



领袖视角

疫情下的远程医疗：持续增长、跨越边界

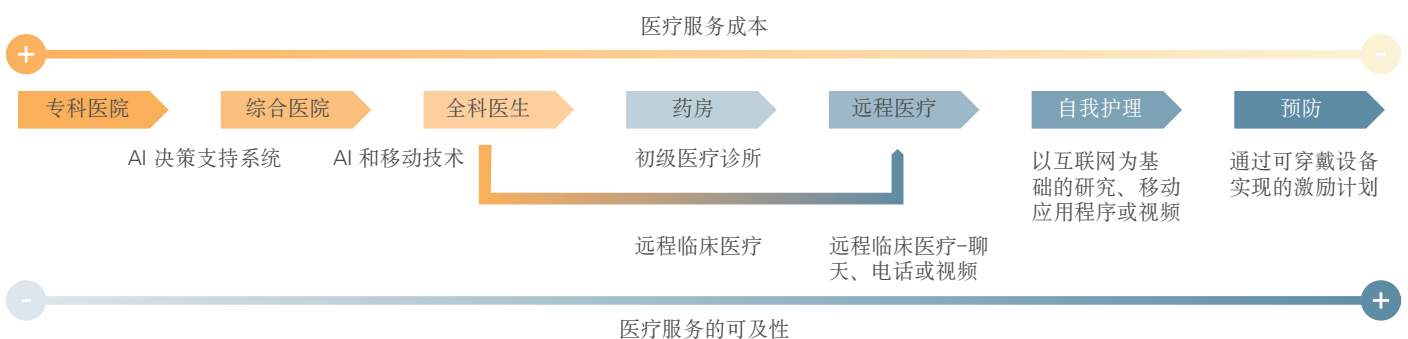
不管是食物中毒、皮炎、网球肘、过敏、焦虑、抑郁，还是饮食失调、糖尿病、康复治疗，患者都能够通过远程医疗获得快速、方便的医疗服务。远程医疗早在新冠危机之前就已经实现迅速增长，而在新冠疫情爆发之后，其吸引力又进一步增强。

远程医疗在一定程度上能够代替面对面医疗问诊，为消费者带来便利的同时避免医患接触感染，帮助患者管理哮喘和癌症等长期慢性疾病，促进健康和疾病预防，还能够监测病人出院后的康复情况。

远程医疗的基本前提是远距离提供医疗服务。患者无需与医生面谈，通过电话、移动应用程序、视频通话、可穿戴设备甚至人工智能（如诊前分流）等方式就能获得医疗建议、诊断、治疗、处方药以及其他医疗支持。

除了为患者提供更多便利之外，远程医疗还可以通过向“下游”转移来提供经济的医疗服务（图1），并促进临床医生和医疗机构之间更好地协作。例如：通过IBM的沃森（Watson）肿瘤等人工智能系统，亚洲综合医院的临床医生就能够利用来自纽约纪念斯隆-凯特琳癌症中心（New York Memorial

图1
远程医疗向下游转移



资料来源: L.E.K.研究与分析

《疫情下的远程医疗：持续增长、跨越边界》的作者为L.E.K.慕尼黑分公司的合伙人Klaus Boehncke、伦敦分公司的合伙人Guillaume Duparc、L.E.K.上海分公司的合伙人孙德岚 (Stephen Sunderland) 以及上海分公司高级项目总监楼一霏。

欲了解更多信息，请联系lekchina@lek.com。



领袖视角

Sloan Kettering hospital) 的领先肿瘤学家的专业知识和护理方案；患者还可以通过市场中领先的个人健康助手Ada，一个基于人工智能的移动应用来对自身健康状况进行自我评估。

