

# 广西梧州中恒集团股份有限公司 医药战略咨询项目建议书

艾美仕咨询  
2016年5月

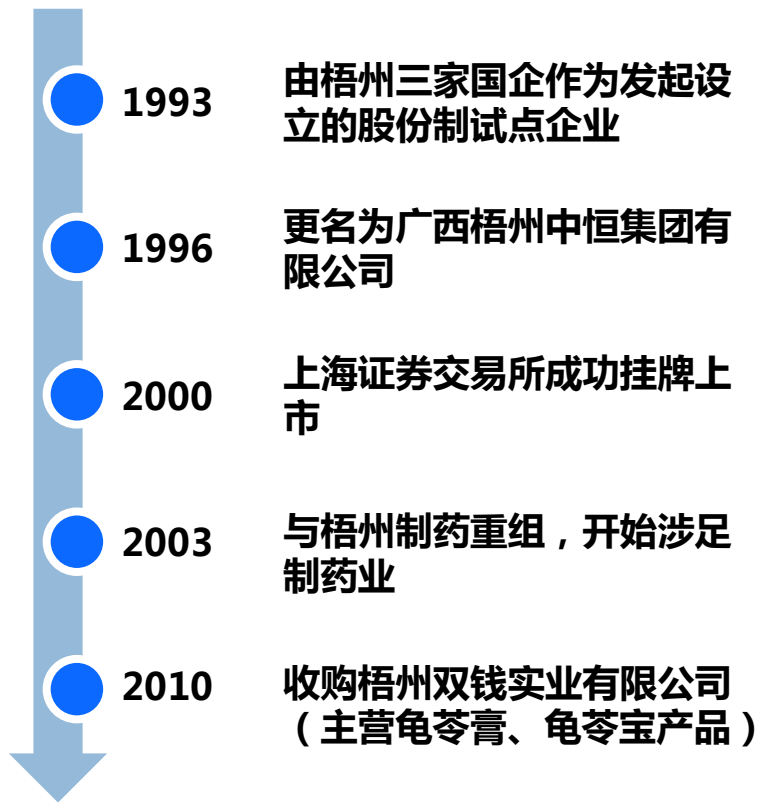


# 目录

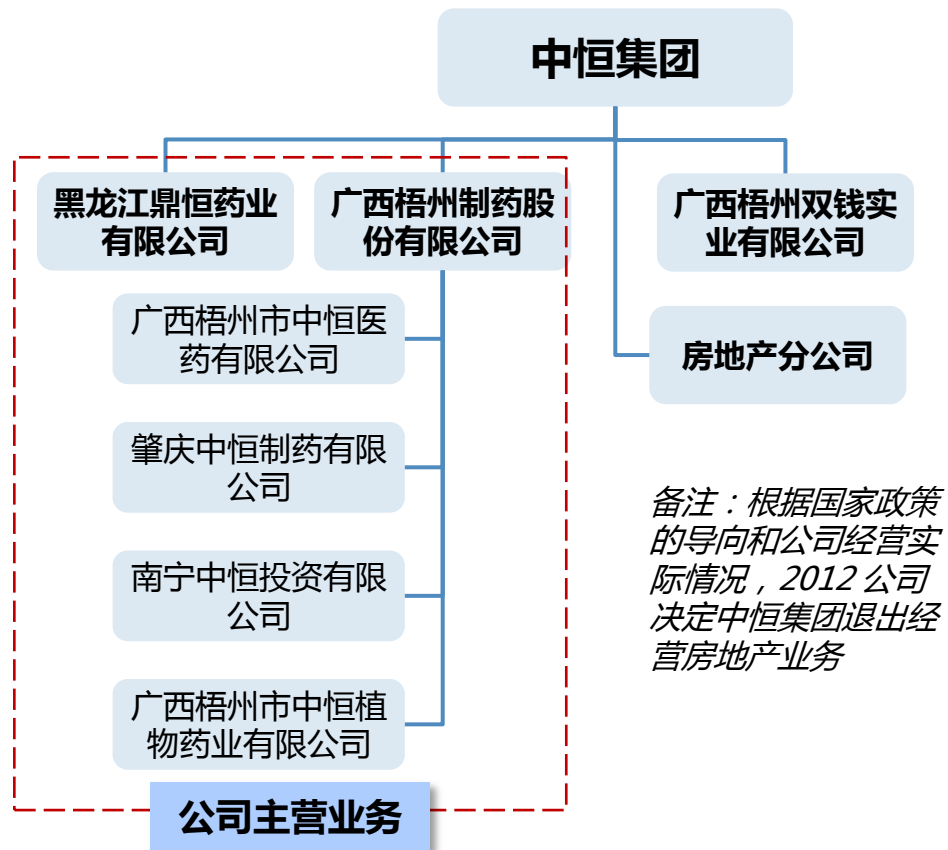
- **项目背景和IMS的观点**
- **工作步骤、方法与交付内容**
- **项目组织、时间安排和报价**
- **IMS项目经验和专家团队简介**

# 广西梧州中恒集团股份有限公司是一家以制药为主，产业涉及保健食品等延伸领域的多元化产业集团

## 历史沿革



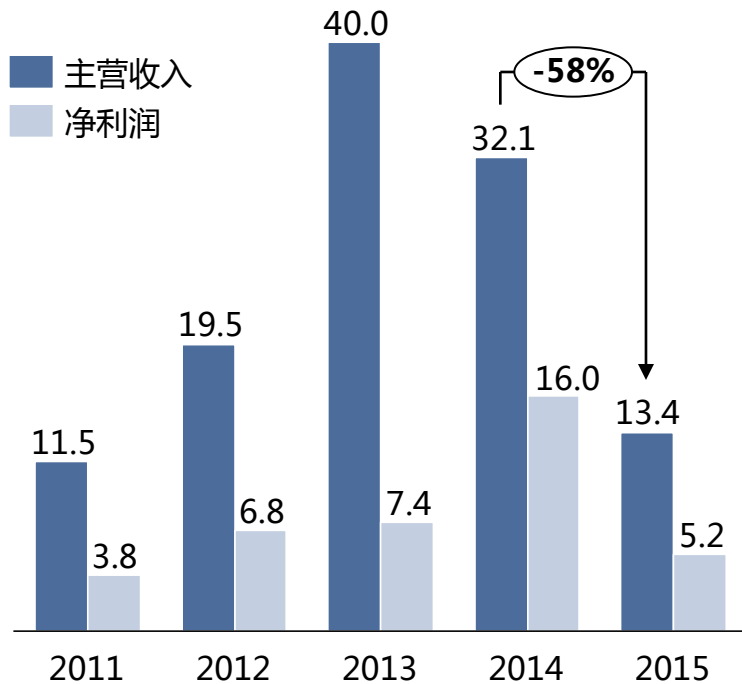
## 业务布局



来源：公司资料整理

# 中恒集团下的梧州制药引领集团医药业务板块的发展，至今已经发展出多个中药处方药、非处方药和大健康的全国性品牌

中恒集团历史营收与利润情况  
(人民币，亿，根据公司年报整理)



来源：公司资料整理

## 中恒医药类产品线

公司共拥有药品品种 307个，其中被纳入国家医保目录（目前执行的2009版）的有：中成药 56 个品种，87 个品规；西药 38 个品种，71 个品规。



活血化瘀，通脉活络。  
用于瘀血阻络，中风偏瘫，胸痹心痛及视网膜中央静脉阻塞症



消肿止痛，舒经活络，止血生肌，活血祛瘀，用于挫伤筋骨，创伤出血，风湿瘀痛



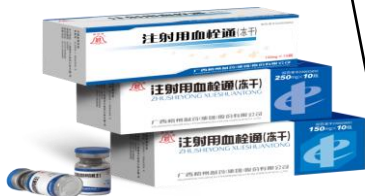
清热祛湿，调经止带。用于湿热蕴结所致的带下病、月经不调、痛经；慢性盆腔炎、附件炎见上述证候者

# 受政策影响，承担集团医药重要业务体量的血栓通近年业务下滑

## 公司主导产品为中药注射液产品

### 核心产品：注射用血栓通（冻干）

三七总皂苷注射剂细分市场处于龙头地位，目前覆盖大部分中高端医院，列入国家基本药物目录品种

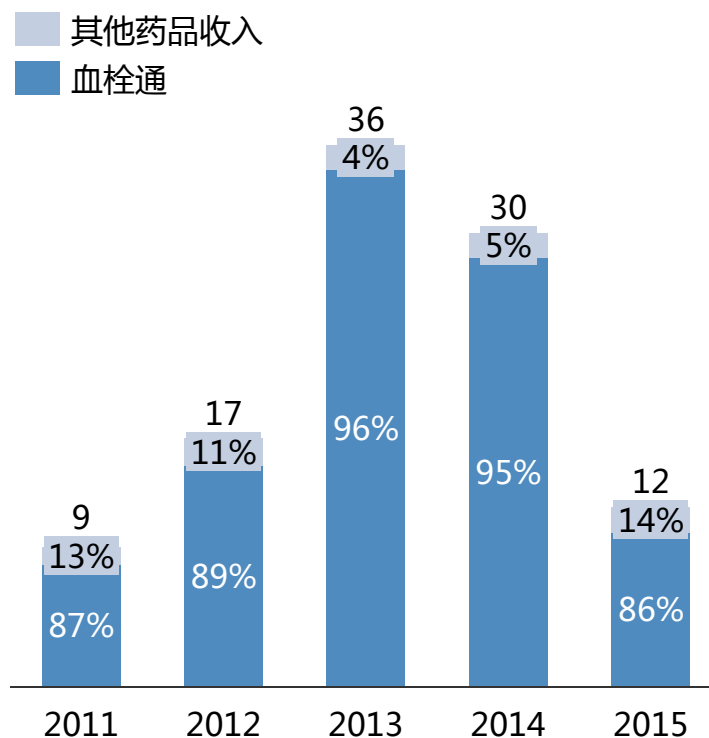


### 相关政策出台将带来中药注射液长期的利空

- 2015年食药监局发布不良反应监测报告，显示中药注射剂不良反应事件较高，引起社会极大反响
- 2015年新一轮的招标中，不少中药品种被挤出了用药目录；2015年出台辅助用药目录中，不少中药注射剂大品种被列入了目录，在医院的使用受到限
- 2016年初发布《关于修订血栓通注射剂和血栓通注射剂说明书的公告》，要求在说明书中明确标注不良反应
- 一系列政策对于中药注射液安全性和有效性提出了高要求，将对产业带来销售下行的负面影响

## 受政策和公司变动影响，血栓通产品销售呈下滑趋势，导致整体医药业务销售额下降

药品类产品销售数据（人民币，亿）



来源：公司资料整理, IMS数据库

# 公司目前的研发管线产品缺少重大疾病领域的大领域、创新级别高的大产品, 未来医药板块的发展需要长期高增长潜力的产品布局

研发项目	项目简介
“二合一”多效固定复方片研究（1.5类新药）	“二合一”是替米沙坦和匹伐他汀钙2种药物的复方制剂，具有降压及降脂的作用
治疗自身免疫性疾病研究（1.1类新药）	初步定为治疗银屑病的外用制剂
重组双基因腺病毒注射液（1.1类新药）	以促血管生成治疗为基础，与基因治疗结合，将两种在血管生成中不同段发挥作用的生长因子基因构建于一个腺病毒载体，用于心肌及肢端缺血的治疗
注射用血栓通上市后全国临床安全性医院集中监测	项目总投资约1600万元，计划完成病例数30000-35000例。该项目已经收集 25000多例病例
注射用去水卫矛醇增加适应症研究	独家原研品种，已批准的适应症为：用于慢性粒细胞性白血病，对肺癌等也有迅速缩小瘤体的作用
利伐沙班原料药及片剂仿制（6类仿制药）	主要用于预防髋关节和膝关节置换术后患者深静脉血栓（DVT）和肺栓塞（PE）的形成。也可用于预防非瓣膜性心房纤颤患者脑卒中和非中枢神经系统性栓塞，降低冠状动脉综合症复发的风险等

来源：公司资料整理

# 保健食品“龟苓膏”虽然开发出众多的产品线，但是产品的销售增长平缓、还没有达到全国规模效应

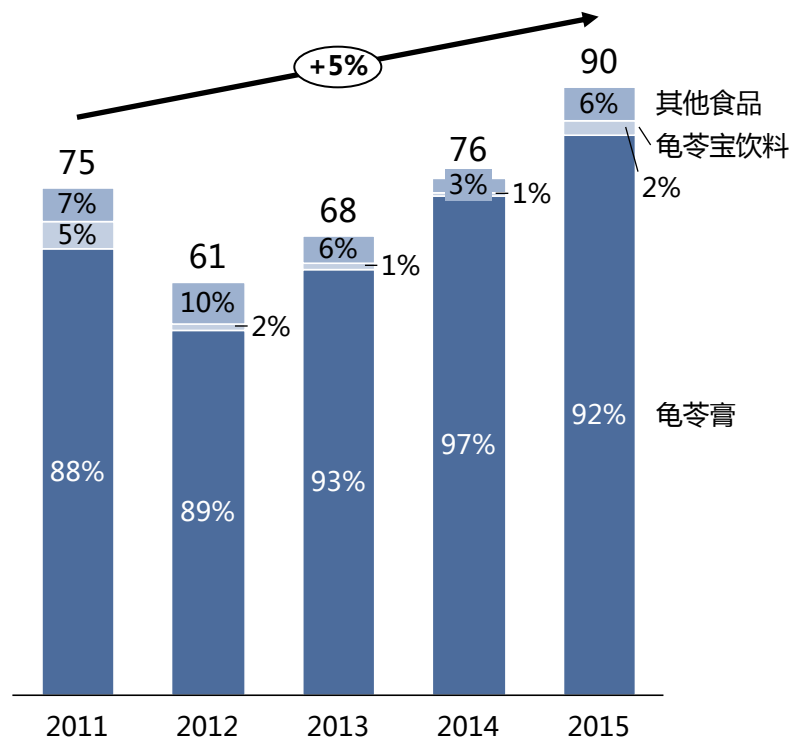


## 公司保健食品的产品组合



- 在保健食品方面，公司产品品类相对集中，主要集为龟苓膏系列。公司目前在单品方面市场份额相对较高，且不断地丰富产品线，现已发展出了龟苓膏系列（普通型、粉型、果冻型），龟苓宝饮料，罐装粥类等
- 产品在广东、广西等南方地区畅销，但对其他北方地区销售渗透有限

