领袖视角

多方发力，乘势而起——中国互联网医院的发展现状和未来趋势

近年来，医疗服务领域创新不断，“互联网+医疗”的概念得到不断发展，大量资本不断涌入。其中互联网医院作为数字医疗版图的组成部分在最近短短几年内得以飞速发展，2020年新冠疫情的爆发更是使得患者对远程医疗的需求激增。当进入后疫情时代，互联网医院是否还能维持发展势头，起到举足轻重的作用?

中国互联网医院生态系统的发展

在中国，互联网医院与智能装备、远程医疗以及医疗信息化共同构成了数字医疗版图，互联网医院实质上是指通过整合医院和医生资源，在网上为患者提供问诊和处方等服务的具有医院牌照的技术平台。

对于患者而言，除了问诊和处方等基本医疗服务以外，互联网医院还能够提供保险和药物等方面的增值服务，做到医、险、药“三位一体”；对于医院和医生而言，互联网医院能够提供运营和IT基础设施、医生培训、患者管理等服务。同时，医生对于互联网医院来说也是重要的医疗资源；对于制药企业而言，互联网医院则能够提供相应的营销渠道，让药企更加高效地触达患者群体并为患者提供持续的药物供应（图1）。

政策路线图

在线下实体医院、医生、患者、药企和医疗器械公司等各方推动下，互联网医院在短短几年内实现了快速的发展。除了上述利益相关者以外，政府及政策支持也是驱动该生态系统发展的关键力量。总结来说，中国的互联网医院政策路线图可大致分为五个阶段:

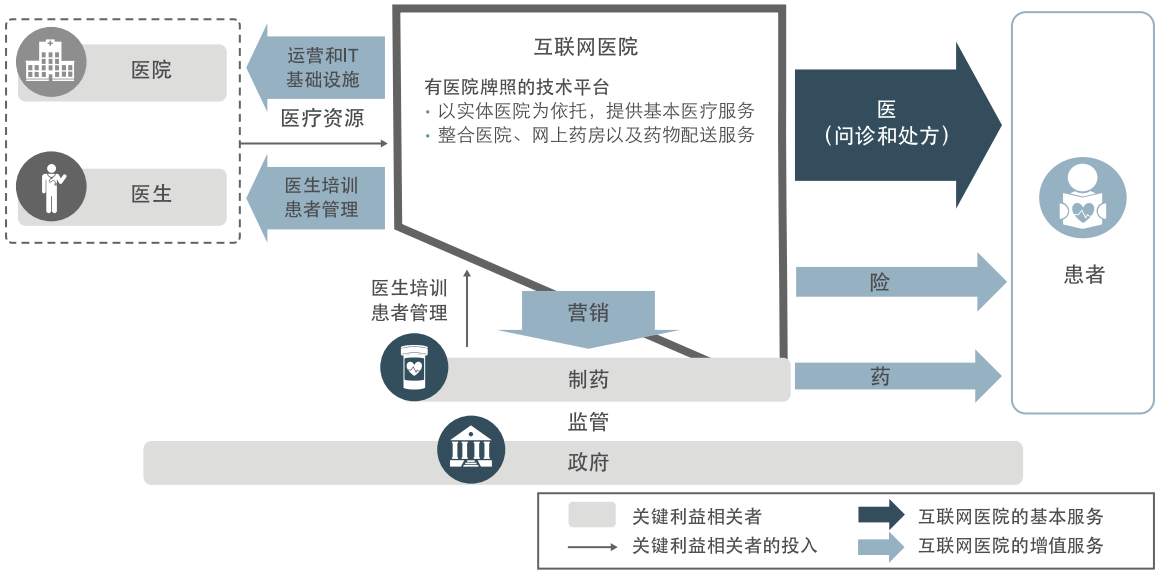
- 探索期（2014-2016年）：政府强调远程医疗服务的重要性，2015年微医首家互联网医院在乌镇成立
- 试点期（2016-2017年）：好大夫在线与银川市政府合作建立银川智慧互联网医院，丁香园、北大医信、春雨医生、医联等15家企业进驻银

《多方发力，乘势而起——中国互联网医院的发展现状和未来趋势》的作者为L.E.K.咨询上海分公司大中华区主管合伙人**陈玮**（**Helen Chen**），及副董事**曾凡凡**（**Evan Zeng**）。

欲了解更多信息，请联系lekchina@lek.com。

L.E.K.

