



领袖视角

2021亚太地区医院调研：适应新常态

关键点

- 新冠大流行对医院的运营产生了深远影响，为医疗器械和制药企业带来了新的挑战和机遇，同时还增强了企业的弹性
- 为了应对新冠疫情所带来的影响，医院的工作重点开始转向应急准备和改善资金状况。医疗器械和制药企业将会看到，与新冠疫情暴发前相比，医院将会更加重视成本控制，对预算的直接和即时影响也会更加敏感
- 能够迅速调整战略、加速使用数字医疗解决方案和数字通信工具并为医院提供更好的支持的企业将会迎来新机遇
- 在这一前所未有的时期，只有适应客户需求、创造双赢，企业才能成为新时代的赢家

L.E.K.在其2021亚太地区医院调研中对411位来自亚太地区国家¹的公营和民营医院医院管理层进行了问卷调查。我们与GRG Health合作，实地开展并完成了本次调研²。据此，我们在本报告中对医院运营快速变化的格局进行和亚

太地区的主要趋势进行了阐述，对亚太地区各医院如何应对新冠大流行进行了总结和分析，并针对新冠疫情如何影响医院未来的优先考量因素提出了相关洞见。

我们从调研中发现并总结出以下趋势：

- 为控制新冠疫情的影响，医院的优先考量因素发生变化
- 加速使用数字医疗解决方案，以扩大医院的收治容量，提高临床决策水平
- 通过数字渠道与医生进行互动

本报告中，我们还对中国通过带量采购和国家医保谈判以及日本通过引入医院处方指南来控制药品价格的做法进行了阐述。

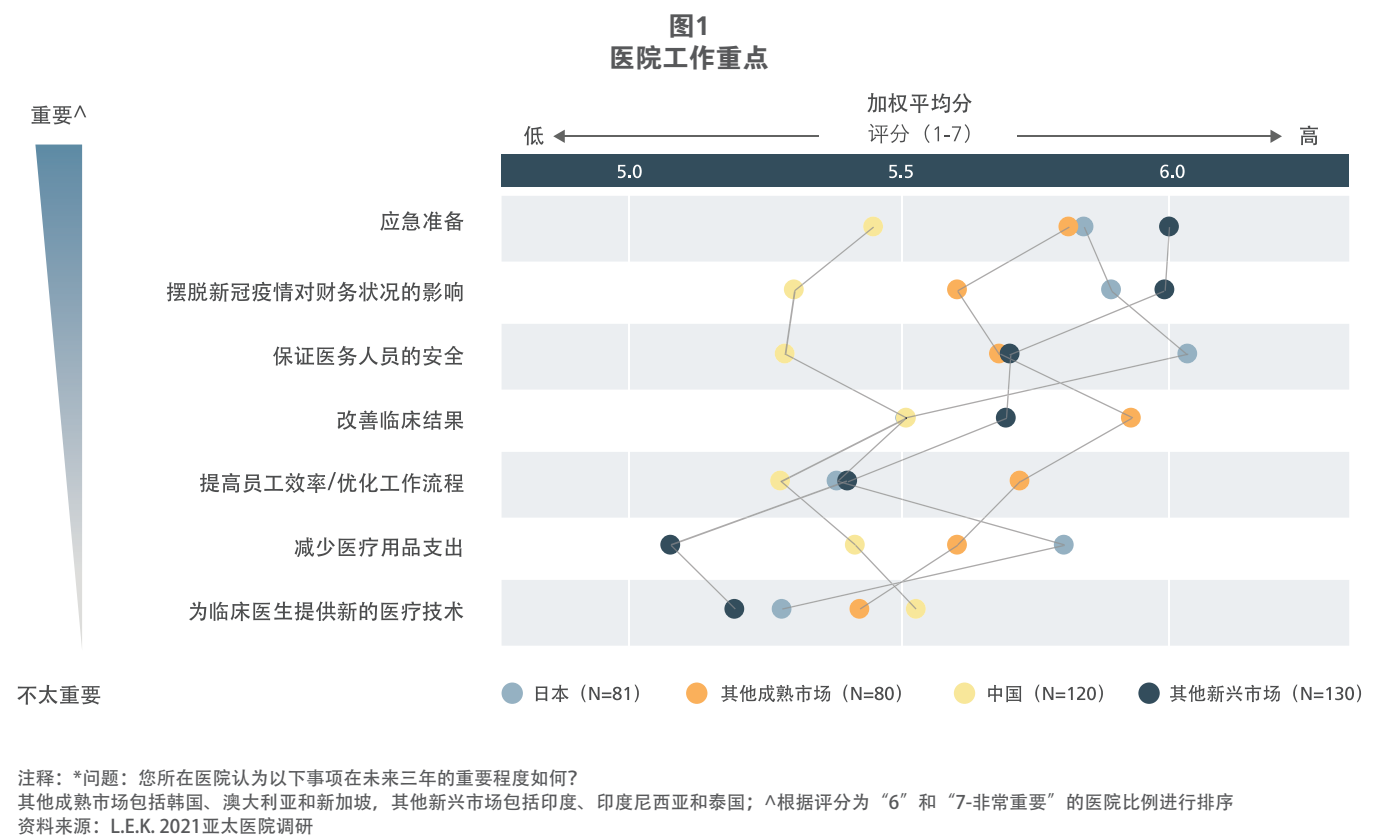
趋势一：为控制新冠疫情的影响，医院的优先考量因素发生变化

新冠疫情的突然暴发曾让医院措手不及，病毒所引起的大流行也对医院的运营产生了深远影响。

《2021亚太地区医院调研：适应新常态》的作者为L.E.K.新加坡分公司合伙人范必优（Fabio La Mola）、上海分公司的合伙人孙德岚（Stephen Sunderland）、东京分公司的合伙人Patrick Branch、悉尼分公司的合伙人Neale Jones以及新加坡分公司的项目总监Mei Young。

