



五大策略建構生技醫藥

產業下一世代成長動能

Next in pharma: How can pharma companies drive value growth?



資誠

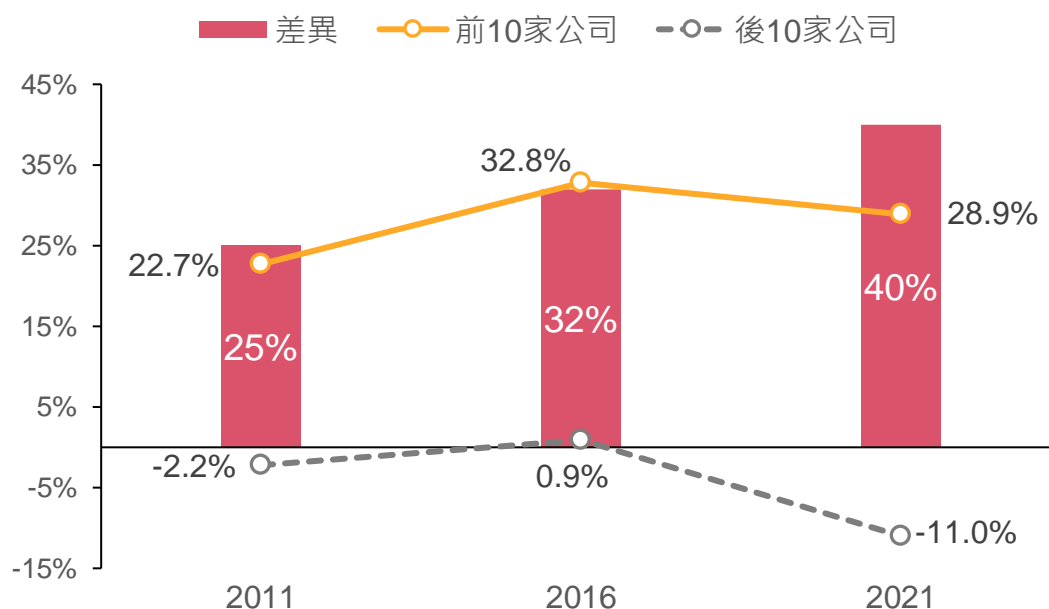
本文刊載於生技中心《生技醫藥產業透析》第164期

---

## 以創新轉型帶動企業價值成長

新冠肺炎疫情對全球經濟造成的影響尚未停歇，國際政經角力與通膨壓力持續衝擊各大產業，而生技醫藥產業更是處在變動的趨勢浪尖。從樂觀因素看來，疫情加速創新疫苗研發，科技進步帶動核酸藥物與再生醫療等技術成長。另一方面，美國拜登立法降低藥價、臨床個資遭受網路攻擊、藥品專利懸崖等風險因素正對產業前景帶來挑戰。

圖1、生醫公司5年股東總報酬率(Total Shareholder Return)表現



資料來源：PwC Global統計全球標普500企業中50家生醫公司，依據5年股東總報酬率挑選表現最好的前10家與後10家，並計算其差異；資誠彙整，2022年。

面對生醫生態系眾多利害關係人，如患者、醫護人員、主管機關、投資人、以及保險給付者，管理階層需思考如何在外部挑戰之下，引入新的策略為各方帶來價值。PwC Global分析全球標普500企業中，5年股東總報酬率(Total Shareholder Return)表現最好的前10家生技醫藥公司，與尚待加強的10家生技醫藥公司(圖1)之企業策略。發現表現最好的前10家生技醫藥公司在產品組合選題、營運模式轉型、對內與對外的合作佈局上皆有創新的作法。爰此，彙整生技醫藥產業創造競爭優勢的五大策略，供業者參酌並做為企業轉型之建議。

## 引入科技 建立差異化能量

高價值資產，如專利權、藥證及實驗數據，是生技醫藥公司發展重要關鍵。然而科技進步為生醫產業帶來更多選項，以建立差異化能量。

機器人自動化流程(RPA)大幅提升工作效率，並利用視覺化看板(dashboard)增進跨部門溝通與協作。管理階層應建立明確的願景以推動企業數位化，協助員工更加熟稔於運用數據，並活用人工智慧(AI)與自動化協助預測性分析。數據取得與累積是推動生醫產業數位化的基礎，企業應建構系統性的數據取得機制，或與生物資料庫策略結盟，利用數據為產品或服務加值。

生技醫藥公司應將數位化思維融入產品選題，如開發新一代數位生物標記(digital biomarkers)、數位治療(digital therapeutics)與智慧醫療決策輔助工具(decision support tools)。如活用數位化流程與穿戴式醫材，並運用大量產生的真實世界數據與證據(RWD/RWE)，加速藥物臨床試驗並作為企業重要決策關鍵。

