

亚太地区医院战略重点的变化对医疗器械行业的启示



关键点

- 亚太地区医院普遍将新医疗技术投资作为其优先事项：东南亚（74%）、韩国（72%）、中国（67%）、印度（71%）、日本（60%）。
- **标准化采购**仍然是亚太地区医院的优先事项之一，这一趋势在2019年的报告中也有所体现，未来预计将进一步增强。医院将通过标准化采购更加有效地控制成本并提高工作效率。
- 亚太地区医院希望与医疗器械公司建立战略合作伙伴关系。
- 数字化交互程度高：东南亚地区有63%的医院可接受数字化交互方式，印度有71%，韩国则高达82%。
- **与2022年相比**，后疫情时代的亚太地区医院仍然保持着韧性，正在从新冠疫情中恢复。
- **与新冠疫情期间相比**，择期手术量已经实现稳步增长，这对医院收入产生了积极影响。

目录

执行摘要.....	5
医院战略重点的四大关键主题及其对医疗技术行业的启示	7
医院的战略重点以及偏好.....	9
加大对新医疗技术的投资.....	9
优化工作流程.....	10
数字化技术的价值	10
择期手术量的恢复和增长	10
启示.....	10
采购流程优化	11
采购流程标准化是医院最关键的战略重点之一	11
中国医院同样重视采购流程的标准化	13
市场进入战略考量	14
医院决策者的变化	14
把握医院的优先采购事项.....	15
进入医院的限制措施越来越严格, 交互模式也在不断演变.....	17
数字化与创新	18
对患者数据和隐私泄露的担忧.....	18
数字化医疗解决方案的价值	18
人工智能	19

目录

结论	21
与医疗器械公司的合作	22
术语	23
研究前提	24
研究方法.....	25
关于作者	28

关于L.E.K.咨询

L.E.K.咨询, 一家全球性的战略咨询公司, 致力于帮助业务领导者把握竞争优势, 获取持续增长。L.E.K.的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹, 发掘机遇, 并为其赋能, 以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来, L.E.K.遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域, 与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作, 为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息, 请访问 lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。
©2023 L.E.K. Consulting

执行摘要

本专题报告基于L.E.K.对亚太地区进行的第四次医院调研，调研涵盖韩国、中国、日本、印度和东南亚地区，旨在更全面和深入地了解，当面临复杂且充满挑战的环境，医院的战略重点和采购行为所发生的变化，尤其是医院对最新医疗技术的投资意愿的变化。这些医疗技术通常能够帮助医院提高工作效率和医疗服务管理能力，其中包括改善临床结果、提高收治容量和抗压能力、为数据管理和医疗管理提供支持等。

医疗行业在过去三年承受了巨大压力。新冠病毒引起的疾病大流行对全球医疗服务、资源管理、医护人员福祉以及卫生系统的整体能力都产生了长期且严重的影响。2020年和2021年的巨大压力也暴露了全球医疗系统的薄弱点以及不同地区的差距。[正如L.E.K.与世界经济论坛的合作报告](#)所述：“新冠疫情的暴发给全球带来了前所未有的危机，随之而来还有社会、经济、地缘政治和环境等诸多挑战，这些因素还将继续对人口健康构成一系列复杂且相互关联的威胁，弱势群体尤其会遭受其影响，医疗卫生系统（特别是医疗工作者的身心健康和医疗必需品的供应）也会面临更大压力。面对这些挑战，行业参与者、产业、国家和各部门必须展开协作，争取实现共同的健康和医疗目标。”

2023年度亚太地区医院调研专题报告《[亚太地区医院战略重点的变化对医疗技术行业的启示](#)》发现，领先的医疗机构越来越关注数字化工具对运营环境的影响，以及如何利用数字化渠道改善医疗服务和交互模式、优化运营和开支、管理患者、保护数据隐私以及了解人工智能的实施和应用所带来的影响。

对于数字化医疗解决方案，医院存在一定的担忧，其中包括数字化医疗解决方案的使用程度有限、患者隐私保护不足以及管理方面的负担。如今患者量已经恢复到新冠疫情暴发前的水平，然而许多国家在疫情期间都对数字化解决方案加强的监管却并未放松。例如，日本卫生劳动省（MHLW）修订了医疗费用体系，以促进人工智能解决方案的应用；韩国卫生福利部（MoHW）也正在制定相关政策，以提高向医院提供的医疗服务质量，并推动生物健康领域的创新。

调研结果显示，亚太地区医院中存在明显的数字化趋势，医院正在越来越多地利用数字化技术来优化系统、数据以及医疗服务。在东南亚地区，向医护人员提供新医疗技术或前沿疗法是医院最重要的战略重点之一，这也是目前亚太地区医院的整体趋势。

医院管理层普遍认识到，医疗技术解决方案、技术本身以及数字化能够帮助医院提高整体能力和抗压能力，使其能够在困难时期和日益严峻的市场、社会以及地缘政治环境中成功应对挑战。

“（亚太地区）医院及其医生正在越来越多地使用数字化医疗解决方案，从患者获取到术后护理，越来越多数字化医疗解决方案用例出现在医疗服务中。”

L.E.K.亚太地区负责人、合伙人， Stephen Sunderland

医院战略重点的四大关键主题及其对医疗技术行业的启示

基于对600多名医疗机构决策者的调研，我们对该地区医院的战略重点进行了总结和分析，并据此得出了四个关键主题：医院的战略重点以及偏好、采购流程优化和管理、当地市场的监管和需求、数字化与创新，并进一步探讨了这些主题对医疗器械行业的启示。

