

2022年度亚太地区医院调研解读： 对医疗科技企业的战略启示

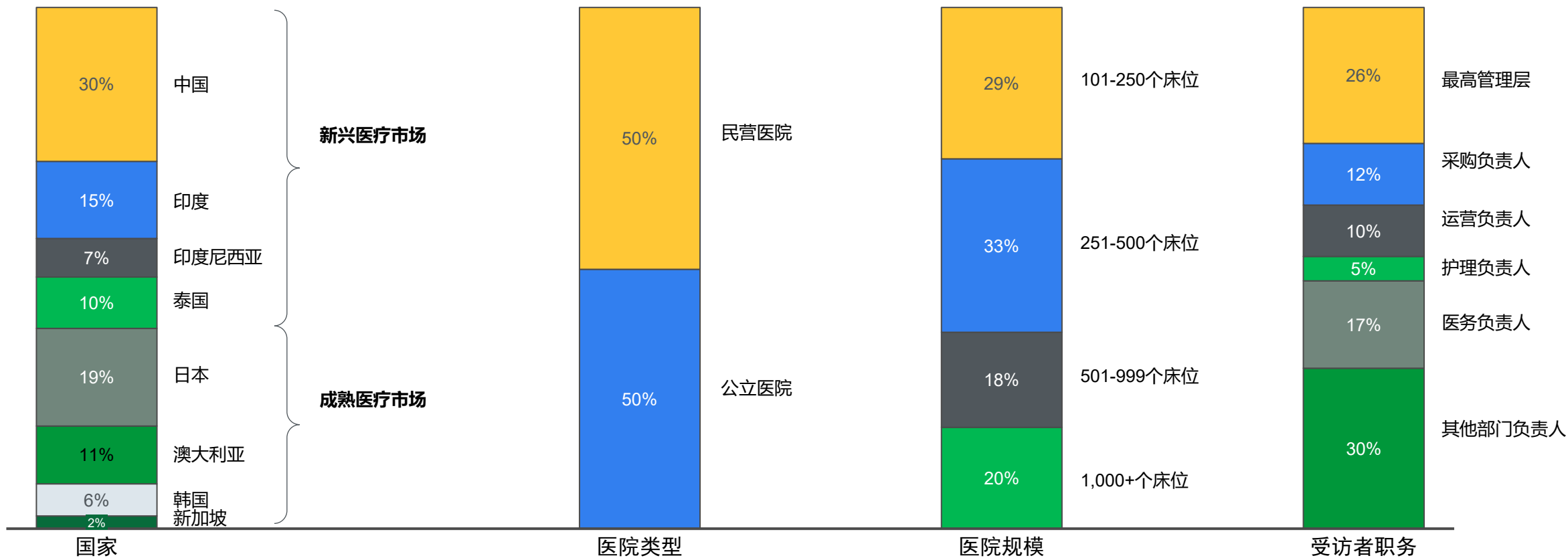
2022年4月

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.



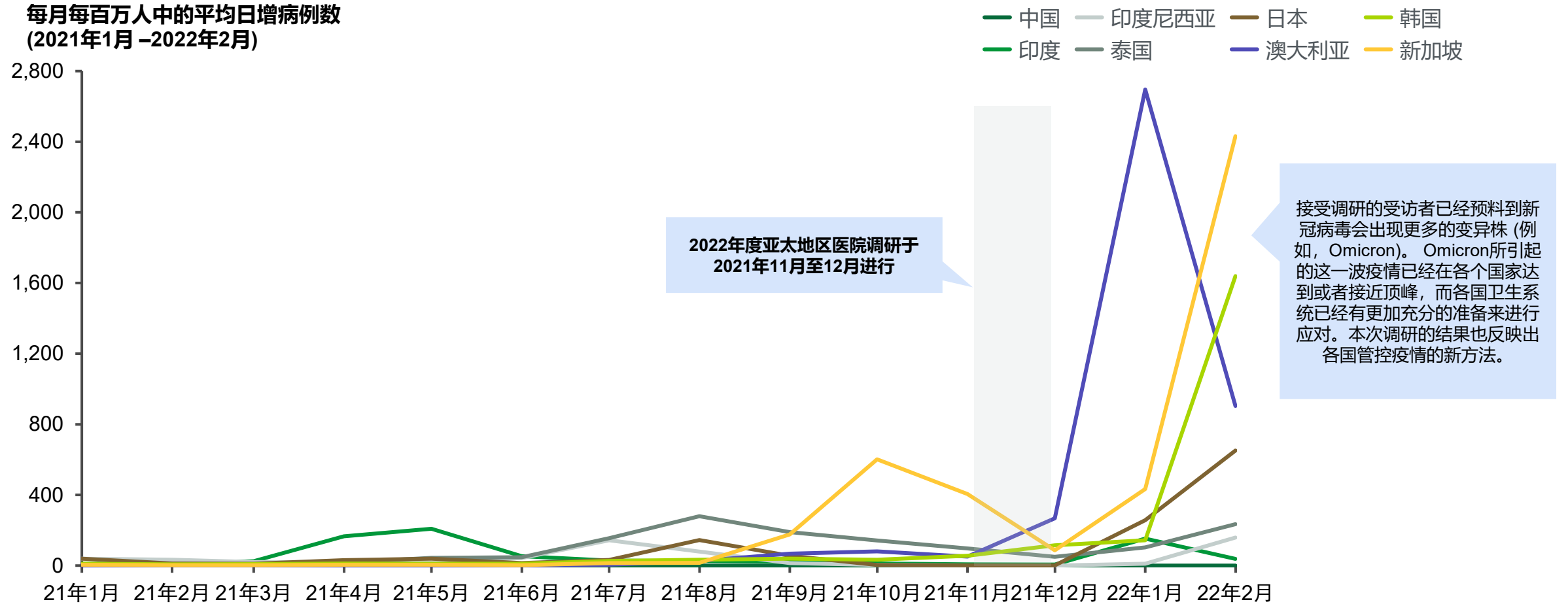
L.E.K.对亚太地区的医院展开了第三次年度调研；本次调研覆盖了400多位来自8个亚太地区主要国家市场的公立和民营医院管理层

L.E.K.亚太地区医院调研受访者构成
受访者比例 (N=406)



注释: APAC – 亚太
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)

这项调研始于2021年11月，当时在大多数亚太地区国家市场，新冠肺炎确诊病例的平均日增数量都在逐渐减少



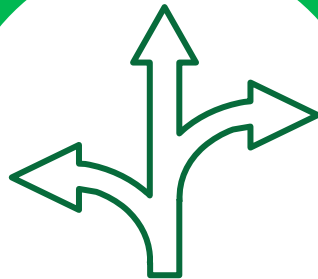
注释: 截至2022年2月27日的数据
资料来源: Our World in Data; L.E.K.分析

我们围绕三个关键领域进行了调研：财务状况、客户的优先事项与偏好、数字化以及与客户互动的方式



财务状况

尽管医院的财务状况目前仍面临挑战，但不管是公立还是私营医院都在有序复苏；大多数医疗机构预计，今年的择期手术数量将超过新冠疫情暴发前的水平



客户的优先事项以及偏好

大多数医院的战略优先事项是保证医务人员的安全以及改善临床治疗结果



数字化以及与客户互动的方式

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，并表示愿意接受数字化互动方式

2022年度亚太地区医院调研的主要调查结果及其对医疗科技企业的启示

主要调查结果

- 亚太地区的大多数医院中，择期手术数量已经大体恢复到新冠疫情暴发前的水平，预计在未来几年还会有所增长
- 随着医院扩大设施，医院的资金支出主要集中在面向患者的数字化医疗解决方案和医生支持系统
- 医院在选择与医疗科技企业合作时的关键考量因素包括是否能具备临床决策支持、是否能提高运营效率以及是否提供医疗设备配套服务；医院更多地将医疗科技企业视为能够帮助解决问题的合作伙伴，而不仅仅是产品供应商
- 医疗科技企业的数字化互动方式似乎在亚太地区得到了广泛接受；能够治疗新冠患者的医疗机构对数字化互动方式的接受程度更高

