

亚太地区医院战略重心的变化及其对医疗机构的启示



目录

执行摘要.....	3
医疗服务和亚太地区医院的战略重心: 三大主题.....	5
关键结果.....	5
财务状况的恢复情况以及未来展望.....	6
从新冠疫情中恢复的情况.....	6
财务状况展望.....	8
医院的业务重点.....	11
战略优先事项.....	11
医院决策者的变化.....	12
利用数字化工具.....	14
结论.....	17
研究前提.....	18
研究方法.....	18
关于作者.....	21

关于L.E.K.咨询

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。L.E.K.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, L.E.K.遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域, 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。
©2023 L.E.K. Consulting

执行摘要

L.E.K.连续三年针对亚太地区（包括东南亚、印度、中国、日本和韩国）医院管理层展开调研，旨在深入了解医疗机构在复杂环境中战略重点的变化以及面临的挑战。

今年，我们再次对亚太地区医院的决策者进行了广泛调研，覆盖公立和民营医院高级管理层以及护理、医疗、采购、运营等部门负责人。

调研结果显示出一系列趋势：亚太地区整体医疗系统迅速恢复，医院更愿意加大投入以改善员工和患者的诊疗结果，医院也越来越关注新技术和数字化解决方案。这些趋势在亚太地区的五个国家和地区中的影响程度各不相同，但都是医院在展望2024年时的运营重点。

新冠疫情仍然对医院的财务规划、安全和技术有着不同程度的影响，但从择期手术的恢复情况和数字化趋势的稳步增长来看，医疗服务行业正在复苏。随着医院对数字化交互方式的接受度越来越高，更愿意通过数字化平台与供应商和患者建立联系，医院的数字化趋势越来越明显。事实上，数字化交互已经被亚太地区大多数医院广泛接受，医疗服务机构因此可以通过新的方式与患者和提供产品和服务的供应商进行更加有效的沟通和互动。

本专题报告中，L.E.K.发现亚太地区医院管理层正在利用不断改善的财务状况，投资于新的医疗技术和前沿疗法、保障员工安全以及优化运营。

医院同样在寻求更加高效、更具成本效益的运营方法，同时进行疫情后的恢复，以增强抗风险的能力和应对复杂环境变化和不确定性的能力。

“医院越来越意识到，数字化医疗解决方案对于改变和重塑医院的运营方式具有多方面的价值。”

Arnaud Bauer



医疗服务和亚太地区医院的战略重心：三大主题

本次亚太地区医院调研覆盖600多名医院决策者，这些受访者为本次专题报告提供了重要见解，揭示了医疗机构如何应对核心挑战、制定战略并适应复杂的环境变化。本报告对医院的财务状况、业务重点以及数字化趋势这三大趋势进行了深入探讨。

关键结果

01: 财务状况的恢复以及未来展望

- 亚太地区医院已经从新冠疫情中恢复，择期手术量大体回升，公立和民营医院的财务状况得到了显著改善。
- 大多数受访者预计在未来三年，公立医院将保持收支平衡或盈余，民营医院将实现盈利。医院将恢复相关投入，以提高医院的抗风险能力并促进增长。

02: 医院的业务重点

- 亚太地区医院的战略重点与改善临床诊疗结果和员工体验紧密相关。
- 医院正在考虑通过不同机制实现相关目标，包括加大投入引进新的医疗技术、改善 workflow 效率以及投资建设IT基础设施。

