



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 患者支付和服务模式的创新是未来 发展方向

黄培杰 (John Wong)、夏小燕 (Magen Xia)、季澄 (Stella Ji)

---

2016年5月

# 目录

1. 摘要	1
2. 创新金融服务, 提升患者支付能力	2
3. 以患者为中心, 依托零售药房提供全方位的服务	4

# 患者支付和服务模式的创新是未来发展方向

## 1. 摘要

过去几年中国医疗行业取得了长足的发展，但仍有很多问题需要解决。我们认为，为患者提供金融服务以提升其支付能力，和打造以患者为中心的全方位服务模式将是医疗行业未来发展的两大趋势。

中国的医疗行业在过去10-15年内获得了迅速的发展，政府的医疗改革成果尤为突出，极大地提升了医疗服务的可及性和质量，同时在分级诊疗等方面也逐步取得了进展。但目前中国医疗行业仍有许多问题需要解决。我们试想一下目前普通患者就诊时的情形：患者往往需要在人满为患的候诊室里等待很长时间，之后可能只有五分钟的时间和医生交流，诊断和治疗也要花费大量金钱，同时患者也无法得到后续的随访支持。虽然医院和医生都希望尽可能去解决这些问题，但这种情况在未来还将持续一段时间，所以患者服务还存在较大的改善空间。我们认为可以从两个方面着手：第一是提升患者的支付能力，第二是打造以患者为中心的全方位服务。

## 2. 创新金融服务，提升患者支付能力

目前在中国提升患者支付能力的主要方式是通过患者援助项目 (Patient Assistant Program, PAP)。众所周知，中国目前大部分高价药品基本上都有PAP项目提供支持。虽然药企会根据药品不同的临床需求提供不同的援助方案，甚至在一些省市政府还会给予部分医保报销，但这些药物对病人来说依然十分昂贵。而且，随着癌症等重症患者数量逐年上升，未来患者支付能力的问题会更加突出。

那么该如何解决患者支付能力的问题呢？目前主要有四种可供考虑的解决方案(参阅图1)。第一就是前面提到的患者援助项目 (PAP)。第二是大病补偿型商业医疗保险，如果患者被诊断患有重症疾病，保险可以提供一次性赔付，患者可将理赔金额用于药品或治疗的费用，如果决定不治疗也可将理赔金额留给家人，但这种方式还是有局限性，保险理赔金的数额一般并不足够。第三种方式是报销型商业健康保险，在美国，市场对商业健康保险的认识更为成熟，而中国目前的报销型商业健康险市场规模非常小，不具备足够大的患者基数来有效分担风险并确保患者能支付得起昂贵药品，第四种解决方案是个人金融。未来患者可以采用多种方案相结合的方式，可以购买大病补偿型医疗保险、报销型医疗保险或者甚至可以申请贷款来提高其支付能力。

