

## 互联网巨头再次折戟医疗



曾被誉为是最重要创新的医疗项目 Amazon Care,宣告于年底关闭。这家互联网科技巨头再一次折戟医疗大健康领域。

对于来说,Amazon Care 的失败或许没有那么难以接受。毕竟在2018年,与JP Morgan、伯克希尔·哈撒韦“三巨头”共同启动的 Haven 项目,很快就宣布失败,这是第一次在医疗大健康领域吃了瘪。

或许我们可以从复盘 Amazon Care 这3年的经历,看出以为代表的互联网科技巨头在踏入医疗大健康领域时,都会踩哪些坑?

由内而外的创新

以电商业务起家的,一直想要进军医疗大健康领域,从收购 Pillpack,通过和PBM联手来推动药品零售,到和伯克希尔·哈撒韦和JP Morgan 组建企业自保体 Haven,以及在疫情期间推出在线医疗服务——Amazon Care,都是基于此战略。

Amazon Care 最早在2019年由收购医疗技术初创企业 Health Navigator 后建立。同年,就在 Seattle 总部以内部试点的方式推出了在线医疗服务,旨在提供以员工及家属为中心的医疗保健服务。之后,这一服务扩大到面对华盛顿州所有员工,然后再将远程医疗服务扩展到了美国境内的所有员工。

Amazon Care 的医疗业务主要分为两大类:一是线上的问诊护理服务,也就是员工可以在任何时间通过 Amazon Care 的 App 在短时间和专业医疗人员取得联系和问诊服务;相比漫长的线下预约和候诊室等待,在家中就可以第一时间联系上医生,被视为 Amazon Care 的最大优势。二是线下面对面服务,当出现无法通过远程问诊解决的问题时,Amazon Care 将派医疗专业人员到患者家中进行额外护理,并且还会提供将处方递送到患者指定药房等服务。

可以从 Amazon Care 的业务模式看出想做出的改变。以往,商业模式建立在以C端流量为核心的基础上,但多年的探索证明,医疗领域是一个支付方主导的B端市场,因此,Amazon Care 在推广之初,就将客户瞄向了企业。这和之前的业务模式完全不同。

据公开信息显示,包括 Silicon Labs、TrueBlue、Whole Foods 和希尔顿在内的多家企业都已经与 Amazon Care 签约,他们的员工都可以使用该服务。

对于 Amazon Care 的宣传,也不遗余力。因为 Amazon Care 这种由内而外的创新像极了当初孵化云服务的过程,而云服务也不负众望从一个内部需求转变为营收支柱。

Amazon Care 业务的负责人之一, Kristen Helton 博士也对外表示,“患者厌倦了不把他们放在首位的现有医疗保健系统。我们以患者为中心的服务将改变这种情况。未来,我们会为全国的客户提供紧急和初级保健服务。”

换个说法,亚马逊想要重塑美国医疗保健市场。

然而,仅仅过去3年,豪言壮语犹在耳,Amazon Care 却宣布要在年底关闭服务,这背后的原因到底是什么呢?

节省的基因和不该克扣的成本

Amazon Care 曾被亚马逊称为为企业最重要的创新之一。这样一个明星项目的失败,背后折射出的是互联网科技巨头入局医疗大健康赛道容易踩的坑:低估医疗大健康领域的复杂性、过度追求快速且低成本的扩

张、忽视专业人员的意见与需求。

从 Amazon Care 的商业模式,我们可以清楚地看到它要成功所必须的三要素:高质量临床医生、高效护理团队以及流畅的患者体验。

也就是说,Amazon Care 的服务需要一定规模的人员配备作为支撑才能办到,但要做到却很难。的做法是选择同医疗机构 Care Medical 合作,由对方为患者实施实际的医疗服务,运营和技术服务则由提供,双方共享 Amazon Care 品牌。

然后这样的合作却是一个你不知我,我不懂你的状态。

据美国媒体的报道,一位曾在 Care Medical 工作的护士,在提供远程医疗服务时,发现患者有严重的自杀倾向,然而她却没有办法直接将来电转接给能提供帮助的人,只能告诉患者拨打另一个号码,随后挂断电话——违反医疗标准协议,不遗弃处于危机中的病人。

该名护士表示:“在这个系统上找不到对方的电话来源,这对医疗从业人员来说有很大的困扰。在向工程师反馈了这个安全问题近一年后,直接转接来电功能才上线。”

以电商起家,在仓储物流等重资产模式中打拼多年,对于成本的把控堪称极致。因此,在 Amazon Care 服务向全美扩张后,也极力避免建立一个实体的医疗中心。管理层甚至要求护士在家里储存和处置医疗用品,并在私人汽车里使用离心机稳定患者的血液样本。

最终,也没有为 Amazon Care 建立一个实体枢纽,尽管表示为上门服务的护士提供了处理用品的设备。

只是这样的高科技设备,同样被一线护理人员所诟病。例如现场护士被要求使用能向医生传输实时患者音频的无线听诊器——尽管它并不总是奏效,并且为了让它发挥作用还要求一线护理人员反复调试,给上门护理带来不好的患者体验。

矛盾的核心在于法规和人手短缺

Amazon Care 暴露出来的,还有难以符合各地的法规,以及专业人手的短缺。

问题的根源在于美国各州对于异地执业的规定甚多,以至于服务商很难跟上各种州法规。医护人员在远程问诊患者期间,会不时向支持人员询问他们是否被允许提供某些服务,例如开抗生素处方,但他们并不能在第一时间得到一个明确的答案。

一位驻扎在 Seattle 的护士回忆说,她与密苏里州的一名患者交谈,该患者描述了扭伤脚踝的症状。要诊断扭伤,患者需要进行 X 光检查,但护士却无法推荐带 X 光机的紧急护理设施。

“当你试图帮助某人,但你却没有足够的资源,甚至我自己也不清楚到底能提供哪些服务。”这名护士说。

更值得注意的是,即使护士在多个地区跨州工作, Care Medical 的人员配置也无法满足 Amazon Care 的需求。因此,多名前员工表示,与仓库和送货业务一样,亚马逊将希望寄托于第三方供应商来填补缺口,他们以临时聘用的方式从当地机构聘请护士进行上门护理服务。

在提供远程医疗服务企业中,使用临时人员解决人手短缺问题的现象并不罕见,但需要保证一致的服务标准。根据临聘护士的介绍,Amazon Care 给予她们的合同期限

非常短暂,运营策略也频繁变化,入职培训也很简单。这样的现状使得临聘护士很难保持服务标准并将后续跟踪服务做好。

随着 Amazon Care 将业务拓展至全美50个州,人员配置缺失的问题越来越严重,对于第三方临时工的依赖程度也越来越深。然而,基于成本的控制,并没有加大对于人员的投入,最终的结果是服务水准持续降低。

医疗保健服务本质上是一项人力密集型业务,疫情的持续使得相关劳动力一直处于短缺的状态,这也使得 Amazon Care 在这3年间很难在人员配置方面维持一个较高水准。

只是,Amazon Care 的客户不这么想,使用 Amazon Care 企业的初衷是希望建立起业内平均水平更好的服务,现实的情况是 Amazon Care 的服务只能在少数地区保持水准,无法覆盖所有的业务开展区域。

另一方面,对专业医护人员来说,加入 Amazon Care 除了薪酬上的考量,亚马逊对于医疗大健康领域的雄心壮志也是吸引他们的重要原因之一。这些心怀理想,希望通过技术手段来改善患者体验的医护人员,在遭遇种种事件后,难免会对 Amazon Care 感到失望,进而离开。人员的流失又进一步加速了服务水准的下滑。

合作伙伴缺乏话语权

问题似乎出现在为 Amazon Care 提供服务的 Care Medical 身上,但 Care Medical 与 Amazon Care 之间说不清道不明的关系却让外界将矛头直指。

Care Medical 成立于2018年,由的一名员工成立。这样的联系使得双方之间很容易建立起合作关系,并且这种合作在美国很常见,既能摆脱科技巨头控制患者隐私数据的嫌疑,也更容易通过各州法规监管。

虽说两者关系紧密,但两个公司的主营业务领域完全不同,因此双方对于具体事件的想法可以说是南辕北辙。受限于双方的体量,即使对外宣称, Care Medical 是一家独立的,但据已经离职的护士和高管的说法, Care Medical 在双方的合作过程中并没有足够的话语权,多数决定都由拍板。

双方的博弈点在于追求快速扩张的互联网思维以及盲目以客户为核心设计服务体系,而 Care Medical 则是从专业医疗视角看待业务。对 Amazon Care 项目来说,有来自对于规模增长和客户满意度的业绩压力,而 Care Medical 则是由临床工作人员经营并主导的传统医疗思维的机构。

即使在一些基本的问题上,双方都存在矛盾。在面对媒体提出 Amazon Care 是否使用 Epic 或 Cerner 作为其 EHR 系统的问题? Care Medical 的医疗总监 Sunita Mishra 也只能含糊其辞。据前雇员的说法,在很长的一段时间内并未使用专业电子病历管理工具,而是采用一些廉价的通用工具。这些做法让一线医护人员感到不快。

同样的情况也发生在 Amazon Care 身上, Amazon Care 的员工无法理解为什么 Care Medical 的护理人员需要那么长的时间才能完成工作。而对于护理人员关于线下流动工作的安全性的诉求, Amazon Care 也选择了视而不见。

医疗专业人士陆续离职

在内部的备忘录指出:“尽管我们的注册会员喜欢 Amazon Care 的许多服务,但对于我们一直瞄准的大型企业客户来说,这不是一个完整有效的解决方案,而且难以长期有效。”

