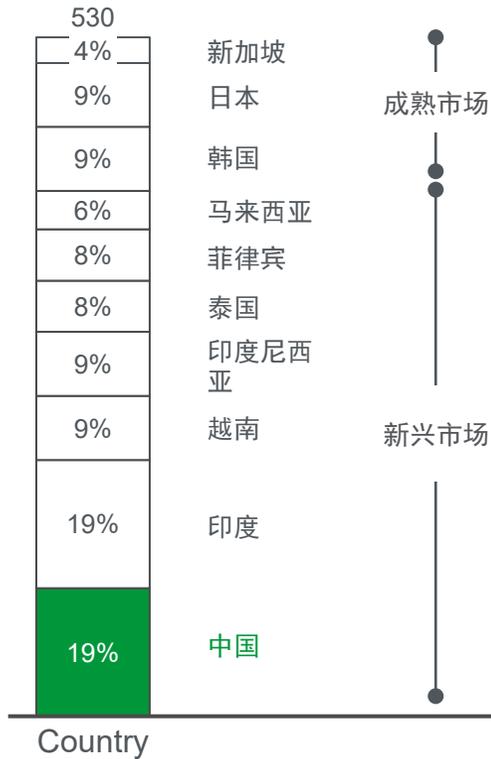


2023年亚太地区医院调研解读 (中国市场): 对制药企业的战略启示

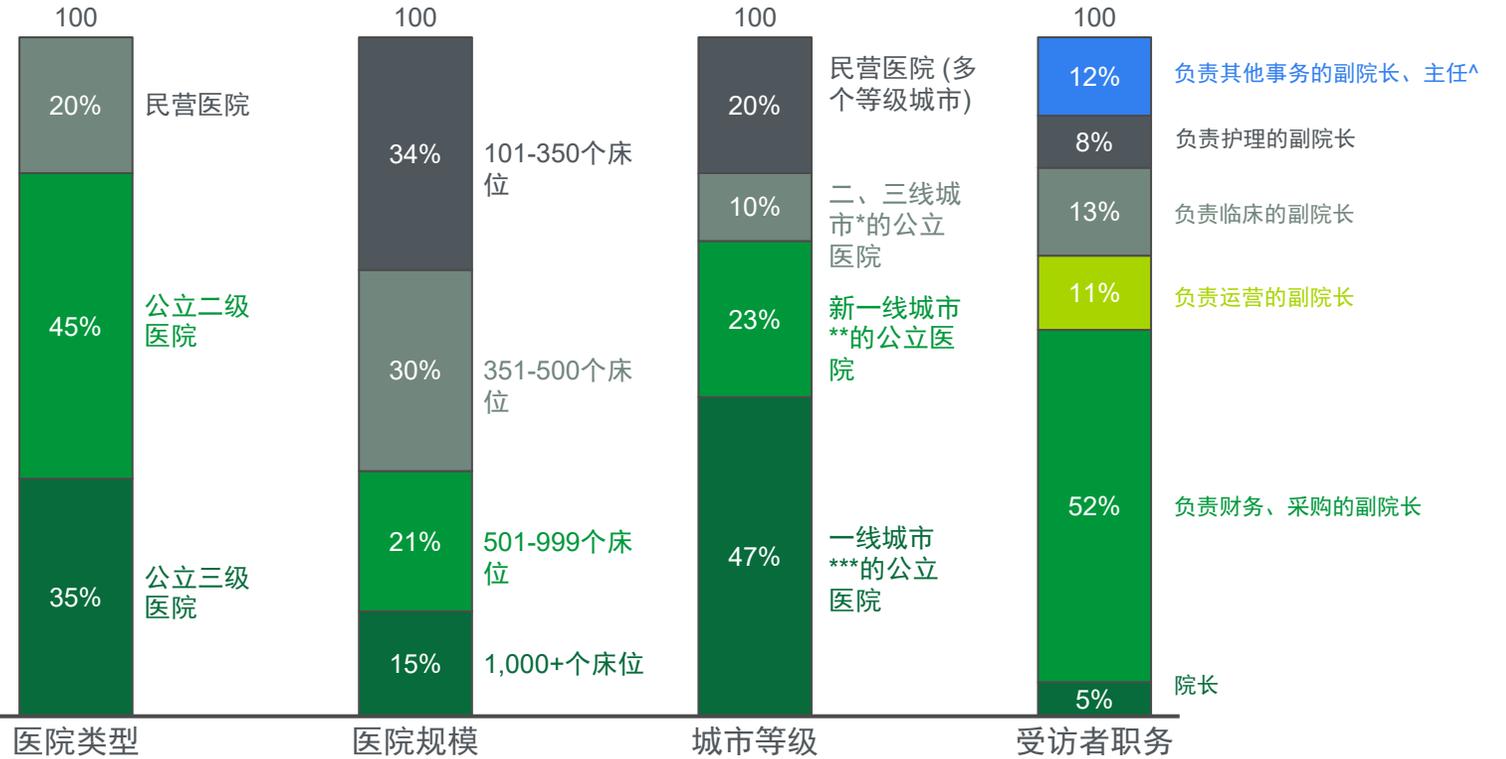


L.E.K.对亚太地区医院的战略重点进行了调研和分析，调研覆盖100位中国公立和民营医院管理层

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



*大连、漳州、保定、合肥、昆明、郑州、沈阳、哈尔滨、徐州、石家庄、济宁、洛阳、宜昌、株洲

**武汉、成都、杭州、南京、长沙、天津、重庆、沈阳、西安

***北京、上海、广州；^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亚太地区医院调研 (2023年4-5月)，数据收集于2023年6-7月

我们围绕四个关键领域进行了调研：医院的支出重点和偏好、国家医保药品目录 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响、数字化趋势、医院的财务状况

2023年亚太地区医院调研解读 (中国市场) 的关键要点

- 1 医院的支出重点和偏好：** 应对疫情仍然是医院今年的优先事项之一；此外，提高工作流程效率、改善医疗服务管理等长期能力提升也是医院未来的关键战略主题
- 2 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响：** 改善医保谈判药品的市场准入环境是一个长期趋势；处方外流至零售药房的趋势越来越明显
- 3 数字化趋势：** 线上注册、远程问诊以及各类数字化健康检测记录的应用最为广泛；然而，数据隐私泄露和人才限制等医院最为担忧的问题仍未得到妥善解决
- 4 医院的财务状况：** 公立医院2023年的财务状况与2020年类似，与2021年相比则仍有一定差距，但公立医院对后疫情时期的财务状况持乐观态度。民营医院的财务状况自2020年以来一直较为稳定。

注释：NRDL= 国家医保药品目录；VBP=带量采购

医院越来越重视提高医生能力和运营效率

1

医院的战略优先事项和偏好

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)

总体排名 (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



主要启示

- 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**)

*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”

