



领袖视角

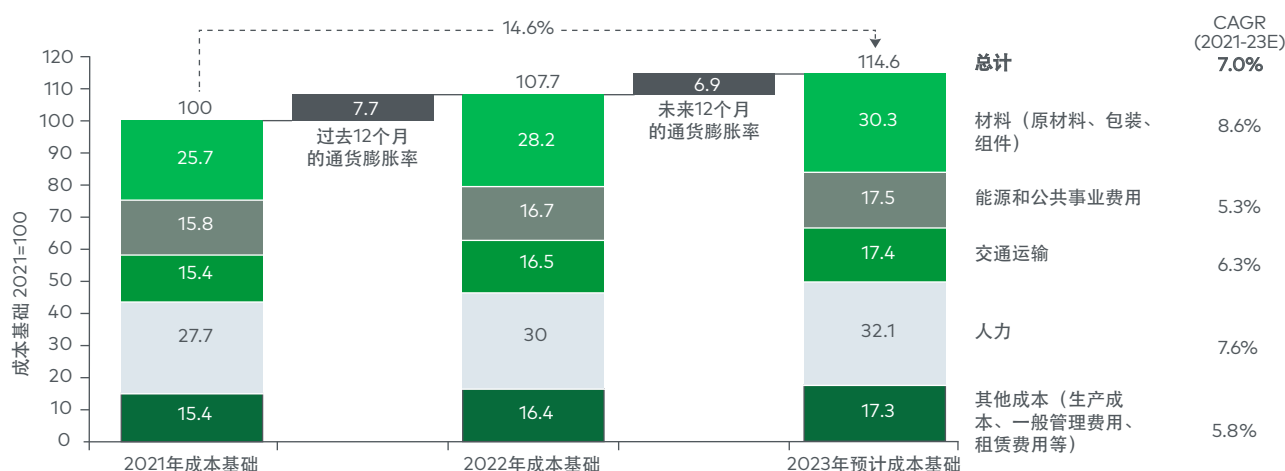
医疗技术行业的最佳定价策略

医疗技术公司正面临诸多由宏观经济因素造成的压力，包括通货膨胀和供应链中断。过去十年，经济合作与发展组织 (OECD) 生产者价格总指数¹的同比增长率徘徊在1%-3%左右，但2022年的生产者价格飙升并超出预期，同比增长约20%。组件短缺，尤其是对许多医疗技术领域 (例如，医学影像、起搏器等心脏相关的技术、患者监护设备) 至关重要的半导体的短缺，正在限制相关产品的生产量，并进一步推高医疗技术产品的成本结构。

同时，快速且剧烈的汇率波动 (例如，美元指数在过去一年中上涨了近20%) 也导致全球部分主要市场的原材料和成品价格大幅波动。另外，空运和海运也面临着严重的运力和装运延迟，带来了一系列供应链挑战，包括生产计划延迟、交货时间延长以及材料投入成本上涨。

医疗技术公司通常会通过整合生产场所和优化供应链，以最大限度地减少库存对其资产负债表的影响，这使得全球化供应链在运营和财务方面更加脆弱。最近L.E.K.咨询的一项问卷调查显示，医疗成本基础在过去一年中增加了约8%，预计到2023年将增加约6%，其中最大的增幅来自原材料和人力 (图1)。

图1
通货膨胀对医疗行业成本结构的平均影响 (2021-23E)

