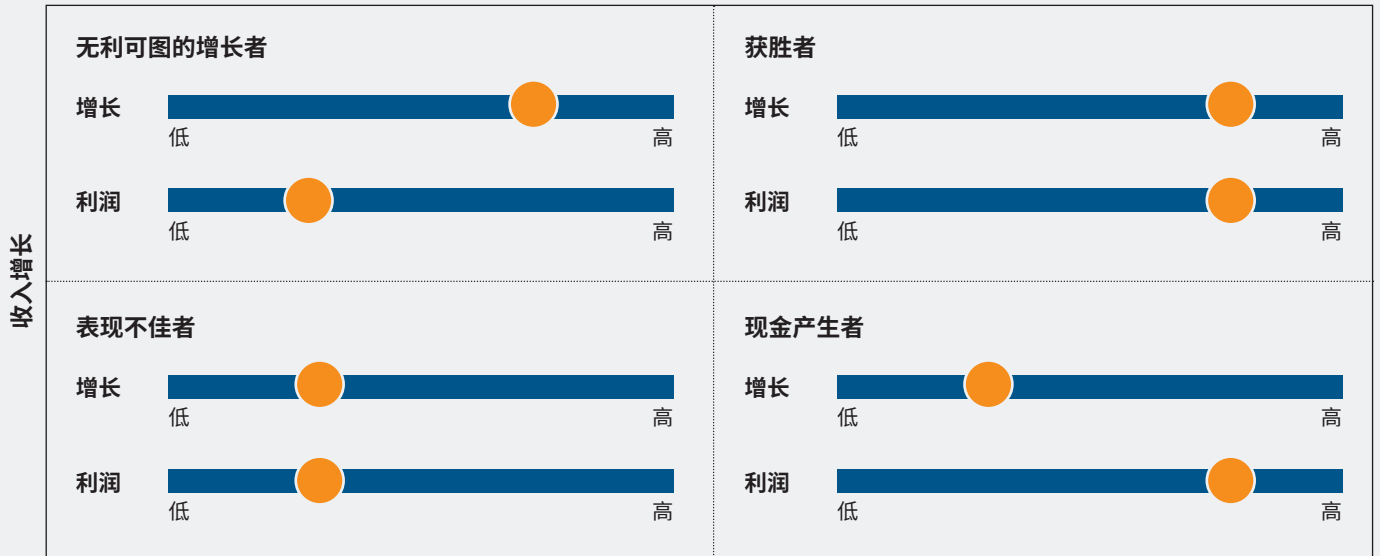
在罗兰贝格, 我们帮助客户解决战略问题, 使他们能够在行业中占据或保持领先地位。医药公司必须解决当前的问题、战略问题和结构问题, 以继续发挥其关键作用。只有成功解决所有这些问题, 他们才能继续塑造未来, 甚至并且比其他许多行业发展得更快。

我们很乐意讨论贵公司的关键绩效指标的具体情况, 以及其如何与我们的赢家框架相匹配。同时我们深知如何支持您保持或成为制药业的赢家。

附录

- **小分子:** 专注于医药产品的研究、开发、制造和商业化的公司。
- **传统生物技术:** 专注于“传统”生物药物的开发和商业化的公司, 如单克隆抗体、胰岛素等。
- **新模式生物技术:** 专注于开发和生产药物的公司, 如细胞和基因疗法(CGT)、mRNA、双特异性抗体等。
- **血浆:** 从事开发、生产和销售基于人类血浆的药物的公司, 如危重病人护理产品。
- **消费者健康:** 专注于供应消费者直接购买的健康产品和药品的公司, 如皮肤病、膳食补充剂、OTC药品等。
- **数字健康:** 专注于开发和提供数字健康解决方案的公司, 如数字护理计划、远程医疗等。
- **仿制药/生物类似药:** 专注于开发、制造和销售仿制药活性成分的公司
- **CMOs/CDMOs:** 以合同形式为其他制药公司服务的公司, 提供从药物开发到生产的服务。
- **多元化——以生命科学为重点:** 不专门从事上述某项工作的公司, 但专门在生命科学领域提供上述两个或两个以上的环节。
- **多样化——生命科学和其他业务:** 不只专注于制药业, 而且在其他非生命科学行业的总收入中占有相当大的份额的企业集团。

M / 优胜分析方法



风险调整后的可盈利性

ROIC
投资资本回报率

WACC
加权平均资金成本

税后净营业利润

$$\left[\text{股权成本} \times \text{股权} \right] + \left[\text{债务税后成本} \times \text{债务} \right]$$

投入资本

投入资本

资料来源: 罗兰贝格

作者

Michael Baur

合伙人 办公室：布鲁塞尔
+32 47 6446318 michael.baur@rolandberger.com

Marco Bühren

副合伙人 办公室：慕尼黑
+49 160 7448790 marco.buehren@rolandberger.com

Matthias Bünthe

高级合伙人 办公室：苏黎世
+41 79 5720880 matthias.buente@rolandberger.com

Valérie Czaya

Project Manager 办公室：苏黎世
+41 79 7557064 valerie.czaya@rolandberger.com

Morris Hosseini

Senior Partner 办公室：柏林
+49 160 7448497 morris.hosseini@rolandberger.com

Thilo Kaltenbach

Senior Partner 办公室：慕尼黑
+49 160 7448651 thilo.kaltenbach@rolandberger.com

Michael Müller

Consultant 办公室：杜塞尔多夫
+49 160 7442177 michael.mueller@rolandberger.com

Ariane von Schenck

Consultant 办公室：慕尼黑
+49 160 7448807 ariane.vonschenck@rolandberger.com

更多国际制药贡献者

Aditya Agarwal

aditya.agarwal@rolandberger.com 办公室：新加坡

Kai Balder

kai.balder@rolandberger.com 办公室：伦敦

Sara Barada

sara.barada@rolandberger.com 办公室：迪拜

Koen Besteman

koen.besteman@rolandberger.com 办公室：阿姆斯特丹

Lennart Bösch

lennart.boesch@rolandberger.com 办公室：汉堡

Michael Caracache

michael.caracache@rolandberger.com 办公室：利雅得

Salil Churi

salil.churi@rolandberger.com 办公室：波士顿

Filip Conic

filip.conic@rolandberger.com 办公室：维也纳

Stephan Fath

stephan.fath@rolandberger.com 办公室：杜塞尔多夫

Julien Gautier

julien.gautier@rolandberger.com 办公室：巴黎

Atsushi Kiyozumi

atsushi.kiyozumi@rolandberger.com 办公室：东京

Soosung Lee

soosung.lee@rolandberger.com 办公室：首尔

Sarah Li

sarah.li@rolandberger.com 办公室：上海

Hans Nyctelius

hans.nyctelius@rolandberger.com 办公室：斯德哥尔摩

Yoshihiro Suwa

yoshihiro.suwa@rolandberger.com 办公室：新加坡

Frederic Thomas

frederic.thomas@rolandberger.com 办公室：巴黎

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2023 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的3000名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com



▶ 太侠AI项目上线!



ChatGPT

AI社媒创作智能助手

· AI方案鸭 ·



- ① 自由对话
- ② 智能创作
- ③ 爆款文案
- ④ AI绘画



微信扫一扫，使用小程序



网址: ai.duckppt.com



侠说

让读报
成为一种习惯

培养格局 增大视野

报告来了



《侠说》公众号



《方案鸭》公众号



太侠微信号

报告来了：www.guotaixia.com

方案鸭：www.duckppt.com