

罗兰贝格 全球医疗器械报告2024

从成长到盈利：医疗器械的新时代 – 行业之声



Roland
Berger

摘要

- 《罗兰贝格全球医疗器械报告2024》对600名全球医疗器械高管进行了调查，这些高管来自具有一定代表性的医疗器械企业，涵盖从隐形冠军到全球领导者。本研究旨在了解医疗器械高管的战略优先级，明确价值链改进抓手，并确定相关改进技术。
- 我们过往的研究《罗兰贝格全球医疗器械报告2023》显示，2022年和2023年医疗器械行业的盈利能力下滑，主要是由于能源和原材料成本增加、工资上涨和全球供应链中断。今年的研究数据表明，医疗器械企业将战略重点从历史上优先考虑营收增长（作为价值创造的主要驱动力）向利润最大化转移。
- 基于此，高管们强调通过精简产品组合和专注于核心市场来应对由于监管压力（如ESG要求、MDR等）以及供应链和运营挑战带来的日益增长的市场复杂性。
- 该研究的参与者将销售、采购和供应链列为整个价值链中绩效改进举措中最重要的领域。
- 然而，绩效改进举措的重要性与预期的利润率提高潜力并非完全一致吻合，诸如风险评估和实现概率等其他因素亦有一定影响。
- 研发（预计提升6.3%利润率）、售后支持（预计提升5.7%利润率）和销售（预计提升5.0%利润率）被认为具有最高的利润提升潜力的领域
- 为实现盈利能力提高的目标，技术和创新为关键因素，尤其用于供应链管理的人工智能和机器学习、生产制造中的机器人流程自动化（RPA），以及销售、客户支持和服务方面的数字化远程协作。

目录

页码	4	1	行业变革——医疗器械企业的战略重点从营收增长到利润优化
	6	2	全价值链利润提升
	7	2.1/	销售
	7	2.2/	采购
	7	2.3/	供应链
	7	2.4/	生产制造
	8	2.5/	研发
	8	2.6/	管理费用
	8	2.7/	售后支持
	8	2.8/	小结
	10	3	技术赋能
	14	4	医疗器械管理层应对举措

1

行业变革——医疗器械企业的战略重点从营收增长到利润优化

医疗器械行业高度重视产品创新、临床效果和先进的制造技术，拯救了全世界数百万人的生命，并改善了数百万人的生活。然而，近年来，历史上利润率较高的医疗器械行业却面临着前所未有的利润压力，业绩出现下滑。《罗兰贝格全球医疗器械报告 2023》中指出，利润的急剧下滑归咎于通胀高居不下、资本市场受限、供应不确定以及地缘政治紧张的宏观经济环境。

在今年的研究中，我们旨在了解在当今充满挑战的商业环境中，公司管理层应如何保持企业竞争力并应对盈利能力下降的问题。基于此，我们采访了600名医疗器械企业高管关于如何看待不断变化的环境，以及应对利润下滑的解决措施。因此，罗兰贝格从全价值链角度出发，深入分析各个环节，研判行业盈利水平上限和潜在解决方案，并识别提升盈利水平的关键技术。

我们研究的第一个发现是，医疗器械行业正在从**提高（上限）收入向提升（下限）盈利能力进行战略转变**。在我们的调查中，约65%的企业计划在未来三到五年内优先考虑最大化息税折旧摊销前利润——较前几年增加了约四分之三。这种转变在盈利能力较低的医疗器械公司中表现得最为明显，息税折旧摊销前利润率低于15%的公司中72%的受访者表示，未来几年他们将更关注与收入回报，而非增加营业收入。相比之下，只有31%的公司表示，未来几年他们将把营收增长作为主要战略重点，而不是利润最大化或其他目标，这一比例大约是前几年的一半。这表明，医疗器械公司正放弃传统的通过推出新产品和进入新市场来增加收入的策略——这种成本密集型的策略，需要庞大的（人力密集型）销售团队，这种策略曾经在利润较高的公司特别受欢迎。相反，大多数公司目前计划通过可持续和高效的运营和商业模式来稳定其核心业务。▶A

从战略视角来看，医疗器械公司计划通过聚焦核心业务实现利润最大化。其首选策略是精简产品组合并专注于核心市场。在1分（不重要）到5分（很重要）的范围内，精简投资组合的平均得分为3.7，聚焦核心市场的平均得分为3.6。根据我们与医疗器械企业高管的讨论，这些举措主要为应对由于监管压力导致的日益增长的复杂性，例如符合环境及社会治理（ESG）要求、欧盟医疗器械法规（MDR）以及在中小市场开展业务时面临的供应链和运营的挑战。我们还发现，息税折旧摊销前利润率超过15%的医疗器械公司更倾向于精简产品线，而盈利能力较低的公司则明显倾向于聚焦核心市场的策略。

在策略重要性的排名中，专注于核心业务的重要程度超过纵向一体化和横向一体化。在这种情况下，整合战略可以在组织内执行（例如通过内部开发能力），也可以通过组织外执行（如通过并购）——后者的重要性较低可能是由于过去几年资本成本上升和并购活动较为频繁导致的。息税折旧摊销前利润率高于15%的医疗器械公司对横向一体化的兴趣远高于利润率较低的同行。▶B

