



领袖视角

印尼零售药房市场：为何全球投资者应予以关注

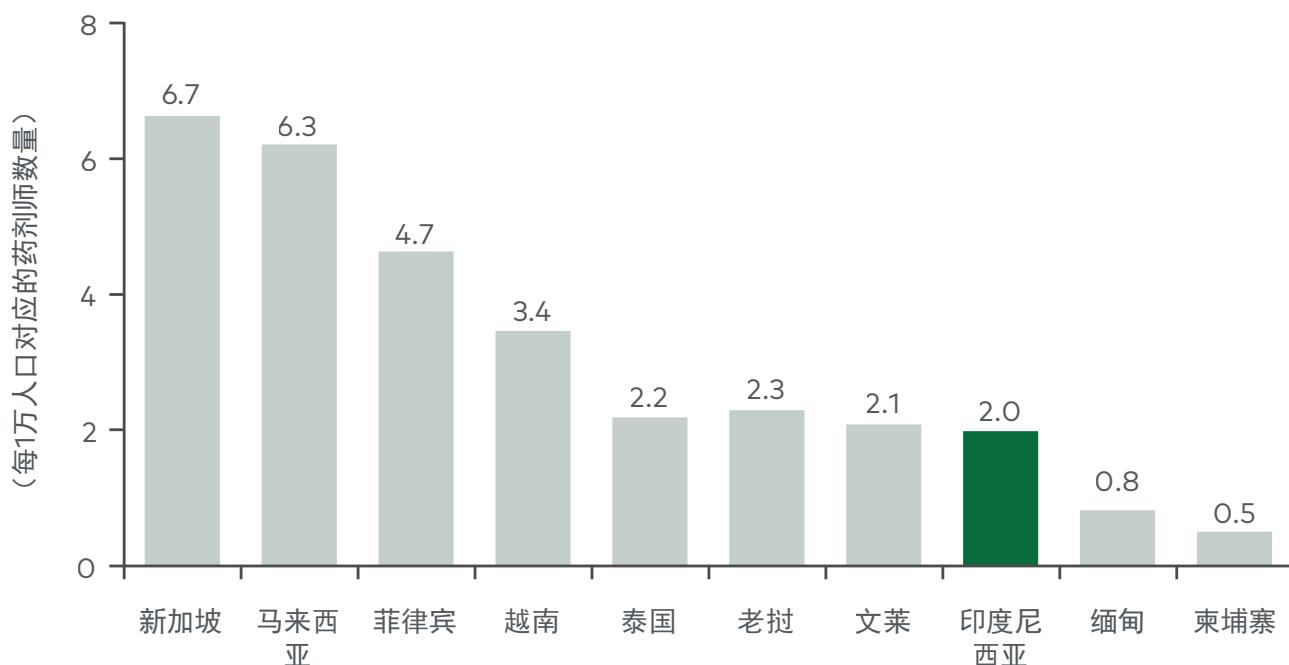
印尼的零售药房行业是该国医疗体系中一个颇具吸引力、但仍未被充分开发的市场机遇。尽管拥有超过 2.8 亿的人口，这一市场仍高度碎片化，现代连锁药房仅占所有门店的一小部分。与此同时，医保覆盖范围不断扩大、中产阶级持续增长，以及数字化快速渗透，正深刻改变印尼民众获取药品与医疗服务的方式。上述趋势正为市场整合、专业化与创新奠定基础，为投资者与运营商提供切入空间，推动更加可及且具韧性的医疗体系发展。

印尼的药房行业不能孤立理解，它与该国医疗体系面临的结构性挑战紧密相关。截至 2023 年，印尼的执业医生数量仅约为 17 万名（每万人口约 6 名医生），医生密度比全球平均水平低约 60%，突显出全国范围内的医疗专业人力短缺问题（见图 1）。可及性则是另一大难题：约一半人口居住在农村地区，但仅约 5% 的医疗机构设立于此，覆盖缺口明显。此外，医疗费用的可负担性也加剧了整体压力，自费支出仍占医疗总成本的大部分。在这一背景下，许多印尼人甚至难以获得最基本的医疗服务，药房逐渐成为关键的“第一接诊点”，在可负担性与可及性之间发挥了弥合作用，补足了医院和诊所难以覆盖的服务空白。

