

2023年亚太地区医院调研解读（中国市场）：对医疗技术企业的战略启示

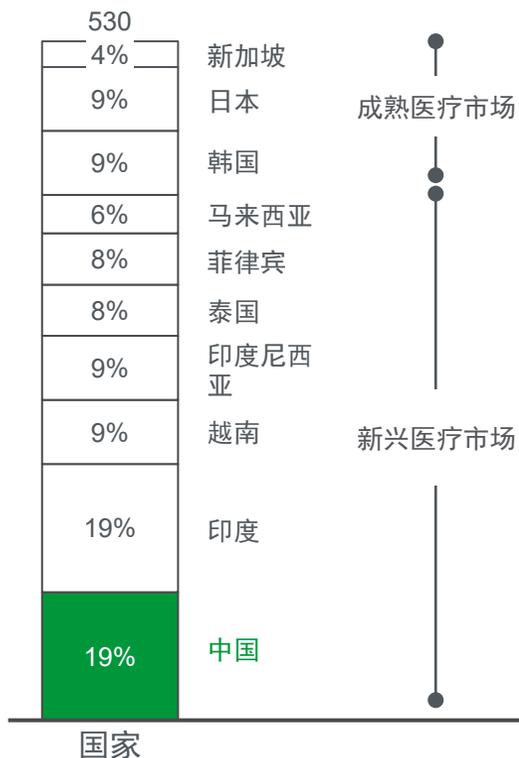
2023年8月

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.

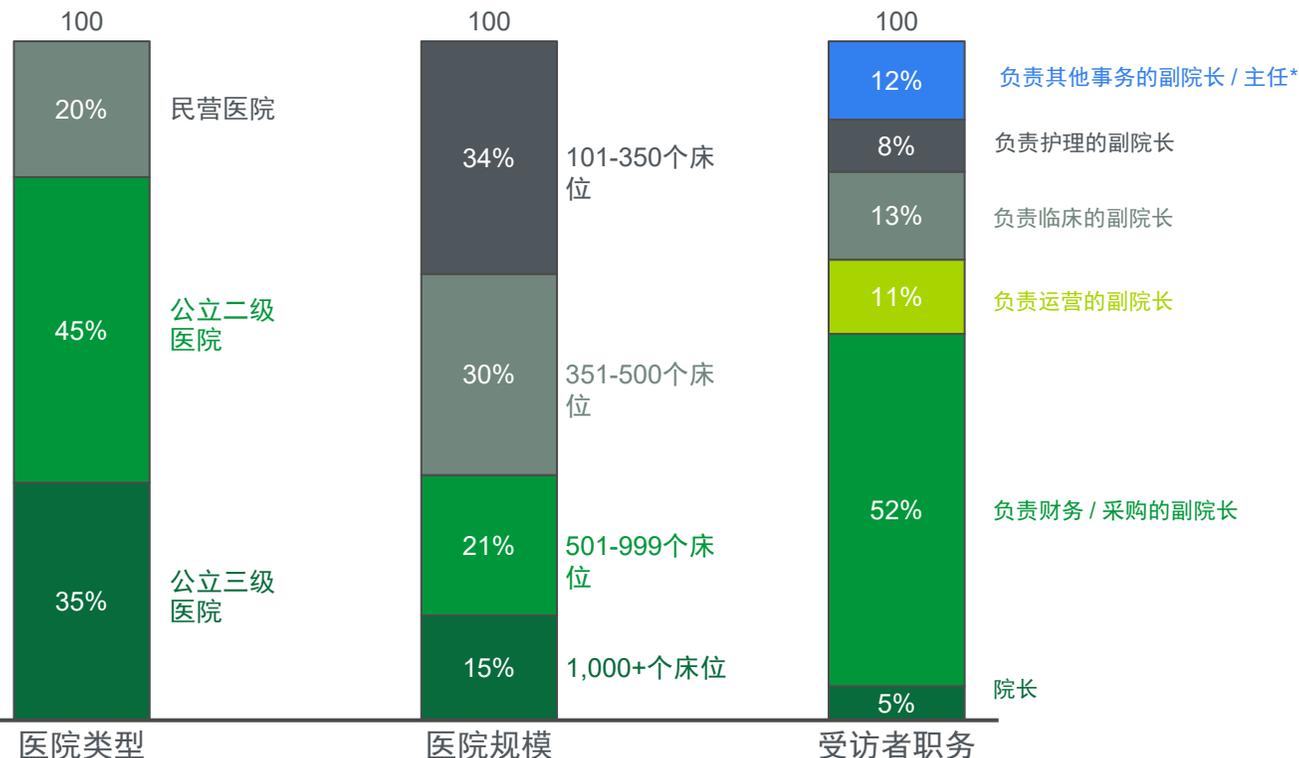


L.E.K.对亚太地区医院的战略重心进行了调研和分析；2023年度的调研于4至5月进行，覆盖了100位中国公立和民营医院管理层

L.E.K. 亚太地区医院调研参与者组成
受访者比例



中国调研参与者组成
受访者比例



注释：*药剂科主任、设备科主任和负责其他事务的副院长
资料来源：L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研（调研于2023年4-5月展开，数据收集于6-7月）

我们围绕四个关键领域进行了调研：医院运营从新冠疫情中恢复的情况、国产化、带量采购（VBP）和按病种付费、数字化

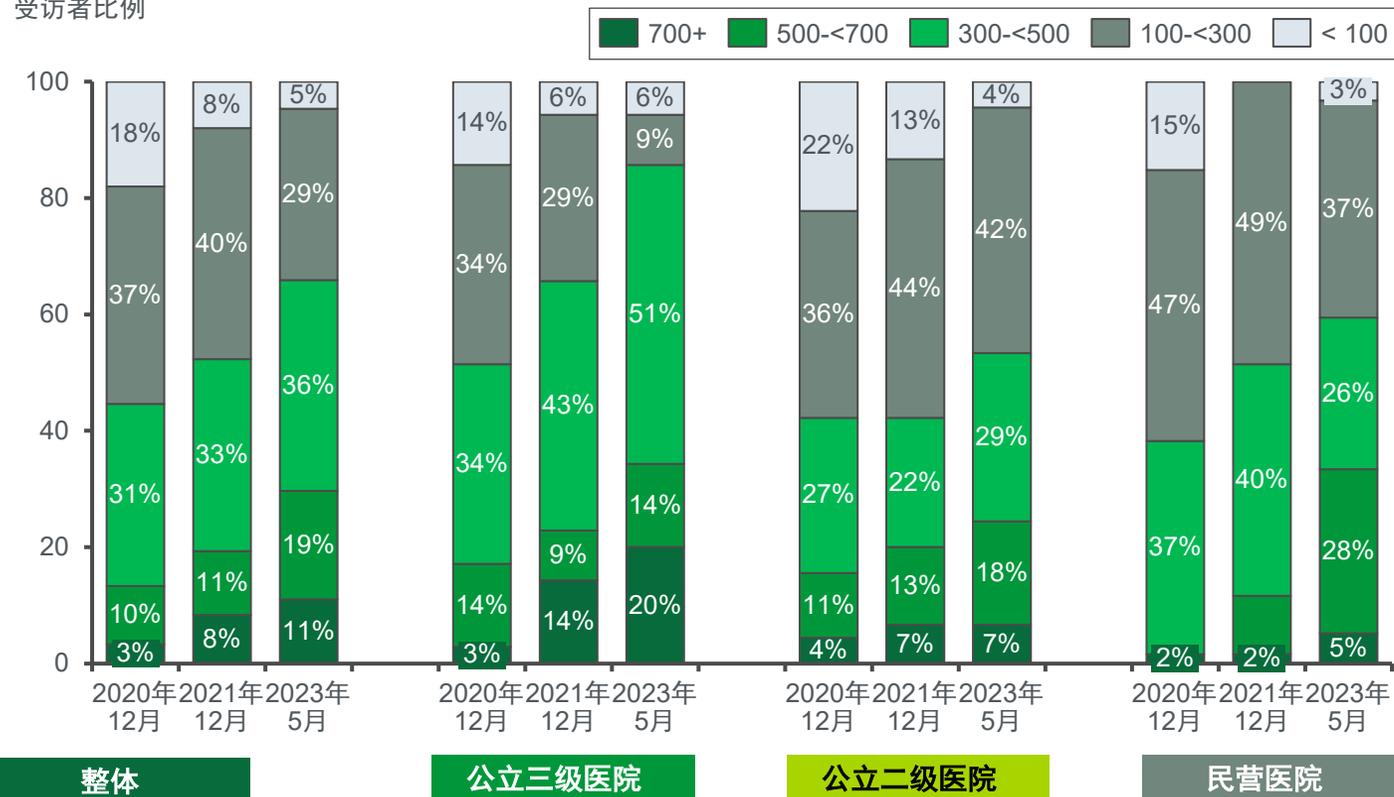
2023年亚太地区医院调研解读（中国市场）的关键要点

- 1 截至2023年5月，中国市场的医院运营状况已得到极大恢复；与新冠疫情时期相比，医院管理层对其财务状况充满信心，更愿意加大在医疗器械方面的资本支出
- 2 由于支持国产化的政策趋势以及医院对国产产品的偏好，医疗技术企业的本土化压力持续增加。551号文件的影响将不仅仅局限于那些在公立医院系统清单上明确列出的医疗器械和设备类型
- 3 医院管理层普遍认为，医疗器械VBP所覆盖的产品范围将会扩大，按病种付费（例如DRG）的使用也会增多
- 4 不同类型的医院都接受通过数字化渠道与医疗器械供应商进行交互。用于医院流程管理的数字化工具在中国的应用十分普遍，而支持临床决策和患者长期管理的数字化解决方案仍有一定增长空间

