

strategy&

Part of the PwC network

引领未来 健康

生物制药企业如何在
数字医疗保健时代捍
卫并发展其业务

#FutureOfHealth

联络我们

全球

Kelly Barnes
普华永道全球医疗医药行业
主管合伙人
+1-214-754 5172
kelly.barnes@pwc.com

Stephan Danner
普华永道德国合伙人
+49-30-88705-868
stephan.danner@
strategyand.de.pwc.com

澳大利亚

Sarah Butler
普华永道澳大利亚合伙人
+61-412-474706
sarah.butler@
strategyand.au.pwc.com

日本

Kenji Mitsui
普华永道日本合伙人
+81-3-6757-8692
kenji.mitsui@
strategyand.jp.pwc.com

中国

徐佳
普华永道中国医疗医药行业
合伙人
+86-10-65337734
jia.x.xu@cn.pwc.com

英国

Jo Pisani
普华永道英国合伙人
+44-20-780-43744
jo.pisani@
strategyand.uk.pwc.com

德国

Dr. Thomas Solbach
普华永道德国合伙人
+49-69-97167-477
thomas.solbach@
strategyand.de.pwc.com

美国

Greg Rotz
普华永道美国合伙人
+1-703-682-5888
greg.rotz@
strategyand.us.pwc.com

作者简介

Thomas Solbach博士为全球医疗保健和生命科学行业的客户提供咨询服务。他擅长帮助生物制药、诊断和数字健康解决方案提供商开发战略、内部能力和运营模式，特别关注精准医学领域。他领导普华永道思略特（PwC Strategy&）在欧洲、中东及非洲地区开展医药和生命科学商业实践。他常驻法兰克福，是普华永道思略特德国公司的合伙人。

Malte Kremer博士为全球医疗保健和生命科学行业的客户提供咨询服务。他为生物制药和诊断公司提供市场准入战略、组织架构设计、领导和文化支持，重点关注新疗法，特别是细胞和基因疗法。他常驻柏林，是普华永道思略特德国公司的高级经理。

Patrick Grünwald为全球医疗保健和生命科学行业的客户提供咨询服务。他与生物制药、诊断和数字健康解决方案提供商合作，构建跨行业的数字化精准医学生态系统。他常驻法兰克福，是普华永道思略特德国公司的经理。

Daniel Ickerott为全球医疗保健和生命科学行业的客户提供咨询服务。他协助生物制药行业客户制定商业战略、跨利益相关方运营模式和合作战略。他常驻杜塞尔多夫，是普华永道思略特德国公司的经理。

概要

到2030年，医疗保健将致力于就疾病预防能力对患者进行赋能而非寻求治疗方案。通过与日常生活无缝对接，患者有望获得个性化的健康解决方案。这一目标将通过数据和算法实现，并通过全新方式组织和管理的医疗保健系统中获得。

实现这一转变需要对现有医疗保健系统的各个部分进行转型。医师和护理人员需要重新定义他们的角色；监管机构需要为数字健康解决方案和敏感数据的共享构建可行框架；保险支付方则需要考虑新的付款类型和方式。

随着医疗保健系统的全面改革，全球公共和私营部门的预算预期也将发生结构性变化：数万亿美元的医疗保健支出分配行将改变。未来的医疗保健支出将减少对治疗和护理的关注，而将重心更多放在如手机应用、智能监控设备和人工智能（AI）分析驱动工具等的预防、诊断和数字化解决方案上。

普华永道旗下战略管理咨询公司思略特对全球顶级生物制药公司的120余名高管进行的一项调查¹显示，预计到2030年，全球各国医疗保健预算总计将增长10%。另有一些研究的预期更高达42%。《柳叶刀》称，主要得益于可获得医疗保健服务的人数增加的比例将高于医疗保健预算增加的比例，预计每位患者的医疗费用将下降多达28%。²

与此同时，相比于现有的生物医药公司，科技公司更有可能推动医疗保健新范式的变革。我们发布的首期“#未来健康指数”（见第12页）显示，生物制药公司已经意识到，科技巨头因为其在使用数据和分析方法方面拥有更广泛的专业知识将成为上述趋势的主要推动力量。而监管机构则被视为阻碍这一转型的主要阻碍因素。

1. 思略特对全球20大生物制药公司（占生物制药处方药总收入的70%）中的12家的120多名首席高管进行分析和调查，其中80%的受访者来自年销售额超过50亿美元的公司。

2. 全球疾病负担和健康筹资合作者网络，发表于《柳叶刀》（2017年）；经合组织（OECD）；世界卫生组织

事实上，大型科技公司已经凭借其自主的产品开发迈入了预防和诊断市场，近年来其在医疗保健领域申请的专利也越来越多。与此同时，大型科技公司正通过收购和合作挺进属于生物制药企业的传统治疗领域。

这一现实将对生物制药公司构成重大挑战，并可能导致未来利润率降低。假设服务每位患者的运营成本维持在当前水平，我们估计到2030年，平均净营业利润率可能会受到约25%的冲击。某些情况下，这一利润率可能会下降至17%，然而在极端情况下，利润甚至可能会被整体抹去。

