

2022年度亚太地区医院调研

中国市场： 对医疗科技企业的战略启示

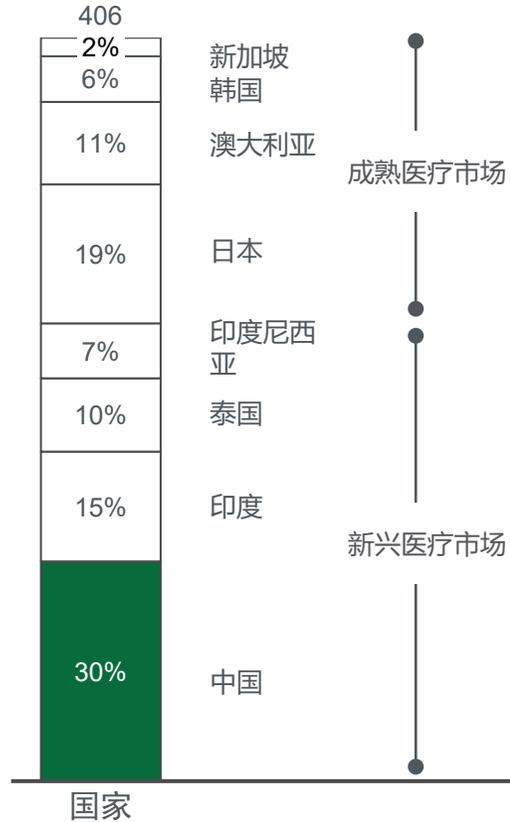
2022年6月

These materials are intended to supplement a discussion with L.E.K. Consulting.
The contents of the materials are confidential and subject to obligations of non-disclosure. Your attention is drawn to the full disclaimer contained in this document.

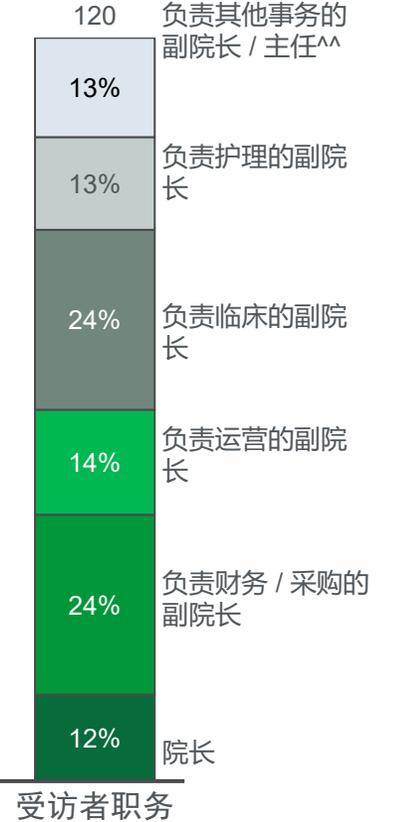
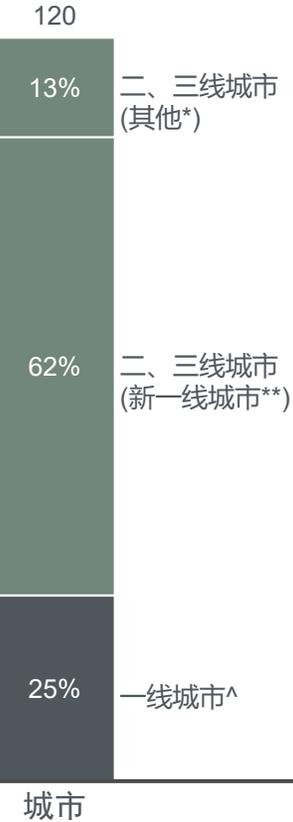
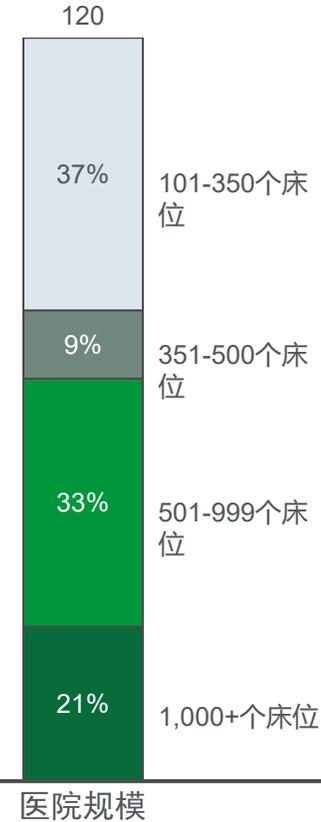
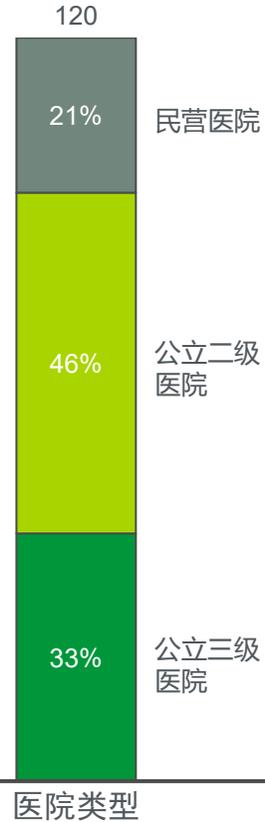


L.E.K.对亚太地区医院的战略重心进行了调研和分析；2022年度的调研覆盖了120位来自中国市场的公立和民营医院管理层

L.E.K.亚太地区医院调研受访者构成
受访者比例



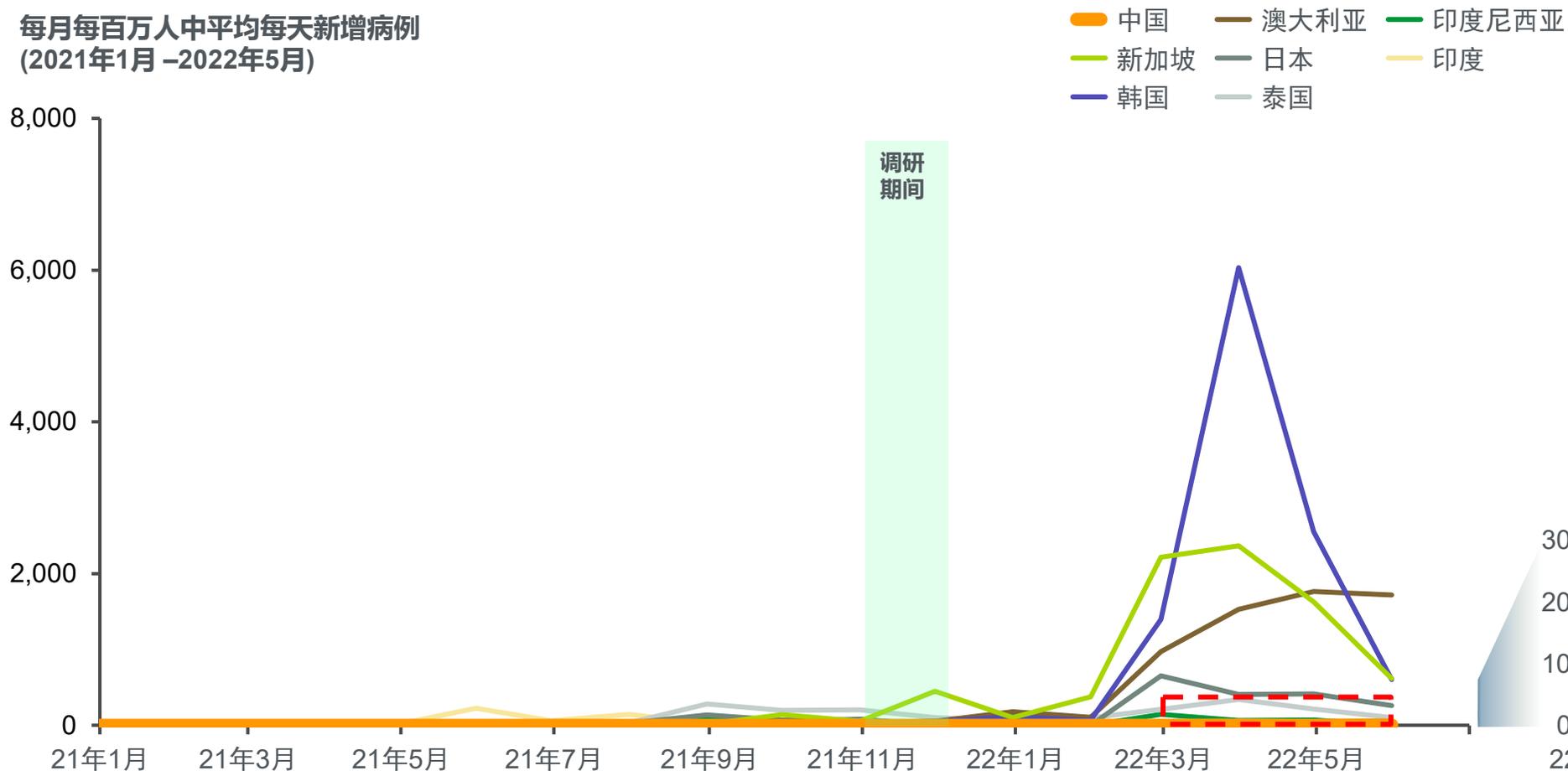
中国的受访者构成
受访者比例



注释：*大连、漳州、保定、合肥、昆明；**武汉、成都、杭州、南京、长沙、天津、重庆、郑州、沈阳、西安；^北京、上海、广州；^^药剂科主任/设备科主任以及负责其他事务的副院长
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研 (数据收集于2021年11-12月)

