

【贝战疫情，感恩前行】疫情之下，中国医疗行业何去何从

作者：



张咸毅，贝恩公司全球合伙人，大中华区医疗保健业务主席

在这场对抗新冠肺炎疫情的攻坚战里，整个医疗行业无疑站在了抗疫战争的前线。他们中，有“逆行”奔赴湖北各市的全国各地的医护人员，有牺牲个人休息时间在互联网医疗平台上为病人，尤其是慢性病、孕妇等特殊人群“义诊”的医生们，也有提前复工加班加点生产紧缺医疗物资的普通工人们。

从口罩、消毒液、体温计、非处方药等大众需求品，到防护服、医疗设备、抗肺炎药物等专业医疗物资，我们还看到许多业务与本次疫情相关的本土和外资医疗企业挺身而出，不仅第一时间安排加班加点生产紧缺物资支援一线，还积极提供资金、产品和研发上的支持，竭尽全力试图拖住病毒蔓延的脚步。

这场战疫，对整个医疗行业来说，是一场压力极大的考验，其中的过程必是艰辛的，但现在经历的这些困难与变化也很有可能成为整个行业发展的催化剂与加速器。在本文中，贝恩希望与医疗从业者共同思考：在疫情期间和之后，中国医疗行业的政策导向、患者行为和行业趋势将发生哪些变化，对医疗企业在中国市场的发展将带来哪些短期和长期的启示。

医疗行业的特殊性

由于疫情防控，许多地方的医院暂停或暂缓了部分常规诊疗服务，与此同时，一些普通病人为避免风险也选择少去或尽量不去医院，由此导致常规诊疗服务的需求下降。疫情也导致许多企业原本正常的业务活动被打断，例如中华医学会通知延期召开四月份前的所有学术会议。对大多数主营业务与疫情并不直接相关的医疗企业而言，今年一季度的营收将面临巨大压力。然而，疫情从另一个侧面反映出**医疗行业的重要性与长期潜力**，此次疫情也可能成为中国医疗行业长远发展的催化剂与加速器。我们认为，具体体现在以下三个方面：

1、医疗改革进一步加速

此次疫情暴露出中国医疗体系的诸多问题，及其对社会和各级政府机关的重大影响。经此一役，政府机关将更加重视医疗体系的进一步建设与完善，同时加大宏观政策和执行层面的改革力度，加速政策落地实施。

2、医疗产业“数字化和消费者化”的转折

虽然中国的消费品领域数字化居世界领先地位，但长期以来中国的医疗行业仍对数字化持较为保守的态度。虽然国家提出了加大医疗数字化建设的宏观指导意见，但现状下仍可看到一座座以医院为单位“信息孤岛”。本次疫情也暴露出了医疗信息不畅、资源配置效率低等亟待解决的问题。

此外，长期以来，中国医疗行业的服务模式是病人去线下医疗机构看病，本次疫情在一定程度上促进了消费者/患者对新兴的数字化医疗的认识和接受程度，以及他们在诊断、治疗、医疗产品等各个环节中的决策行为。消费者自身决策重要性的提高也将为医疗行业带来诸多潜在创新机会。

3、医疗企业应相机而动

本次疫情中，中国医疗行业参与者的重要性愈加凸显，体现在包括诊断与制药研发、现代化医药供应链与物流、数字化医疗企业等方面。我们认为，医疗企业应在变局中审时度势，果敢行动，加大投资，抓住疫情中行业发展的重大机遇。

