



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 医药电商方兴未艾，未来发展六大趋势

夏小燕(Magen Xia)、黄培杰(John Wong)、严慧文(Jade Yan)

---

2016年4月

# 目 录

1. 概述	1
2. 医药电商发展现状和主要挑战	1
3. 未来医药电商的六大发展趋势	2
4. 总结	9

# 医药电商方兴未艾，未来发展六大趋势

## 1. 概述

近年来“互联网+”概念辐射并渗透医药行业，医药电商得到蓬勃发展。然而中国医药零售在医药市场中的占比约为20%，且其中电商占整体医药零售比例不到3%，远远低于欧美市场。我们认为中国医药电商有很大的发展空间，但现阶段由于市场环境、政策监管壁垒以及消费者行为差异等因素，众多医药企业在探索电商的道路上将面临不少挑战。

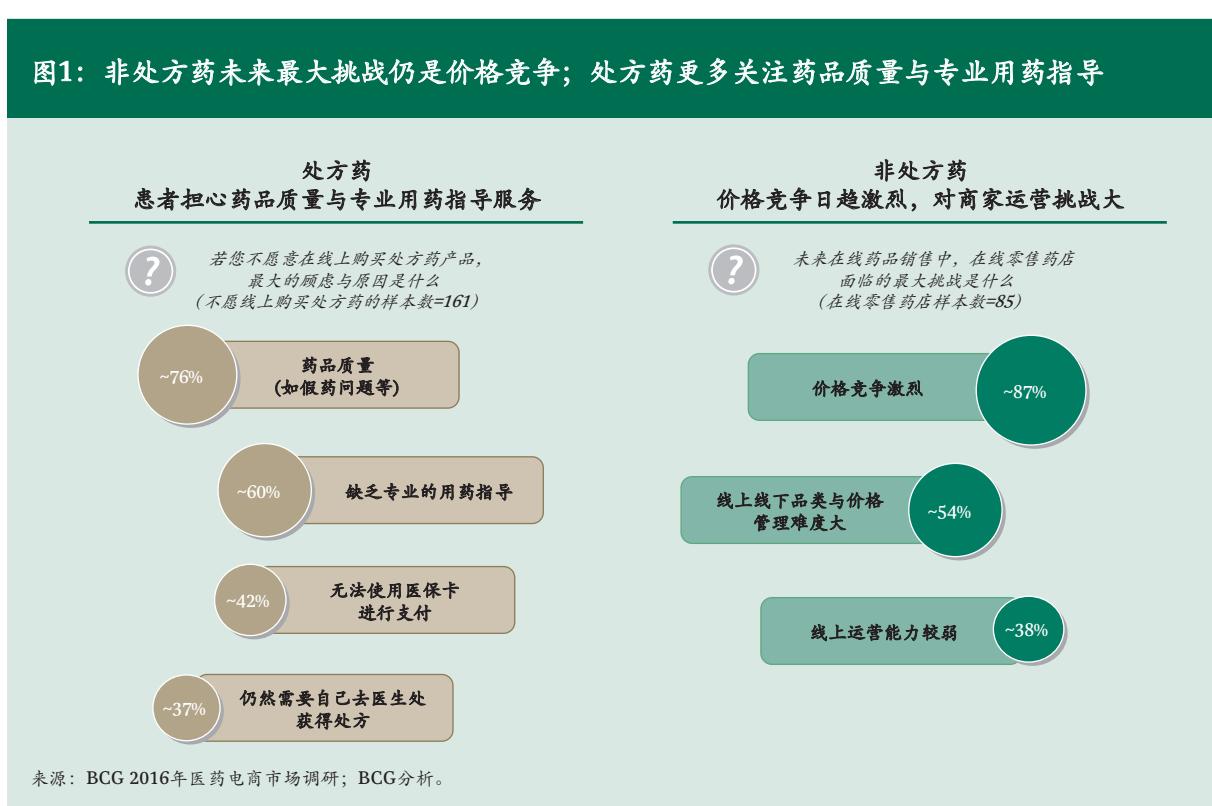
2016年初，波士顿咨询公司（BCG）对85家医药零售电商企业以及300多位消费者展开问卷调研，同时组织医药行业内价值链上各方代表参与研讨会来了解不同类型企业和机构代表对医药电商现状以及未来发展的看法与期望，在此基础上结合我们在医药电商领域的咨询经验，总结出中国医药电商未来发展的六大趋势，希望为企业全面布局医药电商带来启示。

