



L.E.K. 洞见

拥抱变化、练好内功——浅谈当前医疗反腐

2023年，一场规模空前的医疗反腐行动正在全国展开。与历年的反腐工作相比，本次行动具有站位高、覆盖全、力度大的特点。透过现象看本质，我们认为本次反腐在逻辑上与医保控费、带量采购、鼓励创新等政策一脉相承，属于我国医疗体制改革的一部分。同时，不难发现本次整治的重点依然集中在带金销售、价格虚高、虚假会议等老问题。

- 这次反腐浪潮将给医药市场带来哪些影响？
- 哪些平时苦练的“基本功”在这次市场震动中起到了压舱石的作用？
- 随着反腐行动进入“深水区”，药械企业将面临哪些挑战和机遇？
- ...

就以上几个业内普遍关心的问题，我们与众多制药和医疗器械企业的资深人士展开了探讨。

首先，我们从医院业务量、药械产品销量、企业销售活跃度三个指标，来判断本次反腐行动给医疗市场带来的影响。

- **业务量：**全国医院门诊和手术量在今年8月均出现环比下降，平均降幅在10%左右，但我们注意到降幅在9月开始逐步收窄
- **产品销量：**全国药械产品销量在8月也明显下滑，平均降幅在15%左右。在整体下行的市场中，我们注意到部分成熟产品的销量不降反增。以肿瘤领域为例，集采产品销量8月环比上涨20%，非医保创新药则下跌明显。此外，刚需产品和服务所受的影响也较小，集中在心血管药物、透析等领域
- **销售活跃度：**在7-8月间，药械企业的销售拜访活动和各类学术会议大都按下了暂停键；在全国市场中，一、二线城市的监管力度相对严格，约八成以上各类活动受到影响

综合来看，本轮反腐行动在短期内给医疗市场的运行带来了较大的冲击。究其原因，临床医生的保守和观望情绪是造成这一局面的主要因素。在产品选择方面，临床医生在当前环境下更愿意处方低价的成熟产品，而对高价创新产品敬而远之。在业务量方面，临床医生的积极性受到打压，“加刀”“飞刀”的数量显著减少；在处理与销售代表关系方面，很多临床医生采取“保持距离”的策略，使得正常的学术交流也难以开展。

本次反腐行动将如何演进，是另一个业界普遍关心的问题。截至9月份，我们认为本轮医药反腐行动经历了三个主要阶段：前期蓄势、快速发展、定调纠偏。

- 前期蓄势 (1-5月)
 - 2023年1月，中纪委发文《坚决打好反腐败斗争攻坚战持久战》指出，要进一步深化民生领域不正之风和腐败问题专项整治工作，其中点名医疗行业；为本轮反腐行动拉开大幕
- 快速发展 (6-8月)
 - 医保局、卫生健康委、中央纪委、全国人大等14部门密集出台文件，指出“要以零容忍态度坚决惩处腐败”，“集中整治医药领域腐败问题是推动健康中国战略实施、净化医药行业生态、维护群众切身利益的必然要求”，将本次行动推向一个小高潮
- 定调纠偏 (9月至今)
 - 在中国医院院长论坛上，国家卫健委医疗应急司司长郭燕红以“把稳政策基调，推进医药腐败集中整治”为主题进行讲话，对医疗反腐集中整治进行纠偏，强调“不得随意打击医务人员参加正规学术活动的积极性”。部分业内人士将此次讲话视为学术会议逐步恢复的风向标

展望未来，我们认为医疗反腐将向常态化方向发展。2023年9月，中央反腐协调小组发文，在2023-27年工作规划中明确提及医疗反腐，并指出将向基层延伸。本次行动可能只是一个开端，通过建设长效监管机制，逐步推动医疗行业向规范化、系统化发展或是终极目标。

市场环境的变化，给药械企业带来了战略升级和模式转型的新课题。我们梳理了反腐浪潮之下，药械企业在中国市场面临的三大挑战和机遇：

- 挑战1: 创新产品进院和销量爬坡受阻
 - 进院方面，不利因素主要包括：1) 不少医院药事会暂停，导致入院流程受阻；2) 创新产品通常定价较高，为了降低风险，医院纷纷暂缓这类产品的入院；如何实现新产品的市场准入成为困扰不少药械企业的难题
 - 销量爬坡方面，企业与医生间的学术沟通是创新产品推广过程中的关键环节。短期内，销售和学术活动的暂停给创新产品的推广带来了很大的阻力。以创新耗材为例，在上市初期大部分医生对其使用方法和相关术式认知都有限，缺乏与企业间的演示和问答，使得产品推广无从谈起