疫情有望进一步加速医改进程

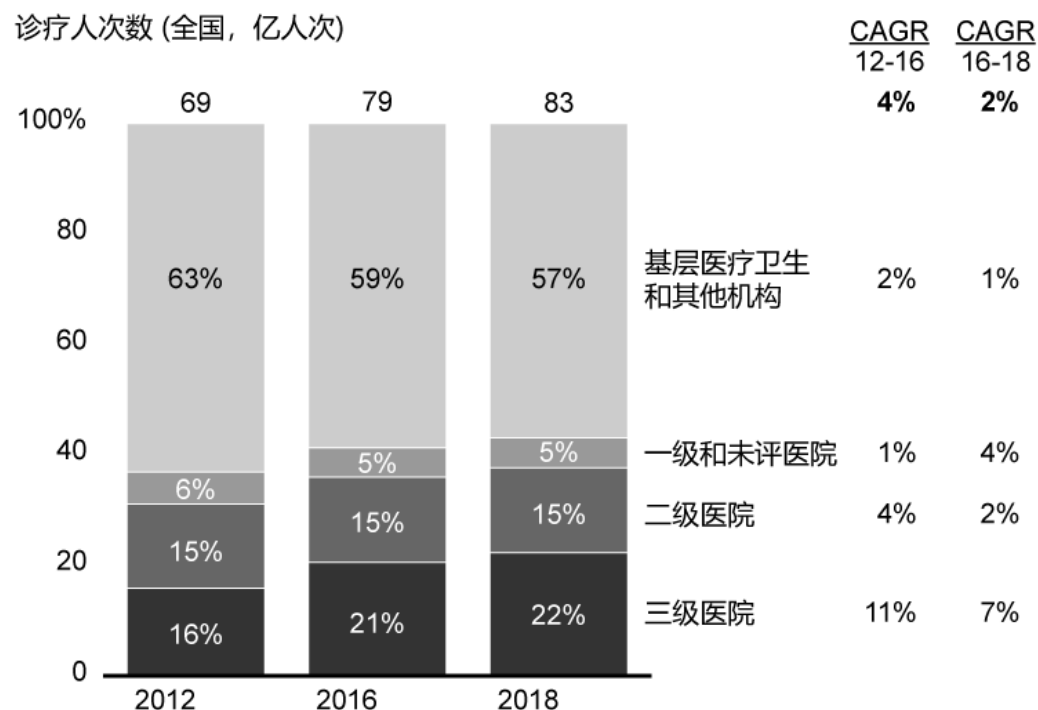
以史为鉴，03年非典疫情结束后，政府展开了新一轮医疗体制改革，重点**加强医疗的可及性**，包括：推行全民医保、医疗卫生向公益性质转变、提高患者支付能力、大规模建设基层医疗和卫生系统，以及增加医疗服务供给等。此外，政府也加快建设卫生应急体系、疾病预防控制体系、疾病监测报告体系，并在各地设立疾控中心。而15年以来，中国医疗改革的主旨已经由初期的建立基本体制，进化为可及性、效率与质量的联动发展。本次疫情中，医改成效初步显现。贝恩认为，**医改的长期逻辑不会因疫情改变，但改革的步伐有望加快**，尤其在以下几个方面：

