

# 2022年度亚太地区医院调研解读： 对医疗机构的战略启示

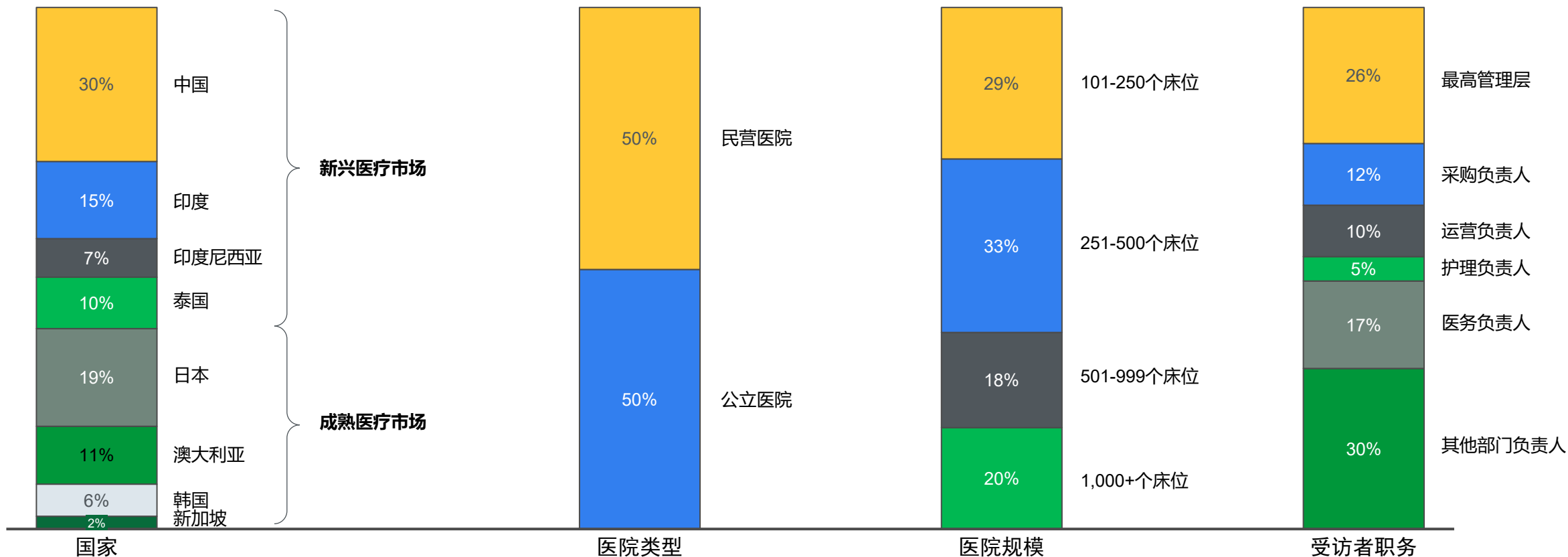
2022年4月

These materials are intended to supplement a discussion with L.E.K. Consulting. These perspectives will, therefore, only be meaningful to those in attendance. 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)



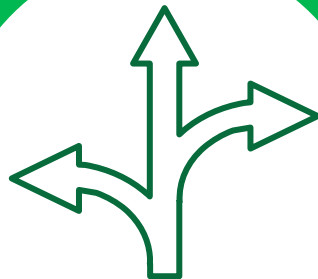
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研（数据收集于2021年11-12月）

本次调研显示，亚太地区医院的财务状况较上一年度有所改善，医院管理层的工作重点从原来的新冠疫情恢复措施转向医院安全环境及运营的提升；同时，数字化相关议程仍然是重中之重



### 财务展望

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



### 战略重点

医院的战略重点已经从落实新冠疫情恢复措施转向了运营和医疗服务改善策略，医院的支出更多流向实体和数字基础设施的建设



### 数字化和创新

与去年调研结果一致的是，大多数医院正在大力促进数字化和创新，专注于引进各种数字化解决方案，以提高运营效率及患者满意度

医院业务一直展现出较大抗跌性，正在积极全面恢复；大多数医院的择期手术量已恢复到新冠疫情暴发前的水平，2022年的整体前景向好



## 财务展望

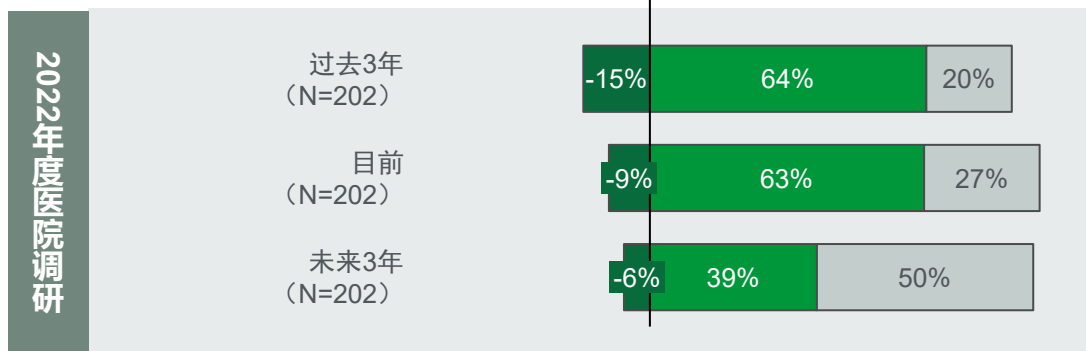
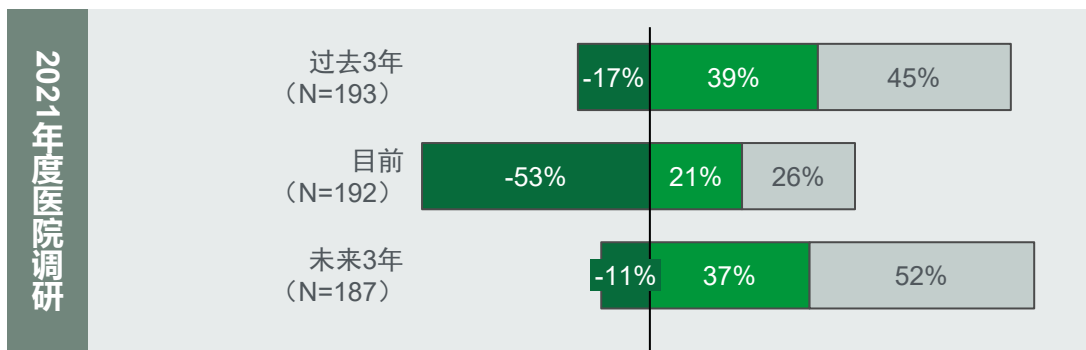
- 医院业务一直展现出较大抗跌性，80%-90%的医院实现了收支平衡或盈利，这表明医院正在从2020年以来的新冠疫情影响中恢复，不过大型民营医院的恢复速度较慢
- 亚太地区各国的医院皆预计今年的收入将出现强劲的反弹，择期手术数量预计将超过新冠疫情暴发前的水平
- 然而，为了保持或加快恢复进程，医院表示更迫切需要短期的资金注入以确保运营的可持续性，同时也将注重降低运营成本