简要数据概览

图1
东盟地区药剂师密度情况

东盟地区药剂师密度
(2023*)



数据年份说明: 新加坡 (2022)、马来西亚 (2023)、菲律宾 (2021)、越南 (2016)、泰国 (2021)、老挝 (2020)、文莱 (2021)、印度尼西亚 (2023)、缅甸 (2019)、柬埔寨 (2018)

注释: ASEAN = 东南亚国家联盟

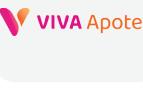
来源: WHO、L.E.K. 咨询研究与分析

印尼每万人仅拥有两名执业药剂师, 在东南亚国家联盟 (ASEAN) 中排名倒数第三。药剂师供给缺口在当前人口和经济趋势的推动下, 进一步凸显了该市场的潜力与发展机会。

市场分散化带来整合契机

印尼现有约31,000 家持牌药房, 但前五大连锁品牌合计仅覆盖其中约 10% (见图2)。市场仍由大量小型个体药房主导, 效率和一致性受限。未来推动连锁化和专业化, 将成为自然的发展路径。

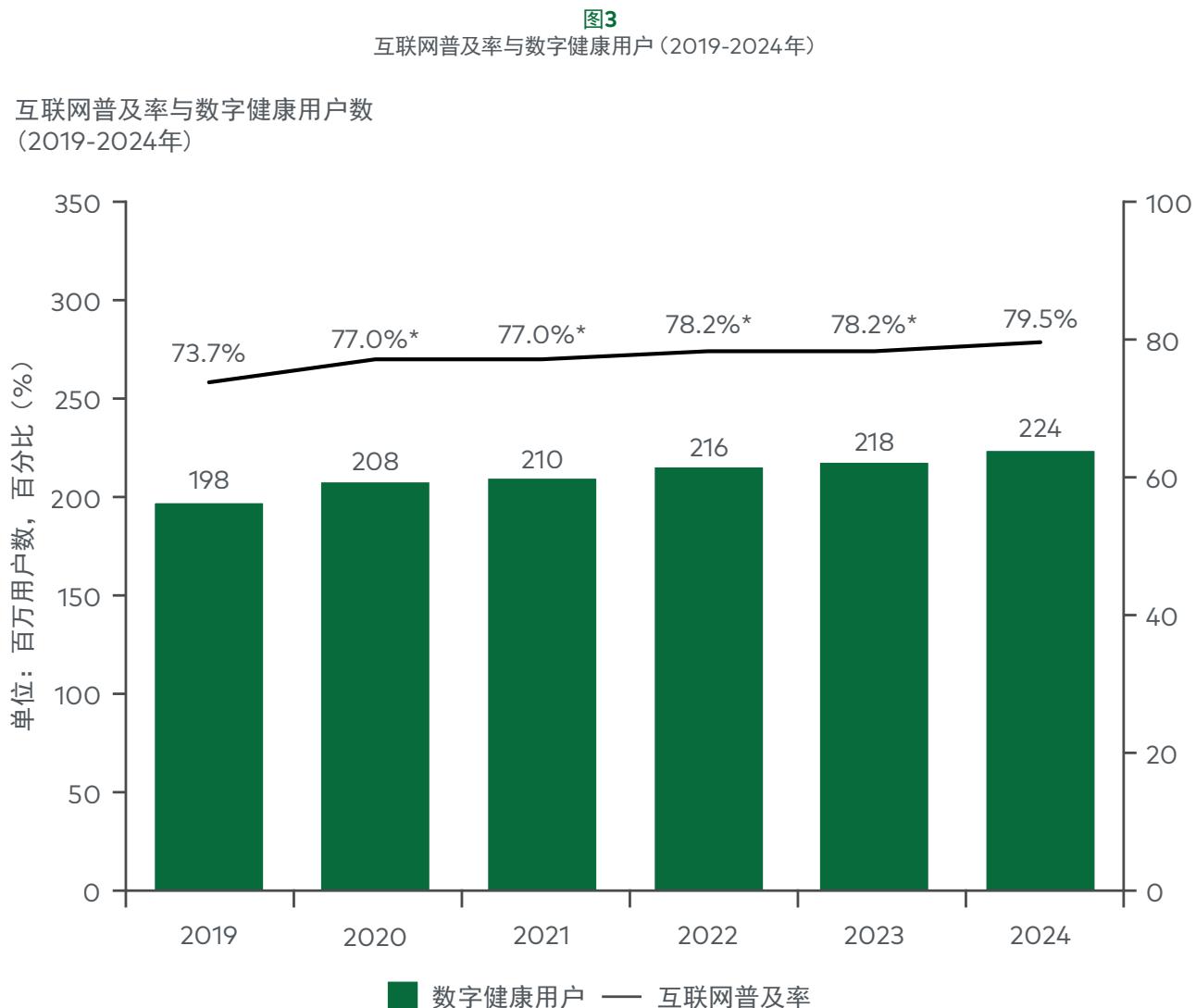
图2
印尼连锁药房概览 (2016-2021年)