截至2023年5月，择期手术量大幅回弹，这表明医院整体运营已经从新冠疫情的影响中恢复

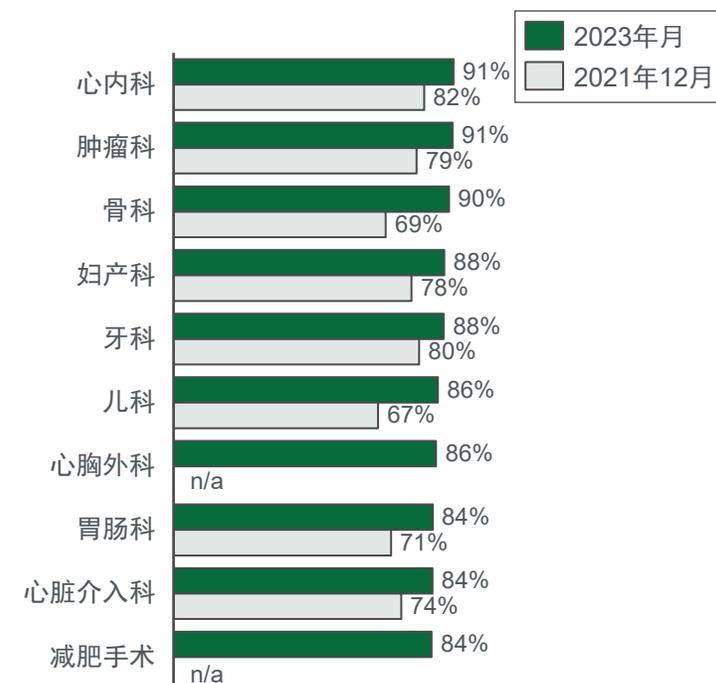
每月实际/预期择期手术量 - 中国*

受访者比例



按择期手术量计算各科室疫情后恢复情况 - 中国**

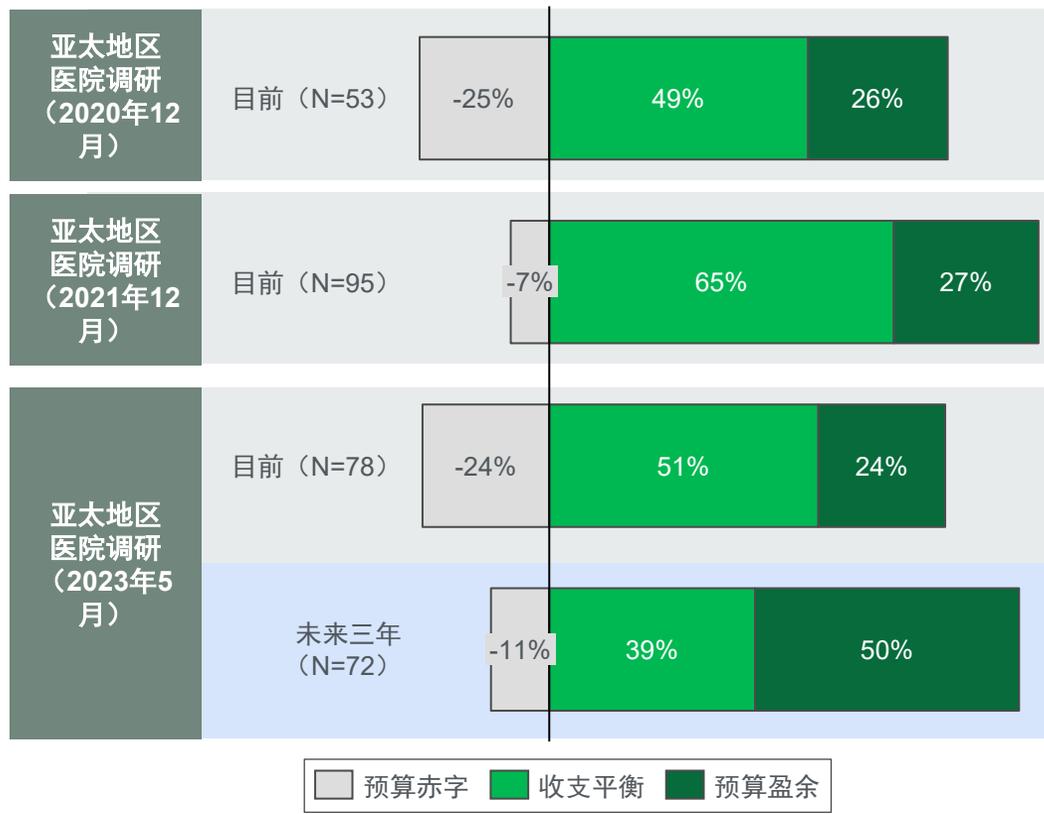
受访者比例



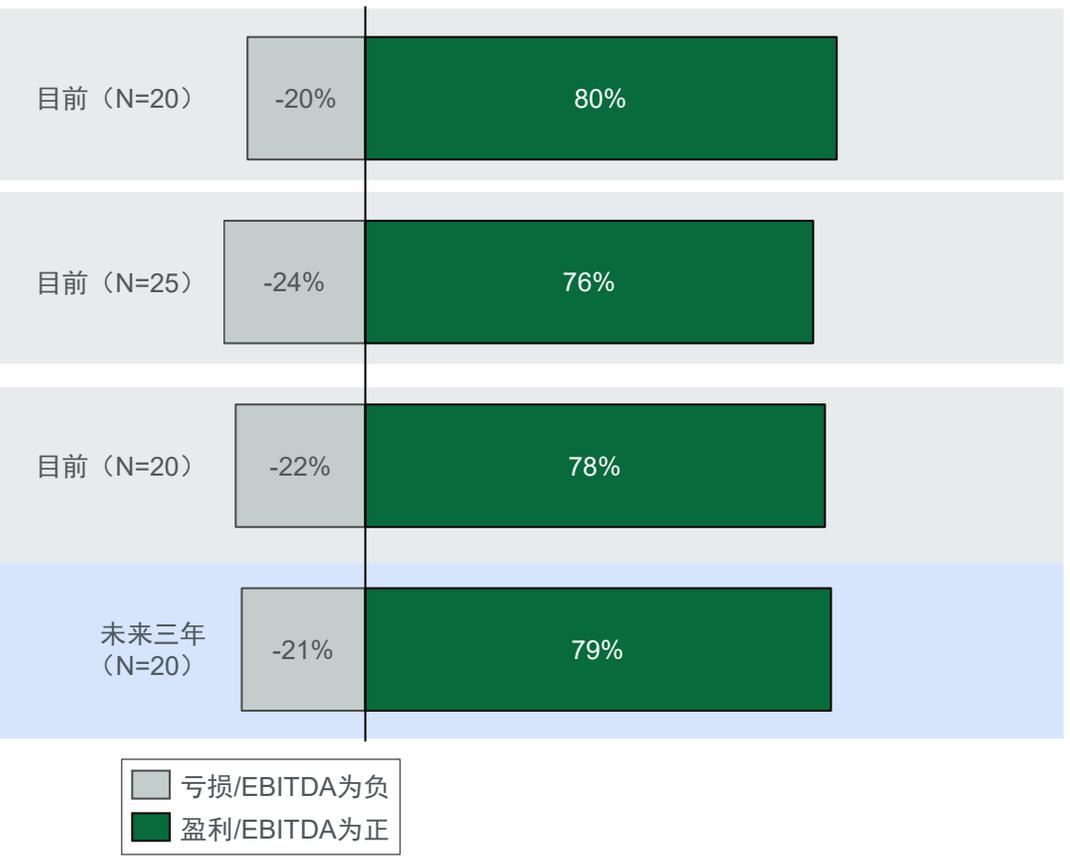
注释：*问卷调查的问题：您的医院在以下时间段内做了多少例择期手术，您预计您的医院未来将做多少例择期手术（按照一个月统计）？**问卷调查的问题：下列哪些科室在实施择期手术的数量上仍然低于新冠疫情前的水平？
资料来源：L.E.K. 2022和2023年度亚太地区医院调研