欲了解更多信息，请联系 lifesciences@lek.com

L.E.K.



面对这样的情况，医院自然更加重视未来的应急准备。同时，稳定资金状况、保证院内医务人员的安全也成为医院的重点。此前医院管理层强调要为临床医生提供新的医疗技术、实现临床医疗服务规程的标准化。然而随着疫情得到控制，这些工作的优先程度下降，医院转而更加注重做好应急准备和改善资金状况。医疗器械和制药企业将会看到，与新冠疫情暴发前相比，医院将会更加重视成本控制，对预算的直接和即时影响也会更加敏感。

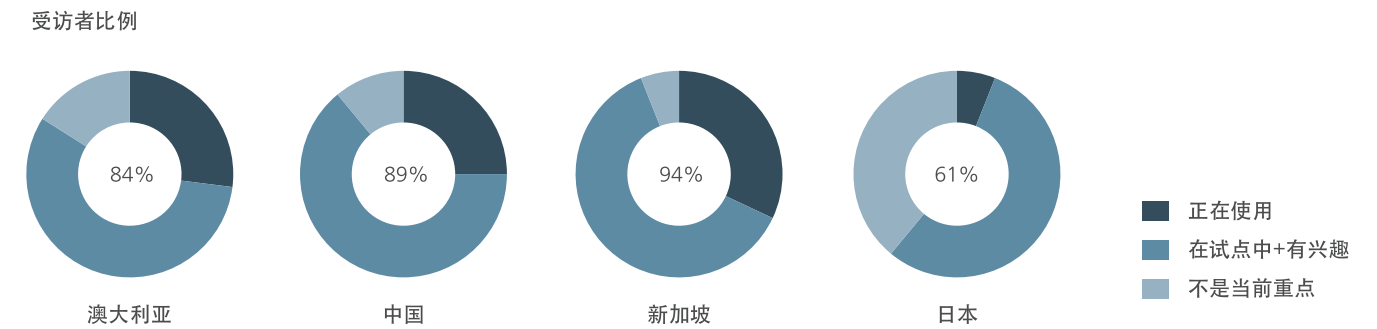
在亚太地区，医院最重视的三项工作是做好应急准备、改善资金状况以及保证医务人员的安全（图1），其中应急准备一直以来都是重点。许多国家在疫情初期都能够对新冠病毒的传播加以控制，但还是避免不了被后续暴发的更加难以控制的疫情所打击。

未来三年，医院开支预计将会减少。由于持续的不确定性，计划增加支出的医院比例从30%-40%下降至15%-25%。总体而言，亚太地区大多数医院

的支出计划与去年相比更为保守，其中澳大利亚和中国医院的支出计划与往年相比并没有太大变化。平均而言，两国均有40%左右的医院打算增加所有项目的支出。除了应对疫情，亚太地区国家还一直在努力控制医疗成本。有关中日两国管控药品价格的具体政策案例，请参阅第5页的专题内容。

此外，新冠疫情还导致医院的择期手术量和病人问诊次数减少，进而使医院收入受到影响，未来患者数量也还面临诸多不确定性。随着限制的减少和医院标准操作流程的实施，部分择期手术和门诊医疗服务得以恢复，但医院仍然无法预测未来感染病例是否会激增。一旦疫情高峰再次出现，医院的运营和优先考量事项也会随之发生变化。今年医院减少了医疗器械和设备，特别是医学影像诊断设备以及小部分支持性临床设备相关的资本支出。与去年的调研结果相比，预计未来三年资本支出会增加的医院数量有所减少。然而，并非所有医疗设备类别的情况都是如此，近7 / 10的受访者预计医院将增