与此同时，生物制药公司也在其他新增长领域拥有重大机遇，例如战略性进入诊断、预防和数字健康解决方案等新的价值池。因此，生物制药公司需要重新构想医疗保健的未来。他们有三个选择：进一步提高效率并赢得市场份额；进入个性化药物和预防性药物以及数字健康等新的增长领域；或两者兼顾。

好消息是，大多数生物制药公司已经意识到这一变革即将到来。

- **96%**的受访者完全（64%）或部分（32%）同意医疗保健行业的未来将以人为本（个人会愈发重视管理自己的健康），更侧重于预防、个性化、数字化，且能够融入日常生活，并通过新的监管、组织和经营模式实现；
- **68%**的受访者预计，到2030年，上述情况将成为主要医疗保健市场的常态；
- **75%**的受访者认为，如果生物制药行业愿意进行自我变革，未来的医疗保健新常态对其将是一个机遇；
- **85%**的受访者表示，他们已将未来医疗保健新常态的部分或全部关键要素纳入公司议程；
- 然而，只有**25%**的受访者采取全面系统的方法来应对这一挑战。

虽然大部分生物制药公司已经意识到这一变革，但公司尚需尽速制定全面战略方案，以在应对不断变化的医疗保健环境的同时，把握新的价值池。医疗保健的未来即将到来，问题的关键不在于这一行业是否会进行自我变革，而在于何时进行自我变革。

医疗保健的未来：桑德拉的故事

2030年，桑德拉48岁，患有高血压。考虑到她的父亲在63岁时死于心脏病发作，她已将锻炼当作日常生活的一部分，以降低患上重度心脏病的风险。她的智能运动衬衫时刻监测她的脉搏，健康管家实时分析她的数据，并通过与相关的大数据集进行比较，提出合适的训练方案和运动后营养补充方案。

跑步过后，桑德拉会享用添加了每天需服用的治疗高血压的ACE抑制剂药物，以及额外的营养补充剂的早餐。根据植入桑德拉心脏的微芯片收集到的数据，药物与补充剂的配方和剂量会每周进行调整。

在桑德拉的授权下，所收集的数据会通过拥有超级安全属性的隐私数字资料方式提交给医疗保健专家和保险公司。人工智能工具会使用预测算法来分析和准备数据，以便医疗保健专业人员监测桑德拉的病情，并检查由药物和生活方式变化带来的健康状况的改善。保险公司会根据桑德拉的个人风险状况和她采取的预防措施，定期调整其保险费率。

然而有一天，桑德拉的健康管家提示她心率不齐，血压不稳定，似乎已出现严重的心脏瓣膜缺损。于是，她的专属心脏病专家使用人工智能工具提出了多种治疗方案，包括新型生物打印心脏瓣膜、纳米技术修复或个性化药物。桑德拉和她的医生一致同意采取侵入性最小的个性化药物治疗，并伴随密切的监测。

此后，专业生物制药公司为桑德拉定制个性化药物并根据桑德拉的健康数据调整配方和剂量。同时，该公司3D打印出一种“智能”药丸，让桑德拉的数字健康专家能够通过传感器跟踪药物在她体内的进展情况。

请问，刚刚发生在桑德拉身上的事情，或其中大部分事情，会成为医疗保健新常态吗？



“

对我们的社会来说，#未来健康是一个令人振奋的愿景，也是一场彻底的变革。为了适应未来新常态并在这场变革中发挥不可或缺的作用，医疗提供者需要将其产品服务组合向预防性解决方案扩展。医生和护理人员需要接受完全不同的教育，尤其要学习数字工具和数据分析。此外，上层监管框架也需进行变革。除了解决在使用数字工具时有可能出现的‘谁对潜在的伤害负责？’等责任归属问题，还应重新考虑患者数据处理和未来报销方案等。鉴于涉及问题的复杂性和重要性，这一问题只能通过协商来实现，让包括越来越多深入数据和技术等领域的参与者和所有利益相关方都应参与其中。”

Andreas Wicki博士，瑞士Kantonsspital Baselland医院肿瘤学、血液学和免疫治疗学主任

医疗保健“新常态”将如何发展？

我们的调查³结果显示，绝大多数高管（高达96%）认为桑德拉的情景会发生。他们相信患者的未来会更光明：85%的受访者预计医疗保健质量会提高，67%的受访者预计医疗保健效率和能力会提高，78%的受访者认为医疗保健将更具可持续性。

此外，参与我们调查的受访者预计转变即将到来：三分之二的生物制药高管预计，到2030年，主要医疗保健市场将以此种方式运作。他们预计个性化医疗保健和对预防的关注将排在首位，其次是由人工智能驱动的应用程序和主要由患者本人管理的医疗保健方案。

展望具体的治疗领域，未来的医疗保健模式预计将对肿瘤学、血液学、心血管和中枢神经系统的治疗领域发挥最大的效应。在这些治疗领域，个性化、数字化和（或）预防性措施有望带来最显著的医学成果，并降低医疗保健成本。

这一转变将由北美地区引领，中国紧随其后，并将得到现有的大型成熟生物技术和消费技术行业，以及巨额医疗保健预算和监管领域的支持。欧洲将落于人后，部分原因在于其缺乏前述助力。

