

2018 中国新型诊所经营报告

内容概要

从顶层设计开始，医生开办诊所的政策约束已被逐步解除，未来诊所也会以每年6000~7000家的速度增长。诊所究竟是不是一门好生意？建一家诊所难不难？运营一家诊所难不难？连锁化的最大问题是什么？应该做高端还是低端？选择居民区还是商业区？

相信诊所的运营者在进入这个行业之前，都会提出很多相关的问题。但是无论问题有多少，都无法阻挡医生创业，无法阻挡民营资本进入诊所领域。诊所作为基层医疗执业场所，投资小，运营相对简单。但是据调查，中国新型诊所盈利难的问题仍是一个普遍现象，那么诊所的出路究竟在哪里？

动脉网访问过几十家新型诊所的负责人，同时蛋壳研究院研究员在2个月的时间里，对超过200家不同类型的诊所进行数据收集，对超过80家包括业内著名的新型诊所在内进行了实地走访，并对创始人、管理者进行面对面的访谈，完成了这份《2018年中国新型诊所经营报告》。访谈过程中，蛋壳研究院设计了30个多个维度和诊所运营相关的调研问卷，并对数据进行了详细分析和研究。

本报告将从目前我国新型诊所的发展现状、诊所配置、经营状况以及经营策略几个主要方面进行剖析，相信蛋壳研究院在诊所领域的洞见、远见，都会因为“数据”而更加精准、有力。

目录 CONTENT

一、行业洞察.....	5
1.1 诊所是最小量级的医疗机构.....	5
1.2 诊所正在被重新定义.....	6
1.2.1 规模偏小，执业专业人员数量少.....	6
1.2.2 诊所的诊疗科室少.....	6
1.2.3 经营性质以营利性为主.....	7
1.2.4 消费升级促新型诊所发展.....	7
1.3 中国诊所的发展经历了四个阶段.....	8
二、新型诊所迎来最好的发展阶段.....	10
2.1 兴办诊所的相关政策正在全面放开.....	10
2.2 政策推动社会资本进入诊所领域.....	11
2.3 从数据看我国诊所发展.....	13
2.3.1 诊所数量每年增加 6000 家.....	13
2.3.2 诊所行业的市场增量在哪里？.....	16
三、15 座城市，200 家诊所，数万条数据，新型诊所自画像.....	19
3.1 大数据展示新型诊所发展趋势.....	19
3.1.1 诊所的规模偏大，以门诊部为主.....	20
3.1.2 有 1/3 的诊所面积在 500 平米以上.....	21
3.1.3 连锁诊所的占比超过八成.....	22
3.1.4 近两年出现第三次中高端诊所建设潮.....	23
3.1.5 中高端诊所集中在一线城市.....	25
3.1.6 口腔科、儿科、中医科是设置最多的科室.....	26
四、新型诊所运营之道.....	28
4.1 标准化管理.....	29
4.1.1 信息化系统的建设非常重要.....	29
4.1.2 医疗认证标准可以做诊所标准化管理的参考和辅助.....	31
4.1.3 监督机制的建立保证标准化管理的实现.....	33
4.2 诊所从选址开始，经营方法总结.....	35
4.2.1 选址——主要看定位，到商业区的也特别多.....	35
4.2.2 审批——诊所审批受限很大.....	39
4.2.3 装修和设备采购——最高投入约每平米一万元.....	40
4.2.4 定价——新型诊所诊费普遍超过 500 元.....	42

4.2.5 获客——丰富的市场推广方式，企业健康管理是突破.....	45
4.2.6 医疗服务——30 分钟的超长诊时在做什么？.....	48
4.2.7 开拓网络服务——线上线下融合成为新趋势.....	49
4.2.8 会员制——会员制做推手，推广有温度的医疗服务.....	51
4.2.9 保险——商保是新型诊所发展的重要助力.....	52
4.2.10 第三方服务——推动诊所服务能力再上台阶.....	54
4.2.11 设计诊所衍生产品.....	55
4.3 诊所团队的组成和需求.....	58
4.3.1 管理层背景大多不是医学出身.....	58
4.3.2 医生人才的晋升和绩效管理.....	59
4.3.3 诊所都需要什么样的人？.....	60
4.3.4 口腔科医生最为吃香.....	62
4.3.5 诊所医生的普遍收入在 10000 元至 20000 元之间.....	64
4.4 连锁诊所的运营模式.....	64
五、资本市场逐步加大新型诊所的关注度.....	67
六、新型诊所案例.....	74
唯儿诺儿科诊所.....	74
优仕美地.....	75
维世达诊所.....	76
优合诊所.....	77
美维口腔.....	77
北京港澳国际医务诊所.....	79
和睦家诊所.....	79
强森医疗.....	80
国际 SOS 北京诊所.....	81
泓华诊所.....	82
爱瑞家儿科诊所.....	83
妈咪知道.....	83
祐邻诊所.....	84
知贝儿科.....	85
安德全科诊所.....	86

一、行业洞察

诊所，处于我国医疗网络的最末端，它的特点是高度分散、数量众多、层次偏低。但是，这并不阻碍诊所在现阶段成为一门非常受资本关注的热门生意，多方势力开始加大对诊所的投入和建设。诊所的开业潮正在兴起。

医生在走向市场开始创业的时候，诊所是一个很好的选择，小本经营，风险自担。民营资本在进入医疗机构领域的时候，也会有建医院还是建诊所的选择。医院的投资较重，一家医院需要几亿甚至十几亿的资金，而且培育期较长。而诊所的投资则小很多，市场容量大，不少互联网医疗公司布局线下医疗的主要方式也是诊所。除此之外，大 V 医生、外资医疗机构、上市公司等都在近两年纷纷投资布局诊所。

诊所投资者的多元化，也带来了诊所形态和类型的升级。大量在社区附近新出现的诊所，已经逐步从我们印象中的小而差，升级为小而美。新型诊所无论是从诊所的环境、服务水平、服务能力，还是就医的便捷性，相比传统诊所都得到了极大的提升。

动脉网蛋壳研究院在 2 个月的时间里，对超过 200 家不同类型的诊所进行了数据收集，并对超过 80 家业内著名的诊所进行了实地走访，和创始人、管理者进行面对面的访谈，完成了这份《2018 年中国新型诊所经营报告》。本报告将从目前我国新型诊所的发展现状、诊所配置、经营状况以及经营策略几个主要方面进行调研，最后将这些经验呈现给大家。

1.1 诊所是最小量级的医疗机构

在 1994 年国务院颁布的《医疗机构管理条例》中，针对医疗机构的类型、规划审批、登记、执业和监督管理进行规范，医疗机构的分类包括了医院、卫生院、疗养院、门诊部、诊所、卫生所（室）以及急救站等。诊所是我国医疗机构中，规模最小、数量最多的从事医疗诊疗行为的医疗机构。

2010 年原卫生部发布的《诊所基本标准》中这样定义诊所，是指为患者提供门诊诊断和治疗

的医疗机构，不设住院病床（产床），只提供易于诊断的常见病和多发病的诊疗服务。

诊所最基本的要求是，至少有一名执业医师和一名注册护士，建筑面积不少于 40 平方米。有基本的诊疗和急救设备，有与开展的诊疗科目相应的其他设备。按照这个要求设立的诊所，一般是医生个体运营，定位较低端。

比诊所略高一等级的医疗机构是门诊部，它相比诊所来说在面积、科室设置、人员配置、设备配置上的标准更高。目前很多以诊所为名的中高端新型诊所，其实在审批手续、设置标准上都是以门诊部为基础建立的。不仅在诊所的面积、人员配置等方面和传统诊所有区别，而且设置有多个一级临床科室，同时在检验、医学影像、医疗设备、手术/治疗室等方面的设施会更齐全。

门诊部类型的民营医疗机构在推广宣传中，大部分还是以诊所命名。所以，本报告研究、调研的诊所中，包含门诊部类型的民营医疗机构。

1.2 诊所正在被重新定义

传统意义上的个体诊所遍地开花，定位都比较低端，只为社区提供基本医疗服务，就医环境和诊疗水平偏低，管理落后。看病时主要以“三菜一汤”（抗生素、激素、维生素+输液）为主，居民信赖程度低，卫生设施陈旧，设备不齐全，信息化水平差，未来经营管理面临挑战。这类诊所一般还具有以下几个特点：

1.2.1 规模偏小，执业专业人员数量少

诊所的规模一般普遍面积较小，政策规定诊所配套的专业人员中至少要有一名注册的执业医师和护士，来从事医疗活动。绝大多数的个体私人诊所执业的专业人员一般在 5 人以内，往往只有一名医生和一名护士。

1.2.2 诊所的诊疗科室少

在我国的医疗机构分类中，综合门诊部要求至少设置 5 个科室，专科门诊部对于医技科室也

有明确的要求。因为诊所的定位更低，科室设置通常在 5 个以内。各地对诊所科室设置的要求不一样，一般只能开展一个临床一级科室，但是部分地区已经放开，比如深圳可以设置 1~4 个临床一级科室。诊所的科室设置，由主要负责人、从业者的执业资质所决定。

1.2.3 经营性质以营利性为主

诊所的经营性质是营利性为主，通过向患者提供医疗服务和出售药品等方式来营利。医疗服务所得收益可以用于投资者的经济回报。

1.2.4 消费升级促新型诊所发展

在消费升级的现状下，患者愿意购买更好的医疗服务。而要为患者提供更好的医疗服务，以及更好的就医环境，传统诊所显然不符合要求。因此，新型诊所走到了我们的面前。什么是新型诊所，是指能够提供较高的医疗服务水平、医疗服务环境的诊所，这类诊所最大的特点是收入以诊疗费为主，药占比不超过 20%。

政策力推、资本入局、名医创业等因素影响，新型诊所迸发出更加强大的生命力。新型诊所从商铺到写字楼，从社区到 CBD 逐渐普及。相关政策更加明确、开放，资本更加趋于理性，行业也进入了重新整合的阶段。

2017 年，关于新型诊所几个显而易见的趋势是：

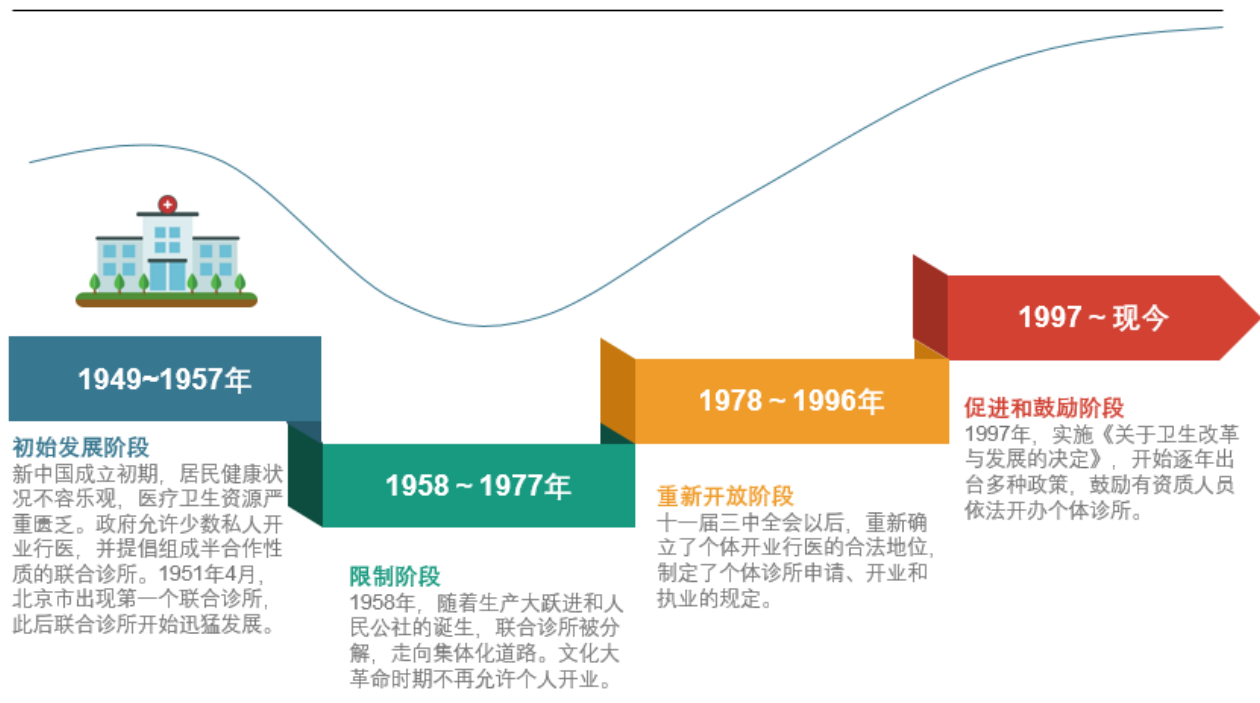
- 1、连锁化或集团化。从市场看，虽然国内个体诊所的体量很大，但是却鲜有连锁化或集团化的大型诊所集团出现。随着资本的介入，政策的放开，连锁诊所初露锋芒，在此趋势下或许将诞生几个医疗连锁化、集团化的企业，并逐渐成长为这个行业的头部企业。
- 2、医疗服务价值化。诊疗费用大幅度提升，能够更好地体现医生的价值。患者也能够在就诊过程中享受到更好的医疗服务。
- 3、更加便捷化。随着分级诊疗、基层医疗等相关政策逐步落实，未来人们获得的医疗服务将更加便捷化。
- 4、支付变革与保险化。在人们健康意识的提升和消费升级的推动下，将催生医疗支付方式的