## 公司保健食品的销售情况 (人民币，百万，根据年报整理)



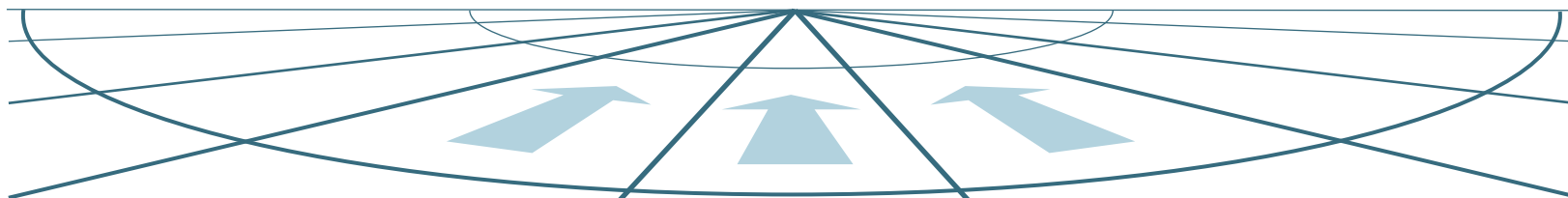
来源：公司资料整理



# 中恒集团提出要在下一个五年发展中实现“拉长产业链，做好大健康产业”的宏伟战略目标

中药现代化、品种多元化、投资专业化、发展国际化

中恒集团的发展愿景



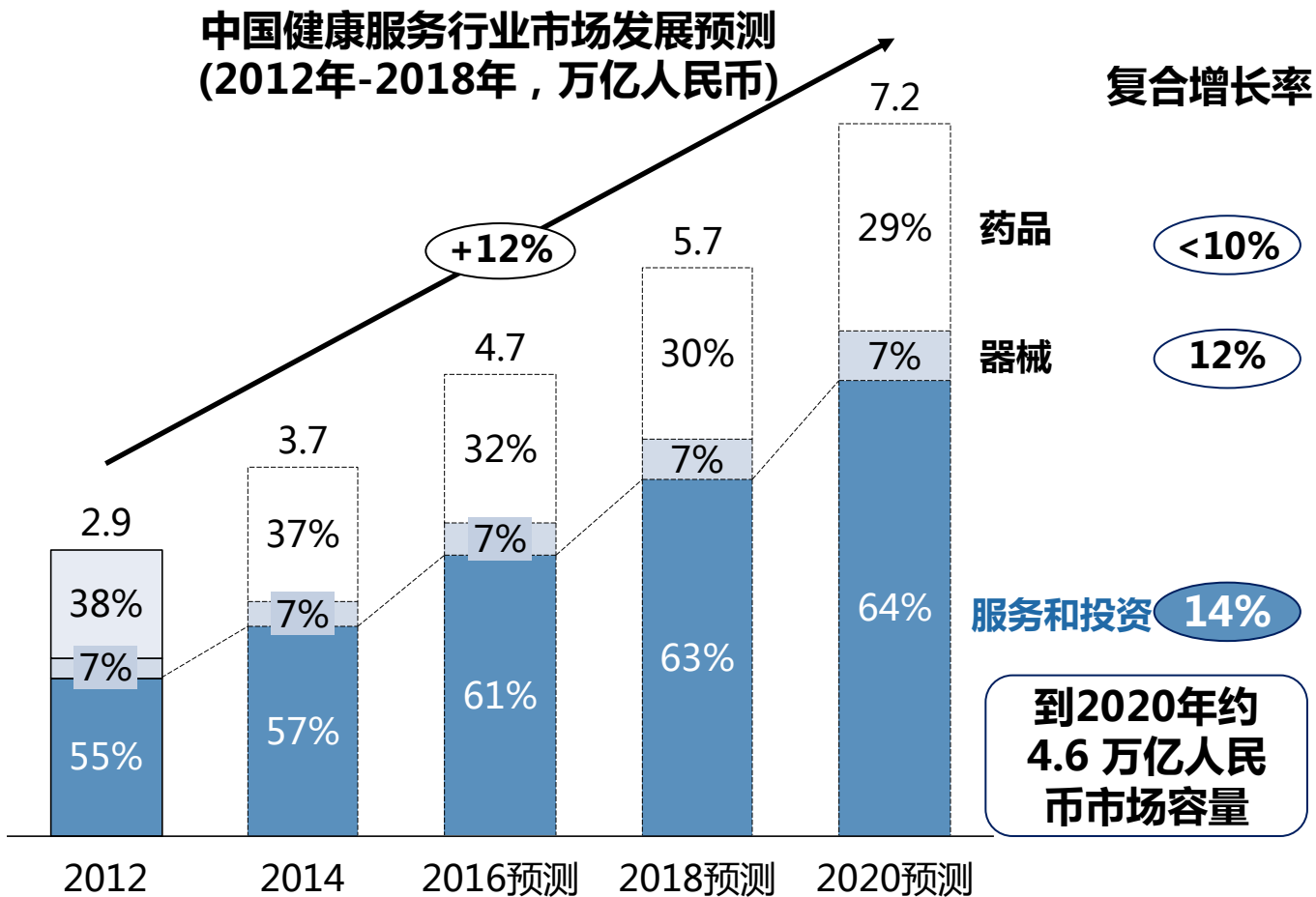
通过投资、研发和并购努力丰富公司产品线。  
根据产业发展的政策，拉长产业链，做好大健康产业。