发展中国家似乎并不在生物制药公司高管的关注范围内，尽管包括印度在内的一些国家在医疗保健发展方面显示出广阔的前景。举例来说，印度喀拉拉邦正通过吸引大量私人 and 公共资金来建设医院、学术机构和医疗保健初创企业等基础设施，从而实现医疗保健中心的转变。印度快速增长的中产阶级也在寻求获得创新医疗保健服务。

3. 思略特调查

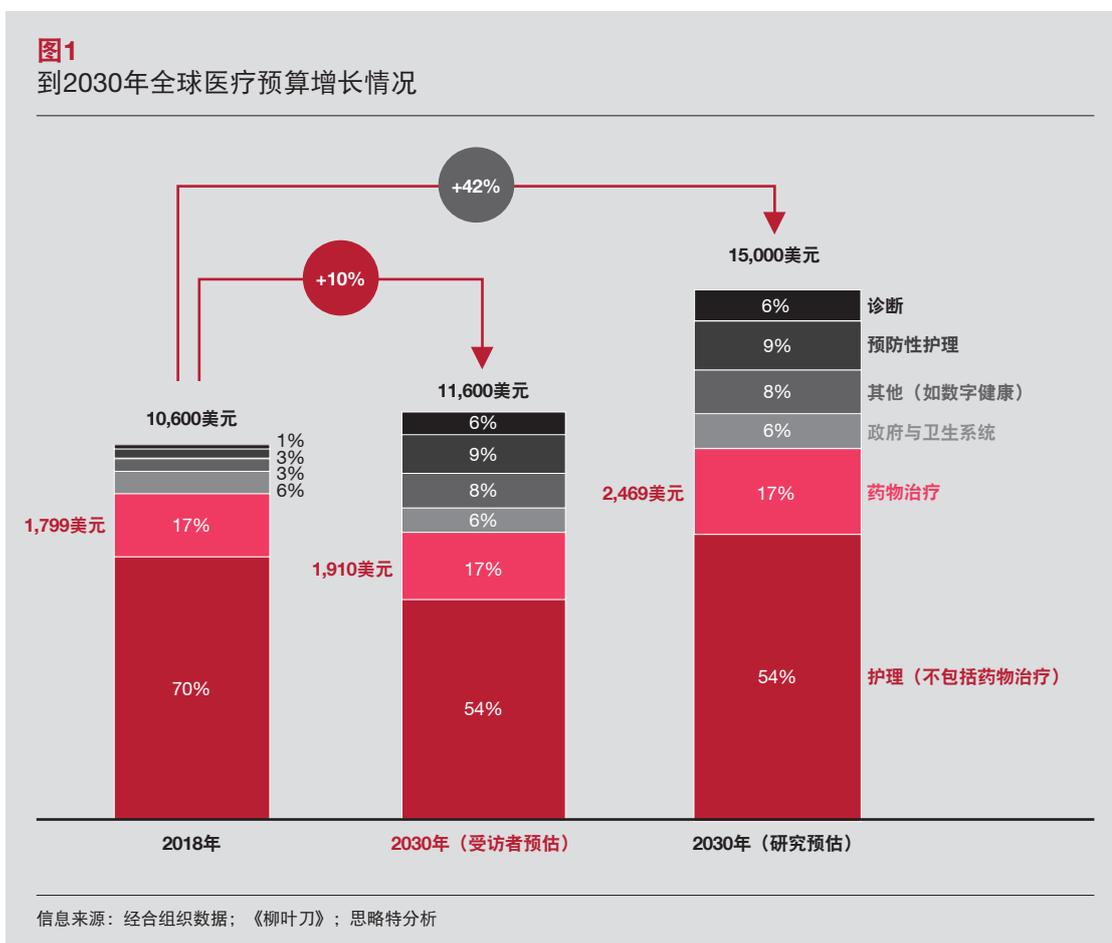
改变预算和支出模式

乍看之下，生物制药的前景并不算太糟糕。预计在2030年之前，全球医疗保健预算中用于药物治疗的份额将相对稳定地维持在17%。然而，进一步调查⁴发现，生物制药的经营模式在财务回报方面将出现重大转变（见图1）。

这种情况由多种因素共同导致。根据我们调查获得的受访者数据，全球医疗保健预算预计将缓慢增长，到2030年增长10%。新的价值池将添加到这些预算中，而现有的部分预算将会缩减。与目前相比，获得医疗保健服务的人数将会增多。所有这些都影响包括药品在内的人均医疗保健支出，从而可能导致生物制药公司净营业利润下降。那么这背后的数字是多少呢？