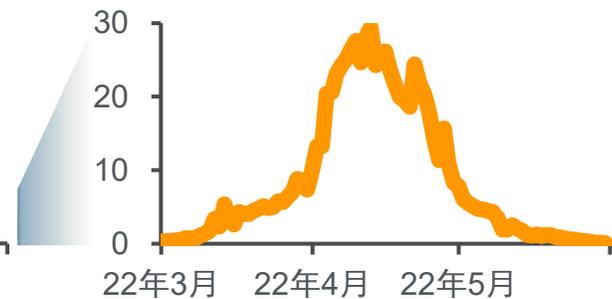
调研进行于2021年11月，彼时新冠疫情对医疗系统的冲击暂缓

每月每百万人中平均每天新增病例
(2021年1月-2022年5月)



尽管日增病例数量多，但在整个国家层面的患病率并不显著。其主要影响在于针对疫情的封控措施造成的人流与物流阻断，而非对于医疗系统带来的重大负担

中国的平均日增病例数
(2022年3月-2022年5月)
(单位: 千例)



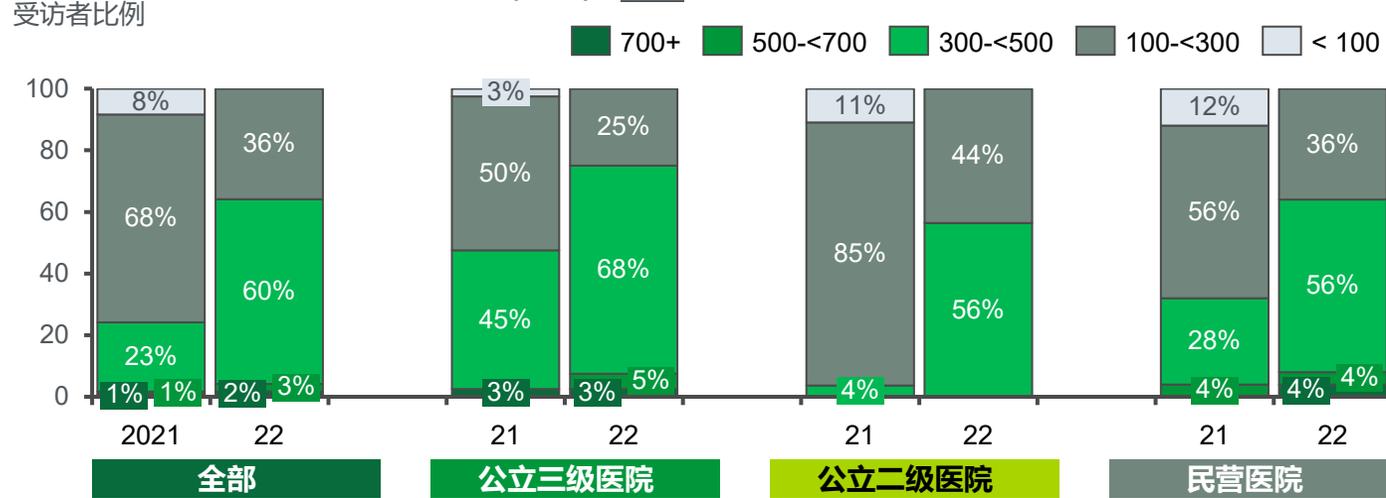
德尔塔 (Delta)

奥密克戎 (Omicron)

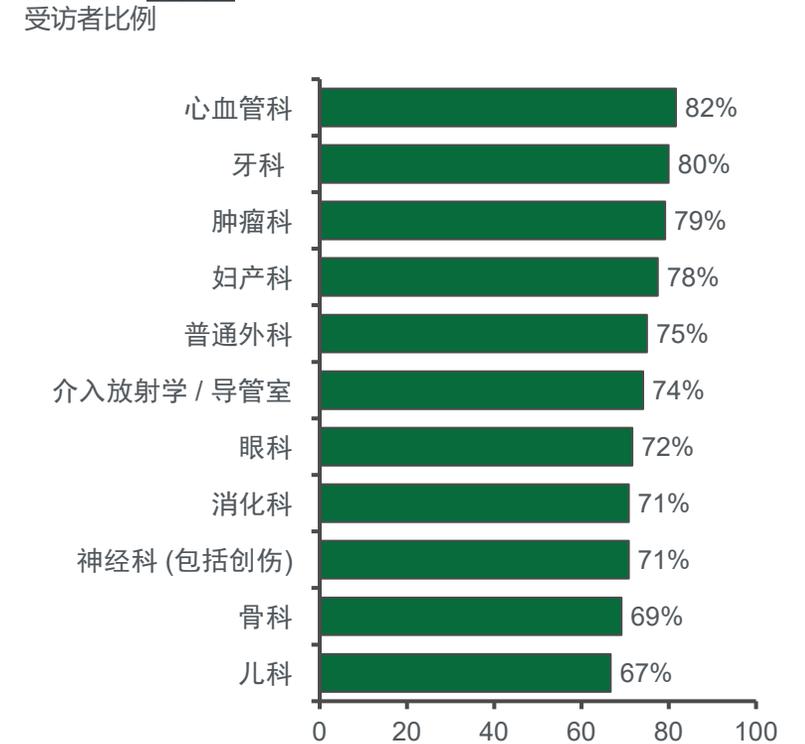
注释: 数据截至2022年5月31日
资料来源: Our World in Data; L.E.K.分析

从择期手术量来看，医院的手术量较2021年大幅回升

医院进行了/将要进行的择期手术量 (每月) -中国*

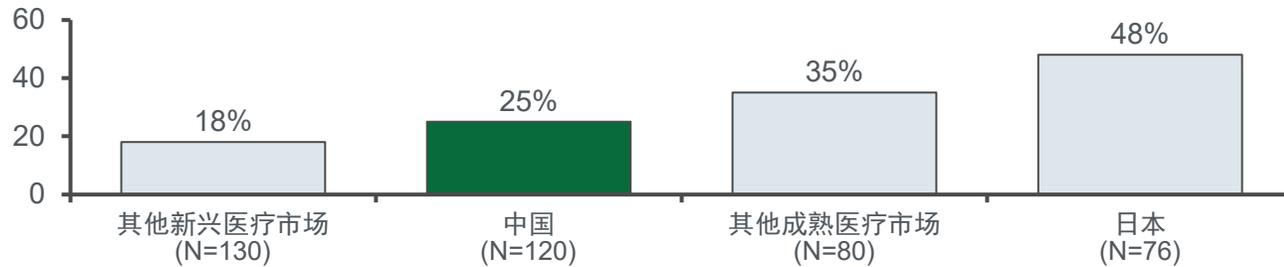


各专科择期手术数量恢复到新冠疫情暴发前水平的比例 -中国**



各国的择期手术量对比 (2021)*

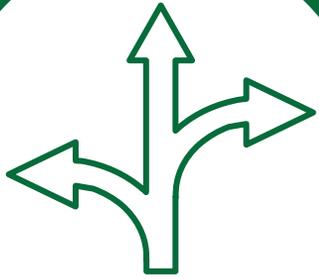
回答每月超过300台择期手术的受访者比例



注释: *调研问题: 您所在的医院在以下的时间段里进行了/将要进行多少次择期手术(每月)? 其他成熟医疗市场包括韩国、澳大利亚和新加坡; 其他新兴医疗市场包括印度、印度尼西亚和泰国; **调研问题: 以下哪些科室的择期手术量尚未恢复到COVID之前的水平?