疫情挑戰傳統醫療模式，醫療機構引入去中心化設計(decentralized designed)，結盟社區診所、藥局並把醫療帶進居家。生技醫藥公司需重新思考產品開發思維，建立差異化，開拓遠距醫療市場。另一方面，以患者為中心的臨床試驗設計，引入精準基因檢測篩選受試者，並採用穿戴式醫材進行遠距試驗提升產品開發成功率，並加速患者取得創新醫藥產品。

社會對藥價關注提升促使生技醫藥產業加速導入以效益為指標的給付模式(value-based care)，讓各利害關係人都能受惠，並控制醫療支出。另一方面，管理階層應重新思考企業資源分配，投入創新的營運規劃，帶動企業在變革的環境下保持競爭力。

---

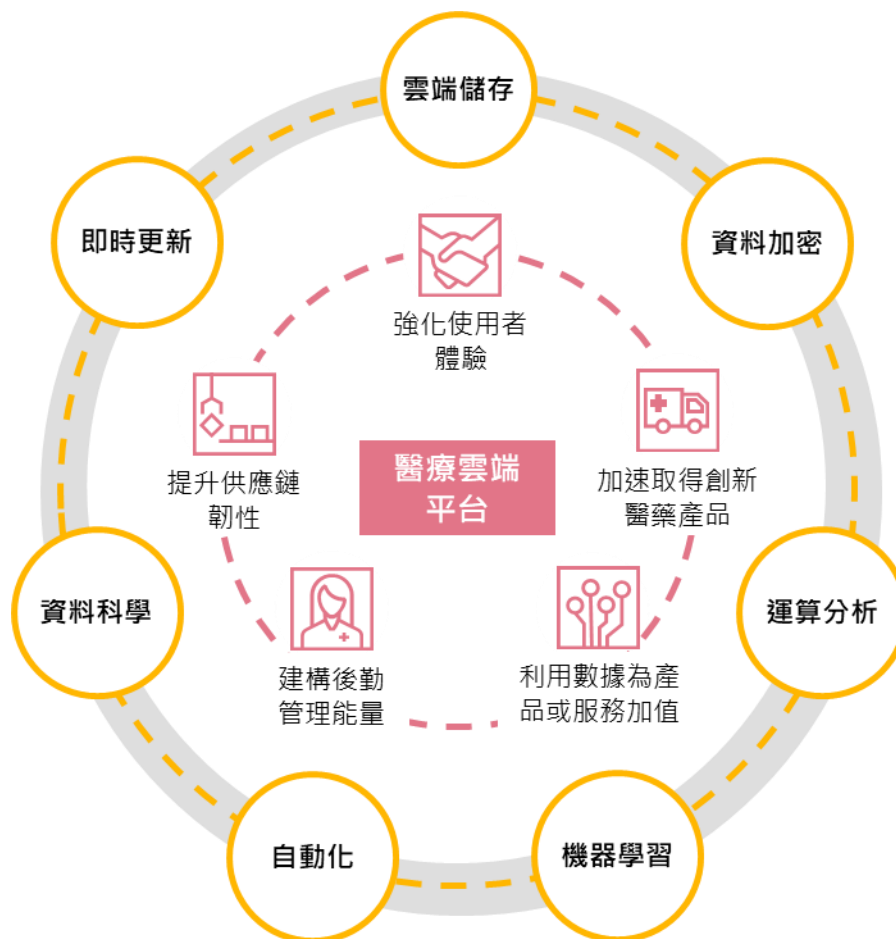
## 運用醫療雲提升營運效益

歐美醫療先進國家導入FHIR標準，並推動系統互通性(Interoperability)，使醫療資訊交換更加便捷。醫療資訊雲端化勢在必行，充分運用醫療雲端系統，將提升生技醫藥企業營運效能，進而強化整體競爭力。

雲端平台不只讓生技醫藥公司儲存與分享資料，更能優化作業流程、即時監控數據、並分析自然語言。雲端應用產生多樣化的效益，包括增進服務效益、建構後勤與供應鏈韌性、以及強化使用者體驗(圖2)。



圖2、醫療雲端應用之多樣化效益



資料來源：PwC Global分析；資誠彙整，2022年。

PwC Global分析全球收入排名前20家生技醫藥公司，預期將在未來5年導入更多雲端應用，並將企業營運流程與重要數據轉移到雲端架構。雲端IT大廠亦加深醫療領域投入，如Oracle併購醫療資訊系統大廠Cerner，全面推動雲端病例系統，並導入AI加值應用。