图1
中国互联网医院的生态系统



资料来源：L.E.K.研究与分析

川智慧互联网医院基地。2017年更是引发互联网医院浪潮，40多家平台获得互联网医院牌照

- 不确定期（2017-2018年）：政府欲将互联网医院的门槛拔高，国家卫健委（NHC）和国家中医药管理局（NATCM）联合发布《关于印发互联网诊疗管理办法（试行）等三个文件的通知》，其中的《互联网诊疗管理办法（试行）》要求当地政府撤回之前批准的互联网医院牌照并重新提出执业登记申请
- 政府澄清（2018-2019年）：进一步明确了市场准入和服务范围，表明了政府的支持态度
- 加速期（2019年至今）：政府密集宣布支持性政策，批准了处方药的在线销售，还宣布了网上医疗保险支付的指导意见，以鼓励互联网医院的发展

服务范围

随着互联网医院这一创新概念在中国不断发展，其服务范围和应用也在不断增长。目前，互联网医院的核心服务网上问诊仍然存在不能进行首诊的限制，但由于目前还没有具体的政策对首诊进行明确定义，这其中也存在一定的“灰色”地带：医生可以仅通过在线对话与患者进行核实并做出判断，患者不需要提供首诊证明。另外，互联网医院的服务范围也存在局限性，仅能够用于常见病或慢病的一般性问诊（例如：提供有关症状和进一步健康检查的医疗建议），而对于常见病和慢病的定义，政策中也没有提供具体的疾病清单。尽管对相关政策的解读还有一定的争论空间，但总体而言，互联网医院对首诊的限制正在放开，服务范围和应用也在不断增长。

牌照申请

互联网医院牌照申请必须以实体医疗机构和IT基础设施为依托。首先，互联网医院中的临床科室必须与实体医院对应，每个科室必须至少有一位主任医师和一位副主任医师，在线处方都必须由药剂师审核；其次，IT基础设施方面必须具备充分的能力，包括电信与信息服务业务经营许可证、软件和硬件设施、相

应的人才等，信息系统的安全保护等级必须达到3级（总共分5级，5级为最高保护等级）。具备相应的条件以后即可向实体医疗机构所属的执业登记机关进行申请，从而进一步邀请全国范围内的医生入驻平台，为广大患者提供在线医疗服务。

中国互联网医院市场的增长趋势

中国互联网医院市场在过去几年中已经见证了指数型增长。以交易额计，互联网医院的市场规模在过去5年中翻了近5倍，预计将在2020年达到1千亿人民币，其中70-80%仍然来自于产品的销售。获得牌照的互联网医院数量在2019年获得密集的政策支持后呈现爆炸式增长，目前多达500家（图2）。在线问诊数量在2019年达到2.7亿，约等于中国所有三级医院总问诊量的十分之一，相当于约90个华山医院2019年的问诊量。

互联网医院的发展以及其背后线上和线下的整合实际上受到了众多因素的驱动，其中最主要的包括数字化和技术的发展、对医生和医疗机构的激励、直接监管（例如：服务范围限制）、间接监管（例如：数据隐私）等。长期来看，如果未来出现更多利好因素（例如：基本医疗保险的广泛普及、在线首诊和处方的放开、治疗疾病范围从常见病和慢病扩大到专科疾病、直接面向患者的药物配送），中国互联网医院市场将加速增长。

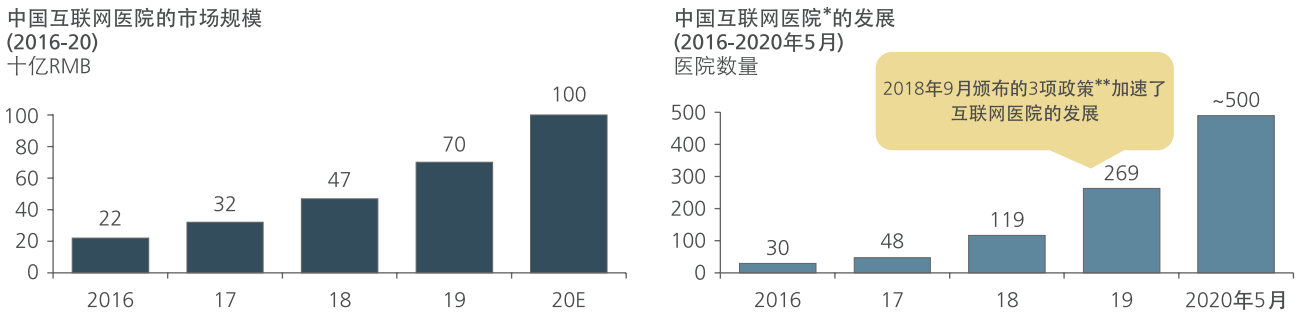
新冠疫情对互联网医院发展的催化作用

以往互联网医院更多地是由医药电商主导，出发点和思维方式更多以问诊和药物销售为主。疫情爆发后，医院收入减少，患者对远程医疗的需求激增，建设互联网医院平台的重要性开始凸显。