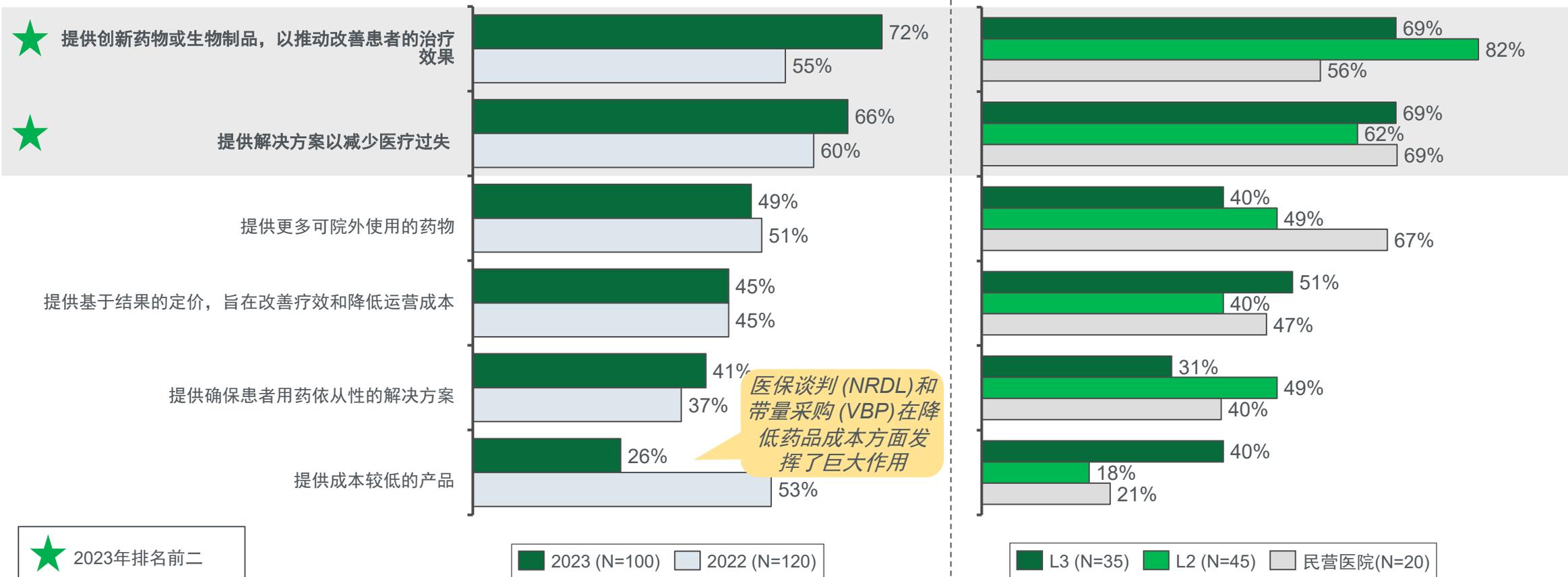
资料来源: L.E.K.2022和2023年亚太地区医院调研

制药企业可以通过提供治疗方案来帮助医院达成相关目标，以改善患者的诊疗结果并减少医疗失误

① 医院的战略优先事项和偏好

被访医院希望药企支持的重点领域*

将以下选项列为前三的受访者比例



*问题：请对您希望制药公司帮助您实现医院目标的前三个重点领域进行排名
资料来源：L.E.K. 2022和2023年亚太地区医院调研

医院药品列名的首要考量因素包括：药品是否被纳入治疗指南、是否被纳入医保目录以及是否是最先进的治疗方法

1 医院的战略优先事项和偏好

被访医院药品列名首要考虑因素*
(2023)

排名 (2023)	标准	2023 (N=100)
#1	药物被列入国家或国际治疗指南	60%
#2	药品是目前最先进或最尖端的治疗方法	46%
#3	药品在医保目录中	44%
#4	药品是由一家国际知名公司生产的	38%
#5	药品经过带量采购中标	31%
#6	药品是国产的	28%
#7	药品来自首选供应商	27%
#8	药品经过集团采购组织采购中标	n/a

■ 排名前三



关键启示

- 药品列名的首要标准包括药品**是否被纳入治疗指南**或**是否具备最先进的治疗方法**，这表明医院仍然十分重视创新
- 最近几年，**药品是否被纳入医保目录**也逐渐成为一个重要标准，非医保谈判药品的市场准入面临更多挑战

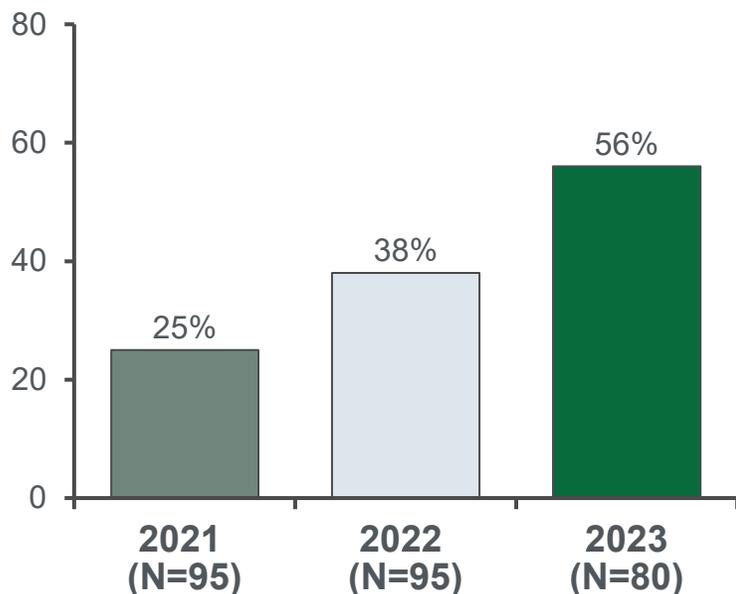
*问题：请选择将药品加入医院药品清单的3个最重要的标准
资料来源：L.E.K.2023亚太地区医院调研

由于医保局对加速医院列名的背书，越来越多医保谈判药品被自动纳入公立医院的药品清单

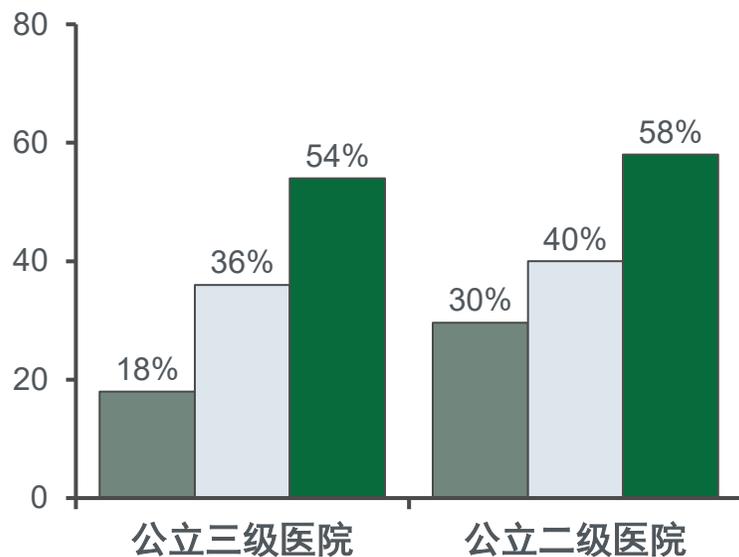
② 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响

