

领袖视角

亚太地区的数字医疗保险格局

在亚太地区，数字医疗和相关的支持技术的快速发展为市场准入、临床结果和效率提升创造了巨大机遇。然而，数字医疗的推广在该地区仍面临着各种挑战：包括缺乏专门针对数字医疗的监管框架、偿付途径不明确、利益相关者对新的解决方案不熟悉、难以将解决方案整合到现有的护理模式中。

在本期《领袖视角》中，L.E.K.和APACMed对亚太地区数字医疗的保险及盈利前景进行了探讨。本文对现有的行业参与者为解决医疗保险报销方面的挑战时所采取的最佳实践进行了分析，并提供了相应的案例研究。这些分析和研究能够为医疗器械和数字医疗公司带来启发，为数字医疗报销和盈利照亮前路。

为了确定数字医疗解决方案的关键成功因素，我们对目前15个数字医疗解决方案的最佳实践和如今活跃在亚太地区的数字医疗公司进行了分析。这些最佳实践都是从主要医疗器械公司和初创公司中成功商业化的解决方案中精心挑选而来，涵盖了不同的治疗

领域、应用、市场准入和变现模式。既然是想寻求成功，我们自然会着眼于一些更成熟的产品，以及已经成功完成市场准入的公司：我们所选取的例子当中有很多已经在日本、韩国、澳大利亚、台湾以及中国大陆部分城市（在亚太地区数字医疗解决方案报销方面最具前瞻性的城市）实现了医疗保险的覆盖。

我们总结出9个最佳实践（图1）：

前三个是基于医疗器械公司的现有能力，因为目前数字医疗解决方案通常还是放到经典的医疗设备框架下去审查。

- 全面了解当地的报销要求，包括其他实际考量因素。了解报销路径，通过与报销机构的持续接触了解相关的“潜规则”。例如，雅培（辅理善瞬感扫描式葡萄糖监测系统FreeStyle Libre）为了将产品纳入到澳大利亚的医疗保险福利计划（Medicare Benefits Schedule）中而进行了随机临床试验，尽管医保报销的书面要求中并没有这一项。

《亚太地区的数字医疗保险格局》的作者为L.E.K.上海分公司合伙人**孙德岚**（Stephen Sunderland）、新加坡分公司副董事Arathi Sasidharan、新加坡分公司项目总监Mei Young、亚太医疗技术协会（APACMed）数字医疗报销工作组主席Anh Bourcet以及亚太医疗技术协会（APACMed）数字医疗经理Roberta Sarno。L.E.K.上海分公司副董事**曾凡凡**（Evan Zeng）亦对文本有贡献。

欲了解更多信息，请联系lifesciences@lek.com。

图1
亚太地区数字医疗报销和变现的最佳实践框架



资料来源：L.E.K.和APACMed洞见

- 尽早投资启动关键市场的卫生技术评估（HTA）和成本效果研究，以合理定价。例如，直觉外科公司（Intuitive Surgical）在日本进行了成本效益研究，证明使用其达芬奇机器人手术系统可以缩短住院时间，从而降低每个护理疗程的总成本。^{1,2}也有其他公司利用了亚太地区以外的研究：HeartFlow的技术分析显示，其每次诊断在美国可节省高达4千美元的成本，在英国可节省260美元。^{3,4}

- 形成更具优势的临床证据，以挑战现有的标准疗法。例如，AliveCor（致力于研究心脏疾病的移动解决方案）的一项随机对照试验表明，与标准治疗相比，用KardiaMobile解决方案对出院后的患者进行心电图检查可以让医生在更短的时间内诊断更多的患者。⁵