资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K.2022年度亚太地区医院调研

我们围绕四个关键领域进行了调研：客户的优先事项和偏好、带量采购 (VBP)和按疾病诊断相关分组付费 (DRG)、国产化、数字化与创新



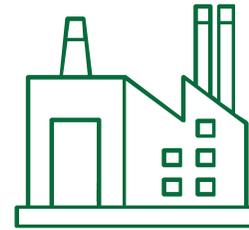
客户的优先事项和偏好

大多数医院的战略优先事项是改善临床治疗结果；投资数字化医疗能力也正在迅速成为医院的优先议程



VBP和DRG

VBP将在医疗器械领域持续推进；按病种付费的方式将继续增加



国产化

随着对采购进口医疗器械产品的限制的增加，对于主要依赖进口产品的外资医疗器械公司的市场准入将面临越来越大的挑战



数字化与创新

大多数医院目前正在使用、试点使用或有兴趣探索各种数字化解决方案，以改善医疗服务并提高患者的满意度

注释：在附录中还包括对医院财务前景的调研发现
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研；L.E.K.分析

2022年度医院调研的主要发现及其对医疗科技企业的战略启示

主要发现

- ~80%的中国医院将改善临床治疗效果作为未来最重要的工作重点
- ~55%的医院预计将增加对医生支持系统的投入，以改善临床治疗效果
- ~80%的医院预计国家和地区层面的带量采购 (VBP) 将继续在医疗科技领域展开
- ~95%的医院已经实施或正在试点实施按疾病诊断相关分组 (DRG) 付费模式；预计DRG的使用将增加的医院比例与2021年相比增加了一倍
- 551号文件发布后，~30%的调研医院要求“尽可能”使用国产产品，这一比例是2021年的10倍
- ~40%的调研医院已经在远程医疗和临床决策支持系统中开始使用数字化解决方案，与亚太地区相比使用比例高出约10%

对医疗科技企业的战略启示

- 我们如何优化我们的产品和服务，以满足医院提高临床治疗效果和医疗服务质量的需求？
- 我们的产品组合是否具有多样性和差异化，以在“带量采购”中赢得竞标？
- 我们如何优化生产运营和营销渠道结构，以提供销货成本 (COGS) 或服务成本更低的选择，从而在VBP和DRG带来的价格压力下继续获得成功？
- 我们的产品需要本土化吗？
- 我们如何在中国加速发展商业化以外的能力以应对市场准入的挑战？
- 我们如何更好地发展新的数字化能力，以最大程度地提高我们的竞争力？
- 我们是否能利用中国数字化生态系统的发展来扩大我们的商业足迹和运营？

医院的战略重点已转向临床治疗效果的提升，投资建设数字化医疗能力正在被迅速提上医院日程

1 客户的战略优先事项以及偏好

医院未来3年的战略重点*

选择“6”和“7”的受访者比例（1=完全不重要，7=非常重要）

■ 应对新冠疫情
■ 提升运营

■ 提升医疗服务质量
■ 排名前2的选项

● 全部 ● 公立三级医院 ● 公立二级医院 ● 民营医院

排名 (2022)	战略重心	2022 (N=120)	排名变化 (较2021年)	2022 (N=40)	排名变化 (较2021年)	2022 (N=55)	排名变化 (较2021年)	2022 (N=25)	排名变化 (较2021年)
#1	提升临床治疗效果	76%	+1	70%	+1	76%	+2	84%	-
#2	临床诊疗方案的标准化（院内及跨机构）	72%	+7	78%	+2	69%	+5	72%	+2
#3	提升医务人员的安全保障	70%	+4	75%	+2	65%	+5	72%	-
#4	投资建设数字化医疗能力（如远程医疗、人工智能辅助影像分析）	66%	+6	68%	+5	62%	+5	72%	-7
#5	投资建设新的IT系统	66%	-4	65%	-5	71%	-1	56%	+5
#6	降低医疗设备的购置成本	63%	-	70%	+1	58%	-5	64%	-3
#7	降低药品和耗材的成本	63%	-4	65%	-4	60%	-4	64%	-
#8	提高工作效率、优化工作流程	58%	-3	58%	-	58%	-7	60%	+2
#9	从新冠疫情对财务状况的影响中恢复（如减少感染率、维持开诊等）	58%	-2	53%	-	62%	-2	60%	+2
#10	与其他类型的医疗机构合作（如社区卫生中心）	58%	-6	45%	-3	58%	-5	76%	-2

注释：*调研问题：在未来3年内，以下战略议题对于您所在医院的重要程度如何？（请给每一项战略重点的重要性打分，1=完全不重要，7=非常重要）；本报告仅显示2022年排名前10的选项
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

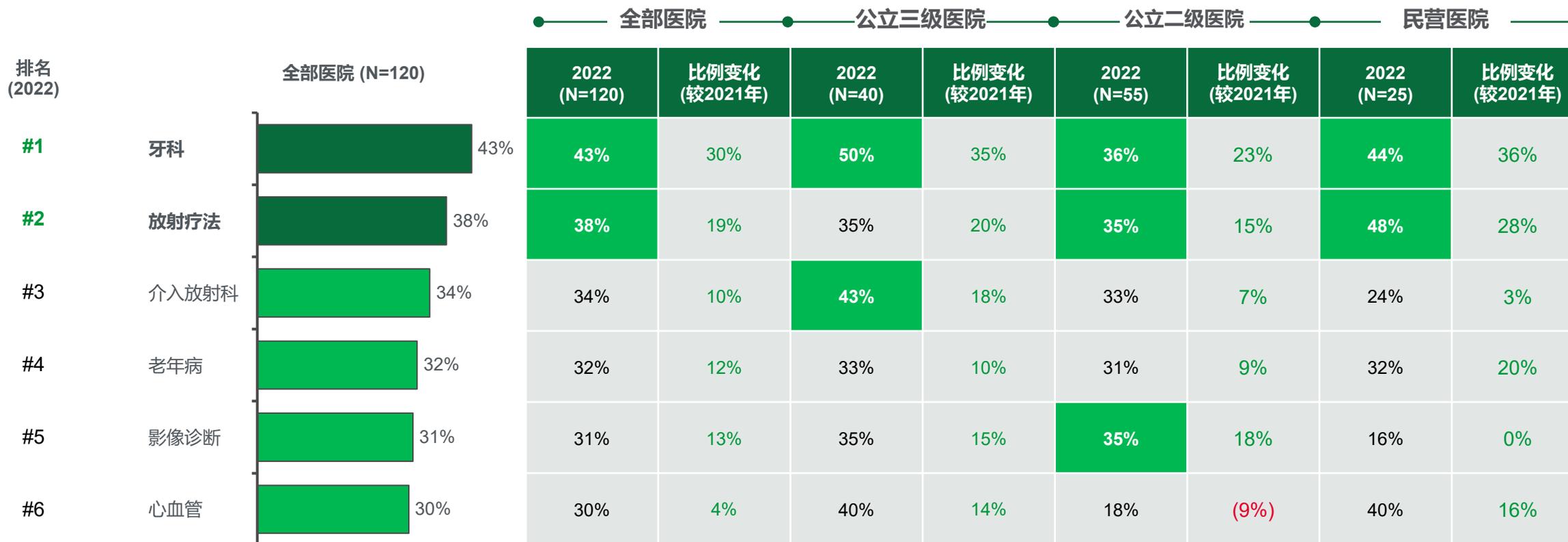
牙科和放疗科是医院重点扩张的专科，而在此之前，医院重点扩张的科室是介入放射科、老年科和影像诊断

1 客户的战略优先事项以及偏好

中国地区医院正在寻求扩张的专科*

选择在未来三年内“扩张医疗服务”的受访者比例

■ 排名前2的选项



注释：*调研问题：您所在医院中以下每个临床专科的开设情况如何，未来三年的预期变化是什么？提供的选项包括：心血管、介入放射科、神经内科、产科、骨科、肿瘤科、放疗科、儿科、影像诊断、眼科、普外、肠胃、肾脏、牙科、以及老年病专科；本报告仅显示2022年排名前6的选项

资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

大多数医院正在寻求投资建设医生支持系统，医疗耗材相关的支出在公立医院中的优先级有所降低

1 客户的战略优先事项以及偏好

未来3年医院支出重点*

选择“6”和“7”的受访者比例 (“1” = 将减少支出, “7” = 将增加支出)

 排名前2的选项

● 全部医院 ● 公立三级医院 ● 公立二级医院 ● 民营医院

支出重点	2022 (N=120)	较2021年的变化 (ppt)	2022 (N=40)	较2021年的变化 (ppt)	2022 (N=55)	较2021年的变化 (ppt)	2022 (N=25)	较2021年的变化 (ppt)
为医生提供支持的系统 (如临床决策支持系统、用药管理系统等)	54%	N/A**	50%	N/A**	55%	N/A**	60%	N/A**
现有设施的扩张或改善^	53%	-5	48%	-14	51%	+2	64%	-4
后台IT系统	52%	+6	45%	-9	51%	+9	64%	+24
创新药物和疗法	51%	+7	43%	-20	51%	+18	64%	+24
影像诊断设备	49%	+1	48%	+3	49%	+4	52%	-8
非治疗性用具	48%	+5	38%	-	58%	+10	44%	-
面向患者的数字化医疗解决方案	48%	+3	48%	+13	47%	-2	48%	-
医疗耗材	45%	-7	43%	-20	45%	-7	48%	+16