1: 医院的战略重点以及偏好

- 为临床医生提供新医疗技术和前沿疗法是亚太地区医院普遍的战略重点。
- 中国和印度的医院尤其注重提高工作效率和优化工作流程。
- 亚太地区医院正在普遍利用医疗技术优化工作流程、运营以及医疗服务，以提高收入。
- 投资建设新的信息技术基础设施是日本、印度和韩国医院的战略重点。

2: 采购流程优化

- 不同医疗器械和平台的标准化采购，以及医疗器械产品使用的标准化变得越来越重要，尤其在印度、日本和韩国市场。
- 亚太地区医院普遍将医疗器械采购视为优先事项，中国市场未来将更广泛地实施带量采购政策。
- 大多数医院对数字化交互和采购渠道的接受度越来越高。
- 在中国，随着支持国产化的551号令的广泛实施，那些依赖进口产品的医疗器械公司将会面临更加艰难的市场准入条件。
- 中国市场551号令的实施以及日本医疗费用体系的修订正在影响医院在医疗器械方面的支出。

3: 市场进入战略考量

- 新冠疫情暴发后，亚太地区医院的关键决策者发生了变化。
- 向医疗器械公司采购产品时，东南亚地区的医院会优先考量该公司是否能提供精准的诊断工具和具有成本效益的产品。
- 大部分医院希望进一步发展与医疗器械公司的关系，以寻求更多的服务和解决方案而不仅仅是产品，但日本的医院对此持怀疑态度，认为医疗器械公司可能并不能满足这方面的要求。

4: 数字化趋势与创新

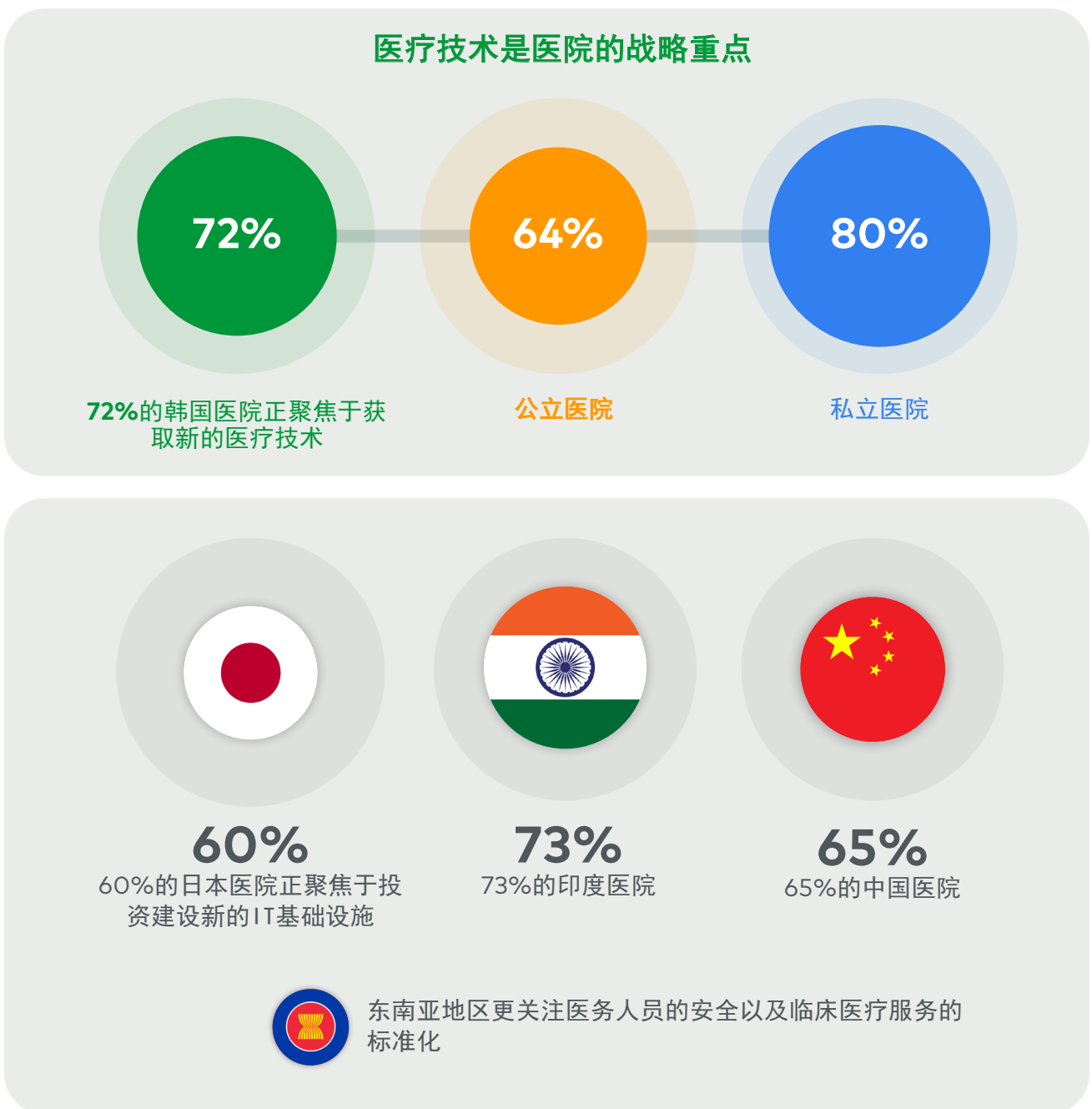
- 亚太地区医院越来越认识到数字化医疗解决方案的价值，该类解决方案在东南亚地区的推广程度要高于亚太地区的平均水平。
- 数字化转型过程中，数据和患者隐私保护不足是亚太地区医院的首要顾虑，其次是缺少开发和实施数字化医疗解决方案的资金和人才。
- 借助先进的数字化工具优化医疗服务（例如，线上预约、医疗设备和数字化工具）仍然是医院的优先事项之一。
- 亚太地区医院普遍认识到数字化工具的价值，日本的医院考虑数字化解决方案的首要出发点是提高医疗服务质量以及为医院带来新的收入来源。
- 人工智能技术不断发展，并正在快速成为亚太地区医院的优先事项。

