

# 2022年度亚太地区医院调研解读： 对制药企业的战略启示

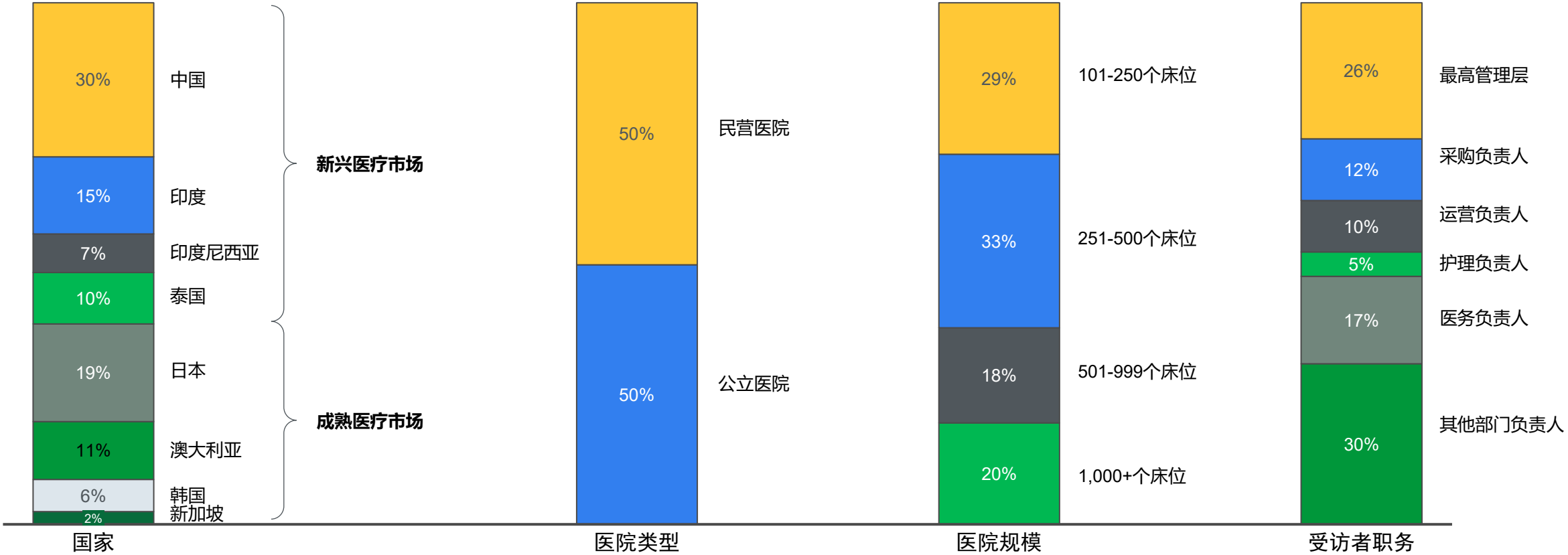
2022年5月

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.



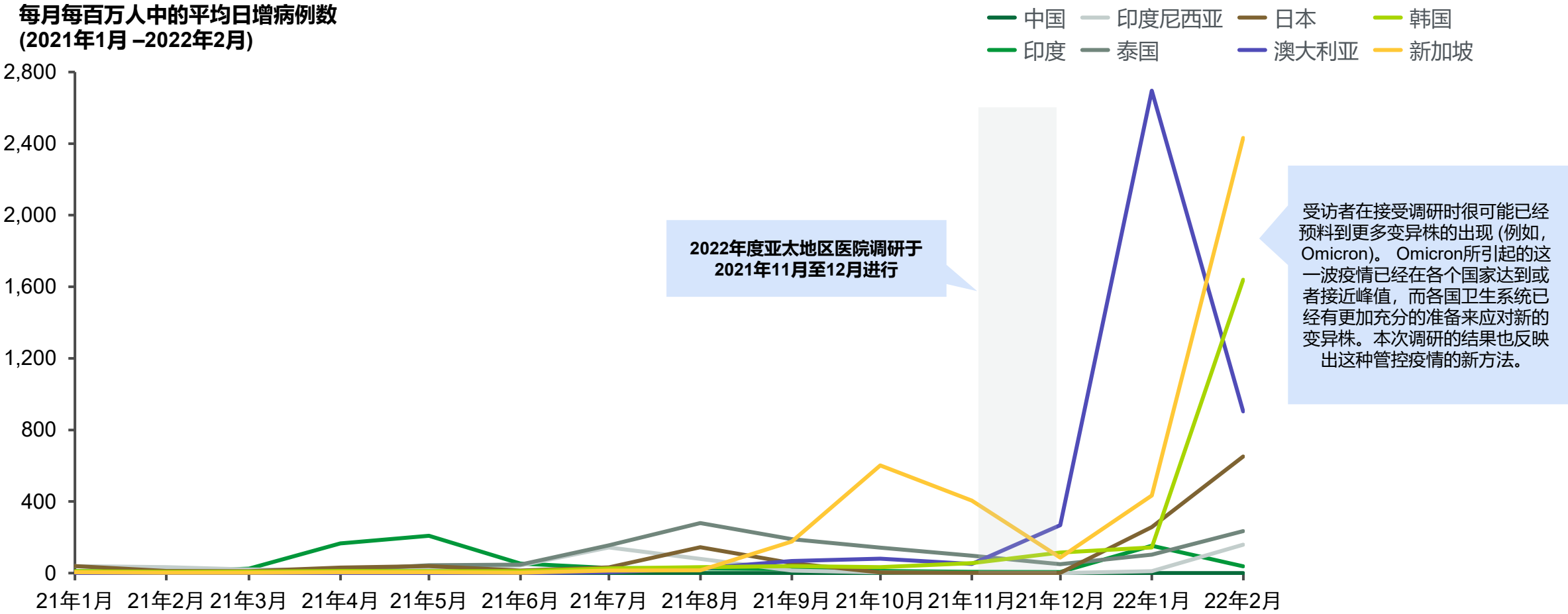
# L.E.K.对亚太地区医院展开了第三次独家年度调研；本次调研覆盖了400多位来自8个亚太地区主要国家市场的公立和民营医院管理层