# 首先，在集团未来的产品布局中，从医药到医疗服务的布局符合拉长产业链的战略需求

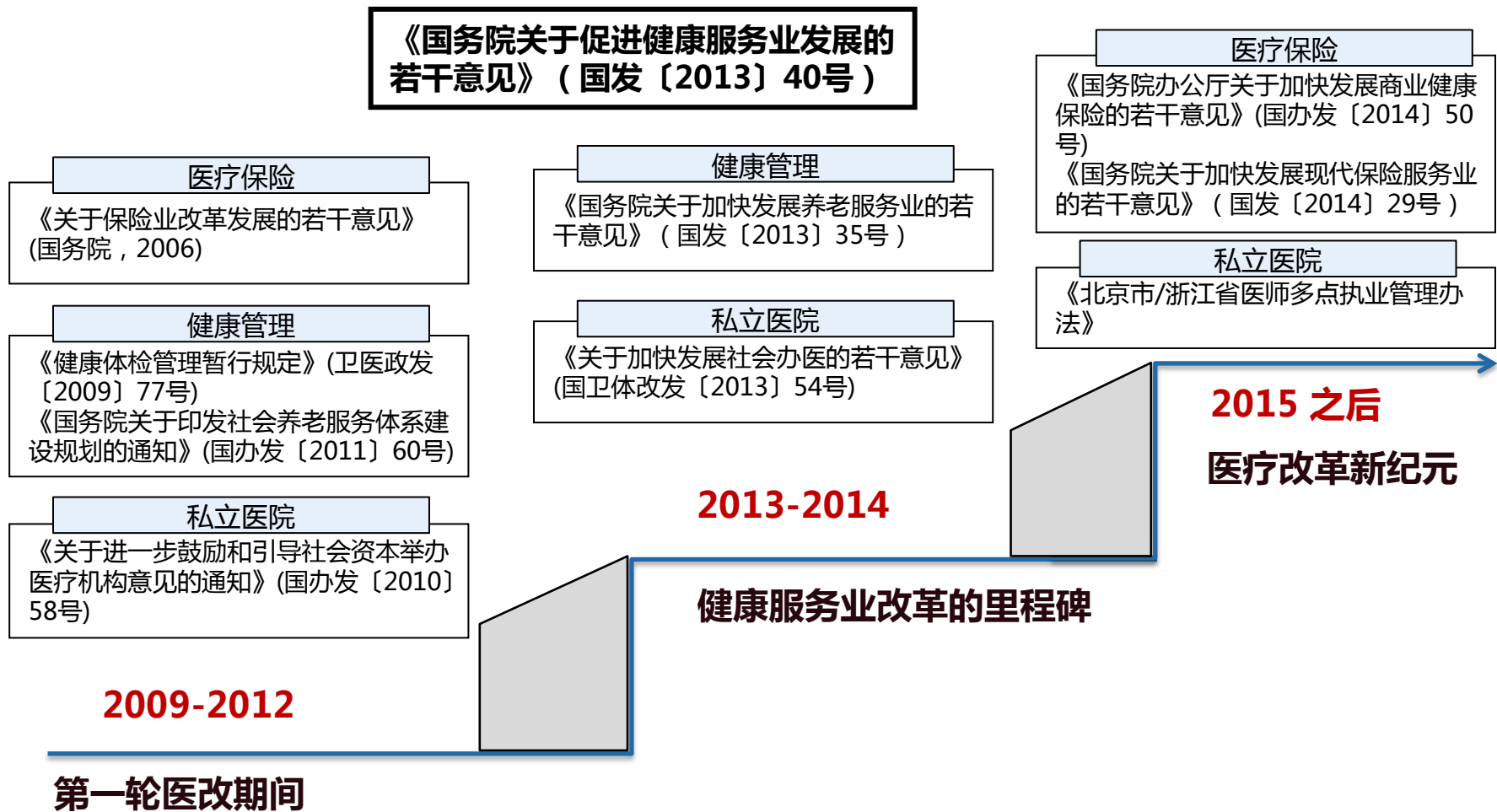
**中国医改政策**

- 1. 公立医院改革**
  - 总额预付
  - 取消药品加成
- 2. 医药控费**
  - 药品定价改革
- 3. 医保改革**
  - 支付改革



来源：IMS综合分析

# 医疗服务产业内，私立医院、商业医疗保险、健康管理等将成为市场未来增长的热点领域



# 我们建议中恒集团可考虑将产业布局逐步转向新兴的医疗服务产业

## 国发〔2013〕40号 《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》

### 医疗服务

- 形成以公立非营利性医疗机构为主导、**非公立营利性医疗机构为补充**的共同发展的多元办医格局
- **康复、护理等服务业快速增长**

### 健康管理

- 健康管理与促进服务被赋予与**医疗服务同等的重要性**
- **中医医疗保健、健康养老、健康体检、咨询管理、医疗保健旅游**等产业被提到发展日程中

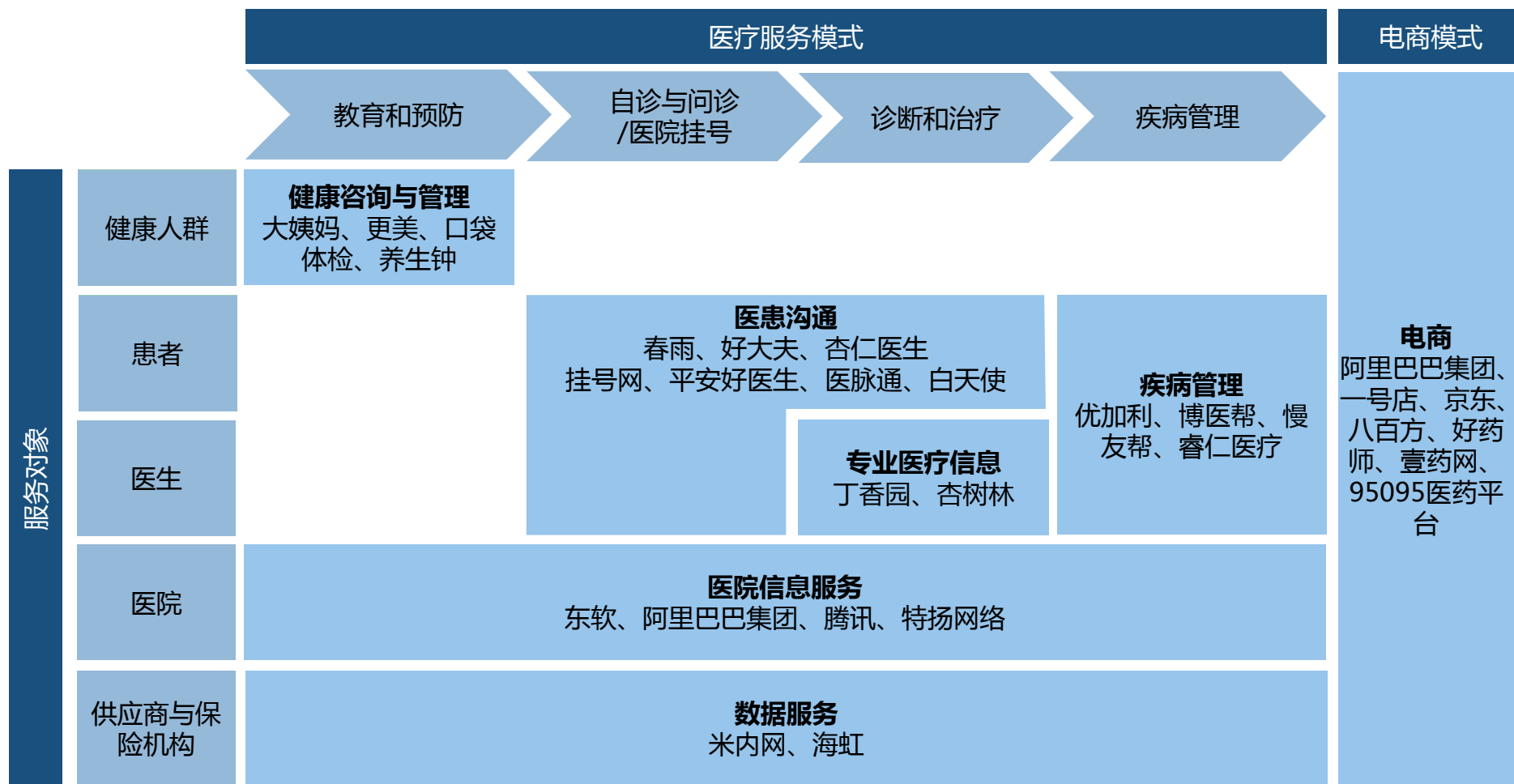
### 健康保险

- **商业健康保险**将发展成为中国医保体系的重要组成部分
- 商业健康保险产品更加丰富，参保人数大幅增加，支出占卫生总费用的比重大幅提高

### 健康服务 相关支撑产业

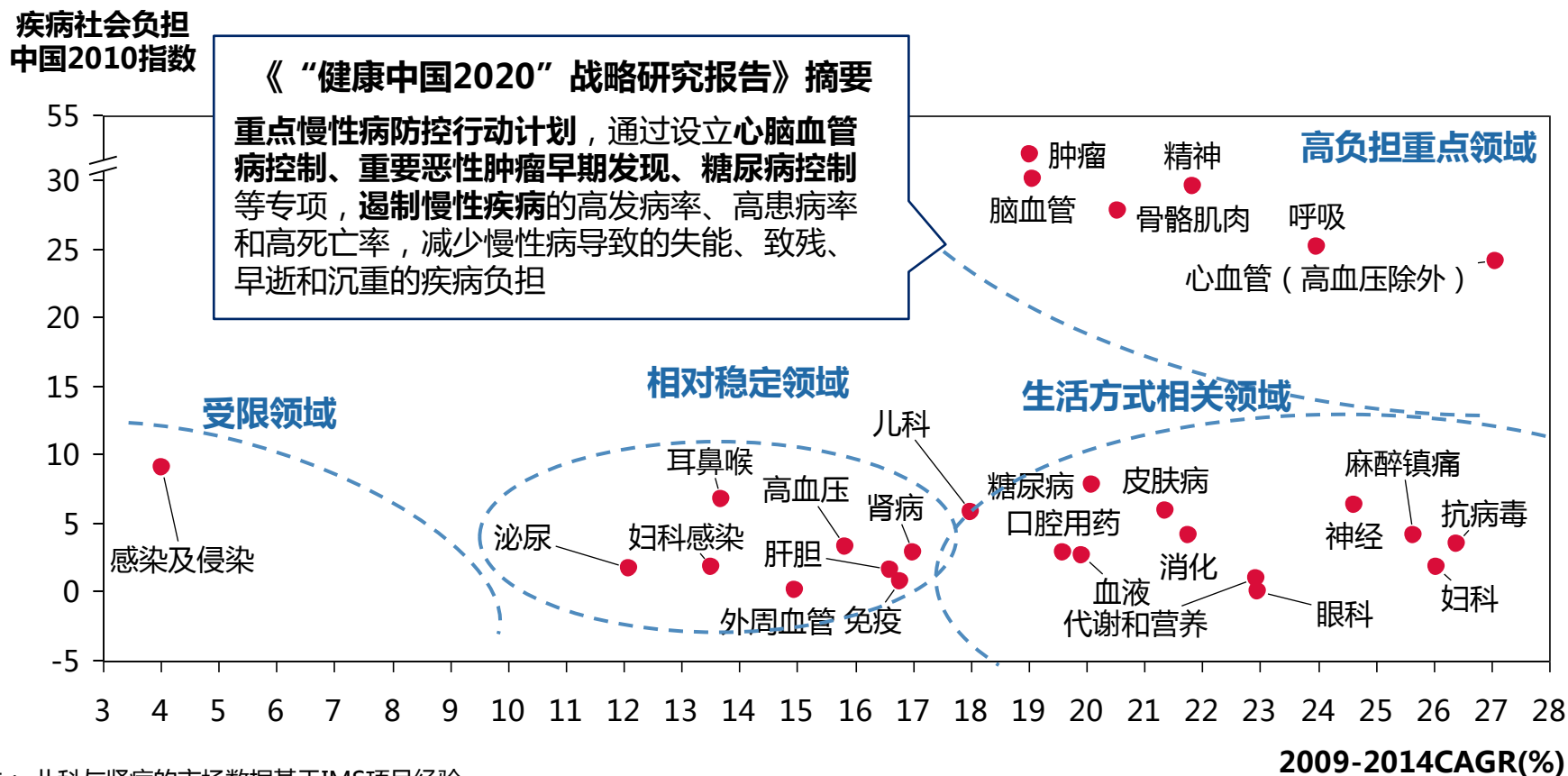
- 产业规模显著扩大
- 药品、医疗器械、康复辅助器具、保健用品、健身产品等研发制造水平有较大提升
- 相关流通行业有序发展

# 其次，随着国家对医药互联网利好政策的出台，智慧医疗等互联网新型商业模式也是中恒可以考虑的延伸健康产业的方向



# 第三，中恒在医药板块中需要重新调整治疗领域，在慢病、重大疾病和提升生活质量水平的领域重新布局产品线

## 我国主要治疗领域的疾病社会负担和相关治疗市场表现



备注：儿科与肾病的市场数据基于IMS项目经验

来源：IMS CHPA，世界卫生组织，IMS综合分析

# 尤其在中药现代化、国际化过程中要利用好国家的产业政策，并且遴选具有临床优势的领域做重点开发

## 中药材

- 工信部颁布了《2011年度中药材生产扶持项目申报指南》，指出十二五期间约要扶持100个药材品种，其中70%是常用大宗药材，30%是野生濒危药材。2011年点支持35个品种，包括如甘草，三七等26个常用大宗药材和重楼，红景天等9种濒危稀缺药材
- 具体扶持资金中，有70%-80%用于生产基地的建设
- 典型案例：如康美药业和吉林通化市政府投资合作人参产业基地

## 中药创新

- SFDA颁布了《中药品种保护条例》，条例规定国家鼓励研制开发临床有效的中药品种，对质量稳定、疗效确切的中药品种实行分级保护制度。（保护期从30年到10年不等）
- 为了实现质量稳定、疗效确切，中药企业正不断的进行中药新剂型的创新，提高药物纯度，增加产品技术含量
- 典型案例：天士力复方丹参滴丸解决了传统丹参溶出慢、生物利用度低的劣势。天士力通过主动参加美国FDA审批，管理专家，避免了传统中药面临的疗效不确切，不被认可的问题

## 中医治疗推广

- 国务院发布了《促进和扶持医药产业的意见》，要求积极促进非公立中医医疗机构发展，允许符合条件的药品零售企业举办中医坐堂医诊所。非公立中医医疗机构在医保定点、科研立项等方面，与公立中医医疗机构享受同等待遇
- 典型案例：如同仁堂等传统治疗企业正逐步把药店诊所打造为重要业务平台

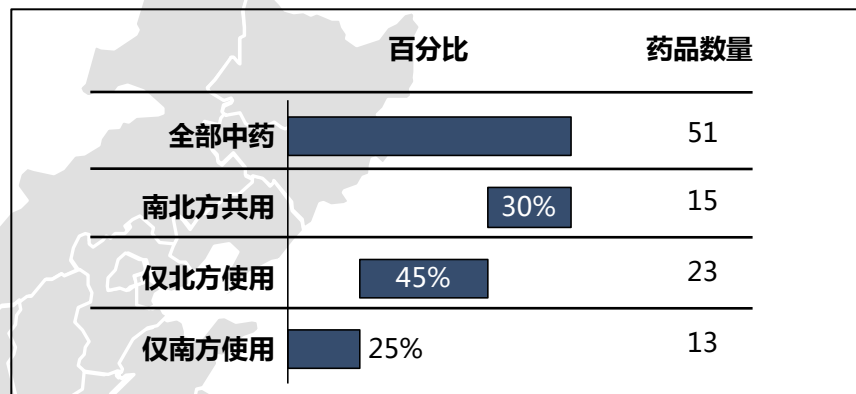
# 广西地处中国西南地区，拥有优秀的中药种植、供应和研发优势，我们建议中恒能在地方中药的现代化上建议完整的产业战略

中草药药材的产量在不同的地域存在着明显的不同，中恒有机会成为地区中药材供应链的领导者

治疗同种疾病的中药处方也存在着明显的地域差距，区域性中药推广的机会空间巨大

关于肺癌用中药处方的调研 (2014)

区域	中草药种类	典型特产中草药品种
西北地区	~2,000	甘草，麻黄
西南地区	~5,000	川芎,三七,天麻,杜仲
东北地区	~3,800	人参，熊胆，鹿茸
东部地区	~3,000	麦冬，白术，夏枯草
南部地区	~4,000	儿茶,槟榔,肉桂



- 中草药品种存在着明显的地域差别
- 在古代，由于地缘、交通的限制，各地的中药研究多局限在本地出产的中草药，这严重的影响了中草药的应用，并逐步形成了中药的地域差异

## 中药处方会受到多种因素的影响

- **中草药资源**：西南地区出产的鱼腥草广泛的被南方的肿瘤医生所接受
- **病人的身体条件**：中国的南方气候湿热，而北方气候干冷，所以南方的肿瘤医生更加关注清热祛瘀的药物
- **区域治疗理念**：南方的地区更加倾向于使用虫类药物



# 尤其是在中药的标准化上要结合地方品种的优势，建立整个供应链一体化的质量发展标准，提升产品的临床和市场价值



天士力内部的产品质量标准远远高于国家标准

复方丹参滴丸 质量检查项目	国家标准	天士力标准
丹参素	>0.10 mg/丸	>0.16mg/丸
三七皂苷	无定量标准	0.01mg/丸
溶散时限	60分钟	<10分钟
重量差异	±15%	±7%
卫生指数	细菌<1000个/g 霉菌<100个/g	细菌<10个/g 从未检测出霉菌
重金属及有害物质 残留	无	符合发达国家进出口行业标准

## 天士力建立了完整中药质量标准产业链

### 中药种植标准GAP



重点指标：

药源品种 种植 采收 贮存

- 保证中药材的成分含量稳定可控

### 现代中药提取标准GEP



重点步骤：

萃取 浓缩 结晶 干燥

- 分离中药材自有毒性
- 分离中药材重金属或农药残留

### 生产质量标准GMP



重点指标：

过程 设施 人员 环境

- 保证制剂生产稳定可控

# 在此基础上，我们建议中恒可考虑利用高科技技术平台改良中药，在疗效和安全性上持续创新

## 中药或者植物药提纯相关的创新剂型

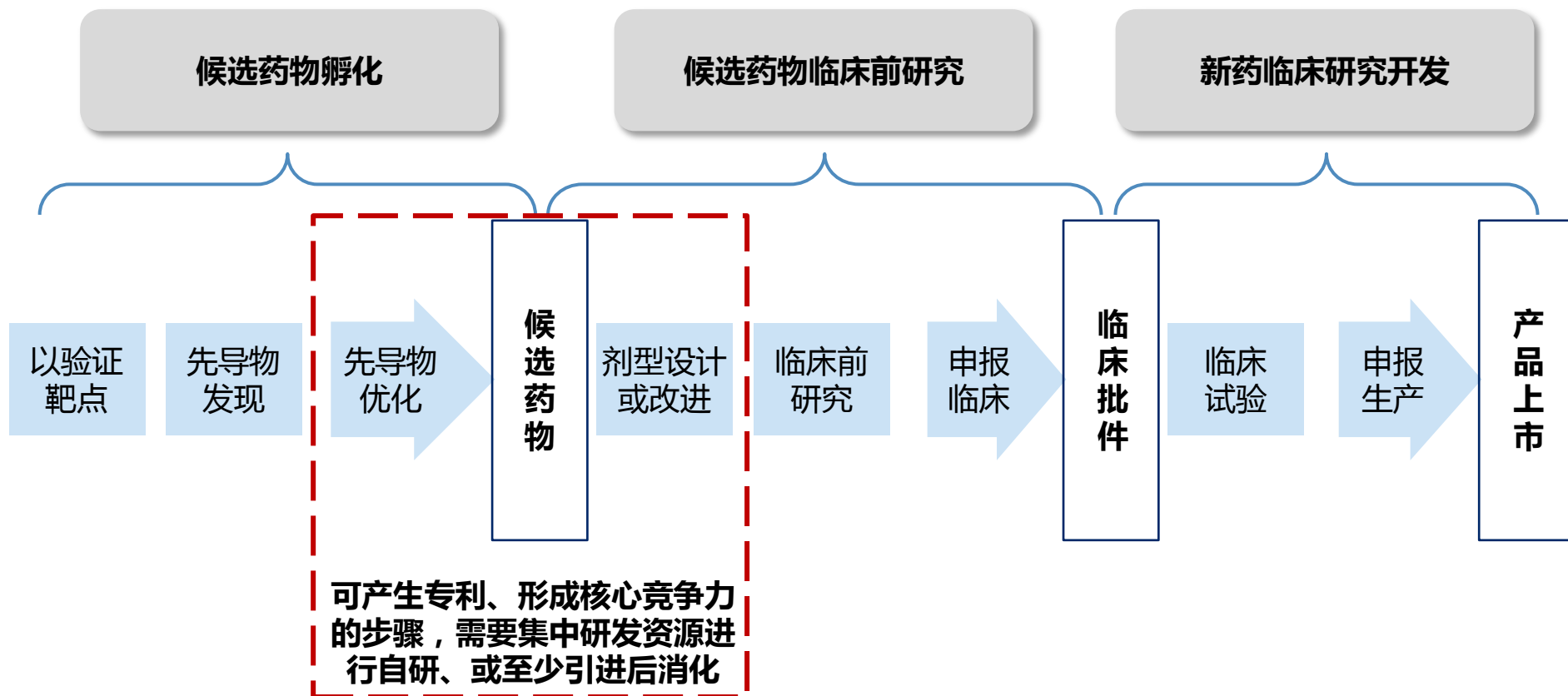
	新技术平台	产品剂型	产品示例	我国制药企业在美国的创新与申报
给药途径改变	肺部吸入	气雾剂、雾化溶液	舒利迭	 <b>自主研发</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 注射利培酮缓释微球（绿叶提交FDA NDA）</li> <li>• 注射用罗替戈汀缓释微球（绿叶完成美国一期临床）</li> <li>• 醋酸戈舍瑞林缓释微球（绿叶获准开展美国一期）</li> </ul>  <b>收购与合作</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人福医药收购美国Epic Pharma，其研发产品主要集中在麻醉镇痛等领域以及控缓释剂型。Epic目前申报品种中对羟考酮控释片的专利挑战已经成功</li> <li>• 华海在美国与Par合作开发拉莫三嗪控释片取得较高市场份额；华海在美陆续开发安非他酮、左乙拉西坦等缓释剂型</li> </ul>
	口服给药	注射改口服	口服胰岛素	
	经皮给药	透皮贴剂	芬太尼贴剂	
	直肠给药	栓剂等	布洛芬直肠给药	
药品剂型改变	缓控释技术	渗透压力泵、膜控释等	多沙唑嗪控释片	
	靶向技术	脂质体、热敏、磁敏等	<b>紫杉醇脂质体（绿叶）</b>	
	速释技术	分散片、口崩片等	奥氮平口崩片	
滴丸		<b>复方丹参滴丸（天士力）</b>		

