

跨国医疗器械企业：中国市场的成长机会

中国170亿美元的医疗设备和器械市场已经位列全球第四。这一规模预计在未来5年将翻一番，随之带来的增长机会也将是惊人的。

对于希望在中国市场取得成功的跨国医疗器械制造商，至关重要的是要能发现机会所在，熟练应对招标流程，并正确选择销售和分销模式。

中国作为全世界最火热的医疗市场之一，以170亿美元的医疗设备和器械市场规模，位列全球第四，并预期于未来5年至少翻一番。如此巨大的增长主要归功于中国对医疗卫生投入的增加。同时，中国稳健的经济发展带来了医疗设施的日益改善，民众就医更为便利，欠发达地区公共医疗保险覆盖面不断扩大，基础设施也得到了持续完善。

同时，患者对于医疗服务的支付能力也在提高。据经济学人信息部（Economist Intelligence Unit Ltd）估计，中国年收入超过15,000美元的家庭将从现在的不足3,500万个，增加到2015年的1亿个以上，其年均增速超过40%。

随着中国医疗产业的发展，其医疗设备和器械市场的巨大潜力也毋庸置疑，国际医疗器械巨头也逐渐看到了这块市场中广阔的发展机会。但是对于这些逐鹿者来说，在这样一个充满变数的市场中角逐势必不会一帆风顺。尽管不断扩大的保险覆盖面、日益便利的就医机会以及持续创新的产品为争

取广泛的客户群体和更大的机会提供了坚实基础，然而欲设计一个成功的市场进入战略，正确理解产品和消费者、顺利通过招标和医院采购、高效管理销售和分销渠道仍然必不可少。

跨国企业锲而不舍

跨国公司在中国高端医疗器械市场已经获得了骄人的成绩，占有大约四分之三的市场。全球前十大医疗器械制造商都已在中国建立销售网络，目前其中6家已在中国进行生产。

随着中国医疗市场的演变，更完善的医疗基础设施将为中国更多的地区带来更丰富的医疗服务。为了迎合增长的需求，许多国际医疗器械制造商现在正加快步伐重新设计市场渗透战略：对于一些公司，这也许意味着继续巩固它们在高端市场的地位；对于另一些公司，这也许意味着进入“经济型”市场。