# 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 财务展望

### 公立医院预算展望\*

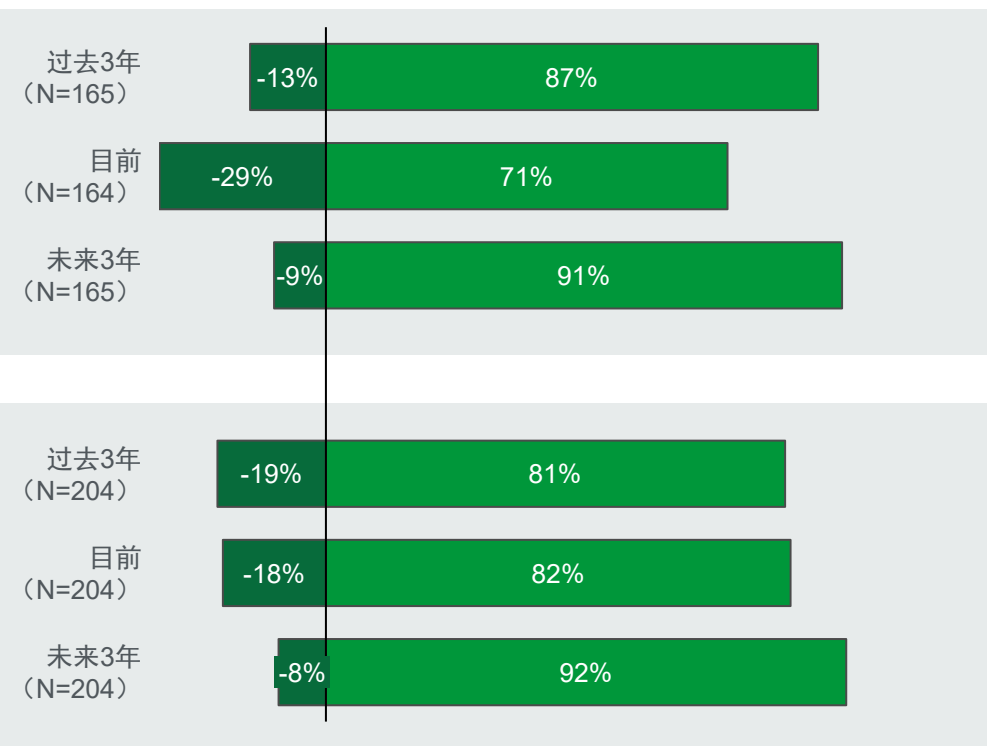
受访者比例



■ 预算赤字 ■ 平衡预算 ■ 预算盈余

### 民营医院利润率/EBITDA\*\*

受访者比例



■ 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

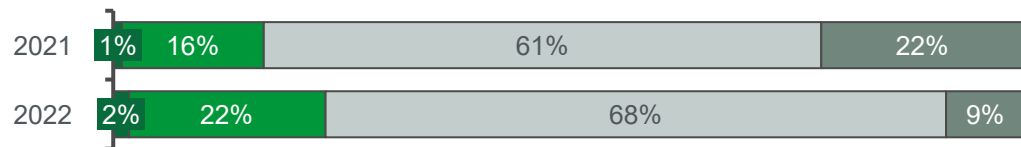
# 尽管民营医院的盈利前景比较乐观，但仍有约20%的大型民营医院目前面临亏损，恢复速度缓慢

## 1 财务展望

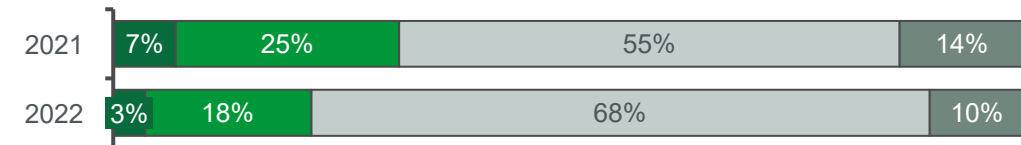
### 民营医院利润率/EBITDA利润率展望

亚太地区的中型民营医院 (≤500个床位) \*  
受访者比例

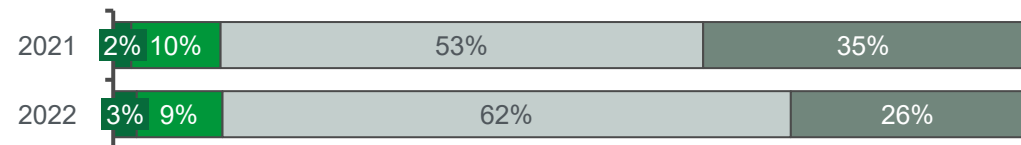
过去3年 (N=116)



目前 (N=115)



未来3年 (N=117)

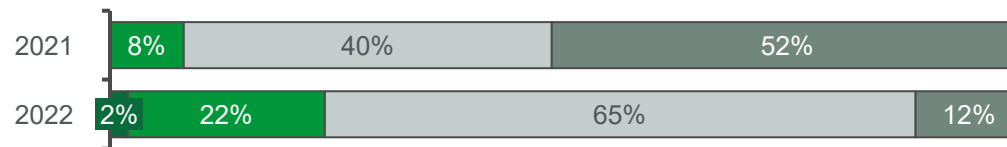


■ 利润率-10%以下 ■ 利润率-9.9% - 0 ■ 利润率0 - 9.9% ■ 利润率超过10%

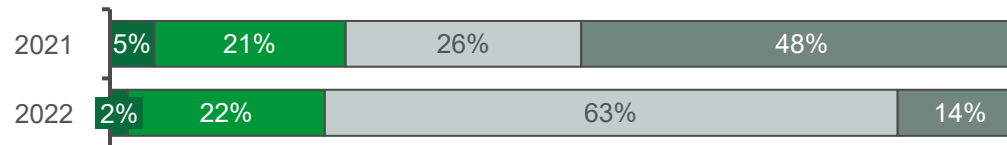
### 亚太地区大型民营医院 (>500个床位) \*

受访者比例

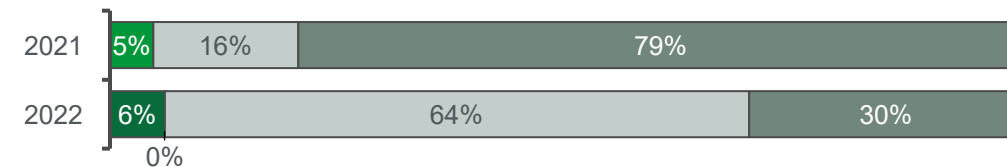
过去3年 (N=51)



目前 (N=51)



未来3年 (N=50)



\*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

# 由于政府增加拨款，公立医院短期的财务前景较好；目前仅有不到15%的中、大型医院面临赤字

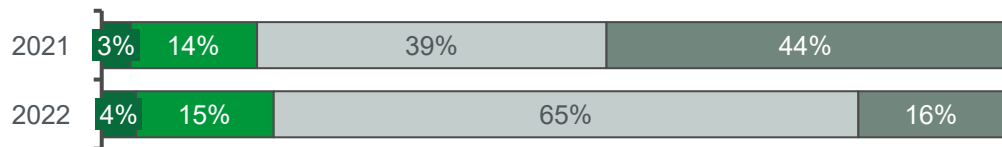
## 1 财务展望

### 公立医院财务展望

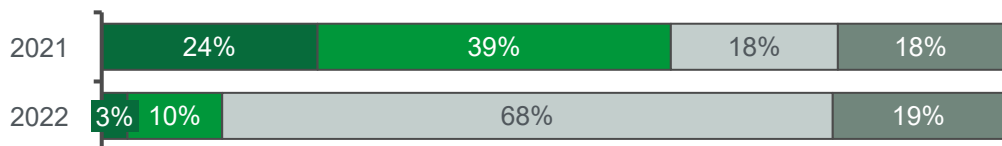
#### 亚太地区中型公立医院 (≤500个床位) \*

受访者比例

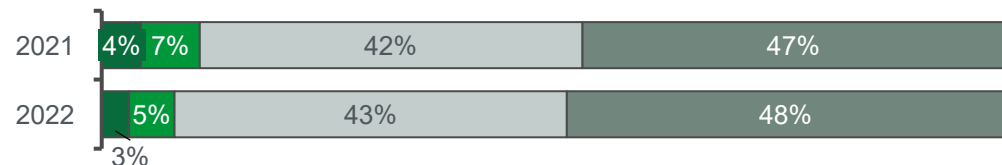
过去3年 (N=105)