图1

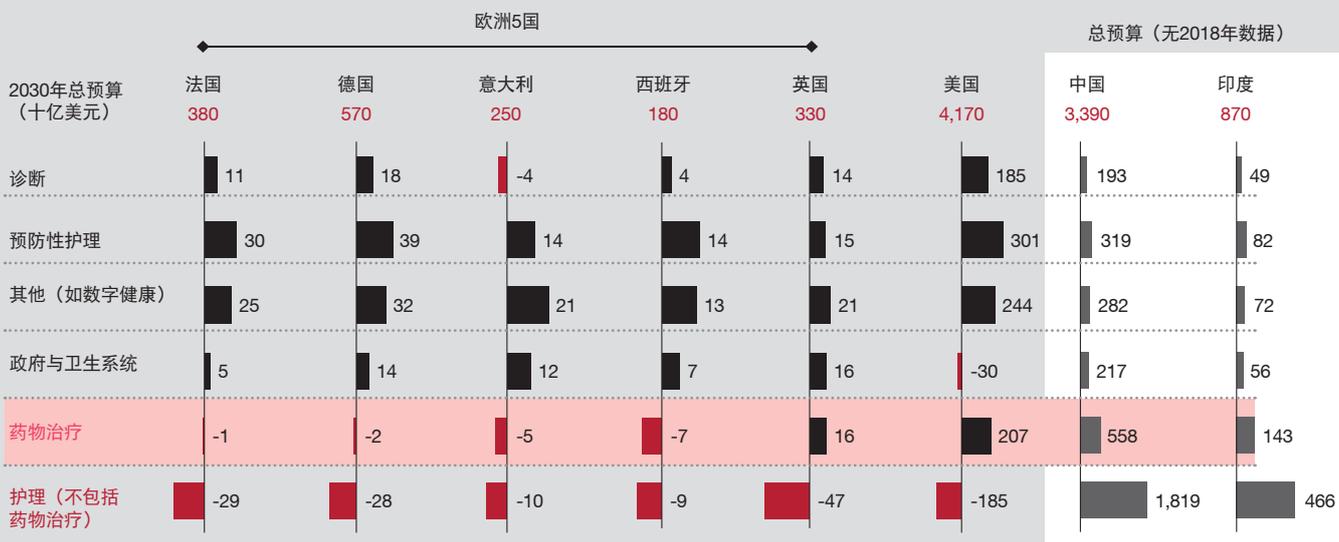
到2030年全球医疗预算增长情况



4. 思略特调查

图2

到2030年国家医疗预算的变化情况（2018年对比2030年）



信息来源：经合组织数据；《柳叶刀》；思略特分析

全球医疗保健预算增长缓慢

参与我们调查的生物制药高管预测，到2030年，全球医疗保健预算将增长10%（从目前的10.6万亿美元增至11.6万亿美元）⁵。另有一些研究⁶则预计同期增长为42%（达到15万亿美元）。由此可见，我们获得的受访者数据相对保守。其中一种解释可能是，前述研究是通过当前高药价所面临的政治和监管压力来评估未来预算的保守估计，很多人认为这可能导致预算缩减。

美国仍将是世界上最大的医疗保健市场，预计2030年其市场总值将达到4.17万亿美元，不过中国正在迎头赶上（预计2030年达到3.39万亿美元）⁷（见图2）。

将医疗保健预算转移到新的价值池

这里所提的预算转移是指1万亿至4.4万亿美元的支出不仅将转移到现有领域（如诊断），还将转移到桑德拉情景中的核心新领域——数字健康及更先进的预防方案。这会导致护理费用（药物费用除外）下降。预计到2030年，护理费用在全球支出中所占的比例将从目前的70%降至54%⁸。此外，我们预测生物医药价值池本身也将发生重大变化，预计资金将转向用于治疗疑难杂症的私人定制药物，以及使疾病更容易治疗和控制的预防型药物、早期药物和仿制药等。这种分离可能会导致生物制药公司的投资组合发生重大变化，并要求许多参与者考虑新的研发战略。

