

内容目录

第一章 前言	3
二、第三方医学检验行业发展分析及趋势预测	3
第一节 第三方医学检验行业监管情况及主要政策法规	3
一、所属行业及确定所属行业的依据	3
二、行业主管部门	4
三、行业监管机制	4
四、行业主要法律法规	5
五、行业相关发展规划及政策	9
第二节 中国第三方医学检验行业发展概况分析	10
一、第三方医学检验概况	10
二、全球市场发展情况	11
三、中国市场发展情况	11
四、2023 年第三方医学检验行业十大热点	12
第三节 第三方医学诊断行业发展现状	18
一、市场规模	18
二、行业特点	18
三、风险因素	18
第四节 第三方医学检验行业的发展趋势	19
一、分级诊疗建设为第三方医学检验平台提供了市场空间	19
二、实验室研发检测（LDT）成为技术创新主要模式	19
三、市场需求增长	19
四、行业竞争加剧	20
五、行业监管完善	20
第五节 2023-2028 年我国第三方医学检验行业发展前景及趋势预测	20
一、国家政策支持独立医学检验实验室的发展	20
二、分级诊疗政策带动基层医疗机构市场需求	21
三、市场需求	21
四、技术创新	21
第六节 2023-2028 年我国第三方医学检验行业面临的挑战	21
第三章 第三方医学检验企业穿越周期的品牌力和生命力打造策略	22
第一节 企业穿越周期的 5 个条件	22
一、有一个好产品	23
二、有一个好队伍	23
三、有一套好模式	23
四、有一个好品牌	24
五、有一个好文化	24
第二节 企业跨越“生死周期”关键点	24
一、健康的现金流	24
二、尽可能提高效率	25
三、寻找品牌第 N 发展曲线	25

四、永远不要放弃，熬下去	25
第三节 企业穿越周期的 6 个启示	25
一、有边界感，有“知不能”的能力	26
二、有聚焦的能力	26
三、有控节奏的能力	26
四、有革命式创新的能力	27
五、有坚持的能力	27
六、有打造第二增长曲线的能力	27
第四节 打磨核心竞争力、穿越周期风险	27
一、企业核心竞争力评判体系：产品力、运营力、品牌势能	27
二、强产品力：消费者选择的直接动力、品牌发展的“底气”和“起点”	28
三、强运营力：持续良性规模扩张的基础	29
四、强品牌势能：占领消费者认知资源，形成最深厚的护城河	30
五、对于不同路线的企业，核心竞争力评判体系的侧重点有所差异	30
第五节 医药企业穿越周期的品牌力和生命力打造策略	31
一、聚焦核心竞争力	31
二、持续创新	31
三、强化品牌建设	31
四、优化营运效率	32
五、多元化战略	32
六、财务管理与风险控制	32
七、政策合规与透明度	32
八、合理应用数据和技术	32
九、建立强大销售和分销网络	32
十、培养人才和组织文化	32
第四章 第三方医学检验企业《穿越周期的品牌力和生命力打造策略》制定手册	33
第一节 动员与组织	33
一、动员	33
二、组织	34
第二节 学习与研究	35
一、学习方案	35
二、研究方案	35
第三节 制定前准备	36
一、制定原则	36
二、注意事项	37
三、有效战略的关键点	38
第四节 战略组成与制定流程	41
一、战略结构组成	41
二、战略制定流程	41
第五节 具体方案制定	42
一、具体方案制定	42
二、配套方案制定	44
第五章 第三方医学检验企业《穿越周期的品牌力和生命力打造策略》实施手册	45
第一节 培训与实施准备	45

第二节 试运行与正式实施	46
一、试运行与正式实施	46
二、实施方案	46
第三节 构建执行与推进体系	47
第四节 增强实施保障能力	48
第五节 动态管理与完善	48
第六节 战略评估、考核与审计	49
第六章 总结：商业自是有胜算	49

第一章 前言

大部分行业和企业，都有生命周期，中国的企业生命周期一般是 6 年，我国中小企业的平均寿命为 3 年~4 年，企业集团的平均寿命为 7 年~8 年。

那么该如何做才能更好的穿越周期，甚至逆流而上呢？

下面，我们先从第三方医学检验行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

二、第三方医学检验行业发展分析及趋势预测

第一节 第三方医学检验行业监管情况及主要政策法规

一、所属行业及确定所属行业的依据

根据国家统计局 2017 年发布的《国民经济行业分类》（GB/T4754-2017），体外诊断业务属于“专用设备制造业（分类代码：C35）”中的“医疗仪器设备及器械制造（分类代码：C358）”；第三方医学检验业务属于“卫生（分类代码 Q84）”中的“其他卫生活动（分类代码 Q849）”。根据中国证监会颁布并实施的《上市公司行业分类指引（2012 年修订）》，体外诊断业务属于“制造业”中的“医药制造业（分类代码：C27）”；第三方医学检验业务属于“卫生和社会工作”中的“卫生（分类代码：Q83）”。

二、行业主管部门

该行业隶属于医疗健康产业中的医疗服务子行业。该行业的主要行政管理部门为国家卫生健康委员会、国家市场监督管理总局及其直属单位国家药品监督管理局等，上述机构在各自职责范围内对公司所从事的医学检验业务实施监督管理。另外，国家发展和改革委员会负责拟定包括检验诊断服务在内的医疗服务的产业政策及价格政策，由各省级价格主管部门会同同级卫生行政主管部门管理医疗服务价格体系。

三、行业监管机制

1) 中国境内

主管部门	主要监管职能
国家卫生健康委员会	(1) 组织拟订国民健康政策，拟订卫生健康事业发展法律法规草案、政策、规划，制定部门规章和标准并组织实施。(2) 协调推进深化医药卫生体制改革，研究提出深化医药卫生体制改革重大方针、政策、措施的建议。(3) 组织制定国家药物政策和国家基本药物制度，开展药品使用监测、临床综合评价和短缺药品预警，提出国家基本药物价格政策的建议，参与制定国家药典。(4) 制定医疗机构、医疗服务行业管理办法并监督实施，建立医疗服务评价和监督管理体系。
国家药品监督管理局	(1) 负责药品、医疗器械和化妆品注册管理。制定注册管理制度，严格上市审评审批，完善审评审批服务便利化措施，并组织实施。(2) 负责药品、医疗器械和化妆品质量管理。制定研制质量管理规范并监督实施。制定生产质量管理规范并依职责监督实施。制定经营、使用质量管理规范并指导实施。(3) 负责组织指导药品、医疗器械和化妆品监督检查。制定检查制度，依法查处药品、医疗器械和化妆品注册环节的违法行为，依职责组织指导查处生产环节的违法行为等。
国家市场监督管理总局	为完善市场监管体制、推进市场监管综合执法、加强产品质量安全监管，国家市场监督管理总局整合了国家工商行政管理总局的职责、国家质量监督检验检疫总局的职责、国家食品药品监督管理总局的职责、国家发展和改革委员会的价格监督检查与反垄断执法职责、商务部的经营者集中反垄断执法以及国务院反垄断委员会办公室等职责。
国家医疗保障局	拟订医疗保险、生育保险、医疗救助等医疗保障制度的政策、规划、标准并组织实施，监督管理相关医疗保障基金，完善国家异地就医管理和费用结算平台，组织制定和调整药品、医疗服务价格和收费标准，制定药品和医用耗材的招标采购政策并监督实施，监督管理纳入医保支出范围内的医疗服务行为 and 医疗费用等。
国家发展和改革委员会	主要负责拟订医疗服务行业价格改革及相关政策，并监督检查产业政策、价格政策的执行，进而推进产业结构战略性调整和升级。

