

穿越盈利的迷雾：安永“本土药企盈利引擎”模型1.0

—— 供应链与财务篇

The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY安永
Shape the future with confidence
聚信心 塑未来



目录

引言		3
第一章	安永本土药企盈利引擎模型框架	5
第二章	供应链与交付篇	10
第三章	长期价值与资本效率篇	25
第四章	结束语	39
参考文献		40

引言

近年来，本土药企的经营环境发生了深刻变化。这种变化并非短期波动，而是支付端价格机制调整、渠道结构扩展与分化、运营与成本结构的根本性变化及合规要求趋严等多重力量叠加后的长期影响。此外，本土药企还需在数智化与AI、BD、出海等多个方向之间不断做出取舍。这些变化共同作用，正系统性地重塑本土药企的增长方式、成本结构、资源配置逻辑，以及风险管控边界。

首先，是支付规则和价格机制的长期化调整。集采范围持续扩大，价格调整节奏显著加快，医保控费常态化，DRG/DIP政策开始实质性影响用药结构。在十五五规划鼓励创新药、中药改良、专科服务等新方向的背景下，一些过去增长稳定的成熟品种，在省级挂网后出现中标但难放量的情况，迫使本土药企重新审视增长结构。

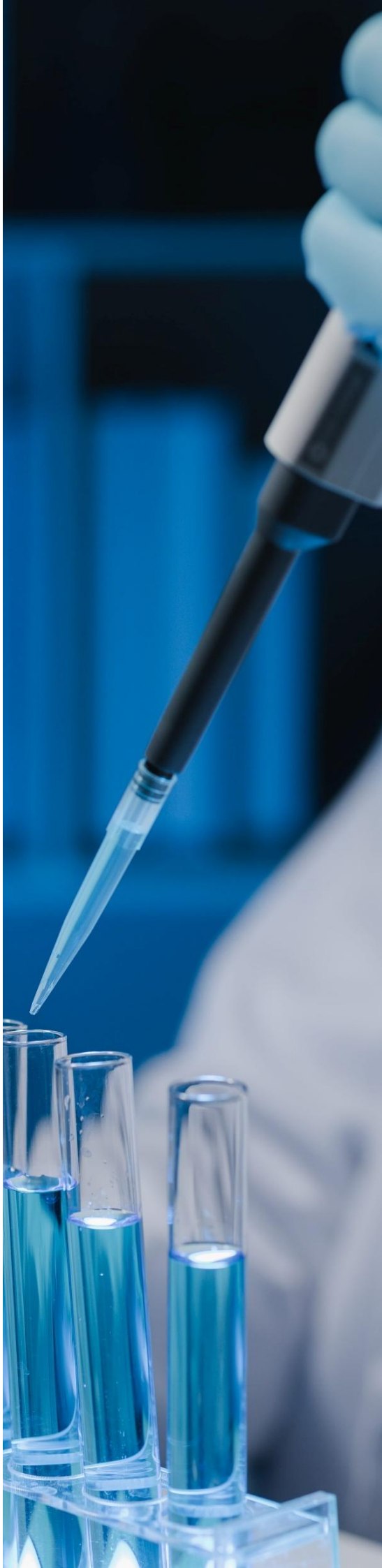
其次，是渠道结构的扩展与分化。院内增长趋缓倒逼本土药企开始向院外寻找空间。第三终端、DTP药房、连锁药店、电商、O2O等渠道快速发展，带来了新增销量的同时也显著提高了经营复杂度。

第三，是运营与成本结构的变化。集采之后，过去依赖高毛利、多SKU、多工厂的模式已难以为继。制造费用的摊薄效率、SKU真实贡献度、产销节奏稳定性，开始直接影响利润质量。同时，账期拉长带来的现金压力、预测波动带来的库存压力，都要求企业具备更精细化的运营能力。

第四，是反腐风控的压力和资源配置难题。反腐与行风治理持续强化，从销售、市场到商业合作与第三方管理，企业亟需建立清晰的风险管控边界。同时，数智化、AI、出海等方向投入加速，但投入产出的衡量体系仍不成熟，管理层在决策时往往面临“往哪里投、怎么投、投多久”的管理难题。

第五，是税务管理面临系统性挑战。首先是化解发票虚开、销售费用异常、研发费用真实性及关联交易定价等历史不确定性。其次是应对金税四期等监管升级，提升税务策略的敏捷性与响应及时性。最后是前瞻布局新业务场景，增强税务管控可预见性，支撑企业可持续增长。

综合来看，影响本土药企盈利的，早已不是单一因素，而是增长路径、渠道布局、供应链能力、费用与现金流管理、合规与数智化投入等多重因素交织在一起的系统性问题。



在集采与反腐常态化背景下，本土药企所面临的盈利环境复杂度正在提升

支付与价格机制：
医保控费与处方结构变化

- **集采**覆盖范围持续扩大，越来越多品种进入低价竞争
- **DRGs/DIP**推进后，医院更关注整体治疗路径和费用控制
- **集采中标**后，部分品种的医院用量增长有限
- **省级挂网**后，价格下调但使用量未能明显提升
- **“十五五”政策**鼓励创新药和中药改良方向

渠道结构：
院内放缓与院外渠道扩张

- 院内用药增长趋缓，**医院端**上量空间受限
- **第三终端、DTP药房、连锁药店、电商和O2O等渠道**快速发展
- **经销商数量**增加，渠道管理难度加大
- **不同渠道价格差异**，销量和利润管理复杂度提升

运营与成本：
低价时代下的运营与成本结构变化

- **品种数量多、生产布局分散**，排产和管理难度上升
- **制造费用难以摊薄**，单位成本下降空间受限
- **不同品种对利润的贡献差异较大**，判断依据不清晰
- **需求波动加大**，影响库存水平和预测稳定性

风控与资源配置：
反腐高压下的合规边界与资源配置难题

- **反腐和行风治理**常态化，合规要求持续提高
- **学术推广和商业合作方式**受到明显限制
- **第三方合作**带来的合规风险更加突出
- **数字化、AI 和出海**相关投入明显加快
- **各类投入的实际产出**难以清晰评估
- **税务合规的不确定性、征管环境变化及新业态下的税务管理策略选择难度加大**

影响本土药企盈利的，已不只是销售能力，而是围绕品种、渠道、运营与合规的一整套系统性决策

（图1：影响本土药企盈利的关键因素）



第一章
安永本土药企盈利引擎模型框架

1

在**战略增长层面、运营与交付层面、财务与资源配置层面**与**风控与治理层面**，本土药企管理层普遍反映，在当前经营环境中面临诸多问题。

未来3-5年，公司依靠什么实现可持续增长？

（在集采、医保控费与反腐的行业环境下，增长方向既要符合政策导向，也要具备盈利的基础和执行可行性）

- 在集采常态化、医保控费趋严、合规要求持续加强的背景下，**现有品种中，哪些仍具备中长期经营价值？哪些需要缩减规模或退出？**
- 院外渠道（连锁药店、DTP、电商/O2O、第三终端）在整体增长中的定位是什么：**是否已成为可持续的结构性增长来源？**
- 创新药、中成药改良、大健康等政策支持方向中，**哪些与企业自身规模、能力基础和资源禀赋相匹配？**
- **数字化与AI是否已经进入到品种取舍、渠道配置和一线效率提升等重点场景？**

在渠道复杂度下，供应链是否既能支撑规模扩张，也能守住利润空间？

（渠道与交付体系如何从规模导向，转向利润与效率并重）

- 集采之后，历史上形成的**多经销商、以铺货为核心的商业网络**，是否适配当前的价格与利润环境？
- **院内与院外多渠道并行的情况下，库存结构、履约成本与折扣管理安排**，是否对整体利润形成压力？
- 是否需要围绕重点品种和核心区域，**重新评估直配与分销模式的取舍，以及仓储网络和库存策略的调整方向？**
- 需求预测、排产计划与库存预警等数字化手段，是否已**有效提升对需求波动和价格变化的应对能力？**
- ……

在资源约束下，如何将资金配置到真正影响增长与盈利的关键环节？

（管理层在资源配置与资本效率上的核心关切）

- 不同业务板块、渠道和品种中，**哪些对资源的占用与现金回报不匹配，正在拉低整体资本效率？**
- 工厂扩建、智能制造、ERP 升级、数据中台、AI 应用、共享服务建设等**多项投入并行推进时，如何明确轻重缓急与先后顺序？**
- **财务管理体系是否已从事后核算，转向对战略取舍、资源配置和经营决策的前置支持？**
- ……

在强监管环境下，企业能否保持业务推进的连续性与稳定性？

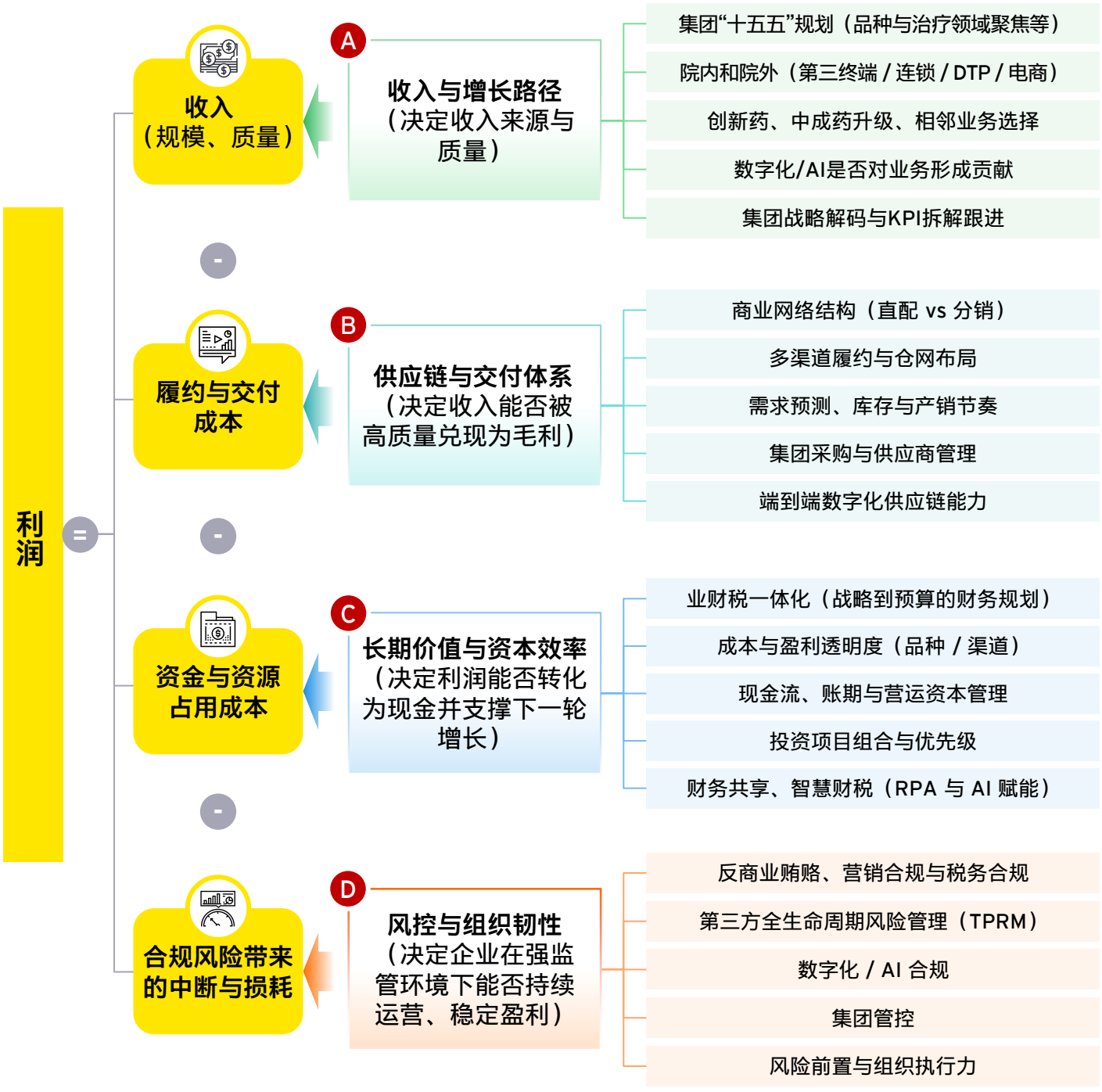
（风控与合规如何支撑业务长期运行）

- 在反腐、行风治理和穿透式监管要求下，**现有的推广和合作方式是否有潜在风险？**
- 在与连锁药店、电商平台、CSO、HCO等第三方合作过程中，**如何在提升业务效率的同时，管理合规风险？**
- 企业是否建立了覆盖合作准入、执行管理、持续监控与退出安排的**第三方管理机制？**
- 在内容生成、医生互动和数据使用等场景中，**AI的应用是否带来新的数据合规、隐私保护与过程留痕要求？**
- 如何**有效应对税务数据穿透征管新环境**，降低不确定性，如何**前瞻性地预见风险并建立灵活敏捷的应对机制？**

（图2：本土药企管理层的核心经营问题）

这些问题看似分散，但都指向同一个核心：**盈利能力的可持续性。**

在这样的背景下，安永提出了**本土药企盈利引擎**这一分析工具，希望通过一套结构化、体系化的框架，帮助管理层更清晰地识别：盈利压力究竟来自哪里？真正的牵引点在哪里？资源应当如何协同投入，从而支持更稳健的战略与经营决策？



（图3：本土药企盈利引擎结构框架）

安永以**盈利引擎**为主线，以专业的咨询业务线全面支撑起为本土药企的服务：

由**转型咨询**牵头，帮助管理层在集采与强监管背景下厘清中长期增长方向，并将战略解码为可执行的目标、KPI与经营机制；

在**业务咨询中，拓展和深化供应链和财务能力**：安永的供应链结合对中国医药政策、支付规则与渠道结构的深度理解，重构商业网络与供应链体系，提升履约效率、库存与成本管控能力；而在财务与资源配置层面，协助企业建立更透明的成本与盈利视图，完善投资评审与资源优先级管理，增强资本使用的确定性；

