



毕马威

“十四五”规划 行业影响展望

医疗篇

毕马威中国

kpmg.com/cn

“十四五”规划 行业影响展望系列



前言



吴国强
业务发展主管合伙人
毕马威中国



康勇
首席经济学家
毕马威中国

2021年是具有特殊意义的一年。它是中国全面建成小康社会之年、建党一百周年，也是“十四五”的开局之年。3月11日十三届全国人大四次会议审议并通过了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》（简称“十四五”规划），对今后5年以至15年的国民经济和社会发展作出了系统谋划和战略部署。此次“十四五”规划不仅聚焦5年发展，更将2035年中长期规划统筹考虑进来，对中国经济中长期发展至关重要。

当前世界正在经历百年未有之大变局，2020年爆发的新冠肺炎疫情给世界经济带来进一步冲击。与此同时，新一轮科技革命不断颠覆传统经济、产业模式，数字化转型不断加速。面对复杂多变的外部环境和新冠疫情的长期影响，面对中国经济转型升级的挑战，中国将如何立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，“十四五”规划无疑是一本解读中国政策方向、把握未来发展趋势的指南。

疫情的爆发以及中国人口结构加速老龄化的趋势使得医疗健康领域成为各界关注的焦点。“十四五”规划提出要健全多层次社会保障体系和全面推进健康中国建设，分别从稳步建立长护险、积极发展商业医疗保险、强化基层公共卫生体系、加快优质医疗资源扩容、加快医疗资源区域均衡布局、加快分级诊疗体系建设、支持社会办医发展、推广远程医疗、提升慢病管理和康复服务质量等方面，提出了医疗健康产业总体战略目标。

“十四五”将是中国从小康社会向基本实现社会主义现代化迈进的关键时期。在中国经济向高质量发展迈进的征程中必将对行业格局带来升级和巨变，也将为医疗健康产业创造更多的机遇。本报告将聚焦医疗健康行业，在深入解读“十四五”规划对医疗健康领域的工作部署和战略思路的基础上，分析其对本行业带来的机遇和挑战，并展望“十四五”期间行业发展的前景。

目录

① 医疗健康产业集团“十四五”战略规划	3
② 公立医院“十四五”战略规划	11
③ 毕马威医疗行业“十四五”战略规划案例	17
④ 毕马威医疗行业服务介绍	23
联系我们	37

1 | 医疗健康产业集团 “十四五” 战略规划



我国医疗健康行业正经历着快速发展的“黄金时代”，在此背景下，多家头部企业以及国资投资平台纷纷成立医疗健康产业集团进军医疗健康行业。但在政策、竞争、技术、健康需求等一系列外部因素变化的影响下，医疗健康产业集团面临着赛道选择、业务定位和运营提升等一系列问题。毕马威团队拥有丰富的医疗健康产业集团战略规划经验，基于对行业的深入洞察，为客户提供定制化的从战略规划制定到运营模式设计到战略运营落地的“一站式”服务，协助医疗健康产业集团在“十四五”期间化挑战为机遇，实现高质量、规模化发展。

外部环境变化

我国医疗健康行业在过去十几年实现了高速增长，与此同时，行业的外部环境也在发生着深刻变化：

政策上

以疾病诊断相关分类（Diagnosis Related Groups，简称DRGs）为主的支付方式改革和“带量采购”等政策带来游戏规则的根本性变化，对行业传统的商业和运营模式带来了深刻的影响。

竞争上

国内各头部公司纷纷跨界进入医疗健康行业，促进行业发展的同时，也带来更大的竞争压力。

技术上

如人工智能、AI、互联网医院、医疗大数据等新技术的应用扩展了医疗服务的可及性，提高了诊疗效率。

新冠疫情对各类医疗卫生机构产生了较大冲击，长期影响尚不明朗。在上述外部环境的变化之下，业内各医疗健康产业集团面临着系列的挑战。

对医疗健康产业集团的挑战

挑战一

对于医疗健康行业众多可选赛道，如何选择适合自身发展的医疗健康赛道？

广义的医疗健康涵盖监管方、支付方和服务提供方，产业链从上游的药械研发制造到中间环节的药械流通再到下游的医疗健康服务。经过十余年的发展，医疗健康行业各细分业务的市场潜力、业务模式和盈利能力等均已明朗，多个成功案例出现。如何根据各细分业务发展趋势、市场规模、市场增速、盈利能力、竞争格局和上市企业估值，结合各企业的内部资源禀赋，选择合适的医疗健康细分业务赛道，对于医疗健康产业集团而言，是决定未来业务成功的关键，尤其是对有些已经布局医疗健康的企业来讲，是值得重点思考的问题。

挑战二

选择细分赛道后，如何对各业务的定位、目标及发展路径进行规划？

目前业内的医疗健康产业集团成立时间相对较短，存在业务布局较多，无明确的业务组合和业务定位不清晰的问题，因此往往导致资源投入过于分散或者资源投入错配等问题，各业务板块发展得不到最优的资源配置支持。对各业务组合进行重新清晰的定位，聚焦于1-2个核心主业，更容易受到资本市场的认可，也是国内优秀的医疗健康企业的关键成功要素之一。因此对于医疗健康产业集团来说，在明确潜在选择的赛道之后，需要思考包括目前的存量业务和潜在增量业务的定位、各业务对公司整体收入和利润的贡献、各业务的发展目标、各业务间如何进行协同以及各业务间如何形成差异化的发展路径。



