

内容目录

一、前言	5
二、2023-2028年抗肿瘤药物市场前景及趋势预测	5
2.1 全球抗肿瘤药物行业发展现状分析	5
2.1.1 2023年全球肿瘤市场趋势和展望	5
2.1.2 中国肿瘤治疗行业目前正处于快速发展阶段	7
2.2 2023年中国抗肿瘤药物行业发展现状分析	8
2.2.1 抗肿瘤药物行业概述	8
2.2.2 中国抗肿瘤药物行业相关政策	9
2.2.3 抗肿瘤药物行业产业链	10
2.2.4 抗肿瘤药物行业发展现状分析	12
2.2.5 中国抗肿瘤药物行业重点企业	14
2.2.6 中国抗肿瘤药物行业前景展望	15
2.3 2022-2023年样本医院抗肿瘤药物后来居上分化加速	15
2.3.1 样本医院抗肿瘤药后来居上	15
2.3.2 抗肿瘤分化发展趋势明显	16
2.3.3 医保调整促进大分子单抗和小分子靶向药物放量	18
2.3.4 国产抗肿瘤单抗生物类似药加速进口替代	21
2.4 2023年中国抗肿瘤药物行业技术发展情况	21
2.4.1 化疗药	22
2.4.2 单抗、双抗	22
2.4.3 ADC 抗体偶联药物	23
2.4.4 CAR-T 细胞疗法	24
2.4.5 PROTAC 技术：蛋白降解靶向嵌合体	25
2.4.6 小核酸药物	25
2.4.7 基因编辑	25
2.4.8 干细胞疗法	25
2.5 2024-2030年抗肿瘤药物市场规模预测	26
2.5.1 全球肿瘤药物市场规模及成长性	26
2.5.2 中国肿瘤药物市场规模及成长性	29
2.5.3 美国肿瘤药物市场规模及成长性	32
2.6 2024-2030年抗肿瘤药物行业发展趋势	32
2.6.1 技术创新与个性化治疗	33
2.6.2 人工智能和大数据的应用	33
2.6.3 药物研发的快速发展	33
2.6.4 医疗服务模式的变革	33
2.6.5 国际合作与市场全球化	33
2.6.6 政策环境的持续优化	33
三、抗肿瘤药物企业快速成长策略及建议	34
3.1 企业没有成功，只有成长	34
3.1.1 企业成长阶段划分	34

3.1.2	企业成长的内在机制	34
3.1.3	五阶段企业成长模型的指导意义	35
3.2	新创企业成长模式研究	36
3.2.1	新创企业成长要素	36
(1)	新创企业者人力资本	36
(2)	新创企业者社会资本	37
3.1.2	对新创企业成长的影响	37
(1)	人力资本对新创企业成长的影响	37
(2)	社会资本对新创企业成长的影响	37
3.3	从企业竞争战略看企业成长	38
3.3.1	企业竞争战略	38
(一)	成本领先战略	38
(二)	差异化战略	39
(三)	集中化战略	39
(四)	企业竞争战略的结合运用	40
3.3.2	企业竞争战略的升华	40
(一)	不争之争	40
(二)	竞争转为合作	40
(三)	为产业进步、人类发展作出贡献	41
3.3.3	企业的成长	41
(一)	外部诱因	41
(二)	内部潜能挖掘	41
(三)	不确定性与风险	42
3.3.4	小结	42
3.4	创新企业快速成长的“秘诀”	43
3.4.1	创新企业快速成长的新模式	43
(1)	烧投资者的钱	43
(2)	博用户的心	44
(3)	圆创业者的梦	44
3.4.2	创新企业快速成长的原因	45
(1)	技术革命步伐加快	45
(2)	全球化的不断深入	46
(3)	规模经济和网络效应	46
3.4.3	培育强大的创新生态圈	46
(1)	鼓励和引导社会资本投资新兴产业	47
(2)	完善税制，鼓励员工持股和知识成果转化	47
(3)	进一步完善公司法，为企业创新提供更大的空间	47
(4)	改进行业监管，建立公平竞争的市场环境	47
3.5	创新是企业可持续成长的必然选择	48
3.6	医药企业成长策略及建议	49
3.6.1	加大研发投入，推动创新	49
3.6.2	优化市场营销策略	49
3.6.3	提升企业管理水平	49
3.6.4	资本运作策略	49

3.6.5 其他建议	50
3.7 小微企业成长中的障碍及对策	50
3.7.1 小微企业成长面临的问题及障碍	50
(一) 外部环境	50
(二) 内部环境	51
3.7.2 解决小微企业成长障碍的对策	52
(一) 政府层面	52
(二) 企业层面	54
3.8 企业家精神对企业成长的影响研究	55
3.8.1 我国企业家精神缺失原因分析	56
(一) 传统文化的消极方面	56
(二) 长期的计划经济模式排斥企业家创新精神的生成	56
(三) 各项制度缺失与不完善	56
3.8.2 企业家精神对企业成长的影响因素分析	56
(一) 创新精神是企业成长的根本	56
(二) 冒险精神是企业成长的源泉	56
(三) 合作精神是企业成长的精华	57
3.8.3 培育与发展企业家精神的策略	57
(一) 创造适宜企业家精神形成的文化环境	57
(二) 建立公平规范的市场	57
(三) 创造并完善制度支持	57
(四) 企业家自身的修炼	58
3.9 资本运作在企业成长中的策略研究	58
3.9.1 资本运作的含义	58
3.9.2 资本运作的模式	59
3.9.3 资本运作在企业成长中面临的内外因素	59
3.9.4 资本运作的作用	59
3.9.5 资本运作在企业成长中的策略	60
(1) 企业在成长过程中可采取并购的方法	60
(2) 企业成长过程中可以根据企业特点吸引外资	60
(3) 企业成长过程中强强联合会帮助企业更快发展	61
(4) 国家政策支持有利于企业成长	61
3.10 企业并购与企业成长关系探讨	61
3.10.1 企业成长方式与企业并购	61
(一) 内源式成长方式	61
(二) 外源式成长方式	62
3.10.2 企业并购影响因素与企业成长关系	62
(一) 企业并购动机与企业成长	62
(二) 企业并购类型与企业成长阶段	63
(三) 企业并购支付方式与企业成长	64
3.10.3 企业成长与企业并购战略	65
(一) 确定并购战略的前提条件	65
(二) 选择适时的并购类型	65
(三) 制定合理的并购竞价	65

(四) 选择适宜的支付方式	65
3.11 案例：一家单项冠军企业的成长策略	66
3.11.1 战略须问题导向，解决企业发展难题	66
(1) 诚信经营战略，解决创业初期生存问题	66
(2) 逆势上马起重机业务，解决产品结构单一的风险问题	67
(3) 低成本扩张战略，解决由小到大的规模化发展问题	67
(4) 实施差异化战略，引进职业经理人，解决专业人才匮乏问题	68
(5) 相关多元化战略，解决市场需求萎缩问题	69
(6) 高质量发展战略，解决新技术环境下持续发展问题	69
3.11.2 战略须保持定力，但需要灵活调整	70
(1) 坚守主业，保持战略定力	70
(2) 建立战略纠偏机制，灵活调整发展战略	70
3.11.3 战略须相关多元化，但需要布局种子梯队	71
(1) 主业接近天花板之前，实施相关多元化战略	71
(2) 主业触达天花板时，布局种子梯队	71
3.11.4 注重战略实验，让市场验证发展战略是否可行	72
四、抗肿瘤药物企业《快速成长策略》制定手册	73
4.1 动员与组织	73
4.1.1 动员	73
4.1.2 组织	74
4.2 学习与研究	74
4.2.1 学习方案	75
4.2.2 研究方案	75
4.3 制定前准备	76
4.3.1 制定原则	76
4.3.2 注意事项	77
4.3.3 有效战略的关键点	78
4.4 战略组成与制定流程	80
4.4.1 战略结构组成	80
4.4.2 战略制定流程	81
4.5 具体方案制定	82
4.5.1 具体方案制定	82
4.5.2 配套方案制定	84
五、抗肿瘤药物企业《快速成长策略》实施手册	85
5.1 培训与实施准备	85
5.2 试运行与正式实施	85
5.2.1 试运行与正式实施	85
5.2.2 实施方案	86
5.3 构建执行与推进体系	86
5.4 增强实施保障能力	87
5.5 动态管理与完善	88
5.6 战略评估、考核与审计	89
六、总结：商业自是有胜算	89

一、前言

企业成长是企业从小到大、由弱变强的过程。从量化的指标看，成长表现为经营业绩、资产规模以及企业价值的持续增长；从组织能力角度看，成长是竞争力和竞争优势的提升和递进；如果将企业视作生命体，成长则是企业与环境互动，是动态选择和机能变化、适者生存的演进。

那么，对企业家来说，不仅要知道本阶段应该做什么，而且还要前瞻性地知道将来需要做什么，现在要为将来准备什么。

下面，我们先从抗肿瘤药物行业市场进行分析，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。这将为您的经营管理、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、2023-2028 年抗肿瘤药物市场前景及趋势预测

2.1 全球抗肿瘤药物行业发展现状分析

2.1.1 2023 年全球肿瘤市场趋势和展望

根据 IQVIA 的《2023 年全球肿瘤市场趋势和展望》报告，肿瘤治疗行业的发展现状显示出显著的增长和创新。2022 年肿瘤试验启动率维持在历史高位，比 2018 年增长了 22%。在过去五年中，全球接受治疗的患者人数平均每年增加 5%。这一趋势预示着未来几年内，肿瘤治疗领域将继续经历显著的发展。

财务方面，预计到 2027 年，全球癌症药物支出将从 2022 年的 1,960 亿美元增长至 3,750 亿美元。这一显著增长反映了对肿瘤治疗药物需求的不断上升，以及新治疗方法和药物的不断涌现。

肿瘤学领域的研发活动也呈现出蓬勃发展的趋势。过去十年间，正在研发的肿瘤治疗产品数量大幅增加，目前超过 2,000 种。在这些研发项目中，新兴生物制药公司（EBP，年销售额少于 5 亿美元、每年研发支出少于 2 亿美元的公司）占据了 71% 的份额，相较于 2017 年的 51%，有了显著的增长。相反，大型制药公司在肿瘤管线中的份额正在下降，目前只占到 21%，低于 2017 年的 36%。

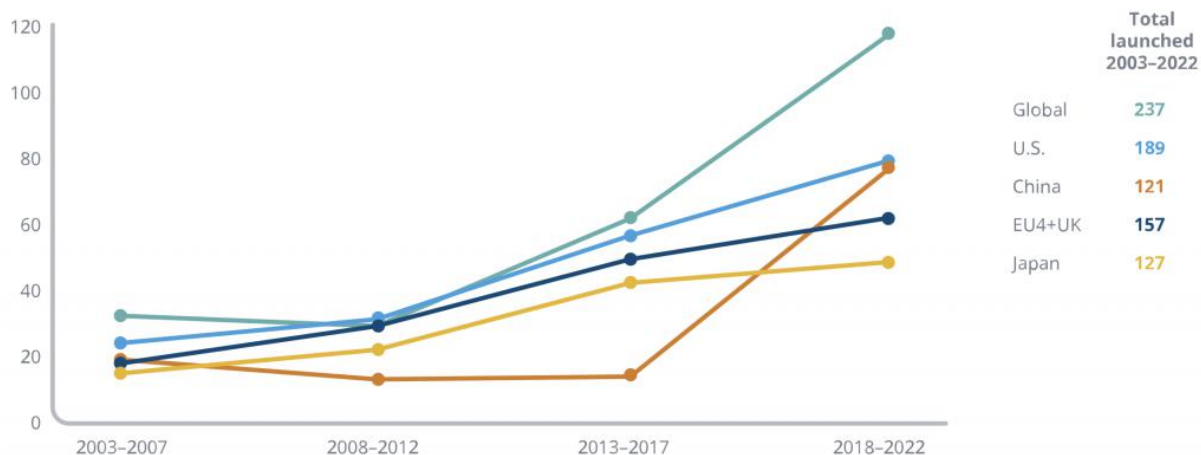
图表：2013-2022 年按公司类型划分的肿瘤管线产品数量



资料来源：资产信息网 千际投行 IQVIA

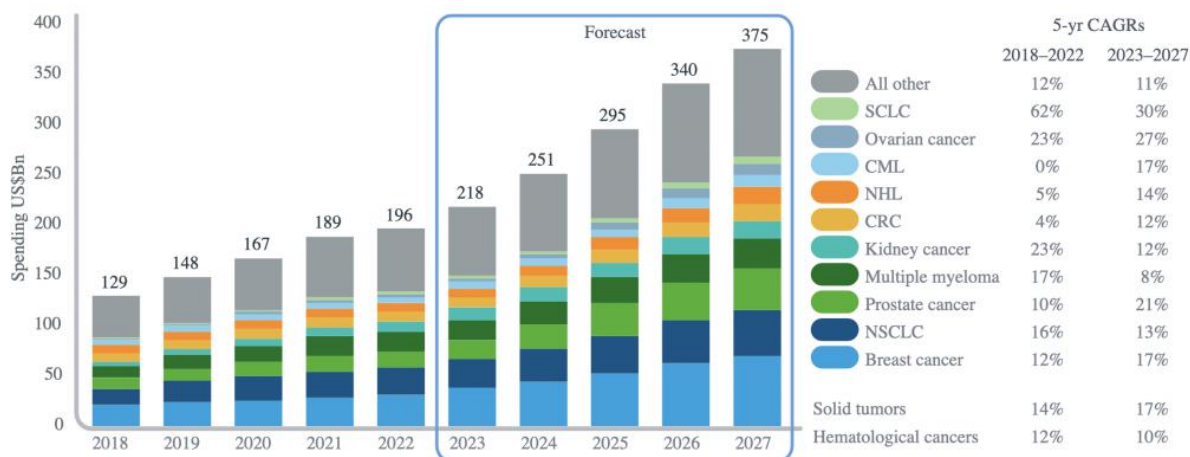
在新活性物质（NAS）方面，过去 20 年全球共推出 237 个用于治疗癌症的新 NAS，其中近一半（115 个）是在过去 5 年中推出的。这些 NAS 包括新的分子实体、生物制品或至少含有一个新元素的组合。值得注意的是，在过去五年中推出的 40 个全球 NAS 中，有 36 个是在中国或日本首次推出的，而非美国，这表明创新来源和目的地的多样性正在增加。

图表：2003-2022 年全球和部分国家上市的肿瘤新活性物质 (NAS) 数量



在肿瘤类型方面，乳腺癌、非小细胞肺癌、前列腺癌、多发性骨髓瘤和肾癌等前五大肿瘤类型合计占有肿瘤销售额的 53%。这一数据反映了这些肿瘤类型在全球范围内的高发病率和高关注度。

图表：2018-2027 年按肿瘤类型划分的全球肿瘤药物支出 (单位: 10 亿美元)



2.1.2 中国肿瘤治疗行业目前正处于快速发展阶段

其市场规模和技术进步均呈现出显著增长趋势。2021年，中国肿瘤治疗行业的市场规模达到了4,544亿元人民币。这一增长得益于多种因素，包括放射治疗技术的迭代更新、民营医院市场份额的提升，以及人口老龄化和生活方式变化导致的癌症发病率上升。

放射治疗技术在中国的应用仍处于发展初期，目前只有少数医疗单位能够使用如TOMO刀等先进的放疗技术。但预计未来，随着新放疗技术的普及和应用，放疗在中国的渗透率将会逐步提高。同时，免疫治疗技术，特别是CAR-T疗法，也正在获得更多的临床应用，为肿瘤治疗提供了新的可能。

2016年至2021年间，中国肿瘤治疗行业的市场规模从2,614亿元人民币增长至4,544亿元人民币，年复合增长率为11.69%。这一增长主要受到癌症新发病例增加的推动，而这一现象与日益增加的生活和工作压力、不健康的生活习惯密切相关。中国的医疗资源主要集中在一线和二线城市，地域分布不均，这也为医疗市场的进一步发展提供了空间。