图2
使用数字医疗解决方案的医院比例



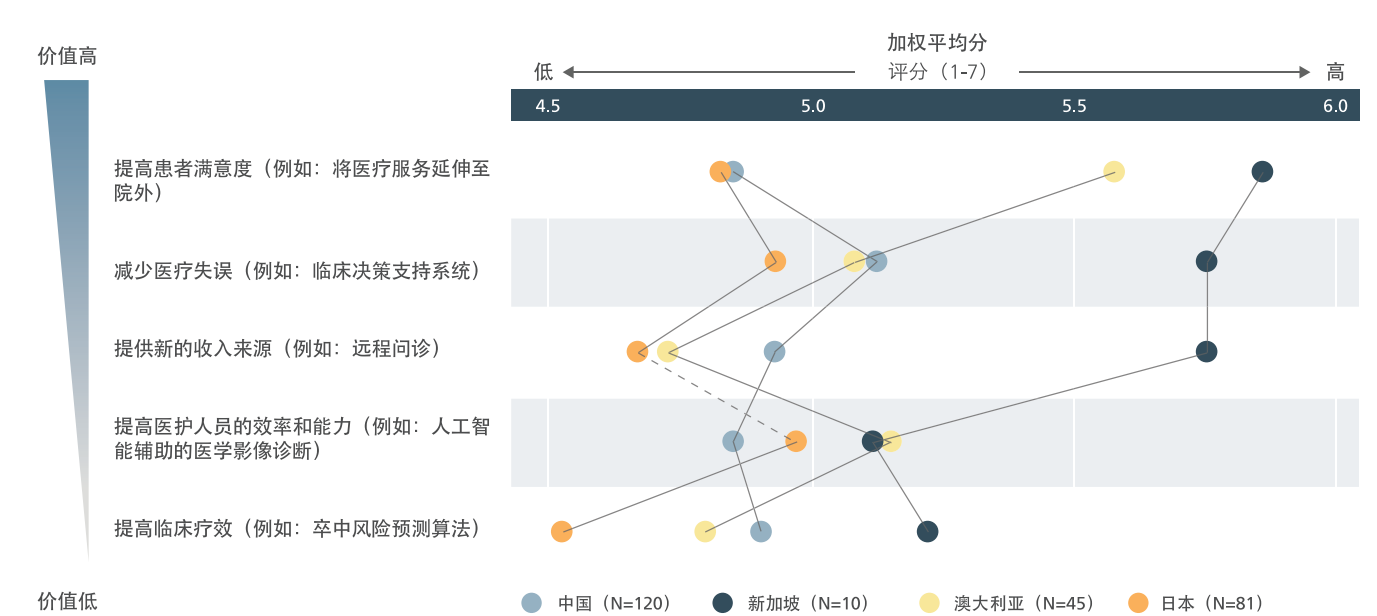
注释：*问题：许多国家正在推动医院数字化进程。您所在的医院已经采取了/想要采取哪些数字医疗解决方案？饼图中的数字是远程诊断、治疗、患者监测、初级医疗和专科医疗问诊的平均值。中间的百分比代表的是选择“正在使用”、“在试点中”和“有兴趣，探索中”的受访者比例的总和
资料来源：L.E.K. 2021亚太医院调研

加医疗耗材相关的支出，而上一年只有半数的受访者持同样的看法。同样，与前一年相比，更多的医院计划增加植入式医疗设备的支出。

医院正在计划处理积压的延期手术。例如：在澳大利亚，由于大量患者在新冠疫情消退后回到医院就诊，非紧急的择期手术的等待时间增加到240至365天。^{3,4}医院正在向其商业伙伴寻求帮助以应对此