变革，从原来的以价格为导向的模式转变为以价值为导向的责任医疗打包付费方式进化，基础医疗与保险的结合将成为一大趋势。

1.3 中国诊所的发展经历了四个阶段

作为个体行医的主要承载机构和组织形式，诊所在我国的发展历程反应了我国医务人员自由执业的情况。随着宏观经济体制改革和政府对医疗卫生领域治理思路的变迁，我国个体诊所逐步在 90 年代开始发展。

诊所发展阶段变化



动脉网·蛋壳研究院制图

我国诊所发展一共经历了四个阶段，分别是 1949 年~1957 年的初始发展阶段，1958 年~1977 年的限制阶段，1978~1996 年的重新开放阶段和 1997 年至今的促进和鼓励阶段。进入 21 世纪后，政府已经意识到个体诊所在就医格局中的重要作用，诊所将成为我国基础医疗机构的重要补充。诊所的监管措施也在逐步细化，同时推出了相当多的措施鼓励有资质的人员依法开办个体诊所。

1994 年的《医疗机构管理条例》中，开始鼓励多种形式兴办医疗机构，明确开办医疗机构的

申请条件、开业程序和职业要求等。从 1997 年至今，卫生政策一方面强调了个体诊所的重要性，鼓励社会投入的态度更为明确和坚定，为诊所的发展提供了有利的政策环境。另一方面，在监管政策上也更为细化，实行医疗机构分类管理、放开营利性医疗服务价格、两次调整税收政策等。

新医改从最初启动以来，一直坚持鼓励社会办医。早期的社会办医主要讨论和关注的焦点是民营医院、专科医院和综合医院。这些医院虽然一定程度上能够提高医疗市场的竞争，但是对于解决医疗资源配置，合理的就医秩序方面作用有限。而个体诊所作为基层医疗机构的补充，能够有力地助推基层医疗的发展，解决居民的实际需要。

在 2017 年 5 月 23 日，国务院发布《关于支持社会力量提供多层次多样化医疗服务的意见》，再次强调了社会办医对满足多层次医疗需求的重要性。《意见》鼓励社会力量举办全科诊所和独立设置的医学检验、康复护理等专业机构，促进有实力的社会办中医诊所、门诊部等跨省市连锁经营，同时对社会办医实行一站受理、并联审批、网上审批。连锁经营医疗机构可由总部统一办理工商注册登记。对符合规划条件和准入资质的社会办医不得以任何理由限制，个体诊所设置不受规划布局限制。这对个体诊所、连锁诊所兴办中常见的审批难进行了大尺度的松绑，可以预见 2018 年诊所数量将会大幅度增加。

这一时期，由于国家对诊所发展的政策支持力度极大，激发了社会投入的热情，使得诊所数量增长迅速。未来 10 年，随着医院门诊服务比例向基层转移，基层医疗市场规模将达到 3 万亿以上，增速超 20%。同时监管政策逐步细化，不仅体现在诊所设置、人员准入，还涵盖了医疗服务处理、器械消毒等方方面面，促进了诊所行业的健康有序发展。

据国家卫健委公开数据显示，截止到 2016 年底，全国正式注册的诊所已经有 169367 家，其中城市有 92510 家，其余的 76857 家在农村。

中国个体诊所数量虽多，但普遍质量不高，呈现“小、乱、差”的局面。单点独立运行的个体诊所生存将会变得越加困难，只有实现诊所的规模化、规范化、连锁化、品牌化经营模式，才能求得生机。另一方面，民营资本进入诊所领域，会起到“鲶鱼效应”，对于激活市场竞争，推动民营医疗市场的服务水平和质量的提升有非常大的帮助。

二、新型诊所迎来最好的发展阶段

2.1 兴办诊所的相关政策正在全面放开

在深化医改的大背景下，鼓励社会办医已成为医疗行业发展的必然趋势。我国医疗服务体系提升效率和质量的关键在于推进分级诊疗，从资源配置方面调整医疗服务的供给。国家对社会资本进入医疗服务领域的准入政策经历了从宏观到微观，不断深化和细化的过程。

诊所相关政策	
2010.12	《关于进一步鼓励和引导社会资本举办医疗机构的意见》
2013.1	《关于促进健康服务业发展的若干意见》
2014.1	《关于加快发展社会办医的若干意见》
2015.6	《关于促进社会办医加快发展的若干政策措施》
2015.9	《国务院办公厅关于推进分级诊疗制度建设的指导意见》
2017.2	《关于修改<医疗机构管理条例实施细则>的决定》
2017.5	《关于支持社会力量提供多层次多样化医疗服务的意见》
2017.12	《中医诊所备案管理暂行办法》、《中医医术确有专长人员医师资格考核注册管理暂行办法》、《关于印发中医诊所基本标准和中医（综合）诊所基本标准的通知》

2.2 政策推动社会资本进入诊所领域

三方面推动诊所兴办



动脉网·蛋壳研究院制图

第一，大力推动社会办医，引入民营资本。国家一直在大力支持社会办医，民营资本进入医疗领域的限制越来越小。2010年11月的《关于进一步鼓励和引导社会资本举办医疗机构的意见》，明确指出鼓励社会资本进入医疗服务领域。

随后推出的若干政策，逐步放开了非公医疗机构的区域和领域。通过这样的举措，可以打造一大批有较强服务竞争力的社会办医疗机构，形成若干具有影响力的特色健康服务产业集聚区，服务供给基本满足国内需求，逐步形成多层次、多样化医疗服务新格局。

2017年5月，国务院印发的《关于支持社会力量提供多层次多样化医疗服务的意见》中，从市场准入、审批服务、投资合作、对外开放等方面给出了医疗服务机构对社会资本开放的具体意见。支持社会办医疗机构引入战略投资与合作方，吸引境外投资者通过合资合作方式来华举办高水平医疗机构。

第二，放开诊所审批限制。医疗机构的设置非常复杂，许多情况下需要举办人耗费巨大的人力、物力，适当的放开审批条件和缩减审批环节，对民营资本来说非常重要。同时，政策也在放开医生开办全科诊所的准入、医保的准入等各种条件，放开诊所开办时的规划限制、科室设置限制等，让诊所的兴办难度大大减小。

2015年3月份，国务院办公厅印发《全国医疗卫生服务体系规划纲要（2015-2020年）》，其中明确提出个体诊所的设置不受规划布局限制。2017年5月，《关于支持社会力量提供多层次多样化医疗服务的意见》再次强调，凡符合规划条件和准入资质的民营医疗机构，主管部门不得以任何理由限制，同时精简、整合审批环节。对社会办医疗机构配置大型医用设备可合理放宽规划预留空间。个体诊所设置不受规划布局限制。

改变最大的还属2017年12月公布的《中医诊所备案管理暂行办法》，新政规定举办中医诊所的，将诊所的名称、地址、诊疗范围、人员配备情况等报所在地县级人民政府中医药主管部门备案后即可开展执业活动。传统诊所审批制度需要经过申请、公示、设置批准、环保、消防、验收、发证等7个环节，流程复杂，耗时长，门槛高。中医诊所由审批制变为备案制后，如今只需申请和发证两个环节，一次就能完成。

第三，鼓励人才流动，放开限制。医疗行业是一个服务行业，需要专业技术人才。随着新医改的不断推进，近年来国家层面对于医生举办私人诊所和多点执业乃至自由执业的限制，正在逐渐放宽。政策从行政编制上解放医生成为社会人，并给予多点执业支持，让更多高水平的医生进入到社区。

2015年9月11日，国务院办公厅就发布了《关于推进分级诊疗制度建设的指导意见》，明确提出鼓励符合条件的医生开办个人诊所。文件明确提出，通过医师多点执业等方式，鼓励城市二级以上医院医师到基层医疗卫生机构多点执业。大力推进社会办医，简化个体行医准入审批程序，鼓励符合条件的医师开办个体诊所。

在顶层设计已经逐步放开的背景下，相信在未来几年内，各地的卫生政策会逐步落实，医生开诊所的政策藩篱正在被逐渐拆除！诊所将逐步加大在医疗服务体系中的比重。

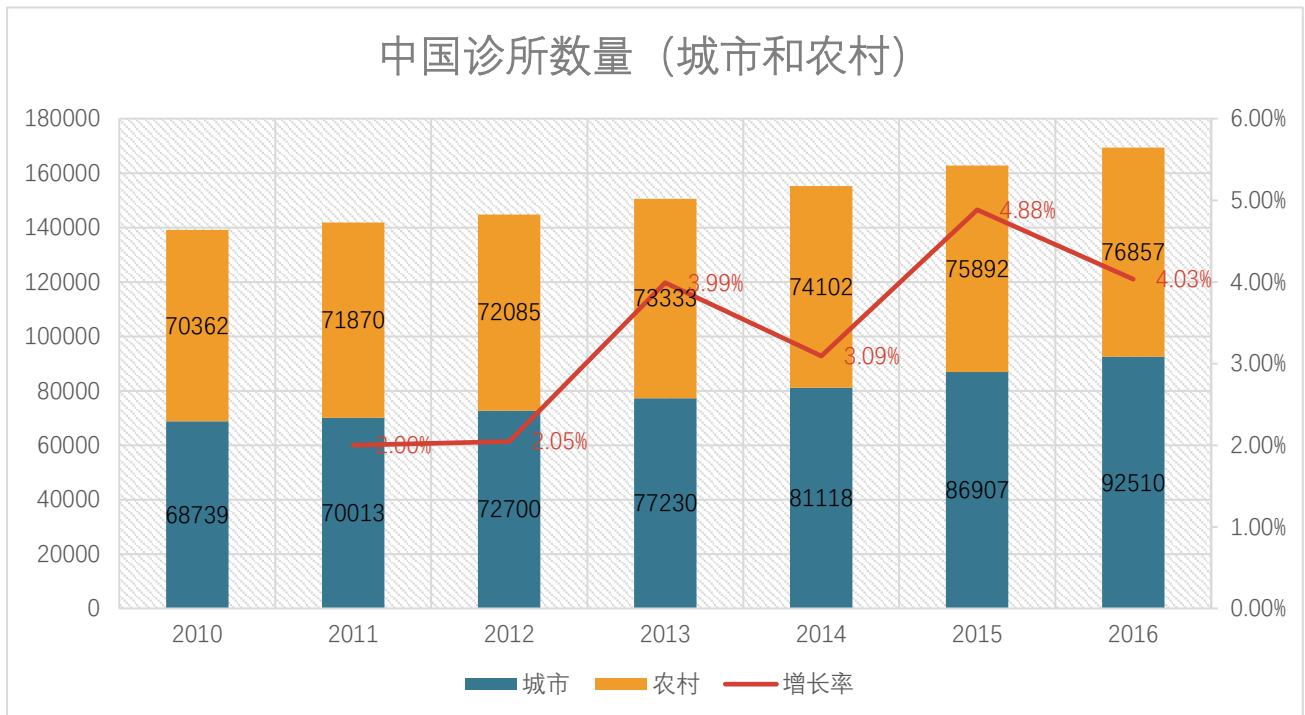
2.3 从数据看我国诊所发展

2.3.1 诊所数量每年增加 6000 家

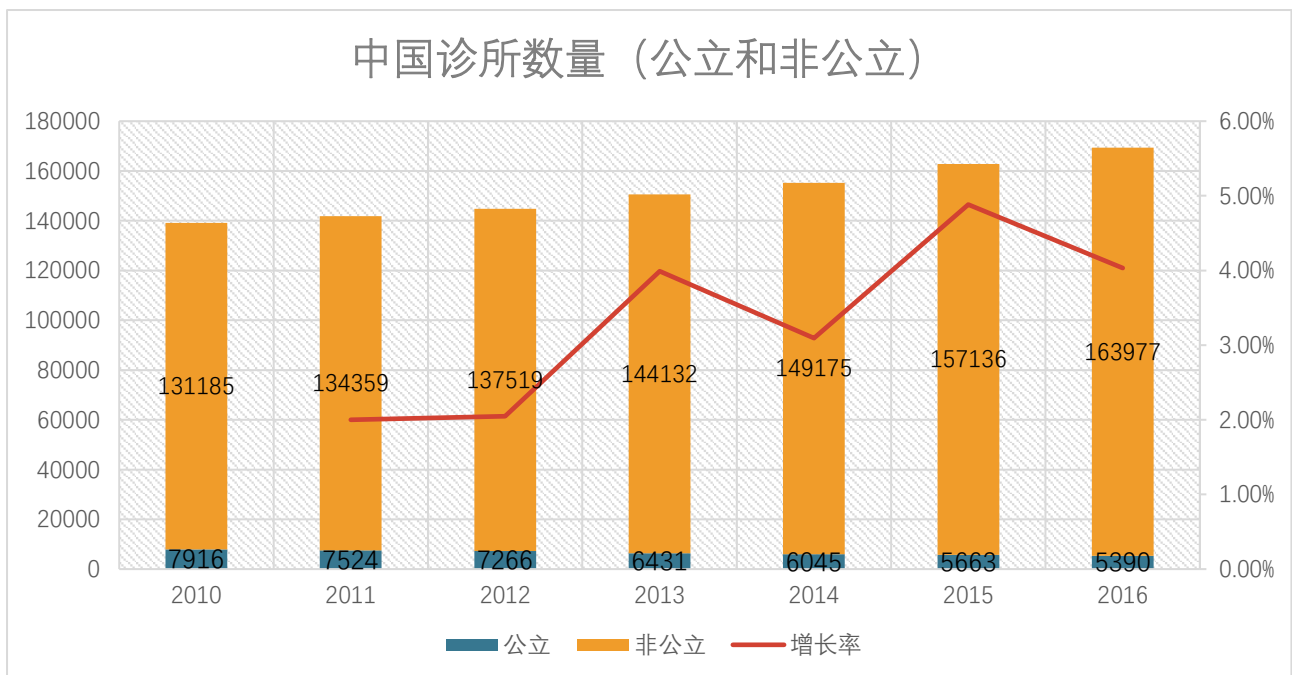
诊所		2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
合计		139101	141883	144785	150563	155220	162799	169367
按城乡分	城市	68739	70013	72700	77230	81118	86907	92510
	农村	70362	71870	72085	73333	74102	75892	76857
按类型分	公立	7916	7524	7266	6431	6045	5663	5390
	非公立	131185	134359	137519	144132	149175	157136	163977

