



领袖视角

## 如何推动个性化健康解决方案的增长

以科学为基础的个性化健康解决方案正在营养、个人护理、健身和体重管理等领域迅速增长<sup>1</sup>。这些个性化的解决方案能够替代当前普遍“一刀切”的方法。尽管当前市场中已经有很多个性化健康解决方案可供消费者选择，但到目前为止，还没有出现市场“爆款”。这可能是因为：

- **数据限制:** 数据识别成本高昂、缺乏数据和隐私保护相关标准、数据质量低等挑战削弱了解决方案供应商优化人工智能和制定切实有效的个性化解决方案的能力。
- **消费者体验中存在阻力:** 解决方案不够有针对性、测试时间过长、测试过程繁琐、缺乏基于科学证据的有效性、缺乏针对消费者行为或习惯的支持或指导。
- **商业模式方面的挑战:** 获客成本高昂、缺乏差异化、消费者认知度不高。

品牌可采取哪些策略来克服这些障碍以推动个性化健康解决方案的规模化发展和普及？以下是三种有效策略（图1）。

图1  
促进增长的策略

| 策略   | 不同策略相关的障碍 |        |           |
|--|-----------|--------|-----------|
|  | 数据限制      | 商业模式挑战 | 消费者体验中的阻力 |
| 通过健康数据共享组织<br>克服数据相关障碍                                     | ✓         | ✓      | ✓         |
| 鼓励第三方为消费者提供消费补贴<br>政府补贴<br>保险补贴<br>雇主补贴                    | ✓         | ✓      | —         |
| 通过改进价值主张促进个性化健康的普及、<br>提升消费者留存率<br>针对性用例<br>反馈循环机制<br>社群元素 | —         | ✓      | ✓         |

资料来源：L.E.K.研究与分析

## 1. 健康数据共享组织

生物样本库或其他健康数据共享组织能够为研究或产品开发提供大量个人数据。参与的组织越多，就会有更多的数据用于人工智能优化和商业洞见产出。

健康数据共享组织相当于一个资源中心，组织成员能够以较低的成本获取数据。这类组织通常由涉及医疗、交通运输、电信等关键领域的政府或公共部门和私营部门合作建立<sup>2</sup>。

健康数据共享组织必须针对数据的获取和使用制定统一标准，包括保证数据的互操作性（不同相关方都可以访问和分析数据）、遵循个人数据所有者的隐私要求以及对敏感数据进行保护。设立一个独立的第三方机构能够帮助制定和执行相关标准和规定。

不同的健康数据共享组织可能具备不同的治理体系、会员制度和数据访问模型，其中公私合作型的健康数据共享组织可能更有助于加快项目进程。英国生物样本库 (UK Biobank) 是一个生物医学数据库，研究人员可用来推进医学发现。自2005年以来，英国生物样本库收集了50万英国参与者的基因和健康信息，其数据为超过5000篇科学出版物、英国国家医疗服务体系中最新的针对性预防和筛查策略的制定、新冠病毒研究等提供了支撑。

2018年，美国国立卫生研究院推出了All of Us研究计划，与全美100万人合作建立一个多样化的健康数据库。该数据库能够为各种与重大健康问题相关的研究提供数据信息，其中包括精准医学以及更广泛的健康领域。该计划旨在加速医学研究领域的新发现，为美国多元化人群（包括在过去较少被纳入研究范围的群体）实现个性化医疗。

## 2. 第三方补贴

个性化健康解决方案价格可能较高，消费者大多需要自行支付。改变支付模式能够提高此类解决方案的可及性和普及程度。从支付方的角度来看，个性化健康解决方案能够通过帮助参保患者更好地管理其健康状况降低总体医疗成本。