资料来源：资产信息网 千际投行 沙利文

中国肿瘤治疗行业的前景广阔，预计到 2025 年，市场规模将达到 7,003 亿元人民币，年复合增长率达 11.3%。随着更多靶向药物的获批、新型免疫疗法的临床应用，以及放疗技术单位数量的增加，肿瘤治疗行业将继续保持强劲的增长势头。此外，随着医疗任务的下放和二三线城市医疗水平的提升，民营医院有机会通过引进国际先进设备和技术，提高治疗效果，从而增强其在市场中的竞争力。

2.2 2023 年中国抗肿瘤药物行业发展现状析

内容概述：2020-2022 年受疫情影响，增速下滑明显，样本医院销售额为 357.8 亿元，同比为下降 10%达到低谷，随着疫情基本结束，预期未来抗肿瘤药物增速将逐步恢复。从 2022 年抗肿瘤药销售额前十来看，贝伐珠，曲妥珠等肿瘤免疫药物和奥希替尼等小分子靶向药销售额排名大幅提升。

关键词：抗肿瘤药物行业政策、抗肿瘤药物行业产业链、抗肿瘤药物市场规模、抗肿瘤药物样本医院销售额、抗肿瘤药物竞争格局、抗肿瘤药物前景展望

2.2.1 抗肿瘤药物行业概述

肿瘤是机体在各种致癌因素作用下，局部组织的某一个细胞在基因水平上失去对其生长的正常调控，导致其克隆性异常增生而形成的新生物。一般将肿瘤分为良性和恶性两大类，通常所说的癌即指恶性肿瘤。肿瘤的一个主要特征是快速产生异常细胞，这些细胞超越其通常边界生长并可侵袭身体的毗邻部位和扩散到其它器官。这一过程被称为转移。转移是肿瘤致死的主要原因。我国抗肿瘤药物目前主要分为抗代谢药、植物来源的抗肿瘤药及其衍生物类、抗肿瘤激素类、抗肿瘤抗生素、烷化剂、铂类抗肿瘤、免疫刺激剂和靶向抗肿瘤等，具体分类及主要品种如下：

抗肿瘤药物主要类别

药品分类	主要药物
抗代谢药	卡培他滨、吉西他滨、培美曲塞、替加氟/尿嘧啶、阿糖胞苷、氟尿嘧啶、甲氨喋呤
植物来源的抗肿瘤药及其衍生物类	紫杉醇、多西他赛、伊立替康、长春瑞滨、羟喜树碱、替尼泊甙、长春地辛
抗肿瘤激素类	戈舍瑞林、亮丙瑞林、来曲唑、他莫昔芬、甲羟孕酮、甲地孕酮
抗肿瘤抗生素	表柔比星、多柔比星、吡柔比星、柔红霉素、平阳霉素、丝裂霉素
烷化剂	环磷酰胺、异环磷酰胺、卡莫司汀、白消安
铂类抗肿瘤	卡铂、顺铂、奥沙利铂
靶向抗肿瘤	伊马替尼、吉非替尼、曲妥珠单抗、利妥昔单抗、贝伐单抗埃克替尼
肿瘤免疫疗法	CTLA4抑制剂、PD-1抑制剂

精品报告 · 专项定制 · 品质服务

资料来源：智研咨询整理

2.2.2 中国抗肿瘤药物行业相关政策

近年来，在我国抗肿瘤药物行业受到各级政府的高度重视和国家产业政策的重点支持。国家陆续出台了多项政策，鼓励抗肿瘤药物行业发展与创新，为抗肿瘤药物行业的发展提供了明确、广阔的市场前景，为企业提供了良好的生产经营环境。

中国抗肿瘤药物行业相关政策梳理

日期	发布机构	政策名称	主要内容
2020年	《药品生产监督管理办法（2020年修订版）》	国家市场监督管理总局	该办法规定了对药品生产条件和生产过程进行审查、许可、监督检查等管理活动，修订版在坚持属地监管原则的基础上，细化了药监部门在药品生产环节的监管事权；明确WAI全生命周期管理责任；部分药品自信和委托生产均需获得药品生产许可证；全流程质量控制，实行药品年度报告和短缺药品报告等。
2020年	《关于印发进一步规范医疗行为促进合理医疗检查的指导意的通知》	卫健委等八部委	充分发挥药师作用，加强处方审核和点评，重点加强国家监控药物、抗菌药物、抗肿瘤药物、心血管类药物等使用情况监测。
2021年	《关于印发国家重点监控合理用药药品目录调整工作规程的通知》	卫健委	纳入目录管理的药品应当是临床使用不合理问题较多、使用金额异常偏高、对用药合理性影响较大的化学药品和生物制品。重点包括辅助用药、抗肿瘤药物、抗微生物药物、质子泵抑制剂、糖皮质激素、肠外营养药物等。
2022年	《新型抗肿瘤药物临床应用指导原则(2022年版)》	卫健委办公厅	为规范新型抗肿瘤药物临床应用，提高肿瘤治疗的合理用药水平，保障医疗质量和医疗安全，维护肿瘤患者健康权益，特制定新型抗肿瘤药物临床应用指导原则。本指导原则涉及的新型抗肿瘤药物是指小分子靶向药物和大分子单克隆抗体类药物。
2022年	《“十四五”国民健康规划》	国务院办公厅	加强医疗机构药事管理，以抗菌药物、抗肿瘤药物、其他重点监控药物等为重点，加强用药监测和合理用药考核，抗菌药物使用强度符合规定要求。
2023年	《关于开展全面提升医疗质量行动（2023-2025年）的通知》	国家卫生健康委、国家中医药局	医疗机构依法依规确定本机构药品器械供应目录，加强重点监控合理用药药品、抗微生物药物、抗肿瘤药物以及放射影像设备、植入类器械等常用设备器械的管理，做好药品器械不良反应的监测报告，对不良反应多且安全隐患突出的药品器械要及时依法依规清退出供应目录。

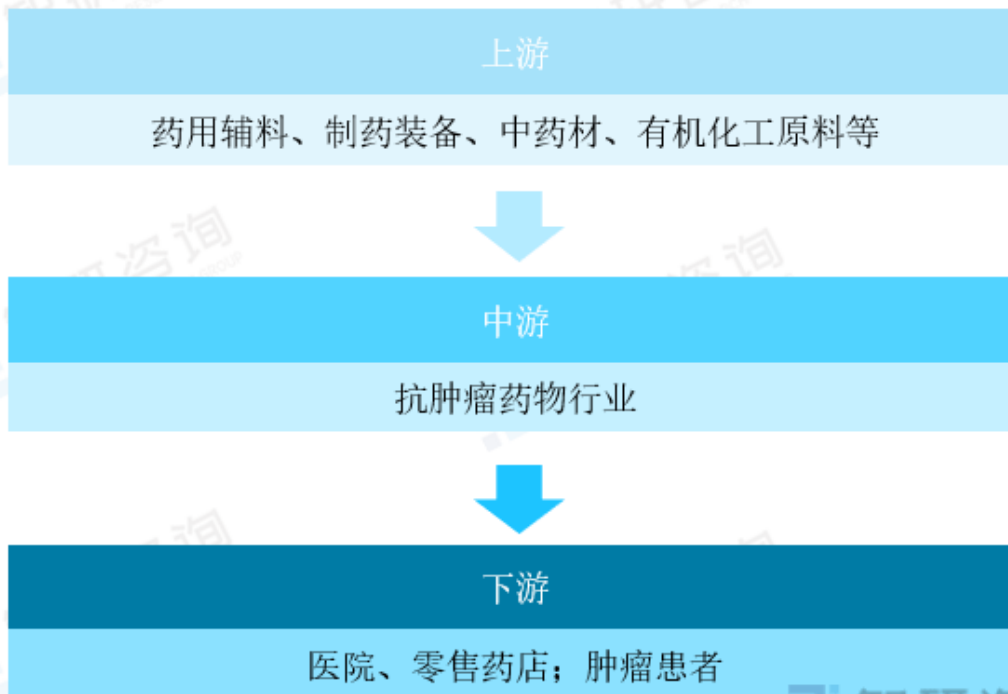
资料来源：各政府部门机构，智研咨询整理

精品报告·专项定制·品质服务

2.2.3 抗肿瘤药物行业产业链

抗肿瘤药物行业的上游主要为有机化工原料、中药材、药用辅料及原材料行业，上游行业的技术水平、供给能力、价格波动对本行业的经营有一定的影响。抗肿瘤药物行业的下游为医院、零售药店和消费者。近年来，国家颁布一系列医疗体制改革措施，逐步完善药品价格形成机制，规范药品流通秩序、减少流通环节，积极稳妥推进公立医院改革，积极探索医药分开、营利性和非营利性分开的有效形式，这些都有效的促进了整个医药市场健康有序的发展，也推动了医药产品市场规模的稳步增长。

抗肿瘤药物行业产业链

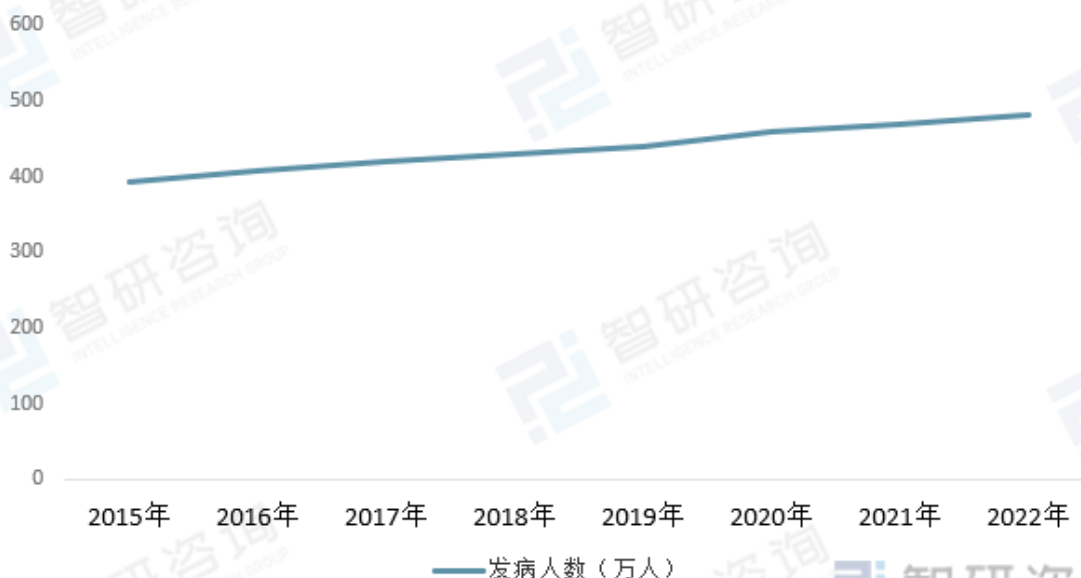


资料来源：智研咨询整理

精品报告 · 专项定制 · 品质服务

随着我国人口增长及老龄化程度加剧、叠加环境污染及我国固有的饮食生活习惯等多种因素，我国肿瘤患者持续增加。2021年，中国恶性肿瘤发病人数470万人，较上年增加10万人，2022年我国恶性肿瘤发病人数约为481万人。

2015-2022年中国恶性肿瘤发病人数



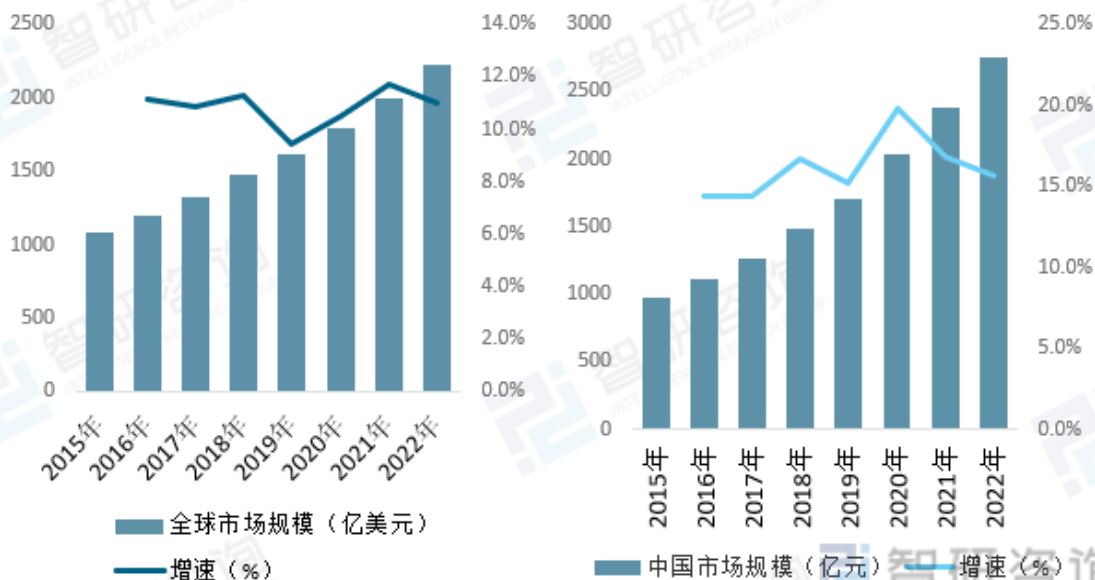
精品报告 · 专项定制 · 品质服务

资料来源：智研咨询整理

2.2.4 抗肿瘤药物行业发展现状分析

据世界卫生组织统计，癌症是导致人类死亡、缩短预期寿命、威胁人类生命健康的主要原因。目前，世界恶性肿瘤的发病率和死亡率逐年上升，我国恶性肿瘤死亡率居世界首位。我国恶性肿瘤死亡的主要原因有：物理致癌因子，如X射线、电离辐射；化学致癌因子，如亚硝酸盐、黄曲霉毒素；病毒致癌因子，如乙型肝炎病毒、疱疹病毒。抗肿瘤治疗方法主要有手术、化疗、放疗、免疫治疗、中药治疗等，而化疗是目前治疗恶性肿瘤的主要手段。而抗肿瘤药物是肿瘤治疗的有效武器，救治或者延长了患者的生命。随着医学科技的进步，新型抗肿瘤药物不断涌现，为部分肿瘤患者带来了生的希望。据统计，近年来全球及中国抗肿瘤药物市场规模快速增长，截至2022年全球抗肿瘤药物市场规模约为2220亿美元，中国抗肿瘤药物市场规模约为2759亿元。

2015-2022年全球及中国抗肿瘤药物市场规模

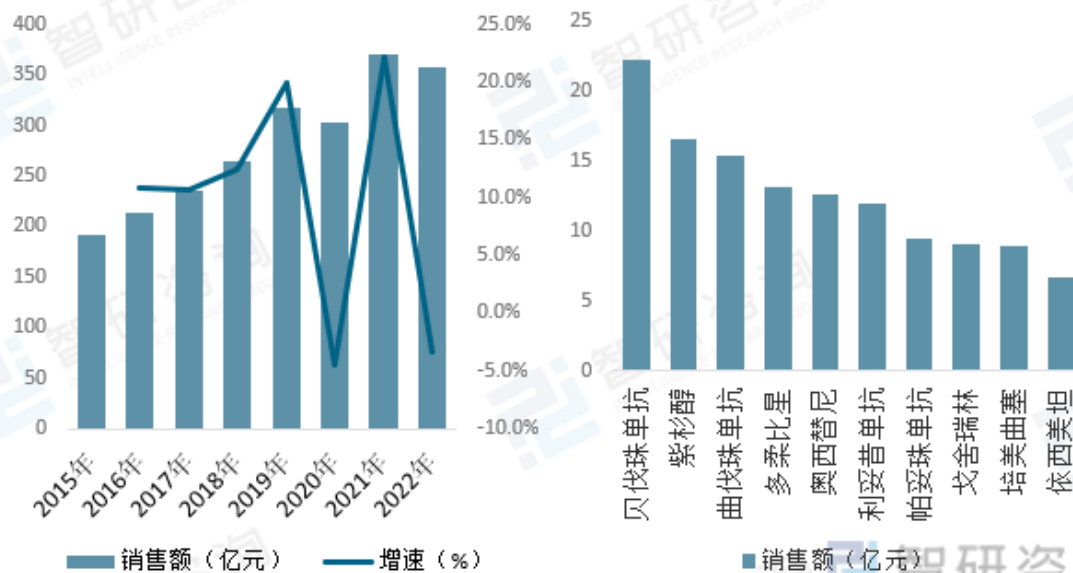


精品报告 · 专项定制 · 品质服务

资料来源：智研咨询整理

近年来我国抗肿瘤药物逐步超过抗感染类药物成为第一大用药类别，随着我国癌症发病率的提升和癌症患者群体的快速增长，抗肿瘤药整体维持稳定较快增长，2017-2019年，受曲妥珠单抗，贝伐珠单抗，奥希替尼，安罗替尼等数个重磅肿瘤免疫药物和靶向小分子药进入医保后快速放量，抗肿瘤药物销售额增速加快，2020-2022年受疫情影响，增速下滑明显，2022年样本医院销售额为357.8亿元，同比为下降10.0%达到低谷；随着疫情基本结束，预期未来抗肿瘤药物增速将逐步恢复。从2022年抗肿瘤药销售额前十来看，贝伐珠，曲妥珠等肿瘤免疫药物和奥希替尼等小分子靶向药销售额排名大幅提升。