总之，这些数据体现了战略重点从增加现有市场的份额和进入新市场，转移到专注于核心市场的地位和能力。医疗器械公司现在往往更专注于提升其在成熟市场中的影响力，并通过数字化解决方案提高盈利水平，而不是一味地追求收入增长并接受相应的成本增加。这意味着医疗器械公司需实现全价值链卓越运营提升——我们将在下一章节展开讨论。

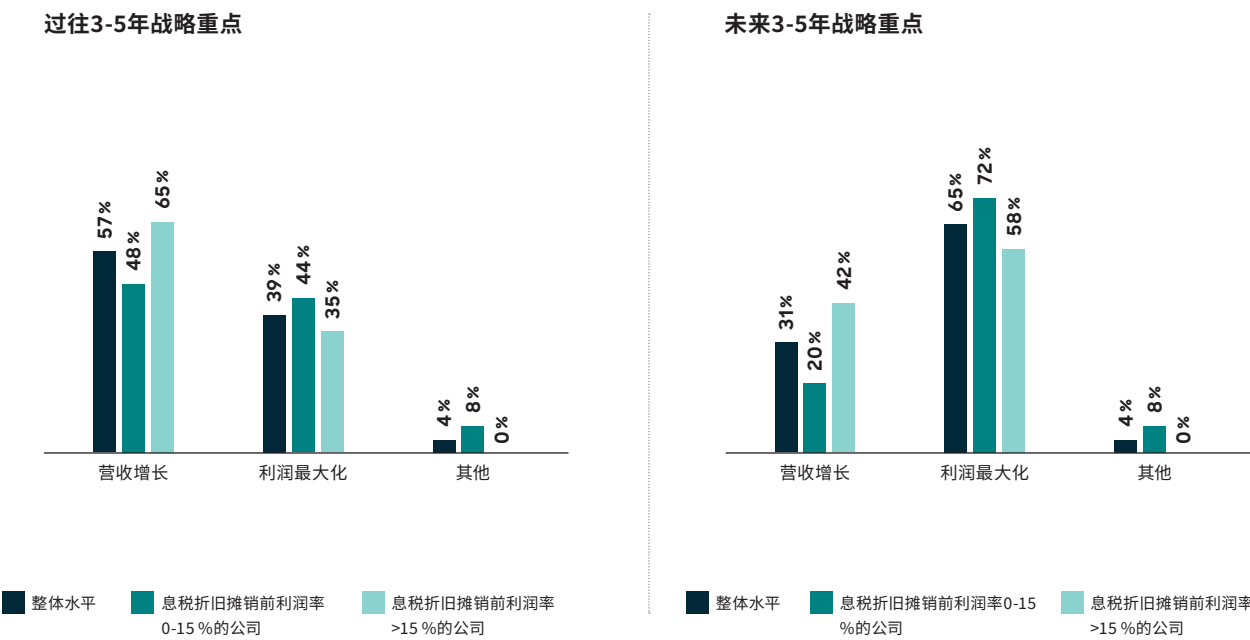
过去几十年，我们不断地扩展产品组合，但过去这几年我们的利润水平持续下降。

新冠疫情导致供应链中断和原材料价格上涨，同时手术量的下滑使我们的成本压力日益剧增

我们必须重新评估我们的产品组合。因此，我们决定退出部分利润下滑且无法提升的业务。”

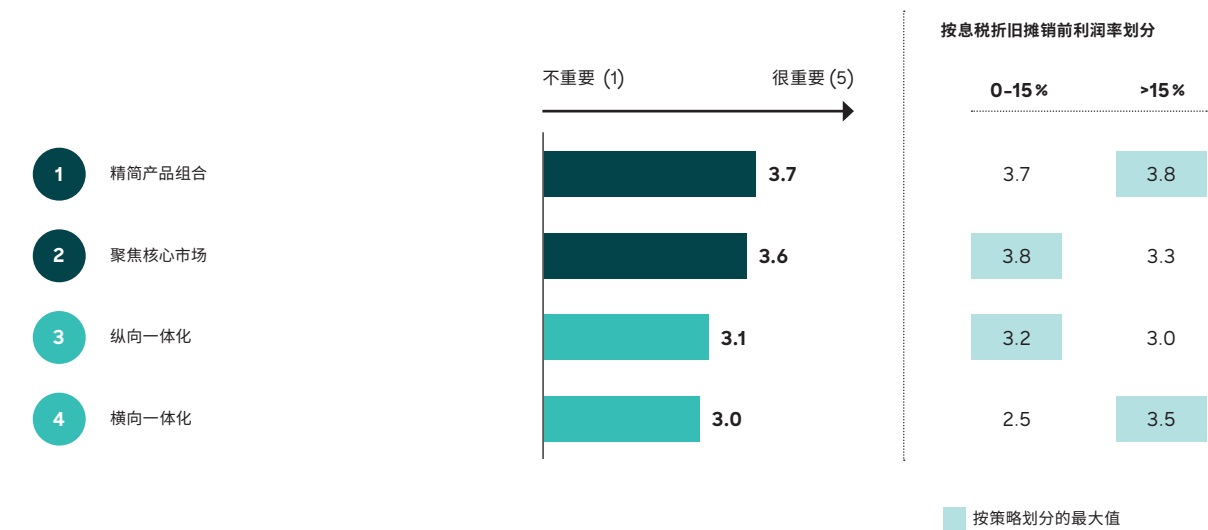
某外科医疗器械企业CEO

A 医疗器械公司逐渐将重心从优先考虑营收增长转移至利润优化，尤其是低利润医疗器械公司
您在过去3-5年和未来3-5年的首选战略重点是什么? [%]