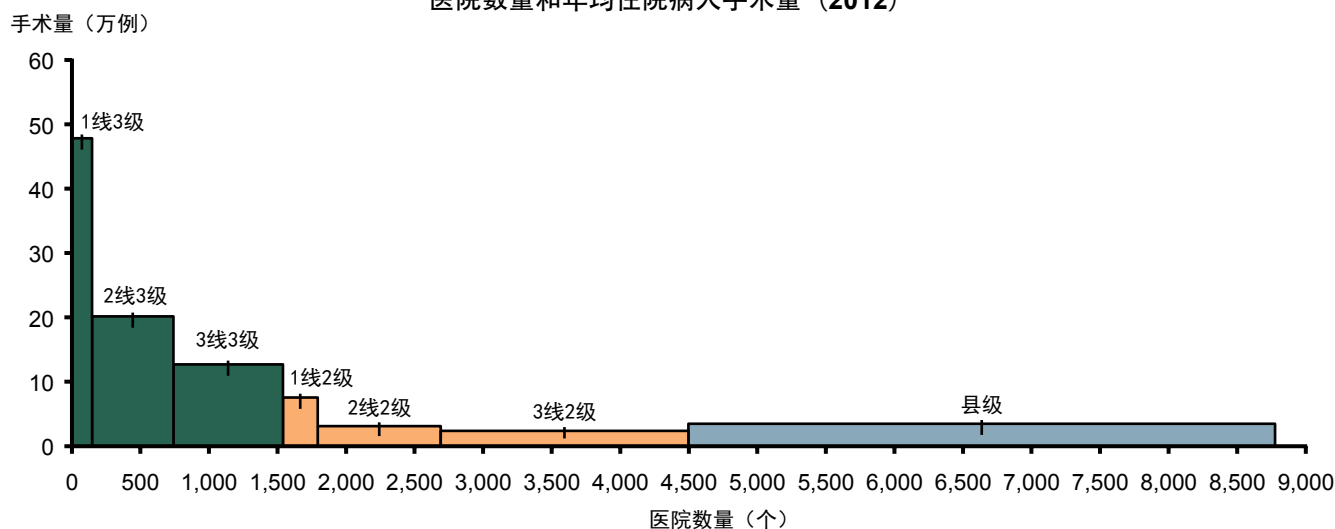
走向更广阔的市场

改善中国的医疗环境，特别是改善农村医疗环境是中国“十二五”规划的重要目标。政府希望通过扩张医保覆盖、提高大病保险赔偿比例、甚至实

《跨国医疗器械企业：中国市场的成长机会》的作者是陈玮（Helen Chen），L.E.K. 咨询的董事及中国区生命科学和医疗技术业务负责人；王景辉（Justin Wang），L.E.K. 的副董事；Jeff Stevens（施剑峰），L.E.K. 董事及北美地区医疗技术业务负责人。如需了解更多详情，请发送电子邮件至 LEKCHINA@LEK.COM 与我们联系。

表 1

医院数量和年均住院病人手术量（2012）



数据来源：L.E.K.研究与分析；中国医院数据库

行单病种支付的试点项目来进一步提升患者的支付能力。

同国内标准相比，跨国公司的大多数产品质量显然要更胜一筹。但是，在大部分低端市场上，价格和患者的支付能力仍然是决定性的。目前中国医院支付体制不同于德国或法国的卫生技术评估（HTA）流程，通常并不支持患者使用更好当然也更贵的技术。因此，国际公司仍然面对以价格为基础的简单竞争，也就几乎没有动力向患者介绍更先

进的技术，从而获得更好的治疗效果，或者，他们不得不推迟产品上市，花时间申请一个新的收费项目以获得更高的价格。这些是很多公司考虑引入经济型产品的主要因素。

在“经济型”市场内寻找价值

当公司考虑向经济型市场扩张时，他们首先要考虑的是选择何种产品投入这一广阔的但同时也对

表 2

在中国市场引入平价产品的几种方式

举例	平价进口产品	现有产品的“简化版”	本土研发、本土生产	收购本土企业或者合资
好处	- 上市时间快 - 品牌信誉高	- 同从头研发相比上市时间较快 - 利润风险稍低	- 量身定做的本土化产品 - 同现有产品的冲突小	- 获得产品的速度快 - 销售渠道已经建立
风险	- 侵蚀利润 - 可能导致水货问题	可能影响品牌定位	- 时间冗长 - 可能需要新品牌	- 合作的风险 - 可能对母公司品牌的影响

数据来源：L.E.K.研究与分析

价格更敏感的市场。在这里，每个医院客户的规模要小得多，但市场的整体容量却很大。

引入平价产品的方式很多，但没有一种“放之四海而皆准”，尤其是对于那些已在高端市场立足的企业来说，每种方式都有各自的优缺点。当公司决定要以多快的速度渗透市场或用多少投资来引入新产品时，必须仔细权衡这些优缺点。

随着政府对就医机会和医护标准愈发重视，更多的设施将被升级，医保制度也将改善。这将使得更多的中国人有机会获得高质量的医疗服务。因此二线、三线城市正逐渐成为国际公司的舞台。

持续本土化

为了更好地开发经济型市场，一些公司决定转向本土化生产。例如，美国伟伦公司（Welch Allyn Inc.）于2012年开始在华设厂以便获得社区卫生中心的竞标资格。本土生产的一大优势是本土生产（和设计）的产品能更适应中国广大经济型市场的需求，同时也可用于出口至海外市场。而且，对于I类（通过常规管理足以保证其安全性和有效性的医疗器械）和II类医疗器械（对其安全性和有效性应当加以控制的医疗器械），国产的产品只需通过省级食药监局的审批即可，而无需通过国家食药监局的审核。这样可以有效地缩短产品注册时间，从而使企业能够更快地将产品推向市场。

对于III类医疗器械（植入人体；用于支持、维持生命；对人体具有潜在危险，对其安全性、有效性必须严格控制的医疗器械），如果产品是从国外进口的，跨国公司则可以利用国外市场的临床试验结果，从而缩短在国内的临床试验周期，甚至可以不经国内国内的临床试验。然而，如果产品是在国内生产的，跨国公司则需要全面完成中国的临床试验要求，注册过程因而也变得更加繁杂。

因此企业在思考是否在中国进行本土化生产时，必须充分权衡各种情况下的利弊。同时还应考虑到保护知识产权，协调与中国合作伙伴之间的冲突，以及是否能获得高品质的原材料和零部件等问题。