同时，以**风险咨询**为支点，将合规与治理前置嵌入经营流程之中，覆盖营销、费用、第三方合作以及数智化与AI应用场景，提升组织在高压监管环境下的运行韧性。

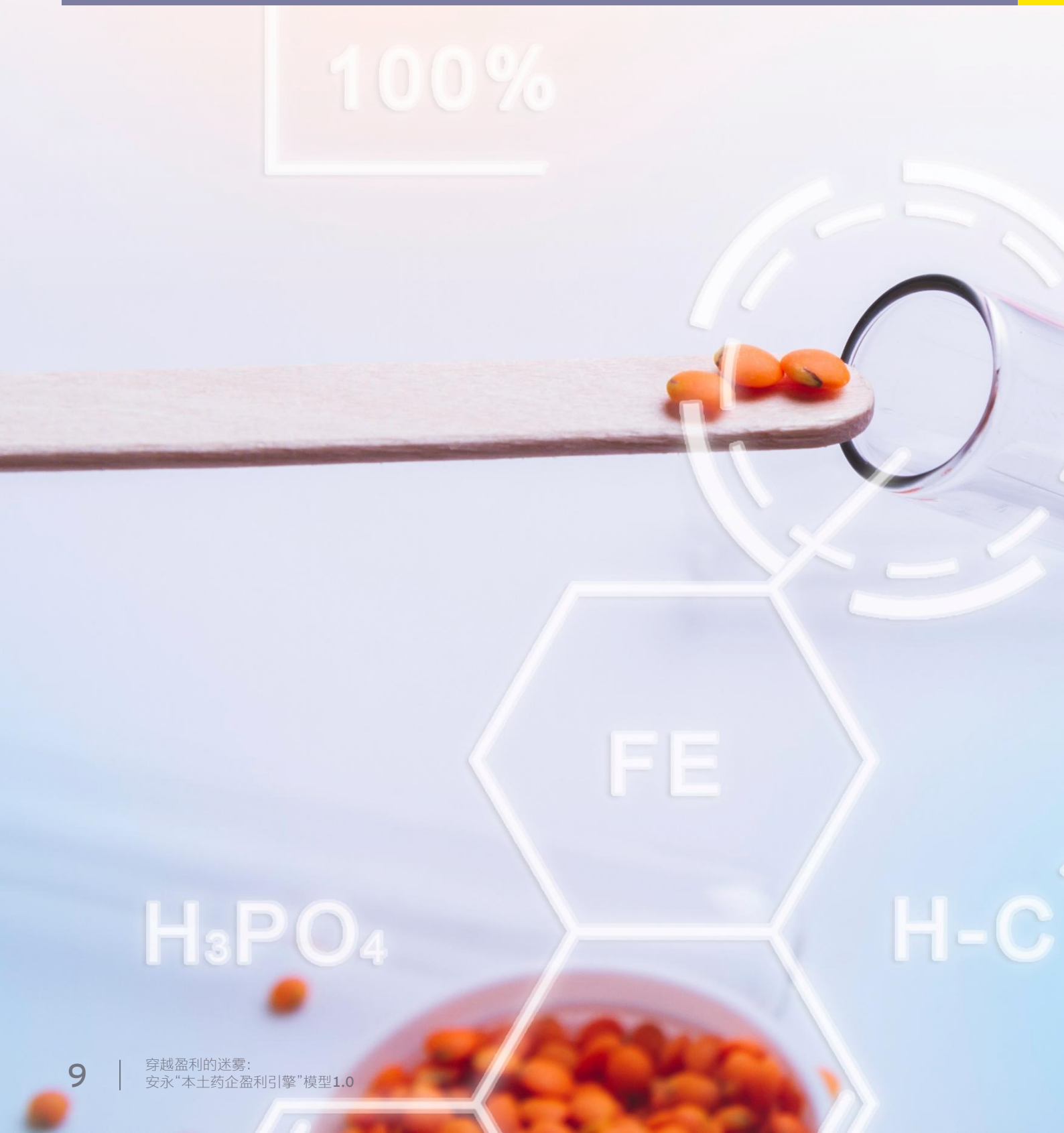
在此基础上，**科技咨询（技术与数智化能力）**作为嵌入式支撑，围绕经营决策构建数据与AI底座，使预测、分析与管理问数真正服务于管理层决策。



（图4：安永咨询如何系统性支撑本土药企盈利引擎）

当这些能力围绕同一套盈利逻辑协同运转，盈利将不再只是外部环境变化下的被动结果，而是一种可以被持续设计、动态校准并长期管理的经营能力——这，正是本土药企在穿越盈利迷雾过程中，最值得投入精力去构建的确定性。

本白皮书将聚焦**供应链与交付、长期价值与资本效率**两大核心议题，深入剖析本土药企在集采深化、合规趋严与数智化转型等叠加背景下的现实挑战与破局路径。



第二章
供应链与交付篇

2

2.1 行业背景：在政策与市场双重压力下，供应链的战略价值亟待重塑

2.2 举措路径：迈向高质量、可持续的医药供应链新形态

2.3 总结与未来展望：迈向“五链融合”的平台经济新格局

面对政策与市场双重压力，医药行业传统供应链体系因其被动响应、成本刚性及价值创造不足的局限性，已难以支撑医药企业在新竞争环境下的发展需求。

本篇将阐述供应链如何从后台支撑向价值引擎实现战略转型，通过定位升维、模式创新、能力基石构建、数智赋能、价值跃迁和蓝图落地六大创新举措路径，构建兼具韧性与敏捷性的高质量供应链体系。**以五链融合为指引，为医药企业实现存量运营的提质增效与创新业务的快速响应提供可持续的战略支撑与运营指导。**



（图5：安永药企端到端供应链典型挑战及关键解决方案）

药企供应链新命题：如何高效推动供应链从“后台支撑”向“价值引擎”转型？

突破站位局部，点对点优化的传统路径，安永首创提出药企供应链综合解决方案：

*立足于供应链转型的深层需求，“以合规为基石，以智能为引擎”，全面打通药企供应链全链路堵点，实现存量降本，开拓增量营收。最终使供应链贯通价值链重构、生态链协同、产业链升级、数智链赋能，**通过实现“五链融合”为医药企业的持续盈利与长远发展提供核心战略支撑。***



（图6：安永六大举措路径全面赋能本土药企供应链体系化升级）

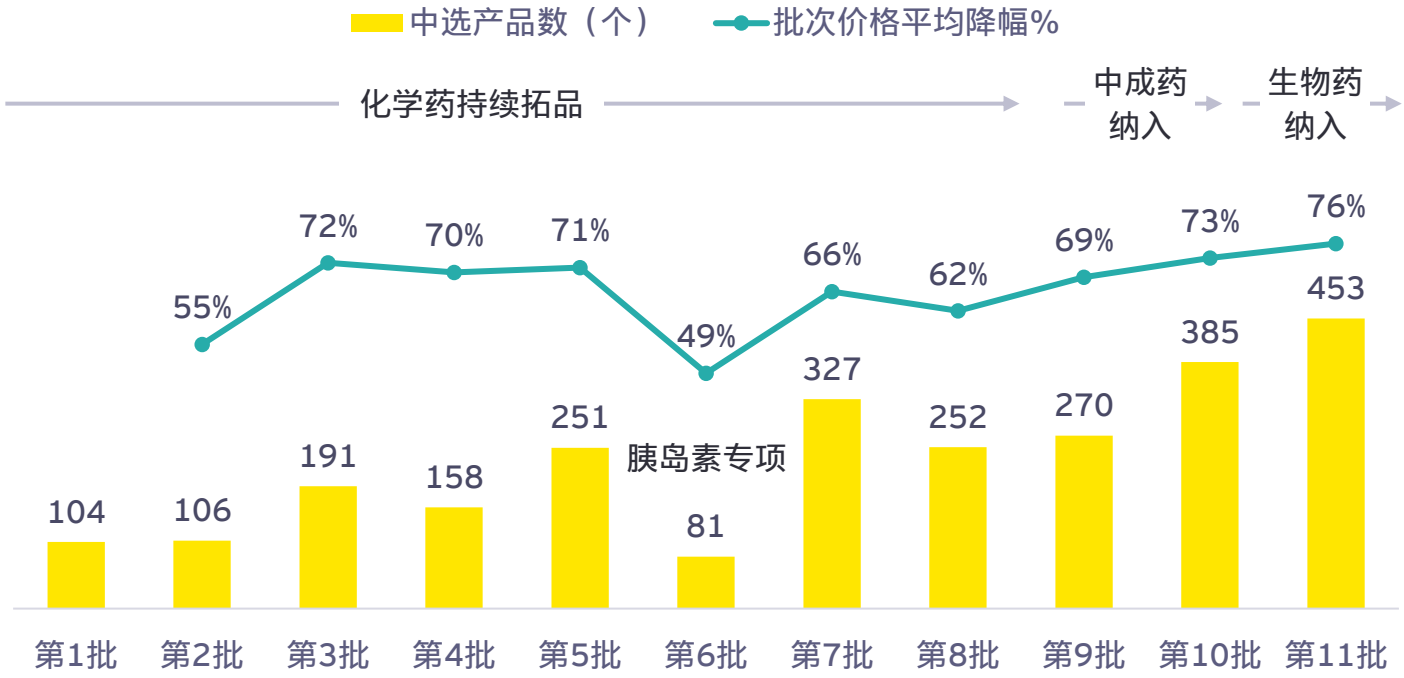


（一）行业背景：在政策与市场双重压力下，供应链的战略价值亟待重塑

1 双重压力：政策与市场并行挑战

1.1 政策压力

政策层面，呈现调控深化与监管升级的双重驱动态势。国家药品集采已进入常态化、扩围化新阶段，品类从化学药延伸至中成药、生物药等更广领域。以第十一批集采为例，中选产品数量达**453**个创下新高，平均**76%**的价格降幅持续探底，全面重构全产业链的利润分配格局[1]。与此同时，以国资委**2025**年内控体系建设要求为代表的“穿透式监管”，正推动监管向企业运营全链条深度延伸。



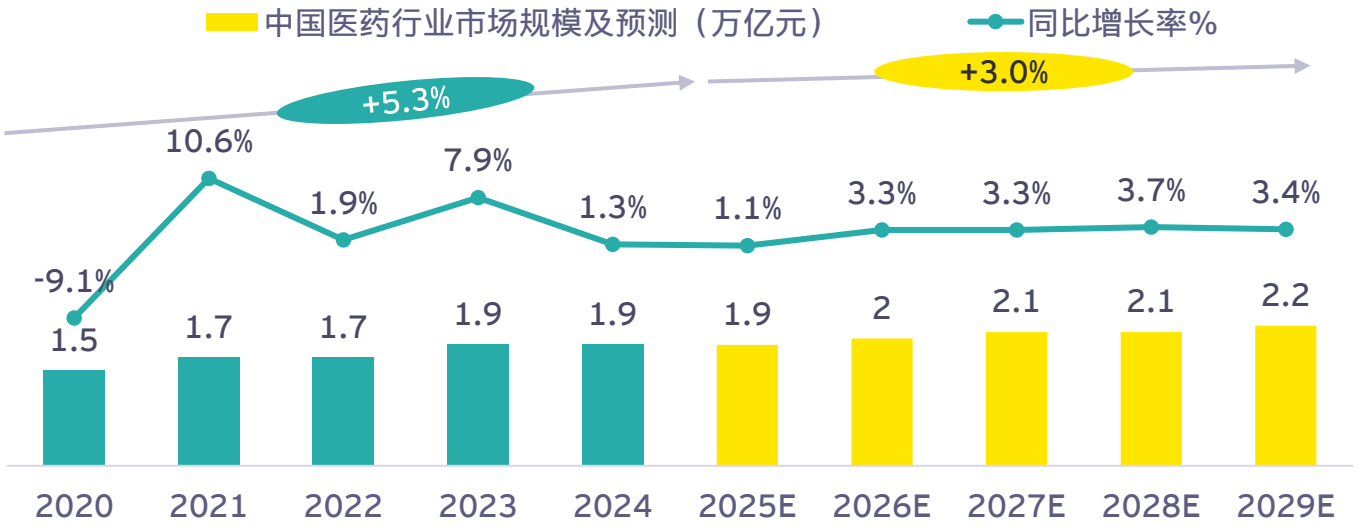
数据来源：医药磨房数据库，安永整理

（图**7**：国家集采历批中选产品数和价格降幅趋势[2]）

此外，**以GMP、GSP为核心的质量与流通合规要求持续升级**，推动企业在生产、仓储、流通全环节构建更严格、更透明、可追溯的质量管理体系。叠加全国统一大市场的加速建设，致使医药供应链必须在符合高标准合规要求的基础上，实现跨区域协同与数据贯通，对企业运营成本与响应能力提出了更高要求。

1.2 市场压力

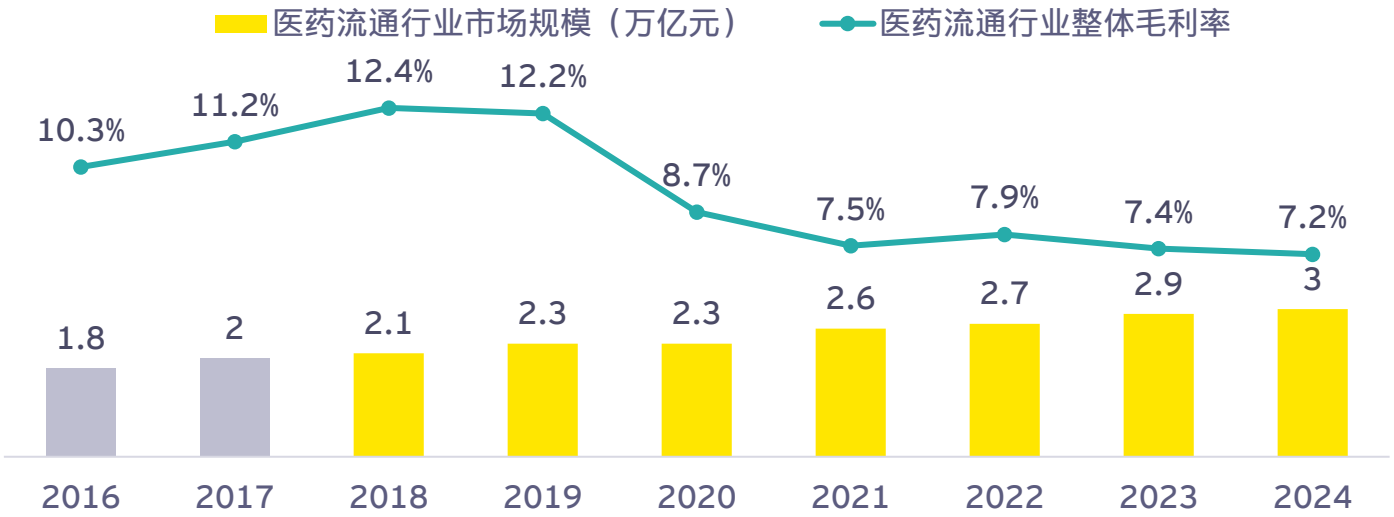
市场层面，呈现增速换挡与结构分化的并行发展趋势。中国全渠道药品市场规模预计将从2025年的1.9万亿元向2029年的2.2万亿元稳步迈进，但未来五年复合增长率预计将从上一周期的5.3%放缓至3%，行业增长动能明显转换[3]。