注释: *调研问题: 未来3年内, 您预计您所在医院在以下支出类别中优先级会如何变化; **2021年的调研未列出该选项; ^2021年的调研中该选项为“新的或现有设施”

资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

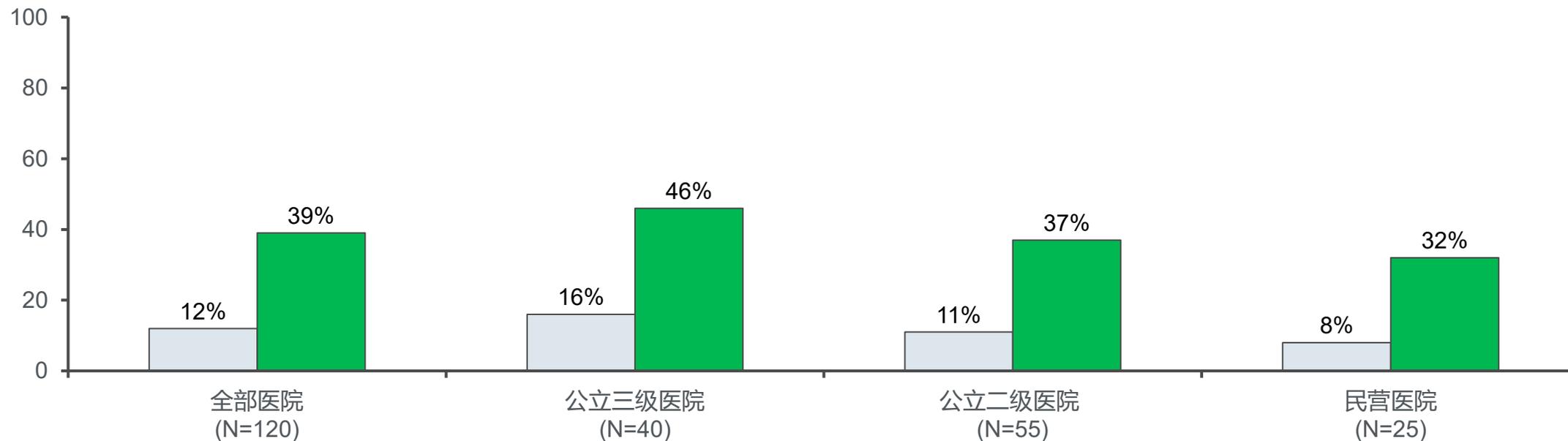
医院预计未来3年内将增加医疗设备支出，与过去3年相比增加显著

1 客户的战略优先事项以及偏好

医院医疗设备支出的变化*

预计医疗设备支出至少会有一定程度增长的受访者比例

过去三年
未来三年



较2021年的变化
(百分比)

-16 +21

-26 +30

-15 +15

-1 +22

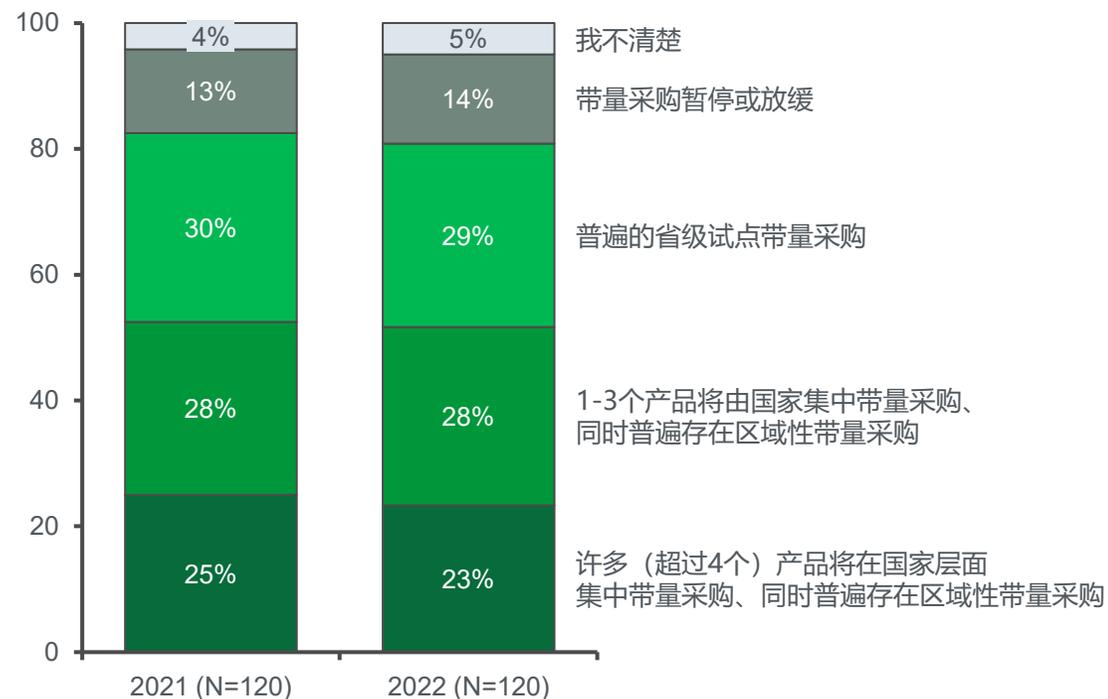
注释：*调研问题：您所在医院过去三年医疗器械/设备支出的年均增长变化如何？您预计未来三年医疗器械/设备支出的年均增长变化如何？
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

国家和地区层面的带量采购 (VBP) 将在医疗器械领域持续推进, 带量采购已经是80%的医院的关键采购方式, 涵盖了约40%的耗材支出

2 VBP和DRG

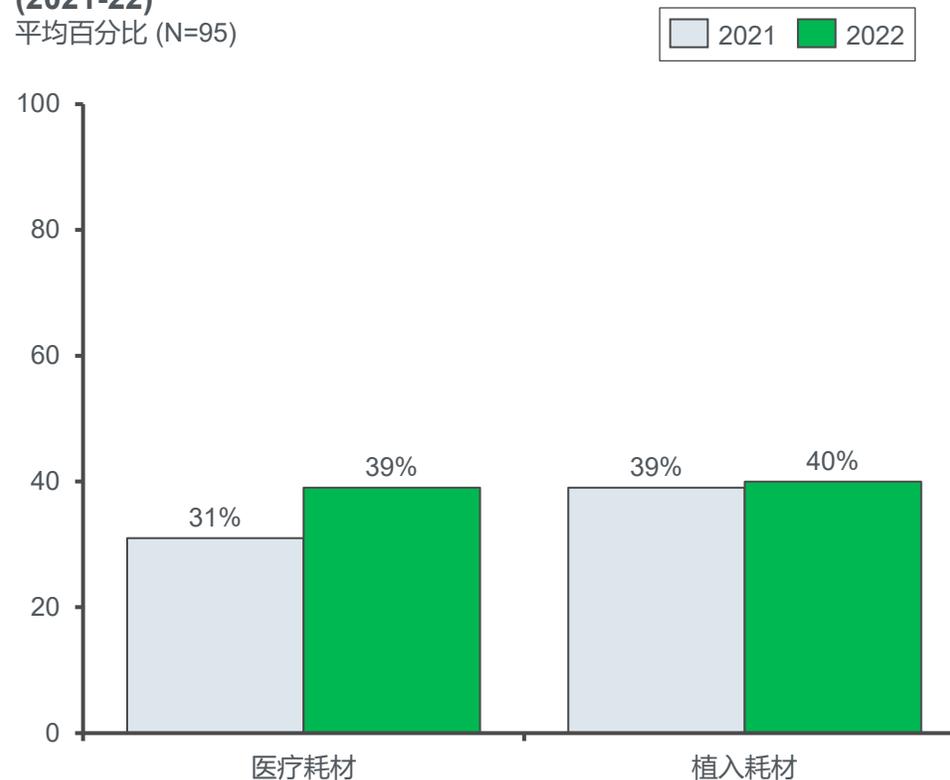
预计带量采购在中国的发展程度* (2021-22)

受访者比例



通过带量采购的医疗产品支出百分比** (2021-22)

平均百分比 (N=95)



注释: *调研问题: 这个问题涉及医疗耗材的带量采购。目前, 部分产品是省级带量采购、另外还有一些产品是通过国家集中带量采购 (例如: 心脏支架) 进行购买。到2021年底、您预计带量采购将会发展到什么程度; **调研问题您所在医院的医疗产品支出中有多少通过带量采购完成? 是否会因产品类型而异?