03: 利用数字化工具

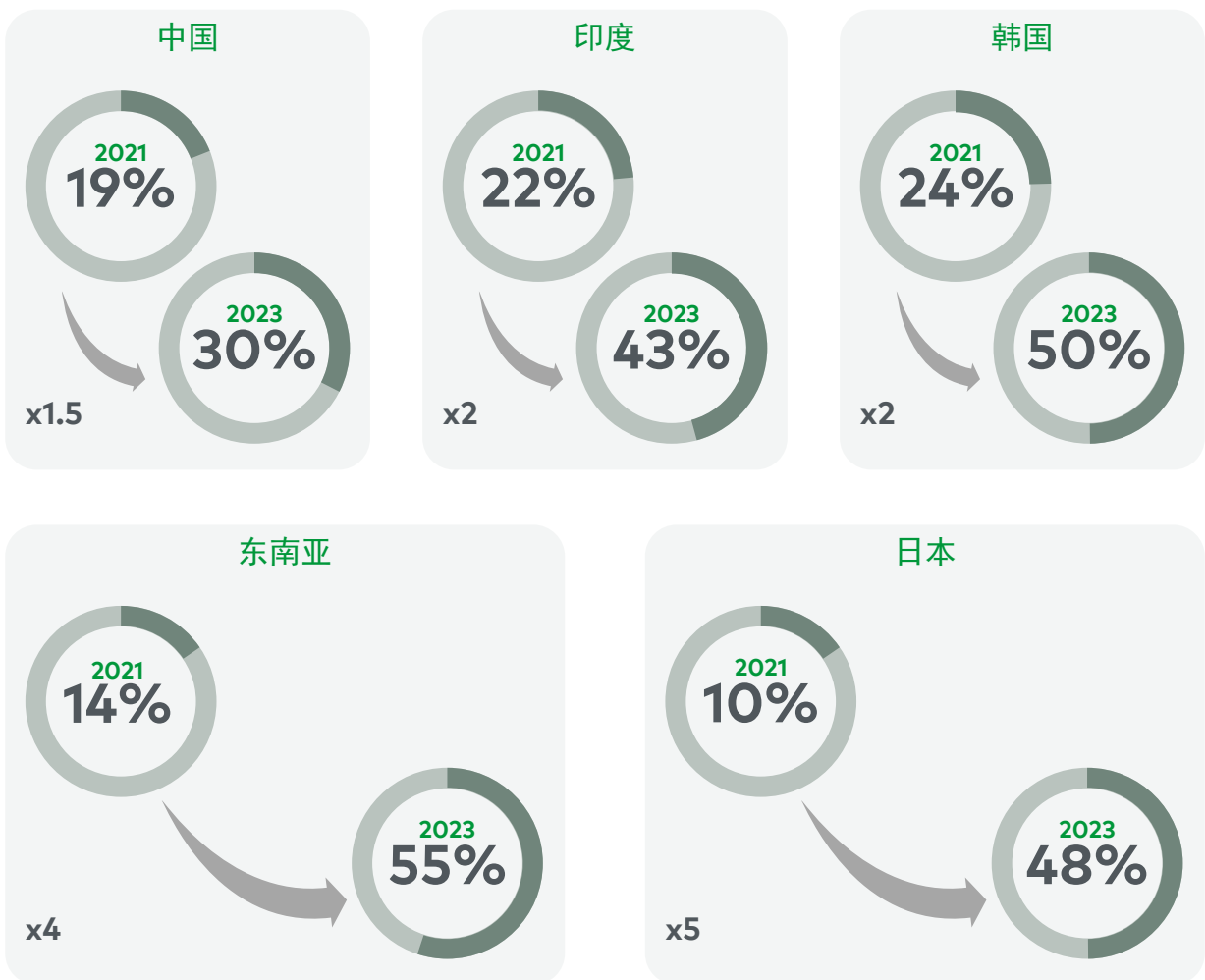
- 数字化医疗解决方案被视为亚太地区医院的关键推动因素。
- 医院对数字化医疗解决方案的价值的认知在提升，认为这类医疗解决方案能够改善医疗服务、优化成本优化并提高 workflow 效率。
- 提升医生能力的IT基础设施和解决方案仍然是医疗机构的战略重点。

财务状况的恢复情况以及未来展望

从新冠疫情中恢复的情况

图1:
每年择期手术量超过500台的医院比例

择期手术量的恢复情况 每年择期手术量超过500台的医院比例



亚太地区大多数医院的择期手术量都已恢复（图1），80%至90%的受访者称，在大多数以手术为主的科室中，手术量已恢复到疫情暴发前的水平。总体而言，长期护理、肿瘤、骨科、急症后护理和妇产科等方面的恢复最为显著。

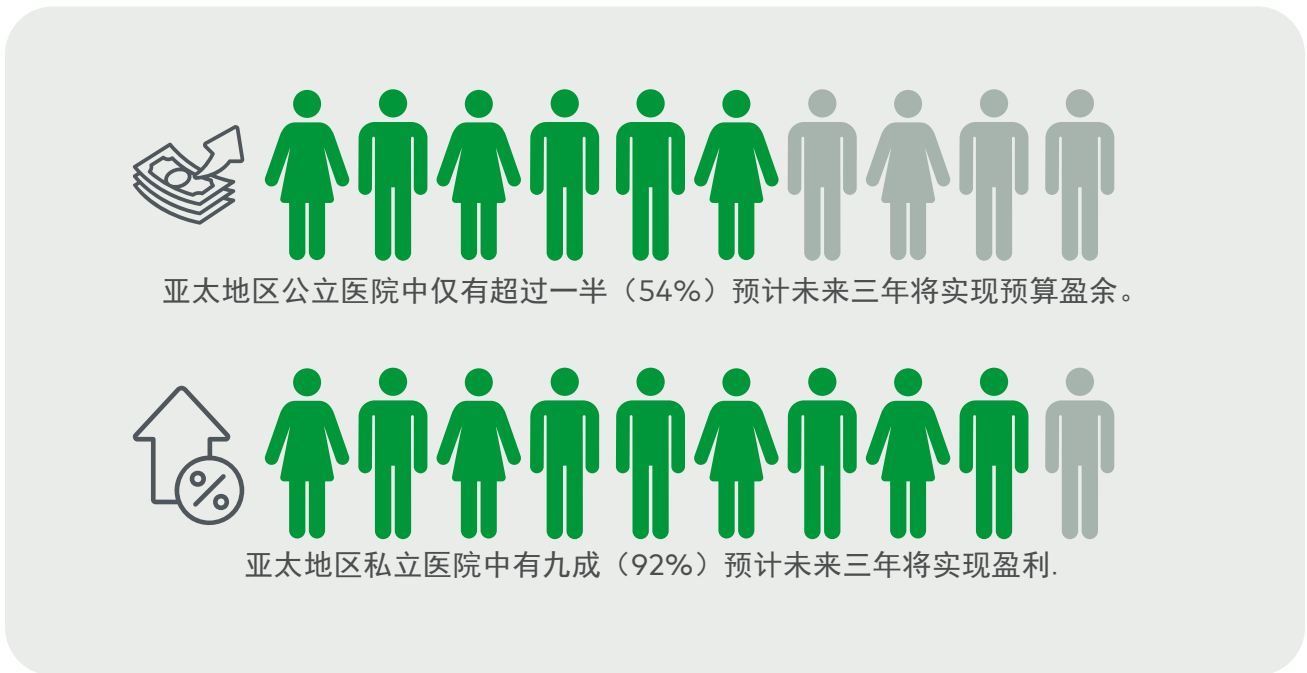
其中，印度医院择期手术量的恢复势头尤其强劲，预计将在2024年超过新冠疫情暴发前的水平。择期手术量的显著增长在很大程度上受到两方面的驱动：民营医院择期手术量的回弹以及医疗支出的两位数增长。中国医院同样表现出强劲复苏，心脏病、肿瘤、骨科等科室的择期手术量都已恢复到新冠疫情暴发前的水平。