数据来源：法伯市场预测模型，安永整理

（图8：中国全渠道药品市场规模及增长趋势[3]）

医药流通环节量增利薄已成常态。自2018年集采开始以来，医药流通行业市场规模从2.1万亿元增长至2024年的3万亿元，平均毛利润持续下滑至7.2%[4]。规模扩张与利润收缩现象表明，传统依赖进销差价和层级分销供应模式已触及增长瓶颈。同时，当前市场结构正发生调整，传统线下渠道加速整合，创新药商业化与国际化发展成为新的增长引擎。为此，企业亟需打造存量市场的成本管控能力和对创新药及出海业务的高敏捷、高标准服务能力，通过延伸服务链条，重塑核心竞争力与利润来源，以在新环境下构建可持续竞争优势。



数据来源：知了财报，商务部药品流通行业统计系统报告，安永整理

（图9：中国医药流通行业市场规模与利润趋势[4][5]）

2 传统的供应链局限性

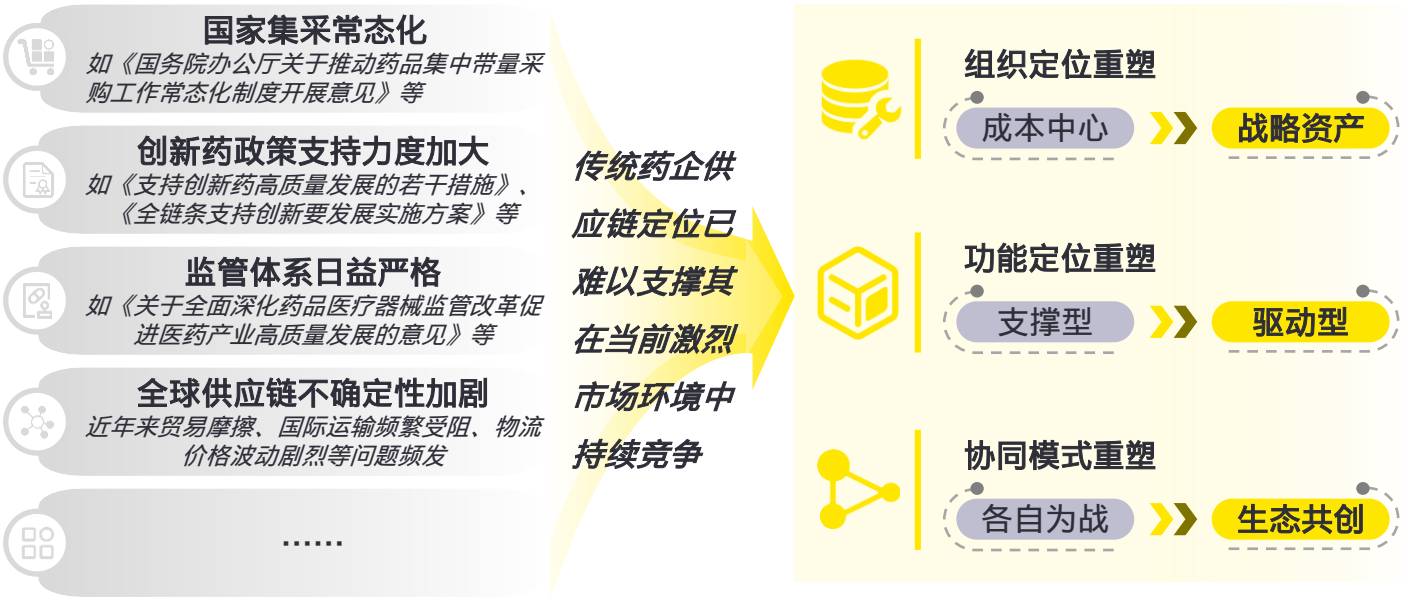
在应对集采带量波动或新兴市场机会时，传统供应链既缺乏敏捷响应与前瞻预判的柔性，也难以满足穿透式监管下的全链路可视可控可分析的要求。反应迟滞、成本高企、数据断裂的现状，已成为医药企业供应链发展的制约瓶颈。

3 供应链新命题：如何推动供应链从后台支撑向价值引擎转型？

在此背景下，医药企业未来核心发展方向为——**以合规为基石，以智能为引擎，重构交付链路实现存量降本，创新服务模式开拓增量营收。最终使供应链贯通价值链重构、生态链协同、产业链升级、数智链赋能，通过五链融合为医药企业的持续盈利与长远发展提供核心战略支撑。**

（二）举措路径：迈向高质量、可持续的医药供应链新形态

1 定位升维：从后台支撑到价值引擎，驱动业务新增长



（图10：外部环境变革，驱动医药供应链定位三大重塑[6][7][8][9]）

1.1 组织定位重塑

过去供应链多被定位为后勤保障与成本控制的组织单元，在战略决策体系中参与度不足、话语权有限，难以将运营层面的效率优势有效转化为公司整体的战略竞争力。

实现组织定位重塑，一是需要强化供应链核心资产定位，将供应链网络、数据与协同能力明确定义为企业的战略性无形资产；二是需要建立制度化参与机制，将网络效率、成本结构与韧性指标纳入

重大决策的前置评估程序；三是需要推行价值化绩效管理体系，从传统的局部成本节约转向全链路降本，纳入更多全域价值创造型指标。

从组织定位上，供应链不局限于成本中心被动执行，而是作为战略资产主动规划，驱动业务发展，其能力直接决定企业市场反应速度、成本结构和长期竞争优势。

1.2 功能定位重塑

以往医药供应链多为需求拉动型，这种模式在当前政策与市场频繁变化的环境下，滞后性显现。

实现功能定位重塑，一是需要将采购由成本管控转向战略供应管理，构建多级供应商韧性体系，并通过长期协议与备货模型确保新药上市初期的供应安全与成本稳定。二是需要将生产由标准批次制造转向柔性敏捷制造，建立多产品柔性生产平台与快速切换流程，确保从临床阶段到商业化阶段的无缝衔接与紧急保供。三是需要将物流由传统储配转向可及履约服务，构建覆盖DTP药房及医院药房等专业化医药物流网络，实现药品交付向健康服务的价值延伸。四是需要整合多维度信息，建立动态需求感知与库存优化模型，实现全链条库存成本与服务水平的最优。

从功能定位上，供应链由支撑型向驱动型加速转型，主动驱动各业务线实现商业目标的价值赋能中心，有效应对市场分化与不确定性。

1.3 协同模式重塑

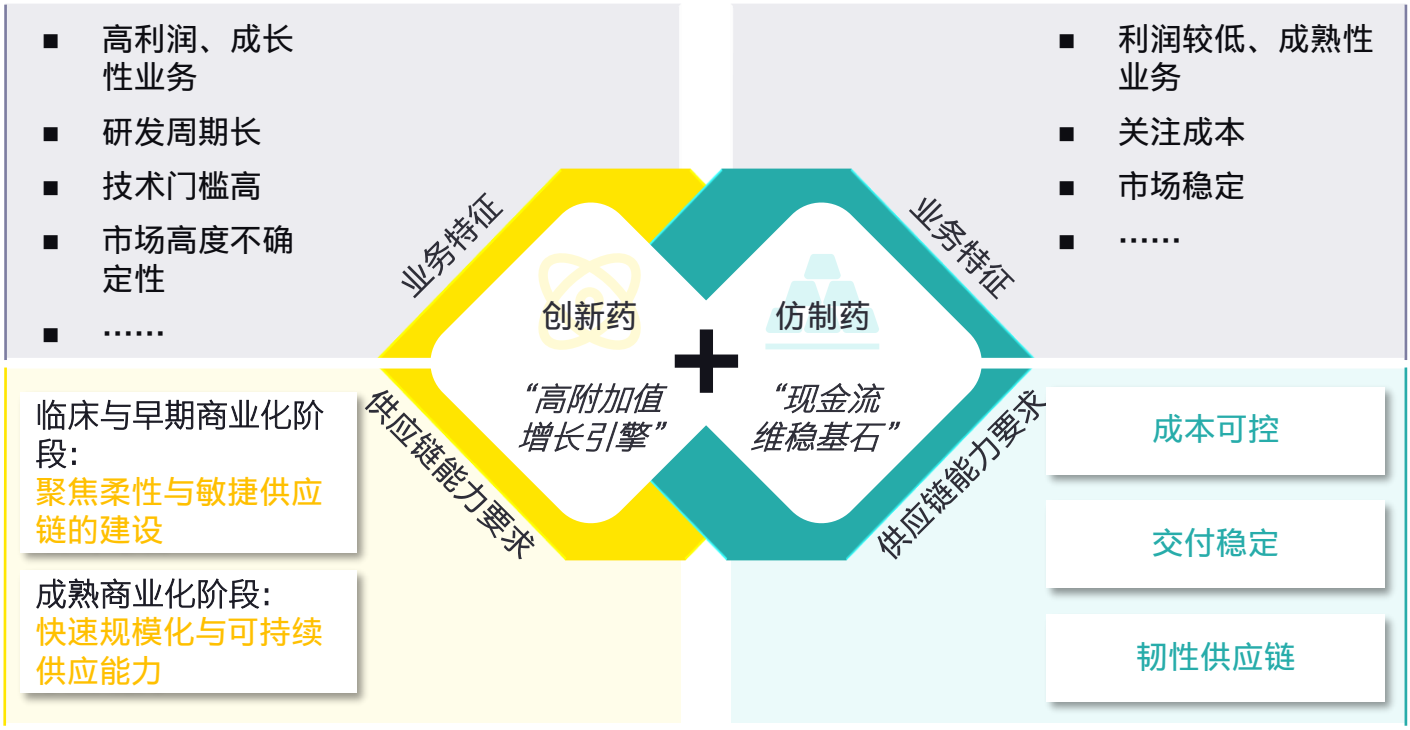
以往链条式协同模式下，医药企业存在环节衔接不畅、信息孤岛与决策延迟，难以快速响应环节与市场端需求。

实现协同模式重塑，一是对内**研供协同**，推动供应链早期介入研发管线评估与产品设计，从可供应、可追溯、可循环等角度提出设计建议，降低后期转化成本与上市风险；二是对内**供产协同**，建立一体化集成供应链计划流程，实现需求预测、供应能力与生产排程的动态平衡与同步优化；三是对内**供销协同**，建设全渠道库存共享与履约平台，实现多终端库存实时可视与智能调拨，提升全渠道履约能力；四是对外**生态协同**，与关键供应链、物流服务商、平台企业建立战略合作关系，共建平台经济，从交易合作升级为能力共建与价值共享。

未来供应链将连接企业内部各环节与外部生态，构建“研发-供应链-市场”端到端的深度协同模式，实现“一手牵两头”的全链路整合，提升产业竞争合力与客户服务水平。

2 模式创新：以业务战略为导向，构建精准匹配的差异化供应链体系

中国药企普遍呈现“创新药+仿制药”并行的发展格局，创新药与仿制药在生命周期、盈利模式、需求波动与风险结构上存在本质差异，决定了药企无法使用一套供应链模式支撑所有业务。因此，**药企应围绕业务战略，构建多层次、差异化的供应链体系，实现资源的精准配置。**



（图11：基于业务特性，构建分层、差异化的供应链体系）

2.1 面向创新药：打造高附加值增长引擎

创新药作为高利润、成长型业务，兼具研发周期长、技术门槛高、市场高度不确定性特征，其成功关键不仅依赖研发突破，更在于供应链的速度、灵活性与可靠性，因此，**创新药业务需聚焦打造柔性、敏捷、快速试错、加速上市的供应链体系**，支撑其成为企业持续获取高附加值的增长引擎。

