

# 合纵连横： 制药行业/CRO关系中的机遇和挑战

A report from the Economist Intelligence Unit  
Sponsored by Agilent Technologies





# 目录

序	2
采访对象	3
执行摘要	4
关于此次调查	4
前言：快速的增长和不断变化的挑战	6
二元化市场的出现及其战略影响	8
破坏性创新：CRO会是变革的主导者吗？	9
充分利用新型合作关系	12
信息技术助力变革	13
结语	15
附录：调查结果	16



## 序

《合纵连横：制药行业/CRO关系中的机遇和挑战》探讨了合同研究组织（CRO）在制药和生物技术公司药物研发流程转变中所起的日益重要的作用。

经济学人信息部为撰写此报告展开了广泛调查和深入分析。报告列举的调查结果和观点并不一定反映赞助商的观点。报告作者是Paul Kielstra，Gilda Stahl担任编辑，Mike Kenny负责版面设计。在此我们谨向参与此次调查并于百忙之中接受我们参访、贡献他们的真知灼见的企业管理者们致以诚挚的谢意。

2012年1月



## 采访对象

Karin Wingstrand  
Vice-president and Head of Clinical Development  
AstraZeneca  
阿斯利康副总裁兼临床开发业务总监

Kiran Mazumdar-Shaw  
CEO  
Biocon

John Watson  
President of Strategic Partnering  
Chief Commercial Officer  
Covance  
战略伙伴事务总裁兼首席商务官

Dr Jason Hwang  
Executive Director of Healthcare  
Innosight Institute  
医疗保健业务执行总监

Tycho Peterson  
Industry analyst  
JP Morgan  
摩根大通行业分析师

Richard Connell  
Head of External Research Solutions CoE  
Pfizer  
辉瑞CoE外部研究解决方案部门负责人

John Ratliff  
President  
Chief Operating Officer  
Quintiles  
昆泰总裁兼首席运营官

Dr Ajit Nair  
President, India  
SIRO Clinpharm  
印度Siro Clinpharm总裁

Dr Robert Ahlbrandt  
Senior Vice-president  
Global development operations for the Pharmaceutical Development Division  
Takeda International  
武田制药 ( Takeda Pharmaceuticals International ) 药物开发部全球开发业务高级副总裁



## 执行摘要

过去数年制药和生物技术公司研发计划的投资回报率数据惨淡，且逐年下降，有鉴于此，这类公司在其核心业务——知识产权这一最宝贵资产的开发方面审慎采取了具有一定风险的做法，即将研发工作外包给合同研究组织（CRO，为业界提供多种研发服务的公司），这一形式的研发活动目前已占到了全行业研发总量的40%以上。半数以上的制药企业当前主要通过CRO来开展I、II、III期药物临床试验。

这不再是边缘业务外包，而是标志着业界垂直一体化传统出现了根本性转变。在这一转变过程中，制药和生物技术公司把赌注压在了一个尚未得到实践验证的研发模式上，而且这种模式的确立仍处于探索阶段。这一模式能否实现以较低的投入取得更好创新成果的目标关键在于战略眼光，而非简单的削减成本。

《合纵连横：制药行业/CRO关系中的机遇和挑战》是经济学人信息部在安捷伦科技有限公司赞助下完成的一份研究报告。在撰写这份报告的过程中，经济学人信息部针对生命科学行业的251名企业高管展开了调查，并对公司领导者和业内专家进行了深入访谈。报告得出了以下重要结论：

八 制药和生物技术公司致力于与全球合同研究组织（CRO）建立联盟关系，这对CRO市场的面貌产生了重要影响。越来越多的制药和生物技术公司正与CRO建立全球联盟关系以期提高研发活动的投资回报率。过去两年中双方构建的重要的合作联盟多达22个。根据受访者提供的信息，尽管签订专项合同仍是客户与CRO之间最常见的一种合作方式，但双方更愿意建立

### 关于此次调查

共有251名来自生命科学行业的企业高管参与了2011年9月的这项调查，分别来自制药公司（44%）、生物技术公司（22%）、CRO（15%）及行业中的其他机构（19%）。就职务级别而言，

51%的受访者来自企业C级别高管，其余担任其他高级管理职务。在北美、亚太、西欧地区任职的受访者分别占总数的35%、28%、27%，余下的受访者则来自中东、非洲、拉美和东欧。他们所代表的企业中年营业收入超过5亿美元的占总数的48%，年营收在20亿美元以上的占26%。



## CRO和客户对于 市场未来发展方向的 认识存在显著差异。

全球联盟关系或区域性或针对特定疾病的合作伙伴关系。不过规模较小的制药和生物技术公司（在此指年营收低于1亿美元的公司）的业务规模不足以支撑这样的合作关系。它们更倾向于维持与CRO之间相对独立的关系。美国昆泰跨国公司（Quintiles）是一家综合的生物制药服务公司，其总裁兼首席运营官（COO）John Ratliff在接受采访时说：“针对两种不同类型的客户，需要提供两种不同类型的服务。”

λ CRO及其潜在客户对于双方的合作伙伴关系有着不同的期待。CRO和客户对于市场未来发展方向的认识存在显著差异。为提升自身吸引力、开拓这种合作关系的市场潜力，很多CRO都在扩大研发服务的范围，并将研发早期阶段的服务作为重点。比如说，计划提供或扩展检测开发服务和筛选服务的CRO受访者分别占48%和64%。而生命科学行业的其他公司则有意在药物试验等CRO驾轻就熟的领域更多地借助CRO的服务。可见这一行业尚未形成一个主导性的业务模式。

λ CRO将持续其整合步伐，逐步发展成为全能型合作伙伴或细分服务专家。合同研究是一个分散化的行业，进一步整合的时机已经成熟。74%的CRO受访者表示与制药和生物技术公司结盟的趋势短期内将推动行业整合。此外41%的人称未来三年他们将扩展自己的服务范围，提升自身作为合作伙伴的吸引力，而相同比例的受访者表示将重点发展少数几种专业服务或单一的细分服务（分别占总数的29%和12%），这也凸显了CRO行业的二元性。

λ 在构筑符合自身广泛利益的合作伙伴和联盟关系方面各方仍需付出努力。在重新界定联盟和合作伙伴关系性质的过程中，CRO必须向制药和生物技术公司展现自身作为合作伙伴而非廉价劳动力的价值所在。Covance这家美国CRO业务遍布全球，其战略伙伴事务总裁兼首席商务官John Watson指出：“供应商整合短期内可以创造价值。CRO行业必须提出更广泛的价值主张。”制药公司的受访者表示业内企业对新理念持开放态度。不过这些企业应当将与CRO合作视为战略复兴的机遇而非简单的削减成本的手段。



## 前言：快速的增长和不断变化的挑战

CRO是药物开发体系的一个重要成员。制药行业年度研究报告《合同研究年报2011》指出，CRO服务市场规模2010年增长到了280亿美元，在当年约680亿美元的行业研发投入中所占份额超过了40%。

CRO只是近期才取得了这样的市场地位。2000年CRO服务市场规模仅为52亿美元，1993年时这一数字更是只有16亿美元。多年来行业内部制药和生物技术领域的研发投入也在增长，但增速相对较慢。塔夫茨药物开发研究中心（TCSDD）指出，过去十年中CRO投入的年均增幅为13.4%，而全球研发投入的年均增幅则为9.1%。