L.E.K.亚太地区医院调研受访者构成  
受访者比例 (N=406)



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， 每月的新冠肺炎平均日增病例数都在逐渐减少



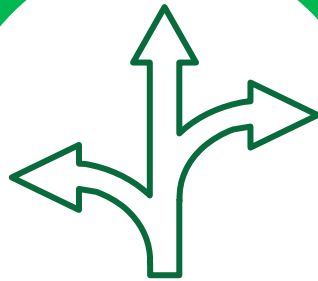
注释: 截至2022年2月27日的数据  
资料来源: Our World in Data; L.E.K. 分析

## 我们围绕三个关键领域进行了调研：财务展望、医院的战略重心及偏好、数字化与互动方式



### 财务展望

尽管医院的财务前景目前仍面临挑战，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



### 医院的战略重心及偏好

大多数医院在战略上的首要事项是保证医务人员的安全以及改善临床治疗结果



### 数字化与互动方式

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

# L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研的主要调查发现及其对制药企业的战略启示

## 主要调查发现

- 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
- 医院的偏好从之前的低成本产品转向对创新药物/生物制剂的需求，以改善患者的治疗结果
- 集中采购组织（GPO）和带量采购等市场趋势预计将加速发展，并进一步影响药品的采购方式
- 亚太地区医院大多能够接受制药企业的数字化互动方式；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

## 对于制药企业而言的关键问题

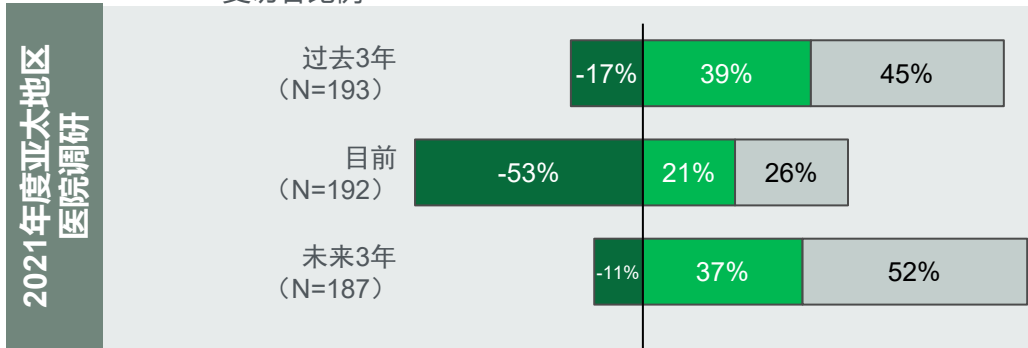
- 我们的供应链是否具备弹性以及全球化的能力满足因择期手术积压以及诊断延迟而带来的需求？
- 我们如何调整业务重心和调配资源以满足亚太地区医院的偏好，提供更好的标准治疗方案，并带来更高的患者满意度？
- 面对不断变化的市场趋势，我们应该如何应对？如何整合我们在相关市场的销售和营销策略？
- 我们如何才能更好更迅速地应对医院的战略重心的变化，从而与之进行更高效的互动，避免落后于同类企业？

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 医院的财务展望

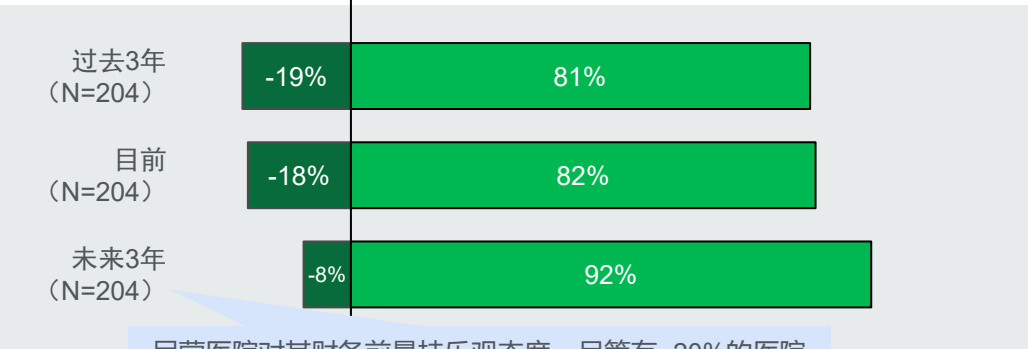
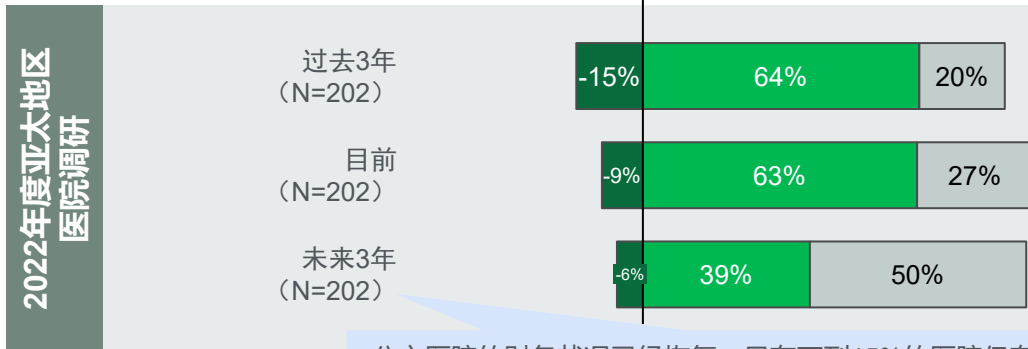
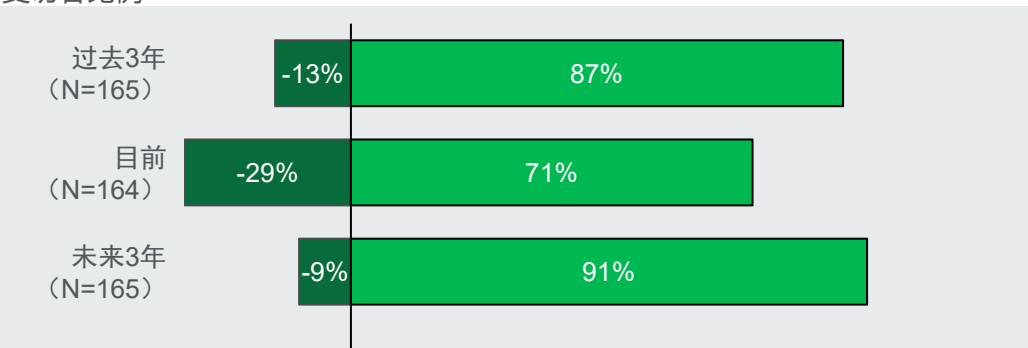
公立医院预算展望\*

