

# 6 经营故事 Business Story

大大小小的移动医疗公司布满了医院、医生、患者之间链条上的各个环节,重度垂直的闭环模式受到追捧,而入场的大佬们则在全国范围内为了流量、入口展开厮杀。人们手上那几英寸的物件,仿佛可以决定这个年代的标签。张锐则在这个时候又做了新的尝试。他开始做服务型电商,准备投资智能硬件,计划把“私人医生”直接送进用户家的客厅里等等。他要把医生与患者之间的距离拉得更近。

## 张锐深谈“春雨医生”商业版图 最迟2017年上市

“整个移动互联网的红利期,将在2015年底结束。”春雨移动健康(以下称“春雨”)创始人张锐在接受记者专访时做出的这个显得颇为超前的趋势性判断。从后面的采访看,他的潜台词应该是自己已经为这个变局做好了准备。

这已经不是张锐第一次做出这样的判断。

今年年初的那个“5年后,中国医院的中心制将瓦解”的论断同样显得超前,毕竟在很多人的观念中,没有医院的医生的诊疗服务根本不可能。这还引发了他与移动医疗同行乃至医疗界人士之间的争论。

在刚刚过去的2014年,不仅移动医疗的创业公司层出不穷,而且移动医疗的投融资数额亦水涨船高。1亿美金是这个被称为“移动医疗元年”2014年的融资记录。更关键的是,移动医疗的基本格局已经成型。

“很多人在谈到移动医疗时就会想到手机、电脑,就是做一个APP,我觉得这是不对的。”张锐认为在这个红利期行将结束的时候,需要重新审视移动医疗的媒介,“这需要你知道移动医疗的本质到底是什么。”

春雨医生从创办至今经历了轻问诊、空中医院、私人医生几个阶段,中间包括了眼花缭乱的尝试、合作,但张锐说,春雨其实一直围绕着一个事情:医患关系。“让医生和患者能够低成本、高效率的联通,这才是移动医疗的本质。”

可能张锐的这个观点仍然会引起非议,因为这是与“医院中心制瓦解”的思路。

“线上诊断、健康管护、慢病管理和医疗超市,是公司一个比较长期的发展规划。我坚信到2020年,不会再有人质疑线上诊断的有效性。”2014年,春雨在C轮融资5000万美元,“我今年还会做D轮融资,要把整个商业模式运转起来,而且最迟2017年上市。”

### 必杀技:私人医生

春雨创办至今已有三年多的时间。春雨诞生初期以“轻问诊”为鲜明的标签,当时张锐经常讲到那个4.8%的故事。

那个故事的大意是说,都市人群中当身体有不适时,最终选择去医院的人是4.8%。超过95%的人在感到身体不适的情况下没有去医院,而轻问诊就是面向这个人群。春雨当时推广的口号就是“身体不适问春雨”。这个概念显然受到了市场的欢迎,春雨掌上医生的用户量和医生数量都快速增长。目前在春雨的平台上大致有6万名医生和4800万左右的用户。

当然,用户的积累也是需要砸钱的。张锐之前曾透露,这3000万用户是春雨两年多砸了5000多万美元的结果。后来融资5000万美元后,春雨的主要目标还是扩大用户量和医生量。当时提出的目标是2015年底用户量1



亿,医生量超过20万。

后来春雨在2014年中推出5.0版的时候上线了“空中医院”。这是个有点像淘宝一样的平台,医生在我们平台上开设自己的空中诊所,自定义可售卖的服务项和价格。张锐当时描述,这是憋了很久的大招。如今看来,这还不是春雨的“必杀技”。

现在打开春雨的官方网站,最醒目的是“春雨医生 值得信赖的私人医生”。未来春雨的主要计划都将基于私人医生建立,因为在张锐看来,私人医生服务能够建立起医生和患者之间的“强关系”。

### EHR 将搭建医患的强关系

私人医生之所以能够建立起比以往更稳固的强关系,按照张锐的解释,主要是因为春雨将围绕整个医患关系建立起更加立体的服务。其中作为一项基础工作,就是为每个用户建立电子病历档案,即EHR。

“有了EHR,医生看到的就不是用户一次疾病的情况,它会是包括过往全部数据的一个非常立体的展示。所以我说,EHR是未来医患交互的操作系统和人际界面。”张锐说,未来物理场所将不再重要,重要的是EHR。

当春雨正专注于私人医生建立的时候,移动医疗领域的重度垂直模式方兴未艾,并且被广泛认为是一种由于春雨这种大平台的模式。不仅是因为这种基于社区的闭环模式有更好的用户粘性,而且未来也有可能获得政府医保的支付。

对此,张锐也表达了他的看法。我觉得重度垂直是个伪命题。伪命题的意思不是说它不对,而是说它是个正确的大废话。对于一个终身性的疾病,我们当然是要持续性、长期性的关注了,这有什么好讨论的?