在临床与早期商业化阶段，供应链应聚焦于柔性与敏捷型供应链的建设。例如，通过模块化生产、灵活的产能组合，支持临床与早期商业化阶段小批量、多批次生产需求。

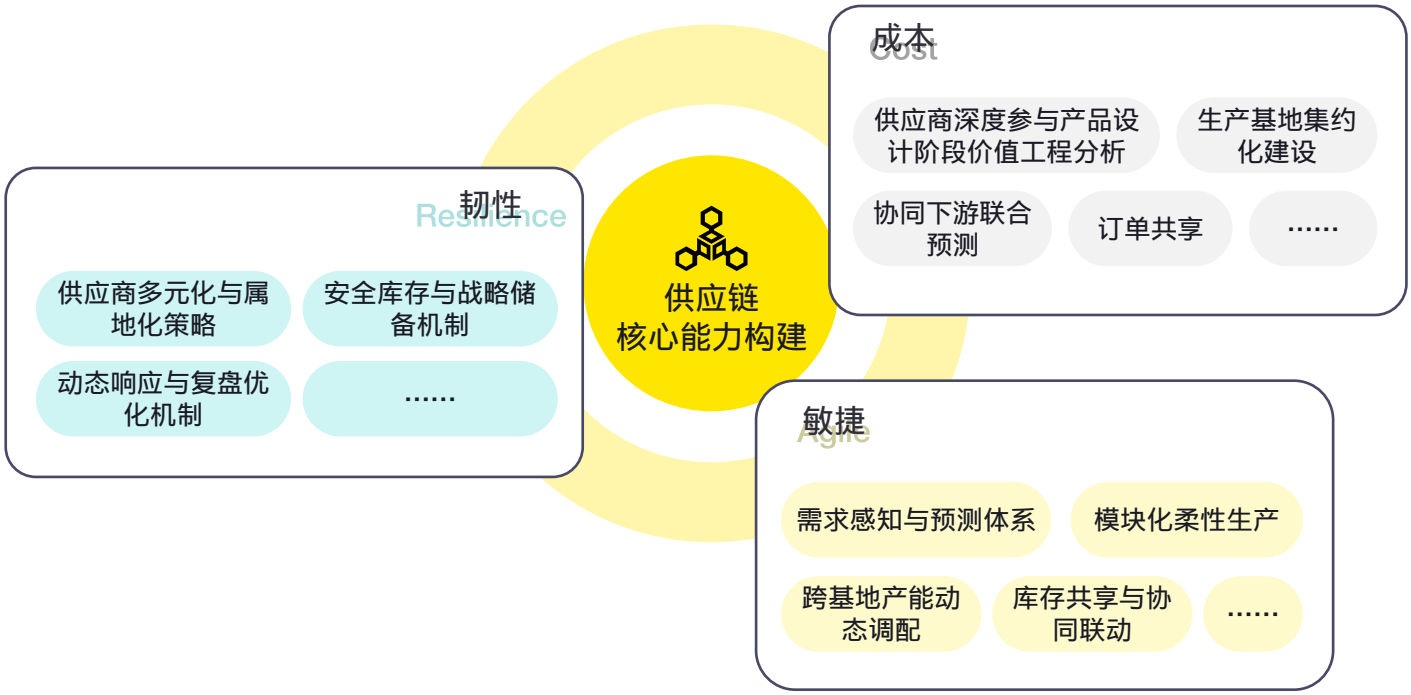
在成熟商业化阶段，供应链的重心需转向快速规模化与可持续供应能力的构建。例如，结合上市进度，动态调整布局关键原料与核心产能、持续优化工艺放大路径，在保障产品质量与合规的前提下，实现从临床供应到商业化放量的平稳过渡，支撑产品长期市场竞争力与价值释放。

2.2 面向仿制药：夯实稳定现金流基石

仿制药作为国内医药企业的成熟型业务，仍是大部分企业的现金流基础，在带量采购与成本竞争日趋激烈的市场环境下，**其供应链必须围绕规模化、标准化与运营效率构建核心能力**，在保障稳定供应的同时，持续优化成本结构，夯实企业财务基石。

医药企业可以通过集中采购、原料国产化替代化等举措系统性降低采购成本，推动生产基地集约化与物流网络规模化布局，整体提升企业生产与交付效率，从而实现成本优化。同时，面对政策与市场环境的波动性，仿制药供应链还需在成本可控的前提下构建兼具韧性的供应链，通过建立多源供应能力、合理的库存管理等措施，形成有效的风险缓冲机制，在成本、效率与稳定交付之间实现动态平衡，确保持续稳定的现金流供给。

3 能力基石：锻造“成本、敏捷、韧性”三位一体的供应链核心能力



（图12：“成本、敏捷、韧性”三位一体的供应链核心能力构建）

3.1 成本控制：全产业链上下游协同，构筑全链路成本优势

成本管控的核心是通过全产业链各环节价值挖潜与协同优化实现综合成本最优。

上游协同层面，建立供应商分级分类管理体系，对核心原料药、辅料供应商实施战略绑定，通过联合研发等方式降低研发转化与供应波动成本，推动供应商参与产品设计阶段的价值工程分析，从源头降本提质。

生产制造层面，推进生产基地集约化建设，整合产能资源，推行连续化生产与智能制造模式，降低单位产品固定成本与损耗，搭建全生命周期成本核算体系。

下游协同层面，强化与医疗机构、连锁药店、流通企业的需求联动，通过联合预测、订单共享实现以销定产，减少滞销库存成本；优化终端配送网络，推行“厂商直配+区域分拨”模式，降低最后一公里配送成本。同时，建立全产业链成本风险预警体系，针对原材料价格波动、政策限价调整等风险点设置预警阈值，实现成本风险前瞻管控。

3.2 敏捷应变：需求驱动的快速响应，提升客户价值交付能力

敏捷性的目标是通过快速感知、柔性调整与高效协同，实现客户需求精准及时交付。

需求端应构建需求感知与预测体系，依托大数据、人工智能技术，整合医院采购计划、零售终端销售数据、医保政策导向等多维度信息，建立多场景需求预测模型，预判市场放量节奏与区域需求差异。

生产端推行柔性制造模式，搭建模块化生产线，实现不同药品间的快速切换，满足创新药小批量多批次与仿制药规模化生产的灵活适配，并建立跨基地产能动态调配机制。

供应端组建跨部门应急响应团队，制定标准化应急供应预案，针对突发公共卫生事件、罕见病药品紧急采购等场景快速响应；强化与经销商、医疗机构的库存共享与协同联动，建立区域库存动态调拨机制，缩短药品交付周期，提升客户价值体验。

3.3 韧性抗压：构建反脆弱供应链，强化风险抵御与价值恢复能力

在全球化供应链波动、地缘政治风险、行业政策变革等不确定性因素叠加的背景下，**供应链韧性已升级为反脆弱能力，即不仅抵御外部冲击，更能在冲击中实现自我修复与价值提升**。

通过实施供应商多元化与属地化双轨策略，建立“核心供应商+备选供应商+属地供应商”多渠道供应体系，针对关键原料药实施双厂供应及多地布局，规避单一供应源中断风险，同时定期开展供应商风险评估；优化安全库存与战略储备机制，基于药品临床刚需程度、供应周期等建立库存分级分类管理体系，对急救药品、短缺药品设置战略储备库存；建立动态响应与复盘优化机制，针对原材料短缺、物流受阻等突发风险制定分级应急预案，快速调整采购、生产与履约策略；建立风险复盘机制，将应对经验转化为流程优化方案，推动供应链从风险抵御向反脆弱升级演进。



4 数智赋能：构建“内通外联”的双轮驱动数智化供应链

通过“内通外联”双轮驱动模式，夯实内部运营质量与效率的根基，拓宽外部协同与价值的边界



（图13：“内通外联”的医药数智化供应链平台）

4.1 内部数智化

内部数智化聚焦研发、计划、采购、生产、质量、物流全链条运营，利用大数据、物联网、AI等技术，构建全流程智能管控平台，打破信息壁垒，形成从研发源头到生产交付的协同联动闭环，实现全链路降本增效与质量控制的双重目标。根据GMP/GSP等的制度规范要求，利用数字运营平台，进一步筑牢数智化质量管控追溯体系。通过工业互联网标识与追溯码融合，实现从源头物料到成品的全生命周期追溯，减少质量问题带来的返工与召回成本。通过全链路的透明可控，为医药企业构筑起坚实的数智化运营底座，全面赋能企业在复杂多变的市场环境中实现高质量、高效率、低成本的可持续运营。

4.2 外部数智化

外部数智化以供应链协同平台为核心，立足平台经济构建全链条价值生态。医药企业通过自主搭建或接入行业协同平台，打破数据孤岛与业务壁垒，实现从业务协作到价值共创的转型。采购环节依托平台实现供应商资质数智化审核、动态管理与需求匹配，缩短审核周期，规避断供风险。生产环节借助平台数据构建需求预测模型，助力上下游精准生产与应急补货，降低全链条库存。物流环节通过平台整合医药专业物流资源，借助AI优化路线与运力，降低物流成本。推动各环节从线性协作转为网状价值共同体，形成平台经济效应，实现全链条成本优化、效率提升与价值增值，完成供应链向一体化价值链跨越，增强企业协同优势与抗风险能力。

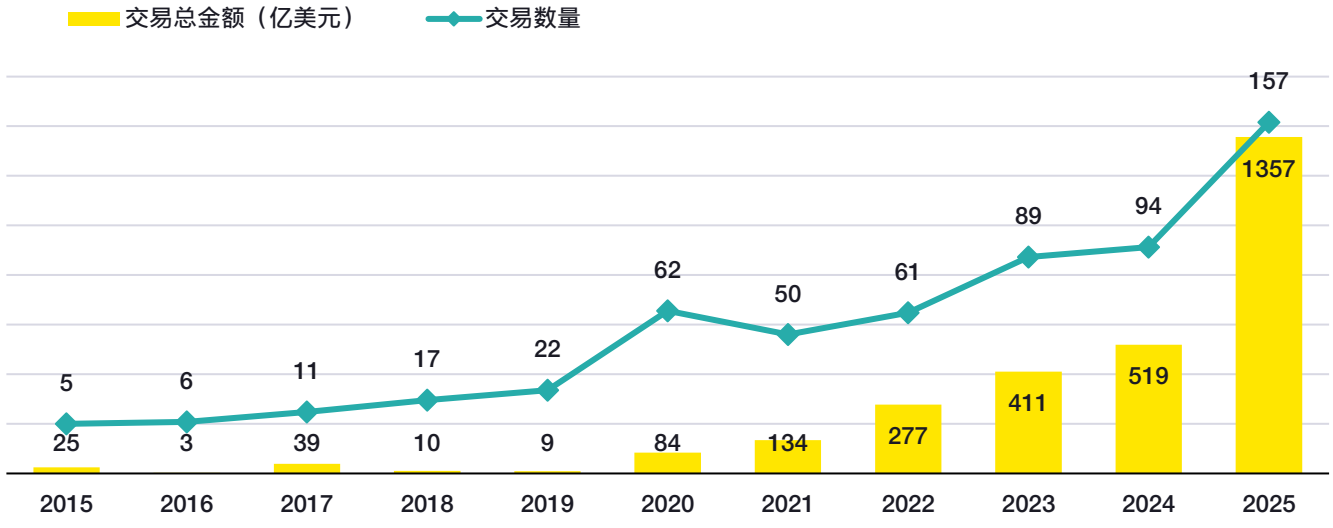
5 价值跃迁：从内部链到生态圈，开拓价值共创并释放增长新势能

5.1 能力外溢：从企业内部能力到行业服务平台

供应链价值跃迁的核心路径之一是实现能力外溢，领先企业尤其是大型流通平台和头部药企，可将优化后的供应链能力向行业开放，转型为服务平台，开辟第二增长曲线。除物流能力外溢外，更需推动供应链管理能力外溢：例如牵头开展联合集中带量采购服务，助力中小企业降低采购成本、提升集采应对能力；在合规管控方面，企业可将内部成熟的GMP/GSP管理体系、质量控制流程、合规数智化工具等打造为标准化服务模块。这种能力外溢是通过构建产业服务生态，实现从自我价值实现到行业价值共创的转型，基于点强网通的物流与管理优势，打造覆盖全行业的综合服务平台。

数智化能力外溢需强化核心价值输出：开放自主研发的供应链协同、追溯等系统，结合普适的行业特性进行产品化，通过SaaS服务模式赋能中小企业；推广行业大模型应用，提供基于大模型的精准需求预测、风险预警等服务；推广明星数智化产品的配套定制化实施指导服务，实现长期可持续的能力输出。同时延伸增值服务边界，新增行业供应链战略规划、复合型人才培训等服务，帮助中小企业降低市场准入与转型成本。通过能力外溢，领先企业可实现从产品销售向高附加值服务业务的商业模式升级，同步推动全产业链效率提升。

5.2 全球化支撑：以供应链出海驱动业务国际化



注：本表仅统计创新要和技术平台相关交易，排除中药、预防性疫苗、仿制药，改良型新药和生物类似药相关交易；交易金额仅统计公开披露的数据；中国交易数据统计时纳入内地数据，不包括港澳台数据

（图14：2015-2025 License-out交易数量及金额）

据医药魔方NextPharma数据库统计，2025年全年创新药出海授权总额达1356.55亿美元，是2024年的2.5倍，占全球总额近一半[10]。随着中国药企出海步伐加快，供应链全球化成为业务国际化的核心支撑，需构建“本土创新+全球布局”网络，以供应链出海驱动业务国际化。作为产业链链主企业，应牵头推动产业链联动出海，带领上下游优质供应商、服务商共同拓展海外市场，构建协同共生的全球产业生态。

全球生产布局需结合区域市场需求、政策成本优势，打造多元化生产基地，升级全球生产战略平台，同时构建本土化采购供应链，提升弹性，通过技术转移实现核心产品本土化生产，提升区域渗透率。

全球物流分销网络需覆盖主要海外市场，建立符合当地标准的物流仓储体系，重点完善生物制品、疫苗等产品的全球冷链物流。

合规质量体系需对标国际标准，通过多项权威认证保障产品全球适配性。同时注重本地文化融合，适配目标市场消费习惯、合规文化与商业合作模式，提升本地化运营能力。

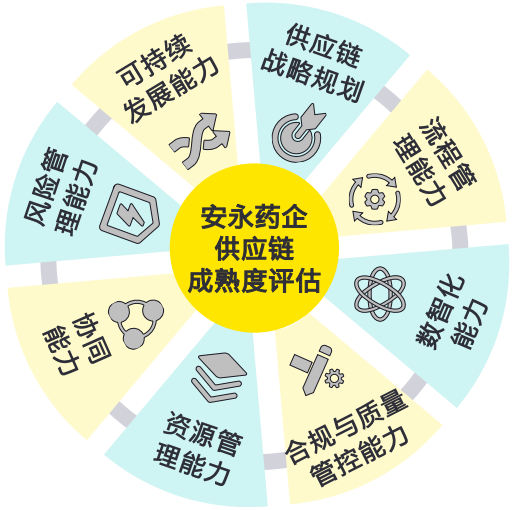
通过全球化供应链构建，推动中国药企从产品出海向产业出海转型，提升全球竞争力，助力中国医药产业融入全球产业链。

