



中国医药人聚力赢变  
共赴星辰大海



2021年是“十四五”规划的元年,也是我国医药行业深化改革的一年。国家密集发布一系列政策,将医药健康产业发展和人才提升至国家战略层面,医疗健康行业也逐步走向精细化的高质量发展路径。2021年,医药企业在后疫情时代,经历了估值震荡与资本市场的新一轮洗牌,市场再次回归理性。

回顾这一年企业发展的内核驱动力与变革因素,我们结合医药企业海内外发展最佳实践,梳理总结其背后支撑的关键领导力,助力企业洞悉发展前沿,加快全球布局,力争于变局中开新局。

# 行业趋势1： 数智变革



2021年，数智化变革成为企业战略转型的关键组成部分，驱动新一轮行业竞争从规模化生产走向多元化竞争模式。就医药健康产业而言，其数字化和智能化转型的起点略晚于互联网、金融和零售等数据原生或数字运营高依赖度产业，但在疫情、技术和政策的叠加影响下，其数智化转型正处于急速上升阶段。

从供给端看，医药健康产业以人工智能为主要研发方向，数字化辅助诊断和辅助医疗广泛应用于不同场景，例如以人工智能影像提高癌症诊断精准度、以VR数字疗法治疗精神类疾病、以人工智能技术赋能药物研发、以智能化手术室提高医疗效率与安全等。从需求端出发，疫情的持续影响，也驱动了在线诊疗、互联网医院、可穿戴设备的技术突破和扩大应用。

数智化转型在为企业带来技术创新与多元发展的同时，也为其产业链、价值链重塑与深度构建带来新的挑战。迄今为止，医疗企业围绕数字化改造的投资大都集中在孤岛式AI/ML平台上，规模化平台鲜有涉及。其次，基于传统性发展，企业对其数据基础的投资明显不足，包括数据治理、质量和互操作性等。此外，企业内部数智化人才短缺的现状日益凸显，人工智能、数据科学、电子商务、数字化运营人才和“数字原生一代”炙手可热，跨界争夺人才以推动企业各职能部门数智化变革，最终提高业务效率和效益成为重要趋势。

对比中外医药企业，晶态科技联合创始人、CEO马健则认为，在AI应用上，人才团队是核心差异，“国际大药企的计算团队往往比较完善，国内药企内部的计算团队则多数还在建设当中。”

## 领导力关键词：颠覆精神、协同驱动

企业数智化领导者的视野宽度和专业精度，将成为企业在新竞争环境下能否占领先发优势的关键所在。具有行业远见、精通技术、能够驾驭快速发展的市场环境是至关重要的领导力。优秀的数智化领导者们了解其所处的生态系统、发展趋势以及自身所处的位置，而这个生态系统未来还将为其带来新的竞争对手、新的利益相关者和互动的全新可能性。

“科技产业的人才竞争热潮令人难以置信，主要体现在一些最精通技术的顶尖人才上，比如工程师、数据科学家、AI / ML专家……这类人才的争抢是真实的。”

——爱齐科技、因美纳董事会成员  
Sue Siegel

在实践中，企业数智化转型无法由某一个人单独完成，它需要由董事会和高管层协同驱动。成功的领导团队需具备提出并直面尖锐问题的能力，能够认识到自身对数智技术的认知局限，有能力打破传统、改变组织思维和组织文化的领导团队更加被需要，这在董事会层面可能更为突出。

在寻找和发现数字化人才的过程中，具备赋能和转型潜质的内部人才建设非常重要。但现实中，大多数传统医疗技术企业面临着经典的“如何在飞机起飞时制造飞机”的问题，因内部人才建设不足，通常优先考虑从外部招聘技术部门的领导者来填补专业度空缺。

# 行业趋势2： 应对未知

2021年，各国经济复苏和产业增长呈现高度不确定性。不断变异的病毒导致医疗系统持续高压运行，医疗服务与医药产品供需变化缺乏规律性，而大规模反复性感染亦为社会和经济运行带来新的考验。在疫情常态化面前，企业被动打破原有规划，在短期内迅速响应。

“这是一个异乎寻常的动态变化。当危机发生时，我们不得不迅速做出改变，将企业关注点从长期发展变成应对眼前。我于年初开始担任首席执行官，起初，我们带着宏伟的计划进入新的一年。公司有一个五年规划——你将如何领导这个组织，你将如何实现长期目标和愿景。但是，当危机随之而来的时候，你必须把所有这些放在一边。”