那么慢病管理解决的问题,第一,你能管什么?第二个谁来买单?比如美容是个健康管理的问题,糖尿病是个慢病管理的问题。这个

方向的事情春雨肯定也会做。我觉得这不是一个标签上所谓大平台或者重度垂直的问题,这里面的核心问题是要有医生,是医生与患者长期关系的建立。

在我看来,一定是医生与患者之间的联系,慢病管理才会是有效的。

至于政府医保支付,这是要靠数据、靠结果的,而不是谁是重度垂直。对我们这样公司接下来的一个挑战,不是天天说我们要做重度垂直,而是能不能把这个值给控下来。我们的解决方案,就是做私人医生。

### 设计三类用户付费模式

私人医生,俨然成为了春雨未来发展的核心环节。从D轮融资和未来的上市计划看,张锐对私人医生也显得信心满满,而且明确表示D轮融资的目标就是将整个商业模式运转起来。

那么春雨的商业模式是什么?在此之前需要先确定的是,春雨提供的商品是什么?

“互联网公司的商品和商品是分离的。春雨的产品是什么,是各种形式、路径下的医患沟通。但只有这个是不够的,医学是一个复杂的过程,所以我们就围绕着医患关系建立了一个商品包。”张锐说,“在这个商品包里,有医生的服务,有物品,马上还会有药品。它是一个能够解决不同人群需求的聚合商品。”

明确了商品之后,接下来的问题就是由谁来买单。

2014年初,春雨推出会员制,但事后的运行效果看并不理想。“其实,这给我们的教训并不是用户的付费意愿不强,否则你没法解释8万亿的医疗市场是怎么来的。”张锐总结到,“关键是我们从中发现,不同类型的用户在不同条件下的付费意愿是不同的。”

据此,春雨设计了未来面向不同用户的付费思路。

整体上,我们主要面向三类主体:to C(个体用户),to B(企业用户),to G(政府机构)。这里面每一类主体的需求都不一样,所以他们的付费意愿也不一样。

C端用户的需求是什么,是解决了一个具体问题,为了这个效果买单。B的买单方是系统化降低风险或者增加收益,比如保险公司和地产商数据这个类型。而G端,政府只为能够降低医保赔付的事情买单,医保是为结果买单的。

不过,即便张锐在每一端都做了清楚的考虑,但在移动医疗市场如此火爆的背景下,春雨在每个领域几乎都要面临竞争。在当前这个条件下,春雨的竞争优势是什么?

首先是基础量,我们的用户量占了市场的60%空间。第二个数据,数据的这个优势越来越突出。而且现在不仅是我们自己平台上的数据,还有各种各样的可穿戴设备厂商为我们提供数据。我们就在这些数据的基础上,

为每个人建立健康档案。第三个就是要建立医患关系的优势,就是要建立医患之间的强关系。

### 远程诊断的有效性是个伪命题

可以看到,春雨的整个模式是建立在线上诊断的基础上,这也是张锐创办春雨以来所一直坚持的理念。但线上诊断也是目前受到争议最多的部分。张锐在接受专访中,对这个问题做了系统的回应。

线上诊断的好处大家是都看得到的,时效性、便利性、可及性都非常强,而受到一个挑战就是有效性。这包括两个方面:一是不能开刀不能吃药,能解决问题?二是不能面对面的时候,医生的指导是否有效。面对这两个问题,我们正在分别的进行突破和延伸。

第一个问题,我们需要做延伸,政策不允许我们开药、治疗,但我们可以往线下延伸、分流。比如用户现在提问的时候,会有一些药物的推荐。我们接下来还会做一个医疗超市,把经过我们遴选的医疗机构、产业机构放到我们线上来。这都是为了增加有效性。