56%的医保谈判药品被自动列名

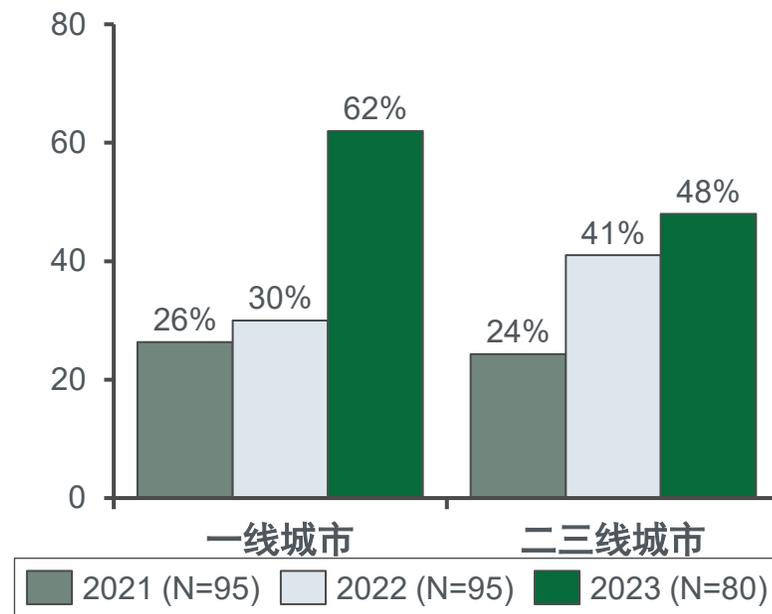
自动列名医保谈判药品在公立医院中的占比*
受访者比例



公立三级和公立二级医院的状况相似



一线城市医院列名难度下降



*对于通过谈判进入国家医保报销目录 (NRDL) 的药品，若此前该药尚未被纳入医院药品清单，医院一般会如何决定是否将其加入医院药品清单？
回答“大多数谈判药品一旦被纳入国家医保，就会自动被纳入医院药品清单”的受访者比例
资料来源：L.E.K. 2021、2022和2023年亚太地区医院调研

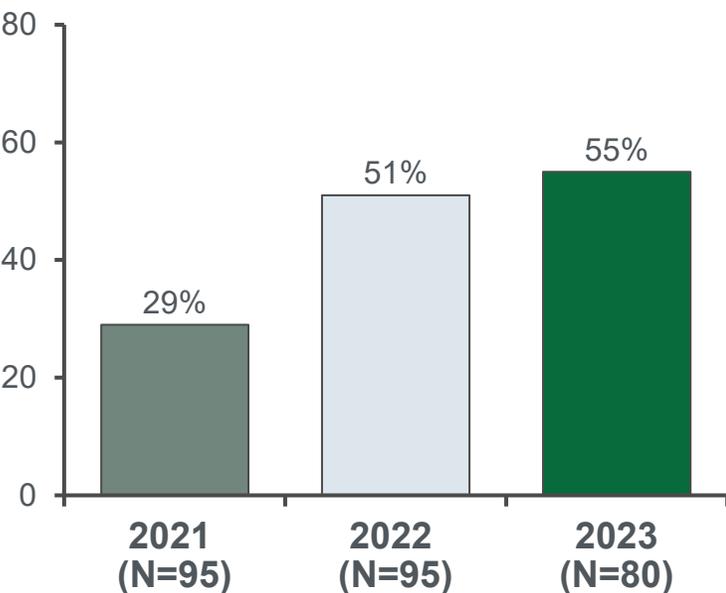
一半医院的医保谈判药品仍面临处方限制，与去年相比没有太大变化

② 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响

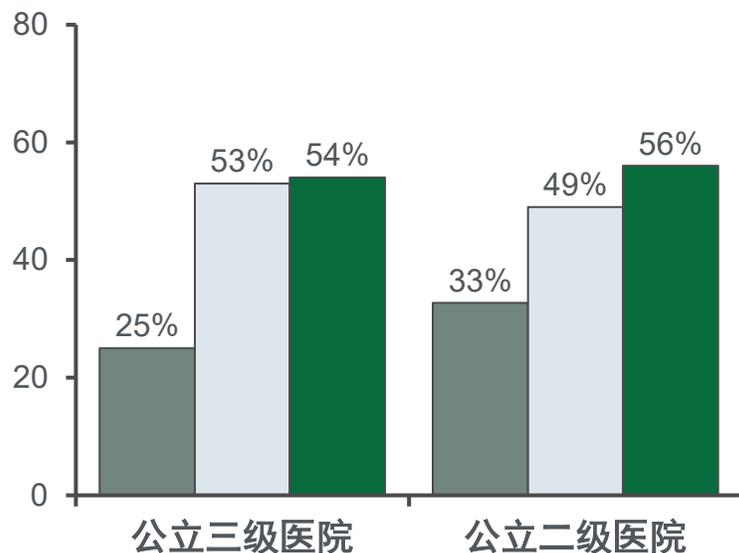
55%的医保谈判产品的处方会受到一定程度的限制

医保谈判药品无处方限制的公立医院占比*

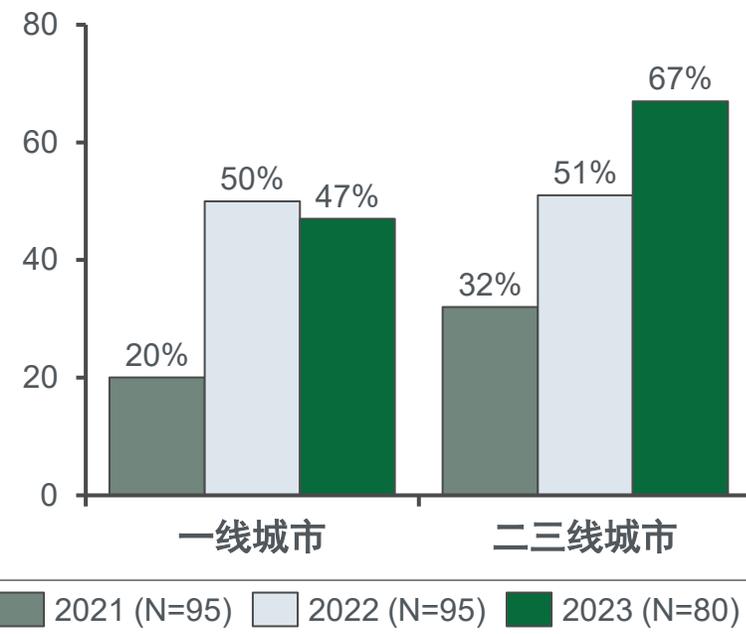
受访者比例



三级和二级医院的处方限制大体相当



二三线城市面临的处方限制更少

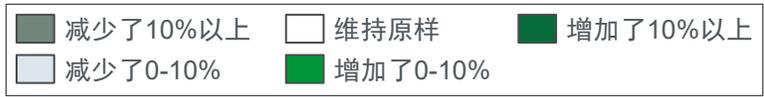


*一旦国家医保谈判药品进入医院药品清单，在处方该药品时是否有任何限制？
回答“没有，国家医保谈判的药品可以不受任何限制地处方”的受访者比例
资料来源：L.E.K. 2021、2022和2023年亚太地区医院调研

