

领袖视角

## 打造有活力的精准医疗行业生态

精准医疗旨在根据患者的基因、生活环境以及生活方式的差异量身定制疾病预防和治疗方案，这一行业的成功取决于是否能形成一个以患者的体验和临床结果为核心的综合性医疗生态。

然而，精准医疗行业生态的参与者众多，因此必须要有一个有效且灵活的框架为他们提供支持。同时，明确定义精准医疗的“成功”至关重要，只有这样才能确保精准医疗生态的持续发展，保证各方能够高效运营，实现共赢。

精准医疗的竞争力和广泛应用已取得显著进展。例如，在过去五年中，利用生物标志物来提高临床试验效率几乎已经常态化，在最近的临床试验中，有超过70%的新试验都采用了生物标志物来辅助临床研究。

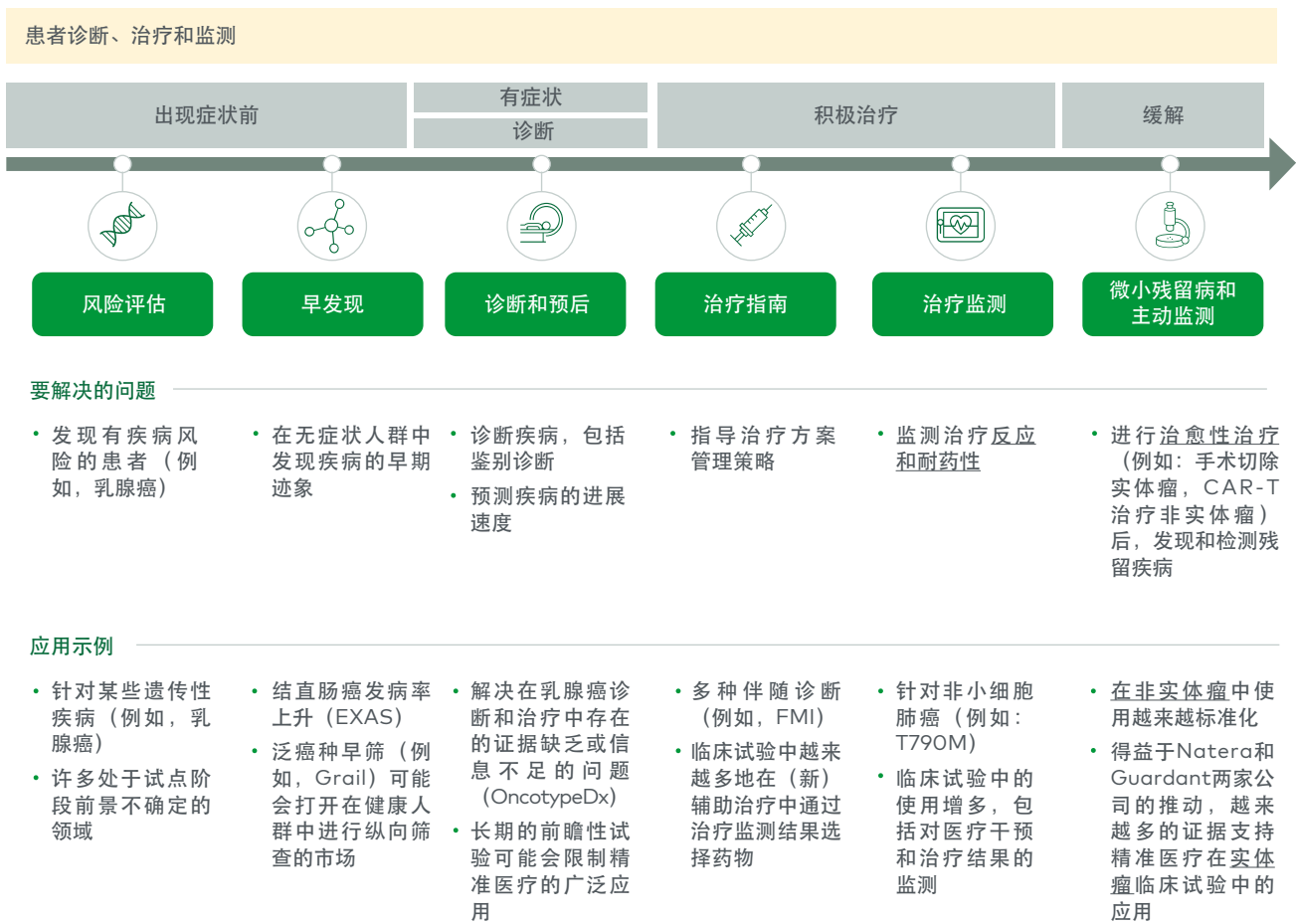
目前，精准医疗应用主要集中在生物标志物检测等技术。但这只是个开始，精准医疗技术可以应用于从预诊断、治疗到监测的整个患者旅程（图1）。

