

## 医疗健康分论坛

## 抓住医疗健康领域的机会缝隙

主持嘉宾：周 逵 红杉资本中国基金 合伙人

论坛嘉宾：王 昆 华医 CEO

张 岱 IDG资本 副总裁

许 谦 天泽投资 董事总经理

**周逵：**关于医疗健康领域的发展，目前有几个比较直观的趋势。

第一是在中国，人口老龄化的趋势非常明显。春节期间我去了趟印度，有个直观的感觉，就是印度人要比中国人年轻三四岁。因为我们长期执行计划生育政策，而印度人在这方面管得不是很严，生孩子比我们早，而且生得要多一点。当发生拐点的时候，这是个最主要的力量，年龄的重心往上移的趋势是非常快的。

第二是中国农村医疗资源的配置正在发生变化。无论哪儿的人生了病，都会来北京看病，说明中国的医疗资源配置是极其不均衡的。之前农村健康服务和健康保险的覆盖都不够。现在局面在逐渐改变，特别是在绝对值上的改变，影响还是蛮大的。

第三是针对富人的差异化服务。中国的医疗资源，即便是像协和这样的医院，也看不到明显的差额定价。协和的大厅总是很拥挤，这么多病人挤在一起，其实有些没有病的人去了一趟后，估计也会有病了。中国的富人其实没有太鲜明的差异化服务。

还有一个就是环节。医药代表搞定医生，医生搞定病人，医生其实是销售的一个出口。你去医院用了过多的药，是因为医生的收入与药量有关系，这是第一。第二，你可能用了一些不该用的药。你早上去排队挂号，可能等了

## 医疗健康领域发展将往何处去？

我一直在等待当医保有一天能够覆盖到家庭时，某一种商业的产生。比方说我一直关心、等待一种模式，老人最后那一段时间的病床是否能租赁？租赁的费用能否被医保覆盖？大家作为创业者，要对这些很敏锐。

四个小时，甚至可能等了八个小时，看医生的时候两三分就出来了，然后吃了一些药，心里感觉很没底。我们该不该用这个药？之前打了那么长时间的基础，给大家产生了这样的感觉，就是你用了过多的不知道是什么的药物。所以我说的这个趋势，就是我们得了病之后，在治疗之前，预防、诊断这些方面的需求是非常旺盛的。

**许谦：**我看到一个也许算不上很大的趋势，就是中医药的现代化。因为中医药是传统医学，通过很多经验总结出来的，中医理论与西医理论二者之间不对接，完全解释不通。但现在随着科学技术的发展，有些地方开始能够对接



周逵 (主持)

王昆 (嘉宾)

张岱 (嘉宾)

许谦 (嘉宾)

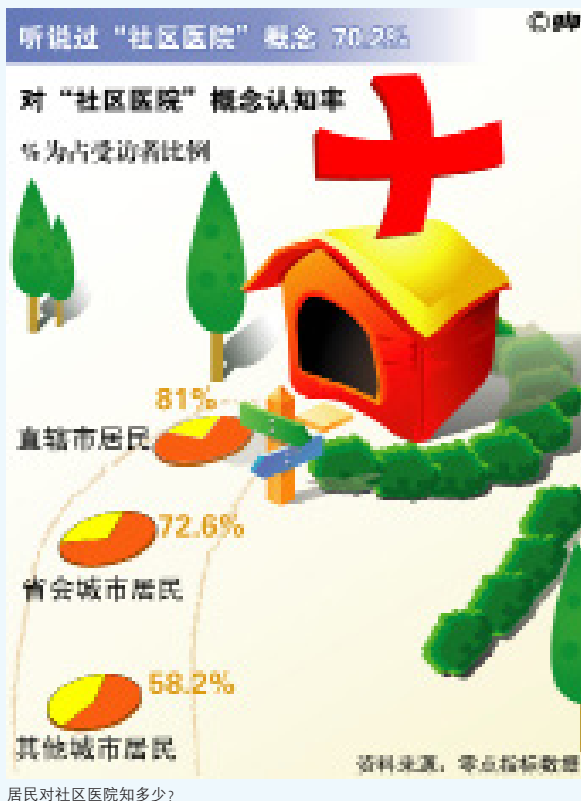
了，比如青蒿素得了奖，对中医药现代化有了很大一个刺激。最近陈竺部长——他以前是中科院的院长，现在调到卫生部——说用砒霜研究治疗白血病。砒霜本身是中药，它是与中医结合的，大家非常看好，但这个进程有多快，实际上是个问题。