# 面对目前血栓通的不利市场环境，我们建议中恒要完善产品组合， 开发和创新并重，围绕血栓通寻找市场增长的新突破点

产品构成类别	1 核心+基础	2 产品更替	3 新老并存	4 多核心并存
科室疾病特点	科室内具有1-2个占据多数病人的疾病	科室内具有1-2个占据多数病人的疾病	科室内具有1-2个占据多数病人的疾病	科室内具有多个重要程度相似的疾病
创新可能性	居中，老产品疗效好，用药相对稳定	较高，新分子或机制推出快，治疗效果进步大	较高，新产品推出但老产品仍作为1-2线用药	较高，每种具体疾病内都有创新可能
治疗特点	具有明确稳定的1线金标准用药	新的治疗方式有明显优势，可替代老的治疗方式	新旧产品可联用或对不同患者群使用	各种产品共存,各领域均存在主导产品

# 中恒集团还需要在未来产品研发目标选择和路径上明确方向，并对目前的流程进行梳理和实现各种组织上的优化

在内部层面上，中恒集团的研发定位示意图



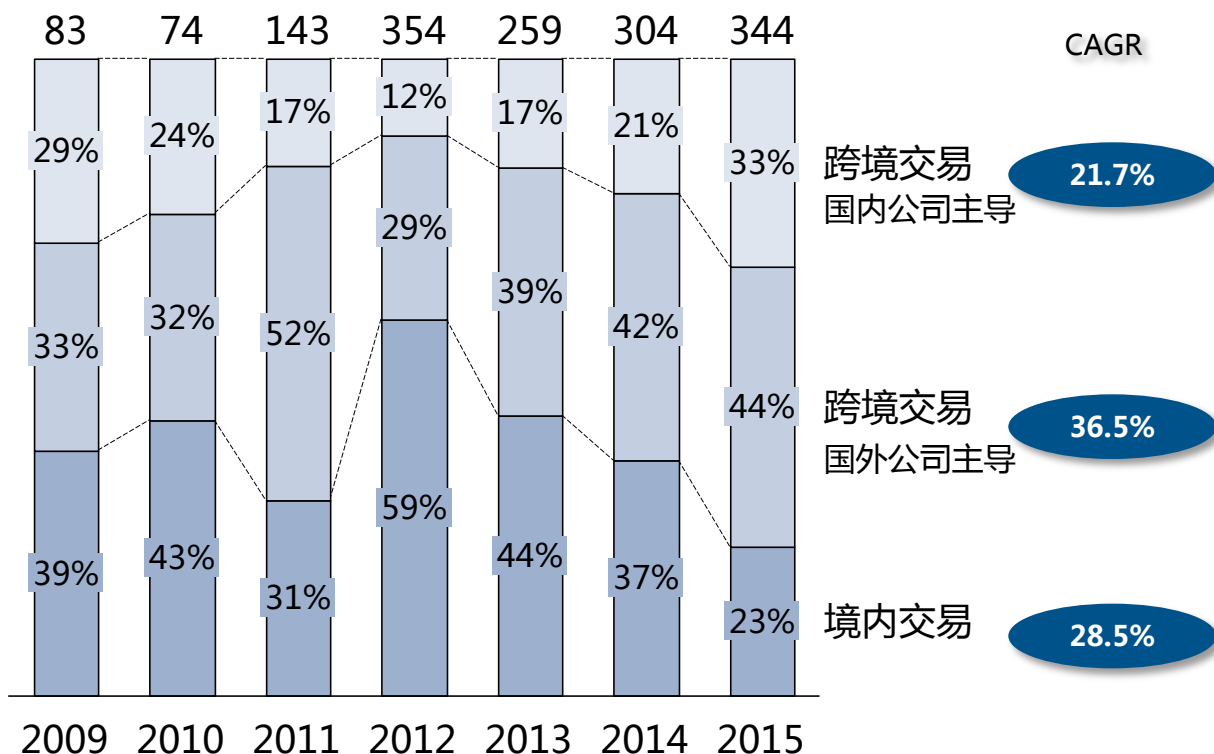
# 第四，延伸医药产业，还可以将产品向预防、保健和亚健康领域开发功能食品、特殊配方产品和膳食补充剂

## 功能食品、特殊配方产品和膳食补充剂的对比



# 在整个发展过程中，中恒需要在医药医疗产业链中寻找推动行业并购重组的机会，运用资本杠杆不断壮大自身能力，实现跨越式发展

国内医药行业并购重组及合作总交易量  
(百万美元)

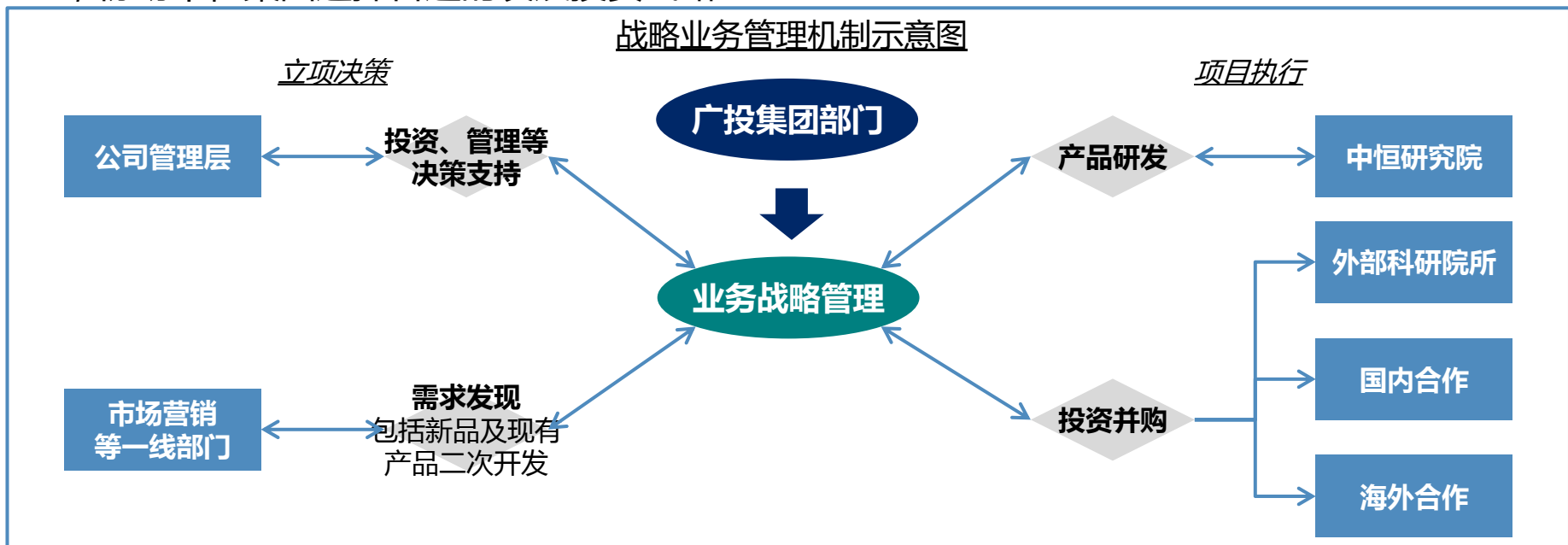


- **专利药品的到期**：使得大型医药企业通过并购小企业，大型医药企业可以壮大药物研发能力
- **十二五规划**：规划明确提出重点在于培育1 ~ 3家千亿元企业、20家百亿元企业，从而解决行业集中度不高、以药养医等问题
- **国际化**：江苏的恒瑞药业、浙江的海正药业和华海制药等企业均逐步走向国际化
- **创新药物研发的需求**：传统药品仅以价格竞争日趋白日化，日益众多的企业在创新药物研发中寻求突破转型
- **规模经营**：企业迫切需要扩大规模，减少中间环节的损耗，获得更多的市场资源

\*2015年成交量只更新到3月份

# 中恒集团和上属集团公司已经成投资基金，未来形成产业布局和业务联动，需要完善的业务战略管理和协同机制确保实施

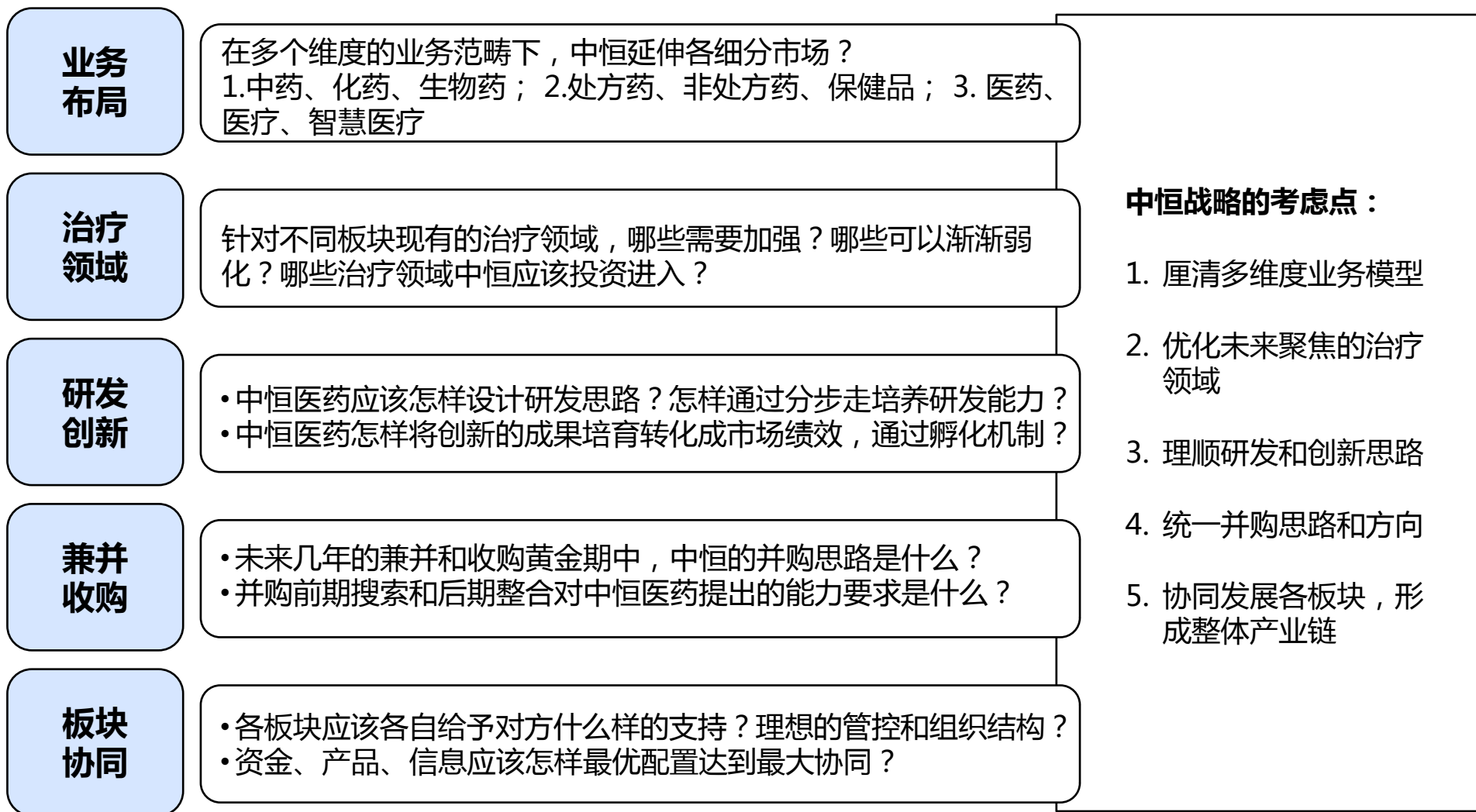
- 企业战略发展管理工作协同现有的研发、生产、销售等工作同级并列、独立运作，可以由公司指派专人负责，也可以由相关部门抽调骨干组成临时性小组
- 兼顾长期短期利益、以重点疾病领域持续发展为目标，协调内部资源、综合市场研发等各方面的信息，协助中恒集团选择合适的发展投资战略



