

全潜力改造助私募麾下医疗科技企业一骑绝尘

Daniel Schroer、Till Boluarte、Steffen Simon

当前的医疗大环境下，医疗科技企业面临诸多挑战：价格下滑、研发效率下降、市场环境复杂、监管成本上升等。尽管前路困难重重，一批由私募股权（PE）执掌的医疗科技企业却异军突起、一骑绝尘，每年创造的价值比同类上市企业高出7.3个百分点（参阅图1），其中一半以上的价值来自于运营改善（而非企业价值倍数增长或财务杠杆）。

在私募股权的执掌下，这些医疗科技企业是如何做到一举超越竞争对手的呢？他们在运营方面究竟有何独到之处？根据我们对这一领域的观察研究，私募股权所持的成熟企业会更加严格地管控旗下组合公司的价值创造，往往会对收购的企业进行快速的“全潜力改造”。

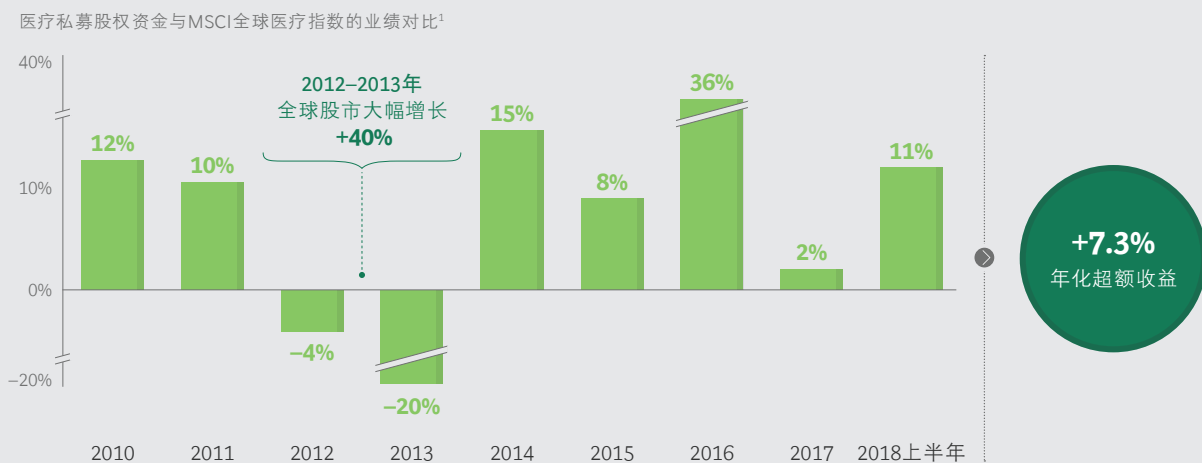
本文将简单介绍全潜力改造，并将其与传统企业的业务运作方式加以区分，最后说明如何运用全潜力改造帮助医疗科技企业显著提升价值创造。通过制定并落实全潜力改造，传统医疗科技企业有望大幅提速增效、超越竞争对手，在日新月异的市场环境中实现领先。

医疗科技领域面临新挑战

全球医疗科技市场收入增长放缓，EBIT利润率受到侵蚀，从2010年的22%降至2016年的19%。与此同时，市场将在四大关键领域不断对增长和盈利能力提出挑战。

- **价格下滑。**医疗科技客户采购集中化和专业化的趋势导致价格下滑。2013至2016年间，各类医疗科技产品的价格下跌幅度高达20%左右。
- **研发效率下降。**过去十年，医疗科技企业的整体研发支出增加了约85%，但是美国食品药品监督管理局批准的产品数量仍然基本保持不变。
- **市场环境复杂。**临床医生不再是医疗科技产品采购的唯一决策者。销售团队必须同时接洽各类临床、运营和行政部门的利益相关方（各方采购标准不一），并积极尝试新的客户互动方式，如落实重点客户管理、打造投标管理团队、开发数字化渠道。
- **监管环境收紧。**监管机构正致力于提高新产品的审批标准和医疗设备的风险等级，从而可能导致产品上市成本增加