台灣生醫產業已啟動雲端轉型，衛生福利部已於2022年7月18日公告修正《醫療機構電子病歷製作及管理辦法》，確立醫療機構電子病歷資料庫管理機制，為醫療機構無紙化、雲端化與永續責任推進一大步。台灣醫療雲端轉型依然面臨挑戰，如看診、繳費、領藥與給付各環節尚未完整接續，成為數位化的挑戰，需針對「醫療法」、「醫師法」及「藥事法」等相關規定做通盤的修訂，進一步推動次世代數位醫療平台。

## 重塑企業文化以留才攬才

引入國際化高階人才助生醫公司在轉型過程中獲得成功，管理階層應塑造信任的文化，並賦予員工共創生醫生態系價值的能力。疫情加速數位轉型與企業永續意識，更讓管理階層重新思考工作設計與中長期願景。PwC Global訪談全球生技醫藥企業高階經理人，彙整三個思維，建立信任的工作環境，進一步強化員工向心力：

1. 賦予員工自主性，如內部創新專案，以共創生醫生態系價值
2. 運用數位科技，如IoT輔助遠距工作，建立以人為本的工作設計
3. 企業應衷於初心，並重視其於發展全球ESG願景中的貢獻

全球生醫產業大搶人才，除了薪資待遇，強化員工對企業認同度成為留才攬才關鍵。台灣自2022年1月1日起施行新版《生技醫藥產業發展條例》，其中給予生醫高階專業人員之獎酬、技術入股或執行認股權憑證取得之股票，可享緩課所得稅擇低課稅優惠。該租稅優惠提供誘因，讓員工成為股東，並進一步共享企業未來發展成果，幫台灣生醫產業吸引高階人才。

## 外部成長策略強化競爭力

科技進展日新月異，加上許多暢銷藥品專利到期失效，生技醫藥產業應善用授權、併購、合資與策略聯盟等外部成長策略，加速產品與市場佈局。生技醫藥公司尋求外部合作夥伴時，應考量與內部企業文化轉型間之相互契合。如引入數位化工作流程、佈局創新生醫產品、或重新思考核心能量，並將非核心業務對外授權或分拆出售。

在台灣，生醫產業授權已經是每年高達數億元美元的市場。例如台微體於2022年6月13日與國際製藥大廠 Endo 簽訂TLC599之商業化合約，由台微體繼續負責產品的開發，Endo則主導在美國地區取得產品的法規許可及商業化運作。透過授權，Endo可以取得寶貴臨床試驗數據，台微體則能打入美國市場。此類共同開發為生醫產業對外授權常見模式，其複雜交易安排將衍生如里程碑金與銷售分潤等授權談判條件、會計收入認列議題、及跨國交易之稅務議題等。建議企業在規劃授權時應尋求專業服務機構的協助，以確保交易順利。



## 藉ESG行動守護永續價值

美國總統拜登於2022年8月16日簽署《降低通脹法案》(Inflation Reduction Act)，該法案聚焦再生能源與藥價兩大議題，生醫產業是受該法案影響最大的產業之一，除了政策要求降低處方藥價，更須滿足日益升級的ESG要求。根據PwC Global《全球投資人ESG 調查報告》顯示高達77% 投資人希望了解投資企業在ESG 轉型上的成果，其中亦包含生醫產業投資人。

生醫產業已積極投入永續轉型行動。在環境(E)方面，如英國藥廠AstraZeneca、美國藥廠Johnson & Johnson皆擬定了各階段碳中和與淨零碳排目標。在社會(S)方面，疫情讓社會對藥價關注提升，全球生醫產業已投入「精準治療」模式，以患者基因資訊給予適當藥品減少浪費，並更加注重患者對高額醫療支出的負擔能力。在治理(G)方面，生醫公司握有患者敏感臨床個資，或珍貴營業秘密，應建立內部管理制度，避免臨床個資遭受網路攻擊。

台灣行政院2021年5月核定「六大核心戰略產業推動方案」，以基因及健保巨量資料庫開發精準醫療產品，並建構再生能源產業專區及研發基地。金管會積極推動「公司治理3.0」，並繼「綠色金融2.0」帶動市場重視企業在ESG 投資佈局後，於2022年9月再升級「綠色金融行動方案3.0」，以整合資源支持淨零轉型。未來企業將無法再將ESG 投資視為成本的增加，而是守護永續價值不可或缺的一環。



## 結語

生技醫藥產業肩負守護全民健康的使命，全球生醫企業正透過差異化、雲端技術、人才佈局、外部成長與ESG行動等策略建立競爭優勢。PwC Global提出五個提問，幫助生醫業者重新思考自身轉型策略與相關佈局：

