

2022年度亚太地区医院调研

中国市场： 对制药企业的战略启示

2022年6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.

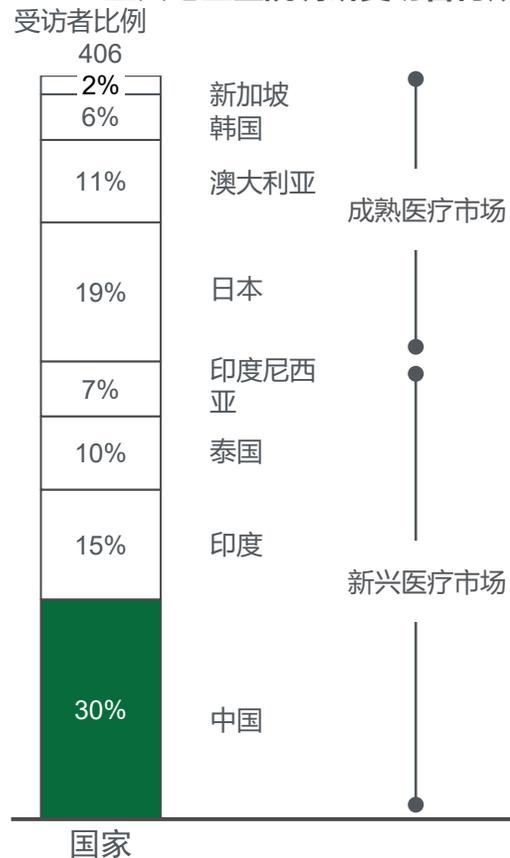


议程

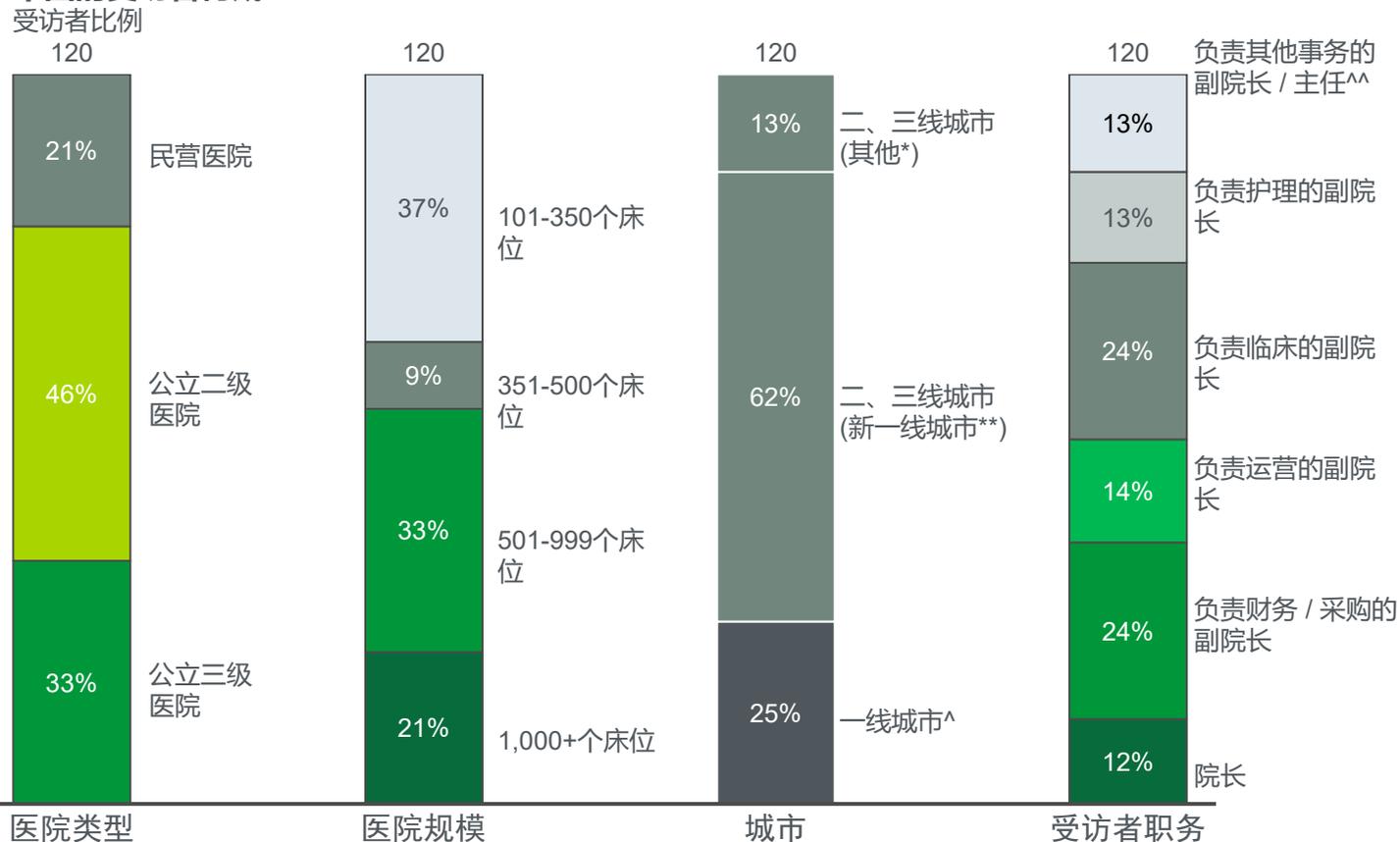
- 总结
- 医院的战略重心及偏好
- 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响
- 数字化趋势
- 医院的财务展望

2022年L.E.K.对亚太地区医院管理层就一系列战略问题进行了调研和分析，其中有120位来自中国市场

L.E.K.亚太地区医院调研受访者构成



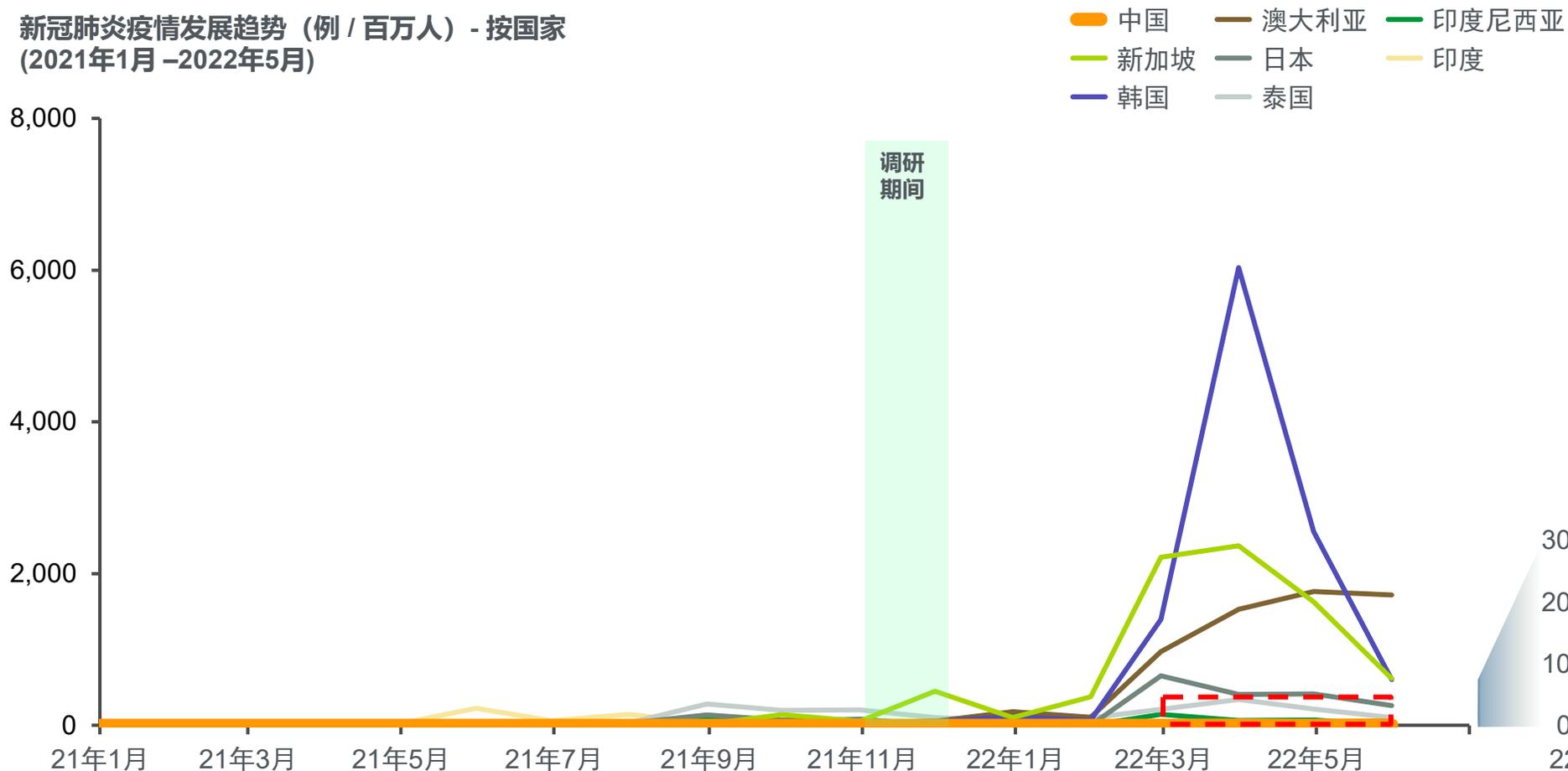
中国的受访者构成



注释: *大连、漳州、保定、合肥、昆明; **武汉、成都、杭州、南京、长沙、天津、重庆、郑州、沈阳、西安; ^北京、上海、广州; ^^药剂科主任 / 设备科主任以及负责其他事务的副院长
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)

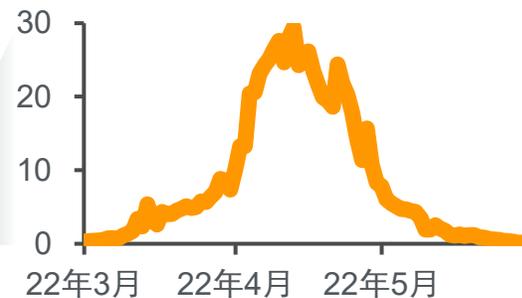
调研进行于2021年11月，彼时新冠疫情对医疗系统的冲击有所趋缓

新冠肺炎疫情发展趋势 (例 / 百万人) - 按国家
(2021年1月 - 2022年5月)



尽管日增病例数量多，但在整个国家层面的患病率并不显著。其主要影响在于针对疫情的封控措施造成的人流与物流阻断，而非对于医疗系统带来的重大负担

中国的平均日增病例数
(2022年3月 - 2022年5月)
(单位: 千例)