图1：未来商业健康保险和个人金融有望进一步提升患者的支付能力



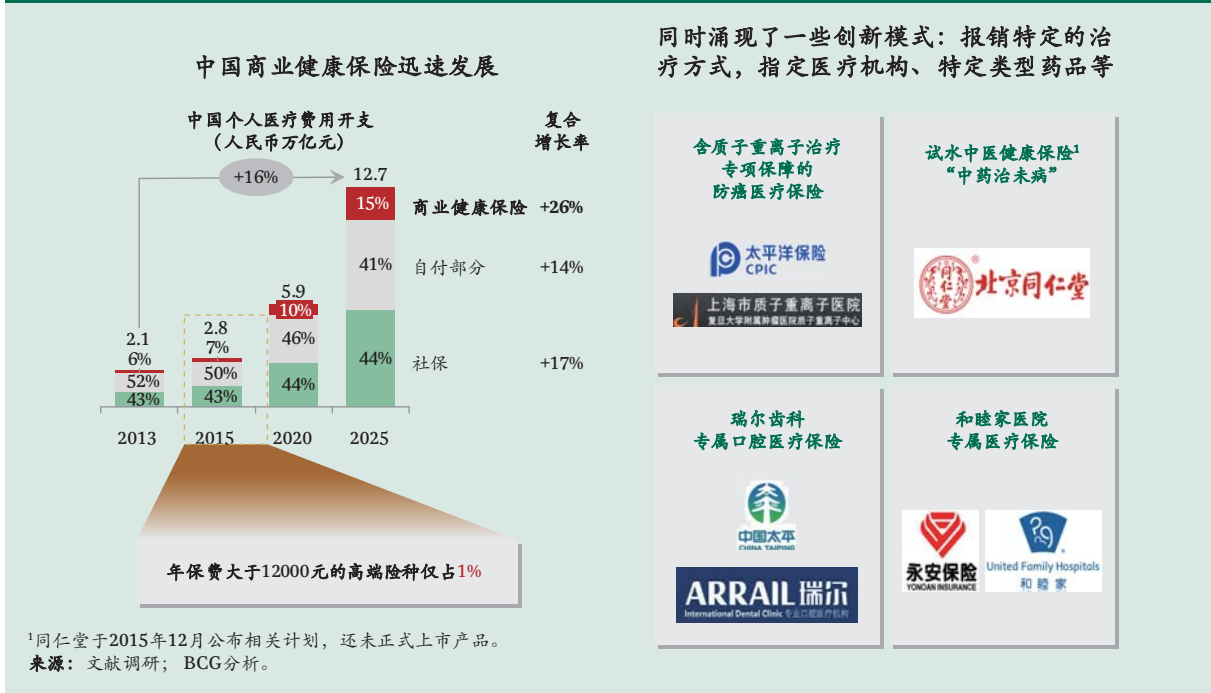
我们以商业健康保险为例，图2是BCG对2025年中国个人医疗费用开支总额的预测数据。即使到2025年，我们看到商业健康保险仍仅占整体医疗费用开支中较小比例，所以支付问题仍会十分严峻。

我们也看到，市场中涌现出了一些创新模式，比如用来报销特定的治疗方式，用于指定医疗机构、或覆盖特定类型药品的商业健康保险。例如太平洋保险就推出了针对质子疗法专项的防癌险，同仁堂也计划和保险公司联合推出中医健康保险。另外还有口腔专属医疗保险和定点私立医院健康保险等，在这类模式下，患者购买医疗保险仅能在指定的诊所和医院就诊。目前商业健康保险中大病补偿性保险占绝大多数，我们预测未来大病补偿性保险的比例将逐渐减少，报销型保险的比例将有所增加。

此外，市场上还出现了通过创新的消费金融方案提升患者支付能力的新趋势。例如在成都，民生银行与一些私立医疗机构合作提供“民生医疗贷”，患者可以在私立医院享受贷款服务和医疗费用折扣。这个模式主要是通过与合作医疗机构中提供医疗服务降低赔付风险。上海医药旗下的益药金融也将在中国推出首个针对特药的患者金融项目，为需要购买特药的患者提供金融服务。

其实在美国，病人的支付能力也是个棘手的问题。麻省理工学院的教授们最近曾对在美国为可治愈类疾病的高价药品提供针对患者的医疗贷款开展过讨论，建议发放贷款、并

图2：中国商业健康保险正在迅速发展，创新模式逐步涌现



将贷款进行资产证券化，就像出售抵押贷款一样，这样可以极大提高市场效率。因为在美国患者支付能力的问题相对较小，且存在大量商业健康保险公司，因此目前还没有大规模推广此类针对患者的医疗贷款。但我们认为在中国可以尝试发放医疗贷款，以期解决部分病人的支付问题。

