



疫情如何重塑中国医疗 技术企业



作者：Franck Le Deu（乐诚铎）、Florian Then（唐华）、吴永现和陈思哲

新冠疫情加快了我国医疗技术行业的深层次转型，新的商业模式呼之欲出。

新冠疫情席卷全球，鲜有行业能独善其身。在中国，随着医疗技术行业逐步走出危机，行业领导者们也开始运筹帷幄，迎接即将重塑整个行业的转型趋势。

本文基于麦肯锡在全球医疗技术市场上长期积累的经验，结合与企业高管展开的一系列深入对话，以及对 23 名中国顶尖医疗技术公司的总经理进行的问卷调查【1】。

尽管疫情来袭，对医疗技术公司而言，中国市场仍极富吸引力，其增长前景也令他们充满信心。不过，很多公司既有的经营模式发生了深刻变化，甚至可能是彻底改变。下文列举了一系列业界应引起关注的关键变化，并提出了应对建议，以供业界参考。

不同以往

新冠疫情无疑是一场人道主义考验，与此同时，它也对全球经济形成日益显著的影响。许多专家称，全球经济已然步入衰退，多国政策制定者正纷纷出台相关举措来帮助行业纾困，稳定就业市场。

中国作为全球最大的商品出口国，虽已取得抗“疫”的阶段性胜利，

但经济依然受到冲击。不少分析师指出，随着中国逐步走出疫情，今年 GDP 增速预期将维持在 1.0%~2.3%之间，而 2019 年为 6%【2】。

财政紧缩无疑将影响医疗支出。绝大多数中国医疗技术公司总经理向我们表示，预计医疗预算会在近期呈下降趋势，而医疗产品面临的价格压力可能会产生直接的连锁反应。

医疗服务提供商也同意上述看法。在我们调研的医院中，多数都认为今年的采购预算将会减少，甚至有传闻称，2020 年大型医疗设备采购计划将会冻结。医生也表示，今年高值医用耗材的使用将面临许多不利影响。

新冠疫情为众多医疗技术公司带来了不尽相同的影响。一方面，CT 和超声设备、呼吸机、体外膜肺氧合（Extracorporeal Membrane Oxygenation，简称 ECMO）设备，以及核酸检测试剂盒等相关产品需求持续走高，相关制造商获利丰厚。

另一方面，择期手术的骤减也对许多其他领域带来了冲击。我们采访的总经理称，干预性设备的需求在第一季度萎缩了 40%~80%。虽然择期手术有望逐步恢复，但医院和医生的接诊能力有限，疫情期间的损失较难弥补。即便是大批量生产医用耗材的公司，2020 年的产品销量也可能萎缩 20%左右。

应对措施

中国在收紧医疗预算的同时，也在积极调整医疗支出的重点。例如，

为应对疫情，中国正在考虑增建医疗基础设施，因为基础设施是遏制传染病暴发的第一道防线。此外，住院治疗也有望成为投资重点。

换言之，不仅预算资金会减少，预算分配的重点也会有所调整。这将带来多方面的影响。比如，特定医疗设备的需求将会上升，而已上市的医用耗材则会快速降价。数据连接也将成为重点投资方向，它是建设流行病预警系统、对医疗数据进行实时可视化处理的关键。

在对这些影响进行深入分析后，麦肯锡认为，现有的四大政策性趋势可能会因新冠疫情的暴发而加速推进：

1.带量采购

2019 年末，带量采购迅速成为中国医疗技术领军企业的关注重点。在 2020 年 1 月，带量采购的规模和影响令许多企业对现有商业模式的可持续性产生了困惑。目前，9 个地区已开始在省级和市级试点医用耗材带量采购，还有 16 个地区正在推进或已宣布这种新的招标方式。

带量采购让诸多药品实现了大降价。许多品类的降幅都在 30%~50% 之间，个别甚至高达 80%。覆盖的产品范围很广，如矫形外科植入物和心血管支架等高值医用耗材，以及输液器和血管内导管等批量生产耗材等。

新冠疫情暴发后，举国上下齐心协力抗击疫情医疗系统工作重点发生了很大改变。医疗技术在患者的临床管理中扮演着至关重要的角色，这就意味制造商必须生产出高质量产品，供应链也必须提升韧性，保证产品的