2) 美国境内

根据美国律师事务所 WassermanRoweLLC 出具的法律意见书，美国第三方医学检验服务的监管体制如下：

主管部门	主要监管职能
美国食品药品监督管理局 (FDA)	FDA 为美国卫生与公众服务部直轄的联邦政府机构,其主要职能负责美国国内生产及进口的食品、膳食补充剂、药品、疫苗、生物药制剂、血液制剂、医疗设备、放射性设备、兽药和化妆品进行监督管理,同时也负责执行公共健康法案 (the Public Health Service Act) 的第 361 号条款,包括公共卫生条件及州际旅行和运输的检查、对于诸多产品中可能存在的疾病的控制等。
医疗保险和医疗补助服务中心 (CMS, 为 Centers for Medicare and Medicaid Services 的缩写)	医疗保险和医疗补助服务中心 (CMS) 是美国卫生和公众服务部门内负责管理国家主要医疗保健计划的机构。CMS 负责监督包括医疗保险、医疗补助和儿童健康保险计划,以及州和联邦医疗保险市场。
美国疾病控制与预防中心 (CDC, 为 Centers for Disease Control and Prevention 的缩写)	CDC 是美国卫生与公众服务部所属的一个机构,作为美国联邦政府行政机构, CDC 旨在为保护公众健康和安全提供可靠的资料,通过与国家卫生部门及其他组织的有力的伙伴关系,以增进健康的决策,促进公民健康。该中心的重点在于发展和应用疾病预防和控制、环境卫生、职业健康、促进健康、预防及教育活动。

四、行业主要法律法规

1) 中国境内

序号	名称	内容	实施日期
1	《中华人民共和国药品管理法 (2019 年修订)》	针对药品生产企业管理、药品经营企业管理、医疗机构的药剂管理、药品管理、药品包装的管理、药品价格和广告的管理、药品监督等方面进行规定。	2019 年 12 月
2	《中华人民共和国药品管理法实施条例 (2019 年修订)》	根据《中华人民共和国药品管理法》制定的具体的实施细则。	2019 年 3 月
3	《医疗技术临床应用管理办法》	明确医疗技术分为三类:第一类医疗技术是指安全性、有效性确切,医疗机构通过常规管理在临床应用中能确保其安全性、有效性的技术。第二类医疗技术是指安全性、有效性确切,涉及一定伦理问题或者风险较高,卫生行政部门应当加以控制管理的医疗技术。第三类医疗技术是指需要卫生行政部门加以严格控制管理的医疗技术。	2018 年 11 月
4	《病原微生物实验室生物安全管理条例 (2018 年修订)》	国家对病原微生物实行分类管理,对实验室实行分级管理。国家实行统一的实验室生物安全标准。根据实验室对病原微生物的生物安全防护水平,并依照实验室生物安全国家标准的规定,将实验室分为一	2018 年 3 月

序号	名称	内容	实施日期
		级、二级、三级、四级。一级、二级实验室不得从事高致病性病原微生物实验活动。三级、四级实验室应当通过实验室国家认可。	
6	《医疗机构管理条例实施细则（2017年修正）》	根据《医疗机构管理条例》制定的具体的实施细则，包括医疗机构的设置审批、登记与校验、名称、执业监督管理和处罚等方面。	2017年4月
7	《医学检验实验室基本标准（试行）》	医学检验所由省级卫生行政部门批准设置，其执业登记机关由省级卫生行政部门规定。医学检验所只接收医疗机构提供的标本，并向医疗机构提供检验报告和医学检验结果咨询，不接诊患者。针对医学检验所的科室设置、人员、房屋、设施和布局、设备、规章制度和注册资金等方面进行了规定。	2016年7月
8	《医学检验实验室管理规范（试行）》	适用于独立设置的对人类血液、体液、组织标本开展临床检验的医疗机构，对医学实验室的机构管理、质量管理、安全与感染防控、人员培训与职业安全防护等方面进行了规范。	2016年7月
9	《医疗机构管理条例（2016年修订）》	对医疗机构的规划布局、设置审批、登记、执业和监督管理等方面进行了规定。单位或者个人设置医疗机构，必须经县级以上地方人民政府卫生行政部门审查批准，并取得设置医疗机构批准书，方可向有关部门办理其他手续。	2016年2月

10	《医疗废物管理条例（2011年修订）》	医疗废物指医疗卫生机构在医疗、预防、保健以及其他相关活动中产生的具有直接或者间接感染性、毒性以及其他危害性的废物。该条例对医疗废物的收集、运送、贮存、处置以及监督管理等活动进行了规定。	2011年1月
11	《医疗机构临床实验室管理办法》	医疗机构应当按照卫生行政部门核准登记的医学检验科下设专业诊疗科目设定临床检验项目，提供临床检验服务。医疗机构应当加强临床实验室质量控制和管理。医疗机构临床实验室应当参加经卫生部认定的室间质评机构组织的临床检验室间质评。医疗机构应当加强临床实验室生物安全管理。	2006年6月
12	《医疗卫生机构医疗废物管理办法》	医疗卫生机构应当根据《医疗废物分类目录》，对医疗废物实施分类管理。	2003年10月

2) 美国境内

根据美国律师事务所 WassermanRoweLLC 出具的法律意见书，瑞博奥(广州)生物科技股份有限公司在美国开展第三方医学检验服务业务相关的主要法律法规、行政令情况如下：

序号	名称	内容	实施日期
1	《1988年临床实验室改进修正案》 (The Clinical Laboratory Improvement Amendments of 1988)	该法案包括适用于所有美国设施或场所的联邦标准，这些设施或地点测试人体样本以进行健康评估或诊断、预防或治疗疾病。	1988 年实施
2	《标准和认证：实验室要求》 (Standards and Certification: Laboratory Requirements)	该法规由医疗保险和医疗补助服务中心 (CMS) 发布，以执行国会通过的 CLIA 法律。一般而言，该法规为对人体样本（例如血液、体液和组织）进行的实验室检测制定了质量标准，目的是诊断、预防或治疗疾病，或评估健康状况。	2003 年修订

