

声音

未来战略会更聚焦产品

访复星国际联席总裁、复星医药董事长陈启宇

上海复星医药(集团)股份有限公司(600196.SH,02196.HK,以下简称“复星医药”),是中国领先的医疗健康产业集团,业务覆盖医药健康全产业链。业务主要包括药品制造与研发、医疗服务、医疗器械与医学诊断、医药分销与

零售等;此外,复星医药在集团层面的业务还包括医疗保险、健康管理、医疗人工智能以及海外医疗服务的布局等。

从1994年成立至今,大约24年时间里,复星医药不断加大创新研发的力度。在生物制药领

域如单抗、细胞免疫治疗等领域,复星医药在国内具有很大优势,在全球化布局上,在业内也相对领先。

财报显示,2018年1至9月,复星医药研发费用共计人民币11.14亿元人民币,较去年同期增

长59.13%。复星医药为什么会研发上加速?未来会聚焦于哪些细分赛道?其不断并购的背后有着怎样的逻辑?日前,《中国经营报》记者专访了复星国际联席总裁、复星医药董事长陈启宇。

在制药领域取得领先地位

我们还是要有更多、更强的盈利能力的基石,才能去投入研发。研发的投入实际上既是对企业资金的考验,也是对企业盈利能力的考验,这个要平衡好,当然也不能因为对这方面的顾虑而太多地去约束。

《中国经营报》:下一个3~5年,复星医药会聚焦于哪些赛道?

陈启宇:首先当然还是制药。怎样促进制药进一步取得更快速的发展和领先地位?如何在创新上加大投入?这是我们首先要考虑的问题。其次,在整个医疗服务和医疗保险健康管理方面,要打造一个医疗健康管理和医疗服务的闭环,这要跟企业的发展历程关联起来,我们会打造一个整合模式,但不一定是完全的闭环模式。第三,我们要充分重视人工智能在医疗领域的应用,一些辅助的人工智能诊断体系,包括人工智能在医疗器械上面的应用,这些方面我觉得是未来新的关注点。

《中国经营报》:复星医药现在在生物类似药、化学创新药等方面做了很多工作。复星医药遵循哪些逻辑进行布局?

陈启宇:我们的战略布局从2009年开始,我们着手设立复宏汉霖公司,在当时的环境下,还不敢太多地去想做创新的单抗,当时还是踏踏实实去布局,做好生物类似药、仿制药。

生物类似药这个领域,当时在全球都处在一个比较新的阶段。大量单抗的药物在那个时候还没过专利期,而且全球当时在单抗这一类药物、生物制药怎么进行仿制,法规和标准还不清晰。但是因为我们以前就有做生物制药的基础,所以比较有信心。1998年开始,我们投资做过EPO这样的产品。在这个领域,虽然壁垒和门槛很高,但是价值很大。现在全球前十大药物里面大概有7至8个已经都是生物药单抗这类产品,这个领域非常值得去做。

我们当时的布局第一是看原研药专利到期的时间表,第二是看产品规模,第三要看中国市场需求。从这三个点去着手规划,但同时有一个很重要的要求:我们找的团队技术门槛要过关,在成本上一定要有相当的比较优势。

《中国经营报》:2018年1至9月,复星医药研发费用共计人民币11.14亿元,较去年同期增长59.13%。复星医药在研发投入和利润之间怎样寻求平衡?

陈启宇:首先总量要平衡,此外,我们还是要有更多、更强的盈利能力的基石,才能去投入研发。研发的投入实际上既是对企业资金的考验,也是对企业盈利能力的考验,这个要平衡好,当然也不能因为对这方面的顾虑而太多地去约束。

复星医药的利润来源是多元化的。首先我们自身主营业务的盈利能力基础还是比较强劲的,而且有很好的增长。其次,我们有国药控股这个重要的联营企业。第三,我们还有一些相对稳定的投资利润回报。通过这样几个多元的盈利,复星医药目前无论是在营收规模,还是在资产、资金规模上,体量都比较大。当然,我们还是要更充分地去利用好资本市场,用好风险投资。像单抗这个事业要有大的持续投入,我们也要让单抗这个团队单独跟资本市场连接。我们已经做了几轮的市场融资,也有赴港上市打算。

《中国经营报》:你如何看待目前生物药企业的赴港上市潮及其所面临的“魔咒”?

陈启宇:第一,现在整个宏观市场处在一个不太好的周期;第二,要



看每个单体的质量。在市场承压的情况下,阶段性的短期破发是正常的。比如2012年10月复星医药在香港上市时,因为市场环境不好,我们11.8港元的发行价,当时也是破发的,大概在前期几个月跌了10%左右。2013年开始,我们股价很快上升,投资者收益也很高,2013年的股

价涨幅超过100%。在今天这种大的市场环境下,很多生物医药类企业IPO之后短期破发是正常的。当然,未盈利的生物医药企业,它本身也包含着一定的风险,上市以后的走势一定是两极分化。有的企业以后会有很高的回报,有的企业甚至于就归零了,因为它没有产品出来。

并购逻辑是企业增长和发展的逻辑

并购是我们做大做强路径之一,但并购仅仅是一个发展阶段或者是一个方式。像万邦医药、药友制药、桂林南药等几家核心成员企业,我们在十几年前收购这些企业的时候,平均一家的销售额在1亿元人民币,目前,这三家企业的销售额增长到将近100亿元人民币。

《中国经营报》:一方面,复星在不断加强创新药的投入;另一方面,复星也在不断收购一些海外药企。据了解,这些药企以仿制药为多,而现阶段仿制药也受到较大冲击。能否跟我们分享一下这背后的逻辑是什么?