对于医疗科技企业而言的关键问题

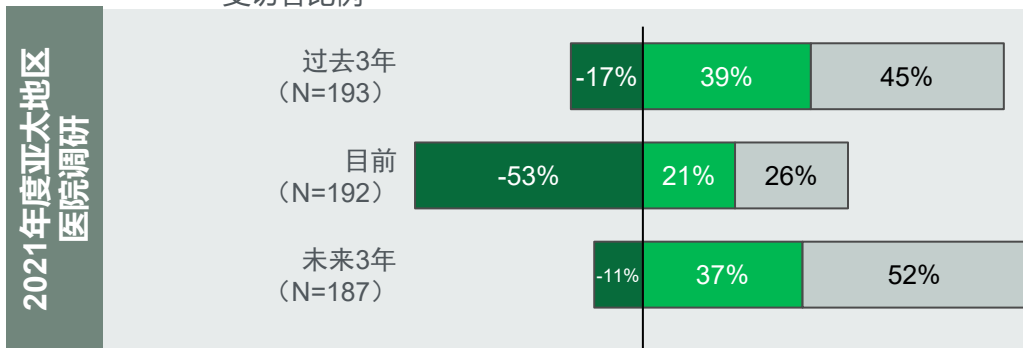
- 我们的供应链是否具备弹性以及全球化的能力来满足因择期手术积压以及诊断延迟而带来的需求？
- 我们如何才能更好地为医院提供新的数字能力，从而影响整个亚太地区的医疗服务并满足不同的需求？
- 随着硬件商品化，我们应该在全球、哪些地区或者国家进行投资以及如何投资，从而为客户带来更多、更复杂、利润率更高的解决方案？
- 我们如何才能更好更迅速地了解医院的战略优先事项的变化，从而与之进行更高效的互动，避免落后于同类企业？

80%-90%的医院实现了收支平衡或EBITDA盈利，这表明医院正在从2020年以来的新冠疫情影响中恢复

1 医院的财务状况展望

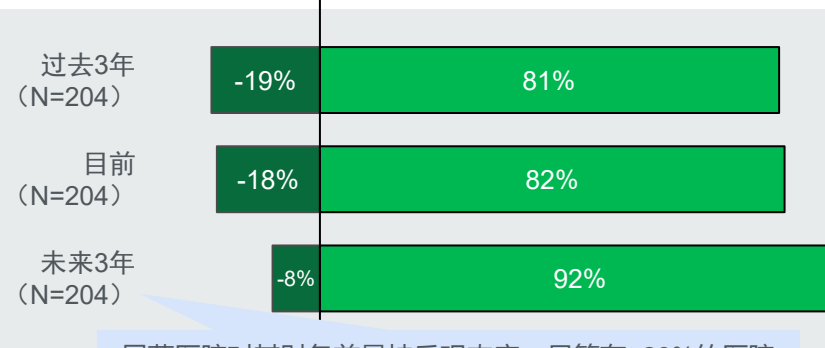
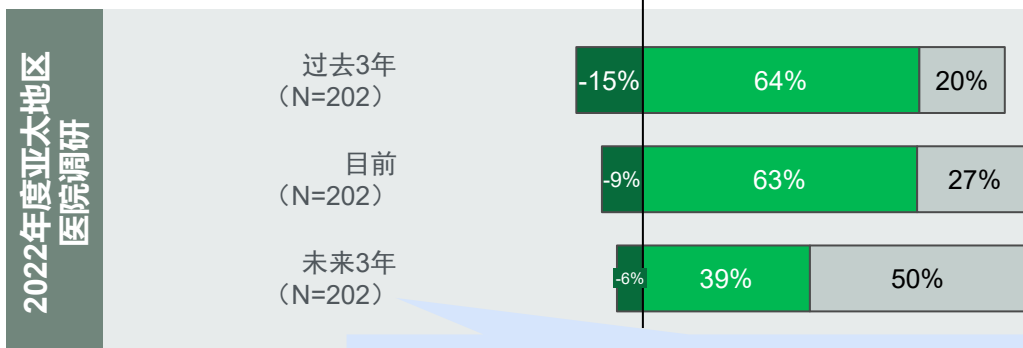
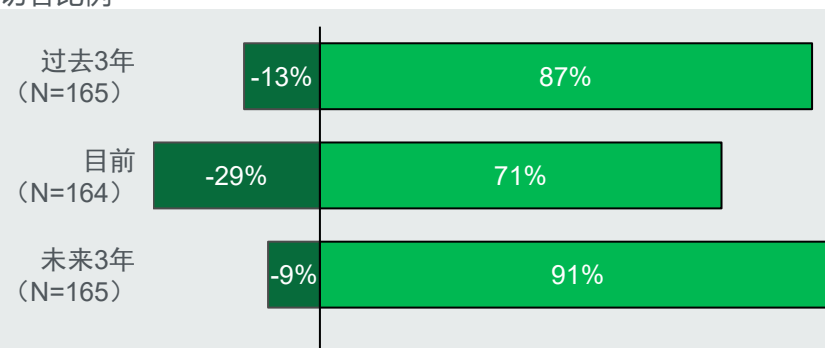
公立医院预算展望*

受访者比例



民营医院利润率/EBITDA**

受访者比例



公立医院的财务状况已经恢复；只有不到15%的医院仍处于预算赤字 (与一年前相比减少了约40%)

民营医院对其财务前景持乐观态度，尽管有~20%的医院的利润率/EBITDA为负

■ 预算赤字 ■ 平衡预算 ■ 预算盈余

■ 负利润率/EBITDA ■ 正利润率/EBITDA

*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。

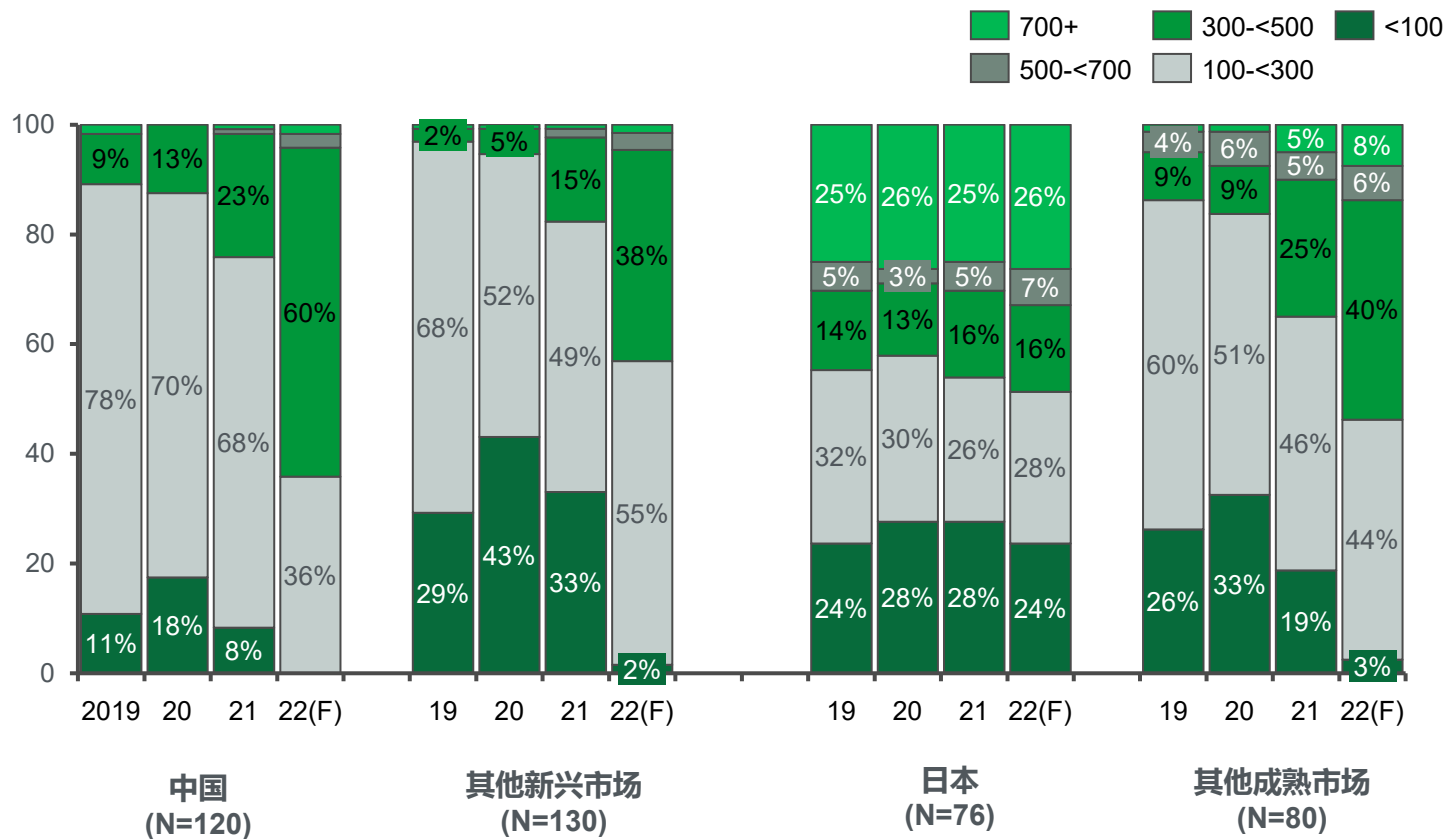
**调研问题：“贵医院的EBITDA利润率/利润率是多少？”选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除。