(4) 主要销售国家关于产品的进出口、产品质量、关税的监管体制及主要法律法规

1) 中国境内

类别	主管部门	法律法规及主要内容
产品质量	国家市场监督管理总局	《产品质量法》规定了产品质量的监督、生产者、销售者的产品质量责任和义务等。
	国家药品监督管理局	《医疗器械注册质量管理体系核查指南》规定了医疗器械设计研发的厂房、设施、设备、采购、生产以及质量控制的相关要求。
产品的进出口、关税	国家商务部、国家海关总署	《出口管制法》对出口管制体制、管制措施以及国际合作等作出明确规定，统一确立出口管制政策、管制清单、临时管制、管控名单以及监督管理等方面的基本制度框架和规则。
		《海关法》规定了进出境货物、进出境物品、关税等方面的基本规则。
		《出口许可证管理货物目录（2022 年）》对于进出口货物的分类管理作出了详细规定。
		《进出口关税条例》对于国家准许进出口的货物、进境物品征收关税事项作出了原则性的规定。
		《中华人民共和国进出口税则》对进出口关税税目、税率作出了规定。

2) 美国境内、其他国家及地区

根据美国律师事务所 WassermanRoweLLC 出具的法律意见书、德国律师事务所 Schlun&Elseven 出具的法律意见书、日本律师事务所北浜法律事务所出具的法律意见书、中国台湾地区律师事务所 億禮法律事務所出具的法律意见书以及美国执业律师 JessicaWasserman 出具的关于加拿大相关监管体系和法律法规的意见，瑞博奥(广州)生物科技股份有限公司中国境外主要销售国家和地区与产品的进出口、产品质量、关税的监管体制及主要法律法规如下：

国家及地区	类别	法律法规	主要内容
美国	产品质量	《良好生产规范》 (Good Manufacturing Practice)	FDA 监管产品（食品、药品、生物制品和设备）普遍使用的质量体系为良好生产规范（CGMP）标准。发行人医疗器械、设备（包括生物科研试剂）相关的质量规范要求由《联邦食品药品化妆品法》授权 FDA 监管、制定并发布相关要求。此外，FDA 认为，《良好生产规范》应该尽可能与适用的国际标准（中包含的质量体系要求保持一致，如 ISO 国际标准委员会相关的质量体系要求。
	进出口	出口管理条例 (Export Administration Regulations)	生物科研试剂产品未进入相关法规限定的管制范围。
	关税	-	美国海关和边境保护局根据国际 HTS 代码产品分类在联邦层面评估进口商品的关税。州或地方政府不征收额外关税。
欧盟	进出口	《欧盟 22017/745 号法规》 (Regulation (EU) 2017/745)	《欧盟 22017/745 号法规》规定了医疗器械产品进入欧盟市场的相关标准，生物科研试剂不在此法规的监管范围之内。
	关税	《条例 (EEC) 编号: 2658/87》 (Regulation (EEC) No. 2658/87)	该条例为欧盟的综合关税奠定了法律基础，并在欧盟地区采用一种通用的商品编码和分类系统，出口至欧盟地区的产品应按照该法规监管下的分类和程序处理关税事宜。

日本	进出口	-	由于发行人销往日本的生物科研试剂不适用《药机法》，发行人相关产品与一般的产品取得同等对待的地位，有关进口以及销售则不存在需要批准许可的特别限制。有关进口手续以及通关手续，也不存在限制目标产品的法律，即按照通常货物履行一般的手续即可。
中国台湾地区	进出口	《货品输入管理法》	进口商关于生物科研试剂的进口无须事前向台湾卫生福利部食品药物管理署申请同意文件，仅须申报其货名、用途、成分、规格。
	关税	《海关进口税则》	生物科研试剂产品属于台湾输入规定编号 526 项下之「研究用、实验用或非供人用之试剂」，税则编号为 38220090，自世界贸易组织成员即美国输入台湾适用海关进口税则第 1 栏税率，于输入时由台湾海关课征百分之五（5%）之关税。
加拿大	进出口	-	如果医疗器械在进口时标有“仅供研究使用”，则不得将其用于临床试验或临床诊断目的或用于人类的其他用途（包括筛查和监测活动）。
	关税	-	加拿大边境服务局（CBSA）在联邦层面评估进口关税。加拿大边境服务局根据国际 HTS 代码产品分类评估关税。州或地方政府不征收额外关税。

五、行业相关发展规划及政策

名称	发布日期	内容	发布单位
《公共卫生防控救治能力建设方案》	2020 年	全面改善疾控机构设施设备条件,实现每省至少有一个达到生物安全三级(P3)水平的实验室,每个地级市至少有一个达到生物安全二级(P2)水平的实验室,具备传染病病原体、健康危害因素和国家卫生标准实施所需的检验检测能力。	国家发 改委、国家 卫健委、 国家中医 药管理局
中央应对新型冠状病毒感染肺炎疫情工作领导小组会议	2020 年	中共中央政治局常委、国务院总理李克强在会议上指出,要提高检测确诊能力,缩短检测时间,允许符合条件的第三方医学检验机构开展核酸检测。	-
《关于促进社会办医持续健康规范发展的意见》	2019 年	规范和引导社会力量举办连锁化、集团化经营的医学检验实验室等独立设置医疗机构,加强规范化管理和质量控制,提高同质化水平;支持三级公立医院与社会办医共享医学影像、医学检验、病理诊断等服务。	国家发 改委、国家 卫健委等
《关于推进紧密型县域医疗卫生共同体建设的通知》	2019 年	到 2020 年底,在 500 个县(含县级市、市辖区,下同)初步建成目标明确、权责清晰、分工协作的新型县域医疗卫生服务体系;鼓励以县为单位,建立开放共享的影像、心电、病理诊断和医学检验等中心。	国家卫 健委、国家 中医药管 理局
《关于开展促进诊所发展试点的指导意见》	2019 年	鼓励医联体内二级以上医院、基层医疗卫生机构和独立设置的医学检验中心、医学影像中心、消毒供应中心、病理中心等机构,与诊所建立协作关系,实现医疗资源共享。	国家 卫生委
《国家卫生健康委办公厅关于开展社区医院建设试点工作的通知》	2019 年	作为试点的社区卫生服务中心和乡镇卫生院,影像诊断、临床检验等科室可由第三方机构或者医联体上级医疗机构提供服务。	国家 卫生委
《关于明确养老机构免征增值税等政策的通知》	2019 年	对第三方医检机构等社会医疗机构提供的医疗服务免征营业税和增值税。	财政 部、 税务 总局
《关于进一步改革完善医疗机构、医师审批工作的通知》	2018 年	在保障医疗质量安全的前提下,医疗机构可以委托独立设置的医学检验实验室、病理诊断中心、医学影像诊断中心、医疗消毒供应中心或者有条件的其他医疗机构提供医学检验、病理诊断、医学影像、医疗消毒供应等服务。	国家卫 健委、国家 中医药管 理局