连锁药房品牌	门店数量 (2024年)	增值服务 (不完全举例)
 Kimia Farma Apotek	>1,300家	院内诊所、基础诊断服务、电子药房应用
 Apotek K-24	>700家	24小时营业、特许经营模式、药品配送服务
 Century Healthcare	>500家	会员忠诚计划、美妆专区、远程问诊服务推广
 Guardian (Hero Group)	~340家	自有品牌产品、全渠道平台
 Viva Apotek	~110家	全科医生问诊、部分门店提供基础诊断服务
行业其他门店总计	~28,000家	

来源：世界卫生组织（WHO）

顺势而为，推动增长前景加速释放

在印尼的药房市场中，牌照获取能力正日益成为成功的关键因素。获得PSEF (Penyelenggara Sistem Elektronik Farmasi) 电子药房牌照，意味着药房不仅可以作为线下零售终端运营，还能作为线上履约合作伙伴提供服务。这种“双重角色”使持牌药房既能通过自有数字渠道处理订单，同时也能作为第三方平台的物流和药品分发合作方。在当今数字化时代，消费者对线上便利性和快速配送的期望不断提升，打通线上线下的履约能力已从“加分项”转变为药房竞争力的核心门槛。监管层面的放宽（例如：第10号总统令/2021）也为行业发展打开空间，降低了对制药制造和批发流通环节的外资持股限制，同时推动下游医疗服务的合资与特许经营路径。此外，印尼2024年互联网普及率已达 79.5%，带动了远程医疗（活跃用户达3,000万至3,500万）和电子药房履约的快速发展（详见图3）。拥抱电子处方、配送服务及会员忠诚App的连锁药房，已实现双位数的同店增长。



注释：* APJII 于2020–2021年和2022–2023年将数据作为组合发布。

来源：APJII（印尼互联网服务提供商协会）、印尼国家统计局（Badan Pusat Statistik）、L.E.K. 咨询研究与分析

BPJS的局限性与增长路径

印尼医疗体系的一大特点是 **Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan 国家健康保险计划**。根据现行规定，**BPJS 报销范围内的处方药不得在私营药房配药**，患者必须前往指定的公立医疗机构领取药品。这一规定在很大程度上限制了零售药房在报销处方药市场中的作用和份额。