B 精简产品组合和聚焦核心市场是提升盈利水平的重要策略
评价以下策略对盈利能力的重要程度 [平均值]

盈利策略的重要程度



资料来源: 罗兰贝格

2

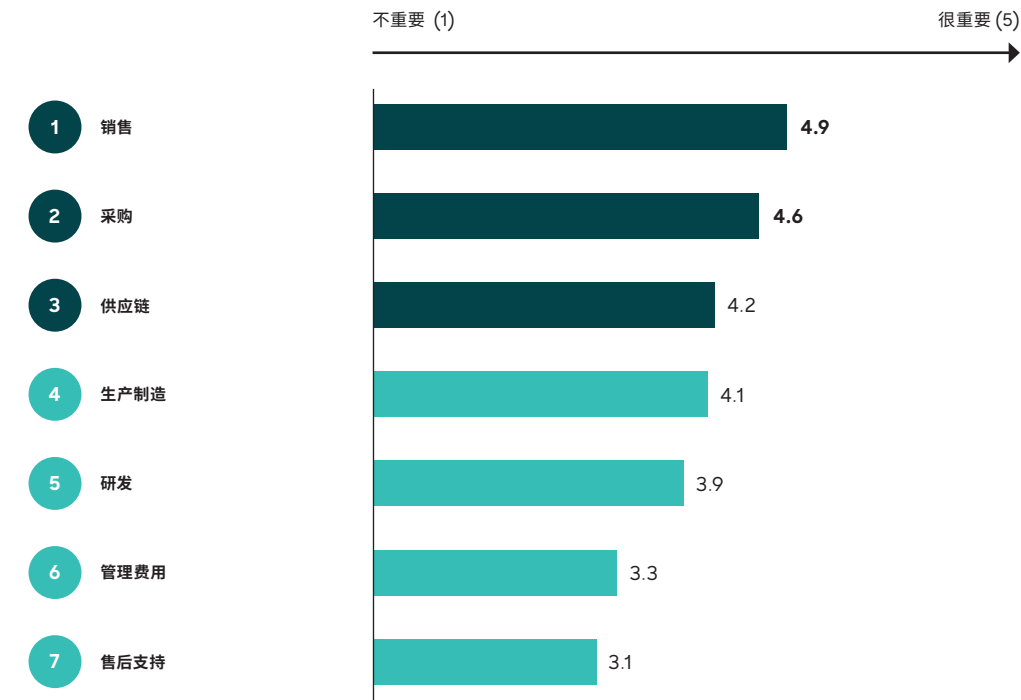
全价值链利润提升

在研究医疗器械公司的战略重点之外，我们还对医疗器械公司认为他们在价值链上最能提高盈利能力的地方开展研究——即最有希望提升盈利的环节是什么。我们发现，以下三个环节最为重要：销售、采购和供应链。相比之下，管理费用和售后支持对于盈利水平提升的重要程度偏低。此外，利润率较高的公司对于单一抓手的偏好程度不高，而是同时关注多个不同环节。相反，利润水平较低的玩家往往专注于单个价值链领域的利润提升。这种情况不仅是由于高利润水平的公司能同时解决多个维度的问题，而且他们的运营效率已经很高，已经无法只从一个价值链环节实现较大的盈利提升。 ▶ C

C 销售、采购和供应链对于盈利提升的重要性最高

您认为价值链的哪个领域对提高盈利能力最重要? [平均值]

全价值链盈利水平提升的重要性排序



资料来源：罗兰贝格

2.1/ 销售

医疗器械的高管们认为销售部门是提高盈利能力最重要的领域。具体而言，他们认为将销售理念重新定位为减少人力密集型的方法是提高盈利能力的最重要工具（0到5分制的平均得分为3.3），排序紧随其后的是促进销售自动化（2.7分）。

“我们销售部门的业绩是目前我们的首要任务。疫情期间，我们需要寻找与客户互动的新方式。我们通过提高数字化全渠道的参与度实现生产力增长。现在我们需要逐渐回归传统的商业模式，所以我们开启了一个促进数字互动的绩效计划。我们希望提供最佳的客户体验，因此我们正在尝试虚拟现实等技术，同时也取代了以前产品演示和产品培训必要的面对面互动。”

某医疗辅助器械公司销售副总裁

医疗器械的销售费用占销售额的比例位居所有行业榜首。新冠疫情的到来使医疗器械突然从线下销售转变为线上销售。我们的调研显示，医疗器械公司现在越来越多地采取远程和远程/面对面混合的销售和售后支持方式。中长期来看，这为提高盈利能力提供了很大的空间。但我们认为大多数医疗器械公司无法真正有效地全渠道触达客户旅程。

2.2/ 采购

受访者们认为采购在提升效率领域的重要性排在第二位，但就其盈利能力提高潜力而言，仅排在第六位，预计能平均提升2.9%利润率。受访者认为“精简供应商和捆绑采购零部件”是最重要的优化领域（0到5分制的平均得分为3.5），“审核零部件质量”排名第二（3.4分）。

这些结果显示医疗器械高管迫切希望优化全价值链的采购环节。许多公司在疫情期间不得不处理采购问题，并被迫采用多供应商战略来确保供应的安全性。但这也加剧了由于能源价格上涨、原材料成本增加以及更普遍的通货膨胀带来的成本压力。因此，高管们现在将精简供应商重新放在首要优化对象。

