

从《医药营销》主审视角看中国医药市场的破局之道

——访医药商业化领域的战略大师袁泽之



袁泽之先生

近日，《医药营销》一书的出版引发行业热议，这部聚焦医药产业全链路商业化的著作，由资深从业者袁泽之担任主审。作为中国医药市场近十年高速发展的亲历者与推动者，袁泽之的名字始终与“商业化破局”紧密相连——从跨国药企默克到本土创新药企和黄医药，他主导的医保谈判、诊疗标准化、生态构建等系列战略，不仅改写了多个重磅药品的市场命运，更成为中国医药商业化的经典范式。

这位兼具医学背景与 MBA 思维的医药商业化专家，始终信奉一条铁律：“真正的医药创新，必须完成从实验室到临床、从技术到市场的双重价值闭环。”

医保谈判：一场精密计算的商业博弈

2017年，当袁泽之接手默克肠癌靶向药“爱必妥”的医保准入项目时，摆在他面前的是双重困局：药价高昂导致患者自费负担过重，而跨国药企全球定价体系与中国医保支付能力的矛盾几

近无解。不同于传统谈判中“技术专家”或“谈判代表”的单一视角，袁泽之的选择以商业化操盘手的思维重构问题：如何让高价创新药通过医保政策实现“以价换量”，既保障企业长期利益，又激活中国市场的规模效应？

他首先抓住 2018 年国家肿瘤药专项谈判的政策窗口，将“爱必妥”纳入首批谈判目录。面对仅有两次报价机会的严苛规则，其团队摒弃了行业惯用的“高报低走”试探策略，转而建立精密的经济学模型：通过测算中国患者基数、支付能力阈值、潜在市场份额等数据，首轮即报出医保局底价 115% 区间内的精准价格，既展现合作诚意，又预留后续降价空间。

更具战略价值的是其对全球总部的说服工作。面对德国管理层对“中国低价影响全球定价体系”的担忧，袁泽之用数据证明中国市场通过医保放量带来的规模效应，完全可对冲单价下降的影响——这将是全球最低价，但也是最大增量市场。最终，“爱必妥”以 67.56% 的降幅纳入医保，年销售额从 6000 万欧元飙升至 3.5 亿欧元，验证了其“战略性降价”的商业逻辑。

诊疗标准化：构建商业化落地基础设施

当“爱必妥”通过医保打开市场大门后，袁泽之立即意识到：靶向药物的精准使用高度依赖基因检测，

而国内检测标准混乱、价格高昂的现实，正在制约医药商业化放量。

“没有可复制的诊疗路径，再好的药也难成气候。”他主导了两大关键动作：病理质控体系搭建和 NGS 技术标准落地。袁泽之带头与协和医院合作建立全国性质控网络，通过发放标准品、统一检测流程、淘汰不合格实验室，将肠癌基因检测准确率从不足 70% 提升至 99%。这种将专家操作落成规范、形成共识的方案，首次统一了结直肠癌分子生物标志物检测的标准流程，不仅惠利于全国各地的患者，也更好地规培医生，促进了整个诊疗体系的科学化。

随着 NGS 多位点检测成为近年来的大势所趋，袁泽之致力于领导达成这一重要技术的标准化，他联合 illumina 等企业建立标准化检测平台，最终推动全球首个《NGS 检测共识》的制定，为行业提供了更高水平的规范指南。经过多番沟通，还将检测费用从万元级压缩至 3000 元，使适用患者扩大 5 倍。

这些看似公益投入的举措，实则为医药商业化扫清了关键障碍：检测能力覆盖医院从 80 家激增至 500 家，直接推动“爱必妥”临床使用率提升 300%。“标准化不是成本，而是打开增量市场的钥匙。”袁泽之的商业化逻辑在此展露得淋漓尽致。

生态构建：从流量入口到品牌壁垒

在袁泽之的商业化版图中，患者从来不只是受益者，更是关键的市场参与者。当行业还在争论“患者服务是成本中心还是价值中心”时，他已启动三步

战略：数字化触达：与阿里健康共建智能服务平台，通过 AI 咨询机器人实现 7×24 小时患者教育，将药品信息触达效率提升 3 倍；社群裂变：引入国际患者组织 GCC 的运营模式，培育肠癌患者 KOL (key Opinion Leader)，通过“病友互助”形成自发传播网络；

数据反哺：发布《中国肠癌患者生存白皮书》，将患者需求数据反向输入研发与营销体系，指导新产品管线布局。这种“患者即渠道”的生态构建，不仅降低了市场教育成本，更在集采压力下为默克建立了差异化的品牌护城河。

本土原研：商业战略的终极底色

2024 年，袁泽之转战和黄医药，其战略选择再次印证其对趋势的预判：在创新药“license-in”模式遇冷之际，他力主聚焦本土原研，将商业团队前移至研发阶段，建立“临床需求—靶点选择—市场定位”的联动机制。

“医药商业化不是销售技巧的比拼，而是对产业价值链的重新定义。”在袁泽之的规划中，和黄医药不仅要成为创新药企，更要成为“诊疗解决方案的整合者”——通过布局伴随诊断、患者管理、支付创新等环节，构建完整的商业化生态。

袁泽之始终认为，当医学遇见商业，最动人的故事不是情怀的胜利，而是精密计算的战略如何让技术普惠落地。这位医药商业化领域的战略大师，正用一个个案例证明：在拯救生命与创造价值之间，从来不是非此即彼的选择。（武建芳文/图）