事实上，在新冠疫情爆发之前就已经有各种迹象表明远程医疗的时代已经来临：

- 前文中提到的症状诊断移动应用程序Ada已经遍布全球140个国家，并完成1800万次健康评估。
- Teladoc是美国的一个远程医疗平台，它在澳大利亚、巴西、加拿大、智利、法国、匈牙利、葡萄牙、西班牙和英国都有运营。而该平台2019年的访问量达到了400万，几乎是2018年的两倍。
- 在新冠疫情爆发之前，中国的远程医疗平台平安好医生每天的电话问诊量就已经达到了50万。
- 总部位于瑞典的初创企业KRY已成功地被打造成欧洲关键数字医疗平台，截至2019年底，该公司已为逾140万名患者提供视频问诊服务。
- 总部位于英国的Babylon是欧洲另一个重要的数字医疗服务供应商，其平台在2019年完成了120万次数字问诊，并扩展到包括美国在内的17个国家。
- 总部位于法国的在线医生预约平台Doctolib能够为医生提供患者预约解决方案，用户覆盖了7.5万名医生和1.4万家医疗机构，在2019年3月的融资轮中获得10亿欧元的估值。

自新冠疫情爆发以来，远程医疗的使用显著增加。社交疏离措施和（患者和医生）对医患接触感染的恐惧正在促使患者和医疗机构广泛采用新技术，一些国家的相关管理规定也正在迅速变化（详见下文）。其中许多变化可能在新冠疫情结束之后长期固化。

许多解决方案供应商（例如：Ada、Babylon）已经将新冠病毒症状检查和分诊相关的服务融为一体。英国的EMIS和TPP等软件供应商正在利用临时免费访问其视频问诊模块的机会，扩大其在全科医生中的影响。仅在美国，Atrium Health的远程医疗使用量增加了500%，Teladoc增加了50%，而Amwell的远程医疗服务在疫情爆发地华盛顿州的使用量增加了600%。技术保守型的传统从业者也在适应新的工作方式，例如：英国的远程医疗公司Physitrack即通过应用程序和录制好的锻炼视频实现理疗师和患者之间的互动，新冠疫情的爆发使其新客户数量增长了80倍，在11天内增加了1.6万名新客户。也就是说在不到两周的时间内，其新增客户数量比以往全年的还多。

临近领域的服务也得到了增长，包括在线处方、药品邮购和配送以及正在兴起的家用诊断检测包。

运营模式

远程医疗服务提供商的运营模型有六个维度（图2）：

1. **服务地区**：尽管Teladoc、Medgate和Ada等部分远程医疗供应商正在向国际市场扩张，但他们的

图2
远程医疗运营模式：六大关键维度



资料来源: L.E.K.研究与分析

商业模式事实上仍然十分本土化，例如为瑞典部分地区提供服务的MyDoc和主要在中国运营的平安好医生（平安好医生已经开始在亚洲扩张了，尤其在印度尼西亚）。

- 2. 患者类型：**另外一个关键因素是患者类型。瑞士的远程医疗服务供应商Medgate一直在阿联酋、菲律宾和印度等多个国家积极推出和支持着合作服务。而Teladoc则致力于为任何需要初级护理的患者提供服务。相比之下，最初在英国成立，如今活跃于全球的Physitrack公司则更专注于理疗，该平台拥有超过3700个点播视频和一款应用程序，超过3万名理疗师使用该应用程序与患者进行互动。其他的远程医疗服务提供者，例如英国的CBT诊所，则致力于提供数字心理评估和治疗服务，能够通过视频问诊提供快速的服务和全面的治疗方案。
- 3. 商业模式：**对于远程医疗公司而言，最后进行支付的人才是最终客户，包括患者、患者的雇主、医疗机构、医疗保险公司以及公共部门。举例来说，Teladoc的客户是雇主和医疗保险公司，而Physitrack的客户则是使用其应用与患者进行互动的理疗师。Medgate的问诊服务的费用通常是由医疗保险公司承担，这些医疗保险公司反过来可以激励其成员使用远程医疗。像InTouch Health和Zipnosis这样的美国远程医疗供应商则主要向医疗系统提供服务。Babylon通过其“家中家庭医生”（GP at hand）合作伙伴关系为英国国家医疗服务体系（NHS）中的患者提供服务，同时还为英国自付费用的患者服务。除了远程医疗供应商之外，以技术为重点的供应商也在支持视频问诊在医生中的使用。英国的EMIS和TPP还在其全科医生临床管理软件解决方案中加入了视频问诊模块。法国的Doctolib则于2019年开始提供该类服务。
- 4. 服务的广度：**远程医疗供应商可根据其服务类别和目标客户群体来进行区分。服务类别包括疾病预防和健康指导，例如Happify，一家致力于心理健康服务的美国公司，其应用程序

