

二级市场

瞄准需求
灵活发力

一个行业的新闻与资源中心

E药经理人
HEALTHCARE EXECUTIVE

“二级市场”有何需求, 缘何特别? 赢得“二级市场”需要怎样的核心能力? 这些能力与传统的“一级市场”有何区别? 这是企业进军“二级市场”前需要厘清的关键问题。

文 | 本刊特约撰稿人 马德伟 贺景怡

重

新定义“二级市场”（详见4月刊《重新定义“二级市场”》）后，接下来的工作就是采取何种策略进军“二级市场”。要回答这个问题，首先必须认清“二级市场”的特征，并识别服务“二级市场”所需要的核心能力。进军“二级市场”的能力要求与企业现有的服务传统“一级市场”的能力有显著不同，这些不同可以被归纳为产品开发能力和商业拓展能力两个方面。

不同市场特征

“二级市场”与传统的BCBH（大城市大医院）市场有着完全不同的市场特征，具体表现在四个方面，分别是：不同的产品品质需求、相对有限的购买能力、高度分散的市场分布和低规范度的购买流程。

“恰到好处”可以概括这个层级市场对产品品质的需求。这种“恰到好处”一方面是“二级市场”客户对于产品功能、品质要求相对简单；另一方面是“二级市场”看重产品的基本功能，强调实用性。所以将已有“一级市场”的产品搬到“二级市场”是不合适的。而在尚未充分了解客户需要什么，不需要什么的情况下，将原有产品进行简单粗暴的“去高端化”改造，同样也是不可行的。

然而不少企业却并未意识到这一点，推出了许多与“二级市场”需求不匹配的产品，这其中外资医药企业的表现比较具有代表性。例如，很多国际品牌产品缺少中文界面，但是这对于“二级市场”的医生来说是十分必要的。又如，许多产品不适用中国“二级市场”使用环境——某跨国企业生产的手术台是按照美国标准设计的，足以承受600磅的重量，对于“二级市场”而言

这显然是不必要的，同时，其手术台设计得偏高，许多医生反映操作不便；再如，另一个跨国企业生产的用于介入手术的套管针在使用的材料和穿刺规格的设计上也是远远超出了中国“二级市场”的需求。

所以直接用企业在“一级市场”的产品卖进“二级市场”是行不通的，只有性价比高的产品，才能得到“二级市场”的青睐。以医院用的大型床旁有创呼吸机为例，“二级市场”常见的品牌价格约在5万元左右，而“一级市场”常用的国际品牌价格却是好几倍，有的甚至达到30万~50万元一台。显然这种价位的产品远远超出了绝大多数“二级市场”医院的购买能力。

直接用企业在“一级市场”的产品卖进“二级市场”是行不通的，只有性价比高的产品，才能得到“二级市场”的青睐。

当然，我们也应该看到“二级市场”医院，尤其是那些基础医疗机构近年来得到了政府医改资金的支持，但毕竟杯水车薪，难以显著提升其购买力。同时，政府目前在尝试提高部分医疗服务项目的价格（例如手术费等），这会有助于改善医院的财务状况。但积极作用将主要体现在大量提供手术及其他高水平医疗服务的“一级市场”。

另外，与BCBH相比，“二级市场”更加分散，分布于从一线城市到四五线城市的不同级别医院。例如，一线城市上海的老西门地段医院（一级）和六线城市云南省玉溪市通海县人民医院（二甲）对于医疗器械公司而言，可能都是“原型分析”下的“二级市场”——这意味着对“二级市场”进行覆盖将是一

个十分浩大的工程。

同时，“二级市场”的购买流程规范度较低。这种不规范性集中体现在购买决策机制不透明，严重依赖于经销商与医院相关负责人的关系上。许多本土企业结合自身及其经销商在医院关系/政府关系方面的优势，灵活利用多种手段大举迈进“二级市场”。然而，对于大多数跨国企业来说，如何保证合规且有效地进入，无疑是一个挑战。

“二级市场”之于传统“一级市场”的这些不同特征塑造了该市场的截然不同的生态圈，也造就了迥异的“生存法则”。这集中体现在产品开发（如何提供市场需要的产品和服务）和商业推广（如何将产品推广和卖进到客户）上。

了解需求,专业应对

好的产品源自于对市场需求的深入了解，这正是赢得“二级市场”十分关键的能力诉求。

解决这一问题的可行方法是建立具有针对性的研发团队，培养服务“二级市场”的研发能力。这方面已经有不少来自先行者的经验。全球分子诊断领域的领导者凯杰（Qiagen）利用其在华研发中心与国内顶尖科研机构合作，研究开发了全球首款面向资源匮乏地区高危型人乳头瘤病毒（HPV）筛查的分子诊断产品。这款产品是对其高端的digene HC2 HPV检测产品的有效补充，将被大量投放到中国“二级市场”以及印度、拉美等其他发展中国家和地区。