数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。

根据卫健委公布的公开数据，2009 年新医改以来，诊所数量以每年 6000~7000 家的数量在快速增长。《中国卫生和计划生育统计年鉴 2017》统计数据显示，2016 年国内诊所已经达到了 169367 家。其中，城市诊所的增速远高于农村。六年间，农村的诊所复合增长率仅有 1.48%，而城市诊所的复合增长率为 5.07%。



数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。



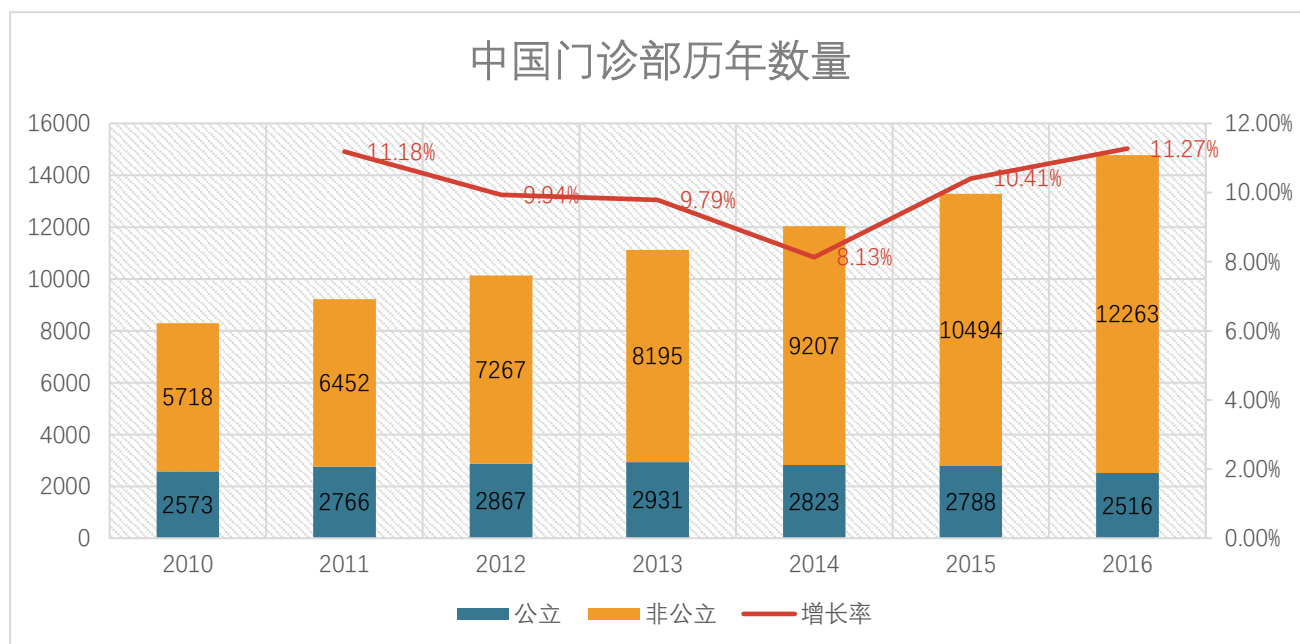
数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。

在诊所的所属类别中，绝大部分属于非公立的民营诊所。以 2016 年的数据为例，非公立诊所的比例占到了 96.8%，所以诊所一般代指民营或者私人诊所。公立诊所的数量一直在逐步减少，逐步被民办诊所取代。

门诊部		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
合计		8291	9218	10134	11126	12030	13282	14779
按城乡分	城市	6510	7087	7720	8517	9251	10443	11812
	农村	1781	2131	2414	2609	2779	2839	2967
按类型分	公立	2573	2766	2867	2931	2823	2788	2516
	非公立	5718	6452	7267	8195	9207	10494	12263

数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。

诊所的另一个重要组成部分是门诊部，虽然在我国医疗机构类别中，诊所和门诊部有所不同，但是相当多民营企业所兴办的门诊部类别的医疗机构，几乎都以诊所命名，后续从蛋壳研究院的线下调研数据中也可以看出。

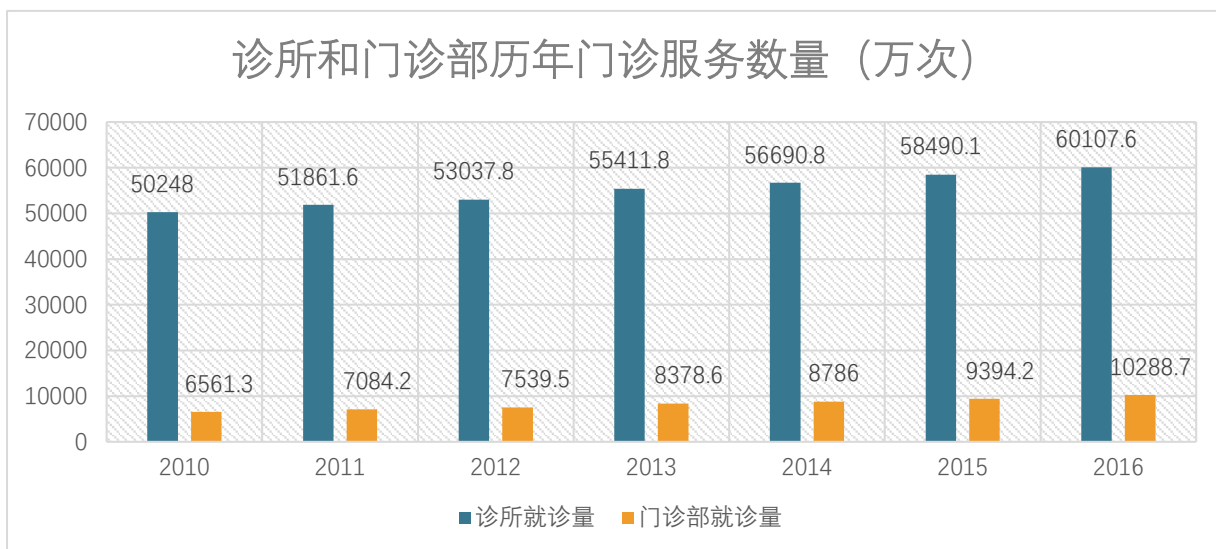


数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。

2016年全国门诊部总数仅为14779家，远低于诊所的1693677家。而且公立门诊部比例高于诊所领域。门诊部在面积、医师数量、设备、科室设置等方面都要略高于诊所，所以审批为门诊部的民营连锁诊所大部分都有较好的就医环境、齐全的科室设置，定位偏高端。

2.3.2 诊所行业的市场增量在哪里？

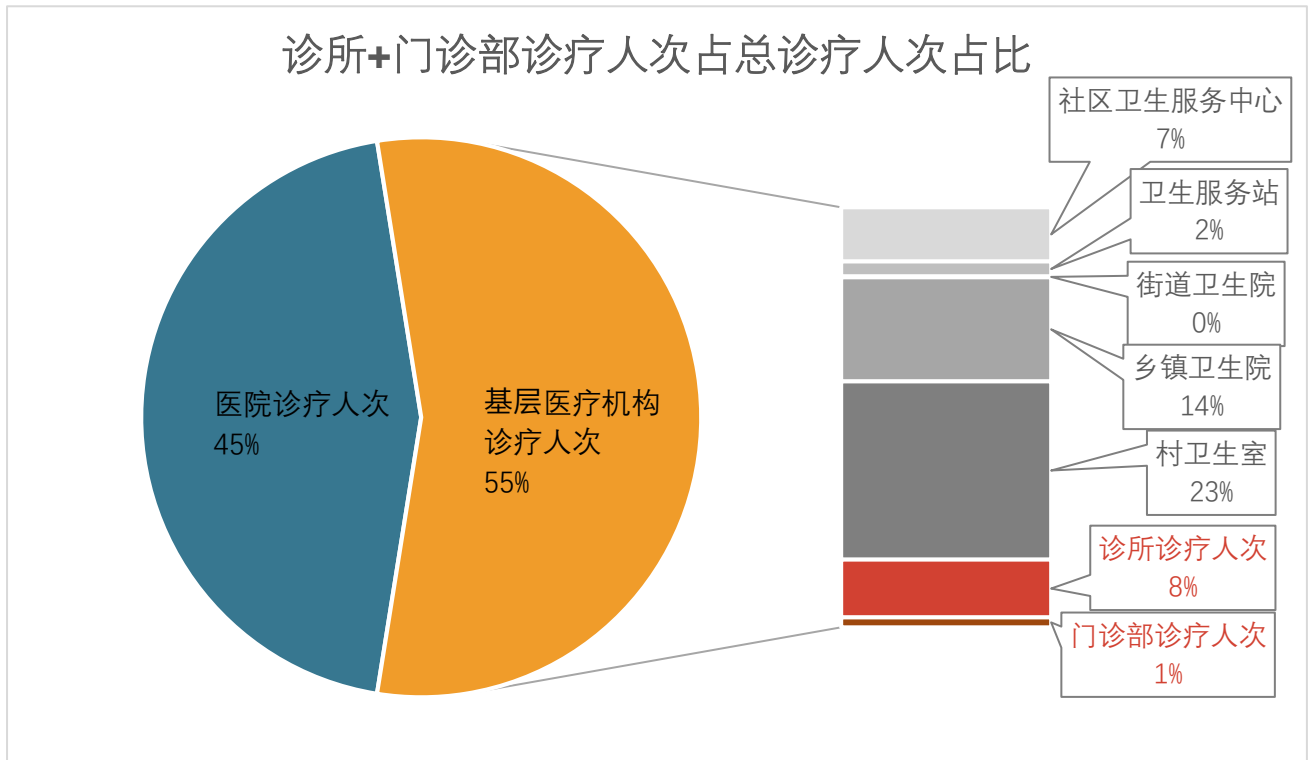
个体诊所虽多，但质量不高，而且面临经营模式单一、利润增长点少、经营成本高、竞争压力大等问题，单打独斗的诊所生存变得异常困难，这给诊所连锁化提供了成长的土壤。而要吸引到更多的患者就诊，诊所需要摆脱以往单一化、小型化的形象，通过优质、专业的服务吸引患者。



数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。

从数据来看，诊所、门诊部的患者就诊增长比例要低于诊所的增速。也就是说，未来大量新型诊所诞生后，想办法通过优质的医疗服务、市场推广活动来扩大客流量是第一关键要素。

目前国家的医改目的，是要把大量的医院门诊量引流到基层医疗机构，所以从趋势来看，医院门诊服务将会大比例向基层转移。而诊所作为基层医疗的重要补充，将会承接相当部分就医人群。所以，诊所的客源的第一个增量，来自公立医院转移出来的客源。



数据来源：《中国卫生和计划生育统计年鉴》，蛋壳研究院整理。

2016年总的医疗机构诊疗人次为793170万人次，基层医疗机构就诊人次436663.3万人次，超过了50%。其中，选择到诊所和门诊部的总就诊人次为60107.6万次，其实仅占到基层医疗机构就诊人次的16.12%，占总就诊人次的8.88%。未来，到诊所就诊的患者比例还将持续上升。国家密集的政策落地，有望对基层医疗的相关产业形成拉动，显著加大诊所的投资机遇。

中国人口老龄化加剧，到2050年有将近1/4的人口超65岁。中国的社会发展阶段和人口结构的变化决定了基层医疗领域改革将康复护理、慢性病防治、医养结合纳入重点。中国人口越来越多患有非传染性慢性病如糖尿病、内分泌失调和心血管疾病。在老龄化的社会人口结构背景下，现有医疗体系在针对常见病、慢性病、康复、医养结合等基层诊疗服务的能力十分有限。这类疾病的承载机构目前集中在医院，逐步往社区卫生服务中心转移。而诊所在慢病管理、老龄人口康复治疗过程中，还没有发挥出应有的作用。所以，诊所在科室设置，服务对象方面可以针对性地考虑老年慢病人群。

诊所客源的第二个增量，来自于医疗服务可及性提升后，更好、更快、解决居民的常见病需求。根据普华永道的《新进入者与新医疗经济》调研报告中的调研数据显示，过去一年内

38%的消费者当有医疗需求时却放弃了医疗服务，除了症状缓解的主要原因外，工作时间冲突、家庭事务时间冲突、经济条件的考虑分别占了 51%、35%与 28%的比例。

以上数据说明提高医疗服务的便利性，是医疗创业领域新进入者的主要机会。而诊所布局于社区周边，医疗的可及性更强，居民能享受到更便捷的医疗服务，对常见病、慢性病的治疗带来更好的诊疗服务，让更多人能方便地使用医疗服务。

诊所的市场增量的第三个来源，是针对中高端人群的医疗服务。这类诊所是市场新且高速增长的重要力量，通过高大上的就医环境、有温度的医护服务来吸引患者。这种诊所能够更好地体现医生的服务价值和医疗人文关怀，提供优质、高效、便捷的医疗服务。随着消费升级大潮和资本的追捧，新型诊所的就诊热潮一直在大城市中蔓延。