能够帮助消费者进行自我改善和调节；还包括初级医疗诊断、处方和治疗，例如Teladoc和Medgate。Teladoc在2017年收购了Best Doctors，现在也开始提供远程医疗专科服务和第二诊疗意见服务（如癌症治疗）。与其他远程医疗供应商一样，Babylon也扩大了服务范围，除了视频问诊核心服务以外，还提供人工智能服务用以症状检查及分诊，此项数字健康检查服务除了能够评估用户的健康状态之外，还能进行持续监测。

- 5. 服务实现模式：**不同服务模式之间的差异很大。Medgate是通过自己的医务人员来提供服务；Teladoc是提供平台让合格的外部执业医师与患者进行互动；Babylon的服务则是通过应用程序和视频问诊实现的；其他的服务供应商，例如CBT诊所，则是将面对面问诊与远程医疗相结合。而现在，更加完善的人工智能算法的出现正在催生完全自动化（不需要真正的临床医生）的市场参与者，例如Ada。
- 6. 基础设施：**许多远程医疗的领先者都是以电话服务起步的，这是因为在众多可供选择的技術中，电话服务仍然是许多需要初级护理服务的客户的首选。但现在不论是成熟的远程医疗供应商还是新兴参与者都在提供越来越多的互动方式（例如应用程序、短信、视频聊天、图片上传等）。可穿戴设备和传感器也正在变得越来越受欢迎，但其普遍应用仍在发展之中。澳洲航空公司（Qantas）成立的健康和人寿保险公司Assure能够通过可穿戴设备监测使用者的运动和睡眠状况，并据此提供常旅客积分。初创公司Tytocare开发了一种设备，能够让全科医生在病人家中为他们提供常规的初级医疗检查。通过与传统医疗机构和成熟的远程医疗公司合作，这一设备正在美国实现商业化。

全球运营和扩张的关键考量

除了商业模式，远程医疗供应商提升自身市场地位的能力还会受到许多其他因素的影响。

监管政策

监管政策的影响非常关键，不同国家的监管政策也存在显著差别。成功的全球化企业通常会选择在监管政策有利于远程医疗发展的国家推出服务，并利用自身经验适应其他市场的本土限制，或者在当地建立合作伙伴关系。

例如，由于巴西本土的限制，Teladoc平台中的美国医生只能提供医疗建议，而不能提供完全的诊断、治疗和处方服务。Medgate则是与本土合作伙伴澳大利亚电信公司（Telstra）联手，在澳洲建立了名为ReadyCare的合资企业。

面对新冠危机，全球监管机构都在促进远程医疗方式的广泛应用。在美国，其联邦医疗保险计划（Medicare）将暂时把视频医疗问诊的报销比例提升到与面对面医疗问诊同样的水平。美国食品药品监督管理局（FDA）和疾病控制和预防中心（CDC）也采取了相关措施，为医疗机构和患者采用远程医疗提供便利。在法国，政府已经采取措施，针对使用视频医疗问诊的患者放宽报销。澳大利亚也采取了类似的做法，提供公共医疗保险资金，有效地免除了许多视频问诊费用（以前是私人自付）。德国也取消了视频问诊与面对面问诊的比例限制，中国则加大了对在线医疗问诊、药物配送和在线医疗报销的政策支持力度。

付费模式和资金支持

远程医疗不仅价格经济，还能为患者带来便利，拥有最佳实践的远程医疗服务供应商已经成功地从医疗报销支付方、雇主或医疗机构获得服务付费。例如：英国的Doctor Care Anywhere与一家领先的私人保险公司达成了合作，通过以临床医生和技术为支撑的分诊为保险公司雇员优化临床专家门诊预约和入院等程序。然而，这些方式大多仅适用于本土，由于每个国家的卫生医疗体系和利益相关者都存在差异，远程医疗供应商在进入新市场之前必须对每个国家的情况重新进行评估。一开始就在全国范围内签订合同是很难实现的，这种情况下不妨考虑从较低的地方层面开始。