及时交付。

有观察人士曾认为，疫情会导致中国政府放缓推进带量采购计划。但最新进展却与预期结果截然相反：带量采购将在全国进一步推行，覆盖的产品范围也将进一步扩大。

2020 年 3 月 5 日，中共中央国务院印发了《关于深化医疗保障制度改革的意见》，推动带量采购的全面实施。3 月 18 日，国家医疗保障局宣布，鼓励在省级层面探索适合高值医用耗材的集中带量采购办法。

在受访的医疗技术领军企业中，约 80%都认为，带量采购的范围将会扩大（见图 1）。虽然多数人都认为，带量采购将会恢复之前的推进速度，但有证据表明，在政府进一步坚定降低药品价格的决心下，该政策今后可能会加速落实。

图1 疫情影响医疗预算，疫情后仍存在价格压力

占受访医疗技术企业总经理百分比

新冠疫情会对2020年医疗财政产生什么影响？
(总数 = 23)

~80%

预计因为GDP增速放缓，短期财政资金将受限

~60%

预计关键领域的投资受到的影响为正面或中性，如ICU或传染病相关设施

新冠疫情将对带量采购的落实产生什么影响？
(总数 = 23)

~80%

预计带量采购将在疫情后恢复之前的落实速度

~80%

预计带量采购范围将扩大，价格压力也将加大

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡中国医疗技术企业总经理调查，2020年

2. 分级诊疗改革

在分级诊疗制度上，中国政府做过很多探索，但收效甚微。当前，仍有一半以上的病人会前往大型三级医院就诊。数据显示，三级医院的病床使用率始终保持在 90%以上，而一级医院却长期低于 60%。

在疫情暴发、出行限制和医疗资源再分配等因素的共同作用下，患者不得不选择就近的基层医疗卫生机构就诊。由于不同城市之间实施了出行限制，患者无法再像以前那样前往大城市的顶级医院就诊。

患者相信顶级医院的医疗资源一定优于其他医院。虽说这一观念很难

在短期内改变，但我们有理由相信，分级诊疗的分水岭已经到来。

首先，有证据表明，基层医院于今年 3 月恢复正常接诊的速度要快于大型医院。部分原因可能是三级医院在新冠疫情的应对上消耗了较多资源。比如，援助湖北省的 4 万多名医务人员大多来自三级医院，因此三级医院的复工会相对较慢。另外，部分新冠感染疑似及确诊病例还在三级医院治疗与隔离。

有关人士认为，将三级医院作为初级诊疗渠道的前沿阵地其实存在局限性，甚至暗含风险。因为这会导致流行病暴发期间医疗资源的挤兑，甚至还会引发院内感染。政府正鼓励患者到社区医疗中心（CHC）就诊。比如，上海即将建立 180 多家发热门诊，北京也要求二级和三级医院实施预约就诊（急诊除外）。总的来说，政府很可能会借此次疫情加大分级诊疗力度，并建立更完善的机制以推动其进一步落地。与此同时，医疗服务行业也在逐渐向线上发展。在线问诊和互联网医院等数字化平台在疫情期间得到了大力推广，之后的建设力度也会进一步加大。

医疗产品高度依赖全球供应链，这一情况因新冠疫情的暴发而加剧。许多观察人士认为，缺乏本土 ECMO 制造商可能会引发供应端的挑战，因此，政府已将开发完善的本土医疗技术供应链视为重点之一。

中国可能会加大鼓励医疗产品的本土化制造。本土企业必将获益，跨国公司也有望因此受益，加速在中国境内进行本土化生产进程。

过去，外资企业将生产线转移到中国后，还需要再等几年才能注册新产品。国家药监局出台的一项监管草案大大加快了审批流程：已获进口医疗器械注册证的第二类、第三类医疗器械/体外诊断试剂的进口医疗器械注册人可通过其在中国境内的控股子公司等关联企业就同一产品提交境内医疗器械注册申请。药监局允许境内注册人在提交注册申报资料时，部分申请材料可以提交进口医疗器械的原注册申报资料，从而大幅缩短重新注册此类产品的时间[3]。

在此前的公开招标等流程中，一种颇为常见的做法是，优先为本地制造的产品提供市场准入许可。在具有战略意义的产品上，此类规定可能会变得更加严格。

当然，许多国家和地区都面临着相似挑战，由于防护服和呼吸机等医疗产品对全球供应链的高度依赖，把各国医疗体系打了个措手不及。这也可以解释为什么各国各地区都在主张实现关键医疗产品的本土化生产。如果这种情况持续下去，某些医疗技术产品的“去全球化”也不是没有可能。

在中国开展业务的医疗技术领军企业认为，本土化生产进程会因新冠

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33846