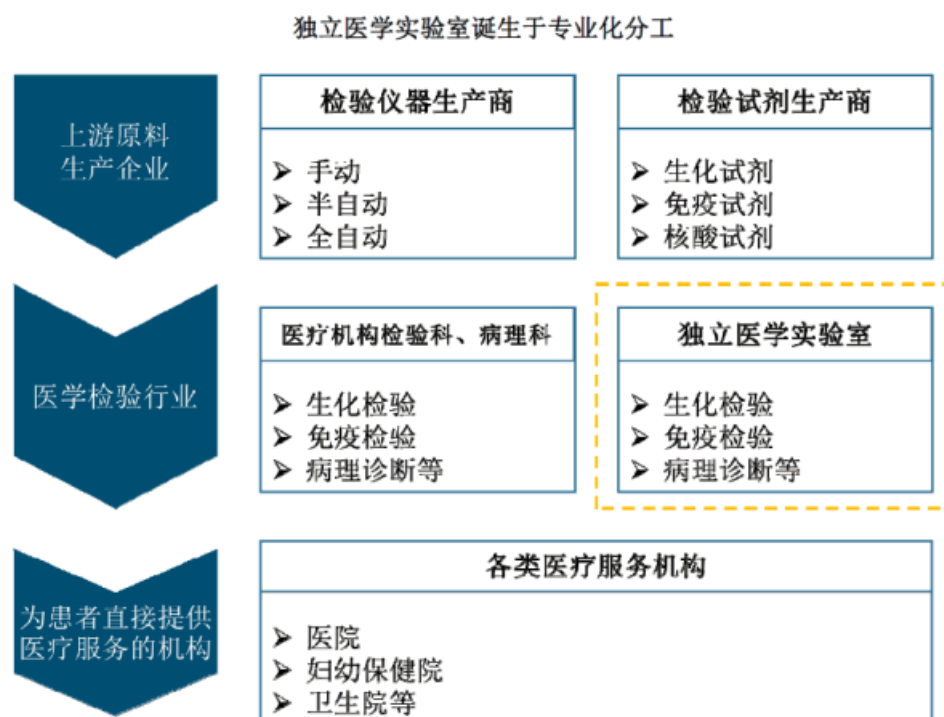
名称	发布日期	内容	发布单位
《关于支持社会力量提供多层次多样化服务的意见》	2017 年	积极支持社会力量深入专科医疗等细分服务领域，扩大服务有效供给，培育专业化优势；支持社会力量举办独立设置的医学检验、病理诊断、医学影像等专业机构，面向区域提供相关服务。	国务院
《战略性新兴产业重点产品和服务指导目录》	2017 年	第三方体外诊断中心、健康查体中心、健康档案和信息采集中心、分子诊断信息中心等服务相关的配套设备和技术被纳入战略性新兴产业重点产品和服务目录。	国家发改委
《“十三五”卫生与健康规划》	2017 年	鼓励社会力量兴办健康服务业，大力发展第三方服务，引导发展专业的医学检验中心和影像中心等。	国务院
《“十三五”深化医药卫生体制改革规划》	2017 年	鼓励社会力量举办医学检验机构、病理诊断机构、医学影像检查机构、消毒供应机构和血液净化机构，鼓励公立医院面向区域提供相关服务，实现区域资源共享。加强医疗质量控制，推进同级医疗机构间以及医疗机构与独立检查检验机构间检查检验结果互认。	国务院
《关于推进分级诊疗制度建设的指导意见》	2015 年	探索设置独立的区域医学检验机构、病理诊断机构、医学影像检查机构、消毒供应机构和血液净化机构，实现区域资源共享。加强医疗质量控制，推进同级医疗机构间以及医疗机构与独立检查检验机构间检查检验结果互认。	国务院

第二节 中国第三方医学检验行业发展概况分析

一、第三方医学检验概况

第三方医学检验业务，主要由独立医学实验室提供。独立医学实验室（Independent Clinical Laboratory, ICL）是指在卫生行政部门许可下，具有独立法人资格，独立于医疗机构之外、从事医学检验或病理诊断服务，能独立承担相应医疗责任的医疗机构。独立医学实验室利用其成本控制、专业化等优势为各类医疗机构提供医学检验及病理诊断服务。

第三方医学检验机构实现了医学检验领域的专业化分工。为保证检验结果的准确性与权威性，该类机构常配备专业的医学检验人员、病理诊断医生以及各类先进的实验室技术平台，可应对常规性以及高端复杂性检验，可检验项目种类远超各类医疗机构检验科。



二、全球市场发展情况

第三方医学检验实验室从美国兴起，早期的医学检验业务均由医院的检验科及病理科完成。由于各家医院检验实验室检测能力和技术之间存在差异，少数有能力的医院内部实验室开始承接外来医院的项目，为医院增加额外收入。目前美国主要有 3 类提供医学检验的实验室：独立医学实验室、医院内部实验室以及诊所附设实验室（PhysicianOfficeLaboratory, POL）。由于独立医学实验室可以使标本进行集中检验，大大节省费用，而且可以提高诊断效率和质量，降低诊断的错误发生率，是当前发达国家的医学检验服务行业发展的重要方向之一。

近年来生物化学、分子生物学和免疫生物学的发展，特别是高通量测序技术革命性的突破，使得实验室研发检测（LDTs）蓬勃发展。据研究机构 BCCResearch 估计，2015 年全球 LDT 市场达到 97 亿美元，预计 2021 年可达 149 亿美元。LDT 市场目前由于缺乏监管，参与者众多，但从 2014 年起 FDA 开始起草相关监管条例，在监管趋严的趋势下，大型独立医学实验室开展 LDT 的优势即将显现，有望成为第三方医学检验行业未来的主要增长点。

三、中国市场发展情况

根据国家卫健委卫生发展研究中心 2018 年发布的第三方医学实验室效果评估及经验总结项目报告，我国第三方医学实验室起步较晚，最早可追溯至 20 世纪 90 年代中期。由于市场需求及技术发展，促使大量医院将其不具有检验能力的项目外包，推动了第三方医检行业的快速发展，近几年增速达 40%。2019 年 4 月，卫健委召开的“健康中国背景下独立医学实验室发展路径和综合价值研

讨论会上发布数据显示，截至 2018 年末，全国共有独立医学检验实验室 1,495 家，同比增长 73.4%；病理诊断中心 318 家，同比增长 40.7%。虽然近年来我国独立医学实验室发展迅猛，但整体业务量占整个医学诊断市场的比例仅为 10%左右，与欧洲、美国、日本相比仍有较大差异。

四、2023 年第三方医学检验行业十大热点

饱尝着过程的精彩，你便把绝境送上了绝境。

2023 年对于 ICL 行业来说确实是一个充满挑战的一年。

外部合规方面，史上最严格的监管政策出台，对行业进行了全面规范和整顿。

内部运营方面，由于市场竞争加剧和成本压力增大，一些企业不得不进行裁员以降低成本。

无论行业还是从业者，都在艰难适应新的环境，同时对 2024 年充满新的期待和希望，在危机中育先机，于变局中开新局！

回首 2023，独立医学实验室资讯整理了 2023 年度十大热点事件（排名不分先后）：

- 1、合规经营
- 2、DRG
- 3、ICL 裁员潮
- 4、未来预期降低
- 5、DTC testing 直面消费者检测
- 6、医疗资源下沉与均等化
- 7、LDT
- 8、ICL 出海

9、多平台技术与信息的融合

10、智慧医疗

1. 合规经营

关键词：医疗反腐、医保飞检、规范送检

早在疫情前，医疗纠风运动已经在酝酿。《中国纪检监察报》在 2019 年初频繁进行舆论造势，疫情三年暂停后，从 2023 年 1 月起加速推进，医疗反腐进入深水区，全链条、全领域、全覆盖号称“史上最强”。

在反腐的大背景下，医保飞检、样本规范送检尤为突出。陕西、福建、湖南、天津相继发布样本外送管理方案，其核心都是让医改多年的红利真正惠及群众，让全民医保制度落到实处。

这场医疗反腐必将持续，从深水区进入深渊区。面对 ICL 行业，部分企业已为合规进行了断臂改良，虽然阵痛导致业务下降，但将更深入地融入国家发展与医疗改革的大潮中，或许能引领新的时代。

2. DRG

关键词：规范医疗行为、医检价格下调、医保控费

2023 年是国家组织开展疾病诊断相关分组（DRG）付费国家试点的第五年，按照计划 2025 年将会全面铺开。

《“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要》中也明确提出“推行以按病种付费为主的多元复合式医保支付方式”。

规范医疗行为，实现医保控费；基本医疗卫生事业的公益属性，带来医检价格的下调。这两条作为 ICL 客户的长久准则，在 DRG 的推动下，医生回归医疗本质，做专业纯粹的医生，精明的管理者运营和核算。

在价格下调、控费的大趋势下，ICL 如何参与 DRG 至关重要。一方面，鼓励技术创新与自主知识产权产品的转化，对于新技术的应用可以独立于 DRG；

另外，结合 ICL 集约化降成本的服务优势，融入到区域建设里面，公建民营？从业者们或许还有其他的参与方式，在 DRG“相对规范、大致合理”的这段时间内，探索新的路径。

3. ICL 裁员潮

关键词：都裁

国内、国外；医疗、非医疗；ICL 行业、药企、IVD 企业等，裁员！

有报道，据 MASSDEVICE 统计自 2022 年中以来医疗科技行业共裁员超 18,000 人，其中不乏美敦力、强生、波科、BD、3M 等跨国巨头。

国内 ICL 行业裁员比例有 15%-20%的，也有 30%-40%的，裁员是大家都不想见到的，大多都不是因为能力不行，仅是为了降低成本，ICL 企业也需要活下去。

饱尝着过程的精彩，你便把绝境送上了绝境。当生命以美的形式证明其价值的时候，幸福是享受，痛苦也是享受——《我与地坛》。如果追求使你充实，失败和成功都是伴奏，曾经的从业者们各自珍重，走上新的台阶。

4. 未来预期降低

关键词：医检所转让/注销；供应商起诉；新冠回款难；上游企业建实验室

2023 年以来，有多家医检所转让的信息，尤其年底骨折价转让。

根据天眼查，仅 2023 年核准、又注销的医学检验实验室就超过了 120 家：

众多存续的 ICL 企业资金链面临的严重的挑战，部分新冠回款艰难，同时被供应商起诉。

2023 年从财报的角度，国内第一梯队的 ICL 企业，超过疫情前的水平，但市场竞争明显加剧，上游企业如迈瑞（潮州市卫健局签约）、圣湘（西安区域医学检验中心签约），纷纷融入到区域检验中心的建设。

潮州市委副书记、市长刘胜出席仪式

竞争加剧、资金链的挑战，在 2023 年或许只是开始，ICL 的众多企业，结合前面的几点，不

免会降低未来的预期。大环境有百年未有之大变局，对国内的行业也是发展至今新的挑战。

5. DTC testing 直面消费者检测

关键词：居家快检；上门检测

有报道显示，2018年美国DTC基因测试市场价值为8.315亿美元，预计到2025年将增长到25亿美元。在疫情的时候，国内ICL企业已经有了众多的尝试，逐步探索“互联网+检验”，进行B2C服务的延伸。

行业头部金域与迪安，都分别进行了不同的尝试。金域联合圣湘推出居家快检，结合京东健康在线问诊和京东买药小时达，是一种直接ToC的服务模式。迪安诊断的“晓飞检”，在2023年初拿到互联网牌照，服务医院体检180+家，覆盖84个城市，是OTO的ToC模式。

随着消费的下沉，疾病预防的重视，一定会是黑马。现在还处于探索期，什么样的模式更加方便群众、能够减少支出、降低风险、保持质量稳定、完善结果解读，甚至进行就医指引，对于现在整体的医疗服务体验，都会是颠覆性的改变，行业头部企业的金域和迪安，已经开始了新的探索。

6. 医疗资源下沉与均等化

关键词：区域医疗中心 医联体 医共体

2013年：在北京市区域内，全面探索城区医联体服务模式和郊区医联体服务模式。

2017年5月，国务院办公厅印发指导意见，全面启动医疗联合体建设试点；同年，启动国家医学中心和国家区域医疗中心规划设置工作。

2023年2月，六部门联合发文推进紧密型城市医共体试点，医疗资源下沉与均等化，都在有条不紊的进行。

2023年5月13日，“紧密型县域医共体建设系列共识制定”工作正式启动。迪安诊断参与编纂该系列中的《县域医共体检验中心建设共识》。

ICL在医疗资源下沉与均等化中的参与方式，多以区域检验中心共建、专科联盟/协作组（金域-罕见病专科联盟、华银-病理专科联盟、迪安-神经免疫协作组）的形式，区域检验中心从检验项目的角度促进区域均等化，专科联盟/协作组以临床医生的角度促进医疗资源的下沉。

对于区域检验中心，面对上游企业的加入，这种形式的竞争会加剧。以服务为优势的 ICL 企业，运用专科联盟/协作组，带动优质诊疗理念的下沉，是差异化竞争新的优势。

7. LDT

关键词：NGS、科研转化、院内检测

LDT 是科研转化走向市场的第一步，一直备受关注。众多的 NGS 临检企业，经历了长达 10 年的狂欢，是否惠及群众解决疾病诊断的难点，似乎也变得比较模糊；也有不少企业，在积极推进指南和共识，从规范医疗行为的角度，弱化利益的影响。

国内 LDT 模式的政策指引，从国家到地方的试点，都是在院内检测的基础上进行尝试。2023 年 3 月，上海市药监局和上海市卫健委联合发布《上海市医疗机构自行研制使用体外诊断试剂试点实施方案》，截止 2023 年北京、深圳、广州、杭州在内的各地方陆续出台了 LDT 相关政策文件。

《广州促进生物医药产业高质量发展的若干政策措施（征求意见稿）》

LDT 对于 ICL 新技术的应用至关重要，是否解决诊疗难点同时惠及群众，政策会引导市场走向规范，打通国内体外诊断领域的创新转化通路，激发科研创新与市场活力，塑造世界级的生物医药强企。ICL 企业快速加入到 LDT 规范化的推动中，做出了新的活力。

8. ICL 出海

关键词：健康丝绸之路、东盟健康丝路

在“一带一路”中健康丝绸之路、海上东盟健康丝路的大背景下，公立医疗机构已开始频繁的对外交流；2023 年 5 月中国—中亚峰会西安宣言、6 月开展了首届中国—东盟医疗器械产业合作洽谈会（《广西日报》刊发文章：扩大医学合作 共建健康未来 防城港市高水平建设国际医学开放试验区），也给企业搭建了交流平台。