CRO市场势必延续其增长态势，其原因不言自明。印度生物技术公司Biocon的CEO Kiran Mazumdar-Shaw指出，生产率低下使业界“对于研发的投资回报率产生了严重关切”。经济学人信息部2011年9月针对全球行业高管开展了一项调查，受访者对此观点表示认同：71%的非CRO受访者透露其公司未来三年将更多的借助CRO的服务，而认为所在公司将会削减这一服务的受访者仅占7%。

在CRO行业呈现增长势头的同时，客户和服务供应商两者间的关系也在发生着变化。以前出资委托方采取的做法往往是在有需求时将特定的研发工作外包给CRO。两者间的这种松散关系具有灵活性，但也存在一些不足。举例来说，服务采购方可能无法借助CRO在定制服务如设计药物试验策略方面的专长。在药物开发过程中，CRO可能积累起关于某种化合物的特殊知识，而赞助商可能无法从中直接获益。

因此制药和生物技术公司、特别是其中规模最大的企业越来越需要通过建立联盟或战略合作伙伴关系与CRO形成更为紧密的联系。某些情况下表现为由CRO为赞助商营销全球的所有产品提供全面研发服务，或是针对某些疾病或地区研发相应药品。两者间的这种关系要求CRO和赞助商加大整合力度，前者因此可以获得稳定的业务，而后者则可以持续利用CRO的专业技术，这种技术可能涉及全部的研发活动。过去两年，13个大型制药公司已与CRO缔结了22个此类合作协议，其中包括辉瑞（Phizer）与ICON和PAREXEL的合作以及赛诺菲（Sanofi's）与Covance的合作。

尽管目前主要是大型制药企业采取这样的方式，但Covance战略伙伴事务总裁兼首席商务



“我们预期  
CRO行业将进一  
步整合，目前这  
一行业仍呈分散  
化格局。”——  
摩根大通行业分  
析师

Tycho Peterson,  
Industry analyst,  
JP Morgan

官John Watson期望中型制药公司也会转而采取结盟的策略，以免被规模更大的竞争伙伴挤出市场。他说：“发展稳定、财务状况良好的CRO能提供的优质服务总量是有限的。”

摩根大通的行业分析师Tycho Peterson说：“我们预期CRO行业将进一步整合，目前这一行业仍呈分散化格局。”行业并购数量正在增长，近期最大的一宗交易是2010年7月INC Research斥资2.32亿美元收购了Kendle。不过社会创新智库Innosight Institute医疗保健业务执行总监Jason Hwang博士警告说整合并非易事。由于行业进入门槛低，新公司诞生的速度可能与老公司消亡的速度一样快。



## 二元化市场的出现及其战略影响

“大型制药企业更为青睐与CRO形成优先级合作关系，而中小型制药和生物技术公司则希望以合作伙伴关系，获得高成本效益的个性化服务。”——印度跨国CRO SIRO Clinpharm全球运营总裁Ajit Nair”

Ajit Nair, President  
Global Operations  
SIRO Clinpharm

现诸报端的全球联盟只是CRO市场的演化趋势之一而已。这一策略最适合大型制药和生物技术公司：事实上66%参与调查的CRO受访者表示他们与大、小客户的关系日趋差异化。印度跨国CRO SIRO Clinpharm全球运营总裁Ajit Nair认为，当前“存在两大市场。大型制药企业更为青睐与CRO形成优先级合作关系，而中小型制药和生物技术公司则希望以合作伙伴关系，获得高成本效益的个性化服务。”

规模较小的制药和生物技术公司（年营收不足1亿美元）的业务量有限，与CRO形成全面联盟关系对双方都缺乏足够的吸引力。由于更大的资源限制，相比大型企业（年营收超过20亿美元），小型制药和生物技术公司更多地把降低成本作为选择与CRO合作的主要因素（占47%，大型企业中持相同观点的占38%）。而大型企业相对小型公司更看重CRO的全球影响力：前者中47%的受访者将此作为遴选CRO时优先考虑的因素之一，而持相同立场的小型公司受访者只占27%。

对于CRO而言，规模较小的制药和生物技术公司仍是其一大市场，它们当中很多都是虚拟公司。Mazumdar-Shaw女士介绍说，与Biocon合作的两家CRO——Syngene和Clinigene——寻求建立一种“混合”模式，以满足两种类型客户的不同需求。全球范围的合作伙伴关系当然更受青睐，它能为CRO带来稳定的、潜在利润更高的业务。与制药和生物技术公司的受访者相比，参与我们调查的CRO人士对构建全球联盟关系的兴趣更为浓厚（占其总数的26%），而倾向于在双方间保持一种松散、相对独立关系的CRO只占9%。

要在不断增长的合作市场中占据主动，CRO必须做出战略抉择：要么寻求扩张、形成更广泛的合作伙伴关系，要么专注一个或若干个细分领域。摩根大通的Peterson先生预言道：“市场将呈现二元化格局。参与高端市场的是少数全球化大型CRO，它们的业务延伸到相当大的地理范围，而低端市场则由细分服务供应商（如专注于肿瘤学领域的供应商）构成。特色不够鲜明、业务覆盖面和规模有限的中型CRO的经营将会面临困难。”

无论选择两种模式中的哪一种都有可能实现盈利。事实上，近期TCSDD所做的研究表明，过去五年中细分服务供应商的平均增长率高于其他类型的CRO。当被直接问及其发展战略时，CRO受访者的回答出现了分化：41%的人表示未来三年自己的公司将扩展服务范围，而相



## 破坏性创新：CRO会是变革的主导者吗？

因为看重知识产权对自身的重要性，生命科学行业，特别是大型制药公司长期以来都倾向于采用一体化的研发模式。在快速转向外包模式的过程中，有没有这么一种可能，即它们实际上是在培养自己未来的竞争对手而非合作伙伴。

这种可能性当然存在。45%的受访者认为在不远的将来，规模最大的CRO将具备足够的实力与传统制药公司展开竞争；不赞同这一观点的受访者仅占37%。此外，潜在CRO客户中有40%的人认为外包模式存在的一个显著风险是它使得潜在竞争对手能够提升自身的实力；只有16%的人认为这并非一个重大风险。

在高科技领域，将重要业务外包并不是生命科学公司的创新，个人电脑行业的经验具有重要的借鉴意义。在《创新处方》(The Innovator's Prescription)一书中，Jason Hwang、Clayton Christensen和Jerome Crossman将生命科学行业和其他经历了所谓“供应链突变”(supply chain disruption)的科技行业的转型过程进行了比较。在这一过程中，生产高度一体化的行业（如传统大型制药公

司）将越来越多的业务外包，原因在于一旦这些业务活动实现了商品化，从经济角度看，购入这些服务比在企业内部保留这部分业务更加划算。

这一策略的一大危险在于在外包业务过程中，企业可能会培养出自己的竞争对手。《创新处方》介绍了这么一个案例，个人电脑厂商戴尔公司将自己的很多业务外包给台湾制造商华硕(ASUSTek)，而后者在消化了这部分技术后开始自主生产个人电脑，对戴尔形成了直接竞争。

该书的作者认为就生命科学行业而言，CRO是导致供应链突变的一个潜在因素。随着它们整个研发价值链一体化能力的提高——并且随着其现有业务利润率的下降——部分CRO将向高利润率业务领域进军，从而对制药和生物技术公司构成竞争。

但这种可能性有多大呢？目前只有18%的CRO受访者表示其公司计划开发、销售自己的医药产品。这些公司的年营收几乎都不足5亿美元，它们代表的是一些试图将自身转变为生物技术公司的小型CRO，而非规模庞大、足以对从前客户的供应链造成破坏的CRO。

