

民生健康董事长竺福江：

# 四新策略驱动百年药企迈向高质量发展

“健康中国2030”规划深入推进，老牌药企民生健康正以“百年药企+创新引擎”双轮驱动，稳步推进战略升级。近日，民生健康董事长竺福江在接受中国证券报记者专访时表示，企业发展的核心在于持续创新，民生健康将以产品为中心，通过“新产品、新模式、新业务、新项目”四大抓手，构建面向未来的健康产业生态。

●本报记者 杨梓岩

## “四新”策略引领 构建持续增长新格局

面对快速变化的市场环境和日益激烈的行业竞争，民生健康提出了以“四新”为核心的发展策略。竺福江坦言，企业经历数十年风雨，最大的感受就是“创新是核心驱动力”。“外部环境一直在变化，技术迭代速度也非常快，产品领域竞争很激烈。因此，公司也在不断研究如何适应这样的大环境变化。”

在新产品布局上，公司聚焦维矿类、益生菌和OTC三大基础方向。以经典的21金维他为例，从原来的单一产品发展到如今针对细分人群的五六十个SKU，产品矩阵日益丰富。竺福江认为，产品创新不仅体现在功能上，也体现在使用体验上。“我们最近推出了五合一产品，将五种营养成分放在一起，使用时只需携带一小袋，特别适合出差人群。”竺福江说。

在新业务拓展方面，公司通过并购整合完善产业链布局。2024年民生健康并购菌株原料企业，此举为公司在益生菌领域的长期发展奠定了坚实基础。竺福江表示，这一并购实现了上下游结合，不仅保障了自有产品的原料供应，还能通过OEM/ODM模式为各大品牌提供一站式、全方位的解决方案。

在新模式探索上，公司对销售渠道和组织架构进行了深度调整。“我们现在组织架构灵活，随时可以调整，通过组织裂变来促进业务增长。”竺福江说。这种灵活性使公司能够快速响应市场变化，在传统渠道与新兴渠道间找到平衡点。

在新项目推进方面，公司始终坚持相关联领域拓展的原则。“我们按照公司布局，始终坚持相关联领域，有机会就会去做。”竺福江强调，所有的新业务、新项目和新模式，核心都是围绕产品创新展开。

在谈到当前消费环境时，竺福江表现出务实的态度：“没有不好的行业，只有不好的企业。每个行业都有做得好的



民生健康生产线

公司供图

企业，机会始终存在，大家都不好的时候也许正有最好的机会。”这种在逆境中寻找机遇的思维方式，反映了这位资深企业家对市场规律的深刻理解。

## 深耕益生菌赛道 打造第二增长曲线

随着中国益生菌市场规模突破千亿元，民生健康将益生菌业务视为未来增长的重要引擎。竺福江表示，公司在益生菌领域的核心竞争力源于“炎黄菌株资源库”和“益甲包埋技术体系”、高效研发体系、全产业链布局与扎实的市场基础。

“一方水土养一方人。”竺福江解释道，“炎黄菌株资源库”正是基于对中国人群肠道菌群地域差异的深入研究而构建。通过对不同地域人群的微生物组研究，公司发现地域间的菌群结构存在显著差异。该资源库系统采集、保存来自不同区域的微生物样本，为公司从“广泛普通”走向“精准适配”的产品开发提供源头支撑。

在技术层面，公司建立了精准高效的功效表达技术体系。通过功能菌株的精准靶向筛选，实现特定功效的科学验证与高效表达；结合包埋层功能化技术，显著提升菌株在体内的存活率与定植率。竺福江特别提到公司在益生菌三层封装递送技术方面的积累，这些技术确保了产品在保质期内的活菌数符合包装标示要求。

在商业模式上，公司采用“菌株原料+OEM/ODM+自有品牌”多板块协同。竺福江强调，通过成立跨职能的“产品创新中心”，公司实现了从原料端到消费端的闭环管理。“该中心汇聚了原料研发、工艺研发、制剂研发以及

营销团队，形成跨职能的集成化产品创新组织。”

目前，公司已在体重管理、情绪调节、肠道健康等细分领域推出多款产品。竺福江透露，公司重点布局体重管理益生菌和情绪认知调节益生菌并非简单跟风，而是基于多年的研究积累。“我们拥有该领域的临床数据和研究成果，其中部分相关临床实验数据和文章已发表，另有部分即将发表。”

在渠道建设方面，公司采取线上线下融合的策略。线下以药店为主要场景，通过私域运营激活沉默会员；线上则通过达人带货、小红书种草等方式提升品牌影响力。竺福江认为，虽然新兴渠道的盈利模式仍在探索中，但企业必须积极拥抱变化。“关键看我们自己怎么定策略。新的销售模式我们还是应该去尝试。”

展望未来，竺福江表示，公司将在体重管理、肠脑轴调控、肠动力优化及抗衰老等前沿方向继续加大研发投入。“我们追求的不是泛泛的‘肠道健康’，而是提供一系列精准‘靶向干预’健康解决方案。”