当然，跨国公司已非常清晰地认识到在中国进行本土化生产的价值。近三年来，跨国公司花重金（交易金额在4,000万美元以上）并购中国医疗器械企业的交易至少有5例，最近引人注目的事件是美敦力以8.16亿美元对中国骨科产品生产商康辉控股的收购以及史赛克公司以7.61亿美元对创生控股的收购。

对这些跨国企业而言，并购中国企业能够帮助其获得本土研发能力、低成本的生产设施、强大的国内分销网络以及一个为中国“经济型”市场开发产品的潜在平台。美敦力和史赛克目前仍令康辉和创生独立运营。这样的策略能更有效地利用本土品牌的影响力，积极拓展在中国“经济型”市场的机会，同时尽量避免对母公司自身品牌的冲击。

此外，并购中国企业也可以帮助跨国公司涉足新的产品市场并开启本土创新之路。到目前为止，跨国公司并购国内医疗器械企业的案例中，骨科器械是最重要的领域。（根据L.E.K.的分析，在中国的“经济型”手术耗材市场中，骨科耗材占到20%，仅次于普外手术耗材。）

本土骨科医疗器械公司的产品更侧重于中低端市场，业务重点倾向于低等级医院和低级别城市。基于此，对本土公司的并购也可以视为跨国公司对其已有产品线的有力补充。同样，本土的心血管器械公司由于产品附加值较高，亦倍受跨国企业青睐。随着普外手术耗材和设备领域的本土企业逐渐崭露头角，这一块市场有可能见证新一轮跨国并购的浪潮。

新加坡的柏盛国际对吉威医疗制品有限公司的收购就是一个很好的例子。柏盛国际首席执行官王吉成博士评论道：“通过利用吉威医疗现有的生产能力和销售渠道，柏盛国际可以把自己的产品线引入中国市场，这将帮助柏盛国际在规模可观且快速增长的中国药物涂层支架(DES)市场中获得无与伦比的发展机会。”

诚然，本土化生产或并购中国公司都不是维持跨国企业在中国市场继续成长的必要条件。但是如果从补充跨国公司产品线，更好地满足市场需求的角度来看，这两个选项无疑都是值得认真考虑的。

延伸阅读：重在创新

中国政府的“十二五”规划明确了通过加强创新提升本土医疗器械行业竞争力的方针，并强调要加大对本土研发的投资力度，确立了建立40到50个高科技医疗器械公司的目标。

这项政策着眼于加强本土创新和提高医疗服务质量，从而使中国社会整体受益。然而，从跨国企业的角度来看，本土产业的升级势必将威胁其在高端市场的份额。事实上，不少本土企业已经在一些高端领域崭露头角。

从中国药物涂层支架(DES)市场的发展历程中，我们可以管窥这一趋势。十年以前，中国DES市场基本为跨国公司垄断，但是本土企业在不到十年的时间便成功地将这一局势反转：上海微创于2004年发布了中国本土的第一支DES产品，乐普也于一年之后加入DES市场的角逐。随后，本土企业的发展势头越来越猛，至今，微创与乐普两家公司已经占据了DES销量的半壁江山。然而，跨国企业并没有因此却战，以雅培血管设备、波士顿科学以及美敦力为代表的诸多跨国巨头仍然在持续发布创新产品，以捍卫其在临床技术上的领袖地位。

另外一点值得关注的是，中国企业正在提高其对于自主知识产权产品的重视程度。比如，上海微创能成为中国DES市场的领头羊。其“研发导向”的战略功不可没。目前，微创已申请或拥有超过300项专利，其2012年的研发费用达到销售收入的15%以上。

同时，不少中国本土医疗器械公司亦通过利用多种外部资源来支持自己研发能力的发展。比如，科华生物是一家本土的体外诊断设备和试剂生产企业，其一方面通过参加国家863计划获得了一系列的政府资助的研究项目，另一方面还通过开展与复旦大学和上海交通大学医学院等知名学府的合作项目而获得了更多的研发资源。

跨国企业亦可善加利用中国政府支持本土研发的政策，通过中国本土制造和本土研发，获得外部资源的支持，并以此作为目前市场战略的有力补充。例如，美敦力通过投资先健科技19%的股权获得了先健科技未来产品授权的优先谈判权。

跨过招标这道槛

尽管进入中国市场的方式多种多样，然而任何一种方式都会最终殊途同归地汇聚到“招标”这个独木桥上来。中国的招标体系纷繁复杂，地区间的差异和多变的打分系统常常令企业的经营者感到困惑。2012年12月，卫生部颁布一项政令，规定所有公立医院的高值耗材必须通过省级集中采购，原来的允许市级政府和医院有更多决定权的采购方式被废止。截止2013年2月，已经有7个省市启动了新一轮的集中采购，另外还有13个省市已经做好计划。