三、15 座城市，200 家诊所，数万条数据，新型诊所自画像

诸如美国的梅奥、香港的康健、新加坡的百汇医疗，都是从一个诊所开始发展起来的。优质的医疗服务和长时间的坚守，使得这些诊所从小到大，最后成为业内知名的医疗服务机构。

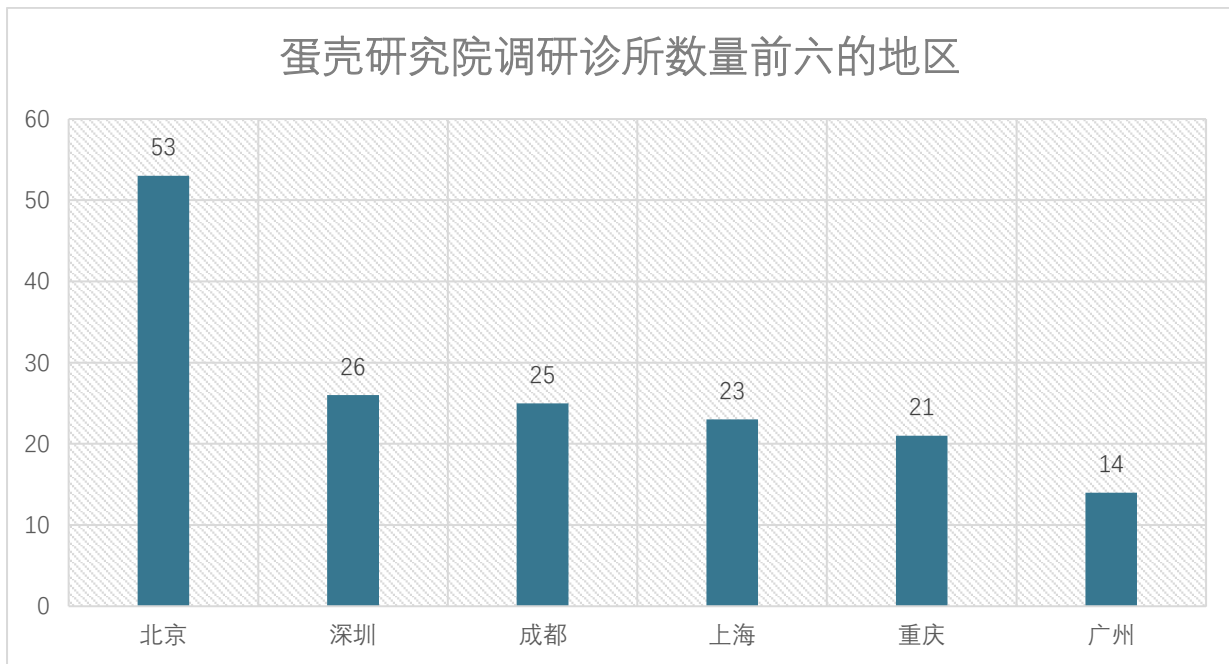
近年来，我国民营诊所的发展遇到了最好的机遇。那我们应该如何提升内力，去抓住机遇？在细节方面，诊所的选址布局应如何考虑、诊所的经营模式如何创新、如何获取更多的客源、如何吸引医生，这都是运营过程中需要重点考虑的问题。

蛋壳研究院在国内选择了北京、上海、广州、武汉、深圳、重庆、成都、乌鲁木齐、天津、合肥、长沙、昆明、无锡、福州、杭州十五个城市，实际走访了超过 80 家诊所，收集了超过 200 家诊所的数据。并对创始人、管理者进行了面对面的访谈，根据调研数据和访谈内容进行梳理，总结出新型诊所发展过程中的管理之道。

以下数据分析基于蛋壳研究院所收集到的诊所运营数据，访谈的 80 家诊所中包含了超过 20 家国内著名的中高端连锁诊所，完成了数万字的诊所生态真实记录。（部分数据维度在调研中未能 100%获取，所以数据的展示以百分比形式出现）

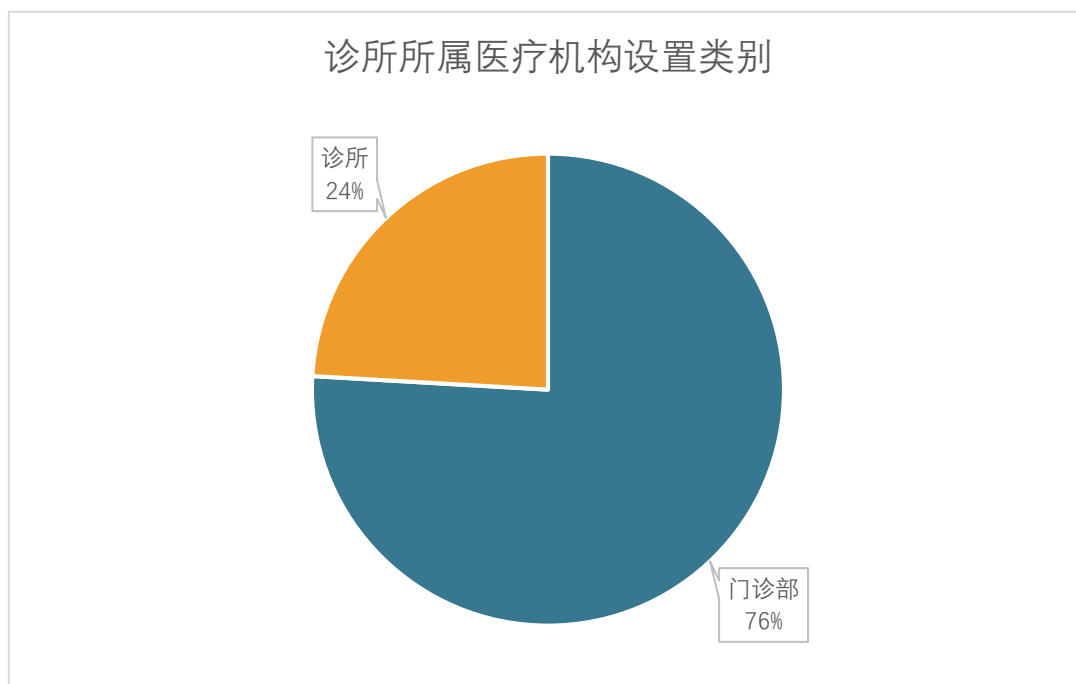
3.1 大数据展示新型诊所发展趋势

本次调研主要考察的是定位较高的新型诊所和连锁诊所，而不是数量比例最大的个体私人诊所。新型诊所和中高端诊所的运营经验、运营状况更值得我们参考，而这类诊所主要在一线城市聚集。下表是本次新型诊所调研主要走访和数据收集的前六大城市诊所数量，北京最多，调研了 53 家诊所，其他城市的调研诊所数量在 10 家以内。



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

3.1.1 诊所的规模偏大，以门诊部为主

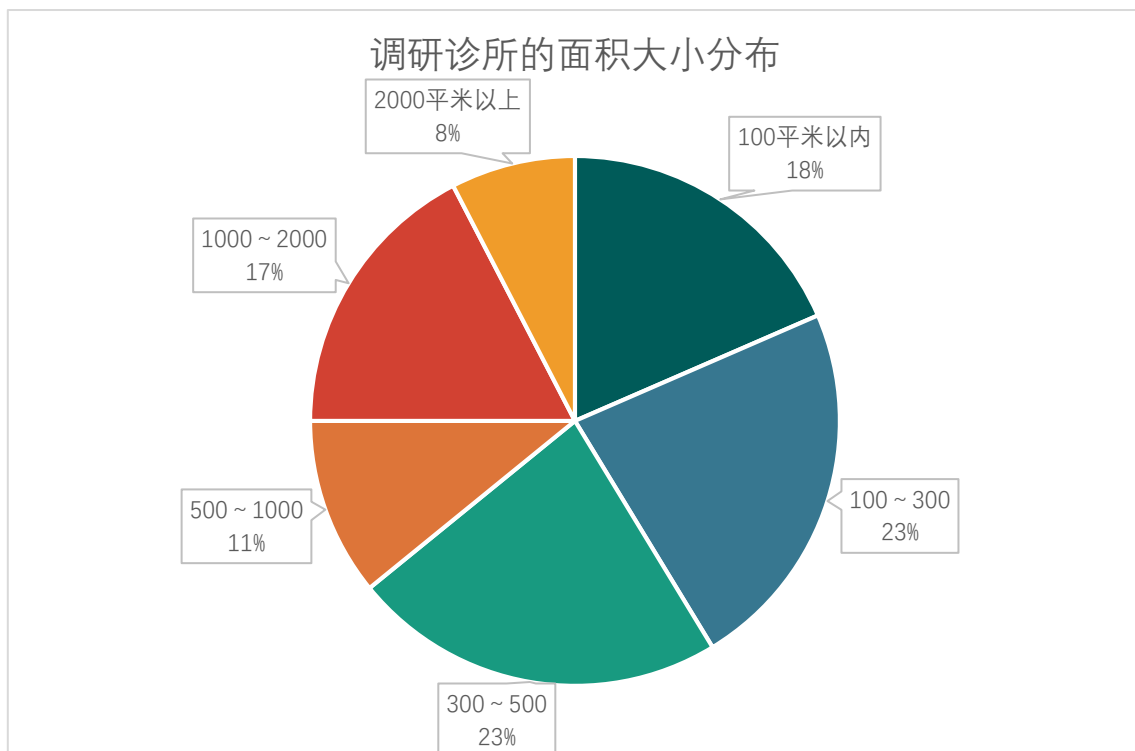


数据来源：动脉网·蛋壳研究院

以往我们都以诊所来统称这类医疗机构，但从调查来看，很多诊所，特别是新型诊所因为设置规模较大、科室较多，所以几乎都是以门诊部属性进行登记的。只是门诊部的名称略拗口，大家更愿意采用诊所的叫法。

在美国，clinic 的直译就是诊所，有如一分钟诊所这样的小店叫诊所，也有如梅奥诊所、克里夫兰诊所这样的庞然大物也叫诊所。所以，名字如何，并不影响医疗机构的发展和壮大。我们也期待，能从我们所调研的这些诊所中，走出我们的梅奥和克里夫兰。

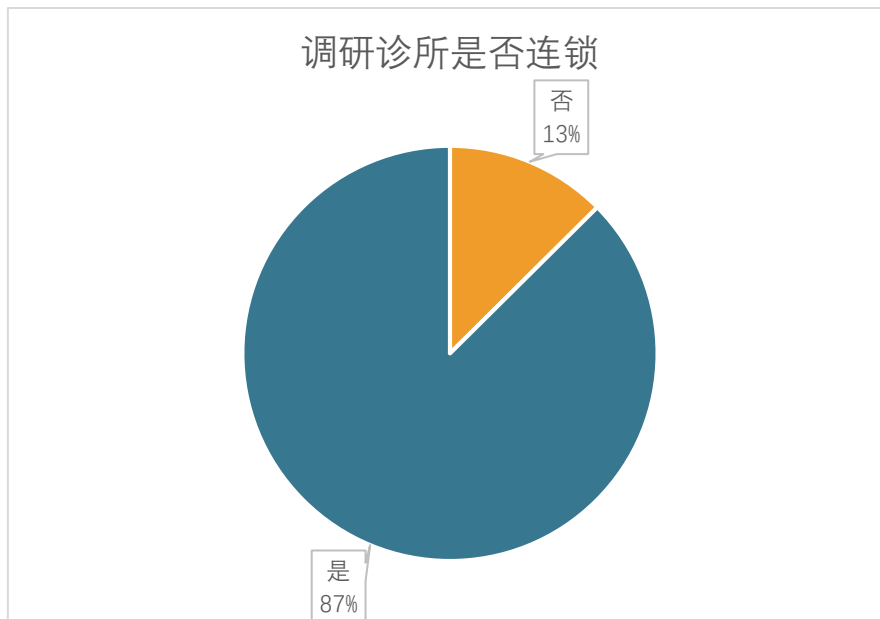
3.1.2 有 1/3 的诊所面积在 500 平米以上



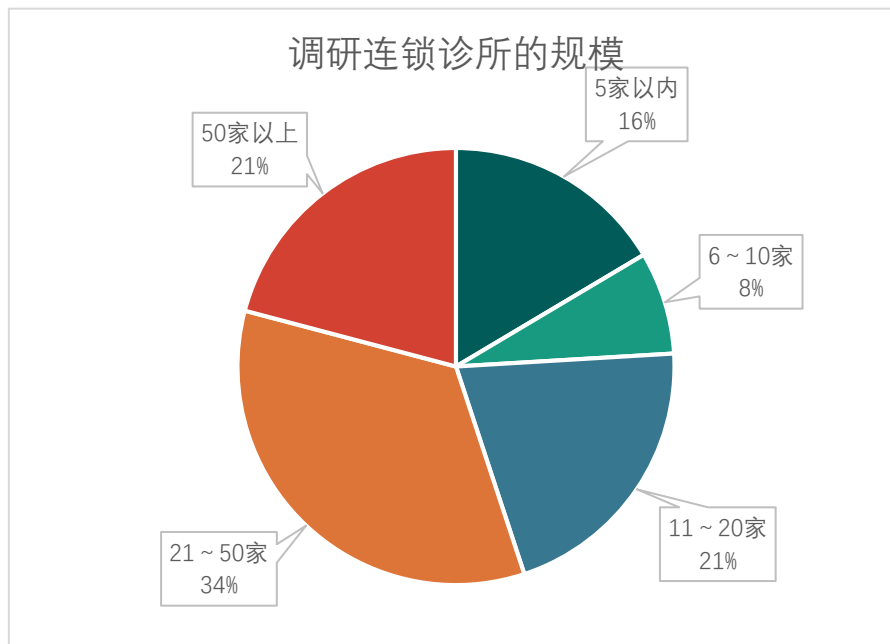
数据来源：动脉网·蛋壳研究院

面积小于 100 平米的诊所，全部是定位于社区医疗服务的个体诊所，这类诊所的竞争力差，在蛋壳研究院调研诊所中占到了 18%。1000 平米以上的中大型诊所，合计占到了调研诊所的 25%，这类诊所一般设置的科室较多，能够为患者提供比较全面的医疗服务。诊所的面积较大，能够布置的空间也更多，在等候区、留观区的装修设计也会更漂亮。