挑战三

新业务的发展需要较大的资金支持，如何选择合适的融资方式？

行业内融资方式主要有以下几种：

- 01 来自于母公司集团资金的支持，具有资金获取成本最低的优势，但劣势是业务发展规划需要获得集团的充分认同。
- 02 融资租赁合作方式，其具有较高资金利用效率、加速设备更新、方案设计灵活等优势，但劣势是相对而言融资成本较高、固定的资金支付构成一定风险等。
- 03 成立产业基金融资，其具有利用杠杆较好降低公司财务风险的优势，但劣势是需要具备较为成熟的业务标准化及可复制能力。
- 04 上市融资，其具有融资规模大、成本低、带来品牌效应的优势，但劣势是审批难度大，对经营和财务要求较高。对于各医疗健康产业集团来说，需要结合战略规划，对自身的资源禀赋进行梳理，选择合适的融资方式。

选择融资方式后，还需要考虑细化的融资方案和路径，比如对于上市融资，上市的地点、上市的资产组合、上市的时间节点等都需要做出详细的规划。

挑战四

如何构建业务发展所需的人才资源、获客渠道并获得政府支持？



人才队伍上

医疗健康细分赛道具备较强的专业性要求，而医疗健康产业集团通常缺乏专业的医疗人才储备。因此在中高端专业人才招聘、人才培养和人才发展等层面需要设计系统性的管理体系。



获客渠道合作上

医疗健康业务特别是其中的医疗服务业务，在短期内，由于自身品牌知名度低，需要建立有效的获客渠道。如何与医院层面，科室层面以及医生个人层面达成合作，实现病人的有效引流是成功的关键。



政府支持上

政府出台了一系列的支持社会办医政策，在此背景下，医疗健康产业集团，特别是具有国资背景的集团在与地方政府合作、获取政府支持上具备天然的优势。然而医疗健康产业集团需要思考如何利用自身优势并寻找合适的业务定位以获取当地政府的配套支持。

挑战五

如何与母公司集团的战略目标相融合，提高在母公司集团中的地位、争取母公司的最大支持？

医疗健康产业集团一般作为母公司集团下大健康业务板块的主要发展载体，其发展规划和目标需要与母公司集团的战略目标相融合。但由于自身定位不清、业务规划不明确等原因，许多医疗健康产业集团往往无法找准在母公司集团中的角色和贡献，与其他子公司协同效应弱，后期还往往会和其他子公司出现业务重叠的情况，从而导致在母公司集团中的地位降低，在面临较大考核压力的同时无法获取母公司匹配的资源支持。

挑战六

如何通过组织架构设计和有效管控模式实现有效的业务管理？

随着新业务的扩展，医疗健康产业集团过往的组织架构已不适应发展的需求，需要考虑如何设计组织架构的发展路径、不同部门的职责和系统以充分支撑战略目标的实现，但由于涉及人员和架构调整，企业依靠自身力量往往难以进行。而另外一方面，医疗健康产业集团应确定管控幅度和原则，针对每个不同业务定制化管控方案，但面对各业务间较大的差异性以及区域分布跨度，医疗健康产业集团由于缺乏各新业务的实际管理经验，往往存在管控过度或管控不足的问题，难以制定合适的管控方式。

挑战七

面对日益激烈的竞争环境，如何通过精细化的运营提高效率实现降本增效？

在医疗健康行业整体快速发展的背景下，许多医疗健康产业集团“重投资”而“轻运营”，往往重视业务的扩张，而忽略了业务的内部管理。随着DRGs支付方式改革、“带量采购”、“两票制”等政策的落地，对医疗费用以及各种药械费用加成的限制将更为严格，传统粗放式扩大规模的发展模式将难以为继。通过精细化的运营有效地降低各类成本将成为未来医疗健康产业集团业务成功的关键要素。其中将涉及到如何推进全成本核算、建立统一的采购模式、建立标准化的管理体系、搭建人力资源管理体系、利用信息化技术提升效率等诸多方面，需要企业具备全方面的运营规划和落地能力。

毕马威的解决方案

毕马威作为领先的专业服务提供商，拥有专业的医疗健康行业服务团队，在医疗健康产业集团的战略规划方面具有多个项目积累的成熟方法论，在充分理解医疗健康宏观市场、产业发展现状以及企业自身资源能力优势的基础上，可通过筛选重点发展业务，明确业务优先级，为医疗健康产业集团制定最适宜的业务发展路径和运营模式，并结合毕马威“一站式”解决方案协助战略落地。



① 结合外部分分析及内部梳理，基于毕马威丰富的项目经验，提供行业情况的深入洞察

毕马威医疗健康服务团队在口腔、医美、眼科、药械流通、康复、肿瘤、独立影像中心等多个细分赛道都有着深入的研究和丰富的项目经验。

基于每个客户的独特情况，毕马威团队会对区域的健康医疗市场以及相关政策影响、健康需求、市场趋势、医疗资源现状以及成功案例等进行深入分析。同时，毕马威团队将通过对公司内部及母公司集团进行内部资源能力梳理，形成对内部情况的充分认知。结合外部环境洞察与内部分析，为每个客户提供适合的规划方案。