也就是说,自身也承认自己的项目在线上医疗市场上缺乏竞争力。尽管认为自己在取悦用户上做的不错,可正是这些举措让临床工作人员感到沮丧。

通过 Amazon Care 的远程服务,客户可以在15分钟内发现自己是否患有链球菌性咽喉炎——并在不到两个小时后收到药物。即便是上完夜班的工人,在感到不舒服后也可以通过 Amazon Care 在一小时内找到医生和一些滴眼药的处方。

Amazon Care 在享受这样的案例带来的高满意度评价,而提供服务的 Care Medical 医务人员却更在意如何提供健全的临床护理。不仅仅是 Care Medical 的专业人员被 Amazon Care 所忽视, Amazon Care 自己具有医疗背景的高管在亚马逊体系下也属于被忽视的对象。

据媒体报道, Amazon Care 的负责人

Kristen Helton 博士,从今年夏天开始一直处于休假状态,并将持续自己的假期。

Amazon Care 的总经理 Phoebe Yang 已于9月份离职,她是美国领先的医疗专业人员数字平台 Doximity 的独立董事,也是 CommonSpirit Health 和 Providence St. Joseph Health 的董事会董事。

值得一提的是,亚马逊旗下处方药初创公司 PillPack 联合创始人 TJ Parker 和 Elliot Cohen 也于9月份离职。

具有医疗背景的高管不断离职,让人想到过去美国大科技公司在拓展医疗大健康领域时,专业医疗人员也很难融入高科技公司的现象。

在2019年,苹果大健康团队经历了一系列的人员变化,从高管到普通研发人员都有。究其原因,也是在发展方向上存在分歧。一部分具有专业背景的员工希望苹果能够在医疗领域有更深入的举动,而苹果更愿意以运动监测、冥想这类消费者属性更强的项目切入。

前 Google Health 负责人 David Feinberg 在离任后接受媒体采访时表示,在大型科技公司要承受规模上的压力,既要产生全球影响力又要维持公众的信任,这并不容易。

科技巨头为何与医疗难相融

亚马逊这样的互联网科技巨头接连在医疗领域栽跟头,似乎也再次证明了一件事,仅靠雄厚的财力也很难在短期内建立起一套可靠的医疗商业模式。

从宏观层面来说,医疗行业是一个强监管行业,政府对于各类医疗服务的业务模式、药品流通、保险覆盖等方面都有一定的限制。另外,医疗行业的高附加值主要体现在医患间的面对面互动,而远程医疗能提供的服务有限,线下上门服务又受制于人员配置,无法维持服务水准,双方难以建立起足够的信任。

具体到 Amazon Care,它所暴露出来的问题主要有三个:

一是远程医疗市场的B端属性较强,企业方更看重整体服务的均衡性,对特定人群用超额服务换回来的高满意度评价对企业方的影响并不大;

二是竞争对手已有先发优势, Teladoc 的会员费模式既难以模仿又难以超越;

三是疫情已经持续了3年,远程医疗市场已从爆发期进入了退潮期, Amazon Care 并未在这个特定的窗口期发展壮大。

科技巨头对于医疗服务的B端属性认识不足,导致互联网公司进入医疗领域之后四处碰壁,不得不反复调整自身的战略,在自建、外包和收购之间不断徘徊。 Amazon Care 也经历了依靠 Care Medical, 找寻第三方供应商, 然后收购线下连锁诊所 One Medical, 关闭 Amazon Care, 以 One Medical 为基础从头再来的过程。

亚马逊面临的问题也是所有大型互联网公司进入医疗领域的挑战。医疗是一个支付方主导的B端市场,与从渠道到运营都与以C端为核心的互联网模式有着巨大差异。即使拥有规模化的C端流量也很撬动这个市场,如果按照B端的玩法来,那么互联网公司那套以资金优势局部切入,然后快速规模化的打法就完全失效了。这也是 Amazon Care 最终关闭的原因——既然无法达到战略目标,那就果断关掉避免陷入长期困境。

医疗服务和互联网的商业逻辑之间存在差别,互联网医疗企业至今依然在探索盈利模式的道路上艰难行进。

除了在支付端的探索,互联网企业如何与医疗机构共同发挥自身的优势,相互赋能。这点国内的互联网巨头比如字节跳动也在做不少探索。对于字节跳动来说,如何将巨大的流量进行商业转化是要解决的问题。字节跳动从去年开始,将眼光瞄准了心理健康、妇儿、医美等与自身用户重合度较高的领域,并押注细分领域的龙头,如全资收购美中宜和,股权投资好心情等。

互联网医疗发展了10多年,似乎成熟且清晰的商业模式只有“卖药”,其余模式要么增长空间有限、要么是成本难以覆盖的重资产模式。但无论是亚马逊放弃 Amazon Care, 以线下医疗 One Medical 重新来过, 还是字节跳动持续布局线下医疗服务。他们都在为互联网企业破局医疗大健康领域砺剑磨枪。