6 蓝图落地：安永赋能的药企供应链转型路径与实践

6.1 第一步：评估与诊断，明确改革基础

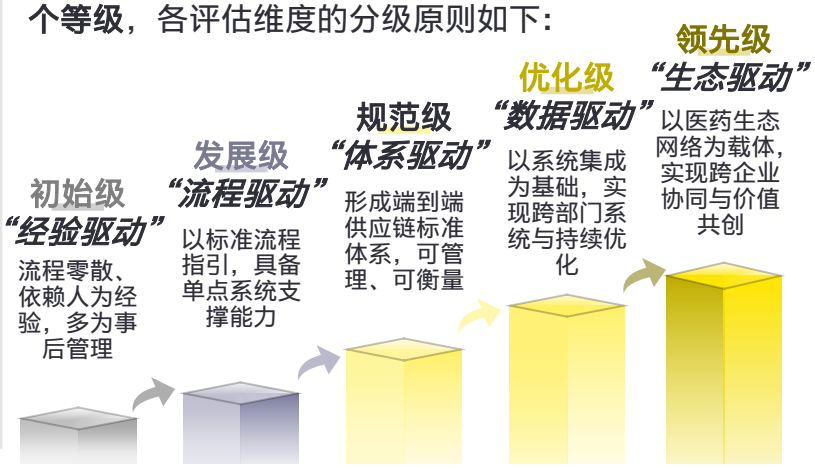
全面评估与诊断阶段，需基于医药行业合规性、质量刚性、冷链特殊性、应急响应要求高等核心特征构建药企供应链成熟度评估模型，并应用PDCA（计划-执行-检查-处理）循环实现循环评估。

安永药企供应链成熟度评估模型维度



安永药企供应链成熟度评估模型成熟度分级体系

安永药企供应链成熟度评估模型工具将成熟度划分为**五个等级**，各评估维度的分级原则如下：



依托安永药企供应链成熟度评估模型工具，对八大维度核心领域开展成熟度评估，<u>精准诊断并识别药企供应链在各关键领域的成熟度水平，深入挖掘各维度优化潜力，量身定制分阶段提升路径</u>，助力企业实现供应链能力的全面跃升与可持续进化

（图15：安永药企供应链成熟度评估模型工具）

成熟度评估模型设立供应链战略规划、流程管理能力、数智化能力、合规与质量管控能力、资源管理能力、协同能力、风险管理能力和可持续发展能力八大维度，通过各评估指标分析后，形成初始级、发展级、规范级、优化级、领先级五档，精准识别各维度成本优化潜力、效率短板与柔性提升路径。

在成熟度分析报告的基础上，依托**PDCA**循环实现体系化评估，明确现状与战略目标的差距。在此期间，药企可围绕调整供应链战略、优化资源投入分配、精益化供应商渠道商管理、优化内部绩效考核指标、强化嵌入式风险管控和完善数智化能力等核心场景开展成熟度的提升，形成”评价-改进-再评价-再改进”的闭环管理体系，持续检验和指导转型效能。

6.2 第二步：规划试点，探索最优模式

规划试点阶段需建立“产品细分-定位匹配-举措落地-组织保障”的科学方法体系，确保转型方向精准、实施可控。首先开展全品类产品多维度细分，按产品特性、战略定位、市场需求等维度进行细分。基于细分结果，逐一分析各品类供应链核心诉求与定位：如创新药（含生物药）适配柔性敏捷型供应链，核心聚焦研发到商业化的快速响应与全球供应能力；成熟仿制药适配低成本高效型供应链，重点强化规模效应与全链路成本控制；中药品类适配溯源可控型供应链，突出原料采购溯源与道地药材保障能力等。

针对不同细分品类，需制定差异化转型举措与路径：增长型创新药重点推进模块化产能建设、全球采购网络布局及临床物料柔性供应体系搭建；稳定型仿制药聚焦集中采购协同、智能制造升级及仓网优化整合；中药品类着力构建原料溯源平台、道地药材基地合作及炮制加工标准化流程。同时明确试点范围与目标，优先选择市场潜力大、供应链痛点突出、内部协同基础好的**1-2**个核心品类作为试点对象，设定可量化目标。最后形成标准化组织实施方案，组建跨部门专项工作组；制定风险预案与动态调整机制，定期开展试点进度复盘；建立试点成效评估指标体系，为后续全面推广提供数据支撑与经验沉淀。

6.3 第三步：创新和整合，实现全面升级

试点成功后进入创新整合与全面升级阶段：内部层面推广试点经验，实现组织流程标准化、数智化体系全覆盖与全球资源优化配置；行业层面联合协会、监管机构等推广成熟模式与标准，通过发布白皮书、开展培训、共建协同平台等，带动中小企业提升供应链水平，推动全产业链协同升级。



（三）总结与未来展望：迈向“五链融合”的平台经济新格局

供应端

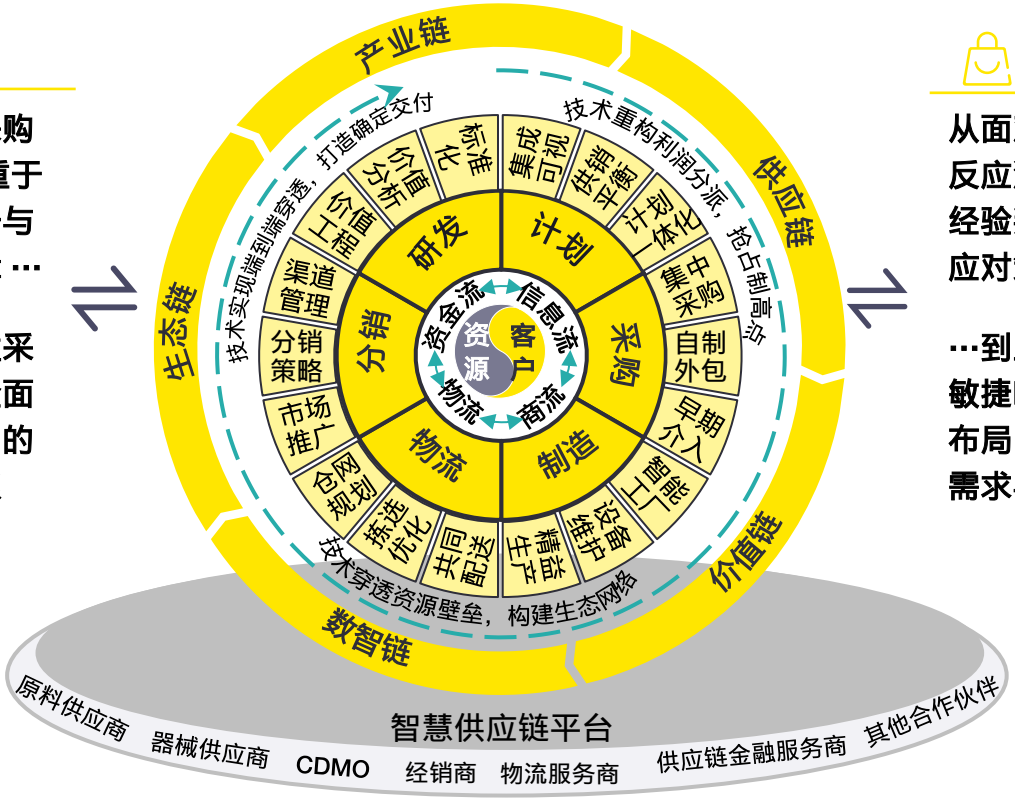
从以交易性采购为驱动，侧重于单点效率提升与即时交付保障…

…到以战略性采购为核心，全面构建高效协同的产业生态体系

市场端

从面对需求变化反应滞后，依赖经验判断和短期应对策略…

…到主动应变、敏捷响应、前瞻布局，聚焦市场需求与创新突破



（图16：“五链融合”的平台经济新格局）

综合来看，医药行业供应链的转型已突破传统单一环节的降本增效，正迈向以供应链为核心枢纽的价值跃迁新路径。在这一进程中，企业应以五链融合--即价值链、产业链、生态链、数智链与供应链的深度融合为牵引，供应链不再仅是专注运营的后台支撑，而是演变为驱动全局协同、赋能创新的战略中枢。由此，医药企业亟需打造的，是一个平台赋能、链网协同、数据智驱、价值共生的新型产业生态，全面释放协同效应，为医药行业的高质量发展注入可持续、可扩展的强劲动能。

放眼未来，领先医药企业已经从产品或服务的提供者，加速转型为平台经济的构建者与运营者。通过构建赋能产业链上下游的共享型公共服务平台，推动医药行业迈向以高效匹配、协同共创为特征的平台经济新图景。这一转型不仅助力医药行业实现从成本竞争向价值共创的跃迁，更催生出数据驱动、资源共融、能力互补的新型红利生态模式，为中国医药产业在全球竞争中赢得高质量发展的主动权。

第三章
长期价值与资本效率

3

3.1 行业剧变，新的业务模式驱动盈利模式转型

3.2 从仿制药到创新药，财务价值重构

3.3 从粗放到精细，财务数智变革加速

3.4 从中国到全球，财务战略升级

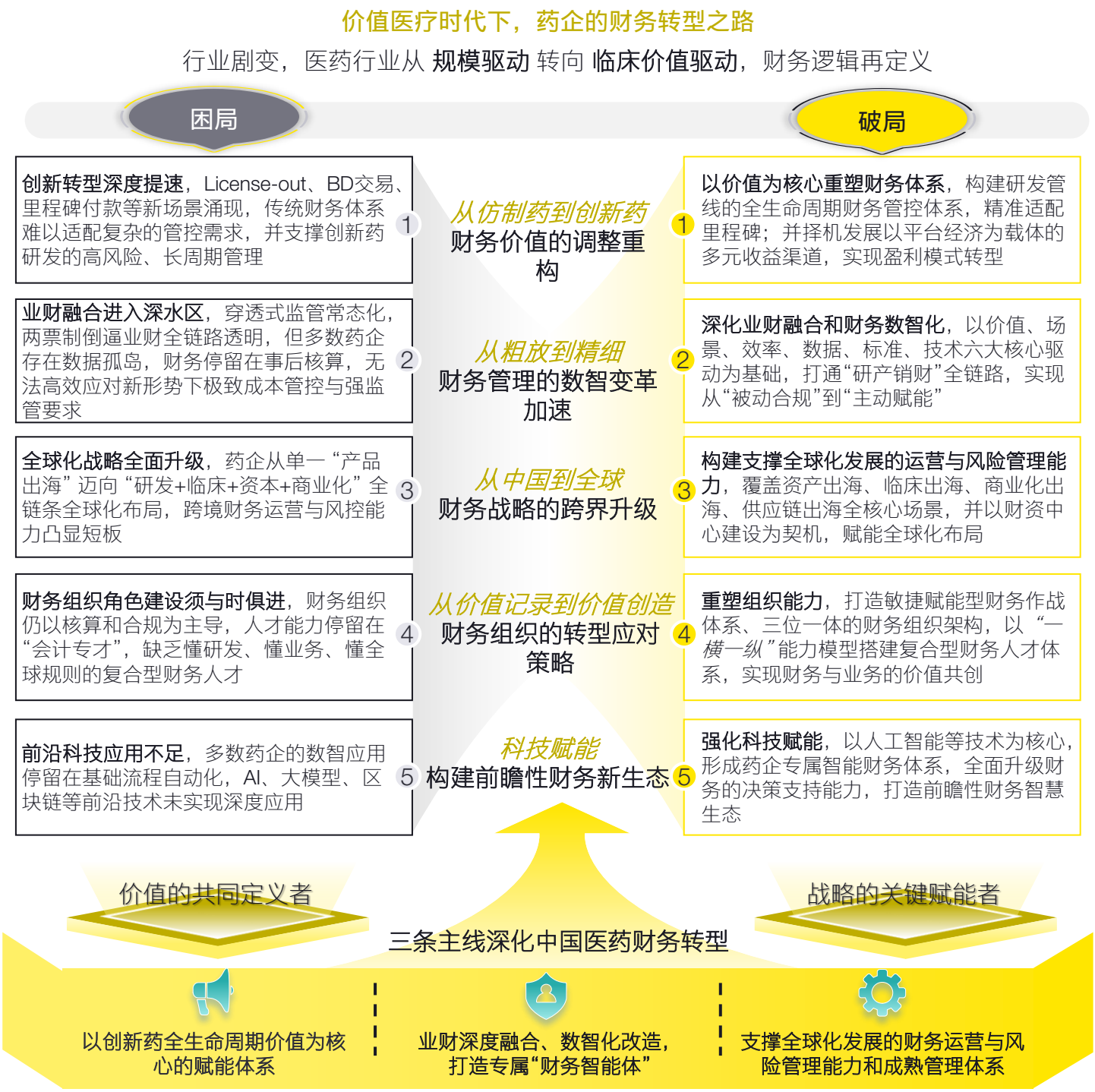
3.5 财务组织转型，从“价值记录”到“价值创造”

3.6 科技赋能：构建前瞻性财务新生态

3.7 总结与未来展望：深化中国医药财务转型，顺应外部环境变化，支持企业生存与发展

在存量竞争转向增量博弈、价值医疗的当下，医药行业的增长逻辑正在发生根本性转变。以仿制药规模红利和粗放增长为特征的旧时代正加速落幕，医药企业面临同质化竞争、转型创新、研发高成本与高风险、支付规则变化以及国际化运营等复杂挑战，对传统药企的财务管理逻辑、工具与能力提出新的要求。

本篇旨在剖析行业底层逻辑剧变下的财务价值重塑，探讨新形势下，医药企业如何重构财务逻辑，优化资源配置，并通过组织与数智化全面升级，将财务能力打造为企业核心竞争力，驱动企业在不确定性中实现高质量、可持续的价值增长。