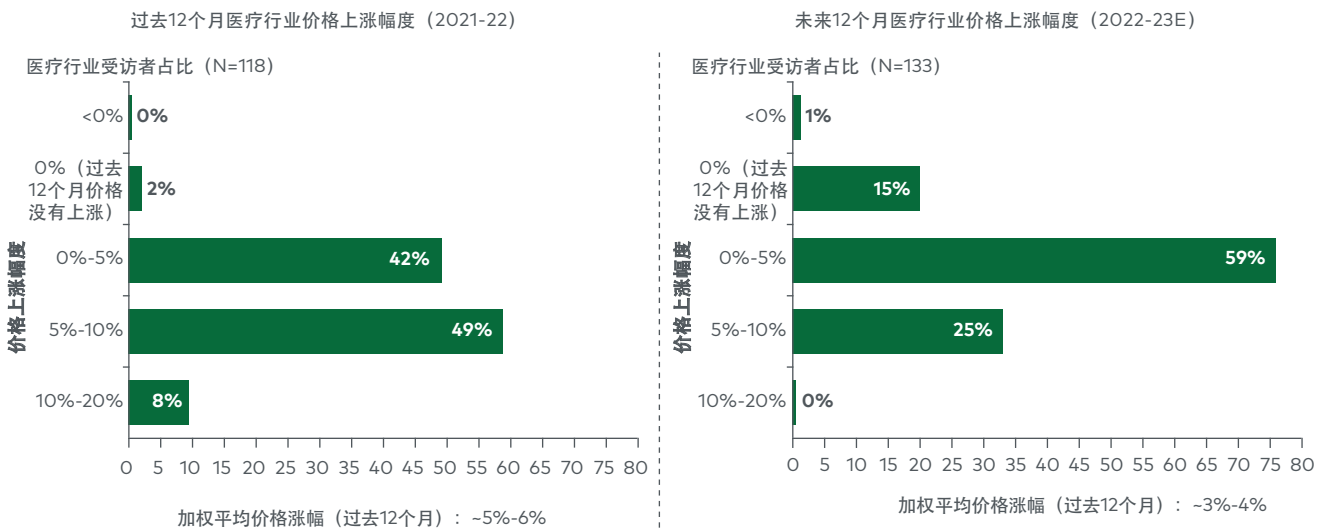


注释：过去12个月和未来12个月指问卷调查发生时 (2022年7-8月) 的前后12个月
资料来源：问卷调查；L.E.K.研究与分析

医疗技术公司正在利用一系列抓手应对当前面临的利润压力，大多数都采用了传统的降低成本的方式，其中包括重新调整成本基础（例如，外包给委外生产服务商、与主要供应商重新进行价格谈判）、供应链和业务网络优化、SKU合理化以及货币对冲等。然而，诸如此类的成本调整通常需要大量时间以及其他投入才能实现（例如，有时会涉及产品注册变更或生产流程的重新验证），而且仅靠这些抓手可能不足以缓解当前的利润压力，尤其在中短期内。

相反，调整定价能够直接且有效提高利润率。包括医疗技术公司在内的许多医疗企业已经开始调整定价，且预计在未来还将持续调整（图 2）。L.E.K.认为定价是一个强有力但需谨慎利用的抓手，尤其在通货膨胀时期。

图2
通货膨胀对医疗行业成本结构的平均影响 (2021-23E)



注释：过去12个月和未来12个月指问卷调查发生时（2022年7-8月）的前后12个月
 资料来源：问卷调查；L.E.K.研究与分析

值得注意的是，对于医疗技术公司而言，定价是一个持续存在的挑战。医疗技术公司的产品组合非常广泛，涵盖从日常购买并使用使用的“高流量”产品到每十年才以不同价位采购一两次的固定资产设备。根据L.E.K.的经验，价格与客户价值创造、销量以及市场份额等潜在驱动因素之间的关系十分复杂。定价还会受到一些有影响力的中间机构的影响，例如：美国以及德国等欧洲国家市场的团购组织（GPO）、亚太地区医疗市场（例如，中国和日本）中复杂的经销商网络等。另外，医疗技术企业通常与客户签订的是多年期协议，合同到期前企业调整价格的能力相对有限（至少过去一直是这样），这意味着医疗技术企业在面临当前的通货膨胀时，很难通过价格调整来应对利润压力。