政策支持力度加大

为满足患者需求，缓解医疗体系负担，中国政府加快了互联网医院的建设步伐。2020年2月份开始陆续有10个直接或相关的政策出台（图3），鼓励远程问诊和远程医疗服务（包括但不限于在线健康状况监测、健康教育、慢病随访诊断等）的发展。另外政府部门还传达出网上医保试点放开的信息，允许常见病和慢病患者报销在线医疗服务和药物，并设立了提升医疗机构数字化程度的中长期目标，计划到2030年建立一个全国范围内线上线下融合的医保系统。

图2
中国互联网医院的市场规模



注释：*根据互联网医院牌照数量；**《互联网诊疗管理办法（试行）》《互联网医院管理办法（试行）》《远程医疗服务管理规范（试行）》；
^上海领先的医院之一，拥有1200个病床
资料来源：动脉网、健康界、凯度、国家卫生健康委员会（NHC）、前瞻网、L.E.K.研究与分析

图3
新冠疫情期间的政策突破

	监管文件
1	关于加强信息化支撑新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控工作的通知（2020年2月）
2	关于在疫情防控中做好互联网诊疗咨询服务工作的通知（2020年2月）
3	关于进一步落实科学防治精准施策分区分级要求做好疫情期间医疗服务管理工作的通知（2020年2月）
4	关于新冠肺炎期间互联网+医疗保险报销工作的指导意见（2020年3月）
5	关于深化医疗保障制度改革的意见（2020年3月）
6	推进“上云用数赋智” 助力企业数字化转型（2020年4月）
7	关于做好公立医疗机构“互联网+医疗服务”项目技术规范及财务管理工作的通知（2020年5月）
8	国家卫生健康委办公厅关于进一步完善预约诊疗制度加强智慧医院建设的通知（2020年5月）
9	关于运用新一代信息技术支撑服务疫情防控和复工复产工作的通知（2020年6月）
10	国务院办公厅关于进一步优化营商环境更好服务市场主体的实施意见（2020年7月）

资料来源：国家卫生健康委员会（NHC）、国家医疗保障局（NHSA）、国务院、L.E.K.研究与分析

患者流量、问诊和处方量增长强劲

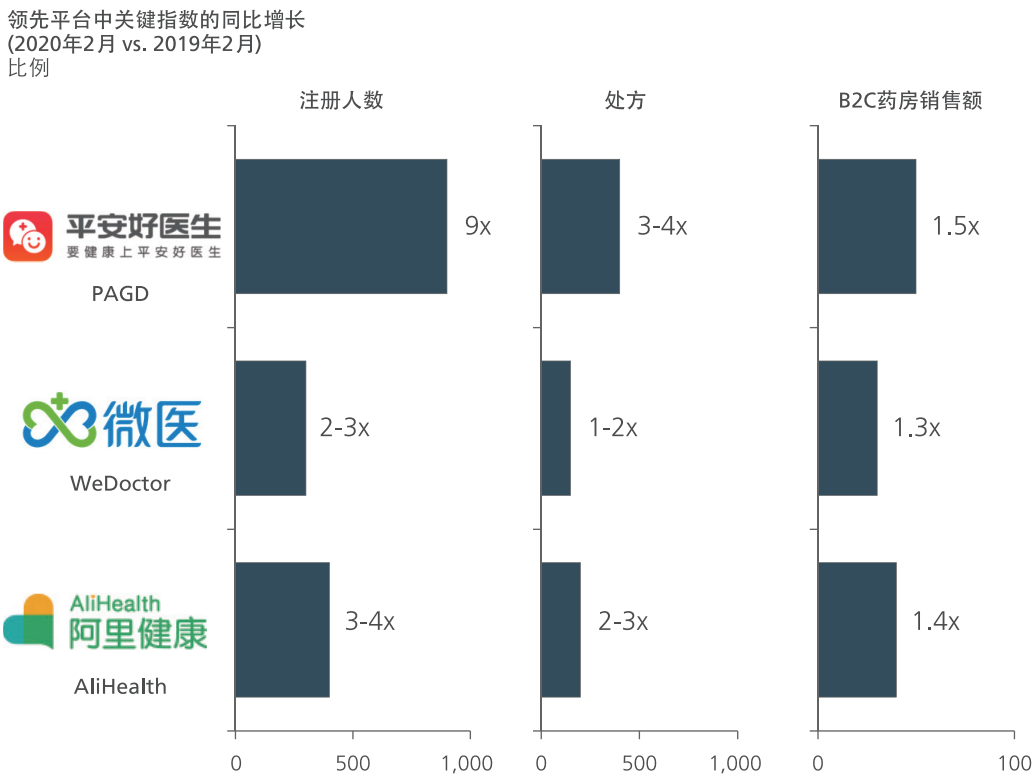
在新冠疫情爆发期间，实体医疗机构面临交叉感染的高风险，互联网医院因此被推向抗击疫情的第一线。在线问诊平台在10多个省市（例如：浙江和上海）迅速推出，向30多万用户提供新冠相关的问诊服务。从行业领头羊的角度来看互联网医院的发展，患者流量、处方量和网上药房销售额的增长都十分强劲（图4）。