无论是急性病、慢性病或者一些罕见病，部分治疗都会非常昂贵。回顾四种解决方案——PAP、大病补偿型商业医疗保险、报销型商业健康保险和个人金融，我们认为大病补偿型医保和个人金融方案不太适合慢性病治疗，因为是慢性疾病需要长期费用的投入，相对而言，大病补偿型医保和个人金融方案更适合急性重症疾病。

### 3. 以患者为中心，依托零售药房提供全方位的服务

随着医药分家的持续推进，零售药房将逐步成为重要的药品销售渠道。尤其目前处于医药分家的大背景下，药品零加成政策逐步扩大实施的范围，进一步降低公立医院药占比，取消医保定点药店资格审查，这些都推动处方药销售向零售渠道的转移。可能目前大家的感受还不深，但未来三到五年内，零售渠道将变得至关重要。

首先来明确一下我们所说的依托零售药房能够提供的以患者为中心的服务有哪些？

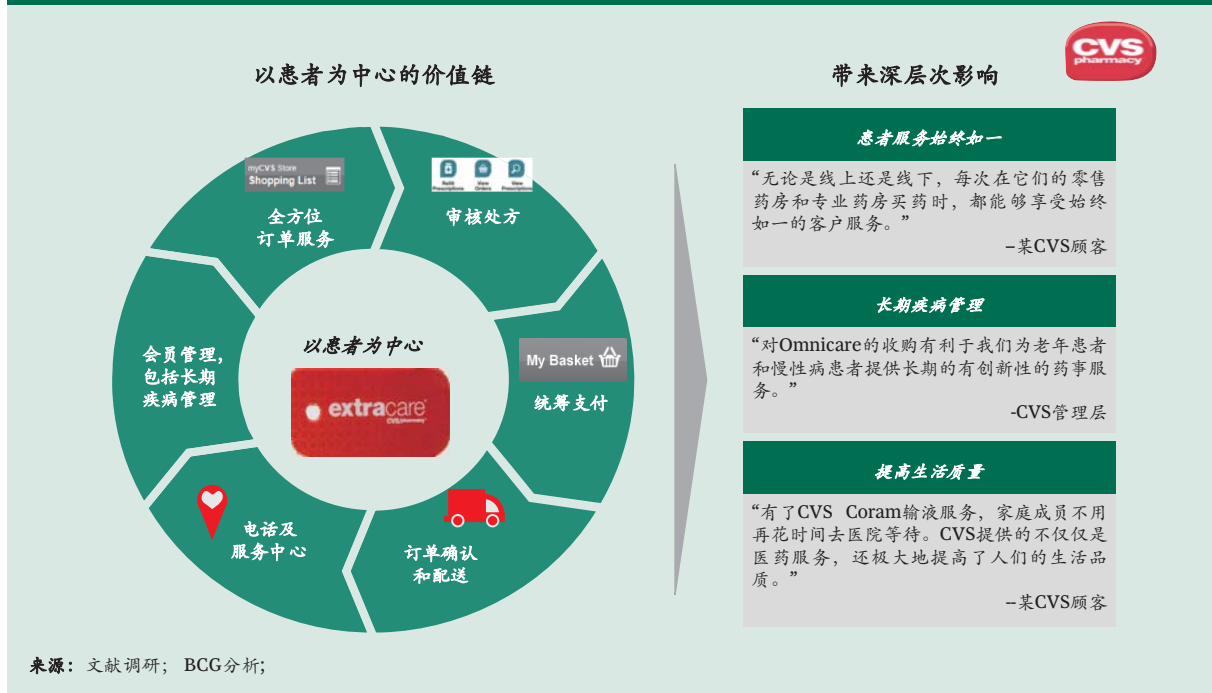
以患者为中心的服务分为基本服务和增值服务。基本服务包含线上购药平台，线下取药网点，医院电子处方，医保报销，专业药事服务；其它增值服务包括比如持续的疾病管理支持、患者健康数据管理、PAP项目定点药房、患者金融服务等。