美国蓝十字蓝盾 (Blue Cross Blue Shield, BCBS) 保险集团的健康福利计划Blue365，能够为参保人员提供不同产品和服务折扣，包括全年健身会员、营养补充剂、可穿戴设备等。成员组织蓝盾加利福尼亚州 (Blue Shield of California) 进一步推出了Wellvolution平台，该平台提供一系列经过临床验证的生活方式应用程序<sup>3</sup>。总部位于加利福尼亚州奥克兰市的Kaiser Permanente致力于为其会员提供个性化线上计划，帮助会员养成更加健康的运动、营养和睡眠习惯<sup>4</sup>。

政府有哪些补贴？在德国《数字医疗法案》(Digital Healthcare Act) 的支持下，现有7300万德国人可享受法定医疗保险覆盖的数字疗法<sup>5</sup>。其他国家政府可以借鉴这种创新的方式为公民提供个性化健康解决方案。

对于雇主而言，健康解决方案可能会帮助提高效率和员工的抗压能力，还有助于吸引和留住人才：美国最近的一项问卷调查发现，心理健康福利是受访者评估新工作机会时的首要考量因素。Noom for Work是一个数字健康解决方案，旨在帮助员工养成健康的生活习惯，在员工中有很高的普及率<sup>6</sup>。Headspace

for Work是一个以科学为依据的正念冥想解决方案，拥有超过 7000 万会员，旨在通过一系列冥想和锻炼活动帮助员工改善健康状况。

### 3. 改进价值主张

品牌可以通过针对性用例、反馈循环机制以及社群元素来改善其个性化健康解决方案的消费者价值主张。

**针对性用例：**消费者对个性化健康解决方案的认知仍有提升空间，将个性化健康解决方案针对特定应用场景是提升消费者认知的一种方法（例如，针对糖尿病的January AI、针对减肥的Calibrate、针对妊娠的Baby2Body、针对睡眠的Proper）。针对有着高需求的特定消费者群体的解决方案可能比一般解决方案更具成本效益，目标消费者的客户粘性更高，从而带来更多的终身价值和收益。

**反馈循环机制：**通过让消费者看到个性化健康解决方案的实际效果来提高客户留存率。例如，January AI通过连续血糖监测仪的实时数据了解用户的代谢情况，帮助用户监测健康状况的变化和结果。

**社群元素：**建立消费社群也有助于改善个性化健康解决方案的价值主张。例如，Noom 和 DnaNudge将健康目标或状况相似的用户匹配到相应的线上互助小组。佛罗里达州的大脑健康倡议 (Brain Health Initiative) 与当地相关方（例如，学校、宗教机构和军方机构）合作，让社区全面参与改善生活方式。

### 打破障碍，扩大个性化健康业务规模

个性化健康领域存在重大的创新和增长机会。通过参与数据共享组织、制定合作伙伴关系战略以及增强消费者价值主张，品牌能够打破障碍，扩大个性化健康业务规模。以上策略都需要企业进行广泛的研究、分析、规划和组织调整，其中关键的第一步是针对具体领域确定具备所需能力的内部和外部资源。

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

### 尾注

<sup>1</sup>《个性化健康日渐兴起的驱动因素》 <https://www.lek.com/zh-hant/insights/con/global/ei/why-personalized-well-being-gaining-momentum>

<sup>2</sup>Himss.com, "Interoperability in Healthcare." <https://www.himss.org/resources/interoperability-healthcare>

<sup>3</sup>News.blueshieldca.com, "Blue Shield of California's Wellvolution Program Now Offers Headspace App to Help Members Reduce Stress and Increase Resilience." <https://news.blueshieldca.com/2021/10/26/blue-shield-of-californias-wellvolution-program-now-offers-headspace-app-to-help-members-reduce-stress-and-increase-resilience>

<sup>4</sup>Healthy.kaiserpermanente.org, "Participate in Healthy Lifestyle Programs." <https://healthy.kaiserpermanente.org/health-wellness/healthy-lifestyle-programs>

<sup>5</sup>LinkedIn.com, "The Future of Digital Health." <https://www.linkedin.com/pulse/diga-how-germany-channeled-digital-health-apps-its-mesk%C3%B3-md-phd/>