图1 | 私募股权执掌的医疗科技企业明显领先同业水平



来源：康桥汇世；标普智汇；BCG分析。

注：基金的现金流量表未作比较；只包含公开上市企业。

¹私募股权基金与公开市场的业绩比较是基于基金内部收益率与MSCI全球医疗指数年度业绩(%)的比较。

15%至25%，其中欧盟地区的监管格外严格。

由于传统医疗科技企业的业务模式面临压力，企业需要大幅优化运营，方能维持收入和利润的历史性高增长。对于私募股权持有的医疗科技龙头企业来说，全潜力改造已经成为制胜战略中不可或缺的一部分。

全潜力改造的四大基本要素

全潜力改造与传统企业的业务运营模式截然不同，它要求管理者对企业未来提出大胆并富有创意的构想，改善工作方式，驱动有意义的变革。激励机制将管理者的利益与企业的业绩捆绑到一起，领导者则根据实际效果而非流程指标来追踪进度。

成功的全潜力改造建立在四大基本要素之上：勾勒宏图、优选举措、找准人才、严格追踪（参阅图2）。

勾勒宏图。私募公司完成收购后，会立即设定具有挑战性的目标，预示重大的变革即将到来。具体目标不一而足，可能是从市场排名第三跃居第一，或是在四年内使年均复合增长率翻一番、推动销售增长50%，又或者是在四年内将EBITDA利润率提升三分之一。一家私募股权基金的董事总经理在谈及旗下一家价值6.5亿美元的被投企业时表示，“我们想在未来三至五年将其打造成一家价值十亿美元的公司，这才是我们追求的目标。”

这种宏图伟愿与传统企业编制年度预算的工作大相径庭，传统企业的业务部门可能会设立循序渐进的目标，比如业绩比去年提升3%到5%。但私募股权持有的企业会鼓励员工提出更加大胆、更有创意的构想。对他们而言，问题的关键不在于“如何比去年的业绩更上一层楼”，而在于“要想实现四年内收入突破10亿美元的目标，需要采取什么样的行动”。

优选举措。医疗科技企业对变革议程和转型路线图并不陌生。事实上，很多医疗科技企业疲于应付各种变革议程和转型路线图。有的企业可能有30个或更多的举措并行，但举措太多最终会削弱整体效果。一家私募股权持有的医疗科技企业的首席执行官曾精辟地指出：“不要好高骛远，事无巨细。在资源有限的情况下，应该抓准几个高效举措，专注打造非凡业绩。”

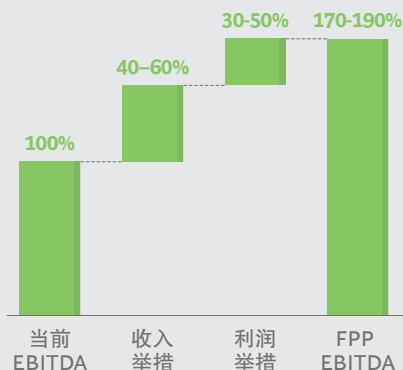
为此，企业首先需要对业务的各个方面开展全面系统的评估，涵盖战略、运营和财务等议题，审核收入和利润业绩，甄别颠覆性机遇，做到面面俱到。完成评估分析后，企业再筛选出三至五个能够推动实质性改变的举措。有的举措成效大，有的举措见效快，关键在于找到最契合企业具体业务状况的举措组合（参阅图3）。

企业若想成效大，建议聚焦“高效举措”，即产品和投资组合创新、并购以及区域扩张；若想见效快，可以投资“速效举措”，即定价、销售效能和采购。同时，企业不要忽略“隐

图2 | 全潜力改造的四大要素

 勾勒宏图	<ul style="list-style-type: none">勾勒宏图，全潜力改造并非预算计划鼓励员工提出大胆和富有创意的构想
 优选举措	<ul style="list-style-type: none">全面评估提升机会，快速行动聚焦三至五个高效举措
 找准人才	<ul style="list-style-type: none">指派合适的人选完成工作培养企业家精神
 严格追踪	<ul style="list-style-type: none">将计划与财务指标紧密挂钩追踪成效KPI，而非流程指标严格追踪并管理成效