② 在众多可选赛道中，评估业务优先级

在充分分析外部环境及内部资源的基础上，毕马威团队将形成初步的备选细分赛道名单，通过研究各细分赛道的潜在市场规模、增速、利润、竞争、投入成本、内部资源匹配程度以及潜在风险等方面协助客户明确业务选择。

③ 高阶战略方案制定

基于业务的选择，毕马威团队会为医疗健康产业集团编制从“战略到落地”的系统性方案：

第一、业务发展路径，包括业务进入路径选择和业务发展速度设计。

第二、设计五年战略规划，包括明确战略愿景与目标、明确在集团母公司战略中的定位和贡献、设计业务的发展模式、评估财务回报可行性、测算业务发展的资金需求等。

第三、高阶运营模式，包括高阶的组织架构变革设计、人才体系、管控模式、营销渠道体系、信息化体系、与内外部资源的协同合作模式等。

④ 战略落地支持

医疗健康行业是毕马威全球以及中国市场的战略重点行业，毕马威积累了丰富的医疗健康行业服务案例，通过为客户提供包括运营管理提升、人力资源管理提升、医疗交易咨询、信息化咨询、风险管理咨询、审计税务服务等“一站式”医疗健康行业解决方案，确保战略规划的顺利落地。

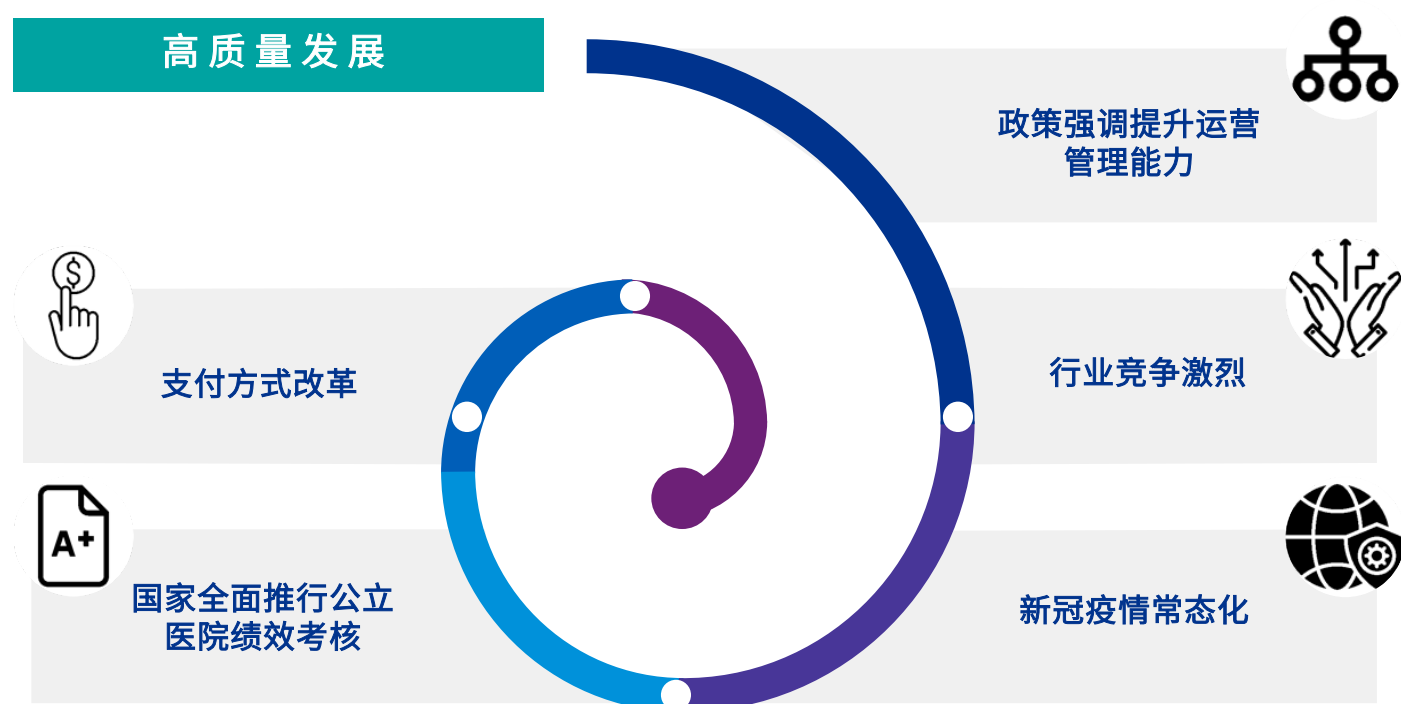


2 | 公立医院 “十四五” 战略规划



2021是“十四五”的开局之年，医疗行业政策频出，复杂的外部环境变化将更多问题摆在了公立医疗机构管理者面前，如何实现“高质量发展”是公立医疗机构在“十四五”期间重点考虑的问题。