成熟的精准医疗应用能够帮助识别有遗传性疾病的患者，帮助无症状人群发现疾病的早期迹象，并在患者从急症治疗转为缓解的过程中提供个性化方案，帮助患者进行诊断、治疗和监测。

这些新型疗法得到了相关研究和开发计划的支持，特别是正在开发基因疗法、细胞疗法和mRNA等技术的制药企业的支持。

为了确保精准医疗能够持续发展，并成为未来主流趋势，各方需要共同参与构建一个能够为所有参与者提供有利条件的行业生态，让他们更好地发挥各自的作用，共同推动精准医疗的发展。

**图1**  
精准医疗的临床应用



资料来源：L.E.K. IP、访谈、研究与分析

## 构建一个多方参与且有活力的精准医疗行业生态至关重要

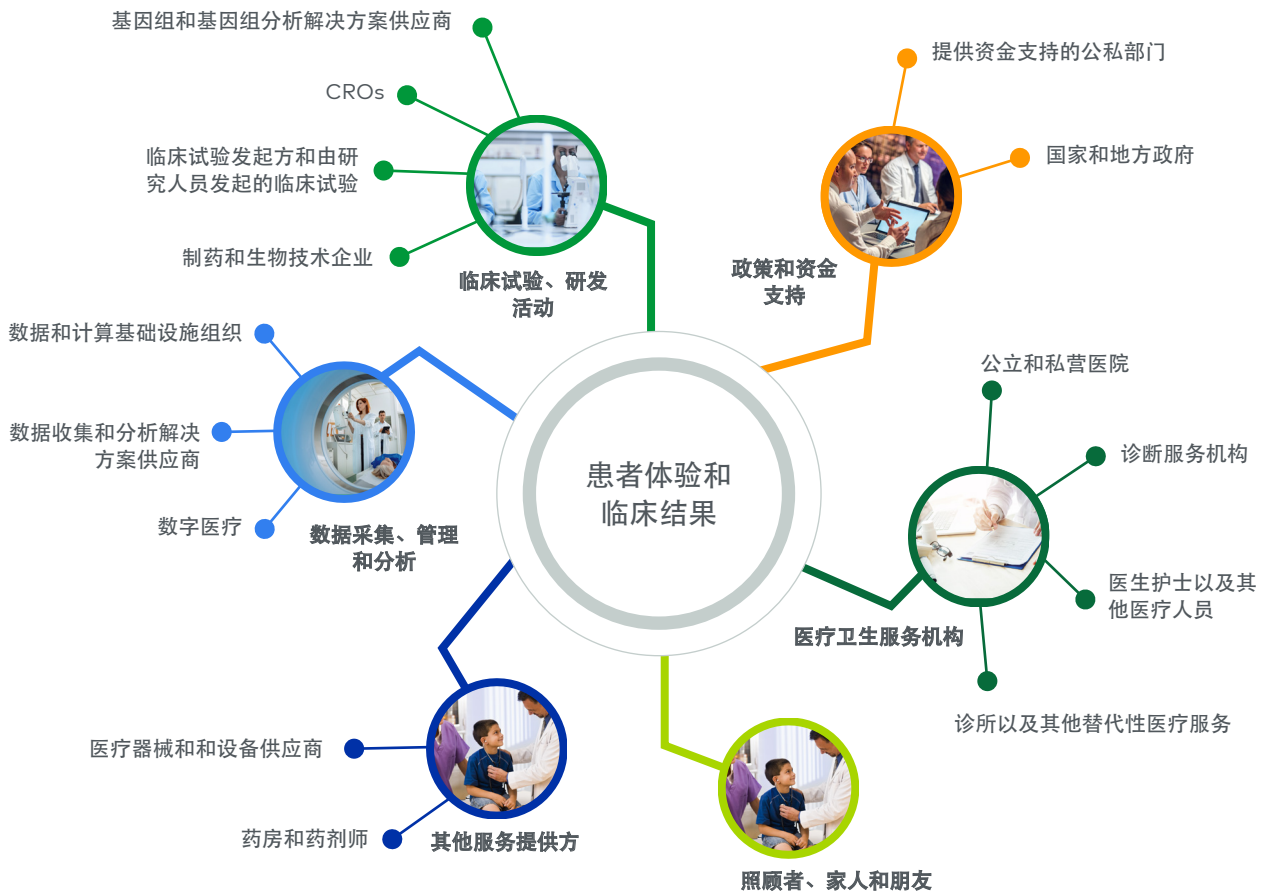
理想情况下，成功的精准医疗行业生态需要多方的参与和支持，核心是改善患者体验及其临床治疗结果。参与者包括初级和二级医疗服务机构、临床试验和研发人员、数字医疗和数据收集机构、投资者、监管机构以及患者的朋友和家人（图2）。