为避免重蹈覆辙，医疗器械公司需要采取强有力的风险评估措施，特别是从高优先级供应商那里确保关键原材料的供应。该行业还必须对其“质量第一”的文化进行重新评估，不同零部件采取不同的策略：那些对产品竞争优势没有显著贡献零部件应该更加注重成本控制和利润空间提升。

2.3/ 供应链

医疗器械高管们将供应链列为第三重要的领域。但他们认为这是提高盈利水平最没有吸引力的领域，预计平均利润贡献率仅为2.7%。在具体的优化领域，自动化（0到5分制的平均得分为3.8）和仓储外包，包括保供的备选方案，得到较高的分数。这表明，受新冠肺炎疫情冲击后，医疗器械公司亟需保证供应链安全。

2.4/ 生产制造

生产制造在价值链中提升效率的重要性的提高盈利能力的潜力均排名第四。受访者们预计这将使利润率平均提高4.8%。他们认为自动化是提高盈利能力的最重要的技术创新（0到5分制的平均得分3.6分）。这与《全球医疗器械报告 2023》的结果一致，由于通货膨胀压力和能源成本的增加，医疗器械公司必须掌握高效的运营方法，其中包括生产的高度自动化。外包（2.5分）、离岸外包（2.1分）及其他方面的重要性不高。即便是生产制造是利润的主要贡献方，但由于生产制造的复杂性，医疗器械公司对于外包或离岸生产的意愿度并不高。

2.5/ 研发

受访者将研发的重要性排在第五位，但调查显示，预计研发能够平均提高超过6.3%的盈利能力。产品开发被确定为实现这一改进潜力的关键优化举措（0到5分制的平均得分为4.1分），其次是产品批准的改进（3.5分）。在讨论中，医疗器械的高管们指出，研发领域有其他的改善空间，如外包和合作伙伴管理。创新对于长期的利润增长至关重要，尤其是在产品开发中实施基于成本的设计逻辑。卓越研发对医疗器械行业至关重要，公司在进行任何流程变更之前都需要进行严格的成本效益分析，确保医保报销可能性、临床研究评估和产品获批等参数纳入考虑之中。

2.6/ 管理费用

公司职能部门产生的行政管理费用在重要性方面排名倒数第二——考虑到从事该领域工作的医疗技术人员数量，这一结果有些令人惊讶。管理费用在提升盈利潜力方面的得分也偏低，受访者预计优化管理费用可能会使总利润平均增加3.0%。财务和人力资源部门通常是优化生产力的关键领域：财务自动化能够提高效率并降低成本。为了使战略成本和非战略成本更加透明，我们建议将公司的管理费用与行业同行进行对比分析。

2.7/ 售后支持

客户支持和售后服务在提升生产力效率的重要性排在最后。然而，他们在利润增长潜力方面排名第二，高管们预计这一领域的措施可以使利润平均提高5.7%。其中，按次付费或服务订阅的捆绑销售被认为是关键优化举措。

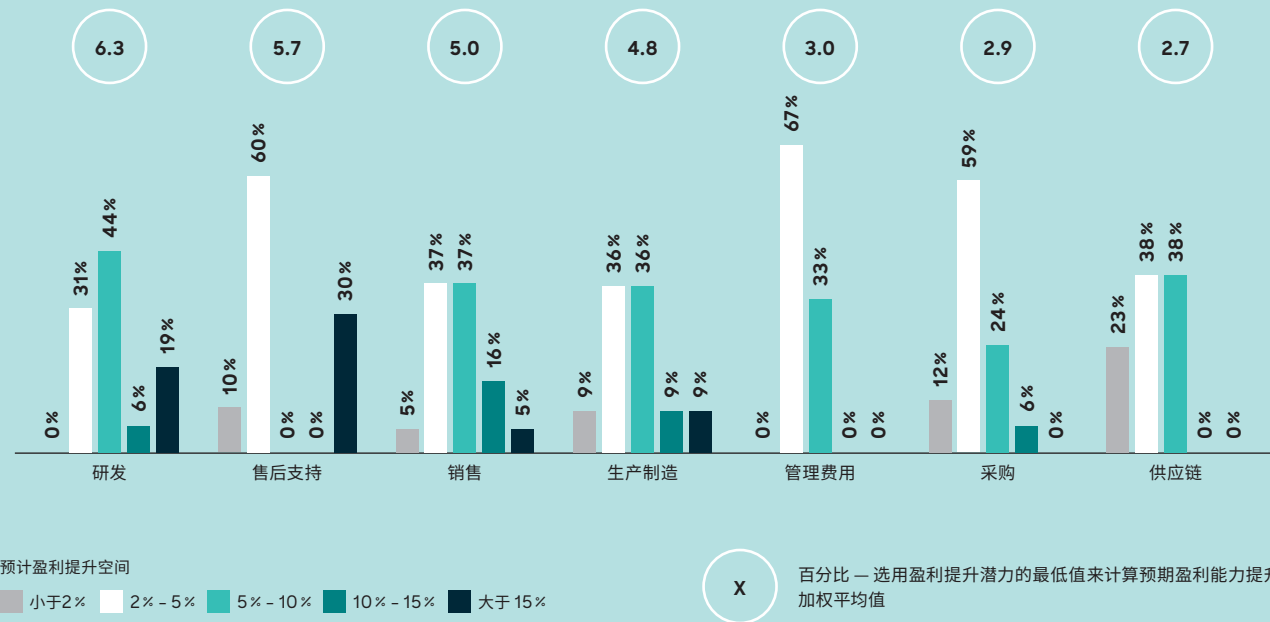
研究显示，公司应适当将部分售后支持功能进行数字化，从而实现降本增效。虚拟现实等技术使公司能够提高技术服务功能的效率，同时提高客户满意度。开发用于客户互动的数字应用程序，如聊天机器人，是快速取胜之道。然而，实际上我们发现医疗器械公司往往更关注价值链的主要领域，如销售、采购和供应链。