- 机遇1: 加速销售模式转型和能力提升
 - 数字化赋能: 面对来自线下渠道的阻力, 全渠道 (omnichannel) 营销将在药械企业的销售活动中扮演更加重要的角色。药械企业应及早进行自上而下的顶层设计, 加强多部门协调, 真正发挥数字化工具在医生交互、患者管理等环节中的作用
 - 学术导向销售: 对标成熟市场, 学术支持将成为销售活动的核心价值。作为行业刚需, 学术会议有望逐步恢复, 但数量减少, 质量提升, 形式转变是必然趋势。药械企业应聚焦销售和会议的学术专业度提升, 并在销售活动中锚定学术和创新的大方向
- 挑战2: 成熟产品面临更大的控费压力
 - 业内专家普遍认为, 医疗反腐行动将对带量采购、DRG等控费措施的执行力度起到推动作用。这一影响将主要针对上市时间长、市场竞争激烈的成熟产品。我们预计带量采购常态化的步伐将更加坚定, 越来越多的成熟产品将被纳入集采。同时, 医院对于集采报量和DRG上限价格的执行将更加严格
- 机遇2: 提前规划应对策略, 做好产品组合延伸和生命周期管理
 - 面对日益增加的控费压力, 我们认为药械企业应做到: 1) 对于成熟产品, 提前研判集采时间线和应对策略。如计划中标, 提前进行供应链储备和组织架构调整。如计划弃标, 尽早开始零售药房、民营医院等渠道的布局; 2) 积极拓展产品组合, 平衡创新和成熟产品之间的比重; 3) 做好产品生命周期管理, 探索适应症拓展和剂型改良等机会
- 挑战3: 行业监管升级和常态化
 - 合规对于药械企业来说不是一个新概念, 但是出于成本管控和业务增长等考虑, 过去不少企业的合规动力不足, 很多内部合规部门仅能发挥“建议”的作用。随着医疗反腐的常态化推进, 有望倒逼药械企业建立并完善合规体系的建设
- 机遇3: 药械企业合规体系建设进入快车道
 - 领先企业, 尤其是外资药械企业在中国市场长期坚持严格的合规制度, 其价值在本轮集中整治中得到了很好的体现。相反我们看到部分企业的销售费用居高不下, 成为了本次整治中打击的重点
 - 合规体系的建设不是一蹴而就的过程, 需要企业长期持续的投入。尤其面对不断变化的政策环境, 企业的合规体系也应当做到及时调整和应对

2023年对中国医疗市场来说注定是不平凡的一年。短期内, 反腐行动的确给本就处于调整期的市场带来了更多的挑战。但是, 中国医疗市场容量大、机会多、潜力高、韧性强的基本面没有改变。展望未来, 医疗反腐与一系列“新医改”政策相辅相成, 有望实现推动行业创新, 净化市场环境的目标。对于药械企业而言, 只有保持拥抱变化的心态, 沉下心来苦练内功, 才能真正做到穿越周期, 行稳致远。

关于作者



王景焯(Justin Wang)

王景焯(Justin Wang)先生是L.E.K.合伙人及中国区业务负责人。他拥有20年的战略咨询经验，致力于为中国和全球制药、医疗技术、医疗服务以及其他行业的客户提供支持。王景焯先生在战略规划、产品商业化、定价、市场准入、并购以及产品授权等方面都拥有丰富的项目经验，他还积极帮助中国企业寻求海外拓展和对外投资的机会。



皮婷婷

皮婷婷女士是L.E.K.合伙人，常驻上海。她拥有超过20年的管理咨询经验，其中有15年时间专注于在一系列关键战略和运营问题上为医药和医疗技术领域的跨国公司以及中国本土企业提供建议。她拥有广泛且丰富的项目经验，致力于在战略规划、绩效提升等方面为客户提供支持，尤其擅长建议客户企业应用创新技术解决方案并采纳新的工作方式。



丁哲成(David Ding)

丁哲成(David Ding)先生是L.E.K.资深项目经理，常驻上海。他拥有近10年的战略咨询和行业经验，项目经验主要集中在生物医药、医疗器械、医疗服务等领域。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 www.lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。
© 2023 L.E.K. Consulting