

### 以人为本整合式服务趋势下 商业健康险未来决胜之道



# 前言

疫情仍在继续，从消费者到健康险企业都非常关注且看好健康险发展，需求、供给即将呈现爆发式增长，商业健康险将逐渐成为医疗健康行业及保险行业的核心发展领域。

中国医疗体系改革不断深化，以人为本的整合式服务是未来医疗体系发展的方向，以价值为驱动将提供更好的疗效和更低的成本。监管机构不断出台新政，激发商业健康险行业活力，逐步引导其参与到医疗体系改革中。在多方助推之下，过去10年商业健康险保持着高速增长，年总保费收入相比10年前增长超10倍。近年来，基于“健康中国2030”的政策大背景，加之产险、寿险等业务增速放缓，商业健康险被业界一致视作潜力充裕、前景宽广的星辰大海。

通过丰富的项目经验积累、行业发展洞察及全球商业健康险实践剖析，罗兰贝格认为商业健康险行业尽管在过去的20年整体增长迅猛，但存在着产品同质化、偏重金融属性、医疗服务介入度低等诸多隐性问题。商业健康险的发展未来将呈现三个大趋势：多元化、生态化、结构化。首先，许多目前细小的健康险种在全民健康意识觉醒的大背景下，若能把握核心运营能力建设则将引领增长；其次，在中国相对碎片化的医疗健康体系中，部分商业健康险企正在逐步深化与药企、设备企业、医养

地产企业等多方的协作，最终将发挥支付方的力量，构建大健康生态圈；此外，领先商业健康险企将在发展自身业务的同时，探索打造平台型企业，赋能服务其他健康险企业、政府及其他医疗健康体系参与方。

对商业健康险企而言，需要对自身经营现状形成清晰认知，并抢位布局才能决胜未来。对大健康各参与方而言，商业健康险是重要的潜在合作伙伴，需要形成协作并共同探索相互赋能的创新运营模式。

# 目录

|                        |   |
|------------------------|---|
| 1. 中国商业健康险的前世今生 .....  | 4 |
| 2. 中国商业健康险未来决胜之道 ..... | 8 |

## 第一部分

# 中国商业健康险的前世今生

1998年国务院开始建立城镇职工基本医疗保险制度，至此，中国的商业健康险市场开放。从年保费收入规模来看，中国商业健康险在过去20年实现了近200倍的增长。罗兰贝格认为，中国商业健康险的高速增长是多方合力助推而成，其中既包括医疗体系改革的影响和保险行业政策的逐步放开，也不乏健康险企的主动探索与市场竞争。中国商业健康险过去20年的发展历程，可大致划分为4个阶段。

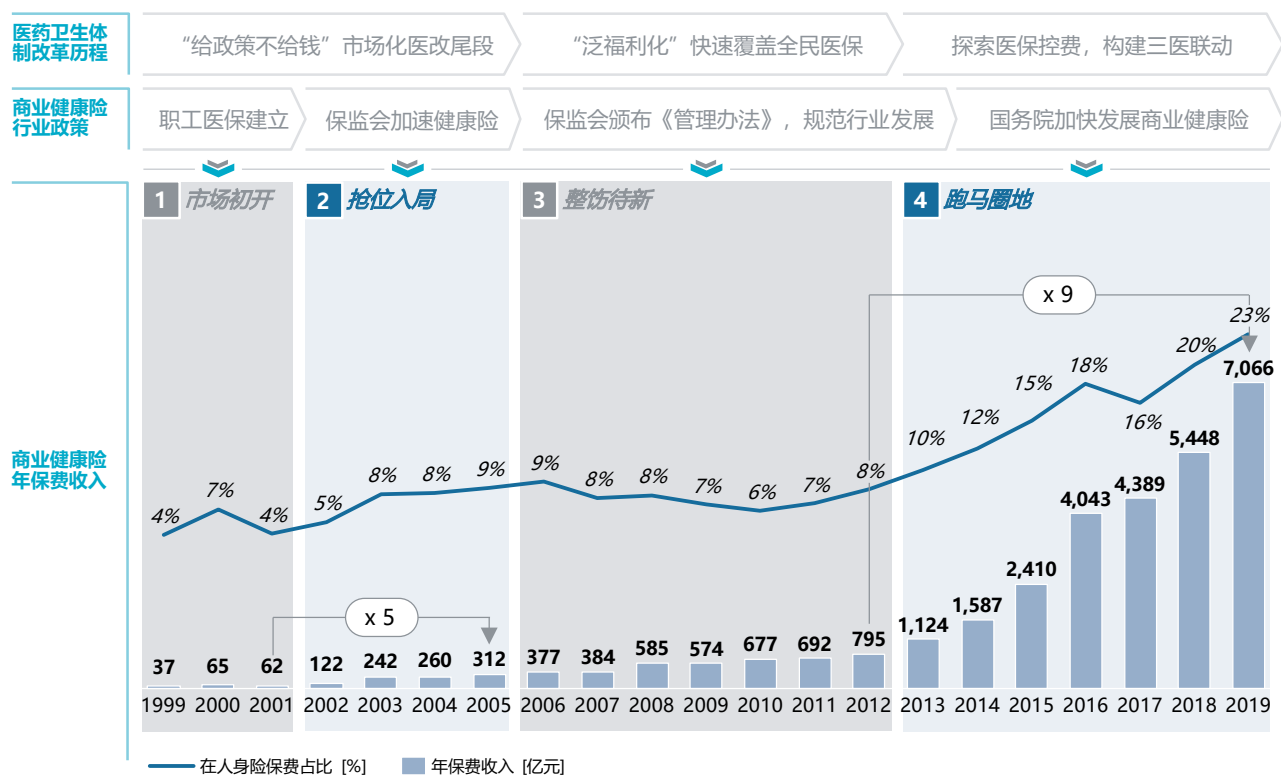
→ 01

## 1. 市场初开

21世纪初，中国医改尚处于“给政策不给钱”路线的上半场尾段，主张医疗卫生系统自主探索市场化运作，商业健康险的参与度极低。

但此其间，国务院于1998年颁发了《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，正式确立新型社会

### 01: 中国商业健康险年保费收入增长及背景剖析[1999年-2019年]



医疗保险制度，也为中国的商业健康险预留出较大的发展空间，相当于市场初开的2-3年。

### 2. 抢位入局

2002年，全国人大会议通过了关于修改《中华人民共和国保险法》的决定，规定财险公司经过监管机构核定，可经营意外伤害险和短期健康险业务。政策通过后，大量财险企业开始抢位入局，参与到商业健康险的经营中。

2003年，中国保监会出台了《关于加快健康险发展的指导意见》，提出健康保险专业化经营的理念，要求保险公司建立专业化的经营组织，引导行业快速健康发展。在健康险专业化经营的要求下，5家专业健康险公司于2004年获批筹建，并陆续开展运作。

在大量财险公司加入经营，伴以专业健康险公司筹建的助推下，中国的商业健康险年保费收入规模于2002年-2005年间增长了近4倍。而健康险保费收入在人身险保费收入中占比也稳步从4%攀升至9%。

### 3. 整饬待新

在大量险企参与到商业健康险的市场后，保监会在2006年出台了《健康保险管理办法》，该办法是中国健康险第一部专门化监管规章，从公司经营、产品设计、营销、精算等多方面逐步规范各险企健康险业务开展。

而从医改进程方面来看，市场化改革的医疗体系在2003年遭遇了“非典”出乎意料的挑战，其后经过国务院发展研究中心的调研及研判，最终于2006年调整策略，正式进入了医改的下半场。

2006年，由11部委组成的医改协调小组成立，正式启动新一轮医疗改革，主张“把基本的医疗服务作为公共产品向全民提供”，并将大量国家及地方层面的财政经费投入医疗体系，以“泛福利化”的思路大力推进医保制

度发展。相较于2006年医保参保人数仅~1.6亿人，2012年已经实现全民医保覆盖。

在政府大力推行医保全民覆盖的大潮下，加之保监会专门化监管规章的出台，中国商业健康险行业自2006年起至2012年进入了整饬待新的阶段，6年间保费收入仅翻一番，且保费收入在人身险保费收入中占比也浮动稳定在7%-8%。

### 4. 跑马圈地

伴随2012年全民医保实现而来的是人口老龄化的趋势，保障医疗水平的医保费用也水涨船高。而医保资金主要来自政府补助，医改紧接着迎来了更严峻的挑战——医保控费。在通过地方试点探索有效医保控费手段的同时，医改也愈发明确“医保保基本，商保作补充”的定位，逐步引导商业健康险参与到医改进程中。

2014年，国务院印发《关于加快发展商业健康保险的若干意见》，细化健康险发展规划，并指导发展路径。2015年试点税优健康险，鼓励民众购买商业健康险。2016年出台《“健康中国2030”规划纲要》，积极发展商业健康险，并指导产品开发。2017年，保监会将税优健康险试点推广到全国，并发布《健康保险管理办法（征求意见稿）》。意见稿中要求商业健康险加强与医疗机构、健康管理机构、康复服务机构等的合作；鼓励商业健康险丰富产品类型；并最终于2019年末修订通过。保监会不断出台新规，配合医改规划引导商业健康险参与医改，形成多层次、完善的医疗保障体系。

在外部政策向好、全民健康意识觉醒的大环境下，商业健康险自2013年至2019年间实现了近8倍的增长，在人身险保费收入中占比也从9%稳步提升至23%。

然而，高速增长背后却是各险企跑马圈地式的纷争。自2013年始，中短存续产品盛行，并冠以“健康险”之名，收录到健康险保费中，直至2017年保监会134号文出台得以遏制。而2017年后，诸多险企则聚焦于百万医