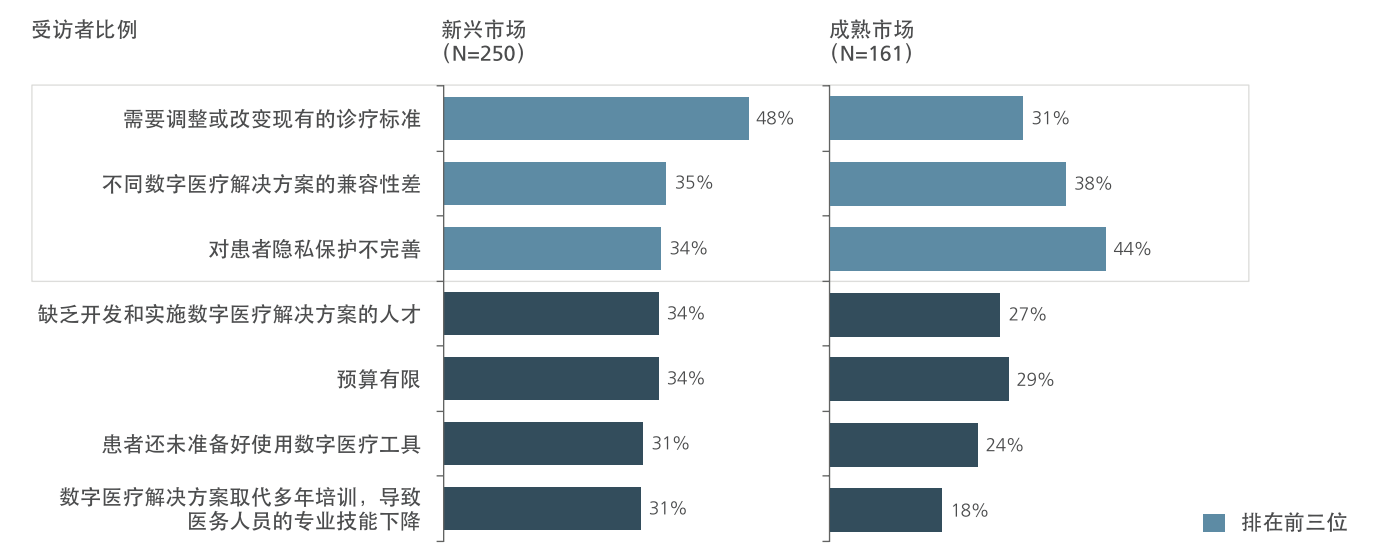
类挑战；三分之一的受访者表示提高效率是他们最希望医疗器械公司提供帮助的三个领域之一。这与医院总体的优先事项是一致的，52%的医院将提高人工效率列入其前五大优先事项。医院还表示，数字解决方案的使用有所增加，我们将在接下来的部分对此展开讨论。

图3
数字医疗解决方案的价值



注释：*问题：您认为数字医疗解决方案是否可能会给您所在的机构带来以下价值？
资料来源：L.E.K. 2021亚太医院调研

图4
医院对数字医疗解决方案的主要担忧



注释：*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 亚太医院调研

趋势二：加速数字医疗解决方案的使用，以扩大医院的收治容量，提高临床决策水平

新冠疫情限制了患者的出行和流动，同时患者也担心会在医院感染新冠肺炎，这些因素都促使所有利益相关者对数字医疗有了更高的接受度，远程问诊、人工智能（AI）辅助的医学影像分析、远程患者监测等解决方案被加速使用。尽管数字医疗解决方案的价值已经得到证实，但医院仍有诸多担忧，例如：医院可能需要改变诊疗标准，并确保不同数字医疗工具间的兼容性，才能让数字医疗被广泛地接受和使用。

新冠疫情促使医院更愿意尝试新的解决方案。与医院相比，患者更容易接受数字医疗解决方案作为传统医疗服务的替代。同时政府也看到了使用此类替代方案的好处，因此对数字医疗解决方案的监管越来越宽松，报销也越来越完善。^{5,6}

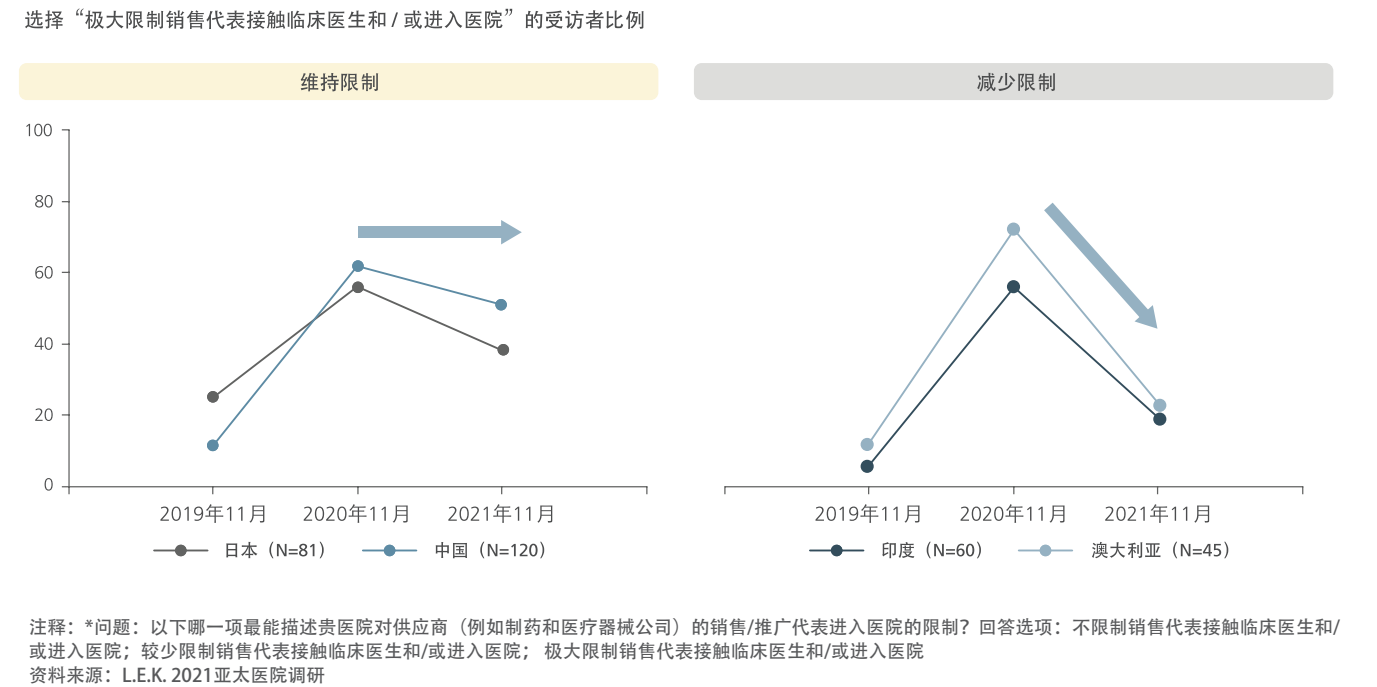
总体而言，医院正在越来越多地使用数字医疗解决方案来加强其医疗服务（图2），澳大利亚、中国和新加坡约有四分之一的医院已经在诊断、