欲进入实施集中采购省份的市场，通过招投标机制是唯一途径。因此成功中标无论从市场准入还是财务角度，对生产企业至关重要。换言之，了解中国的招投标体系、深刻认识其对于医疗器械企业经营的影响，这对于想要在中国市场有所作为的企业来讲，不再是锦上添花，而是生存的门槛。

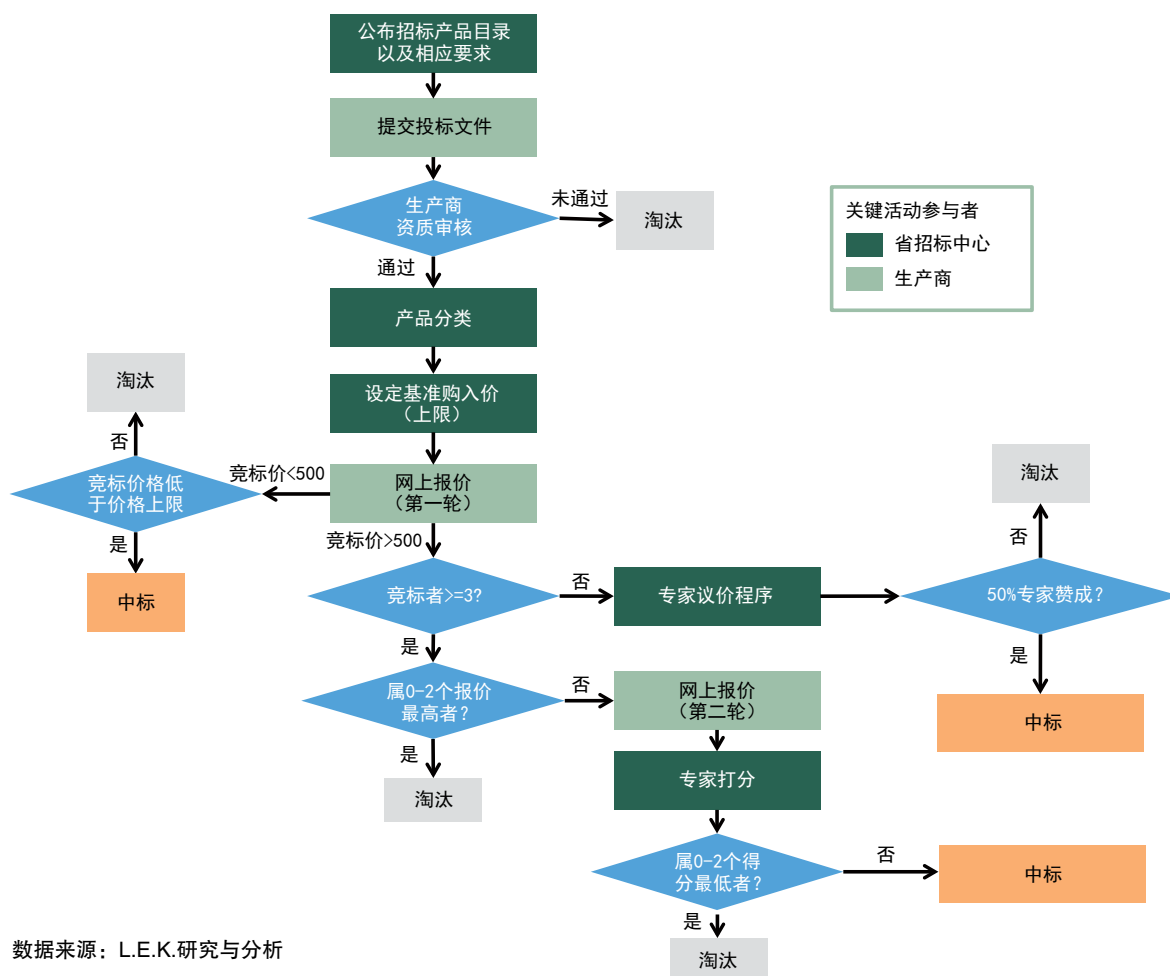
游戏规则

各个省的招标流程在概念上大同小异。典型的流程包括：公布招标产品目录，各生产企业登记注册，资格审定，确定价格上限，各生产企业根据价格上限撰写标书并投标。多数的省份实施两轮评审以最终确定中标企业。