我们认为公立医疗机构当前正面临以下五大主要挑战：



挑战一

支付方式改革全面推进，如何针对改革实现成本控制与医疗服务的规范化？

国家的改革目标倡导实行多元复合式付费方式，逐步建立健全DRG/DIP支付体系。针对DRG/DIP支付改革，公立医院需结合自身状况制定实施方案、确定付费标准、完善结算方式、建立监管机制、开发针对DRG/DIP的临床管理路径、强化组织保障。支付方式改革对公立医疗机构的成本控制与医疗质量管控提出了较高的要求，如何系统性地建立以成本管理和医疗质量管控为中心的管理模式是“十四五”期间公立医疗机构需要考虑的问题。

挑战二

公立医院绩效考核全面推行，如何在国考中取得理想成绩？

面对公立医院绩效考核的全面推行，医院的内部运行机制应对照绩效考核进一步优化。公立医院绩效考核共涉及医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价四个方面的指标，对医院提出了全面的要求。公立医院需要在对绩效考核制度进行系统性解读，结合区域性政策以及区域医疗发展状况，在重点提升医疗质量、运营效率以及员工与患者满意度的同时，保持可持续发展。因此，运营管理模式的升级对公立医院的战略规划能力提出了一定挑战。

挑战三

新冠疫情常态化，公立医疗机构如何对防控模式进行全面升级？

针对新冠疫情，世界各国逐步趋向常态化管理，公立医疗机构需随时做好应急响应措施，针对其他地区疫情和本地疫情两个维度做好应急响应准备，做到“平战结合”的管理模式。针对本地疫情，公立医疗机构要具备能迅速转化为收治医院的能力；针对其他地区疫情，需做好快速调配资源、联合防控的准备。如何进行疫情风险评估、快速调整分诊流程、集中调配防控人员、保障日常诊疗工作顺利进行都对公立医疗机构的管理模式提出了较大挑战。

挑战四

行业竞争逐渐激烈，公立医疗机构如何应对患者分流的压力？

随着分级诊疗的推广，基层医疗机构的医疗服务能力逐步提升，公立医院的虹吸效应将逐步弱化，业务发展将面临“瓶颈”。在国家鼓励社会办医的政策背景下，民营医院发展态势良好，行业竞争加剧。针对行业竞争产生的患者分布变化，各级公立医疗机构需综合考虑区域性政策、区域性医疗状况以及医院自身优劣势，确立双向转诊路径、调配医疗资源、控制各项成本、提升医疗服务效率，全面提升服务质量，实现差异化发展。

挑战五

新政引领下，如何系统性加强运营管理能力？

《关于加强公立医院运营管理的指导意见》中提出公立医院目前面临着收支规模不断扩大，医教研防等业务活动、预算资金资产成本管理等经济活动、人财物技术等资源配置活动愈加复杂，经济运行压力逐渐加大的问题。面对这些问题，公立医疗机构应当系统性地加强运营管理能力。同时，随着新医改的不断深入，公立医疗机构需打破固有观念，以现代化医院管理的理念持续对内进行改革。如何完善制度体系、明确管理范畴、优化管理流程、强化信息支撑是公立医院在“十四五”期间需要解决的问题。

毕马威的解决方案

毕马威作为专业的战略规划服务提供商，拥有国际化的视野及成熟的方法论。毕马威医疗团队深耕行业多年，积累了丰富的公立医疗机构战略规划经验。毕马威携手国内顶级医院管理研究机构，充分利用各自专业优势，协助公立医院制定科学合理的战略规划，共同书写公立医疗机构高质量发展的新篇章。

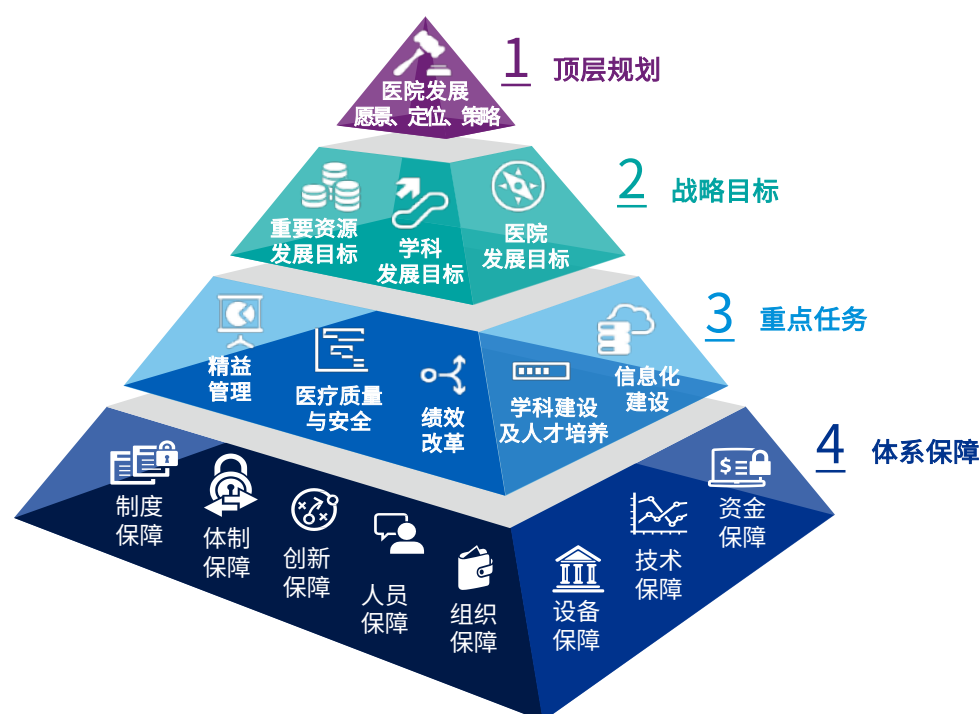
基于强大的医学信息处理能力及学科评估知识库，从病案首页及底层数据入手，对照国家相关指南标准，分析各个临床专科疑难重症和关键技术开展情况，对各专科的临床能力实施精准评估，为制定切实可行的院科两级战略发展规划提供有力的决策支撑。