公立医院对其未来三年的财政状况持乐观态度，尽管今年第一季度仍受到了新冠疫情的部分影响

公立医院预算展望 - 中国*
受访者比例



私立医院盈利能力 - 中国**
受访者比例



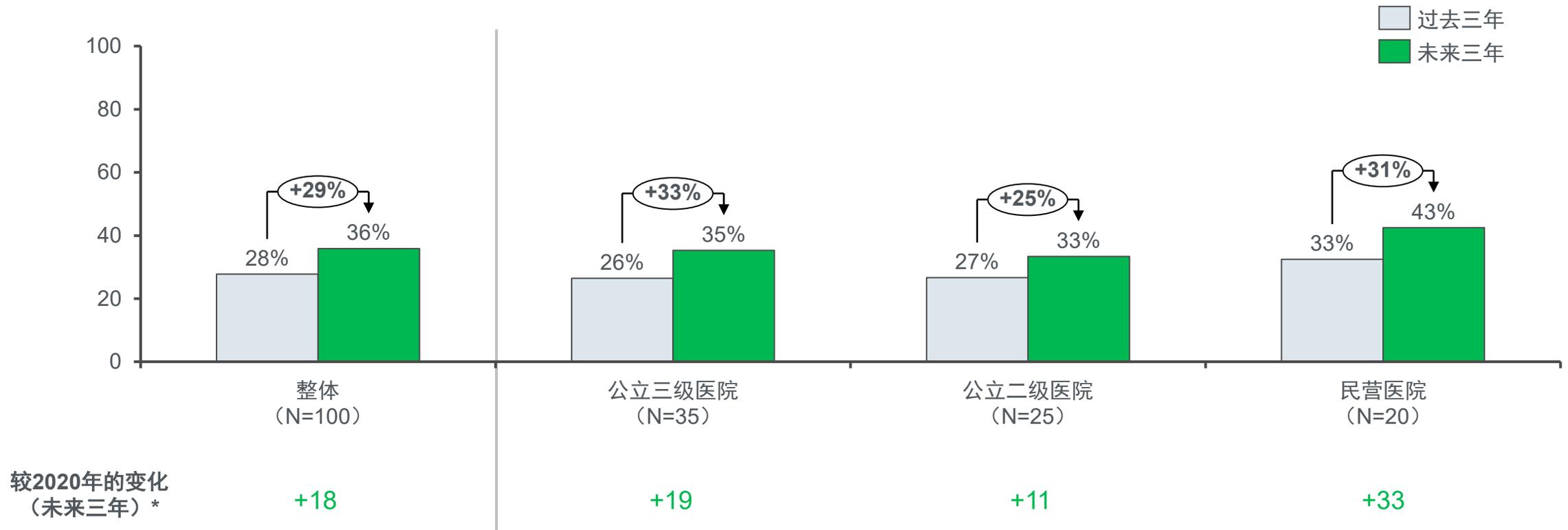
注释：*问题：在以下时间段您所在医院的预算盈余/赤字是多少？选择“我不知道/不方便透露”的已剔除
 **问题：您所在的医院现在的息税前利润（EBITDA）水平（不计利息、税项、折旧及摊销）如何？选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除
 资料来源：L.E.K. 2021、2022和2023年亚太地区医院调研

1

与新冠疫情时期相比，医院管理层更愿意加大在医疗器械和设备方面的资本投入

医院在医疗器械/设备的投资变化*

预计医疗器械和设备相关投资至少会有一定程度增长的受访者比例（程度1-7：“1”表示会大幅减少，“7”表示会大幅增加）

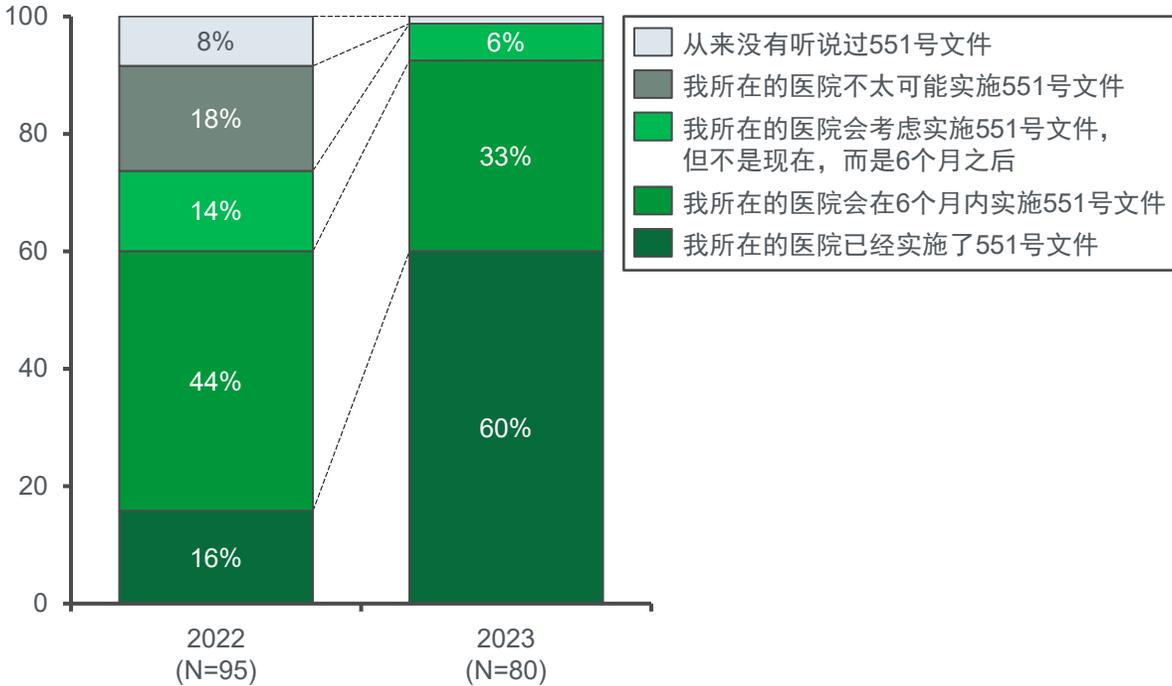


注释：*问题：您所在医院过去三年医疗器械/设备支出的年均增长变化如何？您预计未来三年医疗器械/设备支出的年均增长变化如何？
资料来源：L.E.K. 2021和2023年度亚太地区医院调研

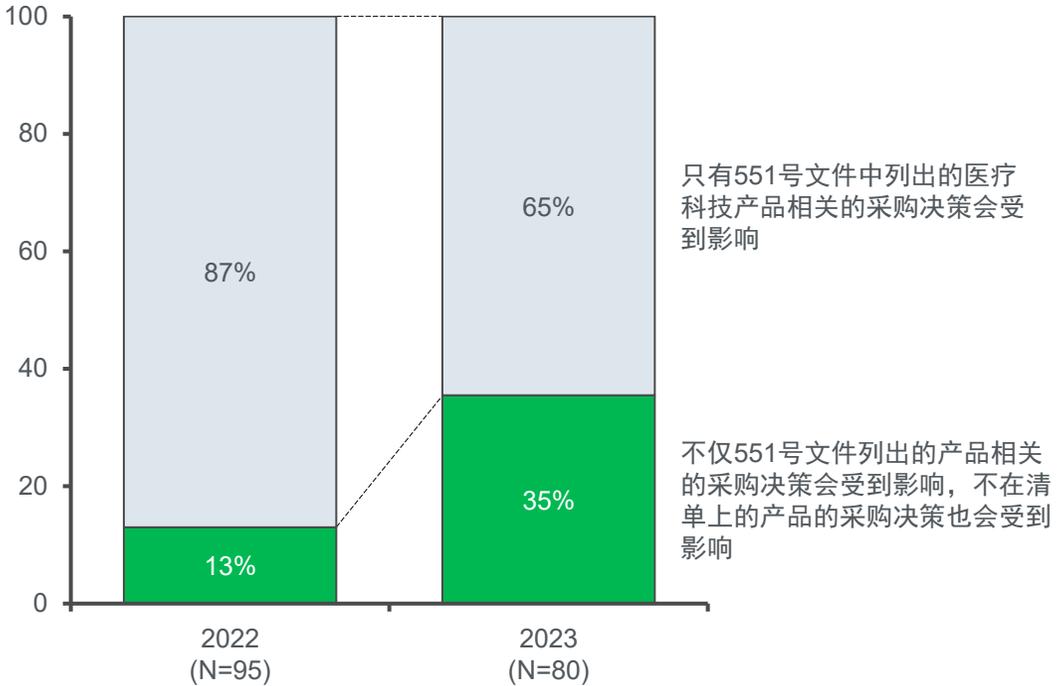
2

重点市场为公立医院的进口医疗器械在市场准入方面面临的挑战越来越多，不在551号文件列出的清单上的产品的采购决策也会受到影响

中国医院对于551号文实施的态度* 公立医院的受访者



中国受551号文影响的医疗技术产品** 公立医院受访者



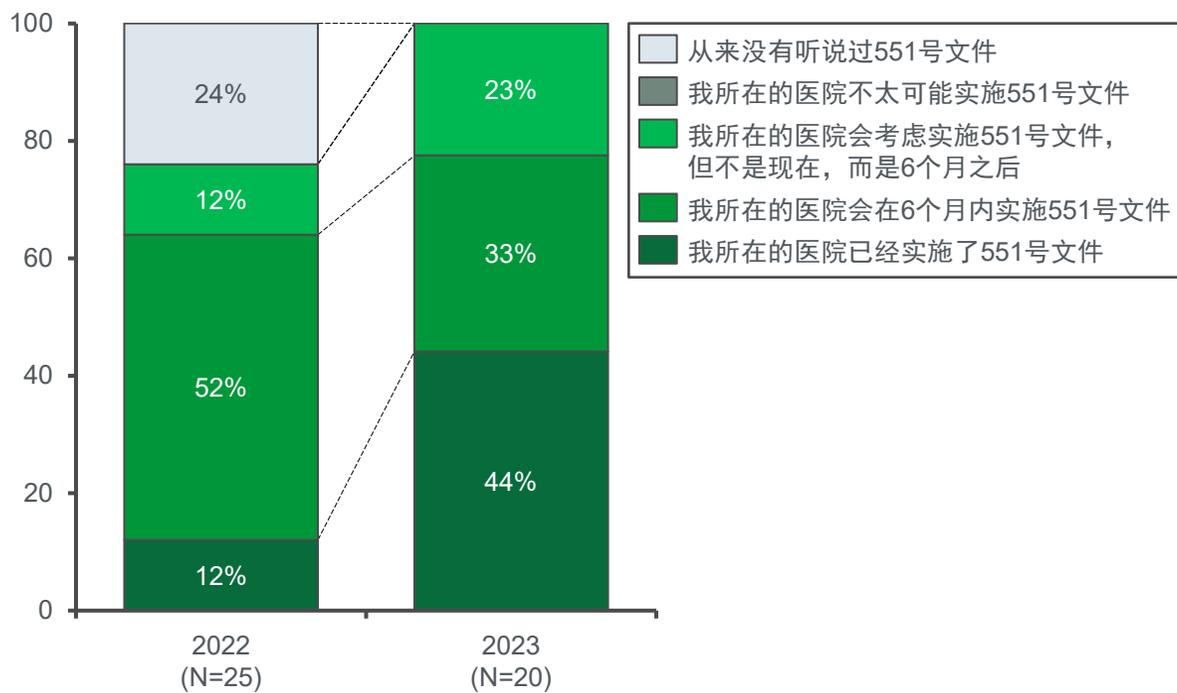
注释：*问题：以下哪项陈述最能说明您所在医院对于551文件的实施态度？**问题：受到551号文件影响的医疗器械产品的范围有多大？
资料来源：L.E.K. 2022和2023年亚太地区医院调研