医院的战略重点以及偏好

加大对新医疗技术的投资

加大对新医疗技术的投资是亚太地区医院的普遍优先事项。大部分（74%）东南亚地区医院都将为临床医生提供新医疗技术作为其战略重点之一（韩国为72%；印度为71%；日本最低，为60%）。医院管理层普遍认识到，新医疗技术能够为临床医生提供更好的支持，同时改善医疗服务质量。

图1: 加大对新医疗技术的投资是亚太地区医院的普遍优先事项



优化工作流程

亚太地区医院普遍强调医疗技术能够帮助医院优化工作流程、改善运营和医疗服务，以增加收入。大多数中国医院将优化工作流程视为首要任务；印度73%的医院预计在未来三年内将重点关注工作流程的优化；韩国64%的医院以及日本60%的医院同样致力于工作流程的优化。

数字化技术的价值

调研结果显示，数字化技术能够在多个触点赋能和推动业务。从改善整体基础设施到工作流程管理，增加收入到医疗创新，数字化工具被视为亚太地区医院的战略性驱动因素。对于数字化解决方案，亚太地区医院普遍将提高工作效率视为首要需求。

择期手术量的恢复和增长

随着后疫情时代的带来，亚太地区医院的择期手术量逐步恢复并实现稳步增长。印度医院的择期手术量从2021年14%增加到了2023年的38%；在韩国，这一数字从2021年的16%增长到了2023年的40%；而在日本，从6%增长到了34%。中国和东南亚地区的择期手术整体也呈现出强劲的增长势头，有望为医院带来积极的收入增长。

择期手术的大幅减少曾对医疗器械公司的收入造成极大负面影响，因此择期手术的再次增长对医疗器械公司而言意义重大。医疗器械公司可以利用其与该地区医院的关系来促进销售和收入增长，从而为医疗器械行业注入活力并帮助相关行业参与者摆脱过去两年疫情的影响。

启示

择期手术量的增长能够为医疗器械公司带来机会。医疗器械公司可以利用其与医院建立的关系，为医院提供有价值的支持和服务，从而驱动未来增长。

采购流程优化

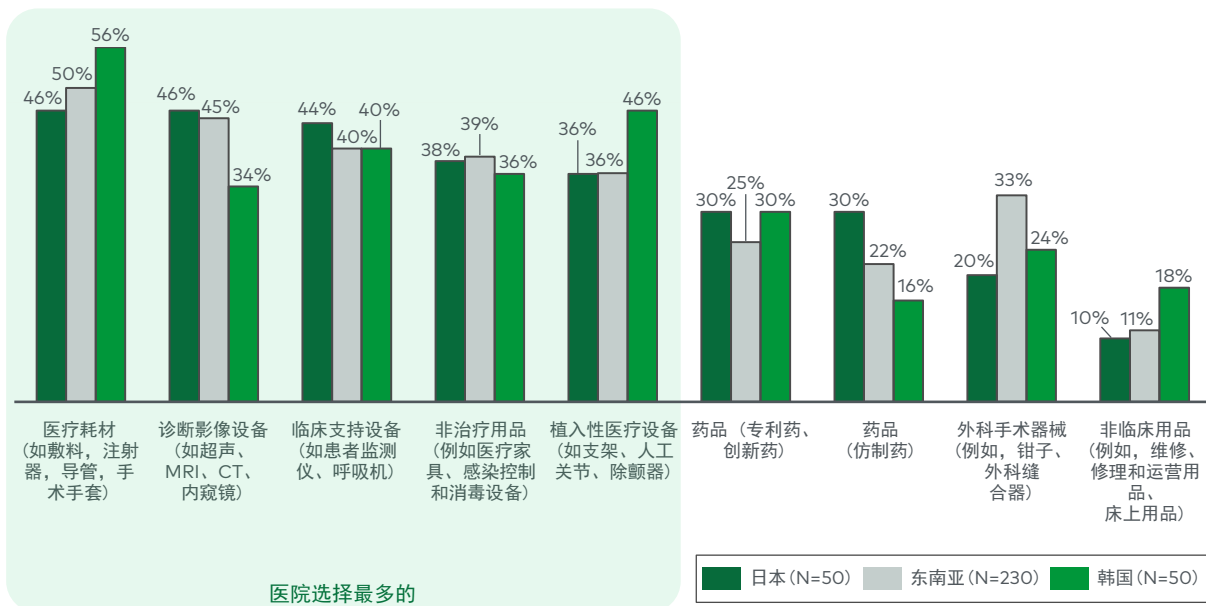
采购以及相关行政负担仍然是亚太地区医院普遍面临的挑战。采购相关事务通常复杂且耗时，大多数医院强调要精简流程以减少耗时，因此采购流程的标准化已经成为一个重要趋势。