日本医院的择期手术在疫情期间受到了很大影响，但同样实现了稳步复苏，从2021年到2023年，每年择期手术量超过500台的医院比例几乎增加了5倍。在2024年，择期手术量预计将进一步增长。

韩国医院择期手术量的恢复情况相对较为复杂，尤其是普通外科手术（35%的韩国医院受访者表示已经恢复到疫情前的水平，而亚太地区整体有75%的受访者表示已经恢复到疫情前的水平）、心脏病手术（35% vs. 74%）和胃肠手术（46% vs. 79%）。另一方面，在2021年至2023年之间，每年择期手术量超过500台的医院比例翻了一番以上（预计），这表明择期手术的确正在恢复过程中，但速度较其他地区更为缓慢。

财务状况展望

图2: 亚太地区医院的财务状况展望



亚太地区的公立和私立医院广泛呈现盈利增长趋势，对未来三年的财务状况也普遍持乐观态度（图2、3和4）。同时，医院也更注重业务的可持续性和成本优化，以及医疗服务的不断改善。

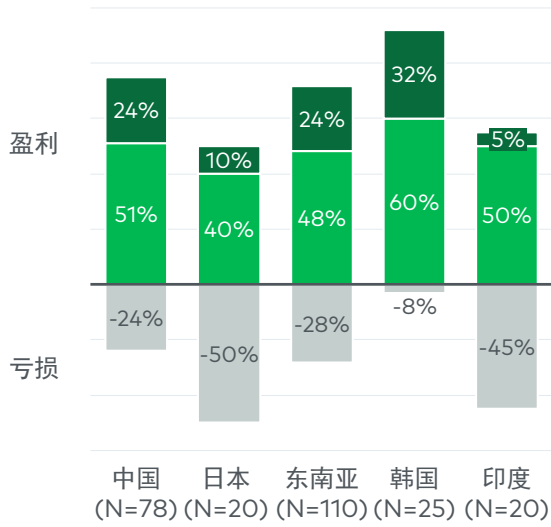
日本、东南亚和印度的私立医院的财务状况在后疫情时代都已得到显著改善，其中80%的医院已经实现收支平衡或盈利，预计到2026年这一比例将上升到90%以上。同时，这三个国家和地区的公立医院的财务前景也较为乐观，预计到2026年会有更多医院实现收支平衡或盈利，其数量将是过去三年已实现收支平衡或盈利的医院数量的五倍以上。

在韩国，尽管手术量较少，但无论是公立医院还是私立医院，财务状况都已经得到极大恢复，大多数受访者预计其所在医院将在未来三年实现收支平衡或盈利。中国医院的财务前景则较为复杂：过去3年中，实现收支平衡的公立医院比例已经从10%增至31%，超过50%受访者表示医院将在未来3年内实现收支平衡；民营医院的预期则较为保守：79%的受访者预计其所在医院将在未来3年内实现盈利，几乎与目前已经实现盈利的医院比例（78%）相持平。