陈启宇:注射剂全球市场的情况跟中国市场是反的。我们很多企业都喜欢做注射剂,医院及患者的用药习惯,决定了国内注射剂的市场及产能是很大的。但在国际市场上,注射剂是高门槛和短缺的行业。因为注射剂蕴含着质量的风险比较高。在注射剂剂型的制造上,很多企业是不敢进入的,他们宁愿采用外包生产的方式。

我们所收购的 Gland Pharma 公司,它在注射剂行业以美国市场为主,扮演了一个专业的,从研发到生产的角色。所以全球性的仿制药厂都是其客户。这个市场实际上是一个非常有价值的市场。

Gland Pharma 是两代家族经营40多年的企业,在最近的20年,他们主要专注在全球高端的注射剂领域。这个企业是复星医药在仿制药全球化上面很重要的一个切入点。同时,因为我们在中国有非常多的注射剂的产品,包括到我们的生物仿制药,生物类似药,所以技术协同上也有很多产品。我们希望以它为一个切入点,打造类似于像面向美国、印度、南美这些

市场的仿制药销售体系。我们也深度了解印度制药工业的优劣势,这有助于我们进一步加大对印度的仿制药领域的发展。

《中国经营报》:复星医药如何进行并购?

陈启宇:并购是我们做大做强的路径之一,但并购仅仅是一个发展阶段或者是一个方式。像万邦医药、药友制药、桂林南药等几家核心成员企业,我们在十几年前收购这些企业的时候,平均一家的销售额在1亿元人民币,目前,这三家企业的销售额增长到将近100亿元人民币。所以并购的逻辑是企业增长和发展的逻辑,我们在不同的阶段并购的标的也不一样,这个背

后要看看这个阶段未来要用什么去增长。我们去年还收购了法国公司 Tridem Pharma,我们在收购之前也做了许多市场调研,我们在非洲覆盖了一定的市场网络,在法语区很有优势,它有600个医药代表,我们并购以后就会壮大发展非洲的体系。

过去我们从行业进入到优化品种结构,到加强营销网络,未来还是要围绕更多有创新能力的产品。此外,我们会用并购或合资企业的方式补齐市场网络,要完善我们的美国市场、欧洲市场、日本市场、南美市场。对我们来说,并购逻辑的基础在于未来发展的战略。未来战略会更聚焦产品,我们以产品为中心。

跟公立医院应该是互补合作关系

一个很好的解决方案就是公立医院好的医生在公立医院和私立医院之间进行多点执业,这个体制会让公立医院和社会资本医院实现共赢,但是当前在执行推进的时候也有一定难度。

《中国经营报》:很多民营医疗机构最大的困惑还是找不到专家资源,复星在这一块是怎么解决的?

陈启宇:在医疗服务的发展中,千万不要把公立医院作为竞争对手。从现在中国医疗服务的现实来看,真正的高质量医疗行为80%至90%是在公立医院完成的;市场上真正优秀的医疗技术人才80%至90%甚至更高的比例是在公立医院。

所以,在医疗服务的体系建设、人才建设上,我们是跟公立医院以及在公立医院执业的优秀医生的合作。这种合作可以体现在

院级合作、人才培养以及医生的多点执业等方面。同时,我们医院本身也要打造一个医生愿意到你这里来发展事业的平台。这种平台效应,不仅会让公立医院的医生心甘情愿地来,而且要给他创造能够发展的条件。有很多社会资本医疗机构去找了公立医院的医生,但这些医生来了以后发现没有足够的病人,或是不能发挥他能力的病人,最终,人还是没有留住。所以,跟公立医院不能是竞争,而要跟它互补、跟它合作。

《中国经营报》:你在今年两会期间带来鼓励公立医院与社会资本

联合办专科医疗机构的建议。公立医院有什么动力来推动这个动作?

陈启宇:从长期来看,国家对公立医院在本质上的要求是保基本。公立医院的规模发展、特需服务、医生分配、国家对于一些先进医疗装备的采购配额等方面都是有限的。此外,优秀的医生、医疗资源和品牌都聚集在公立医院,很多患者也聚集在公立医院,这本身在公立医院就形成了一定的矛盾。

一个很好的解决方案就是公立医院好的医生在公立医院和私立医院之间进行多点执业,这个体制会让公立医院和社会资本医院实现共

赢,但是当前在执行推进的时候也有一定难度。

在这个中间,模式设计非常重要。实际上还是会有一些模式可以去探索,比如说公立医院能不能用它的品牌技术在社会资本办的医疗机构里占有一点股份,拥有一定比例的分配权,这个要通过契约协议的方式定下来。