2.8/ 小结

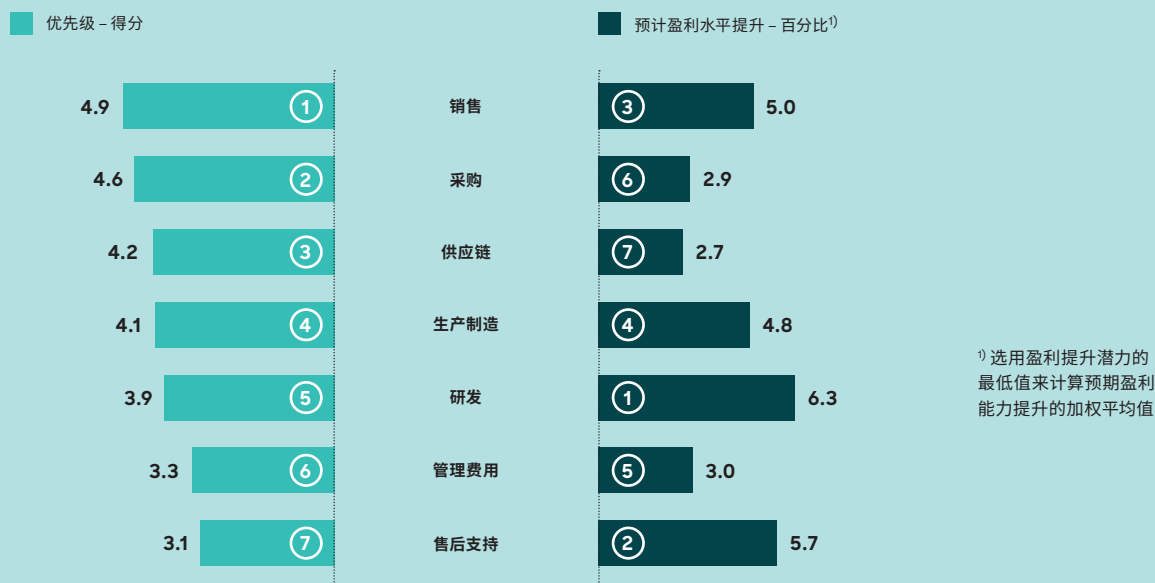
总之，结果显示研发具备提升盈利水平的最大潜力，预计盈利水平提高6.3%，其次是售后支持（5.7%）和销售（5.0%）。采购（2.9%）和供应链（2.7%）的盈利提升潜力预计最低。▶D

值得注意的是，受访者对价值链中各个领域重要性的排序与他们对提升盈利能力的可能性的排序并不完全匹配。例如，受访者明确表示倾向于在销售领域采取相应措施，但就盈利能力的预期改善潜力而言，销售仅排在第三位。更值得注意的是，高管们认为研发和售后支持的重要性排序靠后，但考虑到盈利能力的潜在提高，仅次于管理费用。这种明显的矛盾表明盈利提升之外的其他因素也起着至关重要的作用，如风险评估或可实现性等因素。▶E

D 研发能最大程度提升盈利水平，预计平均提升6.3%



E 预计的盈利水平提高空间与价值链领域的优先级不匹配



资料来源：罗兰贝格

3

科技赋能

如前所述，由于地缘政治紧张局势加剧、通胀水平高和资本市场受限等因素，医疗器械公司近年来面临着前所未有的利润压力。为了在当今艰难的商业环境中保持竞争力，企业需要拥抱创新，尤其是新技术。这是区分成功玩家和表现较弱的企业的关键。