## 资本赋能企业治理 打造可持续发展基石

2023年，民生健康成功登陆资本市场，这不仅带来了发展资金，更推动企业进入规范化发展的新阶段。竺福江坦言，上市让企业发生了根本性的变化。

“现在的规范化运作是整个民生医药控股集团整体的规范化运作，并不只是民生健康一个企业，这是一个最大的变化。”规范化运作带来的合规性，是企业生存的最基本条件。“上市后责任更大了。”竺福江坦言，“合规

要变成自觉行为，因为整个社会都在监督我们。”

“第二个大的变化是对员工、团队的激励方式更多样化，空间更大了。”竺福江表示，上市公司可以综合运用股权激励、员工持股计划等工具，通过市场化运作，极大丰富了团队激励的方法。

在业务拓展上，上市平台为公司带来了更多可能性。“业务拓展的空间更大，有机会去洽谈并购其他企业。”竺福江直言，如果没有上市，并购谈判的难度会大大增加。“对方愿意谈，往往都是看中上市平台，他们也希望借助这个机会实现上市，从而提升价值，获得回报。”然而，竺福江对并购持谨慎态度。他表示，在当前环境下机会很多，但公司会选择质地优良的企业进行合作。

在谈到民营企业传承问题时，竺福江表现出开放的态度。“民营企业真正成功的传承，不是自己能退下来，而是退下来之后企业能做得更好，那才是最终的成功。”他认为传承有三个要点：创新、文化和团队。“传承不是把企业交给某一个人，而是团队行为、集体行为。”

公司专门成立民生创新学院，由竺福江的儿子担任院长，每年组织年轻骨干培训。但这种安排更多是着眼于团队培养，而非简单的子承父业。“企业发展好了，什么都有；发展不好，钱再多也没意义。”竺福江说。

对于未来，竺福江表示，公司将延续以产品创新为引擎，以“四新”策略为路径，在坚守中创新，在传承中突破。在他看来，上市不是终点，而是企业迈向更高质量发展的新起点。“当前，我们要保持战略定力，坚持做正确的事。”

●本报记者 李媛媛

# 合力筑牢安全底线成智能驾驶辅助技术发展共识

“当智能化浪潮重构全球汽车竞争的格局，人工智能已经从‘锦上添花’的技术选项升级为关乎企业生存与发展的‘核心变量’”。第十四届全国政协常委、经济委员会副主任苗圩表示。

在中国第一汽车集团有限公司总经理刘亦功看来，AI将彻底重塑汽车产品的价值模式。随着大模型等技术的崛起，软件定义汽车价值的趋势凸显，订阅服务、数据变现、个性化服务等成为汽车产品新的价值增量。预计到2030年，汽车产品的价值占比将呈现硬件占40%、软件占40%、内容服务占20%的格局。另外，行业传统竞争要点将发生转换。商业模式由“硬件一次性销售”向“软件+服务”全生命周期运营转型，由电动化定义基础、智能化决胜高度、生态化拓展价值。

## 仍有完善空间

“目前‘人机共驾’的商业模式没有跑通的关键原因在于‘不好用’，不管大家怎么营销，驾驶辅助系统使用比例事实上并不高。”蔚来汽车董事长李斌在大会上一语道出了辅助驾驶系统应用的现状。

地平线副总裁吕鹏表示，当前城区辅助驾驶尚未达到“好用”的预期，仍面临诸多挑战。驾驶不是单一的行为，而是驾驶动作与周边车流、行人、车辆之间的复杂交互过程。例如，驾驶辅助系统决策“太慢”，卡在某个点犹犹豫豫，或

反之决策“太快”，都会影响消费者的使用体验和安全性，也会影响整个行业的普及速度。因此，一定要将驾驶辅助系统训练得像“老司机”一样灵敏。

在苗圩看来，与人驾驶相比，机器驾驶在本质上具备一定的优势，但机器驾驶也存在安全挑战。一是应对“长尾场景”的能力不足，如面对训练数据中未充分覆盖的罕见场景，机器的决策系统可能因缺乏先验知识而失效，构成潜在的安全风险。二是感知与认知固有的局限，机器驾驶对环境感知依赖传感器数据与预设的算法，易受到恶劣天气、传感器噪声、模型偏差等因素影响，可能影响驾驶决策的准确性。三是黑箱效应带来的不可控风险，尤其是端到端等基于深度学习的系统，其过程不透明，可能导致行为逻辑难以追溯，责任难以认定，在出现错误时可能缺乏有效的干预与控制手段。

## 合力构筑安全底线

国家市场监管总局缺陷产品召回技术中心主任王乃铝表示，智能网联汽车产业正经历技术爆发式增长与商业化加速发展的关键阶段，L2级驾驶辅助作为具有代表性的技术形态，其安全合规水平直接关系消费者的生命财产安全，关系产业可持续发展。