5. 思略特分析；经合组织和世卫组织数据

6. 华盛顿大学健康指标和评估研究所 (IHME) (2019年)；《柳叶刀》

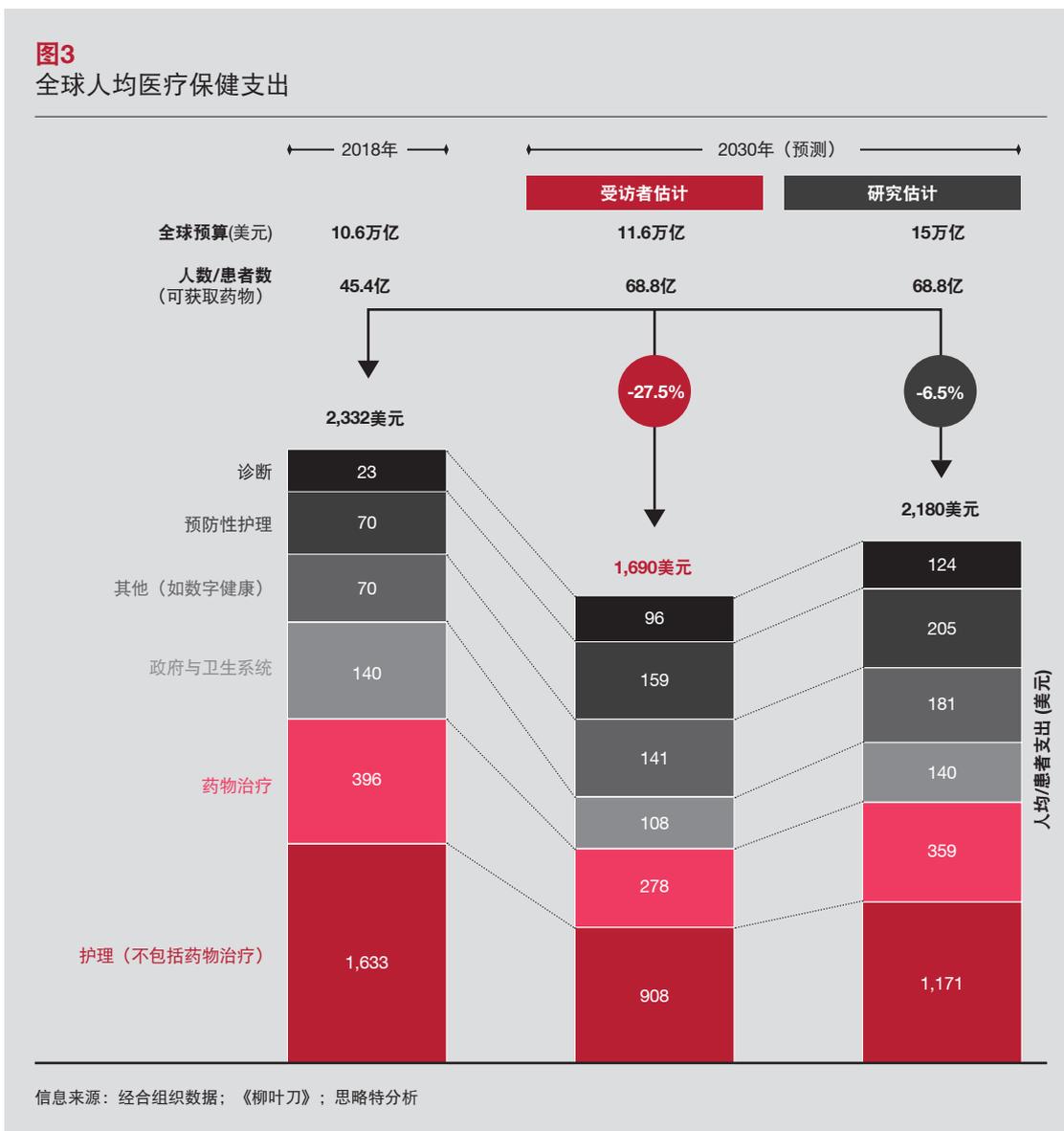
7. 思略特分析；经合组织数据；《柳叶刀》

8. 思略特调查

有机会获得医疗保健服务的患者数量显著增长，而每位患者的平均支出呈下降趋势

根据经合组织数据，造成这种情况的其中一个重要因素是，预计获得医疗保健服务的患者数量的增长将与医疗保健预算的增长不成比例——从目前的全球45亿患者增加到2030年的68亿患者。这会导致人均药物支出下降。我们估计，到2030年，每人每年平均药物支出将从2018年的396美元下降到359美元，下降幅度为10%（见图3）。如果按照受访者对全球医疗保健预算变化更为保守的估计，降幅可能会达到30%，即降至278美元。

图3
全球人均医疗保健支出





利润水平持续下降（假设成本不变）

最终，从每位患者获得的收入的下降预计将对生物制药公司的财务状况产生重大影响。假设服务每位患者的运营成本保持在当前水平，我们估计到2030年，目前平均25%的净营业利润可能会受到冲击。

根据我们对四个来源的数据和研究⁹的分析，在某些情况下利润率可能会降至17%。但是根据相同四项数据中的三项¹⁰，还存在第二种更为严峻的情况，即这一利润率甚至可能会清零（-7%）（见图4）。此种对净营业利润的冲击尤其会影响依赖高价畅销药物销售的大型生物制药公司，这是因为与利润率较低的仿制药生产商相比，他们在药品价格问题上会更容易成为监管重点。

9. 发表在《柳叶刀》上的研究；由华盛顿大学健康指标和评估研究所、经合组织和世卫组织开展的研究；思略特调查；纽约大学斯特恩商学院对700多家生物制药公司运营成本的分析数据（2019年）

10. 经合组织和世卫组织数据；思略特调查；纽约大学斯特恩商学院的数据

图4
到2030年净营业利润的下降趋势

生物制药平均净营业利润率

	2018年	2030年（预测）	
		受访者估计	研究估计
人均/患者收入(美元) ¹	396	278	359
人均/患者费用(美元) ²	297	297	297
人均/患者净营业利润(美元) ²	99	19	62
净营业利润率(%)	25%	-7%	17%

1. 数字为平均值，不同公司的结果可能有所不同。

2. 假设生物制药公司的成本在2030年保持不变，以说明转变的必要性。效率提高将有助于生物制药维持更高的利润率。

信息来源：发表在《柳叶刀》上的研究；由华盛顿大学健康指标和评估研究所、经合组织和世卫组织开展的研究；思略特调查；纽约大学斯特恩商学院对700多家生物制药公司运营成本的分析数据（2019年）



#未来健康强调了我们社会在不久的将来面临的几个关键挑战。实现数字化、个性化、预防性和以人为本的医疗保健承诺需要进行重大变革。如今，在大多数国家，由于尚未解决的技术、语义和治理问题，健康数据并不能联通。这不仅对公民使用个人数据改善自身健康和护理造成阻碍，还妨碍了相关研究对数据的进一步使用。医生、护理人员 and 生命科学研究人员需要在终身学习过程中加强他们在现代生物信息学 and 数据分析方面的能力。