注释: 数据截至2022年5月31日
资料来源: Our World in Data; L.E.K.分析

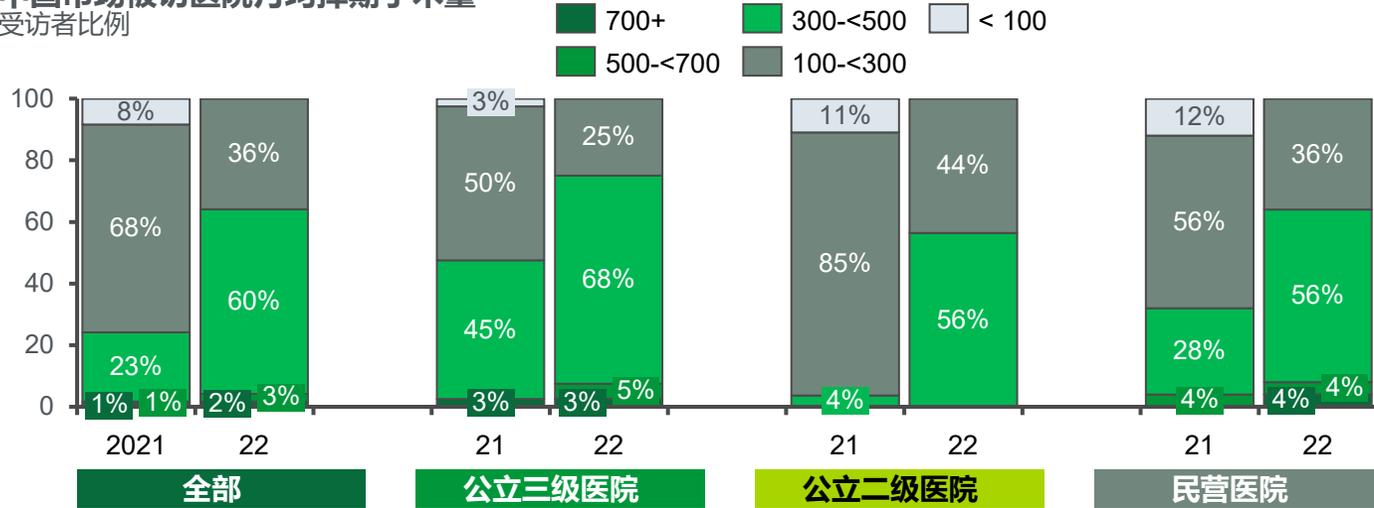
德尔塔 (Delta)

奥密克戎 (Omicron)

以择期手术量作为指标来看，公立和私立医院的业务量较2021年大幅回升，部分科室已接近疫情前水平

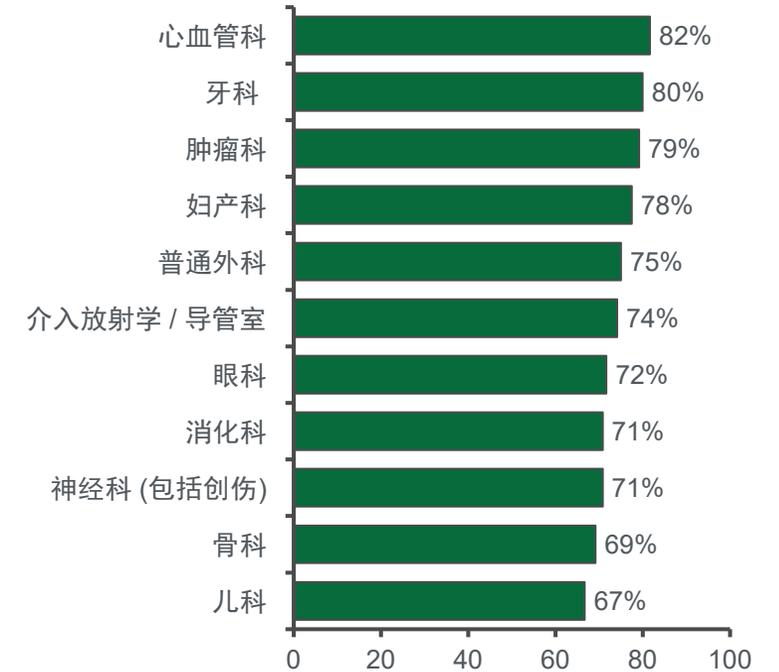
中国市场被访医院月均择期手术量*

受访者比例



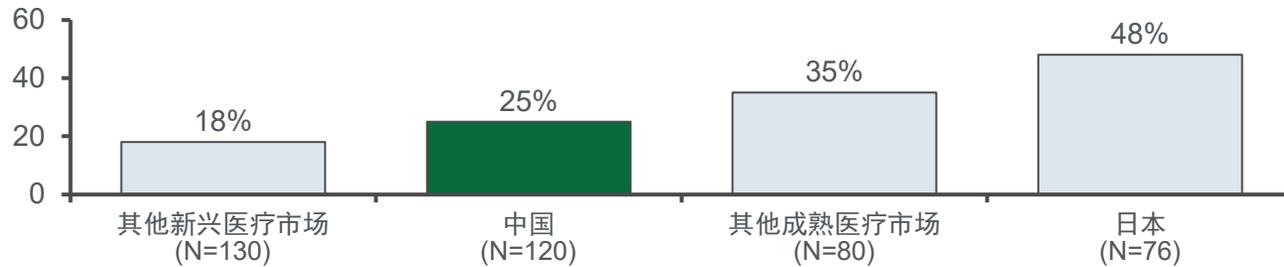
中国市场择期手术量对比新冠疫情前水平 - 按科室**

受访者比例



被访医院择期手术量对比-按国家 (2021)*

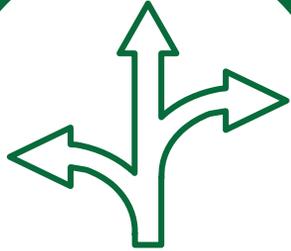
回答每月超过300台择期手术的受访者比例



注释: *调研问题: 您所在的医院在以下的时间段里进行了/将要进行多少次择期手术(每月)? 其他成熟医疗市场包括韩国、澳大利亚和新加坡; 其他新兴医疗市场包括印度、印度尼西亚和泰国; **调研问题: 以下哪些科室的择期手术量尚未恢复到COVID之前的水平?

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

我们从以下四个方面对中国市场进行了深入研究：医院的战略重心及偏好、医保 (NRDL) 和带量采购的影响、数字化趋势以及医院的财务展望



医院的战略重心及偏好

大多数中国医院的战略重心已转向改善临床治疗结果



医保 (NRDL) 和带量采购的影响

医保谈判药品仍然面临一定的上架/处方量的限制；集采药品在整体公立医院药品支出中已经占据了相当大的比例



数字化趋势

中国市场的数字化水平与亚太地区的发达国家相当；从医院的整个价值链都存在对数字化工具的需求



医院的财务展望

大多数中国公立和民营医疗机构，均对未来的财务状况展现出乐观积极的态度

2022年度医院调研的主要发现及其对制药企业的战略启示

主要发现

- 中国~80%的医院的战略重心已从投资基础设施建设转向**改善临床治疗结果**
- 由于战略重心的变化, ~60%的医院希望药企优先满足其对**创新药物**的需求
- **NRDL**: ~40%的医院自动列名医保谈判药品, ~50%的医院对医保谈判药品没有处方量限制
- **VBP**: 集采药品在整体公立医院药品支出中占据了相当大的比例, 较2021年增长了5个百分点; 公立医院的销售力度与2021年相同, 而民营医院的销售力度有所增加
- 中国几乎所有的医院都在使用或计划采用数字化工具; 中国医院的**数字化进程要高于亚太地区发达国家的平均水平**
- >50%的医院在采用数字化解决方案时最担忧的问题是**患者隐私保护不完善以及缺乏数字化相关人才**
- 大多数中国公立和民营医疗机构均对未来三年的财务状况展现出乐观积极的态度
- ~1/3的医院需要额外的资金支持来维持运营

主要战略启示

- 制药企业应该如何定位他们的产品组合, 以满足医院的需求?
- 医院对创新药物的需求增加, 同时还希望降低成本, 制药企业如何平衡?
- **NRDL**: 制药企业如何快速让药品广泛上架, 并扩大处方量?
- **VBP**: 面对VBP日益增长的影响, 我们如何优化销售和市场营销资源?
- 制药企业在医院的数字化方面能够提供什么样的支持? 制药企业又将如何从中受益?
- 商业化将通过哪些渠道进行 (如全渠道模式)?
- 需要哪些能力以及组织层面的变革?
- 医院的财务预期展望会不会对制药企业有所影响? 有哪些影响?

议程

- 总结
- **医院的战略重心及偏好**
- 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响
- 数字化趋势
- 医院的财务展望

自2021年以来，改善临床治疗结果和临床诊疗方案标准化成为中国市场医院的首要战略重点；投资建设数字化医疗能力也正在被迅速提上日程

1 医院的战略重心及偏好

被访医院战略发展重点 (未来三年)*

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 (2022)	战略重心	2022 (N=120)	2021 (N=120)	两年的百分点变化	2022 (n=406)
#1	改善临床结果	76%	53%	+23	69%
#2	临床诊疗方案的标准化 (院内及跨机构)	72%	53%	+19	59%
#3	提升医务人员的安全保障	70%	48%	+22	70%
#4	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)	66%	39%	+27	58%
#5	投资建设新的IT系统	66%	55%	+11	58%
#6	降低医疗设备的购置成本	63%	49%	+14	63%
#7	降低药品和耗材的成本	63%	52%	+11	61%
#8	提高工作效率、优化工作流程	58%	50%	+8	63%
#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%	48%	+10	58%
#10	与其他类型的医疗机构合作 (如社区卫生服务中心)	58%	51%	+7	51%



关键启示

- 自2021年以来，改善临床结果和临床诊疗方案的标准化仍然是医院的战略重心，这与亚太地区的整体情况是一致的
- 投资建设数字化医疗相关能力正被迅速提上医院管理层的战略议程
- 由于新冠疫情的影响，医院越来越注重提升医务人员的安全保障

注释: *调研问题: 在未来3年内, 以下战略议题对于您所在医院的重要程度如何? (请用1到7分打分, 其中“1”代表“完全不重要”、“7”代表“非常重要”)