## 2. 医药电商发展现状和主要挑战

医药电商在近年蓬勃发展下，2014年销售突破70亿元人民币，在线药店数量约300家。随着政府传递出对处方药电商限制逐步放开的信号，未来医药电商预期将引来新的爆发式增长。这其中主要的驱动因素来自三个方面：首先是政策监管环境将日益有利，包括逐步放宽对网上药品销售牌照审批的尺度，鼓励开展远程诊疗试点为未来的处方药电商提供基础，落实医生多点执业等。其次是市场上涌现出多样化的医药电商模式，以经销商采购平台为主的B2B，平台型与垂直自营模式并存的B2C，以及医药零售企业为患者提供增值服务的O2O，还有多种正在探索中的其他处方药模式，都积极推动着整个医药电商行业的发展。最后的关键是可能带动未来爆发式增长的处方药网上销售政策放开：由于现有医药电商仅允许非处方药网上销售，因此实际销售中仍以保健品、医疗器械、计生用品为主，并未实现真正意义上药品线上销售，因此处方药是改变整体格局的契机，预计政策将允许部分慢性疾病、自费药、廉价非专利药产品作为试点，继而逐步放开。

然而，由于药品本身对监管有着更为严格的要求，医药电商的发展面临更多挑战。对于药品的线上购买，尤其是处方药，患者在购药过程中对产品质量真伪、专业的用药指导

图1：非处方药未来最大挑战仍是价格竞争；处方药更多关注药品质量与专业用药指导



等有着高于一般消费者线上购物的需求，并且购买处方药时需要先获得处方，在支付时普遍希望能够使用医保卡。因此，产品质量保真、用药指导、医保对接、处方来源成为医药电商未来发展需要解决的主要消费者痛点。对非处方药电商而言，由于近消费品的特性，线上销售使得信息扁平化，而本身同质化程度较高的产品使得消费者将价格作为主要的选择因素，因此在线销售的药品价格竞争非常激烈。我们在调研中发现，87%的医药零售电商企业都认为，激烈的价格竞争是非处方药电商面临的一大挑战（参阅图1）。因而我们认为，未来的非处方药电商竞争中，价格之外的能力打造将尤为重要，例如品牌塑造和服务能力升级等。