中标企业获得的仅仅是在该省（市）销售的权利，并没有销售量的保证。通常情况下，中标的生产企业不止一家。比如，甘肃省药物洗脱支架（DES）招标，最终的中标产品包括10个品牌的14种产品。如下图所示，北京市的招标过程中有若干个关键节点会淘汰投标者，对于一个企业来讲，重点不是在每一步获胜，而是要保证不被淘汰。

在竞标过程之前会设定一个价格上限。价格上限的设定有多种方法。在广东省，价格上限由专家小组根据该产品的历史以及当前市场价格确定；在内蒙古，价格上限根据内蒙古自治区境内的医疗机构上年稳定采购价的最低值确定。

表 3
北京市医疗耗材招标过程



竞标过程结束后，专家组会根据本次招标的详细评价标准对每个产品进行打分。这里的情况开始变得有些复杂。对于医疗器械公司来说，关键是不是垫底，也就是说不要出价最高或获得最低评分。

随着招标体系的发展，各省市可能会针对本省情况对招标体系进行改进。比如，北京市计划在2013年进行的药物和医疗耗材招标采购将由医保部门主持，而中标后还有可能允许医院进行二次议价以进一步控制实际采购价格。在药品采购中，医院的二次议价比较常见，如今这一模式可能被应用于更复杂的医疗器械采购。

全神贯注是成功秘诀

参与过投标的企业应该都有切身体会，整个体

系的要求日益严格，对企业的挑战也越来越大，这就需要企业建立专门的团队来执行、推动和协调整个投标、竞标过程。

由于评标标准由省级政府制定，跨国公司积极参与竞标有助于促使评标标准由价格向质量转移，同时也有望增强打分过程的公平性。大部分省市的评标标准都有一部分主观指标，比如公司声誉、甚至公司规模等。因此，保持良好的品牌声誉和形象将对提升中标机会和争取更有利的价格大有裨益。

不论是在多个省广泛投标还是聚焦于少数几个目标省，对于跨国企业来讲获得预期结果的最好方法就是全程关注整个流程，上至国家层面，下至地区层面，不放过任何一个有可能参与的环节。这样积极的关注既能为企业带来理想的竞标结果也能从整体上促进招标体系的健康发展。

跻身医院采购目录

竞标成功本身仅仅意味着获得销售权，对销售量并没有任何保障。生产商在省级集中招标采购环节中标，这只代表其获得进入医院采购目录的可能性。即使是在成功跻身医院采购目录之后，生产商

的销售代表或代理商还是得设法向医生解释自己的产品同医院采购目录上其他产品相比的优势。然后，医生还要与病人讨论各种不同的产品选择。整个过程中，没有任何产品能保证被最终使用。

医院对其采购目录的管理在未来也可能发生变化。比如，在2013年北京医疗耗材集中采购中，

延伸阅读：质与价的拉锯战

评标标准因省而异，这为企业造成了不少的麻烦。举例来说，虽然各省的标准中都有“质量”这一条，但是具体的衡量标准在整体评分中的权重以及参考的条件往往区别很大。

例如，北京市使用一套很全面的打分体系，在100分的总分中，“质量”占70分，“价格”占30分。对“质量”的评价标准包括临床疗效产品质量、品牌、包装质量、产品的实用性、以及生产商的规模。同时，“售后服务以及信誉”、“产品创新性”也将分别为贡献7分和6分。

然而，这些评分指标中有相当一部分是“主观”分，比如临床疗效。即使是一些看似客观的标准比如“企业规模”也可能包含相当的主观成分。这使得“质量”这一衡量标准变得更为复杂。反而，“产品创新性”的评判标准是此产品是否通过CE、FDA认证，或者生产商是否为中国“科技创新示范型企业”。这一点尤为重要，因此获得国外的认证常被视为高质量的代表，而这往往是跨国医疗器械公司在评分中最重要的优势之一。

质量：维持差异化

评标中的质量分层为跨国公司提供了第一个可以显示其产品差异化的机会，被分入不同的质量层次就有可能帮助跨国公司避免激烈的竞争。例如，北京的质量分层是基于产品的质量、特性、组成部分、临床疗效以及售后服务而进行的。

至于质量分层，招标时通常有两种主要方式：第一种是根据产品的认证情况（将其等同为产品质量的唯一标准）将产品严格地分组；另一种是，根据产品的质量和价格进行整体综合评分。目前，前者在各个省的应用更为普遍。在这种方式下，由于跨国公司的产品具有国外认证，所以往往能获得同国产产品的区别对待，也因此拥有较大的定价空间。