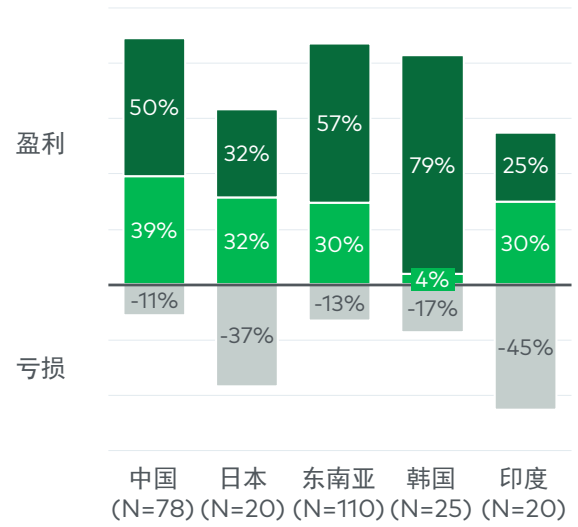
图3:
公立医院的收支情况



目前公立医院的财务状况*
受访者比例



公立医院未来三年的财务展望*
受访者比例

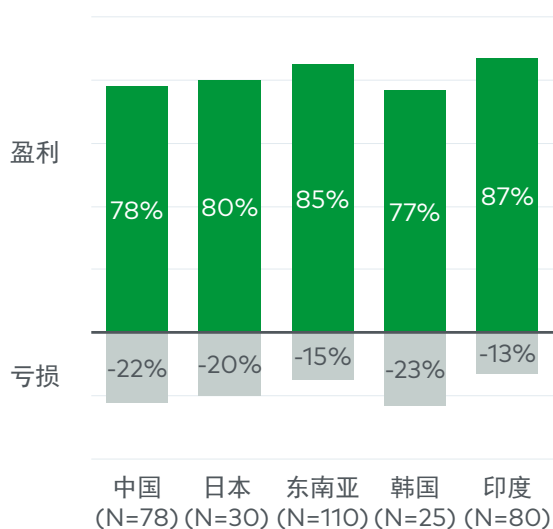


注释: *问题: 预计医院在以下时间段内的预算盈余/赤字水平如何?
资料来源: L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研

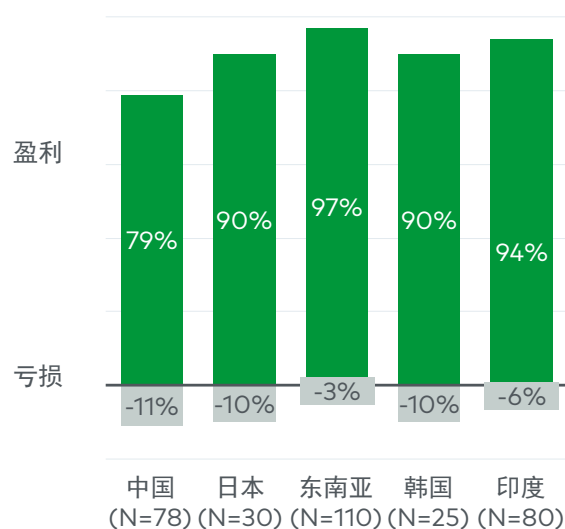
图4:
私立医院的收支情况



目前私立医院的盈利情况*
受访者比例



私立医院未来三年的盈利情况*
受访者比例



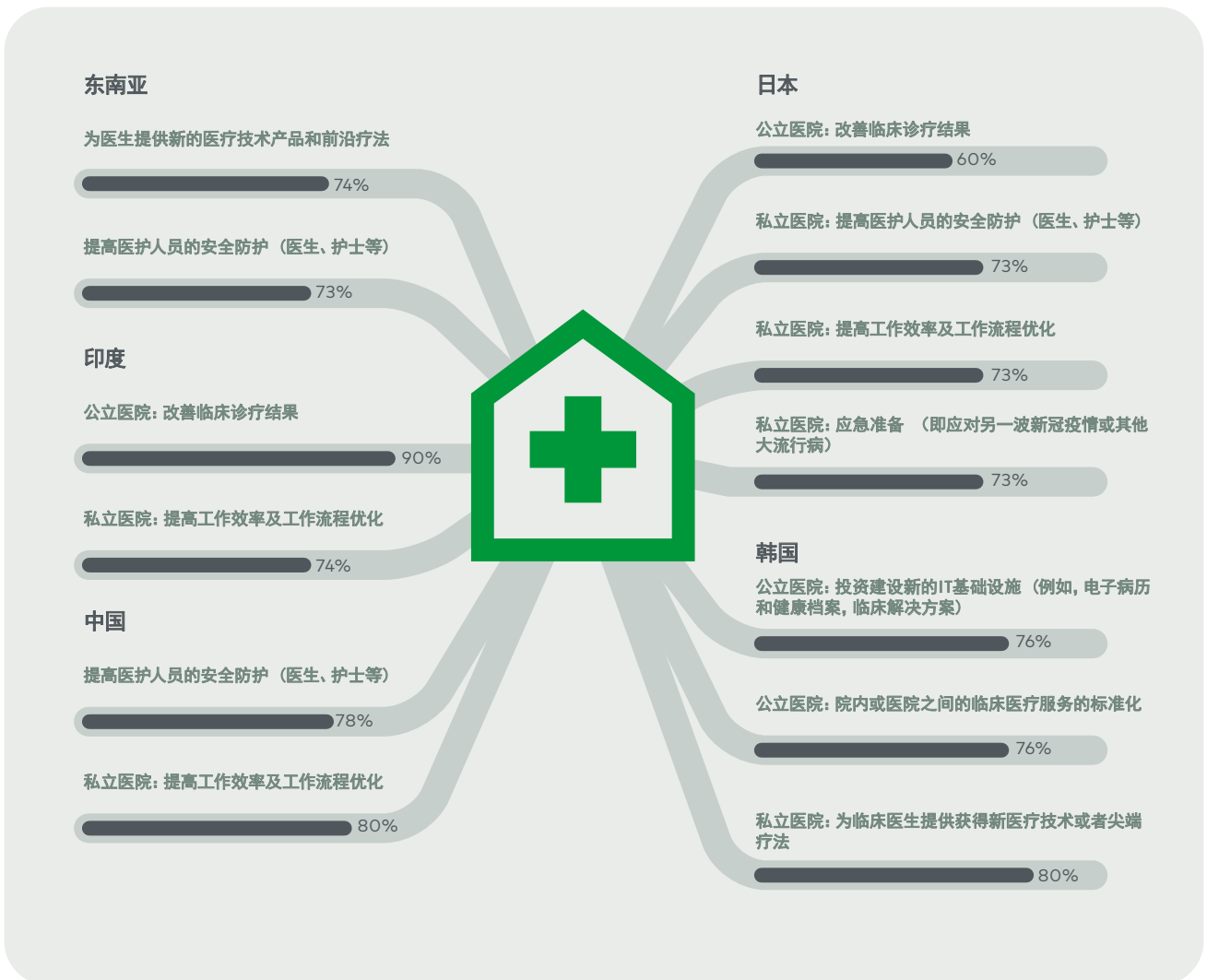
注释: *问题: 预计以下时间段内医院的EBITDA利润/盈利水平如何?
资料来源: L.E.K. 2023年度亚太地区医院调研