采购流程标准化是医院最关键的战略重点之一

医院在引入新医疗技术或前沿疗法的同时，也需要应对复杂的财务问题以及日益严格的内部和外部管控。亚太地区医院普遍将采购流程标准化视为优先事项，重点产品包括医疗耗材、诊断影像设备以及临床支持设备。

以日本为例，医院正在寻求标准化采购的重点产品包括诊断影像设备（46%）、医疗耗材（46%）和临床支持设备（44%）。日本医院更倾向于根据科室与某个优选供应商建立全面的合作伙伴关系，以整合支出。

图2: 日本、东南亚和韩国医院希望标准化采购的医疗用品和设备*



注释: *问题: 请选出您在医院希望标准化采购的前三种医疗用品/设备。
资料来源: L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研

在东南亚地区，医院的采购流程标准化的主要方式是根据手术类型或产品来选择优选供应商。这种方法有助于提高整体医疗体系的一致性，同时也符合东南亚地区加大对多个医疗接触点的投资和能力建设的目标。整体来看，东南亚地区医院在2023年要比往年更加重视采购流程的标准化。

印度医院中也存在类似趋势，医疗耗材、手术器械和医疗器械产品使用的标准化是该地区医院的重点。印度的公立医院主要根据手术或产品选择优选供应商来实现采购标准化，而民营医院则根据科室选择优选供应商来整合支出。Medikabazaar和Aknamed等医疗器械销售平台的出现恰好能够满足印度医院在采购流程标准化和分销商整合方面的需求。

韩国74%的医院希望通过优选供应商来实现院内和医院之间的医疗器械产品的标准化采购。公立医院主要关注两个方面：72%的公立医院表示他们不仅在寻求医疗器械产品的标准化采购，还在努力减少产品库存单位（SKU）的数量。民营医院则重点希望实现医疗耗材的标准化采购。

在日本，医疗耗材、临床支持设备以及诊断影像设备等产品是民营医院标准化采购的重点。实现标准化采购的主要方法是根据科室而不是产品或手术类型选择优选供应商。

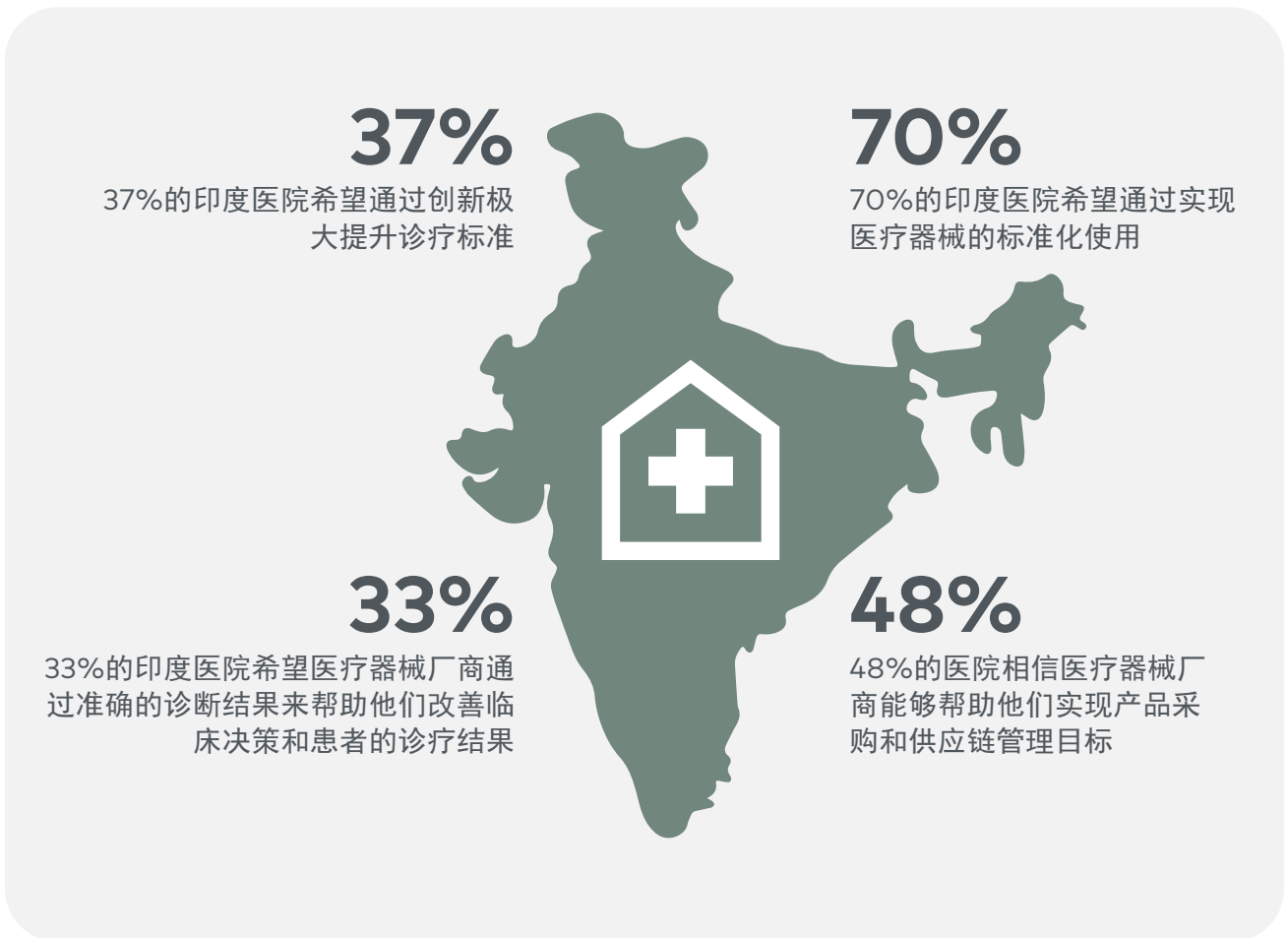
以上调研结果显示，亚太地区医院（无论公立还是民营）普遍将采购流程的标准化视为战略重点。