疗险、长期重疾险等网红产品，开始了产品同质化相对严重的价格战，并最终致使行业盈利水平难以得到保障。

在市场初开的20年探索过程中，各商业健康险企暴露出产品同质化、偏重金融属性、医疗服务介入度低等诸多隐性问题。但是，随着2016年“健康中国2030”政策

目标的提出，带动全民全方位、全周期健康管理的意识觉醒。其后，国家医保局于2018年成立，在全国层面构建“三医联动”，全面提升医疗服务质量与效率。不难发现，随医改方向明晰及持续推进，医疗体系将以人为本、以价值为核心、向整合式服务发展，而支持医改构建多层次、完善的医疗保障体系的商业健康险的增长潜力也将得以释放。



## 第二部分

# 中国商业健康险未来决胜之道

结合中国医改进程、保险行业政策出台以及健康险企业发展现状分析，罗兰贝格认为，在“健康中国2030”顶层目标下，全民全方位、全周期主动健康管理意识将觉醒，伴随着保险行业政策的积极引导与数字科技的高速发展，商业健康险行业未来将呈现三大发展趋势：多元化、生态化、结构化。→ 02

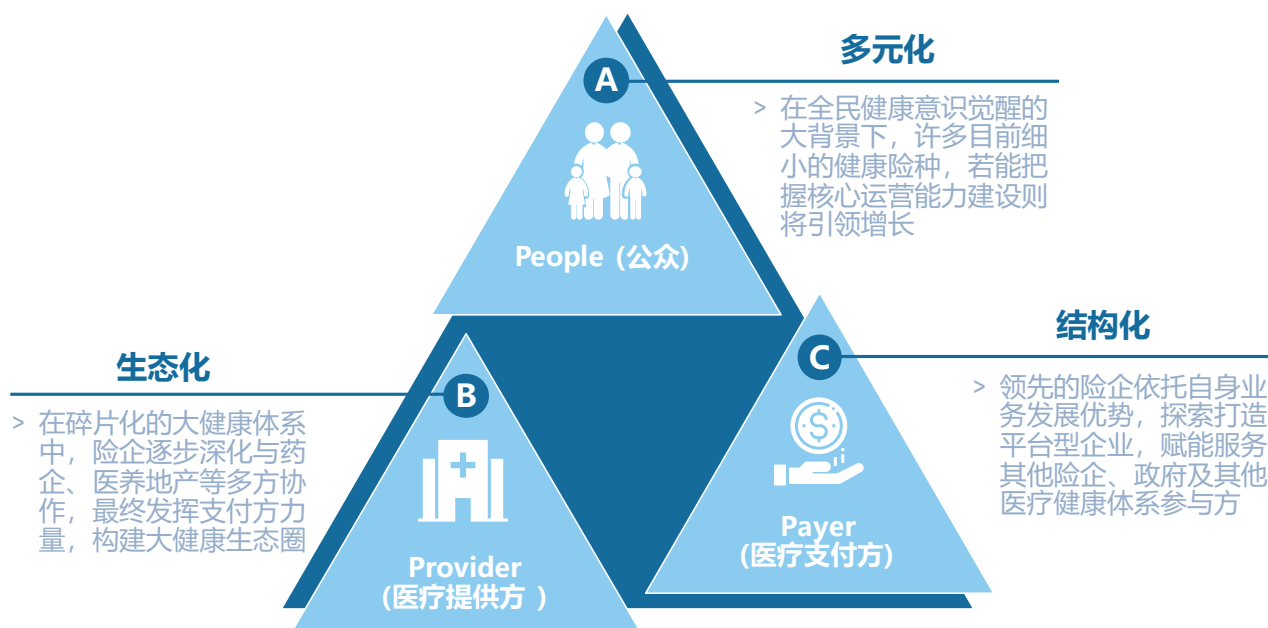
## 1. 多元化

随着全民健康管理意识的觉醒，无论是健康险客群抑或是客群对商业健康险的需求都将愈发多元化。另一方面，政府也通过社商合作的形式，积极引导部分健康险

种的发展，例如长期护理险。因此，许多健康险种目前在健康险总体保费收入中占比虽然较小，但如果能把握核心运营能力建设，未来将逐渐释放增长潜力，商业健康险市场也将随之而愈发多元化。