**王昆：**我补充一点，就是医学服务与互联网的结合，因为我本身就是搞这个的。我在的这家企业现在简称叫做华医网，是一个从事远程医学继续教育的机构。大家知道中国现在有多少医务人员么？总的来说有800万，其中专业的技术人员500万，这里面在社区、城乡服务的大概有320万左右。这320万名医生服务着大约11亿人群，我们就是对这320万医生提供继续医学教育。医学教育有个特色，全世界都是分三阶段的。比如一个普通高中生要成为一名医生，要经过三个阶段：第一阶段是本科教育，需要念一所医学大学；第二个阶段叫做毕业后教育，有点像实习律师，也就是说毕业以后不能马上当医生，按照现在的规定要再干3年，经过专业医师培训后，才能成为一名真正的医生；第三阶段，就叫做继续教育，这是终身的教育。我们现在从事的就是第三个阶段的教育。

医学服务与互联网的结合，大概分为三个方向：一个是高端医生与低端医生之间的信息流动，比如像我们搞的继续教育这种方式，城市的

高端医生对低端医生的教育，或技术指导，或远程会诊服务，这算是一类；还有一类是医患之间的，比如像远程会诊、出院后的管理、日常的健康咨询；再有一类是患患之间的，比如都得了同一种病，想找人聊聊天；或是刚怀孕，想看看以前的人是怎么做的。以上是三大类医学与互联网相结合的趋势。

**张岱：**美国医疗发展现在已经到了第四步，就是医疗预防的阶段。中国不管什么事情都走得快，医疗健康也是这样。在2006、2007年的时候，中国有人开始做医疗投资，当时整个行业的平均增长在20%以上，有很多投资机会，你投什么都能有不错的回报。但是从现在来看，做药特别是做化学制药的，都很艰难。4月23号在合肥开了一个药交会，几乎所有的药厂都在抱怨，因为不知道这个基本药物目录会是什么样子。实际这里面最根本的原因是：中国大概从2007年、2008年开始搞新农合，就是把周逵刚才讲的穷人看病的问题提到议事日程上来，投了很多钱。但是从2009年正式开始，国家开始两手抓，一手是新农合补贴农民，另一手是总量控制。总量控制最明显的是去年的抗生素，如果有人买科伦的股票，现在会亏得一塌糊涂，而科伦原来是家很好的大企业。我所讲的这两个事件背后，是医疗行业、医疗领域



投资最难的事情：就是它是政府高度管制的。而且纵观各个国家，管得都很严。所以在政策的变化性上，对整个行业创业也好，投资也好，都是非常重要的，这是它与互联网行业、消费品行业差别很大的地方。

另外一个就是技术化，这也是医疗创业投资第二个重要的因素。这不像互联网领域，比如移动互联网经常可以出现一些门户网之类可以通吃的东西，而医疗领域如果从长期看，我个人认为世界上最成功的有两家企业，一个是罗氏，一个是强生。这两家公司的发展历史基本上是靠不断兼并收购发展的。所以医疗行业很难出现一家企业能够横跨所有的行业。就是制药想全部靠自己做下来是不太可能的；医疗服务也是这样，要做一个品牌连锁医院，把所有的医疗服务都做起来，这是不太可能的。这种高度的技术化导致了每个细分领域都会有个领导者，除非这些领导者之间合并，否则很难有个公司把所有的行业都覆盖。

所以对于创业也好，投资也好，我有两点建议：一是高度关注政策的变化，二是高度关注自己

领域的变化，case by case看问题，不能想什么事情都做好，因为这个行业供应链过于分散。

**清华学生：**从个人角度我看到两个大的需求增长点：第一个是医疗模式的改变，特别是现在国家在推进社区医疗，改变了过去看病要去大医院的方式，这是社区医疗、家庭医疗的新模式，坦率地讲是挺大的发展点。另外一点，我们看到医疗健康保险机会是很大的，特别是面对一些窄众的市场，比如说高端市场，包括母婴，包括与养老地产、保险地产相结合的金融项目。这是我所观察到的两个比较大的需求。我觉得医疗健康是个刚性需求，但这两个方向是我觉得会高速增长的。

**周逵：**创业机会是我们今天讨论的一个重要话题，就是到底现在在发生着什么？其实可以这样来看。

从市场的角度来看，刚才说到的老龄化、农村的需要、富人的需要，预防、诊断的需求，健康意识的更宽泛化，可能说到的是心理健康的这个层面：健康生活。

从供应的方面，提到了中药的产业化，包括医药行业的标准化、精细化带来的一些机会，包括互联网技术、无线互联网技术的运用对医疗服务方式的一些影响。

另外一个就是服务走出医院。医院不是医疗服务天生的场所，其实可以走到家庭。我一直在等待当医保有一天能够覆盖到家庭时，某一种商业的产生。比方说我一直关心、等待一种模式，老人最后那一段时间的病床是否能租赁？租赁的费用能否被医保覆盖？大家作为创业者，要对这些很敏锐。一旦说医保可以覆盖，马上就可以产生新的机会。大部分老人的病床是很简陋的，完全可以用非常好的病床。其实这里面有巨大的需求，只是在商业金融方面没有结合好。

还有一个趋势是渠道。渠道非常有意思，它有可能变得更强，也可能变得更弱。比如政府一直在破冰，机会在什么？医疗的中间渠道吃得太多。比如医疗器械或者医药，供应商的成本价格与病人拿到的价格差的实在太大了，中间毛利可以达到70%、80%、90%甚至95%。所以中间渠道的创业机会、改变格局的机会是非常多的。

还有管制的放松。其实管制放松是帮助你判



医药市场中，供应商成本价格与药品的最终价格差异巨大

断：机会什么时候会来。医疗健康在世界范围内都是一个管制相对较多的市场。关注政策不是关注文件，因为有些文件与措施之间还相差很远很远，下发文件到最后能不能实施，是需要这个行业从业、创业和投资的人判断清楚的很重要的一个环节。

其实医疗行业真是有很多很多的机会。比如互联网市场，机会缝隙很小，但在医疗服务行业，机会缝隙到处都是，刚才说的每个趋势都有一个巨大的商业空间。

**周逵：**其实传统的医院，第一步的机会会有很多。很多医院是由原来的老中医大夫作为院长，但他并不是在经营这家医院。如果从MBA的角度来讲，你有才华，有一定的资金就可以撬动了。还有很多医院是在厂矿下面，有客源，但很不专业。从国家的政策层面，这是一个机会，但不容易由像我们这样的公司去做，而更容易由创业者自己去做。这需要有精力，因为它很分散，需要花时间，还有一些内部的动作才能挖下来。我觉得这部分是要做专业的，不能把它做一个赚钱的机器。医院是一个很持续很健康的现金流，如果不乱来的话，风险是很低的，反之风险是很高的。

大概是在七、八年前，我开始对这个行业感兴趣，开始调查这个行业。我发现这个行业经营活跃的大部分都是莆田人，现在他们在这个行业形成了很强大的实力，很多已经在做产业化的工作了。虽然他们比在座的很多人启动早了十年甚至二十年，但我觉得健康市场仍然有很多很多机会。医疗行业健康产业的市值目前占我国GDP的5%，美国的GDP比我们大很

多，美国健康产业大概占国家GDP的17%，可见我们前面的路还有很长。

**王昆：**我提一些微观的建议。我觉得小公司眼下可以做医院的信息系统，医院的HIS系统等，把看病的过程管起来。从现在的经验看，这些领域不适合大公司做，国外据我所知也是一些小公司在做。我们国家目前在推广“三五二一工程”，构建国家、省、市一级的医疗信息平台，希望每一个人建立一个电子健康档案。这些工作之中需要大量的软件技术人才，需要大量的小公司去做。据我所知目前所有这类小公司的活都做不完，大都是七八个人的公司。中小医院要想把电子病历管起来，我看未来五年内做不完，因为它需要一拨人一家一家地去做。

作为一个学医出身的人来看，医疗市场是非常有前景的，因为医疗服务的变革实在是太难了。都是学医的人，都是大概相同的思维，变一点很难很难。在这种情况下，迫切需要在座各位带着你的新思维、新技术，还有你们的成功经验，一起来变革医疗服务市场。

### 医疗服务行业创业从哪里开始？

如果你要创业的话，我个人建议还是想想医疗系统中所存在的问题。



医疗服务行业，如何把服务真正做到实处？

**许谦：**我觉得医疗和IT、互联网的结合可能作为解决医疗服务的一个手段，其中有很大的市场，这个趋势还是蛮明显的。比如协和医院大厅里总是水泄不通，但其实信息交流很不够。这方面目前有些公司做得比较好，比如好大夫网，他们把医院医生出诊的情况放到网上，为病人就医提供方便。类似的机会还是比较多的。病人就诊难，病人和医院的沟通还是有很多问题的。现在开通了网上平台之后，倒号的问题可能会受到抑制，但就诊难的问题并没有解决，这里面可能还有很多机会。

**张岱：**在中国，像协和、301医院这样的公立医院还是比较多的，90%以上的很难和它们正面竞争。如果要创业，我个人建议还是想想医疗系统中所存在的问题，像周总刚才讲到的挂号问题；但是对于挂号我觉得是中性或偏负面的，是很难做大的事，因为你没法控制供给量。何时可以改变呢？如果到公立医院和私立医院可以竞争的时候，那时供应商就比较多了。

我们当时做医药投资这一块，是希望能够投今后可以做大的，就是说未来五年、十年能够做到年销售额10亿人民币以上的，这是我们认为比较好的

投资标。在中国，我们现在做的第一是专科，这个能够快速复制；第二个是做Service-Orientation（服务导向），因为公立医院目前的服务可以说是极差，无论去哪个医院都一样。至于什么样的科室赚钱呢？你可以看谁的车好。在创业投资的时候往往要看细节。对于任何一家医院，骨科医生比普外科好，内科里面是心内科最好。而康复科，一般医院的康复科——以前叫做理疗科——都是不赚钱的。为什么不赚钱？因为国家有定价，不允许把医疗服务提到很高的价格。但国外这方面就非常好。

我们曾经做过一个投资案例，投了5000万美金，叫做Medical Park，在乌镇旁边的桐乡，已经开始在建，是一个高端的养老和康复相结合的项目。其实当时看到这个项目很偶然，它是德国一个Medical Park的连锁项目，现在每年大概三亿的销售额，20%的净利润，有大概十几个店，相当于是医院，大概一家医院有300张床。很多人提到护理，提到养老，提到康复，实际在我国比较难做的是普通层面的。国家是比较鼓励养老，但这个很难做。我们作为投资者，虽然有风险，但是我们坚持做了，就是因为社会意义巨大，另外，有示范作用。

**张岱：**我觉得在中国创业大家感觉难，就像刚才邓锋讲的，医疗行业尤其如此。因为在中国什么事情都得自己干，没有办法外包。

在美国你有一个想法，可以找各种各样的供应商外包，但在中国所有的事情你得自己干。自己干要考虑到一个问题，作为创业者，你有没有那么强的资源或者资源整合与利用的能力？回过头来看，中国所有大的市值超过5亿