治疗、远程患者监测和问诊中使用此类工具。在日本，目前使用数字医疗解决方案的医院比例仍然较低，但也有半数左右的医院正在试点中，或者对此类工具感兴趣。

近期被用来解决诊疗患者激增问题的一些数字医疗解决方案包括：中国推想医疗科技公司推出的医学影像分析人工智能工具，该工具能够帮助识别潜在的新冠患者；还有医疗科技公司Biofourmis的远程患者监测工具，该工具能够实时监测等待咽拭子检测结果的患者的生命体征和症状；另外，为了防止医务人员与感染患者接触，印度尼西亚和印度医院使用了机器人助手来帮助运送食品和药物。

医院认为数字医疗解决方案的最大价值在于能够帮助减少医疗失误、提高患者满意度（图3）。为了实现这样的价值，65%的医院正在增加其数字医疗支出。例如，为了最大限度地减少医疗失误，印度尼西亚于去年引进了飞利浦的IntelliSpace重症监护和麻醉临床信息系统。在韩国，一家智能医院利用其数字基础设施对其医务人员进行了实时追踪，以便实现更有效的人员部署。

图5
对销售代表进入医院的限制



尽管数字医疗解决方案的使用越来越多，但仍存在一些问题，这些问题主要集中在三个方面：医院需调整数字医疗的诊疗标准、不同解决方案的兼容性差、对患者隐私的保护不完善（图4）。

其中，亚太地区医院最担忧的问题是调整目前的诊疗标准，使之与数字医疗解决方案更好地结合。在传统的医疗条件下，患者需要在实体医院接受医疗服务。然而，随着医疗服务地点的转移和新的解决方案（例如：具备心电图功能的智能手表、远程监测解决方案、家庭检测工具包）的出现，现在患者可以在和医生分隔两地的情况下享受医疗服务。因此，医院必须对工作流程和规范进行调整，以适应这些变化。

亚太地区医院最担忧的第二个重要问题是不同数字医疗解决方案的兼容性。数字医疗公司通常会通过专有系统或者其他开放系统来开发解决方案，每个公司捕捉和存储数据的方式存在差异，因此数据的集成和通信会受到影响。为了确保正在开发的

解决方案能够与其他系统整合，供应商应该根据一定的兼容标准来展开开发工作。

亚太地区医院最担忧的第三个问题是对患者隐私的保护不完善。新加坡和澳大利亚等国家已经发生过此类数据泄露的事件，因此企业必须对亚太地区的监管政策加以重视。为了降低此类风险，亚太地区国家正在加强监管，对患者数据进行保护。印度尼西亚、新加坡和泰国政府最近也采取了相关措施。

数字医疗技术不断普及，医疗器械和制药企业必须与利益相关者们不断展开合作，共同开发产品和服务，以解决目前存在的关键问题（对患者隐私的保护不完善、不同数字产品的兼容性差等）。随着医疗服务场所的不断延伸或转移，工作流程的改变还需考虑到客户（患者、医院、医生、社区医疗机构等）偏好的变化以及数字工具的使用情况。再加上越来越多的患者正在加强自身健康管理，新的数字平台的数据和后台必须要能够与已有的系统兼容，且便于使用。

趋势三：利用数字渠道来维持与医生的互动

新冠疫情期间，销售代表被限制进入医院，通过数字渠道与医生互动的案例越来越多。大部分恢复情况较好的亚太国家市场预计将在2021年年底恢复“正常”。然而在中国和日本，这些对销售代表进入医院的限制预计将会继续存在（图5）。