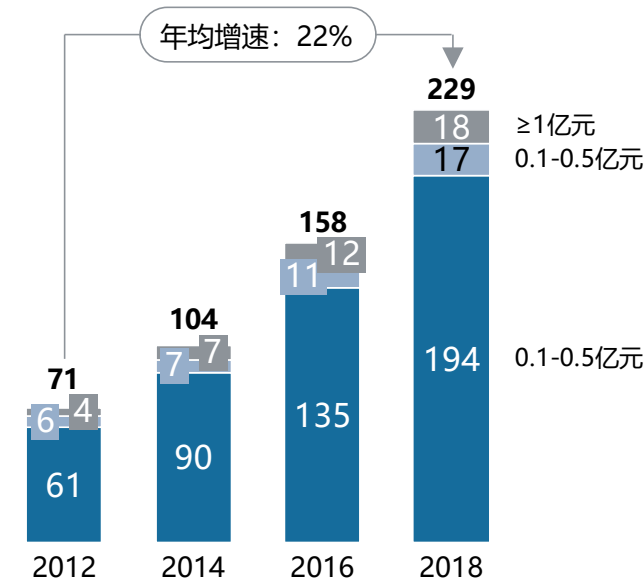
以高端健康险为例，目前在中国商业健康险总保费收入中仅占2-3%，且以团险客户为主，个人客群潜力巨大。随着中国高净值人群数量以每年22%的速度增长，且该人群也倾向于将更多资产的配置作医疗健康用途，预计个人客户将主导高端健康险的下一轮增长，例如个人企业主、高净值人群家属等。→ 03

## 02: 中国商业健康险未来三大发展趋势



03: 中国高净值人群数量及高净值人群医疗健康在资产配置中占比

中国高净值人群<sup>1)</sup>数量 [万人]



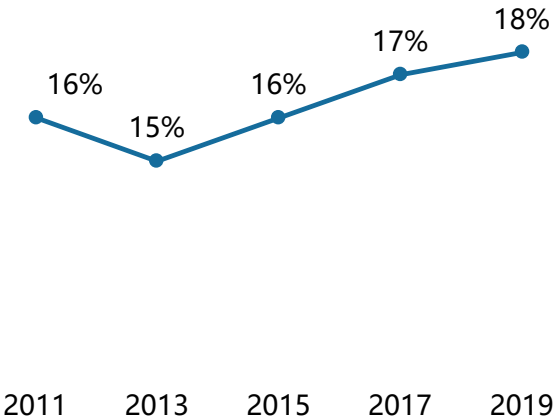
1) 高净值人群: 可支配资产 ≥ 0.1亿元

资料来源: 案头研究。罗兰贝格

目前，中国的高端健康险企大多来自海外，在产品设计、精算核保、医疗网络管理等方面均已经发展得相对完备。因此，在高净值个人客户主导增长的大势下，为了准确地触达量少、分散的高净值客群并达成销售，如何设计经济、有效的分销策略是该险种业务增长需要把握建设的核心能力。

结合健康险产品特性以及高净值客群消费行为综合来看，专业健康险中介以及私人理财顾问是高端健康险针对个人客群值得重点关注建设的分销渠道。其中，专业健康险中介通常因其健康险销售的专业知识以及中立的立场而受到高净值客群的偏好，而私人理财顾问虽然在健康险知识方

中国高净值人群<sup>1)</sup>医疗健康在资产配置中占比 [%]



面并不如其他渠道专业，却能凭借产品宽度以及全面服务满足高净值客群一站式的消费偏好，并且与高净值客群长期多方位的接触能帮助该渠道更好地实现个性化推荐。

→ 04

2. 生态化

在中国的医疗健康体系中，核心圈层的医疗服务方正处于洗牌整顿阶段，需要商业健康险支持转型“价值医疗”，从而在医改中突围；外围圈层的大健康生态体系则相对更加碎片化，需要商业健康险从支付端赋能业务增长。通过对国内外前沿实践的分析，罗兰贝格认为，商业健康险企

04: 高净值客群健康险主要分销渠道的优劣比较

|        |       | 品牌销售团队 | 专业健康险中介 | 私人理财顾问 |
|--------|-------|--------|---------|--------|
| 客户偏好   | 公信力   |        |         |        |
|        | 一站式   |        |         |        |
|        | 个性化   |        |         |        |
| 渠道特性   | 产品宽度  |        |         |        |
|        | 专业知识  |        |         |        |
|        | 客情与认知 |        |         |        |
| 弱  → 强 |       |        |         |        |

资料来源：罗兰贝格

未来将逐步深化医疗服务方以及大健康生态参与方的协作，并最终发挥支付方的力量，构建大健康生态圈闭环。

目前中国医疗体系正处于深化改革阶段，一系列医保控费手段将医疗机构、药企、设备企业等核心医疗服务方带入

洗牌整顿阶段。对这些核心服务方而言，紧跟医改步伐，提供以价值为核心的医疗服务是从医改中突围的有效路径。商业健康险正是这些核心服务方共同探寻“按价值付费”模式的最佳合作伙伴。在医疗服务方从“打包付费”向“按价值付费”转型的探索中，目前存在两种主流模

式：商业健康险后置模式与前置模式。→ 05

在商业健康险后置模式中，商业健康险仅扮演协作者的角色，与医疗服务方共同设计保险产品作为“按价值付费”的具体落地工具，医疗价值及有效性的风险主要由医疗服务方承担。对于大多数医疗介入度较低的商业健康险企而言，后置模式更利于险企先行切入并达成合作。