受访者比例



民营医院盈利/EBITDA\*\*

受访者比例



公立医院的财务状况已经恢复；只有不到15%的医院仍有预算赤字（一年前约为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 ■ 收支平衡 ■ 预算盈余

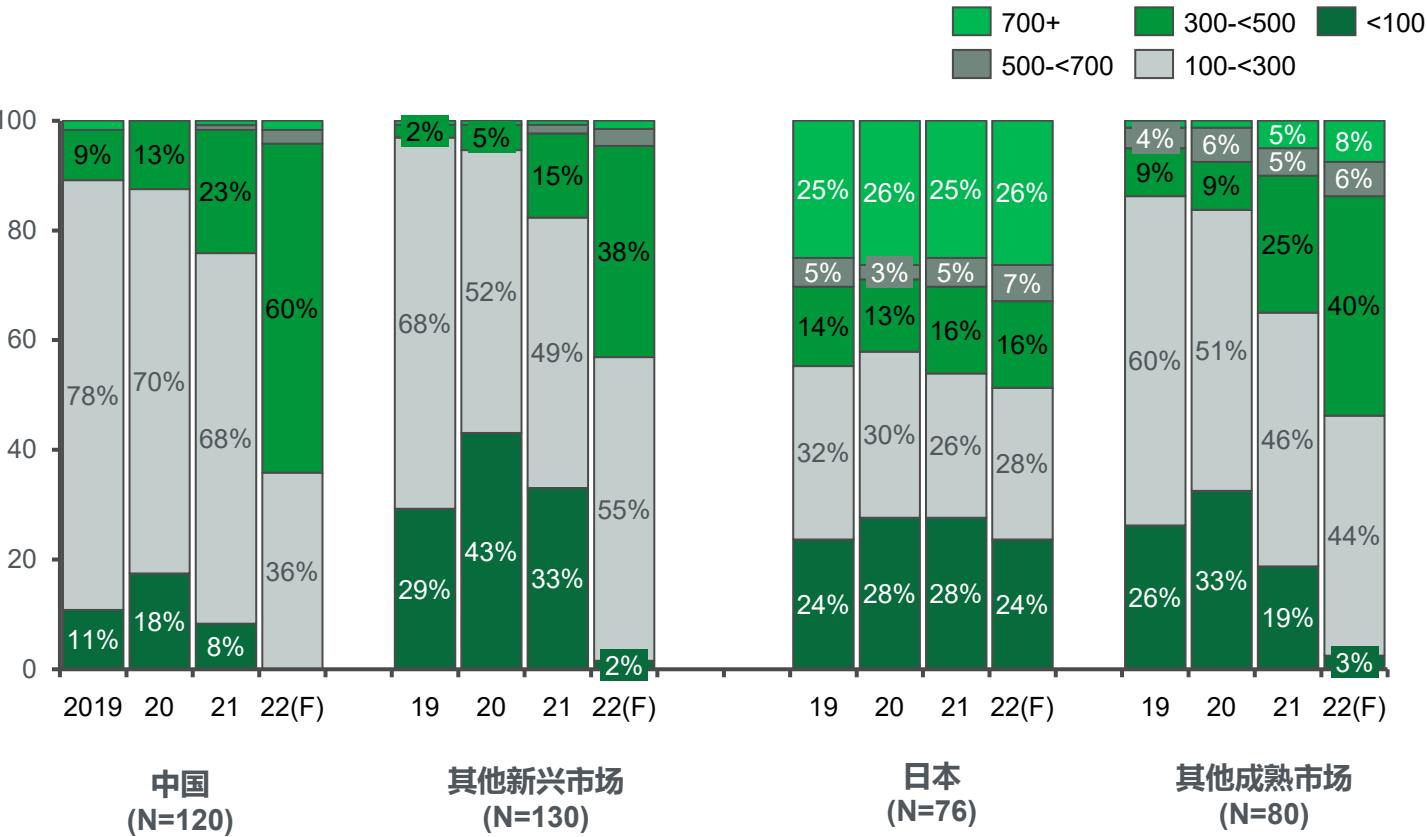
■ 亏损/EBITDA为负 ■ 盈利/EBITDA为正

\*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

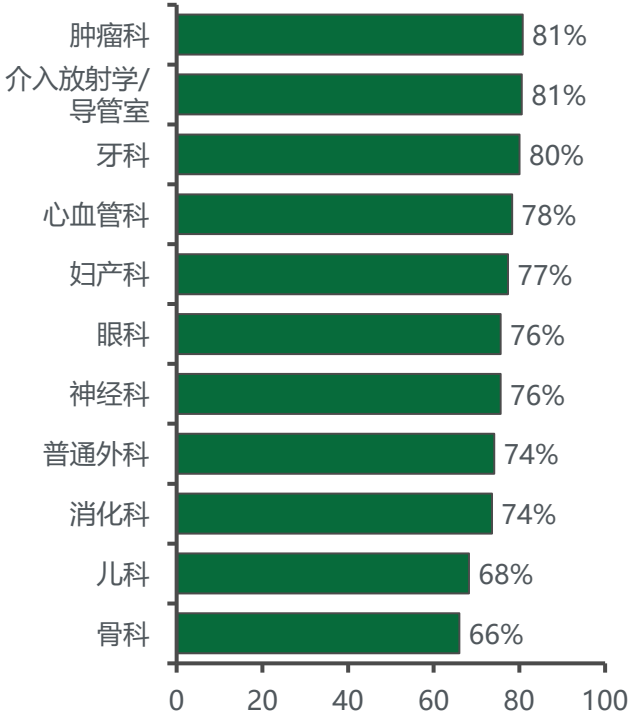
# 亚太地区的大多数医院中，择期手术数量已经大体恢复到新冠疫情暴发前的水平，预计在未来几年还会有所增长

## 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的比例\*\*  
受访者比例



\*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后复苏转向医院的要求——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 医院的战略重心及偏好

### 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      ■ 提升诊疗水平  
■ 提升运营水平      ■ 排名前2的选项

| 排名<br>(2022) | 战略重点                              | 全部国家<br>(N=406) | 中国<br>(N=120) | 日本<br>(N=76) | 韩国<br>(N=25) | 澳大利亚<br>(N=45) | 新加坡<br>(N=10) | 印度<br>(N=60) | 泰国<br>(N=40) | 印度尼西亚<br>(N=30) | 排名变化<br>(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（如由于高感染率而无法运营的医院） | 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 医院的战略重心及偏好

未来3年医院支出重点\*

选择“6”和“7”的受访者比例（“1” = 一定会减少支出，“7” = 一定会增加支出）

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<br>(N=406) | 中国<br>(N=120) | 日本<br>(N=76) | 韩国<br>(N=25) | 澳大利亚<br>(N=45) | 新加坡<br>(N=10) | 印度<br>(N=60) | 其他东南亚国家<br>(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<br>(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<br>(如远程问诊、电子配药等)   | 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%               |
| 后端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%               |

\*调研问题：在未来三年内，您认为贵医院在以下方面的支出重点会发生怎样的变化；\*\* 对于各项支出重点，选择“3”、“4”和“5”的受访者的平均百分比；  
