



BD 医疗如何优质 “本土化”



对于某些行业，跨国公司采用本土化战略很常见，比如肯德基、麦当劳进入中国，一定要换菜单。但在医疗领域，无论哪国人面临的都是同一种病，需要的是相同的治疗方法。因此，跨国医疗企业必须在兼顾全球标准化流程的前提下，进行本土化创新，而这个过程是非常困难的。

BD 公司作为一家全球医疗企业，从 2012 年起在中国的销售额连续 3 年以超过 20% 的速度增长，2014 年这个数字达到 21%，使得中国超过日本成为公司的第二大市场。在我看来，这个结果是因为 BD 公司在中国“本土化”的成功，这是我们的核心战略，也是 BD 一直坚持的“in China for China”原则。

跨国医疗公司往往拥有专利技术、生产材料等方面的优势，如何在本土化过程中，将这些优势与当地市场需求相匹配，则是“本土化”成功与否的关键所在。

人才优先原则

本土化的第一步，是“人才本土化”。跨国医疗公司在本土化过程中，必须深入了解当地市场，对市场需求具备足够洞察力，而这个过程中“人”起着关键作用。

一个战略的最终成功，往往 10% 在战略本身，90% 在执行。执行的好坏往往和人有关，不同公司在不同阶段，需要不同类型的人才。BD 在人才招聘过程中，坚持统一的理念：不论是职能部门还是业务部门，我们都看

重一个人的战略思维能力、客户感知能力、创新力、执行力和领导力。而作为业务部门的领导，“带兵打仗”的领导力和对客户的洞察力就显得更为重要。

中国是一个多层次的市场，在人才资源相对稀缺的二三线城市，存在着人才储备不足的情况。在这种情况下，我们会偏向选拔那些暂时能力欠缺、经验不足但是学习能力强、态度好的人才，然后对他们进行专业化培训，让他们在短时间内成长为符合我们需要的人才。

所谓“人才本土化”，除了雇用、培养当地人才外，还应该包括掌握当地语言。作为一家跨国公司，公司中会有来自不同国家的成员，而所有成员尤其是管理层，都应该掌握当地语言。因为在一定程度上这意味着他们具备真正了解当地市场的能力，在工作中会基于市场洞察，将公司的业务与市场需求进行匹配。对跨国公司来说，这是非常重要的核心竞争力。

以 BD 中国来说，我们公司管理层有来自美国、新加坡、韩国和香港等不同国家和地区的成员。他们虽然来自不一样的地方，但有一个共同点：每个人都能说英语，同时又能讲中文。

产品本土化

在医疗行业，生产成本是竞争力的核心因素，公司往往需要进行很大的生产性投资。这意味着公司如果不能通过本土化生产来降低生产成本，那么就不可能实现可持续化运营。

BD 公司 1994 年进入中国，进入时间相对较晚，但是它在中国投资建厂的时间非常早。企业对生产厂房、生产设施的投资建设是一个很长的过程，不可能一蹴而就。BD 最近三五年的高速发展其实得益于过去 20 年的远见。

5 年前，BD 还是一家以销售为主的医疗企业，后来在此基础上，我们扩充了公司的整个架构，构建了组织结构的新能力，比如研发、市场准入以及市场营销等。我们的目标是将 BD 打造为一家核心 DNA 是跨国公司，但外表看起来却是地道的本土公司。

对于医疗行业来说，产品本土化最难的部分是研发。因为跨国公司往往已经拥有了全世界最先进的技术、一流的设备和最优的材料，但是如何能够在本土化过程中，紧密结合当地市场需求进行“定制化”创新，存在着很多挑战。

在过去的 3 年里，我们建立了中国研发中心。这样，BD 中国不仅具备了产品研发能力，还建立起了感知市场的机制。

举例来说，静脉留置针就是 BD 公司专门针对中国市场进行的一项“本土发明”。这种留置针是根据中国护士的穿刺手法专门设计：中国护士一只手就能穿针，而美国护士往往需要两只手才能把针穿进去。中国幅员辽阔，从零上 30 多度的南方到零下 30 多度的北方，温差可达七八十度，如果套管的硬度受到温度影响，会给病人带来实质伤害：套管太硬，会把血管戳破；套管太软，则会从血管滑出，影响治疗效果。我们的留置针套管

采用了全世界独有的专利材料，保证在一定温度范围内能保持相同的硬度。

目前，BD 公司已在苏州建立了 3 家工厂，未来目标是希望做到 70% 的产品本土化。在产品本土化创新方面，我们总结了 3 个关键词，分别是：寻找 (Search)，指发现客户的潜在需求；思考 (Think)，指将客户未被满足的潜在需求与公司的内部能力进行关联匹配；选择 (Select)，由于公司资源有限，创新又存在风险，所以需要做出合理选择，保证满足市场需求的同时公司获得收益。

业务模式创新

跨国医疗公司要基于充分的数据、事实和市场洞见进行战略决策。在业务本土化过程中，跨国医疗公司不能一味局限于解决客户的现有问题，而是要预见到 3~5 年后的发展方向，不断进行业务上的创新。一旦建立起这个能力，跨国医疗企业就会拥有无穷大的价值。

随着中国基层医疗、分级诊疗等相关政策的推进，BD 在以核心市场为主的同时，也在不断向低端市场渗透。在这个过程中，BD 遇到的挑战主要

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32176