中国医院同样重视采购流程的标准化

采购同样是中国医院的优先事项之一。随着带量采购（VBP）政策在国家和地区层面的实施，公立和民营医院管理层都认为未来省级招标将更加广泛，45%的中国受访者表示2023年将会有更多产品参加国家层面的VBP招标。

中国医疗器械行业的整体环境较为复杂，随着551号文件的实施，重点市场为公立医院的进口医疗器械将在市场准入方面面临越来越多的挑战。该文件对180种医疗设备产品的采购设定了国产化率目标，不在551号文件列出的清单上的产品采购决策也会受到影响。没有受到551号令直接监管的民营医院也正在逐渐受到影响，但与公立医院相比，影响程度较低，医疗器械产品在进入民营医院市场时也将面临更多挑战。面对不断变化的市场环境，医疗器械公司需要对其供应链战略重新进行评估，以适应新的政策法规要求。

图3: 印度医院概览



市场进入战略考量

医院决策者的变化

新冠疫情暴发以来，亚太地区医院的决策者结构发生了变化。医疗器械公司的市场营销和商业职能部门的负责人应该密切关注医院内决策层面的变动，识别关键决策者，并与之建立有效的沟通和合作关系。

韩国医院的采购团队对采购决策的影响程度整体有所下降，而临床科室主任和临床医务人员的影响力则在不断增强。

而在日本，医院科室主任是最为关键的采购决策者，其次是在管理层（公立医院）和采购部门（民营医院）。

在东南亚地区，医院管理层在采购决策方面的影响力逐渐增强，并超过了临床医务人员的影响力。在采购大型资本设备时，医院管理层是最重要的决策者，其次是科室主任（确保采购决策符合特定的临床需求）。

在东南亚地区的公立（41%）和民营（36%）医院中，管理层对资本设备和临床支持用品的采购决策影响最大。此外，东南亚地区医院也越来越重视与能够提供有价值的服务的医疗器械公司合作，以实现相关目标，同时建立更加深入的关系，以满足医院的全面需求。

中国医院的采购部门和高级医师对采购决策的影响最大，但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。

印度医院的临床科室主任和临床人员对采购决策的影响最大，公立（60%）和民营（58%）医院之间的差异并不明显。此外，医院管理层和采购部门对于某些医疗设备的采购决策有着至关重要的影响。

上述洞察能够帮助医疗器械公司识别出医院中最为关键的决策者，并与之建立更为有效的联系。通过全面深入了解医院的战略重点和预期，医疗器械公司与其他行业参与者可以对其产品和服务进行针对性调整，以更好地帮助医院解决关键痛点。

把握医院的优先采购事项

向医疗器械公司采购时，亚太地区医院更希望得到全面的解决方案，以提高医疗服务质量，其次是提高医院的工作效率。

图4: 向医疗器械厂商采购产品时最重要的三个考量标准*



东南亚地区医院采购时，主要看重的是诊断工具的准确性和产品的成本效益。38%的医院表示，产品是否能通过提高诊断结果的准确性来改善临床决策和患者的诊疗结果，是最重要的考量标准；33%的医院认为，产品是否能节省诊断成本、提高诊断准确性、缩短周转时间是最重要的考量标准；36%的医院认为，医疗器械公司是否能提供相关工具和解决方案以优化资源并提高效率，是最重要的考量标准；32%的医院认为，医疗器械公司是否能提供相关工具和解决方案以降低运营总成本，是最重要的考量标准。

印度的公立和民营医院的医疗器械采购标准存在差异。民营医院在采购医疗器械和设备时，将交付方式的创新作为首要标准，而公立医院则更注重医疗器械公司是否具备能提高医务人员效率的解决方案。印度医院希望医疗器械公司能够在供应链管理、人口医疗卫生服务以及运营改善等关键领域提供支持，并帮助医院实现相关目标。

医疗器械公司应该确保其产品的兼容性，并为医院提供相应的分析工具，帮助医院了解产品对不同患者群体和医疗环境的影响，从而实现增值。医疗器械公司应该注重证据的生成和积累，以证明其产品和解决方案不仅具有成本效益，还能够在长期内提供实际可持续的医疗价值。医疗器械公司可以协助医院设计和推动系统性的项目，确保患者获得从预防到治疗的全面协调的医疗服务。这种系统性的计划包括将各个产品线的价值主张，形成一个连贯的方案，覆盖完整的治疗路径，例如：从膝盖支架（预防）到膝盖植入物（治疗）。

根据韩国医院受访者反馈，医疗器械公司提供的主要服务包括为公立医院提供运营管理支持，并帮助医院提高效率；而在民营医院，其主要服务则包括人口健康服务。韩国医院在考虑医疗器械公司时，重点关注其提供相关工具和解决问题的能力。首先，医院强调公司的产品和解决方案应该有助于提高医疗流程的效率，使整个医疗体系更为顺畅。其次，医院希望这些技术能够改善诊断的准确性，从而提高患者的治疗结果。最后，医疗器械公司要能够提供最新的创新，以显著改善医疗服务。