由于纳入带量采购但未中标的药品的外流，以及高价药品“双通道”管理政策的推出，处方正在不断外流至零售药房，药企需要相应地调整其市场进入战略

② 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响

医院处方向零售药房的流动趋势
受访者比例



按医院类型

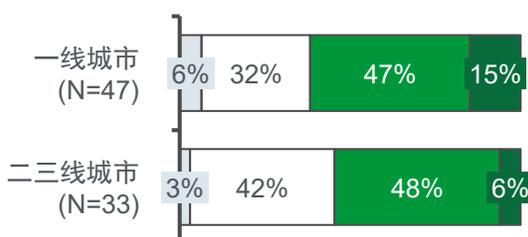
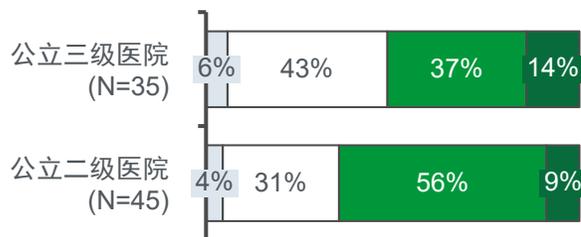


按城市等级

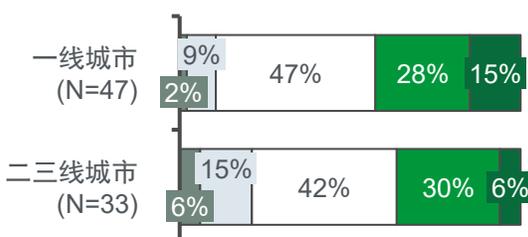
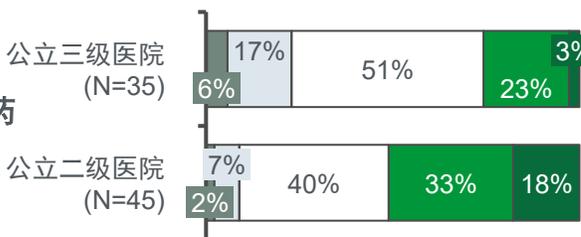


关键启示

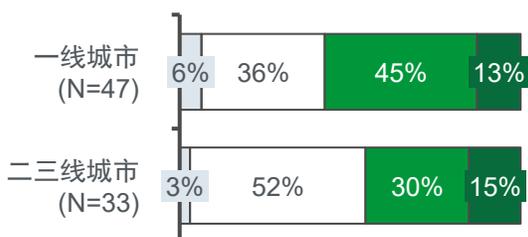
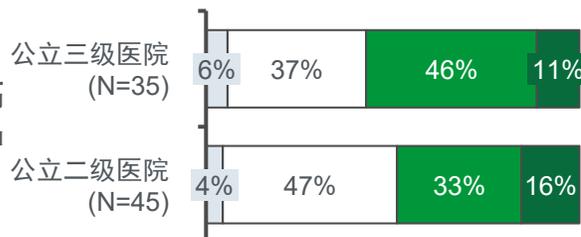
国家医保目录谈判药品
(未纳入集采)



纳入带量采购但未中标的药品



慢性疾病 (例如糖尿病、高血压、慢阻肺) 的常用药品



- 医院药占比的限制和“双通道”新政是处方流入零售渠道增加的主要原因
 - 2021年5月发布的“双通道”政策，鼓励将定点零售药店纳入医保药品供应保障范围
- 并非所有医保谈判药品都能自动列名；某些药品只能在定点零售药店购买；患者需要医院处方才能从药店买药
- 纳入带量采购但未中标的制药企业可能会通过加大零售药房渠道的销售力度来减轻损失。然而，与仿制药厂商相比，该策略对于原研药厂商而言要更具可复制性和有效性
- 药企应按药品类型调整营销方向：对于医保谈判药品，应在“双通道”政策下加大DTP药房的覆盖范围；对于纳入带量采购范围的原研药，应重点关注零售或OOP渠道

*问题：对于以下每类药品，有多少处方外流到了零售渠道 (线上和线下)?
注释：DTP=直接面向患者；OOP=患者自付
资料来源：L.E.K.2023亚太地区医院调研

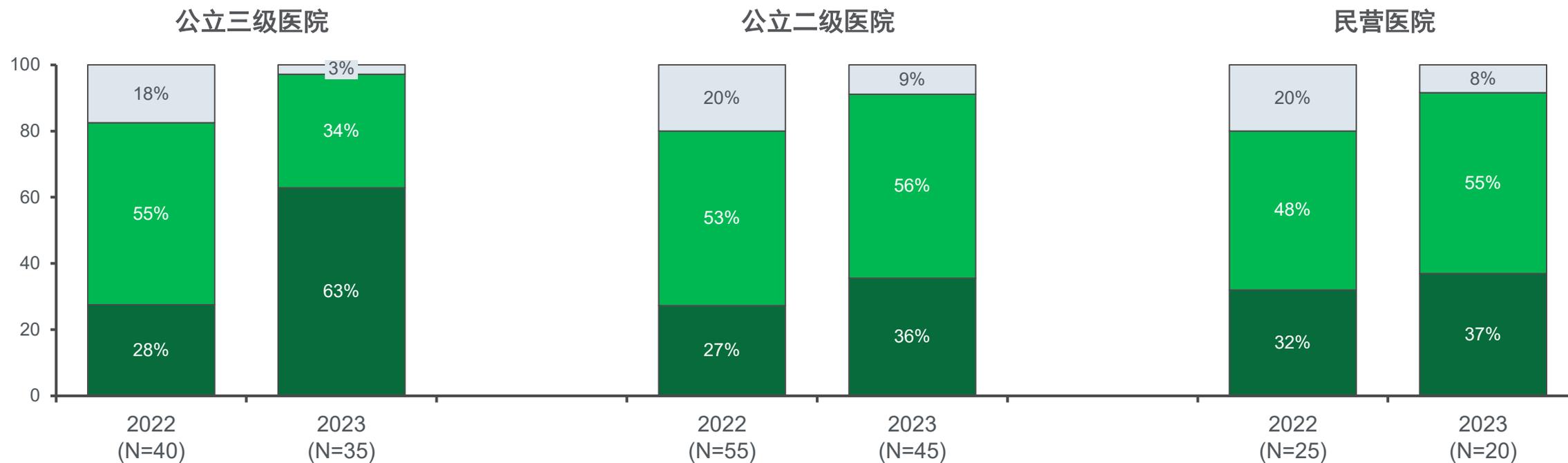
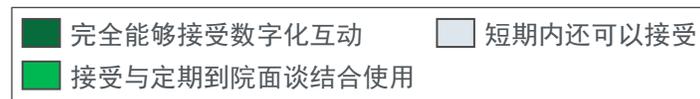
各类医院对数字化交互方式的接受程度均越来越高，公立三级医院尤其如此