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

创新药物进入医院处方集将对提高药物使用至关重要，将药物列入处方集的首要考量因素是该药物是否被纳入国家或国际治疗指南

2 医院的战略重心及偏好

将药物列入处方集的最重要标准\*  
受访者比例

■ 排名前2

| 排名<br>(2022) | 标准               | 全部国家<br>(N=406) | 中国<br>(N=120) | 其他新兴市场<br>(N=130) | 日本<br>(N=76) | 其他成熟市场<br>(N=80) | 排名变化<br>(较2021年) |
|--------------|------------------|-----------------|---------------|-------------------|--------------|------------------|------------------|
| #1           | 药品被纳入国家/国际治疗指南   | 51%             | 43%           | 48%               | 71%          | 51%              | -                |
| #2           | 药品是通过药物集中采购部门购买的 | 41%             | 48%           | 46%               | 20%          | 44%              | +4 ↑             |
| #3           | 药品来自于医院的优选供应商    | 39%             | 35%           | 42%               | 22%          | 55%              | -                |
| #4           | 药品已被纳入医保         | 38%             | 38%           | 37%               | 54%          | 24%              | -                |
| #5           | 药品是本土生产的         | 34%             | 47%           | 40%               | 4%           | 35%              | -3 ↓             |
| #6           | 药品价格较低           | 33%             | 26%           | 30%               | 57%          | 24%              | -1 ↓             |
| #7           | 药品目前是最先进/前沿的治疗方法 | 29%             | 25%           | 28%               | 33%          | 31%              | -4 ↓             |

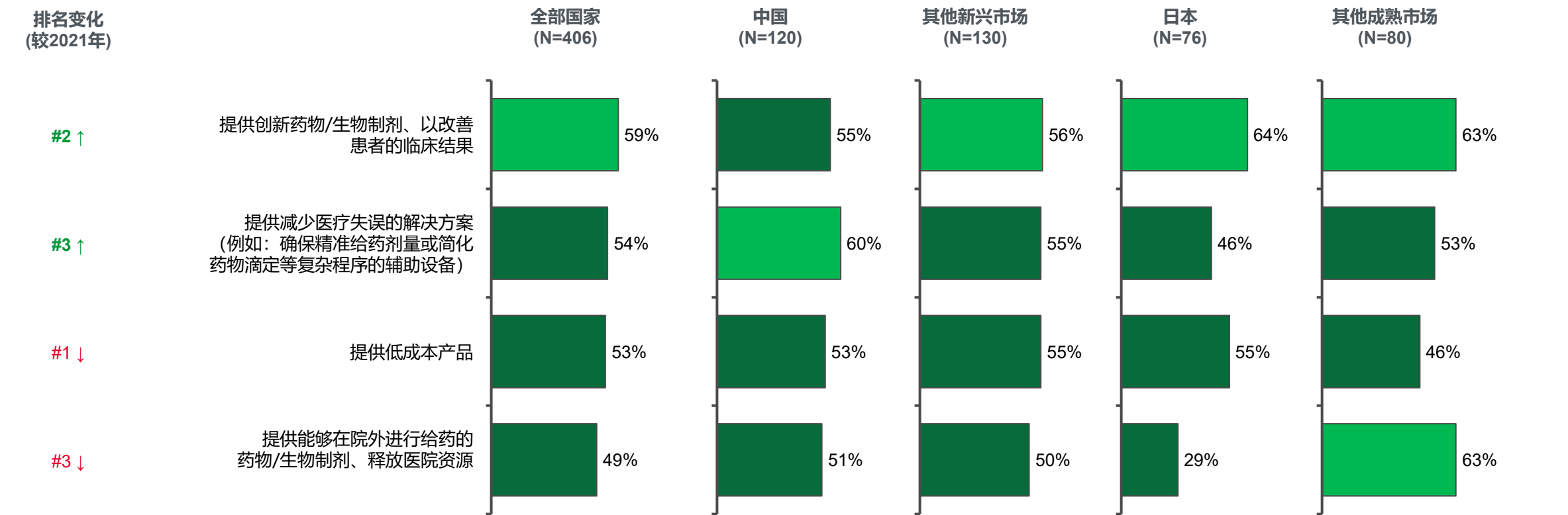
\*调研问题：将药物列入处方集最重要的三个标准是什么？其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印尼和泰国。  
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