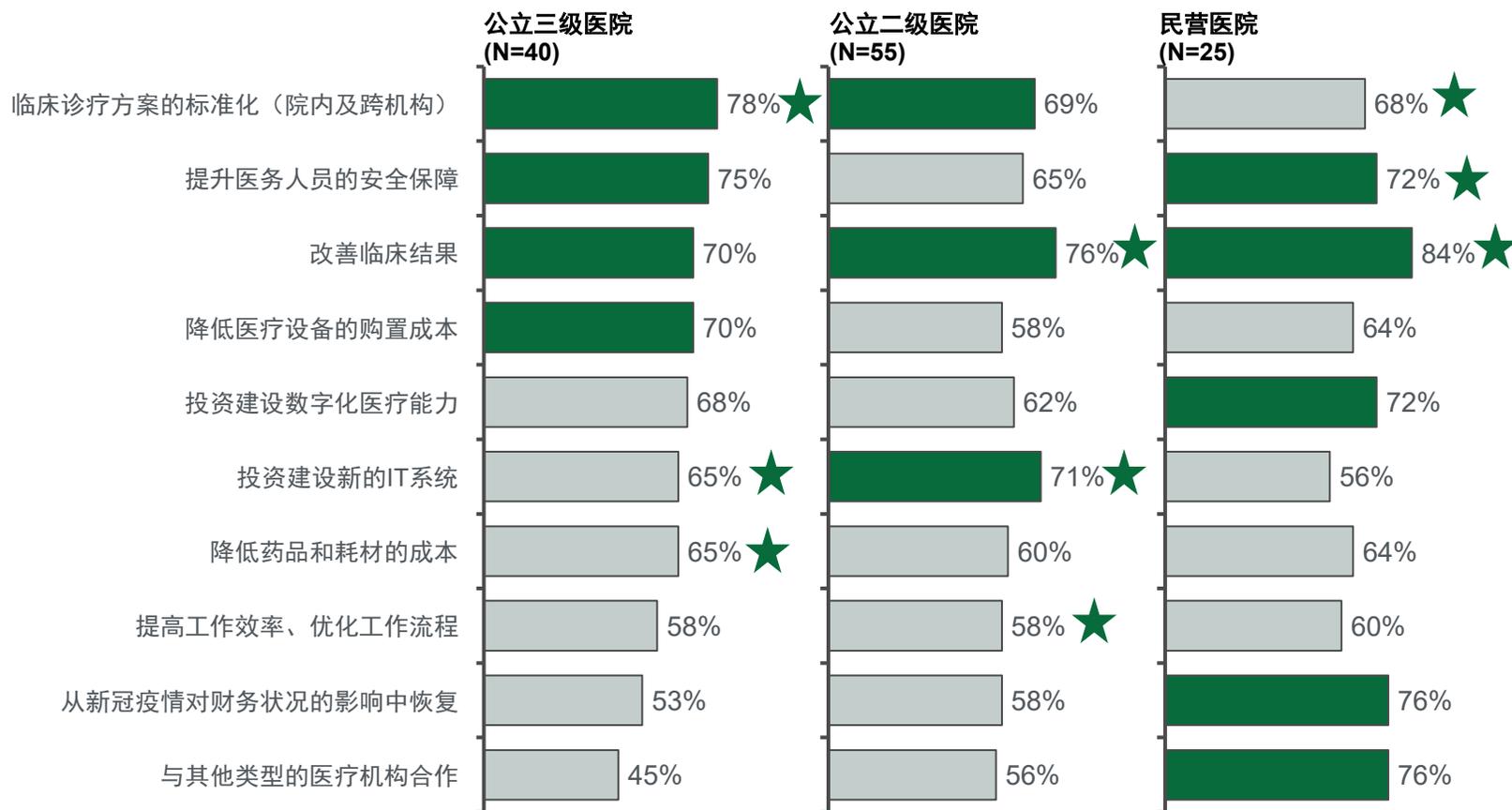
资料来源: L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

从医院分级来看，公立三级医院战略重心与整体市场趋势一致，二级医院更注重基础设施的升级，而民营医院则对增强其数字化医疗能力更感兴趣

1 医院的战略重心及偏好

被访医院战略发展重点 – 按医院分级 (未来三年) *

选择“6”和“7”的受访者比例 (“1” – 完全不重要, “7” – 非常重要)



关键战略启示

- 改善临床结果是所有类型医院的首要战略重心
- 公立二级医院比其他类型医院要更重视对IT系统等基础设施的投资建设
- 民营医院迫切希望增强数字化能力，并从新冠疫情对财务状况的影响中恢复



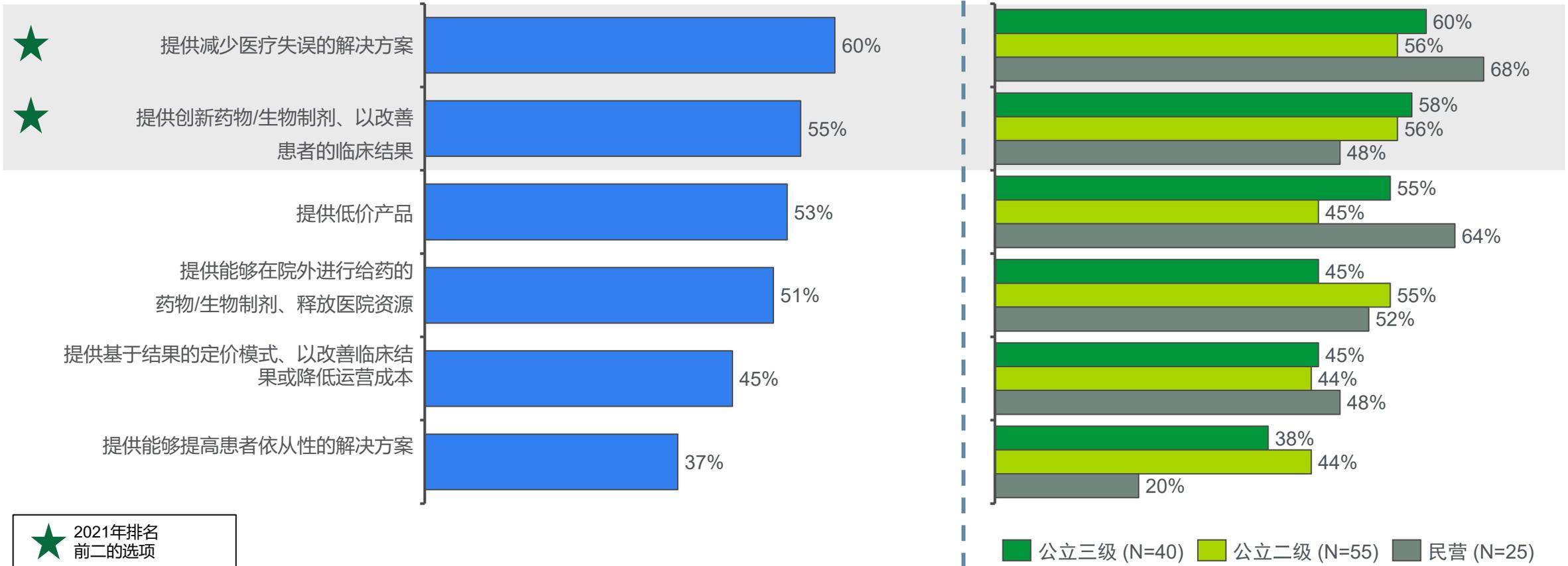
注释: *调研问题: 在未来3年内, 以下战略议题对于您所在医院的重要程度如何? (请用1到7分打分, 其中“1”代表“完全不重要”、“7”代表“非常重要”)

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

在战略重心的驱动下，中国市场医院希望药企能够在减少医疗失误，提供创新诊疗方案，以及降低成本等方面提供支持

1 医院的战略重心及偏好

被访医院希望药企支持的重点领域*
将该选项排在前三的受访者比例 (N=120)



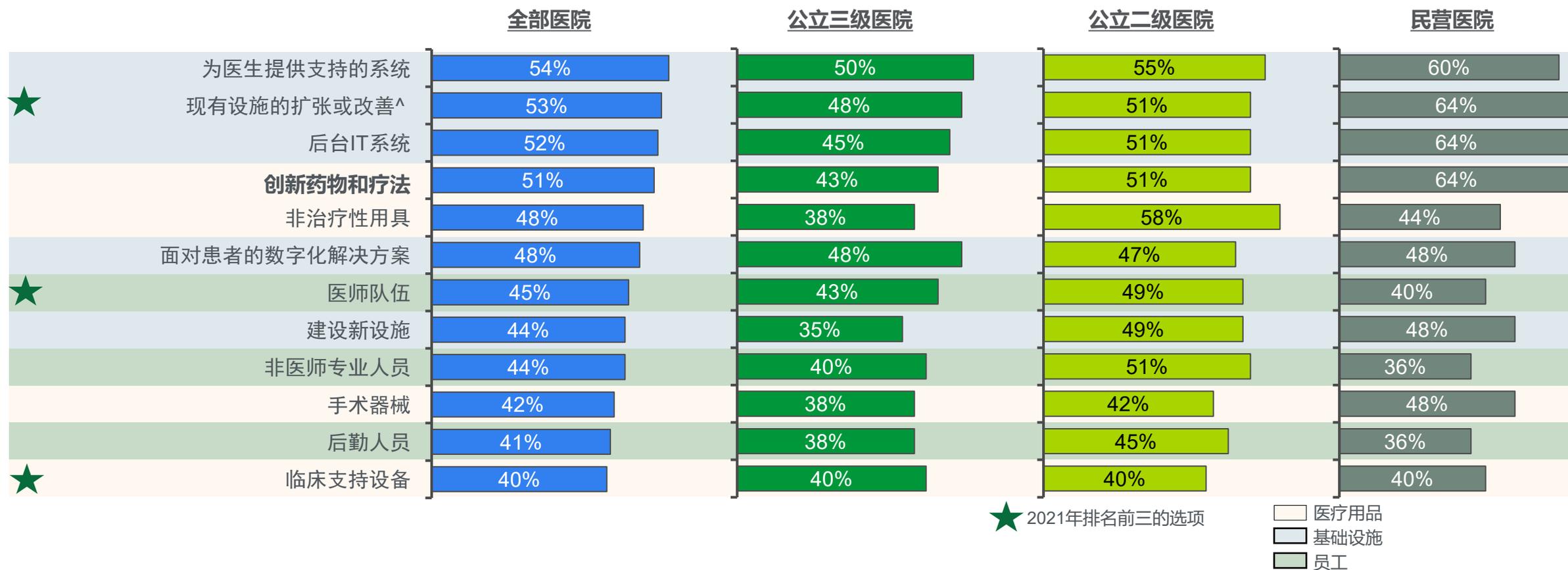
注释：*调研问题：请选择您希望药企优先帮助医院实现目标的3个重点领域？
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

大部分医院正在寻求投资建设基础设施，三级医院对数字化医疗解决方案表现出较为强烈的兴趣，而二级医院则更关注医疗用品

1 医院的战略重心及偏好

被访医院财政支出重点方向 – 未来三年*

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) (N=120)**



注释: *调研问题: 未来3年内, 您预计您所在医院在以下支出类别中优先度会如何变化; **回答“我不知道”的已剔除, 未标明的即表示排名保持不变; ^2021年的选项为“新的或现有设施”