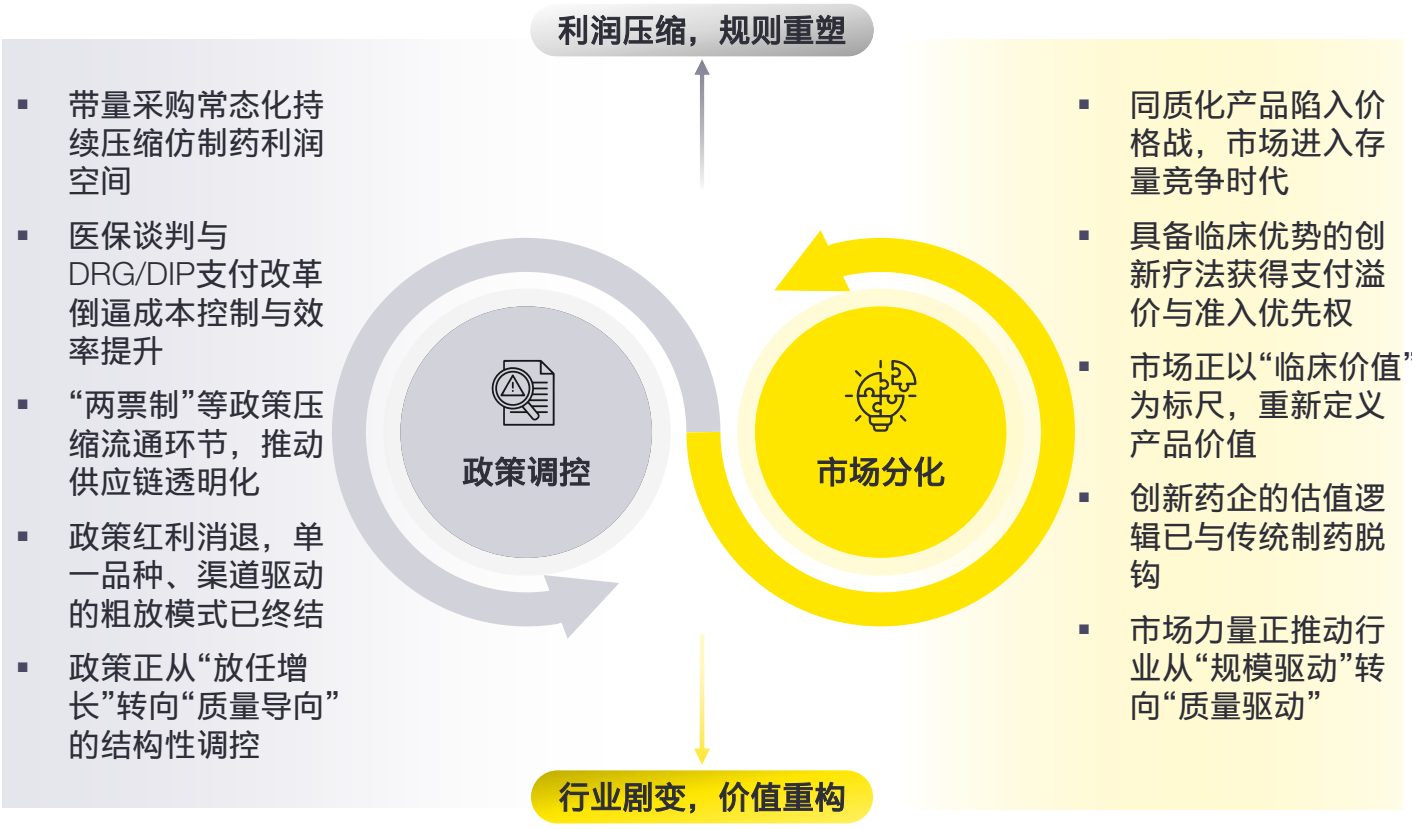


（图17：价值医疗时代下，药企的财务转型之路）

（一）行业剧变，新的业务模式驱动盈利模式转型

1 传统增长模式终结：医药企业价值链面临重新定义

带量采购常态化、DRG/DIP支付改革等系列政策，持续压缩仿制药及成熟药品的利润空间。同时，伴随市场分化日益加剧，同质化产品陷入价格竞争。医药行业正经历一场深层次、系统性的价值重估，政策调控的“有形之手”与市场分化的“无形之手”交织作用，从根本上改变了产业的底层盈利模式与增长动能。



（图18：政策调控与市场分化对行业产生巨大变革）

在这双重力量的塑造下，中国医药行业正加速步入以结构性调整、质量型增长为特征的存量竞争时代，行业的增长核心驱动力，已从规模与渠道，彻底转向产品差异化与全链条成本优势。

2 价值医疗时代：资本市场评价规则已改变

2024年初至2025年末，医药行业指数累计下跌5.48%，显著落后于同期沪深300指数34.53%的涨幅。

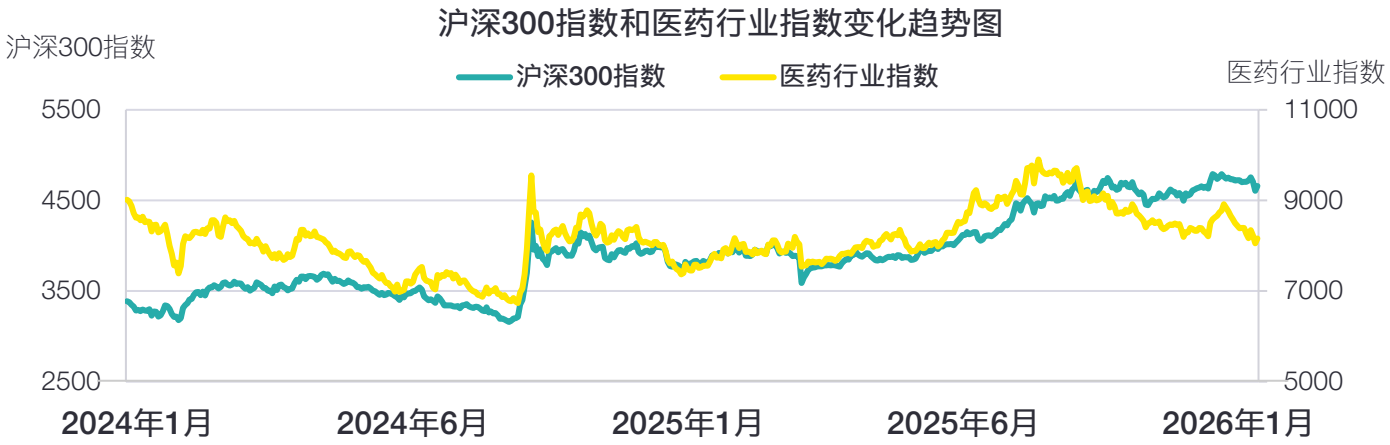


图19：中国药企资本市场表现[11]

医药流通、化学制剂和原料药等板块因受益于集中度提升、成本控制及供应链地位，实现了逆势上扬，同时，代表未来方向的创新药企，其估值逻辑已与传统制药公司脱钩。资本市场不再简单依据当期利润给予溢价，而是深度聚焦于其药物研发管线、临床推进效率以及对外授权（License-out）所体现的国际认可度。

对此，资本市场给出了清醒的判断：传统依靠仿制药批量生产、营销驱动的粗放增长模式不再适用；以临床价值为原点，以全球化潜力为标尺，以可持续的创新能力为核心的新价值链体系正被重新确立。企业的财务表现与市值管理需从追求短期利润最大化，转向构建长期价值创造能力，这不仅是战略的转折点，更是整个行业盈利模式与价值评估体系全面重构的起点。

（二）从仿制药到创新药，财务价值重构

从仿制药到创新药的战略转型，已成为中国医药企业突破周期循环、寻求持续增长的必然选择，这一进程并非简单的产品线更替，而是一场涉及研发模式、价值创造与财务逻辑的深刻重构。

估值逻辑跃迁	■ 价值衡量从“销售规模”转向“临床价值与全球潜力” ■ “里程碑付款”成为衡量研发兑现能力的“试金石”
投资决策升级	■ 资本配置逻辑从“一次性融资”转向“研发进度变现” ■ 将付款节奏与研发计划、现金流规划精准对齐
盈利模式转型	■ 收益来源从“单一产品销售”扩展为“平台经济多元收益” ■ 财务体系需系统升级，以支撑复杂业务模式的核算与合规

（图20：医药行业的三大核心逻辑跃迁）

1 估值逻辑跃迁：企业价值衡量标准开始演变

随着行业竞争的核心从仿制药“规模与成本驱动”加速转向以临床价值为核心的“创新与效率驱动”，企业的价值衡量标准、资源配置与收益实现方式，都在经历根本性重塑。

2025年10月12日，某大型医药企业集团一笔高达2.5亿美元的对外授权（License-out）预付款及里程碑付款，不仅刷新了中国单个ADC药物资产的交易纪录，更向市场揭示：创新药的价值，正被全球买家以“分期验证”的方式进行重估和支付，“里程碑付款”正从合同条款细节，跃升为衡量创新药盈利能力与公司研发兑现能力的“试金石”。

2 投资决策升级：研发全生命周期价值的管理闭环

中国医药行业的财务价值实现模式，从依赖“一次性销售收入”或“单笔首付款”，向“基于持续验证的长期收益模式”进行转型。每一次里程碑的达成与款项的兑现，都是对项目科学逻辑、研发团队执行效率以及最终商业潜力的国际化、市场化认证。

生物科技和医药企业的资金与资源可持续性，正从依赖IPO或股权再融资，转向通过与跨国药企的战略合作，将研发进度直接“变现”为粮草，走上一条更稳健的“研发驱动、BD输血”的发展道路。

对于大型药企而言，在评估BD项目时，不再依靠静态的净现值计算，转而构建动态的里程碑概率模型，将支付节奏与自身的现金流规划、研发计划与进度跟踪深度结合。因此，对里程碑付款机制的设计、准确估值及卓越的执行管理能力，已成为创新药时代下，打造财务核心竞争力的关键。

3 盈利模式转型：平台经济带来新的生态链收益

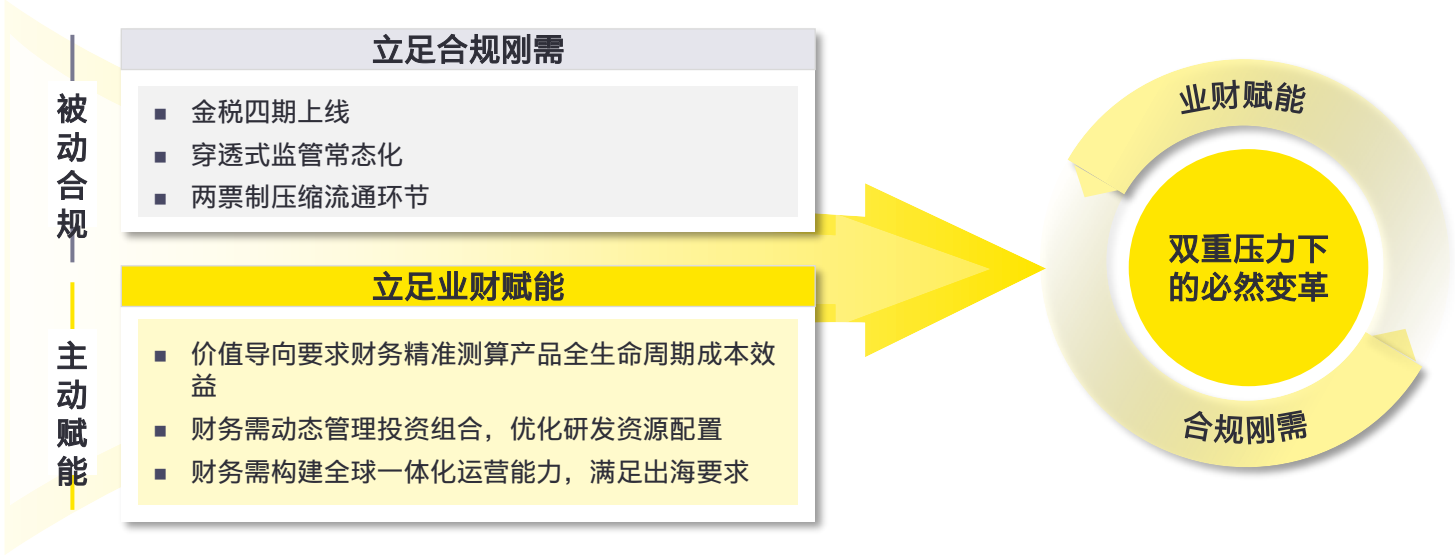
伴随盈利模式从“重首付款”转向“临床价值驱动的持续收益分成”，医药企业正在形成“临床推进–里程碑解锁资金–反哺研发与平台建设运营–平台经济带来的生态链收益”的良性循环。未来，企业盈利能力将不仅体现在单一成功产品的销售利润上，更衍生为以平台经济为载体的多元收益渠道，对企业内部管理体系提出新挑战。

适用于一次性销售或简单许可的传统交易处理流程、收入确认标准、核算要求、税务筹划、资金计划等，都必须进行系统性升级，以精准核算和管理这种长期、复杂、或有性的业务收入、利润与现金流。

（三）从粗放到精细，财务数智变革加速

1 双重压力下的必然变革：从“合规刚需”到“业财赋能”