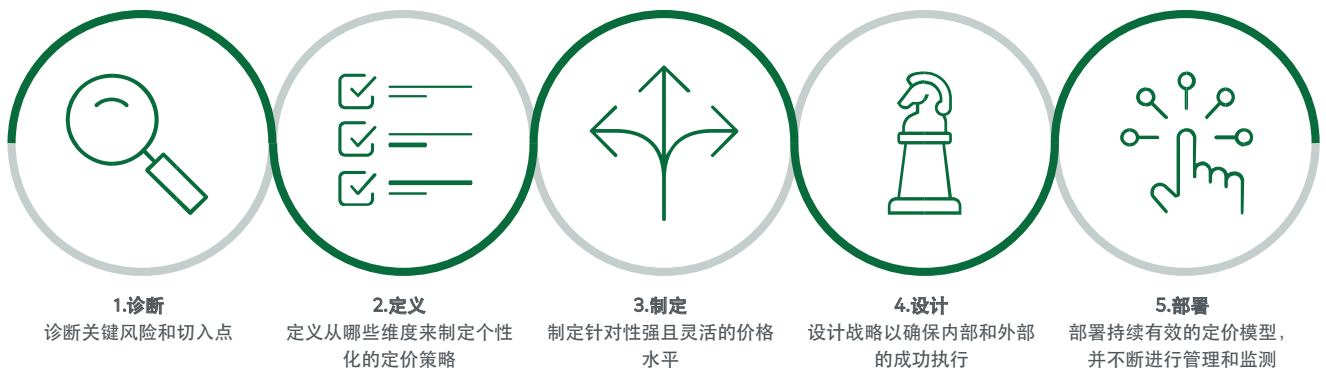
此外，医疗器械复杂的报销政策也对定价产生了显著影响，然而定价往往在产品上市以后才得到相应的调整。由于劳动力成本的增加、手术数量和患者结构的波动、政府救济款项的减少以及医保报销调整的滞后等一系列挑战，医院（尤其在美国）的经营利润显著下降，因此更加注重成本控制。再加上过去十多年来美国医疗系统持续整合带来的规模化效应以及供应链决策的日益集中化（为了实现采购协同效应），医院比以往更具议价能力。

考虑到市场的不利因素和及其动态变化对医疗技术公司利润率、规模和稳定性的长期影响，医疗技术公司必须优化定价，但这的确是一个非常棘手且复杂的问题。在当前通货膨胀的大环境下，医疗服务提供方已经充分意识到价格调整的现状，因此医疗技术企业将有机会与之重新进行价格谈判。企业需要借机对其定价策略进行全方位的重新评估，而不是利用价格获取短期利益。

L.E.K.根据以往的经验总结出一系列有效的定价原则，我们建议将其作为制定系统化定价策略的指导方针。我们把这些指导原则总结为5D：诊断 (Diagnose)、定义 (Define)、制定 (Develop)、设计 (Design) 以及部署 (Deploy) (图 3)。

图3

5D: 诊断 (Diagnose)、定义 (Define)、制定 (Develop)、设计 (Design) 以及部署 (Deploy)



可以采取的措施	应该避免的问题
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 从不同维度细分客户，设立相应的定价规则 <input checked="" type="checkbox"/> 与客户充分沟通，让客户对价格有所预期，对定价有清晰的理解 <input checked="" type="checkbox"/> 使用商品指数条款等合同机制 <input checked="" type="checkbox"/> 对相关关键指标进行监测，并定期对定价策略进行审阅，以确保定价模型长期有效 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 避免在不考虑客户的价格敏感性和支付意愿的情况下，盲目地将相同的价格应用于所有客户 <input checked="" type="checkbox"/> 不要有一劳永逸的心态 <input checked="" type="checkbox"/> 避免在没有明确原因和适当策略的情况下变更价格 <input checked="" type="checkbox"/> 制定定价策略以及迭代过程中，注意不要忽视关键相关方（例如，客户、渠道合作伙伴）的反馈

资料来源：L.E.K.研究与分析

1. 诊断关键风险和切入点

医疗技术公司拥有大量的客户、渠道合作伙伴、产品以及库存单位 (SKU)，因此具备大量定价数据。各项不同分析 (例如，历史价格趋势和相关性分析、回归分析) 可以帮助公司识别出快速盈利的机会，同时也能够为制定目的性强且严谨的定价策略提供支持。面对当前的通货膨胀挑战，公司可以采取一些策略来实现快速盈利，包括：对低利润的库存单位 (SKU) 进行调整；识别出差异化程度最高、价格敏感性不高、消费者能够接受更高溢价的产品；识别出折扣政策不合理的客户 (即给客户的折扣超出了其购买量或产品利润比例所应享受的范围)。

2. 定义从哪些维度来制定个性化的定价策略

制定定价策略时最好避免采用“一刀切”的方法。为此，医疗技术公司需要确定从哪些客户行为和产品价值主张相关的维度来量身制定定价策略。潜在维度包括：客户细分 (例如，机构类型、集中采购程度)、客户关系强度 (例如，钱包份额、客户关系的持续时间)、客户的数量和规模、客户 GPO 的关联以及产品系列或包装类型。