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

中国的医院在很大程度上实行集中采购机制；与进口药相比，国产药品覆盖面广、质量较好且价格低廉，受欢迎程度高

1 医院的战略重心及偏好

被访医院药品列名首要考虑因素*
(2021-2022)
受访者比例

排名 (2022)	标准	中国		两年的百分点变化	亚太	
		2022 (N=120)	2021 (N=120)		2022 (n=406)	2021 (n=406)
#1	药品是通过药物集中采购部门购买的	48%	43%	+5	41%	36%
#2	药品是本土生产的	47%	41%	+6	34%	28%
#3	药品得到了国家/国际治疗指南的推荐	43%	41%	+2	51%	49%
#4	药品已被纳入医保	38%	33%	+5	38%	33%
#5	药品来自于医院的优选供应商	35%	28%	+7	39%	32%
#6	药品价格较低	26%	39%	-13	33%	46%
#7	药品目前是最先进/前沿的治疗方法	25%	31%	-6	29%	35%



关键战略启示

- 与亚太地区的整体情况相比，中国的医院更倾向于本土生产的产品
 - 本土产品覆盖了广泛的疾病领域，同时能够保证较好的质量
 - 本土产品的价格比进口产品低，能够让公立医院不超过开支上限，同时帮助民营医院提高盈利
- 与2021年相比，医院对价格的敏感度似乎有所下降
 - 多种政策正在帮助减少药品相关的支出，如VBP、医保谈判等

注释：*调研问题：将药品加入医院列名最重要的三个标准是什么？

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

Top 2 rank

负责临床和护理的副院长是药品采购过程中的关键决策者，尤其是在公立三级医院和民营医院；采购部门在二级医院扮演更重要的角色

1 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*
(2022)

受访者比例

 最有影响的职位

职位	全部医院 (N=120)	公立三级医院 (N=40)	公立二级医院 (N=55)	民营医院 (N=25)
负责临床的副院长 / 负责护理的副院长	44%	63%	21%	59%
采购部门	16%	11%	29%	0%
负责其他事务的副院长	16%	5%	18%	24%
运营负责人	13%	16%	14%	6%
医院管理层	11%	5%	14%	12%
药剂科主任	2%	0%	4%	0%

注释：*调研问题：以下哪个选项最符合您在医院的角色？对选择“药品”的受访者进一步提问：您在医院中负责哪些类别的采购决定？

资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

议程

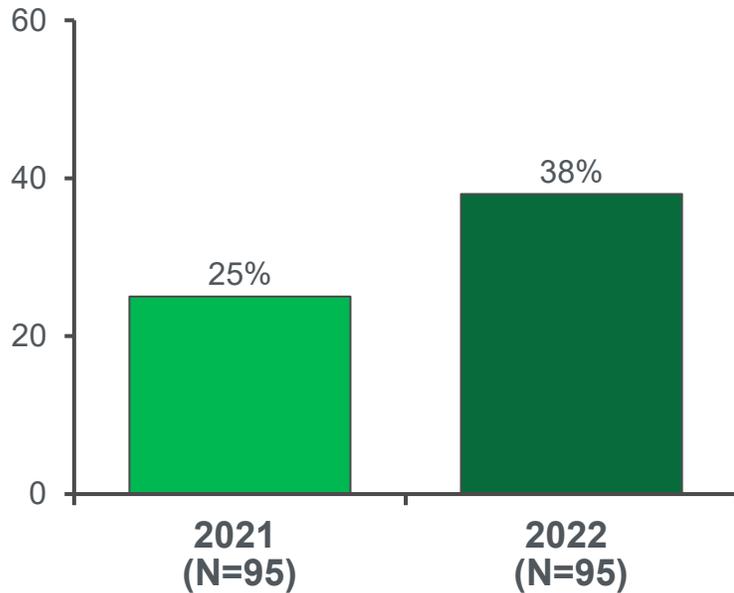
- 总结
- 医院的战略重心及偏好
- **医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响**
- 数字化趋势
- 医院的财务展望

与2021年相比，医保产品进入医院列名的流程变得更加顺利，~40%的谈判药品已实现自动列名

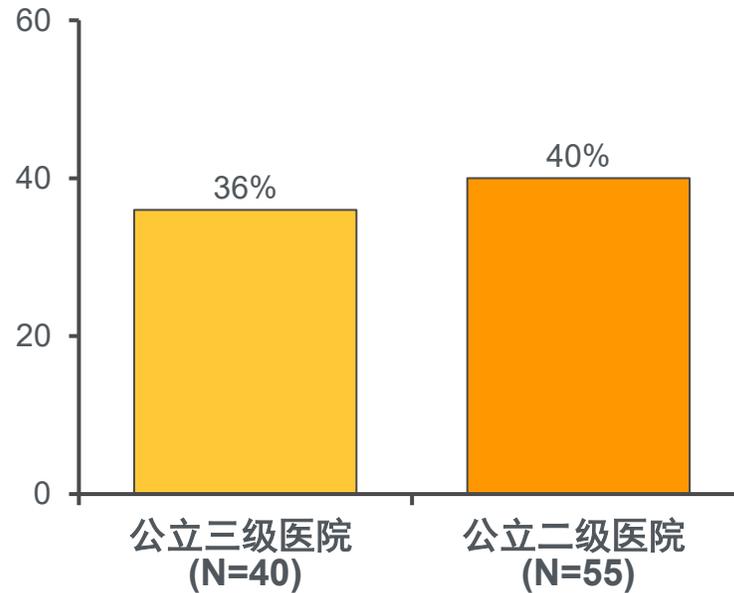
2 NRDL和VBP的影响

~40%的谈判药品只要被纳入医保就会立即自动进入医院列名

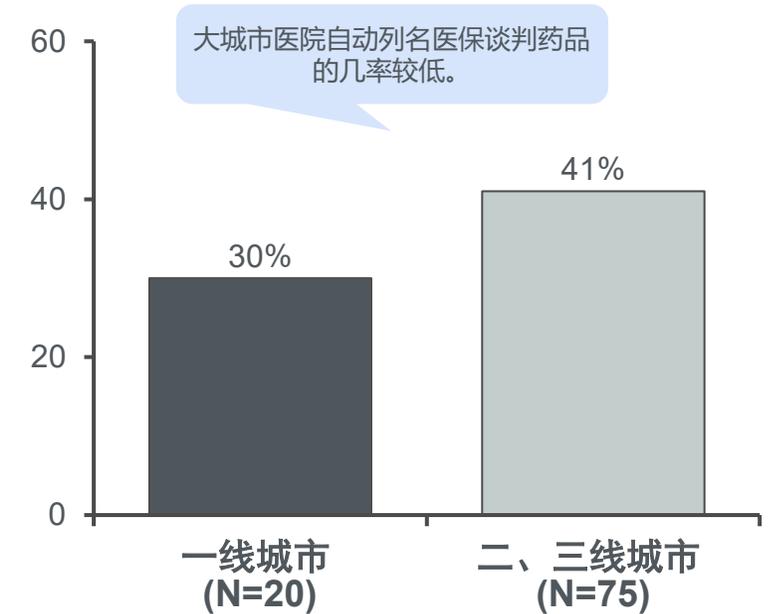
自动列名医保谈判药品的公立医院占比
受访者比例



较难自动进入三级医院列名



一线城市的竞争更大、入院流程更严格



注释：*调研问题：通过谈判进入医保的药品是如何纳入到医院药品列名的（医保谈判前已纳入列名的除外）？回答“大多数谈判药品只要被纳入医保就会立即自动进入医院列名”的受访者
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

通过谈判进入医保的药物的处方限制有所降低，大约一半医保谈判产品的处方不受额度限制

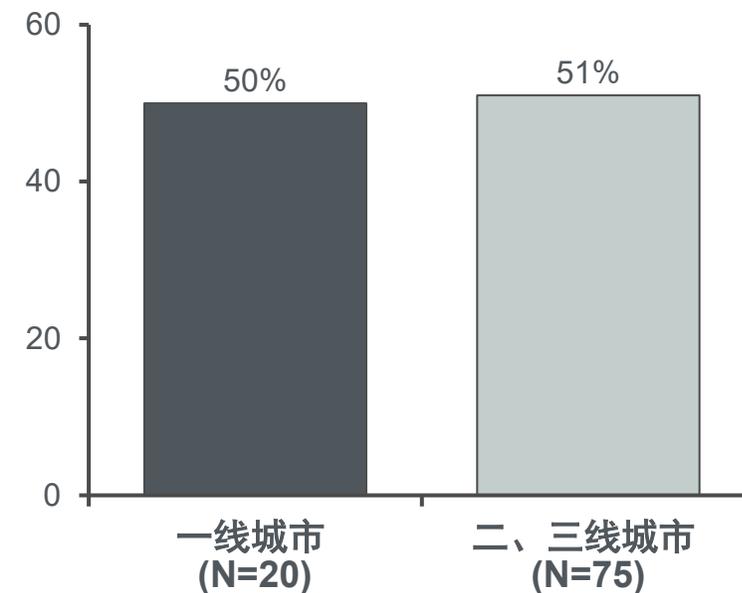
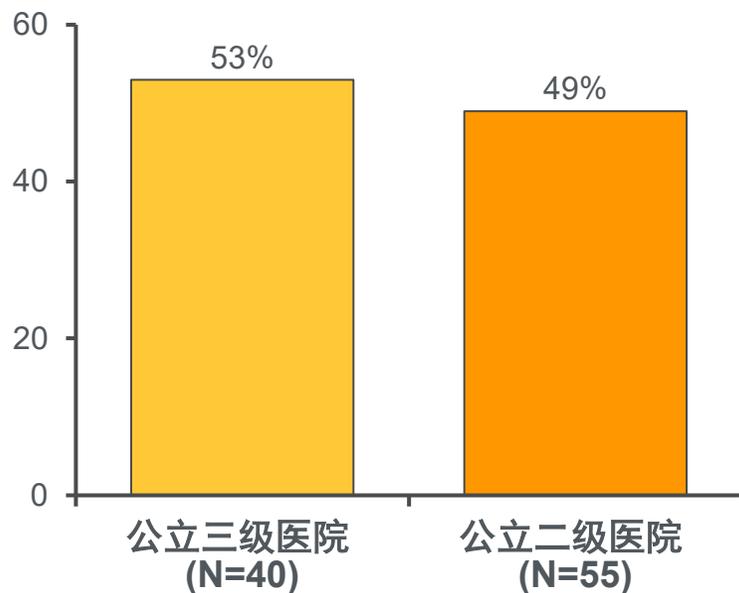
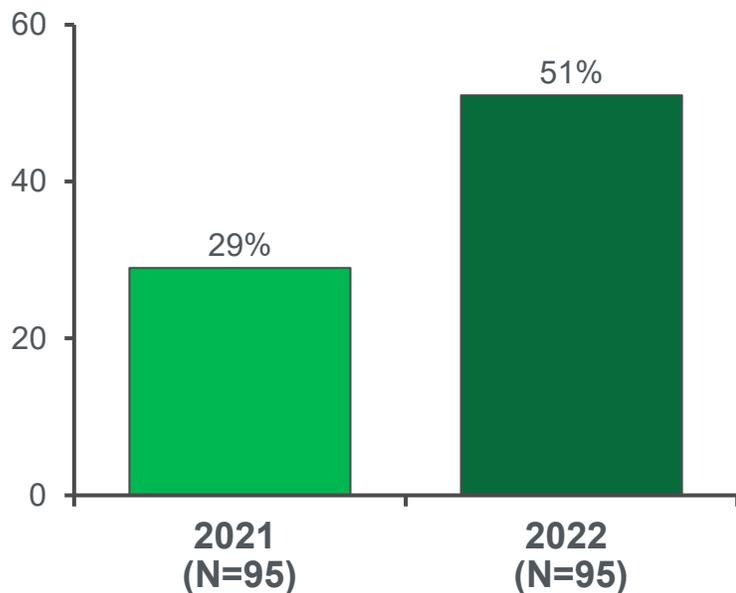
2 NRDL和VBP的影响

~50%的医保谈判产品的处方会受到一定程度的限制

三级医院和二级医院的处方限制大体相当

一线城市和二、三线城市的处方限制情况也十分类似

医保谈判药品无处方限制的公立医院占比
受访者比例



注释：调研问题：通过谈判进入医保的药物进入医院列名后、处方是否会被限制？回答“通过谈判进入医保的药物的处方不会受到任何限制”的受访者
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

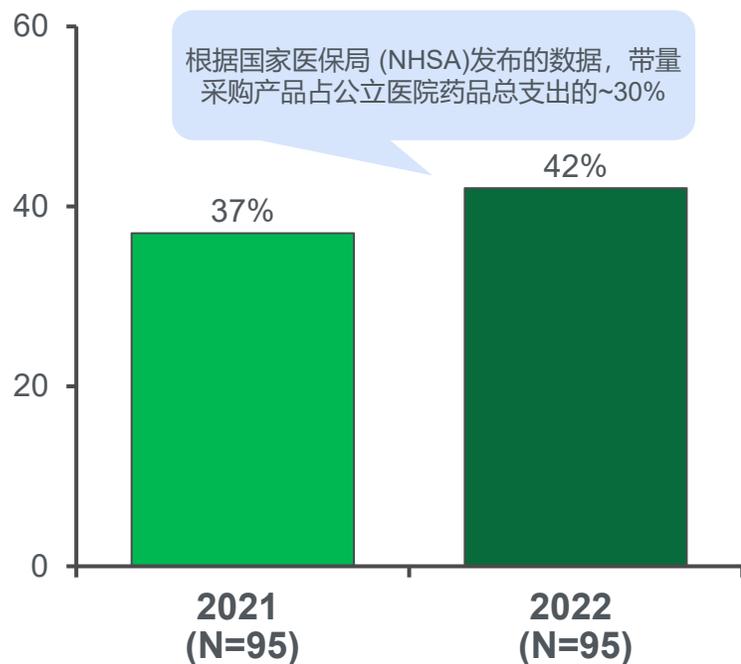
带量采购在公立医院的药品支出中已占据一定比例，较去年增长了5个百分点；一线城市的渗透率更高

2 NRDL和VBP的影响

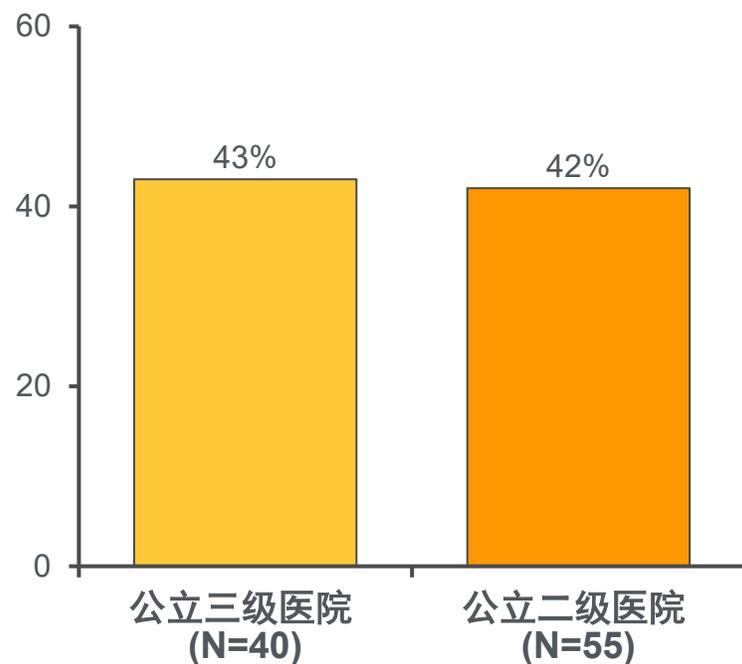
与去年相比带量采购比例稳步增长

带量采购占药品支出比例*

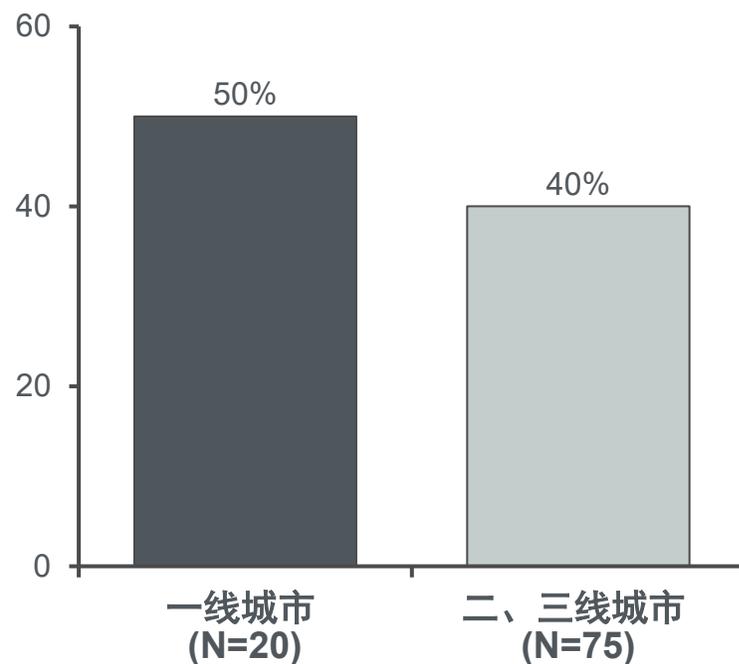
受访者比例



不同类型医院的情况类似



一线城市带量采购更为普及



注释：*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

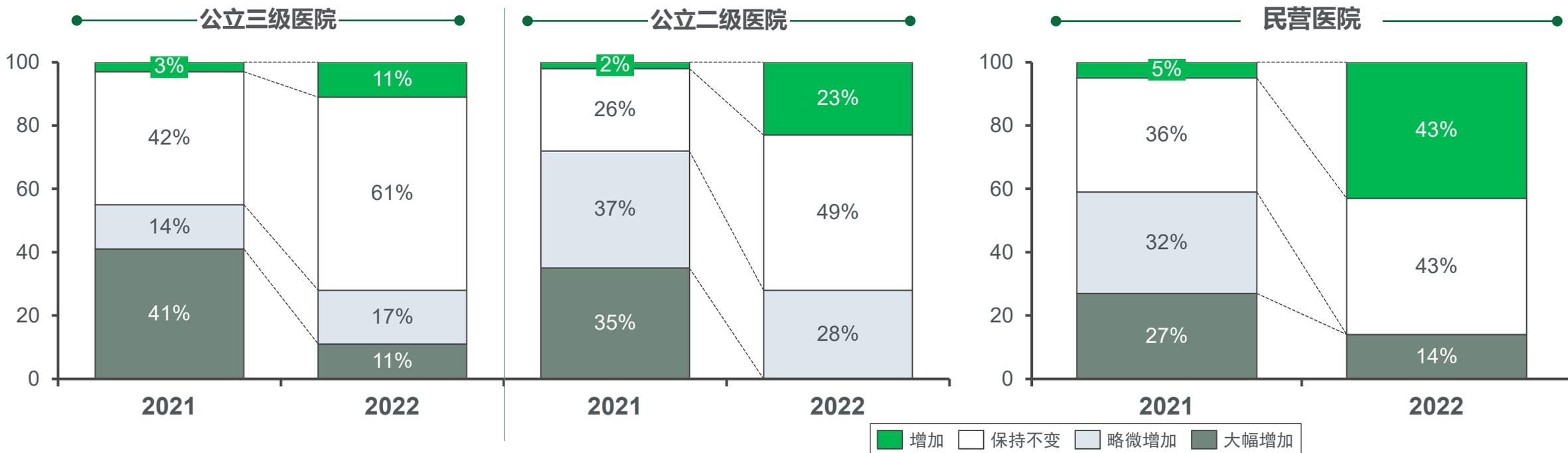
药企针对带量采购产品在公立医院的销售投入水平基本与2021年持平，更多的销售资源向私立医院倾斜

2 NRDL和VBP的影响

在公立医院的销售投入大体不变；可能因为对销售代表的限制解除而略微增加

由于战略重心的转移，药企在民营医院的销售投入增加

药企针对集中采购产品的销售投入变化*
受访者比例 (N=120)



注释：*调研问题：对于带量采购中标的药品、厂家销售代表的拜访和推广力度与带量采购之前是否有任何变化？回答“我不知道”的已被剔除，未显示的即为保持不变
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

以慢性病药物为参考，部分医保产品和带量采购产品的处方正在外流到零售渠道，药企应该对销售资源的分配进行相应的调整

2 NRDL和VBP的影响

零售药房渠道处方量增幅
受访者比例

增加0-10% 增加10%以上

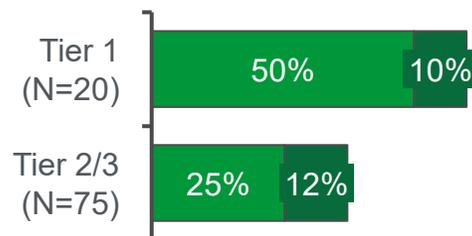
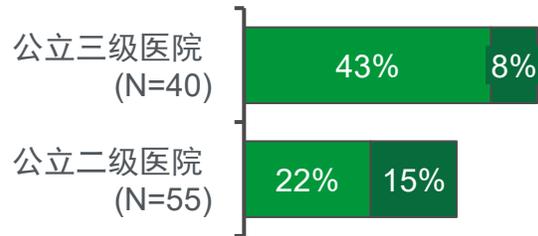


按医院等级

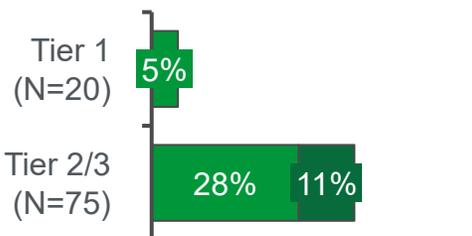
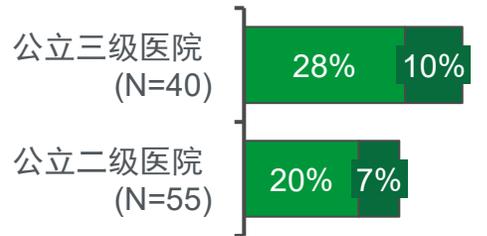


按城市等级

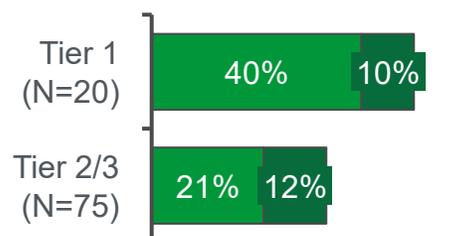
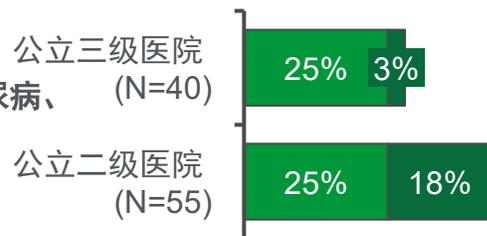
医保谈判药品
(尚未进行带量采购)



带量采购未中标的药品



常用慢性病药物 (如糖尿病、
高血压、慢阻肺等)



关键战略启示

- 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
- 对于医保谈判药品和带量采购未中标的产品，具体的驱动因素包括：
 - 医院没有自动列名医保谈判药品，有些药品只能在零售渠道买到
 - 带量采购未中标的药品将失去医院约定采购量，因此难以在医院开出处方
- 药企应该根据处方外流的趋势调整销售和市场营销的方向

注释：*调研问题：以下每种类型的药品有多少处方现在已经从医院转移到零售药店？
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

议程

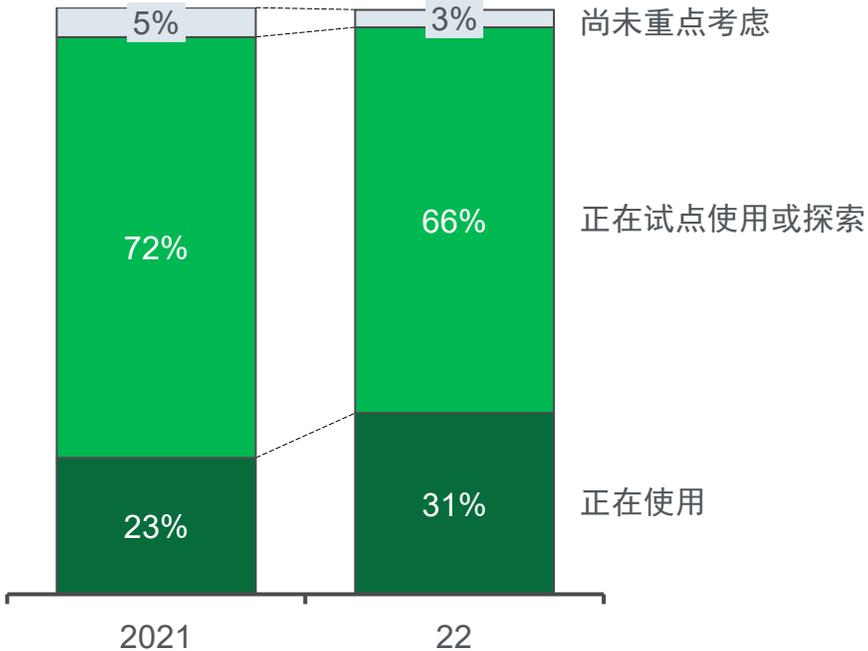
- 总结
- 医院的战略重心及偏好
- 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响
- **数字化趋势**
- 医院的财务展望

几乎所有被访的中国医院都在使用或计划采用数字化医疗工具；中国市场的数字化发展程度高于亚太地区成熟市场的平均水平

3 数字化趋势

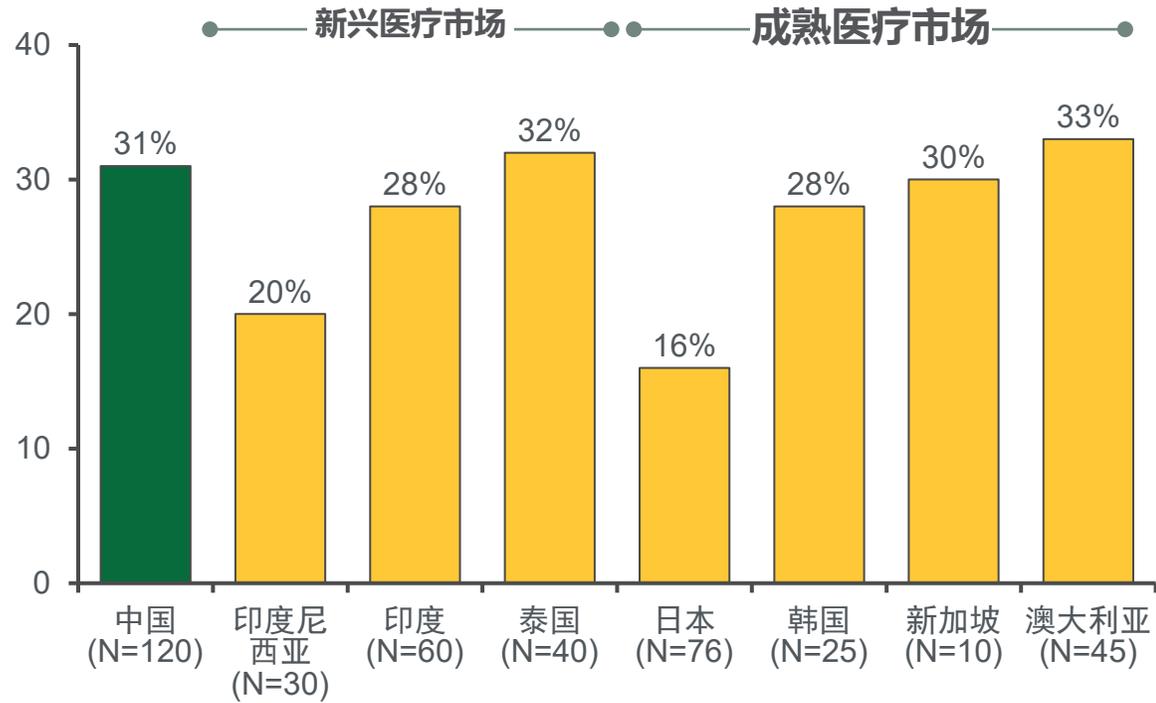
中国近三分之一的医院都在使用数字化医疗工具

被访医院数字化工具使用情况*
受访者比例 (N=120)



与亚太地区其他医疗市场相比，中国的数字化趋势发展更快

被访医院数字化工具使用情况 – 按国家*
(2022)
受访者比例



注释：*调研问题：许多国家正在推动医院数字化进程。您所在的医院已经采取了/想要采取哪些数字医疗解决方案？
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

相比其他亚太市场，中国市场对院内销售活动的管控程度较为严格

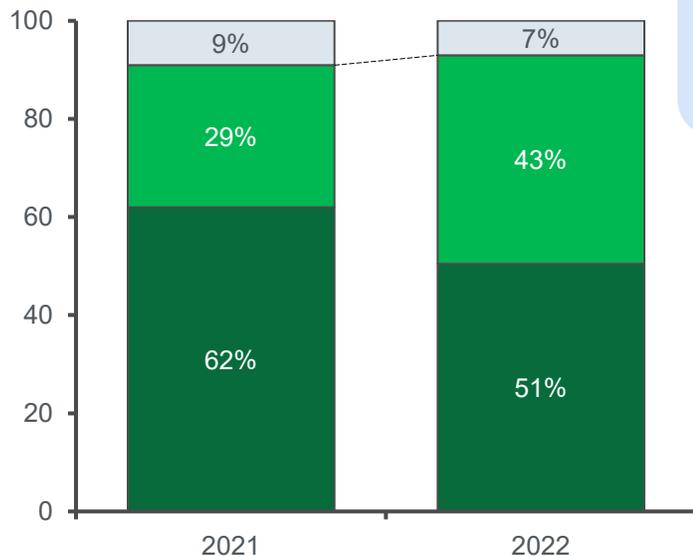
3 数字化趋势

自2021年以来，中国的医院一直对销售代表的进入进行严格限制

所有亚太地区市场中，中国的医院对药企销售的限制程度排名第三

销售代表进入医院的受限程度*

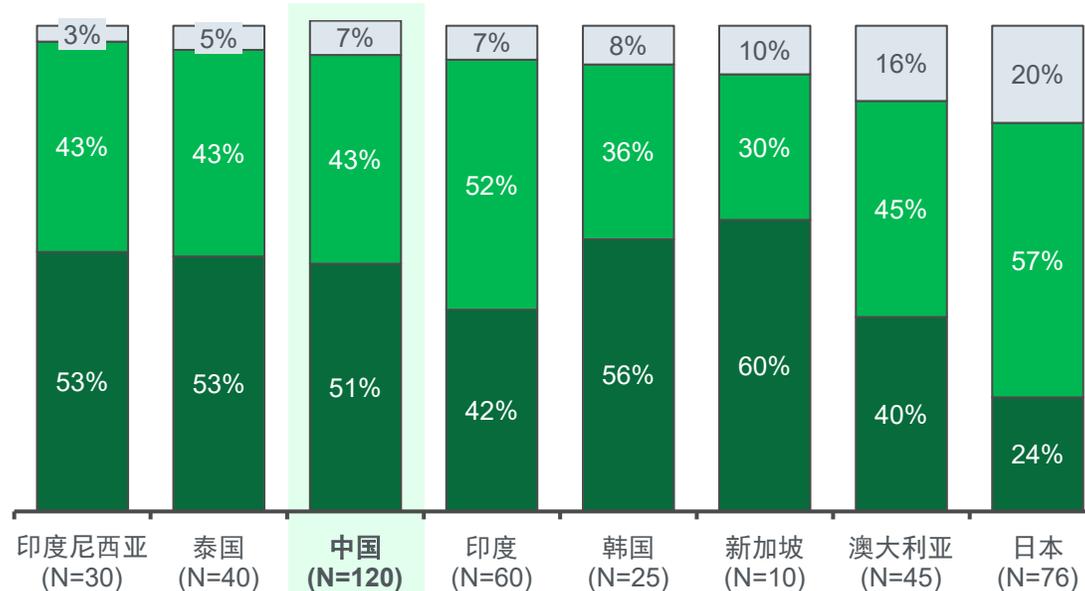
受访者比例 (N=120)



对销售代表的严格限制主要源于严格的新冠防控措施

药企销售受限程度对比 – 按国家*

受访者比例



■ 大面积限制 ■ 稍微限制 ■ 没有限制

注释: *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/市场营销代表进入医院的限制?

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

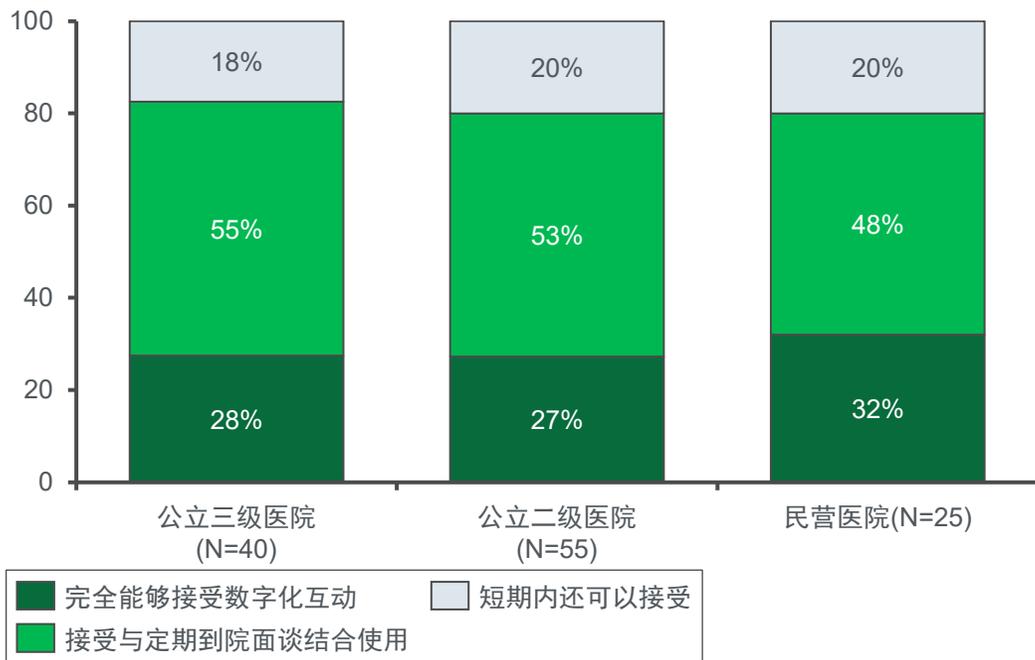
中国医生对数字化解决方案的接受度较高；面对持续的新冠疫情，数字化工具有望发挥更重要的作用

3 数字化趋势

数字化工具在不同类型的医院中都得到广泛接受

被访医院对数字化交互的接受度*

受访者比例 (N=120)



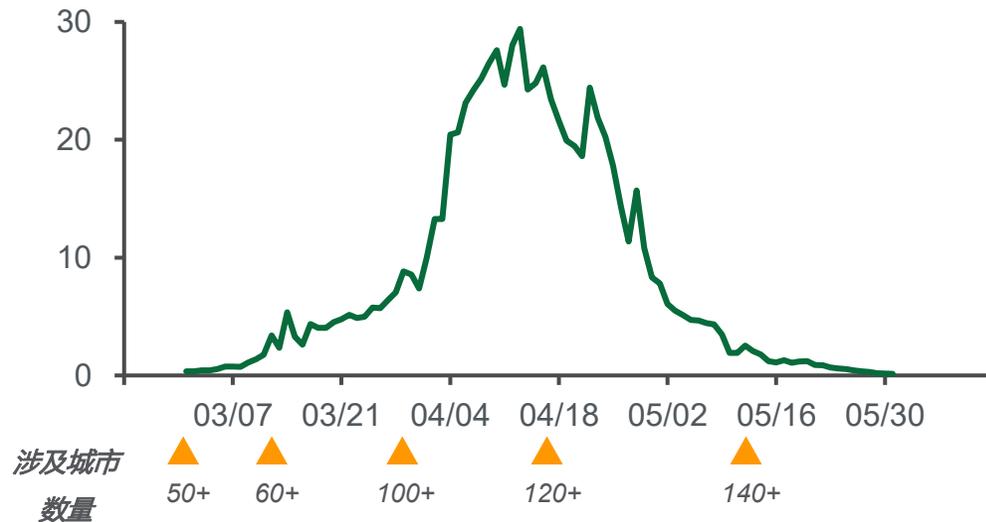
注释：*调研问题：与传统的面对面交互相比，您在多大程度上可以接受供应商的数字化参与？^包括境外输入病例
资料来源：国家卫生健康委员会；公众环境研究中心；L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

自2022年3月以来，中国100多个城市出现新一轮疫情^

中国新冠疫情日病例数

(2022年3月 - 2022年5月)

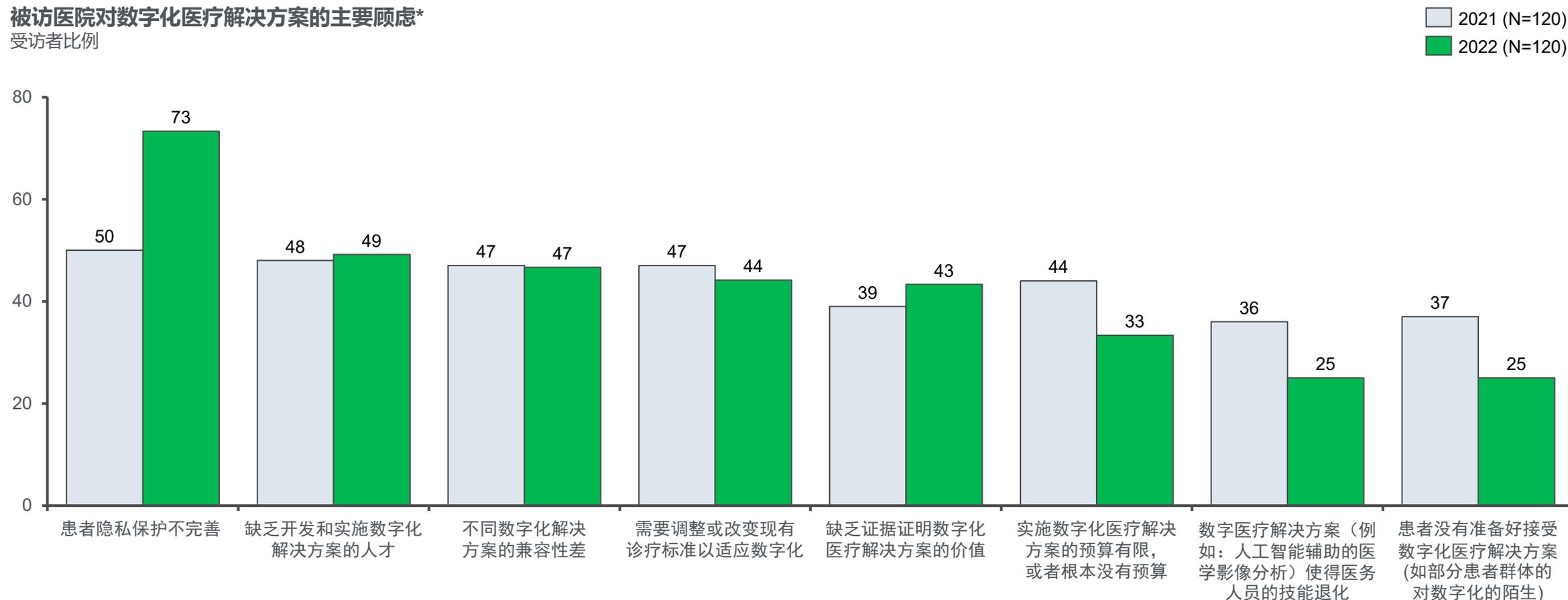
单位：千例 (包括确诊和无症状病例)



数据及隐私保护相关立法的完善使得医院更注重患者隐私的保护；随着数字化工具应用的普及，医院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 数字化趋势

被访医院对数字化医疗解决方案的主要顾虑*
受访者比例



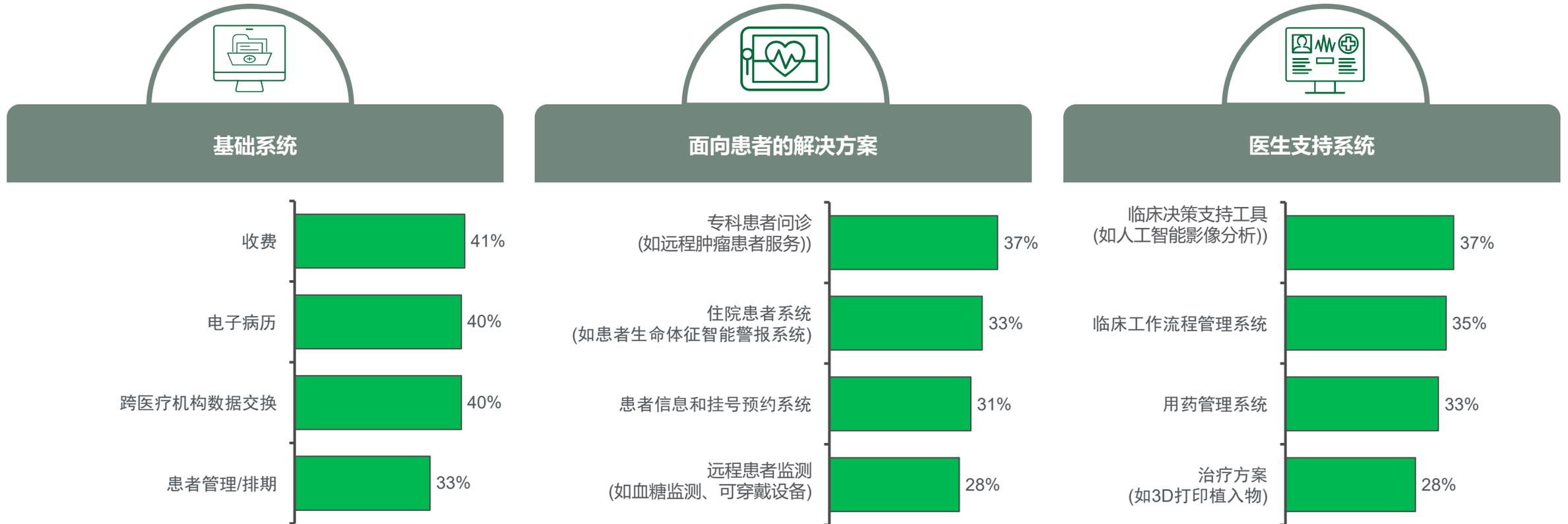
注释：*调研问题：您对数字医疗解决方案的使用有何担忧？

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

中国市场的医院对数字化工具和解决方案很感兴趣，这让药企有更多机会与之互动并为其提供支持，尤其是在面向患者的解决方案以及医生支持系统方面

3 数字化趋势

医疗数字化解决方案渗透率 – 按使用场景
选择“正在使用”的受访者比例 (N=120)



注释: *调研问题: 许多国家正在推动医院数字化进程。您所在的医院已经采取了/想要采取哪些数字医疗解决方案? 回答“正在”使用该类数字化解决方案的受访者
资料来源: L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

议程

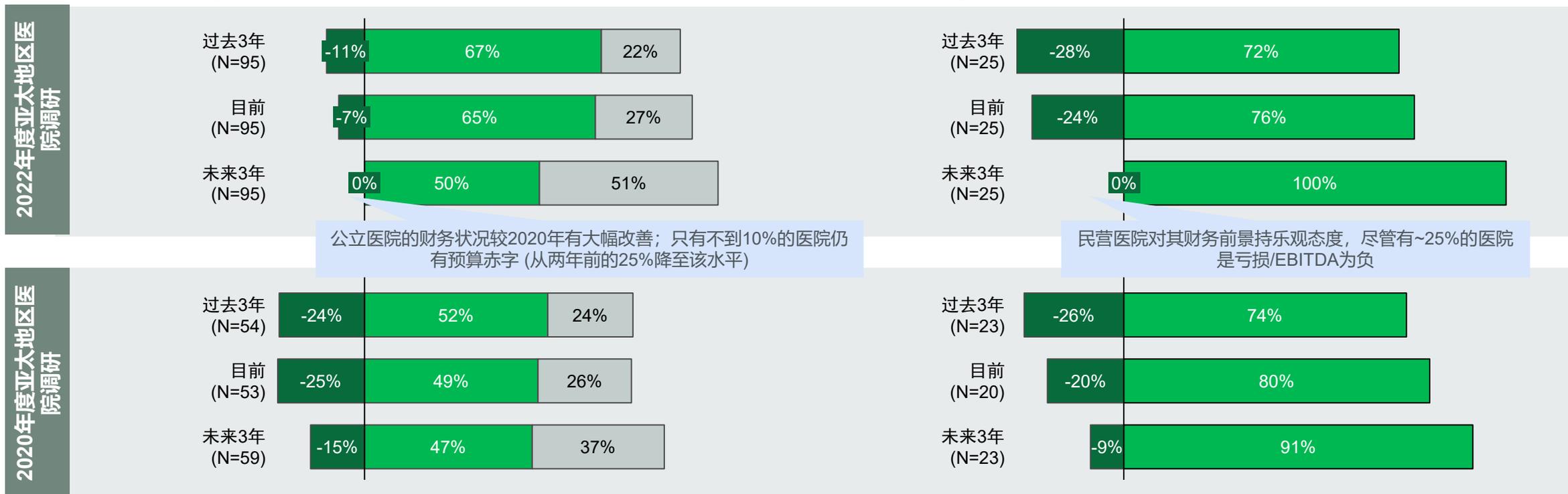
- 总结
- 医院的战略重心及偏好
- 医保 (NRDL) 和带量采购 (VBP) 的影响
- 数字化趋势
- **医院的财务展望**

75%-90%的医院实现了收支平衡或盈利；公立医院的财务状况较2020年有了大幅改善

4 医院财务展望

公立医院财政状况 – 按预算*
受访者比例

民营医院财政状况 – 按利润率**
受访者比例



公立医院的财务状况较2020年有大幅改善；只有不到10%的医院仍有预算赤字 (从两年前的25%降至该水平)

民营医院对其财务前景持乐观态度，尽管有~25%的医院是亏损/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

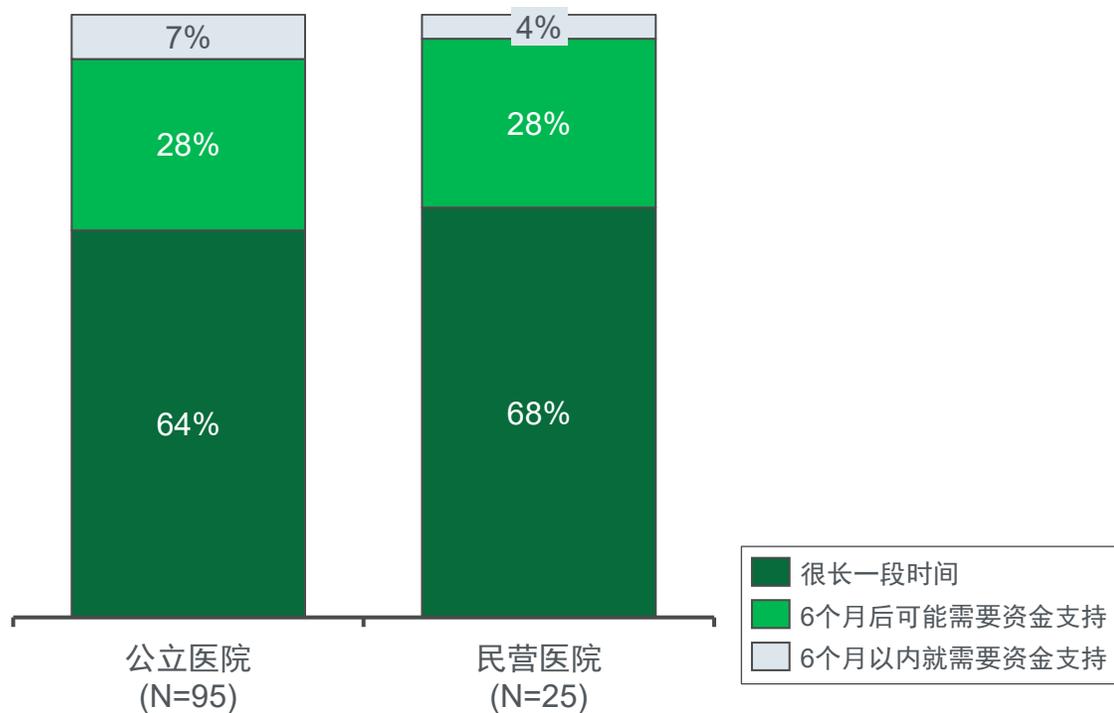
注释：*调研问题：贵医院目前的预算盈余/赤字水平是多少？选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除。 **调研问题：贵医院的EBITDA利润率/利润率是多少？选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除。
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

~65%的医院能够进行可持续运营，其余医院需要追加资金；对医院的可持续性运营造成影响的主要因素包括新冠疫情、成本降低和经济增长

4 医院财务展望

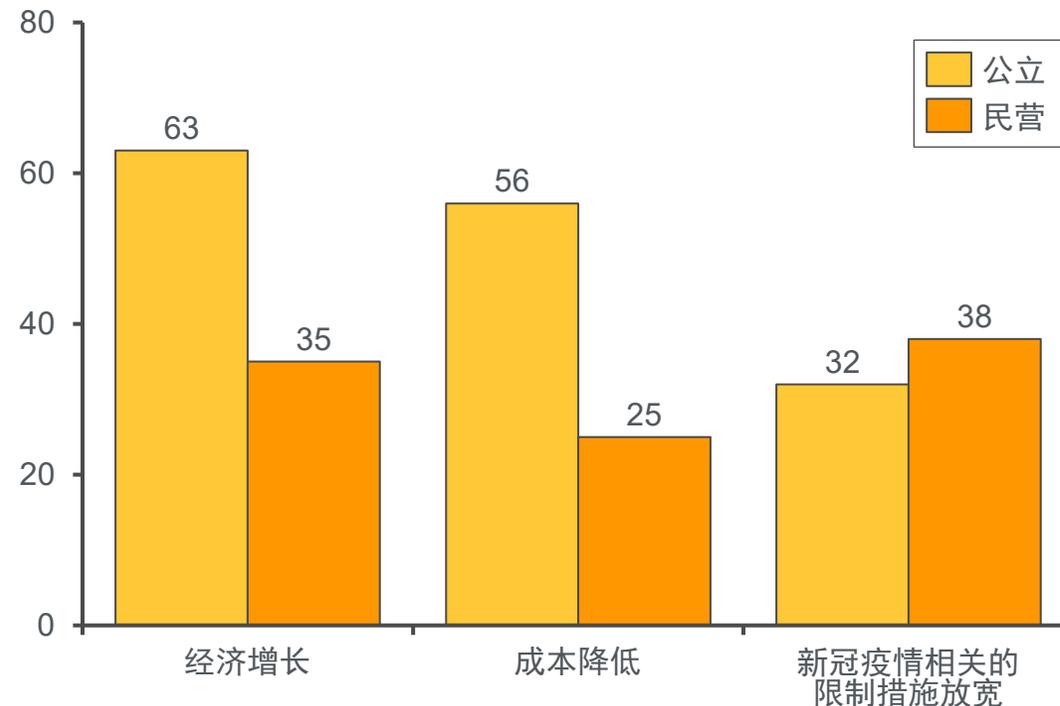
~65%的医院能够进行可持续运营

被访医院财务状况预期 – 是否需额外资金支 (2022)*
受访者比例



新冠疫情、成本降低以及经济增长是关键因素

被访医院认为会对财务状况产生积极影响的三大因素 (2022)**
受访者比例



注释: *调研问题: 以目前的利润率, 医院运营能够维持多久? **调研问题: 什么样的变化能够对医院的可持续性产生积极的影响?
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

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



王韵之 (Grace Wang)

副董事, 医疗与生命科学业务

✉ g.wang@lek.com



孙德岚 (Stephen Sunderland)

合伙人, 医疗科技业务负责人

✉ s.sunderland@lek.com



Calvin Wijaya

副董事, 医疗与生命科学业务

✉ c.wijaya@lek.com



王景焯 (Justin Wang)

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ j.wang@lek.com



郭维超 (Webster Guo)

高级项目总监, 医疗与生命科学业务

✉ w.guo@lek.com



曾凡凡 (Evan Zeng)

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ e.zeng@lek.com



丁哲成 (David Ding)

项目总监, 医疗与生命科学业务

✉ da.ding@lek.com



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。