推动分级诊疗

提升基层、低线城市医院的可及性和患者覆盖能力，分流大型三甲医院患者，引导患者在基层医疗机构就近就诊，最终实现医患资源的精准匹配。

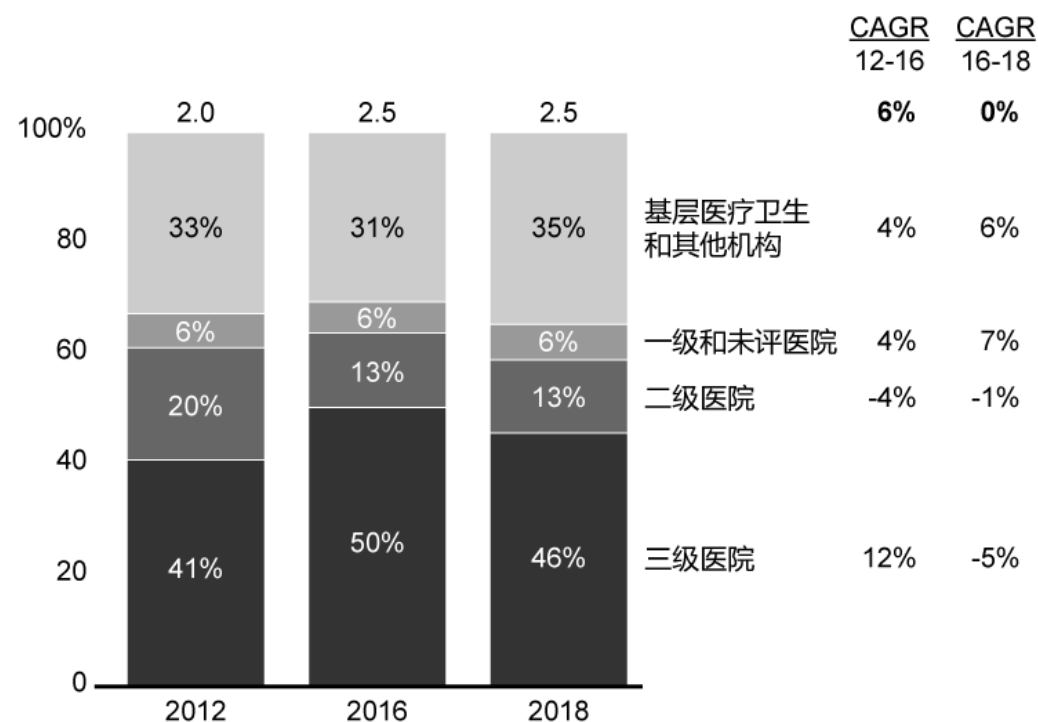
全国层面看，分级诊疗体系尚在初期发展阶段

诊疗人次数 (全国, 亿人次)



分级诊疗体系已经在北京等城市取得明显成效

诊疗人次数 (北京, 亿人次)



资料来源：国家卫生和计划生育委员会，北京市卫生健康委

本次疫情中，基层医院已在发现、防控和隔离方面起到关键作用：武汉金银潭医院首批确诊的新冠肺炎病人中，就有来自优抚等二级医院的转诊。据报道，截至 1 月 29 日，湖北省 549 家二级以上医疗机构，以及所有乡镇卫生院，均已设置 24 小时发热门诊。同时，部分基层医院已具备了患者治愈能力。

从长远看，中国的分级诊疗将会让基层医疗机构扮演类似发达国家医疗体系中的全科医生（General Practitioner，简称 GP）的角色，通过有效的转诊机制，对现有大型公立医院的科室制医疗服务形成补充，进一步提升整个医疗系统的效率。

此次疫情中，一些国家相对健全的 GP-SP 体系就为疫情防控做出了贡献，通过高效普遍的初诊和严格的分诊，避免了对大型医院的资源占用。这样的体系对于中国医疗改革也有一定的借鉴意义。

控本降费

通过集中采购、带量采购、两票制/一票制、药占比/耗占比、按病种付费等举措，对医疗价值链降本增效。相比非典，此次疫情很可能将对我国整体经济和医疗系统造成更大的负担，这将促使降本提效的医改举措进一步加速。

鼓励医药和器械等产品创新

推出上市许可人、特殊审批/优先审批、海外试验数据互认等举措，加快创新药上市速度。外资创新品种引入步伐或将加快。同时，鼓励国产替代，引导国内医疗产业创新转型。

本次疫情中，吉利德的在研药物瑞德西韦快速进入临床特殊审评，预示着对我国有重大意义的新药审评速度进一步加快，临床沟通机制有望进一步灵活。同时，病毒相关检测试剂盒的快速研发和获批，也体现了我国本土体外诊断企业近年来在政策引导下取得的大幅进步。

鼓励医疗数字化

鼓励大数据、AI 诊疗，同时推进互联网医院、互联网医药零售等价值链发展。长期来看，大数据和人工智能将持续帮助国内资源紧张的公立医疗系统提升诊疗效率，减轻负担。本次疫情期间，对大规模患者数据进行精准化、系统化的追踪和分析的重要性进一步凸显。由此可见，电子病历、电子处方等关键医疗 IT 基础设施将有望得到加速推广，并进一步促进分级诊疗和处方外流实施。此外，一些 AI 技术（如 AI 辅助医用测温技术）已经在疫情防控中得到了有效应用，而互联网医疗和医药零售更是在此次疫情中大放异彩。

医疗产业“数字化和消费者化”的转折

消费者数字化行为养成和数字化医疗加速发展。中国患者长期的线下诊疗习惯及传统医院相对封闭的体系导致了互联网医疗虽然呼声高，但仍然未能实现实质性的突破。此次疫情将许多困于家中的中国患者推向了互联网平台，为互联网医疗培养用户习惯、提升用户付费意愿提供了良机。疫情发展至今，多个互联网医疗平台已实现了爆发式增长。

