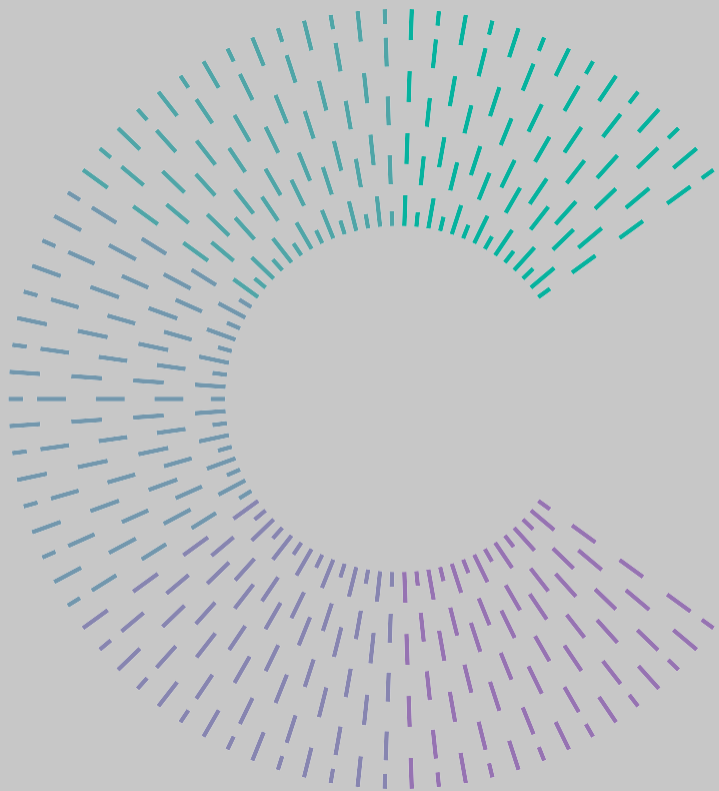


生命科学行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

生命科学行业的高管也不例外。在 2015 年的调研中，他们坚信新兴市场比成熟市场更有潜力。而现在，他们的观点开始出现分化。以前，他们中的大多数认为开放式创新会成为主流，而现在，观点向另一个方向倾斜。52% 的受访者预计，专利研究将占据上风。然而，以下两个观点获得了生命科学行业最高层主管的广泛认同：60% 的受访者预计，未来对客户体验的关注度会超过产品，同时，63% 的受访者认为大多数企业会开展更广泛的合作。

生命科学行业的最高层主管还表示，在未来几年，最有可能影响企业的外部力量将发生显著变化。市场力量跃升到这些因素的首位，将监管问题和技术进步因素分别挤至第二和第三位。人员技能问题也同样令人担忧。60% 的受访者担心找不到合适的人才。而环保问题的重要性迅速蹿升。生命科学行业的最高层主管将环保问题列为必须认真应对的外部影响因素的第五位——而在上次全球最高管理层调研中，环保问题还处在榜尾。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对生命科学行业的 491 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本生命科学行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 461 项有效回答作为分析基础。

来自 122 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（见图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重而道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

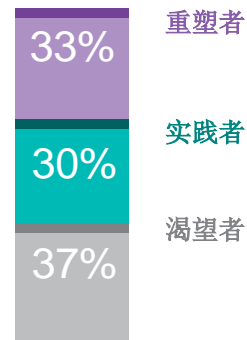
“开展企业变革时，需要对行业的发展趋势有深刻的洞察，并且要具备韧性和定力。你也需要面对并克服转型过程中可能出现的困难与失败。”

张昆，吉泰依科赛生物科技有限公司首席执行官

图 1

生命科学企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他行业的初创企业闯入自己的传统领地。而现在，他们这方面的担心则有所缓解。只有 23% 的生命科学行业最高层主管表示自己所在行业正经历翻天覆地的变化，只有 20% 的人表示自己迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。此外，他们最担心的也不再是行业外部的竞争者：71% 的生命科学行业高管表示，真正的颠覆来自于锐意创新的业内传统企业——那些曾经臃肿不堪，但如今已自我重塑，力争在数字时代蓬勃发展的企业。

生命科学行业最高层主管采用多种方式应对这些重振旗鼓的传统企业所带来的竞争。他们的首要任务当然是产品安全。但也有为数众多的最高层主管计划打破行业的传统界线，积极向外扩张，采用更加以患者为中心的方式。在我们的调研样本中，重塑者明显领先一步：59% 的重塑者正将业务重心由畅销产品转向个性化药物治疗（表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 42% 和 41%）。与此类似，60% 的重塑者正在开发配套服务，以补充所提供的药品和设备（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 38% 和 36%）。

生命科学行业重塑者不仅比业内其他同行更有雄心壮志，而且为实现目标所做的准备也更充分。他们具备非常强大的变革管理能力，而且大多数重塑者已制定了明确的正式战略，旨在应对动荡局面。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验困难重重。如果企业与客户最终用户尚有一步之遥，此项任务就更加困难了，而这通常正是制药和生物医学企业的现状。生命科学行业重塑者再次走在前列。他们尤其擅长使用数据确定客户尚未得到满足的需求（请参阅图 2）。