3.1.3 连锁诊所的占比超过八成



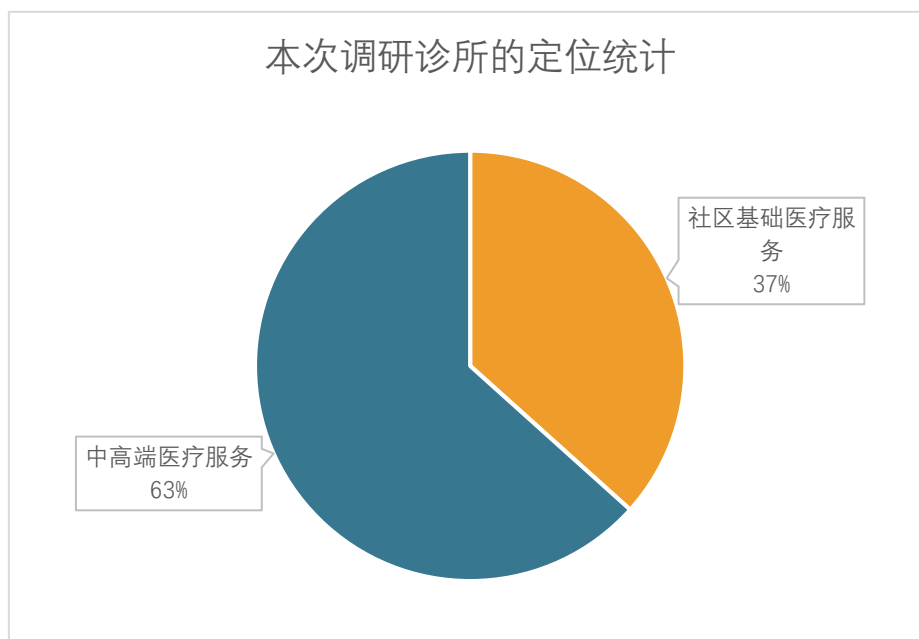
数据来源：动脉网·蛋壳研究院



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

民营医疗机构，一定会往连锁化、规模化发展，才能降低成本，提高效率。中国的医疗市场中的连锁诊所、血透中心、第三方医学检验等医疗机构的连锁化、规模化都和美国市场有较大的差距。从我们的调研数据分析，新型诊所的连锁化率超过八成。不过，这个数据不是反应的整体诊所市场，而以中高端新型连锁诊所为主的诊所市场。

3.1.4 近两年出现第三次中高端诊所建设潮

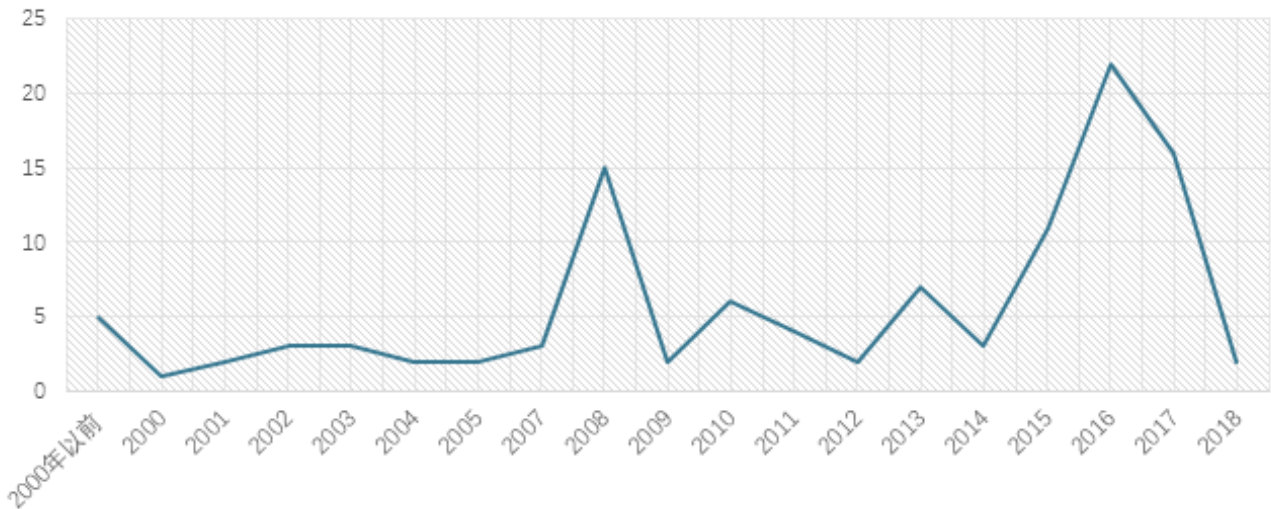


数据来源：动脉网·蛋壳研究院

本次调研的诊所中，有 1/3 的诊所定位于社区基础医疗服务，2/3 定位于中高端医疗服务。诊所通常解决的是社区的基础医疗问题，完成居民的常见病、多发病诊治。目前中国有 16.9 万家诊所和 1.45 万家门诊部。他们当中的大部分都定位于社区的基础医疗服务。

本次报告，我们只选择了小部分定位中低端的社区诊所和个体诊所参与数据调研，原因是这类诊所运营思路单一，服务能力较弱。大部分在品牌运营、产品设计、服务能力、经营水平上突出的新型诊所，定位都偏向于中高端，所以我们的调研对象偏重于新型诊所。

定位中高端的新型诊所成立时间



代表诊所：
和睦家、国际SOS北京诊所、维世达诊所、瑞尔齿科、佳美口腔等

代表诊所：
佳美口腔、瑞尔齿科等专科诊所连锁分店

代表诊所：
唯儿诺、妈咪知道、卓正医疗、优仕美地、固生堂、企鹅医生、知贝儿科等

数据来源：动脉网·蛋壳研究院

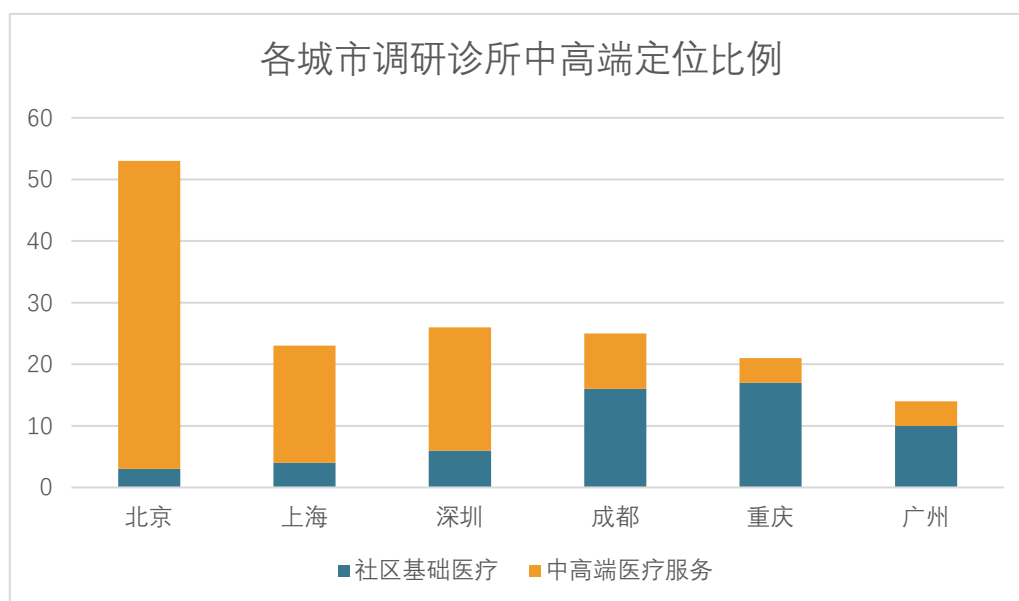
通过这些诊所的注册时间进行统计，我们发现了中高端新型诊所的三波发展浪潮。

中国第一波高端私立诊所潮集中于 90 年代末期出现，诸如和睦家诊所（医院）、维世达诊所、港澳国际诊所、SOS 诊所都是首先选择在北京落地。出现这种现象的主要原因是，90 年代末期经济飞速发展，北京作为中国的经济、文化、政治中心，相当多外企进入中国，来京外籍人士增多。这一批高端诊所多有外资背景，引入双语医疗专家或外籍医生，为在京的外籍人士提供国际化的医疗服务。也让部分中国的高收入人群体验到了和中国就医环境完全不同的高端医疗服务，积累了不错的口碑。

第二波中高端诊所主要成立于 2008 年前后。随着北京、上海、深圳等一线城市人均收入的提高，中国的富裕人群越来越多。这部分高消费人群的消费升级，对医疗服务也提出了更高的要求。中高端人士需要高品质的家庭医生服务、医务人员耐心细致的讲解、定制化的健康管理、长期的医疗关注、多语种的沟通等服务，都是公立三甲医院无法提供的。最早市场化的一些综合门诊、连锁口腔、医美等专科门诊在这段时间开始扩张连锁店。

最近一波中高端诊所热潮，是从 2016 年至今。前两个时期的中高端诊所热潮主要偏向高端，这一时期建立的诊所定位则更亲民一些，商业健康险和自费成为这类诊所的主要支付手段。第三波中高端诊所和前两次发展的区别在于，除了小部分综合类门诊外，用户需求逐渐细化，口腔科、儿科、中医科等细分科室的中高端专科诊所大量出现。目标客户群体除了需要差异化的医疗服务的中高端人群之外，一些世界 500 强企业或大型央企也是新型诊所服务的购买者。

3.1.5 中高端诊所集中在一线城市

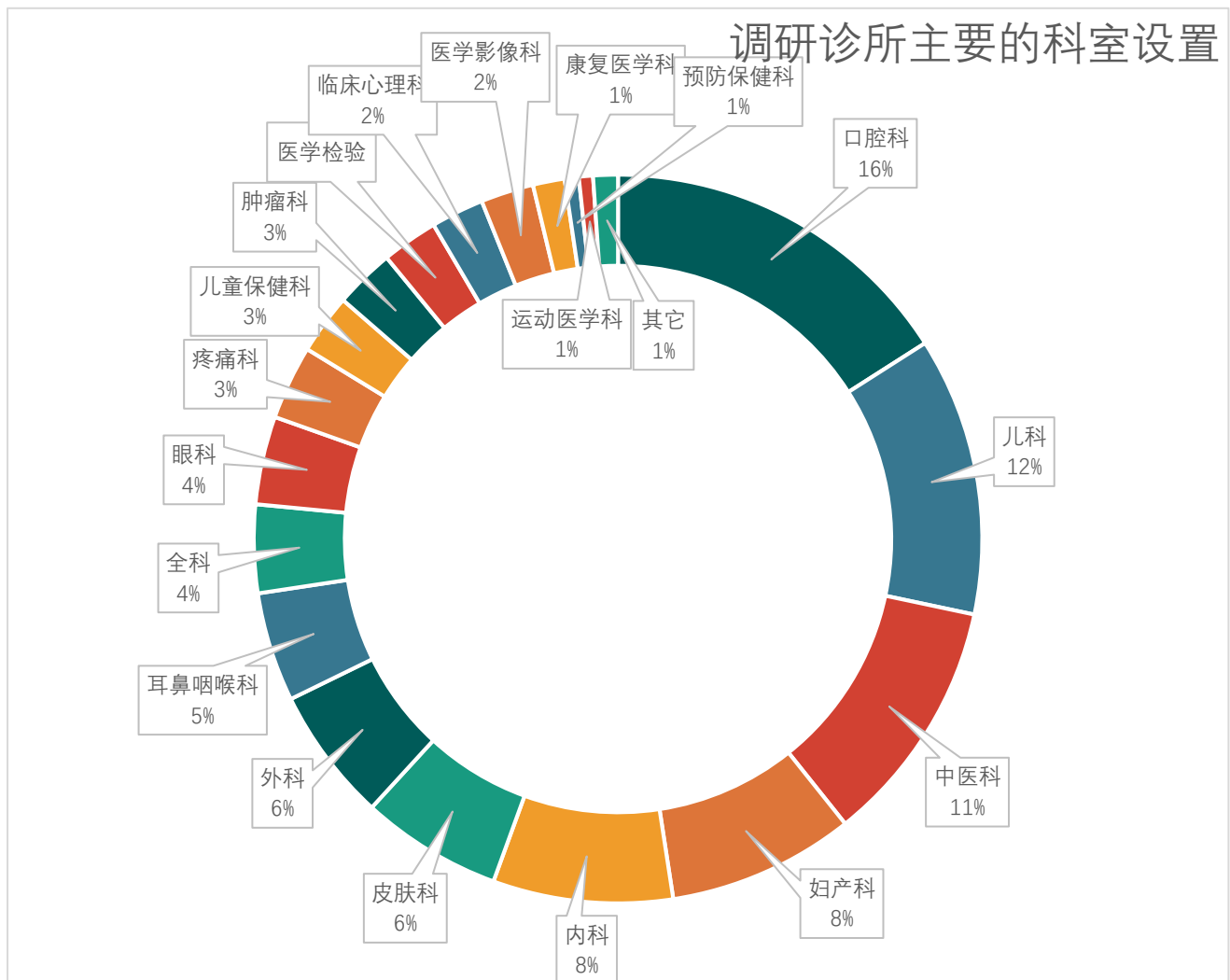


数据来源：动脉网·蛋壳研究院

在我们调研诊所数量最多的六个城市中，通过诊所的定位进行分类。可以看到中高端诊所几乎在一线城市集中，主要分布在北京、上海和深圳。上一段的分析中，已经提到了北京作为中国的政治、经济、文化中心，成为中高端诊所落地的最佳选择。但是 20 年之后的今天，中高端诊所仍然主要集中在北京、上海和深圳。