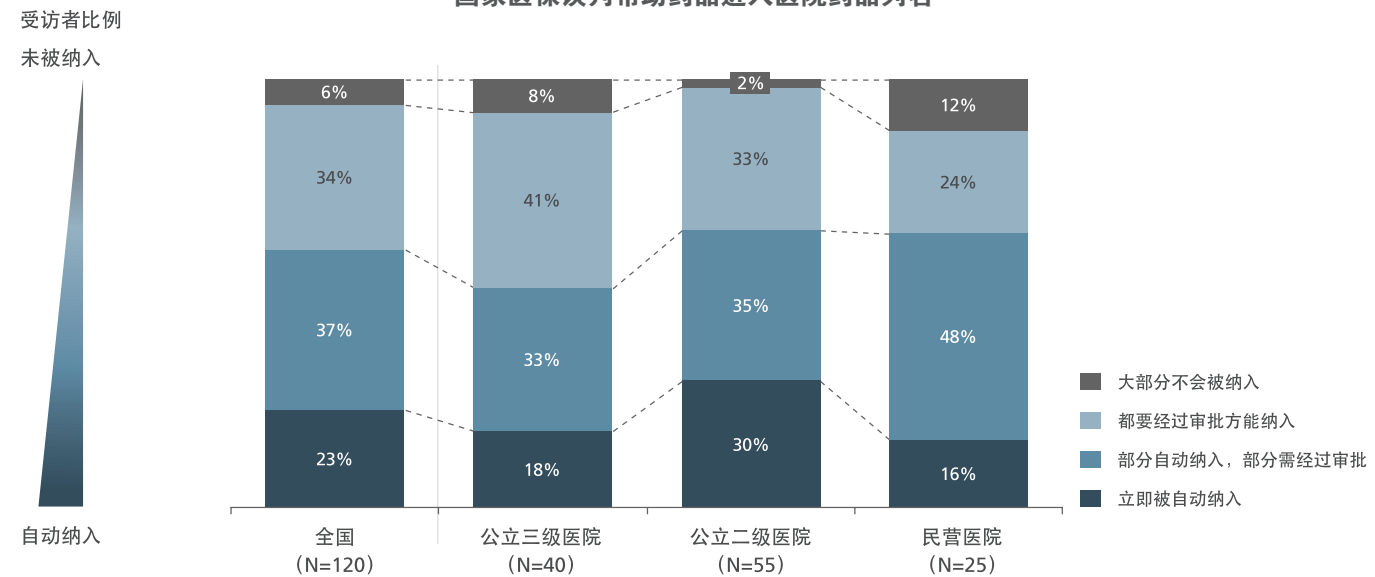
“新常态”下，数字化通信渠道的使用率可能会高居不下。在所有参与调研的亚太国家市场中，有超过20%的医院已经在使用数字工具与制药和医疗器械公司互动。在韩国、澳大利亚和新加坡，这一比例甚至接近40%。其他非常规渠道也发挥了重要作用，医生和销售代表使用的非常规渠道通常是较为普遍的社交软件，例如：中国的微信、泰国的LINE和韩国的Kakao Talk。这反过来促进了这些沟通渠道的常规化，例如官方微型网站和微信小程序就已经得到了较多使用。

随著数字化通信渠道的使用增加，医疗器械和制药企业必须重新审视其销售运营模式，更宽泛地说是调整市场进入策略。例如，远程销售模式能够在减少销售人员出行的同时帮助扩大地域市场覆盖

范围。这样的策略可以提高效率和成本效益，扩展客户范围，提高客户满意度，同时让医院、患者和企业都从中获益。医疗器械企业，尤其是销售尖端设备的医疗器械企业，需向客户提供上手指导和支持，他们在利用数字工具提供相关服务时需进行一定程度的创新，例如通过增强现实（AR）或虚拟现实（VR）技术模拟和示范操作过程，使医生获得身临其境的指导服务。