2015-2022年中国样本医院抗肿瘤药物销售额及Top10药物



精品报告 · 专项定制 · 品质服务

资料来源：智研咨询整理

2.2.5 中国抗肿瘤药物行业重点企业

抗肿瘤药行业呈现出，行业竞争主要发生在细分领域，潜在进入与替代品威胁较小，上下游议价能力较强。我国抗肿瘤药物市场竞争格外激烈，外有罗氏、诺华、阿斯利康等跨国生物制药巨头虎视眈眈，内有恒瑞、齐鲁等不甘示弱的传统大型制药企业，同时，还涌现了一批如百济、信达、君实等创新药新锐企业。行业已经形成，产品线老化或者营销模式与本土脱节的外资药企，缺少核心领先产品和专业营销能力的本土大药企，以及综合实力不足或者对市场竞争惨烈估计不足的创新药公司，三股势力，三者各有所长，也各有不足。

中国抗肿瘤药物主要企业情况

企业名称	业务概况
江苏恒瑞医药股份有限公司	公司是一家专注研发、生产及推广高品质药物的创新型国际化制药企业，聚焦抗肿瘤、手术用药、自身免疫疾病、代谢性疾病、心血管疾病等领域进行新药研发，是国内最具创新能力的制药龙头企业之一。
浙江海正药业股份有限公司	公司专注于化学药、生物药、动物药、中药及商业流通等多产业发展，加快布局大健康产业和健康美学等新兴市场，多次入选中国制造业企业500强、中国医药工业百强企业榜单，先后荣获国家技术创新示范企业、全国五一劳动奖状、浙江省政府质量奖等荣誉称号。
贵州益佰制药股份有限公司	公司是一家集新型药品的研究、开发、生产和销售为一体的高新技术企业。目前公司正在积极布局化药市场。将围绕肿瘤、心脑血管、妇儿等治疗领域进行生物药、化学药的仿制、创新研发及其它合作等多种方式布局。
山西振东制药股份有限公司	公司主要生产抗肿瘤、心脑血管、抗感染、消化系统、呼吸系统、维生素营养、解热镇痛、补益中成药等八大用药系列，拥有13个剂型600个品规。现已形成种植、研发、生产、销售为一体的健康产业链。
江苏先声药业有限公司	先声药业是中国领先的研发驱动型制药企业，连续多年位居“中国制药工业百强榜”前列和“中国最具创新力药企”十强。曾是中国第一家登陆纽约证券交易所的生物和化学制药公司。拥有转化医学与创新药物国家重点实验室，致力于“让患者早日用上更好药物”。

2.2.6 中国抗肿瘤药物行业前景展望

近年来全球新型抗肿瘤药物种类日益增多且上市速度加快，其临床疗效和安全性需持续关注。受肿瘤疾病谱及相关政策等因素影响，我国进口新型抗肿瘤药物数量与美国仍有一定差距，但基本可满足临床治疗需求。2015年以来，我国在加速审批、提高药物可及性方面改进效果显著，保障了临床用药需求。虽然国内自主研发的新型抗肿瘤药物种类相对较少，适应证范围小，但基本覆盖了多数高发肿瘤种。未来需加强关注我国进口和自主研发抗肿瘤药物的品种、数量及适应证，从安全、疗效、经济、临床必要性等多角度考量，为药品遴选提供依据，以保障我国肿瘤患者的用药安全和需求。

2.3 2022-2023年样本医院抗肿瘤药物后来居上分化加速

2.3.1 样本医院抗肿瘤药后来居上

2017-2022年间，抗肿瘤药物占比从12.27%迅速增长至16.23%，逐步超过抗感染类药物成为第一大用药类别。前十大用药类别中，抗肿瘤药、血液和造血系统用药和内分泌及代谢调节用药增

抗肿瘤药物企业快速成长策略研究报告

速较快，CAGR 分别为 5.6%、3.4%和 2.3%，2022 年受疫情影响同比分别下滑 10.0%，4.6%，6.9%，抗肿瘤药的相对高增速主要是由于我国肿瘤发病率持续提升以及抗肿瘤创新药物不断上市；受集采和辅助用药等因素影响，抗感染药、心血管系统用药和神经系统用药受集采影响增速下滑幅度较大，CAGR 分别下降 4.9%、4.8%和 6.2%。

图表： 2017 与 2022 年样本医院各治疗大类销售金额及占比（亿元）

序号	治疗大类	2017 销售额	2022 销售额	CAGR (%)	2022 年同 比	2017 销售额占比 (%)	2022 销售额占比 (%)
1	抗肿瘤药	272.7	357.8	5.6%	-10.0%	12.27%	16.23%
2	血液和造血系统用药	252.4	298.1	3.4%	-4.6%	11.36%	13.52%
3	抗感染药	336.6	261.9	-4.9%	-7.0%	15.14%	11.88%
4	心血管系统用药	227.6	177.8	-4.8%	-1.3%	10.24%	8.06%
5	消化系统用药	188.5	172.4	-1.8%	-12.9%	8.48%	7.82%
6	神经系统用药	225.3	163.7	-6.2%	-6.5%	10.14%	7.42%
7	内分泌及代谢调节用药	126.1	141.0	2.3%	-6.9%	5.67%	6.39%
8	免疫调节剂	140.8	134.2	-1.0%	-5.9%	6.33%	6.08%
9	杂类	126.5	129.8	0.5%	-8.9%	5.69%	5.88%
10	呼吸系统药物	78.7	74.0	-1.2%	-1.3%	3.54%	3.35%
11	其它	247.9	294.5	3.5%	-2.0%	11.14%	13.37%

资料来源：PDB、平安证券研究所

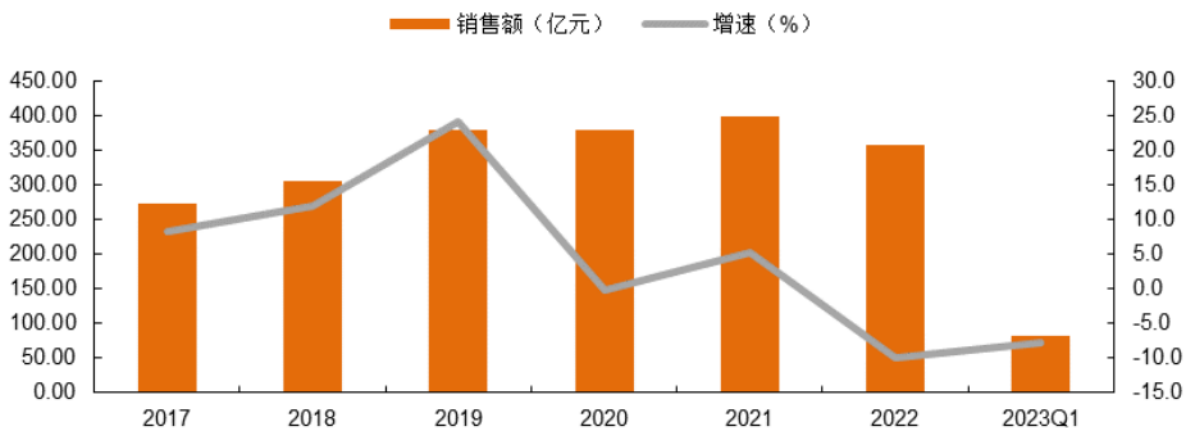
2.3.2 抗肿瘤分化发展趋势明显

大分子免疫和小分子靶向药物快速发展，中药注射剂和传统化疗药持续下滑

随着我国癌症发病率的提升和癌症患者群体的快速增长，2017-2022 年抗肿瘤药整体维持稳定较快增长，CAGR 为 5.6%。2017-2019 年，受曲妥珠单抗，贝伐珠单抗，奥希替尼，安罗替尼等数个重磅肿瘤免疫药物和靶向小分子药进入医保后快速放量，抗肿瘤药物销售额增速加快，2019 年同比增长 24.0%达到高峰。2020-2022 年受疫情影响，增速下滑明显，2022 年同比为-10.0%达到低谷，随着疫情基本结束，预期未来抗肿瘤药物增速将逐步恢复，2023Q1 同比增速为-7.8%略高于 2022 年。

图表：2017-2023 年样本医院抗肿瘤药销售额及增速

抗肿瘤药物企业快速成长策略研究报告



资料来源：PDB、平安证券研究所

从 2017 和 2022 年抗肿瘤药销售额 TOP10 品种来看有两个明显变化，一是原先康艾注射液、康莱特注射液等辅助用药大品种和多西他赛、替加氟、奥沙利铂等传统化疗药跌出前 10 名单，二是贝伐珠，曲妥珠等肿瘤免疫药物和奥希替尼等小分子靶向药销售额排名大幅提升。

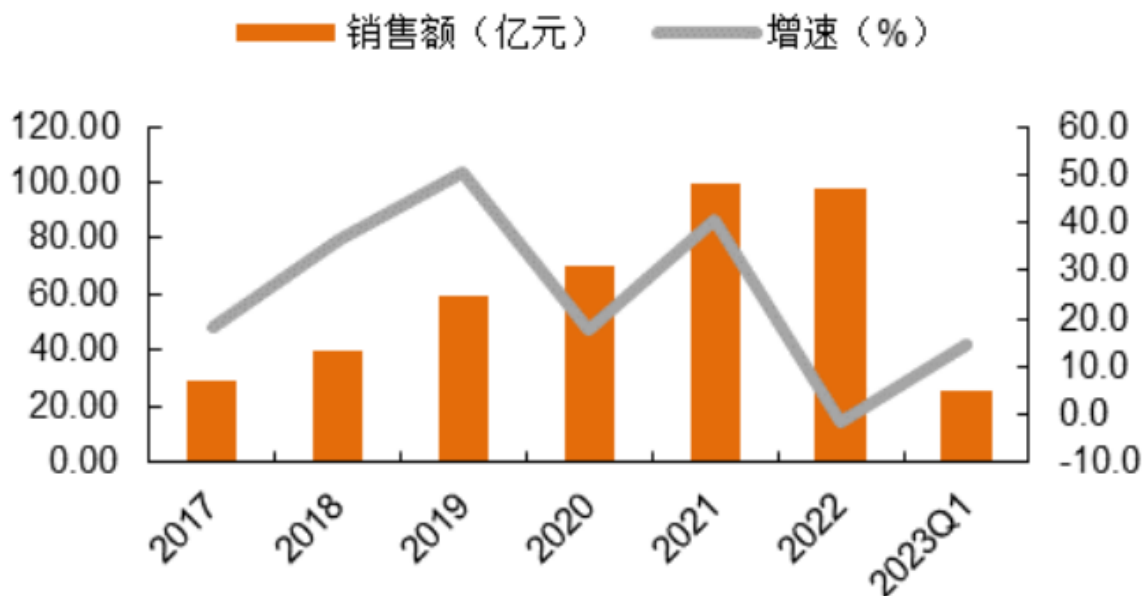
图表：2017 和 2022 年样本医院抗肿瘤药 TOP10 品种对比

序号	药品通用名	2017 销售额 (亿元)	序号	药品通用名	2022 销售额 (亿元)
1	紫杉醇	20.37	1	贝伐珠单抗	22.20
2	培美曲塞	14.25	2	紫杉醇	16.48
3	多西他赛	13.12	3	曲妥珠单抗	15.28
4	替加氟+吉美嘧啶+奥替拉西 复方	11.71	4	多柔比星	13.15
5	利妥昔单抗	10.75	5	奥希替尼	12.62
6	奥沙利铂	10.41	6	利妥昔单抗	11.95
7	康莱特	9.85	7	帕妥珠单抗	9.44
8	卡培他滨	9.44	8	戈舍瑞林	8.97
9	康艾	8.94	9	培美曲塞	8.86
10	曲妥珠单抗	8.87	10	依西美坦	6.69

资料来源：PDB、平安证券研究所

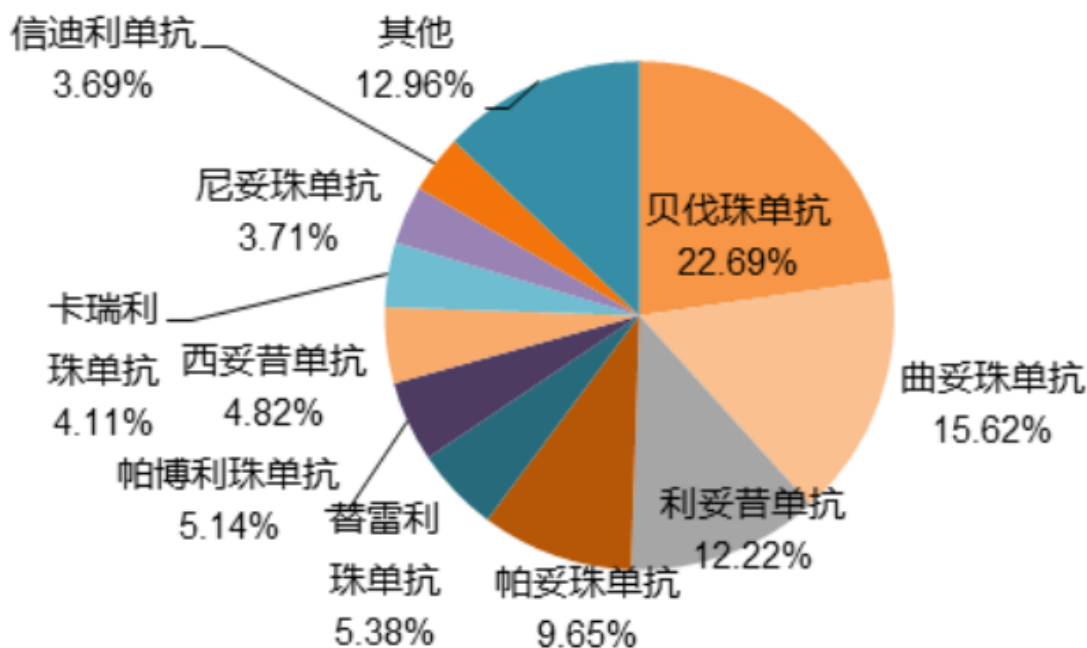
肿瘤免疫药物以大分子单克隆抗体药物为主，重磅单品占据主导地位。2023Q1 样本医院肿瘤免疫药物实现销售额 26.11 亿元，同比增长 14.81%，受大癌种适应症临床用药需求驱动，2020 年以来疫情对增速的影响正在快速恢复，2017-2022 年 CAGR 为 27.3%。肿瘤免疫药物集中度较高，其中三大单抗——贝伐珠单抗、曲妥珠单抗、利妥昔单抗合计销售占比近 50%。