——富乐医疗集团首席执行官  
Kuen Loon Ho

作为刚需，医药健康产品，特别是防疫物资的全球供应更是面临了前所未有的挑战。早在新冠肺炎疫情爆发之前，在中美贸易争端、制造业回归、关税上涨、供应商质量与稳定性等多重因素叠加影响下，药械产品全球供应链一度已被打乱节奏。疫情爆发后，各国对医用耗材、检测试剂、疫苗和部分药品需求高企，供不应求，为全球生产与贸易企业带来新的挑战。

然而，面对同样的挑战，那些能够快速应对变化，善于在困境中抓住机遇的企业，则顺势加快推进其产品和产能的全球布局进程，推动企业提前完成产业链布局，这一点在疫苗和诊断试剂企业中充分体现。

## 领导力关键词：果断决策、敢于冒险

在应对未知时，果断、灵活和敢于冒险是领导力的关键。在危机来临时，敢于冒险的医药领军人即使在没有充足信息的情况下，依然选择了果断行动。他们能有效管理压力，灵活应对各种变数，带领企业在各种不确定性中，把握机遇，弯道超车，追赶全球速度。而正是在这种风险偏好的推动下，企业不断取得突破、实现愿景。

### 罗盛咨询《全球医疗器械供应链领导者调查》中显示

76% 的领导者看到了市场需求的快速变化

36% 的领导者则表示在应对变化的生产制造过程中遇到了困难

34% 表示产品物流受到深层次影响



# 行业趋势3： 源头创新

2021年，中国创新研发蓄势出征，“真创新”日趋C位。从创新数量上看，不论是大分子还是小分子，新药申报受理数量迎来指数型增长，获批数量又创新高；众多生物技术初创企业也纷纷在2021年首次举办研发日活动，早期披露其新产品布局情况。从创新质量上看，高光下的生物制药和体外诊断产业涌现出不少硬核先锋，产品“芯片”。

国家药监局药审中心（CDE）发布的《以临床价值为导向的抗肿瘤药物临床研发指导原则》明确了新药研发应以为患者提供更优的治疗选择为最高目标。这意味着未来医药研发将加强临床前干预、充分探索临床价值，引导产品创新逐步从me-too和me-better，向first-in-class和best-in-class转型，避免同质化竞争和临床资源浪费。

这一年，创新继续受到资本市场热捧，投资风向受市场和政策略有调整。随着新一轮创新鼓励政策的发布，未来投资将更加向价值链的两极延伸，即加大早期研发和商业转化投资布局，从而真正打造创新产品闭环。

“研发需要适度承担‘早’的风险，”复星国际执行董事兼联席CEO、H50轮值主席陈启宇表示。另一家已上市生物试剂企业董事长则强调，“科技创新要从源头赋能。生物试剂的上游技术扎实，才能提升产业链的整体产品能力。”

生物药研发与临床实践、成果转化的紧密结合更加重要，这将对人才提出更加多元的要求。

## 领导力关键词：使命驱动、坚韧不拔

产品创新，任重道远；不忘初心，方得始终。从领导力特质上看，除创新能力的支撑外，企业家精神是引领创新型企业突破极限的必备素质。

“创新需要胸怀梦想，”博安生物董事长姜华这样分享。

而在我们访谈的许多医药企业掌舵人当中，很多也都希望通过自身努力，让中国和世界变得更健康、更美好。而正是这份初心与责任感，是他们在产品研发的漫漫长路上，不断追求长效创新的源动力。

一位在中国和美国联合创立了三家生物科技初创公司的创始人表示：“创新研发是我个人的动力。我非常享受尝试新方向的自由和将假设转化为实际影响的喜悦。但对于想赚快钱的人来说，这条路不适合。”

“病人的需求是我们做研发创新的靶标。让无药可医的病有药，让产生耐药的病有新药，是我们的最终目的。”

——信达生物董事长  
刘勇军

“在生物药创新开发的道路上，科技引领性人才和成果转化型人才同等重要，缺一不可。即使研发项目有原创性，但成药性和产业化落地不足，依旧无法转化为商业价值。”

——博安生物董事长兼首席执行官  
姜华

# 行业趋势4： 全球布局

2021年，中国创新药继续加大海外注册力度、本土药械企业加速全球战略布局，以国际化引领企业“第二发展曲线”，成为诸多医药企业家的核心关注。

国际化合作模式也从单一产品授权或单纯委托加工，快速向技术合资、渠道并购和自建国际营销网络等复合模式转变。对一带一路国家投资热度显著上升，本地化生产、集团军作战、产业链合作、多元化商业平台建设成为新的国际合作与发展路径。

从国内转战国际，从跟跑转向并跑，中国医药企业正在经历一场文化、规则、体系、环境、角色的复杂转型。面对同样变化的外部因素，企业如何在内部打造领导力、扩大核心竞争力，出海时准确选取目标国别、确定商业模式、精准产品定位、拓展商业渠道、优化排兵布阵，是能否成就全球化发展的关键所在。