在政策监管与市场竞争的双重驱动下，中国医药企业的财务管理正经历一场从“被动合规”到“主动赋能”的深度数智化变革。



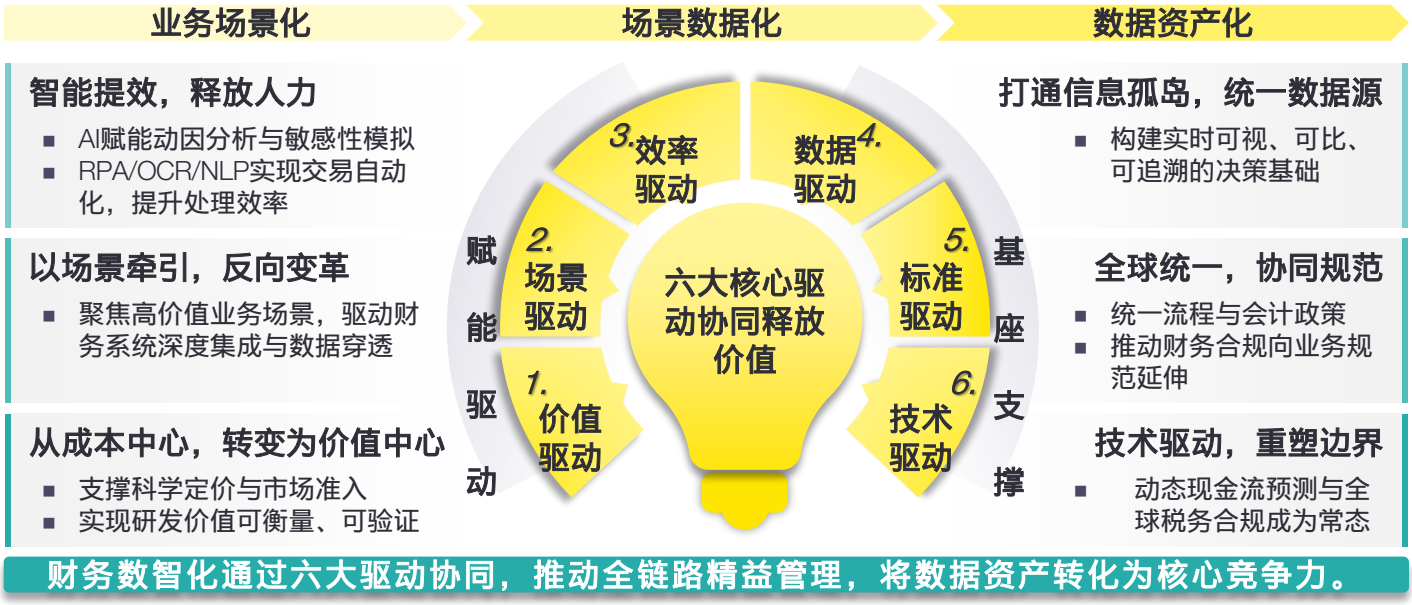
（图21：从合规到价值导向下的医药企业财务转型）

立足合规刚需，面对“金税四期”的全面上线与穿透式监管的持续收紧，每一笔交易的合规性都处于严密的数字化监控之下；“药品采购两票制”等政策持续压缩流通环节，倒逼企业构建更加透明、可溯源的业财一体化平台。

立足业财赋能，价值导向下的医疗体系要求财务数据能精准测算产品全生命周期的成本效益，为市场准入与定价提供核心依据；创新药研发的高风险与长周期特性，亟需财务建立动态、精准的研发项目核算与投资组合管理能力；而企业国际化与出海的深化，则对全球范围内的资金效率、税务合规与外汇风险敞口管理提出更高要求。

未来财务数智化的目标，是构建一个能贯通研发、临床、生产与商业化的端到端、一体化数据价值链，不仅服务于合规披露，更能成为驱动战略决策、优化资源配置、管控全球运营风险的价值引擎，将数据资产转化为企业的核心竞争力。

2 推动药企价值释放：财务数智化的六大关键驱动因素



（图22：财务数智化的六大关键驱动因素）

（1）价值驱动，要求财务体系从成本中心转变为价值中心。通过构建产品全生命周期成本模型与投资优选模型，支撑创新药的定价策略与市场准入谈判，确保研发投入能转化为可衡定的商业价值与社会效益。

（2）场景驱动，以医药行业高价值、高复杂度的核心业务场景为牵引，反向推动财务流程、数据模型与系统功能的深度定制与迭代。

（3）效率驱动，其核心在于通过AI及数智化技术实现降本增效。在成本分析上，利用AI进行动因分析和敏感性模拟，识别效益洼地；在交易处理上，通过RPA、OCR、NLP等处理财务共享中心的海量重复作业。

（4）数据驱动，致力于打通信息孤岛并构建唯一可信的数据源。从临床试验的费用归集到供应链的实时成本，数据的贯通与实时可视是精准决策的基础，也是应对“穿透式监管”的前提。

（5）标准驱动，这是财务共享中心（FSCC）高效运转与全球化管控的核心，将分散且差异化的业务流程与会计政策进行集团层面的统一与标准化，实现交易处理的高效与合规，确保全球范围内数据可比、管理语言一致，从财务合规推动业务规范。

（6）技术驱动，云计算、AI与大数据等构成了转型的“使能器”，推动实时合并报表、智能税务风控、动态现金流预测等精细化管理成为可能，并持续重塑财务工作的边界。

这六大核心驱动协同作用下，让财务数智化方案紧密聚焦业务场景核心痛点，实现“一场景，一赋能”；同时，数据、标准和技术等基础能力构建保障未来业财洞察的可复制性、可拓展性，共同确保每一分投入都直接作用于关键业务价值的提升，推动实现业务场景化、场景数据化、数据资产化。

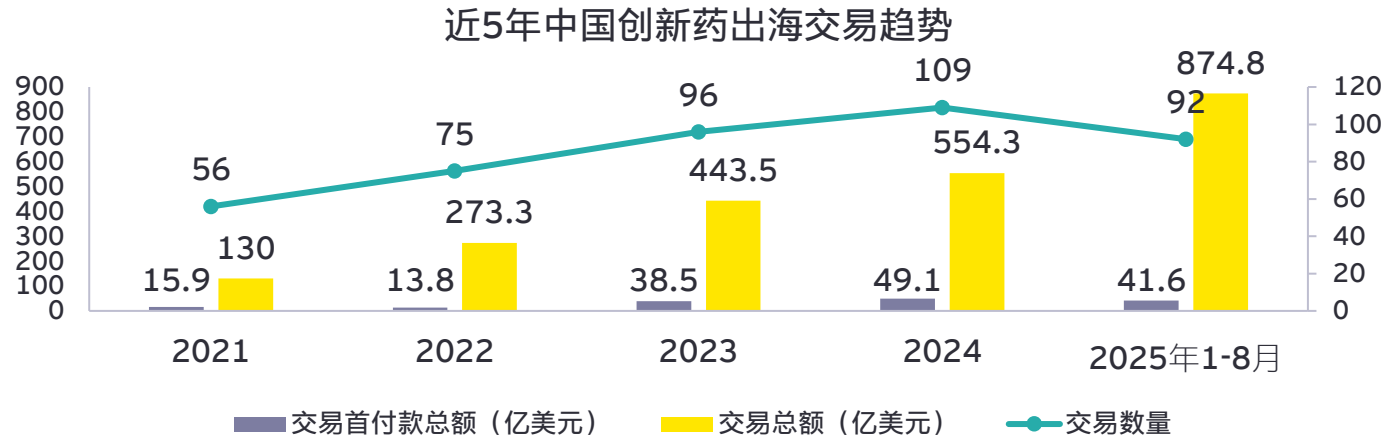
（四）从中国到全球，财务战略升级



（图23：构建韧性卓越的全球财经能力支撑体系）

1 机遇挑战并存：医药行业特性使全球化财经体系面临考验

2025年是中国医药创新出海的爆发拐点，逐步从单纯的“产品出海”演进为“研发、临床、资本与商业化”的全链条深度出海。



注：包含中国内地创新药及技术平台相关交易
数据截至2025年8月31日

（图24：近5年中国创新药企出海交易趋势[12]）

高价值资产对外授权（License-out）、国际多中心临床试验、跨境并购（M&A）以及海外自主商业化等新业务场景，为中国药企带来更多资源，更大程度影响国际化标准，在实质意义上嵌入了全球研发、临床与商业化的价值网络，但也对全球和海外财务管理体系与能力，提出具有行业特性的复杂要求。

2 财务战略目标：构建支撑全球化发展的运营与风险管理能力

以典型场景为例，在**“技术出海”场景中**，一笔典型的**License-out**交易，其现金流与临床试验结果、监管审批节点、销售达成度紧密挂钩。这就要求财务具备通过资金资源配置等模型工具，实现跨周期预估和多币种现金流预测能力，此基础上配套外汇对冲策略，有效利用自然对冲、金融工具及动态资产负债管理手段，管理外汇风险敞口，将科学成果的兑现稳定转化为可视、可控、可管、可用的资金流。

其次，在**“临床出海”场景中**，企业需要向遍布全球的临床试验机构，如医院、**CRO**等支付研究费用、受试者费用，涉及多种货币的小额、多笔跨境支付，合规要求各异，操作成本高昂。领先企业正通过建立全球或海外财务共享中心（**SSC/GBS**）或海外财资中心（**GTC/CTC**），将全球试验费用的申请、审核、支付、对账及税务资料处理流程标准化、自动化。这不仅大幅提升效率、降低成本，更确保所有支付符合当地法规、数据合规与国际“三反”（反洗钱、反恐怖融资、反逃税）要求。

再者，在**“海外商业化运营”过程中**，自主建立海外子公司与营销网络，对海外销售策略、定价模式、资金效率等提出更高要求。财务需在此场景下解决两大问题：一是利润留存与汇回，需设计最优的转让定价策略，在符合各国法规的前提下，平衡当地运营再投资与集团归母净利润和资金集中的需求；二是运营资金效率，需通过跨境资金池将分散在各国的销售回款快速归集，并灵活调剂至研发投入巨大的总部或其他需输血的区域市场。

此外，全球产业链、供应链的构建也催生对海外财资中心的迫切需求。原料药、中间体的跨国采购与成品药的全球分销，涉及复杂的关税、增值税及外汇结算。企业在新加坡、香港、爱尔兰、迪拜、阿布扎比等热门选址地设立财资中心，集中管理可能的贸易融资、外汇及流动性风险作为专业枢纽，统一管理银行关系与融资渠道，获取更优的跨境金融服务与融资成本，运用金融工具锁定采购成本，将财务管理深度嵌入全球价值链的核心环节；建立跨境本外币一体化资金池，实现全球头寸的实时可视与集中调度；集中执行外汇风险管理策略，由专业团队进行专业化操作；同时，财资中心还能在优化全球税务架构、降低整体税负方面发挥关键作用。

3 政策机遇把握：赋能全球网络布局

国家层面的金融开放政策正与此趋势形成战略协同。跨国公司本外币一体化资金池试点政策的不断优化与扩容[13]，极大便利跨国集团在境内外成员企业之间的资金余缺调剂和归集，降低跨境资金流动的政策性与操作性成本。同时，人民币国际化进程的深化，为企业在“一带一路”等市场的贸易与投资提供了更便利的结算与融资选择，有助于降低对单一货币的依赖，构建更稳健的全球资金网络。

综上所述，中国药企的全球化财务战略，已从单纯的“支持出海”升级为引领全球化运营的“价值引擎”。全球化和海外财务管理体系，本质上是战略版图延伸与核心业务活动全球化的赋能与支撑。

（五）财务组织转型，从“价值记录”到“价值创造”

1 财务角色重塑：深入业务场景，成为价值创造者

未来财务赋能和支撑企业实现价值释放的场景将持续前移，深度嵌入行业特有的关键业务流程：



（图25：财务赋能企业价值释放的三大核心场景）

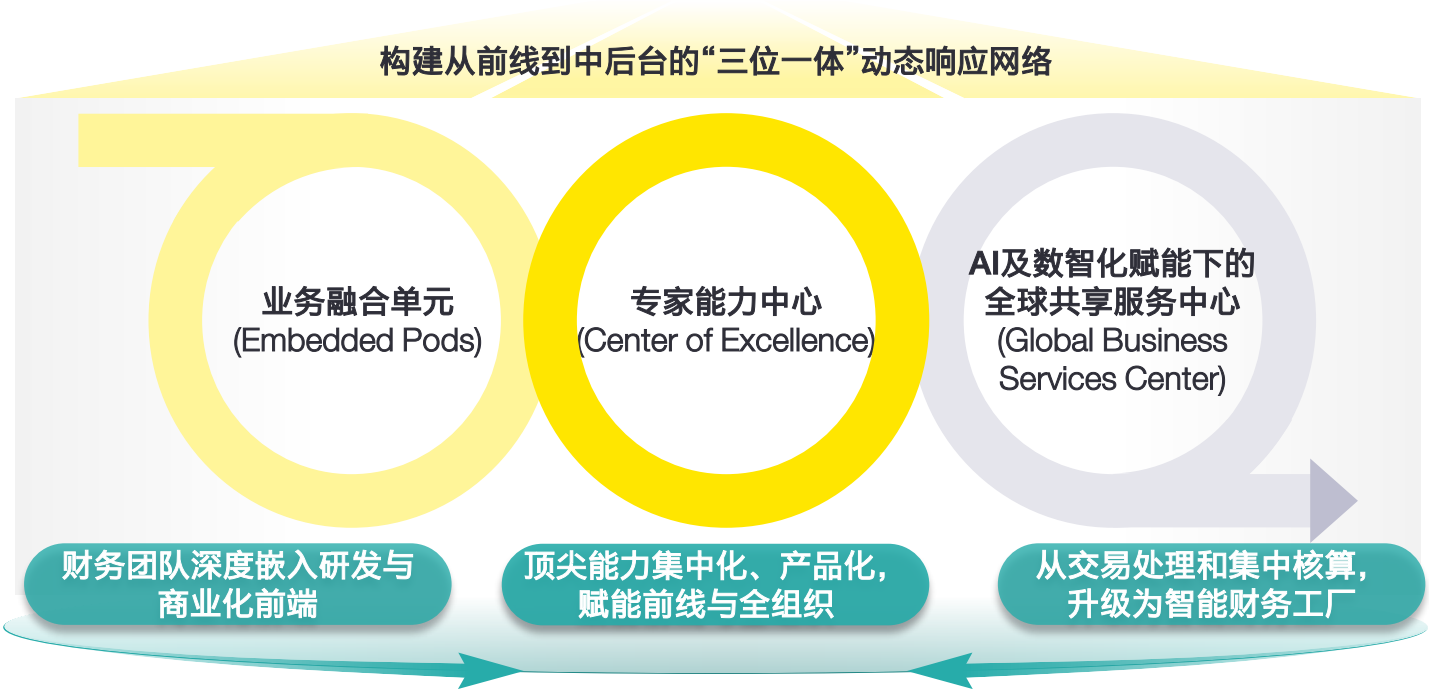
在研发管理上，财务需成为研发投资组合专家。在核算研发费用基础上，需要运用**rNPV**模型（**risk-adjusted Net Present Value**，风险调整净现值模型），动态评估纳入风险因子，测算不同管线、不同适应症的开发路径差异化回报，为“继续/终止/加速”的研发决策提供财务量化依据，并与**BD**部门协同，对**License-in/out**项目进行精准估值与交易结构设计。

