

# 医药地理

P H A R M A G E O G R A P H Y

2018 | 4  
www.pharmadl.com

特别关注

## 仿制药时代来临

46

“两票制”来袭，你的销售渠道还适用吗？

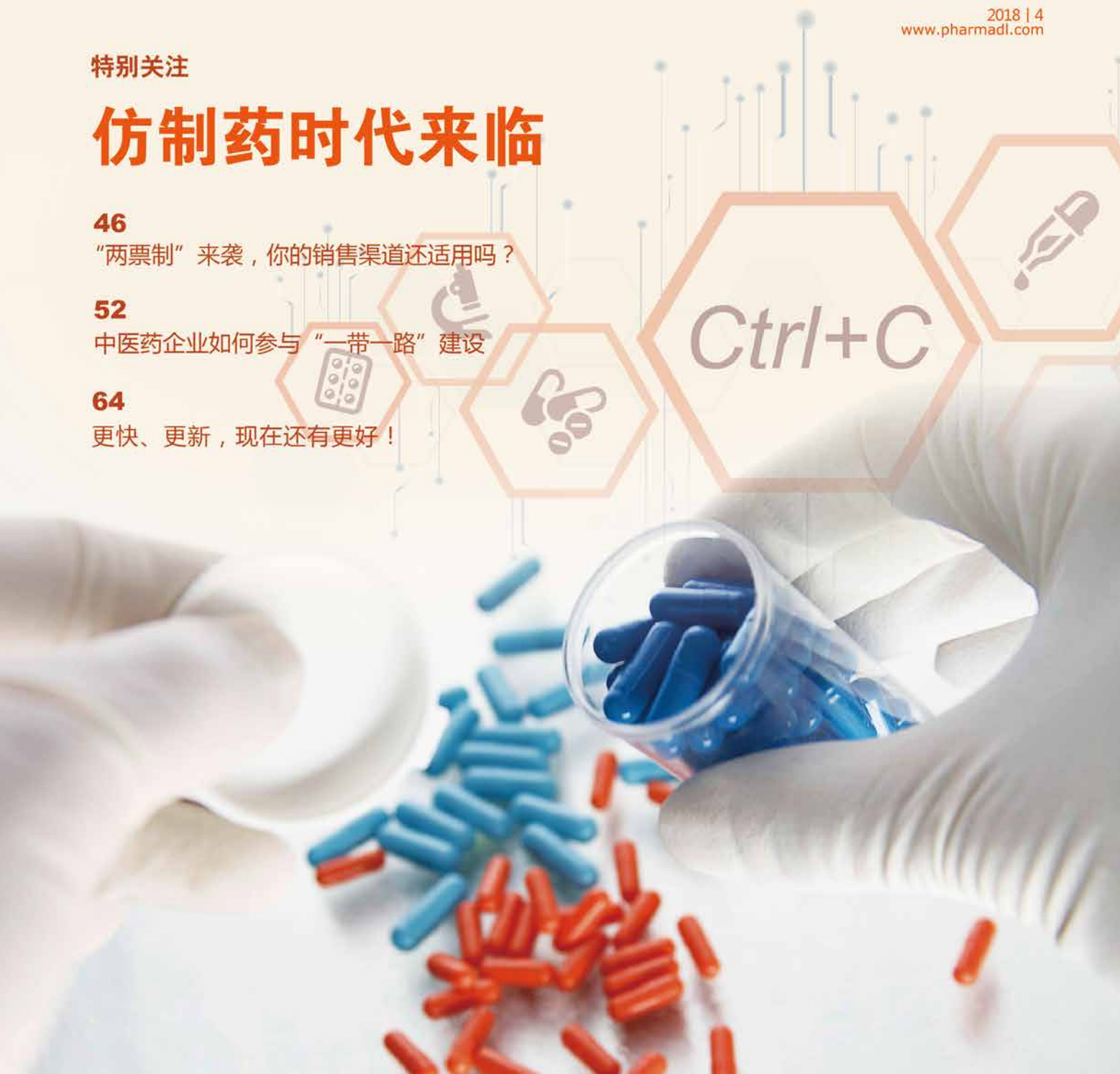
52

中医药企业如何参与“一带一路”建设

64

更快、更新，现在还有更好！

Ctrl+C

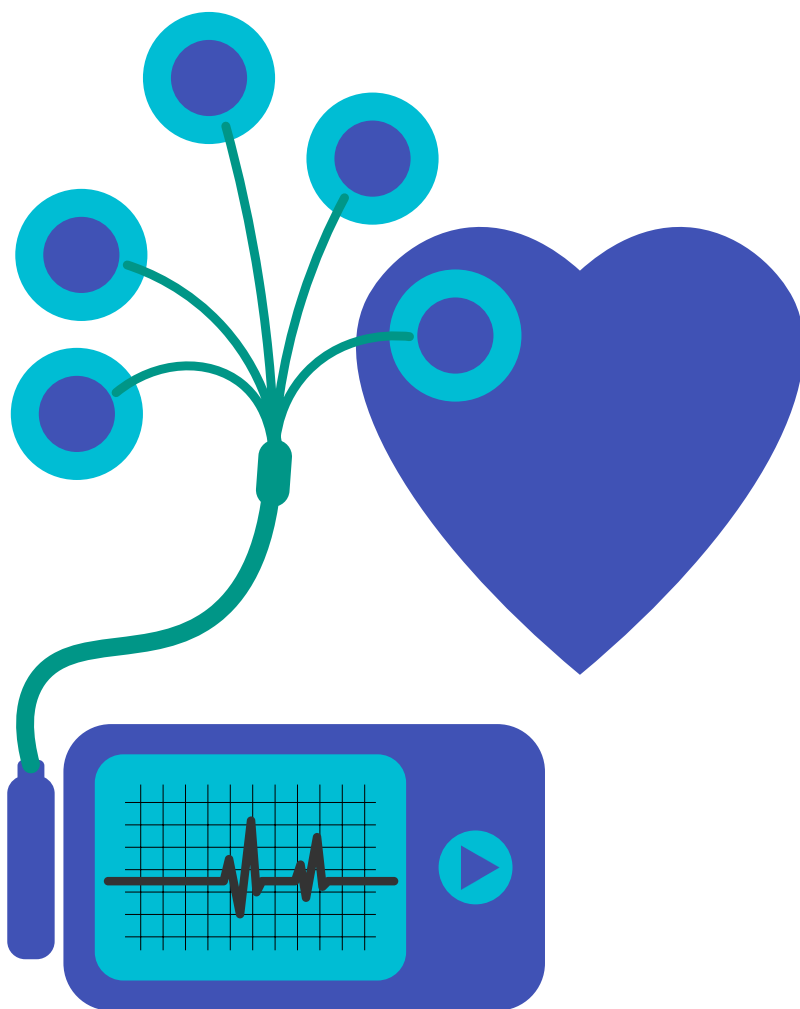


## “两票制”来袭， 你的销售渠道还适用吗？

◎

“两票制”对于企业来说，既是挑战也是机遇，触发了整个医药行业的变革。生产商（以及患者）可以有机会重新设定交易条件，重构原本属于渠道商的话语权，创造竞争优势，从而获取更大价值

文 | Helen Chen、Stephen Sunderland，艾意凯咨询



在全球市场上，能否掌握直接有效的客户渠道对骨科类企业来说十分重要。而在中国，这一点尤为复杂和关键。

以往，骨科器械生产商通过渠道合作方（下称“渠道商”）将产品销售给大陆客户。对于客户来说，渠道商就代表了一个品牌最基本的形象。通常，渠道商会帮助品牌进行本地市场的推广教育，激发消费需求，处理订单，促进产品流通，并协调医院付款等事宜。