根据这一战略重心，医院更希望药企能够提供创新解决方案以改善治疗结果，这相比于2021年调研时医院更偏好药企提供低成本产品呈现出明显的转变

2 医院的战略重心及偏好

医院最希望药企提供的帮助\*  
将该选项排在前三的受访者比例

排名第1



\*调研问题：请选择您希望药企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、印尼和泰国。  
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

医务和护理部门负责人以及医院管理层是药品采购的关键决策者，药企可通过与他们沟通来进一步了解医院的需求

2 医院的战略重心及偏好

不同职位参与药品采购决策的比例\*  
受访者比例

 最有影响力的职位

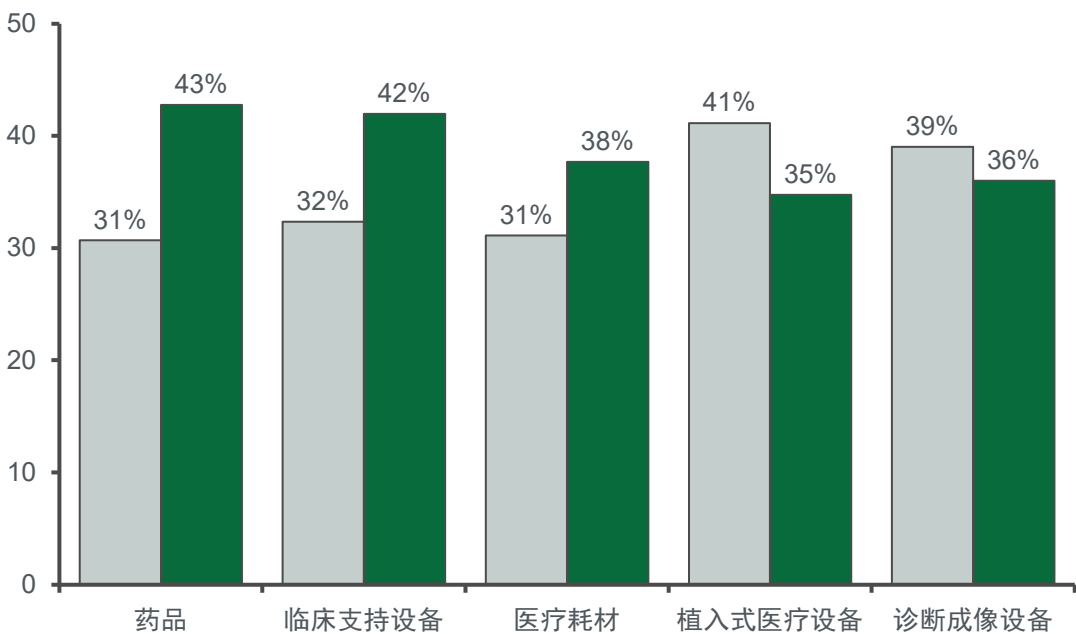
| 职位                      | 中国<br>(N=64) | 其他新兴市场<br>(N=80) | 日本<br>(N=49) | 其他成熟市场<br>(N=36) |
|-------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| 医务或护理部门负责人              | 44%          | 35%              | - **         | 42%              |
| 医院管理层<br>(如最高管理层、VP、主管) | 11%          | 34%              | 18%          | 36%              |
| 运营负责人                   | 13%          | 25%              | - **         | 14%              |
| 临床科室负责人<br>(如外科、肿瘤)     | - **         | - **             | 76%          | - **             |
| 采购部门<br>(如财务主管)         | 16%          | 6%               | - **         | - **             |

\*调研问题：以下哪项描述最符合您的职位？对选择“药品”的受访者提问：您参与了以下哪些品类的采购决策？\*\*回复少于5个的职位已被剔除  
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

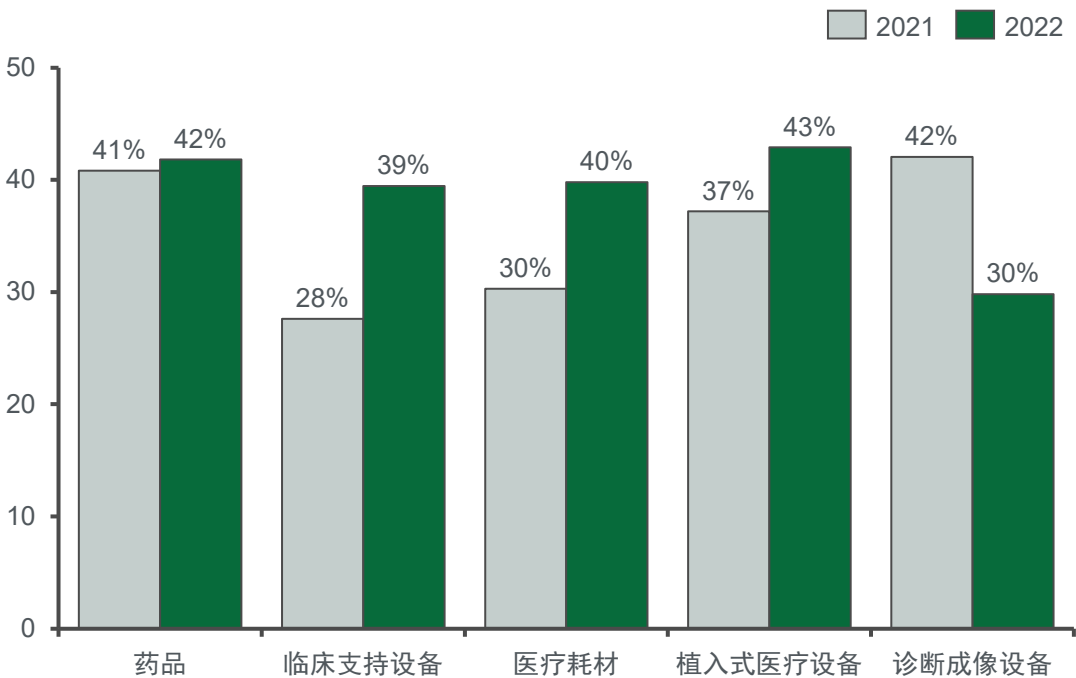
# 采购行为上，中国的医院继续采用带量采购 (VBP) 的方式采购30%-40%的药品