医院的业务重点

战略优先事项

亚太地区医院正在通过加大对新技术的投入、优化工作流程以及变革采购流程来提高运营效率，以进一步改善临床诊疗结果和整体运营。

图5: 亚太地区医院的战略重点 (根据受访的医院决策者的反馈得出)



亚太地区的公立医院普遍将改善患者和员工的临床诊疗结果视为优先事项。而私立医院的优先事项则因国家或地区而异。

在东南亚地区，私立医院的战略重点是获取新技术以改善医疗服务并获得竞争优势。调研结果还显示，诊断影像、基础医疗服务和普通外科手术是医院的优先投资领域，目的是为了满足不同增长的医疗需求。

印度私立医院主要有两方面的战略重点。医院决策者强调要进行成本控制（例如，提高工作流程效率、降低医疗用品成本），同时实现医疗器械产品的使用的标准化，另外还要进行针对性投资，尤其要加大对数字化医疗和新医疗技术的投入。

在中国，无论是公立还是民营医院，其战略重点正在转向改善工作流程和医疗服务管理能力，医院预计将加大投资力度以提高医生能力和运营效率。公立三级医院更加注重基于现有基础设施改善治疗能力，而公立二级医院则侧重医疗能力和设施的建设。

在日本，60%的公立医院都专注于改善临床诊疗结果，50%以上的医院表示降低成本是首要任务。尽管新冠疫情已经成为过去，但近四分之三的日本私立医院仍然将紧急准备和改善整体运营效率作为首要任务。70%的日本医院受访者表示其所在医院将加大资本设备相关支出。

在韩国，超过四分之三的公立医院都专注于新的IT基础设施建设以及临床医疗服务的标准化。而私立医院的战略重点是以可持续的方式实现医疗服务的差异化，其中80%注重引入新的医疗技术，而70%注重解决人员短缺问题，以减少前线医务人员的疲劳。

亚太地区医院（尤其是私立医院）优先事项的变化显示，医疗机构正处于战略转折点，它们正在调整其所提供的支持和服务，以符合其设定的战略目标和投资方向。

医院决策者的变化

亚太地区医院中，医院管理层通常被视为关键的投资决策者。然而，也有许多受访者强调医院其他部门和人员对于决策制定的重要性，包括临床科室主任和采购部门，预计未来三年内，医院的决策权将更加分散。

不同国家和地区的采购流程的演变存在差异。东南亚地区和韩国医院表示，更倾向于根据手术或产品选择优选供应商，而日本和印度医院则倾向于根据临床科室来选择优选供应商，以整合支出。在中国，院内或同一集团医院之间的采购的标准化程度较高，超过80%的受访者表示医疗用品的标准化程度非常高，尽管医疗用品的标准化并不是医院的战略优先事项（排名第10位）。不同地区医院的首要采购标准也存在差异：中国和日本医院管理者注重产品是否能提高医疗服务质量。东南亚和韩国医院的采购决策者则更注重产品是否能提高诊断的准确性，以改善临床决策，这一点在东南亚和韩国医院的支出和扩张重点中也有所体现：许多受访者表示其所在医院预计将加大诊断影像设备投入，并扩大诊断影像服务。