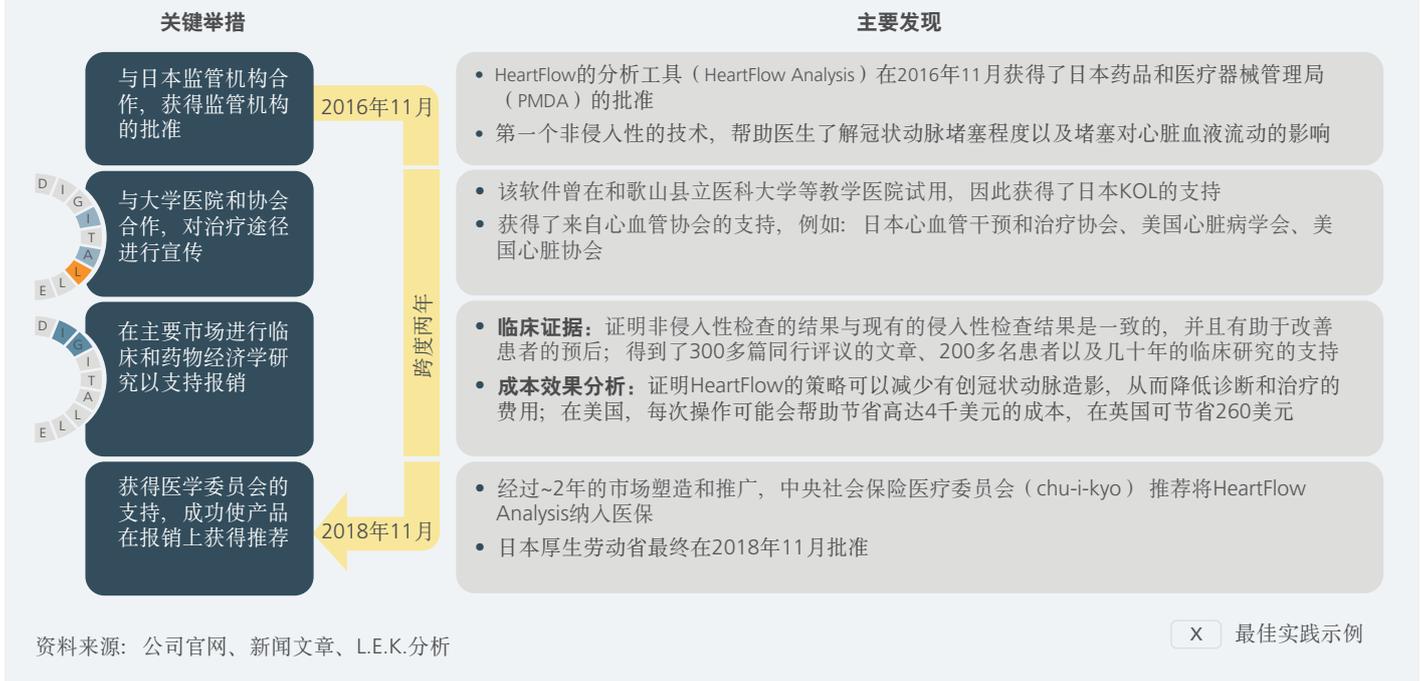
除了仿照医疗设备的最佳实践外，亚太地区的公司还采取了其他办法，以专门支持数字医疗解决方案的报销和盈利。

- **投资创造数字医疗产品市场、提高市场接受度。** 公司需要进行多年不断地倾注资源和投资，以

推动数字医疗的应用，潜在方式包括额外的成本效果研究和持续不断的生成临床证据。例如，通过持续投资日本市场并不断生成临床研究证据，直觉外科公司（达芬奇机器人手术系统）在10年后实现了对部分手术的报销。比较而言，Liva Nova为了让其迷走神经刺激术（Vagus Nerve Stimulation, VNS）在澳大利亚得到报销，提供了两年的卫生经济学和临床数据。

- **着眼现有报销路径的同时，评估通过新的报销路径的可行性。** 为了加快上市，公司需使用现有的报销规范，但同时也应该为数字医疗寻求其他规范以及更高的报销金额。例如：截至2020年，德国贝朗的输液泵在韩国和泰国的报销速度已经与常规泵没有区别。同时，德国贝朗正在与韩国的医疗保险审核与评估机构（Health Insurance Review and Assessment, HIRA）和国家卫生与福利部（Ministry of Health and Welfare, MOHW）展开合作，试图通过另外的路径获得报销。
- **通过关键意见领袖来获得更广泛的支持。** 在整个产品开发生命周期中，发现更支持新技术应用