目前 (N=105)



未来3年 (N=99)

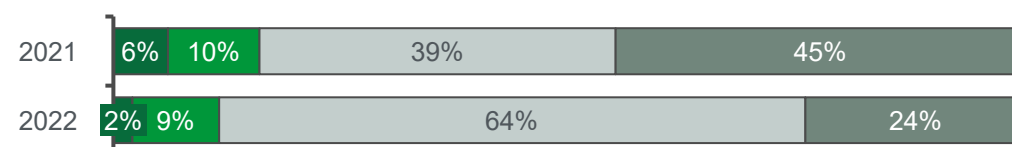


■ 预算赤字高(>5%) ■ 预算赤字低(5%或者更低) □ 预算收支平衡 ■ 预算盈余

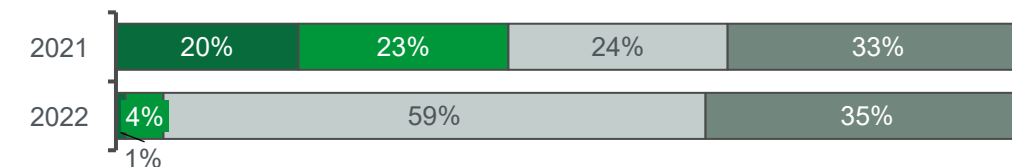
#### 亚太地区大型公立医院 (>500个床位) \*

受访者比例

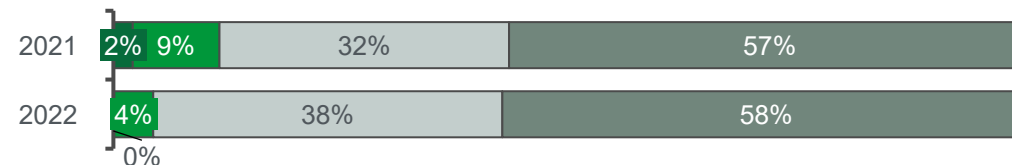
过去3年 (N=51)



目前 (N=51)



未来3年 (N=50)



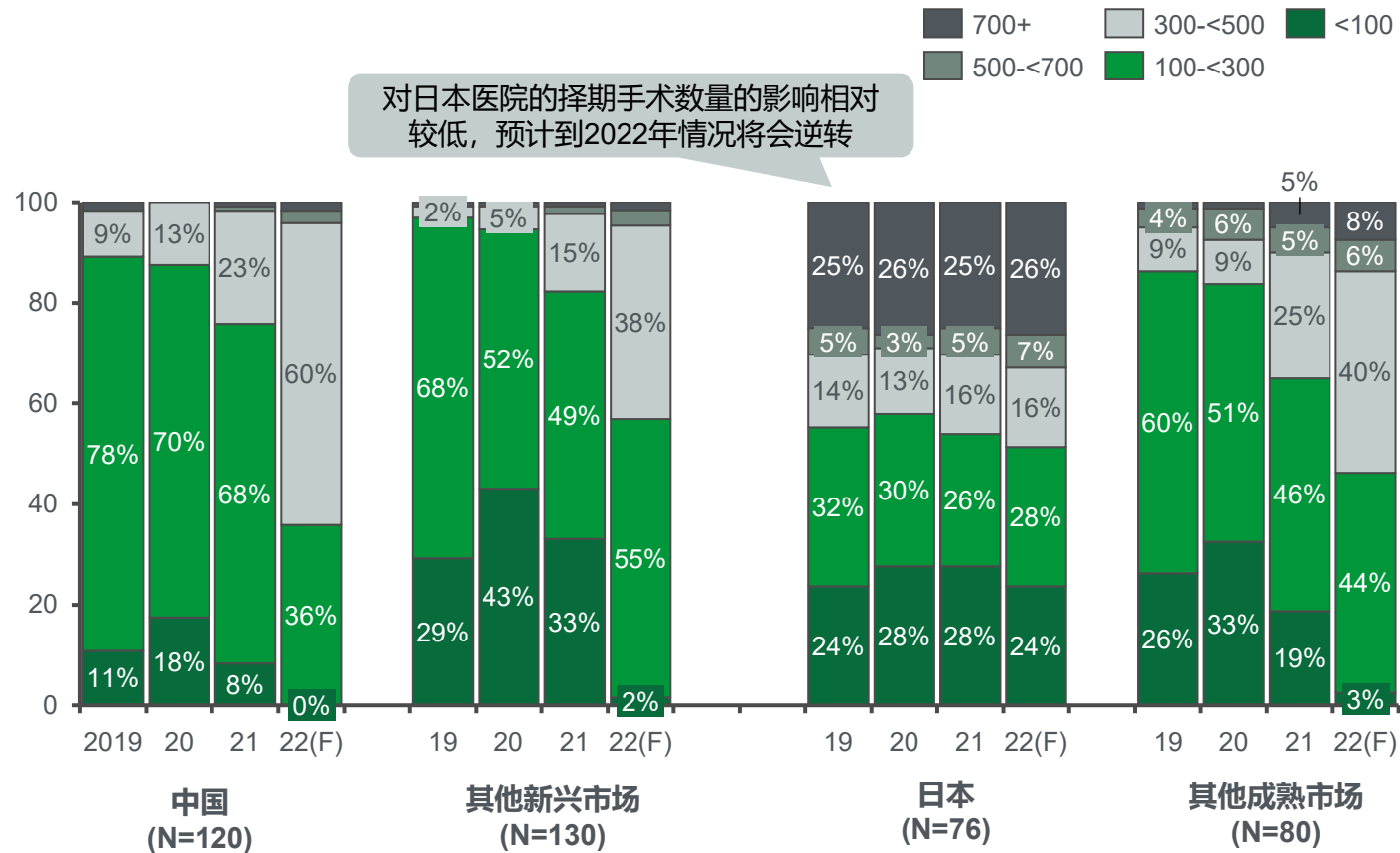
\*调研问题：“贵医院的EBITDA利润率/利润率是多少？”选择“我不知道/不愿意透露”的已剔除。

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

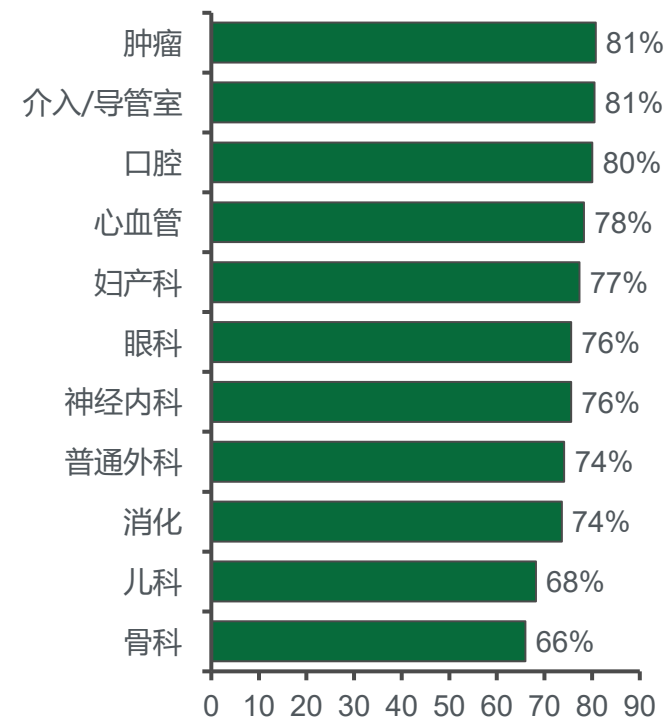
# 亚太地区的大多数医院中，择期手术数量已经大体恢复到新冠疫情暴发前的水平，预计在未来几年还会有所增长