中国地域辽阔、市场多样，天然的地域特性催生了多层级的经销网络，以确保渠道商能够覆盖各个市场并提供优质服务。通常来说，产品从品牌方到客户端可能要经过三层，甚至是更多层经销商。

这些经销商对于生产商来说，既是合作伙伴，又是潜在威胁：他们握有大量地客户资源，却存在一定的合规风险，其收取的高额手续费还间接转嫁到了终端价格中。

随着医疗科技的兴起，采购方、经销商以及患者越来越关注骨科器械的性价比，厂商之间的价格竞争也愈演愈烈，甚至波及高端器械市

场。受公开招标影响，产品的终端价格逐渐被压低，渠道商所得份额也遭到挤压，进而影响生厂商所获得的利润。

在这样的环境下，传统经销模式已岌岌可危，而中国政府最新出台的市场监管政策更是为骨科器械行业带来了前所未有的挑战。

### 市场发生了怎样的变化？

市场正在急剧变化。过去五年间，监管部门加强了对医疗器械销售和供应环节的系统性监管，其中包括新的药品经营质量管理规范（GSP）认证和第三方物流许可（3PL）要求，以及防止上下游市场垄断的举措，例如 2016 年轰动一时的美敦力（Medtronic）遭遇垄断起诉事件。然而，这些政策并没有充分考虑行业内公司的利益诉求，也没有预留足够的时间来付诸实施。