“国产创新药出海不是‘选择题’，而是‘必答题’。在国际化道路上，管理者也应具备与之相匹配的素质与能力，既要懂科学，还要具备国际视野，精通全球的政策法规和市场营销的状况，最好还拥有跨国医药营销企业的具体实践，积极寻求发展中国家的互认。”

——阿斯利康全球执行副总裁、  
国际业务及中国总裁  
王磊

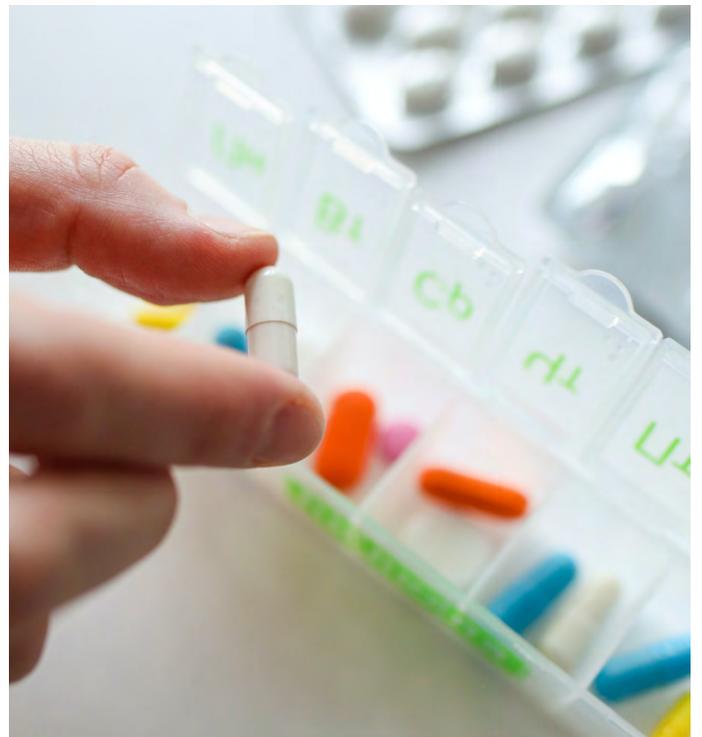
## 领导力关键词：战略思维、开放包容

在日益复杂的国际政治经济形势和监管差异、市场环境、多元组织文化、团队与人才建设的多重挑战下，中国药械企业扬帆出海、砥砺前行，领导者的格局、视野、战略思维与实战经验，在掌舵企业时显得尤为重要。

“国际化领军者必须具有开放性思维、战略格局和国际视野，这对于企业走向世界舞台至关重要。企业与国际接轨，最重要的是思维接轨、规则接轨、文化接轨，只有扎实耕耘，才能行稳致远。”

企业全球化发展需要大格局、大视野，需要以更强的战略性思维和更加开放包容的心态实现更深层次的合作共赢。成熟企业如此，初创企业亦是如此。

凌科药业创始人兼CEO万昭奎博士说：“中国生物科技公司需要有全球化思维，勇于跳出‘立足中国、服务中国’的心态。我们应该致力于研发符合国际质量要求的产品，并将其提供给全球患者使用。”加科思药业董事长兼首席执行官王印祥则强调，“没有中国的Biotech，只有全球的Biotech。”



# 行业趋势5： 多元共融

2021年，医药健康产业多元共融的特征进一步显现，女性掌托人和高管数量明显增多，为重压之下的医药行业带来一缕清风。无论跨国企业还是本土企业，更多的女性领导者惊艳登场。

如果说，新冠疫情是一道苛刻的考题，那么，它却让女性领导者充分展现出在应对危机方面的优势。过去是，现在是，未来也将是。这种难得一遇的挑战在企业与个人层面上影响着每位职场人，而女性领导者的韧性与张力，显然赋予了她们迎接并最终战胜挑战的独特力量。



《哈佛商业评论》的一篇文章指出，根据其一项在新冠早期的研究发现，女性在新冠疫情期间，成为比男性更好的商业领袖



女性领导者在19项能力指标中，有13项得分更高



最重要的结论之一，是疫情突出了女性领导者积极的特质



这项研究证实了我们以前所看到的：女性领导者更愿意在危机中，以真实的态度来承认所发生的事情

一位具有25年经验的医疗行业创投人Jodi Hubler说，“在大流行病的早期，我们有勇气承认自身存在认知盲区，且我们要一起努力度过这个难关。”