3 数字化趋势

数字化交互方式在不同类型的医院中都得到广泛接受

被访医院对供应商远程数字化交互的接受度*

受访者比例



*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？

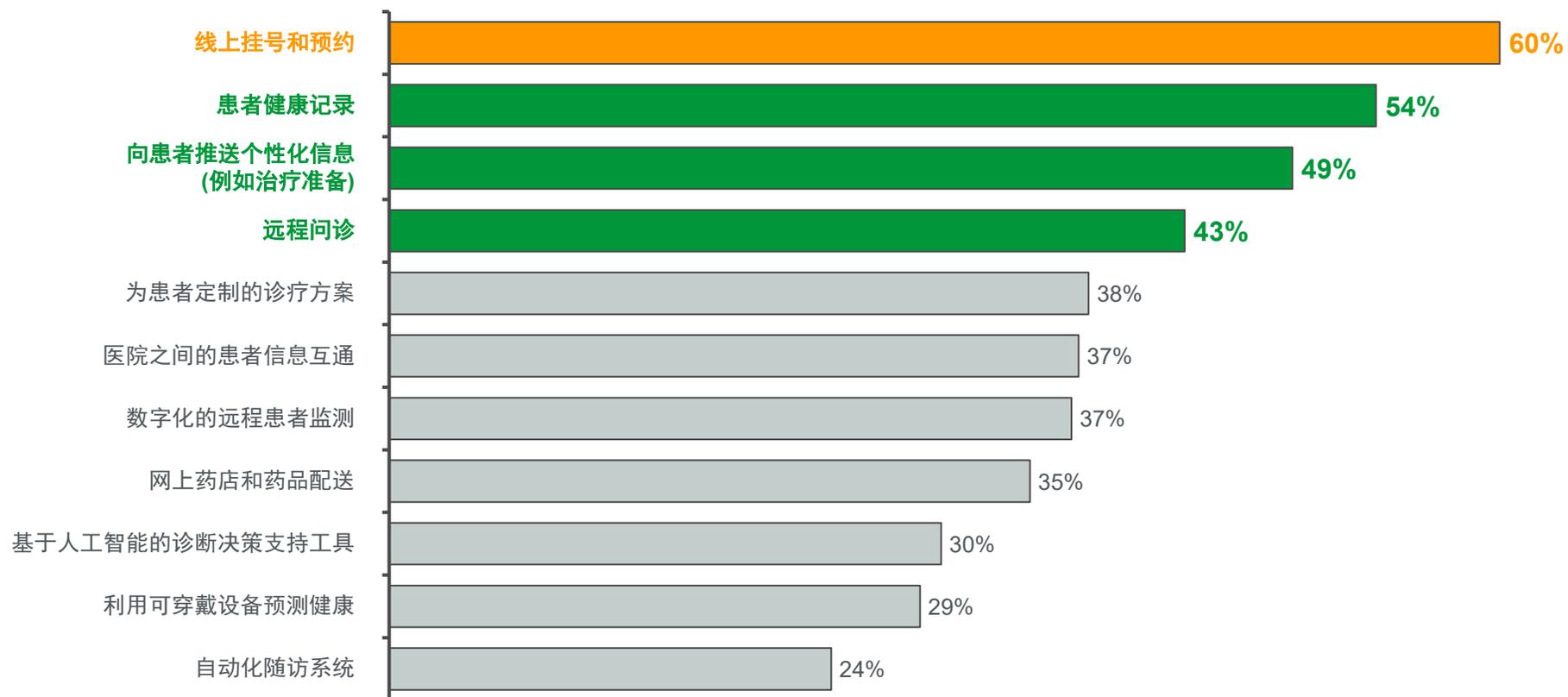
资料来源：L.E.K. 2022和2023年亚太地区医院调研

线上挂号是中国医院应用最为广泛的数字化工具，新冠疫情对医院使用数字化医疗工具的习惯产生了永久性的影响

3 数字化趋势

数字化方案的应用情况*

选择“正在使用”数字化医疗解决方案的受访者比例



关键启示

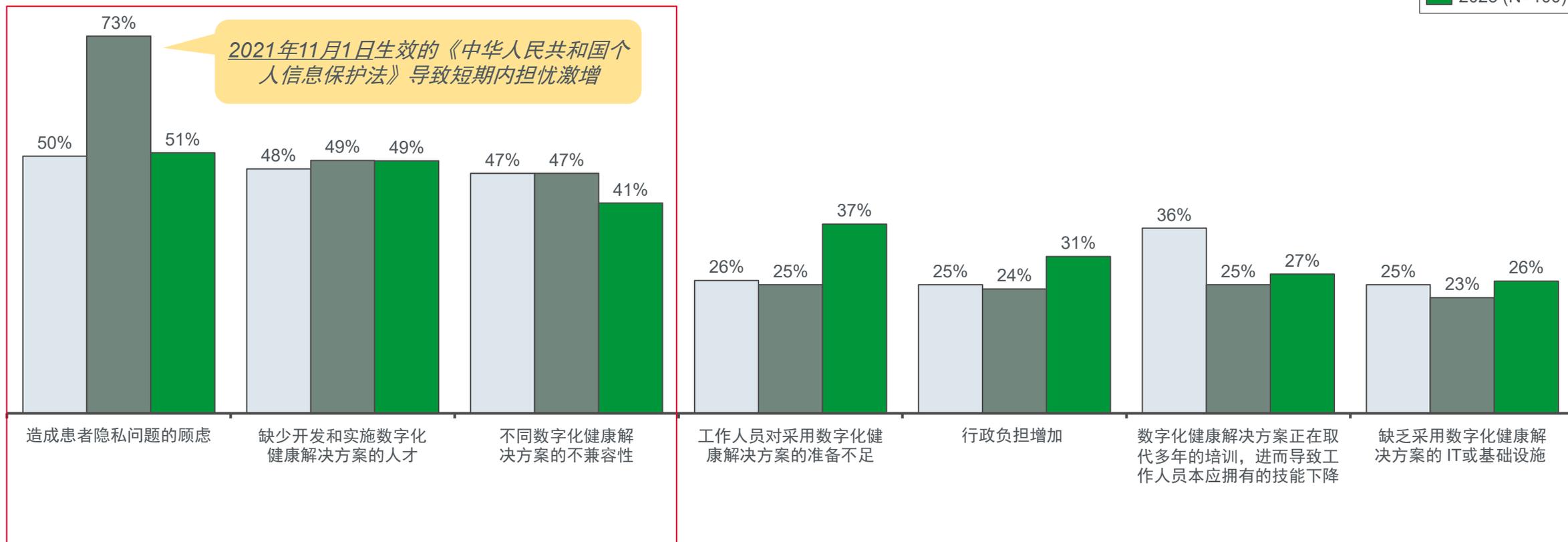
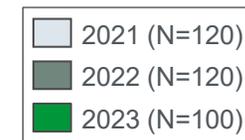
- 从2010年代开始，线上挂号和预约就已经在各类医院中普及 (60%)
- 为应对疫情而广泛使用的数字化医疗工具现在仍然被医院大量使用，例如，患者可访问的健康记录 (用于查阅检查结果的微信小程序等)、个性化信息、远程会诊 (54-43%)