### 3. 未来医药电商的六大发展趋势

在机遇与挑战并存的大环境下，波士顿咨询公司（BCG）认为未来中国医药电商有六 大发展趋势（参阅图2）：

**趋势一：医药电商的发展对医疗行业是重大利好，有巨大的推动作用，将随之带来产业链上各类企业的角色转换**

图2：未来医药电商的六大城市趋势

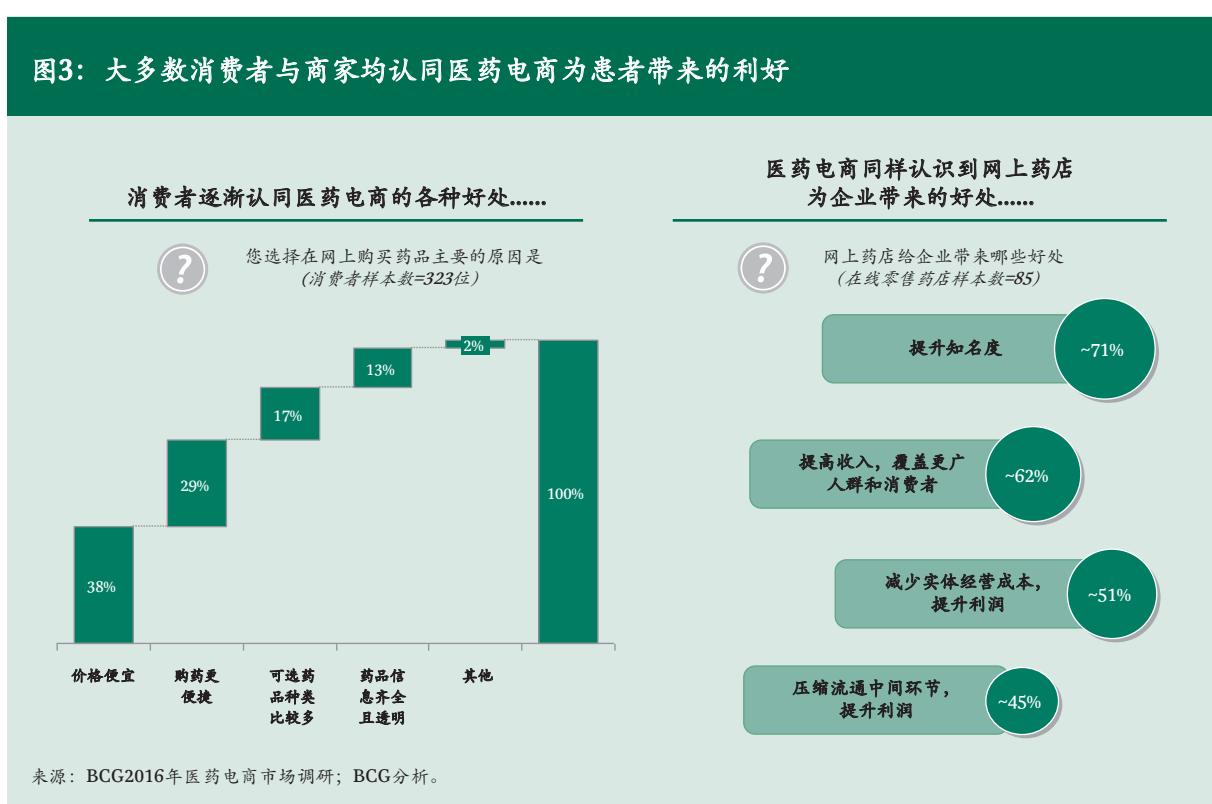
- 1 医药电商的发展对医疗行业是重大利好，有巨大的推动作用，将随之带来产业链上各类企业的角色转换
- 2 处方药与非处方药将形成完全不同的电商业务模式，未来致胜需要差异化的竞争要素
- 3 消费者导向的非处方药和保健品电商对传统线下零售有更大的颠覆性影响，而未来处方药电商更需要互联网企业和传统医药行业相关方的紧密合作
- 4 未来医药电商集中度更高，成功贯穿价值链各个环节并打造线上线下闭环的企业能够快速崛起并树立起领导地位
- 5 医药电商的发展将以全方位服务患者为核心，极大地促进医疗服务的模式升级
- 6 医药电商能够帮助提升行业透明度与效率，将更利于政策监管

来源：BCG2016年医药电商市场调研；BCG分析。

中国医疗发展长期存在的痛点主要在三个方面：医疗效率低、患者体验差、医药支出高。医药电商的发展可以有利地帮助推动这些问题的改善。首先是医疗效率方面：中国医疗资源分布不均，患者缺乏对什么病该去哪里看，什么样的药品哪里能够购买的清晰认知，因而纷纷都涌向大医院，导致大医院人满为患，基本医疗机构以及零售药房则利用率相对低。医药电商能够让更多小城市和农村地区的患者购买到与大城市相同的药品，为患者提供新的购买途径；医药电商还能让患者在续方买药的情况下寻求简易门诊或基本医疗机构的服务并提供配送到家；这将帮助推动医药分家的进程。其次是患者体验方面：一直以来，中国患者就医买药要面对就诊时间长、交流时间短、信息透明度低以及排队时间长等种种困难。而线上购药让患者获得价格便宜、信息透明、过程便捷等好处。在我们的调研中发现，线上购药“价格实惠”得到超过1/3的患者认可，成为医药电商最受到认可的优势之一。最后是医药支出方面：传统的药品流通结构层次多，无法实现以最低的成本销售而惠及患者。医药电商旨在增加产品到患者端到端的可能，为患者提供更多选择。在其影响下，药品流通环节压缩，中间环节利润减少，使得传统经销商与零售商逐步整合并且规范化。（参阅图3）