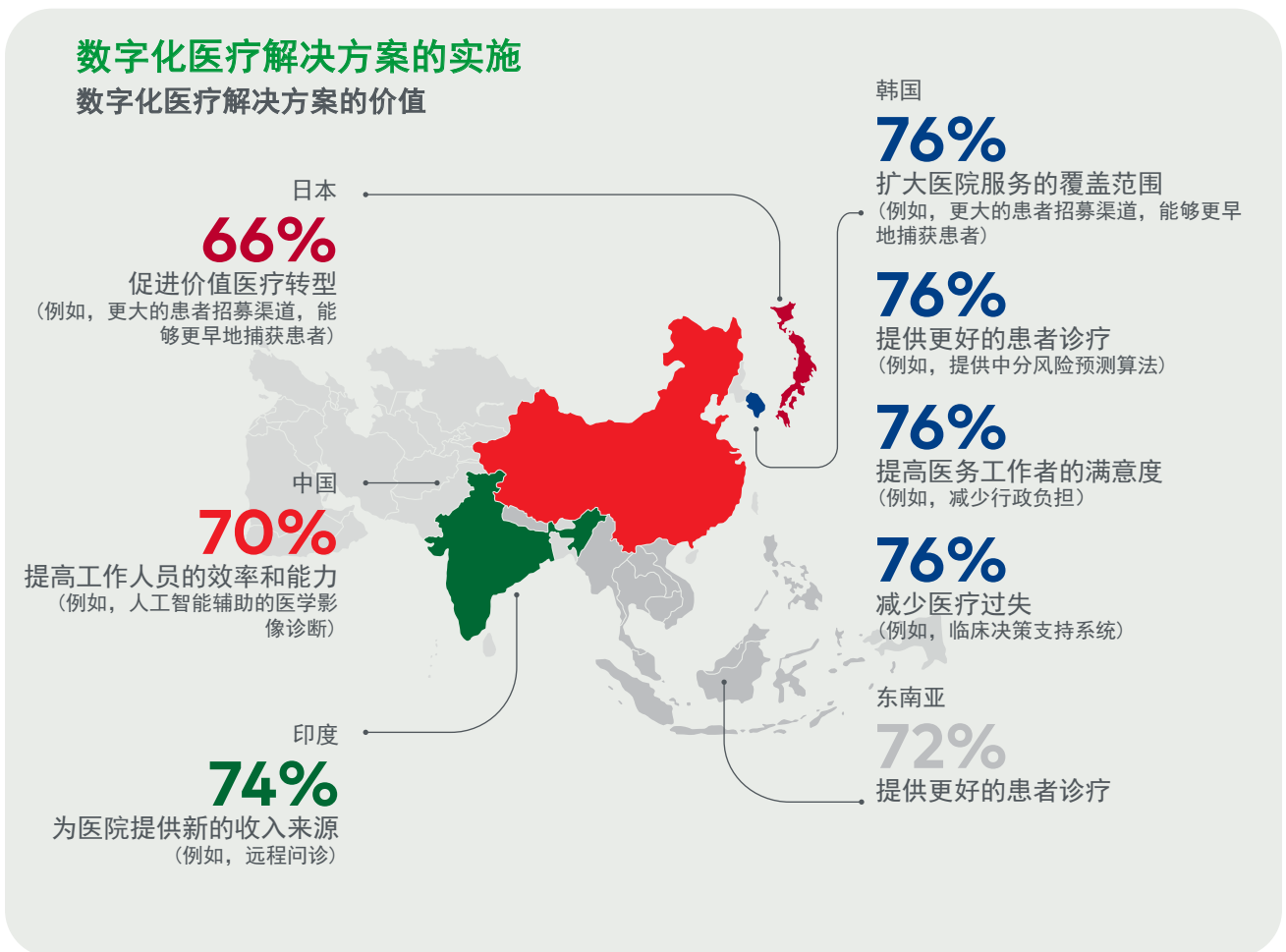
对于销售和医药代表入院，亚太地区医院普遍实施了更为严格的限制。在疫情期间，限制供应商和销售代表入院是为了降低疫情带来的安全和健康风险。然而，随着时间的推移，这种限制更多地是为了适应医生繁忙的日程，以及减少对患者和医院正常运营的干扰。

药品集中采购组织（GPO）在决策制定中的角色也在发生变化。对于试图降低成本和减轻行政负担的东南亚、日本和韩国医院，GPO的重要性正在不断凸显。东南亚地区医院已经将GPO采购列为将药品加入其处方清单的首要优先事项。日本和韩国医院同样强调GPO的重要性，分别有86%和94%的受访者表示其所在医院正在通过GPO进行采购。值得注意的是，韩国有超过一半的受访者表示使用了2个及以上的GPO。这些GPO合同的主要特征是使用了优选供应商列表，以及通过累计采购量来获得折扣。

利用数字化工具

毫无疑问，数字化技术正在重新定义医疗服务以及医院与患者的交互方式。数字化医疗解决方案也迅速成为医疗服务行业的关键推动因素，能够在建立联系、患者管理以及创新等多个方面提供支持。亚太地区医院已经普遍认识到数字化医疗解决方案的潜在价值，但其具体应用仍然因市场环境和未满足的需求而异（图6）。然而亚太地区医院对数字化医疗解决方案的担忧却普遍相似，主要集中在患者隐私保护不足、缺乏开发和实施数字化医疗解决方案的人才以及不同解决方案的兼容性差。

图6: 不同国家和地区的医院实施数字化医疗解决方案的主要原因



我们针对六大类（18种）数字化医疗解决方案在医院中的使用情况进行了调研，结果显示各个地区的平均使用水平大致相似（约为40%），尽管不同国家和地区的医院具体使用的工具略有不同，其中日本和韩国的差异最为明显。