*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“正在使用”该数字化医疗解决方案的受访者
资料来源：L.E.K. 2023年亚太地区医院调研

大多数医院在前几年的数字化转型过程中遇到的主要问题仍未得到妥善解决

3 数字化趋势

数字化解决方案应用的主要顾虑*
受访者比例



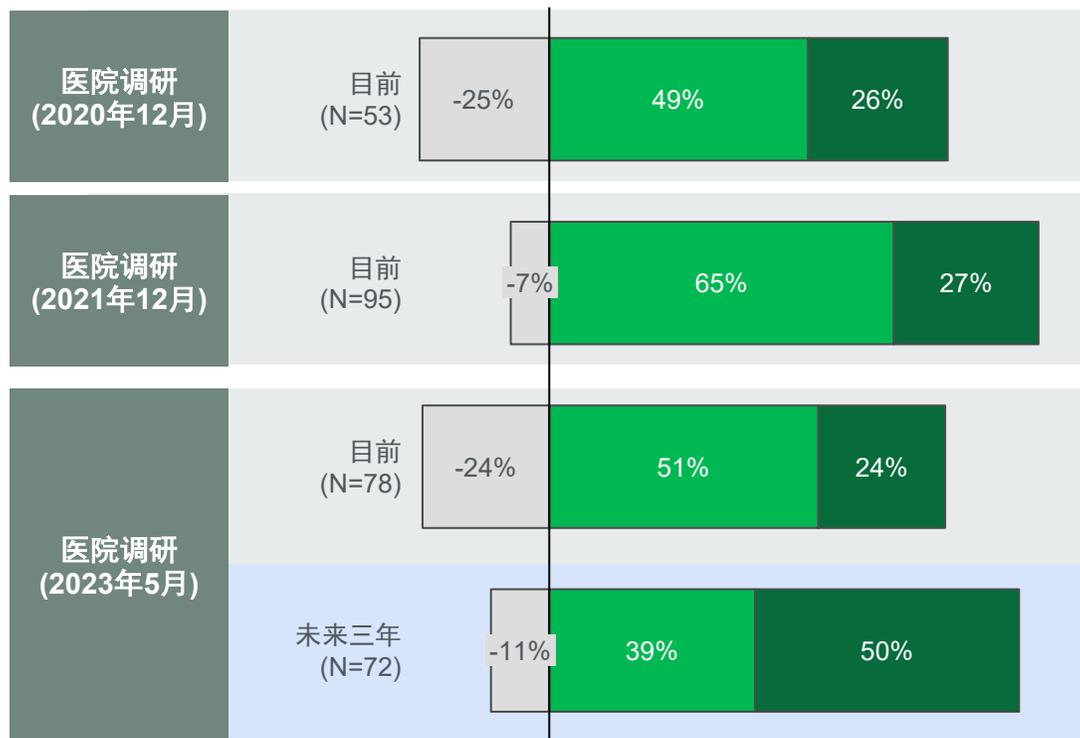
*问题: 您对采用数字化医疗有哪些担忧?
资料来源: 中华人民共和国全国人民代表大会; L.E.K.2021、2022和2023年亚太地区医院调研

2023年公立医院的财务状况与2020年相似，与2021年相比则有一定差距，但医院对未来后疫情时代的财务状况持乐观态度；自2020年以来民营医院的财务状况一直较为稳定

4 医院的财务状况

公立医院预算展望 - 中国*

受访者比例



预算赤字
 收支平衡
 预算盈余

民营医院盈利能力 - 中国**

受访者比例



亏损 (EBITDA为负)
 盈利 (EBITDA为正)

*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/不愿意透露”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

注释：EBITDA=息税前利润

资料来源：L.E.K.2021、2022和2023年亚太地区医院调研

制药企业如何更加高效地与其医院客户进行交互？

- 1 制药企业可以提供哪些**创新疗法**来满足医院对**治疗**和**医疗服务管理**的需求？
- 2 考虑到最新的**医保**和**带量采购**动态，制药企业应该如何完善其**市场进入战略**？
- 3 考虑到**成本控制**压力和最近的**医疗反腐**行动，制药企业应如何重新定义其**销售、医疗和营销活动**？
- 4 医生会接受哪些**数字化交互工具**，制药企业应如何利用这些工具？
- 5 面对**后疫情时代**的新市场环境，制药企业应如何调整定位，获得**竞争优势**？



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

1 医院的战略优先事项和偏好

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	→	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	↓2	缩短住院时间, 使患者能够更快出院	64%
#9	↑5	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%
#9	↑3		
#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

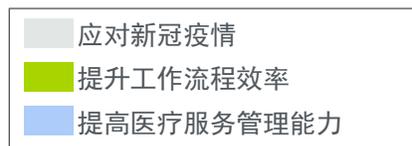
注释: *问题: 未来3年, 以下战略重点对您的医院有多重要? (请给每一项战略重点的重要性打分, 1=完全不重要, 7=非常重要); 本报告仅显示2022年排名前10的选项
资料来源: L.E.K. 2022和2023年度亚太地区医院调研

工作流程优化已经成为所有医院的战略重点

1 医院的战略优先事项和偏好

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)



关键启示

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%

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%)

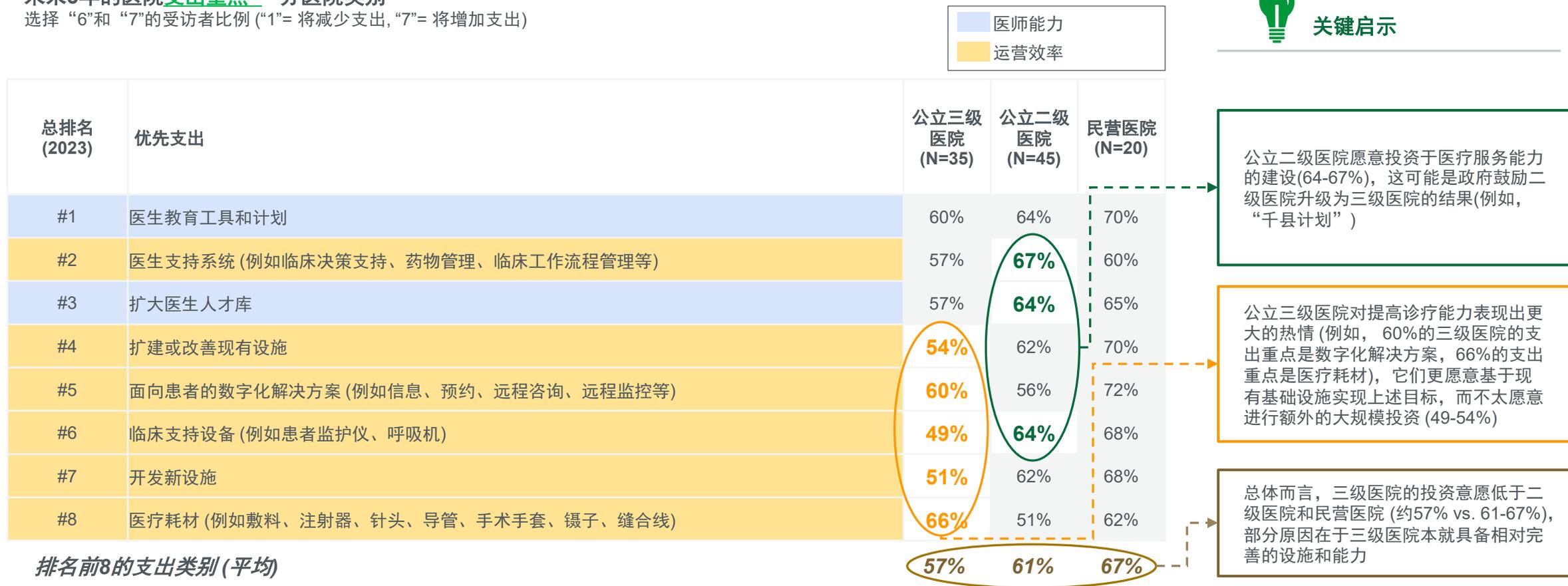
*问题: 未来3年, 以下战略重点对您的医院有多重要? (请给每一项战略重点的重要性打分, 1=完全不重要, 7=非常重要); 本报告仅显示2022年排名前10的选项
资料来源: L.E.K.2022和2023年亚太地区医院调研