图2是精准医疗行业生态参与者的概览，但各方之间的实际关联远比图中展示的更加复杂和紧密。患者旅程中相互关联的一系列动态环节包括转诊和知情同意、生物样本收集和基因组测序、变异分析和临床试验匹配、患者随访和报告等。每个相关方都必须尽到自己的责任，确保在正确的时间以正确的方式开展正确的活动，从而高效推进每个环节。

各方开展跨学科领域合作是成功的关键。截止目前，亚太地区各国政府一直是精准医疗行业发展的最大推手。新加坡、泰国和日本已经开始创建自己的精准医疗项目，推动精准医疗在不同人群的基因组测序中的应用，旨在增进本土的精准医疗知识，促进精准医疗的发展。

图2 有活力的精准医疗行业生态

扩张中的行业相关方以及精准医疗的整合



\*CRO=合同研究组织  
资料来源：L.E.K. IP、访谈、研究与分析

精准医疗在澳大利亚也得到了强有力的支持，但与其他亚太地区国家不同的是，澳大利亚的精准医疗行业生态更多的是由公私合作伙伴关系驱动，而非仅靠政府推动。

以Australian Genomics为例：澳大利亚政府于2021年成立Australian Genomics合作组织，该组织由80个政府和商业组织（其中包括研究机构和临床医疗服务机构）构成。Australian Genomics致力于将基因组医学纳入澳大利亚的医疗服务标准，并为政府提供专业建议，帮助政府实施和管理其长达十年、价值5亿澳元的基因组计划（该计划是政府医学研究未来基金（Medical Research Future Fund）的一部分）。

另外一个相关案例是Omico：Omico是一个由澳大利亚政府支持的国家网络，覆盖研究人员、临床医生和相关行业合作伙伴的。Omico的支持临床试验的精准肿瘤筛查平台（PrOSPeCT）是一项耗资1.85亿澳元的基因组医学项目，参与者包括政府、罗氏和拜耳等全球性制药企业、社会影响力投资者以及其他研究机构和临床医疗服务机构等。Omico的独特之处在于，它代表了真正的公私合作伙伴关系，是州和联邦政府与行业和非营利组织联手实施的一项国家计划。

ProOSPeCT项目旨在通过将基因组技术与新型疗法的临床试验相结合，为澳大利亚公众引入精准肿瘤治疗试验。该项目将对2万名澳大利亚癌症患者进行基因测序，帮助难以医治的癌症患者开发新的治疗路径。