1. 企業的中長期願景為何？
2. 企業的核心能量能否在未來持續提供差異化優勢？
3. 企業是否足夠敏捷，以快速回應市場的變化？
4. 是否已建立內部管理制度，保護高價值資產、營業秘密與其他重要數據？
5. 如何與外部合作夥伴一同建立生醫生態系？

儘管疫情、國際政經角力與通膨壓力對全球經濟造成的影響尚未停歇，生醫產業持續建構強勁韌性，以在變動的環境下保持永續成長動能。

\*本文摘自資誠《五大策略建構生技醫藥產業下一世代成長動能》**Next in pharma: How can pharma companies drive value growth?** 呈現資誠全球聯盟組織 ( PwC Global ) 分析全球標普500企業中，股東總報酬率(Total Shareholder Return)表現最好的前10家生技醫藥公司，彙整生技醫藥產業創造競爭優勢的五大策略，供業者參酌並做為企業轉型之建議，並由資誠 ( PwC Taiwan ) 觀察台灣生醫產業議題並加以彙整。

## 資誠 PwC Taiwan 生醫產業團隊

### 資誠生醫產業 負責人



林玉寬 會計師  
Amenda Lin

#### | 現任-經歷 |

- 資誠生醫產業負責人
- 資誠生技醫療產業協同主持會計師
- 資誠聯合會計師事務所竹中所主持會計師
- 資誠科技 (Technology) 產業計劃負責人
- 清華大學、中央大學、證券發展基金會訓練課程講師

#### | 專長 |

- 公開發行及上市櫃之規劃及輔導
- 第一上市櫃 (IPO) 規劃及輔導
- 科技、生技醫療產業財務會計準則
- 內部控制制度及審計準則務顧問諮詢
- 組織架構重整及財稅規劃諮詢顧問

☎ (02) 27296666 #35105  
✉ amenda.lin@pwc.com

### 資誠生醫產業 共同負責人



周筱姿 會計師  
Zoe Chou

#### | 現任-經歷 |

- 資誠生醫產業共同負責人
- 資誠聯合會計師事務所合夥會計師
- 衛福部 107 年度長照機構法人財報編準草案研究協同主持人
- 教育部護校改制護專審查蹤訪視委員會委員
- 教育部生醫產業/新農業跨領域人才培訓計畫委員
- 資誠 Global Government and Public Services 產業負責會計師

#### | 專長 |

- 公開發行及上市櫃之規劃及輔導
- 生技及高科技產業、公益及醫療財團法人之顧問諮詢及查核
- 輔導或查核國內多家生醫企業與 10 餘家大型財團法人
- 專書《公益理想實踐之路：非營利組織之設立與管理實務》共同作者

☎ (02) 27296666 #26683  
✉ zoe.chou@pwc.com

\* 本報告由資誠生技服務組協理劉士璋協助完成

## 資誠全球聯盟組織 產業專家

**Glenn Hunzinger** Partner, Pharmaceutical and Life Sciences Consulting Solutions Leader, PwC US

**Laura Robinette** Partner, Health Industries Trust Solutions Leader, PwC US

**Matt Rich** Principal, Pharmaceutical and Life Sciences Cloud & Digital Leader, PwC US

**Greg Rotz** Principal, Pharmaceutical and Life Sciences Transformation Leader, PwC US

# 關於本報告

資誠《五大策略建構生技醫藥產業下一代成長動能》Next in pharma: How can pharma companies drive value growth? ( <https://www.pwc.com/us/en/industries/pharma-life-sciences/next-in-pharma-trends.html> )，呈現資誠全球聯盟組織 ( PwC Global ) 分析全球標普500企業中，股東總報酬率(Total Shareholder Return)表現最好的前10家生技醫藥公司，彙整生技醫藥產業創造競爭優勢的五大策略，供業者參酌並做為企業轉型之建議。

資誠生醫透視提供全球生技新知，分析產業發展趨勢，不但分享PwC全球資料庫中關於生技醫療產業之資訊，更分析國內產業優勢，協助客戶掌握市場先機及發展競爭策略。期望透過定期資訊分享，陪伴各位產業先進開發創新技術，精進產品服務，並邁向全球市場。

本報告僅提供參考使用，非屬資誠對相關特定議題表示的意見，閱讀者不得據以作為任何決策之依據，亦不得援引作為任何權利或利益之主張。若您有相關服務需求，歡迎與我們聯繫。

若您欲瞭解更多資誠生醫產業相關資訊：

請造訪我們的網頁



訂閱資誠生醫電子報