因此，药房必须寻求其他增长路径。当前最关键的驱动因素包括：

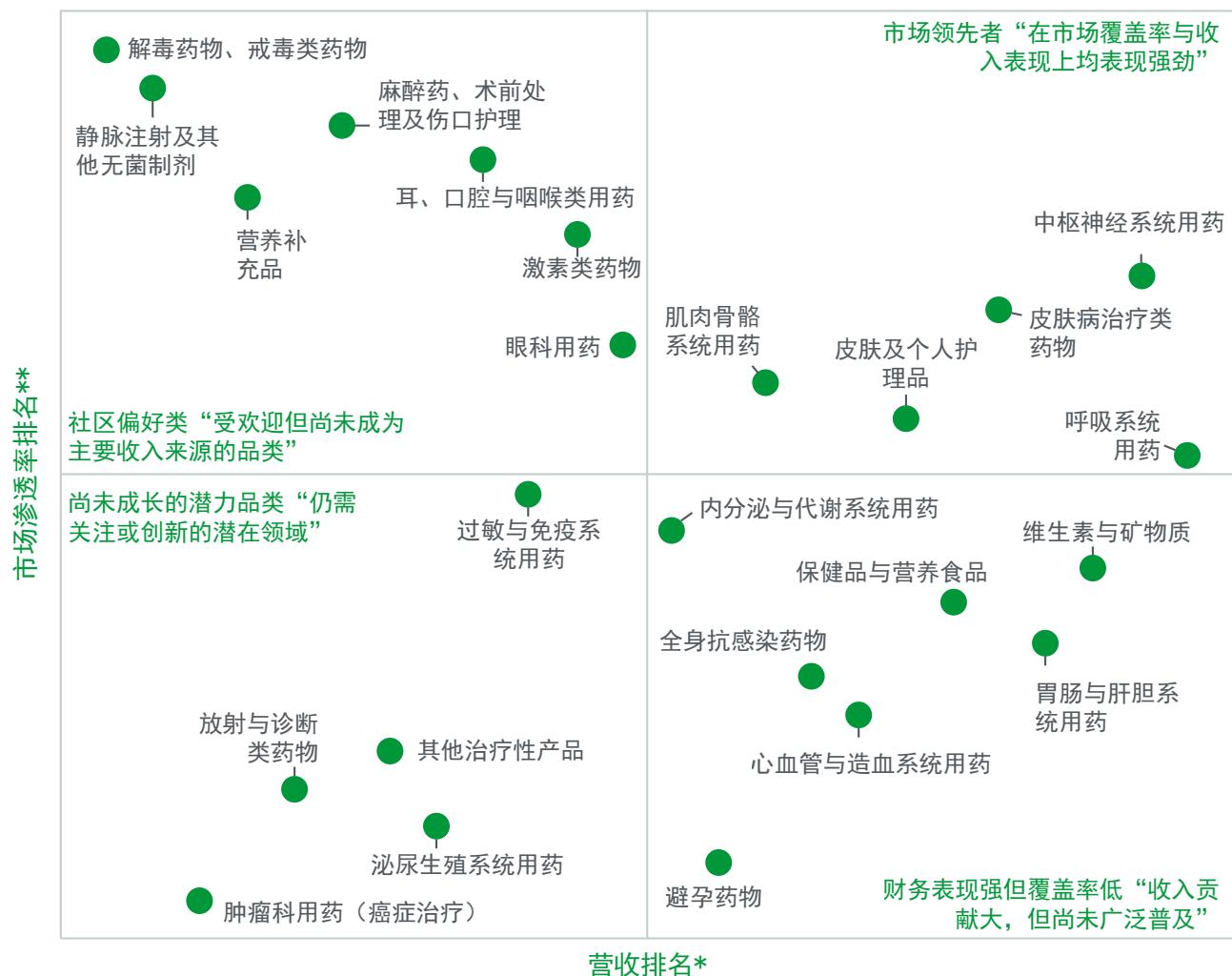
- 提升消费者对药房作为首选就医点的认知度
- 将零散药房整合为更大、更高效的网络
- 扩展消费者健康类产品组合，涵盖非处方药 (OTC)、营养补充品、美妆和传统草本产品等高毛利品类，药房可保有更大的定价权