在商业健康险前置模式中，商业健康险则扮演主导者的角色，将医疗服务方整合在保险产品后端，成为整合式的医疗服务方，直接接受患者“按价值付费”，医疗价值及有效性的风险主要由商业健康险承担。凭借扎实的保险业务

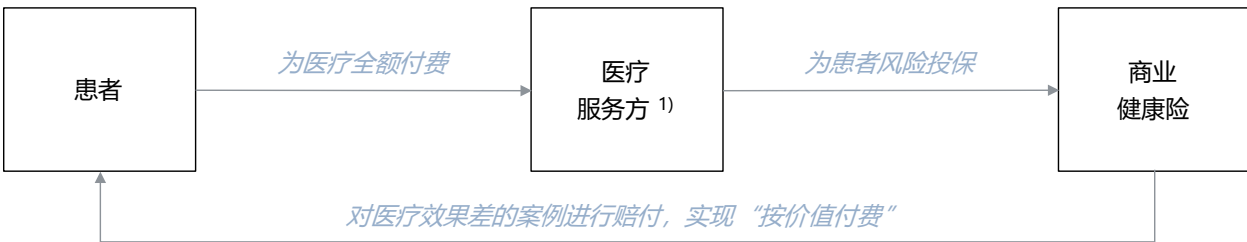
基础与丰厚的医疗行业经验承担更大风险的同时，险企也能享有更高的话语权与盈利空间。

无论是前置模式或是后置模式，目前国内健康险行业都已存在领先探索的实例做法。从患者视角来看，两种模式均主要体现了两大共同优点：1. 将费用与疗效挂钩，疗效差的患者支付更少的医疗费用；2. 降低患者接受医疗的心理门槛，提升患者的付费意愿（特药通常药价高，且存在不确定性；慢病管理属于服务，而中国消费者对服务付费意愿仍较低）→ 06

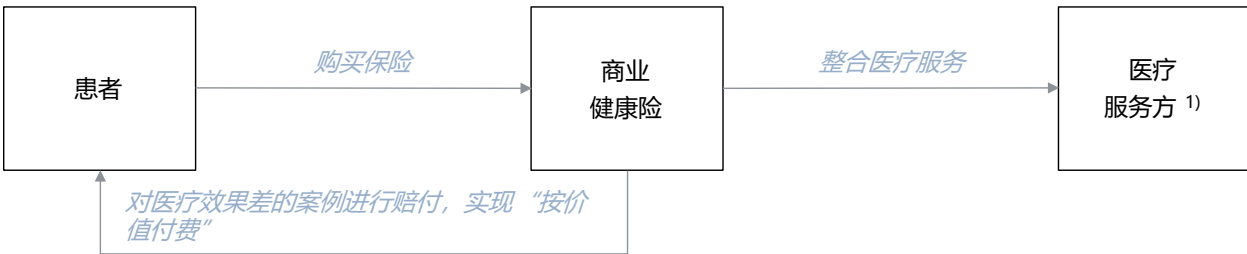
其中，慢病管理险目前发展较缓慢，主要因为其依赖于

05: 商业健康险协助医疗服务方探寻“按价值付费”的主流模式

A 商业健康险后置模式



B 商业健康险前置模式



1) 包括制药企业、医疗设备企业、健康管理服务提供商等

## 06: 国内健康险行业中两种“按价值付费”模式的实例做法

### A 后置模式实例：特药疗效险

- 1 药企事先为患者购买团险
- 2 患者付费用药时，自动享受团险保障
- 3 若患者服药效果不显著，则可获得部分药费赔付



- > 治疗前，患者用药心理门槛 ↓
- > 治疗后，无效用药费用支出 ↓

### B 前置模式实例：慢病管理险

- 1 患者购买慢病管理保险
- 2 健康险提供各类慢病管理服务<sup>1)</sup>
- 3 若慢病管理无效，出现并发症，则患者可享受赔付



- > 管理前，健康服务付费意愿 ↑
- > 管理后，无效管理费用支出 ↓

1) 包括健康数据记录、饮食运动建议、用药提醒等

资料来源：罗兰贝格

患者健康管理意识与智能手机使用能力，而目前的老年慢病患者相对较弱。但因为中国人口基数庞大，该市场预计将随目前年轻一代逐渐老去，成为新一代慢病患者而逐渐释放巨大潜力。

相较核心圈层的医疗服务而言，外围圈层的大健康生态体系则更加碎片化，商业健康险对其而言不仅可以从支付端导入客流、赋能业务增长，更可以引入核心圈层优质医疗资源、支持其完善商业模式。

以康养社区为例，其依托中国老年患者庞大的基数和政策支持，同时凭借其业态特性，预计将于未来更受老年人欢迎；加之尚无规模化的成熟模式，康养社区在中国的各类养老业态中成为当下的风口，规划和在建项目繁