2017 年最受令业界恐慌的当属“两票制”的推行。原则上，中国的“两票制”政策是将多层经销渠道限制为一层（产品所有权转换只能经过两个步骤，即从生产商到经销商，再从经销商到医院）。即便在一些特定情况下可以额外开具发票，这对过去的多层经销模式来说无疑也是巨大的冲击。

目前，医疗器械在“两票制”的实施过程中所受影响有限。一方面，中央政府在政策的解读和实施方面给予了各个省份高度的自主权；另一方面，“两票制”的重点监管对象当前仍集中于药品行业。

医疗器械的生产商与渠道商认为，骨科器械比药品的供应链更复



杂，并且对提供高质量的医疗服务而言更为重要。

正因如此，中国的政策制定者们至今对待骨科器械供应的监管态度仍十分谨慎。目前，中国大陆已有 26 个省级行政区（共 31 个）发布了“两票制”实施细则，但只有福建、陕西、青海三地将医疗器械纳入了政策的监管范围。这与往常药品先被重点监管的路径是一致的，我们预计未来医疗器械也将逐步纳入“两票制”的监管范围。

### 政策监管将走向何方？

“两票制”的出台旨在降低单价。艾意凯认为，中国未来的医疗卫生支出将以每年 12% 的速度增长，其中大部分支出将用于药品、仪器和设备，而医护人员的人力成本只占很小一部分。潜在医疗需求和消费都在急速增长，遏制医疗通胀的重要性更加凸显。目前在中国的医疗体系中，病人自付比例高达 30%，很多手术、处方药以及器械

消费都不在报销范围内。在这一环境下，政府介入管控医疗成本就成为其政治加分项。

限制经销商层级无形中也提高了采购流程的透明度。“两票制”更容易暴露产业链中的超额利润环节，促进有效市场竞争。这也有助于改善长期以来中国医药领域贪污腐败滋生的形象，从制度上减少医疗成本，提升医疗从业人员的公信力。

### 行业将面临什么改变？

对于依赖传统经销模式的医疗器械生产商而言，“两票制”会带来多方面的挑战，比如，如何保证产品供应、维持品牌知名度以及寻找新增长点。

与此同时，“两票制”也带来了新的市场机遇，触发了整个医药行业的变革。生产商（以及患者）可以有机会重新设定交易条件，重构原本属于渠道商的话语权，创造竞争优势，从而获取更大价值。





“两票制”的另一大影响是经销渠道的整合。随着部分经销商合并或退出市场，市场并购的交易量显著增加。仅2016年，负责各治疗用途的医疗器械经销商中共进行了46宗并购交易（其中三项和骨科器械有关）。这些并购旨在巩固和拓展经销商业务范围，抵御政策变化对现有业务的影响，例如，嘉事堂药业在过去四年内完成了28起收购，其业务已拓展至中国10个主要省份。即使是位居中国十大经销商之一的康德乐（Cardinal Health），在面对持续的资本和资源投入的同时，也在重新考虑其在中国的战略。

在市场垄断成为隐患之前，市

场本身仍有充足的整合空间。据多方估计，中国至少有超过10万家医疗器械经销商。

### 医疗器械生产商该如何应对？

在中国运营的骨科器械及其他医疗器械生产商正在就一系列复杂的问题与其管理团队进行探讨和部署，包括：

- 如何在增加渠道层级的前提下，拓展业务并满足市场新需求？
- 如何在经销商数量减少的情况下，经济高效的服务小规模、高增长的客户群体？
- 如何在保证经销商利益份额的前提下，获得更多的产品利

润？

- 简单统一的分销渠道是否比特定复杂的渠道更能带来利润？

- 在销售模式转型的过程中，有哪些必须保留的业务和功能？

针对这一系列问题，艾意凯注意到，许多医疗客户正在增加用于营商、市场、销售方面的投资，旨在提高自身在产业链中的占比，灵活应对未来可能出现的“去中介化”现象。

生产商也在探索不改变所有权前提下的多渠道销售模式，既包括经典的经销模式，也包括基于费用的提成模式，但在短期内要确保大部分现有合作者参与其中。

此外，过去统一的经销市场，如今也正在经历重新评估并逐渐细化的过程。艾意凯发现，越来越多的公司都开始探索更大化利用第三方物流及合同销售组织的可行性。

而一些规模较小的医疗器械公司正寻求将业务统一外包给一家经销能力较强的渠道商，比如国药集团、大昌华嘉（DKSH）、华润集团、康德乐集团（Cardinal Health）。

艾意凯的医疗类客户正依据其不同的市场、能力、风险及投资喜好采取相应的应对措施。幸运的是，医疗器械生产商可以将实施“两票制”的省份作为试点，摸索出适合在全国推广的商业模式。■