图2
HeartFlow采取最佳实践的方法^{3,4,7,8}



的关键意见领袖（KOL）和临床协会并与合作是十分重要的一点。例如：在日本，HeartFlow的数字医疗解决方案得到了大学教授和外科医生以及日本心血管干预和治疗协会（Japan Association of Cardiovascular Intervention and Therapeutics）等各方的支持。⁶ 在印度，UE LifeSciences公司与公共卫生机构展开了密切合作，以促进其乳腺病变检测工具（iBreastExam）在印度的广泛落地并获得广泛支持。⁶

- **建立能够获取有价值的数据的合作伙伴关系。** 为了支持数字医疗应用的大规模推广，公司还应努力寻找可靠的能够为训练的算法提供大量数据集的供应商和渠道合作伙伴，并与之建立联系。例如：推想科技通过与中国的一些大型三甲医院合作访问到世界上最大的医学培训数据库，这是成功构建卓越算法智能的关键。
- **为数字医疗产品寻找替代支付方式。** 公司应该为数字医疗解决方案探索公立医疗保险以外的替代支付选择，比方说利用公共预算（例如：针对特

定疾病的资金）或者支持数字医疗解决方案的私立医疗保险。例如专注于大脑健康的创新型数字医疗公司Neurotrack，就与日本的大型私立保险公司第一生命（Dai-ichi）和损保控股旗下的向日葵生命保险（Sompo Himawari）展开了合作，以推广其数字认知评估测试的应用。^{9,10}

- **采用考虑到数字医疗产品的独特性的变现模式。** 公司应该对变现模式的不同维度进行考量；此外，还应该对市场状况进行监控并在整个产品生命周期中不断调整变现模式。变现模式包括：
 - **按使用次数付费：**适用于仅包括一次性的测试或分析的解决方案
 - **预付费用和维护/租赁费用：**适用于初次购买后需要定期维护的解决方案
 - **购买设备的费用和购买耗材的费用：**适用于需要定期更换耗材的设备
 - **预付费用和订阅费用：**适用于需要额外软件或高端软件功能支持的解决方案

数字医疗公司必须保持敏捷，根据市场反馈不断调整变现模式。以下是两个不断优化变现模式的数字医疗公司案例：

- **丰田：**针对其WeWALK可穿戴机器人，丰田根据最新的市场评估和相关医疗机构的要求，将其变现模式从租赁收费更改为收取设备购买费用外加每月维护费用的方式。¹¹
- **Butterfly Network：**针对其手持超声成像设备iQ在原有的个人和团队模式的基础之上增加了企业模式，以便为客户提供更全面的服务和支持。

数字医疗获得医保报销对于推进和加速数字医疗解决方案在亚太地区的市场准入和应用至关重要。然而，获得医保报销之路还很漫长，尤其是在对数字医疗的监管、评估和报销框架的定义不明确的国家 and 地区，在这一方面，公司必须投入相当大的时间和精力和资源。因此，在评估亚太地区的数字医疗机遇时，企业必须思考以下问题：

- 哪些市场最适合应用我们的新数字医疗解决方案？哪些市场是优先市场？
- 有哪些注册和报销框架适用于数字医疗解决方案？我们的解决方案要跨越的最具挑战性的障碍有哪些？
- 探索亚太地区不同注册和报销路径的正确策略是什么？如何快速展现出我们的数字医疗解决方案的价值？
- 在获得医保报销之前和之后我们分别应该确立什么样的变现模式才能实现价值最大化？谁的支付意愿最大？我们应该采取怎样的支付结构和定价才能推广解决方案的应用，同时有利于报销并捕获价值？
- 实现医保报销之前和之后，我们分别应该建立怎样的合作伙伴关系才能加速解决方案的推广？
- 我们需要哪些市场塑造活动？对我们而言，投资活动的最佳回报是什么？在什么时间段内？