图表：2017-2022 年样本医院肿瘤免疫药物销售额及增速



资料来源：PDB、平安证券研究所

图表：2022 年样本医院肿瘤免疫药物格局



资料来源：PDB、平安证券研究所

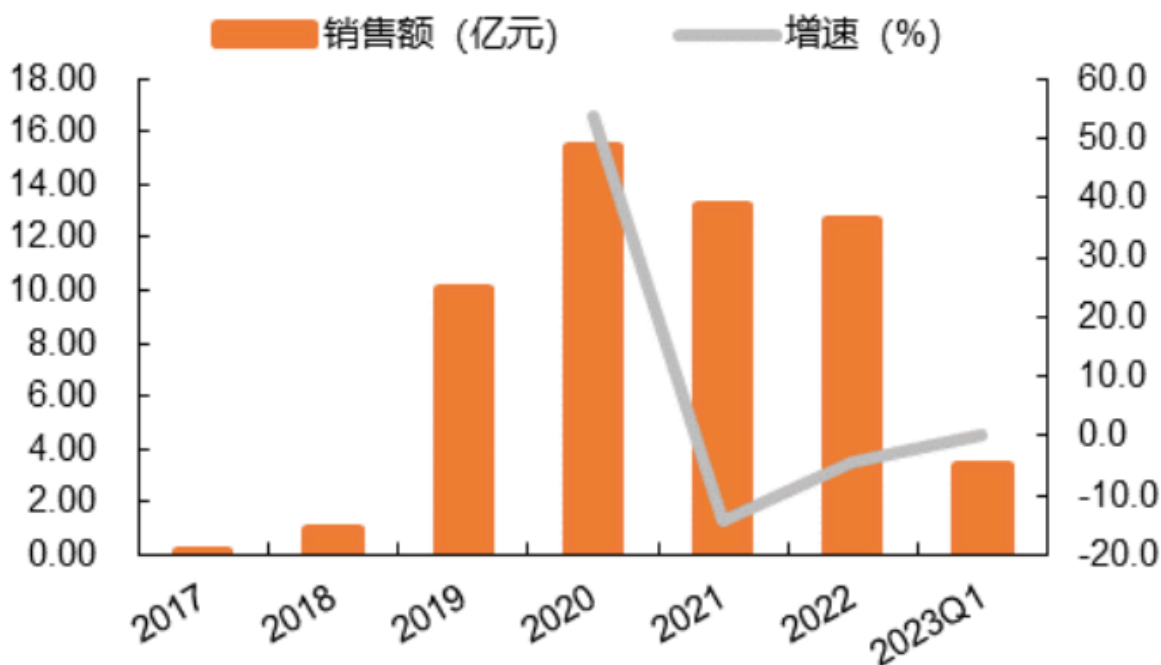
2.3.3 医保调整促进大分子单抗和小分子靶向药物放量

2017年7月曲妥珠单抗、贝伐珠单抗、利妥昔单抗等大分子靶向药通过价格谈判进入医保，2018年10月医保目录纳入奥希替尼和安罗替尼等小分子靶向药。新型抗肿瘤靶向药物的快速放量除了自身独特的临床效果外，医保是主要原因。我们以2017年3月国内上市的奥希替尼为例，纳

抗肿瘤药物企业快速成长策略研究报告

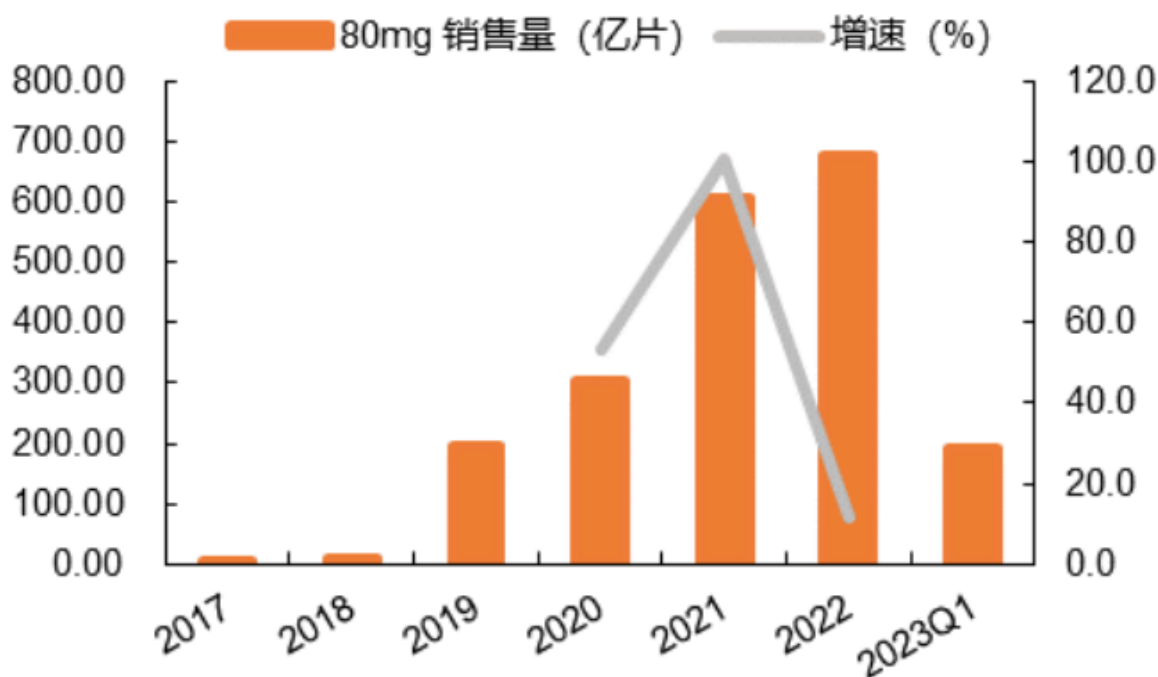
入医保以后 2018-2020 年奥希替尼销售额增速大幅提升，2020 年实现销售额 15.42 亿元，同比增长高达 53.6%。2021 年后受竞品阿美替尼和伏美替尼的陆续放量和医保降价的影响，销售额有所下滑，但销量依然较快增长，2022 年销量达到 675.3 亿片，同比增长 11.5%，市场需求旺盛。

图表：2017-2023 年样本医院奥希替尼销售额及增速



资料来源：PDB、平安证券研究所

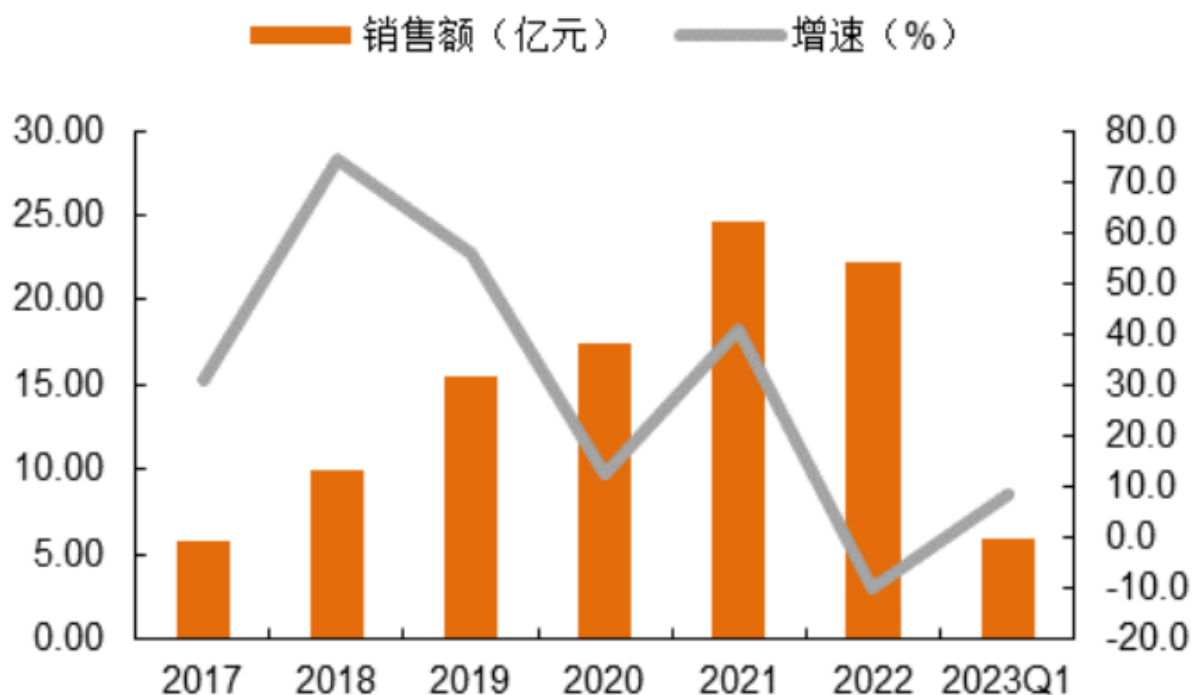
图表：2017-2022 年样本医院奥希替尼销售量及增速



抗肿瘤药物企业快速成长策略研究报告

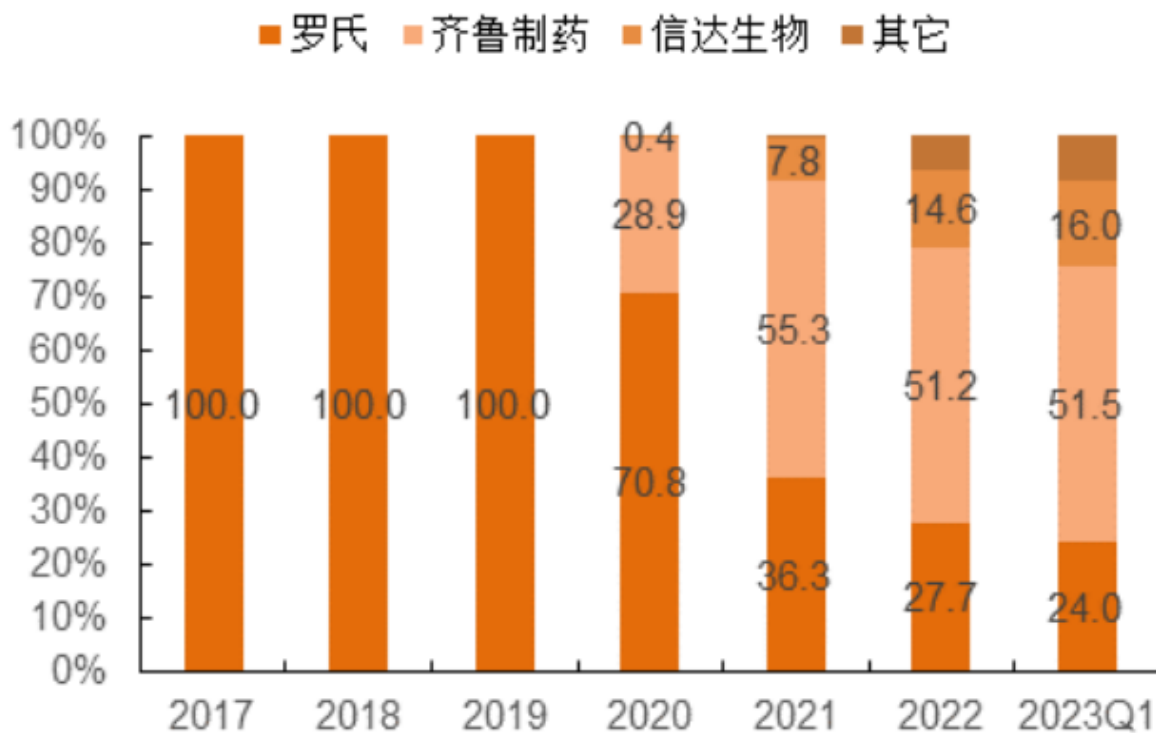
资料来源：PDB、平安证券研究所

图表： 2017-2023 年样本医院贝伐珠单抗销售额及增速



资料来源：PDB、平安证券研究所

图表： 2017-2023 年样本医院贝伐珠单抗企业销售占比 (%)

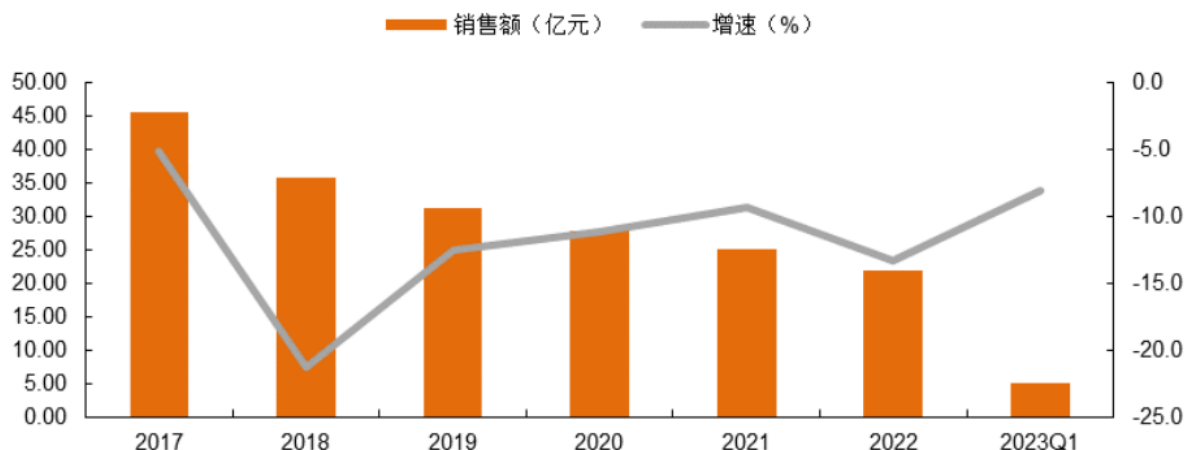


资料来源：PDB、平安证券研究所

2.3.4 国产抗肿瘤单抗生物类似药加速进口替代

罗氏的重磅单品靶向 VEGF 受体的贝伐珠单抗 2017 年进入医保后，销售额逐年增长，2019 年销售额 15.55 亿元，同比增长 55.6%，随着 2019 年底齐鲁制药和 2021 年信达制药的贝伐珠单抗生物类似药的获批上市，罗氏原研药市场份额逐步被压缩，2023Q1 罗氏贝伐珠单抗市场份额占比仅 24.0%，国产生物类似药进口替代效果显著。中药注射剂品种整体下滑趋缓。PDB 用药大类调整后，抗肿瘤药大类下肿瘤疾病用药小类主要以中药注射剂品种为主，2017-2022 年，肿瘤疾病用药小类 CAGR 为-13.7%，2023Q1 销售额 5.14 亿，同比下降 8.1%，受中药注射剂解限等中药利好政策影响，下滑速度趋缓。

图表：2017-2023 年样本医院肿瘤疾病用药小类销售额及增速



资料来源：PDB、平安证券研究所

2.4 2023 年中国抗肿瘤药物行业技术发展情况

人体相当于一个由一堆有序共生的细胞组成的社会，细胞根据需要生长、分裂和死亡，来维持人体的正常运行。但随着细胞复制的次数不断增多，就会出现差错，正常细胞基因突变后失控，长生不老，无限制的分裂复制，吸收正常细胞的营养，形成规模庞大的“叛军”，也就是癌细胞。为了消灭这些造反的“叛军”，人体自身具有免疫系统——T 细胞会吞噬消灭癌细胞。当免疫细胞和癌细胞作战失败，就会患癌症。目前，医学上有多种抗癌技术来治疗癌症。

2.4.1 化疗药

这是最古老的治疗方法，是用有毒药物来攻击癌细胞的 DNA，阻止其分裂增殖，治疗癌症。但化疗药的靶向性不强，在杀死癌细胞的同时也会杀伤正常细胞，产生副作用，这是一种“两害相权取其轻”的治疗方法。因此抗癌技术的改善需要降低副作用，有针对性的靶向攻击癌细胞。