<sup>6</sup>Noom.com, "Press Release: Noom Announces Enterprise Offering." <https://www.noom.com/blog/announcing-noom-for-work/>

## 关于作者



### Mark Boyd-Boland

Mark Boyd-Boland是L.E.K.咨询伦敦分公司合伙人，负责全球消费品行业相关业务。Mark曾与大型企业客户展开广泛合作，领导过诸多备受瞩目的战略和转型项目，并多次为并购交易提供买方和卖方支持。他在零售、消费品、旅游和休闲等领域拥有丰富的项目经验，致力于在增长战略制定、数字化战略制定、价值主张、消费者细分、忠诚度和客户体验以及市场进入等一系列关键战略问题上为客户提供支持。



### Alex Evans

Alex Evans是L.E.K.洛杉矶分公司董事总经理兼合伙人、注册金融分析师(CFA)，同时也是L.E.K.美洲地区管理委员会的成员。他致力于为面向消费者的领域的客户提供战略咨询服务，他在健康与保健、直销、专业零售、体育、电视、电影和OTT/DTC数字服务等领域拥有丰富的专业知识和项目经验。。



### Dominic Miles

Dominic Miles是L.E.K.伦敦分公司合伙人、全球消费品业务联合负责人。Dominic曾在欧洲、北美和澳大利亚工作，拥有30多年的在战略咨询经验。他专注于消费品、零售和服务等领域，致力于在价值定位、市场进入战略制定、产品形式、运营模式调整以及交易等方面为客户提供支持。



### Adrienne Rivlin

Adrienne Rivlin博士是L.E.K.咨询伦敦分公司合伙人，负责医疗行业相关业务。Adrienne专注于为制药、生物技术、医疗器械以及消费保健品等领域的私营和公共部门提供战略咨询服务，致力于在企业 and 产品组合战略制定、产品上市、定价和市场准入、临床试验管理结构和流程以及商业化和政策监管尽职调查等一系列关键问题上为客户提供支持。



### Stephen Roper

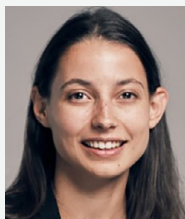
Stephen Roper是L.E.K.伦敦分公司合伙人，负责欧洲医疗行业相关业务。他专注于生命科学领域，在为制药、生物技术、诊断、外包服务以及投资等领域的客户提供战略咨询服务和交易支持方面拥有丰富的项目经验。Stephen致力于在增长战略制定、机会评估、收入预测和估值、适应症优先级排序、商业尽职调查和收购标的筛选、客户体验和市场进入等一系列关键战略问题上为客户提供建议。

**Evan Zeng**

曾凡凡 (Evan Zeng) 先生是L.E.K.上海分公司的合伙人。曾先生在生命科学领域拥有丰富的战略咨询与行业经验, 致力于为中国和全球客户提供医药、医疗科技、大健康等领域的战略咨询服务。曾凡凡先生拥有美国凯洛格商学院MBA学位以及斯坦福大学理学硕士学位, 精通中文和英语。

**Anna Ondik**

Anna Ondik是L.E.K.咨询芝加哥分公司高级经理, 她于2010年作为分析师加入L.E.K., 离职并在其他公司担任营销岗位后, 她于2020年再次加入L.E.K., 担任消费品领域的顾问。Anna专注于健康与保健以及家居产品行业, 致力于在增长战略制定、并购等一系列关键战略问题上为客户提供建议, 她在消费者分析和线上用户留存策略制定等方面拥有丰富的专业知识和项目经验。

**Juliet Gurassa**

Juliet Gurassa是L.E.K.咨询伦敦分公司分析师, 她在多个消费品领域拥有丰富的项目经验, 包括个性化健康与零售, 曾多次参与相关领域的战略制定和并购交易项目。

**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 Limited