在日本，公立医院强调提升医疗服务质量和患者满意度，而民营医院则更注重最大程度地实现资源利用和降低运营总成本。值得注意的是，大多数医院都期望与医疗器械公司建立更深入的关系，以获取更多服务和解决方案；然而，他们普遍认为目前医疗技术合作伙伴可能还不够符合他们的目标。尽管如此，多数日本医院仍希望将医疗器械公司视为战略伙伴，而不仅仅是产品供应商。

在与医疗器械公司合作方面，77%的日本医院希望找到能够帮助他们实现目标的合作伙伴，而不仅仅是提供产品的公司。

进入医院的限制措施越来越严格，交互模式也在不断演变

随着医生越来越多地使用数字化沟通解决方案，日本预计到2024年将有36%的医院加强进入医院限制（之前仅有18%）。这种变化在医院对数字化交互工具的态度上表现得更加明显—50%的公立医院和63%的民营医院表示完全可以接受数字化交互解决方案。

韩国医院对销售代表入院的限制此前已经回归到疫情前的水平，但由于医院越来越重视优化临床人员效率，这种限制将从2023年的12%增加到2024年的64%。这样的变化与医院对数字化交互方式的接受度的变化趋势（从2022年的28%上升至2023年的82%）是一致的，意味着医院在未来可能会更多地使用数字化渠道进行沟通，以简化交互流程。

印度医院中，对销售代表入院有限制的医院比例预计将从2023年的11%增加到2024年的40%，而对数字化交互方式接受度则保持相对稳定（2022年为70%，2023年为71%）。印度已经建立了坚实的数字化交互基础，数字化渠道在未来医疗服务中的普及会更加容易。

东南亚地区医院的情况也较为类似，过去两年中销售代表所面临的入院限制逐步增加，从2023年的19%上升到2024年的35%。东南亚地区的数字化交互较为普及，63%的医院表示可以完全接受数字化交互方式。

数字化与创新

对患者数据和隐私泄露的担忧

亚太地区医院在考虑数字化的长期影响时，最担忧数据管理和患者隐私泄露问题。

日本医院的受访者认为，数字化医疗解决方案的应用带来了患者隐私泄露以及行政负担增加等问题。从2020年开始，日本厚生劳动省（MHLW）一直致力于推动电子病历（EMR）的标准化使用，民营医院为了高效管理患者数据，迅速采用了电子病历解决方案。尽管整体上电子病历的采用率已经超过60%，但由于医院长期使用纸质病历记录的传统以及缺乏专门的IT人员，预计电子病历的使用率增长将趋于平稳。然而，75%的公立医院和47%的民营医院认为，患者数据的管理已成为一个普遍存在的问题，医院对患者隐私泄露的担忧正在不断升级。

韩国医院中电子健康记录（EHR）系统的采用率为96%，远高于经济合作与发展组织（OECD）发布的全球平均水平（81%）。公立医院更多在术后监测方面使用电子健康记录，而民营医院则更多在患者信息和个人数据方面使用。公立医院对患者隐私的关注程度（68%）要高于民营医院（60%）。

由于政府对数字化医疗的要求，电子健康记录（EHR）在印度医院中的使用率不断上升。而在中国，数据隐私泄露仍然是医院的主要担忧，大多数医院在数字化转型的过程中仍然面临这一问题。

而在东南亚地区，医院对于数字化医疗解决方案的最大担忧是开发和实施数字化医疗解决方案的人才短缺以及患者隐私泄露问题。

数字化医疗解决方案的价值

数字化仍然是亚太地区医院的战略重点之一，医院对信息技术和医疗技术解决方案的持续投资可以证明这一点。

数字化医疗解决方案已经在中国各类医院中得到广泛接受，目前使用最广泛的工具是线上预约。应对新冠疫情时广泛使用的数字化工具仍然在使用，包括患者可访问的健康记录、个性化信息以及远程问诊。

中国医院受访者认为，数字化医疗解决方案的主要价值在于：扩大医院的服务范围（62%）、提供更好的医疗服务（59%）、提高员工满意度（53%）以及减少医疗失误（53%）。

韩国医院正在与远程医疗解决方案供应商合作，让患者获得更多诊疗服务。《国家医疗报销法》的修订也进一步加速了后疫情时代数字化诊断和问诊解决方案的应用。

日本医院同样认识到数字化工具的价值，尤其是提供优质医疗服务和业务发展机会等方面的价值。公立医院更注重利用数字化工具获得优质医疗服务，而民营医院则更注重利用数字化工具在拓展业务。在民营医院中，远程与全科医生会诊、向患者推送个性化信息以及数

字化疗法（DTx）是应用最为广泛的数字化解决方案。而在公立医院中，远程专科会诊、在线预约和患者可访问的健康记录等数字化解决方案的应用最为广泛。

印度医院对数字化解决方案的价值持有不同的看法，但使用和试用程度并无差异。公立医院认为数字化工具能够为医院带来新的收入来源，民营医院则将数字化解决方案视为提高员工效率和推动扩张的工具。新冠疫情暴发后，印度在2020年对远程医疗进行了合法化，并发布了关于相关指南。目前在公立医院中，数字化问诊解决方案的应用最为广泛；在民营医院中，数字化治疗解决方案的应用最为广泛。

最后，在东南亚地区的大多数医院中，数字化交互方式得到了广泛接受，其中新加坡和印度尼西亚对此类解决方案的接受度最高。在亚太地区，东南亚地区的医院处于数字化前沿，随着医院不断加深对数字化医疗解决方案各方面价值的认识，东南亚地区将持续走在数字化前沿。整体来看，东南亚地区的医院在数字化解决方案的实施方面表现更为突出，尤其在患者管理、患者信息管理以及个人数据处理等方面。与中国和印度医院相比，东南亚地区的医院在远程会诊的方面处于领先地位，但在患者信息和数据方面则相对滞后。