虽然健康数据共享可以为发现数据驱动的新型干预疗法带来新的机遇，但它也对基于数据保护和无歧视的医疗保健系统构成了挑战。当今领导者的一项关键任务将是在信息和通信技术与制药业的不同研究和创新文化之间架起桥梁，开展建设性合作，而非进行破坏性竞争，以塑造健康的未来。”

Torsten Schwede博士、教授，瑞士巴塞尔大学研究院副院长

科技如何进入医疗保健领域

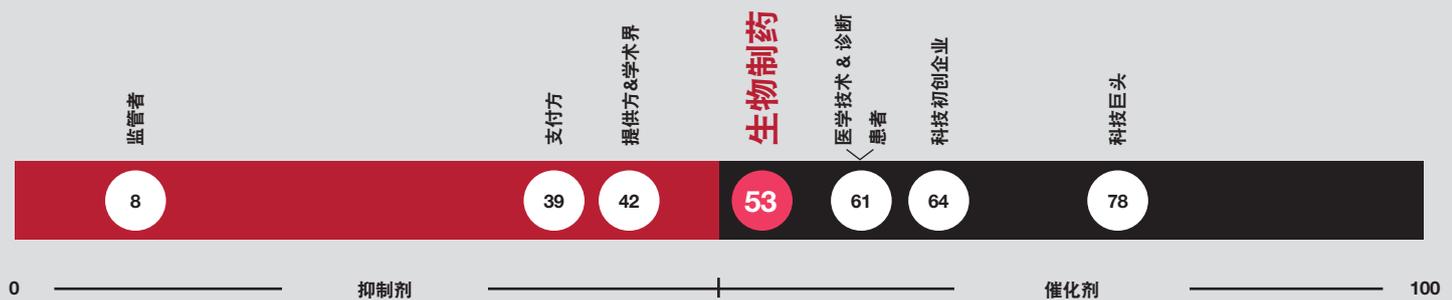
在生物制药利润率不断缩水的环境下，大型科技公司很可能在把握医疗保健领域的机遇，并在为他们创造的新价值池方面获得着主动权，一如接受我们调查的受访者所认为的那样（见图5）。我们发布的首期“#未来健康指数”显示，生物制药公司已意识到，科技巨头将成为这些趋势的主要推动力量，而监管机构被视为主要的抑制因素（见表6）。

科技公司利用他们在消费电子产品领域的优势，和无可比拟的接触消费者渠道资源，已经开始构建数据主导的健康生态系统。科技公司还具备数据使用和分析方面的专业知识，对消费者行为的深刻理解，以及对消费者体验的不懈关注（其中很多公司起家于消费领域）。

图5

#未来健康指数

未来健康趋势的六大抑制剂和催化剂



信息来源：思略特分析

图6
#未来健康指数：抑制因素和催化因素趋势

	以人为本	预防性	个性化	数字化	整合	组织
科技巨头	++	+	+	+++	+++	+++
科技创业公司	+	○	○	++	++	+
医疗技术和诊断	○	+++	+++	+	+	-
患者	+++	-	-	--	○	--
生物制药	○	--	++	○	-	++
供应商和学术界	--	○	○	-	--	---
保险支付方	-	++	--	○	○	+
监管机构	---	---	---	---	---	○

+++ 催化因素作用很强 ○ 一般/作用不确定 --- 抑制因素作用很强

信息来源：思略特

大型科技公司已将这种专业知识应用于医疗保健领域，最新案例即亚马逊的Alexa。在增加了捕获和传输患者数据的功能后，Alexa被视为能够提供健康应用的平台，并因此得以符合美国健康保险转移和责任法案（HIPAA）规定，于今年早些时候首次进入医疗保健领域。确保医疗保健数据处理在尊重隐私的前提下及其他保护措施的保障下进行，是医疗保健领域的一项重要要求。