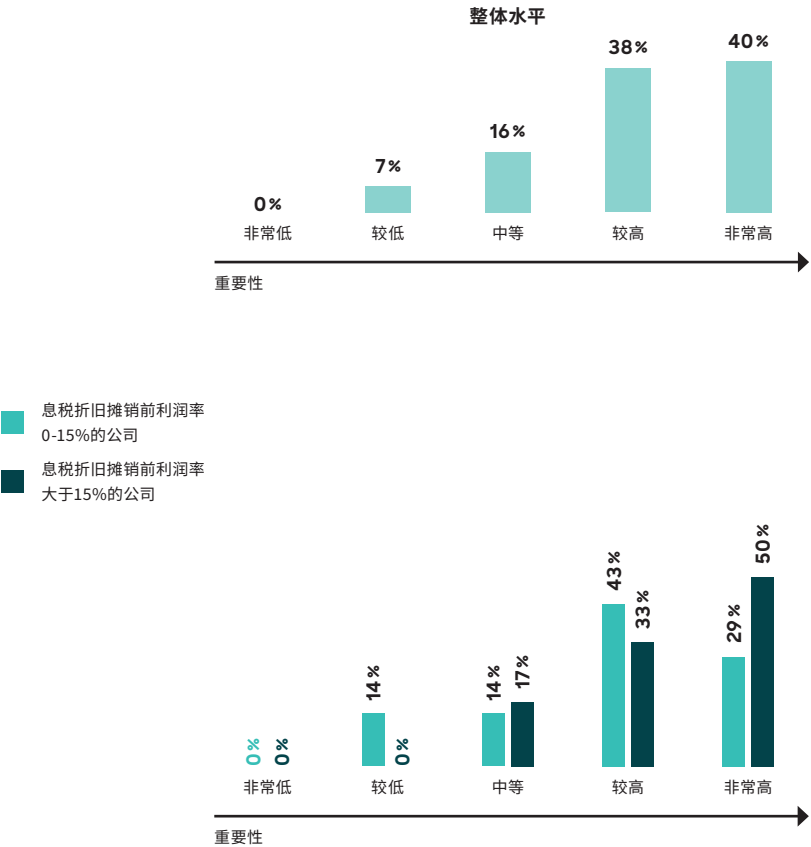
基于此，我们调查了受访者认为新技术的重要性。总体而言，38%的企业高管认为新技术的重要性较高，40%认为非常高。然而，历史上EBITDA（息税折旧摊销前利润率）的公司和息税折旧摊销前利润率较低的公司之间存在显著差异：息税折旧和摊销前利润率较高的公司对新技术重要性的认可度更高。

因此，在息税折旧摊销前利润率大于15%的公司中，超过50%的公司认为采用新技术来保持竞争力非常重要，而息税折旧及摊销前利润率为15%或更低的公司中只有29%的公司认为这一点非常重要。然而，后者中有43%的人认为新技术具有高度的重要性。 ▶F

研究发现，整体来看有40%的公司表示愿意将年收入的5%至10%投资于新技术。同样，按公司盈利能力进行细分：在息税折旧摊销前利润率历史上较高的公司中，约50%的公司愿意投资此类金额，而息税折旧及摊

F 新技术的使用对于贵公司保持市场竞争力的重要性[百分比]

新技术对市场竞争力的重要性



资料来源：罗兰贝格

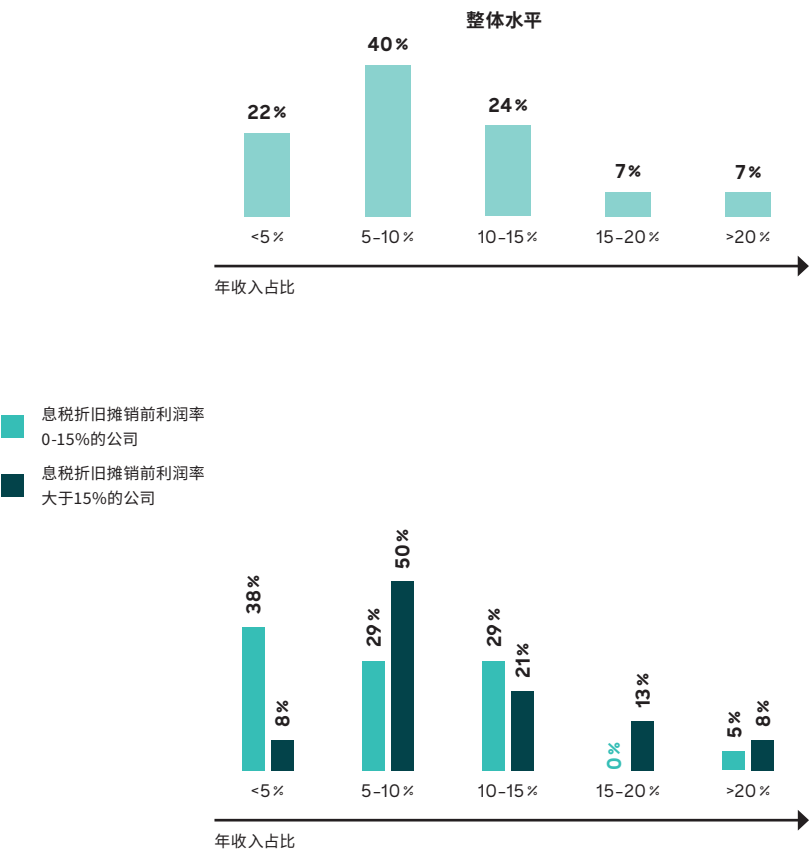
销前利润率历史上较低的公司中这一比例仅为29%。这表明，盈利能力较高的公司更有可能有意识或能力投资于新技术。相反，息税折旧摊销前利润率较低的公司似乎面临更多的约束或可用于此类投资的资源更少。 ▶G

我们还询问了受访者在实施新技术时的目标，被提及最多的是医疗器械行业一直以来对产品创新的关注。排在第二位的是自动化和效率的提高，这表明高管们看到了实现卓越运营和使用新技术之间的紧密联系。随着公司规模扩大和产品复杂性提升，通过运用新技术来提高运营效率变得至关重要。 ▶H

此外，我们还询问了受访者，他们认为哪种特定类型的技术对提高盈利能力最为重要。受访者认为人工智能和机器学习是最有可能提高盈利能力的技术，其次是机器人流程自动化（RPA）、智能远程协同工作、物联网、虚拟/增强现实（VR/AR）、3D打印，以及数字孪生。受访者将人工智能和机器学习列为研发、供应链、售后支持和管理费用四个领域中最重要技术，在销售领域中排名第二。 ▶I