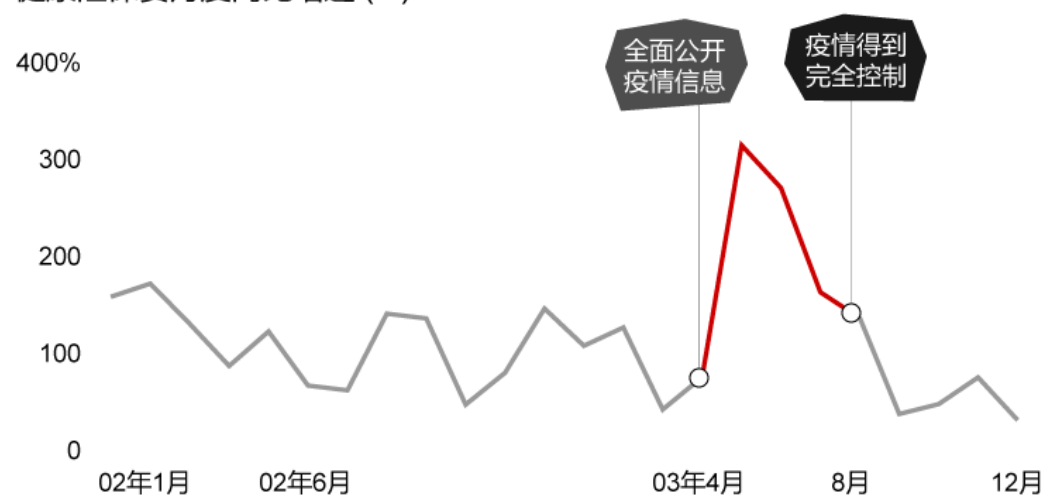
同时，各级政府机关将进一步在医院内大力推动医疗数字化发展，打破医院的信息孤岛，并利用数字化手段提高医疗资源的有效配置。因此，贝恩认为，本次疫情将会推动中国医疗体系的数字化进入一个更加快速的实质性增长阶段。

零售药房，尤其是 O2O 渠道，将持续发力。医院一直是中国最主要的药品销售渠道，此次疫情爆发后，更多消费者前往零售药房，除了购买口罩和各类抗病毒非处方药之外，部分慢性病患者也避开医院而选择前往零售渠道取药。由于疫情限制了消费者线下采购活动，互联网 O2O 渠道也更为消费者青睐，同时也对疫情防控做出了重大贡献。随着零加成、药占比、带量采购等政策的持续落实，这次疫情可能将加速近年来处方外流的进程。

商业健康险参保率有望提升。17年前，商业健康险在中国尚处于新兴阶段，03年的非典疫情曾为商业健康险保费收入带来过短期快速的提升。时至今日，随着互联网保险的涌现、保险产品及其渠道多样性的提升，尤其是与新冠肺炎疫情相关险种的推出，这次疫情可能为商业健康险带来更强劲的推力。

非典过后商业健康险获得了短期爆发

健康险保费月度同比增速 (%)



受新冠疫情影响，网络在线问诊平台用户数量和问诊数量爆增

2020年1月问诊数及用户数环比涨幅



新增用户



新用户问诊数



在线问诊数



活跃用户



春雨医生

在线问诊数



活跃用户



疫情对医疗行业各细分领域的影响

新冠疫情对中国医疗行业各个细分领域的影响



互联网医疗

★★★★☆

短期内的爆发式增长将助推广大患者/消费者形成互联网诊疗习惯，在疫情结束后仍将带来持续的增长推动力



民营医疗

★★★☆☆

公立医疗资源紧张将是中国医疗系统的长期现实，疫情防控由公立系统主导，但民营医疗作为有效的补充机制，长期看仍有充分的发展机会



第三方诊疗服务

★★★★☆☆

以 ICL 为代表的第三方专业诊疗机构在疫情中发挥重大作用，疫情过后增长会相对趋于平缓，但医疗系统分工专业化、精细化的趋势将长期存在



医药研发 (CRO, CDMO)

★★★★☆

疫苗研制的临床试验已经有中国 CRO 的重要参与，未来行业会得到政府、厂商和主流医疗机构的进一步认可，政策对新药研发也会更加支持，促使 CRO、CDMO 在中国医疗行业创新化转型的大趋势中发挥更重大的作用