人工智能

随着本土化趋势的发展，各地区医院都面临不同的战略重点，以及政策法规和职能等方面的挑战。这些战略重点和挑战将对医院在医疗技术方面的态度产生影响，政策法规的制定和实施也会对不同医疗技术在各个地区的吸引力产生影响。根据L.E.K.和Galen Growth联合展开的2022年度数字化医疗指数调研，日本和韩国对数字化政策有很高的认知，但实际数字化医疗环境的发展相对还不够成熟。亚太地区部分国家已经实施了相关措施，以确保对数据隐私和商业秘密的保护，但也有部分市场在这些措施的执行上相对滞后。

日本厚生劳动省2019年发布的一项研究发现，其对数字化医疗解决方案的整体采用率相对较低，因此在2022年对医疗费用体系进行了修订，以提高人工智能解决方案的采用率。一些人工智能应用也因此被纳入了医保，其中包括护理和痴呆症护理、手术支持以及影像诊断支持相关的应用。此外，在2022年，日本厚生劳动省还修改了远程医疗指南，永久允许进行远程初诊。

韩国卫生福利部计划在医院继续推广医疗信息技术解决方案，以实现患者的实时监测、诊断和治疗。作为健康管理计划的一部分，韩国卫生福利部还提倡对慢性病进行自我管理，以减轻传统医疗机构的负担。这些趋势或许与智能手机和应用程序的广泛普及有关，移动健康同样在迅速引起关注。值得注意的是，韩国的公立医院中使用更为广泛的是人工智能诊断工具，而民营医院中使用更为广泛的是闭环药物管理系统。由于老龄化社会对数字化医疗技术的需求增加，韩国医院中人工智能的应用预计将更加广泛。

[L.E.K.和APACMed联合开展的数字化医疗保险格局](#)研究发现，数字化医疗领域缺乏专门的政策监管框架，医保报销路径不明确，政策制定相关方对创新解决方案的了解不足，并且难以将这些解决方案整合到现有的医疗服务范式中。数字化医疗工具被纳入医保将极大推动其在亚太地区的加速使用，鉴于此，为数字化医疗解决方案找到合适的医保报销途径至关重要。

图5:
数字化解决方案的价值

印度医院概览

66%

数字化医疗解决方案能够推动价值医疗转型

62%

数字化医疗解决方案能够帮助医院扩大自然辐射范围，覆盖更广泛的患者群体

62%

数字化医疗解决方案能够帮助医院提高患者满意度

62%

数字化医疗解决方案能够帮助减少医疗失误

东南亚地区医院概览

72%

数字化医疗解决方案能够改善医疗服务质量

71%

数字化医疗解决方案能够帮助提高员工满意度

71%

数字化医疗解决方案能够带来新的收入来源

69%

数字化医疗解决方案能够提高工作人员效率和能力

结论

L.E.K根据对亚太地区医院进行的深入调研得出了一系列洞察，以帮助医疗器械公司做出更加明智的决策，了解如何与医院更好地进行交互，并调整其产品和服务的价值定位，以适应不断变化的医院战略重点。

亚太地区医院普遍关注医疗技术的价值，尤其注重医院工作流程优化、收入促进、临床医疗服务的标准化以及前沿医疗技术等方面。医院战略重点的变化为医疗器械公司带来了新的机会，医疗器械公司应该对其方法和战略做出相应的调整，并为医院提供可持续满足其需求的数字化解决方案。

在采购和优化供应链方面，医疗器械公司可以通过提供运营改进支持、供应链管理以及优化数字化交互渠道来协助医院实现其目标。分析发现，通过向医院及其所在地区提供最新的创新、工具、资源优化能力和解决方案，医疗器械公司有很大机会成为医院紧密的合作伙伴和盟友。

总体而言，尽管整个亚太地区医院对销售代表实施的限制有所加强，但大多数医院仍然认为医疗器械公司具备一些优势，能够帮助实现医院目标。大多数医院已经认识到，医疗技术在促进创新、增加收入以及改善医疗服务等方面的作用十分关键。尽管不同国家和地区对于医疗技术在医疗服务、采购、患者护理以及业务优化等方面的应用存在不同看法，但都普遍认为医疗技术仍然是医院的战略重点。

与医疗器械公司的合作

亚太地区的医院希望与医疗器械公司建立更加具有战略性和合作性的关系，以获得更多服务和支持，帮助医院解决关键痛点。医疗器械公司在部分亚太地区国家也面临着一些特殊挑战，例如，中国政府发布了551号文件，医疗器械公司与医院的合作将会受到影响。但同时，这也意味着医疗器械公司有机会与医院建立更加深入的关系，为医院提供各方面价值。

术语

AI	人工智能
APAC	亚太地区
DRG	疾病诊断相关分组
DTx	数字化诊疗
EHR	电子健康记录
EMR	电子病历
GP	全科医生
HIT	健康信息技术
L.E.K.	L.E.K.咨询
Medtech	医疗技术
MHLW	日本厚生劳动省
MoHW	韩国卫生福利部
OECD	世界经济合作与发展组织
SEA	东南亚
VBP	带量采购