以国际化视角系统性搭建战略规划框架，分析外部环境的机会与挑战，总结医院内部的优势和不足，结合医院的发展愿景与定位制定系统的战略发展目标，并以重点工作的形式保证战略落地实施。

毕马威与战略伙伴全程紧密合作，从顶层规划入手，明确战略目标，制定重点任务，确立体系保障，系统性地完成整体协同的战略规划。



以医院战略目标为导向，明确规划实施路径，制定综合性落地方案



1 做好顶层设计，明确发展原则

分析医疗机构在行业中所处的位置以及在区域医疗体系中承担的职责，明确医疗机构的愿景、定位及发展策略，作为纲领性指导，长期引领医院战略发展方向。

2 结合发展实际，制定战略目标

充分回顾总结“十三五”期间医疗机构的目标达成情况，结合战略伙伴的临床能力评估结果，制定准确承接医疗机构顶层规划的近期、中期、长期战略发展目标。包括医院整体发展目标，重点专科发展目标，床位、人员、设备等重点资源匹配目标。

3 设立重点任务，实现战略分解

根据设定的战略发展目标，针对医疗机构的不同模块研究制定协同联动的重点任务，明确各任务的牵头部门、实施主体、实现方式、工作路径、可量化评价结果等，确保顶层规划能够通过逐步分解进行落地实施。构建动态的、可扩展的管控模式和组织结构，打造战略协同的整体优化运营方案，系统性加强成本管控。同时结合最新行业科技，通过数字化转型驱动运营效率的提升与运营模式的创新。

4 确立保障体系，保证战略落地

从八个维度构建保障体系，确保公立医疗机构在“十四五”规划期间各体系均有明确工作目标，支撑自身的高质量发展，同时体现医院内涵建设。

3

毕马威医疗行业 “十四五”战略规划案例



毕马威医疗行业 “十四五” 战略规划案例

协助湖南省某国资医疗平台进行“十四五” 规划

项目背景

客户为湖南省某国资医疗平台，在市场化转型、创新发展的关键时期，基于平台下公立医院的资源和品牌基础，客户希望优化产业布局、做强做优做大健康产业，对未来五年的发展做出全局性、前瞻性、纲领性的谋划，因此客户聘请毕马威进行健康产业“十四五” 战略规划，对其现有业务进行梳理，对市场机会进行分析，就未来大健康行业布局进行整体规划。

提供的服务

- 总结“十三五”期间的发展基础，取得的成绩和面临的挑战。
- 从市场吸引力和内部可行性等维度考察口腔、眼科、肿瘤、医美、康复、妇幼、体检、养老、护理、药械流通、互联网医疗、医院后勤服务、独立影像中心、检测中心等医疗服务市场机会，提出赛道选择建议并进行发展规划和执行路径分析。
- 确定大健康业务未来5年战略目标及定位，明确战略路径和行动计划。

毕马威价值体现

- 帮助客户了解国家医疗卫生政策对公司的影响，提出相应建议。
- 协助客户了解全国和当地医疗市场情况。
- 结合客户业务状况，协助客户筛选细分业务和规划上市路径。



毕马威医疗行业 “十四五”战略规划案例

协助浙江某国资医疗健康投资公司进行“十四五”规划

项目背景

客户为世界500强企业、浙江某国企集团旗下一级全资子公司，从事医疗产业投资运营工作。客户大力推动药械供应链平台、医疗服务等产业链布局，致力于打造居民健康服务大生态平台。随着药品加成取消、4+7联合采购以及支付方式改革等医改政策的推进，客户所面临的外部环境与三年前相比发生了重大变化，因此客户聘请毕马威通过“十四五”战略规划的契机，对其现有业务进行梳理，就未来大健康行业布局进行整体规划。

提供的服务

- 梳理客户药械流通和医疗服务板块业务模式，筛选重点发展业务，规划上市路径。
- 对药械流通及其产业链上下游市场进行分析，梳理头部企业概况并对重点案例深入研究，结合客户自身资源和定位综合，提出高阶并购建议。
- 从毛利、市场规模、竞争情况等维度重点考察口腔、眼科、康复等专科医疗服务市场机会，提出高阶并购建议。
- 确定大健康业务未来5年战略目标及定位，明确战略路径和行动计划，进行信息化体系优化与数字化转型。

毕马威价值体现

- 帮助客户了解国家医疗卫生政策对公司的影响，提出相应建议。
- 结合客户业务状况和商业模式，协助客户筛选细分业务和规划上市路径。



毕马威医疗行业 “十四五” 战略规划案例

协助某国资医疗投资公司进行未来五年康复护理战略规划及战略执行

项目背景

客户为某知名国资医疗投资公司，“十四五”战略已明确企业业务定位：以大康复护理产业（康护业务）为主线，以区域医疗中心和生殖专科为辅线。该项目拟在未来五年全国规划康护业务，进入该行业第一梯队。聘请毕马威作为第三方专业顾问协助集团未来五年发展战略规划与战略执行。