医药电商的发展将随之带来产业链上各类企业的角色转换。在互联网+医药的大趋势推动下，产业链上各类型企业纷纷由线下向线上进行转型，逐步涉及医药电商领域。药品流通与零售企业是受到医药电商冲击最大的环节，过去他们分别是药品流通与销售中不可或缺的关键，掌握着物流配送、终端患者资源。然而面对医药电商所带来的冲击，他们

图3：大多数消费者与商家均认同医药电商为患者带来的利好



只有把握机会发挥自身医疗资源优势，打通线上线下，才能稳固在产业链的一席之地，以减少电商新模式带来的威胁。对药厂而言，医药电商提供了与传统的渠道不同的新销售渠道，同时也提供了更好的疾病管理平台，药厂需要考虑新的渠道管理模式、寻找新的合作伙伴，并且积极发展新的业务模式。

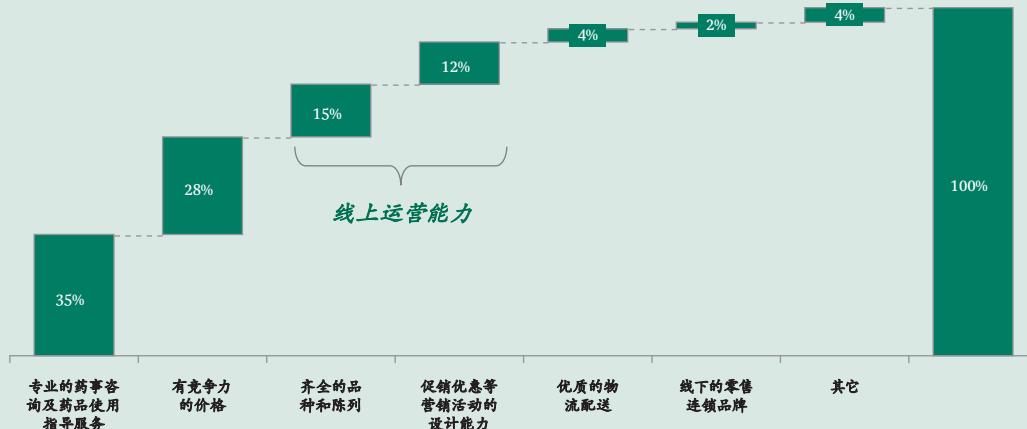
## 趋势二：处方药与非处方药将形成完全不同的电商业务模式，未来致胜需要差异化的竞争要素

目前国内医药电商主要围绕非处方药销售开展，经过多年摸索，已形成相对成熟的业务模式，主要包括三种模式：1) 平台型B2C医药电商，目前获批资质的主要有天猫医药馆、一号店以及八百万；2) 自营B2C医药电商，即自营网站形成线上交易的，例如金象网等；3) 最后是零售药店O2O模式，线下药店、APP送药平台等是其主要的组成部分。这些模式之中，目前多数的零售药房采用与平台型B2C电商合作，结合发展O2O模式为主，其中的主要原因是：非处方药产品的线上销售接近消费品，由于患者拥有自我保健与诊疗的意识以及明确的购药需求，因而大流量的用户访问成为了线上竞争的核心要素，于是平台型B2C电商就成为了最直接获取流量的合作伙伴。与此同时，由于线上销售信息透明度高，患者对价格的敏感性高，价格竞争已成为非处方药电商必须要面对的挑战。于是很多医药电商企业都意识到，未来除了需要具有竞争力的价格之外，还需要进行差异化竞争。我们在调研中发现，35%的在线药店认为专业的药事咨询服务是未来的致胜关键，27%的

图4：非处方药在线销售主要的竞争要素在于专业的药事咨询、产品价格以及线上运营能力

在线药店认为专业的药事咨询服务以及具有竞争力的价格是制胜关键

（?）在众多网上药店的激烈竞争中，您认为靠什么才能脱颖而出（在线零售药店样本数=85）



来源：BCG2016年医药电商市场调研；BCG分析。

在线药店认为线上运营能力，包括齐全的品种和陈列以及营销能力是未来的制胜关键（参阅图4）。同时由于在竞争激烈的非处方药线上销售中能够脱颖而出的机会有限，因而不少医药零售电商企业开始转向布局处方药电商。

