

县级医药市场， 中国市场未来的 机会

中国广阔医药市场的研究
和思考

2015年12月

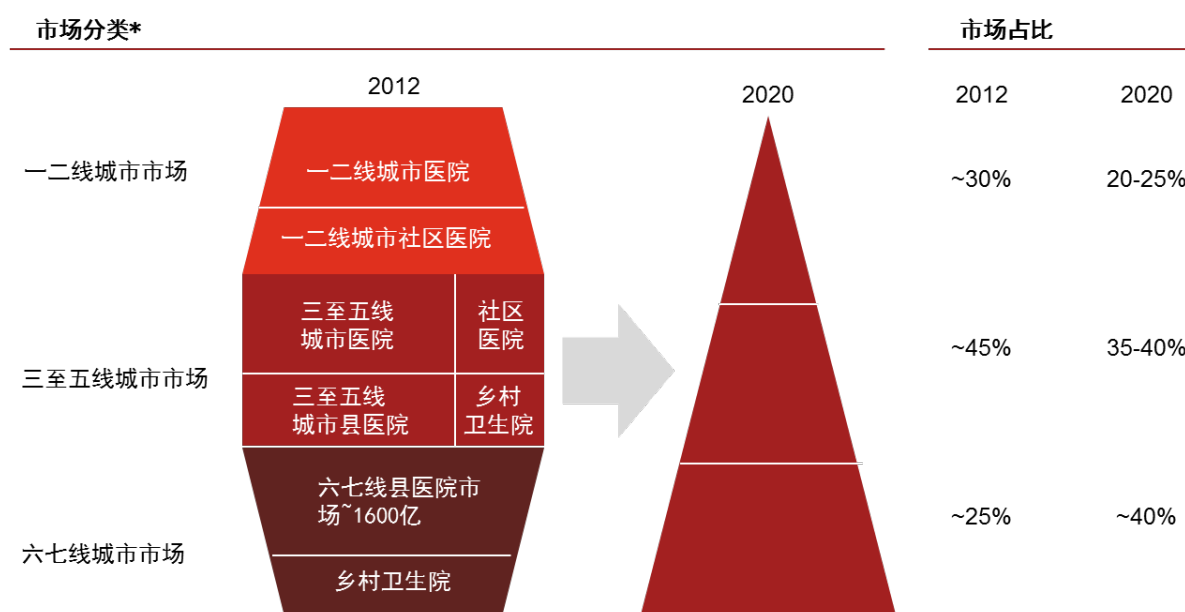
1. 充满潜力的县级医药市场

作为全球发展最为迅速的医药市场，中国医疗保健市场如同其经济增速一样，在过去几年一直为全球所瞩目。但随着经济转型的难度加大以及自 2013 年以来中国政府持续的对于中国医药市场反腐败的相关行动，中国医疗保健市场的增长出现了明显的放缓，许多调研机构纷纷调低了医药市场的整体增速，并认为这一影响将持续相当一段时间。虽然整体市场的增长脚步在放缓，但根据普华永道近期的对于中国广阔医疗市场的研究发现，如果把中国市场根据城市和经济发展水平切分成不同层次（注 1），则中国的县级医疗市场展现出了完全不同的发展速度和吸引力，我们有理由相信这一细分市场将成为未来中国医药市场中最为重要的增长引擎。