以往有些国家的医疗机构采用的是按人头付费的模式（例如：英国的全科医生），或者按价值付费（例如：美国），在这些国家，远程医疗的推广会更加容易。自新冠疫情爆发以来，全球范围内都针对远程医疗进行了公共资金方面的广泛安排。虽然目前尚不清楚危机结束后相关的公共资金是否仍然会提供，但随着更多证据表明远程医疗是安全有效的，公共资金的支持可能将继续维持。值得注意的是，私营部门的资金支持也显著增加，尤其是在那些因避免新冠感染风险而不得不远程工作并愿意为这些远程医疗服务解决方案付费的领域。

市场进入策略

远程医疗行业的参与者必须在了解当地市场的动态之后再决定进入新市场的最佳渠道以及是否需要与传统的医疗机构、医疗保险公司或技术供应商进行合作。综合考量这些因素有助于发现触及患者的最佳途径。

在一些国家，全科医生和许多医疗机构都对远程医疗表示强烈批评。在巴西，这种反对的声音直接导致联邦医疗委员会放弃了其在2019年初开放监管的承诺。因此，在扩展新市场或推出新服务时，最佳做法是与医师协会以及其他重要利益相关者进行接触。与线下社区进行接触也会有所助益。英国的远程医疗公司Physitrack就通过为理疗师和患者提供相同的价值实现了这一点，并通过面对面的渠道有效地推广数字渠道。

数据保护

数据和隐私保护的问题会对公司声誉产生重大影响。资金或技术问题可能会迫使远程医疗供应商与第三方共享某些数据，然而信息一旦泄露，外界可能会出现强烈的反应。在部署新的远程医疗服务或扩展到其他国家时，这些因素都必须经过仔细考虑和分析。

下一步该如何发展？

在对医疗服务需求不断增加和公共开支日益紧缩的大环境下，远程医疗提供了新的治疗选择，并为医疗机构、医疗保险公司和患者都带来了切实利益。这些驱动因素以及在新冠危机期间获得的经验有力地推动着远程医疗在患者以及医生群体中的持续普及。

远程医疗的患者基础庞大，并且仍在不断迅速增长，领先的远程医疗供应商Teladoc的会员数量单在美国就已经超过了5600万。受到新冠疫情以及上述其他因素的驱动，监管和报销政策的变革将会进一步促进远程医疗服务在更多发达和发展中市场的应用和普及。

与其他任何新兴市场一样，全球远程医疗市场也面临诸多挑战。一些行业参与者正在迅速扩大规模，而那些有意效仿的企业则有机会解决不断增长的和未得到满足的需求。要做到这一点，企业必须结合各国的具体情况，获得必要的资金支持，并制定能够在竞争日益激烈的环境中制胜的商业模式。

全球远程医疗行业领先者

- 南非：Discovery保险公司推出了“活力健康险计划”（Vitality programme），该计划旨在通过积分鼓励客户更健康的行为，类似于航空公司所采用的常旅客忠诚度计划。Discovery在全球范围内推行了该计划，与亚洲的友邦保险（AIA）等公司建立了合作伙伴关系。
- 澳大利亚：澳航（Qantas）采用了Discovery保险公司的“活力健康险计划”，通过智能手机应用和可穿戴设备打造数字健康和人寿保险产品，并通过常旅客积分鼓励客户的健康行为。
- 美国：Teladoc是全球领先的初级护理远程医疗平台，业务遍及美国本土市场以及其他10多个国家，2019年总共提供了400多万次问诊服务。Teladoc通过收购Best Doctors获得了其专业的医师网络，并充分利用自身专长（包括使用IBM以人工智能为基础的Watson for Oncology肿