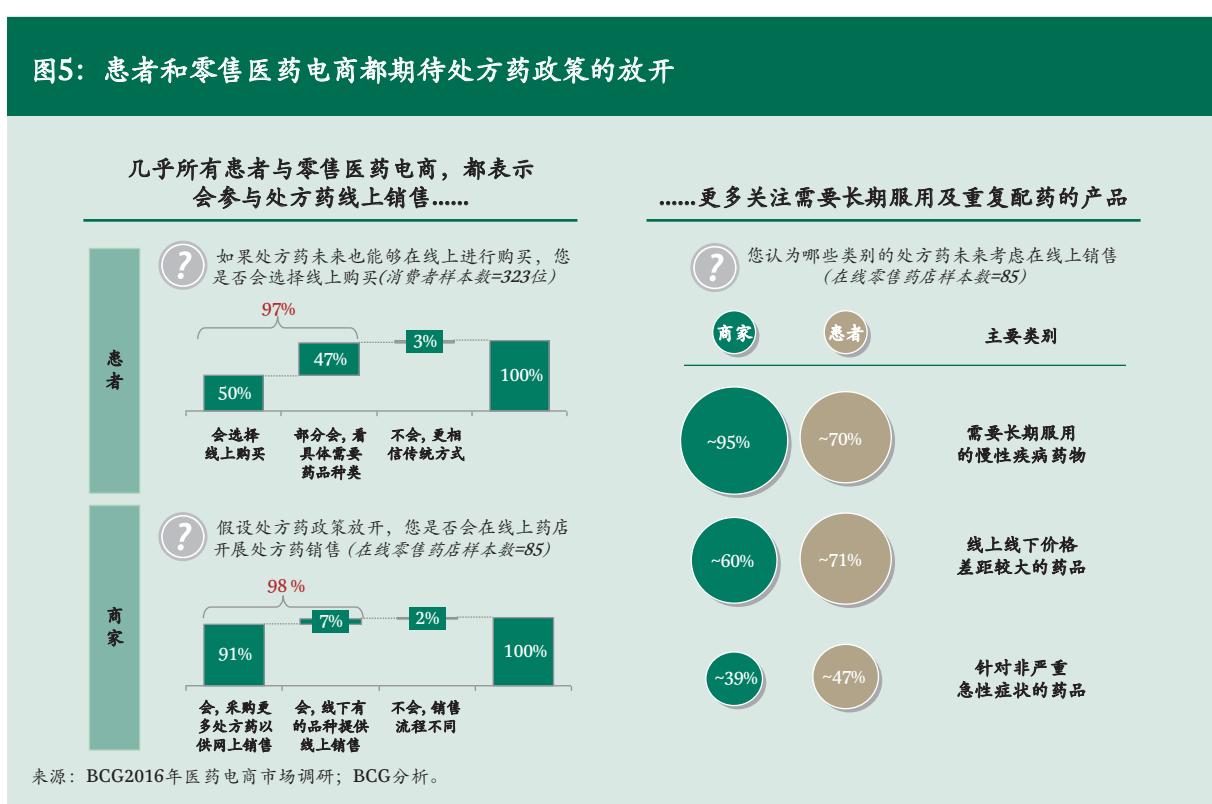
另一方面，对于处方药电商的发展，由于政策的不确定性高，目前仍然没有放开，但患者和医药电商企业都对此持欢迎态度，并积极探索未来可操作的处方药电商模式。在不同的处方药类型中，无论目前受到热烈讨论的政策试点还是患者对不同处方药转向线上需求，需要长期服用的慢性疾病类药物都将成为最先试点的对象（参阅图5）。