2.4.2 单抗、双抗

(1) 抗体和抗原

抗原是一种能够刺激免疫系统产生抗体从而引起免疫反应的物质。抗原具有特异性，即一种抗原只能与相应的抗体或 T 细胞发生特异性结合。

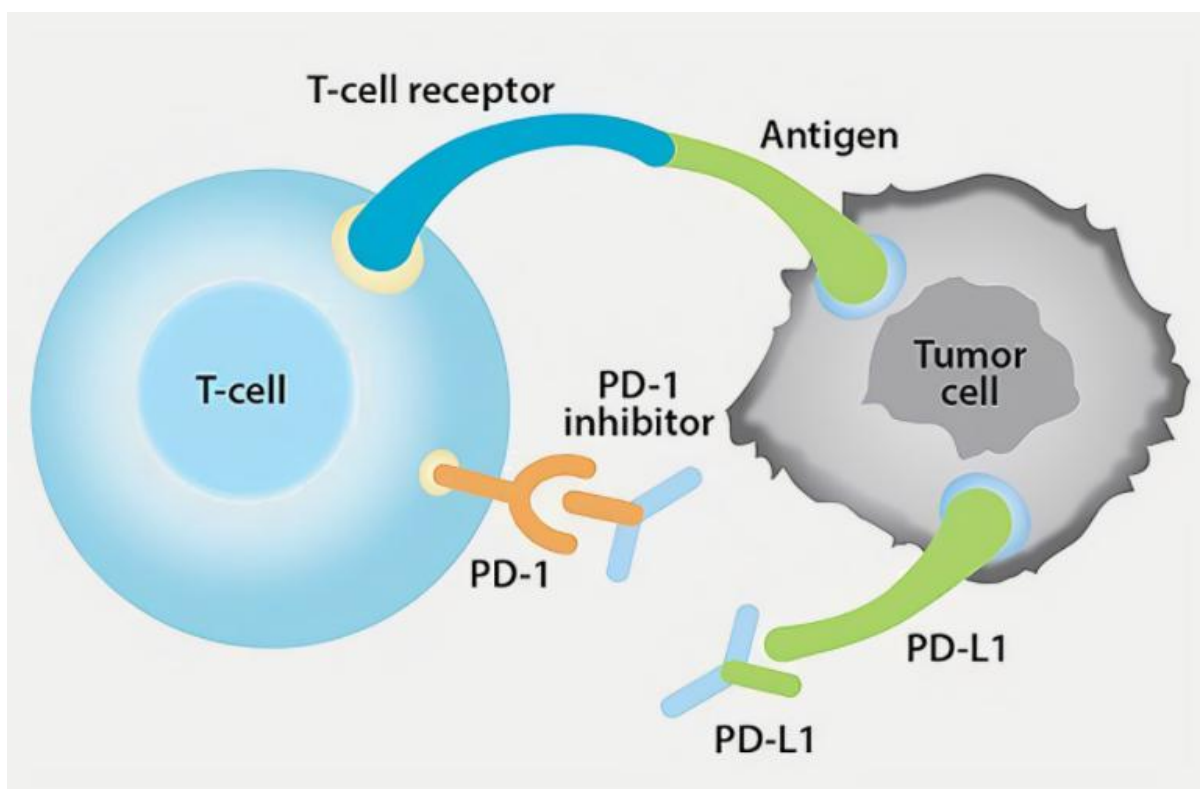
抗体是免疫系统的一部分，是可以与相应的抗原发生特异性结合反应的免疫球蛋白。抗体与抗原的特异性结合就相当于锁和钥匙一样。

(2) 单抗和双抗

单抗是单克隆抗体的简称，是通过单个细胞培养得到的单一细胞系，进而产生的抗体，直接与癌细胞上的抗原发生特异性结合，达到精准给药的目的。因此单抗相比化疗药广撒网给药更加精准，具有更高的靶向性、副作用小的优势。此外，单抗的耐药性较小，传统化疗药容易产生耐药性，治疗过程中往往需要逐渐加大剂量或者换用其他药物。这个治疗癌症的技术路径是目前最热门的，产生了许多药王，包括基因泰克、默沙东、罗氏等大厂，但药物同质化严重。

双抗是双特异性抗体的简称，是可以同时特异结合 2 个不同抗原的双功能的抗体分子，能在靶细胞和功能分子（细胞）之间架起桥梁，激发具有导向性的免疫反应，相较于单抗，双抗的特异性更强，对肿瘤等疾病的治疗效果更好，副作用也更小，应用前景广阔。

(3) PD-1 抑制剂/PD-L1 抑制剂



资料来源：资产信息网 千际投行 每日生物评论

PD-1 抑制剂，包括 PD-1 抗体和 PD-L1 抗体，本身不能杀死癌细胞，而是通过激活病人自身的免疫系统来抗癌。

癌症本身就是人体自身的细胞，不是外来的细胞，只不过它们造反了，为了消灭这些造反的“叛军”，人体自身具有免疫系统，T 细胞会吞噬癌细胞，但是 T 细胞也有可能不分青红皂白把正常细胞也一起消灭。为了防止这一点，T 细胞上有一个叫做 PD-1 的开关，关掉这个开关，T 细胞也就被关机了。癌细胞也发现了 T 细胞的这个弱点，于是癌细胞分泌了一种叫做 PD-L1 的触手，这只手可以关掉 PD-1，使 T 细胞的免疫作用失效。

因此治疗癌症，要么选择 PD-1 抑制剂，避免 PD-1 按钮关闭，这样就可以让 T 细胞继续杀死癌症；要么选择 PD-L1 抑制剂，让癌细胞没有触手关掉 T 细胞，这样也能达到消灭癌细胞的作用。

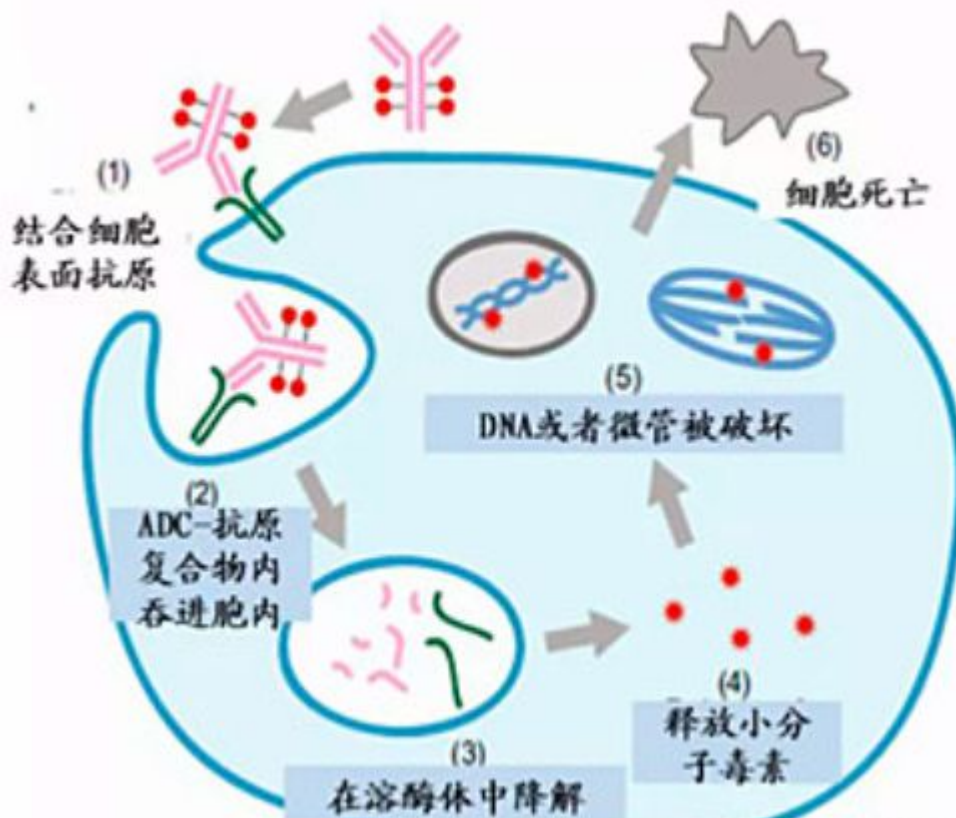
PD-1 是国内外重磅品种，国外的施贵宝和默沙东的 PD-1 药品已经上市，国内最快进度的有四家，信达生物、君实生物、百济神州、恒瑞医药。

2.4.3 ADC 抗体偶联药物

ADC 药物的作用机制是：癌细胞上有很多抗原，利用抗体的高特异性找到癌细胞上的抗原，将抗体与抗原相结合，用连接子将抗体与小分子毒素相连接，抗体相当于导航，可以靶向癌细胞；小

分子相当于炸弹，可以毒死癌细胞。

所以，合适的抗原靶点、高度特异性的抗体、高效的小分子毒素、连接子的技术优化、偶联方式的不断改善，这五个方面是 ADC 药物开发需要关注的重点，也是 ADC 药物开发的关键要素。ADC 药物的技术改进难点和差异主要在连接子和偶联技术，因为这两个技术问题决定了小分子毒素能否精准地在癌细胞内释放，而不是在血液中就释放掉，解决过早释放药物的风险是未来技术的改进方向。



资料来源：资产信息网 千际投行 雪球

2.4.4 CAR-T 细胞疗法

免疫细胞疗法就是将人体自身的免疫细胞拿到体外加工改造，让免疫细胞携带识别癌细胞的GPS——CAR（肿瘤嵌合抗原受体），将T细胞改造成“超级战士”，强化靶向性和杀伤力，然后再放回体内消灭癌细胞的疗法。因此可以进行个性化定制，但生产成本高速度慢，难以大规模推广。目前国内相关公司包括自主研发的安科生物、佐力药业，与国外公司 Kite Pharma 合作的复星医药。

2.4.5 Protac 技术：蛋白降解靶向嵌合体

Protac 技术是一种不同于抗体和传统小分子抑制剂的新型药物类型，其结构看起来像哑铃一样，PROTAC 分子的一端与靶蛋白结合，另一端与 E3 泛素连接酶结合。E3 泛素连接酶可通过将一种叫做泛素的蛋白接在靶蛋白上将其标记为缺陷或受损蛋白，使之成为被降解、回收、再利用的目标蛋白。

之后，细胞的蛋白粉碎机（即蛋白酶体）会识别和降解被标记的靶蛋白。也就是说，人体内有坏的蛋白质，但是人体的降解技术识别不出来，可以通过 PROTAC 技术给坏的蛋白质打上标记，即泛素化，输送到人体的降解质中给降解掉垃圾工厂给清理掉。而基于这种作用机制，利用 PROTAC 技术研发的药物也被称为靶向蛋白降解剂。国内研究 PROTAC 技术的公司有开拓药业。

2.4.6 小核酸药物

人体内蛋白质表达的过程是指当人体需要完成某一任务，如消灭某一类外来病毒时，需要在体内表达抗体蛋白质来抵抗。机体通过参阅病毒 DNA 基因说明书，学习并以 RNA 的形式制作笔记，这一过程在生物学上称为转录，RNA 笔记经过修饰的消化吸收之后，完成可以指导蛋白质合成的教科书 mRNA，在蛋白质加工厂核糖体中合成蛋白质以刺激机体产生特异性免疫学反应从而消灭病毒，合成蛋白质的过程在生物学上成为翻译，mRNA 是连接基因和蛋白质的桥梁。

RNA 干扰药物是将递送介质的 RNA 片段导入目标细胞内，“炸死”目标细胞内的 mRNA，阻断癌细胞中坏的蛋白质表达的过程。

mRNA 药物是指如果 DNA 基因有缺陷，无法表达某种 mRNA，不能合成蛋白质，那么可以在体外合成 mRNA，达到用于治疗或预防疾病的目的。

2.4.7 基因编辑

基因编辑技术是指将正常人的正常基因片段导入患者体内，让这种基因在患者体内表达，使用正常基因置换异常基因，用于治疗基因缺陷造成的疾病。

2.4.8 干细胞疗法

干细胞指的是具有自我复制和多向分化潜能的原始细胞，在一定的条件之下，它可以分化成多种功能细胞，在医学界又称为“万能细胞”。

干细胞存在于人体多种组织之中，包括骨髓、脂肪、牙髓、胎盘以及脐带等。通俗说，干细胞就是人体内部默默无闻的“细胞妈妈”。我们知道，人体每天大约有 1.5 亿个红细胞死亡，每分钟有

3万个皮肤细胞死亡，干细胞需要不断地分化新生细胞，为我们的身体正常运转提供动力。

近几年，干细胞疗法成为了癌症治疗领域的研究热点。这种新科技，不仅可以针对癌症干细胞特点进行治疗，还能通过干细胞输入，精准杀灭癌细胞，减缓癌症进展。可以说是一种值得重视的抗癌新策略。

与传统治疗方法不同，干细胞疗法是一种新型的科技或者技术，其方法就是以正常、具有功能的细胞替换患病或者不正常的细胞，这种方法移植的是细胞而不是器官。

20年前，科学家从人体胚胎中分离出了干细胞，这些干细胞具有多能性。意思是如果给予正确的指导信号，它们可以被诱导分化为机体几乎所有的细胞类型。这就给了人们治疗各种难治性疾病新的希望。

当前，干细胞疗法在一些疾病治疗方面见到了一些曙光，包括黄斑变性、糖尿病、帕金森综合症、皮肤严重烧伤、脊髓受损、肾脏疾病等。

利用干细胞疗法治疗癌症也在研究之中，但主要是通过研究癌症干细胞的特点，来进行抗癌治疗，这一点与输入干细胞促进损伤组织修复有所不同。

肿瘤干细胞是唯一有产生新癌细胞能力的起源细胞，就类似于胚胎干细胞。研究人员对人类乳腺癌细胞的实验分析发现，肿瘤干细胞具有非常特殊的性质，它们往往蕴含着巨大的能量并且可以迅速地增殖。这些干细胞可以逃避细胞死亡的自然过程。

目前，干细胞治疗癌症的思路包括免疫疗法消灭癌细胞中的干细胞，这些方法包括通过体外培养、激活辅助性T细胞、杀死性T细胞、NKT细胞、 γ /T细胞和树突细胞，再输到癌症患者身体之中。还有一个思路就是输入干细胞治疗癌症。

在美国，临床试验网站目前注册的间充质干细胞（干细胞一种类型）治疗癌症的临床试验有23项，治疗的癌症包括卵巢癌、前列腺癌、头颈癌、结直肠癌等等。

2.5 2024-2030年抗肿瘤药物市场规模预测

2.5.1 全球肿瘤药物市场规模及成长性

抗肿瘤药物市场是全球医药市场的重要组成部分，2020年，以市场规模统计，抗肿瘤和免疫

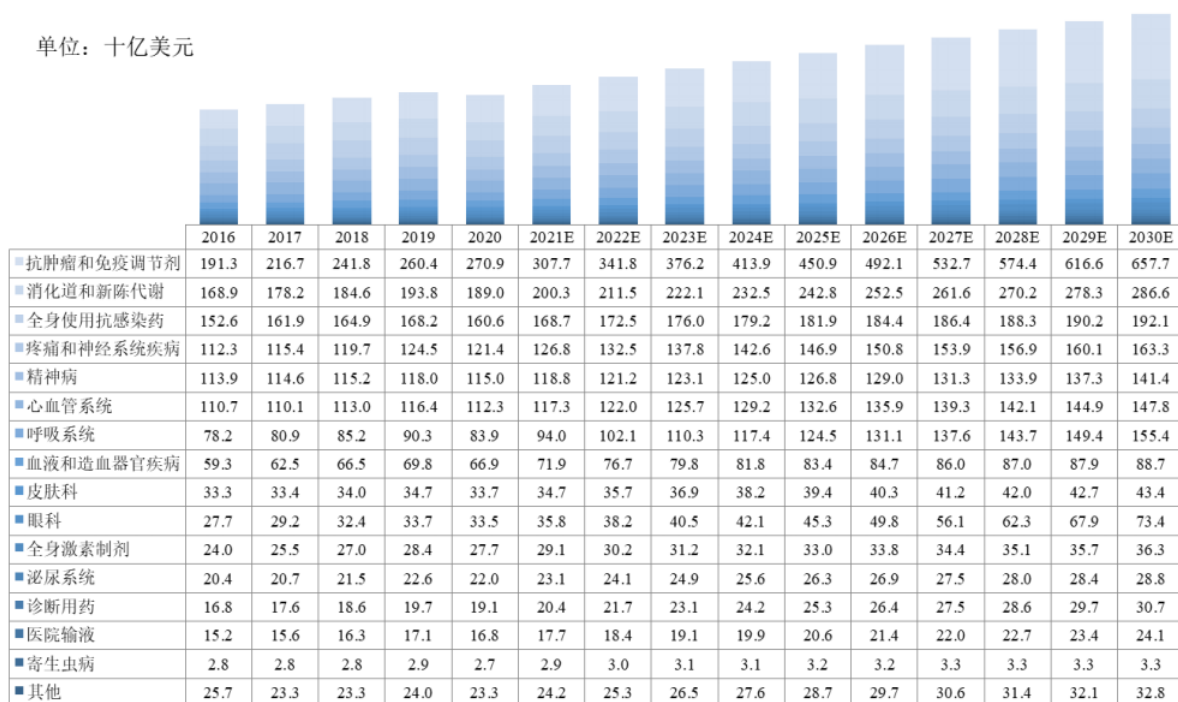
抗肿瘤药物企业快速成长策略研究报告

调节药物、消化道和代谢药物、抗感染药物为占比最大的三个细分治疗领域，具体情况如下：

图表：按治疗领域划分的全球医药市场情况 (2016-2030E)