第一，一线城市聚集了中国绝大多数的精英人群和外籍人士，对高端的医疗服务有强烈的需求。第二，一线城市收入较高，对高端医疗的接受度高。第三，作为中高端诊所重要客户源和收入源的商业健康险，目前只在一线城市落地。二线城市的中高端诊所不但需要降低诊费迎合市场，而且没有商业险的支撑，可能长期无法盈利。

3.1.6 口腔科、儿科、中医科是设置最多的科室



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

蛋壳研究院对调研诊所的科室设置进行了统计。统计时，以《医疗机构诊疗科目名录》中的一级科室作为统计项目，如诊疗科目为二级科目妇科的，统计为妇产科，诊疗科目为二级科目中医儿科的，统计为中医科。最后的数据汇总后发现，口腔科、儿科、中医科这三大科室是诊所的最爱。

口腔科是属于市场化、成熟度非常高的垂直消费医疗领域，高值耗材多，利润高，诊所数量多、分布广，也诞生了诸多大型连锁机构。

儿科在市场端的需求非常大，获客较容易，客单价也容易提升，但在公立医院儿科属于压力大、待遇低的科室。儿科医疗的需求不断升温，公立医院的儿科医生大量出走，对比鲜明的

工作环境和工作状态，吸引了很多儿科医生加入到新型诊所之中。以儿童保健和疾病预防为特色、装修童趣十足、接纳了体制内医生资源的私立儿科诊所正在迎来爆发。

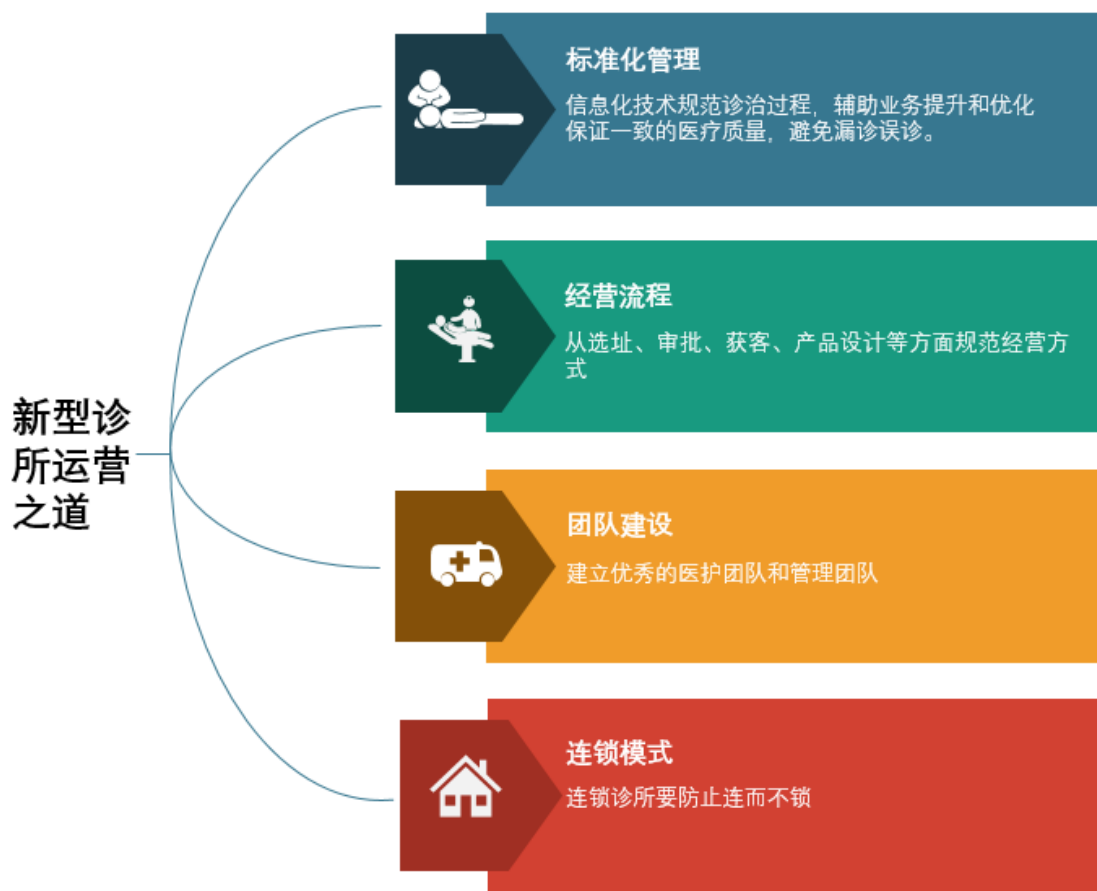
随着国家大力发展中医事业，中医在办医、人才培养过程中都得到了大量政策的扶持，中医诊所也成为资本市场关注的热点。中医科的发展前景被看好，不仅是中医专科诊所大量出现，很多高端外资诊所也设立了中医科。

四、新型诊所运营之道

究竟什么是新型诊所？新型诊所的服务不应该是漂亮的装修和昂贵的收费体现出来的，更多应该是专业医疗服务的体现。患者在就诊过程中有没有得到尊重，有没有参与到医疗决策中来，以及医生是不是具备先进的理念、现代的医学学识。如果仅仅是装修漂亮，不排队，而医生的服务意识、服务方式和大型公立医院相差无几，那患者就无法体会到几百元诊费的价值。

新型诊所代表了以医疗服务为导向的新型诊疗模式，但是究竟在实际中应该如何运营？这一章，我们通过访谈的数据的整理，破解诊所经营之道，从标准化管理、经营方式、团队建设、连锁模式四个方面进行详细解读。

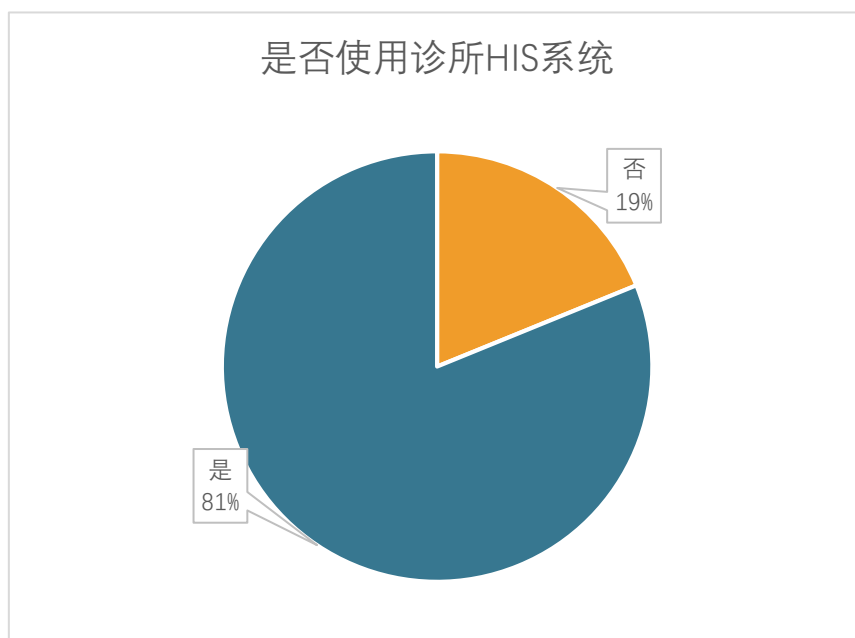
新型诊所运营的主要四个方面



4.1 标准化管理

4.1.1 信息化系统的建设非常重要

新型诊所和传统诊所在管理上的区别在于，是否使用信息化系统辅助业务的提升和优化。诊所信息化软件建立了全流程的就诊程序，实现规范化、标准化的诊所一站式管理，可以实现预约登记、前台接待、患者就诊、电子病历、处方拿药、结账收款的标准就诊流程。信息化系统不仅仅只是实现了病历等档案资料电子化，还能通过运营管理和会员管理提升管理水平，全面降低运作成本，争取诊所利润最大化。



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

本次调研的诊所绝大部分都已经使用诊所云 HIS 系统，常见的如丁香云诊所、若水医生等，还有好几家诊所自己研发诊所信息化软件。没有使用诊所 HIS 系统的多以传统诊所、中医诊所居多。

诊所信息化系统的主要三个方面功能



动脉网·蛋壳研究院制图

首先，在诊疗方面，使用信息化技术可以规范诊治过程，合理使用电子病历，可防范诊疗风险，避免医患纠纷。根据法律规定，对因医疗机构隐匿或拒绝提供病历资料的原因导致鉴定不能，该后果应由医疗机构承担。许多医疗纠纷正是由于医疗机构与患者之间信息不对等，而造成双方的损失。

其次，诊所不仅仅是要在医疗方面完成信息化建设，诊所也等同于一家公司，有规范管理、提升管理效率的需求。信息化系统可以从诊所前台、财务、药品库存、人事行政到管理者等各个平台的每一项工作及运营流程管理，有效地帮助诊所对运营体制进行质量监控和高效管理。

连锁诊所需要的信息化系统功能更加丰富。连锁诊所还有远程管理的需求，实现远程的费用管理、统计分析、客户关系管理等功能，可以让连锁诊所的远程管理更轻松。通过系统可以设置不同区域、不同级别诊所的收费项目、折扣策略、套餐内容等等个性化项目，做到统一和分类的报表输出，实时了解不同区域的诊所运营情况。目前，这类诊所使用的管理软件一

一般采用云 SaaS 的部署模式，减少诊所在前期的 IT 投入，降低运维成本。

唯儿诺 CEO 刘潇潇在采访中认为，数字化管理系统对诊所的业务发展帮助非常大。从 2015 年 10 月开始唯儿诺就打造了自己的 IT 团队，制作诊所管理系统。通过系统可以跟踪患者从进门到不同岗位之间的流转需要多长时间、哪些环节容易卡壳、会员来自哪里等。这些数据可以帮助企业做下一步的战略分析，比如连锁诊所的下一步布局应该在哪里时，就可以通过数据找到答案。

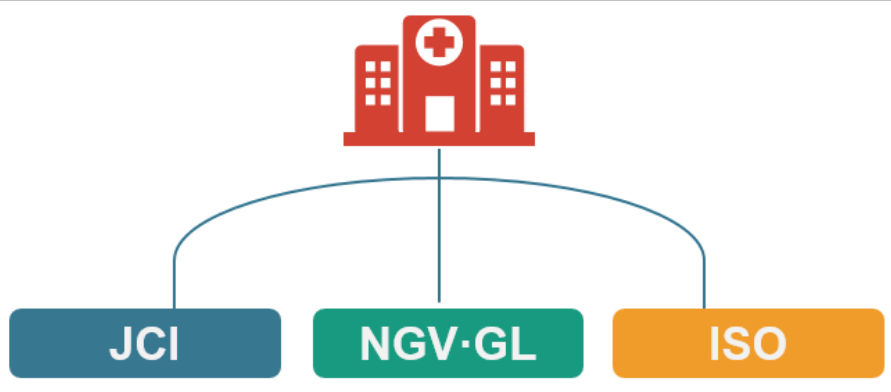
第三，诊所信息化系统可以规范病案管理和会员管理，提升用户体验。部分诊所除了在 PC 端采用云 HIS 系统之外，还打通了手机微信，通过微信传送患者的检验报告、病历信息。

通过软件的数据分析功能可以如实查询每一个患者的就诊情况，通过患者的数据，医生可以从初诊开始分析如何制定合理的回访和患者沟通治疗方案。诊所老板可以了解每位患者如何流失、为何流失、对治疗是否满意等等。相比传统诊所的纸质档案中，信息化系统的数据分析能力更加强大。

4.1.2 医疗认证标准可以做诊所标准化管理的参考和辅助

在我们访问的每一家中大型诊所负责人中，都无一例外的强调了标准化管理的的重要性。

医院标准化认证系统



动脉网·蛋壳研究院制图

常见的医院标准化认证系统，以 JCI（美国国际联合委员会认证）、DNV·GL（挪威船级社 & 德国劳氏船级社）、ISO（国际标准化组织）的名声最大。国内的公立和私立医院有强烈的认证需求，不少医院斥巨资进行认证。目前有少量外资诊所进行了 JCI 等标准的认证，

大部分诊所虽然不会花大价钱去做这些标准认证，但是可以参考这些标准去规范诊疗行为和管理医疗流程。

跨区域的连锁诊所管理中的最大难题就是如何实现标准化。诊所在连锁化之后，需要花很长一段时间完成对规章制度、医疗流程、管理流程的标准化建设。以妈咪知道连锁诊所为例，诊所标准的制定过程中，主要参考了 JCI（国际医疗卫生机构认证联合委员会）的医院认证标准。JCI 标准中的非住院类项目，诸如对患者的满意度管理、医疗服务质量等部分，对诊所管理的参考意义也很大。标准建设所需的时间大致是 10 个月左右，然后再通过实际一年左右的运行和验证，逐步迭代。在在连锁化的扩张过程中，同城连锁、异地连锁的运营扩展过程中，招入了新的医护人员和管理团队，又会发现新的问题和盲点。只有在逐步完善、细化和优化的过程中，才能建立适合自己的标准化管理模式。