3. 制定针对性强且灵活的价格水平

医疗技术公司应该通过分析特定细分市场的客户定价弹性（例如，对以往的客户行为进行评估，或针对客户展开问卷调查）来制定定价策略。在制定价格水平时，还需要考虑到全球不同地区医疗技术产品的报销政策的差异。例如，在美国，医疗技术产品的报销金额将根据相关手术的报销编码进行确定；而在亚太大部分地区，创新医疗技术产品几乎没有医保覆盖，全部由患者自付。因此，医疗技术公司需要评估价格变化对自身业务的经济影响，还要考虑到对价值链中的其他关键相关方（例如，经销商、最终客户）的经济影响，以确保价格策略的可持续性。

4. 设计战略以确保内部和外部的成功执行

即使在充分调研和严谨分析的基础上制定了定价策略，最终成功与否仍然取决于具体实施。定价策略的落地实施要求医疗技术公司对一系列内部和外部相关方进行有效管理。公司内部可能存在一些困难，阻碍着定价变更：一线的商业团队通常将完成销售指标视为最重要的目标，因此没有对定价政策给予足够的重视，这种情况下，公司可能难以推进有效的定价管理。

有的医疗技术公司已经建立了有效的治理流程管理价格变更，但也有许多公司尚未建立相关体系和流程。要解决内部的定价变更阻碍，公司需要关注几个方面的治理和组织设计，其中包括调整销售团队的激励机制（例如，将盈利能力纳入考量）、明确决策权以及针对不同级别的销售团队成员设定清晰的定价指导范围。医疗技术公司还需要积极做好价格上涨的对外沟通工作，包括客户以及其他受影响的渠道合作伙伴。商业团队需要准备好向客户传递的信息，向客户说明价格变化，并重申价值定位（包括卫生经济学和成果研究的发现）。医疗技术公司还可以通过相应的激励措施鼓励客户进行批量整合（例如，在可行的情况下让客户承诺分配更多钱包份额），并根据客户的需求提供多样化的产品选择。

5. 部署持续有效的定价模型，并不断进行管理和监测

定价模型应该长期有效，需要持续更新和调整。医疗技术公司应该对通货膨胀、其他宏观经济因素和竞争动态（其中包括自有品牌的渗透率以及知名品牌产品与自有品牌产品之间的溢价差距）以及其他指标进行持续监测。定价管理并不是许多医疗技术公司的核心优势，而是需要（并且值得）进行投入加强的能力。

医疗技术公司将持续面对通货膨胀、供应链以及其他影响该行业的全球性挑战，L.E.K.认为，医疗技术公司应该遵循定价相关的最佳实践，制定有弹性且持续有效的定价策略，帮助他们在“正常的”时期获得稳定的发展以及竞争优势。

如欲了解更多信息，请联系medtech@lek.com。

尾注

¹ 生产者价格总指数<https://data.oecd.org/price/producer-price-indices-ppi.htm>

关于作者



Ilya Trakhtenberg

Ilya Trakhtenberg是 L.E.K.咨询芝加哥分公司董事总经理。他拥有10年管理咨询经验，致力于在增长战略制定、市场营销与销售以及并购交易等方面为企业和私募股权客户提供战略咨询服务。他对技术与医疗服务的交叉领域、医疗生态系统的融合与演变以及消费主义在医疗行业中日益重要的角色有独到的见解，是一个极富激情的思想领袖。



Patrick Branch

Patrick Branch 是 L.E.K.咨询东京分公司合伙人，负责生命科学业务。他合作的客户包括生物制药企业、医疗技术企业以及更广泛的医疗企业和投资者，致力于在商业化战略制定、企业和业务单元战略制定、定价策略与市场准入、并购交易支持就一系列关键战略问题上为客户提供建议。Patrick于 2007 年加入了 L.E.K.，曾在东京、新加坡、纽约和波士顿等多个分公司任职。



Monish Rajpal

Monish Rajpal是L.E.K.咨询纽约分公司董事总经理。Monish于2008年加入L.E.K.，专注于生物制药与生命科学、医疗技术、医疗服务以及不同行业之间的交叉领域。他致力于在价值主张的制定与完善、综合健康、定价策略制定、市场准入与商业化以及产品组合优化等一系列关键战略问题上为客户提供建议。



Nathalie Herman

Nathalie Herman是L.E.K.咨询纽约分公司副董事，负责医疗行业相关业务。Nathalie专注于医疗技术以及更广泛的医疗行业，她在医疗与包装等其他行业的交叉领域也有丰富的项目经验，致力于在商业化与上市战略制定、并购交易支持、现有业务相关领域评估等一系列关键战略问题上为客户提供建议。

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 Limited