按治疗领域划分的全球医药市场情况 (2016 - 2030E)

单位：十亿美元



资料来源：弗若斯特沙利文报告

近年来，人口老龄化加剧等因素导致全球癌症呈高发趋势，同时，生物技术的进步使肿瘤治疗方法得到快速发展，有效改善了肿瘤的治疗手段并提高了患者生存获益，推动肿瘤药物市场的快速扩张。2016年至2020年，全球抗肿瘤药物市场规模从937亿美元增长到1,503亿美元，复合年增长率为12.5%；预计到2025年，其市场规模将达到3,048亿美元，2020年至2025年的年复合年增长率为15.2%，并预计以9.6%的复合年增长率进一步增长至2030年的4,825亿美元。

图表：全球抗肿瘤药物市场规模(2016-2030E)

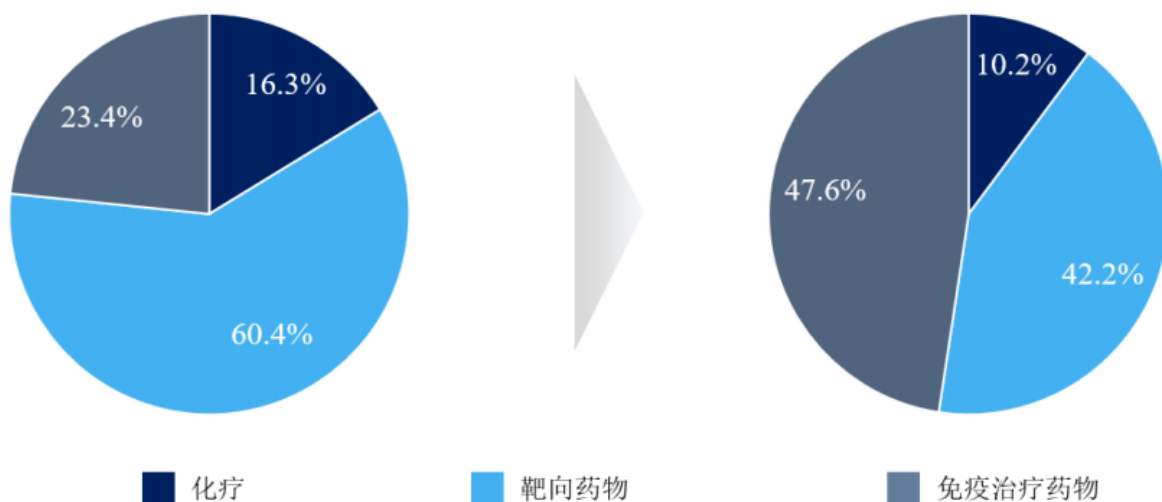
全球抗肿瘤药物市场规模（2016 - 2030E）



2020 年，全球抗肿瘤药物以靶向药物为主，占整体市场的 60%以上，免疫治疗药物占比超过化疗药物，市场占比达 23.4%。预计到 2030 年，免疫治疗和靶向治疗的份额将分别达到 47.6%、42.2%，化疗的占比进一步下降至 10.2%。

图表：全球抗肿瘤物市场按照治疗方式拆分(2020 VS 2030E)

全球抗肿瘤药物市场按照治疗方式拆分（2020 VS 2030E）



资料来源：弗若斯特沙利文报告

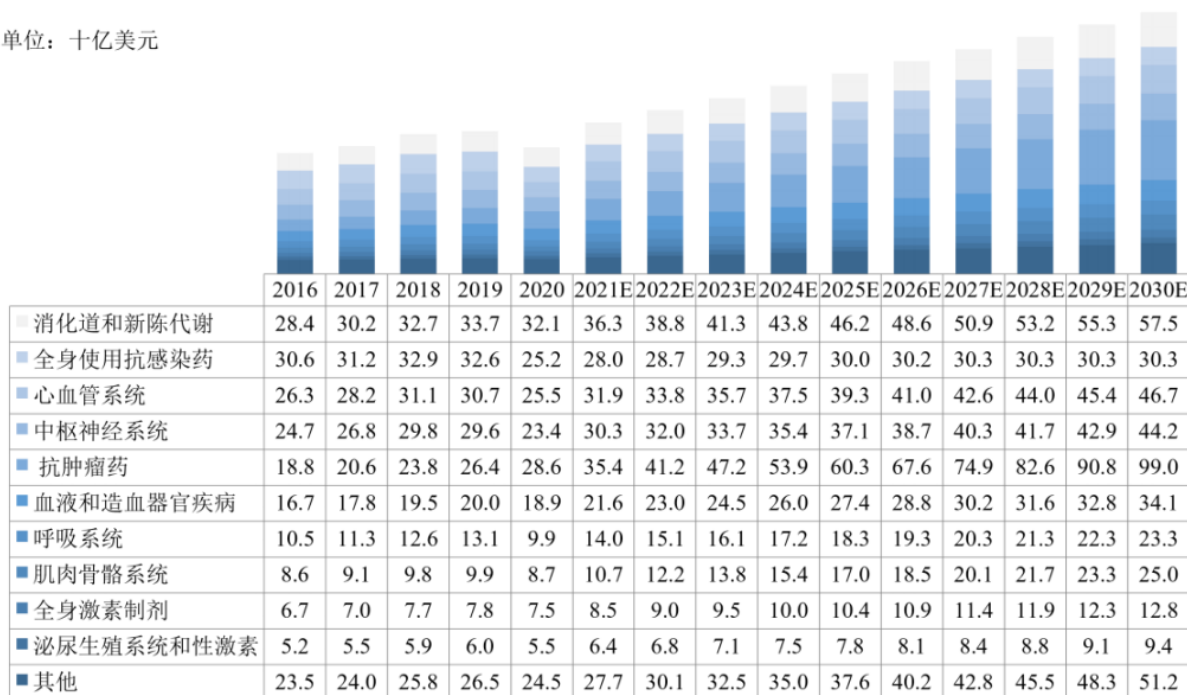
2.5.2 中国肿瘤药物市场规模及成长性

与全球医药市场格局不同，中国肿瘤药物市场中靶向治疗和免疫治疗的起步相对较晚，一定程度上影响了肿瘤药物市场的发展，目前，其在整体医药市场中的占比较全球水平低。中国肿瘤治疗市场存在较大未被满足的临床需求，随着治疗方法的改进及社会经济的发展，中国抗肿瘤药在整体医药市场中的占比将持续上升，2022年成为中国第一大医药市场。

图表：按治疗领域划分的中国医药市场情况（2016-2030E）

按治疗领域划分的中国医药市场情况（2016 – 2030E）

单位：十亿美元



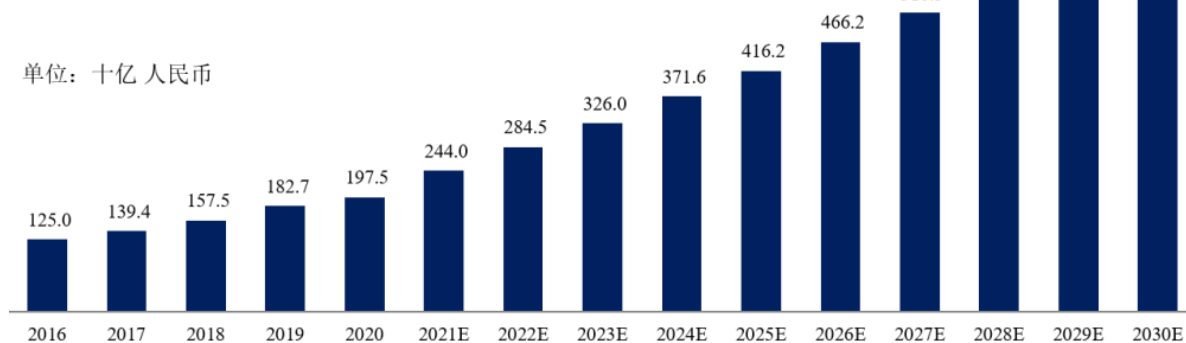
资料来源：弗若斯特沙利文报告

受人口老龄化、环境污染、吸烟、运动缺乏、高热量饮食等不健康生活方式的影响，中国癌症的新发病率较高，2020年，中国癌症新发病人数达到456.88万，约占全球癌症发病人数的四分之一。预计到2025年中国癌症新发病人数将进一步增长到519.57万，预示着抗肿瘤药物需求的不断增长。2020年中国抗肿瘤药物市场规模达到1,975亿元，癌症治疗方法的进展使得中国抗肿瘤药物市场未来几年将处于上升态势，预计中国抗肿瘤药物市场在2025年将会达到4,162亿元，2020年至2025年的复合年增长率为16.1%，到2030年相关市场规模预计将达到6,831亿元。

图表：中国抗肿瘤药物市场规模(2016-2030E)

中国抗肿瘤药物市场规模（2016 - 2030E）

期间	复合年增长率
2016-2020	12.1%
2020-2025E	16.1%
2025E-2030E	10.4%

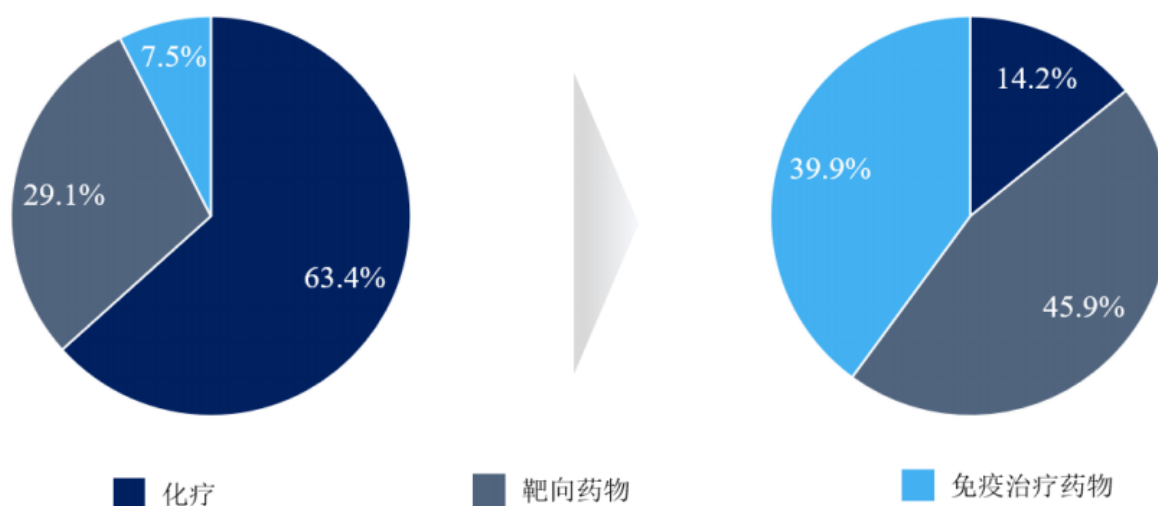


资料来源：弗若斯特沙利文报告

2020年，在肿瘤治疗方式的分布上，中国市场与全球市场存在差异，中国抗肿瘤药物市场以化疗药物为主，占整体市场的63.4%。

图表：中国抗肿瘤药物市场按照治疗方拆分(2020VS 2030E)

中国抗肿瘤药物市场按照治疗方式拆分（2020 VS 2030E）



资料来源：弗若斯特沙利文报告

在中国肿瘤药物市场，随着相关有利政策推动、新药上市及患者负担能力的提高，靶向治疗和免疫治疗在肿瘤药物市场中的占有率将快速提升，预计到2030年将分别达到45.9%和39.9%，生物制剂将取代化疗药物成为治疗癌症的主要药物。

综上，鉴于中国肿瘤药物市场整体快速增长，且市场中靶向治疗和免疫治疗的占比将明显提升，靶向治疗和免疫治疗药物的未来市场空间巨大。

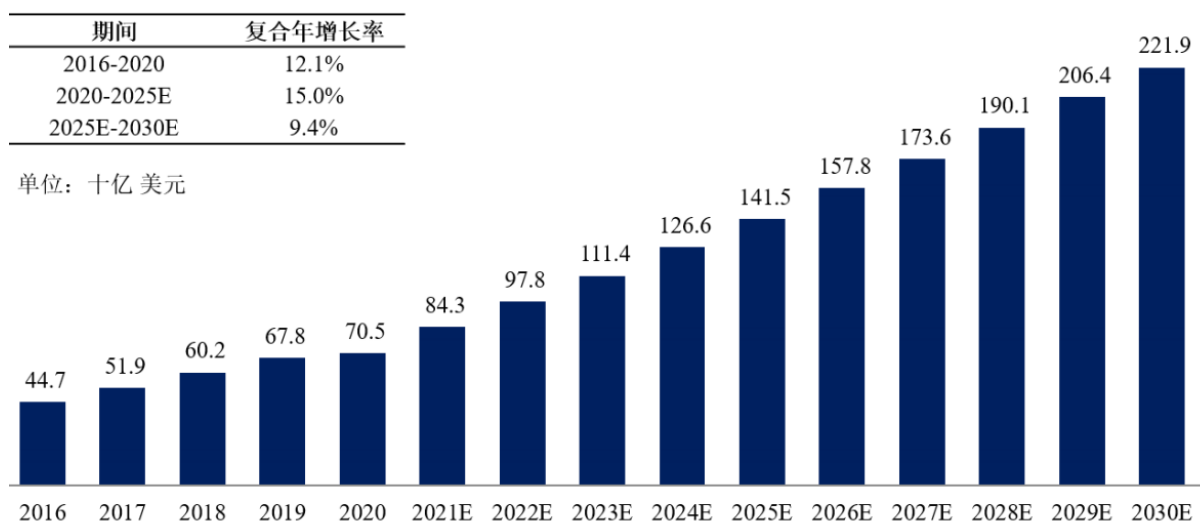
2.5.3 美国肿瘤药物市场规模及成长性

相对中国肿瘤治疗市场，美国肿瘤患者的治疗水平更高，患者的人均治疗费用亦更高，根据对中国（2012年至2015年）和美国（2008年至2014年）的调查数据，中国癌症患者的5年生存率为40.5%，而美国则为66.9%。

美国癌症患者的人均治疗费用较高，肿瘤药物市场规模较大，2020年达到705亿美元。预计到2025年，其市场规模将达到1,415亿美元，2020年至2025年的复合年增长率为15.0%，并继续以复合年增长率9.4%的水平增长至2030年的2,219亿美元。

图表：美国抗肿瘤药物市场规模(2016 -2030E)

美国抗肿瘤药物市场规模（2016 - 2030E）



资料来源：弗若斯特沙利文报告

2.6 2024–2030 年抗肿瘤药物行业发展趋势

展望中国肿瘤治疗行业的未来发展，可以预见行业将在多个方面经历显著的变化和进步。

2.6.1 技术创新与个性化治疗

随着生物技术、基因测序技术的不断进步，肿瘤治疗将更加注重个性化和精准治疗。基于患者特定基因和肿瘤特征的定制化治疗方案将变得更加普遍，这包括靶向药物治疗、免疫治疗以及结合多种治疗方式的综合疗法。