ProOSPeCT项目建立在Omico的分子筛查和治疗 (MoST) 研究成果的基础上，该项目成功筛查了7000多名癌症患者，向近4000名患者给出了治疗建议，并将600多名患者转介至临床试验。据估计，ProOSPeCT项目将为当地临床试验带来5.25亿澳元的新直接投资，在两年内创造650多个高新技术工作岗位，并通过帮助患者避免医疗干预 (包括药物、测试和额外的医院费用) 节省1.35亿澳元的医疗支出。

### 成功打造精准医疗生态的关键挑战

拥有正确的商业模式和架构，以确保精准医疗项目获得长期的资金支持以及其他相关方的支持至关重要，ProOSPeCT项目很好地证明了这一点。该项目以及其他类似案例显示，在推广精准医疗应用以惠及广大患者，并帮助患者改善临床结果方面，既存在着大量商业机遇，同时也面临一系列挑战 (图3)。

**图3**  
规模使用精准医疗的四大常见挑战



资料来源：L.E.K. IP、访谈、研究与分析

图3中列出的四个关键挑战都会影响精准医疗在亚太地区的应用潜力：

- 精准医疗所涉及的参与者十分复杂，企业无法凭一己之力改变市场格局：各方需要就其参与市场的目的和期望达成一致，并充分了解潜在的投资回报和其他效益。
- 进入精准医疗市场有多种途径，进入市场后有多种扩大参与的机制，各方必须谨慎选择：在哪些领域参与竞争？进入行业生态的最有效的切入点在哪里？
- 并非所有行业参与者都充分了解精准医疗的效益和成本。希望得到资金和政策支持来提高参与度的行业参与者需要制定非常明确的价值定位。
- 精准医疗市场格局瞬息万变。行业参与者必须采取灵活的方法，并做好对其产品和业务结构进行创新的准备，为未来的成功奠定基础。

### 成功构建精准医疗行业生态的关键步骤

面对这些挑战，如何成功构建有活力的精准医疗行业生态？根据L.E.K.与精准医疗领域客户合作的经验，我们总结出一系列关键要素（图4）。

图4  
构建亚太地区精准医疗行业生态：如何克服四大挑战



CAR-T=嵌合抗原受体T细胞免疫疗法  
资料来源：L.E.K. IP、访谈、研究与分析

图4展示了成功构建精准医疗行业生态的路线图：首先建立一个协同且互联互通的医疗卫生服务框架，既包括现有医疗服务，还包括创新（或得到改进的）医疗服务。此外，成功的精准医疗生态将以有效的政策监管和医保制度为基础，参与其中的医疗服务方要能够适应未来的发展和变化，并拥抱新兴技术和灵活的运营模式。

如欲了解更多信息，请联系[apac.healthcare@lek.com](mailto:apac.healthcare@lek.com)。

## 关于作者



### Manoj Sridhar

Manoj Sridhar是L.E.K.合伙人，负责生命科学和医疗行业相关业务。他在战略制定、绩效提升和组织设计等方面具备深厚的行业知识和丰富的项目经验，致力于为立足于澳大利亚的制药和医疗技术企业和政府机构提供一系列战略咨询服务以及并购交易支持。Manoj于2017年加入L.E.K.，在此之前他曾领导一个国家研究中心，开发早期免疫疗法，并与制药企业建立合作伙伴关系，围绕相关技术的商业化展开合作。他拥有美国范德比尔特大学物理学博士学位和墨尔本商学院工商管理硕士学位。



### Stephanie Newey

Stephanie Newey是L.E.K.澳大利亚主管合伙人、澳大利亚医疗和生命科学业务联合负责人。她拥有20多年的战略咨询经验，专注于生物制药、生命科学、医疗技术和医疗服务等领域。Stephanie致力于在增长战略制定以及绩效提升等一系列关键战略问题上与企业客户展开合作。得益于在跨国制药企业任职的经验，Stephanie对生物制药和医疗行业有着深刻见解。Stephanie毕业于悉尼科技大学，拥有会计和金融学位，并荣获大学奖章。

## 关于L.E.K.咨询

我们是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。我们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，我们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 [www.lek.com](http://www.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