我们认为，处方药电商拥有两大至关重要的竞争要素：其一是处方来源，关键问题是是从医院、医生还是患者手中导入处方。由于处方药网上销售的关键在于处方的导入口，因而合规有效的处方来源才能保证长期稳定的运营模式，我们认为医院/医生仍是直接获取处方的主要来源。其次是医保支付的对接，是否被医保覆盖是患者购药的重要考虑，尤其是慢性疾病，因此处方药电商销售与医保支付对接也非常重要。

总结来看，目前探索中的模式主要有三类：

- **当地政府特批专病项目：**以天津天士力为代表，与当地政府合作慢病(糖尿病)，为续方患者送药，依托天士力大药房的医保资质，完成医保结算。

图5：患者和零售医药电商都期待处方药政策的放开



- **与医院合作处方导流模式：**以上药云健康为代表，尝试与医院合作导出部分处方尤其是自费药的处方，探索配送到家模式，并提供以病人为中心的增值服务。
  - **远程诊疗导流模式：**以阿里健康的网络医院模式为代表，在互联网平台由医生开具电子处方后，患者可享受阿里健康合作方九州通提供的药品配送服务。
- 这些模式都尝试从打通处方来源与解决医保问题入手，在可预见的未来，模式发展的逐渐成熟将有助于推动处方药电商政策的进一步放开。

### 趋势三：消费者导向的非处方药和保健品电商对传统线下零售有更大的颠覆性影响，而未来处方药电商更需要互联网企业和传统医药行业相关方的紧密合作

以消费者为导向的非处方药以及保健品线上销售，无论是平台型B2C电商模式还是自营的线上零售药店，其本质都是在受到互联网冲击和消费者行为变化的影响下，将转向线上发展，对传统线下的依赖性相对处方药而言较低一点，因此受到更大的颠覆性影响，也更容易陷入激烈的价格竞争。

但我们认为，未来的处方药电商发展必须通过互联网企业和传统医药行业内相关方的紧密合作，以形成共赢的生态圈。传统医药行业内企业，包括流通企业或者零售企业，

都通过多年在医药行业的经验，积累了丰富的医疗渠道与终端资源，他们熟悉药品销售流通的独特性，并深谙不同利益相关者的主要诉求。与此同时，医药行业严格的经营与销售资质要求(GSP等)也使得他们仍然在医药环节中，特别是处方药的销售上，有着重要的作用，这些都是新兴的互联网企业所无法匹及的。而从另一方面来看，互联网企业拥有成功经营电商的基础，大规模的用户访问流量，了解客户的痛点与需求以及创新的互联网思维基因，这些都能够与传统医药企业形成互补，从而为未来的处方药电商创造更大的价值。

以上海医药与京东合作的“上药云健康”为例，上药凭借广覆盖的药品经销和零售药房网络，提供处方药电商环节必备的药品与处方来源，而京东丰富的电商经验与强大的配送能力为线上平台的打造注入互联网基因。类似的合作正在不断涌现，我们预计在处方药电商领域，传统企业与互联网企业的跨界合作将更为紧密。

#### **趋势四：未来医药电商集中度更高，成功贯穿价值链各个环节并打造线上线下闭环的企业能够快速崛起并树立起领导地位**

从患者整个就医购药的环节来看，不同类型的企业都在尝试打造从信息收集和自诊、导医、就诊、购药直到疾病管理的闭环。参与其中的不同类型企业包括：首先是互联网巨头，以阿里、百度、腾讯为代表，他们通过一系列兼并收购，在产业链每个环节上都以不同产品获得一席之地。其次是一些新兴的互联网企业，以春雨医生和丁香园为代表，成功地在互联网医疗领域累积大量用户与经验，正逐步延伸到线下门诊或远程诊疗，也在探索与医药电商合作来打通购药环节的缺失。另外一类企业是传统的流通与零售企业，他们目前通过自营或平台合作的方式经营着医药电商，但对于未来处方药的放开，则积极寻找与互联网企业合作的机会，从而延伸到“医”“诊”环节上，乃至疾病管理领域。最后还有保险公司等，以平安保险为代表，也在尝试打造横跨价值链不同环节的医疗服务平台。