多。

康养社区虽是风口，却也是各地产企业的痛点——其商业模式需要通过整合多方生态伙伴的合作以提供完整养老体验，运营挑战巨大。从引入合作伙伴角度来看，商业健康险可与康养社区形成有效的互补。而且，参照台湾普遍盈利的康养社区发展经验，医养护结合是康养社区的基础，也是其探索增值服务、盈利层面突破的着力点。地产企业普遍在医疗资源积累不足，商业健康险恰是支持其构建医养护结合的强大助力。

商业健康险对康养社区不仅可在客户导流、完善医养护构建等运营层面加以扶持，其保费更可为康养社区提供资金层面的支持。作为协作方，康养社区亦能从降低健

康险赔付、产品差异化体现、延伸开发健康险产品等方面对商业健康险形成反哺。→ 07

对于健康险业务基础较强且已经累积了丰厚优质医疗资源的领先商业健康险企，更可积极尝试与各类创新医疗业态协作，例如在海外盛行、广为传道的Medical Mall（医疗健康综合体）。作为新型医疗业态，医疗健康综合体因为医生入驻更加轻松便利、患者就诊环境更舒适、商业配套更快促活等优势受到地产商、政府及医疗机构的热捧。但在

国内，该业态目前整体上仍处于探索阶段，落地运作较好的是杭州某医疗综合体。该综合体以“国际医疗中心+众多专科门诊+购物餐饮”为业态组合，以“自营+租赁+共享”为主要运营模式，并定位提供整合式医疗服务，从建筑到物业定位、设计和开发都将医疗纳入考虑。→ 08

对于商业健康险企而言，在地产公司的协作下，若能以医疗健康综合体为载体，打通正向循环，将帮助商业健康险企快速累积多种商业资产。医疗综合体业态独特创新，

07: 康养社区的挑战及对商业健康险的支持

康养社区的挑战



- > 商业模式需要沉淀期较长的大量资金投入
- > 险企保费是合适来源



- > 需内部建立医养护结合，并接入外部医疗生态
- > 险企有医护经验和资源



- > 需凭借支付方源源不断地导入客户流量
- > 险企手握大量潜在客户

康养社区对商业健康险的支持



- > 通过全面长期的医养护结合，作为健康管理的重要抓手，提高老人健康水平，降低健康险的医疗赔付

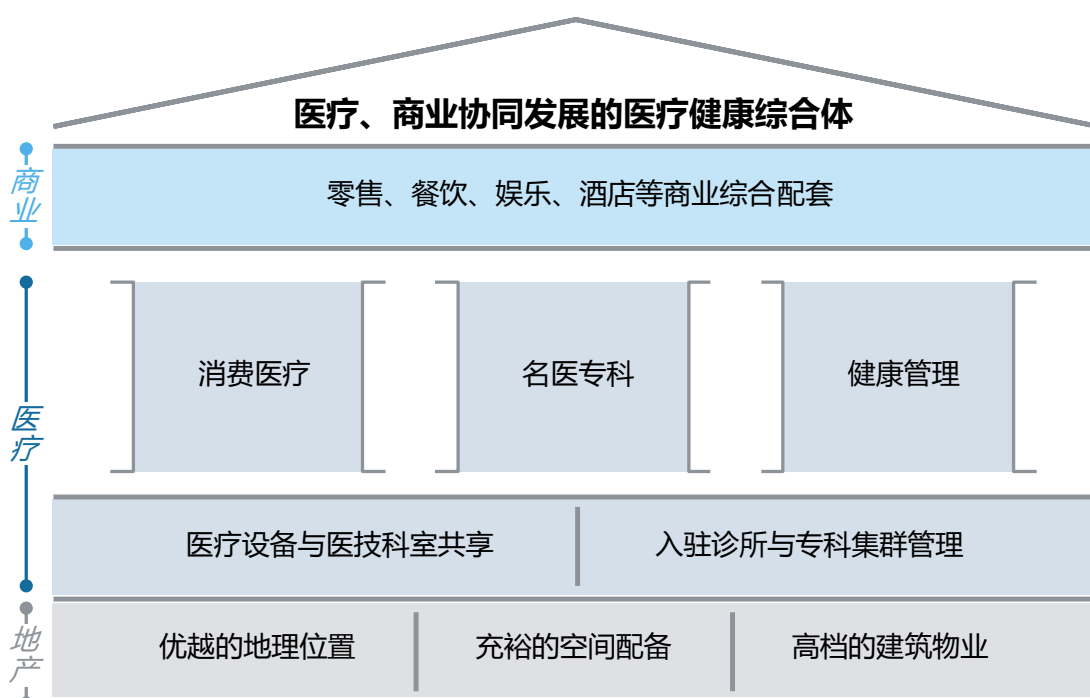


- > 整合健康管理、医疗康复、养生养老等资源和服务，作为健康险产品设计差异化的重要价值体现



- > 沉淀老人的健康数据，并支持探索医养护结合，从而帮助健康险延伸至居家养老，设计含服务的健康险产品

## 08: 医疗健康综合体的体系构成



资料来源：罗兰贝格

整体环境更舒适，且共享设备与数字化等运营支持保证了入驻的轻松方便，更多专家名医预计将入驻医疗健康综合体。医疗综合体业态新颖，能一站式满足患者所有的医疗和商业需求，且能弥补专科名医与舒适体验的医疗机构在国内仍相对稀缺的境况，预计更多患者将受到吸引，前往综合体体验诊疗。而在更多专家名医和患者流量的促活下，商业配套及综合体也将更快为地产企业带来更高的回报。→ 09