提供的服务

- 对目标集团康护业务商业模式和发展战略可行性论证并对比国内外健康服务领域的商业实践。
- 对目标集团“十四五”发展的关键时间节点要求为目标，对康护业务的商业模式和发展战略进行调整和细化，包括：商业模式设计（顶层设计）、行动策略规划（快速健康发展）、必胜战役和行动计划（落地）、目标体系制定（结果导向）、经营资源获取（合作伙伴/战略投资者）等。

毕马威价值体现

- 列举对比康护业务的类似元素,理解业务模式演变过程。从支付能力、专科需求等细分客户，定义客户的目标客户群体，配合产品服务，初步配置核心资源要素，定义资源获取策略。
- 深入了解已购买服务的客户和潜在客户对康复护理服务的要求，了解客户对当前所获服务的满意度、未满足的需求，分析国内政策要求、行业准入的可行性。
- 梳理制定最优的服务组合以及定价区间，根据具体服务组合，配套设计支付方案，明确经营资源，包括专业人员、技术（学科）、品牌、设施（选址、装修）、设备及药品、信息化应用及系统）以及获取方式选项。
- 明确合作模式下文化建设的方式选项，细分业务发展路径（单一类型机构深度发展，或整体康护服务类型机构一起发展）。
- 设计业务区域选择标准（目标人群特征、医保政策等），筛选业务拓展地区，制定业务拓展优先级，明确地理推广路径，梳理业务扩张的标准化复制模式，定义必要的复制能力。
- 模拟了主要扩张情景假设下的公司财务模型，基于实施路径，明晰未来业务拓展目标，匡算优先进入地区单体机构运营数据目标以及投资回报相关指标，评估潜在风险发生概率及影响大小并给出了相应意见。



毕马威医疗行业 “十四五” 战略规划案例

协助西北地区Top3公立医院制定“十四五” 战略规划

项目背景

该医院为省会城市三级甲等公立医院，依托医科大学实现了医教研一体化发展，历史悠久，实力强劲。时值“十四五” 开局之年，医院希望在客观评估医院发展现状的基础上，结合政策发展趋势，制定医院发展规划。毕马威以其专业的战略规划团队以及丰富的医疗行业项目经验等优势中标，为医院制定“十四五” 战略发展规划。

提供的服务

- 分析外部机会与挑战，总结内部成绩与不足。
- 通过排名分析、对标分析等方式，明确医院在行业中所处的地位。
- 明确医院发展愿景、定位和目标。
- 围绕战略发展目标，制定重点工作任务。
- 明确所需资源与保障措施。

毕马威价值体现

- 丰富的行业经验：毕马威深耕行业多年，积累了丰富的项目案例，对于医院发展现状可给予客观的评价，同时对医院发展中的共性问题，积累了丰富的解决方案。
- 前瞻视野与行业洞察：毕马威长期追踪行业热点，对于政策导向、行业发展趋势有着深刻的见解，国际化的宏观视野，有助于中长期的战略制定。
- 宏观把控能力：作为独立第三方，毕马威通过成熟的方法论，客观的评估医院和科室的发展现状，为战略规划的实施提供了充分的依据。



00:00
01:00
02:00
03:00
04:00
05:00

START

Search

Record

speed

Rate

89.0231 1.343

views

position

average

.85

indicat normal
format stand
feel good

all information
option
EXIT

83.235

34554927234

connection

4 | 毕马威医疗行业 服务介绍



关于毕马威中国

毕马威的国际资历和中国经验使我们能够协助客户与国际标准接轨、筹资、重组、引入境外合作伙伴和拓展境外业务。

毕马威概要



毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。成员所遍布全球146个国家及地区，拥有接近227,000名专业人员。