长安汽车董事长朱华荣表示，越来越多的智能网联应用场景需要“标准先行”，然而汽车行业还缺乏经验。AI大模

型等技术正以周为单位快速迭代，但与之对应的标准制定周期长、认证要求严，难以匹配发展需要。

王乃铝表示，近年来，驾驶辅助系统相关召回数量呈现上升趋势。其中，2024年因驾驶辅助系统问题召回的车辆有255.61万辆，占全年召回数量的23%。

他强调，随着产业快速发展和市场环境变化，智能网联汽车安全形势更加复杂。新技术、新模式带来的持续挑战，叠加产业的非理性竞争，对安全监管、升级监管手段都提出更高的要求。下一步，国家市场监管总局将严格依据标准开展认证认可、检验检测。

与此同时，企业也在积极行动，提升驾驶辅助系统的安全水平。吉利控股集团董事长李书福在大会上表示，曹操出行作为吉利无人驾驶出租车(Robotaxi)最重要的商业化载体，通过吉利卫星提供稳定、可靠的实时卫星物联网通信服务，不断增强Robotaxi运营中的极端情况下应急响应能力，提升运营安全边界。

曹操出行CTO强琦在接受中国证券报记者采访时表示：“安全是自动驾驶进入商业落地的前提，也是用户信任的基石。引入卫星通信不仅是为了增加通信通道，更是为了构建‘天(卫星技术)地(车辆智能)’一体化的安全体系。”

此外，与会嘉宾也认为，企业要做合规经营的示范者，要以通俗的语言告知消费者辅助驾驶不等于自动驾驶。

# 医疗器械CDMO赛道获青睐 企业加速入场

●本报记者 傅苏颖

在国内医疗器械企业加速突破高端技术、抢占创新赛道以及政策推动的背景下，医疗器械合同研发生产组织(CDMO)赛道升温，多家企业加速入场。分析人士认为，中国医疗器械CDMO目前处于“政策红利+需求井喷”的成长期前段，虽然行业渗透率较低，但制度框架、资本供给和终端需求三要素已同时到位，未来五年有望复制医药CXO(研发外包)的“黄金十年”曲线。

## 政策持续赋能

今年6月，中国物流与采购联合会发布的《中国医疗器械供应链发展报告(2025)》显示，2024年我国医疗器械工业市场规模达1.2万亿元。

全球医疗器械产业链已形成较为成熟的商业运作模式。美敦力、飞利浦、强生、雅培、西门子等全球医疗器械头部企业很早之前便选择将其零部件和整机的生产委托给专业能力强、具备持续稳定的生产交付能力的医疗器械CDMO服务提供商，以推进新技术和新工艺在新产品上的有效应用，提升产品研发效率，缩短新产品投放市场的时间周期。

相关政策的赋能为行业注入了成长动力。例如，2017年印发的《关于深化审评审批制度改革鼓励药品医疗器械创新的意见》提出，推动上市许可持有人(MAH)制度全面实施。

安永大中华区生命科学与医疗健康行业联席主管合伙人吴晓颖表示，MAH制度分离“产品拿证”与“生产环节”，允许研发企业外包生产，为行业提供政策助力；同时集采与医保支付改革倒逼医疗器械企业既要创新又要控成本，这些因素共同推动企业纷纷关注医疗器械CDMO。

水木东方董事总经理王彬彬认为，国内高端医疗设备市场需求持续释放，手术机器人等前沿领域创新力量崛起，但技术从实验室突破到商业化落地需跨越转化周期，不少原创技术在应用于推进规模化产品时，面临多环节协同挑战，需材料选型、合规验证等跨学科系统支持，而医疗器械CDMO能在此转化中发挥关键支撑作用。

## 企业积极布局

基于医疗器械CDMO行业广阔发展前景，国内已有多家企业加快布局步伐。

美好医疗主要从事医疗器械精密组件及产品的设计开发、制造和销售，为全球医疗器械企业提供从产品研发到批量交付的全流程一站式服务。多年来公司在呼吸健康、听力康复、血糖管理、心血管、体外诊断(IVD)等多个医疗器械细分领域，与全球多家医疗器械百强企业和创新型高科技医疗企业在产品研发、工艺技术开发、精密制造等方面开展了全方位的深度合作。公司称，随着医疗器械集采及相关政策深化推进，供应链本地化需求日益旺盛。

吴晓颖认为，当前多数医疗器械CDMO企业业务局限于部分环节，而政策催化下医疗器械企业对CDMO合作的需求逻辑正在发生变化，为行业破局指明方向，核心可聚焦三大突破点：一是打通更多业务链条，构建完整服务能力；二是积累可复用工艺与模块，提升新项目效率、缩短工程周期；三是升级商业模式，从传统加工费模式转向专业服务与技术共创结合的模式，该模式既适配器械“多品类、小批量”属性，也能强化与头部客户的长期合作黏性。

吴晓颖表示，未来3—5年，行业因产品特性与盈利模式限制，短期内难现全链条服务能力较强的头部企业，但有望培育出1—2家跨多赛道、提供“研发到量产”一体化服务的企业。实现路径上，企业可深耕单一赛道，以优质质量与交付效率为获取“灯塔级”客户奠定基础，再通过并购等手段进入相邻品类，横向复制成熟体系能力，逐步覆盖多赛道。