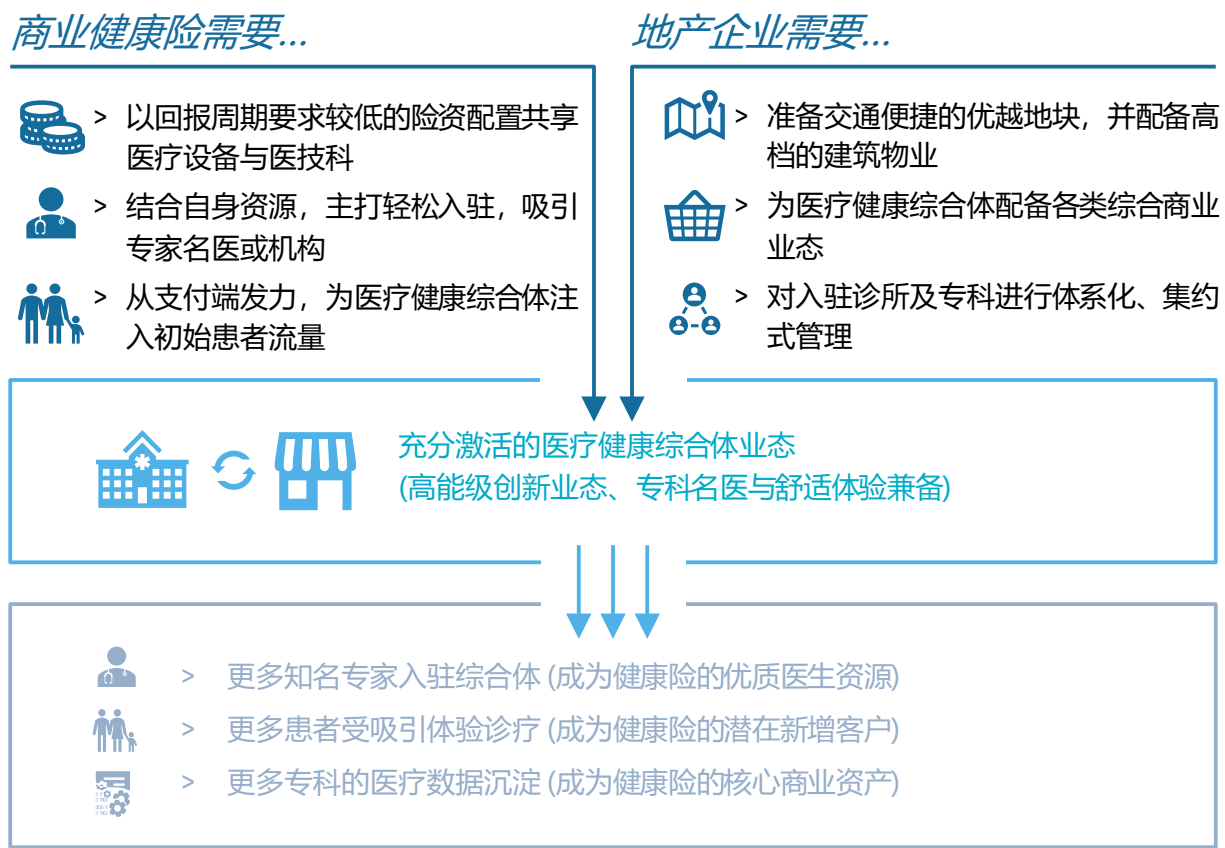
### 3. 结构化

结合海外医疗体系支付方角色的演变来看，以控制医疗

费用和保证医疗质量为目标商业健康险，最终将从游离于医患关系之外的赔付者转变为介入医患关系间的第三方，介入形式则通常是与医疗机构组建成共担风险的“管理式医疗”组织。→ 10

而在探索转型“管理式医疗”的过程中，商业健康险企将会逐渐建成三大核心能力：全生命周期人群健康管理、整合式医疗服务网络管理、数字化赋能。人群连续健康管理通过主动的健康管理与干预，降低疾病发生率从而控制医疗赔付。整合式医疗服务网络管理则以商业健康险为核心链条，与医疗机构形成共担风险的网路，从而引导各医疗机构协作，为患者提供连续有效但不过度的医疗服务。数

09: 商业健康险企与地产企业联合打造医疗健康综合体的正向循环

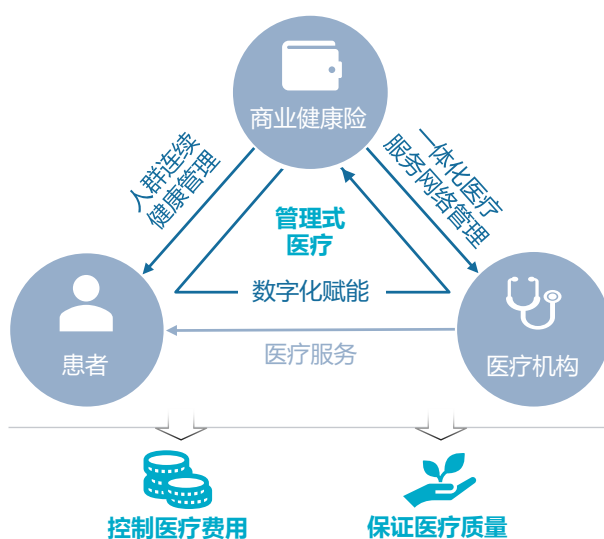


资料来源：罗兰贝格

字化赋能则通过构筑数字化平台作为底层基础，整合健康信息，分析健康数据，从而支持“管理式医疗”的运作。

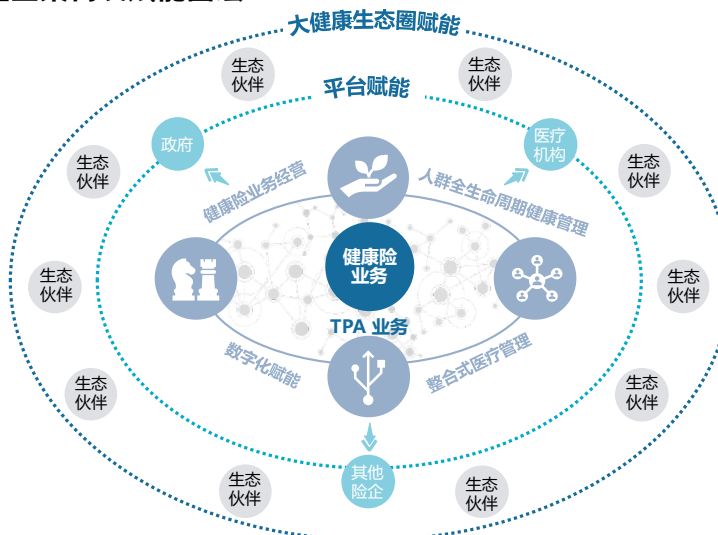
以上三项核心能力的建成，加之商业健康险企的业务经营能力（包括产品设计、分销管理、核保理赔等）为基础，领先的商业健康险企将得以尝试打造平台型企业，从而赋能服务其他商业健康险企、政府以及更多大健康生态参与方。→11

## 10: 管理式医疗的运作模式及目标效果



资料来源：罗兰贝格

## 11: 平台型商业健康险企架构及赋能圈层



资料来源：罗兰贝格

# 版权声明

## 联系人

### 任国强

高级合伙人

+86 21 5298-6677-806

george.ren@rolandberger.com

### 隋晔

合伙人

+86 21 5298-6677-822

ye.sui@rolandberger.com

### LAURENT DOUCET

执行总监

+33 1 53 67 03 28

laurent.doucet@rolandberger.com

本文由罗兰贝格合伙人隋晔、高级项目经理麻乐、高级咨询顾问陆敏玲、咨询顾问林俊杰共同执笔。

## 欢迎您提出问题、评论与建议

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

# 关于我们

## 医药与健康服务

全球的医疗健康及生命科学体系正在向价值医疗的趋势进行演进，提高人群的健康水平、实现医疗健康体系的可持续增长是医疗健康及生命科学行业共同的愿景。医疗健康服务提供方、医疗支付和监管方、药企及医疗器械提供方、大健康行业其他各参与方都在积极地探索未来，体制变革、数字化变革为整个行业价值链上的各类参与者提供了巨大的发展机会，同时也带来了挑战。

罗兰贝格大中华区医疗与健康服务团队拥有丰富的行业经验及洞察，为医疗保健支付方和服务提供方、保险、药品生产商、医疗器械生产商、私募投资机构等医疗大健康生态圈各类参与者提供高质量的端到端解决方案。我们的客户涵盖中国中央政府及各级政府、国际组织、研究机构及大学、公立医院集团及医疗联合体、私立医院、体检机构、制药企业(包括制药公司、生物技术公司、药品合同生产组织、疫苗、非处方药、仿制药、基因检测、保健品)、临床研究机构、医疗设备厂商、药品物流企业、零售药店、医疗科技公司、医疗信息化企业、医疗保险及支付方、商业保险及大健康其他各参与方。

## 出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)