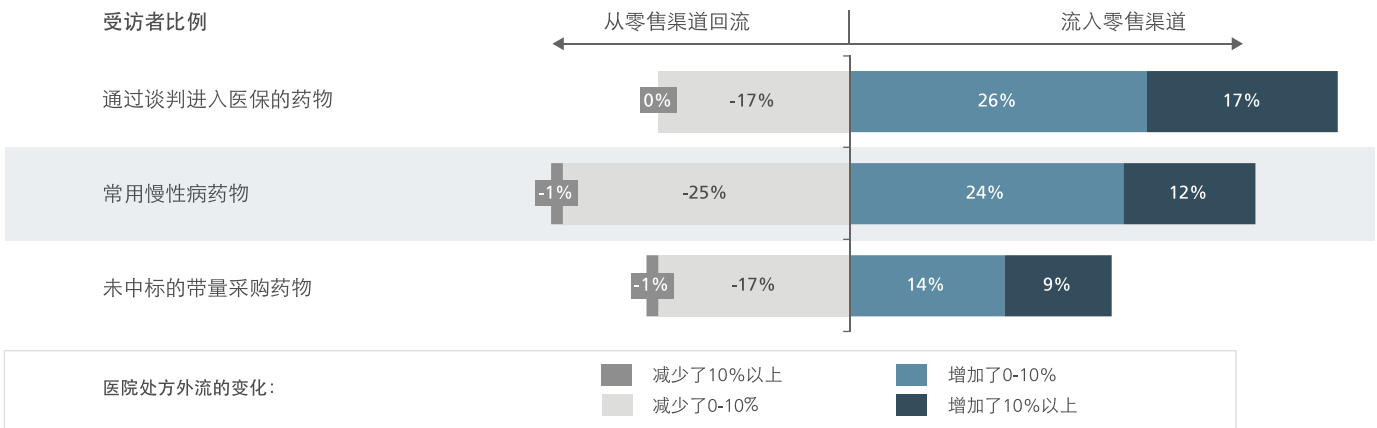
由于面对面的交流受到极大限制，且存在不确定性，相关企业正在调整他们与客户互动的策略。跨国企业正在使用的一些策略包括利用增强现实（AR）或虚拟现实（VR）技术来模拟设备上手培训、通过专题微型网站收录信息等。这些信息可以根据需求有针对性地与目标客户共享，例如：初级医师更偏好能够帮助其提高基本手术技能的内容，而高级医师则对更复杂的手术技术和病例更感兴趣。这些信息必须根据所使用的策略、所针对的医疗机构及其所服务的患者群体进行调整，以适应不同用户的需求和偏好。

图6
国家医保谈判帮助药品进入医院药品列名



注释：*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）？
资料来源：L.E.K. 2021亚太医院调研

图7
医院处方的变化



注释：*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. 2021亚太医院调研

中国和日本降低药品价格的政策措施

尽管新冠疫情仍未结束，中国和日本政府控制药品价格的努力却并未停滞。L.E.K.针对中国的带量采购和国家医保谈判政策及其影响提出了系列洞见。日本政府最近也宣布了一系列措施，以进一步推动更多的医院制定药品处方集，并增加仿制药和生物类似药的使用。

日本厚生劳动省最近承诺将在2022年制定药品处方指南，医院认为，缺乏指导方针和人力资源^{17, 18}是阻碍其制定药品处方集的主要因素之一。通过这种方式，日本政府旨在进一步鼓励仿制药和生物类似药的使用，L.E.K.的研究数据也证实了这两种趋势。仿制药是医院采购标准化进程的第二大优先事项，仅次于医疗耗材。此外，既有原研药又有生物仿制药的医院中有六成更偏好生物仿制药。

中国正在持续和加速利用带量采购让制药和医疗器械企业降低产品价格。有证据显示，带量采购能够使产品价格下降90%甚至更多。

随着制药和医疗器械公司将营销成本降到最低，更低的价格成为可能。医药行业内的带量采购相对较为成熟，L.E.K.的分析显示，制药公司明显削

减了带量采购药物的营销投入（销售人员拜访次数减少63%），这也意味着相关企业需要采取成本效益更高的营销方式。相比而言，带量采购的中标产品将占据相关产品70%的市场份额，而未中标产品的市场将十分有限。这与带量采购实施之前原研或进口药往往既能获得价格溢价，又能获得较高的市场份额的情况形成了鲜明对比。

药物集中带量采购所节省的成本，反过来又能让更多创新药物更快地进入国家医保谈判。为了通过谈判进入医保，企业会大幅降低药品价格以换取市场准入。国家医保谈判加快了创新药物进入市场的速度，但谈判成功的药物不一定能立即进入医院（图6）。事实上，药物进院仍然面临一定的障碍，医院处方可能会外流（图7）。如何有效占领医院以外的市场已成为许多跨国制药企业面临的关键问题。

医疗器械和制药企业调整策略的关键考量

亚太地区的医疗服务环境正在迅速发展，且存在其独特的不确定性。医疗器械和制药企业在制定未来战略时必须解决一系列关键问题：

领袖视角

- 新冠疫情对您的客户产生了哪些影响？他们优先考量的事项、财务状况、支出模式以及采购行为有何变化？哪些变化是暂时的，哪些可能是永久的？
 - 这些变化对您的产品和服务组合有何影响？您的公司在哪些方面做得更好？在哪些方面的定位不够好？您如何做到扬长补短？您如何在这个前所未有的时期与客户实现双赢？
 - 数字化进程有何影响？就医疗服务的地点和方式而言，客户有何偏好？目前已经出现了一系列诊断和治疗方法，您应该如何应对？
 - 鉴于患者对医院和其他医疗机构的偏好不断变化，您在各个市场，尤其是在受新冠疫情影响较大的市场的商业模式需要作何调整？您如何将数字工具融入到您的商业模式中？
 - 中国的集中带量采购和国家医保谈判政策以及日本的集中采购和药品处方集的实施会对您的产品和服务组合以及与客户互动的策略产生什么样的影响？您的规划和能力的发展方向会如何变化？
 - 亚太国家市场非常多元化，且在不断快速变化，企业如何才能致胜成为市场领导者？如何根据市场变化做出调整，继续为医务工作者及其患者创造价值？
- 2020年，亚太地区的医疗体系经受了新冠疫情带来的各项考验，目前的前景尚不明朗。随着该地区的医疗生态系统进入“新常态”，把脉医院管理层的决策方向将继续成为医疗器械和制药公司的致胜关键。