在第二种方式中，质量与价格被赋予不同的权重，形成一个综合评分。这种方式为那些“低质低价”的产品提

供了更多的生存空间。因此，对于跨国企业来说，对“质量”的评分以及质量在整体打分中所占的权重是关系到自己产品的定价空间以及竞争力的关键所在。

定价策略

打分体系的复杂性并不仅仅在于对“质量”的评估。对“价格”的评估过程也不是那么简单。因为有的是取决于所有竞标者的相对报价水平，有的是直接通过谈判协商确定。例如，广西有一套透明严格的评分体系，将价格和质量综合打分。

与广西不同，很多其它省份没有针对价格的专门打分系统，而是采取了一些别的定价方法。例如，在河南和陕西，竞标价格低于价格上限的投标者可以通过价格筛选而进入到下一轮的质量筛选。得分达到或超过60分的产品可以通过质量筛选，同招标委员会直接进行最终价格谈判。

了解不同的“质量”和“价格”评估体系以及可能对竞争格局产生的影响，对于生产商在竞标过程中实现自己利益最大化是十分重要的。了解这些方面也将帮助生产商划分出投标目标的优先级，并且部署相应的资源。

不断延长的招标采购周期

集中招标采购在各个省市普及率提高的同时，其采购周期也在逐渐延长，因而厂商面临的失标风险也在逐渐提升。尽管卫计委建议的采购周期为两年，但是在目前已经完成的上一轮集中招标的九个省市中，只有两个（占25%）省市公布的有效期超过一年。正在进行招标的七个省市中，有五个（超过70%）设定了长于一年的采购有效期。

也有个别省市会延长原有招标采购有效期。例如，2008年北京的集中招标采购有效期当时公布是一年（2008年10月1日到2009年9月30日），但是实际上这个采购期维持了几乎3年——后一轮的集中招标在2011年9月28日才开始进行。而这次，北京新一轮的招标采购有效期为两年（2011年至2013年），比2008年的有效期延长了一倍。

谈判桌的另一方可能是医院集团，而不是像以前那样单个医院分别采购。这种变化使得医院方的议价能力大大增强。此外，还有一些试点方案，比如DRG（诊断相关分组）制度，可能会使定价和选择过程进一步复杂化。

销售和通路

与其他国家类似，将市场进行适当的细分也是在中国市场通往成功必不可少的要素。中国地域辽阔，不同地区的经济状况和医疗基础设施都有很大区别，相应的患者支付能力也有很大差异。

中国的城市有直辖市、地级市、县级市等不同行政级别。但即使是相同级别的城市也会在人口、社会、经济等方面有很大差别。比如，杭州和贵阳，二者都是省会城市，通常定义的二线城市。但是杭州的人均GDP超过10,000美元，而贵阳则只有4,000美元。很明显，相比于贵阳市民，杭州市民的可支配收入更高，因此有能力负担更好的医疗保健服务。

此外，在类似杭州这样的城市，病人中本地居民的比例较高，医生对医疗设备和产品也因此有着更加鲜明的偏好。相比之下，贵阳医院的病人组成可能更为复杂。由于周边省市和乡村的医疗水平欠发达，贵阳医院的病人中可能有更大比例是周边城镇和乡村医院转诊而来，因此产品需求格局与杭州截然不同，采取的策略和提供的产品和设备也有必要区别对待。

然而，仅从城市级别角度定义细分市场是远远不够的，真实的情况远比这要复杂的多。因为除了城市的分级以外，医院也有着自己的分级体系。因此，迥然不同的用户细分市场可能同时存在于同一个城市中，从而要求企业在同一地区的不同医院中采取不同的销售模式和策略。

显而易见，在中国“放之四海而皆准”的战略是徒劳的。对企业来讲，从整个价值链的角度细致准确地理解中国医疗市场格局的多样性以及随之产生的不同需求，区别对待各个细分市场的关键者，进而有的放矢地为不同的细分市场设计相应的策略

才是成功之道。举个例子，在主动脉介入领域，在成都等西部省级枢纽城市三甲医院的医生虽然掌握先进的技术，但是却缺乏完善的转诊体系向其输送来自基层医疗机构的病人。相反，欠发达城市的医生往往受制于技能和设施水平，而无法满足支付能力和医疗需求日益提高的本地病人，这里的医生最迫切的需求可能是获得更多的到先进医疗机构进修的机会。