在中国数年的医改进程中，增加医保的覆盖程度、向农村人口和城镇人口提供基本的医疗服务以及降低医疗费用负担等主题一直是医改最为关注的焦点，而这些主题很大程度上落在了县级医疗机构上，并持续推动了县级医疗机构的快速发展。2011 年国务院办公厅关于“公立医院改革试点的工作安排”指出公立医院改革的先行者主要为县级公立医院，2012 年更出台了“关于县级公立医院改革试点的意见”，明确县级医院改革的具体举措，这些医改政策的实施有效地推动了县级医疗机构的转型。考虑到由此带来的巨大转变，普华永道在去年下半年对于大量的县级医院发展进行了深入的实地调研，根据我们对于中国城市的划分，我们的研究对象范围主要为中国最为基础的 1700 多个县，即所谓的中国六七线城市市场。根据我们的调研结果，我们观察到过去几年医改的大量资金都向县级医疗机构的发展进行了倾斜，特别是作为县级医疗机构主体的县人民医院，已经在基础设施建设、病床数量、大型医疗设备的配备等方面有了长足的进步，基本都达到甚至超过了二甲医院的标准，很多甚至按照了三级医院进行了相关的建设。与此同时，随着医疗改革的推进，近年来乡村一级的医疗机构基本失去了承担基本医疗服务的能力，造成大量病患向县级医疗机构的聚集，这进一步从需求层面推动了县级医疗机构的规模和水平。我们估计，这一细分的县级医药市场的增速在过去几年间稳定维持在 20—30% 左右的高速水平，预计未来虽然中国整体医药市场的增速在减缓到 10% 至 15% 左右，但该级市场仍然将维持 20% 以上的增长速度，并在未来数年后成为中国医药市场最为重要的组成部分，可能重新塑造中国医药市场的竞争格局。

从整体规模估计，目前来看，县级人民医院的病床数量普遍在 500 张以上，年均药品采购规模在 5 至 6 千万元左右，部分较为发达的县，其县人民医院收入在数亿元水平，病床数量接近 1000 张左右，药品采购额达到 1 至 2 亿元，其规模和发展水平与一二线城市的大医院的差距正在快速缩小。根据单个县市 1 家人民医院、1 家中医院和 1 家妇幼保健院的基本配置，我们估计其药品市场规模平均在 8 千万到 1 亿元人民币左右，考虑到六七线城市总体 1700 多个的数量，我们估计该级别市场的总体规模在 1600 亿人民币，加上基本采用基本药物的乡村卫生院市场，六七线城市县级医疗市场的总体规模在 2000 亿左右，占中国整体医药市场 1/4 左右。我们相信，随着一二线城市市场的发展饱和、城乡医疗水平差距的缩小以及政府对于县级医疗市场政策的倾斜，该级市场将逐渐占据中国医药市场最大的比例，使中国市场目前的两头窄中间宽的菱形市场格局逐渐转变为更为稳固的三角形格局（图 1）。

图 1：中国医药市场格局变化（2012 — 2020）



注：*该市场总量为医院市场总量，含社区医院和乡村卫生院，不含零售药店市场

2. 独特的市场特性所带来的挑战

县级医疗机构不仅药品采购规模已经相当可观，增长速度优于其他细分市场，且其使用的药品种类也有了显著的提升。根据我们估计，从产品细分来看，除抗生素仍然占据市场半壁江山外，肿瘤和心脑血管等慢性病已经占据了相当大的比例。而从药品来源构成上来看，进口原研品种和高端仿制药品已经占到了 30%左右的规模，对于外资、合资厂商产品的需求已经形成了可观的规模，但药品以自然流向为主，主要出自随访病人。

我们评估认为到目前为止，仅有少数国内大厂商真正直接涉足这一市场，我们估计其占比不足整体市场规模的 10%。除去基本药物的使用外，该市场基本由代理商、大包商和药品的自然流量所垄断，市场的开拓程度与一二线城市相比处在相当空白的程度。根据我们的调研，大多数县级医疗机构的院长和医生普遍反映“近年来逐渐有厂商直接来做一些销售工作，也办一些学术推广和会议，但数量还是非常少的，而且基本是国内厂商，外资厂商基本没有，有也是偶尔出现一次便没了音讯”。

出现这一现象的原因并不是众多医药企业没有关注到这一市场的潜力，而是这一市场的复杂的环境和特性阻碍了许多厂商前进的脚步，小部分尝试者，也纷纷折戟沉沙。根据我们的研究，对于大型医药企业来说，县级医疗市场的特殊性和进入障碍主要体现在了消费水平、政策影响、医生需求和销售模式等几个主要方面。