G 未来5年，您预计每年用于新技术投资金额占年营收的比例 [百分比]

新技术投资额



资料来源：罗兰贝格

人工智能在研发领域的用例包括人工智能对软件开发的支持——在这一领域，公司经常面临诸如监管要求、复杂的验证和缺乏开发软件代码的标准等运营挑战，以及高昂的开发成本和稀缺的优秀人才等战略挑战。人工智能还可以通过使用先进的分析技术进入未开发的机会以此提高研发生产力，例如，运用人工智能模型模拟和验证潜在的产品设计比以往传统方法速度更快。在供应链中，人工智能可以用于预测未来对产品和服务的需求，从而减少错误、销售损失和仓储成本。

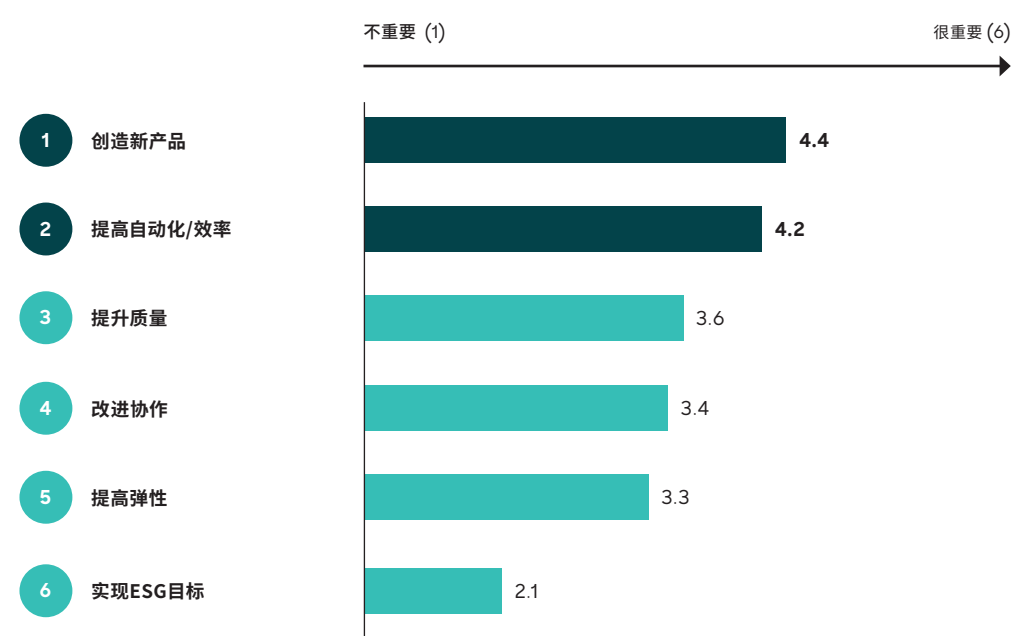
受访者认为机器人流程自动化（RPA）是制造和采购中最重要的技术。他们看到了其在大批量流程中的应用所带来的最大好处，如处理采购订单和发票，以及在高风险和数据验证流程中。例如，在制造业中，不仅实现单个流程的自动化，而且实现整个工厂的自动化，可以帮助制造商满足美国食品药品监督管理局（FDA）等政府机构规定的严格质量要求。

数字远程协作工作技术被认为是销售领域最重要的技术。这些技术可以帮助客户提供全渠道体验，并释放混合销售的潜力。例如，端到端的远程销售模式，即销售的所有方面都由远程团队处理，是联系中小客户的有效方式，例如由少数医生或服务能力不足的农村地区的公司组成的医疗机构。

总而言之，目前有多种工具助力实现医疗器械公司的利润最大化并推动增长。投资这些技术可以帮助企业抓住机遇、提高生产力，并在当今市场的竞争中保持领先地位。然而，在成功实施技术驱动的用例方面仍然存在许多挑战。

H 创造新产品和提高自动化/效率是实施技术创新的主要目标
在实施技术创新时，您的目标是什么？ [平均值]








实施技术创新的目标



资料来源：罗兰贝格

人工智能和机器学习被认为是提高盈利能力的重要抓手

在价值链上实现盈利能力提升的创新技术排名[平均值]

								
	平均值*	研发	采购	生产制造	销售	供应链	售后支持	管理费用
人工智能和机器学习	3.2	3.4	3.1	2.5	2.7	3.8	3.6	3.2
机器人流程自动化 (RPA) 3.1	3.1	3.1	3.4	3.6	2.2	3.6	2.8	2.8
智能远程协同工作	2.8	3.0	2.7	2.0	3.2	3.6	3.4	2.0
物联网 (IoT)	2.6	2.6	2.9	2.2	2.4	3.5	3.2	1.7
虚拟现实/增强现实	2.3	2.3	2.5	2.0	2.6	2.5	3.0	1.3
3D 打印	2.2	2.8	2.5	2.6	1.7	2.1	2.4	1.2
数字孪生	2.2	2.5	2.4	2.1	1.9	2.5	2.2	1.5

资料来源: 罗兰贝格

*从低 (1) 到高 (5)