瘤解决方案为癌症患者提供建议）成功地扩大了服务范围。

- 瑞士：Medgate是欧洲领先的初级和专科护理远程医疗机构之一。它声称拥有欧洲最大的由医生运营的远程医疗中心，并通过其Medgate迷你诊所和Medgate合作伙伴网络为当地患者提供问诊服务。该公司已经将其业务扩展至亚太和中东地区，并在当地建立了合作伙伴关系。
- 法国：Doctolib最近成为新晋独角兽，估值超过10亿欧元。Doctolib主要提供医疗预约云服务，最近还新增了视频问诊。
- 德国：Ada于2016年在全球推出个人健康助理，目前已成长为领先的以人工智能为基础的初级护理平台。该公司在欧洲和美国有5个分公司，旗下有200多名员工，其中包括60名医疗专业人员。Ada医疗应用程序在140个国家中都排名第一，完成了1800多万次健康评估。我们在自己的临床评估中发现，Ada极大地提高了全科医生的诊断能力，在评估患者的健康问题方面，尤其是在疑难问题的评估上，Ada的表现超过了其他类似的替代平台。
- 英国：Babylon是领先的远程医疗服务提供商，主要提供视频问诊服务，其服务范围后来逐渐扩大至英国国家医疗服务体系（NHS）中的患者，能够帮助患者分析病症，进行分诊，并提供数字健康检查服务。目前该平台已经在17个国家得以应用。另一个英国的远程医疗平台Physitrack成立于2012年，是NHS数字加速器项目的早期合作伙伴。这个理疗和康复远程医疗平台能够通过移动应用程序将诊所和医生与患者连接起来，并针对每种不同病症分别提供4000多个帮助患者康复的锻炼视频。Physitrack发展迅速，宣称目前在100多个国家有超过10万的客户与之合作，其平台中有600万患者。
- 瑞典：Kry是一个在线视频医疗服务提供商，该公司已经将其业务扩展到挪威和德国，并以Livi

领袖视角

这一品牌名进入英国和法国。该公司既有合作的外部临床医生，也有自己的临床医生。

- 中国：平安好医生是截至目前全球最大的远程医疗公司，该平台在中国有超过1000名医生入驻，医生根据患者的文字描述进行诊断并给出治疗建议，每天能够完成50多万次问诊（这些是新冠疫情爆发前的数据，在1月份新冠疫情爆发后，问诊量在一周内上涨了1186%）。平安好

医生还有一个由5000多名医疗专家组成的合作伙伴网络，用以处理更具体的问题。必要的情况下，他们可以将病人转诊到线下医院。

编者按： L.E.K.伦敦分公司合伙人Ben Faircloth和芝加哥分公司董事总经理Ilya Trakhtenberg亦对本文有贡献。

关于作者



Klaus Boehncke是L.E.K.慕尼黑分公司合伙人，专注于医疗服务和生命科学业务。他在欧洲和亚太拥有超过25年的项目经验，专长于数字、技术和企业战略制定以及项目管理支持，涉及战略咨询、私募股权、风险投资和扭亏管理等多个领域，致力于为领先的私营企业客户、卫生部门和相关公共部门和机构提供咨询服务。



Guillaume Duparc 是L.E.K.伦敦分公司合伙人，致力于在战略制定、市场进入、商业规划、销售团队效率提升及并购交易等领域为英国及欧洲的企业和私募股权客户提供咨询服务。他专长于医疗服务行业，主要涉及急症护理（尤其是心脏科和肿瘤科）、心理健康以及医疗器械等领域。



孙德岚 (Stephen Sunderland) 是L.E.K.上海分公司合伙人，在中国和欧洲拥有超过20年的项目经验，致力于为客户制定能够实现价值最大化的增长战略，合作对象包括活跃在中国医疗技术、生命科学、医疗服务、数字医疗以及其他领域的大型跨国企业、中型企业、社会企业、非营利组织、投资公司和政府部门。



楼一孺是L.E.K.上海分公司高级项目总监，拥有超过6年的项目咨询经验，在产业园区、地产、汽车制造、化工、生物医药等方面有着非常丰富的经验。

关于L.E.K.咨询

L.E.K.是全球领先的战略咨询公司，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务---包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.创立于1983年，目前共拥有1,600多名专业咨询顾问，遍布美洲、亚太地区以及欧洲。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在中国复杂的商业环境中增加收益，取得成功。

欲了解更多详情，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@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。

© 2020 L.E.K. Consulting Limited