2 月，华大、印尼合营公司（NGI）医学检验实验室揭幕

2023 年，华大在印尼和沙特的实验室开业，同时华大已与南非、塞尔维亚、泰国等国家相关部门或机构组织签署合作协议。迪安 2023 年决定在越南开第一家实验室，位于越南胡志明市。

在国内，近期有报道不少低价标，头部企业放下价格，这对中小型 ICL 企业会是极大的冲击，推动着行业进入到卷价格的漩涡。对公司经营有极大的考验，对此出海是个不错的选择，结合国家方向，抱团出海，征战这片新的蓝海。

9. 多技术平台与信息的融合

关键词：tNGS、实验室平台

从实验室平台的角度，ICL 行业已经过了“人无我有”、“人有我优”，现在需要“人优我特”。

“特”在哪里，就是技术与信息的融合，这个是 ICL 企业可以做到的独特优势，如 2023 年 tNGS 的火热。PCR 与 NGS 的优势结合；流式和免疫发光技术的结合，检测多肿瘤标志物；结合微流控和 PCR 的数字 PCR 等；都极大的降低成本、提高效率；还有不少 ICL 企业在做跨平台的“综合报告单”；这都给行业带来了不错的增长。

虽然外部环境拥有不确定性，但 ICL 企业最擅长的就是实验技术平台，发挥自己的优势，通过多平台技术与信息的融合，产生新的增长。

10. 智慧医疗

关键词：跨界合作、病理

金域 2022 年跟华为签约，携手开展医检行业大模型研究和开发；2023 年 2 月，金域和腾讯签约。据悉，金域自主开发的宫颈细胞学数字病理相关软件已获得注册证。此外，金域还推出了自行开发的病原学大数据监测平台，为近 100 家医疗机构提供服务。在实验室智能化方面，金域引入了免疫细胞人工智能流式细胞分析系统，提升检测员效率。

迪安将“数智化”作为重要战略，2023 年 4 月，在病理年会展示了“数智病理”产品，11 月与华为、蚂蚁旗下子公司签约。

华银康积极布局智慧病理一体化解决方案，在诊断水平、应用赋能、管理提升等方面，助力各层级医院及客户病理科快速发展。

在数字化的道路上，强强联合是基调。病理阅片的辅助判读作为大家共同的着手点，Paige.AI 作为美国首个获得 FDA 批准的 AI 病理学产品，已经做出了榜样。另外，通过检验的临床决策信息、AI 检验结果解读等，也在逐步出现。结合《“健康中国 2030”规划纲要》在公共卫生服务的应

用，以及 DTC 市场的发展，智慧医检充满了新的可能。

第三节 第三方医学诊断行业发展现状

一、市场规模

2022 年我国第三方医学诊断市场规模达到了约 390 亿元，同比增长约 19%。其中，临床检验占比约 80%，影像检查占比约 20%。市场集中度较高，前十大企业占据了近 60% 的市场份额。主要企业包括爱康国宾、美年健康、金域医学等。

二、行业特点

第三方医学诊断具有专业性、高效性和成本效益性等优势。第三方医学诊断机构拥有先进的设备、技术和人才，能够提供更加准确、全面和快速的检验结果；同时，通过规模化经营和标准化流程，能够降低检验成本和提高利用率。

第三方医学诊断具有多元化的客户群体和服务模式。第三方医学诊断机构不仅为基层医疗机构提供外包检验服务，还为个人消费者提供健康体检服务；同时，通过线上线下相结合的方式，实现了便捷化、智能化和个性化的服务。

第三方医学诊断具有创新驱动和转型升级的动力。第三方医学诊断机构积极投入科技创新，在基因检测、免疫细胞治疗等领域取得突破；同时，在互联网+健康领域进行探索，在远程会诊、云平台建设等方面实现跨界融合。

三、风险因素

1 技术风险

技术是第三方医学诊断行业发展的核心驱动力，但同时也是一个重要的风险因素。由于技术更新迅速，如果不能及时跟上技术变革或者掌握核心技术，在市场竞争中就会处于劣势地位。此外，由于技术复杂性高、标准缺失或不统一等原因，在技术应用过程中可能会出现误差或失误等问题，影响检验结果的准确性和可靠性。

2 市场风险

市场是第三方医学诊断行业发展的重要依托，但同时也是一个不可忽视的风险因素。由于市场

需求的变化、竞争对手的进入、政策法规的调整等因素，可能会导致市场环境的变化或不确定性，影响企业的经营效益和发展前景。

3 管理风险

管理是第三方医学诊断行业发展的重要保障，但同时也是一个潜在的风险因素。由于第三方医学诊断机构涉及多个领域、多个层次、多个环节，如果不能建立健全的管理制度和流程，或者不能有效地监督和控制各项业务活动，可能会出现人员流失、质量问题、安全事故等问题，影响企业的声誉和信誉。

第四节 第三方医学检验行业的发展趋势

一、分级诊疗建设为第三方医学检验平台提供了市场空间

2016 年国家卫生计生委印发的《医学检验实验室基本标准和管理规范（试行）》和《病理诊断中心基本标准和管理规范（试行）》中，鼓励第三方医学检验实验室和其他医疗机构建立协作关系，为基层医疗卫生机构等提供检查检验服务，推进医疗机构与医学检验实验室间结果互认，并肯定了独立医学实验室在分级诊疗中起到的重要推动作用。分级诊疗的推进，使我国医学检验行业进入高速发展阶段，为行业参与者特别是第三方医学检验服务提供商提供了广阔的市场空间。

二、实验室研发检测（LDT）成为技术创新主要模式

当今体外诊断产品发展方向是封闭化、自动化的流水线，涉及检验医学、生物化学、分子生物学、实验统计学以及机械、光学、电子信息等多学科，国际一流企业的先发优势明显。另一方面，随着精准医学的兴起，基于单个患者特有的遗传背景和生物标记物表达谱提供个性化治疗方案，推动了 LDT 的快速发展。在我国，以实时定量 PCR、NGS 和人工智能的发展为代表，个性化检测通过 LDT 模式正在快速成长，成为我国医学检验科技创新的主要模式。

三、市场需求增长

随着我国人口老龄化加剧、慢性病防控需求增加以及分级诊疗制度推进等因素的影响，我国对于高质量且多样化的第三方医学诊断服务需求将持续增长。

预计 2023-2029 年我国第三方医学诊断市场规模将以约 20% 的年均复合增长率增长，到 2029 年将达到约 1400 亿元。其中，临床检验市场规模将达到约 1100 亿元，影像检查市场规模将达到约

300 亿元。

四、行业竞争加剧

随着第三方医学诊断行业的快速发展，行业竞争也将更加激烈。一方面，行业内部竞争将呈现出品牌化、专业化和细分化的特点。优势企业将通过品牌建设、技术创新和服务拓展等方式提升市场地位和影响力；同时，针对不同的客户需求和市场细分领域，专业化和差异化的服务模式也将得到更多的发展。另一方面，行业外部竞争也将增加。一些传统医疗机构、药企、保险公司等也将借助自身资源优势或与第三方医学诊断机构合作，进入第三方医学诊断领域，形成跨界竞争。