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

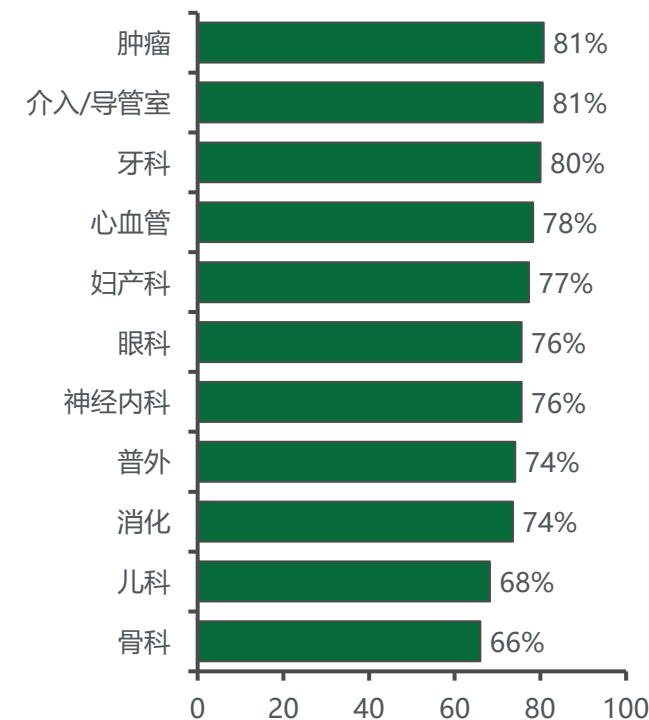
亚太地区的大多数医院中，择期手术数量已经大体恢复到新冠疫情暴发前的水平，预计在未来几年还会有所增长

1 医院的财务展望

每年平均月度择期手术数量*
受访者比例



各专科择期手术数量恢复到新冠疫情暴发前水平**
受访者比例



注释：*调研问题：“贵医院每月进行了/预计将进行多少台择期手术？”其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡；其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国。**调研问题：就择期手术量而言，哪些科室仍低于新冠疫情暴发前的水平？

资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

医院的战略重点已从新冠恢复转向更好地保障医护人员的安全、临床治疗效果的提升以及运营效率的优化

2 客户的战略优先事项以及偏好

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
■ 排名前2的选项

排名 (2022)	战略重点	全部国家 (N=406)	中国 (N=120)	日本 (N=76)	韩国 (N=25)	澳大利亚 (N=45)	新加坡 (N=10)	印度 (N=60)	泰国 (N=40)	印度尼西亚 (N=30)	排名变化 (较 2021年)
#1	提升医务人员的安全保障	70%	70%	66%	60%	76%	80%	73%	68%	77%	+2 ↑
#2	提升临床治疗效果	69%	76%	49%	64%	67%	70%	78%	73%	73%	+2 ↑
#3	提高工作效率、优化工作流程	63%	58%	59%	56%	69%	90%	72%	60%	67%	+2 ↑
#4	降低医疗设备的购置成本	63%	63%	55%	52%	64%	70%	68%	65%	67%	+4 ↑
#5	降低药品和耗材的成本	61%	63%	58%	68%	51%	80%	65%	53%	63%	+1 ↑
#6	临床诊疗方案的标准化（院内及跨机构）	59%	72%	38%	56%	47%	50%	73%	55%	60%	+3 ↑
#7	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）	58%	66%	25%	72%	67%	60%	65%	70%	60%	+8 ↑
#8	投资建设新的IT系统	58%	66%	36%	72%	60%	70%	65%	55%	60%	+6 ↑
#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%	58%	51%	52%	62%	80%	57%	63%	63%	-7 ↓

*调研问题：“未来三年中，以下战略重点对您所在医院的重要性如何？”（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）

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

此外，许多亚太地区医院正在寻求投资面向患者的数字化解决方案，以及扩大并建设新设施

2 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

更大比例(~80%)的日本医院预计在支出方面不会有重大变化**

支出重点	全部国家 (N=406)	中国 (N=120)	日本 (N=76)	韩国 (N=25)	澳大利亚 (N=45)	新加坡 (N=10)	印度 (N=60)	其他东南亚国家 (N=70)
创新药物和疗法	49%	51%	21%	60%	62%	89%	53%	55%
为医生提供支持的系统 (如用药管理)	45%	54%	18%	36%	53%	90%	47%	44%
面对患者的数字化解决方案 (如远程问诊、电子发药等)	44%	48%	26%	44%	47%	50%	52%	49%
现有设施的扩张或改善	44%	53%	20%	40%	51%	100%	52%	39%
影像诊断设备	43%	49%	23%	32%	56%	33%	52%	44%
后台IT系统	42%	52%	19%	32%	51%	90%	43%	36%
建设新设施	41%	44%	26%	56%	42%	80%	42%	40%
医生	41%	45%	26%	25%	52%	50%	40%	47%

注释：*调研问题：请选择三个您所在医院未来三年计划建设的医疗服务设施；**对于各项支出重点，选择“3”、“4”和“5”的受访者的平均百分比；SEA=东南亚

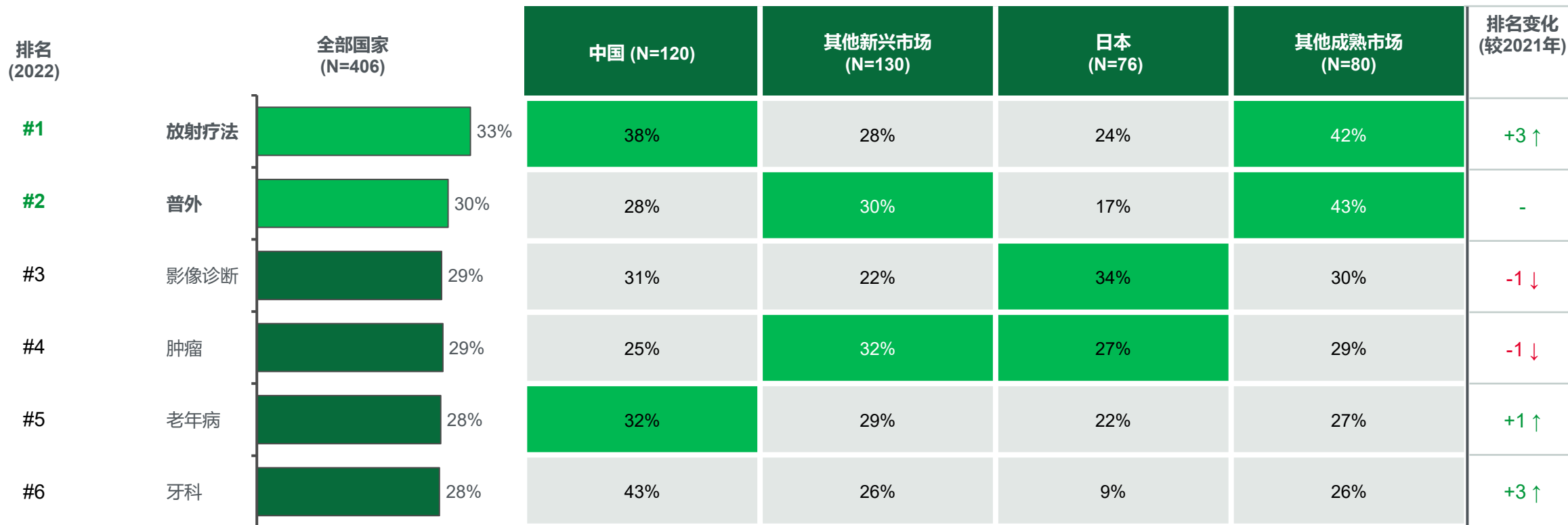
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

放疗科和普外科是医院重点扩张的专科

2 客户的战略优先事项以及偏好

亚太地区医院正在寻求扩张的专科 (前6)*
选择在未来三年内“扩张医疗服务”的受访者比例

■ 排名前2



注释: *调研问题: 您所在医院提供哪些专科临床服务? 未来三年服务可能会有什么变化? 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; 其他成熟市场包括: 韩国、澳大利亚、新加坡; 其他新兴市场包括: 印度、印度尼西亚和泰国