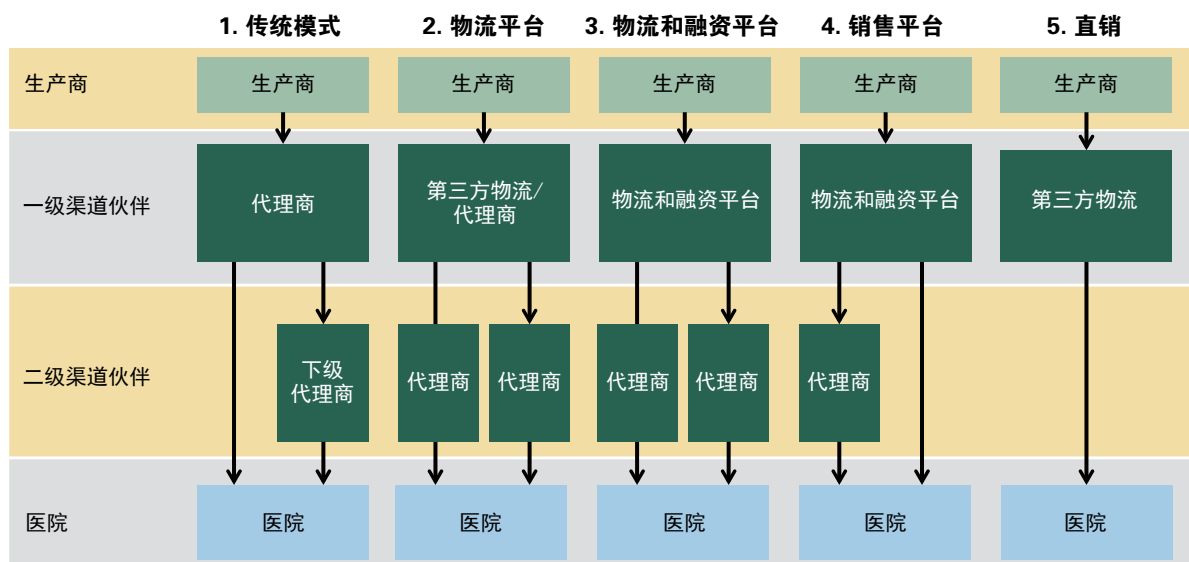
但是，按城市和医院级别做市场细分从来就不是一项简单的工作。找到合适的划分界限以避免内部冲突，维持品牌和产品形象的一致性，同时最大化成本效率，这些虽然复杂，但是对于在中国这样一个充满挑战的市场中鏖战的企业来讲，都是极其关键和必须的。美敦力（Medtronic）和史赛克（Stryker）在并购本土企业后选择让它们继续独立运营，一方面最大程度地保持这些本土企业的原有竞争力，另一方面也避免了影响母公司的既有品牌和地位。

当然，能够影响产品吸引力和市场定位的不只是价格这一个因素。作为一个追求效益持续增长的公司，需要找到价格以外的差异化手段。尽管跨国企业目前在高端医疗器械细分市场中面临的竞争压力并不一定很大，然而在此以外的更广阔市场中竞争的激烈程度不能同日而语。这将迫使各个企业采取更多的非价格竞争手段来为病人提供更丰富的选择，也为医院和医生创造更多价值。例如，有的公司在支持代理商业务发展或为他们提供更长的帐期等方面颇有心得。另外，为医院提供运营服务也不失为一种差异化手段。例如，康德乐（Cardinal Health）正在试点一项帮助医院更好地管理库存的服务。

经销商的角色

各跨国公司在中國都不约而同地选择了相似的销售组织结构。尽管有少数跨国医疗器械公司仍然在尝试在欧美比较普遍的直销模式，但是这些公司在中国市场鲜有成功的案例。大多数公司仍然或多或少要借助经销商或代理商的网络。目前的情

表 4
分销模式和渠道伙伴



资料来源：L.E.K.（艾意凯）咨询

况是，大多数跨国企业主要利用经销商进入其自身难以触及的细分市场，公司内部的营销团队则将主要精力放在大客户管理以及品牌和市场活动的策划上，比如支持学术或者临床研究。