## 1 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



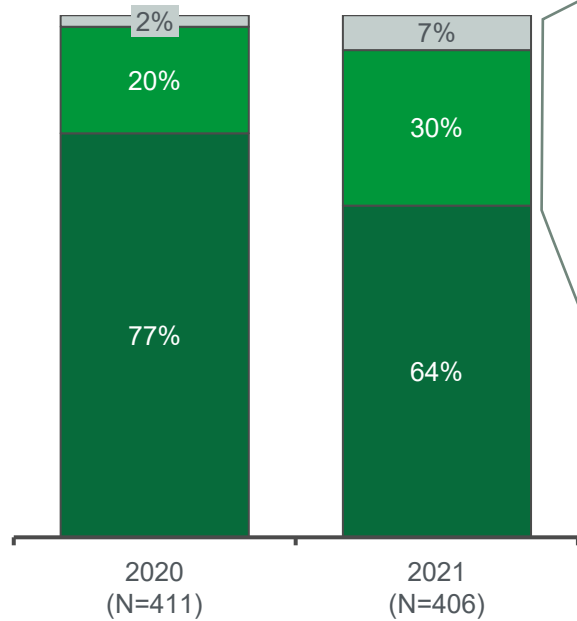
\*调研问题：“贵医院每月进行了/预计将进行多少台择期手术？”其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡；其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国。  
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研



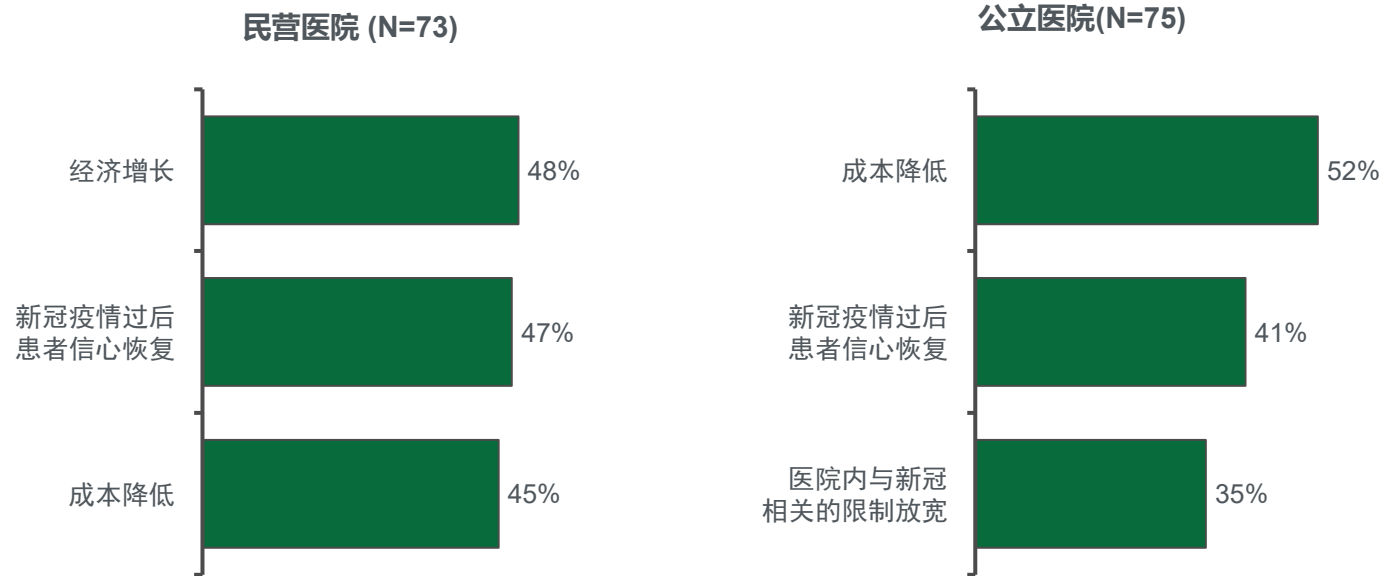
# 与2020年相比，医院更需要资金支持以确保运营的可持续性；经济的增长和成本的降低能够带来积极的影响

## 1 财务展望

业务可持续性展望\*  
受访者比例



对运营的可持续性产生积极影响的三大变化 (2021)\*\*  
受访者比例



- 很长一段时间
- 6个月后可能需要资金支持
- 6个月以内就需要资金支持

\*调研问题：“按目前的利润率，医院能够维持多久？”

\*\*调研问题：“哪些变化会对医院运营的可持续性带来积极影响？”（仅针对表示需要资金以维持未来运营的受访者）

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

在积极向好的财务前景下，医院重点关注运营和临床业务的加强；资金支出集中在基础设施建设和治疗手段上



## 战略重点

- 随着新冠疫情的影响逐渐减少，医院的战略重点正在从应急准备等新冠恢复措施转向医疗安全、运营和诊疗服务提升等相关策略
- 医院资金支出最多的是实体和数字化基础设施的建设以及创新药物和疗法
- 随着战略的转变，医疗服务提升的重点正在从建立院外独立的门诊中心转向在院内建设新设施

# 随着市场的变化，医院的战略重点已从恢复运营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工作流程的优化

## 2 战略重点

### 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

■ 提升医疗服务

■ 提升运营

■ 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）

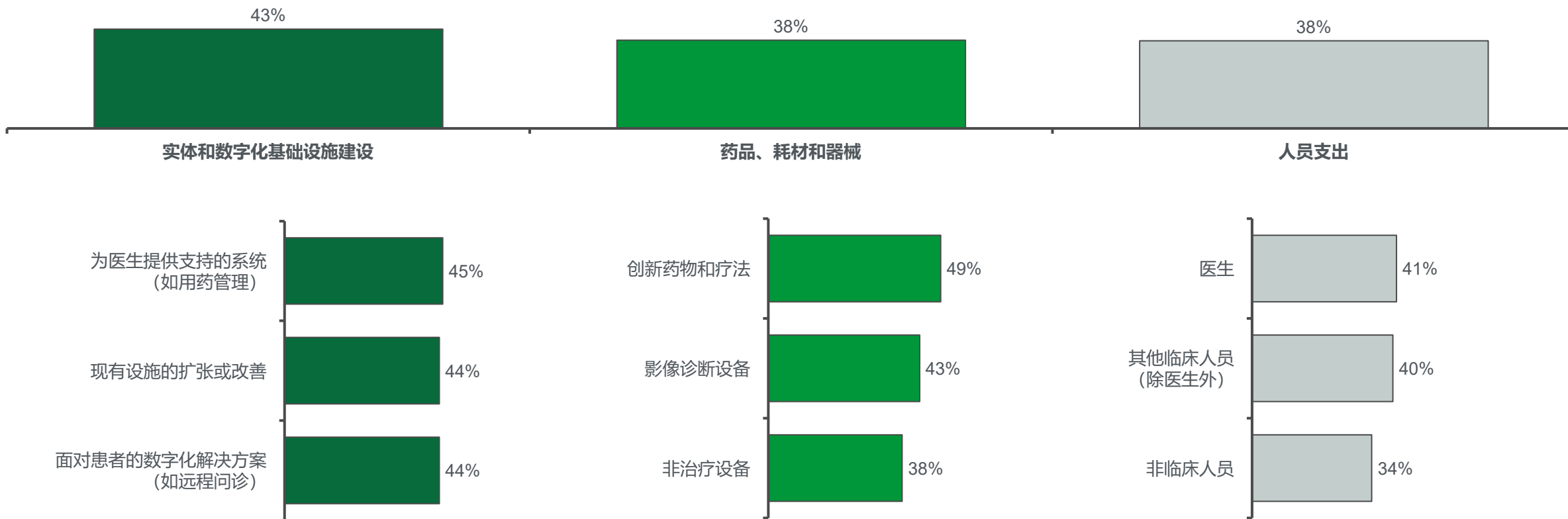
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