美金的医药和医疗服务上市企业，他们为什么成功？80%到90%的都是因为个人很强，当然市场很大也很重要。因为人的能力很难快速提高，如果你把创业的企业服务链拉得很简单，不需要那么多的合作，就能控制好质量，也能够快速复制，但如果你去做一个三甲医院，那会很累。对于创业者，越简单越好，越简单的商业模式越容易成功。

投资机会看什么？就是看人。在医疗领域，难就难在这里面需要很多技术，包括临床操作，明白风险怎样控制，但是商业又要求你有很强的商业运营能力、战略能力。对于我们投资人而言，最大的难点就在于找到一个人能够兼顾两方面。更切实的方法是：如果你不是学医的，你去学点医；如果你是学医的，你去读点MBA。如果你短期内不考虑，就去找一个合伙人，就是一个懂医的和懂商业的在一起。但是有一个问题是，你俩不要打架，如果打架也是很惨的。在中国最难的不是机会，机会并不缺，问题依然是人和团队。清华和北大为什么会比其他商学院好很多？因为这里有一些志存高远的人。比如说有人想做电子仪器，他就像做全世界最好的电子仪器。就医疗行业来讲，如果你现在开始创业，你应该有一个全球视角，看看国外都有些什么情况，然后对中国有一个趋势性判断，这是很重要的。无论红杉、IDG，讲句实话，目前我们最成功的企业案例基本都是copy to China，就是把国外趋势性的东西搬到中国来。因为模仿也是一种创新。

另外，如果你想做一个大公司，就一定要注重标准化，这就是为什么爱尔眼科做得好。他的白内障和准分子激光手术，既可以医保报销，手术速度又极快。一个眼科医生，本科毕业工作满5年就可以

做白内障手术，15分钟一个，非常快。它就可以像麦当劳一样去扶持。爱尔眼科今年的利润已经是2个

亿了，上市的时候才五六千万，这三年每年50%的增长，这里面最核心的，并不是说爱尔眼科是全中国最好的眼科医院，关键是他能把治疗某些疾病的程序手段标准化。后来我们投了两个公司，美华妇产和美中怡和。我们也不

是投妇产科，是只投产科，为什么？因为生孩子可以高度标准化，可以制定一种套餐。我们最近准备投一家叫艾薇尔的公司，他们只做牙齿美白。你们可能见过瑞尔、佳美等很多口腔诊所，当时我们也看了很多，但决定投艾薇尔很快做了决定，6月份接触，10月份就投了，700万美金，原因是他们只做一块，就是全瓷牙贴面。为什么在中国会有巨大市场？年纪大一点的人都知道，中国有1亿人是四环素牙，还有1亿人是浮斑牙。美国的牙科医生，做单体是非常赚钱的，因为这是life style（生活方式）的事，随着生活水平提高，就会有这种需求。你会发现到艾薇尔的人基本上都是外交部各个级别的发言人，包括政府的发言人，还有很多明星就不用讲了。所以为什么我们会投，因为它只做这一个标准化的事情，做一颗牙5万块钱，但可以管用10年。因为是全瓷的，没有损伤。它是全球第一个把这个标准化的，即使在美国也没标准化，在美国也是一个一个去贴的，很慢，你需要去五六趟诊所。而艾薇尔只需要你去两次，第一次去做个模，用个3D软件设计，第二次，全套一放，2个小时搞定了，所以很多人去做。

**王昆：**我从一个医生的角度，可以给大家提一些建议。我觉得医疗行当里，很多事情是不能标准化的，比如说发烧，因为发烧对应上百种病，你能说一个发烧门诊的专科吗？但是反过来说，你能把哪个东西标准化，哪个就是商机。

录音整理：杨萍 李兵 国雷 刘金斌

编辑：曹传双 关悦

### 医疗健康创业，团队要强，服务要标准化。

医疗行当里，很多事情是不能标准化的。但是反过来说，你能把哪个东西标准化，哪个就是商机。