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

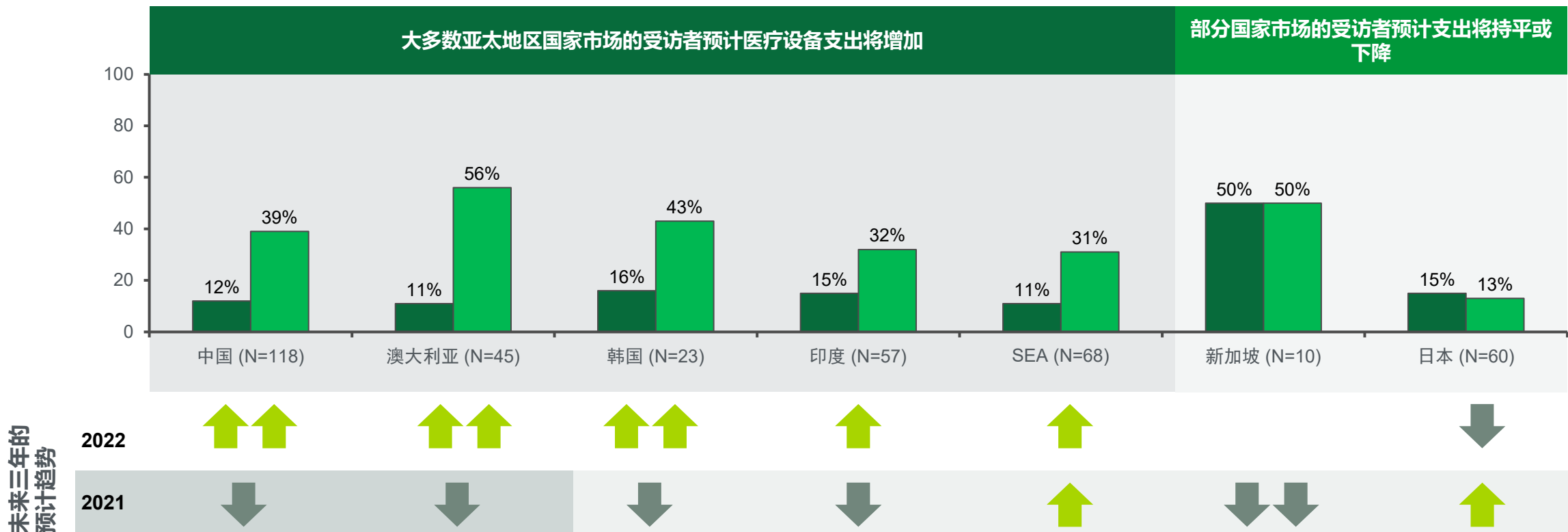
大多数亚太地区国家市场预计未来3年内将增加医疗设备支出；与12个月前相比，该类支出的增加尤为显著

2 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



注释：*调研问题：贵医院在医疗设备上的资本支出在过去3年有何变化(CAGR)? 您预计您所在医院未来3年的医疗设备支出会发生怎样的变化(CAGR)? SEA=东南亚
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

医院内谁对采购决策的影响最大因医疗设备类型而异：医院管理层对固定医疗设备的采购决策的影响最大，临床医务人员对医疗耗材的采购决策影响最大

2 客户的战略优先事项以及偏好

对各类医疗设备的采购决策影响最大的人员职位*

选择“1 – 最有影响”的受访者比例

 最有影响的职位

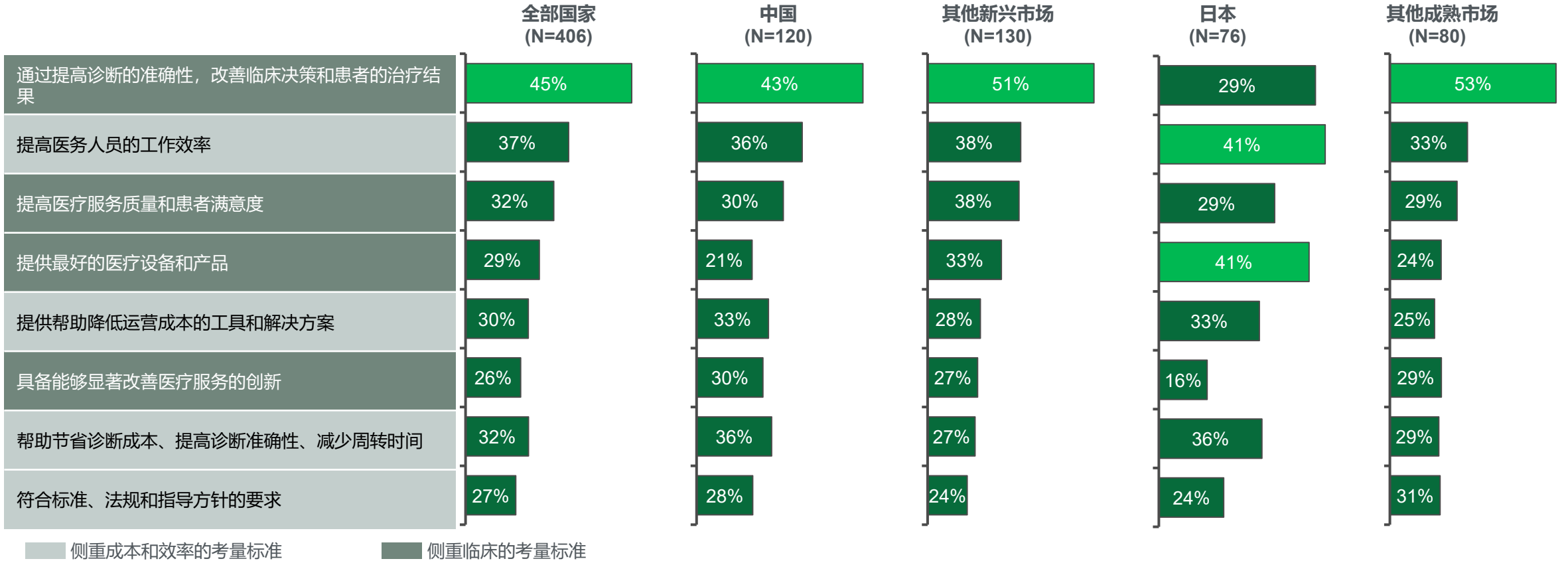
职位	固定设备 (如超声、MRI、CT、内窥镜)	植入性医疗设备 (如支架、人工关节、除颤器)	医疗耗材 (如敷料, 注射器, 导管, 手术手套)	临床支持设备 (如患者监测仪、呼吸机)
临床部门主管 (如外科、肿瘤)	25%	28%	24%	25%
医院管理层 (如最高管理层、VP、主任)	28%	23%	19%	28%
临床工作人员 (如医生、护士)	24%	24%	27%	22%
采购部门 (如：财务主任)	14%	17%	23%	17%

注释：*调研问题：目前医院内谁对下列医疗产品的采购决策影响最大？回答“我不知道”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

医院在采购医疗科技公司提供的产品时的主要考量标准包括：是否能帮助改善临床决策、是否能改善患者的治疗结果以及是否能提高医务人员的工作效率

2 客户的战略优先事项以及偏好

从医疗科技公司采购产品时最重要的3个考量标准*
受访者比例



注释: *调研问题: 请列出医院从医疗设备供应商采购时最重要的3个考量标准; 其他成熟市场包括: 韩国、澳大利亚和新加坡; 其他新兴市场包括: 印度、印度尼西亚和泰国
资料来源: L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

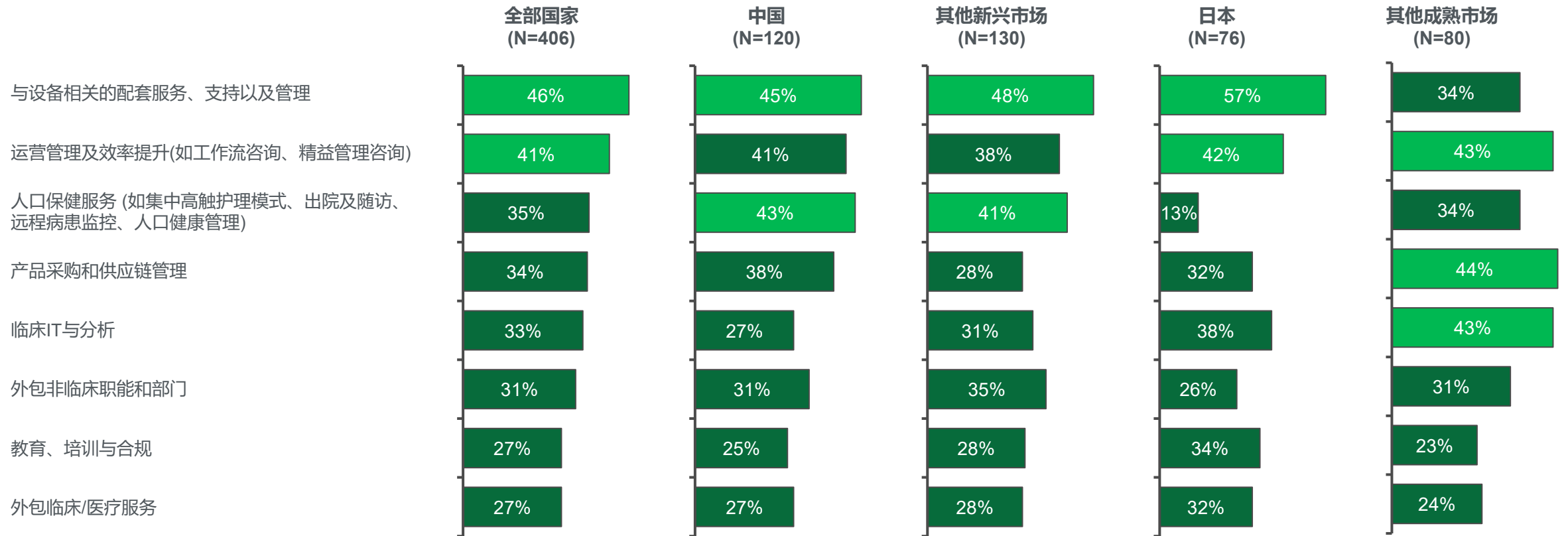
医院在采购时仍希望医疗科技企业能够提供与医疗设备相关的配套服务与支持，以提高运营效率