2.6.2 人工智能和大数据的应用

人工智能（AI）和大数据将在肿瘤诊断和治疗中扮演更加重要的角色。AI 在图像识别、病理分析、治疗方案优化等方面的应用将提高诊断准确性和治疗效率。大数据分析有助于理解肿瘤发病机制，优化治疗方案，并为研究提供丰富的数据支持。

2.6.3 药物研发的快速发展

预计新药的研发将继续加速，尤其是针对特定癌症的新型药物和多功能药物。随着新药审批流程的简化和加速，以及政府对药物研发的支持，更多创新药物有望进入市场。

2.6.4 医疗服务模式的变革

医疗服务提供者将越来越多地采用数字化、远程医疗和患者中心化的服务模式。这将使患者在家中就能获得更加方便、个性化的医疗服务。

2.6.5 国际合作与市场全球化

随着中国在全球医疗领域的影响力增强，预计将有更多的国际合作项目，包括药物研发、临床试验和学术交流等。同时，中国的医疗企业也可能在全球市场扮演更加重要的角色。

2.6.6 政策环境的持续优化

预期政府将继续出台利好政策，包括医疗保险政策的完善、药品审批流程的优化等，以支持肿瘤治疗行业的发展。

千际投行认为，中国肿瘤治疗行业的未来发展前景广阔，将在技术创新、服务模式变革、政策支持和国际合作等多个方面实现重大突破。随着这些变化的实现，患者将能够享受到更加高效、个性化的治疗服务。

三、抗肿瘤药物企业快速成长策略及建议

3.1 企业没有成功，只有成长

3.1.1 企业成长阶段划分

在企业成长阶段划分上，以企业成长的主要动因（主要依靠什么成长）为依据。这既能抓住企业成长的主要矛盾，也便于读者认知。还原了华为、美的、海尔、TCL、中集、顾家等数十家行业领先企业的成长过程，提出企业成长的五个阶段：

1. 创业阶段。这一阶段，企业为生存而寻找、探索机会，主要的战略行为是商业模式试验以及产品和服务的试错。创业期企业，还谈不上正规组织，但有了组织的胚胎，蕴含着基本治理和利益结构及文化基因。组织建设的主要任务和相关行动是构建核心创业团队、形成领导核心以及制定基础性的组织规则。

2. 机会成长阶段。由于能力、资源基础薄弱，许多企业超越创业期、摆脱生存风险的关键在于获得外部市场机遇。企业主要战略任务是把外部市场机遇转变为切实的业绩增长，关键战略举措是营销创新，以营销驱动成长。而组织建设的主要任务则是打造激情型营销团队。

3. 系统成长阶段。第一次管理整合有效进行之后，企业就会进入高歌猛进的系统成长阶段——不管外部机遇存在抑或不存在，都能依托自身的系统、整体能力成长。这一阶段企业主要战略任务是扩大主业优势和复制成功，关键战略行为是资源动员、集聚和压强。与“系统成长”相匹配，创造卓越业绩的必然是具备高能量、高能力的组织。

4. 分蘖成长阶段。这一阶段，企业主要战略任务是实现新业务曲线的拉升，发育新业务，关键战略行为是收购兼并以及资源共享。

5. 重构成长阶段。欲突破成长限制、打破组织衰亡的宿命，企业需通过战略重构来实现可持续成长。这一阶段的战略主题是二次创业、重新出发，主要战略动作是寻找新的机会，选择新的业务领域；重新定义产业、业务以及商业模式创新等。

3.1.2 企业成长的内在机制

从整体、动态角度看，五阶段成长模型具有以下含义：

第一，从初次创业阶段到重构成长阶段是企业成长的初次循环，以后还有可能经历多次循环。这也意味着企业生命是可逆的，是可以超越生命周期制约的——变革和创新可以使企业重生。

第二，企业成长是从低级发展形态向高级发展形态的递进。企业从前一个成长阶段进入下一个成长阶段，意味着生存模式、竞争能力的升级。而“较低”“较高”发展形态的标志，一是战略层面的经营模式（包括业务结构、商业模式、成长依托等）以及动态竞争、赶超方式，二是组织层面的架构、机制及效能。

第三，从成长的动力机制看，有三组矛盾共同驱动企业成长：一是战略和组织的矛盾。每一个成长阶段，战略都会对组织提出要求，后者须匹配前者；同时，前一个阶段的组织变革，往往又为下一个阶段的战略选择创造了条件。二是战略层面“机会与能力”之间的矛盾。前两个阶段的战略重心在于机会；第三、第四个阶段的战略重心在于能力；而到了第五个阶段，面对未来的不确定性，战略重心则是机会和能力双维。三是组织层面的“组织化与反组织化”之间的矛盾。从创业阶段一直到分蘖成长阶段，组织演进的基本方向是强化组织的规范性、一致性，提高组织的复杂性。但正是从分蘖成长阶段开始，组织演进的另外一种方向也呈现出来：多中心、分布式、网络化和有机化（弹性化）。

第四，企业从前一个成长阶段进入后一个成长阶段，须经历管理及组织变革。只有成功变革，企业才能迈进更高的成长阶段。

3.1.3 五阶段企业成长模型的指导意义

一、如何从机会成长转向系统成长。当外部市场环境发生变化、机会退潮时，如何解决组织能力基础薄弱问题，如何实现能力驱动的增长，成了许多民营企业近年来最为关注也最为焦虑的问题。这一问题确实关键并且解决起来难度大、见效慢。针对这一组织与战略不匹配的矛盾，企业成长模型给出了人才结构调整、内生培养人才、管理体系导入、专业职能发育等导航指南。从我们接触到的案例看，有些企业参考这些建议，取得了较好的效果。

二、欲从系统成长转向分蘖成长。这属于企业从中小企业通向大型企业过程中的战略选择问题。这个问题具有普遍性。很多企业单一业务发展很好，但未来空间有限。反过来，也有一些企业盲目进行多元化扩张，管理失控，资金链断裂，教训惨痛。企业成长模型说明了多元扩张的基本逻辑，提出了新业务发育的操作建议。

三、已成为行业领导者的大型企业，面对一个或多个主营业务市场需求衰落、商业模式老化的战略以及如何持续成长的难题。本模型针对这些企业的“再出发”二次创业问题，以战略、组织双维重构为主题，提出了富有启发性的理念和策略。

企业成长是一个漫长的、没有终点的航程。任何企业都不可能沿着别人的航标前行，都需找到适合自身的方向和航线。那么，导航还有意义吗？企业家应如何参考、使用企业成长模型呢？首先，不要过于强调自身的特殊性，而是要将理论模型作为一面镜子，照出自身的问题；同时遵循普遍规律和基本原则。其次，不要刻舟求剑，需注意企业实践和模型之间的差别，既借鉴模型中的意见和方法，又创造性地摸索自身成长的路径。这也是对本模型的丰富、补充和校正。企业成长实践日新月异，成长模型也应不断迭代、发展和创新。

3.2 新创企业成长模式研究

近年来，随着国内外经济高速发展，尤其是国家“双创双扶”扶持政策的力度加大，国内外创业活动的日趋活跃，特新创企业为促进经济高质量发展提供了积极促进因素，因此新创企业成长、发展与壮大越来越被人们所关注，新创企业的成长模式研究具有明显的时代和现实意义，本文在对新创企业成长要素进行分析，以期为我国新创企业的成长提供借鉴。

所谓的新创企业一般指创业者利用各种可以利用的商业机会，通过整合资源创建的一个新的具有法人资格的商业经济实体，它能够为社会生产提供需要的产品及为社会提供需要的服务，以获利和成长为目标，在这一过程中创造属于自己的价值。创业是一项需要长期坚持的过程，创业路上将充满无穷无尽的挑战。企业想要更好的发展不仅需要根据每个阶段的发展去制定企业的发展战略目标，还要有长远的远见、布局、资源和人才。新创企业是通过整合资源开发产品或服务从而获利的过程，因此，新创企业的发展需要创业者的人力资本和社会资本共同发挥作用，二者对新创企业的创立和成长起着至关重要的作用。

创业管理的实证研究成果显示，新创企业面临着很高的失败率，我国新创企业生命周期超过三年的不到 50%，其中，创业过程中成长要素缺失是重要原因。

3.2.1 新创企业成长要素

一个企业的创建与发展都离不开创业者与创业团队、机会、资源等要素，企业要健康持续发展必须要与时俱进，创业者要学习、创业团队要学习，学习先进的管理手段为企业发展铺平道路。下图为新创企业成长模式：

(1) 新创企业者人力资本

一个企业的成长只靠创业者是行不通的，虽然，创业者是一个企业的核心组成，但是随着近年来，知识经济的不断兴起，越来越多的高科技不断涌现，人们发现，仅靠个人力量越来越难以成功创业，然而，一个团队的力量是不容小觑的。因此，创业者要扩宽人脉资源发掘更多人才，组建自己的创业团队，更好的为新企业提供有利条件。

（2）新创企业者社会资本

社会资本是一种“实际或潜在资源的集合，不是单独的实体，而是可以通过人力资本关系网将这些资源合理整合运用到自己的企业，而且这些关系或多或少是制度化的”。而社会资本又可以分结构社会资本、关系社会资本和认知社会资本等，社会资本在新创企业中可以将自己关系网通过潜在或实际的资源合理整合，还可以通过建立外部关系网络来丰富自己的社会资本，获得更多有利于企业发展的信息，从而获得高收益。由此可以得知：企业的社会资本为新创企业提供了便利条件，是新创企业成长与发展必不可少的因素。

3.1.2 对新创企业成长的影响

在新创企业创立及成长过程中，人力资本和社会资本是创业者拥有的最重要的资本，二者相互促进，相互制约。创业者的人力资本与社会资本在新创企业创建成长的不同阶段所发挥的作用不同。

（1）人力资本对新创企业成长的影响

新创企业在创建初期阶段，创建者的人力资本发挥着更为明显的作用。新创企业通过人力资本可以为创建者介绍更多的企业家，提供更多的创业机会与创业商机；为企业发展提供更多的道路，同时也会通过人力资源影响企业的战略决策，使企业有更多的发展空间；其次，为企业的稳定发展奠定良好的、扎实的基础。

（2）社会资本对新创企业成长的影响

新创企业在获取所需资源时，创建者的社会资本的贡献更为突出。新创企业可以通过社会资本降低交易成本，并在交易过程中获得企业发展需要的外部资源；促进企业之间的长期合作、资源共享，新创企业在长期接触后将会得到行业内部认可，大大提升企业知名度和信誉度；促进员工之间的信任与沟通，增强企业凝聚力，让员工之间不会因为一点原因产生分歧，员工的配合与支持才能使企业更好的发展，因此取得员工的信任对新创企业来说十分重要；新创企业在社会资本与人力资本共同支持下将会得到意想不到的结果，作用力将会使某一因素作用力的翻倍，因此社会资本会与人力资本共同制约着新创企业的成长与发展。

近年来，新创企业应运而生，越来越多青年人选择自主创业，在新创业过程中必然会经历或多或少的磨难，本文通过对新创企业从人力资本和社会资本两个方面进行分析，可以得出新创企业的发展需要二者共同作用，可以为新创企业奠定基础，为新创企业的成长发挥应有的效应，才能使新创企业更好的、长期的、健康的、持续的发展。

3.3 从企业竞争战略看企业成长

“竞争战略之父”迈克尔·波特在 20 世纪 90 年代提出了通用的一般的企业竞争战略。在广泛的市场中，有成本领先战略和差异化战略，而在细分的特定市场中使用的战略便是集中化战略。通过案例分析进一步解释说明这三种企业竞争战略，由此引出三种不同的企业竞争角度，分别是不争之争、竞争转为合作以及以为产业发展、人类进步作出贡献为初衷。企业竞争作为企业成长的立足点，唯有以德为本、注重内生性的成长方可使其基业长青，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

3.3.1 企业竞争战略

经典的理论是经久不衰的，虽然目前很多学者对企业竞争战略进行了补充，但还是万变不离其宗，为了在竞争的市场中取得竞争优势，以获取一席之地，在大多数企业身上都或多或少能见到这三种战略的影子。

（一）成本领先战略

成本领先战略是指企业在价值链的各个环节尽量地压缩成本，从而在激烈的市场竞争中获取竞争优势。企业因其较低的成本，可以形成市场中的进入障碍、增加企业讨价还价的能力等等，然而如果过度专注于低成本可能会导致其忽视顾客需求，也容易丧失质量和特色，甚至可能会深陷价格战的泥潭之中。

丰田的生产方式就是典型的运用成本领先战略的代表，丰田在生产过程中所建立的“看板体系”是一种逆向控制生产数量的供应链模式，它以最后一道生产工序为起点，由后一道生产工序在需要的时候向前一道生产工序索取材料，而前一道工序也只需要生产后一道工序所需要的数量即可，这样可以有效避免生产过剩的问题，也能够及时发现不合格的产品。除了“看板体系”，丰田的生产方式还强调实时存货、排除浪费、生产平衡化等等，严格按照消费者的需求生产必要的数量，排除各种不必要的时间、人力等资源的浪费，尽量使需求与供应达成平衡以降低库存与生产浪费等种种措施都指向了成本领先战略。

（二）差异化战略

差异化战略，顾名思义，指的是企业通过提供与市场上的竞争对手不同的别具一格的产品或者服务，以此来树立竞争优势的竞争战略。但差异化战略对企业的研发能力提出了不低的要求，除此以外，还要求市场上存在多样化的需求，而且使用类似的差异化战略的竞争对手很少，最好是独树一帜的。除了增加企业讨价还价的能力、降低替代品的威胁等种种优势之外，它还能降低消费者对于价格的敏感程度，消费者愿意为其独到之处买单。但是使用差异化战略需要避开一个误区，就是不能够机械化地制造差异，这种差异化是建立在市场上确实有这种需求的前提下，或者说差异化得是合理的，否则便是无意义的。

海尔集团的理念中有一个被称为“浮船法”的观念，指的是在参与市场竞争时，永远要比竞争对手略高一筹，半筹也行，这种观念反映到战略选择上就是差异化战略。在早期国内家电冰箱供不应求的时期，许多厂家只追求数量，疯狂地生产，在短时期内他们确实获得了巨大的利润，但是海尔集团始终将质量摆在第一位，在保证质量的同时再尽可能地提高产量，这样长时间下来，海尔树立起了高质量的口碑，以质取胜。后来质量管理风行全国，许多家电企业也都将质量追了上来，此时，海尔集团在质量上的差异化优势就被不断地削弱了。当时许多家电企业打着没有售后的口号，强调提供的产品的质量好到不会损坏，以此来吸引消费者，但是海尔这时将目光又转移到了服务上。通过提供人性化的售后服务，海尔集团又进一步拉大了自己与竞争对手之间的差异化优势。

（三）集中化战略

集中化战略是指企业聚焦于某一细分市场或者领域的战略，通过这种战略可以得到更高的效率和更好的效果服务及特定的目标客户群，以此形成企业的竞争优势。它适用于存在不同细分市场的行业，消费者有特殊偏好或者需求；产业具有足够的规模和增长潜力，因为如果没有市场潜力和利润空间，企业也是不愿意进入的；在这个细分的领域中鲜有竞争对手，因为在行业的领导品牌或一线品牌面前，其他中小企业是没有实力去抗衡的，但是往往一些领军品牌或者一线品牌，对细分市场不够重视或者还没有重视，那就等于给了这些中小企业一个发展的机会或者空窗期。集中化战略的优势在于它可以集中使用整个企业的力量和资源更好地服务于某一特定的目标、专业化程度更高，避开与竞争对手直接竞争等。但是过于狭小的目标市场可能难以支撑企业到达必要的市场规模，同时，顾客的需求是瞬息万变的，一个细小的改变都可能导致集中化战略的优势被削弱或消失。

王老吉将目光聚焦在凉茶这一属于饮料行业的一个细分市场领域，在品牌打造的初期，突出了“预防上火”这个中医概念，作为饮料产品的附加价值。而且在广告中的画面都是年轻人在吃火锅、烧烤等辛辣的食品时，举起手中的王老吉碰杯，说服了更多的消费者相信这款饮品的去火功