研究前提

本研究对600名医院管理层展开了广泛调研，以了解医院在投资、创新、合作以及战略层面的优先事项、挑战以及关切。

基于对中国、日本、韩国、东南亚和印度医院展开的调研和分析，L.E.K.撰写了《亚太地区医院战略重点的变化对医疗技术行业的启示》专题报告。

本专题报告聚焦于医院选择和应用医疗技术的方法和策略，深入探讨了医疗机构所面临的主要挑战及其整体战略。此外，报告还对本土化趋势、带量采购（VBP）、疾病诊断相关分组（DRG）等一系列关键医疗行业趋势和变化展开了讨论。

基于数据和严谨的分析，L.E.K.利用前沿市场洞察帮助我们的客户深入了解医疗市场和需求，并做出明智的投资决策和切实可行的战略规划。

本专题报告的目标是为医疗行业参与者提供全面且深入的战略洞察，为其未来的投资和战略决策提供支撑。

研究方法

2023年3月，L.E.K.通过iResearch Services对600位医院管理层展开了问卷调查，这些受访者是其所所在医院的最终采购决策者。



国家和地区



受访者职位

院长				
运营主任	科室主任		采购部门主任	
行政员工 (例如: IT人员、负责医疗账单和编码工作的专业人员)		首席执行官 (CEO)	首席财务官 (CFO)	
医院运营主任/VP, 或首席运营官 (COO)	首席医学事务官 (CMO)	医疗 (临床) 服务主任/VP	护理主任/VP, 或首席护理官 (CNO)	
战略部门主任	采购部门主任/VP		临床科室主任 (例如: 普外主任、肿瘤科主任等)	
财务VP	医院运营VP	医学VP	护理VP	VP (其他)
采购部门主任/VP		药房主管/设备主管		

受访医院类型

医院规模 - 床位有100个以上

私立医院

- 独立私立医院 (非大学医院)
- 医院集团下的私立医院, 拥有3个或更多分院
- 医院集团下的私立医院, 拥有少于3个分院
- 独立的私立大学医院
- 医院集团下的私立医院
- 医院集团下的私立大学医院
- 三级私立医院
- 医院集团下的私立医院
- 专科私立医院集团的医院/诊所/治疗中心 (例如, 眼科中心, 透析中心)
- 独立的A类/B类私立医院
- A类/B类私立医院, 隶属于医院集团
- 独立的私立综合医院
- 专科医院/诊所/中心 (例如, 精神健康、眼科、透析诊所)
- 其他私立医院

公立医院

- 公立三级医院
- 公立二级医院
- 区域/省级公立医院
- 全国公立医院 (大学医院除外)
- 三级公立医院
- 公立医院
- 公立综合医院
- 区域/省级公立医院
- 综合公立医院
- 公立A类/B类医院
- 公立C类医院
- 公立综合医院
- SEHA公立医院
- DHA公立医院
- MOH公立医院
- 其他公立医院 (例如, 武装部队、国民警卫队等)
- 县市级公立医院 (大学医院除外)

其他

- 大学/教学医院
- 社区医院
- 专科医院/诊所/治疗中心 (例如, 眼科中心、透析中心)
- 专科医院/诊所/中心 (例如, 精神健康、眼科、透析诊所)
- 其他 (例如, 一级医院、社区卫生中心/市区卫生中心、专科诊所 - 透析、家庭医疗服务提供者)
- 国立大学医院 (国立医疗组织、KKR等)
- 县立大学医院

关于作者



Stephen Sunderland

合伙人，常驻新加坡

孙德岚 (Stephen Sunderland) 先生是L.E.K.合伙人、亚太地区负责人。他在亚洲和欧洲地区拥有超过20年的战略咨询项目经验，服务于大型跨国公司、中型企业、社会企业与非营利组织、财务投资者以及政府机构。Stephen现常驻新加坡，主管东南亚地区的医疗与生命科学业务，同时也是L.E.K.亚太生命科学创新智库的执行董事。Stephen领导过众多为了实现盈利增长的项目，包括机会评估和优选、大型投标支持、新产品和服务的测试与定义以及市场进入策略制定等。他在内生式投资与外延式增长方面拥有丰富经验，包括合作模式定义、合作伙伴与供应商筛选，以及商业尽职调查和卖方尽职调查。



王韵之 (Grace Wang)

合伙人，常驻上海

王韵之 (Grace Wang) 女士是L.E.K.合伙人，常驻上海。她于2012年加入公司，曾为医疗器械、制药、生命科学工具以及其他医疗行业的国际和中国企业客户在增长战略制定、定价和市场准入、本土化以及并购交易等方面提供战略咨询服务。王韵之女士拥有复旦大学管理科学学士学位和复旦大学和米兰博科尼大学国际管理双硕士学位，精通中文和英语。



Saleem Butt

副董事，常驻新加坡

Saleem Butt是L.E.K.副董事，负责亚太医疗行业相关业务，致力于为亚洲和跨国企业提供建议。加入L.E.K.前，Saleem曾在一家欧洲咨询公司工作，致力于为跨国企业和私募股权公司制定欧洲市场增长和业务拓展战略。Saleem具有伦敦帝国理工学院药物化学硕士学位，曾在莱顿大学HermenOverkleeft的生物合成研究小组工作，开发治疗罕见遗传病（例如，高雪氏病）的创新疗法。Saleem还曾在巴斯夫（新加坡）担任研究员。



Ashwin Goel

合伙人，常驻孟买

Ashwin Goel是L.E.K.合伙人，常驻孟买。Ashwin是印度医疗和生命科学行业的联合负责人，致力于在增长战略制定、新市场进入、国际扩张以及买方和卖方商业尽职调查等一系列关键战略问题上，为生物制药以及医药生产服务领域的企业客户提供建议。



LEK™