# 40%以上的医院预计将增加在实体和数字化基础设施建设方面的支出；在医疗用品中，医院将最重视创新药物和疗法相关的支出

## 2 战略重点

未来3年医院支出重点 (N=406)\*  
回答“医院将增加支出”受访者的比例

■ 排名第1



\*调研问题：“未来3年中，贵医院以下支出的优先级将发生怎样的变化？”选择“我不知道”的已剔除；回答医院将增加支出的受访者=选择“6”和“7”的受访者，1=一定会减少支出，7=一定会增加支出；此处仅展示每个大类下的前三名选项，不包括其他不在前三名的优先支出项，例如：发展新设施、植入性耗材、手术器械、医疗耗材、非临床用品和临床支持设备。

资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

# 提升运营：许多医院正在计划加强影像诊断及手术器械采购的标准化

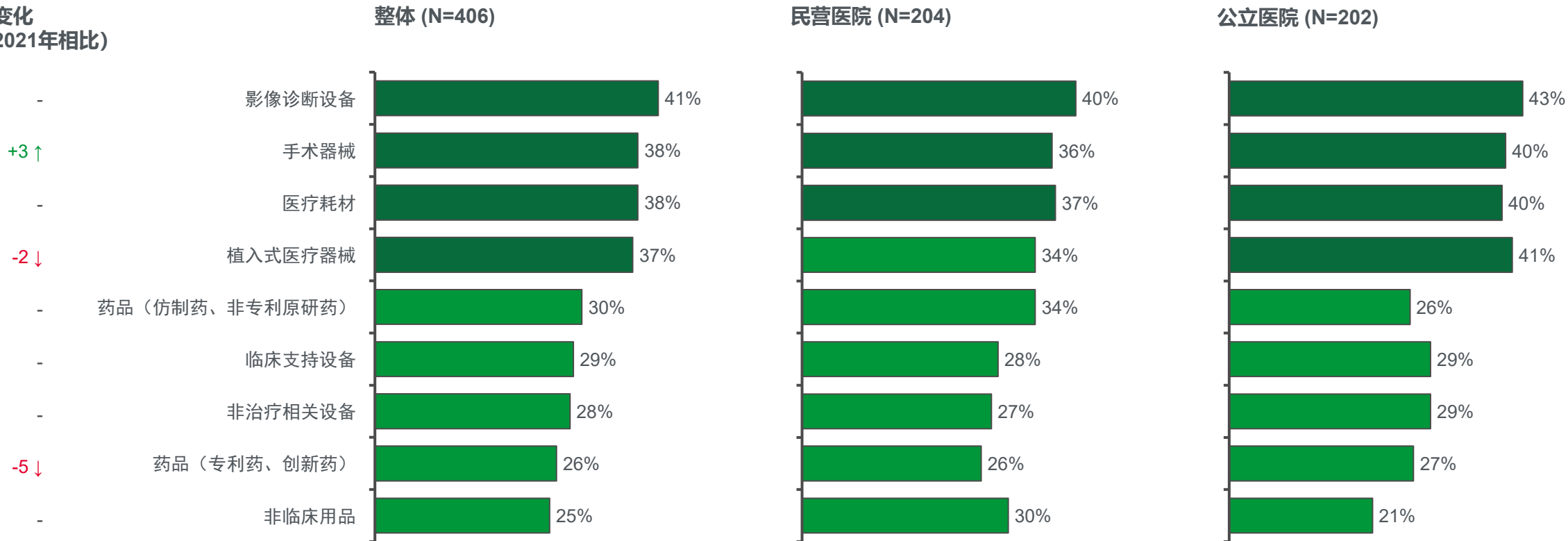
## 2 战略重点

### 医院希望能够标准化采购的医疗用品\*

受访者比例

■ 整体排名前3

排名变化  
(与2021年相比)



\*调研问题：“请选择您在医院希望标准化采购的前三种医疗用品/设备。”

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

# 诊疗服务改善：随着医院摆脱新冠疫情的影响，医院的重点正在从院外独立门诊中心和家庭医疗服务的建设转向核心基础设施的建设

## 2 战略重点

未来三年中，医院最希望合作或投资建设的附属医疗机构\*  
将列为前三名的受访者百分比

■ 排名前2

排名 (2022)	新建附属医机构类型	整体 (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	影像诊断中心	37%	47%	13%	0%	44%	50%	50%	45%	33%	+4 ↑
#2	乡村诊所	35%	46%	20%	44%	38%	30%	28%	45%	20%	+6 ↑
#3	专业护理设施	35%	39%	8%	56%	36%	30%	37%	43%	57%	+6 ↑
#4	卫星急救中心或卫星科室	30%	33%	8%	48%	20%	10%	42%	43%	37%	-
#5	独立普通门诊中心	23%	35%	12%	16%	27%	30%	25%	5%	27%	-2 ↓
#6	家庭医疗服务	21%	16%	32%	36%	13%	20%	17%	30%	10%	-4 ↓
#7	独立专科门诊中心	20%	22%	18%	16%	20%	40%	8%	25%	30%	-6 ↓

\*调研问题：“请选择您所在医院未来3年中最希望合作或投资建设的3个附属医疗机构。”  
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

## 亚太地区超过20%的医院正在使用数字化解决方案来提高运营效率和患者满意度，其中电子病历（EMR）是目前采用最普遍的数字化解决方案



### 数字化和创新

- 医院意识到数字化的价值不仅在于增加收入来源，还能够帮助提高运营效率和患者满意度
- 整体来看，电子病历（EMR）、患者信息和用药管理系统是目前采用最普遍的数字化解决方案
- 在亚太地区的大多数国家，超过20%的医院已经将这些数字化解决方案作为其标准诊疗和行政管理的一部分
- 但是，医院对患者数据隐私以及不同数字化解决方案之间的兼容性仍存在担忧
- 日本在基础系统（如电子病历）的应用一直处于领先地位，但对面向患者的数字化解决方案及患者支持系统仍持保守态度

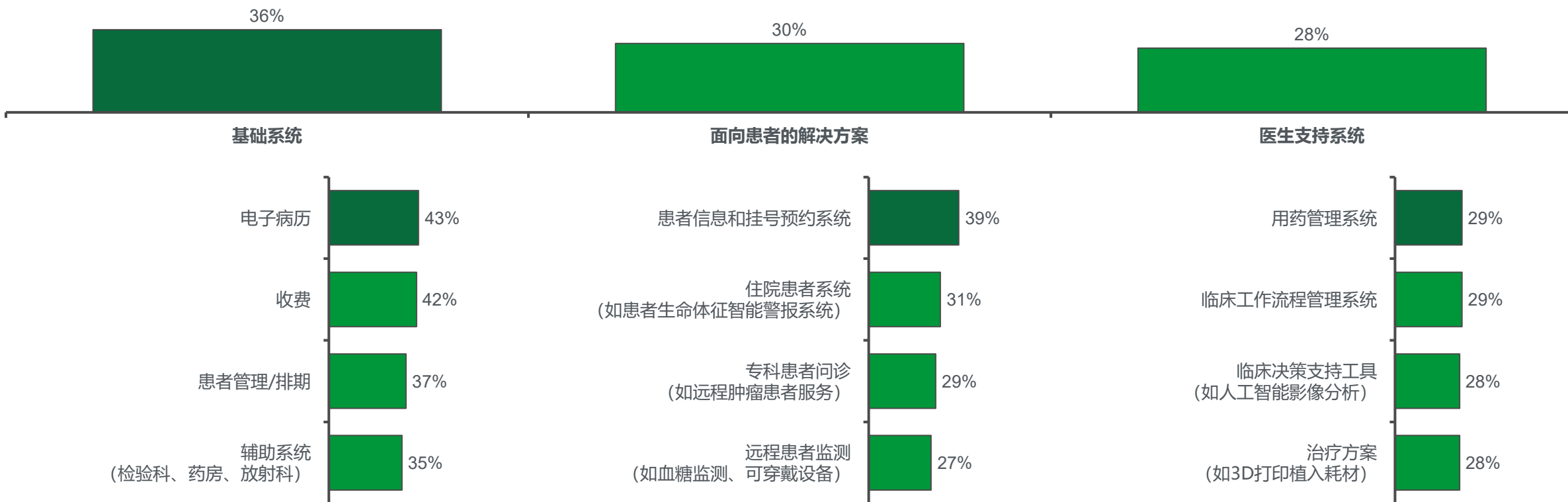
# 整体来看，电子病历、患者信息和用药管理系统是医院目前采用最多的数字化解决方案；医院也一直在关注后台IT系统的建设