2

民营医院也逐渐受到551号文件的影响，但与公立医院相比，影响程度较低

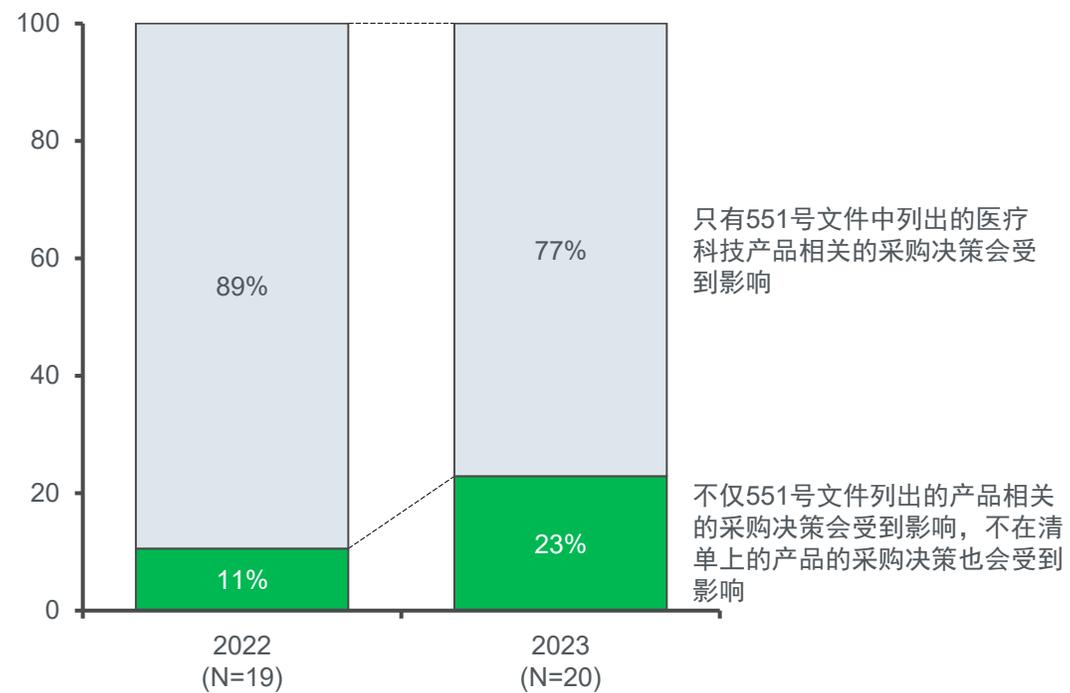
中国医院对于551号文实施的态度*

民营医院受访者



中国受551号文影响的医疗技术产品**

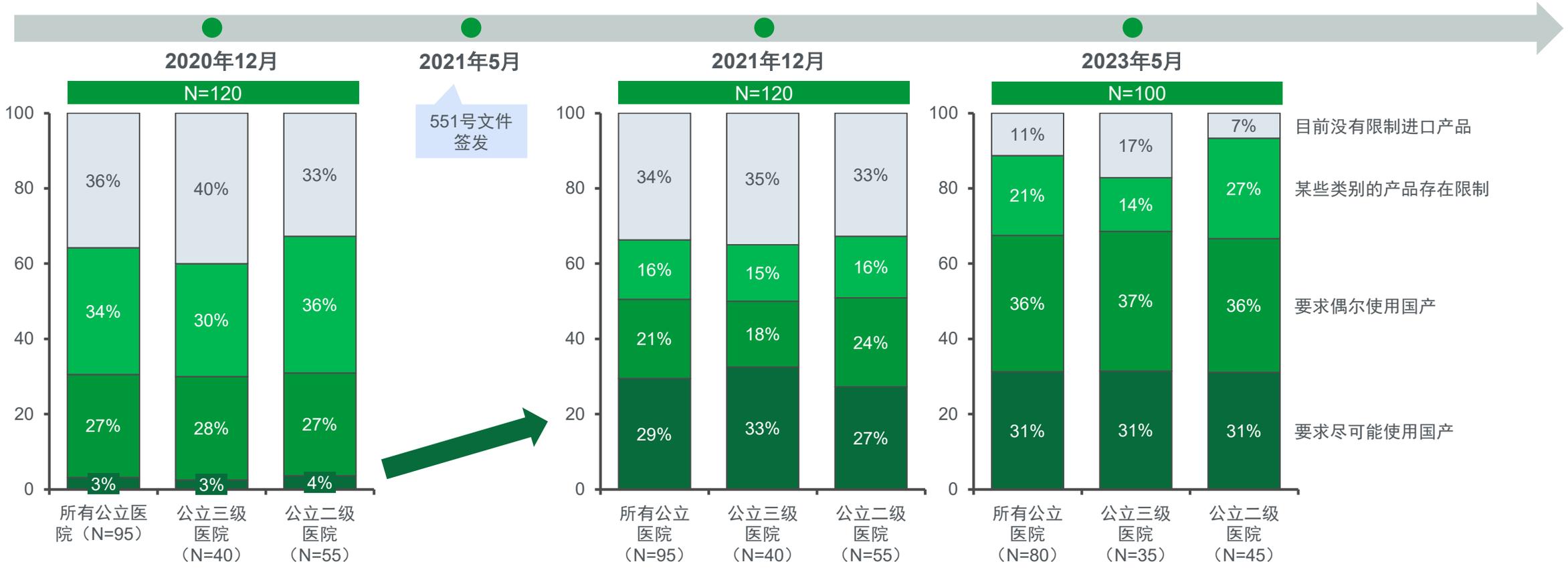
民营医院受访者



注释：*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？**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和2023年亚太地区医院调研

551号文件发布之后，“尽可能”限制使用进口医疗器械的医院比例增加了13倍，进口产品的市场机会更为有限

对于进口医疗器械使用的限制*
受访者比例

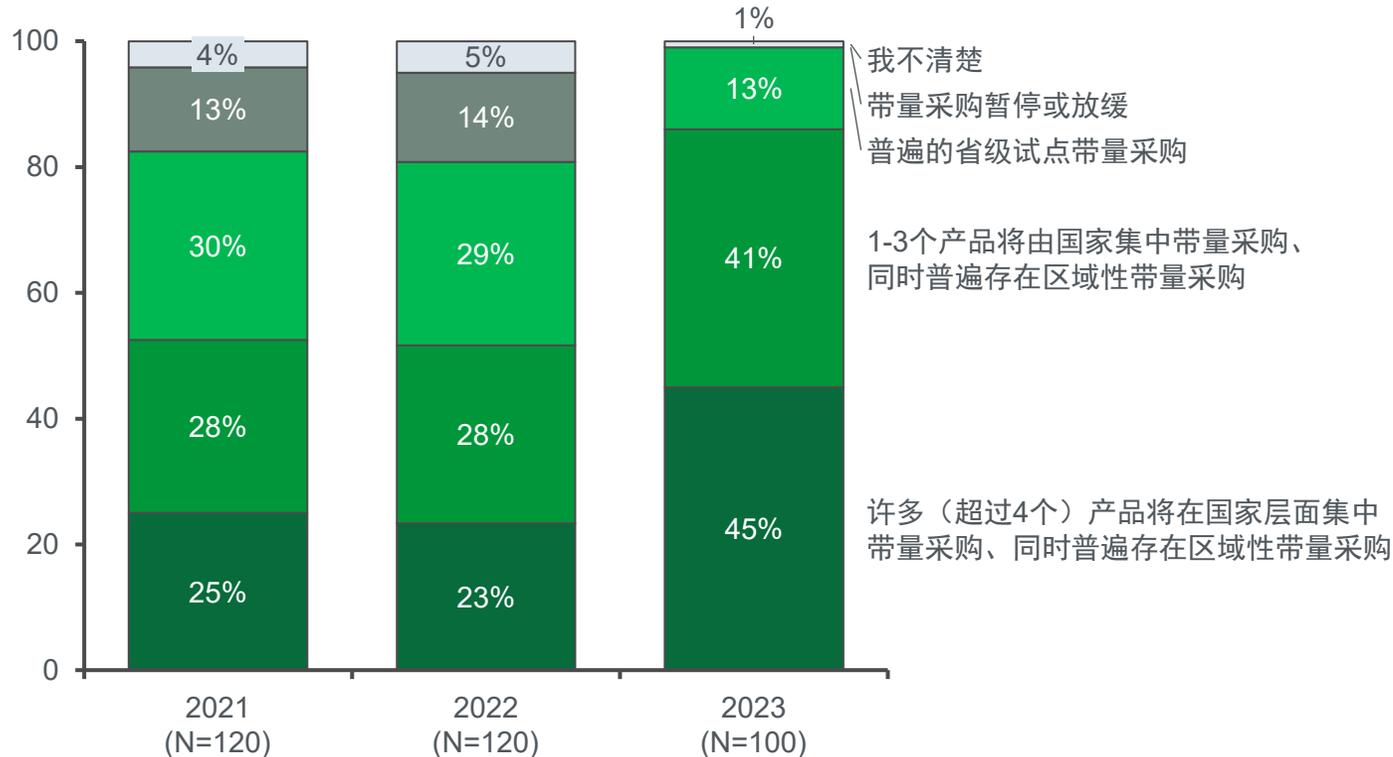


注释： *问题： 以下哪项陈述最能说明您所在医院对于进口医疗器械产品的态度？ 2021年和2022年的调研中所提供选项的措辞有所不同
资料来源： L.E.K. 2021、2022和2023年度亚太地区医院调研