致谢

感谢GRG Health对调研所作出的贡献。



尾注

- ¹ 亚太市场包括澳大利亚、中国、印度、印度尼西亚、日本、新加坡、韩国和泰国
- ² GRG Health是一个在医疗领域具备丰富经验的研究机构
- ³ <https://www.watoday.com.au/politics/western-australia/crisis-point-covid-19-blamed-as-wa-hospital-ramping-hours-reach-new-record-20201208-p56lp9.html>
- ⁴ <https://www.smh.com.au/national/nsw/hip-and-knee-replacements-overdue-as-nsw-starts-on-surgery-backlog-20201207-p56ld7.html>
- ⁵ <https://www.servicesaustralia.gov.au/organisations/health-professionals/services/medicare/mbs-and-telehealth>
- ⁶ https://economictimes.indiatimes.com/wealth/insure/health-insurance/3-changes-in-health-insurance-from-oct-1-that-will-help-policy-holders/articleshow/76770101.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst
- ⁷ <https://pj.jiho.jp/article/243496>
- ⁸ <https://pj.jiho.jp/article/241030>

作者介绍



范必优 (Fabio La Mola) 是L.E.K.新加坡分公司合伙人, L.E.K.亚太地区生命科学创新智库的执行董事。他专注于医疗保健服务和生命科学领域, 在战略、组织和实施方面拥有超过20年的经验。范必优先生曾与东南亚、欧洲、中东和美国的客户合作, 在市场调研、市场进入、投资组合优化、商业和运营模式开发、流程优化、运营和组织效率改进项目等方面提供咨询和建议。



孙德岚 (Stephen Sunderland) 是L.E.K.上海分公司的合伙人, 在中国和欧洲拥有超过20年的项目经验, 致力于为客户制定能够实现价值最大化的增长战略, 合作对象包括活跃在中国医疗技术、生命科学、医疗服务、数字医疗以及其他领域的大型跨国企业、中型企业、社会企业、非营利组织、投资公司和政府部门。



Patrick Branch是L.E.K.东京分公司的合伙人, 他具备超过13年的战略咨询经验, 曾与东京、新加坡以及美国的企业客户和投资者展开合作。他专注于生物制药、医疗器械以及其他医疗领域, 致力于在商业化战略制定、企业和业务单元战略制定、定价与市场准入以及并购交易等一系列关键问题上为客户提供支持。



Neale Jones是L.E.K.悉尼分公司的合伙人。自2001年在伦敦进入咨询行业以来, 他在澳大利亚、亚洲以及欧洲市场积累了丰富的战略咨询经验。作为L.E.K.医疗项目的领袖, 他致力于在企业业务单元战略制定、国际市场扩张、收购机会评估、价值激活策略制定等一系列关键问题上为不同医疗领域的客户提供支持。



Mei Young是L.E.K.新加坡分公司的项目总监, 专注于生命科学和医疗业务。她致力于帮助亚洲和北美的客户制定增长和运营策略、推动转型和策略实施进程。

关于L.E.K.生命科学创新智库

亚太地区生命科学创新智库是由L.E.K.建立并得到新加坡经济发展理事会支持的项目, 旨在推动思想引领和创新, 优化亚太地区生命科学行业。亚太生命科学创新智库是L.E.K.医疗行业洞见中心的重要组成部分, 致力于将生命科学相关的洞见和前瞻性思想传递给亚太地区的行业领导者们。该创新智库能够让L.E.K.专属的行业知识和工具与新加坡完善的研究体系强强联手, 以深入探讨生命科学和医疗行业的多方面课题, 包括未来的药物开发、医疗行业变革、数字化等。

欲了解更多信息, 请访问www.lek.com/apaccocoe

关于L.E.K.

L.E.K.咨询是一家全球性的管理咨询公司, 利用深厚的行业知识和严谨的分析, 帮助企业领导者实现具有实际影响力的目标。我们始终如一地帮助客户做出更好的决策, 改善绩效, 创造更多股东收益。L.E.K.创立于1983年, 旗下1600多名专业人士遍及美洲、亚太地区和欧洲, 旨在为全球最大的私营和公共部门组织、私募股权公司和新兴创业公司等处于领先地位的国际企业和组织提供咨询和支持。

欲了解更多信息, 请访问www.lek.com