

创新资讯

2016 年第 1 期（总第 1 期）

中国（河南）创新发展研究院主办

2016 年 5 月 20 日

新探索

•

新经验

•

新观点

•

新建议

助推医药流通体制改革的一个成功范例

——河南圣光集团创新供应链协同运营模式的调研报告

中国（河南）创新发展研究院调研组

近年来，国务院就深化医药卫生体制改革特别是推进“医疗、医保、医药”三医联动改革，制定下发了一系列文件，极大地激发了医药行业企业的改革热情和创新活力，已经涌现出一批深化改革、创新发展的典型。其中，河南圣光集团实施的“圣光供应链协同运营模式”，借助互联网+联姻零库存的优势，颠覆了千百年来传统式仓储营销，优化了各个层面的仓储，大大降低了流通成本和药品价格，对助推医药流通体制改革发挥了积极作用，是医药行业企业创新发展的一个成

功范例。

一、圣光集团创新发展的历程

河南圣光投资集团股份有限公司（以下简称圣光集团）是一家以医疗器械加工制造和医药商贸流通两大产业为主导的大型民营企业。经过十几年的创业发展，由一个名不见经传的小微企业（起步资产 50 万元），发展到 2015 年中国民营企业 500 强中居 451 位，河南民营企业 100 强中居 11 位。

圣光集团先后经历了五个创新发展阶段。**第一个阶段**，医疗器械加工制造起步。自 2001 年起，从输液器、注射器等医疗器械加工开始，经过十几年的创新发展，拥有注册产品 238 种、专利证书 56 项，被认定为国家级高新技术企业，输注类产品产能及种类在全球名列前茅。**第二阶段**，医药流通业跟进发展。2007 年创立“圣光医药物流有限公司”，冲破了医药流通“小、散、乱”的发展羁绊与制约（全国医药批发企业达 1.3 万家），启动“圣光医药战略联盟”，联盟单位 108 家，打造出与全国名牌药企和市、县医药公司协作的大型医药物流公司。**第三阶段**，以改革举措推动供应链企业紧密型发展。圣光集团在全国率先推出与部分市、县医药公司的股权合作新的协作模式，目前河南省就有 37 个市、县完成了控股式改制。与大型药企签订“名优药品先款后货、让利供货协议”，目前签约联姻品种达近千个。两大改革创新举措，使圣光物流业“上下同欲，聚集发展”。**第四个阶段**，智能化运营。圣光集团自主设计了“药流通”供应链智能云平台和 CDC 供应链分析系统，支撑起庞大缜密的供应链运行，上下游资金流、物流实现“填补”式自动化运营，至此，2015 年“圣光集团供

应链协同运营模式”（以下简称“圣光模式”）正式在国内推出，在医药行业引起了很大反响，得到了上下游企业的积极响应。截止目前，与圣光集团联姻的企业省份达到 10 个，上游联姻的药厂达到 100 多家，省外合作的县市医药公司达到 261 家，省内合作的县市达到全覆盖，合作的医药批发公司达到 125 家。**第五个阶段**，完善提高、加快推进。圣光模式运行以来，显示出强劲的市场生命力。河南省经济理论界已对圣光模式进行了多方论证，充分肯定了其应用价值和意义。4 月 16 日，中国医药企业管理协会举行了“‘互联网+零库存’医药供应链管理合作发展论坛”，重点介绍和推广了圣光模式。圣光集团在省内、国内的“联姻”企业正在迅速扩展。

二、圣光创新供应链协同运营模式的基本内容

圣光创新供应链协同运营模式是企业管理创新的成果，其基本内容可概括为“联姻建链、三级供货、智能运行、先款让利、互利共赢”五个方面。

联姻建链。圣光模式以医药物流供应链为纽带，“联姻”上游 20 多家名优药企的近 1000 个优质药品和下游 200 多家市、县医药公司（股份合作公司达 37 家），建立起货畅其流的医药供应链，优质资源的整合推动供应链运营效率大大提升，上下游企业全部实现增盈。

三级供货。为加强物流的规范化管理，建立了药品生产厂家“供货平台”、圣光物流中心省级“配送平台”和市、县医药公司“经销平台”三级供货平台。市、县经销公司根据所属地基层医疗单位的药品需求，直接通过省级配送平台的智能网发订单求货；药品生产厂家按订单生产供货，发往省级物流平台，省级平台将订单药品直接发送