## 2 医院的战略重心及偏好

中国的医院通过带量采购购买产品的平均支出比例  
(三级医院)\*  
比例



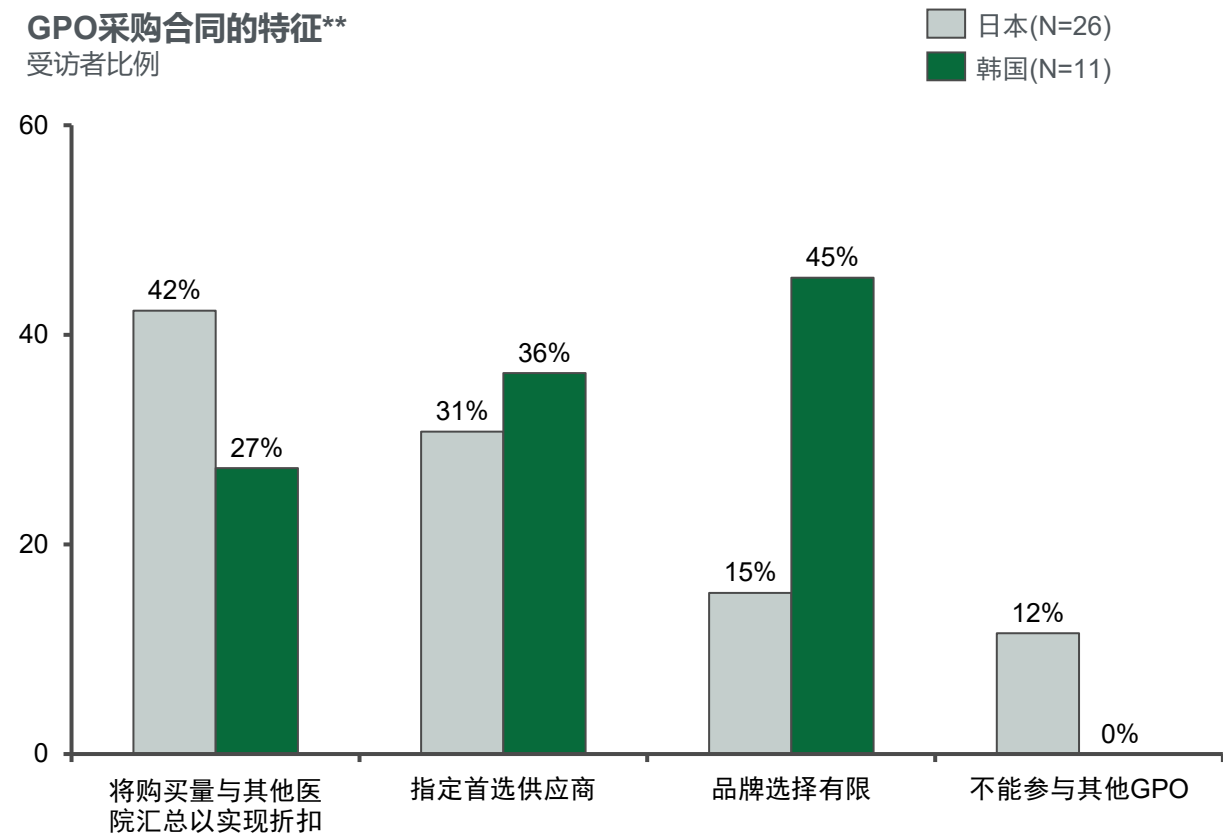
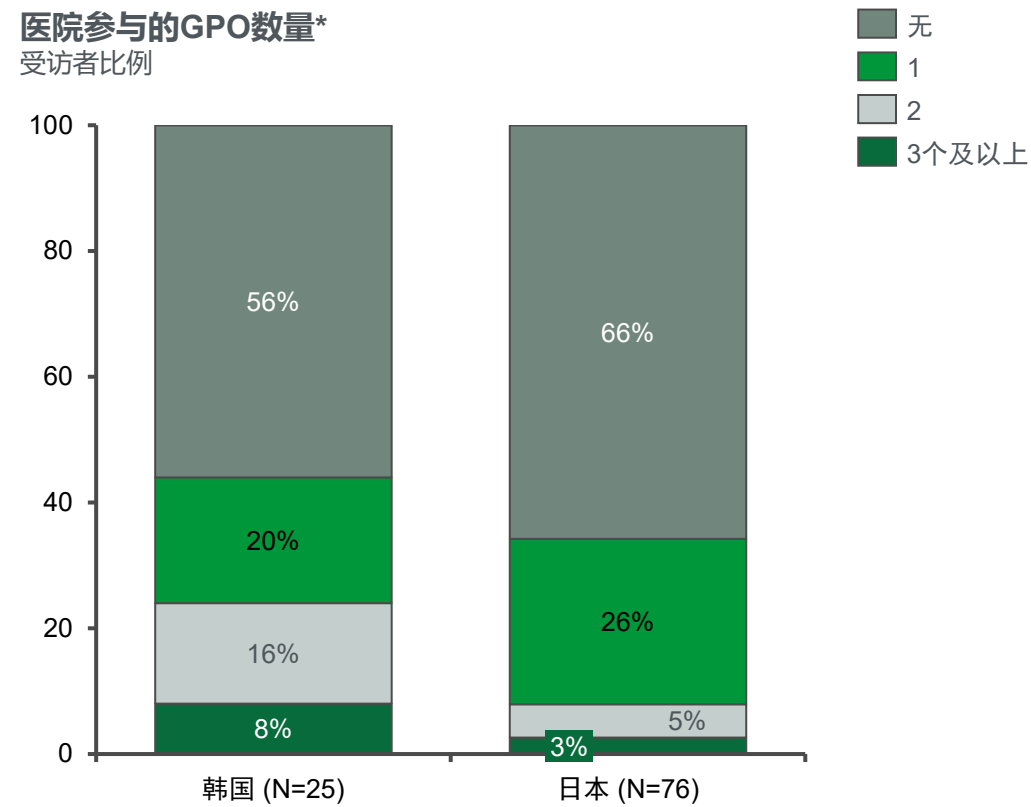
中国的医院通过带量采购购买产品的平均支出比例  
(二级医院)\*  
比例