3-5年内有望显著提升EBITDA¹



来源：专家访谈；BCG项目经验。

¹收入和利润潜力取决于具体的商业案例。图中所示数值范围为全面提升计划（FPP）项目常见的成效范围。

效举措”，也就是那些往往被低估的卓越运营和卓越职能举措。

找准人才。筛选出三至五个高效举措后，企业有必要评估各领域负责人的胜任程度。作为全潜力改造的一部分，私募公司会系统地评估管理层，确保管理者的能力契合全潜力改造的目标，且由骨干人才负责最有价值的举措。譬如，如果一项关键举措聚焦于制造领域，那么私募公司便会全面评估制造管理团队是否有能力取得预期成果，并发现目前主要的不足之处。如果管理团队力有不逮，私募公司会迅速采取行动，在发展或替换现有管理团队之间做出选择。不管选择哪一种方式，私募公司都致力于把最优秀的员工安排到关键岗位。

在招聘新人才或提升员工技能时，企业不要单纯寻找拥有合适技能的人才，还要寻找具备企业家思维的人才。为了培养企业家精神，企业可以考虑推行鼓励员工与企业共进退的薪酬模式。譬如，与其提供固定薪资和奖励，不如设立管理层参股计划，让管理者可以投资入股。如果由于经营不善而导致企业的业绩疲软，那么管理者的利益也会随之受损。反之，如果经营得当，企业欣欣向荣，管理者便可以获得超额投资回报。这种投资机制有助于管理者强化企业家思维，大刀阔斧开展工作。

严格追踪。启动全潜力改造后，管理者需要追踪举措是否能取得预期成效。传统企业往往执迷于追踪无效的流程指标：是否实现了关键里程碑？是否按时完成？预算是否

超额？如果以太多此类指标作为衡量标准，便很容易呈现出一种一切有条不紊的假象，至于举措是否真有效则不得而知。

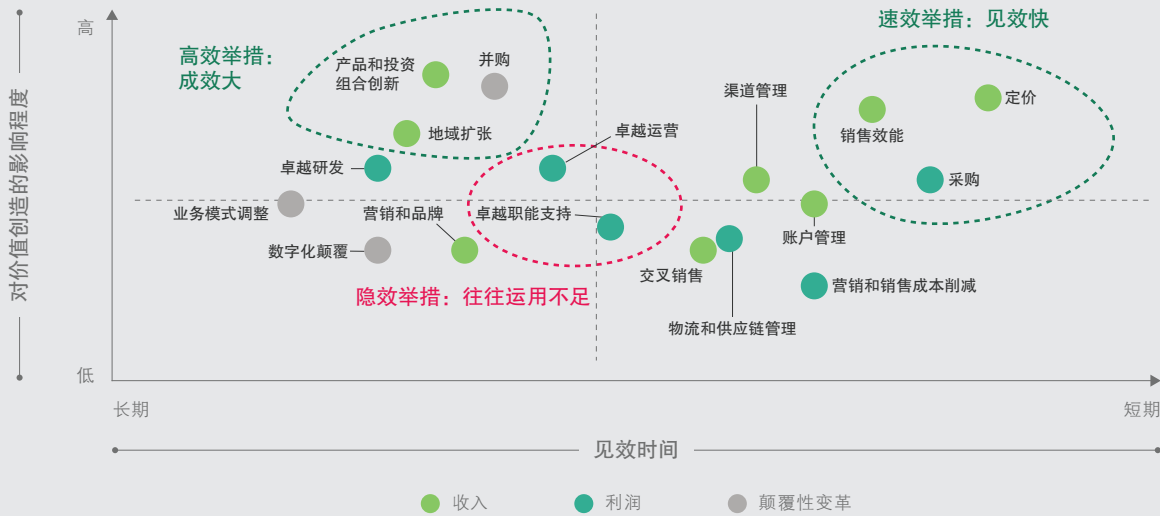
为此，企业需要建立起严格的追踪系统，清楚呈现首要举措的实际成效，并突显对企业利润的影响。在波士顿咨询公司（BCG），我们使用一套名为“严格项目管理”的方法，遵循三大原则：1) 建立明确的问责制，清楚规定职责和流程，并针对各项举措指定单一负责人；2) 维持首要KPI的透明度；3) 建立早期预警系统，让管理者可以标记偏离计划的地方，并进行必要的调整和纠正。成效数据以及针对团队全体成员的明确问责制，有助于企业深入了解全潜力改造的成效。