毕马威2020财年全球营收为292.2亿美元，其中包括来自咨询的116.7亿美元。



毕马威中国

毕马威中国在全国25个城市设有28家办事机构，合伙人及员工约12,000名。

毕马威的专业服务团队能够高效和迅速地调动各方面资源，为客户提供审计、税务和咨询等专业服务。

毕马威发布大量的医疗行业报告

毕马威医疗团队发布了大量报告并及时更新行业最新发展，分析其对客户的影响。这些白皮书和调查报告旨在不断与我们的客户和市场分享最新的解读、见解和实践指导。

More than medicine

本报告探讨生命科学公司如何利用自身的人才、数据和规模优势在迅速发展的医疗保健行业谋求生存和发展。



A Better Pill to Swallow - A global view of what works in Healthcare

本报告介绍了十个国际医疗机构提高护理效率以及医疗质量的案例。



China's 12th 5 Year-Plan: Healthcare Sector

本报告提供了毕马威对中国医疗保健行业的深入见解，并且探讨了毕马威（中国）专注医疗领域的“五年计划”以及如何实现“五年计划”的目标。



Breaking through the wall

通过对六家医院的考察研究，本报告探讨了医疗机构如何才能创建致力于持续改进、提高效率、改善病患护理以及降低成本的企业文化。



Redesigning healthcare landscapes - Case Studies from Netherlands

本报告通过案例研究阐述了应该如何重新设计医疗系统以适应当前国际国内医疗保健行业的发展形势。



An uncertain age: Reimagining long term care in the 21st century

本报告汇集了四十六位长期护理服务业的思想领袖对老人照护服务的现状及未来的评论和见解。



The more I know, the less I sleep: Global perspectives on clinical governance

本报告研讨了最佳实践的宝贵案例，并且探讨了医疗管理的关键作用。



Something to teach, Something to learn: Global perspectives on healthcare

本报告研究了医疗服务支付者、提供者、政策制定者是如何应对不断上涨的服务成本和病患需求的挑战。



我们深入理解大健康产业发展趋势



全球视野



寻找完美医疗卫生体系

被我国政策制定者奉为圭臬。该书从产业角度审视29个医疗卫生体系，评价各国重大医改措施，分析提炼了各国最值得借鉴的成功要素。



以人为本-解决全球医疗人力危机

对全球范围内的健康产业人力资源危机进行了分析，并提出了一系列的解决方案。



意见领袖



2019年中国大健康产业财税热点报告

报告对大健康产业中的8大热点课题，从财税角度有针对性地提出政策诉求建议，对行业发展起到推动作用。

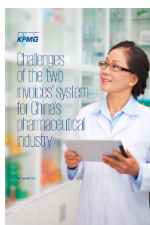


中国民营医院发展报告

毕马威受邀撰写“医疗领域的战略投资策略”（2014年）与“医院无形资产评估”（2015年）两个章节。



实际洞察



医药企业“两票制”政策的应对之道

本文旨在对4号文的重点内容以及4号文可能对医药企业产生的税务影响进行梳理和分析。



首席执行官眼中的中国生命科学

通过与多名高管进行访谈，分析指出行业的发展趋势，包括药品招标过程的改革、数据分析和技术的进步。

深刻理解中国医疗制度和医改方向





“一站式” 医疗行业解决方案

毕马威拥有专业的医疗行业服务团队，广泛的医疗行业客户网络，积累了丰富的医疗行业服务案例，为客户提供“一站式”医疗行业解决方案。



我们的医疗行业解决方案包括但不限于以上领域

战略咨询



① 战略咨询

毕马威为国内外多家客户提供了战略发展规划、新建医院规划、可行性研究和医疗体系研究等咨询服务。

近期主要项目案例：

- 协助上海某医院集团制定战略发展规划
- 协助浙江某医院集团制定“十四五”发展规划
- 协助湖南某医疗产业平台制定“十四五”发展规划
- 协助某城市卫健委进行国际城市健康规划研究并协助制定“十四五”发展规划
- 为新疆某公立医院制定“十四五”发展规划
- 为贵州省某改制后医院制定“十四五”发展规划
- 为某健康险集团提供大健康产业战略规划
- 为某全国排名前三的医院进行某城市分院的可行性分析和运营发展规划
- 为成都某康复医院进行可行性分析
- 协助某大型险资集团进行北京和西南某省新建医院的战略规划和可行性分析
- 协助某医疗投资集团制定与西奈山合作的高端综合医院和肿瘤医院的可行性研究
- 协助美国某著名大学附属医院进行中国新建高端综合医院战略规划和可行性分析

运营管理咨询



②运营管理咨询

毕马威为多家省级三甲医院，企业改制医院集团以及私营医疗机构提供医院运营诊断、质量诊断、运营管理提升、学科发展、等级医院评审诊断和辅导等。

近期主要项目案例：

- 为山东某公立医院进行卓越运营管理体系的搭建
- 协助某私募基金旗下医院进行投后管理规划
- 协助某私营医疗投资集团制定医院投后运营管理提升方案
- 协助某上市医疗集团旗下30多家医院进行质量诊断、辅导和提升
- 协助某医疗集团制定肿瘤医院的运营提升方案
- 为某国企改制后医疗集团提供投后学科发展和运营管理提升整合方案
- 为某央企医疗集团提供投后业务发展和运营管理提升整合方案
- 为西南某省级三甲医院提供专科运营管理提升方案
- 为某国资背景口腔行业医疗集团提供运营管理提升和专科发展规划等服务
- 某上市医疗投资集团提供投后运营管理规划和提升方案

人力管理咨询



③人力资源管理提升

毕马威为多家省级三甲医院，企业改制医院集团以及私营医疗机构提供人力资源现状诊断、管控体系搭建、组织架构设计、组织转型、薪酬绩效体系设计和实施等。

近期主要项目案例：

- 为韩国某企业在中国的医疗平台制定组织与人力资源体系设计相关服务
- 协助某医疗集团优化医疗上市平台组织管控体系和人力资源体系
- 为香港某上市医疗集团设计股权激励计划以及薪酬绩效方案
- 为某中医医疗集团优化组织管控体系和人力资源体系
- 为中原某省级三级甲等综合医院提供组织与人力资源体系优化设计相关服务
- 为西南某省级三级甲等综合医院提供组织诊断及架构优化、定员、定岗、定编咨询服务
- 协助领先保险集团旗下大健康投资板块进行组织架构优化、授权体系优化、不同业务板块的组织建设及培养路径优化
- 协助某医疗集团进行部门职责梳理、岗位、编制设置、核心岗位薪酬体系搭建及绩效指标优化
- 协助某医疗集团旗下康复板块进行法人治理机构设计、集团管控体系设计、组织架构与高管岗位、薪酬设计及组织绩效设计