大型科技公司也在申请专利，以确立其在预防和诊断领域的地位，并加大对医疗保健的投资，进军生物制药公司的传统据点-护理和治疗市场。

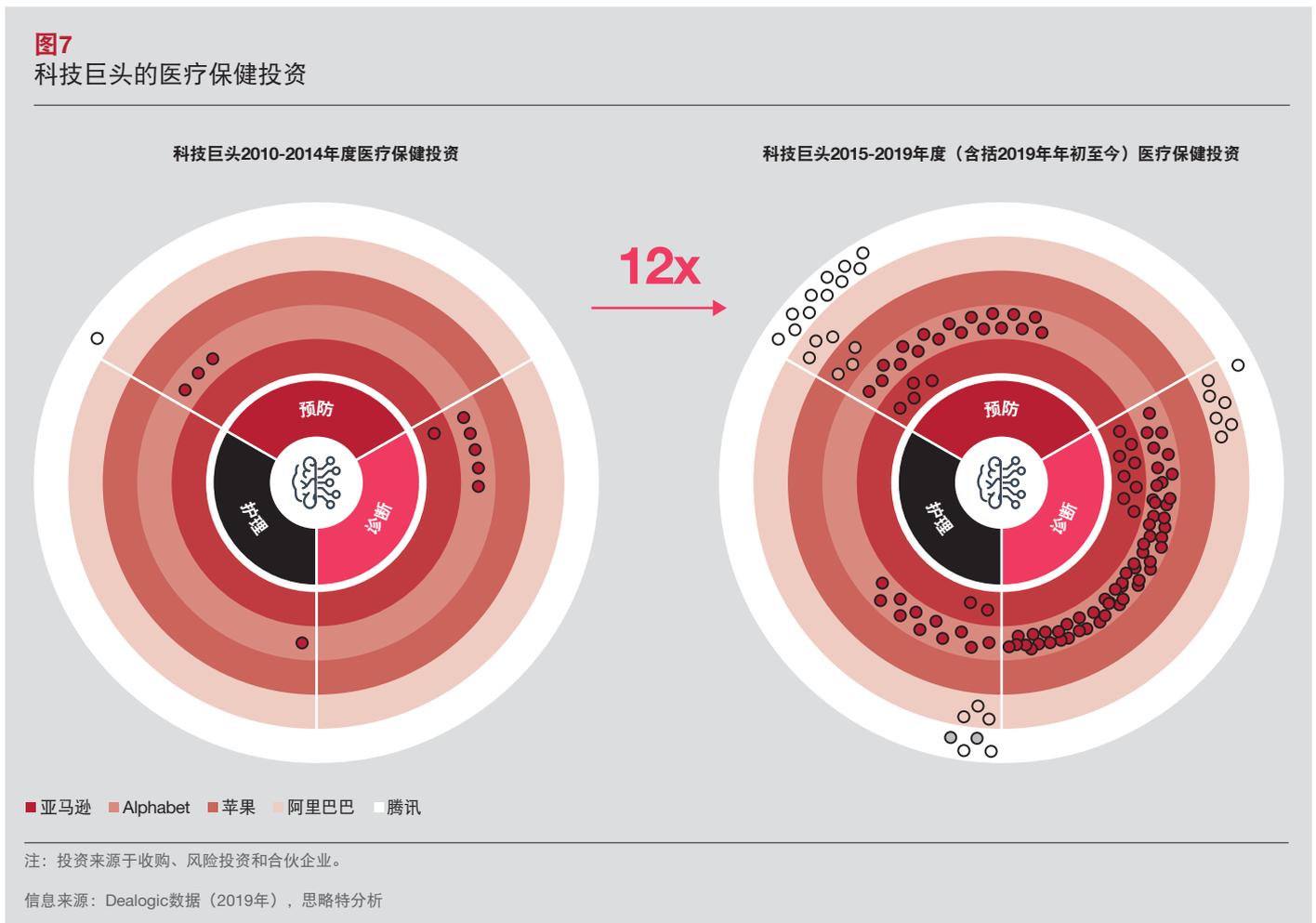
事实上，在截至2019年（含2019年年初至今）的五年间，阿里巴巴、Alphabet、亚马逊、苹果和腾讯这五大科技公司共申请了逾3,500项医疗保健专利¹¹。这一数字比2014年前的五年增加了一倍多。此外来自金融服务平台Dealogic的数据（见图7）显示，这五家公司在相同两个时期内的医疗保健投资额增长了12倍。

普华永道健康研究院发布的《2019年新健康经济发展》报告显示，消费者对进入医疗保健领域的科技巨头的接受度也不断提升：美国有一半消费者表示其在一定程度上或极有可能尝试美国食品药品监督管理局（FDA）批准的应用程序或在线工具进行治疗，也乐于接受诸如谷歌或微软这样的科技公司提供的医疗保健服务。

普华永道思略特近期的一项人口调查显示，在德国，60%的消费者对新技术在医疗保健领域中的应用持积极态度。而在英国，近三分之一的患者愿意接受通过人工智能进行大型侵入性外科手术。¹²

11. <https://www.lens.org>（搜索词：医学、医疗保健、生命科学）
 12. <https://www.pwc.co.uk/industries/healthcare/patients-voice.html>

图7
科技巨头的医疗保健投资





生物制药公司应如何做出改变

虽然这些数字对生物制药公司的领导者来说颇引人担忧，但值得注意的是，这项分析通过比较平均值得出结论。而各公司的结果会受到多种变量的影响，包括各公司的成本和收入情况、国家医疗保健体系（公共和私人）之间的差异，以及与个别患者和特定疾病相关的不同药物支出情况。

尽管如此，这项分析仍然给生物制药公司敲响了警钟，警醒他们不能选择原地踏步。从本质上讲，生物制药公司面临三项选择：大幅提高运营效率，以维持利润率；扩展到新的增长领域，如个人定制化、预防性药物和数字健康；或双管齐下。

我们有充分理由保持乐观。虽然预计生物制药公司将在总预算中占据相当稳定的份额，但新的价值池正在涌现。预计到2030年，诊断、预防和其他市场（如数字健康）在总预算中所占的份额将增加两倍，从7%左右增至23%¹³。这些市场的总价值预计将从7,400亿美元增加到2.7万亿美元（基于我们调查的受访者对未来预算的估计）和3.5万亿美元（基于其他研究的估计）之间。不论哪种情况，这一数字都超过了生物制药公司的核心药物市场，后者预计将从2018年的1.8万亿美元增长至1.9万亿和2.5万亿美元之间（如表1所示）。

最近一些鼓舞人心的迹象表明，生物制药公司一直在进行收购，欲以此锁定“健康技术”领域的机会。例如，罗氏制药于2018年收购了专门从事基因组分析以进行个性化癌症治疗的Foundation Medicine；德国默克公司与帕兰提尔（Palantir）于2018年成立了一家数据分析风投公司。