如何落实全潜力改造

为了取得快速和可持续的成果，全潜力改造一般分三个阶段展开：

- **第一阶段——确定目标。**在第一阶段，首先设定明确的基线，便于对标分析企业未来相对于竞争对手和整体市场的地位变化。设定基线后，我们将共同勾勒宏图，设置财务目标，制定创造价值的机遇热点图，并筛选出三至五个重大举措。这一阶段通常历时四至六周。
- **第二阶段——制定详细的计划。**接着，我们对上述三至五个重大举措进行深入分析，通过制定具体的实施计划，推进各个举措。譬如，如果以收入增长为目

图3 | 私募股权管理者着眼于影响程度和见效时间



来源：针对私募投资专家的调查结果；对医疗科技领域领先私募基金投资者的结构性访谈和线上调研；BCG项目经验。
注：样本容量=10。

标，那么重点在于双管齐下，既运用行之有效的方法（如产品和投资组合创新、地域扩张），又采取更具创新性的手段（如基于大数据的客户细分、下一代销售或个性化营销）。为了提升利润，企业可以运用新的数据驱动方法来实现卓越运营，完善采购、供应链和制造。

在这一阶段，企业还会建立项目管理办公室（PMO），负责推动战略举措的落地、跟踪指标、培育人才和营造变革文化。这一阶段通常历时八至十周。

- **第三阶段——打造速赢举措。**到第三阶段，企业便可以着手落实全潜力改造。团队启动三至五个高效举措，PMO则负责追踪高阶目标（如收入增长或利润提升）的落实情况。这一阶段通常历时12

至18个月，以追求速赢为目标。我们的一位客户通过优化分销网络和运输路线，降低了10%的成本；另一位客户部署数字化共享服务后，降低了多达40%的成本。这些初步的成绩有助于释放资金，便于企业进行中长期投资，并且在整个组织树立起对全潜力改造能够创造卓越价值的信心。

几十年来，医疗科技领域一直蓬勃发展。在二十一世纪的最初几年，医疗科技领域迈入黄金时代，销售迎来两位数的强势增长。但是，目前销售增长已显著放缓，医疗行业正在经历大变革。在此背景下，企业可以通过全潜力改造，快速评估目标市场和制胜方法。通过采用这一方法，传统科技企业（以及尚未开始全潜力改造的私募公司）有望另辟蹊径，实现增长和盈利能力的飞跃式提升。

关于作者：

Daniel Schroer 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻柏林办公室。如需联络，请致信 schroer.daniel@bcg.com。

Till Boluar 是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，常驻慕尼黑办公室。如需联络，请致信 boluarte.till@bcg.com。

Steffen Simon 是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，常驻慕尼黑办公室。如需联络，请致信 simon.steffen@bcg.com。

BCG 亨德森智库是波士顿咨询公司的战略智库，致力于采用远见卓识来探索和开发新鲜的商业、技术和科学领域的宝贵洞察。亨德森智库邀请商业领袖进行思维碰撞式的讨论和实验，以拓宽商业理论和实践，并从业务内外汲取转化创新理念。欲了解 BCG 亨德森智库的更多观点和灵感，敬请关注我们的 Twitter: @BCGHenderson。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有
7/19