五、行业监管完善

为了保障第三方医学诊断服务的质量和安全，促进行业健康有序发展，相关政府部门也将不断完善行业监管政策和标准。例如，《关于进一步加强临床检验室 ze 理 ze 作的通知》要求各级卫生健康部门对临床检验室进行分类管理，并对其进行定期评审；《关于开展全国第三方医学检验机构信息采集 ze 作的通知》要求各级卫生健康部门对全国范围内已经开展或拟开展第三方医学检验服务的机构进行信息采集，并建立动态更新机制；《关于推进基层医疗卫生机构与第三方医学检验机构合作共建共享 ze 作指导意见》要求各级卫生健康部门支持基层医疗卫生机构与符合条件的第三方医学检验机构开展合作共建共享，并明确了合作方式、内容、范围等 ze 项。

第五节 2023-2028 年我国第三方医学检验行业发展前景及趋势预测

一、国家政策支持独立医学检验实验室的发展

医学检验行业规模化和专业化的特征有效提升了各类医疗机构的检验效率和检验水平，特别为民营医疗机构以及基层医疗机构有效节约了检验成本，有利于其业务开展。2016 年 7 月国家卫计委印发的《医学检验实验室基本标准（试行）》和《医学检验实验室管理规范（试行）》的通知中提出，医学检验实验室对实现区域医疗资源共享、提升基层医疗机构服务能力、推进分级诊疗有重要意义；鼓励医学检验实验室形成连锁化、集团化，建立规范化、标准化的管理与服务模式。对拟开办集团化、连锁化医学检验实验室的申请主体，可以优先设置审批。

国家将继续加大对第三方医学诊断行业的政策扶持力度，包括提供税收优惠、资金补贴、土地供应等政策措施；同时，将进一步完善相关法律法规和标准规范，为行业发展提供有利的制度环境。

二、分级诊疗政策带动基层医疗机构市场需求

2015 年 9 月，国务院办公厅发布《关于推进分级诊疗制度建设的指导意见》（国办发〔2015〕70 号），指出到 2020 年，基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动的分级诊疗模式逐步形成，基本建立符合国情的分级诊疗制度。分级诊疗在全国的推行将使基层医疗机构的诊疗量明显提升，第三方医学诊断服务将迎来广阔的发展空间。

三、市场需求

随着人们对健康意识和需求的提高以及医疗水平和技术的进步，对于第三方医学诊断服务的需求将持续增长；同时，在新冠肺炎疫情防控 and 恢复期间，对于快速检测和追踪等服务也将有较大需求。

四、技术创新

随着科技创新在基因检测、免疫细胞治疗等领域取得突破，在互联网+健康领域进行探索，在远程会诊、云平台建设等方面实现跨界融合；同时，在人工智能、大数据分析等技术应用上也将有更多突破。

第六节 2023-2028 年我国第三方医学检验行业面临的挑战

资本竞争。随着第三方医学诊断行业成为资本市场关注的焦点之一，各类资本纷纷涌入该领域进行投资或并购；这既为行业发展提供了资金支持，也带来了更激烈的竞争压力。

人才缺口。随着第三方医学诊断行业规模不断扩大和技术不断更新，对于专业化、高素质和多元化的人才需求也越来越大；然而目前我国在该领域仍存在较大缺口。

社会责任。作为一种涉及公众健康安全和利益的服务行业，第三方医学诊断机构需要承担相应社会责任，并与相关利益相关者建立良好关系；否则可能会面临舆论压力或法律风险。

POCT 指即时检验，指在患者身侧进行的临床检测。样本不需进入医学实验室即可在采样现场进行分析，可以快速得到检验结果的一类新方法。目前 POCT 技术已在多类疾病的检验中得到了应

用，未来随 POCT 技术的进一步成熟、应用范围进一步拓宽，其对依托于医学实验室的医学检验业务将可能产生一定的冲击。

总体而言，第三方医学诊断行业是一个充满机遇和挑战的行业，具有广阔的发展前景和空间。在未来，该行业将继续保持较高的增长速度，并呈现出多元化、专业化和智能化的发展趋势。同时，该行业也需要应对来自技术、市场、管理等方面的风险因素，并积极履行社会责任，促进行业健康有序发展。

第三章 第三方医学检验企业穿越周期的品牌力和生命力打造策略

第一节 企业穿越周期的 5 个条件

天下万物皆有自己的运行规律和发展趋势，也就是“命数”，除个别逃逸出去的，绝大多数概莫能外。周期就像一只具有无形力量的大手，上行的时候，踏进去就能随之发展，跟风成长；衰退到来的时候就像一把大砍刀，甚至是企业粉碎机，有着巨大的破坏力。

这股魔力是如何形成的？我们认为，是宏观环境的不确定性和波动性，同微观上人性逐利、逐名的贪婪和任性，两者相互作用的结果。个人的贪婪任性和组织的贪婪任性这两股动态力量的交碰，所制造的不确定性的、失控的运行曲线，就是趋势和周期。

所谓穿越，只不过是内在的自我建设，打破规律魔咒，超越个体“宿命”，活得时间更长一些。换一句话说，就是如何使企业持续稳定地增长，追求基业长青。

为了便于探寻穿越和跑赢的方法，我们先聚焦一个行业，通过几家白酒企业，来探一探穿越企业的底层能力是什么。

白酒行业近三轮的周期波动

开始之前，我们首先梳理一下，白酒行业近三轮的周期。白酒行业基本上是 10 年左右一个行业周期。

第一轮：1990—1999 年，白酒行业快速发展期；2000—2002 年，约 3 年的发展低潮。

第二轮：2002—2012 年，白酒行业进入了量价齐升的黄金 10 年；2013—2015 年，约 3 年的低潮。

第三轮：2015 年至今，知名白酒企业又开始了一轮快速增长。而新冠肺炎疫情的冲击正在加速着成长的分化。

聚焦分析口子、洋河、古井等一批白酒企业在这三轮周期的穿越与徘徊，可以发现，凡是能穿越周期的企业，通常具备 5 个基本条件。

一、有一个好产品

1998 年，安徽口子酒厂一改浓香传统，推出了兼香型的口子窖 5 年，定位 80—100 元价位，占位中高端，主打“社交消费”，依靠其独具特色的黄陶瓶、三角铁盒造型，差异化的度数（40.6 度），差异化的容量（400mL），差异化的香型、口感，以及创新的营销模式，很快畅销江淮大地。同时，其还在 5 年窖的基础上，延伸出了 10 年窖、20 年窖。口子窖也因此多年稳坐徽酒老大的位子。