- ✓ 拥有市场营销、财务分析等方面能力的专人或小组，能够相对全面的评估产品价值、开发方式，并协助公司管理层权衡近期和中远期的矛盾



# 总结中恒集团的业务战略还需要综合考虑的因素：



# 目录

- 项目背景和IMS的观点
- 工作步骤、方法与交付内容
- 项目组织、时间安排和报价
- IMS项目经验和专家团队简介

# 我们理解的项目背景和目标

## 项目背景

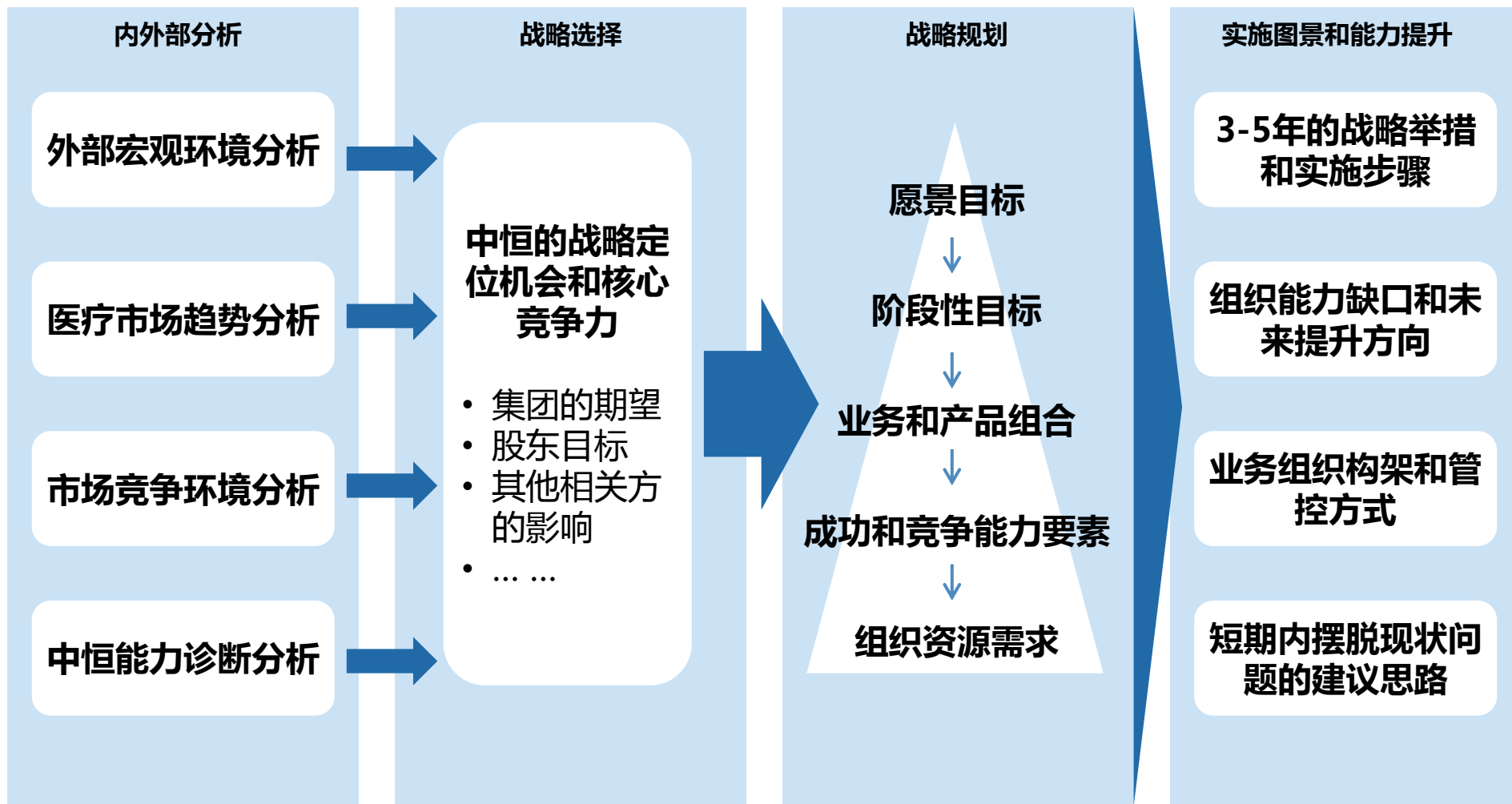
- 未来五年是行业变革的关键时期，中恒集团需要明确公司未来的定位和发展方向
- 面对近年业务发展中存在的问题，中恒集团需要重新梳理和编制中长期规划
- 中恒集团内部的管理优化、部门联动等潜在问题

## 项目目标：

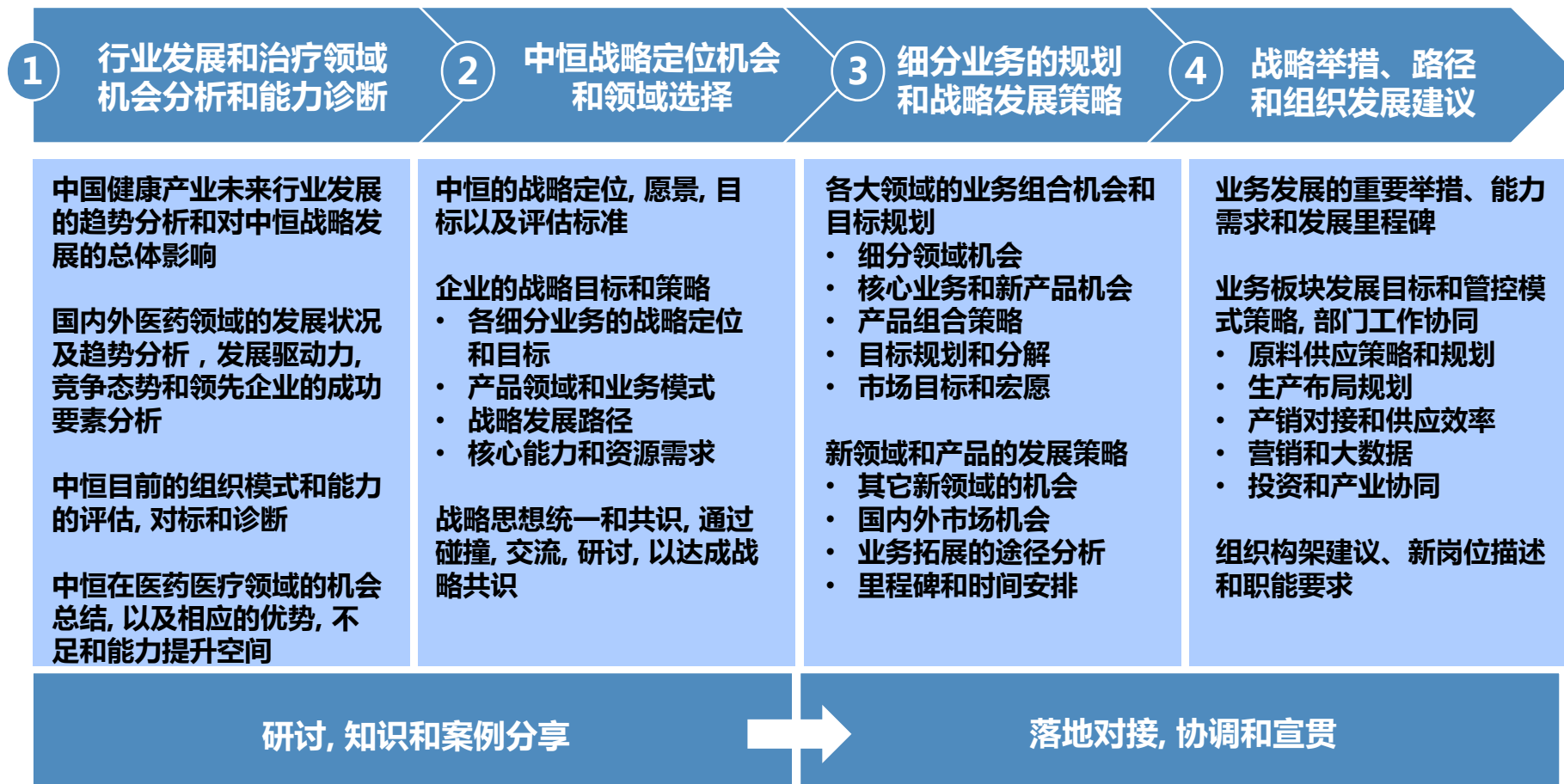
- 确定中恒集团未来定位和发展方向
- 制订中恒集团未来3-5年中长期规划，包括目标、措施、实施步骤等
- 对中恒集团当前面临的主要问题进行了诊断，制定相应的解决路径和方案



# 主要的分析逻辑和思路



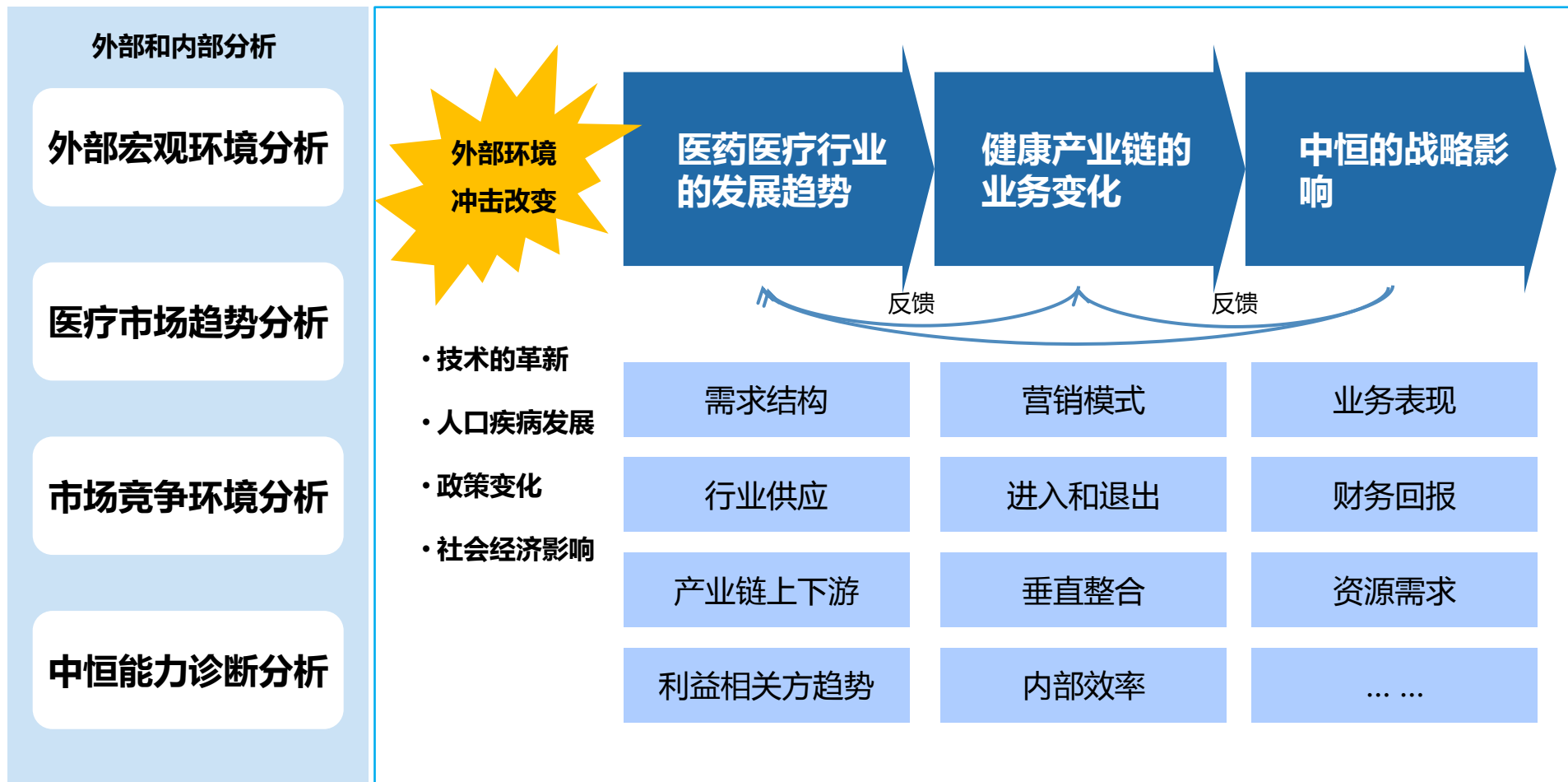
# 初步建议的项目方案和主要步骤



# 项目的第一模块中，我们将和中恒团队一起分析整体行业宏观发展趋势和环境对战略的影响，评估中恒的对应能力和资源配备情况

关键解决问题	主要工作内容	工作方法
<p><b>1.1 中国医药未来行业发展的趋势分析和对中恒战略发展的总体影响</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 国内外市场发展机会、趋势？</li><li>- 行业发展驱动要素和阻碍，政策风险</li><li>- 重要变化要素对医药的影响</li><li>- 企业的应对和战略方向影响</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 市场分类、规模及历史销售趋势</li><li>• 宏观市场要素分析</li><li>• 产业链和相关利益方分析</li><li>• 准入政策，环境分析</li><li>• 重要因素的影响判断，风险评估</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 文献资料分析</li><li>• 专家访谈</li><li>• 内部高层访谈和研讨</li></ul>
<p><b>1.2 国内外各领域发展状况及趋势分析，发展驱动，竞争和领先企业成功要素分析</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 重点细分市场的发展态势？重点产品品种、品牌、集中度、价格趋势</li><li>- 识别标杆，案例分析其成功发展模式</li><li>- 关键成功要素及主要能力指标</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 分析产品和服务的需求，商业，市场推广与终端方面的可选项并确定营销模式</li><li>• 分析成功的公司与产品案例，总结各市场发展模式的成功要素，明确价值链上各关键环节所需能力水平</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IMS医院药品销售数据库</li><li>• 零售数据样本分析</li><li>• 外部专家访谈</li><li>• 竞争对手案例分析</li></ul>
<p><b>1.3 中恒目前的组织模式和能力的评估，对标和诊断</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 中恒目前的组织能力，竞争要素？</li><li>- 能力差距，要素的获取难度、可复制程度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 优选关键指标，标杆中恒的能力状况，通过内部访谈，明确能力的可复制性和建立的难易程度</li><li>• 优选中恒最有机会的能力特征</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IMS项目经验与专家与团队分析</li><li>• 外部专家访谈</li><li>• 内部研讨会</li></ul>
<p><b>1.4 中恒在健康领域的机会总结，以及相应的优势，不足和能力提升空间</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 通过对标研究，明确能力上的差距</li><li>• 明确总结未来在大健康领域的机会</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 内部研讨会</li><li>• 高层汇报会</li></ul>