在不断发展的医疗器械领域, 人工智能的使用是我们的指南针, 引导我们的卓越运营。人工智能的使用可以超越设备的限制, 是精简内部流程的协调器, 优化运营效率, 并确保我们的方方面面都反映了精准运营。作为创新技术的管理者, 我们已经认识到人工智能不仅增强了技术能力, 更是我们运营DNA的核心。”

某数字医疗设备公司首席运营官

4

医疗器械高管应对举措

医疗器械高管应如何扭转利润率下降的趋势？罗兰贝格建议实施以下三大关键步骤：

1. 重新审视战略重点

医疗器械公司应根据不断变化的商业环境、挑战和趋势重新评估其战略重点。这包括详细审视低盈利部门对产品组合的重要性，并评估他们是否是业务的最佳所有者。同时，对于实现运营效率和稳定核心业务的高度重视也至关重要。

2. 明确价值链抓手优先级

公司需要找出在价值链上提高利润的潜在抓手。我们的调查显示，销售、采购和供应链是目前的重点，而研发和售后支持等其他领域提供了最大化利润的可能性。然而，在评估这些领域时，公司不仅应该考虑潜在的利润提升空间，还应该考虑实现提升的风险和可能性。仅仅确定价值链抓手是不够的：高管们还需要制定明确的措施从而实现利润提升。

3. 投资新兴技术实现卓越

在确定了价值链中具有最高潜力的关键抓手后，医疗器械公司选用正确的技术提高效率和盈利能力至关重要。我们的研究发现，大多数医疗器械企业愿意将年收入的5-10%投资于新技术。然而，为价值链的每个领域选择合适的技术是避免无效投资的关键。医疗器械高管需要为那些对其业务最具潜力的技术创新设计具体用例，包括量化技术实施后的影响和实施速度。

我们的研究结果强调了企业在利润率下降的情况下提高盈利能力的紧迫性，这意味着需要准确识别价值链中能够提供最高盈利能力提升的领域，我们还识别了提升盈利水平的关键技术。

罗兰贝格始终致力于帮助客户克服战略挑战。医疗器械企业需要优先考虑具强有力的重要抓手，并在技术的帮助下贯彻实施。能有效地做到这一点的医疗器械企业将超越竞争对手，并塑造行业的未来。

如需进一步讨论，请联系罗兰贝格的全球合伙人团队。我们将协助您诊断评估战略优先级并实现卓越运营，助力您成为医疗器械行业领导者。

作者

Peter Magunia

高级合伙人

+49 160 7443587

peter.magunia@rolandberger.com

办公室: 斯图加特

Christoph Schmid

副合伙人

+49 160 7448416

christoph.schmid@rolandberger.com

办公室: 慕尼黑

Janes Grotelüschen

合伙人

+49 160 7448542

janes.grotelueschen@rolandberger.com

办公室: 慕尼黑

Oliver Nikolai

项目经理

+46 700 895095

oliver.nikolai@rolandberger.com

办公室: 斯德哥尔摩

Thilo Kaltenbach

高级合伙人

+49 160 7448651

thilo.kaltenbach@rolandberger.com

办公室: 慕尼黑

Florian Wallner

咨询顾问

+49 160 7448160

florian.wallner@rolandberger.com

办公室: 慕尼黑

Hans Nyctelius

高级合伙人

+46 708157448

hans.nyctelius@rolandberger.com

办公室: 斯德哥尔摩

Peter Tran

咨询顾问

+49 160 7448249

peter.tran@rolandberger.com

办公室: 柏林

Marco Bühren

副合伙人

+49 160 7448790

marco.buehren@rolandberger.com

办公室: 慕尼黑

04.2024

ROLANDBERGER.COM

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下,擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2024 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

全球联系人

Aditya Agarwal

aditya.agarwal@rolandberger.com

办公室: 新加坡

Marina Gilic

marina.gilic@rolandberger.com

办公室: 伦敦

Kai Balder

kai.balder@rolandberger.com

办公室: 伦敦

Morris Hosseini

morris.hosseini@rolandberger.com

办公室: 波士顿

Sara Barada

sara.barada@rolandberger.com

办公室: 迪拜

Atsushi Kiyoizumi

atsushi.kiyoizumi@rolandberger.com

办公室: 东京

Michael Baur

michael.baur@rolandberger.com

办公室: 布鲁塞尔

Soosung Lee

soosung.lee@rolandberger.com

办公室: 首尔

Ledo Bieito

ledo.bieito@rolandberger.com

办公室: 马德里

Sarah Li

sarah.li@rolandberger.com

办公室: 上海

Matthias Bunte

matthias.buente@rolandberger.com

办公室: 苏黎世

Anne Moore

anne.moore@rolandberger.com

办公室: 巴黎

Michael Caracache

michael.caracache@rolandberger.com

办公室: 利雅得

Henrik Pettersson

henrik.pettersson@rolandberger.com

办公室: 斯德哥尔摩

Sebastien Caron

sebastien.caron@rolandberger.com

办公室: 巴黎

Oliver Rong

oliver.rong@rolandberger.com

办公室: 汉堡

Salil Churi

salil.churi@rolandberger.com

办公室: 波士顿

Yoshihiro Suwa

yoshihiro.suwa@rolandberger.com

办公室: 新加坡

Charles Colrat

charles.colrat@rolandberger.com

办公室: 巴黎

Frederic Thomas

frederic.thomas@rolandberger.com

办公室: 巴黎

Julien Gautier

julien.gautier@rolandberger.com

办公室: 巴黎

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的3000名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com