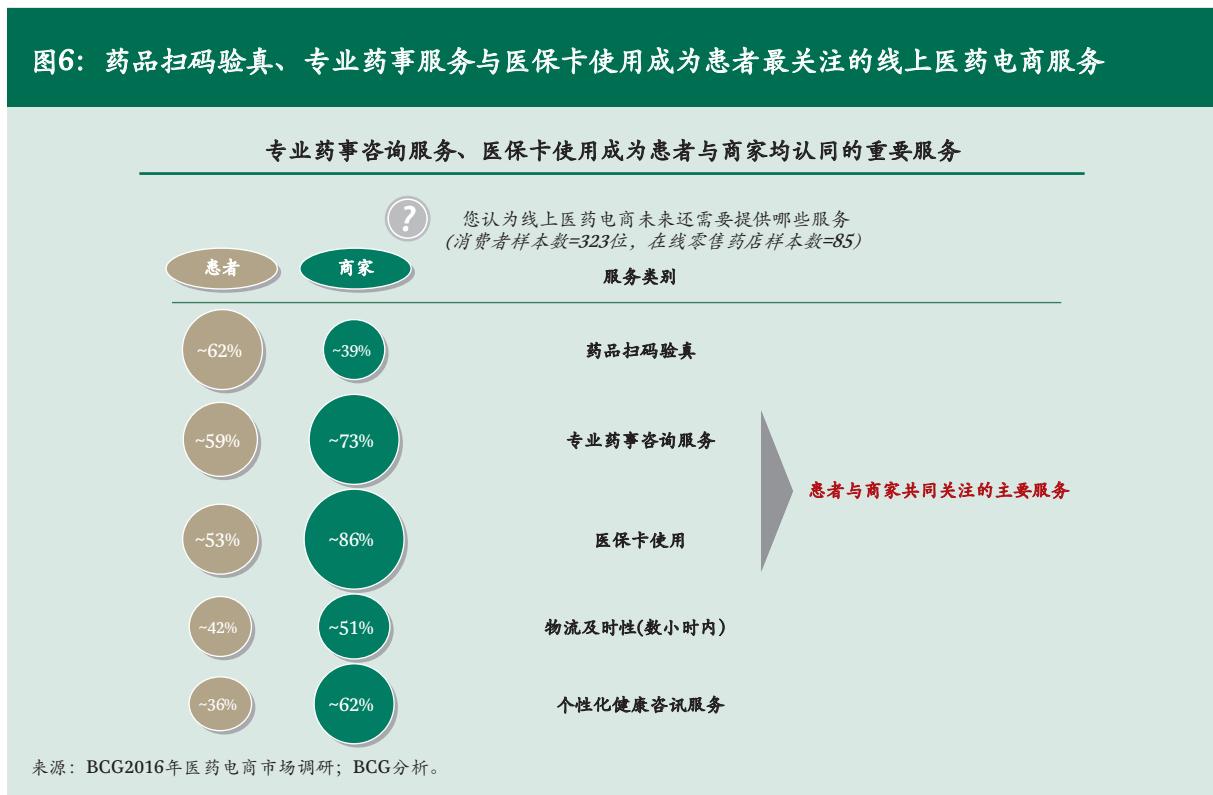
我们认为，未来的医药电商领先企业是能够真正贯穿价值链各个环节并打造线上线下闭环的企业。对每个企业而言，需要从战略上考虑是否主动成为平台的打造者，还是积极合作参与到可能未来致胜的平台中去。我们也发现，真正需要打通的关键仍在于“医”和“药”的打通，目前已实现布局并积极寻求跨界合作的流通企业和互联网巨头未来有机会在医药电商的整合中树立起领导地位。

#### **趋势五：医药电商的发展将以全方位服务患者为核心，极大地促进医疗服务的模式升级**

我们认为在医药电商的推动下，未来的服务将以患者为中心，大幅度地实现全方位服务升级。我们在调研中发现，药品扫码验真、专业药事服务以及医保卡使用成为未来医药电商最受关注的服务内容，而在这其中，患者对能够保证药品质量与真伪的扫码验真服务最为看重（参阅图6）。