“二级市场”产品研发环节不仅需



要考虑产品功能和质量本身，还需要特别注意“节俭开发”，保证开发出来的产品在成本上是“二级市场”可接受的。目前许多习惯于提供高端“一级市场”产品的跨国企业仍缺乏这种能力。例如，某企业生产的手术用缝合器（Surgical stapler）采用了NASA航天材料，原本设计成一次性的缝合器却因为“质量太好且成本高不愿浪费”，最终被许多“二级市场”医院重复使用。最极端的例子是印度一家医院竟重复使用了200次！

“二级市场”需要一种低成本、灵活、快节奏的产品生产能力。对于外资医药企业而言，“国产化”是一种可行的选择。其一，本地生产节省了关税，国际运输等成本。其二，对于一些设厂在发达国家的企业而言，中国在人力成本上一般而言具有明显成本优势。其三，本地生产可以加快产品进入市场的速度。仅就二级医疗器械的注册而言，由于可以直接在省级食品药品监督管理局注

册从而免去了繁杂的国家级注册流程，注册时间可以节省3~4个月。同时，对于许多药品和器械而言，在国内外产品测试要求不同的情况下，本地生产也能显著缩短测试时间。另外，国内生产的产品在某些政府集中采购过程中会享有比进口产品更多的优惠。当然，对于那些全球生产具有显著规模经济效应的跨国企业，或者那些在更低成本的地区（例如东南亚）生产的企业而言，中国本地生产或许并非最佳选择。这需要管理者从成本和时间效率等多方面进行综合考量。

基于以上两点在产品开发和生产上的能力诉求，不难发现对于企业而言需要建立的是一种立足“二级市场”需求，专门为“二级市场”研发和生产的能力，并且这必须独立于原有“一级市场”团队。

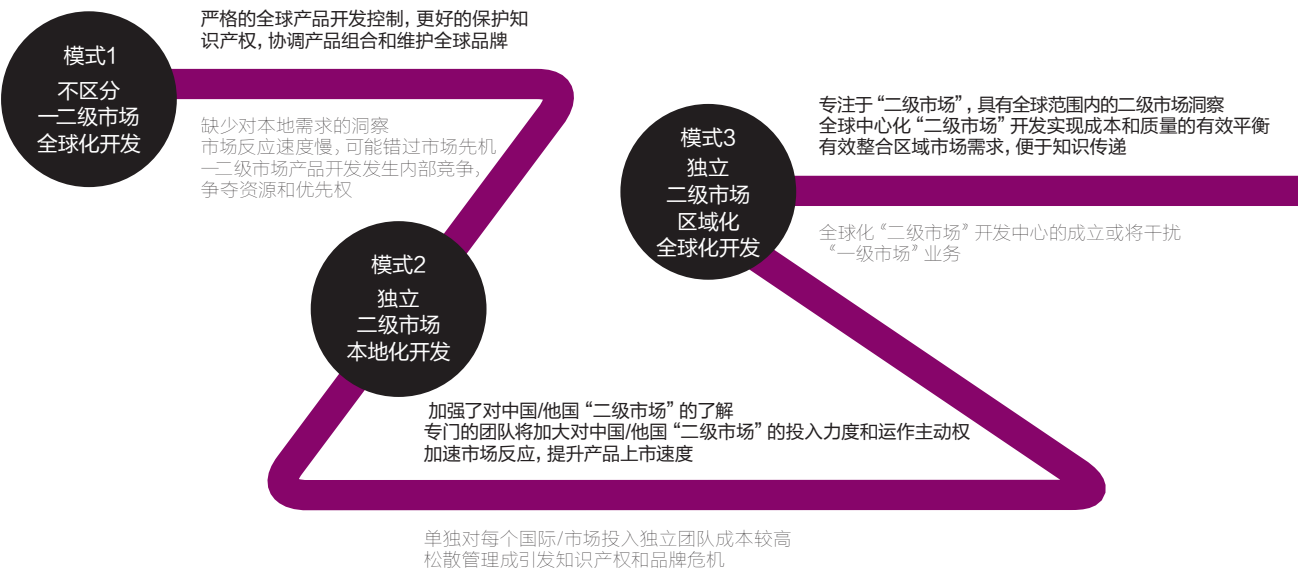
“二级市场”产品开发能力有三种典型的管控模式：第一种是直接沿用

原有的“一级市场”开发团队，在其中分解出部分“二级市场”开发职能——这是目前大多数国际企业的做法，其最大的问题在于无法高效地开发出“二级市场”受欢迎的产品。第二种是成立独立的“二级市场”研发和生产团队——这种模式很好地满足了“二级市场”对于产品开发能力和生产能力的需求，是企业现阶段可以考虑的模式。当然，这一模式只适用于对个别重点“二级市场”。若要对于每一个市场都成立独立的开发团队将会是一件高成本的事情，而且与之伴随的管控风险将提高。第三种模式只针对跨国医药企业而言，是成立独立的全球“二级市场”开发团队，整合各个地区的“二级市场”需求，进行产品集中开发和生产——这一模式是“二级市场”产品开发能力的“未来模式”，当企业成功进入了全球多个“二级市场”之后，这一模式将能有效降低成本。但采用这一模式需要考虑“二级市