万家医疗针对基层诊所的现状，创造性的提出建立行业认证标准的思路，并且在借鉴国际经验的基础上，结合我国基层诊所的具体情况，在行业内率先推出诊所标准化运营管理的标准认证。万家医疗通过引入、融合 DNV GL 和 JCI 成熟的医疗机构认证标准体系，结合中国诊所的现状特点，逐步调整、完善体系和条款，成为既体现国际先进服务标准，又能结合本地业务的诊所服务标准体系。

2017 年，美维口腔与国际权威认证机构 DNV GL 联合宣布，基于美国 CMS 授权的 NIAHO® 国际医院质量评审标准，将前瞻性风险管控和系统化流程管理体系首次引入口腔医疗行业，建立起具备口腔医疗行业先行意义的口腔医院管理体系和医疗标准认证体系，并以此为蓝本衍生出具备口腔医疗行业先行意义的“M+”管理认证体系，与世界牙科经营管理标准全面接轨，从而打造成国内连锁口腔诊所中标杆型战略投资、标准输出、品牌管理的行业整合平台。

通过严格的管理认证，美维将旗下口腔诊所打造成集学术化、精细化、数字化、舒适化、信息化为一体的领先口腔医疗机构，实现赋能，提高他们的综合运营管理和盈利水平。综合起来有以下优势。

第一，提升信息化管理水平。基于美维自主研发的 SaaS 云平台，全面高效收集、分析医生、患者和医院/诊所诊疗信息，建立一个大数据体系，提供一站式口腔门诊管理整体解决方

案，使美维旗下口腔诊所信息化管理水平上升到新台阶；

第二，搭建产学研创新联盟。牙医是诊所的核心资产，直接决定服务的质量和患者的安全。美维携手美国罗玛琳达大学、广东医科大学、天津医科大学、湖北科技学院等口腔院校建立“产学研创新联盟”，在学术论坛、临床教学、科研创新、医疗技术等诸多领域进行深度合作，建立人才梯队培养机制，搭建科研创新体系和医生集团，帮助口腔医疗机构的临床医疗技能和医疗服务理念等服务水平的提升；

第三，投后运营管理帮扶。地方性的口腔品牌通常存在运营管理的缺失问题，对此，美维会委派专业人士，通过 3-6 个月的时间帮助该地区组建市场运营团队、制定市场运营战略、规范财务和人事等内部管理，使该地区的企业管理和市场运营工作迅速进入正轨。

第四，供应链体系规范管理降低成本。借助规模效应，美维为旗下品牌提供及时、高效、有质量、规范性的供应链体系，尤其在一些精细化、数字化的大型设备项目的引进上获得更多优势，同时构建以物资需求计划、采购实施、资金支付和物资储备为主要内容的专业化物资管理系统。在整个供应链上帮助旗下品牌降低采购成本。

4.1.3 监督机制的建立保证标准化管理的实现

诊所标准化的监督和培训



标准的监督
 质量部
 医学委员会
 管培中心



员工的培训
 标准的初始化培训
 标准的升级和持续培训

动脉网·蛋壳研究院制图

规章制度的制定过程并不难，制度的执行和监督才是后面的容易容易出问题的环节。诊所的

标准化和质量管控，需要一个好的监督机制和培训体系。

妈咪知道通过质量部、医学委员会和管培中心三个体系共同完成标准化和质量管控。质量部属于第三方部门，为保持公立性直接向 CEO 汇报，定期的负责标准化体系的追踪，结果的汇报和改进，改进策略措施的制定。

医学委员会负责连锁诊所的医疗质量、护理质量、院感、药事、医技质量等工作。医生是不是都能遵循和认同诊所制定的规范和标准，医学委员会非常重要。

第三个部门是管培中心。每一名新的医生、护士、行政、运营、市场人员进入公司，要经过管培中心的严格培训，医护岗位再有医学委员会团队的指导，不断的加强、传递标准和质量，最终在诊所内部实现传承。

每一家连锁诊所在开业前三个月，就开始进行标准的初始化培训。质量部、医学委员会和管培中心的人员进去，把整个开业的流程梳理清楚，培训到位。开业之后的三个月，再通过质量部进行管控和追踪，就能保证连锁诊所能够按照设定的方式和方法进行经营。

对市场人员和医生的培训也是诊所需要坚持的。虽然医生都上过医科大学，接受过住院医的培训，但是诊所的诊疗活动、流程还需要不断优化和发展。唯儿诺儿科在诊所管理时，将业务部门分成了六大模块，分别是筹建采购、平台市场、培训中心、后勤运营、医疗运营和管理系统。培训中心对于唯儿诺来说，也是赋能整个连锁扩张的重点之一。企业会对员工定期从专业、管理、沟通、领导力等各方面进行培训、考核和再教育。比如和上海儿童医学中心打造了培训平台，让诊所的医生到儿童医学中心进行再培训和提升，重点培养医生品牌。

4.2 诊所从选址开始，经营方法总结

诊所创办流程

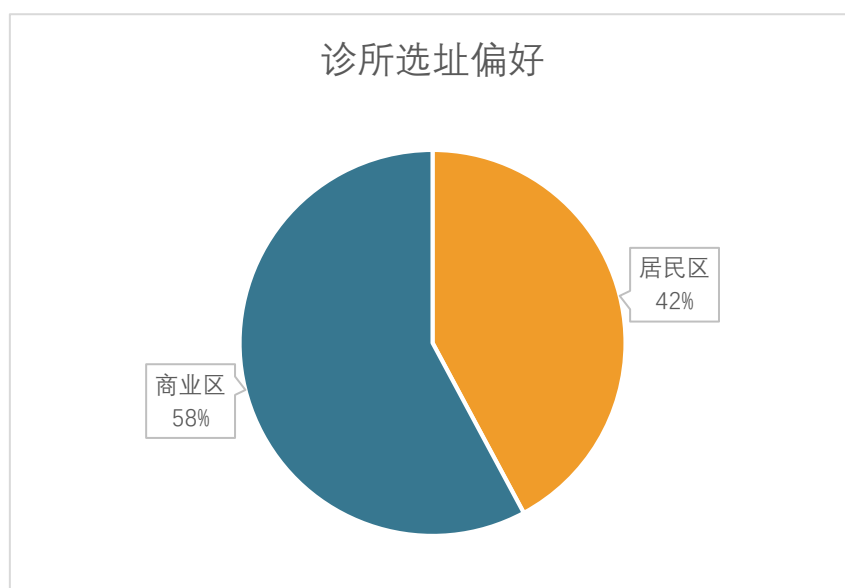


动脉网·蛋壳研究院制图

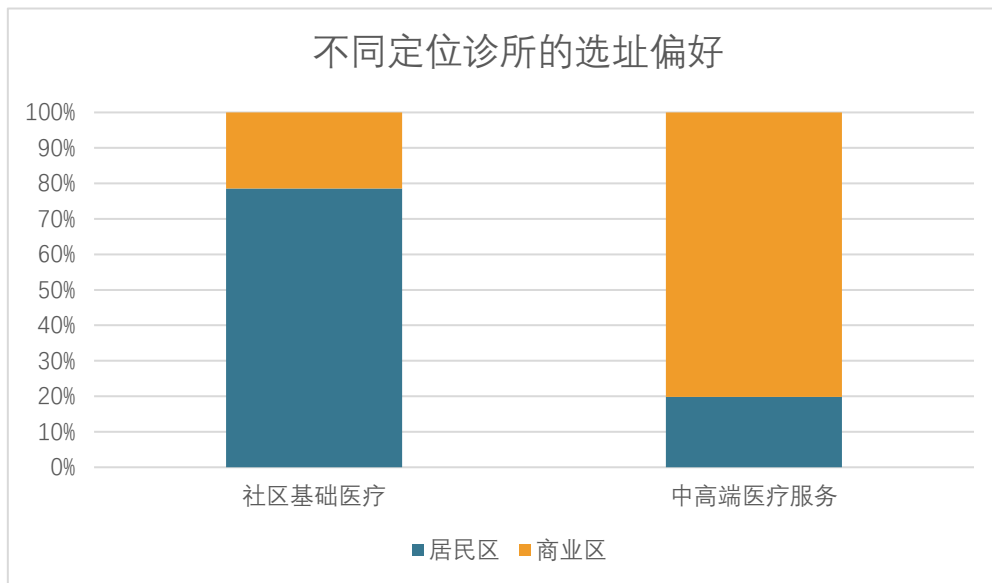
4.2.1 选址——主要看定位，到商业区的也特别多

诊所选址是一件非常重要的事情，选址对了，成功几率会大一倍。

开诊所，一定要非常明确你的客户群体在哪里，选址和定位息息相关有关。如果定位是社区基础医疗服务，服务对象是社区老年人和儿童，那么就要靠近居民区。诊所覆盖范围一般在5公里以内，离居民区越近，能服务的人群越多。



数据来源：动脉网·蛋壳研究院



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

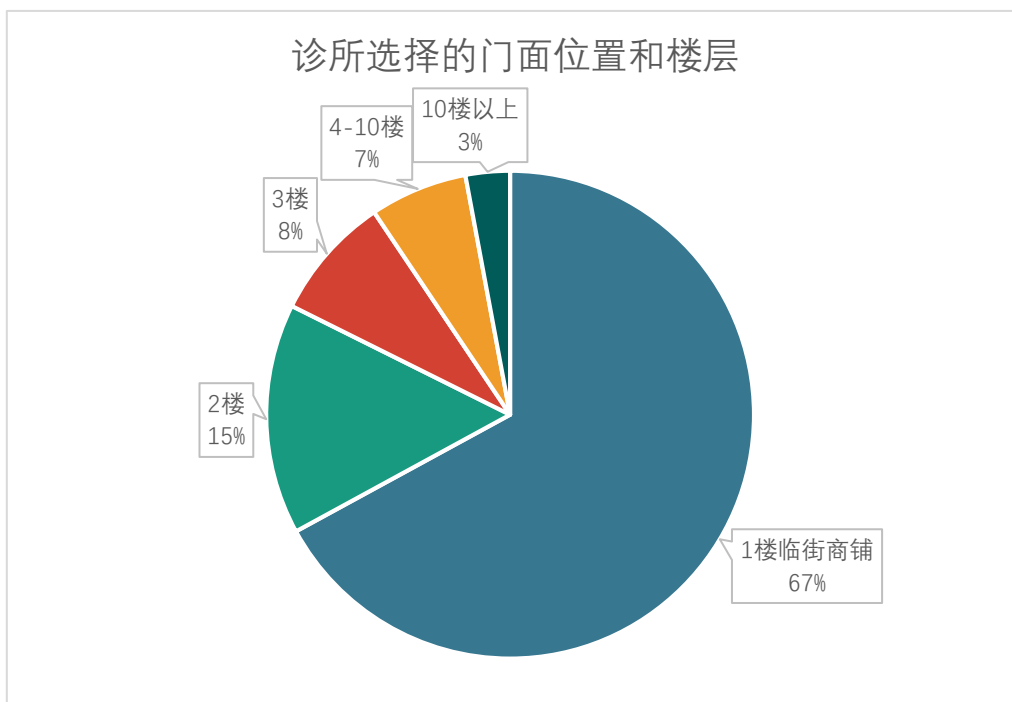
传统个体诊所选址时靠近社区，主要服务的是周边居民。这类诊所的面积、总投入都偏小，主要解决居民的常见病。同时，他们的个性化不足，在服务和品质上有所欠缺。居民去就诊的主要原因，是因为方便，可以快速对发热、感冒等疾病进行处理。这类诊所在诊疗服务上无法创造更大的价值，治疗、药品费用是诊所的主要来源。经营情况的好坏，主要受社区周边的人流量，以及医生的诊疗技术所影响。

中高端诊所、连锁诊所会对品牌露出有一定的需求，选址时除了会选择居民区之外，还会考虑人流量大的商圈，甚至是写字楼。商业区的人流主要是 CBD 附近的上班族，消费能力较强。在商圈设址的诊所，往往要承担更高的租金，再加上设备和人力成本，收费会偏高。这类诊所吸引到客户的方式主要是通过服务，从装修风格，甚至是医务人员的形象去做出改变，消除患者就医时的恐惧感。但是，享受中高端诊所更好的服务品质的代价是付出更高的诊金。数百元的诊金收费、年费成为这类诊所的主要收入来源。