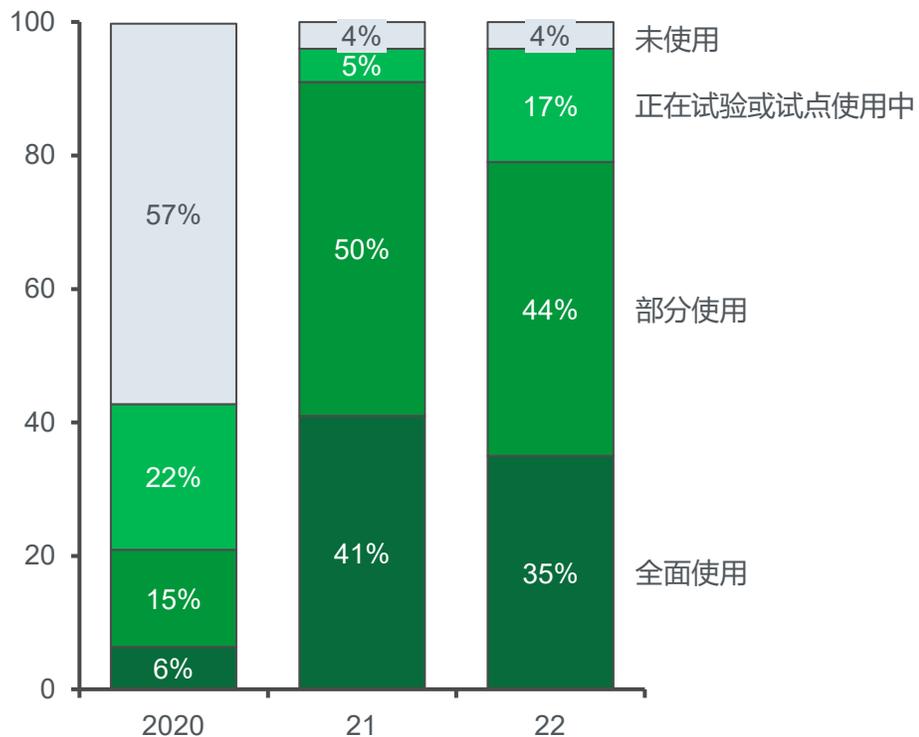
资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K.2022年度亚太地区医院调研

自2020年以来，按疾病诊断相关分组付费（DRG） / 按病种分值付费（DIP）的实施有了显著提高，预计未来还会进一步扩大覆盖

2 VBP和DRG

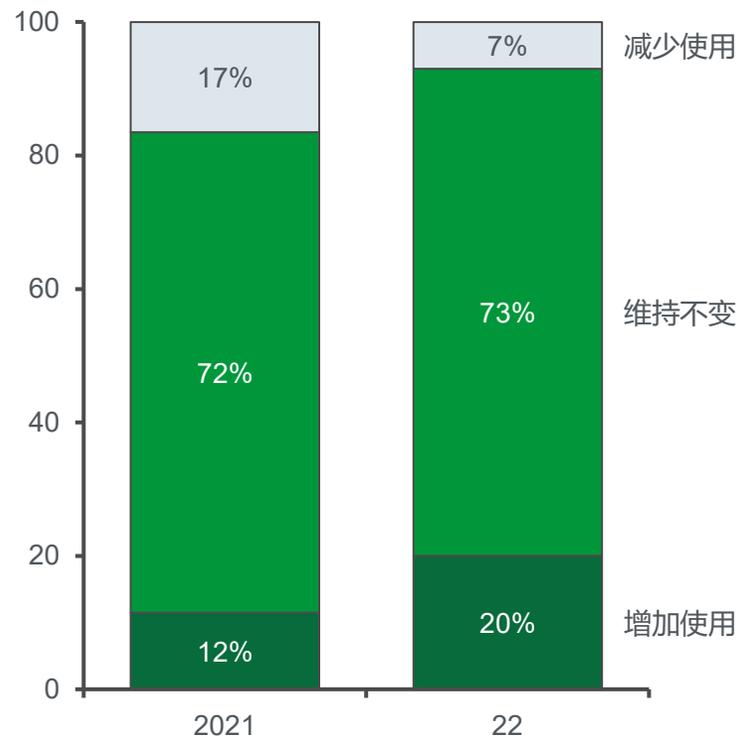
目前使用按病种付费模式（如DRG）的程度*

受访者比例 (2020, N=110; 2021 & 22, N=120)



未来三年使用按病种付费模式（如DRG）的程度**

受访者比例 (2020, N=110; 2021 & 22, N=120)



注释：*贵医院目前使用按病种付费模式（例如：按疾病诊断相关分组付费）的程度如何？您认为未来三年内会如何变化？**调研问题：您认为未来三年内按病种付费模式（例如：按疾病诊断相关分组付费）会如何变化？
2020年的调研中未包含该问题

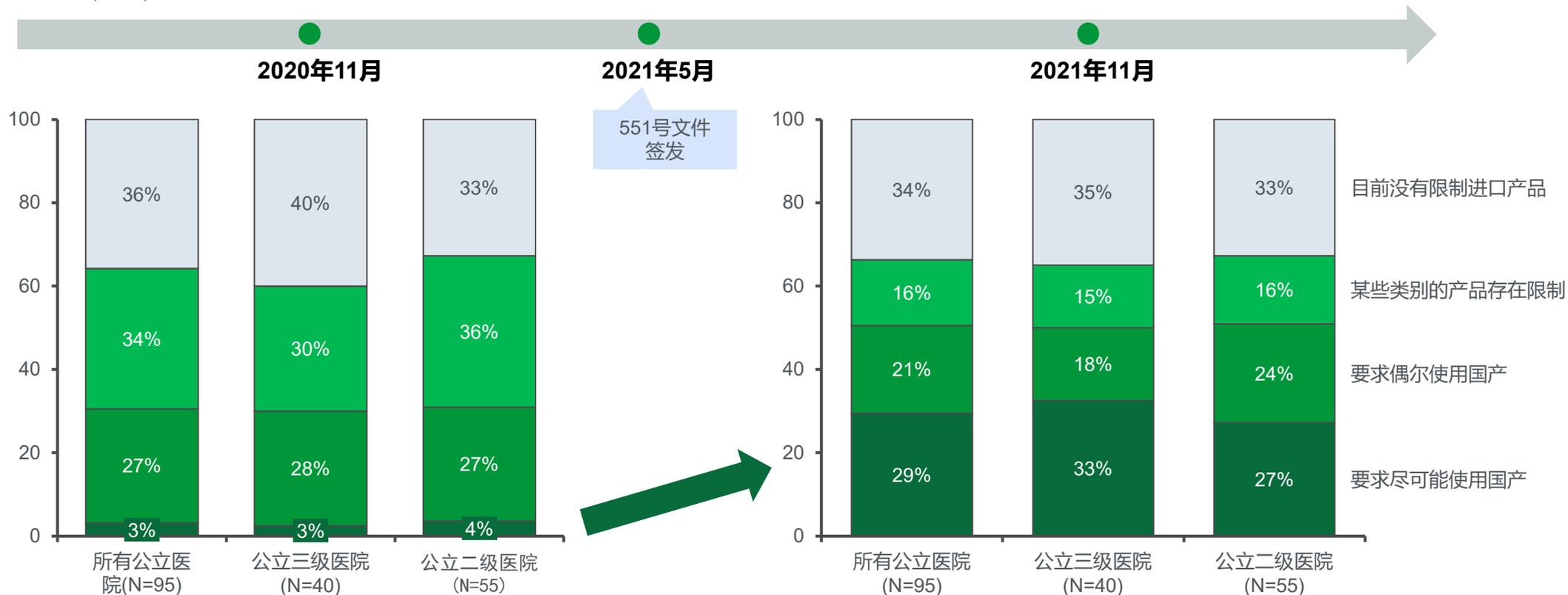
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

551号文件发布之后，仅在6个月内“尽可能”限制使用进口医疗器械的医院比例已大幅增加至30%

3 国产化

进口医疗器械/医疗科技产品的使用限制*

受访者比例 (N=120)