至医疗用药单位。由于取消了市、县级公司药品进出库环节，市、县级公司实现了药品“零库存”，效益大幅度提高，多数市、县公司资金周转率每月达 300%。以汝州圣光同心医药有限公司为例，2015 年仅零库存一项就节约资金 240 万元，实现利润 430 万元，增长 34%，今年四月份一个月就盈利 104 万元。

智能运行。圣光集团自主研发的“药流通”供应链智能云平台和 CDC 智能分析系统，由专业人员连续对“联姻”企业开展专业化培训，无偿为近千家上下游企业安装了视频会议平台，实现了“互联网+物流”的全覆盖。供应链的智能化运行，实现了“配货自动化、经营分析日常化、企业管理扁平化”。三级平台的药品需求和供货，全部在网络上完成，上下游企业的资金流、物流在智能平台上协调运行，并实现自助“填补”式转化。供应链运用 CDC 系统实现每日分层开展销售产量、数量、价格等项指标的经营分析，找差距、查漏洞、补短板，促进供应链企业的良性运转。圣光集团在经营分析的基础上，对供应链中的薄弱环节，通过智能平台开展“点对点”的直接补救和培训，保证供应链企业同步发展。

先款让利。圣光模式采取供应链“先款后货，让利基层”的举措，加速资金流、物流运转。实行资金流运转在前，药品让利直供紧随其后，即：市、县医药公司根据所在地区医疗用药单位的需求品种、数量，先向省级配送中心预付货款，省级配送中心集中市、县公司的药品需求向生产厂家预付货款。然后，不同药品生产企业以销定产、见款让利（一般按集采价让利 6-10 个百分点），发货至省级配送中心，省级配送中心把生产厂家的让利，等价转化为圣光集团的医疗器械产

品（例：输液器），无偿以实物形式与厂家的供应药品“捆绑”让利配送至医疗用药单位。先款让利模式调动了三方面的积极性：先款调动了生产企业的积极性，让利调动了医疗单位用药的积极性，用药单位的扩大调动了市、县药品公司的积极性。资金流、物流的快速运转，实现了供应链所有企业利益的最大化。

互利共赢。从供应链上游的药品生产企业看，以往推销产品要花费大量的人力、物力和财力，一家国内知名的上市医药公司看，在河南就有 300 名推销员，每年支出高达 2000 多万元，自从加入圣光供应链后，河南经销人员减少为 10 几人，每年可节约 90% 以上的推销成本。同时，原来的 18 条进口生产线，停了 8 条，现在全部启动生产，这一算账，生产企业自愿为基层医疗单位让利，换来的是：资金有保证、生产有保证、降本增效有保证。对市、县医药公司来说，仅“零库存”一项，一个 100 万人口的县级公司一年就可以增利 500 万元以上，一些市、县公司主动拿出资金，作为当地基层医疗机构从业人员的培训经费，支持当地医疗产业的共享发展；从医疗用药单位看，药品进价的降低，打实了惠民医疗的基础，降低医疗费用，直接惠及百姓，赢得了新的市场；从圣光集团看，圣光模式推动了企业在创新中加快发展，“捆绑”让利直供，拉动产品供不应求，近期又新招工 1000 名，加上与市、县公司股权合作的增值，实现一举多赢。今年 1-4 月份圣光集团营业收入 8.57 亿元，增长 30%；合作的市、县级公司利润出现大幅增长，达 50% 以上。

圣光模式的运营催生出市场主体崭新的发展路径，推动医药流通产业向着“形态更高级、分工更优化、结构更合理”的阶段演进。

三、圣光模式的应用价值和现实意义

今年的国务院《政府工作报告》提出，要“培育壮大新动能，加快发展新经济”。圣光集团打造新的运营模式，冲破了医药流通产业的传统发展方式，对实现新旧动能转换，提供了现实版本，其应用价值和现实意义可概括为“五个助力”。