2 客户的战略优先事项以及偏好

医疗科技企业能够提供的服务（排名前3）

受访者比例

■ 排名前2



注释：*调研问题：请列出医疗科技企业可以为您的医院提供的三大服务；其他成熟市场包括：韩国、澳大利亚和新加坡；其他新兴市场包括：印度、印度尼西亚和泰国
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

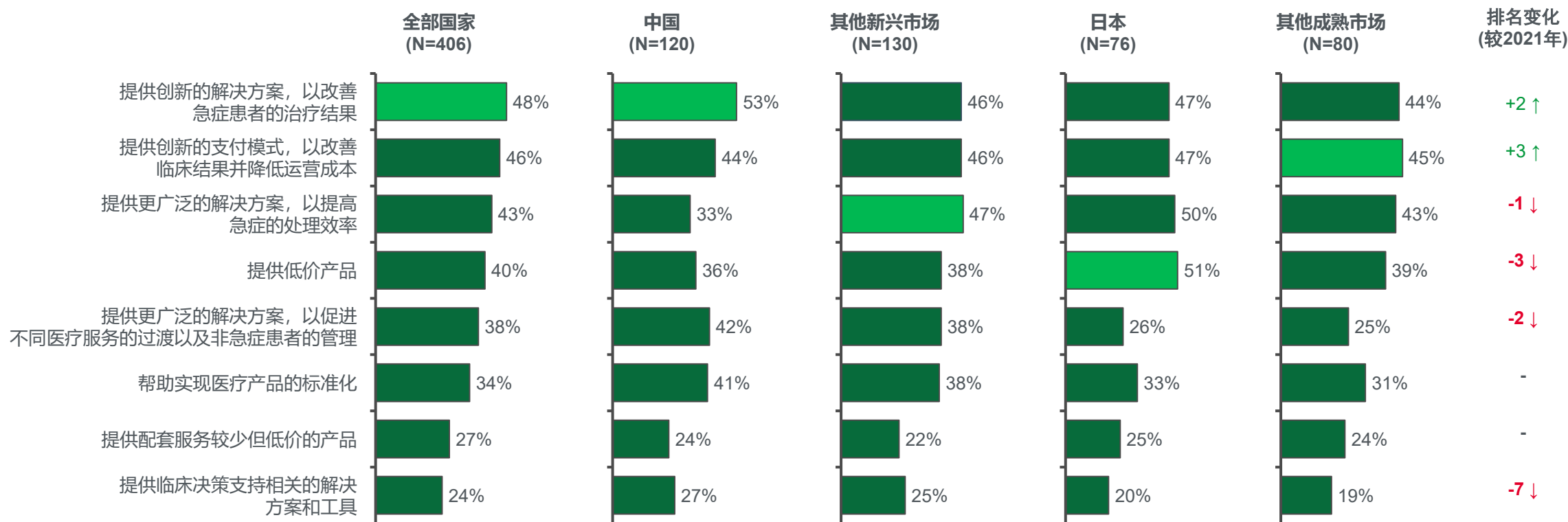
在积极向好的财务前景下，医院对成本的控制似乎有所放松，医院管理层更希望医疗科技企业提供创能够帮助改善患者的治疗结果的创新医疗设备

2 客户的战略优先事项以及偏好

医院最希望医疗科技企业提供的帮助*

将该标准排在前3位的受访者比例

■ 排名第1



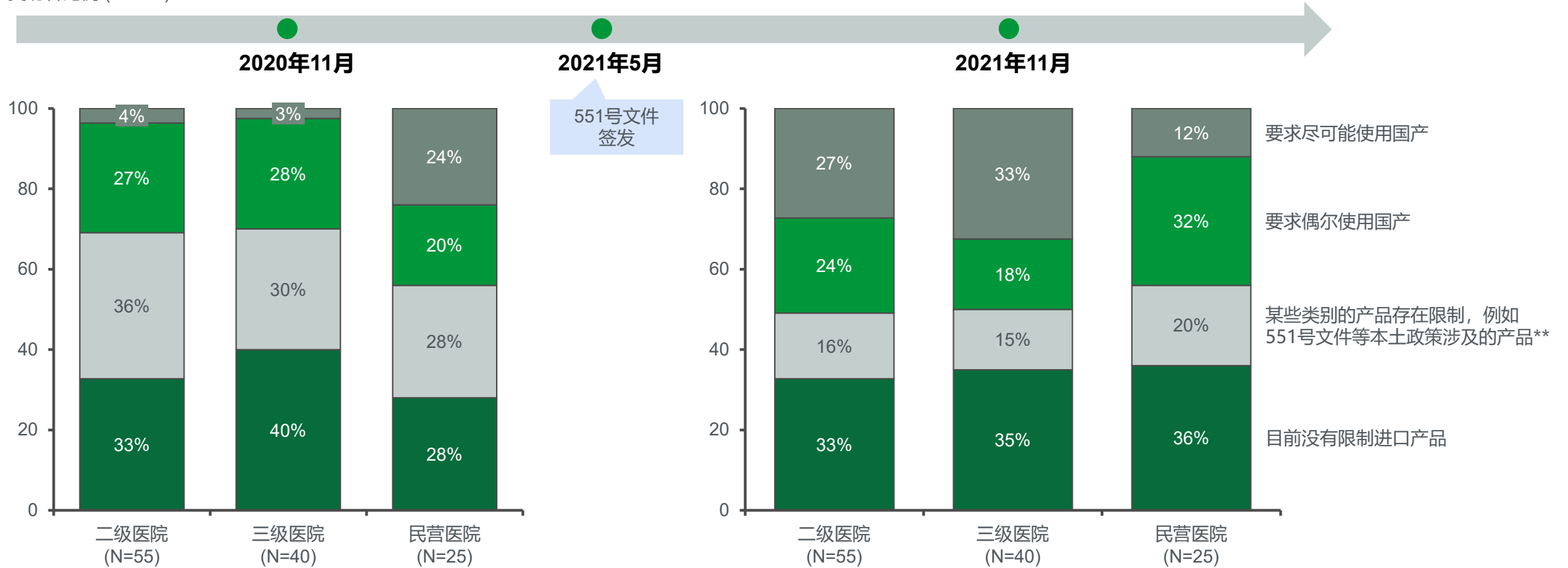
注释：*调研问题：请选择您希望医疗科技企业优先帮助医院实现目标的3个重点领域；其他成熟市场包括：韩国、澳大利亚和新加坡；其他新兴市场包括：印度、印度尼西亚和泰国
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

由于本土政策的原因，~65%的医院对进口产品的使用有一定限制；中国的第551号文件发布后，其公立医院受到了更为严苛的限制

2 客户的战略优先事项以及偏好

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：下列哪项陈述最能描述贵医院对使用进口医疗技术/医疗器械产品的态度；L2指公立二级医院，具备100-499个床位；**2021年度亚太地区医院调研和2022年度调研中的选项有所调整，551号文件于2021年5月公布后，作为例子纳入2022年度亚太地区医院调研中


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

医院有明确的愿望和平台与医疗科技企业在更广泛的方面合作，而不仅仅是将其作为产品供应商

2 客户的战略优先事项以及偏好

与医疗科技企业的关系

选择“6”或“7”的受访者比例（“1”-完全不重要，“7”-非常重要）

 排名第1

更希望与医疗科技企业建立的关系	全部国家 (N=406)	中国 (N=120)	日本 (N=76)	韩国 (N=25)	澳大利亚 (N=45)	新加坡 (N=10)	印度 (N=60)	泰国 (N=40)	印度尼西亚 (N=30)
医疗科技企业是可以帮助实现医院目标的合作伙伴，而不仅仅是提供产品	33%	26%	32%	44%	40%	30%	33%	40%	40%
医疗科技企业能够提供有价值的产品以外的服务、解决方案以及产品以外的支持	28%	25%	32%	36%	29%	60%	33%	15%	23%
我们只是想从医疗科技企业得到我们需要的产品，并没有寻求更深层次的关系	11%	11%	16%	20%	7%	20%	8%	5%	7%
医疗科技企业并不适合提供产品以外的服务、解决方案或支持	10%	8%	7%	24%	16%	40%	8%	5%	3%