## 领导力关键词：同理心、复原力

当危机来临时，员工需要的是那些能够灵活应变和学习新技能的领导者，那些即使在困难时期也强调员工发展的领导者，那些表现出诚实和正直的领导者，以及那些对人们的压力、焦虑和挫折敏感并理解的领导者。而《哈佛商业评论》的分析表明，这些特质更多的是由女性表现出来。

这种与员工和客户进行公开沟通，并控制局面回归正常的能力，是最大的领导力差异化因素。女性领导尤其善于使她们的组织在关注业务发展的同时，也支持员工在家中与家人的自我照顾。

“我遇到的许多女性医药健康产业的领导者，已经开始对自己和她们所做的工作有更大的思考。她们不再像以前那样担心头衔或职位，而是专注于推动变革和她们对医药健康产业生态系统的影响。”

——医疗行业创投人  
Jodi Hubler

## 作者

**管云鹏 (Cynthia Guan)** 拥有超过15年为政府部门、联合国机构、非盈利组织和中外资企业提供战略咨询和人力资源服务的经验, 包括中国医药产业结构升级、全球创新医药产品和技术市场准入、企业对外投资与经贸合作、行业配套人才建设、高端人才寻聘和组织发展等。她常驻北京。

**覃雯 (Justine Qin)** 女士是罗盛咨询市场分析团队的成员, 专注于中国本土企业咨询。她常驻北京。

## 报告联合发布 合作伙伴:

一个行业的新闻与资源中心

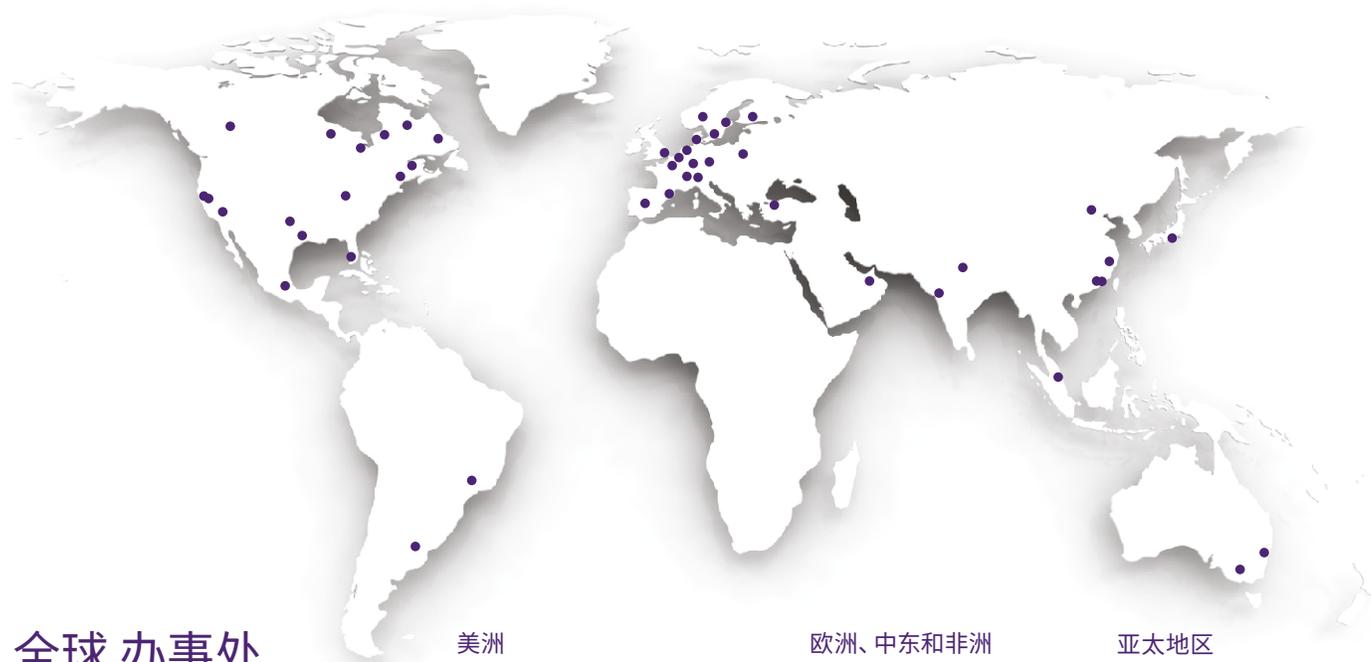
**医药经理人**  
HEALTHCARE EXECUTIVE

该报告于2022年11月, 在《中国医药手册2022-数据、洞见和趋势》首发。

# 罗盛咨询简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的600+余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)



## 全球 办事处

### 美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特利尔
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 圣保罗
- 多伦多
- 旧金山
- 斯坦福
- 华盛顿

### 欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

### 亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京