针对那些对在线购药存在疑虑的患者，提供专业的药事咨询以及用药指导等服务毋庸

图6：药品扫码验真、专业药事服务与医保卡使用成为患者最关注的线上医药电商服务



置疑能够提升患者信任度和增加平台用户的黏性。然而中国一直面临药事服务人才紧缺的困境，就算在实体医疗机构、零售药房中，提供的药事服务往往也是内容简单、服务时间短、整体水平不高。借助医药电商资源，搭建平台式的药事服务，提升对专业人才的资源利用，也有助于培养更专业化的服务团队。

由于现有的医药电商缺少专业医药配送的第三方物流，特别是负责最后一公里配送的合作方，因而市场上存在着第三方物流、平台物流商以及周边药店配送等多种模式，使得整体市场尚缺规范性，从而导致消费者对药品这类具有一定特殊性的产品真伪与质量会产生担忧。未来，具备专业化的医药配送资质的配送商将会脱颖而出，电商企业或与医药第三方物流企业合作，或为自营物流申请专业的资质，将能够为患者提供更具保障的物流服务。

#### 趋势六：医药电商能够帮助提升行业透明度与效率，将更利于政策监管

医药电商的崛起能够帮助整个医药行业改善透明度，提升链路效率，同时保障信息的可追溯性。参考发达国家医药电商的经验，这些变化将有助于更好的政策监管。首先是交易透明度的提升，过去医药行业由于产业链层级多以及流通零售企业较为分散，造成交易过程不透明、不规范等现象严重。而在医药电商模式下，各交易环节产品和相关方的各类信息被清楚地记录下来，能够帮助监管，防止交易中不规范现象的发生。举例来说，中国40多万家的实体零售药店目前信息化程度低，规范监管存在很大的挑战，而随着医药

电商的发展，更多药店从线下向线上转移，使得交易信息得到记录，可以大大简化监管的过程。其次是链路效率的提升，顾名思义，通过部分环节数字化，减少流通环节，加速交易与产品配送过程，从而减少监管的复杂性。最后也是最为关键的是，医药电商为产品质量、处方过程以及交易信息保障了信息的可追溯性。试想在线上完成的任何一次药品交易，在未来的某个时间节点上均可以追溯到交易双方和处方医生的信息，交易发生的时间与消费行为，以及药品经过整个供应链的过程等。一来保证监管过程拥有强有力的数据与证据支撑，二来也为未来支付方开展更为专业的处方审核建立数据库。

## 4. 总结

总体来看，我们认为未来医药电商将持续近年来蓬勃的发展趋势，继续推动医药行业在监管、效率、服务、成本多方面的改革，为患者带来更多福利。同时，伴随处方药电商政策放开的契机，市场将迎接新一波的扩容。纵观欧美发达国家的医药电商发展经验，商业模式的确定需要配合医疗体系整体发展的需要。因此，我们相信中国未来医药电商的发展，将离不开各方参与者的共同努力，探索商业模式和完善服务能力，从而摸索出具有中国特色的医药电商发展路径，带动医疗体系的升级。

### 关于作者：

**夏小燕 (Magen Xia)** 是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理。  
如需联络，请致信 [Xia.Magen@bcg.com](mailto:Xia.Magen@bcg.com)。

**黄培杰 (John Wong)** 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG大中华区医疗保健专项领导人。如需联络，请致信 [Wong.John@bcg.com](mailto:Wong.John@bcg.com)。

**严慧文 (Jade Yan)** 是波士顿咨询公司项目经理。  
如需联络，请致信 [Yan.Jade@bcg.com](mailto:Yan.Jade@bcg.com)。

### 致谢：

作者要感谢参与BCG医药电商研讨会的医药行业内各位专家和企业代表。同时作者还要感谢施彦湄、陈思、张小栋等对报告的构思与撰写给予的大力协助，以及报告后期的编辑和制作团队：顾璇、梁瑜、詹慧和连森。

### 关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)，或登陆我们的大中华网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)，或发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微博账号：BCG波士顿咨询；ID：  
BCG\_Greater\_China；二维码：



© 波士顿咨询公司2016年版权所有

04/16





**BCG**

THE BOSTON CONSULTING GROUP