在商业运营上，财务需转型为市场准入与定价的财经专家。在价值医疗导向下，财务分析需要支撑药品定价，财务部门参与测算产品的预算影响分析（**Budget Impact Analysis**，**BIA**）和成本效用，为医保谈判与市场准入提供量化依据，并参与监控上市后的真实疗效与费用数据，协助营销部门动态调整商业策略。

在供应链与生产上，财务应成为精益化运营的推动者。面对带量采购的成本压力，财务需通过作业成本法（**ABC**）实现从原料到患者的全成本透明化，精准识别成本动因，从生产成本延伸至全链路运营成本管控，与供应链和运营管理相关部门共同推动精益生产与供应链优化，强化产品的成本竞争力。

2 财务组织转型：构建“敏捷赋能型”财务能力体系

领先药企的财务组织，正朝着一个更敏捷、更嵌合、更具生物科技公司特质的“赋能型作战体系”进化，构建从前线到中后台的“三位一体”动态响应网络。



（图26：三位一体重构财务组织能力）

（1）业务融合单元（Embedded Pods）：从传统的财务BP1.0升级为财务BP2.0，对于支持前端核心价值释放环节的能力要求进一步提升，持续深化创新药研发BP、国际多中心临床开发BP、营销BP等核心价值链职能。

（2）专家中心（Center of Excellence）：将顶尖专业能力集中化、产品化，为前线业务敏捷单元和整体财务组织提供专业支撑保障，成立交易架构与估值、全球合规与风控、全球/海外财资中心（GTC/CTC）、数据与洞察中心（FDO）等COE团队。

（3）AI及数智化赋能下的全球共享服务中心（GBS，Global Business Services Center）：从交易处理和集中核算，升级为智能财务工厂，利用RPA、AI和全球统一的标准化体系，处理从全球员工费用报销到供应商对公付款、从多会计准则报表生成到税务申报数据准备的所有标准化工作，沉淀标准、动态的全球业财数据。

3 人才能力提升：“一横一纵”搭建复合型财务人才体系

未来医药企业的财务人才标准将从“会计专才”转向“价值赋能”转型，核心是构建“一横一纵”能力结构。

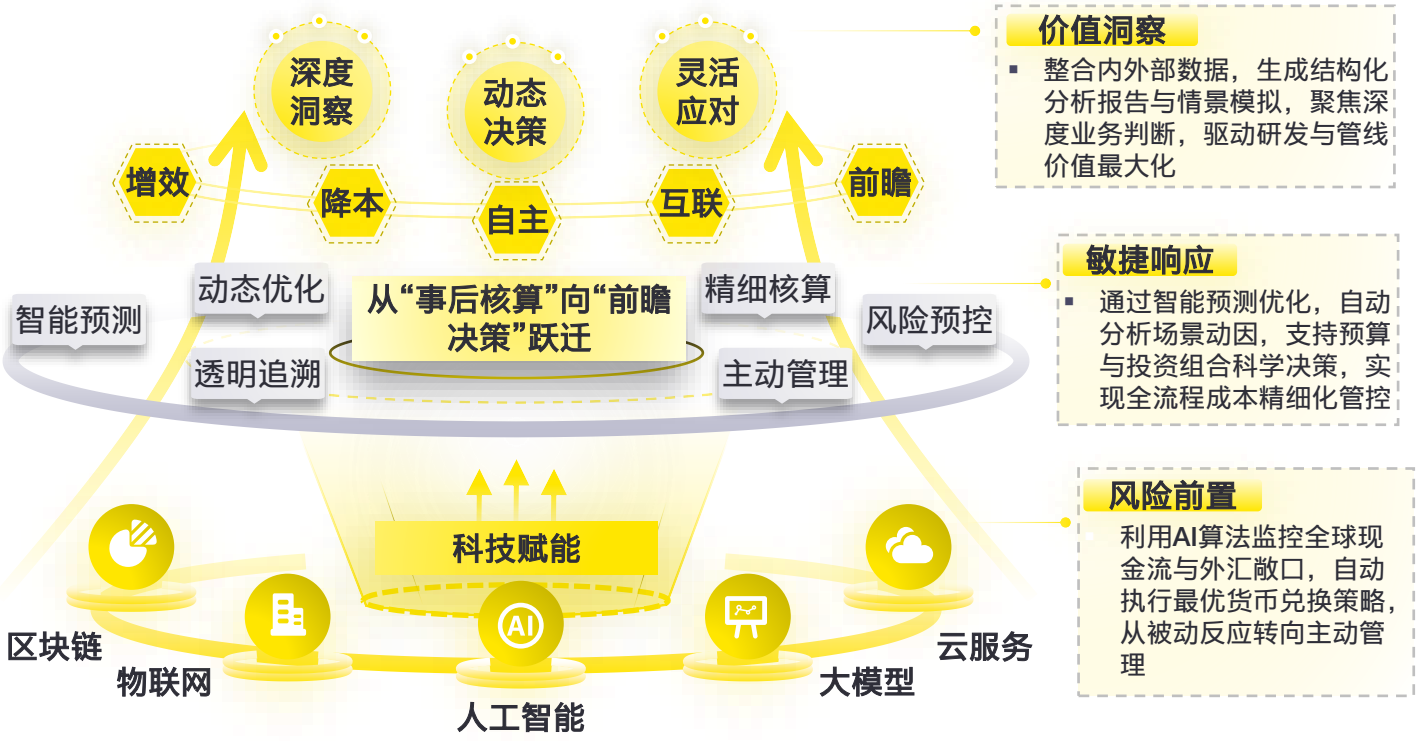
“一纵”，即持续深化财务专精能力，满足在医药行业背景下的高度特殊性要求与行业壁垒，例如：在会计处理上，精通研发支出资本化与费用化的精准判断、license-in/out交易的复杂收入确认；在税务领域，持续推动全球税负优化及各地研发税收优惠的申请与合规；在合规层面，深入理解中美欧GCP/GMP规范对财务流程的内嵌要求、两票制下的流转合规以及FDA/EMA申报中的财务数据披露标准。

“一横”，即拓展跨界协同融合能力，是财务人员在医药行业创造差异化价值的关键体现。财务思维突破专业壁垒，重新构建**研发支持、商业共建、数据洞察、生态链接能力等**新能力体系。

财务组织的转型，标志着财务部门从传统的“记账核算与合规监督者”，转型为渗透业务全链条的“战略伙伴与价值创造者”。在新的定位下，规划转型举措、路径与行动计划，才能推动财务体系成为驱动企业应对外部环境变化的核心引擎。



（六）科技赋能：构建前瞻性财务新生态



（图27：财务从事后核算转向前瞻决策的价值跃迁）

在医药企业的典型高价值、高复杂度场景中，智能技术正成为变革的关键。生成式AI（Gen AI）的兴起，将财务自动化从基于规则的“流程效率提升”，推向具备理解、推理与创造能力的“认知协作”新阶段。

在研发投入与管线价值管理场景，AI与机器学习能自动分析历史研发数据，识别影响临床试验周期与成本的关键动因，并对新项目的预算与时间线进行智能预测与动态优化，使财务能更科学地进行研发投资组合模拟，评估不同策略对整体管线价值的影响。

在全球供应链与成本管控场景，物联网边缘节点与区块链技术正实现成本透明的革命。生产、物流等数据自动同步至财务系统，与成本模型结合，实现单批次产品的全流程、精细化成本核算与质量追溯。

在全球化资金与风险场景，通过AI算法实现对全球各子公司的现金流、外汇敞口及金融市场动态监控，支持自动对应每一笔外汇交易，自动触发金融衍生工具，执行最优的货币兑换策略，触发自动支付指令，并利用预测模型预警潜在的流动性风险或汇率波动损失，实现从被动反应到主动管理的跃迁。

在数据驱动的医药新时代，财务“数智化+AI”将全面提升企业核心竞争优势，在提升效率的同时，赋能业财洞察深度、决策速度与风险韧性。

（七）总结与未来展望：深化中国医药财务转型，顺应外部环境变化，支持企业生存与发展

展望“十五五”及更远的未来，中国医药行业的财务转型，将是一场围绕价值、贯穿全链、支撑战略的系统性能力重构，其演进将沿着三条主线不断深化。

一是构建以创新药全生命周期价值为核心的赋能体系，满足资本市场预期，从简单的营收规模，深化为对管线质量、临床开发效率及全球商业潜力的专业审视。

二是全面完成业财深度融合的一体化、数智化改造，打造深度嵌入业务的医药行业“财务智能体”。构建一个能够动态映射业务表现、精准定位效率瓶颈、自主执行复杂流程并支持前瞻推演的“智能指挥塔”。

三是建立足以支撑全球化发展的财务运营与风险管理能力，建成一套集全球资金集约管控、跨境风险敞口主动对冲与本地化财务高效运营于一体的成熟体系，为企业在国际市场的研发布局、商业拓展和生态合作提供协同支持。

这三条主线的交汇，定义了未来财务组织的核心使命：从价值的记录者与守护者，转型成为价值创造者、战略赋能者，推动资源配置更科学、运营洞察更前瞻、全球底盘更稳固，助力企业穿越创新的长周期波动，在全球医药价值体系中赢得可持续的领先地位。



第四章
结束语

4

在集采深化、监管趋严、渠道重构与技术变革的多重冲击下，本土药企正站在一个关键的转折点上。曾经依赖规模扩张与政策红利的增长模式已然难以为继，而新的盈利逻辑尚未完全成型。然而，正是在这一充满不确定性的时代，构建可持续的盈利能力，成为企业穿越周期、赢得未来的核心竞争力。

本白皮书提出“本土药企盈利引擎”模型**1.0**，聚焦供应链与交付、长期价值与资本效率，系统性地揭示了影响盈利的深层动因，并提出建设性的破局路径。真正的确定性并非来自外部环境的稳定，而是源于企业自身对盈利本质的深刻理解与主动塑造能力。

安永愿与本土药企同行，以专业洞察为灯，以体系化方法为舟，共同探索一条从被动应对到主动引领的高质量发展之路。在不断变化的环境中，本土药企通过持续提升运营效率与管理能力，增强盈利的可预测性与可持续性，以扎实的核心能力建设和灵活的动态调整，稳步迈向更具韧性与长期价值创造的未来。

参考文献：

[1] 新华网. 药品集采再扩容！成功采购55种[EB/OL]. (2025-10-28)[2026-03-02]. https://news.china.com/socialgd/10000169/20251029/48947781.html.

[2] 医药魔方. 医药魔方数据库：历批次集采中选与降幅数据 [DB/OL]. [2026-03-02].

[3] 法伯. 法伯市场预测模型 (Pharbers) [DB/OL]. [2026-03-02].

[4] 商务部药品流通行业统计系统. 2024年药品流通行业运行统计分析报告[R/OL]. (2025-12-11)[2026-03-02]. https://www.mofcom.gov.cn/zfxxgk/gkml/art/2025/art_5039fff05e2c4e61a7613c32f833ab4f.html.

[5] 知了财报. 知了财报行业数据库 [DB/OL]. [2026-03-02].

[6] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于推动药品集中带量采购工作常态化制度化开展的意见：国办发〔2021〕2号 [Z/OL]. (2021-01-22)[2026-03-02]. https://www.gov.cn/gongbao/content/2021/content_5585228.htm.

[7] 国务院办公厅. 全链条支持创新药发展实施方案 [Z/OL]. (2024-07-05)[2026-03-02].https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202407/content_6961543.htm.

[8] 国务院办公厅. 关于全面深化药品医疗器械监管改革促进医药产业高质量发展的意见 [Z/OL]. (2025-01-03)[2026-03-02]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202501/content_6996117.htm.

[9] 国家医疗保障局，国家卫生健康委员会. 支持创新药高质量发展的若干措施，医保发〔2025〕16号 [Z/OL]. (2025-07-01)[2026-03-02]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202507/content_7030260.htm.

[10] 医药魔方PharmCube. 1357亿美元，2025中国医药出海交易创纪录 [EB/OL]. (2026-01-04)[2026-03-02]. https://t.10jqka.com.cn/pid_577559844.shtml.

[11] 中证指数有限公司. 中证指数官网[EB/OL]. (2025-03-11)[2026-03-11]. https://www.csindex.com.cn/#/.

[12] 中国医药工业信息中心. 2025年中国创新药出海正当时[R/OL]. (2025-10)[2026-03-11]. http://www.abrahamscm.cn/uploadfile/ueditor/file/202510/1760599880383387.pdf.

[13] 中国人民银行, 国家外汇管理局. 关于跨国公司本外币一体化资金池业务有关事宜的通知，银发〔2025〕251号 [Z/OL]. (2025-12-26)[2026-03-11]. https://www.safe.gov.cn/safe/2025/1226/26960.html.



联系人



吴晓颖 Sharry Wu

大中华区生命科学与医疗健康行业联席主管合伙人
大中华区咨询服务主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
sharry.wu@cn.ey.com



费凡 Felix Fei

大中华区生命科学与医疗健康行业联席主管合伙人
华中区审计服务主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
felix.fei@cn.ey.com



余云 Yun Yu

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务主管合伙人
大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
yun.yu@cn.ey.com



陈啸风 Eric Chen

大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
eric.xf.chen@cn.ey.com



吴淼 Norman Wu

大中华区咨询服务总监
安永（中国）企业咨询有限公司
norman.wu@cn.ey.com



张馨月 Seraph Zhang

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务高级经理
安永（中国）企业咨询有限公司
seraph.zhang@cn.ey.com



程敏勇 Michael Cheng

大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务高级经理
安永（中国）企业咨询有限公司
michael.my.cheng@cn.ey.com



高传秀 Salix Gao

大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务高级经理
安永（中国）企业咨询有限公司
salix.gao@cn.ey.com

此外，安永咨询服务殷积锋、郝云乾、杨硕、姜佳鑫、周远菲、王笛帆等对本白皮书亦有贡献。

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

安永是指**Ernst & Young Global Limited**的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。**Ernst & Young Global Limited**是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录**ey.com/privacy**，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览**ey.com**。

© 2026 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03025526
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。