第二个问题可能更本质,就是大家觉得你这个远程诊断靠谱吗?我对这个问题是非常乐观的,我觉得远程诊断大家聚焦的问题是有错误的。远程诊断的有效性是个伪命题。线下诊断的准确率有多高?误诊率是30%,这是有明确数据。那么现在给我们的挑战是,我们线上诊断的误诊率能不能低于30%。我相信一定是可以的。

这和医学的范式有关系的。它从经验医学、循证医学再到今天的精确医学,但目前物理状态下的还是属于经验医学的范畴。就是医生看一个病大部分是要靠以前的经验积累、知识水平,甚至还包括态度。这是经验医学范畴的,这些在线上会非常低成本的解决。比如我们很快会上线的一个东西叫second opinion(第二意见)。

second opinion就是一个医生问题回答完了,我们不会把这个问题close掉,而是再给另外一个医生看这个问题靠不靠谱。这个意见对于患者来说将是非常有价值的,因为用户是没办法判断医生的意见是否有效。

现在大家之所以觉得误诊率低下、线上高,其实是路径依赖的问题。其实为什么要面对面诊断,为什么要望闻问切,根本上其实是要采集数据,那么在线上的话,并不见得不能够采集数据。小的来说,我们可以视频通话,大的是我们要做的EHR、可穿戴设备这些对接,用户可以把很多材料、病理、检查上传到线上,我们可以进行格式化处理。

医学从经验医学到循证医学再到今天的精确医学,这些才是医学范式的改变。互联网其实在医学的每个范式中都能够发挥作用,它是医患间交流的一个工具,而并不是与谁是一个对立关系。(刘涌)

## 辛子相:对中国人深入骨髓的观察

漫咖啡的创始人、董事长辛子相,这位已年近64岁的商人总结其在中国创业成功的秘密是——对中国人深入骨髓的观察。

### 疯狂的扩张:寻找能开“五家店”的中国人

采访约在辛子相旗下的另一个韩式餐饮产业爱江山2号店,他本人的专属地下办公室里。看到记者的突然到访,正在午休的他瞬间抖擞精神,并点起一根雪茄,逐渐进入状态。

“您最近正在忙什么?”面对记者的第一个,圆框眼镜背后的辛子相目光敏锐,他直切主题回答:“我在忙着开店,忙着开漫咖啡!”辛子相在中国经营着爱江山、漫咖啡、创作餐厅三大餐饮品牌,漫咖啡无疑已经从三大产业中脱颖而出,到达了“爆发”状态。

他自信地介绍,目前一家漫咖啡门店平均14个月就能收回初期投入,以刚开业的通州店为例,开业6天,日营业额就达到了X万元(保密)。全国现已开业的店面有70家,正在装修施工的店面有50家。

但他显然对3年120家的规模并不满意,他从文件包里拿出两页正在筹备店面名单,指着说:“太慢了,还是太慢!”

他拿出数据,2007年,韩国的咖啡馆数量是2800家,7年后的今年已经达到18000家。对于中国,当下无疑是咖啡馆发展的黄金时期。

他的目标则是10年内将漫咖啡开到3000家。这样的发展,光靠他北京上海的直营店是无法达到的。于是,他必须寻找北京“靠谱”的合作者。除了北京上海外,辛子相坦言,他需要的合作商需要有能力能在一个区域或者城市开到5家店。这就意味着在寸土寸金的北京,这个合作者绝不是普通的个体。

### 敏锐的观察:满足中国人特有的消费习惯

即便对合作方要求甚高,漫咖啡无疑已吸引了大批想要从中分一杯羹的中国商人。于是,回到最初的话题:辛子相的成功源于什么?他想了会一会回答说:“成功源于他对中国人透彻的观察。”

在中国9年,他发现,中国人很喜欢聚集在一起,不管是聊天也好,吃饭也好,都需要一个场合,这个地点是除了公司和家之外的第三个目的地。当然餐厅是一个选择,但餐厅分为高中低档,有钱人可能每顿饭吃到上千,而普通人一顿饭大概仅在50元左右。“身份差距非常大。”辛子相说,但在咖啡厅里一杯咖啡的价格只有24元,价格便宜,环境放松,却让人感觉不到身份的差距。