大型CRO似乎并不热衷于实现这种转变。摩根大通的Peterson先生警告说：“这种转变蕴藏着很大的风险。印度几家进军仿制药生产领域的CRO已

面临这一状况。它们切断了自己的很多后路，很难再回头了。” Covance战略伙伴事务总裁兼首席商务官John Watson坦承其公司的规模与大型制药企业的研发部门大体相仿。但Covance一贯的态度是“与自己的客户竞争并不符合我们股东的最佳利益。我们曾亲眼目睹一些竞争对手采取这一策略后产生了适得其反的效果。”

前文提到的Hwang博士也接受了我们的采访，他提供了不同的看法，“一方面，供应链出现我们所描述的那种突变为时尚早。过去十年行业内的整合潮表明发生这种突变的时机已经成熟，但现有的业务模式仍在试图整合行业内部力量，而且制药公司的数量仍然相当可观。”他接着介绍说，另一方面，无论结盟与否，制药公司正在更多地借助CRO完成低利润、“商品化程度很高的研发工作。如果传统制药公司将成本压力传导给CRO，后者最终也将寻求进军高利润领域。”

供应链突变的隐忧挥之不去，原因并非在于CRO目前存在转型的打算，而在于其他行业的发展过程已证明了这一趋势。因此Hwang博士建议CRO考虑这样一个问题，一旦利润率下降到不可持续的程度，它们应当作何调整。同时他建议生命科学公司将未来可能的（而非现有的）核心竞争力保留在企业内部。



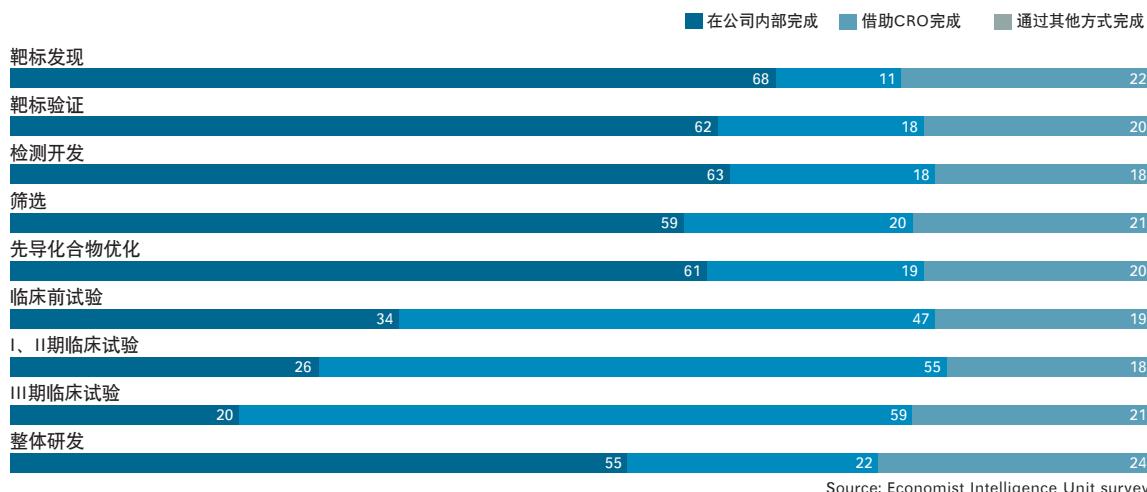
同比例的受访者则说公司将专注于少数几个专业领域（29%）或单个细分服务领域（12%）。进一步研究调查结果之后我们发现，寻求专业化的CRO并不会因为专注于某些领域而放弃其他领域已有的研发能力。只有极少数公司（14%）打算缩减研发服务的范围，而高达86%的CRO受访者则表示计划扩大现有服务，31%的人透露说将进军目前尚未涉足的研发领域。显然CRO优先考虑的是扩充服务以提升自身作为合作伙伴的吸引力。

选择构建合作伙伴关系同样也会带来挑战。Nadir博士指出，除一两家公司之外，CRO行业在很大程度上存在着药物发现和临床开发相分离的状况。他说：“二者属于不同的技术范畴，需要不同类型的资本投资。我认为如果一家公司能够开展从实验室发现到临床开发各个环节的业务，那它就具备了一个重大优势。”合作伙伴关系也会增加企业面临的风险。昆泰的Ratliff先生解释说：“结成合作伙伴关系后，CRO就介入了客户的药物开发活动，参与到了他们的核心业务当中。如果CRO垮掉了，所有人都得跟着遭殃。”

Mazumdar-Shaw女士提请我们注意一个更为根本性的问题：制药行业把赌注押到了一个未经实践验证的发展模式上。她说：“CRO渴望向价值链上游迈进，从提供研发服务转向产品开发，而制药公司则希望与其建立联盟关系以降低风险和成本，同时保留商品化权利。表面上看，这是一种非常好的模式。但它缩减成本和改善效率的作用能延续多长时间仍有待观察。”

贵公司主要通过哪种方式完成下列各阶段的研发工作？

每行选一项  
(占受访者比例%)





您认为未来三年贵公司将更为依赖哪种方式开展下列各阶段的研发工作？

每行选一项

(占受访者比例%)

■ 更多依靠公司自身 ■ 更多依靠CRO ■ 更多依靠其他方式 ■ 没有变化

靶标发现

33 15 8 43

靶标验证

30 19 5 45

检测开发

31 20 7 42

筛选

35 19 8 37

先导化合物优化

33 19 9 39

临床前试验

17 36 7 39

I、II期临床试验

14 39 7 39

III期临床试验

13 39 9 38

整体研发

29 21 11 39

Source: Economist Intelligence Unit survey

这一模式不仅未得到实践验证，而且通过调查我们还发现CRO与客户对合作关系存在着不同的期待。从整体而言，CRO行业将寻求具备开展全部研发业务的能力，希望以此吸引客户与其构建一体化程度更高的合作伙伴关系。然而生命科学行业的其他受访者却有着不同的想法。尽管多数人表示他们将更多地借助CRO的服务，但表示将“大幅借助CRO服务”的只占37%。此外，多数制药和生物技术公司仅希望在CRO已经驾轻就熟的领域（如临床前和I至III期药物临床试验）加大与之合作的力度。

相对于新兴的端对端合作伙伴关系，制药和生物技术公司更愿意与CRO就药物开发而非发现展开合作。潜在客户似乎并不愿意改变其目前的研发策略：只有11%的受访者称他们会借助CRO重新构建药物研发体系。此外，调查中我们发现，希望在药物发现领域更多借力于CRO的公司其财务表现往往较差，成功企业却认为自身并不迫切需要朝这一方向发展。

这一结盟趋势是否仅仅代表了供应商整合的潮流，还是反映出CRO扩能出现某些偏差？后一种可能性是存在的，但还有一种可能是一些制药和生物技术公司还没有认识到它们选择的发展道路的意义所在。Innosight Institute的Hwang博士解释说多数行业在谈及供应商这个话题时，企业都会说“从来不相信供应商会根本性地改变自己的经营模式”。CRO和客户仍在探索合作的最佳方式，因此双方间主导性的联盟关系仍有待塑造。



## 充分利用新型合作关系

CRO和客户间这种合作关系变得日益司空见惯，并且在不断演变发展，面对这种情况企业应如何应对呢？对于CRO的客户而言，首先应当将联盟关系视为一个战略机遇而非外包扩大化。举例来说，阿斯利康公司（AstraZeneca）与信息技术专家建立了数据管理合作伙伴关系，后者此前根本不可能在药物开发中发挥这种作用。辉瑞CoE外部研究解决方案部门负责人Richard Connell认为尽管一些公司开始时可能完全是出于削减成本目的寻求与CRO合作，“但如果制药公司不考虑围绕外包活动转变工作流程，那么它们可能无法充分享受外包交易的益处。”

“但如果制药公司不考虑围绕外包活动转变工作流程，那么它们可能无法充分享受外包交易的益处。”——辉瑞CoE外部研究解决方案部门负责人

Richard Connell, Head of External Research Solutions CoE, Pfizer

事实上，制药行业面临的危险之一是可能将结盟和供应链简化混为一谈：57%的受访者认为大型制药公司往往将CRO视作不可或缺的廉价劳动力而非宝贵的合作伙伴。Ratliff先生警告说“‘战略合作伙伴关系’一词已被用滥了。一些客户还是想让CRO单纯承揽外包业务。”Watson先生补充说：“联盟或合作伙伴关系与供应商整合之间是有区别的。如果采购和价格成为主导因素，那么供应商整合对于双方来说并不一定是件好事，因为当成本以外的因素成为重点时，供应商整合并无法创造出更多价值。”

从战略高度发展供应商关系至少需要管理层对此予以必要的关注。武田制药（Takeda Pharmaceuticals International）药物开发部全球开发业务高级副总裁Robert Ahlbrandt说，过去“对于CRO关系，我们和CRO方面的高管层都没有予以足够的重视。”而现在管理这些合作伙伴关系已成为他的一项重要职责。

为充分发挥CRO合作伙伴关系的优势，制药和生物技术公司还应当思考改变其内部开展研发活动的方式，消除外包后可能遗留下来的冗余现象。Connell先生说：“当你将价值流核心业务外包后，如果你不重建整体工作流程，那么遗留业务只会增加整个流程的成本。希望改变这种状况的人需要具有战略视野。”

尽管内部改变需要服从于公司战略，但制药和生物技术公司还是应当为这类新型合作关系的发展大开方便之门。此前辉瑞外包了大量的化学合成业务，之后供应商把大批化合物运回辉瑞进行检测。其实供应商完全可以对这些化合物展开检测，只需及时提交检测数据即可（这样可以大幅降低成本），因此制药企业完全可以把这部分业务交给CRO来完成。



## 信息技术助力变革

合同研究具有信息密集的特点。正如 Covance 战略合作伙伴事务总裁兼首席商务官 John Watson 所说：“我们的日常工作说到底就是向客户提交数据，数据就是我们的最终产品。”

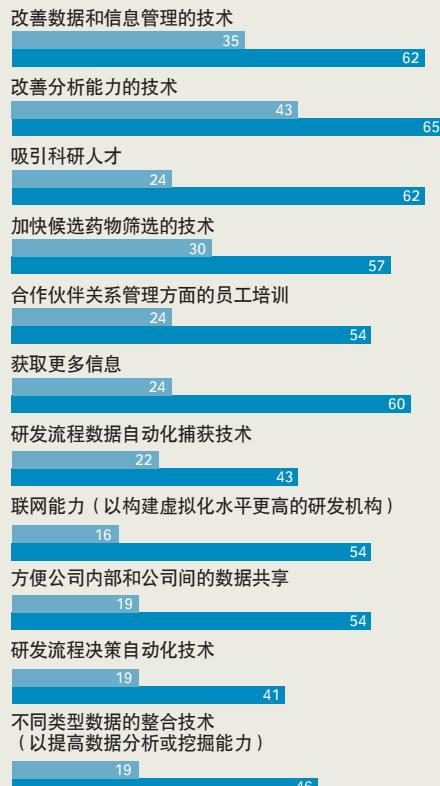
根据受访者提供的信息，未来三年 CRO 会加大数据利用技术方面的投资。65% 的 CRO 将投资提高分析能力，62% 的 CRO 将投资提高数据管理能力。如右图所示，这反映出了投资提高一系列信息技术能力这一大趋势，与过去三年相比，信息技术将得到更广泛的普及。

这种转变部分反映出 CRO 需要跟上客户需求变化的步伐。Ahlbrandt 博士指出在与 CRO 之间的数据交互中，武田制药致力于实现“提高透明度，实现无缝交换。这一目标已部分实现，但仍然是我们重点关注的领域。”相当数量的其他来自生命科学行业的受访者也在投资信息技术，他们希望 CRO 也这样做。

面对激烈竞争，CRO 也希望通过信息技术领域的投资能够从多个方面提升自身的竞争力。首要的是能提供更快、更精准的服务，改善与客户的沟通。比如昆泰就已广泛投资软硬件，包括数据工厂和客户仪表板，能够同时向公司和客户提供实时信息。总裁兼 COO John Ratliff 说：“过去五年我们投资信息技术只为了一个目的，那就是凸显我们在数据和分析方面相比其它 CRO 的优势，而不是简单地为了改善基础设施和信息技术应用。你必须意识到这一点。”

一些 CRO 也试图通过投资信息技术开拓新的服务领域，尤其是临床数据管理，开发这一市场的难度可能超乎 CRO 的预期：缺乏制药行业经验的信息技术公司已经进军这一市场。印度公司 SIRO Clinpharm 总裁 Ajit Nair 对此解释说，他的公司“对与数据服务公司合作持非常乐观的态度。作为 CRO，我们在临床研究方面具有优势：信息技术公司是从数据角度提供服务，而我们则是从临床数据角度提供服务。”

■ 贵公司过去三年增加了以下哪些领域的投资？  
■ 贵公司未来三年将增加以下哪些领域的投资？  
(占 CRO 受访者比例%)



Source: Economist Intelligence Unit survey

同等重要的是，随着联盟合作伙伴逐步介入生命科学公司的核心业务，双方找到相互匹配的合作伙伴至关重要。阿斯利康副总裁兼临床开发业务总监 Karin Wingstrand 说，除 CRO 的技术能力之外，“在寻找合作伙伴时，你得对双方的文化加以评估，看它们是否相匹配。如果不匹配，那你就无法充分享受到流程、质量和成本改善的益处。”我们的调查结果也证明了这一点：经历过客户/CRO 关系不尽如人意的受访者将文化障碍列为双方面临的一大难题。

一旦形成了这种合作关系，它需要双方的共同呵护、管理。辉瑞在公司内部任命了专业人员管理联盟关系，阿斯利康也同样如此。Wingstrand 女士强调说管理合作关系不仅要重视联盟关系中的“硬件”，更要注重员工的体验，双方能否相互尊重、平等相待。她说：“CRO 需要转变自己服务供应商的思维定势，而我们面临的挑战则是要改变自己买家的思维定势。”



**“CRO需要转变自己服务供应商的思维定势，而我们面临的挑战则是要改变自己买家的思维定势。”  
阿斯利康副总裁兼临床开发业务总监**

Karin Wingstrand,  
Vice-president and  
head of clinical  
development,  
AstraZeneca

CRO面临着不同的挑战。它们需要开发、销售客户本身都未曾预见到的服务。Connell先生说：“能够敏锐捕捉到机遇的CRO才有机会拓展自身的业务。”

在此过程中，CRO还必须牢记吸引客户的第一要素是什么：及时、高效地提供服务，而成本又比企业自身承担相同的工作要低。受访者认为，潜在客户之所以寻求与CRO合作主要是看重后者的人才优势（占受访者总数的49%）、以低成本提供服务的能力（占44%）、提供服务的速度（42%）。CRO认为以下特征是将自身与竞争对手区别开的主要因素，其排序与刚才略有出入：低成本（49%）、经验丰富的员工（43%）、反应速度（31%）。

展望未来，只有20%的CRO受访者预期低成本将是CRO最重要的竞争优势。他们认为特定药品开发领域的专长将成为更为重要的因素（占34%），其次是拥有经验丰富的员工（29%）。这并不意味着CRO否定了成本这一因素的重要性。Siro Clinpharm的Nair先生解释说：“未来低成本无疑仍是一个重要的竞争优势。大型制药公司正在裁员，它们还是需要让其他机构来接手相关的工作，但收费要低。”

在双方长期的联盟关系中，相对于初期的低成本，客户更看重CRO的持续创新能力。来自昆泰的Ratliff先生介绍说一旦CRO赢得了合同，“那么未来两年里，客户就需要你不断创新。如果你墨守陈规、反应迟钝、不能提高成功率，那你就完了。”显然做到这些需要的是人才。Covance和昆泰都表示它们应对未来挑战的一大关键举措便是大量聘用全面研发业务所需的专家型人才。这么做的不仅限于它们两家公司：62%的CRO受访者称他们将斥重金招聘科研人才，而过去三年这样做的CRO仅占24%。

CRO同时也意识到了管理这种联盟关系的重要性：未来三年54%的CRO将投资对员工进行合作伙伴关系管理培训，过去三年这一比例仅为24%。调查显示合作双方之间沟通不佳是一个重大缺陷：在经历过客户/CRO关系不尽如人意的受访者中40%的人都将沟通不佳列为首要问题。

受访者普遍抱怨在试验遇到问题时，CRO不能及时告知合作伙伴。Covance采取的是一种全面管理联盟关系的策略，正式委派多名高管对自身的各类合作伙伴关系实施监督。其详尽的联盟管理模型涉及从人力资源到运营的诸多领域。Covance致力于在所有这些领域与合作伙伴展开互动，它还让变革管理专家帮助客户实施必要的内部调整以发挥外包的优势。在Watson先生看来这方面的工作远未结束，他告诫我们说：“在构建关系管理工具方面，CRO仍处于起步阶段。对于我们和制药行业来说，这都是一个全新的领域。”



## 结语

制药和生物技术公司正在豪赌药物研发的未来。CRO已经承担了其中相当大比例的工作，而且这一比例还会继续增长。对于制药行业而言，逐步改变过去依托自身力量开展一体化研发活动的做法是一种历史性的转变，尽管如此，单纯依靠外包也是不够的。CRO及其赞助商都需要明确哪种形式的关系能够给双方带来最大的益处。

合作关系的变革已经拉开序幕，越来越多的联盟关系已开始取代过去那种简单的服务-收费模式。不过CRO和客户对于这种变革会向或者应该向何处去仍存在不同的看法。

在此我们可以借鉴汽车工业的例子。汽车厂商在如何对待供应商这一问题上历来会在两种极端态度间徘徊，要么视其为重要的合作伙伴，要么会单方面地收缩两者间的合作，甚至会使供应商面临生存困难。最终汽车厂商搬起石头砸了自己的脚。大量汽车工业的相关研究表明，与供应商之间构建信任度更高的关系有助于降低企业的成本，推进双方间的沟通和创新。

这个例子为制药和生物技术公司提供了重要的经验教训，它们必须明确与供应商（即CRO）合作是主要为了削减成本还是推动创新，这是该行业面临的两大挑战。生命科学公司还面临其他一些战略性挑战。广泛外包要求企业必须确立自身的核心竞争力（必须牢牢守住这一核心竞争力），并对自身其他业务实施重组以去除不再需要的冗余业务。此外，当企业让外部机构参与像研发这样的核心、敏感的业务时，它必须重视对这种持续型合作关系的管理（从寻找文化相容的合作伙伴开始）。

CRO面临的挑战在于如何塑造能够发挥自身优势的合作关系。对客户而言，CRO提供新的、更高价值服务的能力并非不言自明。在持续提供不断完善、优质、低成本服务（CRO正是凭借这种服务建立了和客户间最初的合作关系）的同时，CRO必须确立自己新的业务领域，并让客户了解这些业务对其利益所在。联盟和合作伙伴关系为CRO提高营收提供了理想的平台，前提是它们必须抓住这一机遇。

双方在合作关系中都有重大的利益。如果联盟的发展演变成以降低成本为出发点对商品化研发业务实施外包，那么制药和生物技术公司很可能会发现虽然成本有所降低，但创新问题仍未得到妥善解决。并且供应商的利润空间不断受到挤压，最终他们别无选择只能与客户展开竞争。相反，只有通过构建富有意义的合作伙伴关系，双方才有可能完成必要的变革，推动创新，互利共赢。

## 附录：调查结果

由于四舍五入或受访者可以做多项选择，各项百分比之和不一定是100%。

与同行相比，贵公司在以下各项的表现如何？

请每行选择一项  
(占受访者百分比%)

■ 远高于平均水平 ■ 高于平均水平 ■ 平均水平 ■ 低于平均水平 ■ 远低于平均水平 ■ 不清楚

单位投资创造的营收



药物研发效率(单位投资开发的新分子数)



构建成功合作伙伴关系的能力



开发创新产品的能力



创新研发流程的能力



有效采用最新技术的能力



在实践中贵公司与CRO、制药或生物技术公司形成了哪种主要的关系？

(占受访者百分比%)

松散、独立的业务关系(即有需要时外包特定业务)



全球联盟



非排他性合作伙伴关系



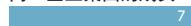
针对特定疾病或地区的排他性合作伙伴关系



合资公司



同一企业集团的成员



无任何关系



您希望贵公司和CRO、制药或生物技术公司形成何种关系？

(占受访者百分比%)

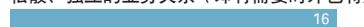
全球联盟



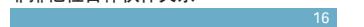
针对特定疾病或地区的排他性合作伙伴关系



松散、独立的业务关系(即有需要时外包特定业务)



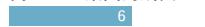
非排他性合作伙伴关系



合资公司



同一企业集团的成员



无任何关系



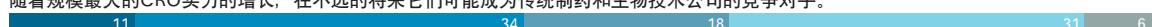
您在多大程度上赞同以下表述？

每行选择一项

(占受访者百分比%)

■ 高度赞同 ■ 赞同 ■ 不赞同也不否认 ■ 否认 ■ 高度否认

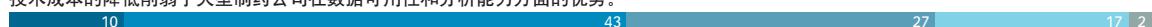
随着规模最大的CRO实力的增长，在不远的将来它们可能成为传统制药和生物技术公司的竞争对手。



制药和生物技术公司向“虚拟”公司的转变仍停留在炒作层面，没有实质进展。



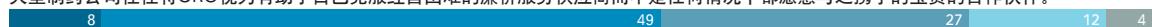
技术成本的降低削弱了大型制药公司在数据可用性和分析能力方面的优势。



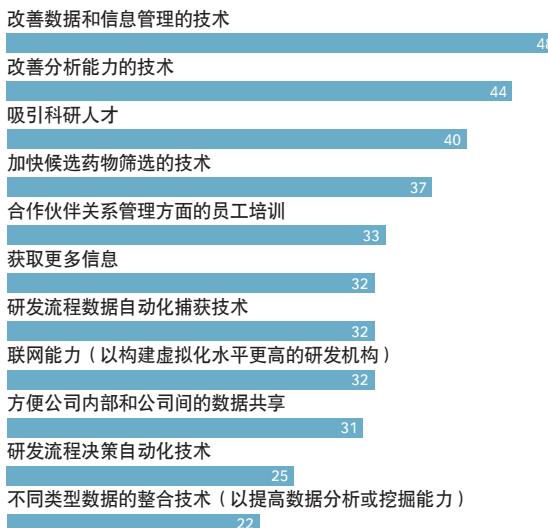
除价格以外，以其它标准难以将中型和大型CRO区分开。



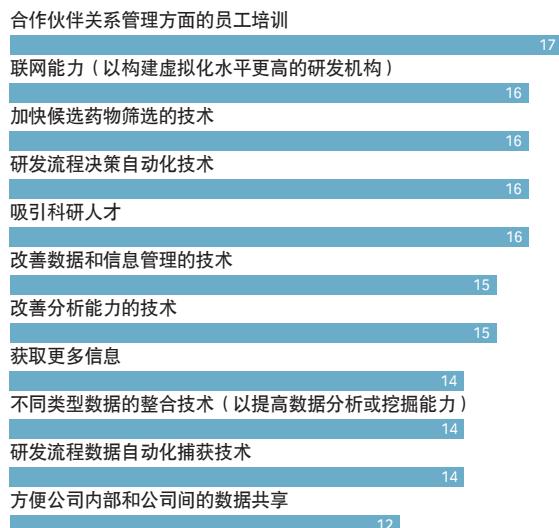
大型制药公司往往将CRO视为有助于自己克服经营困难的廉价服务供应商而不是任何情况下都愿意与之携手的宝贵的合作伙伴。



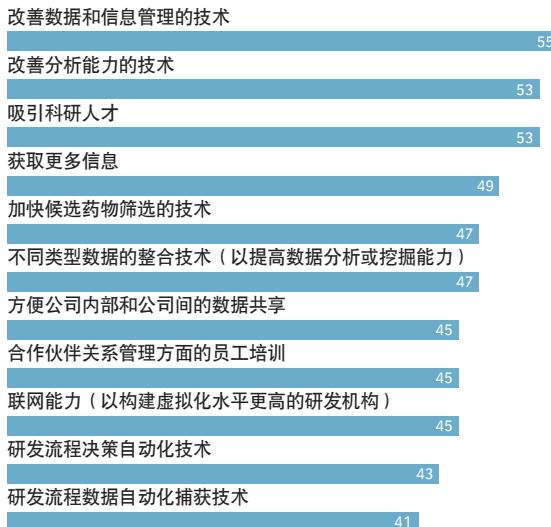
过去三年贵公司加大了对以下哪些领域的投资？  
(占受访者百分比%)



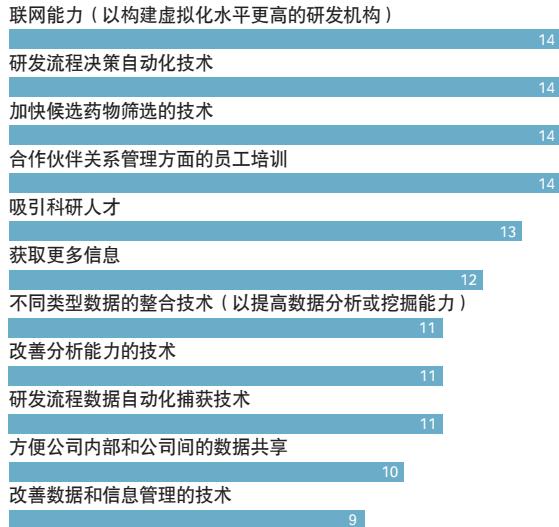
贵公司过去三年减少了以下哪些领域的投资？  
(占受访者百分比%)



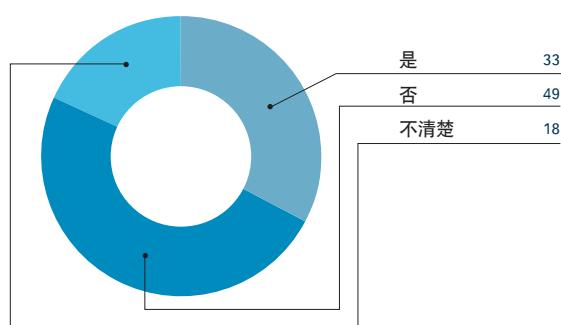
贵公司未来三年将增加以下哪些领域的投资？  
选择所有适用项  
(占受访者百分比%)



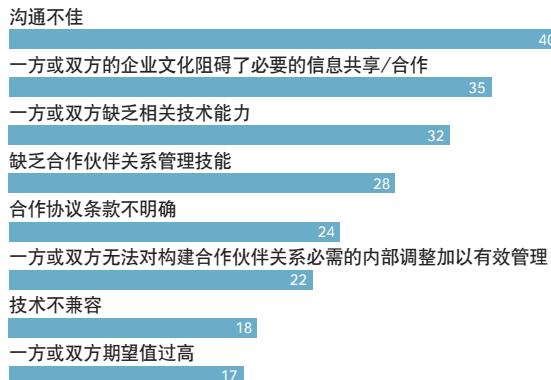
贵公司未来三年将削减以下哪些领域的投资？  
选择所有适用项  
(占受访者百分比%)



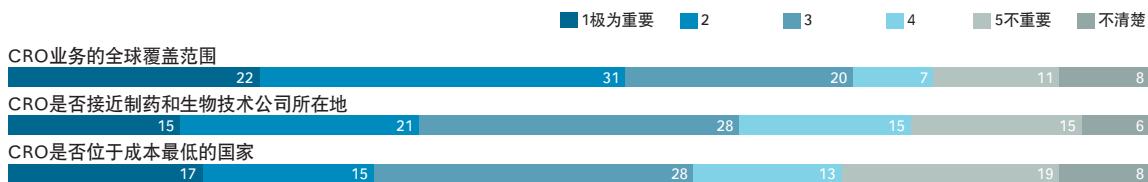
过去三年贵公司对所涉及的制药/生物技术公司与CRO之间的关系是否感到不满意?  
(占受访者百分比%)



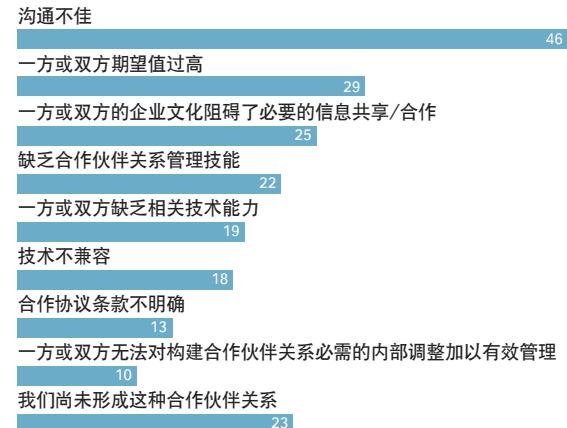
双方合作关系不尽如人意，其主要症结是?  
最多可选三项  
(占受访者百分比%)



制药和生物技术公司在选择CRO合作伙伴时如何看待以下因素的重要性?  
请按1至5分打分，1为极为重要，5为不重要  
(占受访者百分比%)



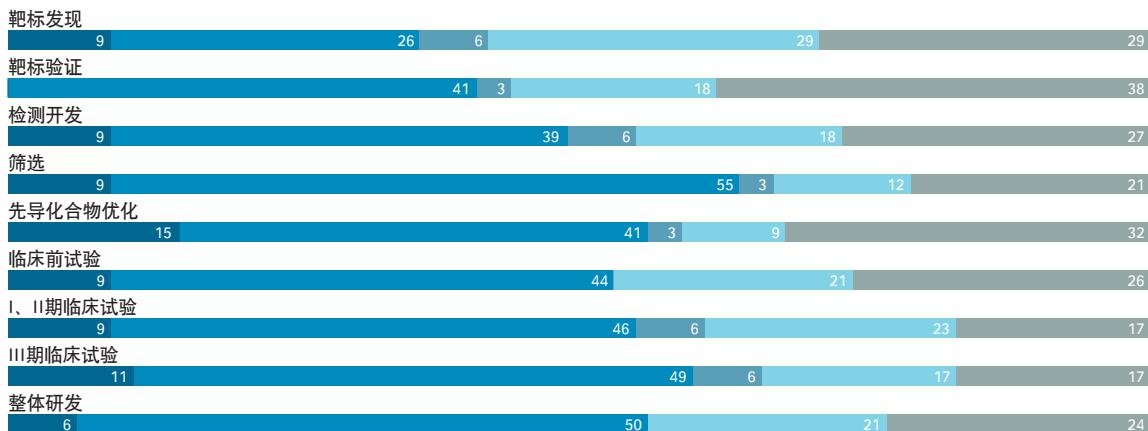
制药/生物技术公司与CRO构建成功合作关系的最大障碍是什么?  
最多可选三项  
(占受访者百分比%)



未来三年您打算启动、扩展或削减以下哪些领域的服务？

每行选择一项  
(占受访者百分比%)

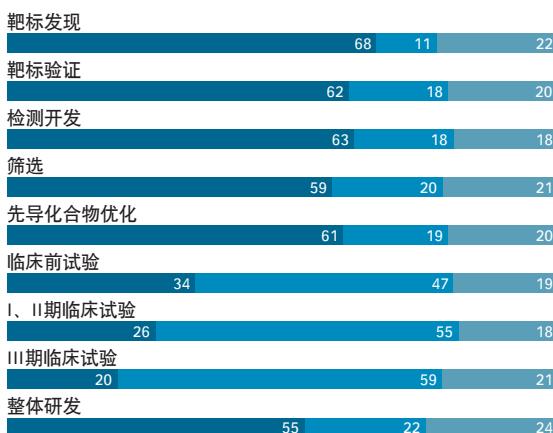
■ 启动 ■ 扩展 ■ 削减 ■ 保持现状/我们已经提供此类服务 ■ 保持现状/我们未提供此类服务



贵公司通过哪种方式完成下列各阶段的研发工作？

每行选一项  
(占受访者比例%)

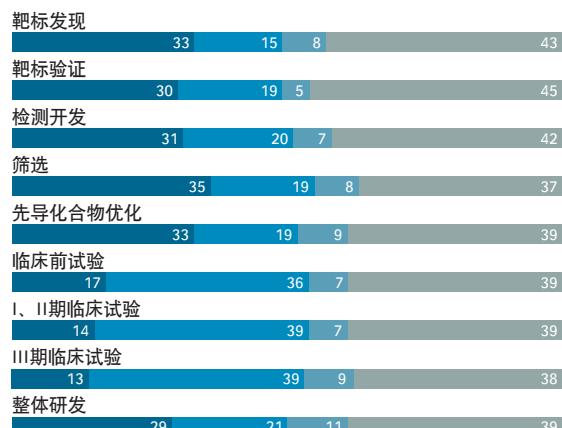
■ 在公司内部完成 ■ 借助CRO完成 ■ 通过其他方式完成



您认为未来三年贵公司将更为依赖哪种方式开展下列各阶段的研发工作？

每行选一项  
(占受访者比例%)

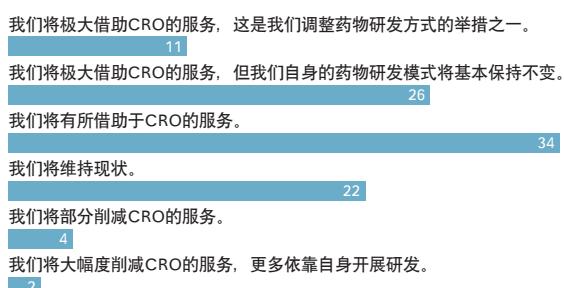
■ 更多依靠公司自身 ■ 更多依靠CRO ■ 更多依靠其他方式 ■ 没有变化



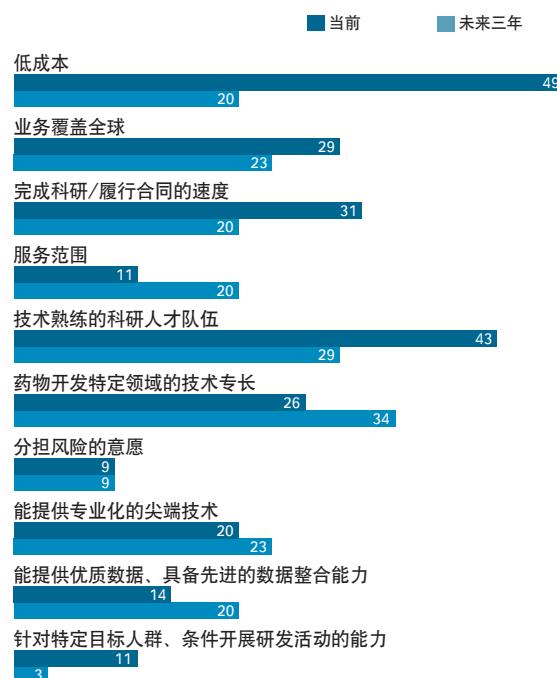
下列哪一说法是关于贵公司未来三年发展战略最准确的表述?  
(占受访者百分比%)



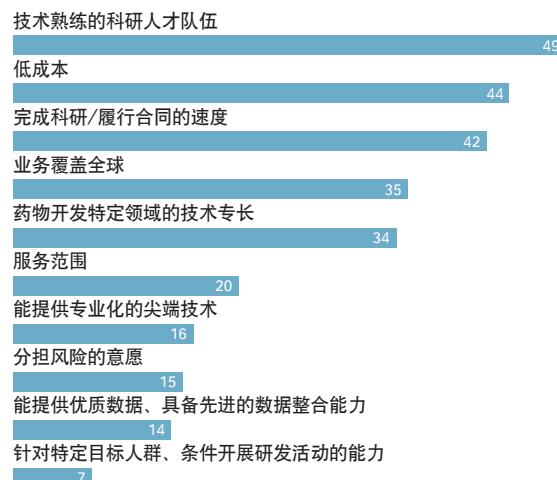
下列哪一说法是关于贵公司未来三年CRO服务运用策略最准确的表述?  
(占受访者百分比%)



当前贵公司主要依靠以下哪些因素吸引制药和生物技术公司的业务，凸显自身的竞争优势?  
最多可选三项  
(占受访者百分比%)



在选择CRO合作伙伴时，您最看重它的哪些特点?  
最多可选三项  
(占受访者百分比%)



您在多大程度上赞同以下表述？

每行选择一项

(占受访者百分比%)



准入门槛低、小型CRO数量众多，这意味着该行业近期到中期很可能出现进一步整合。

11	43	23	23
----	----	----	----

大型制药公司寻求合作伙伴而非分散型外包的举动短期内将推动CRO行业的整合。

6	69	14	11
---	----	----	----

近年由于来自制药行业的业务量高速增长，我们公司在及时把握机遇方面感到力不从心。

6	11	60	23
---	----	----	----

近年CRO行业比较容易争取到业务，这削弱了行业内部商业模式创新的动力。

6	21	26	44	3
---	----	----	----	---

在趋于饱和的市场中另辟蹊径、提供差异化服务是CRO面临的日益严峻的挑战，也是其收获成功的关键所在。

6	60	11	14	9
---	----	----	----	---

我们与大型和小型制药、生物技术公司之间关系的差异性日益突出。

14	51	20	11	3
----	----	----	----	---

贵公司如何评估加大与CRO合作蕴藏的各种风险？

请按1至5分打分，1分为风险极大，5分为风险甚微。

(占受访者百分比%)



CRO的服务可能不尽如人意。

36	21	26	10	7
----	----	----	----	---

我方的知识产权会泄露。

34	27	22	12	6
----	----	----	----	---

外包可能导致我公司必要的内部研发能力的丧失。

13	22	34	19	11
----	----	----	----	----

外包有助于提升CRO的能力，它因此可能成为我们的竞争对手。

11	29	27	17	15
----	----	----	----	----

文化冲突及其它合作伙伴关系管理层面的问题。

9	28	33	18	11
---	----	----	----	----

药物研发流程、成本、时限的管控力度下降。

14	34	28	13	11
----	----	----	----	----

您主要从事哪种行业？

(占受访者百分比%)

制药

44
----

生物技术

22
----

其它生命科学行业

19
----

合同研究组织（CRO）

15
----

仿制药生产商

0
---

您目前在哪个国家任职？

(占受访者百分比%)

美国

29
----

印度

12
----

德国

8
---

加拿大、中国、法国、英国

5
---

新加坡

4
---

瑞士、尼日利亚

3
---

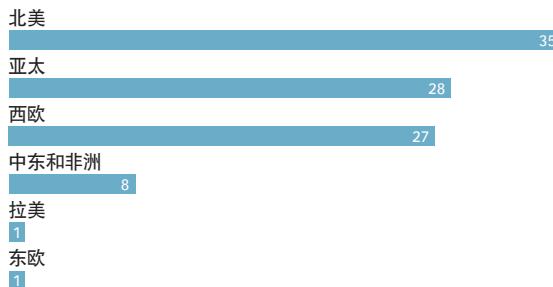
马来西亚、西班牙、菲律宾、沙特阿拉伯、南非

2
---

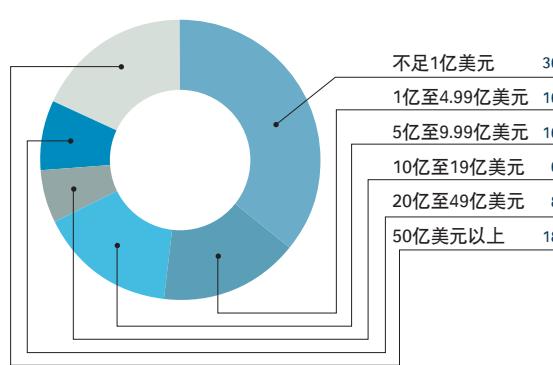
澳大利亚、意大利、芬兰、匈牙利、巴基斯坦

1
---

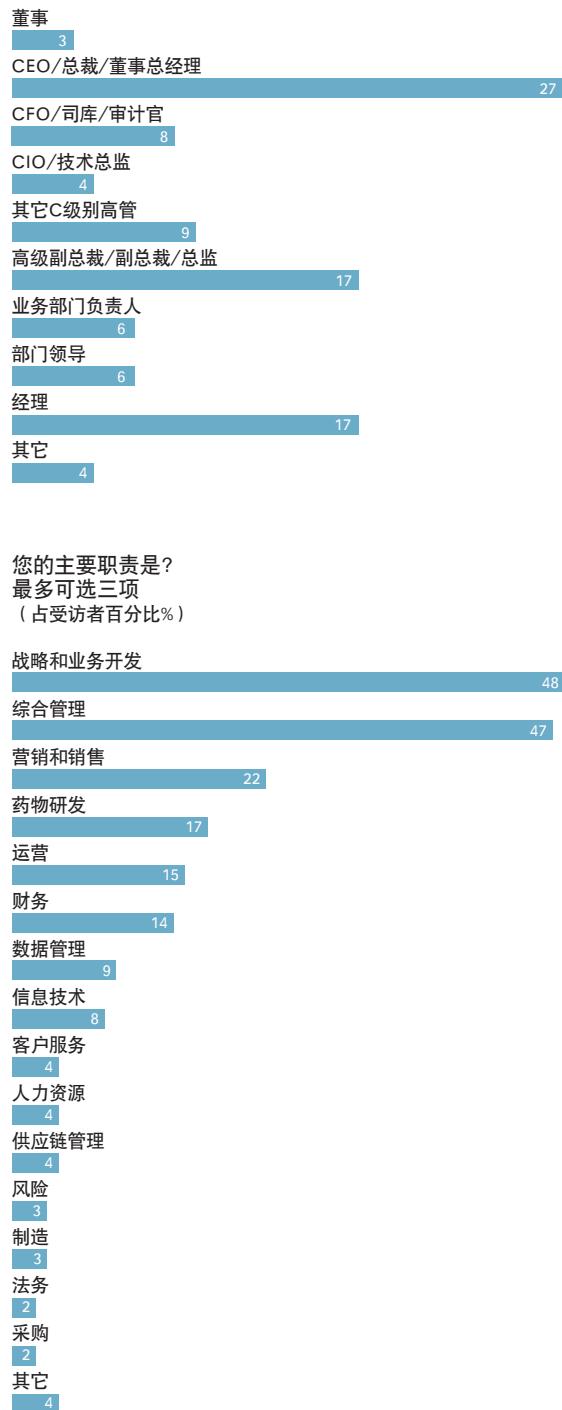
您目前在哪个地区任职?  
(占受访者百分比%)



贵公司全球年营业收入为?  
(占受访者百分比%)



您担任的职务是?  
(占受访者百分比%)



尽管已尽一切可能确保报告所含信息的准确性，  
但经济学人信息部和报告赞助商均不对任何人依  
赖此白皮书或其中任何信息、观点、结论所产生  
的任何后果承担任何责任或义务。

LONDON  
26 Red Lion Square  
London  
WC1R 4HQ  
United Kingdom  
Tel: (44.20) 7576 8000  
Fax: (44.20) 7576 8476  
E-mail: london@eiu.com

NEW YORK  
750 Third Avenue  
5th Floor  
New York, NY 10017  
United States  
Tel: (1.212) 554 0600  
Fax: (1.212) 586 0248  
E-mail: newyork@eiu.com

HONG KONG  
6001, Central Plaza  
18 Harbour Road  
Wanchai  
Hong Kong  
Tel: (852) 2585 3888  
Fax: (852) 2802 7638  
E-mail: hongkong@eiu.com

GENEVA  
Boulevard des Tranchées 16  
1206 Geneva  
Switzerland  
Tel: (41) 22 566 2470  
Fax: (41) 22 346 93 47  
E-mail: geneva@eiu.com