医药经理人

“二级市场”产品开发能力管控模式

HEALTHCARE EXECUTIVE



场”业务和“一级市场”业务在全球范围内的倾轧问题。

找对经销模式，变革营销理念

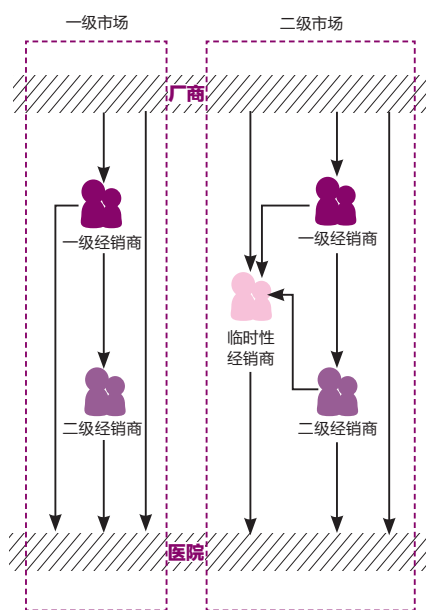
由于“二级市场”客户高度分散，企业用于“一级市场”传统的省级代理一步到位的情况将不复存在。为解决市场覆盖的问题，企业需要开发多层级的经销体系，并大量运用临时性的经销商。这类经销商大多是与当地个别医院有着良好关系，临时性地在该医院有相关产品需求的情况下充当代理商卖出产品。这种方式的好处是能够及时捕获市场需求，灵活实现深度覆盖。但是临时经销商难于管理，合规风险相对较高。

然而大规模地招募和培养经销商对于企业来说并非易事。现有的优质经销商资源大都已经其他企业占据，重新培养却又是一个漫长的过程。因此经销覆盖成为许多企业进军“二级市场”的一块绊脚石。

本土企业在这方面十分有经验。例如，国内体外诊断企业科华生物就拥有700多个经销商，渠道覆盖深入全国各个县级城市甚至卖进了乡镇。而着力于“一级市场”的大多数外资企业只有200多个经销商，基本只能覆盖到地级市。

在招募培养出足够数量的经销商之后，企业将面临的另外一个问题是：如此庞大的经销商团队应该如何管理，并有效地与企业的销售团队配合完成销售？这是企业在传统的“一级市场”不曾遇到的情况。一旦管理不善，出现地区间串货不说，还有可能影响到已有的“一级市场”业务。有的企业为此启用了销售服务外包业务，通过外部合作伙伴来开发足够数量的经销商，并外包一部分经销商管理职能。这种做法既可以一定程度上降低不熟悉市场操作带来的相关风险，也避免了大规模的扩张

“一级市场”与“二级市场”经销商模式对比



给企业内部销售团队带来的相关成本的管控问题。目前以辉瑞、赛诺菲等为代表的领军企业都已经开始陆续尝试这一模式。

同样，“二级市场”的营销推广也显著不同于BCBH市场。

首先是营销理念和“卖点”不同。传统侧重于对产品超高品质和优质服务的宣传将无法最有效命中医院的关注点。产品如何高性价比地解决实际问题或许才是医院最看重的。因此“卖点”很可能会出现在“超高性价比”、“完全满足用户需求”、“灵活付款政策”、“低维护成本”等方面。因此这需要营销者改变营销理念和策略。

其次，营销活动和内容不同。传统BCBH市场营销侧重于举办学术活动、

宣传介绍国际国内最新医学疗法、最新科研学术成果等。同时不少企业还会和科研院所一起合作研究项目，设立研究基金等。另外许多企业都通过参加国内的大型展会（例如中国国际医疗器械博览会）进行品牌营销。然而对于“二级市场”来说，一些更实际的营销可能更有效，例如举办基本的产品使用培训，组织科室负责人去国内领先三甲医院参观学习，帮助科室运营提供指导设计等。

例如，对于分子体外诊断企业来说，开发“二级市场”时最要紧的不是告诉医生国内外分子诊断领域的最新进展，而是实实在在地带医生去参观标准分子实验室的配备和运营，帮助医院规划设计和提升分子诊断实验室（目前国家对于设立分子诊断实验室有严格的相关技术要求，一般二级及以上医院才有能力开设）。又如，对于睡眠呼吸机企业来说，最要紧的不是邀请“睡眠呼吸暂停综合征（OSA）”领域的国际顶尖学者来讲学，而是最基本的去教育呼吸科和耳鼻喉科的医生，什么是“睡眠呼吸暂停综合征（OSA）”，以及采用无创通气疗法（PAP）是比传统的开刀手术更适合于绝大多数病患的治疗路径等。

最后，如何实现“二级市场”在营销效果上的高效覆盖也是一大难题。若采用地毯式的全面营销覆盖，高成本和低转化率将成为企业的负担。可选的一种方式是通过重点区域典型医院的营销覆盖，利用许多“后进”医院往往会学习参照“先进医院”的行为特征，通过口碑传播的方式由点及面地影响临近医院。当然，不论何种方式，这都意味着“二级市场”的营销覆盖将是一场不同于“一级市场”的艰苦战。■

本文作者马德伟系德勤摩立特常务董事，贺景怡系德勤摩立特副总监。