然而，生命科学业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们采用设计思维方法处理问题——从规划、设计直到售后支持的每个阶段，都直接与客户接触。结果如何呢？足有 62% 的生命科学行业重塑者能够有效打造个性化的客户体验，而表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别为 51% 和 42%。

“我们希望在医疗保健体系内，在数据的推动下实现个性化的体验，重视治疗结果或治疗经历，为每一位参与者带来价值。”

美国某生命科学行业首席执行官

拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。与管道型企业生产和销售产品的模式不同，平台型企业提供一个互动的论坛。生命科学企业的主要经营活动是研发和制造，因此基本属于管道型模式。另外，处方药的销售受到严格的管控。尽管如此，24% 的生命科学行业最高层主管正在探索平台理念，而17% 的最高层主管计划为此目的重新分配资本。

那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。生命科学行业重塑者的有些举措尤其出彩。除了和业内同行合作，他们还更愿意和其他企业建立伙伴关系。66% 的重塑者有选择地与竞争对手合作（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 37% 和 28%）。他们还在云计算上投入重金，帮助用户以更智慧的方式开展合作与创新。他们也更擅长倡导奇思妙想。71% 的重塑者对快速失败和成功创新都给予奖励（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 44% 和 41%）。

图 2

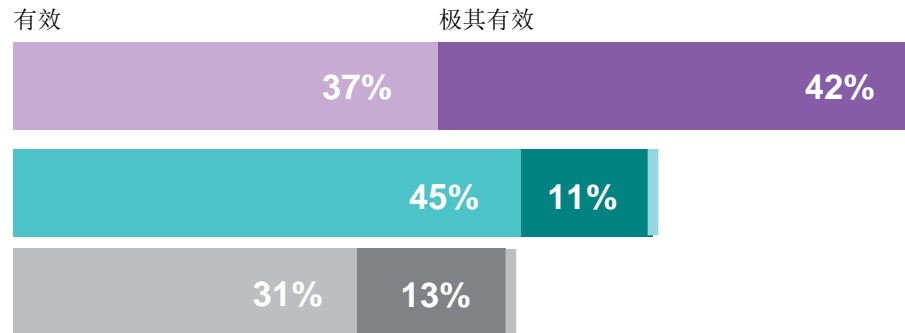
了解现状

生命科学行业重塑者善于利用数据了解未满足的客户需求

重塑者

实践者

渴望者



问题：贵公司在利用数据辨别未确定及未满足的客户需求方面的成效如何？

积极创新，与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。生命科学行业的重塑者更善于调整企业定位：其中 82% 的受访重塑者最高层主管能够牢牢掌握生命科学行业的发展方向（而表达相同观点的实践者和渴望者企业的比例则为 63% 和 50%）。领导这些企业的最高层主管还在整个企业范围积极倡导开放持续的对话和知识分享。

不仅如此。生命科学行业的重塑者正在建立能够不断学习的灵活企业。80% 的重塑者主动征询员工意见，开发新的途径，而许多重塑者则走得更远。他们已经建立了流动的跨职能团队以促进持续学习，并支持团队做出最佳行动方案决策（请参阅图 3）。

“最成功的首席执行官都会提出充满挑战的愿景。然后，他们激励员工不断创新。”

日本某生命科学行业首席执行官

图 3

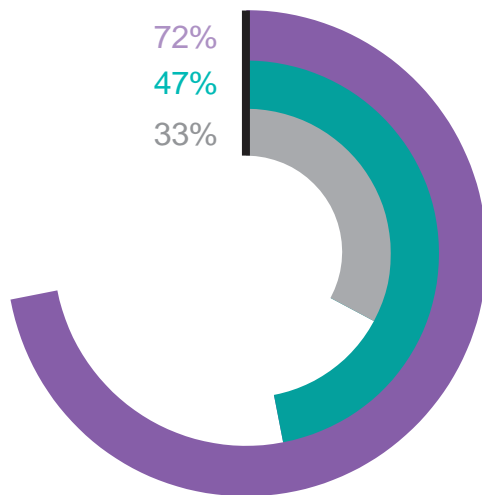
重塑者

实践者

渴望者

自主型团队

生命科学行业重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？（选择“很大程度”的受访者的比例）

同样，生命科学行业的重塑者更擅长建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络，并部署合适的资源（比如具备合适技能的员工）。简而言之，他们将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

强化优势：立即行动

*借助合作伙伴，实现个性化体验。*与生命科学行业内的其他企业合作，实现“超常规”发展。利用社交、移动和认知技术研发配套服务，并为患者打造全面协调的治疗体验。

*数据与设计合二为一。*利用设计思维方法理解收集的数据，营造真实的患者体验。加强设计人员、数据分析师和患者、医护人员及患者支持团体间的联系。关注患者需求，而非技术的可行性。

*释放人才潜能。*保证信息公开透明。和员工分享企业愿景，营造敏捷创新的创业文化。鼓励员工发挥聪明才智，勇于试验，勇担风险，在实验室安全的前提下倡导快速失败。寻找能够顺畅沟通交流并乐于在跨功能团队中工作的科学家和数字工程师。

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和三份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能和区块链。另外，欢迎阅读我们的相关报告“推动积极成果：生命科学行业的数字化重塑”，IBM 商业价值研究院，2017 年 11 月。ibm.biz/drlifesciences

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/ibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2018 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

28014628CNZH-00