效。

（四）企业竞争战略的结合运用

稻盛和夫先生提出了著名的阿米巴经营，被无数的企业家们争相模仿与学习，在许多成功的企业身上都能看到阿米巴经营的影子。阿米巴经营是自负盈亏、独立核算的，这在不知不觉中提高了员工的成本意识和积极性，因为阿米巴组织在完成一定的经营目标时，需要通过降低成本费用增加利润，而日常事务都由阿米巴员工执行，所以需要增强阿米巴员工的成本意识，他们直接或间接地影响着成本费用水平。稻盛和夫先生在创立京瓷的时候，迫于没有客户的无奈，他做的都是同行不要的、放弃掉的业务，也许不是出于本意，但他走上了差异化战略的道路。同时，他也坚信只有外行才能做出全新的创新。京瓷经常会接受一些以当时的技术水平很难完成的订单，顶着外界的压力和风险一头扎进新产品的研制和开发，凭借着团队强大的凝聚力和冲劲，他们每每都能取得成功，因而一直能够走在行业的前端，成为行业的领军品牌。

3.3.2 企业竞争战略的升华

（一）不争之争

许多卓越的企业并不是靠竞争出来的，而是“第一个吃螃蟹的人”。他们专注于自我、开发自我、提升自我、超越自我，不断地创造新的价值，做的是不争之争。就像乔布斯，苹果的成功也不是同他人竞争出来的。他就是坚持做别人不做的事情，他多次强调客户在使用 MP3、使用手机时多么不方便，他认为现有的电子产品还不够人性化，所以决心改变这些且决不妥协。在他的坚持下，苹果公司推出了让人耳目一新的产品。在十五年前，可以说市面上的手机产品处于“百花齐放”状态，光是外观上就有滑盖的、翻盖的，但是现在几乎所有的产品都是“性冷淡风”，从一开始所有的按键都被取消，偌大的屏幕只有一个“Home”键，到现在是连“Home”键都被取消，满眼都是屏幕。每年的苹果发布会都能引起世界的关注，推出的新产品、甚至系统也不断地被模仿着，它就像是手机界的一个风向标。同样的，稻盛和夫先生在创立京瓷的时候也是因为承担了同行不敢承担的业务才由此打开了市场。所以从某种程度上来说，差异化战略就是不争之争，因为真正激烈的竞争往往发生在差距不大、价格也差不多的产品之间。

（二）竞争转为合作

把对手变为帮手，共同发展，携手共进。比如早期的土豆和优酷争得不可开交，双方都长期深陷亏损“泥潭”，但后来优酷与土豆的合并达成了共赢。再比如美国的 AVK 也曾是京瓷的竞争对手，但是后来他们通过互换股票的形式进行了并购，双方都获得了巨大的收益以及长足的发展。

（三）为产业进步、人类发展作出贡献

稻盛和夫把“应在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会进步与发展作出贡献”作为企业价值观。就像他在创立第二电电时，是因为他觉得日本长途通信费过于昂贵，希望通过京瓷的参与可以降低长途电话费，为民造福，以这种“动机至善，了無私心”的崇高精神创办了第二电电。美国的默克公司坚定地执行着“保存和改善生命”的价值观，为人类的医药事业作出了极大的贡献。

3.3.3 企业的成长

企业的成长机会支配着企业的生产活动，而这种成长机会包含了企业家所能观察到的所有的可能性，包括市场的外部诱因和企业内部的潜能挖掘，这就要求企业家不断地发现创造并利用这两方面的成长机会。因而企业家与经营者是有很大区别的，限制企业家发挥潜能的最大的影响因素源于缺乏对于新的经营活动和新领域的兴趣，所以从某种程度上来说，如果企业家没有野心，企业的成长就是有限的，企业家的野心是企业成长的第一步。

（一）外部诱因

外部诱因指的是企业家通过对外部环境的观察发现的可供企业进一步发展的机会，比如对于特定产品的需求的增长或者可以获得更好的市场地位或一些垄断优势的机会等等。这种外生的成长方式一般是通过扩张的形式实现的，而扩张的形式一般分为利用自身的资源开辟新市场以及收购现有的企业来获得市场两种。就像现在中国的新能源汽车市场仿佛是个新的风口，有许多闻所未闻的新企业一下子涌入我们的视线中，如蔚来、理想、小鹏等等。在一些行业的领军企业或者大企业面前，中小企业是没有实力与之抗衡的，但是在一些还没能引起大企业的重视的市场里，这些中小企业有了发展的机会。除了这些新兴的企业，在2020年全球新能源汽车增长34%的基础上，许多企业跨界进入这个市场想分一杯羹。比如说出“乘着风口，猪都能飞起来”的名言的雷军，也在2021年3月份宣布小米将进入造车领域，而在去年，小米是通过与多家汽车企业展开合作的形式先行进入该领域，比如小米手机可以成为小鹏、比亚迪的车钥匙，贴到车身上就能开门，还有小米手表也可以智能控制部分蔚来汽车。

（二）内部潜能挖掘

挖掘内部潜能，首先要让员工能够“各司其职”。企业家或者管理者通过对员工的观察，要将他们合理安排在其擅长的岗位上，这样才能让其真正发挥出作用。其次要能够“物尽其用”。因为企业作为一个资源的集合地，有许多资源可能并没有完全运用上，造成了资源的“闲置”。人力资源以及物质资源的运用是需要琢磨的，需要企业家或者管理者“慧眼识珠”将资源更好地利用起

来，有些看似已经被充分利用的资源实际上可能还存在更好的利用方式。

在业务扩张的初期，对于规划、监督、调整的管理能力的需求是很大的，因而企业不断派一些人才去往前线参与项目，让他们的管理能力得到快速增长，其实也是在增强企业的管理能力，所以从某种程度上来说企业的成长离不开员工的成长。而当企业步入稳定运营之后，对于管理能力的需求可能不再那么大了，而此时可能就会出现管理潜能过剩的情况，进而产生扩张动机。

（三）不确定性与风险

只要是人，就会存在主观上的局限性，所以企业家的判断影响着公司成长过程中的风险和不确定性。各种对未来的主观不确定性可以追溯两个原因，一个是企业家的性格，还有一个就是企业家所获得的资源和信息还不够充分。而资源的投入与产出都是有成本的，越是专业化的资源，其投资者的风险就越大，因为越是专业化的资源，其局限性就越强。所以在目前，大多数企业会通过签订长期的交易合同来规避这一风险。

公司可以利用来获得成长的机遇会被主观的不确定性和客观的风险所局限，而局限的程度则取决于企业自身的管理潜能，比如获取市场信息的能力、对扩张进行规划的能力等等。在处理不确定性和风险时不可避免地会占用企业的管理能力和资源，这就降低了可以用于扩张的管理潜能。

3.3.4 小结

企业的竞争是企业成长的立足点，企业的发展过程相当不易，企业内部或外部的成长诱因需要通过企业家敏锐的嗅觉和观察力去挖掘与发现。然而这还只是企业成长的第一步，如何利用这些诱因使得企业获得内生性或是外生性的成长也是同样重要的。企业的发展瞬息万变，若是企业内部或外部有成长诱因，那么毫无疑问应该抓住内部或外部的成长的机会，但应当注意，鱼与熊掌不可兼得，当企业内部与外部都具有可以使得企业获得成长的诱因时，企业切记不可贪心，因为管理的资源和潜能是有限的，如果同时将精力和资源花费在两方面，极大可能会得不偿失，反而错失了机遇。

如今不少企业似乎都有一个“通病”，即现有业务陷入瓶颈时，甚至现有业务还正在稳步进行时，总是想去尝试进入当下最火的行业分一杯羹。比如前几年的房地产市场非常活跃，于是有很多企业搁置本业，转而投身房地产项目的投资行业；听说液晶电视赚钱就进入液晶电视行业；听说空调和智能手机赚钱就又一窝蜂地涌入。但专心致志深耕现有业务才是企业的立足之本，就像日本的数不胜数的长寿企业与其一直坚持的工匠精神密不可分，他们扎根于自己的核心工作，又能够不故步自封，不断地发现外部环境的机遇变化，一轮轮突破自己既有的限制，成长起来。比如任天堂最早是生产花牌和扑克牌的企业，他们一直都在思考如何为顾客“创造独特的娱乐方式”，在不断地

挖掘企业内部潜能之后还能够捕捉到外部环境的变化，将游戏领域的业务做到了极致。

企业在市场中竞争时，企业内生性的成长显得更为重要，但是许多企业往往都忽视了这一点，盲目地去扩张，想以这种形式获得更好的市场地位，于是他们将资源和管理能力都倾尽在外扩张上面，企业一直得不到内生性的成长，最终导致“大企业病”。在市场中，企业不可避免地会被卷入到竞争中，而企业选择的竞争方式也决定了企业的成长路径，无数个例子向我们证明了企业在竞争时以德为本、关注内生性的成长方可基业长青，在激烈的市场中立于不败之地。

3.4 创新企业快速成长的“秘诀”

我们要鼓励和引导社会资本投资新兴产业，完善税制以鼓励员工持股和知识成果转化，

完善公司法以扩大企业创新空间，改进行业监管以促进新旧业态的公平竞争

在信息化、全球化的新环境下，创新的竞争越来越向技术应用的早期推移，一大批创新企业突破传统的线性增长模式，在产业发展早期就快速扩张，在盈利尚不明确甚至连盈利方式尚不清晰的情况下就达到惊人的规模。该模式起源于互联网企业，但随着制造业的智能化和服务化，该模式正在扩展到越来越多的领域。

3.4.1 创新企业快速成长的新模式

企业要快速成长，必须在用户、内部生产、融资等相关环节同步扩张。用户扩张是龙头，以需求带动内部生产和融资的扩张；内部生产是基础，企业提供更好的产品或服务才能实现用户扩张；融资是支撑，长期的风险投资为企业的冒险活动提供关键支持。创新企业快速成长新模式的机制可以概括为：烧投资者的钱，博用户的心，圆创业者的梦，革同业者的命。

（1）烧投资者的钱

风险资本为创新企业的发展烧钱，以帮助创新企业度过从技术发明到商业应用之间的“死亡之谷”。风险资本烧钱主要体现在两个方面，一是投资期的巨额亏损。例如，京东自2009年以来融资近480亿元人民币，但经营连续亏损，2014年亏损近50亿元人民币，2015年亏损约94亿元人民币。特斯拉自设立以来融资额超过10亿美元，但经营持续亏损，2010-2015年分别亏损1.5亿美元、2.54亿美元、3.96亿美元、0.74亿美元、2.94亿美元、8.89亿美元。二是创新企业的高死亡率。风险投资虽然尽力挑选优秀的创新企业，但创新企业的死亡率常常超过50%，天使资本投资的企业死亡率更是超过90%。风险资本敢于烧钱，秘诀在于其商业模式。风险资本投资高新技术企业，一旦成功就会获得高额回报，可以覆盖失败企业的损失，因此可以利用投资组合来获得相对

较高的总体投资回报。风险投资一般持股时间较长，通常在 3-7 年左右，投资的评价标准不是企业盈利，而是企业的估值，或者说企业的长期盈利性。

值得关注的是，风险资本已经成为创新企业高速发展的主要资金来源，一旦企业呈现出巨大的发展潜力，风险资本就会蜂拥而至，单个企业的融资规模惊人，企业不再依赖自我积累逐步实现规模扩张，而是依靠风险资本实现爆发式增长。以特斯拉为例，特斯拉成立于 2003 年，2004 年融资 750 万美元，2005 年融资 1300 万美元，2006 年融资 4000 万美元，2007 年融资 4500 万美元，2008 年融资 8000 万美元，2009 年融资 1.15 亿美元，顺利实现了从测试车到工程样车到 Model S 的销售交付，实现爆炸式增长。

(2) 博用户的心

创新企业快速成长的基本条件是用户的快速扩张，这一点在互联网企业中表现得尤其明显。互联网企业商业模式的核心在于粘住用户，甚至通过大量的免费服务留住客户，只要能粘住客户，就有机会找到盈利方式。要粘住客户，关键是找准并满足用户需求，为客户创造价值。例如，三大门户网站为用户提供快捷的信息服务，但直到上市仍然没有支持企业盈利的清晰模式，主要依靠投资者烧钱支撑，但后来通过广告、无线增值、在线网游等业务实现了盈利。

创新企业烧钱粘住客户，表面上看是亏本买卖，实际上是一种新的商业模式。一方面，通过烧钱“收买”用户，尽快形成领先的市场地位，巩固品牌优势，抵御后进入者的竞争；另一方面，尽快形成规模优势，吸引人才，加速完成学习曲线，降低单位成本。以微信为例，微信供用户免费下载使用，推出后 1 年用户即突破 1 亿人，5 年后突破 9 亿人。有这样一个庞大的用户群，后期在微信上嫁接电商、游戏、支付等业务即可实现盈利。与该商业模式相对应，企业估值也不看短期盈利水平，而主要看用户数量，基于用户数量推算未来的盈利能力。

(3) 圆创业者的梦

用户的增长和企业的扩张，最终取决于企业内部的创造力。创新企业在公司治理上一般都设计专门机制，激发创业者的创造热情，帮助创业者实现事业梦和财富梦。主要有两点：

一是员工持股。互联网企业的创业者（创始人和骨干员工）通常拥有较高比例的公司股权，随着公司估值的不断增长和公开发行上市，创业者拥有的财富价值也达到惊人数字。互联网企业通过股权激励让员工全力以赴，“工资只是零花钱，股票能让你财富自由”成为很多互联网从业者的共识。例如腾讯上市前内部员工持股约 46.5%，百度上市前内部员工持股约 43.2%，阿里巴巴上市前内部员工持股约 13.5%。股权不像现金那样具有很大的流动性，而是与公司发展前景紧密联系在一起，如果公司失败，股票就一文不值。同时，创业型企业面临的资金压力较大，有时难以给出很高

的薪资待遇。因此，股票成为创新公司普遍采用的激励工具，以吸引最优秀的人才，最大程度激发他们的创造潜力，致力于增加公司的长期价值。

二是创业者主导企业发展。多数创新企业都尊重创业者在公司中的领导作用，甚至一些企业专门制定特殊条款，在一定程度上否决公司法“资本多数决”的基本原则，充分保障创始管理团队对公司的控制权。例如，腾讯公司在上市之前，两家国外投资者——南非 MIH 集团与美国 IDG 公司充分信任创业团队，一开始就放弃了所持股份的投票权，公司的经营决策主要由几位联合创始人来负责。阿里巴巴在上市时专门设计了“合伙人制度”，实行公司内部高管提名多数公司董事会成员的制度，间接保障了公司核心高管团队对公司的控制。

4. 革同业者的命。当颠覆性技术刚出现时，一般都不成熟，只能在细分市场或低端市场参与竞争，而中高端市场仍然由传统企业控制。但新技术的发展速度远远超过传统技术，创新企业很快就会对传统企业构成全面挑战。创新企业对传统企业的颠覆过程，也是全面接收传统企业规模巨大的客户群的过程。

尽管传统企业也可以利用新技术来服务客户，而且还具有品牌和市场优势，按理说传统企业应该具有更大的竞争优势，但现实情况是传统企业总是被新兴创新企业战胜。这既有传统企业受制于既有利益的原因，也有创新企业在人力资源和激励机制上的优势带来更强创造力的原因。这种现象启示我们，创新离不开市场开放。

3.4.2 创新企业快速成长的原因

创新企业快速成长的新模式是新环境的产物。由于技术革命步伐的加快和全球化的深入，技术创新的竞争在加剧，风险和收益都在上升，创新的新商业模式也应运而生。

(1) 技术革命步伐加快

技术革命是创新企业快速发展的主要动因。新技术可不同程度地提升企业竞争力，但风险投资家并不会投资所有的新技术，他们的理想投资目标是“提升效率 10 倍以上的技术”。因此，风险资本投资的企业常常对传统企业产生颠覆性的革命。

新技术为创新企业带来巨大竞争优势。例如，传统超大型超市的商品种类最多可达几万种，但淘宝上的商品种类达到几亿种，而且电子商务在购物便捷性、物流、价格等方面还具有传统超市难以比拟的优势。滴滴利用互联网平台匹配闲置车辆资源和用户需求，极大提升了资源配置效率和用户体验。

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/5871116610006113>