其实,上海和睦家医院本身也是公立医院和社会资本合作,十年前就有这样的制度安排。制度安排做好了,这个合作是可以共赢,可以长期可持续的。市场化机制,契约精神,这都很重要。

老板秘籍

如何解读生物医药企业破发“魔咒”

1
第一,现在整个宏观市场处在一个不太好的周期;第二,要看每个单体的质量。在市场承压的情况下,阶段性的短期破发是正常的。比如2012年10月复星医药在香港上市时,因为市场环境不好,我们11.8港元的发行价,当时也是破发的,大概在前期几个月跌了10%左右。2013年开始,我们股价很快上升,投资者收益也很高,2013年的股价涨幅超过100%。在今天这种大的市场环境下,很多生物医药类企业IPO之后短期破发是正常的。当然,未盈利的生物医药企业,它本身也包含着一定的风险,上市以后的走势一定是两极分化。有的企业以后会有很高的回报,有的企业甚至于就归零了,因为它没有产品出来。



简历

陈启宇,45岁,现任复星国际执行董事、联席总裁,复星医药董事长。同时,他还担任中国医药物资协会会长、上海市生物医药行业协会会长、中国人民政治协商会议上海市第十三届委员会委员等职务。

复星医药成立于1994年,是中国领先的医疗健康产业集团。复星医药以促进人类健康为使命,业务覆盖医药健康全产业链,主要包括药品制造与研发、医疗服务、医疗器械与医学诊断、医药分销与零售。复星医药以创新研发为核心发展驱动因素。2018年1至9月,复星医药研发费用共计人民币11.14亿元,较去年同期增长59.13%。截至2018年9月30日,复星医药实现营业收入人民币181.42亿元,比上年同期增长39.99%。

复星医药如何进行并购?

2
并购是我们做大做强的路径之一,但并购仅仅是一个发展阶段或者是一个方式。像万邦医药、药友制药、桂林南药等几家核心成员企业,我们在十几年前收购这些企业的时候,平均一家的销售额在1亿元人民币,目前,这三家企业的销售额增长到将近100亿元人民币。所以并购的逻辑是企业增长和发展的逻辑,我们在不同的阶段并购的标的也不一样,这个背后要看这个阶段未来要用什么去增长。我们去年还收购了法国公司 Tridem Pharma,我们在收购之前也做了许多市场调研,我们在非洲覆盖了一定的市场网络,在法语区很有优势,它有600个医药代表,我们并购以后就会壮大发展非洲的体系。

过去我们从行业进入到优化品种结构,到加强营销网络,未来还是要围绕更多有创新能力的产品。此外,我们会用并购或合资企业的方式补齐市场网络,要完善我们的美国市场、欧洲市场、日本市场、南美市场。对我们来说,并购逻辑的基础在于未来发展的战略。未来战略会更聚焦产品,我们以产品为中心。

深度

从营销驱动向产品驱动转型

中国医药产业正处于深度变革之中。

随着国家要求制药企业进行仿制药质量和疗效一致性评价,过去以仿制药为主的商业模式将面临较大的挑战。一方面,市场端需要仿制药把价格降下来,而药企的成本却在持续增加。另一方面,从全球的药品市场来看,中国人均用药水平也在不断提升,市场对创新药的需求也越来越大。从营销驱动向产品驱动转型逐渐成为行业的共识。

陈启宇直言,当前的需求还是医疗资源的可及性、公平性,以及医疗资源分布的合理性。所以,这个中间就产生了大量的创新需求。

近年来,国家在审批方面各种绿色通道机制的打开使得创新药物、创新医疗器械能够快速进入市场。而当大健康产业进入到创新为主的阶段之后,中国的医药产业、医疗器械企业、研发费用开支及体系建设对资本要素的需求也越来越强。

同花顺数据显示,截至8月31日,A股总计有273家上市公司发布上半年的研发费用支出情况。数据显示,这273家企业总计投入约172亿元。其中从有对比数据的266家企业来看,209家企业的研发费用投入出现增长,占比78.57%。其中,总计36家生物医药企业研发费用投入超过亿元。

陈启宇认为,国家政策的调整是中国药企能够快速发展最重要的一个催化剂。当下要思考的问题就是如何能够跻身到全球制药行业的第一阵营中去。最近三年国家的政策变化,使得中国的企业敢想这个事,而到那一天,一定是结构调整到仿制药和创新药并重,并且不断地走向更加依赖于创新药的格局。

不过,对于目前中国新药创新与国际水平的差距,人福医药董事长王海学此前曾表示,“中国医药市场很大,销售收入规模也很大,甚至有很多出口。但是,相比日本武田等国际药企,中国药企在创新药领域缺乏的不仅仅是人才或者某一个药品,而是一个完整的创新体系搭建。所谓‘卡脖子’的东西还很多,就是底层技术还差得比较远。我们缺的不是某一个企业,也不是某一个产品,我们是缺整个体系。过去我们的重点在市场拓展上,商业模式的拓展上,应用技术的发展上,在底层基础、原研基础等方面我们落后了很多。”

本版文章均由本报记者张玉、曹学平采访