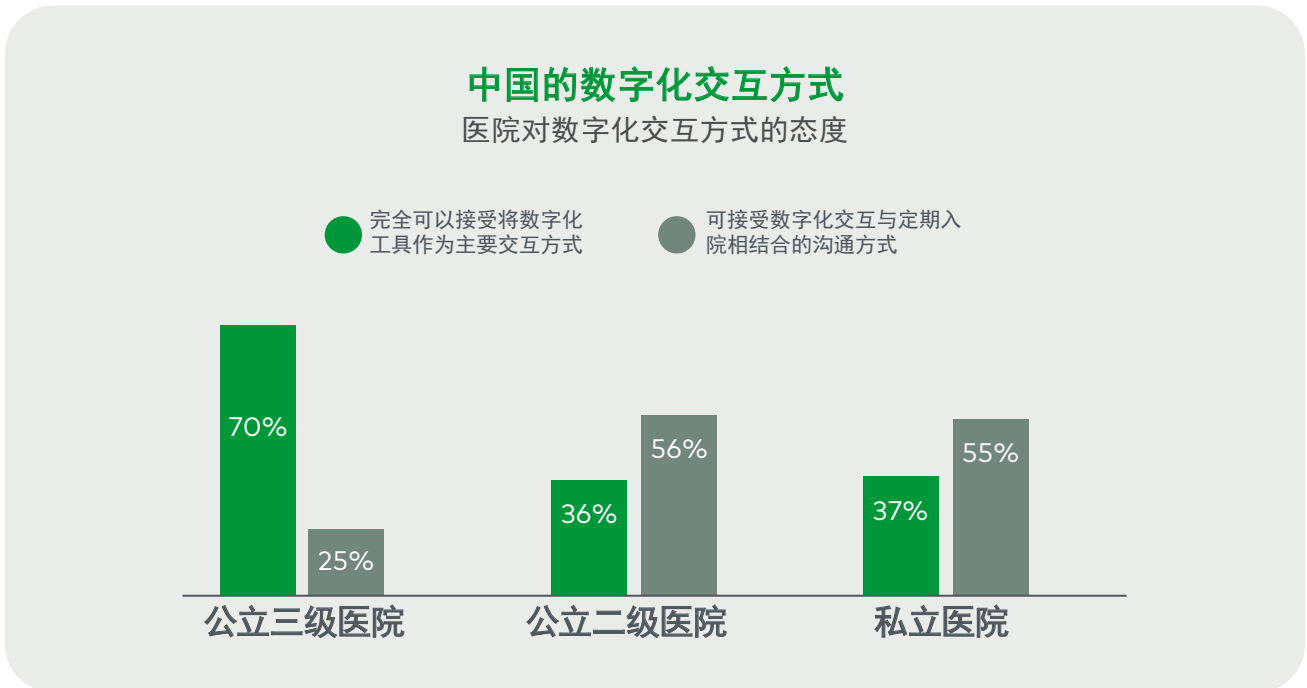
整体来看，使用最为广泛的是患者管理和信息相关的工具。而在中国、印度和东南亚地区，使用最为广泛的是线上预约工具（分别为60%、58%、53%），其他被广泛使用的数字化医疗解决方案还包括账单估算、为患者提供个性化信息以及患者可访问的健康记录。在韩国，健康管理和治疗相关的数字化医疗解决方案，尤其是个性化疾病管理计划、人工智能诊断工具的使用水平（50-60%）要高于亚太地区其他国家（30-40%左右）。在日本，远程会诊的使用水平要高于亚太地区其他国家，受访者中高达50%的人表示其所在医院的全科和专科医生会通过远程会诊工具与患者进行交互。

在东南亚地区，公立和私立医院普遍认为数字化解决方案的主要价值在于改善医疗服务。私立医院强调，数字化技术能够带来新的收入来源（例如，远程问诊）。另外，公立和私立医院还肯定了数字化技术在提高员工效率和满意度以及减少医疗失误方面的价值。

印度医院也在推动数字化，公立和私立医院都在关注如何用不同方式实现数字化医疗解决方案的价值。80%的公立医院认为此类解决方案能够带来新的收入来源；75%的私立医院则认为能够提高员工效率并带来更多扩张机会。对比来看，印度公立和私立医院的数字化医疗解决方案的使用水平较为类似，尤其是出院后健康监测、问诊和健康计划等相关解决方案。

在中国，各类医院对数字化交互方式的接受度越来越高。其中三级医院走在前列，70%的受访者表示完全可以接受数字化交互方式，并且已经将其作为主要的交互方式（图7）。

图7: 中国医院对数字化医疗解决方案的态度



新冠疫情暴发以来，数字化工具在中国医院的使用已经常态化。60%的中国受访者表示其所在医院正在使用线上注册和预约工具，50%的医院正在使用患者可访问的健康记录以及向患者推送个性化信息。另外值得注意的是人工智能在优化患者旅程各项流程中的应用，面向医院的人工智能应用在资本市场上也逐渐受到关注。

在日本，公立医院和私立医院对数字化医疗解决方案的看法有所不同。公立医院认为数字化工具的好处主要体现在提供优质医疗服务，而私立医院则强调数字化工具能够带来潜在的业务发展机会（例如，扩大服务辐射范围）。总体而言，数字化医疗解决方案在私立医院中实施水平要高于公立医院，尤其是患者管理、物流和初诊等方面的解决方案。