注释: *调研问题: 以下哪项陈述最能说明您所在医院对于进口医疗器械产品的态度? 2021年和2022年的调研中所提供选项的措辞有所不同

资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

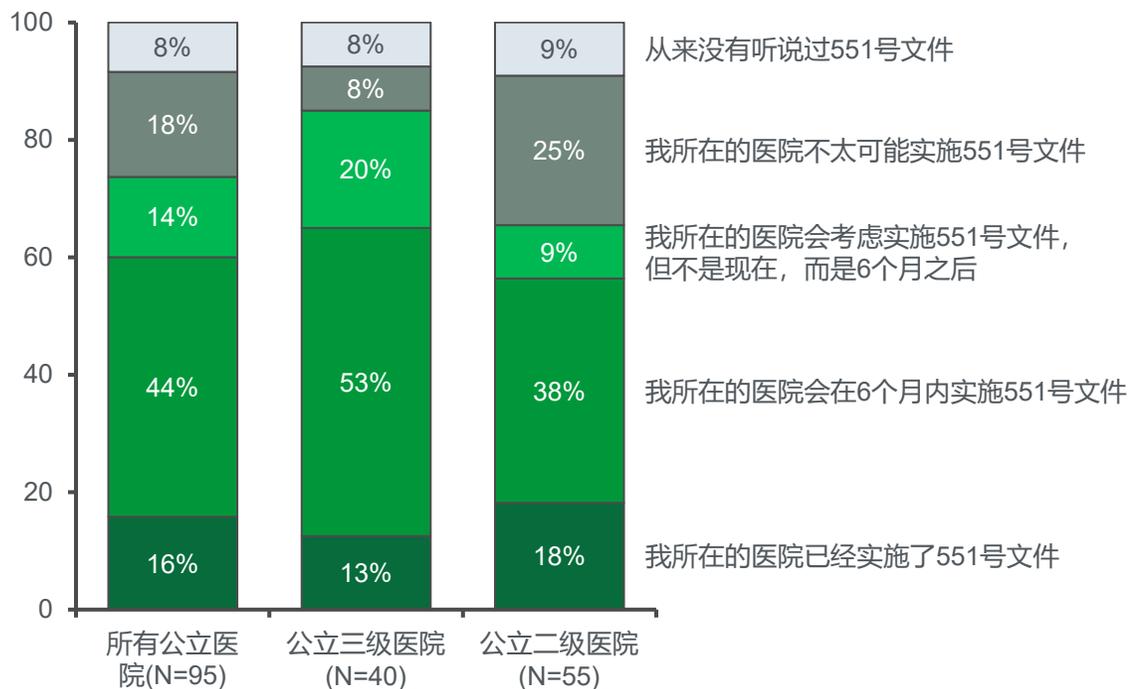
551号文件正在被广泛实施，其对三级医院（进口医疗器械的重点市场）的影响将高于二级医院

3 国产化

医院对551号文件的实施情况*

(2022)

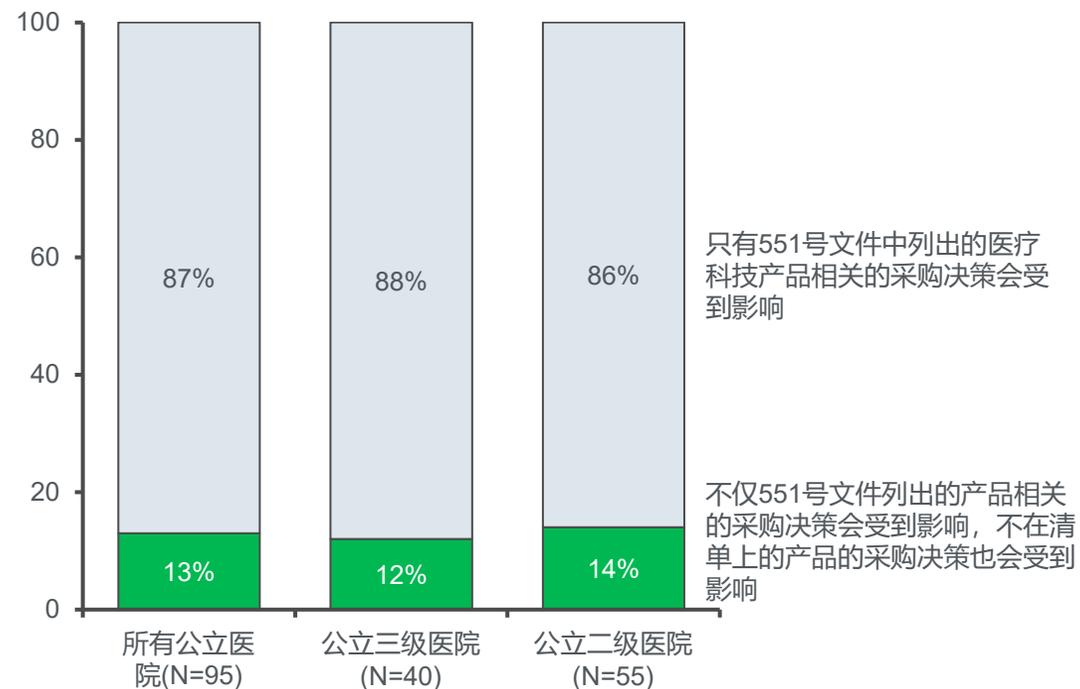
受访者比例



采购中受到551号文件影响的医疗器械产品**

(2022)

受访者比例



注释：*调研问题：以下哪项陈述最能说明您所在医院对于551文件的实施态度？**调研问题：受到551号文件影响的医疗器械产品的范围有多大？

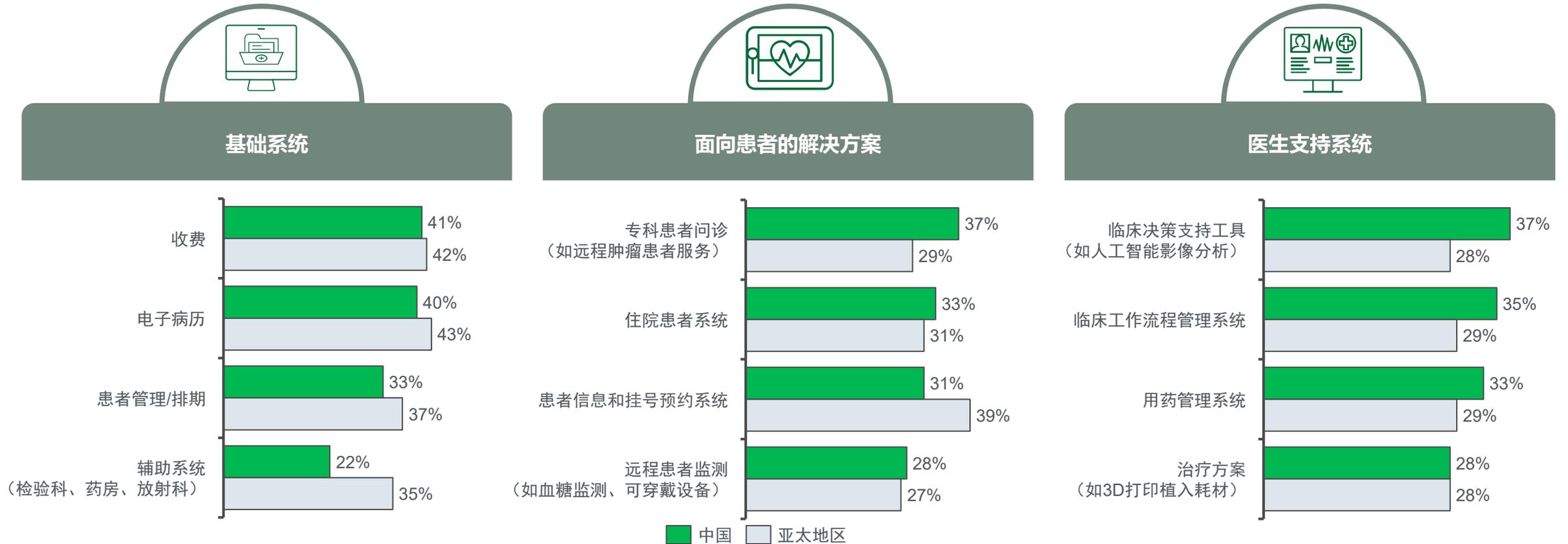
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