以上趋势促使零售药房渠道逐步从“医保报销载体”转型为**以消费者健康为核心、由零售驱动的发展路径**。

品牌培育与价值化需求捕捉的战略通道

在印尼，药房往往是获取医疗服务的第一站——超过60%的药品购买行为未经过医生诊疗。这为跨国供应商与投资者带来了多重机会：可通过货架陈列与药师推荐，推动处方药与非处方药的销售转化；同时布局消费者健康相关品类（如维生素与草本产品，其中部分品类年复合增长率超过12%），并通过会员体系和数字互动构建数据驱动的生态系统。

图4
零售药房行业定位图



注释：* 品类排名基于过去12个月的营收（排名数值越低表示排名越高，1为最低，25为最高）； ** 品类渗透率排名基于独立零售药房采购的增长率（同样，1为最低，25为最高）

SwipeRx 是印尼最大的独立药房团购平台，并提供了该图表背后的汇总数据。

来源：SwipeRx；L.E.K. 咨询研究与分析

图4重点突出了呼吸系统、中枢神经系统和皮肤病等治疗领域，在这些领域实现整合有望更快推动品牌增长的释放。

零售药房的价值创造杠杆

在整合与品类扩展之外，领先的药房运营方还可通过运营与体验维度创造额外价值：

- **门店布局优化：**明确区隔处方药、非处方药(OTC)及健康品类；增加咨询或诊断区域以提升服务营收
- **网络优化：**利用地理空间分析优化门店布局，提升与诊所/医院的距离适配
- **员工生产力提升：**标准化药师路径，推动数字化工作流自动化
- **自有品牌开发：**推出自有OTC与健康产品线，获取更优利润空间
- **全渠道整合：**实现电商平台、会员App及“最后一公里”配送的无缝衔接
- **数据变现：**通过会员与消费数据赋能依从性管理及与供应商的合作模式

赢得先机的投资者会怎么做

为把握这一机遇，成功的投资者将聚焦以下优先行动，以加速增长并增强长期竞争力：

- **打造可扩展平台：**控股领先连锁品牌或整合多个品牌至1,000+门店规模
- **推动数字化能力建设：**整合电子处方、数字会员系统与配送履约能力
- **拓展服务内容：**增设诊所、健康管理及慢病管理模块
- **本地化产品组合与采购：**优化产品结构与包装，提升采购规模效益

印尼的零售药房市场仍处于早期发展阶段，但正快速转型。在BPJS限制报销处方直接参与的背景下，未来增长将更多依赖于整合、消费者教育及高毛利产品的品类拓展。与此同时，监管环境的逐步放宽与数字化渗透率的提升，为资本充足的投资者提供了广阔空间，使其不仅能够实现价值增值，更有机会塑造国家医疗体系的下一阶段格局。

关于作者

**Arnaud Bauer | 合伙人 | A.Bauer@lek.com**

Arnaud Bauer是L.E.K.医疗健康服务与医疗健康并购团队的成员。他在医疗服务提供领域拥有丰富经验，覆盖全周期医疗服务。Arnaud 亦曾与中东及亚太地区的多家政府机构合作，参与当地医疗投资的战略规划与推进工作。

**王景烨 | 合伙人、中国区负责人 | J.Wang@lek.com**

王景烨 (Justin Wang) 是L.E.K.中国区负责人及合伙人，深耕医疗健康与生命科学行业，拥有超过20年服务于制药、医疗器械及医疗服务客户的咨询经验。他的专业领域涵盖增长战略、产品商业化、定价与市场准入、本土化与合作策略、并购及许可交易、以及组织与运营优化等。他亦频繁受邀出席行业论坛，并为行业媒体撰稿。

**Saleem Butt | 副董事 | S.Butt@lek.com**

Saleem Butt是L.E.K.医疗健康服务与医疗健康并购团队的成员。他在东南亚及日本市场拥有丰富经验，曾为多个医疗细分领域的客户提供战略咨询服务，涵盖医疗技术、制药、渠道分销、数字健康及消费健康等领域，尤其专注于东南亚地区的医疗服务提供方及其网络建设。

关于L.E.K.咨询

我们是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。我们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，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域内，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。本文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。

© 2025 L.E.K. Consulting