在韩国，医院对数字化医疗解决方案在不同医疗服务领域的应用有着广泛兴趣。公立医院认为数字化医疗解决方案的主要价值在于提高患者和员工满意度，而私立医院认为这类解决方案有助于改善医疗服务。韩国各类医院都有意推动数字化工具的广泛应用，其中包括IT系统和行政数字化解决方案。

结论

基于对亚太地区医院进行的深度调研，我们对该地区医院不断演变的战略优先事项进行了全面且深入的探讨。

亚太地区医院整体已经从新冠疫情的影响中恢复过来，并开始寻求机会以改善医疗服务和运营效率。随着行业整体预算出现盈余或盈利增长，医院在未来三年内将有更大的财政空间，进行相关投资。

在未来三年，尤其是在公立医院中，临床诊疗结果的改善仍然是医院的首要任务。而私立医院则越来越关注改善医务人员的工作条件以及优化工作流程。

为了实现这些目标，医院将需要新的决策和合同制定流程，并加大对数字化医疗解决方案的投资。尽管数字化医疗解决方案的广泛应用仍面临一些挑战，但对于大多数亚太地区医院而言，数字化是一个迫切的要求，同时也是推动行业变革的关键驱动力。

亚太地区在未来三年将经历快速变化，医院将进入复苏的最后阶段，并对未来进行投资。

研究前提

本研究对亚太地区医院管理层展开了广泛调研，以了解医院的战略优先事项、挑战以及关切。

基于对中国、日本、韩国、东南亚和印度医院展开的调研和分析，L.E.K.撰写了《亚太地区医院战略重点的变化及其对医疗机构的启示》专题报告。

基于数据和严谨的分析，L.E.K.利用前沿市场洞察帮助我们的客户深入了解医疗市场和需求，确保行业对有价值的解决方案有清晰的了解，从而制定切实可行的战略。

本专题报告的目标是为医疗行业参与者提供全面且深入的战略洞察，为其未来的投资和战略决策提供支撑。

研究方法



国家和地区



职位

院长				
运营主任		科室主任		采购部主任
行政员工 (例如: IT人员、负责医疗账单和编码工作的专业人员)		首席执行官 (CEO)		首席财务官 (CFO)
医院运营主任/VP, 或首席运营官 (COO)	首席医学事务官 (CMO)		医疗 (临床) 服务主任/VP	护理主任/VP, 或首席护理官 (CNO)
战略部门主任		采购部主任/VP		临床科室主任 (例如: 普外主任、肿瘤科主任等)
财务VP	医院运营VP	医学VP	护理VP	VP (其他)
采购部主任/VP			药房主管/设备主管	

受访医院类型

医院规模 - 床位有100个以上

私立医院

- 独立私立医院（非大学医院）
- 医院集团下的私立医院，拥有3个或更多分院
- 医院集团下的私立医院，拥有少于3个分院
- 独立的私立大学医院
- 医院集团下的私立医院
- 医院集团下的私立大学医院
- 三级私立医院
- 医院集团下的私立医院
- 专科私立医院集团的医院/诊所/治疗中心（例如，眼科中心，透析中心）
- 独立的A类/B类私立医院
- A类/B类私立医院，隶属于医院集团
- 独立的私立综合医院
- 专科医院/诊所/中心（例如，精神健康、眼科、透析诊所）
- 其他私立医院

公立医院

- 公立三级医院
- 公立二级医院
- 区域/省级公立医院
- 全国公立医院（大学医院除外）
- 三级公立医院
- 公立医院
- 公立综合医院
- 区域/省级公立医院
- 综合公立医院
- 公立A类/B类医院
- 公立C类医院
- 公立综合医院
- SEHA公立医院
- DHA公立医院
- MOH公立医院
- 其他公立医院（例如，武装部队、国民警卫队等）
- 县市级公立医院（大学医院除外）

其他

- 大学/教学医院
- 社区医院
- 专科医院/诊所/治疗中心（例如，眼科中心、透析中心）
- 专科医院/诊所/中心（例如，精神健康、眼科、透析诊所）
- 其他（例如，一级医院、社区卫生中心/市区卫生中心、专科诊所 - 透析、家庭医疗服务提供者）
- 国立大学医院（国立医疗组织、KKR等）
- 县市立大学医院

关于作者



Arnaud Bauer

Arnaud Bauer是L.E.K.东南亚地区医疗服务和医疗行业并购交易相关业务负责人, 此前他以合伙人身份加入新加坡业务团队。Arnaud在医疗服务行业拥有广泛且丰富的经验, 曾与中东和亚太地区的政府机构合作, 进行医疗投资规划和推广。



Saleem Butt

副董事, 常驻新加坡

Saleem Butt是L.E.K.副董事, 负责亚太医疗行业相关业务, 致力于为亚洲和跨国企业提供建议。加入L.E.K.前, Saleem曾在一家欧洲咨询公司工作, 致力于为跨国企业和私募股权公司制定欧洲市场增长和业务拓展战略。Saleem具有伦敦帝国理工学院药物化学硕士学位, 曾在莱顿大学HermenOverkleeft的生物合成研究小组工作, 开发治疗罕见遗传病(例如, 高雪氏病)的创新疗法。Saleem还曾在巴斯夫(新加坡)担任研究员。