## 3 数字化和创新

### 数字化解决方案的应用\*

目前“正在使用数字化解决方案”的受访者比例

■ 排名第1



\*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

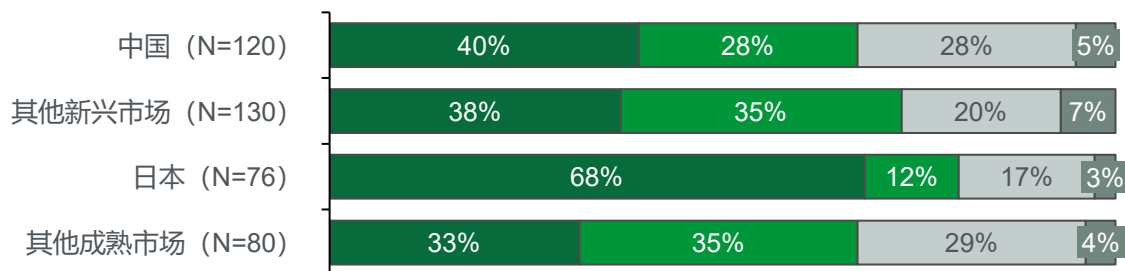


# 在亚太地区大多数国家，20%-40%的医院正在使用后台IT系统；日本在数字化方面处于领先地位，有近七成的医院使用了电子病历系统

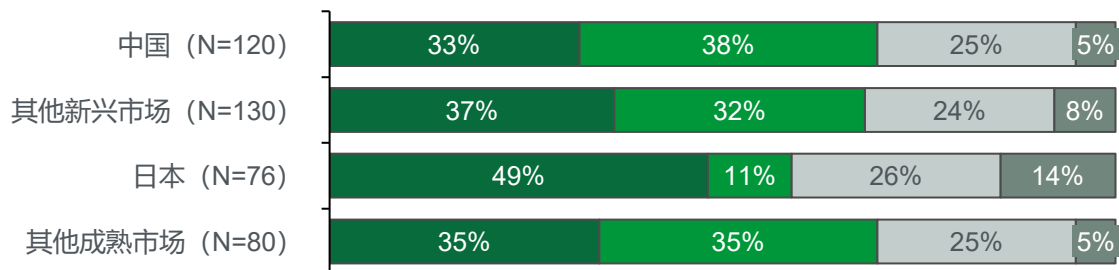
## 3 数字化和创新

### 基础系统的使用\* 受访者比例

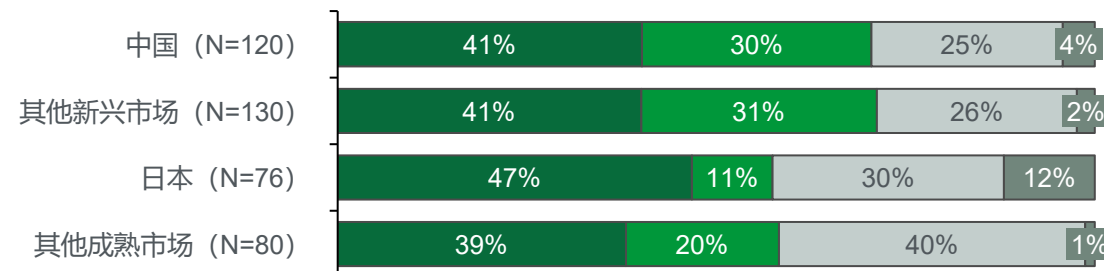
#### 电子病历



#### 患者管理/排期

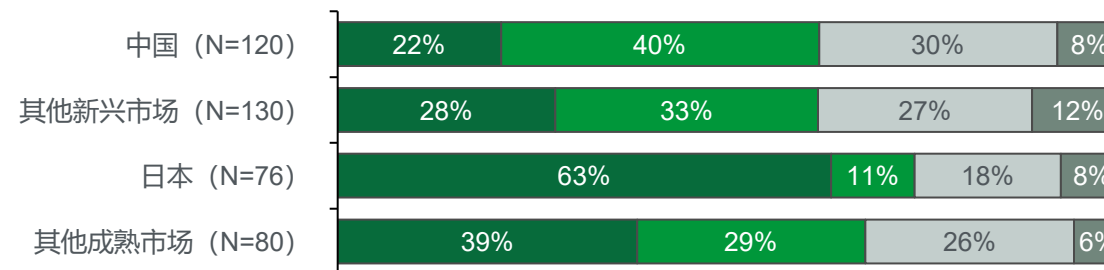


#### 收费



#### 辅助系统

(如检验科、放射科信息系统)



■ 正在使用 ■ 试点中 ■ 有兴趣, 希望能够使用 ■ 非优先事项

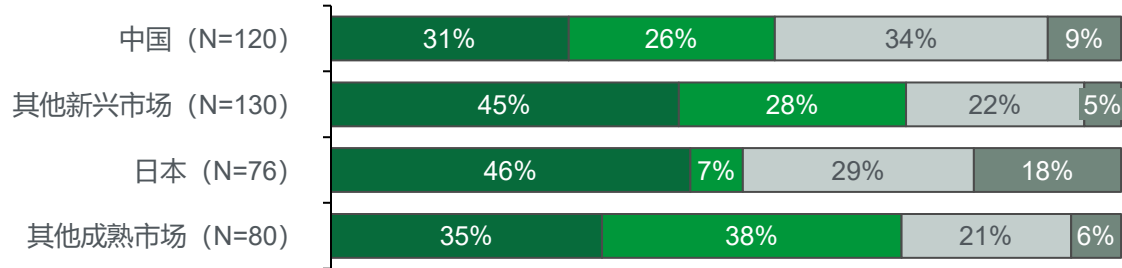
\*调研问题: “在许多国家, 医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案?” 其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国。  
资料来源: L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