交易咨询



④交易咨询

毕马威为国内外多家医疗投资集团以及私募基金客户提供财务、商业、业务运营、税务尽职调查以及估值服务。毕马威独特的医疗交易咨询团队在过去2年中覆盖了超过一百多家医疗机构。

近期主要项目案例：

- 协助多家私募基金进行综合医院和专科医院的财务、业务和税务尽职调查
- 协助某国资医疗平台进行多家综合医院的财务、业务和税务尽职调查
- 协助某互联网医疗平台进行全国多个城市社区中心和连锁诊所的财务、业务和税务尽职调查
- 协助某私立医疗集团进行多家综合医院的财务、业务和税务尽职调查
- 协助某国内Top3互联网企业对六个投资平台，包括50余家医院及透析中心进行财务、业务和税务尽职调查
- 为某领先民营医疗集团收购中原某省地方性综合医院集团提供财务、税务、商业尽职调查及估值服务
- 协助国内某知名投资基金对覆盖全国六个城市的骨科医疗集团进行财务、业务和税务尽职调查
- 协助日本某大型财团对某透析中心进行财务、业务和税务尽职调查
- 协助日本某大型财团对44家医院做财务、业务和税务尽职调查及估值服务
- 协助某国资医疗投资集团对某覆盖20各城市的妇产科医疗集团进行业务尽职调查

信息化咨询



⑤信息化咨询

毕马威为地方卫健委、多家三甲医院，新建医院以及高端体检中心等客户提供区域卫生信息化、信息化现状评估、信息化战略规划、系统选型、项目监理、智慧医院等信息化咨询业务。

近期主要项目案例：

- 为某领先民营集团与当地省级三甲医院共同投资设立的体检中心提供智慧化解决方案
- 为某中部省份国资背景云基础设施综合服务平台进行互联网+医疗战略规划
- 为某房地产企业投资建设的医院进行信息化战略规划、医院信息系统选型、医院信息系统实施监理
- 协助一家领先的跨国科技公司发掘中国医疗服务信息化市场机会，制定市场进入的策略，提升该市场对其云服务的认知
- 为香港医管局提供信息化管理诊断和提升项目

风险管理咨询



⑥ 风险管理咨询

毕马威为中国香港医管局及旗下公立医院、中国内地多家三甲医院，企业改制医院集团以及私营医疗机构提供风险管理体系设计、内控体系梳理和诊断、内控手册制定、流程优化等。

近期主要项目案例：

- 为北京某以神经外科为领先的三级甲等综合医院提供风险管理体系提升服务
- 协助福建省某三级甲等综合公立医院建设内控体系
- 协助某国企改制医疗集团进行内控管理提升
- 协助某私募基金旗下医院集团进行内控管理提升
- 为香港医管局及旗下公立医院提供风险管理体系设计和实施

年度·并购·上市审计服务



⑦ 审计服务

毕马威为香港100%的营利性私立医疗机构提供年度审计。同时为国内外多家医疗投资集团以及私募基金客户提供医疗机构收购审计、综合和专科医院年度审计，以及上市审计服务等。

近期主要项目案例：

- 成功协助香港某大型医美服务提供商于香港联交所上市
- 为某香港上市医疗集团提供浙江以及广东综合医院的收购审计服务
- 协助河南省某三级综合医院完成股份制改革前的收购审计工作
- 为香港100%的营利性私立医疗机构提供年度审计
- 为多家医疗集团提供上市审计服务，包括：
 - ✓ 业内顶尖妇儿生殖专科医院
 - ✓ 连锁血液病平台
 - ✓ 多家综合医院平台
 - ✓ 连锁牙科平台
 - ✓ 连锁眼科平台
 - ✓ 医美服务提供商等

联系我们



姚凤娥

医疗保健业主管合伙人
毕马威中国

电话: +86 (10) 8508 7074

邮箱: jenny.yao@kpmg.com



谢旺培

华东及华西区医疗保健业主管合伙人
毕马威中国

电话: +86 (21) 2212 2520

邮箱: mike.tse@kpmg.com



林启华

华南区医疗保健业主管合伙人
毕马威中国

电话: +86 (20) 3813 8388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



何伟明

香港医疗保健业主管合伙人
毕马威中国

电话: +852 2143 8609

邮箱: patrick.ho@kpmg.com



杨爱茹

医疗保健业副总监
毕马威中国

电话: +86 (10) 8508 5967

邮箱: vicky.a.yang@kpmg.com

特此感谢参与撰写本报告的人员:

刘丹、秦望岑、左宸龙、王雨斯、赵浦丞、赵奕澄、姜仕钰、陈佳怡、秦晓叶、夏思禹、巫婧涵

扫描二维码，获取更多
“十四五”规划系列报告



kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。



本刊物用275克FSC环保再造纸印刷。含100%用后废料低碳制造及不含酸性。
封面采用275克FSC环保再造纸印刷。内页采用150克FSC环保再造纸印刷