为了探索这些问题，L.E.K.和APACMed在2020年8月11日联合举办了小组讨论会，针对亚太地区数字医疗医保报销格局的研究结果和关键发现展开了探讨。现场嘉宾现身说法，分享了他们在商业化策略、建立可持续发展的商业模式等方面的看法和建议。此次小组讨论会中所呈现的关键要点包括：

- **尽早与关键利益相关者展开对话，确保清晰传达出数字医疗解决方案的价值。**尽早与关键利益相关者展开对话，以制定明确的卫生经济学价值主张，并得到相关市场证据的证实，这一点至关重要。公司还需要花时间设计合适的推广进程，以便了解医疗保险公司的支付意愿，从而优化价值。鉴于一些数字医疗技术可能非常复杂，早期对话还有助于帮助公司以互相可理解的语言向所有利益相关方阐明其解决方案的价值。
- **发现真正的未被满足的需求。**最难的部分可能不是技术开发本身，而是发现技术所能实现的结果以证明其价值以及发现真正的未被满足的需求。与医疗保险公司进行对话、了解医疗系统内部的激励机制、确保解决方案能够满足真正的需求而不是“可有可无”的摆设，这些都将帮助企业挖掘和量化其技术的价值。
- **为未来考虑，管理利益相关者对价格的预期。**公司为了将其产品迅速推向市场并收集真实世界证据，往往倾向于将其解决方案免费或低价卖出，结果导致买卖双方对数字医疗解决方案的价格预期非常低，甚至认为应该是免费的。这对数字医疗公司的商业模式的可持续性非常不利。因此，数字医疗公司首先应该分别针对报销前后的变现模式制定计划，并对利益相关者的预期进行管理。
- **在已经具备数字医疗报销框架并重视数字医疗解决方案的国家优先布局。**看待市场的其中一种方式是充分了解你的解决方案是能为该市场带来更多价值还是仅能减少成本。数字医疗公司应该优先在他们能提供更多价值的市场进行

布局，因为这样的生态系统有助于其产品的商业化和医保报销。

- **不要回避与私营部门的合作。** 数字医疗公司处于一个混合了公立医疗保险和大量的私立医疗保险及报销支付者的系统中，这为他们提供了收集真实世界证据的渠道。这样的环境中，市场接受度是获得报销和融资的关键，这对初创公司尤其有利。
- **找到你的支持者。** 为了加快上市速度，找到合适的、值得信赖的合作伙伴至关重要，该合作伙伴也应该是你的支持者和变革管理的拥护者。例如：医学协会就是很好的合作伙伴，因为他们既了解医疗系统内部的激励机制，又可以提供真实世界证据，还是变革支持者。
- **针对新冠疫情推动下不断演变的医疗行业格局采取应对措施。** 疫情发生后，远程医疗和远程监测

解决方案的监管和报销进展速度大幅加快，从这一点可以看出，此次疫情是大大提高数字医疗技术的接受度并加速其推广的关键催化剂。数字医疗公司应该迅速采取行动，更加积极主动地与主要利益相关者合作，维持发展势头，让更多人接受数字医疗，并进一步实现其推广。

总而言之，数字医疗解决方案获得医保报销之路是漫长而多变的，在此过程中也面临着多重挑战。尽管如此，仍然有许多公司已经对亚太地区的医保报销格局成功地进行了探索和塑造，在部分国家实现了报销。通过研究这些公司的做法，我们可以获得许多宝贵的经验，这些经验可归纳为9个最佳实践。该医保报销框架以及小组讨论会上的专家所提供的经验可以说是为初创公司、市场新进入者以及现有市场参与者提供了一个“工具包”，能够帮助他们有效地探索亚太地区的数字医疗保险报销领域。

尾注

¹ <https://isrg.intuitive.com/news-releases/news-release-details/database-study-shows-shorter-hospital-stay-fewer-complications/>.