- **较低支付能力：**除了众所周知的县级城市的居民，特别是农村居民，在收入和消费水平较低外，虽然中国的医保体系在医改的推动下基本完成了人口的全覆盖，但县级市场的医保体系以新农合为主，其占比约占被保险人群的 **70%**左右，新农合的低筹资额度、报销限制和单品限制等要求限定了进入该市场的产品组合（图 2）。
- **巨大的政策影响：**与大城市的医疗机构相比，县级医疗机构是医改政策集中火力点，虽然政策的倾斜极大地推动了县级医疗市场的发展和水平，但也给这一市场带来的诸多限制，各类政策也执行得最为严格。首先，医改要求公立医院进一步控制药占比，其执行程度尤以县级医疗机构最为严格，目前县级医院已基本控制药占比在 **40%**以下（图 3）。同时，随着新的基药目录出台，卫生部要求不同级别的医疗机构对于基药的使用达到一定的比例，但该要求对于大型医院的推进举步维艰，只有县级医疗机构执行较有成效，目前基药使用量已经达到 **10-20%**之间，预计未来将超过 **20%**的水平（图 4）。除此之外，药品的零加成也被列入了县级公立医院改革的举措中，这必将在一定程度上影响医院的传统利益机制。根据我们估算，已经有约 **80%**的县级医院已采取或正在采取药房集中托管的方式来应对这一挑战（图 5）。基药、药占比、零加成和集中托管等政策的影响将一定程度上重塑县级医院对于药品的偏好和使用模式，使之不同于其他市场。

- **差异化的医生需求：**我们调研发现，众多外资厂商普遍认为县级医疗机构的医生有一定的相关费用的需求，而对于其擅长的学术等方面需求较少，这将给这些厂商的合规性带来挑战。某欧美药企市场总监告诉我们“合规性一直是我们的拓展中国广阔市场的一大挑战，而随着葛兰素史克事件的发酵，我们近期更是对于这一市场忌讳莫深”。但实际上，根据我



们对于大量县级医院的走访，我们认为县级医院的医生具有相当强的相关学术需求，且此类需求一直未被满足，支持此类学术需求在内容和模式上与目前我们普遍采用的模式存在较大差别。此外，外企人员过高的流动性也不适合县级医疗机构的医生的客情要求。

- **合理的销售模式：**目前代理和大包为主导的销售模式源于单个医院较低的产出、较多的产品以及广阔的地域范围等因素，这给厂商直接涉足该市场在成本上带来了困难。同时，在配送、进院等各环节复杂的既有利益格局也给厂商大面积的拓展带来挑战。因此，成功操作县级市场需要在销售模式上有所吸收和创新，照搬一二线城市的经验，显然并不可行。

图 2：中国不同等级城市细分市场医保覆盖情况比较（2012）

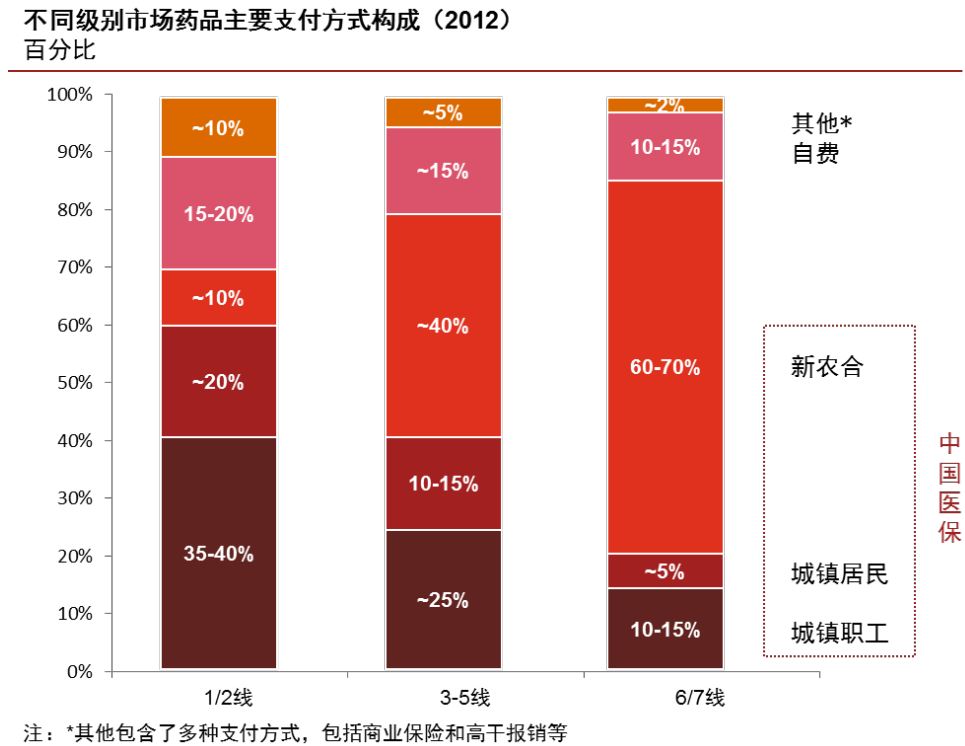


图3：县级医院药费占比实际控制情况比较

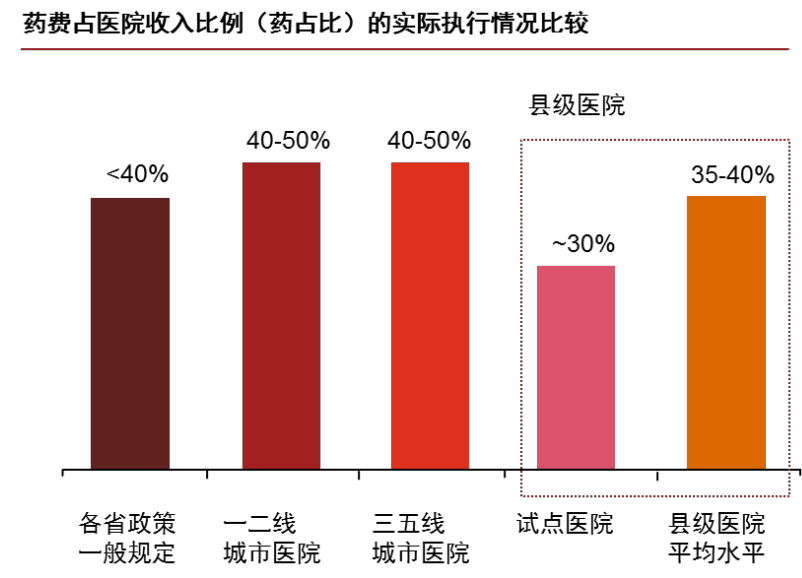


图4：基本药物使用要求及不同级别医院基药政策实际执行情况

新版基药规定对于不同级别医疗机构基药的使用比例进行了规定

基本药物比例在县级医院和其他医院的实施比较（2012）

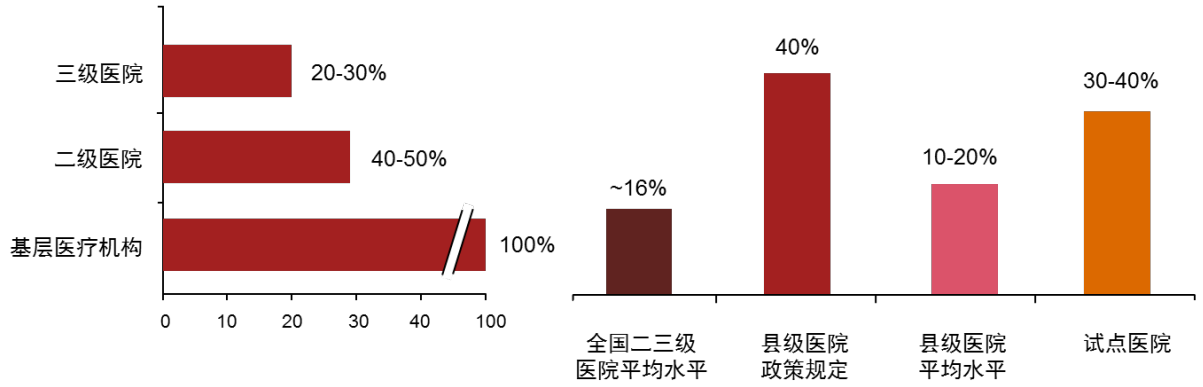
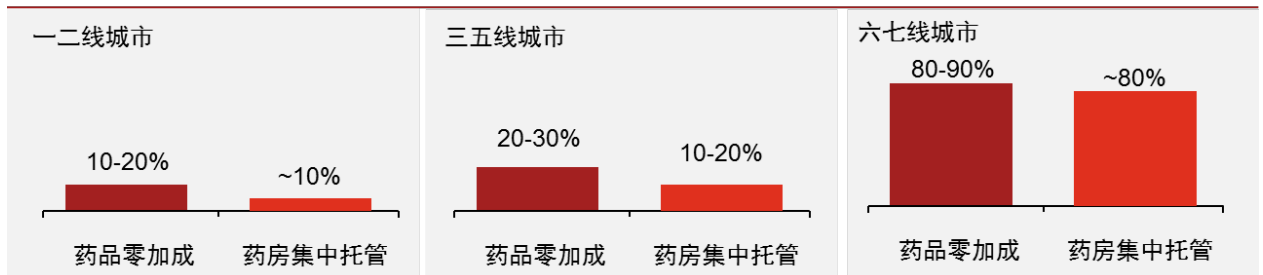


图5：不同级别市场药品零加成和药房集中托管执行情况（2013）

不同区域药品零加成和药房集中托管执行情况（2013）



3. 成功模式的思考

县级医疗市场的吸引力正不断显现，我们认为该市场在未来无论对于外资厂商还是国内药厂都会越来越重要。特别是对于外资企业来说，能否在未来把握这一细分市场是其能否保持在中国市场稳定增长的主要驱动力。作为大型跨国药企，其竞争优势在于拥有经验丰富、行之有效的推广体系，行业顶尖的销售管理能力，高覆盖的产品组合以及强大的研发能力等等，这些优势使得跨国药企在高端市场的争夺中驾轻就熟。然而，面对县级市场所存在的诸多挑战，仅仅运用现有的模式很难实现有效的渗透。部分尝试者或因为产品选择的问题、或因为团队界限不清、又或因为模式的僵化等原因，尚未在县级市场尝试出一套可行的模式来。

因此，虽然六七线县级医药市场对外资制药企业来说是一个巨大的商机，但是它的特点对希望进入这一市场的外资制药企业提出了巨大的挑战和考验。只有挖掘对六七线市场产生影响的各因素并深入分析，找到符合这一市场运转规律的创新模式，结合企业自身的战略发展，才能在这一市场获得成功。在此次研究中，我们也分析总结了一些切实可行的成功要素，这些要素的使用需要与企业的实际情况相结合，我们希望能在未来与众多的企业探讨在这一市场中前进的模式，并提供我们的绵薄之力。

附录：不同级别城市市场定义

一二线城市：北京、上海等一线城市，以及省会城市和富裕的地级市，如大连、东莞等（共 37 个）

三至五线城市：地级市和富裕的县级市，如余姚、宁海等（共 471 个）

六七线城市：普通县及县级市（共 1775 个）

欢迎联系我们的团队



Mark Gilbraith

普华永道中国及香港
医疗健康及生命科学行业
主管合伙人
+86 (21) 2323 2898
mark.gilbraith@cn.pwc.com



徐佳

普华永道中国
医药及生命科学行业
管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 7734
jia.x.xu@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2015 普华永道管理咨询（上海）有限公司。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入 www.pwc.com/structure。