# 在大多数国家，有超过20%-30%的医院正在使用面向患者的数字化解决方案，但日本在这方面的态度反而比较保守

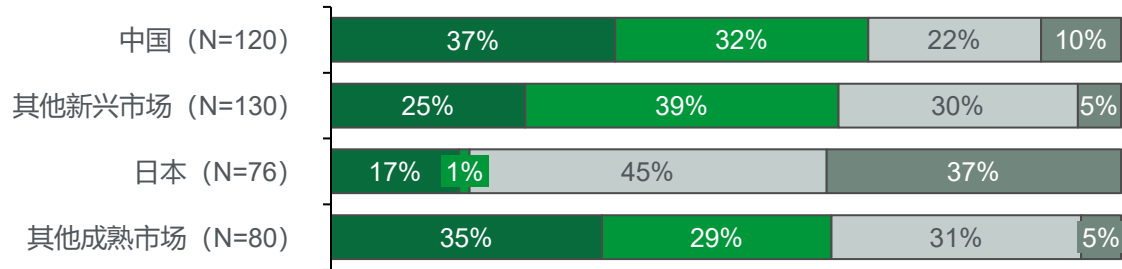
## 3 数字化和创新

### 面向患者的数字化解决方案的使用\* 受访者比例

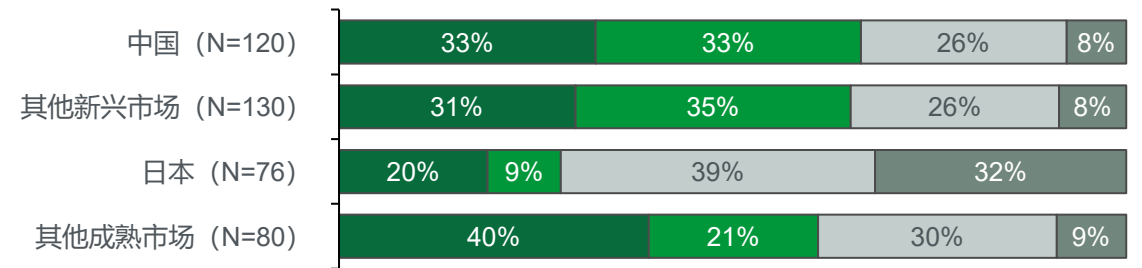
#### 患者信息和挂号预约系统



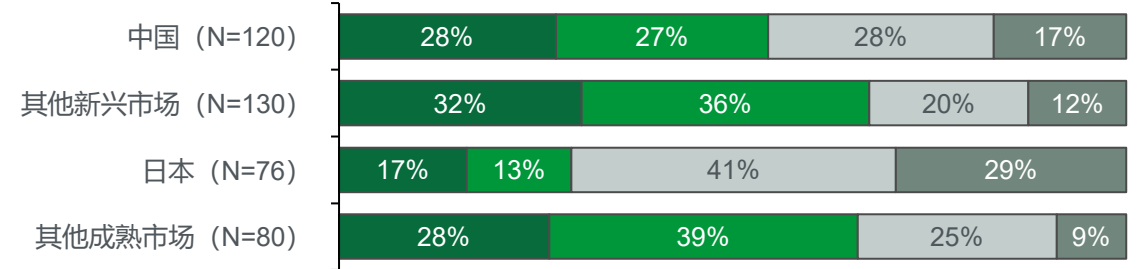
#### 专科患者问诊 (如远程肿瘤患者服务)



#### 住院患者系统 (如患者生命体征智能警报系统)



#### 远程患者监测 (如血糖监测、可穿戴设备)



■ 正在使用 ■ 试点中 ■ 有兴趣，希望能够使用 ■ 非优先事项

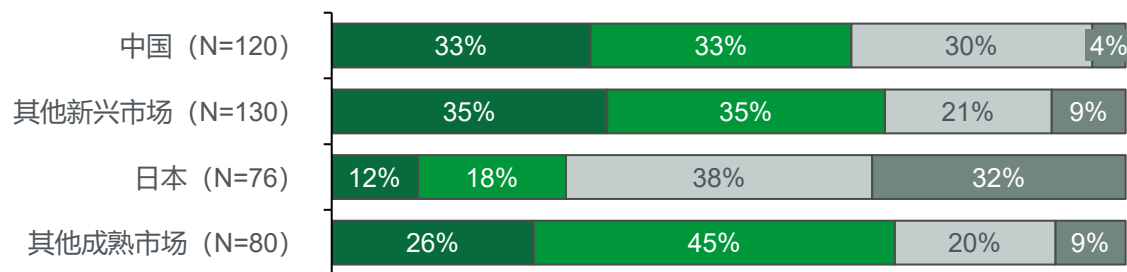
\*调研问题：“在许多国家，医院数字化正在取得进展。您所在医院采用了/想采用哪些数字化医疗解决方案？”其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国。  
资料来源：L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

# 在大多数亚太地区国家，平均有25%-35%的医院使用医生支持系统来改善治疗结果；日本医院中该类系统的使用率普遍较低

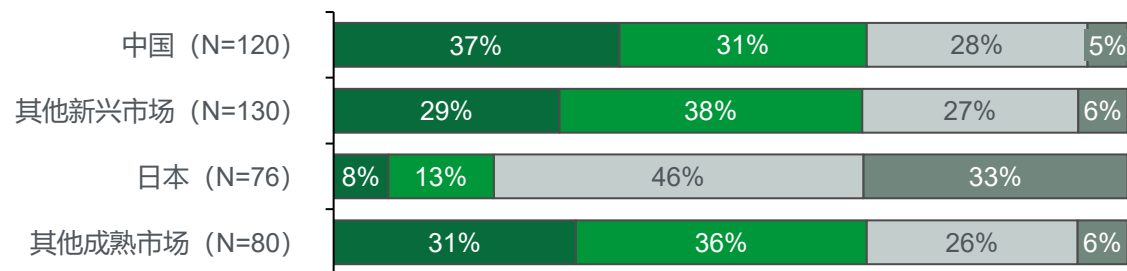
## 3 数字化和创新

### 医生支持系统的使用率\* 受访者比例

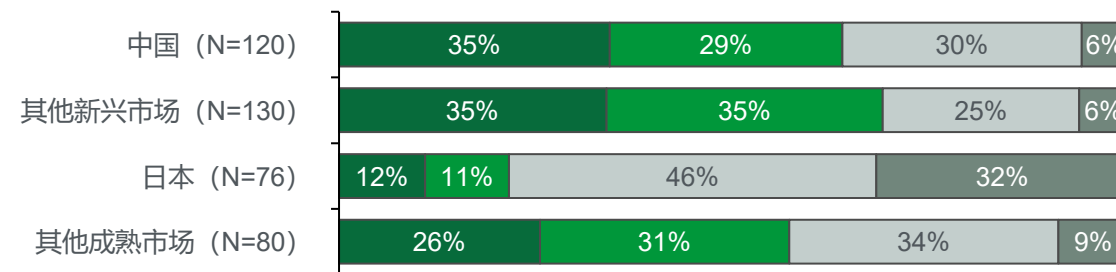
#### 用药管理系统 (如自动化药品分发系统)



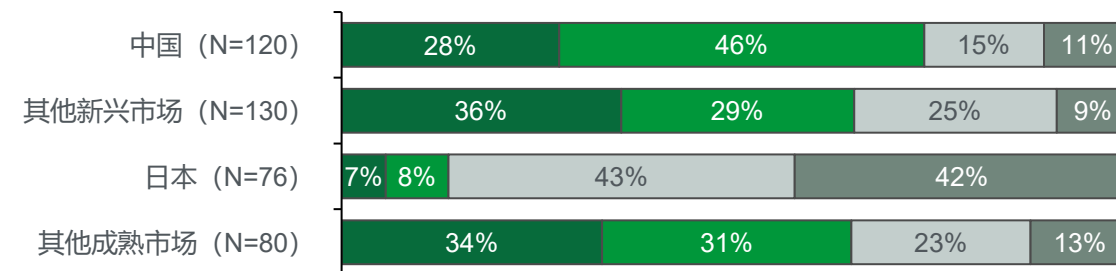
#### 临床决策支持工具 (如人工智能影像分析)



#### 临床工作流程管理系统



#### 治疗方案 (如3D打印植入耗材)



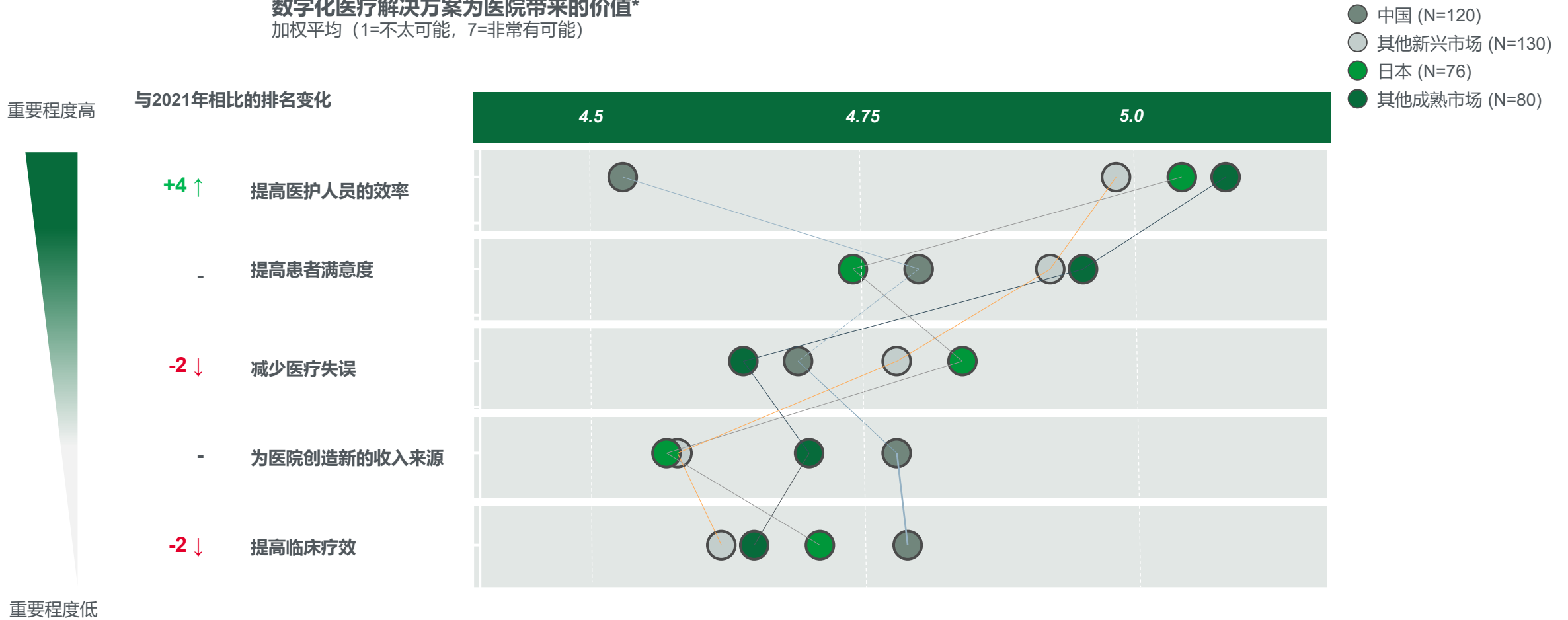
■ 正在使用 ■ 试点中 ■ 有兴趣, 希望能够使用 ■ 非优先事项

\*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 数字化和创新

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)



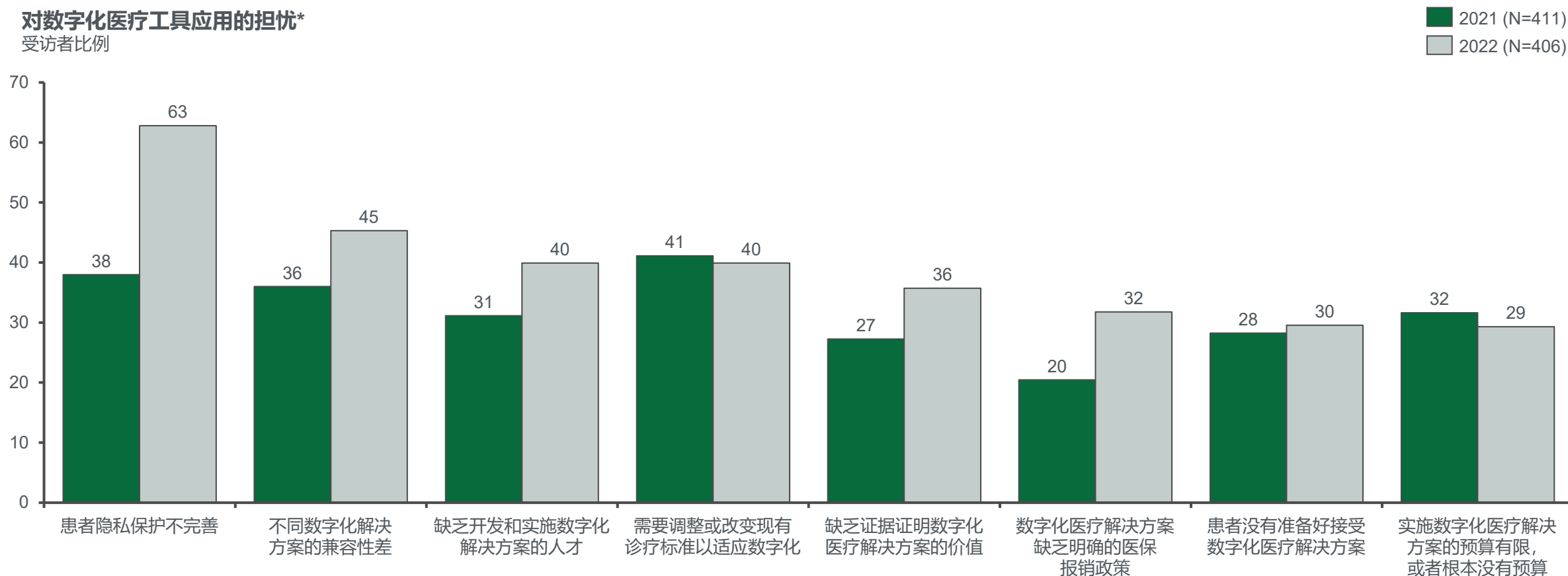
\*调研问题：“您认为数字医疗解决方案能够为您所在的医院带来什么价值？（‘1’=不太可能，‘7’=非常有可能）” 其他成熟市场包括韩国、澳大利亚和新加坡。其他新兴市场包括印度、印度尼西亚和泰国  
资料来源：L.E.K. 2021年度亚太地区医院调研和 L.E.K. 2022年度亚太地区医院调研

## 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 数字化和创新

#### 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

# 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](mailto:h.chen@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](mailto:a.bauer@lek.com)



**Patrick Branch**

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ [p.branch@lek.com](mailto:p.branch@lek.com)



**王韵之 (Grace Wang)**

副董事, 医疗与生命科学业务

✉ [g.wang@lek.com](mailto:g.wang@lek.com)



**Neale Jones**

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ [n.jones@lek.com](mailto:n.jones@lek.com)



**Calvin Wijaya**

副董事, 医疗与生命科学业务

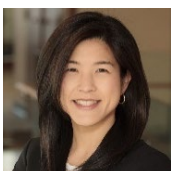
✉ [c.wijaya@lek.com](mailto:c.wijaya@lek.com)



**孙德岚 (Stephen Sunderland)**

合伙人, 医疗与生命科学业务

✉ [s.sunderland@lek.com](mailto:s.sunderland@lek.com)



**Mei Young**

高级项目总监, 医疗与生命科学业务

✉ [mei.young@lek.com](mailto:mei.young@lek.com)



微信公众号



[apac.lscoc@lek.com](mailto:apac.lscoc@lek.com)



[www.lek.com/contact](http://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。