\*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？回答“我不知道”的已被剔除；三级医院指公立三级医院，有500个及以上的床位；二级医院指公立二级医院，有100-499个床位  
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

在日本和韩国，超过34%的医院与GPO有关；各医院采购量的汇总和品牌选择有限分别是日本和韩国GPO的主要特征

2 客户的战略重心及偏好



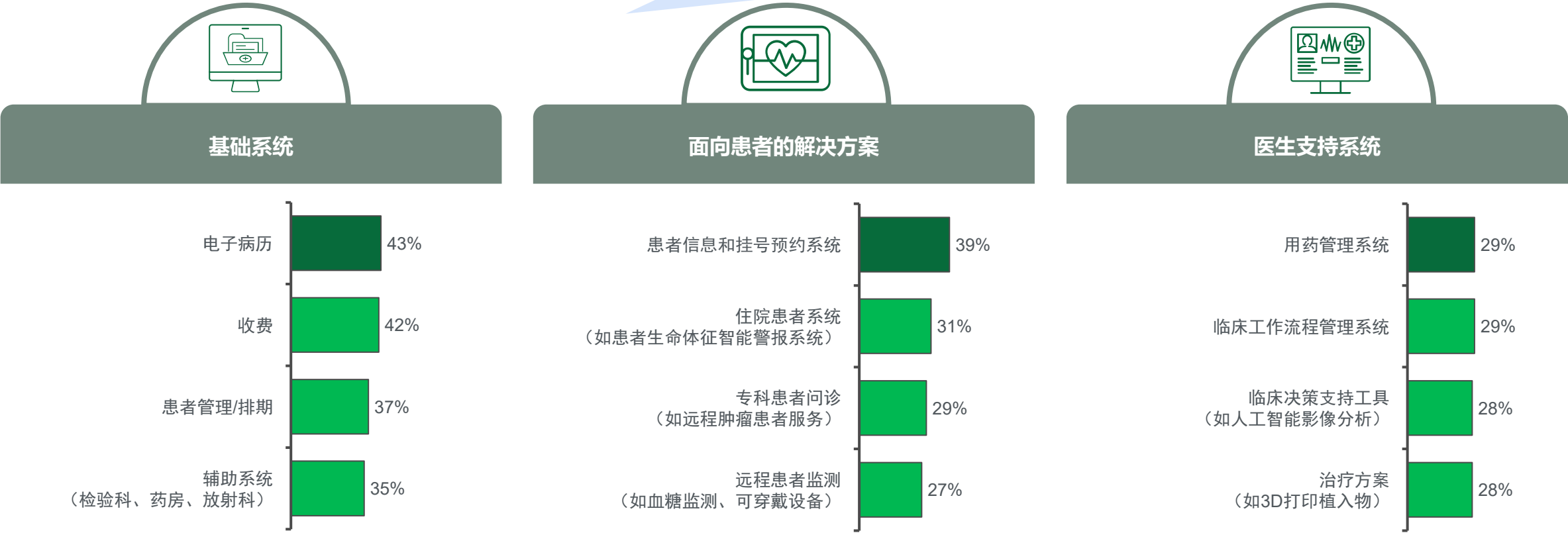
\*调研问题：除了集中采购，你的医院参与了多少个药品集中采购组织 (GPO，不属于医院)？  
\*\*调研问题：GPO采购合同的主要特征是什么？与至少一个GPO相关的受访者百分比  
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