中国具备本土开发数字化医疗解决方案的生态系统，其在远程医疗和医生支持系统的应用方面要领先于其他亚太地区国家

4 数字化与创新

数字化医疗解决方案的使用*

选择“目前正在使用数字化解决方案”的受访者比例

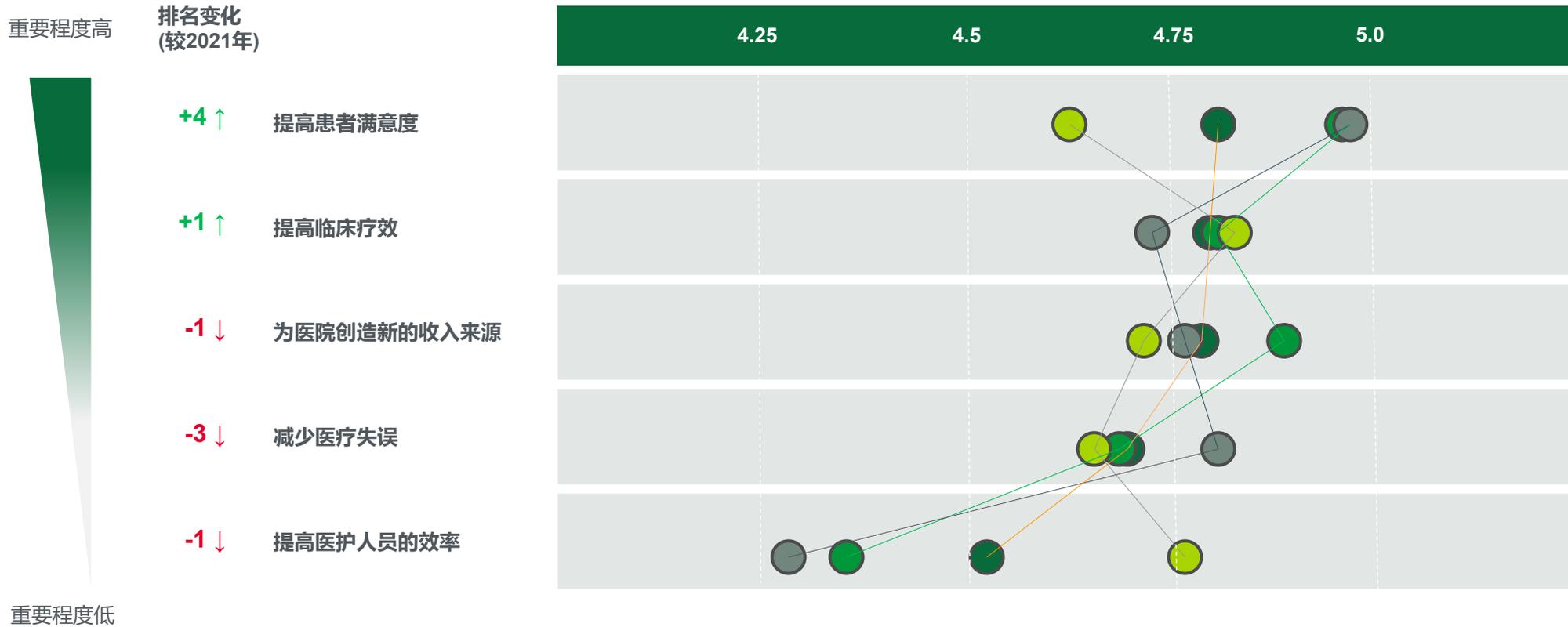


注释：*调研问题：许多国家正在推动医院数字化进程。您所在的医院已经采取了/想要采取哪些数字医疗解决方案？回答医院“目前正在使用”各种数字解决方案的受访者。
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

医院考虑数字化技术的首要出发点不再是减少医疗失误，大多数医院希望通过数字化医疗解决方案来提高患者满意度，同时改善临床疗效

4 数字化与创新

数字化医疗解决方案为医院带来的价值*
加权平均 (1=不太可能, 7=非常有可能)



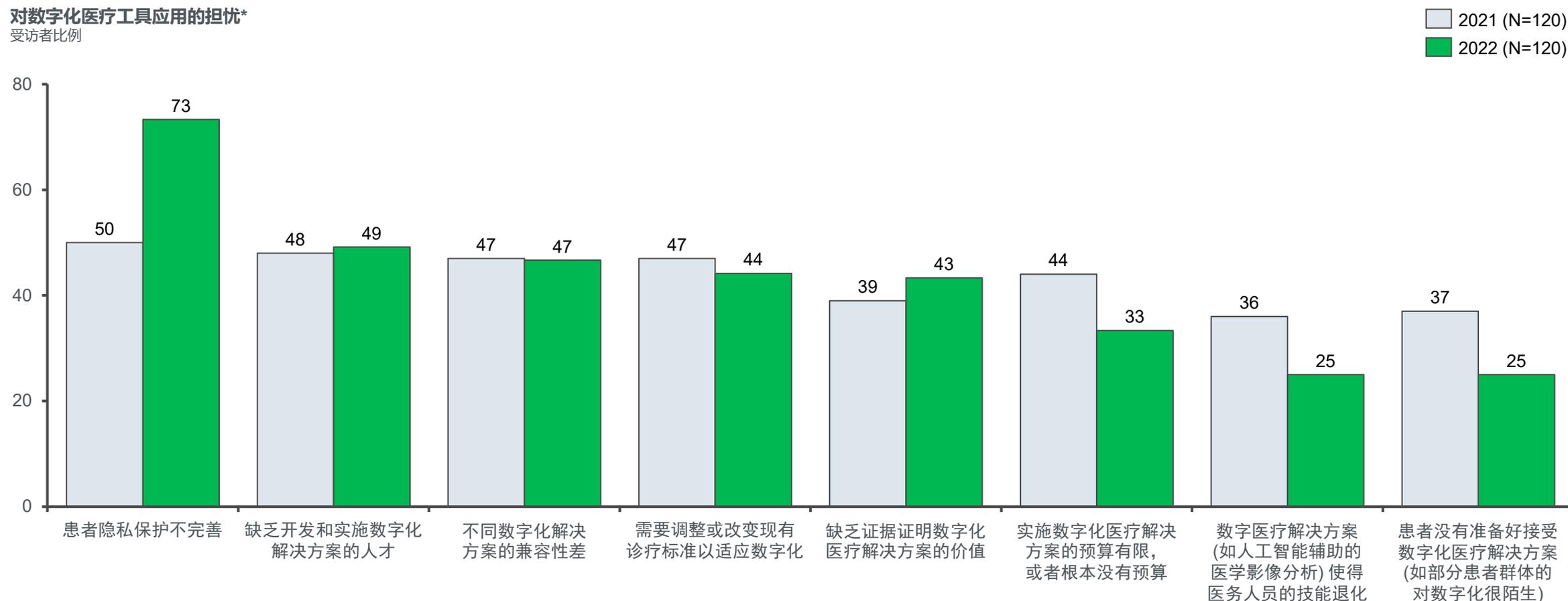
- 所有医院 (N=120)
- 公立三级医院 (N=40)
- 公立二级医院 (N=55)
- 民营医院 (N=25)

注释: *调研问题: 您认为数字医疗解决方案是否可能会给您所在的机构带来以下价值? (‘1’ =不太可能, ‘7’ =非常有可能)
资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

新的数据隐私保护相关的立法使得患者隐私保护的问题得到重视；随着数字化医疗解决方案的使用范围扩大，缺乏数字化相关的人才以及不同数字化解决方案的兼容性差也成为医院担忧的问题

4 数字化与创新

对数字化医疗工具应用的担忧*
受访者比例



注释：*调研问题：您对数字医疗解决方案的使用有何担忧？

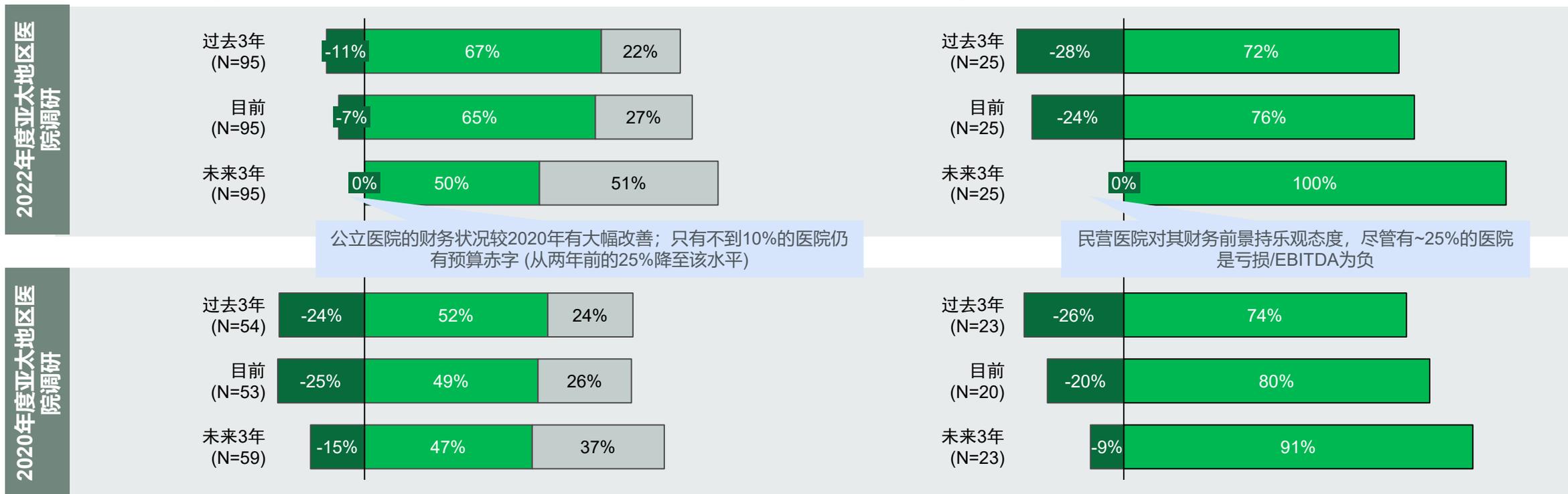
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