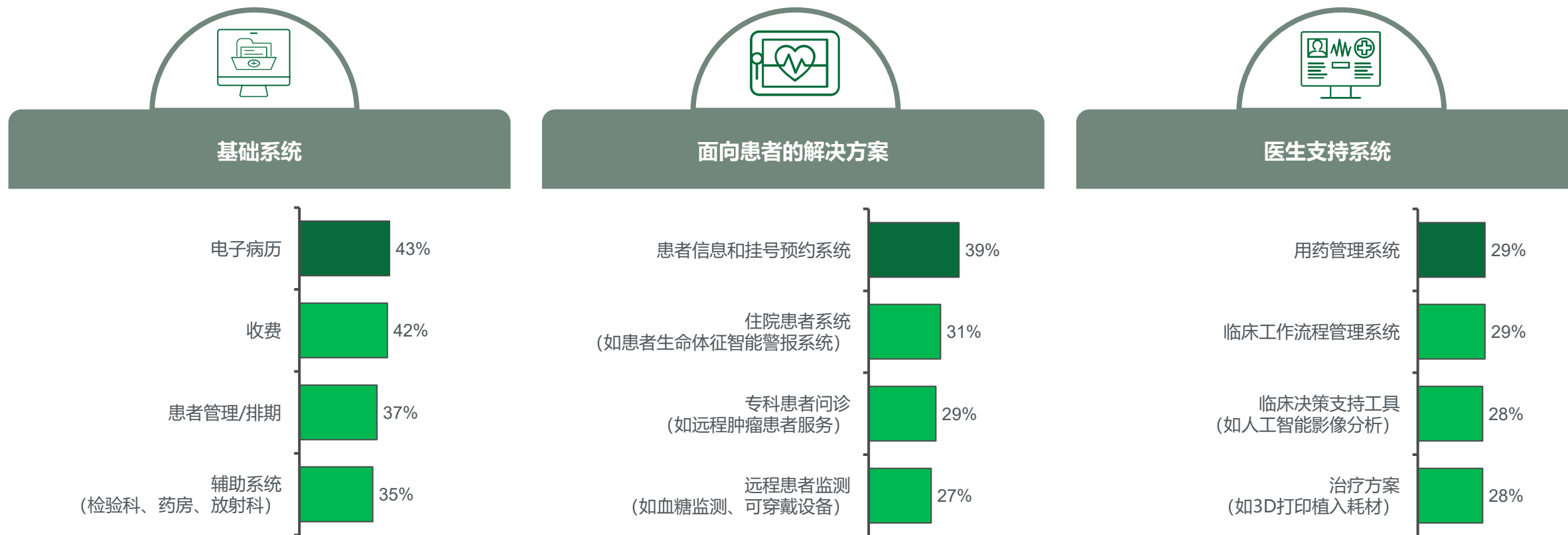
注释：*调研问题：请选择您对以下陈述同意或不同意的程度
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

许多医院都在使用基础的系统，同时在试点使用其他数字化解决方案，并有意扩大其数字能力，从而更好地为患者和医生提供支持

3 数字化与创新

数字化解决方案的使用*

目前“正在使用数字化解决方案”的受访者比例



*调研问题：“在许多国家，医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案？”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

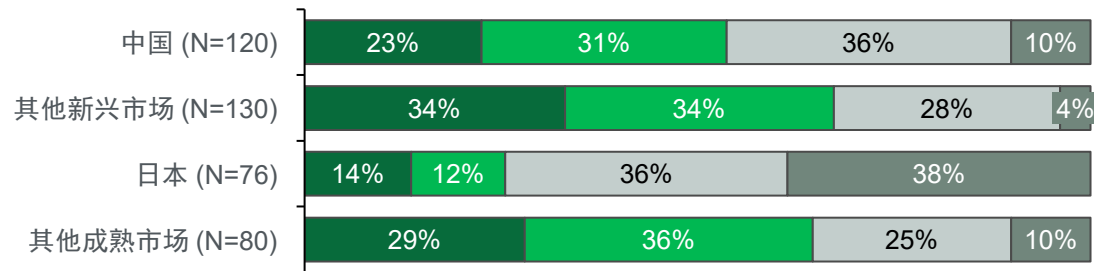
超过50%的医院正在试点使用或对面向患者和为医生提供支持的数字化解决方案感兴趣，医疗科技企业将在促进该类技术在医院中的普及方面发挥关键作用 (1/2)

3 数字化与创新

数字化解决方案的使用*

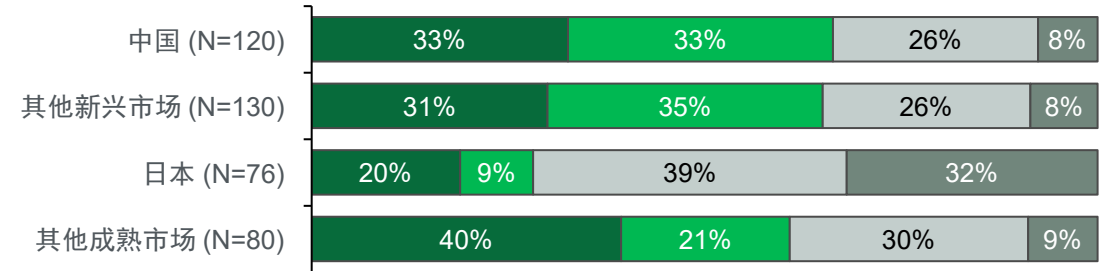
受访者比例

初级医疗问诊



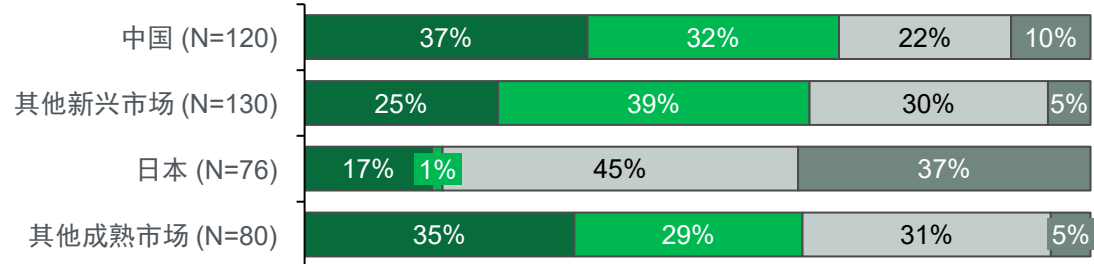
住院患者系统

(如患者生命体征智能警报系统)



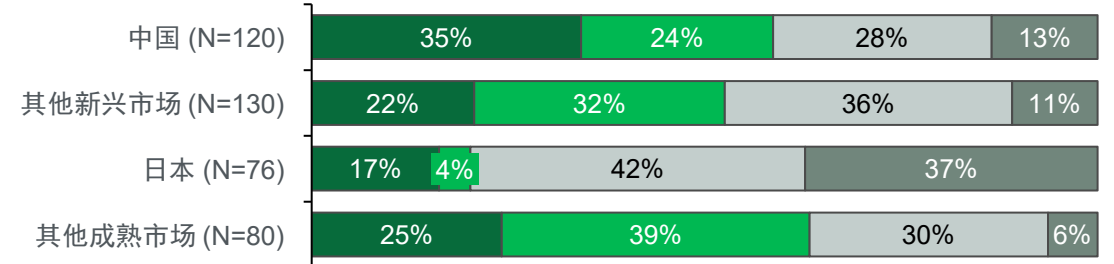
专科患者问诊

(如远程肿瘤患者服务)



电子发药

(如药物配送)



■ 正在使用 ■ 试点中 ■ 感兴趣, 正在探索如何使用 ■ 并非优先事项

*调研问题: “在许多国家, 医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案?” 其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国。
资料来源: L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

超过50%的医院正在试点使用或对面向患者和为医生提供支持的数字化解决方案感兴趣，医疗科技企业将在促进该类技术在医院中的普及方面发挥关键作用(2/2)