此外,中国每年大约有数十万中国人从国外留学归来,咖啡无疑已经是生活必需品。但能满足的咖啡馆却远远不够。

中国人消费咖啡也有自己的特点:在韩国,人们在咖啡馆一般只消费咖啡;但中国人似乎更喜欢吃点别的,尤其是甜品。

于是,漫咖啡加入了很多新鲜制作的冰淇淋奶油松饼,每道甜品的价格在50元左右,价格比咖啡高,成本却比咖啡要低很多。当然,漫咖啡也似乎更弥补了中国人对星巴克的那些个不满足:星巴克空间狭小、局促,漫咖啡建筑宽敞明亮;星巴克鼓励带走,漫咖啡说,欢迎你带着电脑待上一天;星巴克将店开在地价高昂的CBD,漫咖啡却选择了公园、社区等地价温和的地脚。差异化成了辛子相的一个绝杀。

就拿吸烟这件事来说,辛子相就发现,即使挂上不能吸烟的牌子,中国的咖啡馆也常常是烟雾缭绕,于是,干脆整个二层都设计成

吸烟区。人们就可以对环境进行选择。

把咖啡厅开在大学也是因为他发现,中国的大学生喜欢在咖啡厅,而不是自习室里温习功课。于是,漫咖啡人大店,邮电大学店都相继开张。

他的细心还体现在很多方面:早餐后充满童趣、颜色各异的小熊,异域风情的灯饰,充满年代痕迹的老榆木餐桌,以及高低不同的仿古沙发椅,都让人们来到漫咖啡,就像来到一个老朋友的家一样,不会因为害怕弄掉了桌角明亮的新漆而紧张。

一边,因选址拉低了商业中成本占比最高的土地成本,一边拉高了消费水平,增加了单品利润,漫咖啡成功秘密也无外乎如此吧。

### 合作的法则:只和中国人合作

读懂了中国人,参透了其中的规则,从商一生的辛子相,眼下的自信也是直白的。而他做米肠成功赚取第一桶金的秘诀也就是——细分市场。

当被问及韩国商人在中国的发展有哪些困境时,他只做了简单的回答:“没有,完全没有困难。”

曾有故事称,漫咖啡的丽都一店开业之初都很冷清,但辛子相却镇定的说,等等,再等等。9个月,丽都店的客人蜂拥而来。他告诉记者,就像现在他刚刚创立不久的韩式啤酒炸鸡餐厅“创作”一样,人们需要一个既能吃饭也能喝酒的地方。只要事情是对的,剩下的就只剩等待了。

### 漫咖啡不怕模仿者吗?

辛子相回答,差异化的定位,让漫咖啡在定位之初就赢了,等爆发点一到,后来人就是想追也追不上了。此外,漫咖啡本身也在不断



的创新和进化。他现在和巴西的农场合作,引入“farm-table”(农场到餐桌)的概念,让喝咖啡不仅知道咖啡来自于哪,还能知道种植的人,农夫的故事。他们还会请来世界级的咖啡师,让漫咖啡的会员来试喝。

他说,类似新奇的想法,他的脑子里每天还会不断的涌现,等到时机成熟的时候就会付诸实践。说到这里,辛子相神采奕奕,激情四射,仿佛一个刚刚走出校门,要开始创业的大学生。

但老到的他也直言,自己在中国的合作者都是中国人,而非韩国人。在中国,好的地,好的资源都在中国人手里,我当然要和中国人合作。

### [对话]

记者:漫咖啡为什么不接受加盟商,只是合作商?

辛子相:不做加盟是因为这种形式不好管理。漫咖啡采用直营加合作的模式扩张。除

了北京上海以外,其他的合作中,漫咖啡占有一部分股份,这样合作商会很尊重总部的意见。

记者:对于合作伙伴有什么要求?

辛子相:能开5家店的实力,是一个有激情的人。

记者:漫咖啡主要的团队有多少人,多少是中国人?

辛子相:团队里有50人左右,只有5个人是韩国人,其余都是中国人。

记者:咖啡厅成功的关键是什么?

辛子相:一个好的选址。

记者:您认为经商成功的关键是什么?

辛子相:保持活力和斗志。还有最关键的——勤奋。

记者:最后一个问题,服务员怎么认出那么多小熊?

辛子相:(大笑),每一个小熊的颜色,穿的衣服都不一样,服务员培训时重点就是让服务员认小熊。(王瑞)