医药流通和零售

★★★★☆

疫情下消费者对医药零售渠道的需求增长，以及专业大型流通企业展现出的效率优势，将对行业带来显著的促进作用，而两票制、处方外流等长期政策导向也会持续利好行业发展



医药与医疗器械

★★★★☆☆

中国医疗系统对高质量药品和器械耗材的需求的长期增长逻辑不受影响，部分相对高端产品（如ECMO）的知晓度和渗透率可能会得到提高，创新型企业也会获得更大的发展空间



健康险

★★★☆☆

疫情过后保费增长会回归常态，但随部分消费者在疫情期间健康保险意识逐步形成，长期展望仍会有一定利好

★☆☆☆☆ 较小利好 ——> ★★★★★ 较大利好

贝恩给医疗企业的建议

我们认为，无论是本土还是跨国医疗行业，应临危不乱、相机而动，从以下五个方面着手行动。

1. 正确评估疫情的影响。

从短期来看，在不影响企业核心竞争力的前提下，医疗企业应根据疫情发展适度调整年内业绩指标和相应预算。

2. 战略性地采用数字化举措

短期内，在传统线下销售市场活动受到限制的情况下，医疗企业可以大胆尝试数字化的销售和营销工具，将此次疫情视为数字化转型的契机。在长期则通过自建、外部合作、并购等方式持续性地建设数字化能力，通过数字化工具的开发应用和各类数据的采集分析，为患者、医生或渠道实现更好的客户体验，并提升企业日常运营的透明度和效率。此外，随着电子病历、电子健康档案、电子处方和诊疗信息系统等医疗 IT 基础设施的持续建设，企业也应当思考如何与政府、医疗机构、产业链上下游实现数据的互联互通，在中国医疗系统全面数字化转型的浪潮中赢得先机。

3. 积极投身抗疫、加强政府事务

在医疗系统中建立企业和品牌信任度，为长期合作关系打下基础，尤其是直接提供疫情防控相关产品和服务的企业，例如：体外诊断、防护耗材、针对性药物、医药物流、第三方检验等等。

此外，通过在这一特殊时期对疫情防控提供资金、产品乃至学术上的支持，医疗企业可以与各级政府强化沟通机制，从而在长期更好地追踪、掌控乃至影响塑造行业政策。跨国企业尤其应该借此机会思考如何成为一家真正意义上的“中国公司”，在政策导向整体鼓励本土企业进口替代的背景下，抓住机会更好地融入中国市场。

4. 谨慎实行控本降费，优化深化市场覆盖

中国医疗行业控费降价的大趋势在很长一段时间内不会改变，企业要避免因为疫情的短期影响做出过于激进的决策。在控制成本时，企业需要格外谨慎以下几个方面：产品研发创新、市场准入、渠道与商务、数字化转型等等。同时，企业也应积极投资，进一步做大做深市场覆盖：优化销售与渠道资源以实现更广的覆盖和更深的下沉，为疫情后极有可能加速和深化的分级诊疗做好准备。

5. 选择性地寻求并购整合机会

在这一特殊时期，医疗行业各个细分产业的中小企业都有可能以更有吸引力的价格寻求出售。企业要紧密追踪行业内的结构性变化，抓住机会进行横向或纵向整合，或是收购能够帮助自身建立差异化能力（尤其是数字化能力）的资产。

最后，贝恩想向奋战在新冠肺炎疫情防控一线的广大医务工作者和医疗行业从业者，致以最深切的敬意和谢意。望疫情过后，大家能继续携手，共同见证中国医疗行业的美好未来。

（贝恩公司医疗行业全球副董事刘毅君、医疗行业董事经理王晓敏、医疗行业资深顾问袁瞻，及顾问章锴、黄凌杰、薛诗浩，对本文亦有贡献。）

关于贝恩

贝恩公司为领先的医疗保健公司提供涵盖战略、运营、组织和兼并收购等各方面咨询服务。凭借丰富的专业知识、深厚的行业经验和通力合作的团队精神，我们与各级客户团队并肩共事，开发能实现可复制、可持续性结果的实用解决方案。我们的全球医疗保健部门是我们服务于发达和发展中国家客户的坚强后盾。我们根据每个客户的需求为其量身定制产品，包括：企业战略、兼并收购、商务效益与客户体验、数字化转型、高级分析、绩效提升、全潜力转型、组织效能等。