根据生产商和经销商/代理商所发挥的不同功能和承担的不同职责，医疗器械公司可以采取单一或混合的分销模式。举例来说，美敦力（Medtronic）通过多个经销商来管理销售网络、产品库存和物流配送。他们自己的销售团队则主要用于支持学术和临床研究，比如为医生提供继续教育，帮助医院安排著名专家的手术示范，为欠发达地区的医生提供培训。与美敦力类似，库克（Cook Inc.）通过主经销商和一些下级经销商销售和配送产品。而库克自己的小规模销售团队则主要负责维护公司在一线城市和主要二线城市的关键客户关系。库克的销售代表也会协助支持临床研究、医生培训以及其他大客户服务。

尽管有很多的销售模式可供选择，但是风险与挑战也仍然是存在的。比如无法直接跟踪医院的销售，经销商的营运资金负担过重，以及大量的渠道

投资。通常来讲，销售环节的透明度很低（当然也有少数的例外），这严重地妨碍了生产商对销售和供应链进行准确的计划。其次，由于供应链伙伴能提供的财务支持有限，而医院客户又经常拖延付款，经销商背负了越来越多的库存和应收帐款。还有由于市场过于分散，公司为追求增长而不得不在库存方面投入大量资金。

生产商在制定战略和同经销商/代理商建立战略合作关系时，只有正确认识和合理应对销售与服务中的各种复杂因素，才能更顺利地促进合作关系，将产品成功地推向市场。同时，积极的销售渠道管理也可以帮助生产商获得更高的利润。

机会垂青有准备的人

由于中国复杂的城市级别以及医院分级系统，提高市场份额未必像很多跨国公司最开始想的那样直接了当。中国的商业环境还远没有达到发达国家的水平。那些适用于大城市、大医院（Big-City-Big-Hospital）市场的策略到了中国的欠发达地区的

市场可能就会水土不服。

为了在扩大市场份额的同时保持利润水平，企业可能需要重新做市场细分、扩展或者重新审视产品线、并重组销售和分销体系。对整个的市场环境有一个清晰的认识，准确地理解每个细分市场中数以千计的医院和医生的价值驱动力，合理分析这些策略的投入产出，这样企业才能在纷繁复杂的中国医疗市场上走出适合自己的道路。

中国的人均医疗器械消费水平还很低，这虽然是现今众多医疗器械企业面临的一个挑战，但是同时也体现了中国市场未来的巨大潜力。医疗器械需求的增长将来自于不断改善的家庭经济收入，以及

政府在扩展医疗服务受益范围、提高医疗服务标准、和扩大医疗保险覆盖面等各方面所做的政策努力。

总之，中国的医疗产业已经蓄势待发。借着政府促进健康产业发展的东风，跨国企业正迎来前所未有的机遇——用自己的持续创新和高质量的医疗器械服务中国的医疗产业、为中国人提供更多的医疗机会。当然，任何一个企业在中国的成长过程一定是充满挑战的。但是，我们相信鏖战于医疗器械市场的公司只要能够未雨绸缪、精心谋划发展战略，必能于各细分市场中步步为营，并最终决胜于中国这个体量巨大、发展最快的市场。

INSIGHTS @ WORK™

L.E.K. (艾意凯) 咨询是全球领先的管理咨询公司之一，专注于帮助客户制定增长战略，评估投资和收购机会，解决组织和运营绩效等商业问题。成立于30年前的L.E.K.，在欧洲、美国、大洋洲和亚太地区的22个主要城市设有分支机构，拥有超过1,000名的专业咨询人员。L.E.K.于1998年进入中国开展业务。

L.E.K. (艾意凯) 咨询为众多行业领先的跨国企业客户提供战略咨询和支持服务，包括大型跨国企业和政府机构、私募股权基金以及新兴的创业公司。L.E.K.致力于协助商业领袖做出更好的战略决策，提升业绩并创造更大的股东价值。欲了解详情，请访问www.lek.com或联系我们在中国的分公司。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.北京分公司

中国北京市朝阳区建国门外大街2号
北京银泰中心写字楼15层1501-1026室
邮编: 100022
电话: 86.10.6510.1075
传真: 86.10.6510.1078
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.全球分公司:

曼谷
波士顿
金奈
芝加哥
伦敦
洛杉矶
墨尔本
米兰
孟买
慕尼黑
纽约
巴黎
旧金山
圣保罗
首尔
新德里
新加坡
悉尼
东京
弗罗茨瓦夫

法定免责声明

L.E.K. Consulting (L.E.K. (艾意凯) 咨询) 是 L.E.K. Consulting LLC (L.E.K. (艾意凯) 咨询有限责任公司) 的注册商标。所有本文中提及的产品和品牌是其各自所有者的资产。

© 2013 L.E.K. Consulting LLC