2003 年，处在困境中的江苏洋河酒厂，创新性地推出了绵柔型系列产品洋河蓝色经典“海天梦”系列，起步主推 168 元的海之蓝，不仅定位高人一阶，占位中高端，而且还不断提价，在高端市场竞争中脱颖而出。借助消费渠道的变化和营销模式的创新，主推产品从海之蓝升级到天之蓝，又从天之蓝升级到梦之蓝，并细化裂变梦之蓝的产品线，层层进位，持续升阶，一直保持价格领先和品牌占位领先，把持着产品势能和品牌高点。蓝色经典系列，不仅让洋河酒厂走出了低谷，而且一路杀入了行业前三名。

2008 年，古井贡酒年份原浆诞生，厚重圆润、端庄大气，作为当时主推产品古井贡淡雅美酒的陪跑者，在成都春交会上一亮相，就吸引了万千目光。而其 158 元的价格定位，一下高出了安徽市场第一竞品口子窖 5 年半个身位。年份原浆从上市之初的 2000 万元，到如今的年销售额 100 多亿元，创下了中国营销史上的奇迹。连续 10 多年“双位数”的增长，使古井贡酒得以回归白酒第一阵营。

综上可见，一个好产品，应该是与众不同的，有着与众不同的品质和气质，能给消费者带来独特的价值体验。一个好产品，是一个企业的根，是活力所在，是韧性成长之源。

二、有一个好队伍

一个优秀的企业，必定有一支能征善战的优秀团队。古井贡酒能够持续快速发展，除了有一个好产品之外，还得益于一支优秀的队伍。梁金辉董事长是一个比较注重人才培养和队伍建设的企业家，他在领军古井销售公司时，就特别注重队伍的风气建设和人才梯队培养，他曾多次亲自给营销骨干上课，一手打造了古井的“营销铁军”。

三、有一套好模式

穿越周期的企业都有一套与众不同的“打法”！

口子窖 5 年的成功，是其洞察渠道变化，首创了“酒店盘中盘”模式，通过酒店渠道突破而异军突起，引领徽酒风骚多年。

洋河蓝色经典的腾飞，是靠后“盘中盘模式”（即“消费者盘中盘”），直攻核心消费者心智，启动了核心消费“盘”才得以热销全国，雄踞行业前三。

年份原浆能在业界刮起一阵黑旋风，得益于“三通”工程（即路路通、店店通、人人通），选定聚焦核心区域，打造核心样板店，与核心消费人群持续沟通，持续提升市场覆盖率、市场占有率和市场指名购买率。

四、有一个好品牌

品牌即人，是企业价值观的人格化写照。品牌是企业穿越周期的外在利器。企业所有的特点、缺点、优点、烟火气和人情味，最终都将显现于品牌。

穿越周期的企业，既注重同消费者的沟通，重视消费者体验，也注重和社会的良好互动，积极塑造负责任、友善的社会公民形象，重视社会口碑建设。着力打造品牌认同，追求品牌信仰和营造品牌崇拜的最高境界。

五、有一个好文化

文化是一个企业发展的灵魂，是穿越周期的开路神功。

企业真正有穿透力、真正能传承的不是产品、品牌，也不是模式，而是企业文化。凡基业长青的企业，都有自己独特的文化。

第二节 企业跨越“生死周期”关键点

一、健康的现金流

未来不确定是持久的，长期的。

面对等各种不确定性，企业们需要现金为王，要有足够的现金存量，保证品牌在周期期间能比其他企业生存时间更长。

企业未来的竞争，不是产品与品牌，是生存力。生存的时间越长，赢面就越大。

二、尽可能提高效率

如果说，现金流是企业生命线，那么效率就是企业的核心，决定了企业的活力。效率为王，企业需要尽可能将经营效率提高，才能活得更好。

三、寻找品牌第 N 发展曲线

当然，除了被动迎战之外，寻找品牌新发展曲线，主动增强自身风险抵抗力也很重要。比如基于企业的能力，围绕品牌基因做适当品牌的延展和尝试是非常有必要。

如何寻找品牌的新发展曲线呢？首先可以在保持品牌品类不变的情况下，进行渠道的延展，如做新零售。

也可以采用多品牌战略，从单品牌作战转变为“组团”作战。

多维品牌运作和商业思考会让品牌成为一个竖形策略，面对不确定可能有更多的弹性，更大的弹性抵抗风险的能力是未来一个重要的考量。

但凡穿越了漫长时间周期的品牌，旗下几乎都不止一个品牌。

四、永远不要放弃，熬下去

要想在当下复杂多变的时代活下去，除了战略上的应对以外，心态也必须“扛得住”。

人生总有跌宕起伏，大家不要灰心，当你低谷的时候一定要守住初心，冷静思考，你有这口气，厚积薄发，下一步就能大展宏图。

第三节 企业穿越周期的 6 个启示

如何打造持续韧性的成长力？

世界上没有两片相同的叶子，但是同类的叶子有相似的基因和相同的规律。我们要从穿越周期过来的企业案例中，寻找借鉴和启发。

一、有边界感，有“知不能”的能力

大家都知道“人不是万能的”，却很少有人真正愿意承认自己不能干什么。企业就像人一样，也有自己的长处和短处，却又常常和人一样，而不自知，总以为自己无所不能，只是时运不济而已。

比如我们研究的古井贡酒，1999—2007 年为什么会从全国行业前三名滑落至退市边缘？

让我们来回放一下：一个靠白酒主业起家的企业，成立古井集团后，广泛涉足酒店、房地产、证券金融、葡萄酒、啤酒、矿泉水、中药制药、生物制药、电子、物流、玻璃制瓶、印刷出版、农副产品深加工等数十个行业，古井扩张脚步遍布全国各地，各行各业。很多人从生产车间脱下生产工服换上西装，就被委任为项目负责人上任了。

回首其过往，可以发现：好像什么都能干，却什么都没干成！而精力跑偏，资源撒胡椒面，反而拖垮了主业，部分高管身陷囹圄。

成功的企业多和成功的人是一样的，往往都怀有“知畏”之心，知道自己能干什么，不能干什么，知道自己的能力边界在哪里。

二、有聚焦的能力

“哪有什么战神，我只是善于用数倍于敌人的力量聚焦攻打小部分的敌人！打歼灭战，快速切割、击溃敌人。”记不得出自哪个剧的一句话了，但是道理却永远不能忘，没有聚焦就永远没有突破。

资源是有限的，敌人总是强大，环境总是有着巨大的不确定性，韧性成长，只能聚焦突破。

三、有控节奏的能力

成长是有节奏的。

很多企业倒在周期里，不是企业不优秀，而是前面发展得太顺，后面走得太快，步子不扎实。常常因为摊子铺得大，战线拉得长，一遇到外部环境变化或冲击，就倒下了，有的就再也爬不起来了。

饭要一口一口地吃，仗要一仗一仗地打。洋河蓝色经典的成长，是先从海之蓝开始。随着品牌的提升和消费的升级，又以天之蓝为主推产品，进而升级到梦之蓝系列为主打产品，年销售额过 200 亿元时，梦之蓝系列已是第一品系了。

节奏感，就是不莽撞，不冒进，不自我认知失衡。尊重基本规律，既要有加速冲刺，也要有适时减速纠偏，正方向，休养生息。节奏感掌握得比较好的一家零售企业，就是许昌的胖东来，值得学习。

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/126051241121010135>