此外，头部玩家也正在积极寻求拓展机会，借助资本运作不断加速公司整体发展（例如：阿里健康拟融资100亿港币）。从最近的动态来看，互联网医院的发展被普遍看好。

互联网医院的基本医疗保险覆盖获突破性进展

互联网医保被认为是促进互联网医院发展的首要驱动因素。新冠疫情期间，互联网医院的基本医疗保险获得突破性进展。目前在四川、浙江、天津、江苏、武汉等地区设立了网上医疗报销试点项目，主要覆盖常见病、慢病等病种。由于政策方向明确，向好的趋势不太可能发生逆转，但全国范围内的铺开预计还需要3-5年的时间。这是由于当前互联网医保仍面临一系列挑战：公立医院由于受基本医疗保险预算的限制，与在线渠道分享预算的意愿较低；（疾病）诊断相关分类（DRG）的实施有望突破医院基本医疗保险预算上限的障碍，但可能会首先针对住院病人，短期内不太可能针对慢病；患者识别和药物使用情况追踪还存在一定的技术壁垒；在层级较低的城市或医疗机构，IT和数字化准备程度普遍较低。

图4
领先平台中关键指数的同比增长



资料来源：公司官网、L.E.K.访谈、研究与分析

互联网医疗平台的竞争格局

中国互联网医院有三个主要类型:

- 医联体（MTA）是由地方政府支持的公立医院联盟，通过纵向资源整合和横向跨区域联动实现资源的配置优化，更有可能在欠发达地区实现发展；但未来发展会受到资源不足、服务能力有限、缺乏激励等因素的限制。
- 实体医院线上平台是实体医院与第三方数字解决方案供应商合作的自建模式，大部分是公立医院。由于新冠疫情的爆发，短期增长势头强劲，一定程度地扩大了医院的服务半径，但目前价值变现较少。
- 第三方平台则是立足于数字平台，旨在提供从疾病预防到康复的全周期健康管理服务。长期来看，第三方平台的医疗资源高度整合，因此最有可能实现拓展。

这三类互联网医院中，目前最为主要的是实体医院线上平台和第三方平台，而第三方平台中已经出现不少头部玩家。在包含基本服务的基础上，各类第三方平台由于其各自具备的不同商业模式以及关键利益相关方，提供的附加服务也存在一定差异，例如：阿里健康、京东健康及健客借助其自有的物流系统在药物配送方面具有一定优势；中国平安集团旗下的平安

图5
互联网医院领先竞争者的服务组合

注释：*企鹅杏仁是由企鹅医生和杏仁医生在2018合并而来，主要聚焦于通过在线渠道进行医疗问诊、智能设备和线下诊所，已经开设了50多家诊所
资料来源：L.E.K.研究与分析

好医生则依托其母公司在保险领域的丰富经验在网上医疗保险方面具备相当实力（图5）。

新冠疫情推动了医疗改革和互联网医疗的发展，医院和医生也已经体会到互联网医院的便捷并形成了一定的用户习惯。在这样的势头之下，互联网医院的头部玩家正在进一步积极推进全科在各个省市的落地以及各地网上医保的覆盖，并加速与药企的对接。另外在慢病管理、慢病医疗支出、费用的管理方面也陆续有创新动作。

总结

为解决医疗体系总体资源、结构、医疗服务质量等方面的问题，互联网医院在互联网+医疗健康的大趋势下应运而生并不断发展。短期来看，在各方利益相关者，包括政府政策的支持下，互联网医院已经实现了快速增长，并形成了庞大的市场体量。新冠疫情的爆发进一步催化其发展，为越来越多的互联网医疗平台引入巨大患者流量。长期来看，后疫情时代互联网医院政策的利好趋势预计将继续维持，互联网医疗平台首诊和网上医保有望进一步放开，服务范围和应用将更加广泛。

作者介绍

陈玮（Helen Chen）女士是L.E.K.大中华区主管合伙人。她拥有丰富的行业及项目经验，范围覆盖生物医药及医疗器械全产业链。陈玮女士在美国和亚洲市场拥有30年的咨询和行业经验，自2000年以来一直居住在中国，致力于帮助企业进入中国市场、拓展中国业务，并利用当地资源助力其全球业务发展。

曾凡凡（Evan Zeng）先生是L.E.K.上海分公司的副董事。他在生命科学领域拥有丰富的管理咨询经验，致力于为来自全球包括中国的制药、医疗技术和健康等领域的客户提供服务。曾先生拥有凯洛格商学院的MBA学位和斯坦福大学的理学硕士学位。

关于L.E.K.

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，帮助他们在中国复杂的商业环境中增加收益，取得成功。欲了解更多信息，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。本文档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