# 随着数字化解决方案应用的持续增长，药企应该探索如何通过数字化解决方案赋予其药品增值服务

## 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

随着基本系统的普及，医院正在试验并有意扩大其数字化能力，从而为患者和医生提供支持

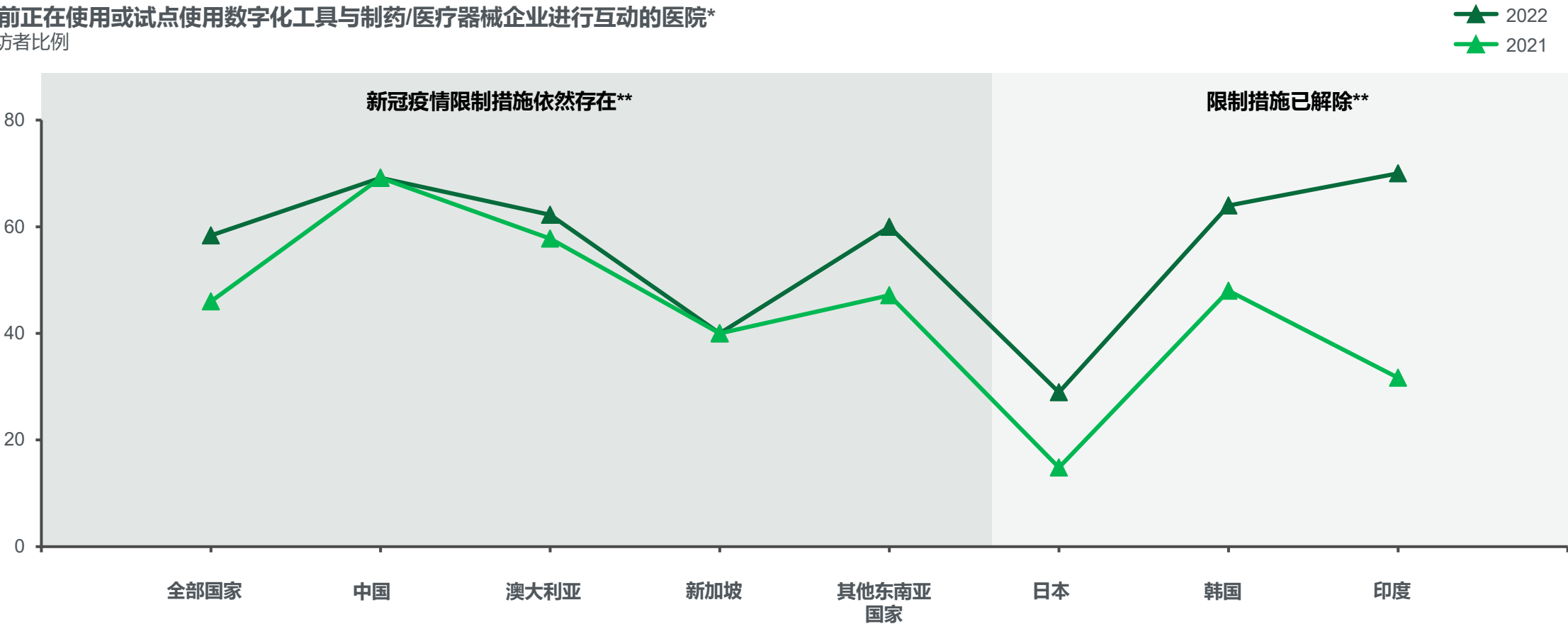


\*调研问题：“在许多国家，医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案？” 回答医院“目前正在使用”各种数字解决方案的受访者。  
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

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/医疗器械企业进行互动的医院\*  
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？” 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

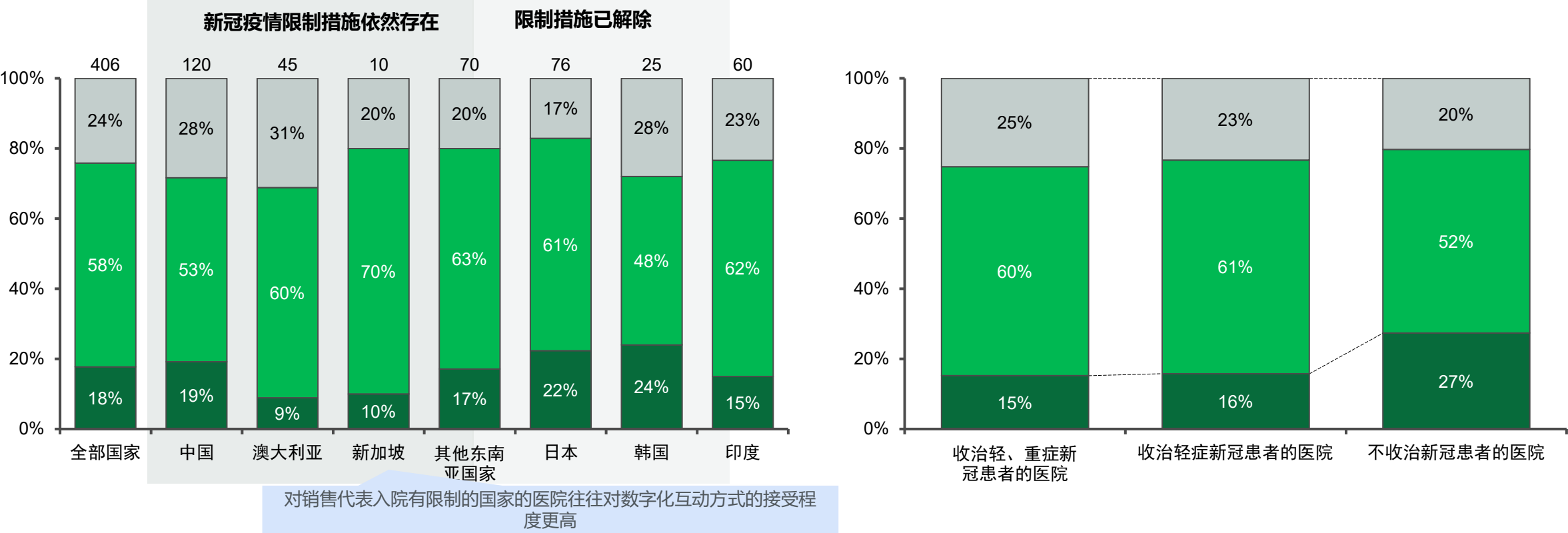


# 亚太地区医院广泛接受与供应商进行数字化互动，提供新冠治疗的医院对数字化互动的接受程度更高

## 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

- 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



\*调研问题：与传统的线下交流相比，您对与供应商进行数字化互动的接受程度如何？  
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



**Stephanie Newey**

合伙人，医疗与生命科学业务

✉ s.newey@lek.com



**孙德岚 (Stephen Sunderland)**

合伙人，医疗与生命科学业务

✉ s.sunderland@lek.com



**曾凡凡 (Evan Zeng)**

合伙人，医疗与生命科学业务

✉ e.zeng@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



**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



**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。