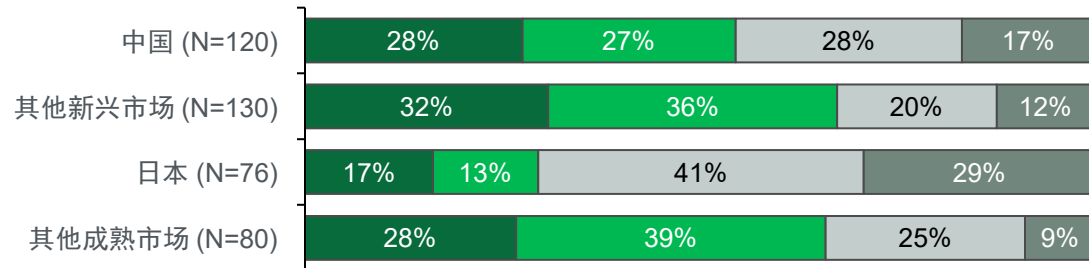
3 数字化与创新

数字化解决方案的使用*

受访者比例

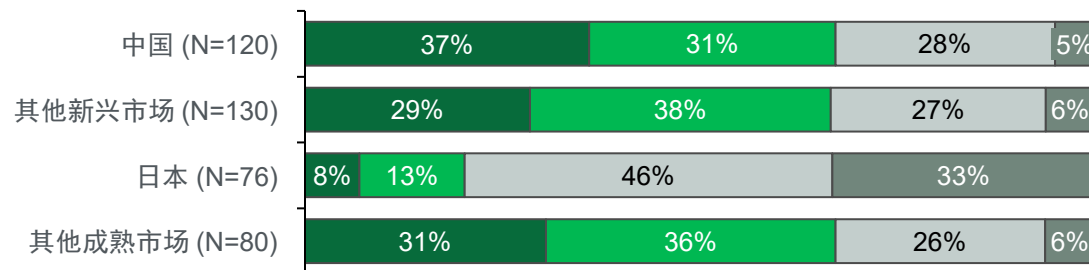
远程患者监测

(如血糖监测、可穿戴设备)

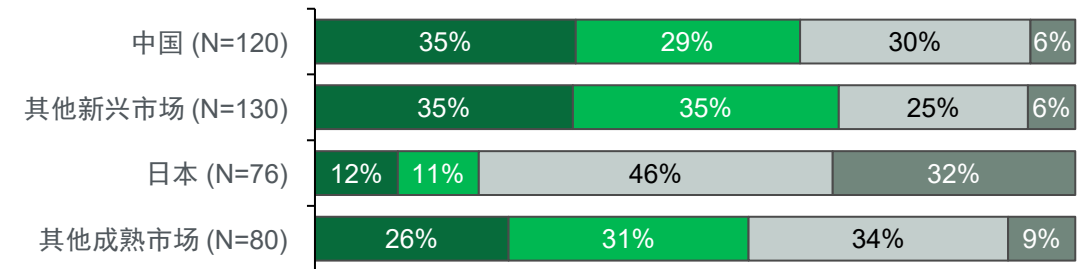


临床决策支持工具

(如人工智能影像分析)

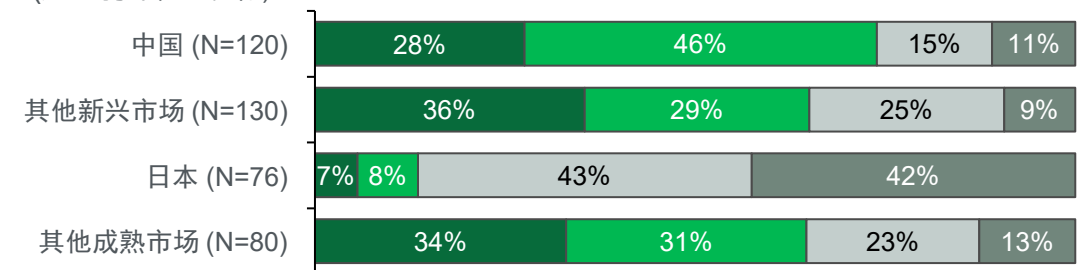


临床工作流程管理系统



治疗方案

(如3D打印植入耗材)



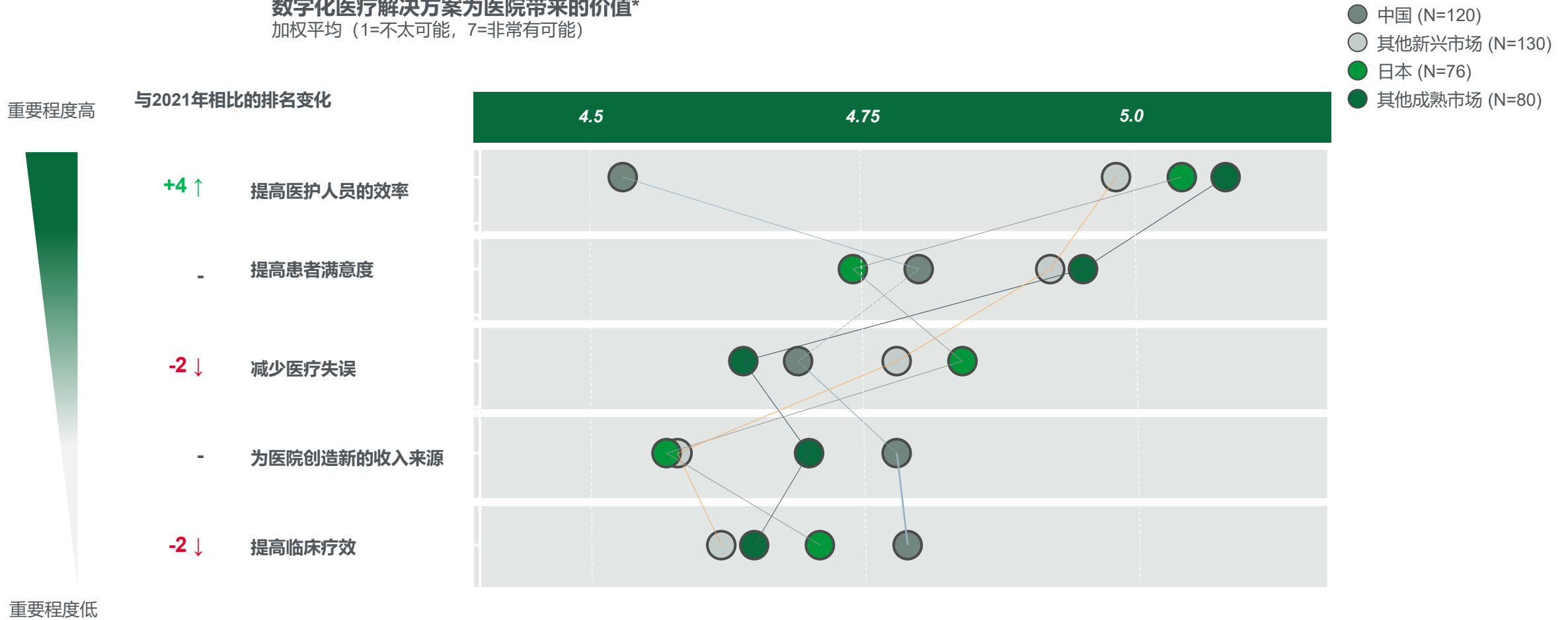
■ 正在使用 ■ 试点中 ■ 感兴趣, 正在探索如何使用 ■ 并非优先事项

*调研问题: “在许多国家, 医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案?” 其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国。
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，大多数国家的医院希望通过数字医疗解决方案来提升医护人员的工作效率和能力，同时提高患者满意度

3 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)



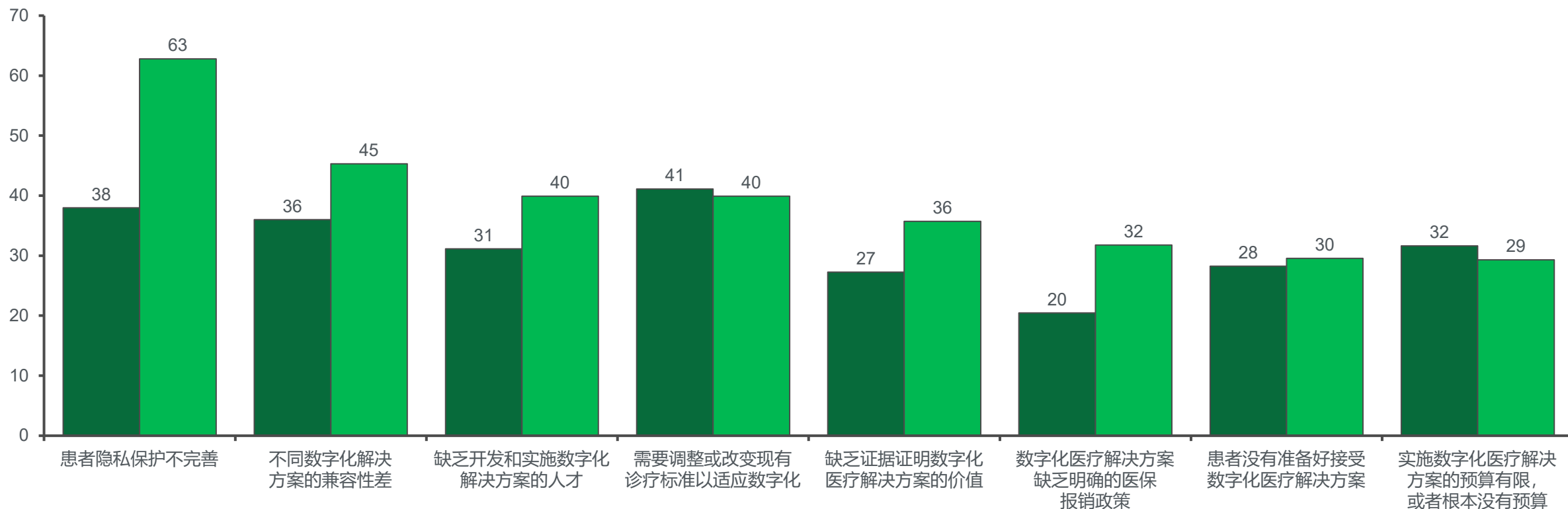
*调研问题：“您认为数字医疗解决方案能够为您所在的医院带来什么价值？（‘1’=不太可能，‘7’=非常有可能）” 其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和 L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