未来零售药房是怎么实现这些服务的呢？我们来介绍一下三个关于美国市场的案例。美国的零售渠道高度整合，CVS和Walgreens占据约70%的市场份额。

以CVS为例，CVS于70年代在美国马萨诸塞州创立，以零售药房起家。最初只是很小的连锁药房，并一直专注于连锁药房的发展，近年来一直是美国最大的零售连锁药房之一。CVS虽然仅是个连锁药房，但多年以来他们建立了以患者为中心的价值链，不仅仅为患者提供药品，还提供审核处方、统筹支付、上门送货、药事服务以及持续的疾病管理建议等。CVS还在零售药房中建立诊所，这些使得CVS和患者建立广泛的联系。更为重要的是，CVS还提供药品福利管理 (Pharmacy Benefit Management, PBM)，帮助患者管理这类药品福利，这种服务目前中国基本上还没有开展。通过零售渠道，CVS利用自身资源为患者提供了全方位的服务。不少患者在三个月的药品用完后会选择到药房和药剂师沟通，而不是直接将后续药品寄到家里。(参阅图3)

第二个例子是另一大药房零售巨头Walgreens。Walgreens更加以零售为导向。他们推出会员和积分奖励计划。加入成为会员后，消费者从Walgreens购买产品，可以获得积分

图3：在美国，CVS打造以患者为中心的价值链，更好地为患者提供便捷和优质的服务



并享受折扣。此外，Walgreens还为药剂师提供专业培训项目，按照培训要求，药剂师在8分钟内可为患者提供所需各类服务，包括用药建议、健康指导等。此外Walgreens也有一些和CVS类似的服务，从整体上为患者提供最佳服务。

最后一个例子是一家没有零售药房的公司Express Scripts，他们拥有美国最多的药品福利管理(PBM)客户。Express Scripts主要为大型保险公司管理药品福利，帮助保险公司管理客户、支付并确保避免诈骗现象。同时他们为患者提供慢性病临床建议服务，最近他们也开始为特药疾病提供支持。这家公司没有零售渠道，80%的处方以在线购买、配送到家的方式完成。这家企业没有零售药房资产，以中间商的形式为不同利益相关方提供服务从而创造了巨大的商业价值。

中国未来会是什么情况呢？我们预测在中国，零售渠道也会变成日益重要，但还不像其他市场那样高度整合。一些企业将在特定市场中的市场占有率大，影响力较强，比如上药、国药在上海和北京等都有很强的零售渠道。但未来更重要的是需要培养处方药获取、管理、实现和服务的相关能力，包括处方导流、保险赔付裁定并为学生提供全方位的服务，同时需要和不同利益相关方建立战略合作和联盟，成为向患者提供全方位服务的平台。

随着中国富裕程度的不断提升，很多患者支付问题将会通过大病医保等逐步解决，同时越来越多的患者金融模式也会出现。在这个过程中，许多利益相关方如保险公司、药企、分销商、零售商都有各自相应的发展机会。我们许多保险公司客户也表示愿意发展医疗业务，提供增值服务等。我们预测这一格局在未来五年内将会持续变化，不同利益相关方应当积极做好准备，提升能力来为患者提供增值服务。希望我们的分享能为大家提供一个框架，并借助美国的例子为中国医药市场未来的发展方向提供参考。

**关于作者：**

**黄培杰 (John Wong)** 是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理、BCG大中华区医疗健康专项领导人。如需联络，请致信：[wong.john@bcg.com](mailto:wong.john@bcg.com)。

**夏小燕 (Magen Xia)** 是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理。如需联络，请致信：[xia.magen@bcg.com](mailto:xia.magen@bcg.com)。

**季澄 (Stella Ji)** 是波士顿咨询公司项目经理。如需联络，请致信[ji.stella@bcg.com](mailto:ji.stella@bcg.com)。



波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)，或登陆我们的大中华网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)，或发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：

©波士顿咨询公司2016年版权所有



05/16





BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP