

◁ 医院经营 ▷

上海市某专科医院互联网医院运营实践与思考*

陈琼洲,叶卿云,黄晶梦,王晨颖,丁晓璟,史晓诞,谢诗蓉

(复旦大学附属耳鼻喉科医院,上海市 200031)

【摘要】 伴随国家政策的支持与社会发展,公立医院互联网医院逐渐成为医疗领域发展的重要组成部分,但近几年互联网医院出现了同质化竞争严重等问题,随着新冠肺炎疫情的结束,互联网医院必将有着新的发展方向,本文通过分析介绍某三甲专科医院互联网运营发展策略及运营实践,寻找互联网医院的重点建设特色,探讨了医疗机构在互联网医疗服务中运营方式并提出建议,以期为其他医疗机构提供借鉴和参考。

【关键词】 专科医院;互联网医院;运营实践与思考

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)03-0033-03

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.03.009

近年来,中央与地方政府不断加强完善互联网医疗的相关政策与法规,加之2020年至2022年常态化疫情防控形势,助推了中国互联网医院的发展。截至2022年6月,全国已经审批设置1700余家互联网医院^[1]。在促进医院转型升级、优化医疗资源配置、改善患者就医体验、拓展医院服务半径等方面,互联网医院发挥着越来越重要的作用。

但与实体医院相比,各家互联网医院无疑还处在初创期。医生积极性不高、运营服务动力不足^[2],阻碍了我国互联网医院的长远发展。复旦大学附属耳鼻喉科医院互联网医院依托线下实体医院开展线上诊疗业务,截至2022年12月底,累计开展31.9万例(不包括核酸检测)线上咨询服务,向患者提供线上复诊、慢病续方、开具检验检查以及术后复诊等服务。本文将探讨复旦大学附属耳鼻喉科医院互联网医院在2020年至2022年运行情况,总结探讨专科公立医院互联网医院建设、运营经验,以期对后疫情时代下“互联网医院”发展路径提供借鉴。

1 互联网医院发展现状

1.1 公立医院成为互联网医院建设主体

2018年,互联网诊疗监管政策相继出台,其中《关于促进“互联网+医疗健康”发展的意见》明确允许依托医疗机构发展互联网医院以及支持医疗机构在线开展部分常见病、慢性病复诊,之后国家卫生健康委发布的3个文件区分互联网医院与远程诊疗的定义,明确互联网诊疗的服务范围、机构和人员的要求,同时在法律责任等方面进行规定,为公立医院建设互联网医院奠定政策基础。2020年,在常态化疫情防控需求催发

下,各地纷纷建立以实体医院为主体的互联网医院,公立医院成为互联网医院建设主力军^[3]。据上海市卫生健康委的数据显示,截至2022年12月,上海市共有114所公立医院互联网医院^[4]。

1.2 运营能力参差不齐,同质化竞争严重

相较于互联网医院建设增长趋势,目前各家互联网医院的运营管理能力参差不齐,不能满足其发展需求,面临“建而不用”^[5],不能将之应用于诊前、诊中、诊后的全流程的智慧就医过程。2020年全年互联网医院的日均门诊量55人次,第三方平台的日均门诊量也只有400人次左右,这与线下门诊量相比,投入、产出不成比例^[5]。同质化竞争严重^[6],线上、线下医疗服务不能相互融合,一体化发展。

1.3 全国层面的互联网医院异地结算尚未实现

目前,全国范围内医保线上脱卡结算尚未施行,因此外地医保患者无法通过互联网医院进行异地结算^[7],导致外地医保患者无法通过互联网医院进行复诊,不利于充分发挥互联网医院的普惠性、便捷性。

2 互联网医院运营策略

互联网医院始终具有一个运营的概念,需要持续投入和运营,从而获得高的关注度、使用量以及业务活跃。目前各大公立医院互联网医院发展过程中遇到的最大难题是如何将医生和患者引导到互联网医院,形成新的使用习惯,这需要不断进行用户教育,以及持续优化和创新服务内容。

2.1 医院整体运营:全员参与,点面结合,力争上游

互联网医院绝不仅仅是一个科室、一个部门的概念,除了没有住院,它就是一家网上医院。线下有的功能、流程、规范,互联网医院都必须具备,同时还必须衔

*基金项目:上海市卫生健康委员会科研项目(20234Y0090)

接好线下住院、检验检查等。所以只有动员所有科室、所有医务人员共同参与,才能真正办好互联网医院。

2.1.1 从上到下全员参与。院领导负责互联网医院运行的顶层设计和政策制定,包括运行模式、绩效考核等。互联网医院办公室实时跟踪运营状态,并不断根据数据分析调整运营策略。互联网医院上的许多功能与实体医院的各个岗位都有对应关系,号召全体医务人员参与进来,共同完善改进互联网医院的流程和服务,并积极推广互联网医院。

2.1.2 增加互联网医院“曝光率”与“知名度”。利用每月例会、科主任例会及各类会议契机,展现互联网医院运营情况、新增功能以及在上海市申康医院发展中心累积值排名,增加科室及医生对于互联网医院的关注及荣誉感。