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

1 医院的战略优先事项和偏好

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)



*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

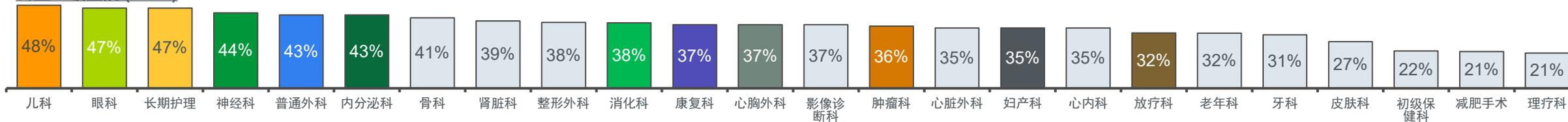
1 医院的战略优先事项和偏好

前5名都已用颜色标注，便于交叉比较

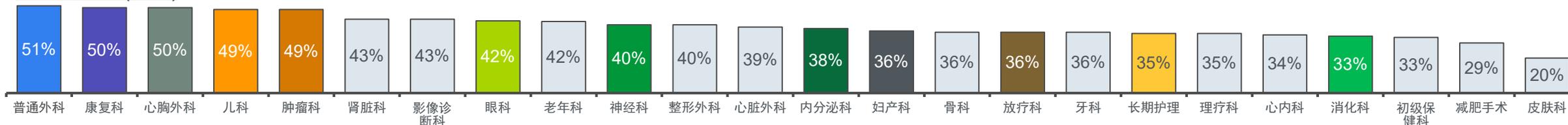
医院寻求拓展的专科*

选择在未来三年内“扩张相关医疗服务”的受访者比例

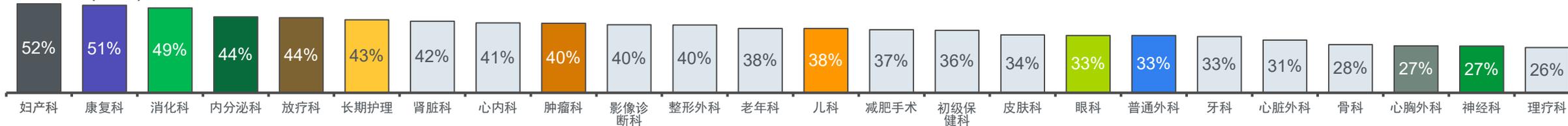
公立三级医院 (N=35)



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

中国各类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

3 数字化和客户交互

数字化医疗解决方案带来的价值*

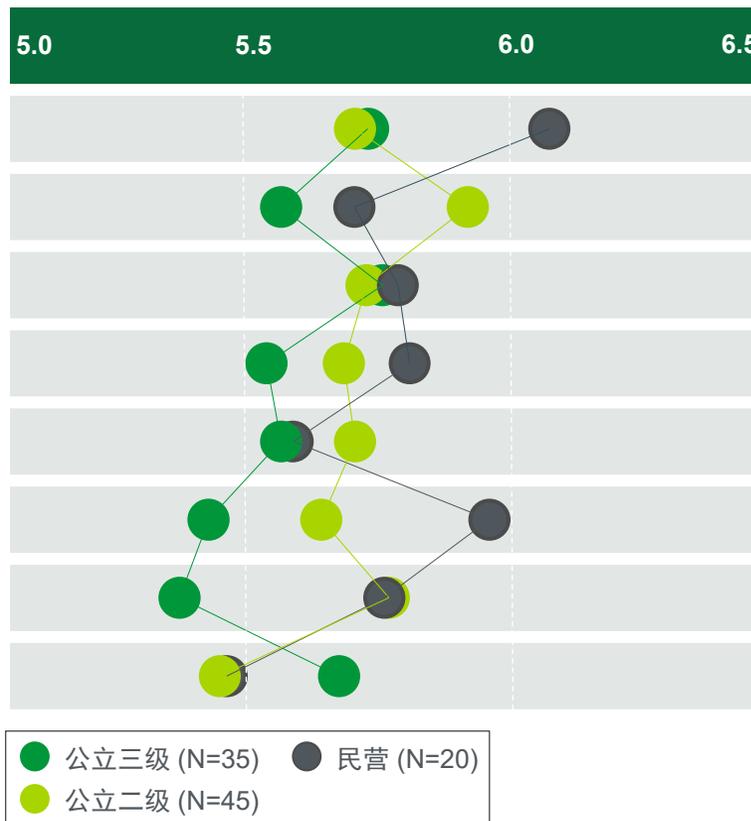
加权平均 (“1”代表不太可能, “7”代表非常有可能)

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, 因此与二级医院和民营医院相比, 其有待解决的痛点和需求较少

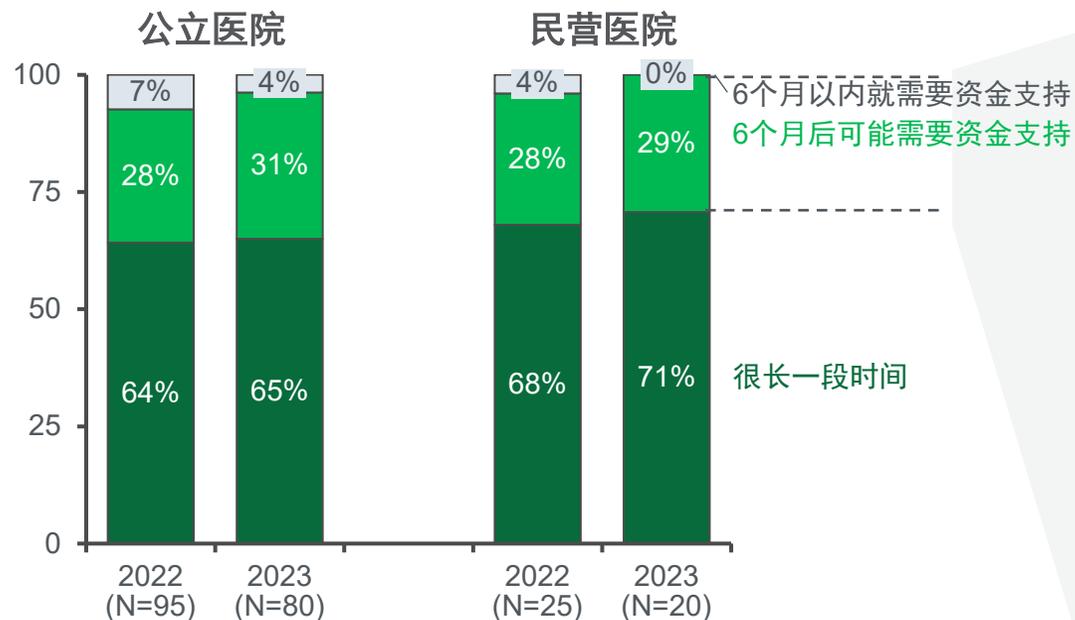
注释: *问题: 您认为数字化医疗解决方案可能为您的医院带来什么价值?
资料来源: L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研

财务前景: 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)*

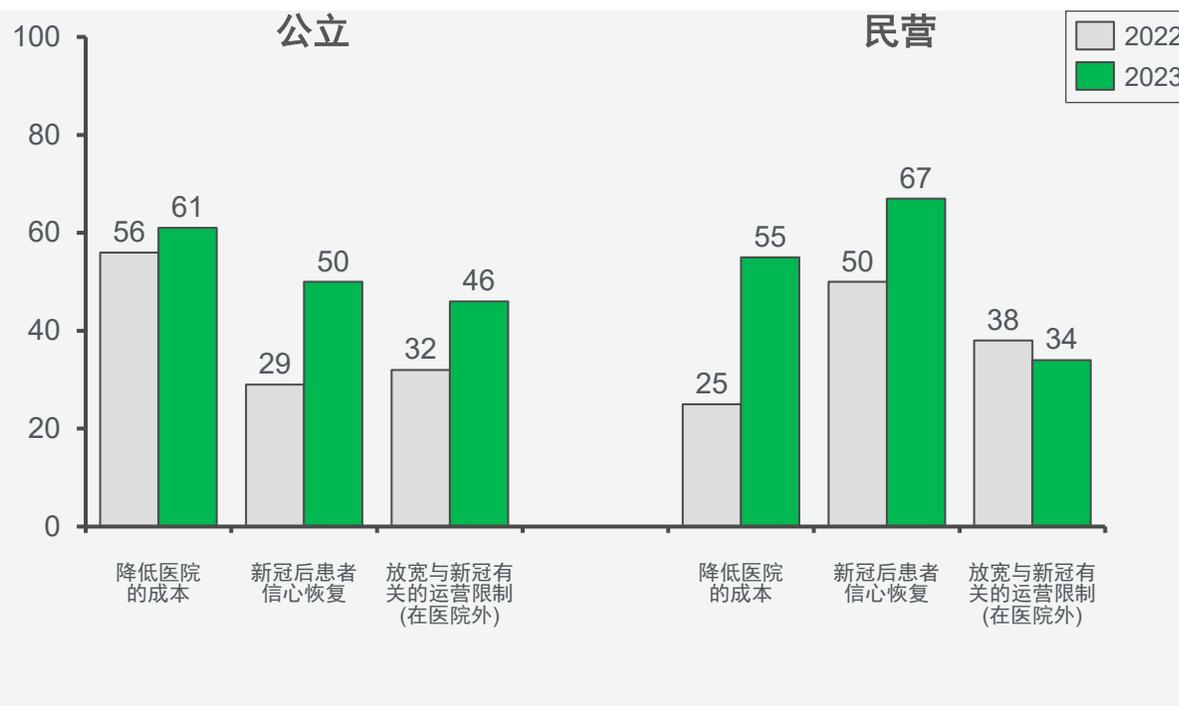
受访者比例



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



*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年亚太地区医院调研

L.E.K.是领先的战略咨询公司，专业团队遍布全球，拥有深厚的行业知识

成立于1983年

全球性战略咨询公司

行业领先的客户

公认的思想领袖



医疗与生物
制药



工业产品与
服务



私募股权



消费品和服务



商业与技术
服务

世界级的专业团队



影响深远的洞见



深厚的行业知识和经验

严谨的分析



切实可行的洞见

循证方法



专有方法

卓越的分析能力

领先的分析工具

市场营销和销售



并购

战略



组织与绩效



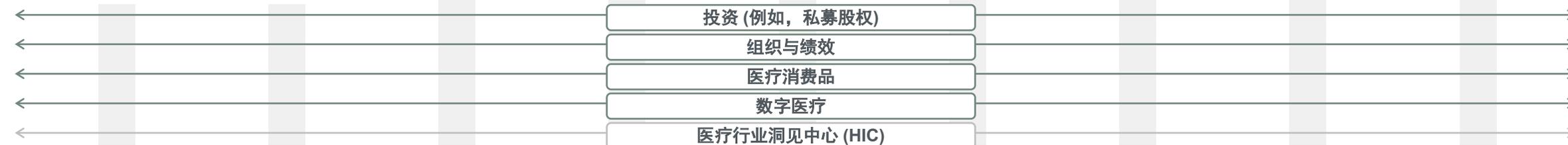
L.E.K.的业务范围涵盖整个医疗行业生态，在各个领域拥有深厚的专业知识和行业经验

L.E.K.医疗行业相关业务概览

L.E.K.业务 (垂直)



L.E.K.业务 (水平)



L.E.K.能力

- 全球有~75名专注于医疗行业的合伙人，覆盖9个垂直领域和4个水平领域
- 全球有数百名专业医疗行业咨询人员 (以及数百名关键的职能部门人员)
- 由10,000多名医疗行业高管、专家、临床医生、思想领袖组成的全球网络 (提供研究和行业见解)
- 每年参与数百个项目，涉及各种大、中型企业客户以及私募股权客户
- 行业领先的思想领导力和知识产权 (例如，专有方法、对标、市场事实基础、行业调研)
- 被公认为增长战略制定、并购支持以及解决关键战略和复杂业务问题的专业顾问

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



王韵之 (Grace Wang)

合伙人、亚太区负责人，医疗和生命科学行业

✉ g.wang@lek.com



王景焯 (Justin Wang)

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ j.wang@lek.com



皮婷婷

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ t.pi@lek.com



曾凡凡 (Evan Zeng)

合伙人，医疗和生命科学行业

✉ e.zeng@lek.com



郭维超 (Webster Guo)

副董事，医疗和生命科学行业

✉ w.guo@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。