正如我们的调查显示，四分之三的高管认为，如果他们愿意进行自我变革，那么医疗保健行业的未来就是一个机会——他们已经认识到，生物制药公司经营模式的几乎所有功能都需要全面转型。我们预计，未来医疗保健趋势对研发产生的影响最大，其次是市场准入，患者和客户服务，以及营销和销售。

13. 思略特调查与分析；经合组织和世卫组织的数据

超过90%的调查受访者认为，建立数据和分析能力，以及对内外健康和生活方式数据集的整合和访问进行保护是未来成功的关键（见图8）。此外，利益方还必须创建专注于疾病预防的新商业模式，职工还需具备相应的能力和对应的思维方式。85%的受访者表示，其所在公司也将上述部分或全部要素纳入议程。但在接受调查的高管中，只有四分之一的人认为他们的公司正在采取全面系统的方法来应对这一挑战，这表明确实存在一些需要克服的障碍：

图8
组织影响和障碍

组织影响

建立数据和分析能力	96%
建立所需的能力和思维模式	94%
完善和创新的商业模式	93%
访问和整合内外部纵向患者数据	92%
拓宽和重新关注面向客户与患者的产品	87%
简化内部流程实现个性化	87%
制定规程并提供适当的访问模式	87%
垂直合作，实现更紧密的客户端连接和去层级化	75%
平衡超本地化和大型集中型生产方式	69%

■ 内部阻碍

70%

文化和意识

47%

能力差距

35%

组织架构限制

18%

缺乏激励机制

16%

预算限制

9%

生产力差距

■ 外部阻碍

71%

监管和法律阻碍

37%

数据可用性和可访问性

22%

道德和社会问题

21%

基础设施限制

19%

技术可行性

17%

利益相关者能力缺乏

9%

预算限制



信息来源：思略特调查

内部

文化/意识：生物制药公司通常在一个稳定、发展缓慢、监管严格的市场运营，可能还未准备好迎接我们认为未来会出现的大规模变革。形成这样的意识，并且适应员工和股东的要求将是一项挑战。此外，培养一种能够有效应对持续变化的市场环境的企业文化和核心能力也很重要。

能力差距/结构限制：虽然生物制药公司可以选择投资数据和分析能力，但他们往往缺乏总体战略，无法在整个业务中集成数据并做出分析。生物制药公司倾向于利用数据来推进商业活动，而大型科技公司则是围绕数据构建其业务。

外部

监管和法律阻碍：生物制药环境在产品的临床测试、与患者的互动以及患者数据收集方面受到严格监管。如今监管格局正在演变，生物制药公司需要积极参与监管机构的讨论，以塑造这些要素。

数据可用性和可访问性：出于监管问题和患者隐私方面的考虑，收集数据并将其提供给相关组织可能比较困难。技术在这里是一种威胁，因为它能够更好地在这种环境运行，并且有利用该种优势将生物制药与关键数据源“分离”的风险。

生物制药公司该如何应对？

重新构想医疗保健行业

虽然经历了长达数十年的成功商业模式和商业环境，生物制药公司高管仍应该从根本上重新审视和构想未来医疗保健格局。问题不断涌现，迫在眉睫：人们最重要的健康需求是什么？社会是否仍然愿意为医疗保健创新支付额外费用？生物制药公司的主要业务仍然是药物，还是将以数据或数字化疗法为基础？

明确定位

生物制药公司需明确自己的战略定位。我们认为可以有三种选择：

- 保持传统制药企业的地位，显著提高效率，争取市场份额；
- 在更广泛的医疗保健领域内开发新的价值池，例如数字化的疾病预防方案；
- 双管齐下。

重新构想企业

生物制药公司需要摆脱自满的心态，并想清楚该如何在新的价值池中发挥作用，以锁定未来的利润。

- **文化和领导力：**在整个组织中建立一种由“测试/失败/快速学习”心态驱动的思维模式，在该种思维模式下，人们不惧怕改变，而是珍视对持续变化做出反应的能力。员工必须有能力和愿意快速做出决定，因为他们知道管理层会予以支持。
- **人员技能和系统：**雇用能为数字健康解决方案的开发和商业化、生物信息学、客户体验带来新功能的人员。关于留住人才方面，可以采取初创企业使用的激励机制，比如更慷慨的股权激励计划。同时让员工有机会从事创新工作。
- **业务和运营模式：**要牢记，新的医疗保健市场很可能由所有围绕患者的互补型参与者所组成的生态系统构成，因此，要对建立共同出资和共同领导的伙伴关系持开放态度。此外，还应成立并投身于愿意随时接受挑战和灵活对应的企业，考虑有针对性的“补强型”收购及合作。

通过开展试点项目加强推广

通过试点项目测试和验证新战略。从失败中吸取教训，并扩展到可持续的新业务模式。

用来试验和确定制胜策略的时间已然不多。医疗保健行业的未来令人振奋，并充满机遇和新竞争。

现在就行动起来，共同打造未来

#未来健康

www.strategyand.pwc.com/report/future-of-health



关于思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，说明客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

通过切实可行的战略流程，向客户清楚展示战略的可能性，并确保有效率地完成交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

strategy&

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com