Deloitte.

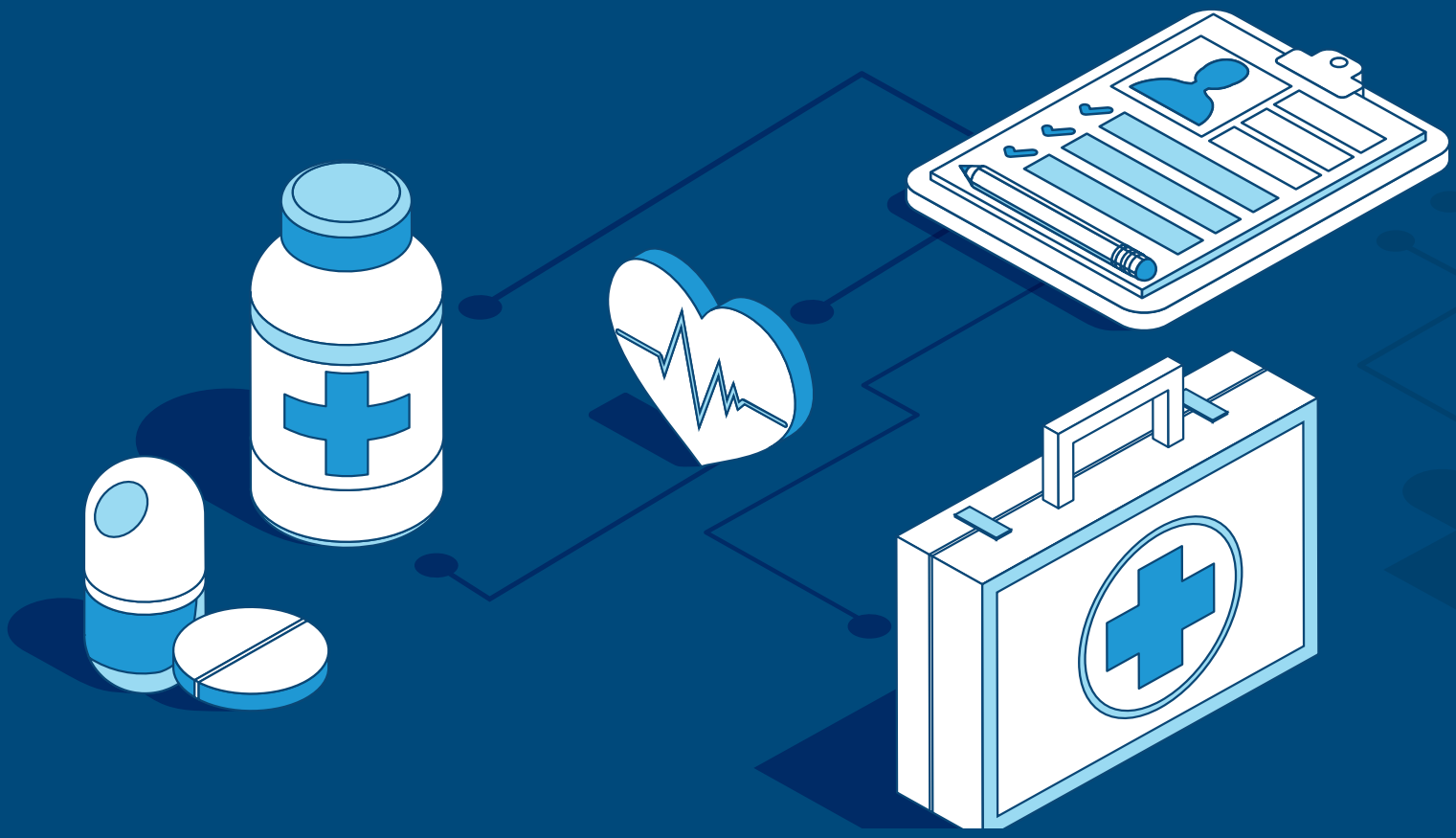
德勤



医药零售变局
药企致胜之道

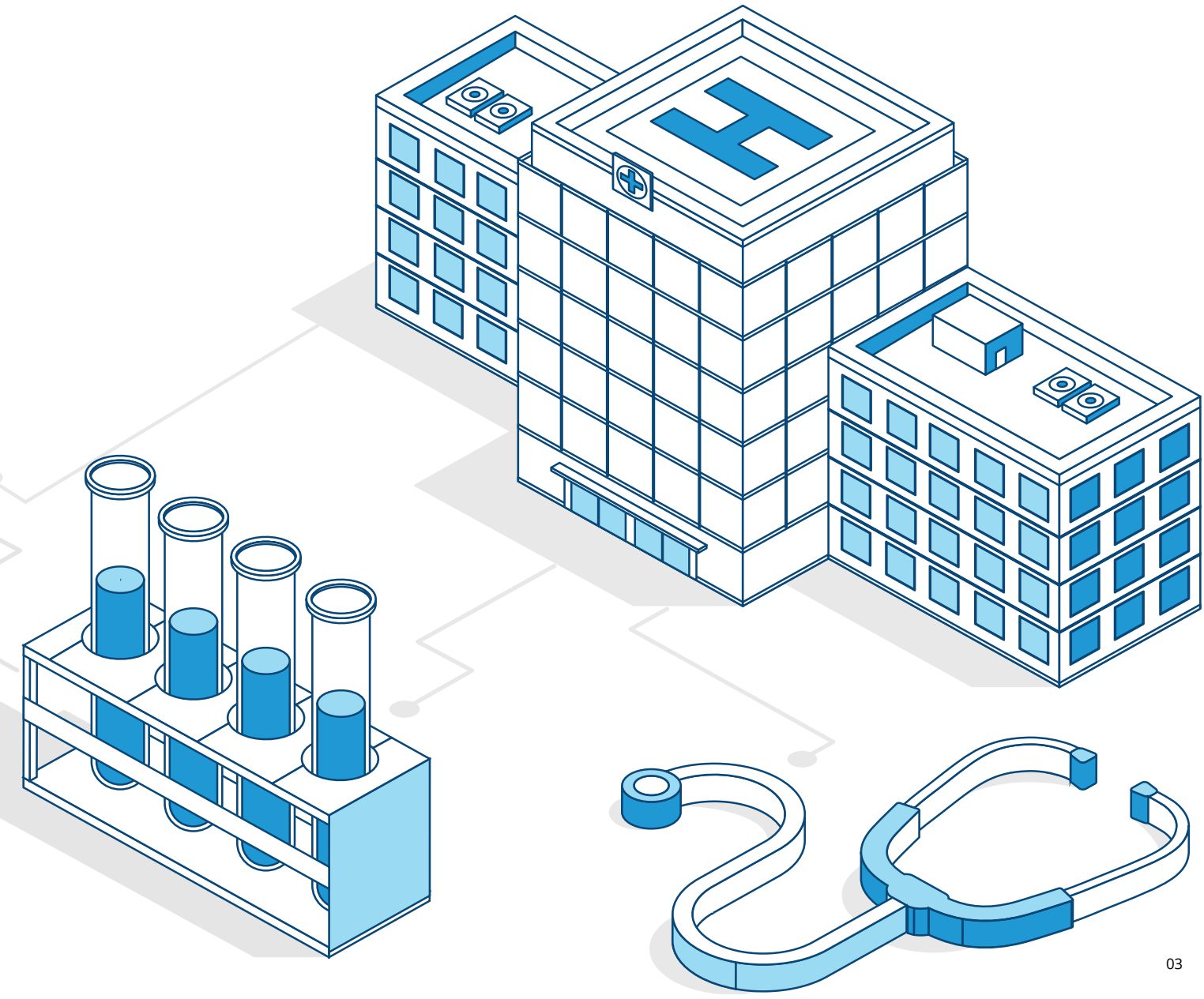
因我不同
成就不凡
始于 1845

一、概述 3
二、中国医药零售市场现状和挑战 4
三、中国医药零售市场四大变局 7
四、结语 10
尾注 11
关于作者 12
联系人 12

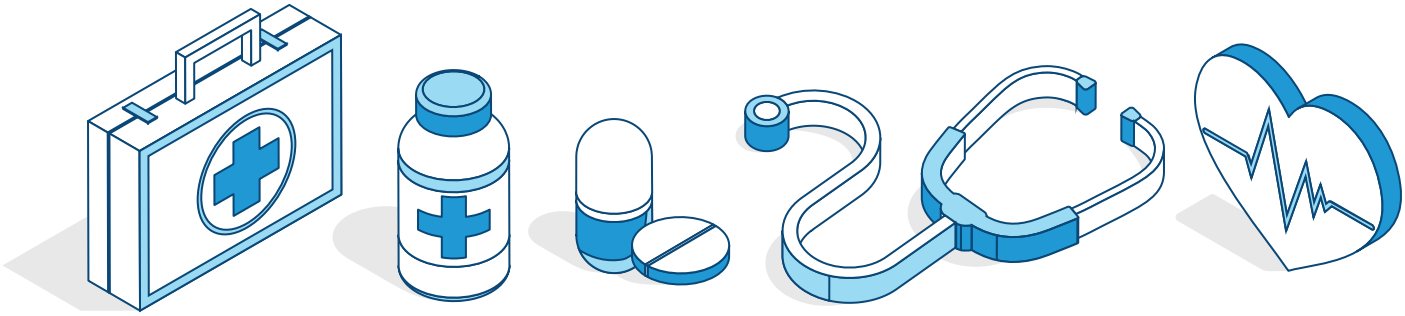


一、概述

随着医药分开、一致性评价、带量采购、疾病诊断相关分组(DRGs)等政策逐步落地，“处方外流”进一步提速。新冠肺炎疫情爆发后，门诊停诊，住院病人量下降，又助推了处方药销售的院外迁移。新形势下，零售渠道对制药企业的战略意义越来越高；与此同时，随着B2C、O2O、互联网医院等新模式的出现，线上零售发展迅猛，对企业零售战略提出了更高要求。

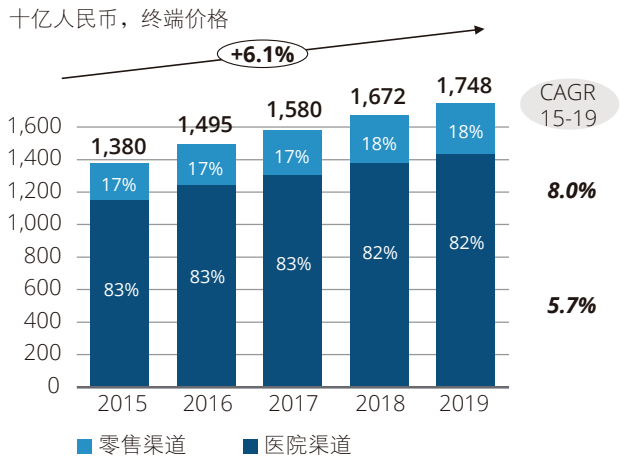


二、中国医药零售市场现状和挑战



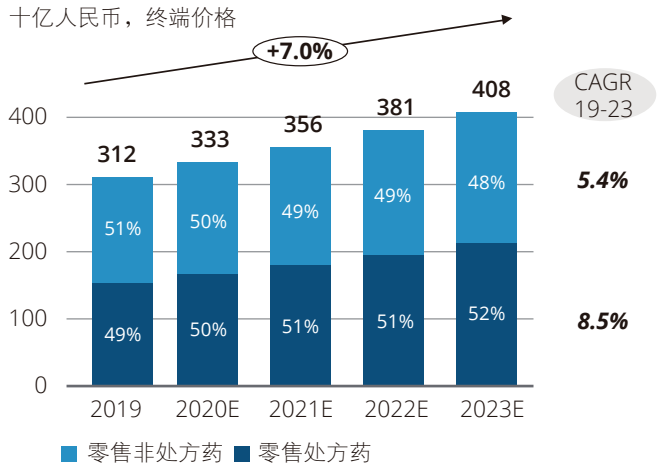
2015-2019年，中国药品零售市场（线下+线上）保持约 8.0%的CAGR，超过整体药品市场的CAGR 6.1%。[1] 主要驱动因素包括零售药品可及性提高、客单量增长以及客单价的提升。

图2-1：中国药品零售及医院渠道市场规模及增速（2015-2019）



资料来源：中康资讯、专家访谈、德勤分析

图 2-2：中国药品零售市场规模预测（2019-2023）



资料来源：IQVIA、中康资讯、iyiou.com、专家访谈、德勤分析

注：药品零售市场包括处方药和非处方药，不包括医疗器械、中药材、保健品；在渠道方面包括线下药店、电商及互联网医院销售渠道，不包括医院三产药店。

根据新冠疫情爆发前的预测，预计2019-2023年，受带量采购扩面、医药分家深化、医保控费提速等政策影响，中国药品零售市场增速将放缓至CAGR 5.5%。[2] 但由于新冠疫情的影响，进一步加速“处方外流”至零售渠道，预计2019-2023年的CAGR将会提升至7.0%。[3]

图 2-3：政策趋势对药品零售市场影响情况分析

在未来2~3年，新政策将会对药品零售市场产生复杂的影响，**量、价有升有降。**



资料来源：专家访谈、德勤分析

同时在零售市场内部，已发生三方面结构性变化：

1. 处方药驱动增长

预计2019-2023，处方药零售市场将保持8.5%的CAGR，主要驱动因素包括处方外流深化、互联网医院发展及网售处方药放开；而非处方药增长较低，预计CAGR将保持在约5.4%（见图2-2）。

同时，不同类型处方药因其“零售属性”不同，表现出各异的“零售潜力”。家庭常用处方药、隐私类处方药、急症类处方药以及部分慢病用药，这些药品的购买行为主要由病人自身主导，天然适合零售渠道；新特药虽对院内处方依赖度高，但由于价高、自费、院内药房采购难，院外DTP药房将成为重要渠道；其余处方药类型如临床辅助用药、需定期复查的慢病用药，因临床属性强，购买行为往往发生在院内，零售渠道潜力仍较弱。

2. 城市市场和县域市场需求差异愈发明显

近几年，城市市场和县域市场零售药店需求差异逐渐显现：城市市场存量大、单店效益高，但日趋饱和，需要新增长点；县域市场规模尚小，但连锁化率有望提升，单店效益增长潜力大。未来，县域市场增长潜力有望进一步释放。

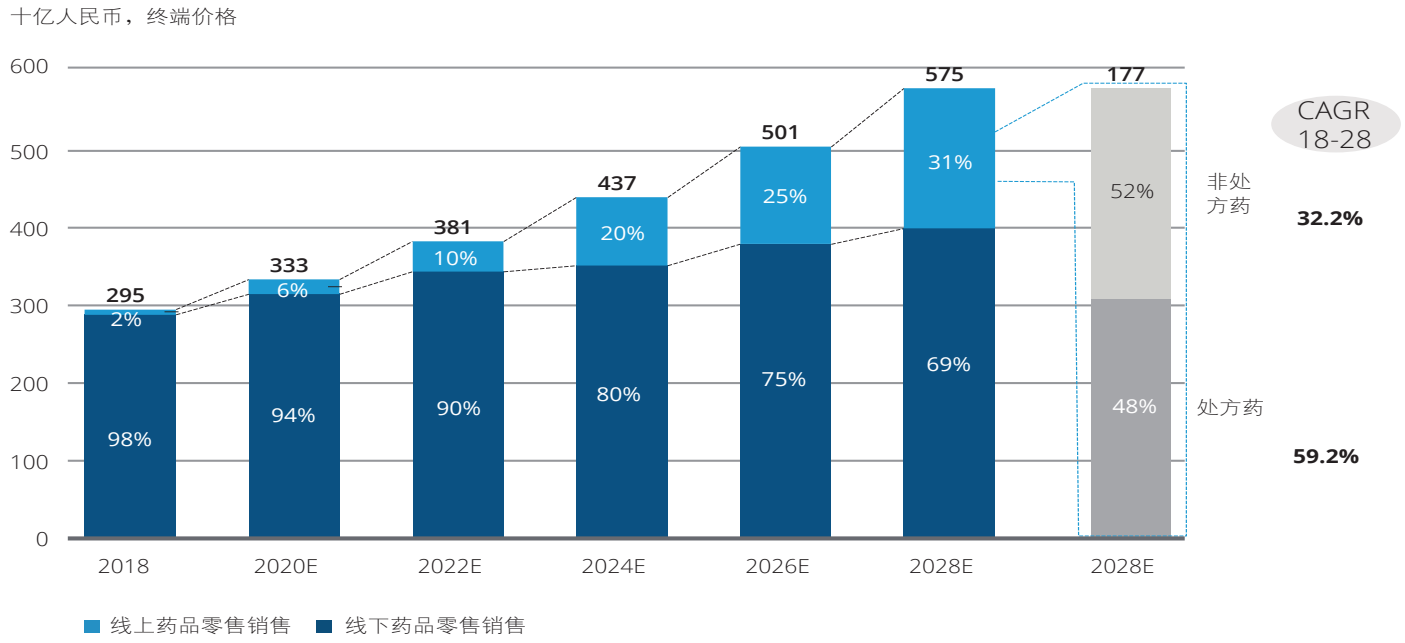
3. 线上药品零售渠道迎来高速发展

目前，中国药品零售线上渠道渗透率较低，2018年总体约为2.2%，非处方药约为3-4%，处方药不足1%。但预计在2019年后，由于消费者更频繁在线上购买的趋势、线上医疗平台的大力营销推广，以及最重要的，在疫情影响下政策放宽加快等相关因素驱动下，药品线上销售将迎来爆发增长。

在新冠疫情爆发后，国家卫健委于2020年2月发布政策，鼓励各省针对新冠疫情，积极开展在线咨询、在线居家医学观察指导以及互联网诊疗。例如，在国内领先的互联网医院平台——平安好医生，新注册用户日均增高达长4倍。[4]紧接在3月，中共中央、国务院发布《意见》，强调将符合条件的医药机构纳入医保协议管理范围，支持“互联网+医疗”等新服务模式发展，进一步加速了医药零售市场的发展。

在此趋势下，到2028年，中国线上零售渗透率将上升至约30.8%，总销售额约1,770亿人民币。[5]

图 2-4：线上药品零售渠道市场规模预测（2018-2028）



资料来源：专家访谈、德勤分析

三、中国医药零售市场四大变局



前述零售市场的结构性变化，催生了***城市客户需求更加多样、县域有效覆盖亟待提升、线上购物场景日益丰富、经销商合作趋于多元***四大变局，对药企带来了新机遇和新挑战。

变局一
城市客户需求更加多样：城市零售客户需求日渐多样化，药企致胜需差异化应对策略

城市零售药店竞争激烈，行业集中度逐年提高，患者对药店服务专业性和多样性的需求日趋提升，需要零售药店打造自己的品牌和特色。因此，药店的需求也日益多样化，主要包括：

1. 患者引流

处方外流大趋势下，连锁药店需要有将患者从院内导流的服务。 目前典型手段包括引流至院内便民药房、引流至院边店以及引流至互联网医院等。

2. 患者管理

连锁药店需要提供先进患者管理理念和项目落地方案，以开展诸如义诊、筛查、宣讲等线上线下活动，提升患者复购率。

3. 会员数据分析及精准营销

虽然大部分连锁药店都通过其会员系统，积累了大量会员数据，但缺乏数据分析能力，不知道如何获得数据洞察，需要在会员数据分析方面开展合作、提供赋能，实现精准营销。

4. 管理层、药店人员培训

不同地区连锁药店，对中高层管理人员、门店店长、店员和药师的培训需求出现差异化，需要有不同的培训项目，针对客户特点提供有针对性的、甚至定制化的培训服务。

5. 前后台毛利

虽部分连锁药店已改变了以往“唯高毛利”的做法，但药店的盈利性质决定了前后台毛利仍然是选择药品供应商最看重因素之一。药企需要考虑连锁客户需求和自身政策，在附加值服务和毛利政策之间找到平衡。



各家药店有其不同的发展目标、定位、以及所处发展阶段和规模不同，公司治理模式和管理文化不同，需求千变万化。已有部分药企，开始着手重新梳理连锁客户需求，针对不同客户类型，重新分配企业资源，打造组织能力，提供差异化服务。在未来，药企如何赋能药店，成功在竞争中凸显自己，将是药企在医药零售市场致胜关键之一。

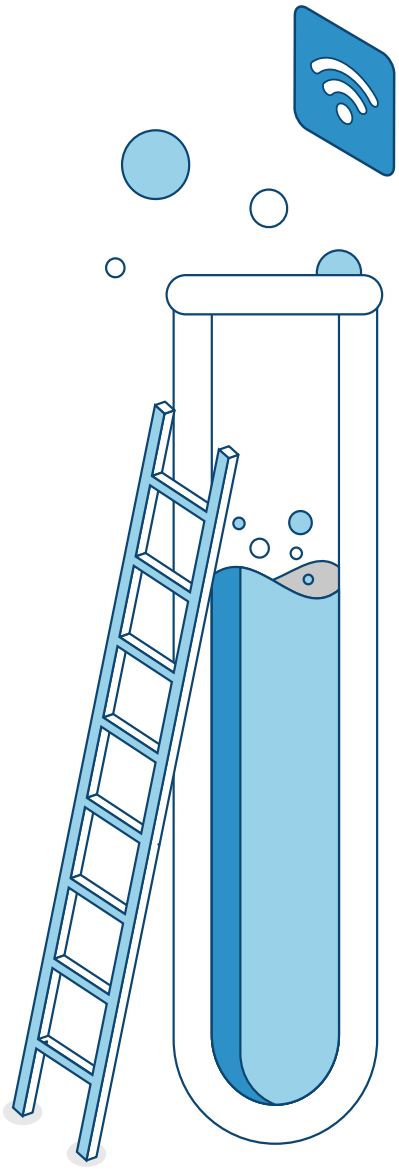
变局二
县域有效覆盖亟待提升：县域市场机遇与挑战并存，需要药企考虑多样创新的合作模式以提升有效覆盖

县域零售市场虽然体量小于城市，但发展迅速。2018年，占全国总人口61%且占全国药店总数51%的县域，[6]虽只贡献了零售市场约4成的份额，[7]但3年CAGR达到了47%，是城市市场的1.7倍。[8]

相对城市，县域零售药店发展相对滞后。药店连锁率低，多以中小连锁或单体店形式存在，门店管理效率和服务专业性有待提高，药店经营效益仍有提高空间。

对药企而言，县域广阔，覆盖成本和服务成本均高于城市。过去，为了减小覆盖成本，药企往往采取“甩手掌柜”模式，通过经销商，而非自身销售团队进行覆盖，常导致覆盖“广而不深”，增长乏力。

过去2年，已有部分药企尝试与经销商深度合作，以“商业建团队、厂家助管理”模式，为县域供更好推广和增值服务。未来能否推出更为创新有效的县域模式，将是药企决胜零售市场的致胜关键之二。



变局三
线上零售应用场景日渐丰富：患者通常在线上用以下四种模式购药，其中“线上问诊”和“线上处方外流”最需前瞻布局

医药电商模式主要有以下四种场景：

1. 线上直购
多为无紧急用药需求的常见病、慢病患者。通常通过B2C平台直接买药，如“京东”、“天猫”等。

2. 线上紧急购药
多为有紧急用药需求的常见病患者。一般通过O2O平台购买，如“美团”、“饿了么”、“叮当”等。

3. 线上问诊
多为有远程诊断或续方需求的患者。一般通过互联网医院进行诊断及购药，如“平安好医生”、“好大夫”、“微医”等。相较其他场景，此场景患者规模受到疾病类型、医生处方习惯的限制。目前针对常见病，政策已经开放首诊电子处方。但除常见病外，首诊电子处方是否会在5年内开放仍有争议。但长期而言开放电子首诊处方毫无疑问是未来大趋势。

4. 线上处方外流
多为线下问诊、线上续方的患者。患者线下首诊后，可经多种方式，被导流到线上购药。由于此场景需线下向线上导流，市场规模尚小，各药企均处布局初期。但是在带量采购和DRGs等政策推动下，更多的处方将外流至零售渠道，该场景对药企带量采购相关产品的销售具有重要战略意义，需重点布局。

过去几年，药企网上售药的布局，主要集中在“线上直购”与“线上紧急购药”场景，占网上售药总销售额约85%。[9]过去1年，随着互联网医院的发展以及带量采购的深化，越来越多的药企开始布局“线上问诊”和“线上处方外流”场景。同时，受新冠疫情推动，国家医保局与卫健委于2020年2月联合发布《关于推进新冠肺炎疫情防控期间开展“互联网+”医保服务的指导意见》，其中经过卫生健康行政部门批准的互联网医院可为参保人员提供常见病、慢性病的复诊，并可纳入医保基金支付范围。

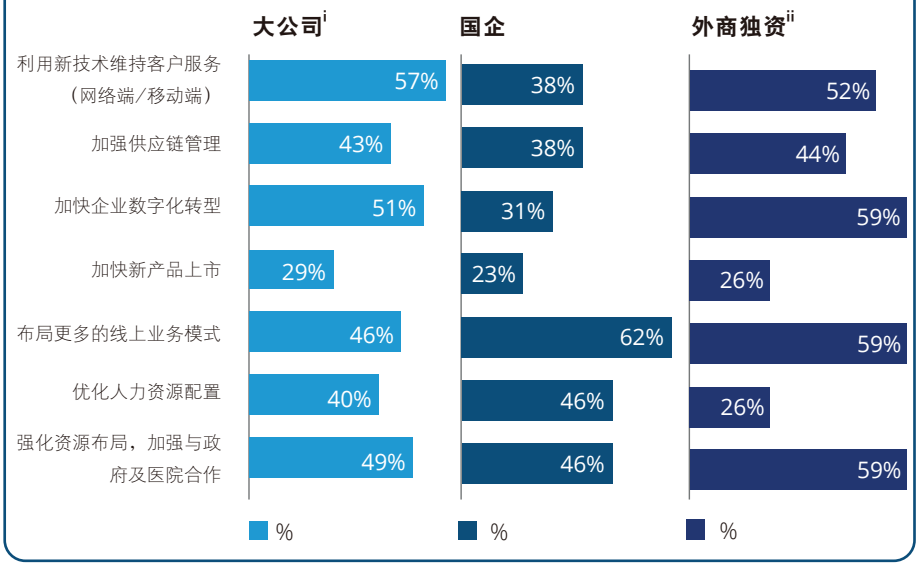
在3月31日，第一笔线上医保支付成功在湖北省互联网医院完成，从此打破了长久以来的限制，并印证了前途光明的线上药品销售的未来。

在新冠疫情凸出了线上渠道的重要性的同时，德勤近期调研结果显示：许多企业有对线上渠道增加投资的计划。

因此，对药企而言，如何针对不同的线上应用场景，设计特定商业模式，匹配内外部资源，将是未来的致胜关键之三。

图3-1：新冠肺炎影响调查——大公司在接受新技术方面似乎更为迅速

贵司短期内将采取哪些措施以降低疫情对业务的冲击？【多选题，最多四项】



调研发现

- 大公司似乎更注重将“新技术”与医疗卫生服务提供者（HCP）、患者与客户结合起来，并且将其投资计划转向“线上”业务模式
- 国企对“线上”业务模式尤其关注
- 外企对于新技术、数字化以及在线商业模式均表示特别关注

注i：大公司即年收入达50亿元人民币以上的受访企业 (35/104)
注ii：外商独资此处只限于年收入达10亿元人民币以上的受访企业 (27/104)

资料来源：德勤医药行业新冠肺炎影响调研，2020年2月

变局四
经销商合作趋于多元：零售渠道商业合作模式，由单一走向多元，对药企能力匹配和资源投入提出新要求

此前，药企与商业企业的合作模式较为单一，主要为传统“配送模式”。但随着药品零售市场上扬，零售成为药企和商业重点发展的渠道，单一合作模式已无法再满足市场需求，这些需求，在城市和县域体现各异。

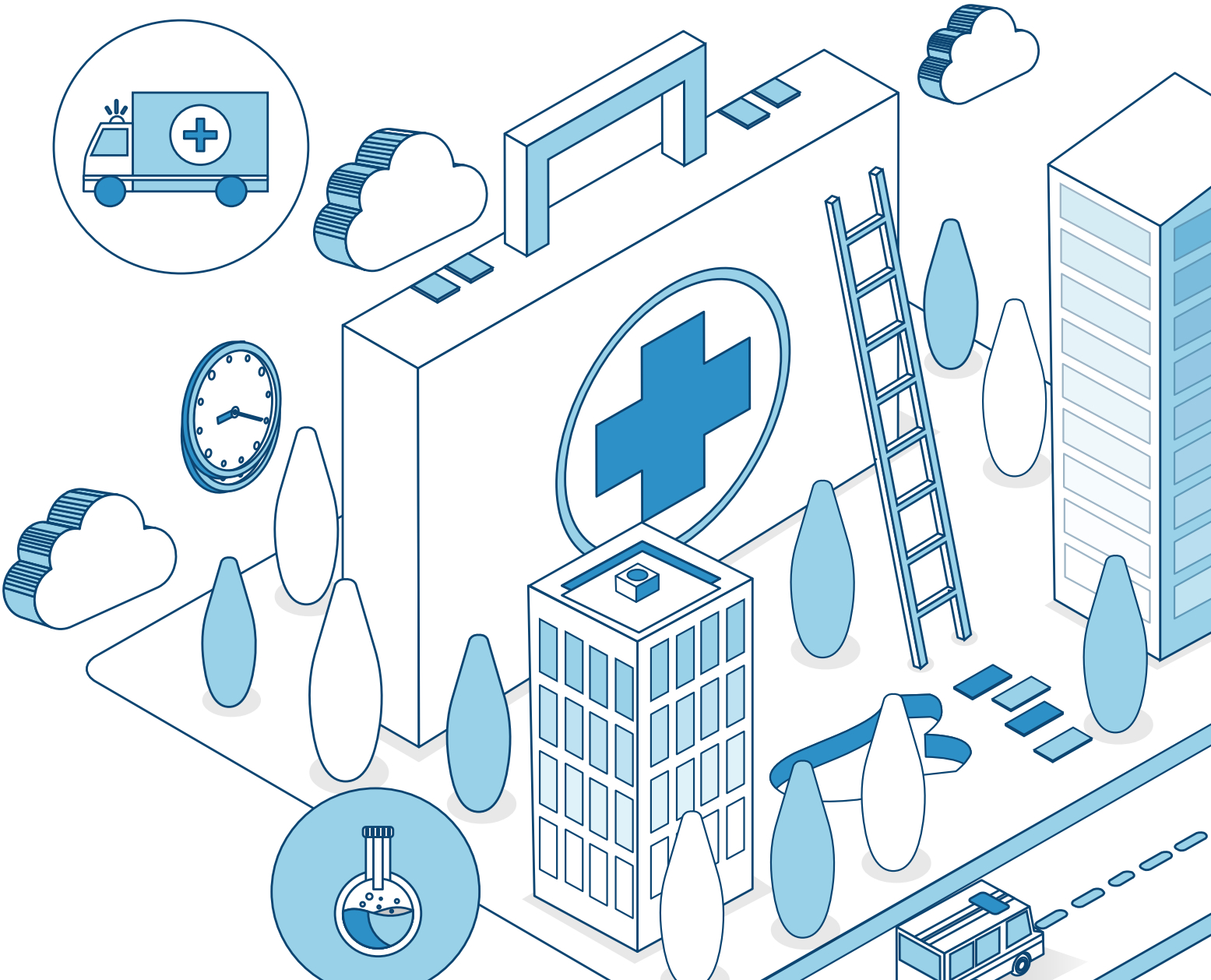
在城市市场，零售商业架构普遍脱胎于医院业务，专业化程度不高，面临着毛利分配不合理、返利兑付时间长、合作灵活度低等挑战。

在县域市场，传统零售商业合作模式更是无法实现对广阔市场的有效覆盖及上量，阻碍了零售业务的销售增长。

在实践中，已有很多药企，开始针对城市和县域的不同特点，尝试匹配多元化经销商合作模式。未来，药企需在城市与县域，与商业企业广泛探索更创新的合作模式（如独家经销权、企业-商业-药店三方合作、广阔市场深度合作等），从而在城市建立专业、多元的零售商业渠道，在县域实现有效的渠道覆盖和推广上量，进一步支撑零售业务稳步增长。这是药企在零售市场致胜关键之四。

四、结语

四大变局，对药企既是机遇，也是挑战。只要药企能够秉持以患者与客户为中心的原则，提升零售业务战略优先级，深入洞察新形势下的客户需求，有针对性地提供客户所需服务、打造自身能力、优化组织架构，必能在竞争中无往不利，在药品零售的大风大浪中，乘风而进。



尾注

1. 中康资讯、德勤分析
2. 专家访谈、德勤分析
3. 专家访谈、行业研报、德勤分析
4. 专家访谈
5. 专家访谈、行业研报、德勤分析
6. 中康资讯、德勤分析
7. 中康资讯、德勤分析
8. 中康资讯、德勤分析
9. 专家访谈、德勤分析

关于作者

皮婷婷女士是中国生命科学与医疗领域的合伙人，拥有超过17年的战略和运营咨询经验。在生命科学行业，她曾领导过多个以业务转型、卓越运营和能力发展为重点的复杂项目，并且婷婷在通过创新和技术模式协助企业转型也有着丰富的经验。

杜轩辕先生是中国生命科学与医疗领域的资深顾问，在生命科学行业拥有约9年的经验。 他曾领导过众多项目，包括企业战略、企业并购、卓越运营以及组织转型。在从事咨询工作之前，他拥有丰富的生命科学企业经验，曾在销售、市场和业务发展等领域担任过领导职务。

傅璐莎女士是中国生命科学与医疗领域的资深顾问。她拥有丰富的服务于生命科学和医疗行业内领先的跨国公司和中国企业的经验，主要项目包括企业与事业部战略、销售和渠道战略、以及数字化转型。

联系人

简思华
领导合伙人
生命科学与医疗行业
电话：+86 21 6141 1858
电子邮箱：jensewert@deloitte.com.cn

皮婷婷
管理咨询合伙人
生命科学与医疗行业
电话：+86 21 6141 2608
电子邮箱：tpi@deloitte.com.cn

办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
中国重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨
中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海
中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
中国深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
中国苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津
中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码: 572099
电话：+86 0898 8861 5558
传真：+86 0898 8861 0723



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0440793

这是环保纸印刷品