# 第一阶段的开始，我们将集合IMS在医药行业的观察和观点，着重分析未来医药健康环境对中恒战略的影响，尤其是在政策环境方面





# 我们将结合宏观环境的关键要素，评估它们对中恒在未来不同发展情景下的战略影响，明确关键的行业发展动力和风险

## 关键要素分析

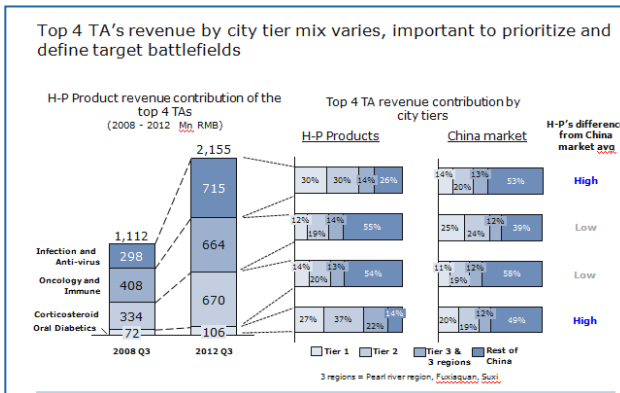
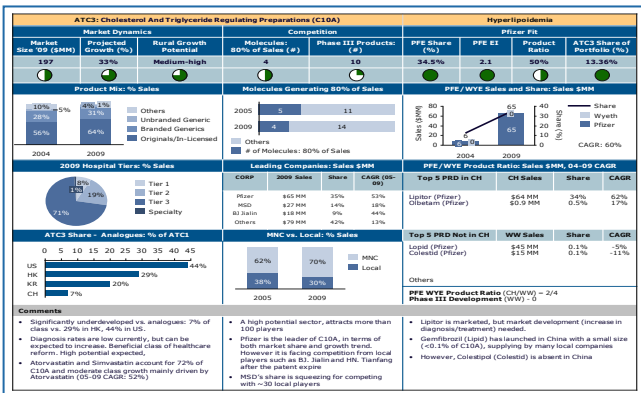


## 驱动力发展趋势情境分析

示意

驱动力	乐观情境	一般情境	悲观情境
支付方式改革	广泛推广 [80%]	仅有试点 [10%]	暂未推行 [10%]
按疾病诊断相关分组付费	五年内实现 [30%]	十年内实现 [60%]	十五年内实现 [10%]
降价政策执行	降价40% [30%]	降价20% [50%]	降价10% [20%]
是否纳入医保范围	高价产品全线覆盖 [60%]	部分高价产品被覆盖 [30%]	仅低价产品被覆盖 [10%]
...	...	...	...

# IMS将运用全球和中国的数据资料, 总体上分析相关治疗领域下细分市场 中业务/市场的吸引力



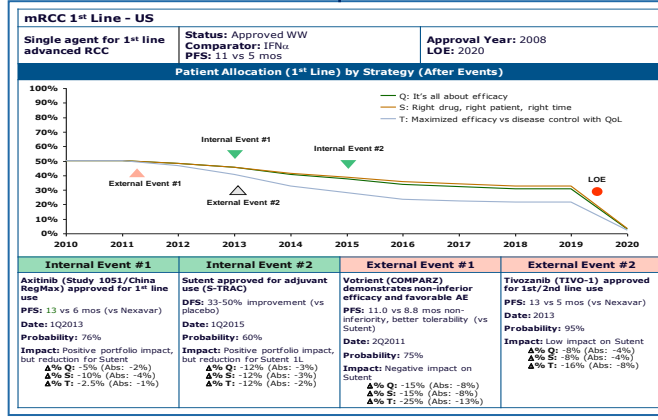
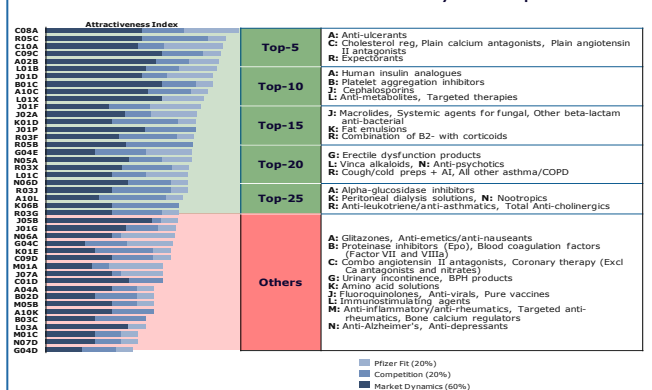
市场定义以及容量

细分市场容量

历史市场表现

事件评估及预测

## Prioritization of TA attractiveness by therapeutic area



基于详实数据的行业概览

# 在识别行业竞争的基本能力指标框架下,我们将对比中恒和行业领先企业的能力差距,通过内部和外部评分明确关键问题

## 遴选目标竞争企业



- 通过中恒内部专家、管理人员以及外部市场专家的访谈获得竞争企业推荐名单
- 通过竞争企业访谈获得其推荐的竞争企业名单

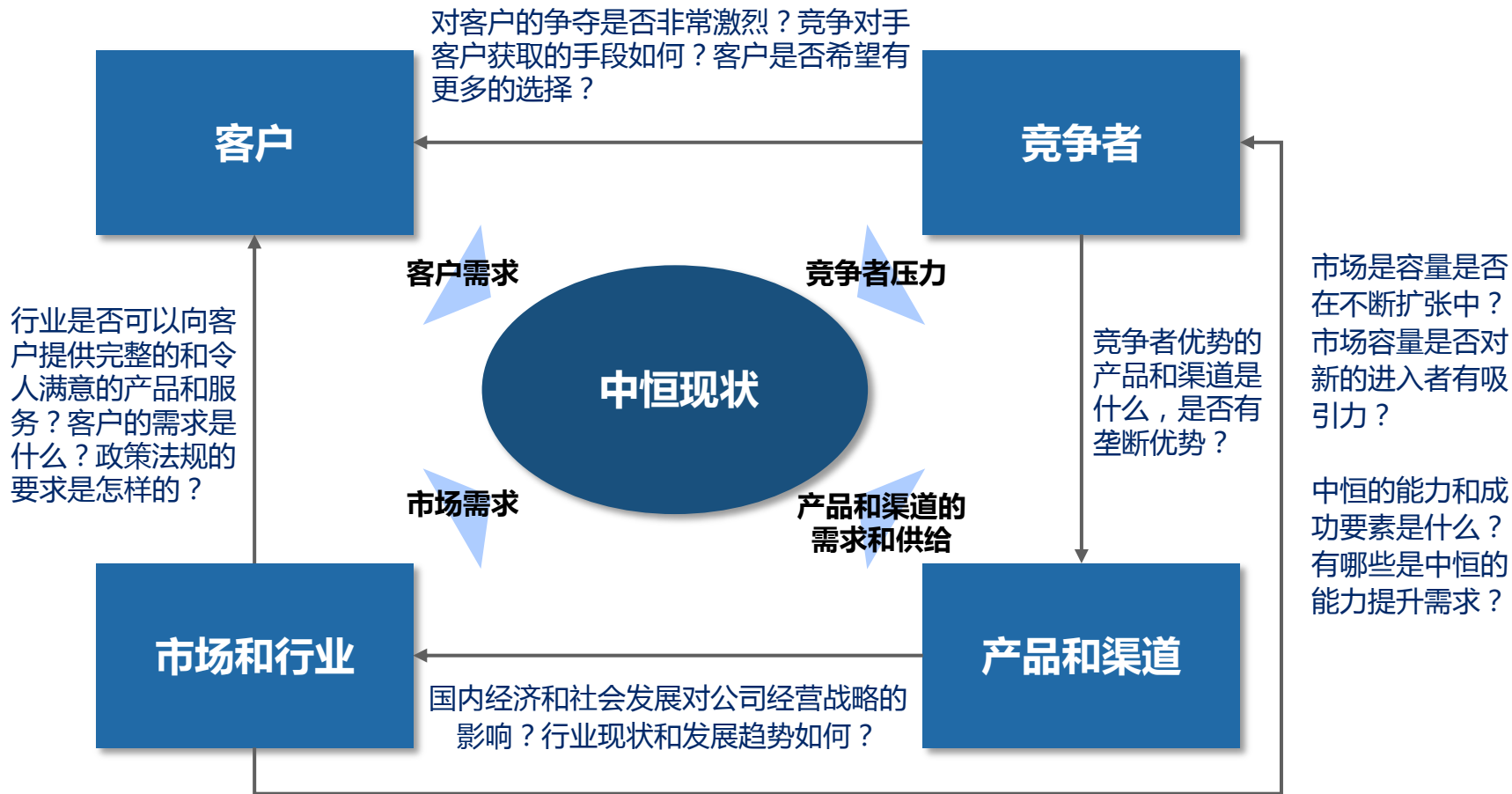
### 竞争企业名单再确认

- 与中恒以及相关行业专家再次沟通确认,最终目标竞争企业
- 依据各维度评价指标进行调整
- 根据调研的需求最终确定有限数量的竞争企业

## 竞争企业分析维度

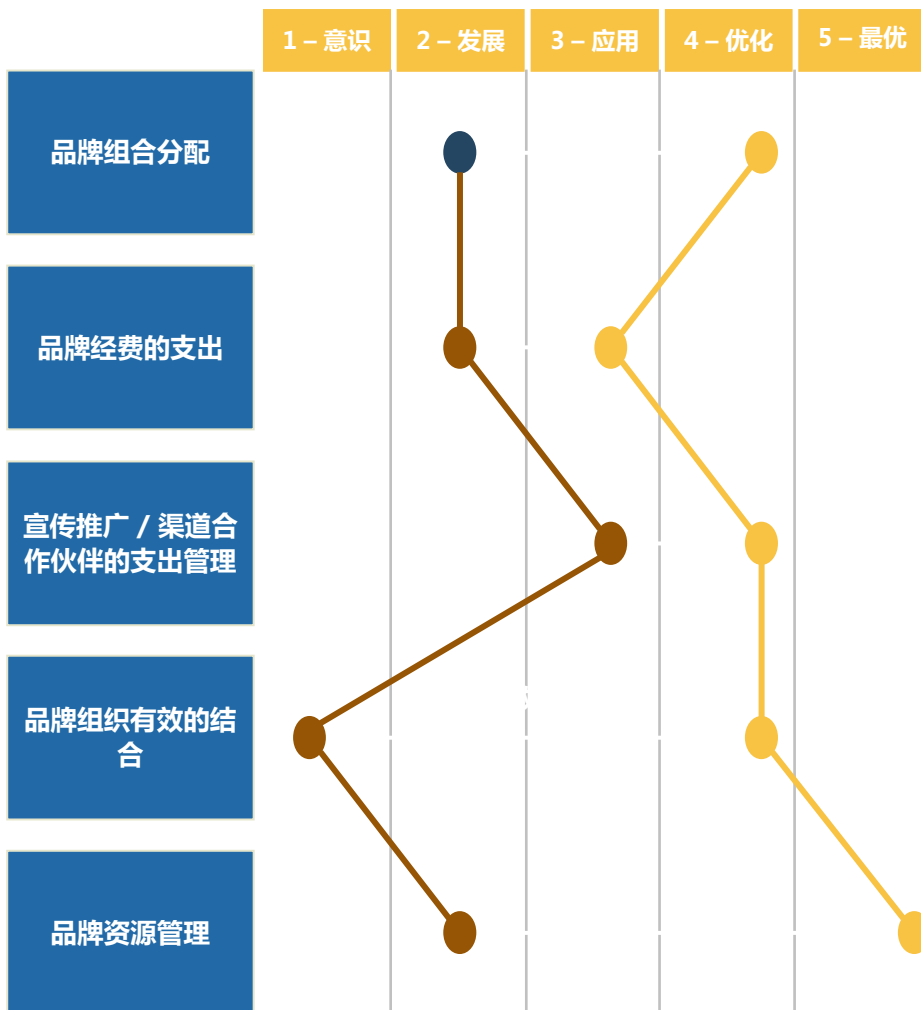
	基础概况	高级概况
战略分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公司整体战略定位</li> <li>• 竞争对手价值定位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 资源整合</li> <li>• 战略联盟/合作</li> </ul>
竞争优势	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 优势/劣势</li> <li>• 近期主要事件,成功点以及风险因素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 核心竞争优势</li> </ul>
市场表现	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售量以及增长情况</li> <li>• 市场份额</li> <li>• 盈利性(如静利润、ROS,ROA,ROI, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 经营效率</li> <li>• 财务能力</li> </ul>
产品介绍	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目标市场/客户定位</li> <li>• 产品组合</li> <li>• 区域覆盖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研发/在研产品系列</li> <li>• 客户服务特质</li> </ul>
商业策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织结构</li> <li>• 商业价值链</li> <li>• 资产分布(店铺、厂房、品牌等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售以及市场营销流程</li> <li>• 生产以及分销流程</li> <li>• 成本结构</li> </ul>

# 我们将通过数据分析和内部业务人员访谈，深入了解中恒的医药业务现状和企业自身能力和现有资源



# 通过业务诊断和能力对标，我们会帮助中恒指出目前业务中的核心问题和改进领域

示意



## 优秀实践

- 使用先进的营销组合建模技术，以确定所有的营销活动的最大投资回报
- 优化使用营销工具，如媒体广告，对准目标市场、广告语、产品和/或品牌
- 去除、减少或重新设计效果不佳的营销方案
- 用性能指标和投资回报率分析，以推动整个营销采供的责任制
- 利用最佳实践为标准，评标，和创建优秀模式来支持合同谈判
- 良好地定义和贯彻执行标准和控制体系
- 系统的用客户和产品的效果，来衡量推广投资回报率
- 在客户和产品的层面上，定义和执行和务实的推广计划
- 培养销售团队使其具有相应的技能和工具，来执行的营销推广计划，提高投资回报率，使业务增长
- 使营销组织的目标与企业 and 品牌目标相一致
- 设计高影响化的服务支付模式
- 消除那些对可会无影响力的、重复的职能
- 用统一平台来优化营销资源的使用，进行规划，组织，执行和衡量营销工作的影响
- 采用有利的技术和完善责任制
- 除了自动化的规划和资金的跟踪，重点放在分析和战略

## 差距范围

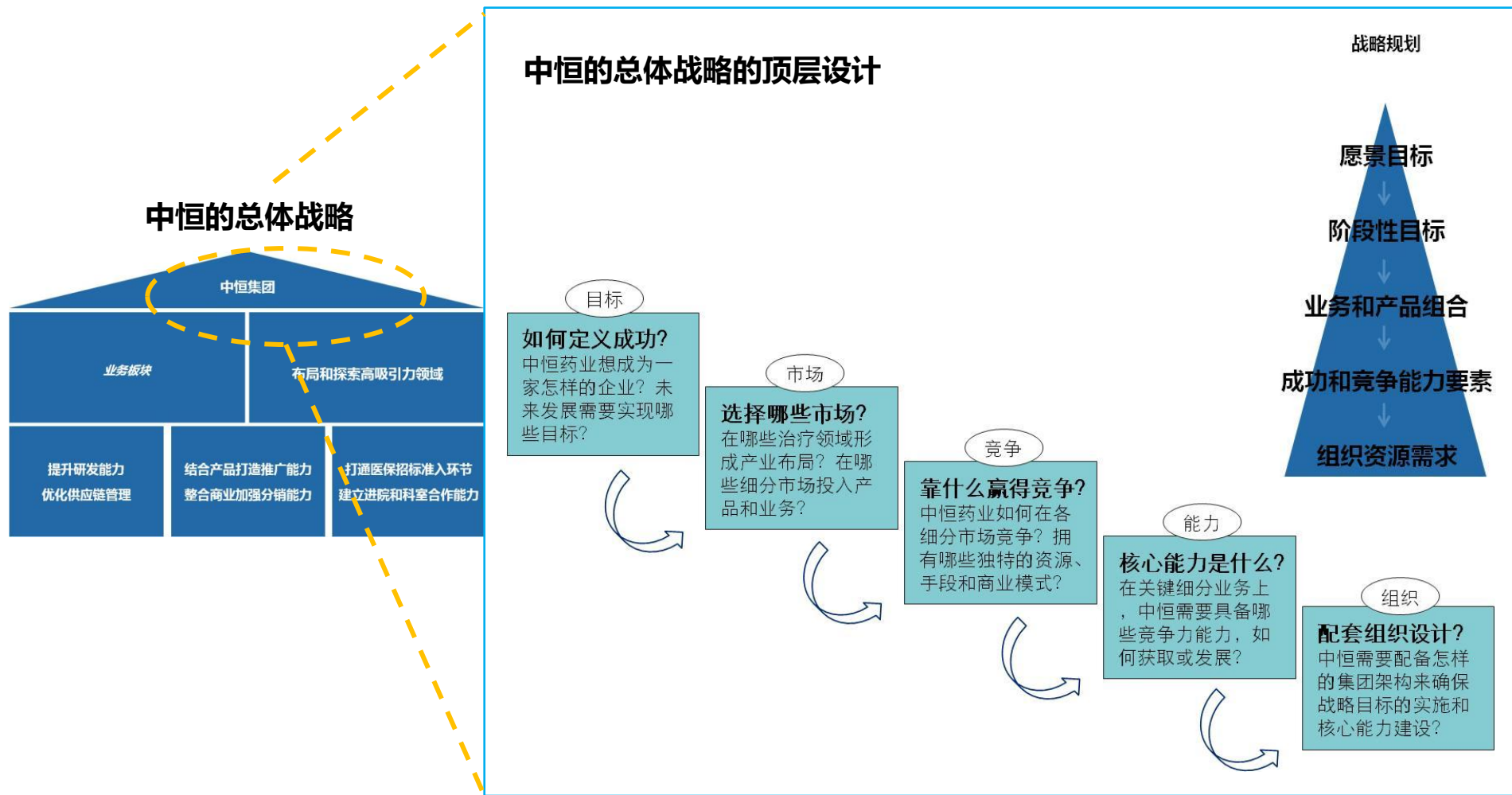


# 第二模块的工作重点是和中恒团队总结机会，制订企业发展的愿景，目标，并且对未来发展的战略方向和途径做出选择，形成共识

关键解决问题	主要工作内容	工作方法
<b>2.1 中恒的战略定位, 愿景, 目标以及评估标准</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 中恒在健康领域未来5-10年的目标?</li><li>- 在目标治疗领域和新兴领域中的发展机会和中恒定位</li><li>- 如何定义成功, 阶段划分?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 中恒在前阶段战略梳理工作下的愿景, 以及短, 中长期目标分解</li><li>• 根据第一阶段的分析结果, 提出在目标治疗领域和新兴领域的业务/产品组合</li><li>• 根据总结的能力阶段, 设定不同时期的目标和成功定义</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 内部高层访谈和研讨</li><li>• 行业竞争对手的战略定位案例分析</li></ul>
<b>2.2 企业的战略目标和策略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 各业务板块的定位和目标</li><li>- 产品领域和业务模式</li><li>- 战略发展路径</li><li>- 核心能力和资源需求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 细化分解各业务领域的发展目标</li><li>• 针对各领域的发展机会和缺口, 确定治疗领域下的组合机会</li><li>• 分析各机会领域近入的可能性和可行性, 分析相关战略资源需求和能力壁垒</li><li>• 提出中恒在各核心领域战略地位, 核心能力, 发展的主要途径</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IMS医院药品销售数据库</li><li>• 竞争对手案例分析</li><li>• IMS项目经验与专家与团队分析</li></ul>
<b>2.3 战略思想统一和共识, 通过碰撞, 交流, 研讨, 以达成战略共识</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 充分听取中恒管理层和一线管理的意见和建议</li><li>• 根据意见修改, 并更新战略定位和目标策略, 做到上下统一思想, 达成共识</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 各级别领导访谈</li><li>• 内部研讨催化会</li><li>• 高层汇报会</li></ul>



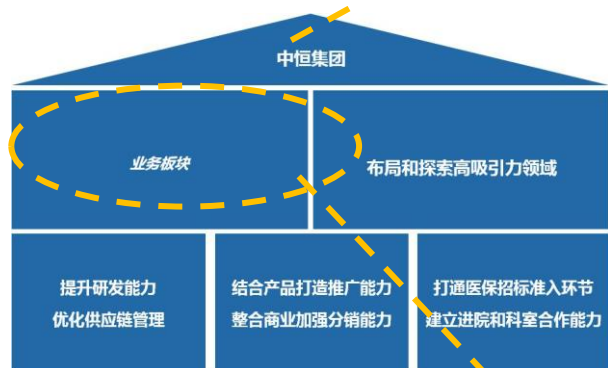
# 我们将和中恒团队在前阶段分析的基础上，提出公司的各种发展可能，并共同论证提出中恒的战略发展构想，完善总体战略设计



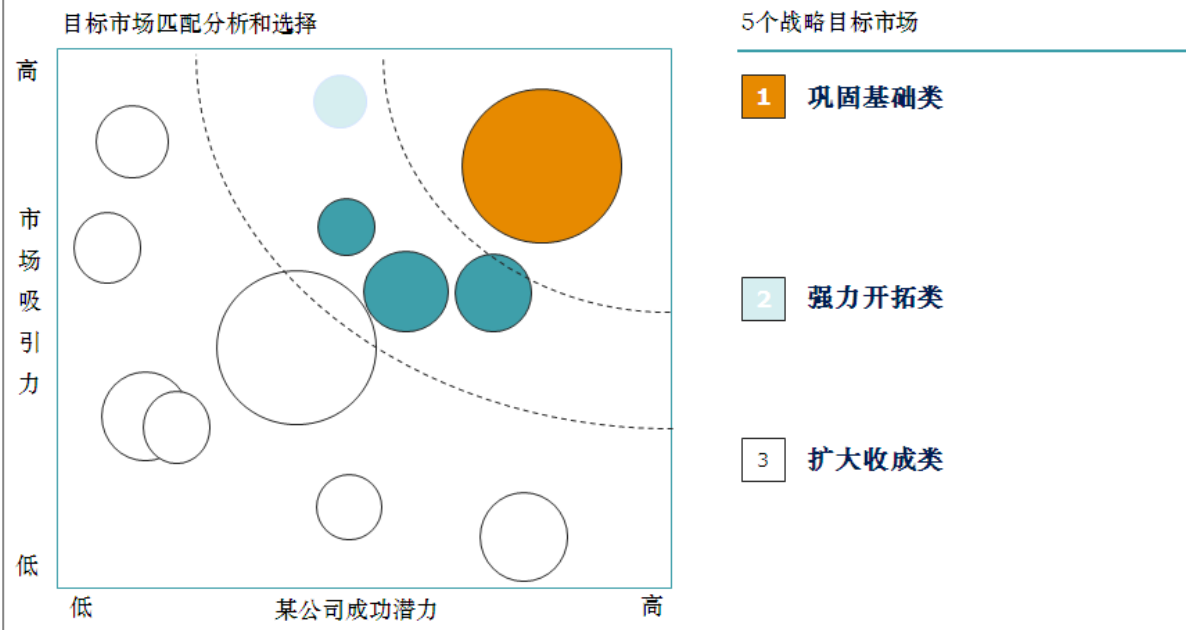


# 我们将前阶段战略工作输出的成果, 深化延伸若干机会领域的发展设想, 形成对整体产业链和各环节业务群定位的发展建议

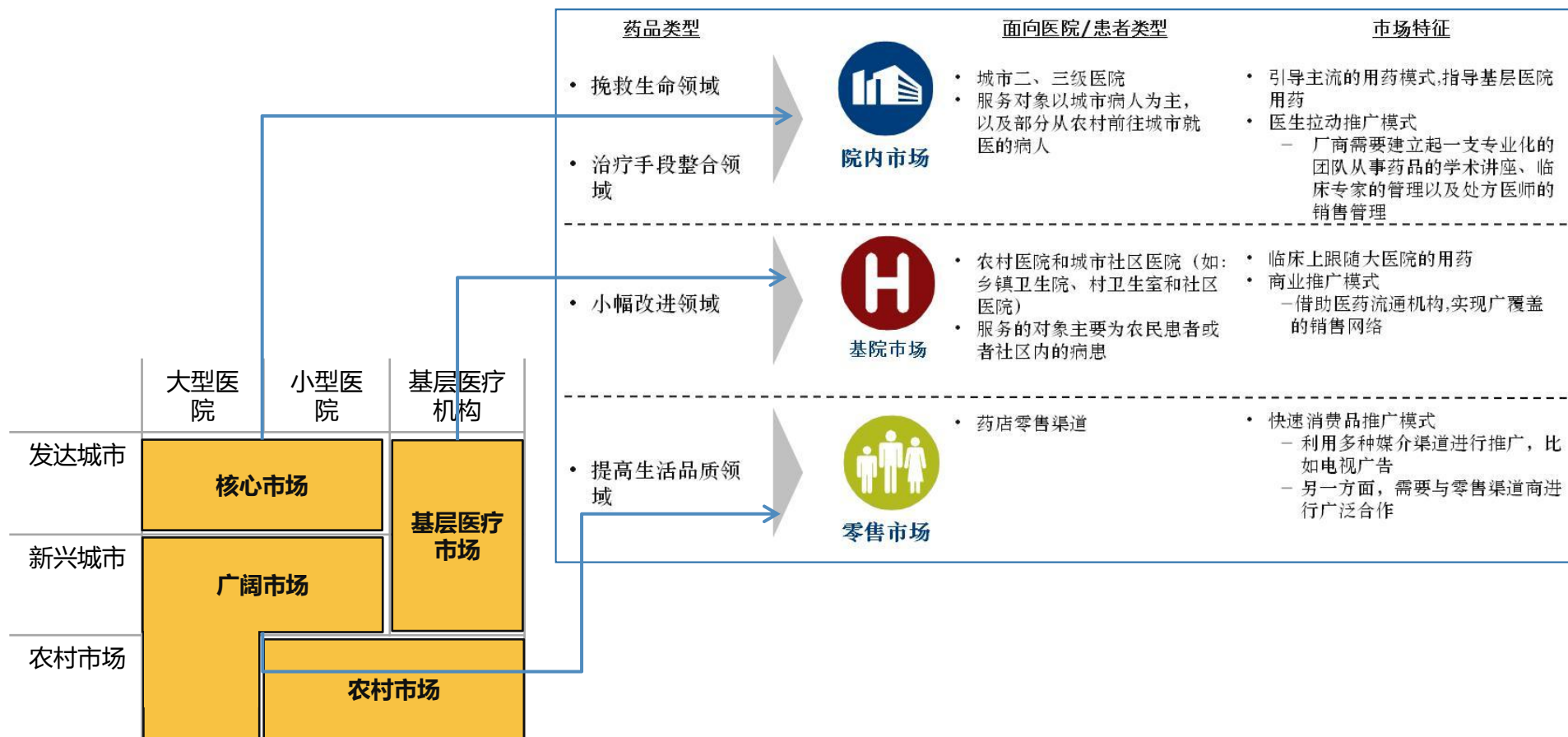
## 中恒的业务板块



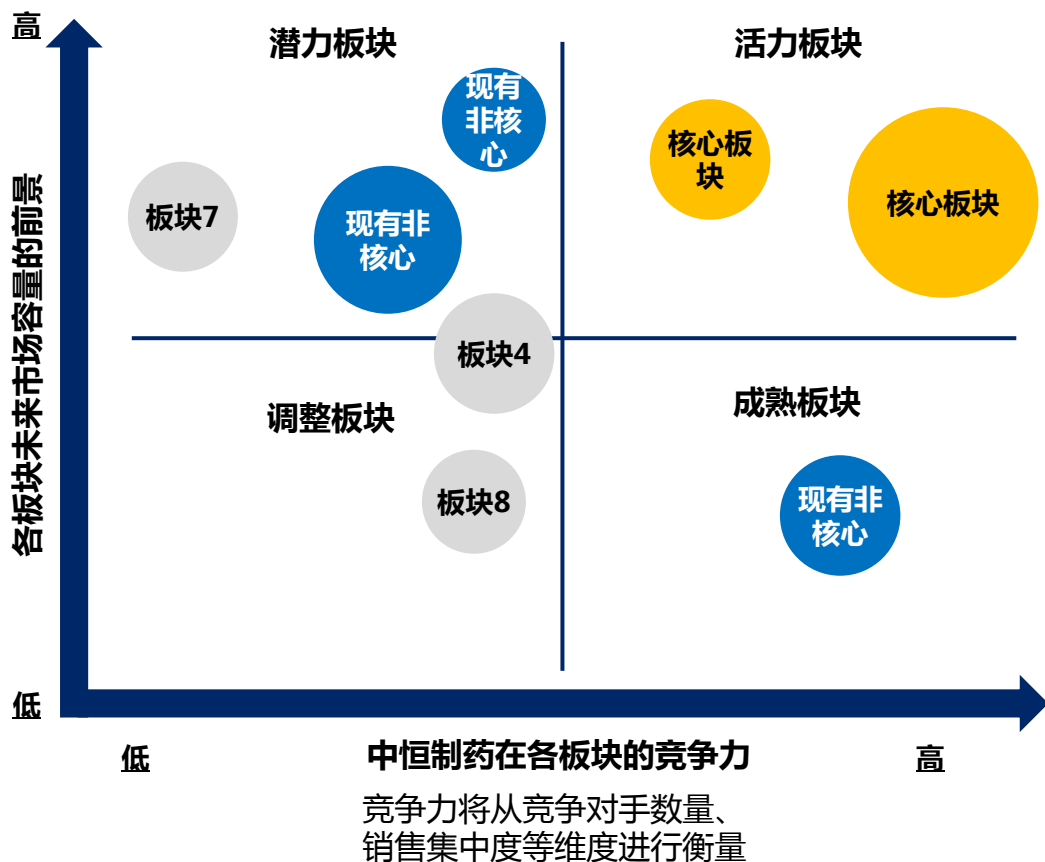
通过市场吸引力和某公司成功潜力的匹配分析, 圈定了未来5年发展的5个战略目标市场, 分别为: 巩固基础类、强力开拓类和扩大收成类



# 我们将根据筛选的产品和产品组合机会，结合市场用药的特点和需要进行规划，明确产品群各自的定位和细分市场价值主张



# 我们将把筛选的各治疗领域下的细分产品/业务, 结合中恒的能力和 市场吸引力进行初步规划, 明确核心业务, 非核心和辅助业务



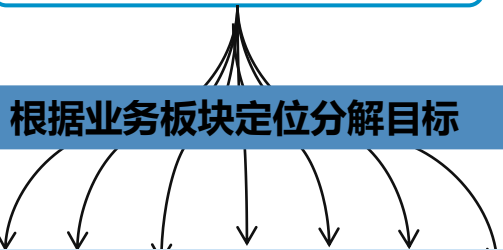
## 行业布局的基本原则

- **核心业务**是中恒未来战略的核心, 必须有明确的选择。在业务模式和主要运作系统相同的情况下, 可以在一大类核心业务下有若干子业务
- **现有非核心业务**: 一些业务可能不是中恒长远的核心业务, 但短期内可以继续作为主营业务经营, 并可通过内部优化资源调配, 实现局部的增长
- **辅助联动业务**: 在核心业务之外, 可以介入2 - 3个细分市场(有联动效应或独特创造价值的能力), 作为辅业发展

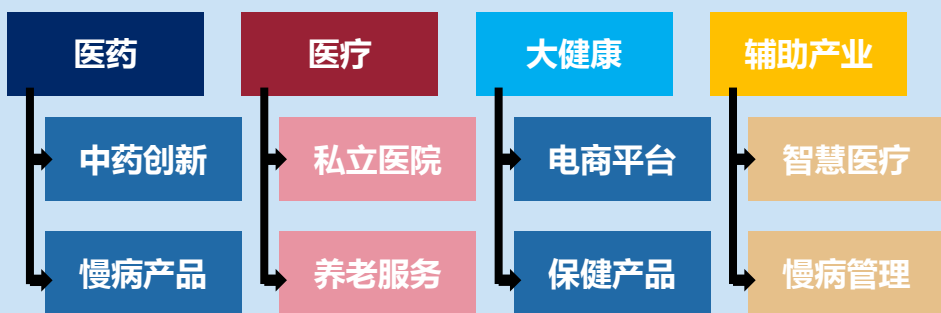
# 我们将根据管理层对中恒的增长期望目标, 对业务板块进行目标分解, 设定不同时期的目标和对成功的详细定义

## 分解总体目标

公司未来5年总体业绩目标

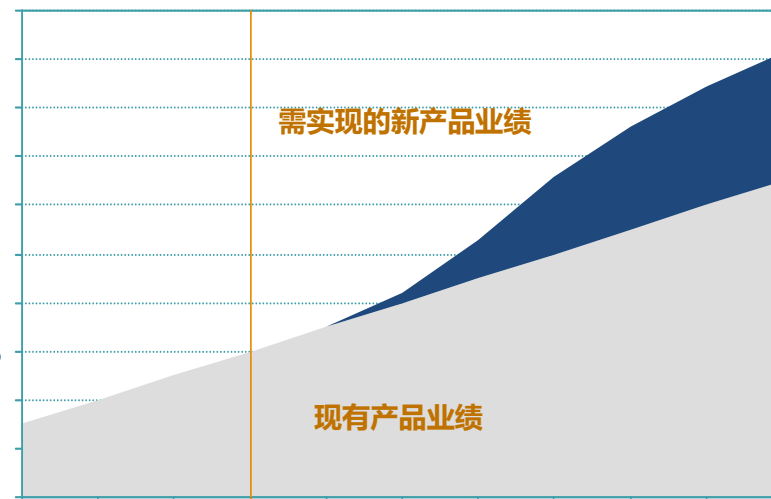


根据业务板块定位分解目标



各板块的未来业绩增长目标和里程碑得到明确设定

## 识别新产品业绩增长目标



- 在中恒公司层面可以明确未来5年新品的业绩目标
- 在若干大板块层面可以了解未来业务发展的侧重 (现有产品vs.新产品), 并明确新产品增长目标

# 通过研讨和分析,我们将与中恒团队共同为其未来业务延伸思考开发 发展定位、战略发展模式和发展路径

## 案例研究

	持续拓展新的业务领域和医药业务	从处方药延伸OTC大健康领域	从医药进入医疗行业的跨越式发展
代表企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 丽珠制药</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 某知名儿科品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 百洋医药</li> </ul>
优势	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 专精于处方药,利用医院渠道进行协同销售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用现有品牌和渠道,快速进入大健康领域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以院内带动院外销售</li> <li>• 互联网+</li> </ul>
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新的Rx开发需要较长的周期</li> <li>• 对新的疾病领域的缺乏认知可能误导业务拓展方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 处方药虽然市场空间大,但进入壁垒高且OTC企业基础薄弱</li> <li>• 大健康领域竞争激烈,需要持续投入应对竞争</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 缺乏影响消费者的零售渠道掌控</li> </ul>

## 第二阶段的工作重点在于提供信息和分析输入, 并组织若干次战略研讨, 与中恒的项目组成员碰撞, 催化讨论形成战略层面的共识

### 业务板块与细分市场定位主题会议



#### 会议目标

- 就本组负责业务未来具有潜力的细分市场达成共识
- 在各工作组层面, 得出整体上具有潜力的业务领域

#### 会议内容

- IMS汇报细分市场分析、业务模式分析与业务领域选择建议成果
- 小组范围内就阶段成果进行讨论
- 形成本组范围内阶段性结论

#### 产出物

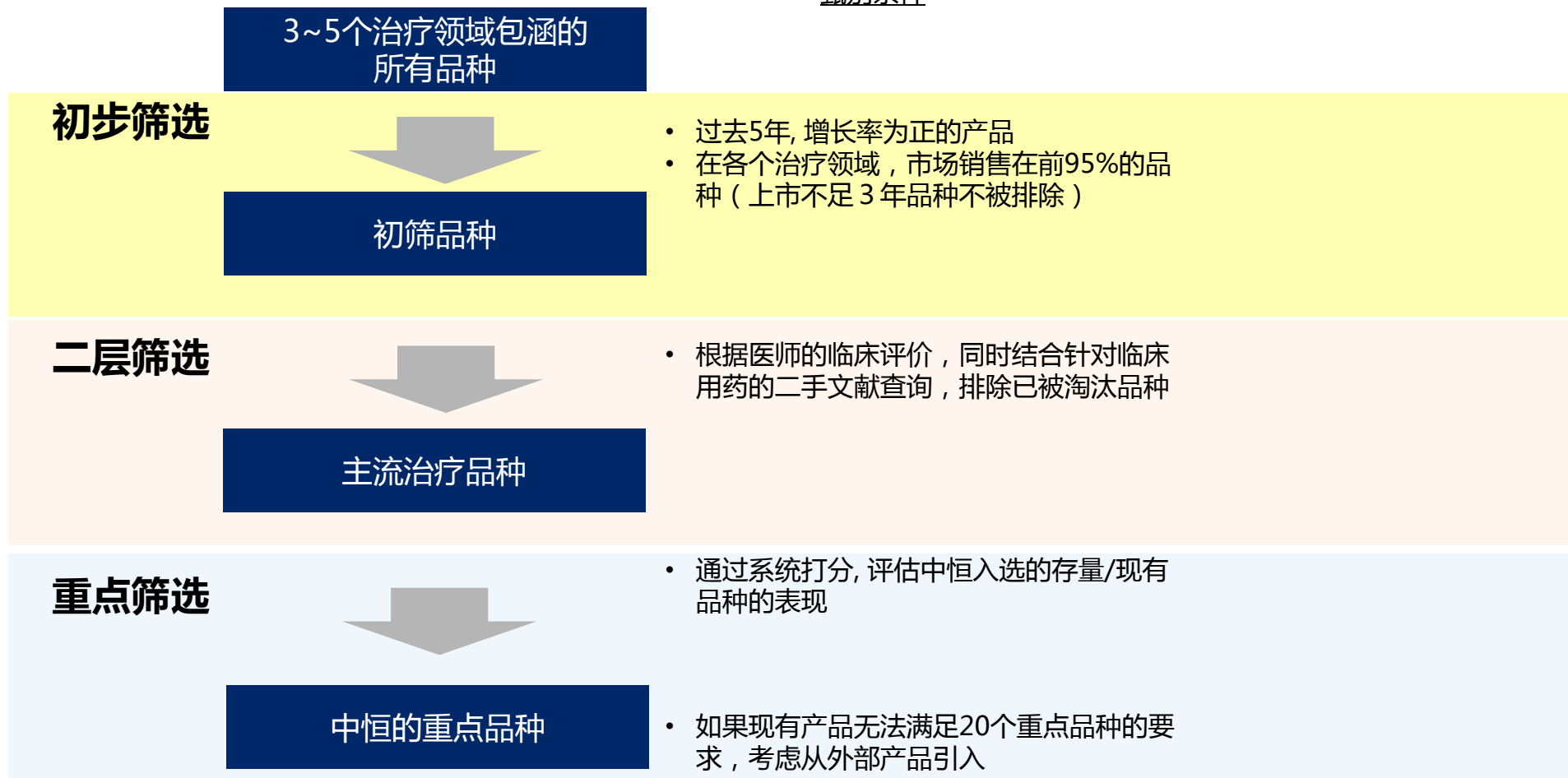
- 业务与细分市场的目标及方向, 并达成共识

# 第三模块的重点工作是为中恒提供核心治疗领域中的组合选择，产品开发目标以及相应的获取途径，形成未来5~10年的管线规划

关键解决问题	主要工作内容	工作方法
<b>3.1 传统领域的产品组合机会和目标规划</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 细分领域机会</li><li>- 核心业务和新产品机会</li><li>- 产品组合策略</li><li>- 目标规划和分解</li><li>- 产品市场预测</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在重点的治疗领域下, 设定分析参数, 从IMS国内外数据库筛选相关的分子</li><li>• 提出产品疾病组合, 科室用药组合, 以及新药机制的新老组合的逻辑, 并按照处方数据库的信息分析机会大小</li><li>• 对国内外研发, 注册产品信息进行分析, 提出新药引进和研发的机会点</li><li>• 对选定的产品和市场机会进行预测</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IMS医院药品销售数据库</li><li>• 零售数据样本分析</li><li>• 文献资料分析</li><li>• 专家访谈</li><li>• 内部访谈和研讨会</li></ul>
<b>3.2 新领域和产品的发展策略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 其它新领域的机会</li><li>- 国内外研发和注册情况</li><li>- 产品获得的途径分析</li><li>- 产品管线和时间安排</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 三大领域外其它领域的机会总结</li><li>• 明确研发方向, 技术革新及竞争程度</li><li>• 提供新产品的厂家, 或研发单位的名单供中恒参考</li><li>• 根据业务产品开发的吸引力和获取难度, 提出产品发展的可行性</li><li>• 提出初步的产品引进的先后优先次序和时间表安排</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IMS医院药品销售数据库</li><li>• 外部专家访谈</li><li>• 竞争对手案例分析</li><li>• IMS项目经验与专家与团队分析</li><li>• 内部访谈和研讨会</li></ul>

# 结合疾病领域和细分的疾病治疗市场，IMS将运用独特的数据库和专有的筛选方法帮助中恒找到若干亟待发展的重点品种

甄别条件





以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/497015034054006026>