医院管理层广泛认为国家和地区层面的带量采购（VBP）将持续推进

中国带量采购的预期落地情况*
(2021-23)

受访者比例



- 民营和公立医院管理层都认为今年省级VBP将广泛进行
- 45%的受访者预计今年将有更多产品参加国家层面的集中带量采购，这一数值约为去年的2倍。其中公立医院中有超过50%的受访者预计将有更多产品参加VBP招标，预期高于民营医院

注释： *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2023年底、您预计带量采购将会发展到什么程度；**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？

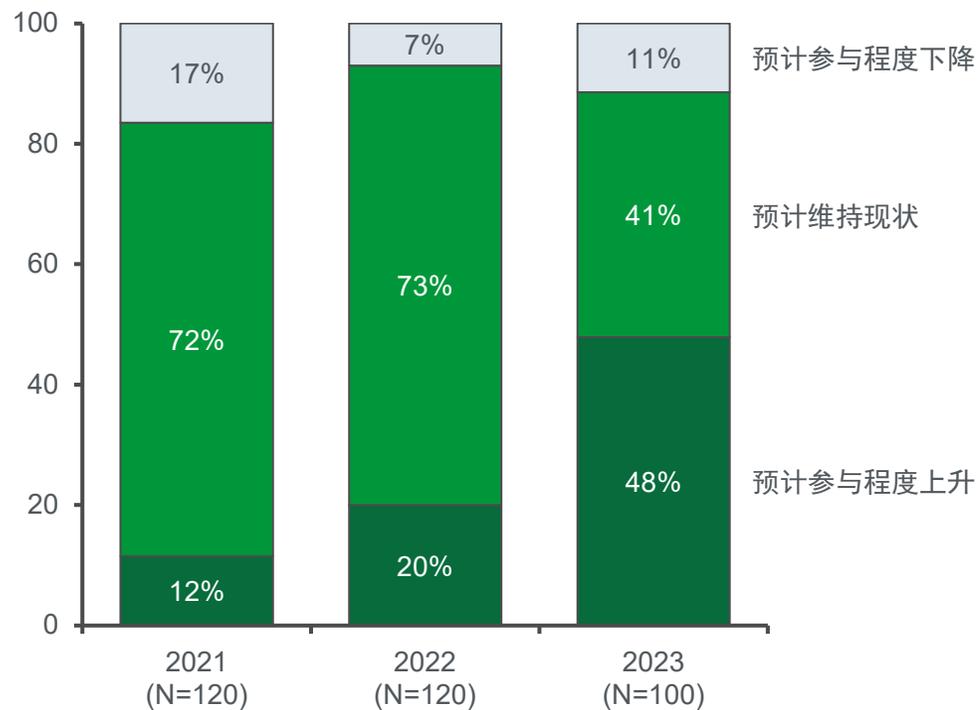
资料来源： L.E.K. 2021、2022和2023年度亚太地区医院调研

预计未来三年医院对于单病种收费的参与程度将上升，与去年相比更加积极

未来3年医院对于单病种收费的参与情况**

(2021-23)

受访者比例



- 所有受访者都表示在2023年将不同程度地参与按病种付费
- 公立医院在实施按病种付费系统方面表现出很高的积极性，约50%表示将更多地采用这种付费方法
- 随着国家医疗保障局印发《DRG/DIP 支付方式改革三年行动计划》，要求到2025年在全国范围内实施DRG和DIP，医院正在积极努力实现年度目标
 - 到2025年，预计DRG和DIP将覆盖100%的城市、100%的医疗机构、90%的以上病种、70%以上的医疗基金

注释：*问题：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？**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

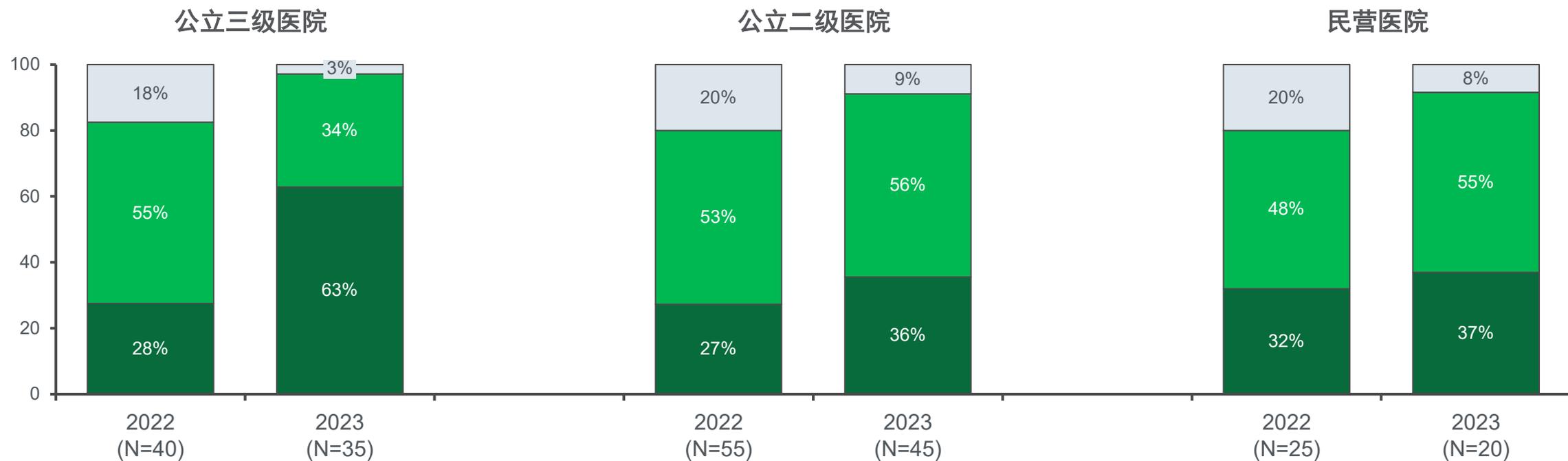
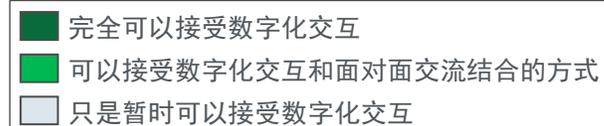
资料来源：L.E.K. 2020、2021、2022和2023年度亚太地区医院调研

不同类型的医院对数字化交互方式的接受度都有所升高，其中2023年三级医院对此类工具的接受度最高

不同类型的医院都对数字化交互有较高接受度

被访医院对供应商远程数字化交互的接受度*

受访者比例



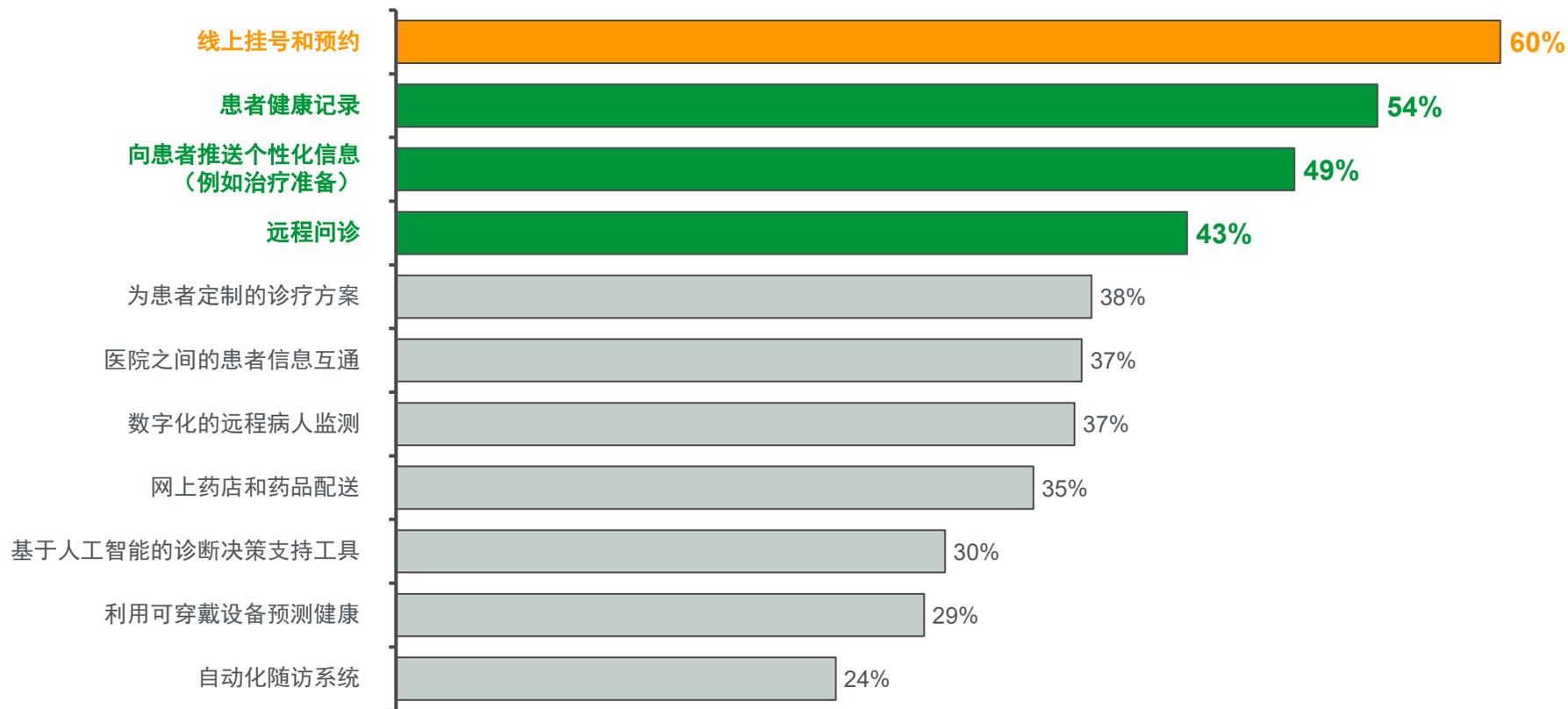
注释：*问题：您认为与供应商线上交流比起传统线下交流可接受程度如何？

资料来源：L.E.K. 2022和2023年度亚太地区医院调研

医院流程管理类的数字化工具在中国的应用十分广泛，而临床决策和患者长期管理相关的工具仍然有一定的增长空间

数字化方案的应用情况*

回答目前“正在使用数字化解决方案”的受访者比例



关键点

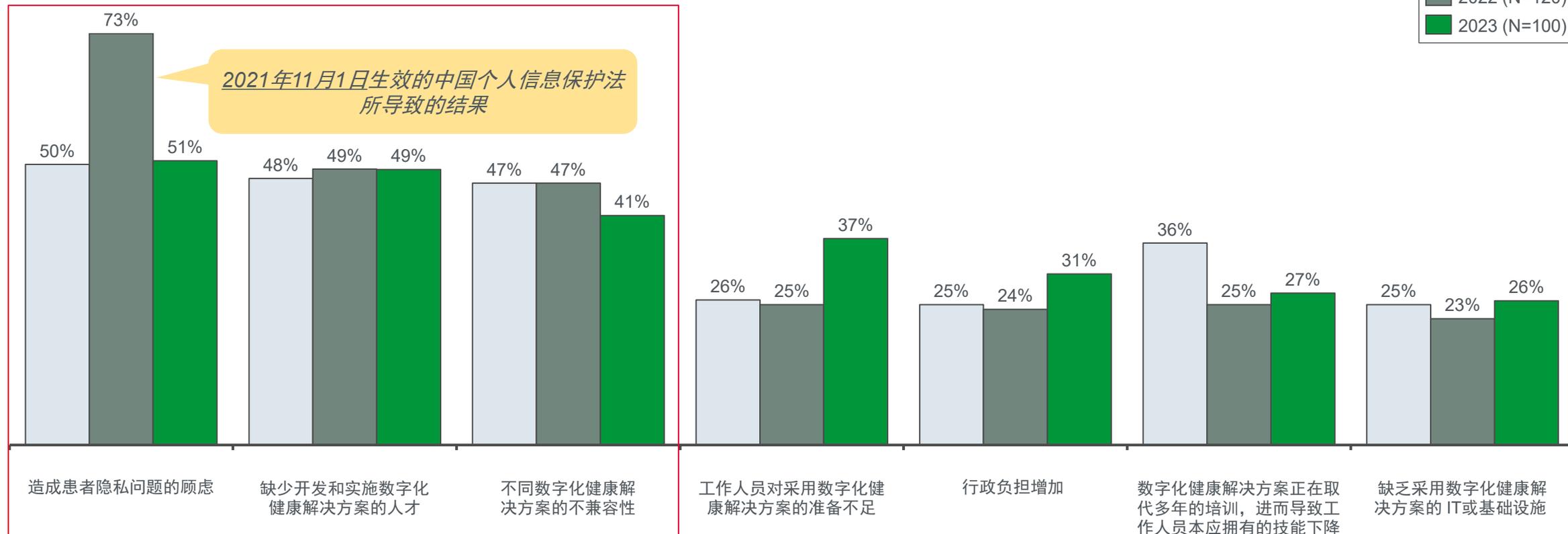
- 从2010年代开始，线上挂号就已经在各类医院中实现广泛普及（60%）
- 为应对新冠疫情而广泛使用的数字化工具现在仍然被医院大量使用，例如患者可访问的健康记录（例如，微信小程序来检查检测结果）、个性化信息、远程会诊（54-43%）

注释：*问题：医院的数字化在许多国家都得到了发展。您已经采用或者希望采用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. 2023年度亚太地区医院调研

大多数医院前几年在数字化转型中遇到的主要问题仍未得到妥善解决

数字化解决方案应用的主要顾虑*

受访者比例



注释: *问题: 您对采用数字化医疗有哪些担忧?

资料来源: 中华人民共和国全国人民代表大会; L.E.K. 2021、2022和2023年度亚太地区医院调研

附录：亚太地区医院调研的其他发现

除了应对新冠疫情，中国医院未来三年的战略重点还包括提高工作流程效率和医疗服务管理能力

未来3年的战略重点*— 总体

选择6和7的受访者比例（评分1-7：“1”表示完全不重要，“7”表示最重要）

排名 (2023)	排名变化 (较2022年)	战略重点	2023 (N=100)
#1	↑9	提高工作效率及工作流程优化	77%
#2	↑8	从新冠造成的财务影响中恢复过来	70%
#3	→	提高医护人员的安全防护	68%
#4	↑12	应急准备（即应对另一波新冠疫情或其他大流行病）	67%
#5	↑4	为临床医生提供获得新医疗技术或者尖端疗法	66%
#5	→	投资于新的 IT 基础设施（例如电子病历和健康档案，临床解决方案）	66%
#7	↓2	投资数字化医疗相关的能力（如远程医疗、人工智能辅助进行图像分析）	64%
#8	↑5	缩短住院时间，使患者能够更快出院	64%
#9	↑3	与其他可选择的诊疗场所合作，以确保患者得到最佳诊疗或降低费用	63%
#10	↓6	院内或同一集团医院之间的医疗器械产品使用标准化	63%



主要发现

- 仍然聚焦于
应对新冠疫情
- 战略重点转向能力建设，包括

工作流程效率

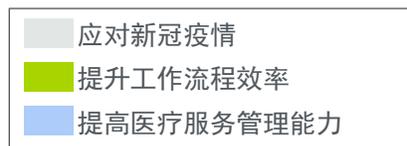
医疗服务管理能力

注释：*问题：未来3年，以下战略重点对您的医院有多重要？（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. 2022和2023年度亚太地区医院调研

工作流程优化已经成为所有医院的战略重点，此外，三级医院还聚焦于医疗服务效率，二级医院还重点关注医疗服务管理能力，民营医院则更加注重应对新冠疫情

未来3年的战略重点*—分医院类型

选择6和7的受访者比例（评分1-7：“1”表示完全不重要，“7”表示最重要）



排名 (2023)	战略重点	公立三级医院 (N=35)	公立二级医院 (N=45)	民营医院 (N=20)
#1	提高工作效率及工作流程优化	74%	78%	81%
#2	从新冠造成的财务影响中恢复过来	60%	73%	79%
#3	提高医护人员的安全防护	66%	67%	75%
#4	应急准备（即应对另一波新冠疫情或其他大流行病）	69%	60%	79%
#5	为临床医生提供获得新医疗技术或者尖端疗法	57%	71%	68%
#5	投资于新的 IT 基础设施（例如电子病历和健康档案，临床解决方案）	66%	67%	63%
#7	投资数字化医疗相关的能力（如远程医疗、人工智能辅助进行图像分析）	63%	69%	56%
#8	缩短住院时间，使患者能够更快出院	69%	60%	63%
#9	与其他可选择的诊疗场所合作，以确保患者得到最佳诊疗或降低费用	63%	62%	67%
#10	院内或同一集团医院之间的医疗器械产品使用标准化	63%	64%	58%



主要发现

- 所有医院都强调提高工作效率和优化工作流程是第一要务（74-81%）
- 民营医院今年仍对新冠疫情的影响较为敏感（75%-79%）
- 二级医院更注重提升医疗服务管理能力（69-71%）
- 三级医院注重让更多患者受益的措施，包括缩短住院时间（69%）和投资新的IT技术（66%）

注释：*问题：未来3年，以下战略重点对您的医院有多重要？（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. 2022和2023年度亚太地区医院调研

医院越来越重视提高医生能力和运营效率

未来3年的医院支出重点* - 总体

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 (2023)	优先支出	2023 (N=100)	与2022年相比的 百分点变化
#1	医生教育工具和计划	64%	N.A.
#2	医生支持系统（例如临床决策支持、药物管理、临床工作流程管理等）	62%	+8个百分点
#3	扩大医生人才库	62%	+17个百分点
#4	扩建或改善现有设施	61%	+8个百分点
#5	面向患者的数字化解决方案（例如信息、预约、远程咨询、远程监控等）	60%	+13个百分点
#6	临床支持设备（例如患者监护仪、呼吸机）	60%	+20个百分点
#7	开发新设施	60%	+15个百分点
#8	医疗耗材（例如敷料、注射器、针头、导管、手术手套、镊子、缝合线）	58%	+13个百分点
所有支出类别（平均）		57%	+11个百分点



主要发现

- 对以下相关支出尤为重视：

医师能力

运营效率

- 所有类别的支出意愿均有所增加（与2022年相比平均增加**11个百分点**）

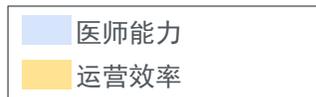
注释：*问题：在未来3年内，您预计您的医院在以下类别的支出优先级会有什么变化？**2022年的调研中该选项为“新的或现有设施”
资料来源：L.E.K. 2022和2023年度亚太地区医院调研

公立三级医院注重在现有基础设施的基础上提升诊疗能力，而公立二级医院更注重医疗服务能力和设施的建设

未来3年的医院支出重点* - 分医院类别

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 (2023)	优先支出	医院类别		
		公立三级 (N=35)	公立二级 (N=45)	民营 (N=20)
#1	医生教育工具和计划	60%	64%	70%
#2	医生支持系统（例如临床决策支持、药物管理、临床工作流程管理等）	57%	67%	60%
#3	扩大医生人才库	57%	64%	65%
#4	扩建或改善现有设施	54%	62%	70%
#5	面向患者的数字化解决方案（例如信息、预约、远程咨询、远程监控等）	60%	56%	72%
#6	临床支持设备（例如患者监护仪、呼吸机）	49%	64%	68%
#7	开发新设施	51%	62%	68%
#8	医疗耗材（例如敷料、注射器、针头、导管、手术手套、镊子、缝合线）	66%	51%	62%
排名前8的支出类别（平均）		57%	61%	67%



主要发现

- 公立二级医院愿意投资于医疗服务能力的建设（64-67%），这可能是政府鼓励二级医院升级为三级医院的结果（例如，“千县计划”）
- 公立三级医院对提高诊疗能力表现出更大的热情（例如，60%的三级医院的支出重点是数字化解决方案，66%的支出重点是医疗耗材），它们更愿意基于现有基础设施实现上述目标，而不太愿意进行额外的大规模投资（49-54%）
- 总体而言，三级医院的投资意愿低于二级医院和民营医院（约57% vs. 61-67%），部分原因在于三级医院本就具备相对完善的设施和能力

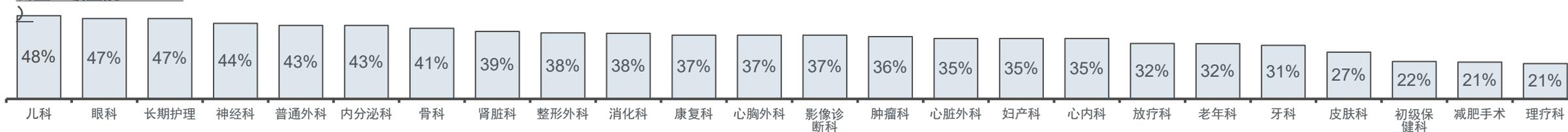
注释：*问题：在未来3年内，您预计您的医院在以下类别的支出优先级会有什么变化？**2022年的调研中该选项为“新的或现有设施”
资料来源：L.E.K. 2022和2023年度亚太地区医院调研

公立三级和二级医院以及民营医院重点扩张的专科存在差异

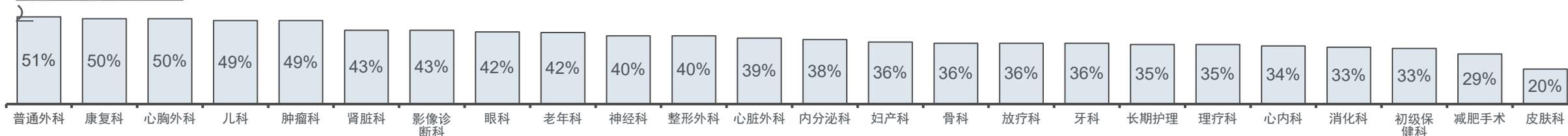
医院寻求拓展的专科*

选择在未来三年内“扩张相关医疗服务”的受访者比例

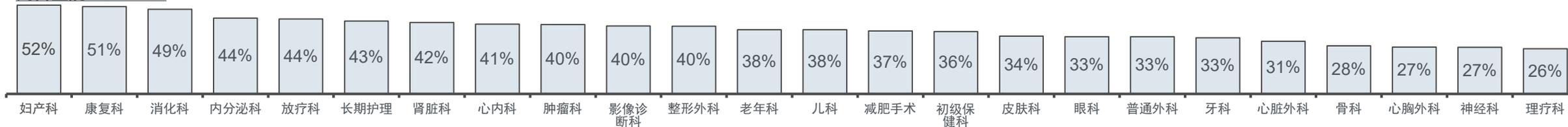
公立三级医院 (N=35)



公立二级医院 (N=45)



民营医院 (N=20)



注释: *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?

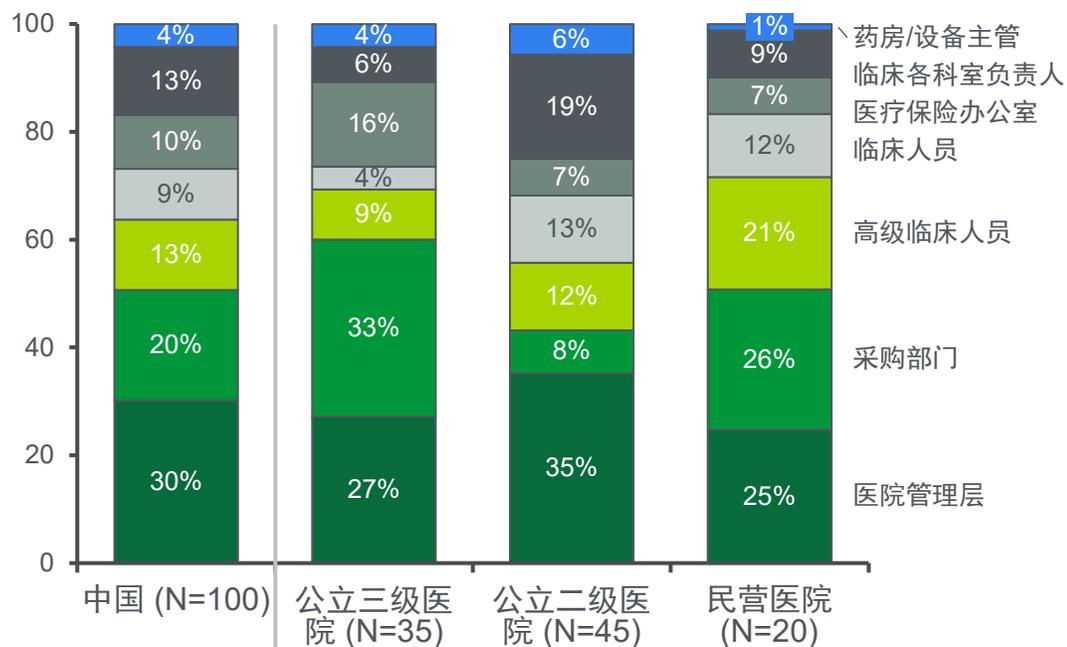
资料来源: L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研

医院管理层、采购部门和高级医师对采购决策的影响最大；医院管理层对高成本采购，尤其是资本设备的采购有更大的影响力

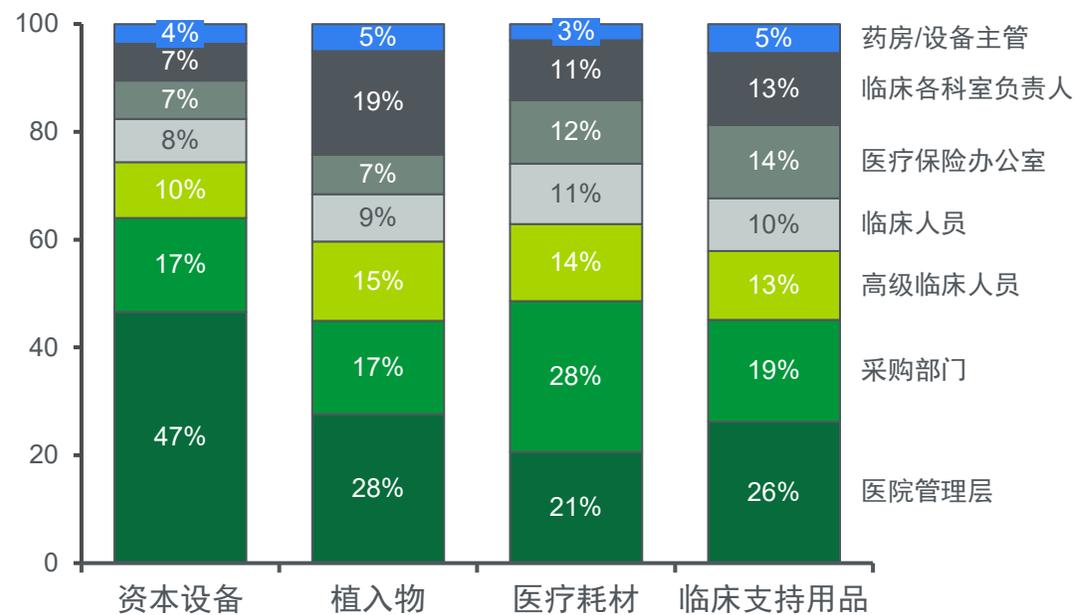


医疗器械购买决策中最有影响力的职位，按医院类型*

选择“1”的受访者比例（“1”表示最有影响力，“7”表示影响力最小）



按医院类型



按产品类型

注释：*目前谁对于以下医疗产品的购买决策影响最大？
资料来源：L.E.K. 2023亚太地区医院调研

中国所有类型的医院考虑数字化解决方案的首要出发点是提高工作人员效率和能力、提供更好的患者诊疗以及提高患者的满意度

数字化医疗解决方案带来的价值*

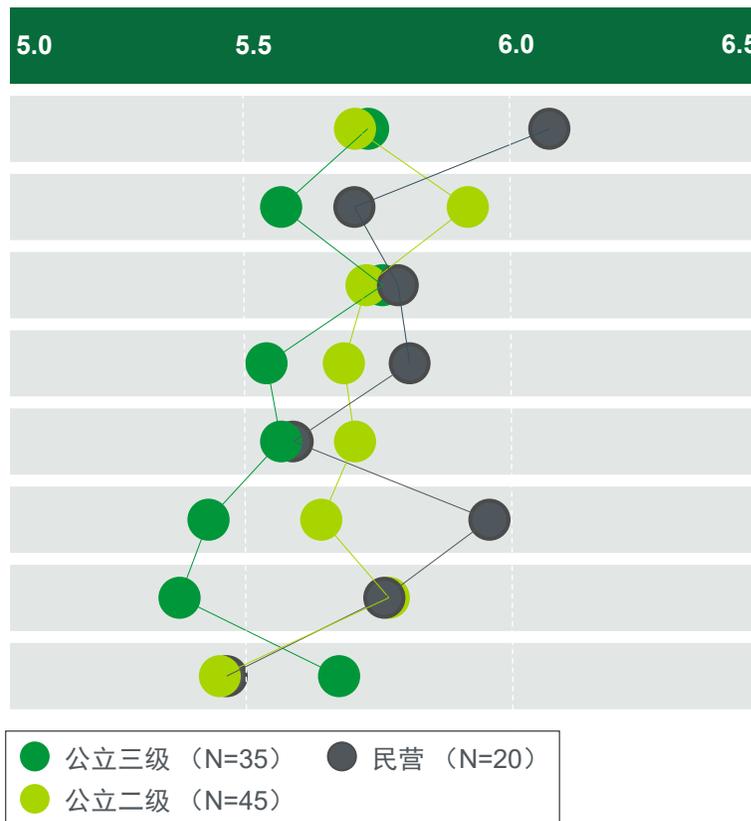
加权平均（“1”代表不太可能，“7”代表非常有可能）

重要程度高



提高工作人员的效率和能力
提供更好的患者诊疗
提高患者的满意度
促进向衡量医疗价值过渡
提高医务工作者的满意度
扩大医院服务的覆盖范围
为医院提供新的收入来源
减少医疗过失

重要程度低



关键启示

- “提高员工效率和能力”的重要程度从去年的第五位上升为今年的第一位，这与医院优先考虑数字化工具支出以实现其战略目标的意图是一致的
- 受访者对数字医疗解决方案的应用普遍表现出积极的看法
- 公立三级医院的整体评分相对较低，因为三级医院通常在员工效率、患者获取、医疗服务质量、财务状况等方面都更加成熟，因此与二级医院和私立医院相比，其有待解决的痛点和需求较少

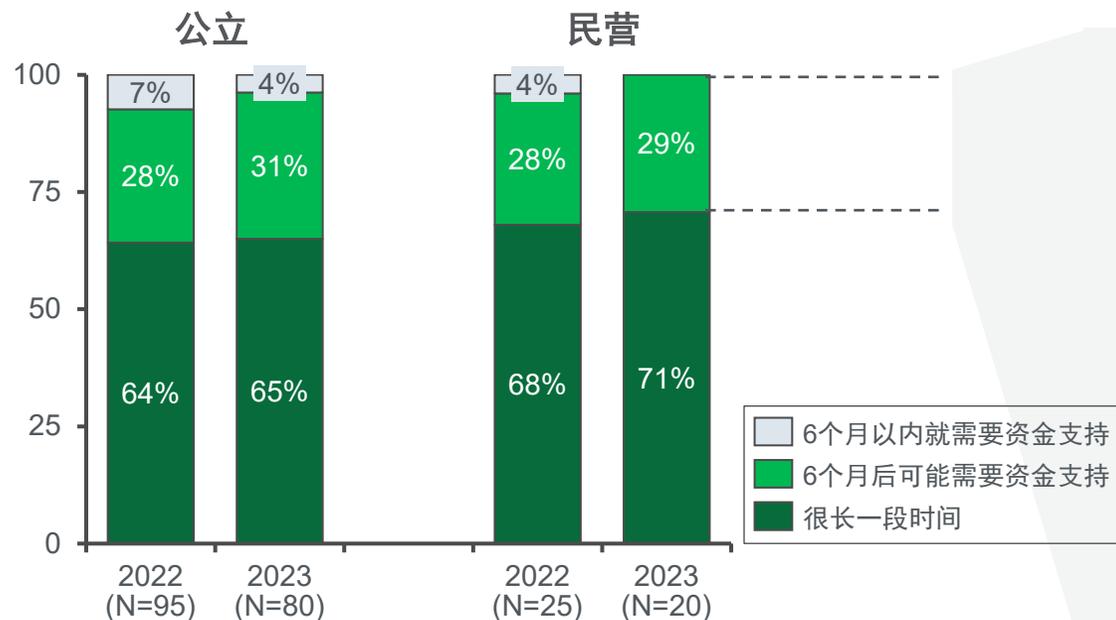
注释：*问题：您认为数字化医疗解决方案可能为您的医院带来什么价值？
资料来源：L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研

65-70%的医院能够进行可持续运营，其余则认为降低医院的成本、新冠后患者信心恢复和放宽与新冠有关的运营限制是实现可持续运营的关键因素

65-70%的医院能够进行可持续运营，与2022年持平

业务可持续发展前景（2022-23）*

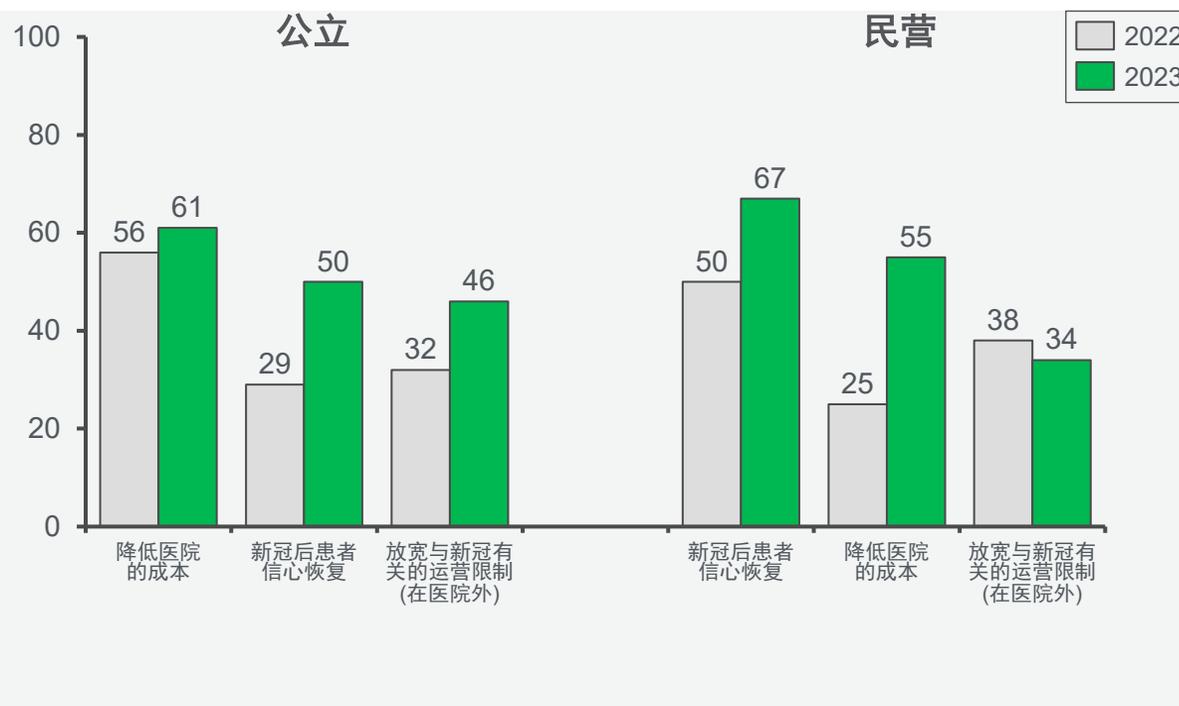
受访者比例



降低医院的成本、新冠后患者信心恢复和放宽与新冠有关的运营限制是关键因素

对业务可持续发展有利的主要改变（2023）**

受访者比例



注释：*问题：在目前的盈利水平状况下，您的医院可以持续运营多久？**问题：您认为哪些变化会对企业的可持续性产生积极影响？（该问题仅针对回答需要资金支持来维持运营的受访者）

资料来源：L.E.K. 2022和2023年度亚太地区医院调研

联系我们



陈玮 (Helen Chen)

全球医疗和生命科学业务联合负责人、大中华区主管合伙人

✉ h.chen@lek.com



王景烨 (Justin Wang)

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ j.wang@lek.com



曾凡凡 (Evan Zeng)

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ e.zeng@lek.com



法夏杰

副董事，医疗和生命科学行业

✉ a.fa@lek.com



孙德岚 (Stephen Sunderland)

合伙人、亚太区负责人，医疗和生命科学行业

✉ s.sunderland@lek.com



王韵之 (Grace Wang)

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ g.wang@lek.com



皮婷婷

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ t.pi@lek.com



秦嘉伟

经理，医疗和生命科学行业

✉ j.qin@lek.com



微信



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艾意凯咨询（上海）有限公司及其关联方、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。