“冬季不宜减肥”，是真的吗



资料图片

一到冬季，男女老少都切换成行走的“粽子”，把自己裹得里三层外三层来抵御严寒，不少人持续了一年三季的减肥事业也停下了脚步。“冬季多吃点，才有脂肪产生热量！”“冬季衣服厚，变胖也看不出来”……如此循环，每年开春都要开始新一年的减肥。天冷了就真的不适合减肥吗？

近日，“冬季不宜减肥是错的”这一话题冲上了热搜。记者采访南京市第二医院营养科医师肖瑶了解到，冬季寒冷会促使白色脂肪转为棕色脂肪，此时激活体内棕色脂肪能大大提高燃

脂效率，确实是减肥的好时期。

提到脂肪，大家都普遍认为其对健康有害，脂肪多会造成肥胖、三高等。但肖瑶指出，实际上我们体内的脂肪大体有两种——白色脂肪和棕色脂肪，棕色脂肪正是有助于冬季减肥的好脂肪。肖瑶介绍，白色脂肪在人体中占比较多，多位于皮肤下面和内脏周围，主要负责储存能量供人体使用，可以说是使我们变胖的元凶；而棕色脂肪在成年人体内占比较少，多位于颈肩部、脊髓周围等，能够消耗白色脂肪，转化成热量。

有研究表明，冬季寒冷的温度会促使白色脂肪转为棕色脂肪，如

果此时我们能够再加把劲激活体内棕色脂肪，就能大大提高燃脂效率，使得减肥更加容易，且不易反弹。因此，在冬季适当运动，有效激活体内棕色脂肪，就更容易达到减肥的目的。

天气寒冷，不少人都选择“猫冬”。又不想主动运动减肥，又不想节食饿到自己，只要不原地长胖，维持现在的体重就好了。那么，生活中有没有避免长胖的好方法呢？肖瑶表示，冬季不想原地长胖，可以从三方面着手：

1. 好好吃饭。早饭不能省，午饭要吃饱，晚饭可吃少。冬季饮食可适当进补些含脂肪量较少的食物，如鱼、虾、牛肉、羊肉等；同时多吃低热量食物，如西红柿、木耳、萝卜等；新鲜的蔬菜水果也不能断。
 2. 保持愉快心情，多见太阳。冬季日照减少，容易情绪低落，导致食欲大增暴饮暴食。冬季多晒太阳有助于改善心情，维持健康体魄。
 3. 睡眠时间要适当。不能睡太多，也不能睡眠不足。冬季离开温暖的被窝确实有些困难，但过多睡眠会使我们在睡醒后感到饥饿而胃口大开，不利于保持体重；拥有充足的睡眠时间，器官才会保持良好的代谢速度和能力。
- 如果不想大冷天跑出门运动，又想坚持一年四季的“减肥大业”，肖瑶表示，不妨试试室内运动，“冬季可以选择跳绳、爬楼梯等中低强度的有氧室内运动，动作不必太激烈，适当延长运动时间，没准会收获事半功倍的效果。”

（吕彦霖 张诗蕴）

接纳情绪 主动化解隐性压力

“从生理层面，大脑负责调控情绪的前额叶皮层需要重新适应；从心理和社会层面，学习和社交的隐性压力也会给孩子带来一些影响。”2月13日，国家卫生健康委召开新闻发布会，首都医科大学附属北京儿童医院主任医师崔永华在会上表示，寒假即将结束，重返校园可能会给人带来一些抵触和压力，可以通过接纳情绪、提前调整作息时间等方式主动适应，主动化解隐性压力。

今年春节档电影《哪吒2》鼓舞了很多人摆脱精神内耗，它的爆火也反映了全社会对心理健康的重视和需求。假期“余额”不足难免会给人带来隐性压力，化解压力摆脱内耗，具体该如何做？

北京大学第六医院主任医师黄薛冰表示，心理健康相关词语成为“热词”，体现出人文关怀意识的提高，也体现出心理健康知识的普及以及识别能力的提高。焦虑抑郁情绪有精神上的表现，如担心、紧张、过度悲观等，也有躯体上的表现，如脏器功能紊乱、心慌、胸闷、气短、食欲差等，后者往往难以识别。随着心理健康意识的增强，当出现不明原因的病情，患者到综合医院排除躯体疾病后，可以考虑是否和精神因素有关，经过系统、针对性治疗，大部分症状可以消除。

有一些孩子沉迷游戏、社交媒体，导致其忽视真实世界和现实生活中的的人际关系和学业，甚至发展成情绪障碍。对此，中南大学湘雅二医院主任医师吴仁容说，从玩游戏到游戏障碍是逐步发展的过程，可能持续数年。

随着儿女再次离家，老年群体也容易出现悲伤、孤独、失落等情绪。首都医科大学附属北京安定医院主任医师张庆娥表示，老年人的心理健康状况与个人的性格特点、身体状况、家庭和社会支持等多种因素相关，建议老年人理解并接纳自身衰老的过程，积极接受环境、社会角色的转变，做好个人健康管理，关注自身身心健康。通过多参加社交活动、兴趣小组、科普讲座等，老人可扩展社交圈，避免社交的孤立，保持思维的活跃度，增加自我认同感。作为子女，应与老年人建立情感联系，增加见面的频率和交流时间，让他们感受到自己“被需要”。（张佳星）