² <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5161017/>.

³ <https://www.heartflow.com/study-results/>.

⁴ <https://www.heartflow.com/uk/>.

⁵ https://www.alivecor.com/press/press_release/three-new-studies-confirm-clinical-utility-of-alivecors-kardiamobile-device-and-ai-algorithms/.

⁶ <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/features/backed-by-ge-healthcare-this-startups-handheld-device-is-a-revolutionary-cancer-detection-tech/articleshow/62276845.cms?from=mdr>.

⁷ <https://hfdc-corpweb.s3-us-west-2.amazonaws.com/assets/docs/HeartFlow-FFRct-Japan-Approval-FINAL1/HeartFlow-FFRct-Japan-Approval-FINAL1.html>.

⁸ <https://www.heartflow.com/newsroom/heartflow-receives-national-reimbursement-approval-in-japan/>.

⁹ https://www.dai-ichi-life-hd.com/en/newsroom/newsrelease/2018/pdf/index_015.pdf.

¹⁰ https://www.sompo-hd.com/~media/hd/en/files/news/2020/e_20200122_hl.pdf.

¹¹ <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/30609584.html>.

关于作者



孙德岚 (Stephen Sunderland) 是L.E.K.上海分公司的合伙人，他在中国和欧洲拥有20年的项目经验，致力于为活跃在中国数字医疗、医疗器械、生命科学、医疗服务等领域的大型跨国企业以及其他类型的客户提供咨询和服务，帮助企业制定增长策略，实现价值最大化。



Mei Young是L.E.K.新加坡分公司的项目总监。她致力于为东南亚和北美地区的医疗行业客户在增长和运营战略制定以及组织变革等方面提供咨询和服务。



Anh Bourcet是亚太医疗技术协会 (APACMed) 数字医疗报销工作组的主席，同时担任强生公司的亚太科技中心协会 (ASPAC) 卫生经济与市场准入、健康成果、全球骨科与生物外科主管。



Arathi Sasidharan是L.E.K.新加坡分公司副董事。她专注于L.E.K.生命科学和医疗领域，致力于在增长战略、市场进入策略、商业化以及并购等方面为东南亚、印度和美国地区的客户提供支持。



Roberta Sarno 是亚太医疗技术协会 (APACMed) 的数字医疗经理。她致力于帮助协会成员建立数字医疗生态系统、建立知识体系、倡导有助于亚太地区数字医疗创新的最优政策。

特别鸣谢亚太医疗技术协会 (APACMed) 数字医疗报销工作组成员以及参加网络研讨会的嘉宾：

- Anh Bourcet, 亚太医疗技术协会 (APACMed) 数字医疗报销工作组的主席，强生公司的亚太科技中心协会 (ASPAC) 卫生经济与市场准入、健康成果、全球骨科与生物外科主管
- Julianna Yeung, 费森尤斯医疗公司的亚太卫生经济与健康成果、报销与价值策略主管、副主任
- Shebnem Erdol, 雅培澳大利亚和新西兰市场准入、卫生经济和报销主管
- 范必优 (Fabio La Mola), L.E.K.东南亚和印度地区合伙人, L.E.K.全球医疗业务负责人之一, 主管亚太地区的相关业务

关于亚太医疗技术协会 (APACMed)

亚太医疗技术协会 (APACMed) 所代表的是医疗设备、器械和体外诊断的制造商和供应商、行业协会以及亚太地区与医疗技术行业相关的其他主要利益相关者。APACMed的使命是通过利益相关者之间的创新合作，提高对患者的护理标准，共同塑造亚太地区医疗行业的未来。2020年，APACMed成立了数字医疗委员会，以支持其成员应对数字医疗领域的在该地区面临的挑战。

欲了解更多信息，请访问www.apacmed.org。

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，帮助他们在复杂的中国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。本文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

APACMed
The voice of MedTech

L.E.K.