随着数字化工具应用的普及，人们对患者隐私及不同解决方案之间的兼容性的担忧也日益增加

3 数字化与创新

对数字化医疗工具应用的担忧*

受访者比例



*调研问题：“您对数字化医疗有那些担忧？”

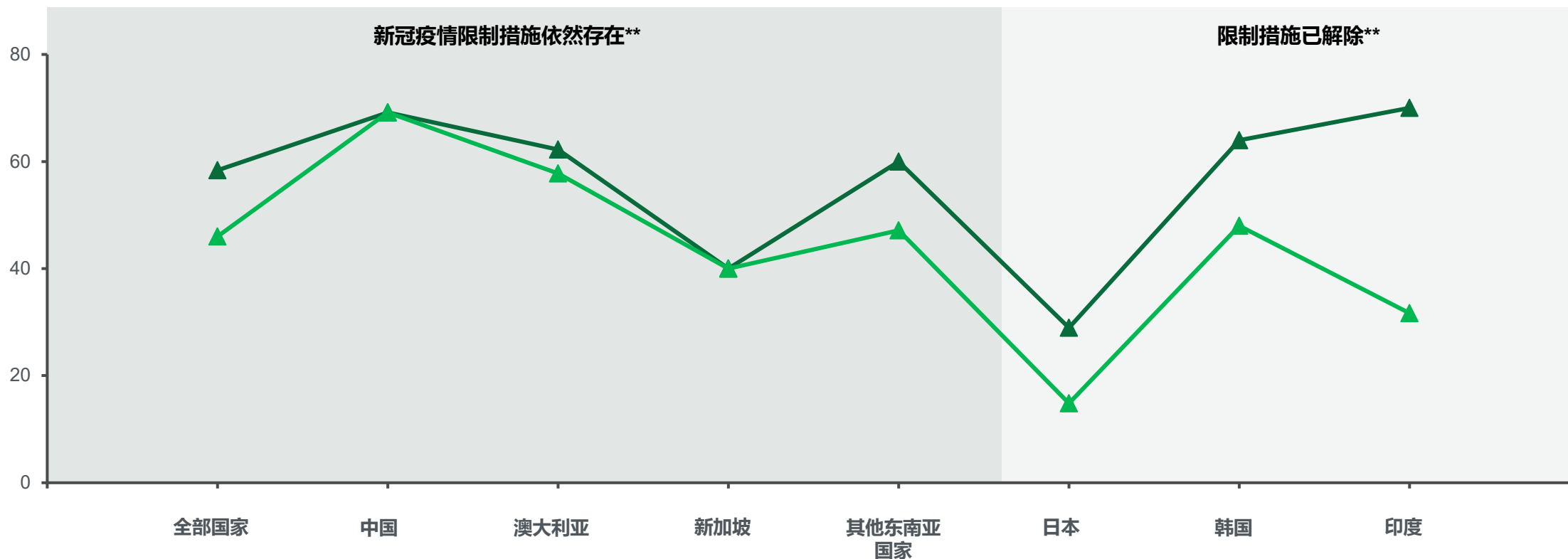
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

较早使用数字化互动工具的是中国和澳大利亚，尽管新冠疫情限制措施有所改变，其他国家也在增加使用该类工具

3 数字化与创新

目前正在使用或试点使用数字化工具与制药/医疗科技企业进行互动的医院*
受访者比例

▲ 2022
▲ 2021



注释：*调研问题：在许多国家，医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案？”其他东南亚国家包括泰国和印度尼西亚。**调研问题：以下哪一项最能描述贵医院对供应商（例如制药和医疗器械公司）的销售/推广代表进入医院的限制？图中数据体现了2021年11月至2022年11月新冠疫情限制措施的变化。调研问题提供的选项有：不限制销售代表接触临床医生和/或进入医院；较少限制销售代表接触临床医生和/或进入医院；极大限制销售代表接触临床医生和/或进入医院

资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

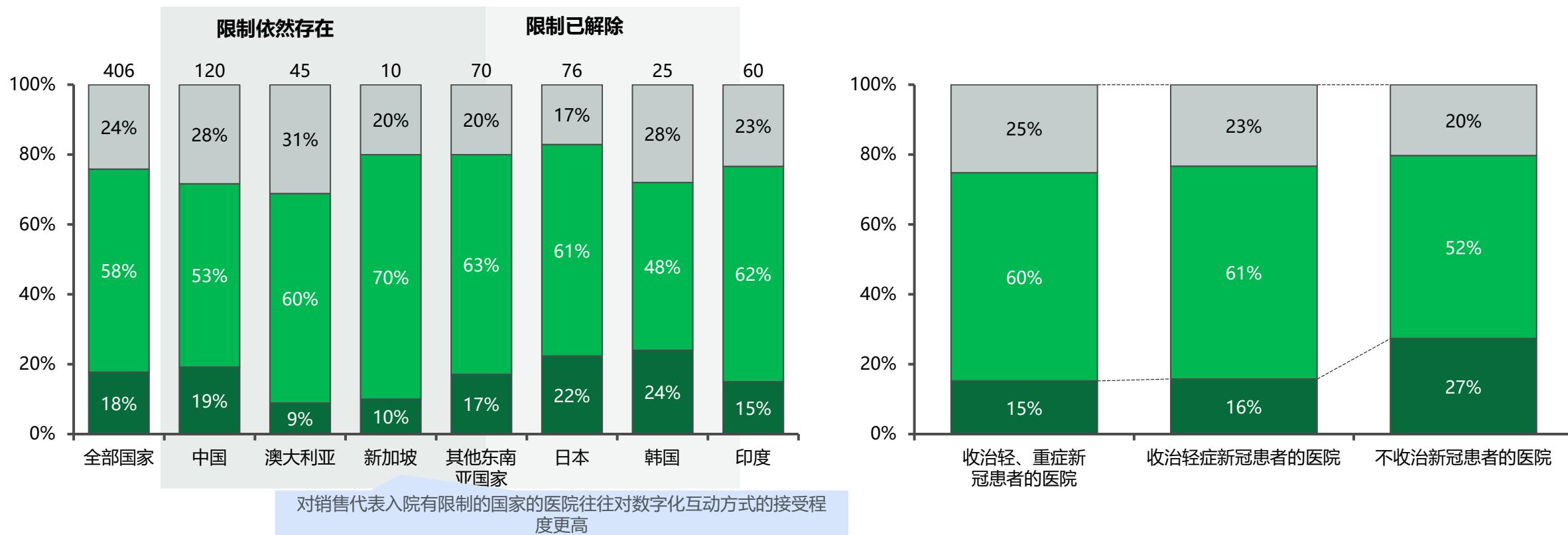
亚太地区医院广泛接受与供应商进行数字化互动，提供新冠治疗的医院对数字化互动的接受程度更高

3 数字化与创新

对数字化互动的接受度*

选择每个选项的受访者比例（按国家），以及不同样本中选择各个选项的受访者比例

- 完全可以接受
- 接受与定期到院面谈结合使用
- 短期内还可以接受，但线下交流一旦恢复，就应该停止使用



注释：*调研问题：与传统的线下交流相比，您与供应商进行数字化互动的接受程度如何？SEA - 东南亚
资料来源：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



Patrick Branch

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ p.branch@lek.com



Neale Jones

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ n.jones@lek.com



孙德岚 (Stephen Sunderland)

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ s.sunderland@lek.com



Arnaud Bauer

东南亚医疗服务业务负责人兼副董事
医疗并购与医疗服务

✉ a.bauer@lek.com



王韵之 (Grace Wang)

副董事, 医疗与生命科学业务

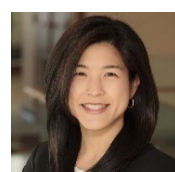
✉ g.wang@lek.com



Calvin Wijaya

副董事, 医疗与生命科学业务

✉ c.wijaya@lek.com



Mei Young

高级项目总监, 医疗与生命科学业务

✉ mei.young@lek.com




apac.lscoc@lek.com


WeChat


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。