2.1.3 推广医院、科室以及医生的品牌形象。通过举办线上直播讲座、录制科普小视频、发布科普文章、推广医生的学术成果等方式,提升医院及科室医生的知名度和影响力,让更多的患者认识和了解医院以及科室医生,吸引患者线上咨询。以医院的优质医疗资源作为互联网医院业务对患者群体吸引力提升的关键保障,通过专家团队、医生名片等特色应用实现互联网医院在线复诊业务的快速自我增长。

2.2 医生运营:切实服务医生,提高医生主体参与的积极性

2.2.1 合理分配医生出诊排班计划。基于医患双方线上业务的历史数据,通过时间序列分析,充分考虑到医患双方的波动性,依据预测数据阈值对医生短期接诊的容量与能力进行评估,合理分配医生线上线下的出诊排班计划,既保障医生的积极性,又不能过度加重医生负担。

2.2.2 持续优化互联网医院系统功能和业务流程。使其更加贴近医生的接诊习惯,降低技术适应难度,体现接诊便捷度、不受地域限制,确保医生能快速融入线上医疗服务新场景。

2.2.3 试点医生与线上患者的实践总结分享。利用院内OA、医生群等途径分享医生实践总结,并将常见线上回复形成互联网医院医生使用SOP,推动线上医疗服务的覆盖进程。同时积极分享患者互联网最佳使用体验,提升同类患者的参与意愿。并以此推动互联网医院的服务内容、服务人群不断拓展和延伸。

2.3 患者运营:患者互联网就医习惯培养是互联网医院初期运营的关键因素

互联网医院开启了全新数字化运营模式,但是,患者的知晓度、接受度、信任度需要持续培养,才会最终形成互联网诊疗行为。

2.3.1 用户画像筛选。通过科室医生和后台数据分

析,快速筛选定位出功能上线后的第一批潜在的患者。并通过定向告知患者以及辅助使用,促进他们使用服务,帮助医院快速磨合业务。

2.3.2 针对性消息推送。通过院内患者数据分析筛选出配药需求较大的患者,进行精准消息、微信模板消息推送,触达真正有就医需求的患者,使其能选择互联网医院复诊配药或便捷配药流程。

2.3.3 精准物料投放与数据分析。线下物料铺设与推广,强化患者操作引导,并对物料进行埋点,实时监控物料数据,找出最合适的物料样式与点位进行投放。

2.3.4 医院自媒体推文定期推送。通过医院自媒体账号,定期推送互联网医院相关消息^[8],例如功能迭代、门诊安排、互联网义诊、专科疾病日等内容,不断强化患者接受数字便捷的理念,提高互联网医院使用率。

3 应用效果

3.1 在线服务使用人数持续增长

互联网医院的创新让患者在院内外、诊前、诊中、诊后均可获得数字化及智能化的就医服务。随着线上线下一体化场景的落地,越来越多的患者因此受益,在线服务使用人数持续增长。如表1所示,复旦大学附属眼耳鼻喉科医院互联网医院2020—2022年共完成接诊319 905人次,线上就诊人数年均复合增长率达到396.94%。

表1 复旦大学附属眼耳鼻喉科医院互联网医院
2020—2022年线上运行概况

年份	就诊量(人次)	处方量(人次)	复诊率(%)
2020	7 879	6 522	5
2021	117 452	97 169	10
2022	194 574	182 789	18

3.2 患者在线复诊率达到18%

得益于互联网医院,医生可以更加灵活地利用碎片化时间完成线上复诊患者的接诊,使得线下就诊人群得以优化^[9],且通过线上线下全流程一体化建设,诊前、诊中、诊后数字医院场景不断创新迭代,患者在线复诊率也不断攀升,2022年达到18%,线上线下患者分流体系初见成效。

3.3 诊疗模式不断创新

互联网医院功能方面,陆续开通结算服务,包括自费、成人医保、儿保、大病医保以及“跨院复诊服务”等。参照线下门诊类别,开设线上普通诊疗、专科诊疗、专家诊疗、特需诊疗、教授团队、人气医生等。延长服务时间,利用互联网医院采取全年无休、“白+黑”模式,让患者在任何时间都能在互联网医院上找到医生。

特色诊疗流程方面,开通互联网专病门诊,依据咨

询数据统计,开设患者需求高的线上就医直通车(专病门诊),如IIC眼内注射中心直通车、扁桃体腺样体直通车、眩晕直通车等,完成精准对接。开通特色咨询服务——“院长365咨询”,2022全年完成咨询10 967人次,针对有困难的患者如肿瘤、手术及疑难病症安排进行限期手术、紧急手术400余例。针对院前慢病配药,医院开院前慢病配药三部曲,利用无接触诊疗概念、智慧定位导航、实名制认证与互联网医院、药品配送、院外取药专窗等项目联动,开创快速配药、线上就诊以及无接触配药等服务,打通患者便捷配药“最后一公里”。

4 基于互联网医院运营模式建议

4.1 强化互联网运营管理能力及服务意识

推动互联网医院规范化运营管理,推动患者线上的拉新、激活、留存、转化,强化互联网医院服务意识,增强运营管理能力,最终提高互联网医院关注热度以及使用率。第一,健全互联网医院组织架构,包括成立互联网医院运营领导小组及运营小组,完善各项规章制度^[10],整合业务资源,培养、引进“医疗+互联网”综合管理型人才。第二,依据医院、医生、患者、家属等多方需求,打破传统被动服务模式,主动满足个性化需求,打造线上特色项目,同时持续优化、改进。第三,通过各种宣传渠道普及互联网医疗,选择与专业运营机构开展合作,提高患者对线上全流程就诊的认知。

4.2 优化互联网医院的顶层设计及配套措施

完善互联网医院顶层设计及配套管理制度机制,包括完善线上收费及医生绩效激励评价制度^[11],加速医保脱卡结算在全国范围内落地,建立有效的管理和服 务机制,明确医疗监管、信息安全保障的责任主体和归属^[12],根据市场情况适时适当调整互联网医院价格,推进互联网云药房发展,完善互联网医院药品的供应及配送体系,延伸顶级医院医疗资源的服务范围半径^[13]。

4.3 探索差异化竞争,明确互联网医院建设宗旨

建议找准互联网医院建设切入点及重点,结合医院自身实际情况、医院的战略方向及医院所在区域的功能定位有所侧重。一方面,重点放在线上线下融合一体化,实现疾病周期全过程管理,提升患者就医体验;另一方面,找准患者医生切入点和需求点。同时,为避免同质化竞争,建议各医院根据自身规模和特色开展互联网医院的医疗服务模式。针对三级及以上大型医院,建议进一步立足推动优质医疗资源下沉和分级诊疗的目标定位,加强患者诊疗流程的优化和线上线下一体化管理;而基层医院的互联网医院建设重点,应该面向慢性病管理以及家庭医生的互联网诊疗。

4.4 建立互联网医院医疗服务能力及水平评级

结合国家医疗资源布局、医院学科的医疗服务水平以及互联网医院的发展等情况,对全国互联网医院医疗服务能力及水平进行等级测评,按学科设置国家互联网医疗中心、区域互联网医疗中心和基层互联网医院。根据等级测评结果对互联网医院复诊人群进行细化,充分发挥区域中心的医疗辐射能力。

新冠疫情的爆发让人们意识到互联网医院建设的重要性和必要性,但随着疫情逐渐消除和人们安全感的增加,患者的线下就医行为可能会逐渐恢复到疫情前的水平,对互联网医院的依赖程度也会降低,而面对这种变化,互联网医院应发挥自身特点,不仅为患者带来便捷就医渠道,而且要通过人工智能、大数据分析等技术手段为患者提供更为精准、高效的医疗服务,进一步提升互联网医院的应用价值和用户体验。

参 考 文 献

- [1] 动脉网.2022中国互联网医院发展调研报告[EB/OL].(2022-09-03)[2022-12-13].<https://www.vbdata.cn/1518870219>.
- [2] 杨玲,宋宝香.互联网医院患者线上线下转化的制约因素及对策探析[J].卫生经济研究,2022,39(11):65-68.
- [3] 徐书贤.互联网医院建设新浪潮[J].中国医院院长,2020(10):28-38.
- [4] 健康上海.收藏!本市互联网医院名单一览[EB/OL].(2022-12-16)[2023-3-1].<https://mp.weixin.qq.com/s/KAiCFDz2LSke9JrhM-Kydew>.
- [5] 张瑞霖,张敦明,王禹尧,等.公立医院互联网医院与线下实体门诊运营的对比与思考:以广东省某三甲医院为例[J].现代医院,2022,22(11):1721-1723.
- [6] 健康界研究院.2022中国互联网医院发展报告[EB/OL].(2021-05-21)[2023-02-01].<https://zk.cn-healthcare.com/doc-show-53644.html>.
- [7] 陈怡洋,张倩,陈员.公立医院互联网医院SWOT分析及对策[J].中国卫生信息管理杂志,2023,20(1):93-98.
- [8] 袁嘉杰,何辅成.我国互联网医院的现状与问题探析[J].中国农村卫生事业管理,2023,43(2):126-128,140.
- [9] 曾霞,江俊伸,伞书娟.公立医院互联网医院服务体系的建设和运营探索[J].中国数字医学,2023,18(1):107-111.
- [10] 傅新巧,李程洪,万杰,等.互联网医疗对武汉市某三甲医院线下就医模式的影响[J].医学与社会,2022,35(9):133-137.
- [11] 钮骏,魏明月,王淑,等.基于价值链协同创新的上海市儿童医院互联网医院服务体系建设[J].中国医院,2023,27(1):79-81.
- [12] 廖祖达,许媛媛,滕晓梅,等.互联网医院医保支付的探索与思考:以某院运行情况为例[J].中国医疗保险,2023(1):51-54.
- [13] 李妍玫,黄羽舒,许多,等.互联网医疗第三方平台诊疗服务合规性研究[J].卫生经济研究,2023,40(3):57-60.

通信作者:谢诗蓉(1971-),女,本科,副研究员;研究方向:医院管理。

收稿日期:2023-06-27

修回日期:2023-07-12

(编辑 徐佳)