1、助力供给侧结构性改革。我国医药行业同样存在供给侧结构不合理问题。在流通领域，产业集中度低，小、散、乱现象突出，全国医药批发企业有 13000 多家，90%是小型企业，很少能拿到全国总经营、总代理的品种，大的品种经销拿不到，小的品种不赚钱，同质化品种打价格战，流通领域的无序竞争造成药品供给侧严重扭曲；在生产领域，高档高质和高质低价药品供给不足，而普通盈利药品重复建设、产能过剩现象突出。有资料显示，目前的 8000 多家药企经过资源整合，只剩 1000 家就能满足市场需求。同时，制药企业为抢占市场份额，投入大量人力、物力、财力，造成成本高启，进一步抬高了市场药价，加剧了药品供需矛盾。圣光模式在流通领域的“大流通+低价直供”，以集约化、高效率打破了旧的小、散、乱运营体制，以新兴物流业态将制造业与生产型服务业深度融合，实现“二产+三产”的战略性贴合发展，解决了生产与流通各自为战的被动局面，用市场力量支持了名优药品生产的同时，也是对低劣落后产能的出清，助推医药行业供给侧结构性改革。

2、助力政府职能部门的监督管理。圣光模式的智能平台透明度高，阳光作业，有力地支持了“药监、医保、税务”等职能部门对全供应链上下游企业的监督管理，在医药流通领域为推动“医药分家”

和“以药养医”改革，提供了一条崭新的路径。药监部门通过信息平台可以对药品的进货、供货、使用情况以及药品的质量、价格进行全程跟踪监管，有效防止假冒伪劣药品进入市场。在医保方面，智能平台将医疗用品单位的药品进项公开化，堵住了靠药品“搭车”配货渠道，有效地支持了医保部门把国家的医保款项用在医药支出上，从进货渠道杜绝了药店搭卖生活用品现象的发生。智能平台将供应链各个环节的营业收入公开化，使税务部门的税务稽查便捷化，防止了流通环节虚开发票现象，增加了国家税收，经测算，随着圣光模式的推开，平顶山地区医药流通领域就可以堵漏增税 2.5 亿元。

3、助力药品购销“两票制”改革的全面落实。

国务院办公厅《关于印发深化医药卫生体制改革 2016 年重点工作任务的通知》（国办发〔2016〕26 号）指出：“优化药品购销秩序，压缩流通环节，综合医改试点省份要在全省范围内推行‘两票制’（生产企业到流通企业开一次发票，流通企业到医疗机构开一次发票），积极鼓励公立医院综合改革试点城市推行‘两票制’，鼓励医院与药品生产企业直接结算药品货款、药品生产企业与配送企业结算配送费用，压缩中间环节，降低虚高价格。”药品购销实行“两票制”，是一项重大改革，有利于从根本上解决药品购销层次多、价格居高不下、以药养医等难题。圣光模式从正式实施以来，整个供应链的运转一直执行了“两票制”，即：从药品厂家到市、县药品公司和从市、县药品公司到基层医疗机构各开一次发票的“两票制”。随着圣光模式在全省、全国的不断扩展，将助力国家“两票制”政策在更大范围内扎

实推进。

4、助力供应链企业“去库存、去杠杆、降成本、补短板、增效益”。圣光模式对药品生产企业实行订单生产，库存科学合理，资金占用处于最佳状态；市、县医药公司实现零库存，大大节约资金占用。供应链一些环节融资率正在下降，去库存、去杠杆、降成本、增效益的效果正在显现。圣光集团腾出了部分资金，加强人力资源培训、产品科研开发和国际高端产品合作，努力补齐发展短板，向更高、更强目标迈进。

5、助力区域经济结构调整。河南省是新兴经济大省，第三产业相对滞后。2015年GDP达3.7万亿元，但第三产业比重只有39.5%，比全国平均水平低11个百分点。圣光模式打造的现代物流业，市场认可度高、发展势头迅猛，生产服务业列入国家“十三五”战略性新兴产业。所以支持和推广圣光模式对调整区域经济结构，也有着积极的现实意义。经测算仅圣光集团平顶山所属地统计的物流业增加值净增额就可拉动平顶山市第三产业比重上升1个百分点。

调研中我们感受到，圣光模式的产生不是偶然的。国家改革发展的大势特别是一系列深化医药卫生体制改革的方针政策，为圣光模式的产生提供了良好的外部环境。从企业内部看，医药世家出身的圣光集团董事长周运杰，始终坚守“改善医疗，造福百姓”的梦想，秉持“做事先做人”的理念和“用有孝心、有责任心、有爱心、有事业心、有诚信、有自信心的人”的用人原则，为企业发展注入了创新的基因和活力。我们建议，各级政府和部门进一步关注、支持圣光模式，早日使这一契合时代要求、政府意愿、百姓利益的发展模式充实完善，

推广开来。

（执笔：喻新安 关源良）

2016年5月