附录：医院财务展望

75%-90%的医院实现了收支平衡或盈利；公立医院的财务状况较2020年有了大幅改善

公立医院预算展望 -中国*
受访者比例

民营医院盈利/EBITDA -中国**
受访者比例



■ 预算赤字 ■ 收支平衡 ■ 预算盈余

■ 亏损/EBITDA为负 ■ 盈利/EBITDA为正

注释：*调研问题：贵医院目前的预算盈余/赤字水平是多少？选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除。 **调研问题：贵医院的EBITDA利润率/利润率是多少？选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除。

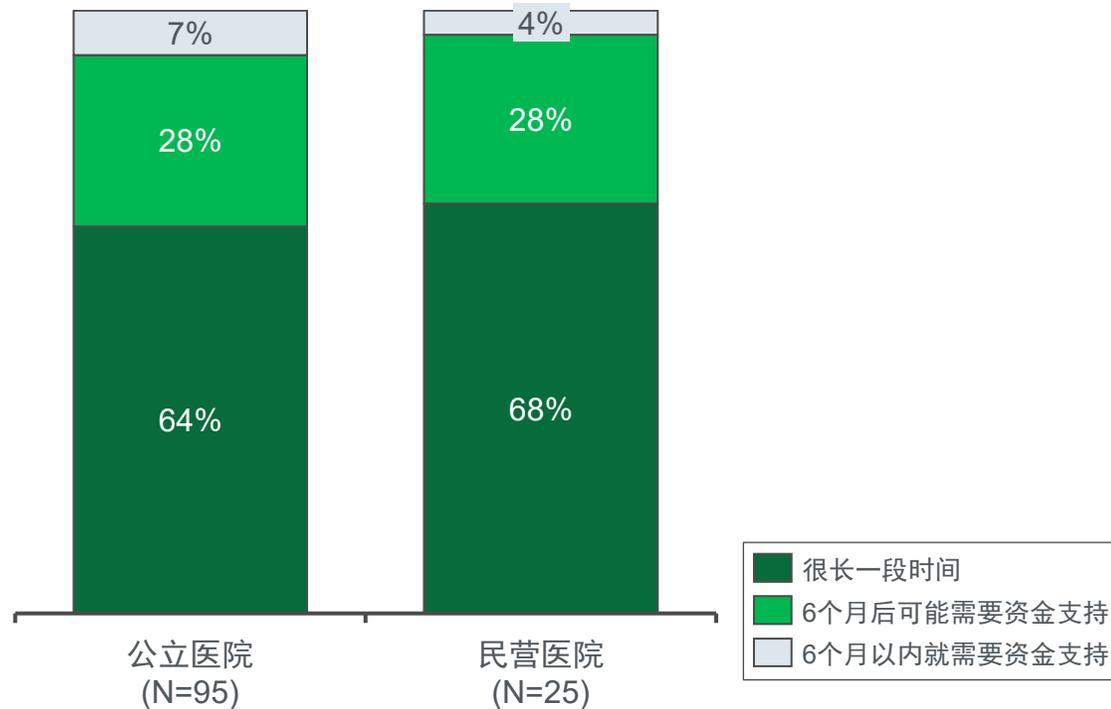
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

~65%的医院能够进行可持续运营，其余医院需要追加资金；对医院的可持续性运营造成影响的主要因素包括新冠疫情、成本降低和经济增长

~65%的医院能够进行可持续运营

对运营的可持续性的展望 (2022)*

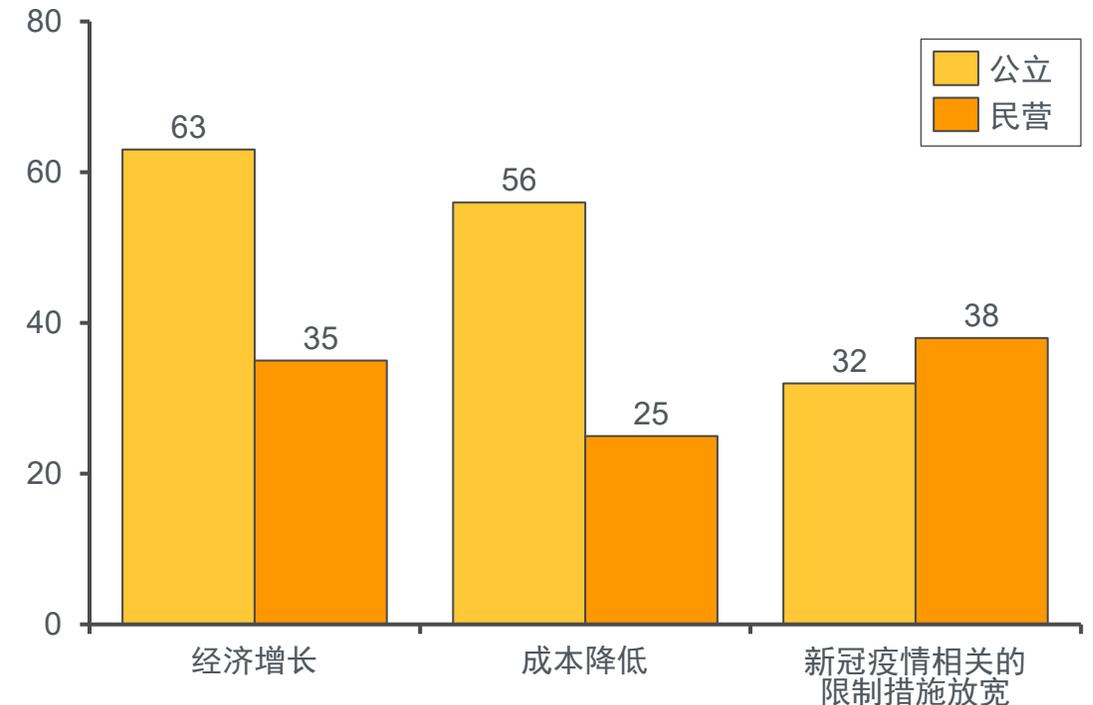
受访者比例



新冠疫情、成本降低以及经济增长是关键因素

对可持续性有积极影响的前3个变化 (2022)**

受访者比例



注释: *调研问题: 以目前的利润率, 医院运营能够维持多久? **调研问题: 什么样的变化能够对医院的可持续性产生积极的影响?

资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

联系我们



陈玮 (Helen Chen)

大中华区主管合伙人
中国医疗与生命科学业务负责人

✉ h.chen@lek.com



王韵之 (Grace Wang)

副董事, 医疗与生命科学业务

✉ g.wang@lek.com



孙德岚 (Stephen Sunderland)

合伙人, 医疗科技业务负责人

✉ s.sunderland@lek.com



Calvin Wijaya

副董事, 医疗与生命科学业务

✉ c.wijaya@lek.com



王景焯 (Justin Wang)

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ j.wang@lek.com



法夏杰 (Andrew Fa)

高级项目总监, 医疗与生命科学业务

✉ a.fa@lek.com



曾凡凡 (Evan Zeng)

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ e.zeng@lek.com



Mei Young

高级项目总监, 医疗与生命科学业务

✉ mei.young@lek.com



微信公众号



lekchina@lek.com



www.lek.com/contact

免责声明

本演示文稿仅供提供信息和说明之用。因此，本演示文稿仅可用于其指定场景和目的，属于保密内容。

请谨慎使用本演示文稿，接受本演示文稿即代表您同意L.E.K. Consulting及其关联方、成员、董事、管理层、雇员和代理（统称为“L.E.K.”）不对您或任何第三方承担任何义务或责任，无论是在合同、侵权（包括过失）、违反法定义务或其他任何方面，无论该等义务或责任是在使用本演示文稿过程中发生、与本演示文稿相关、由本演示文稿产生或以其他任何方式产生。

L.E.K.对您或任何第三方因依赖或使用本演示文稿所导致的任何性质的损失、损害或费用不承担任何责任，您或第三方同意自行承担因接受本演示文稿可能产生的相关风险。

本演示文稿基于编制时可获知的信息并基于一定的假设，包括但不限于关于未来事件、发展情况和不确定性的假设，并包含“前瞻性表述”（该等表述可能包括但不限于关于市场机会预估、策略、竞争、预期活动和支出等的表述，且该等表述可不时通过“可以”，“可能”，“应该”，“将会”，“预计”，“相信”，“预期”，“期望”，“计划”，“估计”，“预测”，“潜在”，“打算”，“继续”等词语以及该等词语或类似词语的变体识别）。

L.E.K.无法预测未来事件、发展情况和不确定性。因此，本演示文稿中包含的任何前瞻性表述可能被证明不正确或不完整，实际结果可能与本演示文稿中预测或估计的结果存在重大差异。L.E.K.无义务在本演示文稿发布之后对任何前瞻性表述进行更新，L.E.K.也不对本演示文稿中的任何预测或预估与未来事实相符作出陈述或保证。本演示文稿中包含的任何内容均不是、亦不应作为对未来的承诺或陈述。