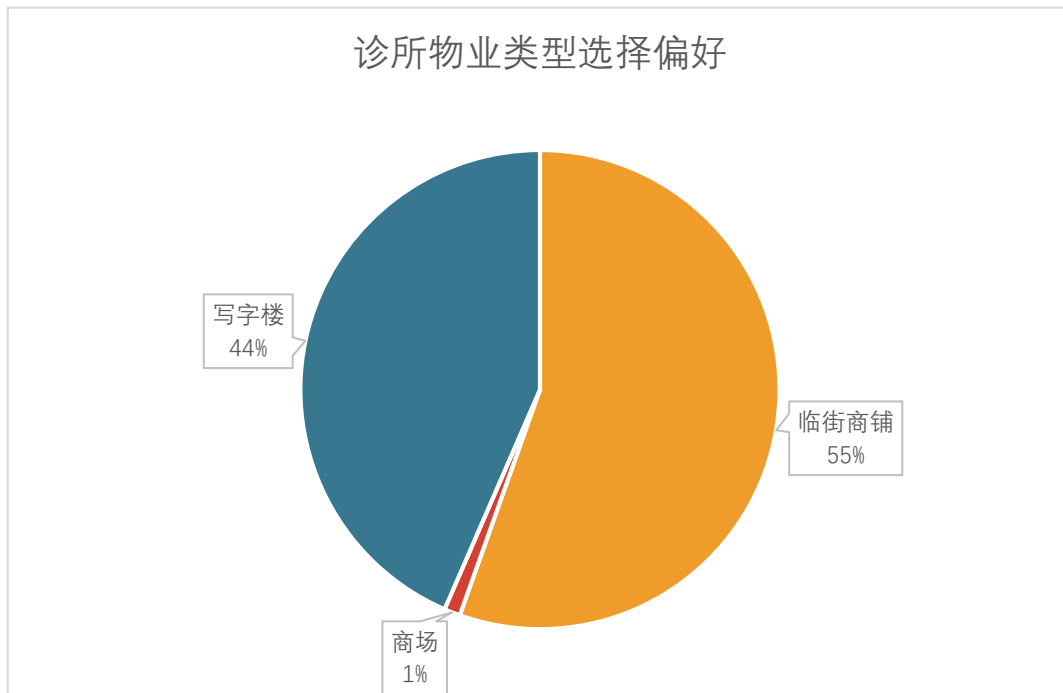
如果中高端诊所选址到居民区，还需要和周边的房价、住宅类型等因素综合考虑，尽量选择高端住宅区附近。以高端儿科诊所的选址为例，用户一般是高学历的 80、90 后，除了选择高端居民区附近，还要弄清楚属于精英人群的 80、90 后爸爸妈妈在哪里？这群用户的消费能力较强，儿科诊所体现的更多的是消费属性而不是医疗属性。选址首先考虑高房价地区，这部分地区的用户才能接受较高的诊疗价格。最后通过对居民区的入住率、人流量、年龄层

次、周边商业档次、商业转手率进行详细的调研，拿到准确数据后再分析是否和诊所的定位一致。

像北京、上海等一线城市，选址时还必须跟着政策走。举例来说，北京新的区域化规划中，四环以内不再新建任何的住宅，中心政治区域要往通州等近郊搬迁。如果现在在二环、三环附近开一家家庭诊所，等到三五年之后家庭外迁，诊所可能就无法存续。另一方面，北京四环以内新建诊所很难获得审批，那也只有考虑近郊新的居住聚集地。



数据来源：动脉网·蛋壳研究院



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

诊所选择物业类型的时候，和其他的商业类型一样，更倾向于选择临街商铺。因为临街商铺可以获得更大的曝光度和人流量。

知贝儿科的 CEO 赵强谈到诊所的选址要求时谈到，好的位置对于诊所来说非常重要。知贝儿科诊所主要选择密集居民区的商业门面，选址时会有一套详细的标准对位置进行评估，包括周边楼盘住户数量、价格、门面楼层、楼板承重、污水、环保等诸多指标。写字楼虽然租金更低，但是赵强认为并不适合连锁儿科诊所，对品牌露出和人流吸引上都有欠缺。

唯儿诺儿科诊所定位中高端，并接入了国际商业保险，所以选址时主要选择周边有高端住宅小区或者商保用户集中的地区。唯儿诺在上海的选择是古北、陆家嘴、黄埔新天地，深圳的选址是蛇口、海岸城、宝安中心，都是基于以上的考虑。唯儿诺的新建诊所所有选择到写字楼三楼的门店，这是基于大家对品牌已经有一定认识，其他店可以做前期导流的基础上做的选址，否则新品牌诊所不推荐到写字楼。

维世达诊所和其他诊所不同，选址在商场里的三楼，但是周边是 CBD 地区，交通方便，外企云集，流量大。维世达的主要获客方式并不是依靠门头的招牌广告，而是商保导流、口碑传播、名医导流等方式为主。

4.2.2 审批——诊所审批受限很大

曾经有诊所的创办者表示，诊所审批是一个相当冗长的过程，耗时长、折腾多。祐邻诊所 CEO 于莺就曾经在微博上对于诊所审批难的问题大发牢骚。2017 年 5 月下发的《意见》明确提出了要对诊所审批进行松绑，“大力推进社会办医，简化个体行医准入审批程序，鼓励符合条件的医师开办个体诊所。”

首先卡住审批的第一道关，就是选址。前面讲了诊所选址的要点，但是很多商业不一定能够通过审批，还有很多细节方面的要求。比如，诊所不能紧挨着餐馆、学校，不能和其他商业或者居民共用进出通道等。在当地卫健委完成申请手续后，会进行堪址，合格之后才会给出通知。然后还需要公示，最后才开始设计、施工。

选址结束后，到完成主管部门勘址、工商核名注册、开出资信证明、办齐设置申请材料，最顺利需要两个月时间。然后是张贴公示，公示期完成施工图设计、消防许可，直到公示期结束周围无人反对，就可以开始施工了。这些流程中，容易出现问题的是门面的租赁在前，审批和公示在后。整个开办流程复杂，门面空置期长。如果中间因为审批或者公示出现问题，影响诊所不能开办就意味着非常大的损失。

以广州的经验来看，2017 年下半年以来，诊所审批确实要比以前更容易了。整个诊所的审批过程大约在 2 个月就能完成。知贝儿科在 2017 年下半年新建诊所的隔壁就是一家医美诊所，在旧政策中这样的情况是无法获批的。新政出台后，审批过程不再考虑布局规划问题，大大利于民营诊所的发展。

不过，各地在落实国家政策的过程中，确实有不一样的进度。各市，甚至各区都有不一样的执行松紧度。唯儿诺儿科诊所在多地都有布局，刘潇潇透露，各地在执行新政方面的差别非常大，比如深圳落实非常快，已经不再考察诊所所在地的规划，而上海还没有开始执行，完成审批手续要在 12-18 个月之间。相信在 2018 年，诊所的审批和建立难度要比之前小很多。

4.2.3 装修和设备采购——最高投入约每平米一万元

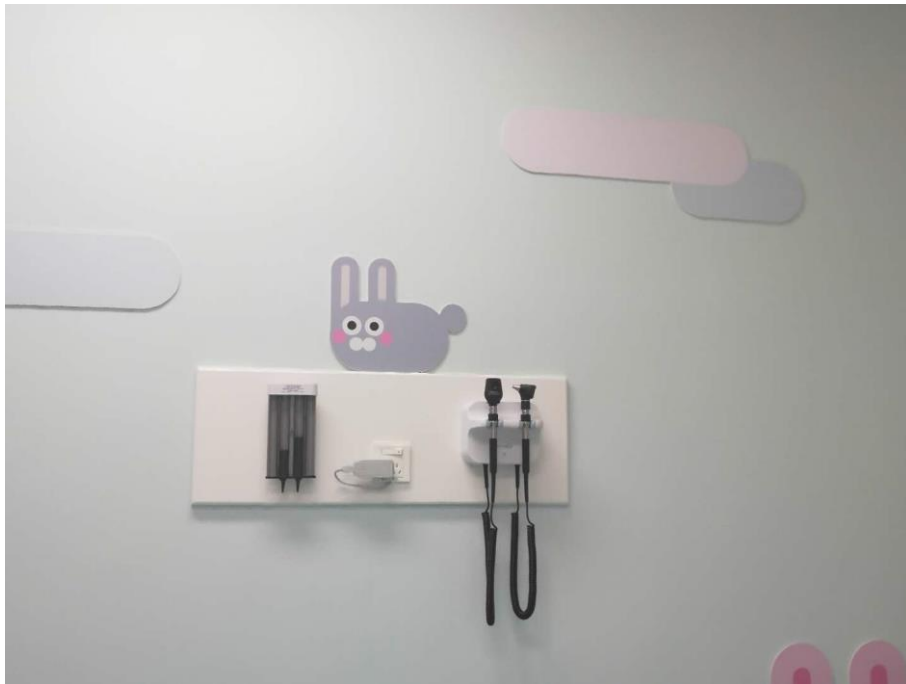
新型诊所提供的医疗服务更加多样化，除了需要设置不同科室的诊室、治疗室、药房等，还需要在空间设计和室内布局显得美观大气，所以租用的商业面积多在 400 平米~800 平米之间。特别是部分儿科诊所的诊室布置得相当有童趣，并配备适宜的玩具，让儿童在一边游戏过程中完成诊疗，以及健康儿童保健时的区域分离设计，都需要诊所有一定的富余空间。部分高端的新型诊所还可能设置有 B 超室、X 光室、手术室等功能布局，这类功能齐全的诊所所需面积较大，1000 平米以上的诊所也不少见。

诊所装修投入估算



动脉网·蛋壳研究院制图

在装修风格设计上，温馨、舒适的环境，能让患者得到最大的放松。这一点上儿科诊所会特别注重，几乎我们到访的所有儿科诊所不但在软装上考虑到了儿童的休息等待区加入温馨的卡通形象，还在安全防护上有所加强，并通过电视、卡通壁画来分散儿童的注意力。



另外，诊所和其他商业在装修上的不同还在于医疗流程的设计，需要考虑如何处理好休息区、候诊区、污物处理等。

连锁诊所一般只能做到装修风格统一，在医疗设备投入上，根据具体科室的差异、产品设计的不同会有一定的差别。传统诊所的面积小，投入资金少，医疗器械除了常用的老三样听诊器、血压计、体温计，以及雾化器、灭菌设备等器械之外，很少添置其他器械。不过全自动分析仪、尿液分析仪、心电图等设备在近年来已经逐渐在诊所普及，不但可以快速拿到

诊疗结果，也可以辅助医生及时判断患者病情。

新型诊所的面积大、投入高，目标是为追求高品质的人士提供专业化、个性化、一站式的医疗服务。调研结果显示，在一线城市，一间高配新型诊所在装修和设备采购上的投入，基本上需要每平米 1 万元人民币，中配和低配诊所的投入略低。

一家定位中高端的新型诊所，单店面积在 500~1000 平米之间，总体投入为 500~1000 万。高配诊所会在更多的细分科室中进行器械投入，比如儿保器材、口腔科牙椅、眼科视光设备、X 光影像设备等，都是较大的投入。

以下是妈咪知道儿科诊所的医疗器械采购清单，还采购了包括婴幼儿经皮黄疸仪、婴儿秤、裂隙灯在内的儿科常用器械。据透露，一家 500 平米的诊所，设备采购约需要 200 万。

妈咪知道儿科诊所部分设备清单

血氧饱和度检测仪
心电监护仪
除颤监护仪
抢救车
12导心电图机 (电极片式)
视力筛查仪
婴幼儿经皮黄疸仪
显微镜
离心机
全血自动分析仪
尿液分析仪
空气消毒器
婴儿秤
医用冰箱
急救平车
全科壁挂诊断系统
裂隙灯

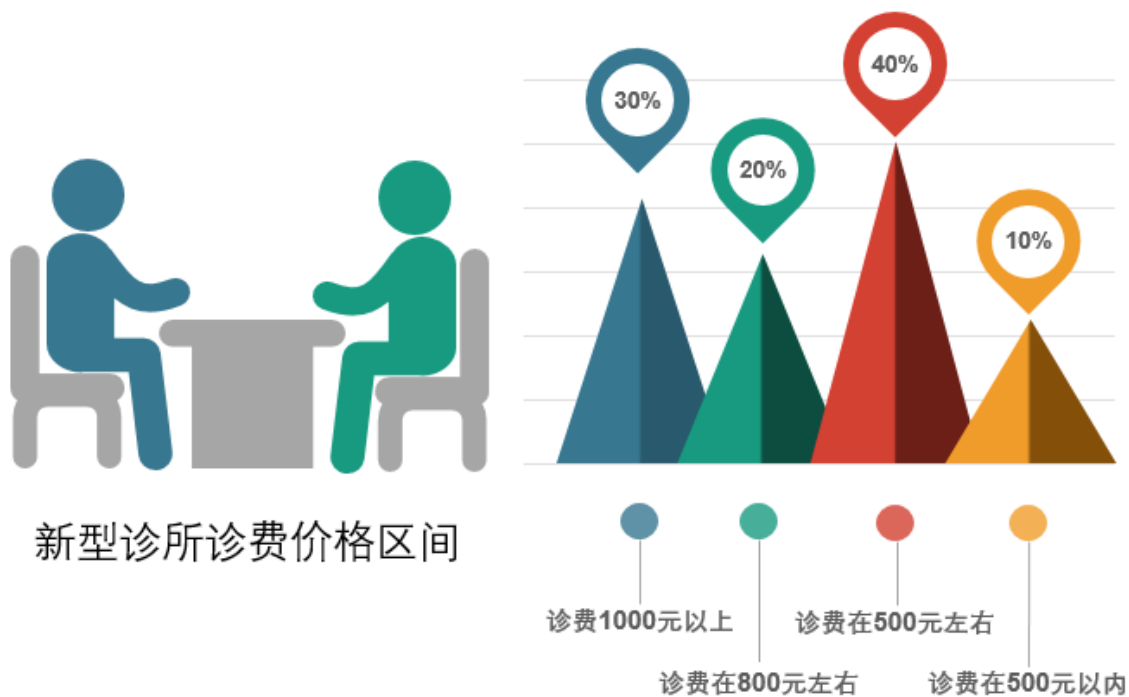
4.2.4 定价——新型诊所诊费普遍超过 500 元

定位不同的诊所，诊费设置有较大的差别。即使同样定位于中高端，一二线城市的诊费差异也很大。根据蛋壳研究院的调研，传统个体诊所的诊费通常在 20 元以内，和公立医院的普通门诊挂号费接近。所以，这类诊所为了实现盈利，药占比相当高，输液成为主要的营收来源。

中高端诊所的诊费通常在 500~800 元之间，高额的诊费是医生服务价值的体现。这类诊所的就诊时间均在 20~30 分钟左右，医生会仔细问诊和讲解病情，诊前、诊中、诊后都有专家助理全程跟踪，和公立医院的 2 小时排队，3 分钟问诊形成了鲜明的对比。以研究员调研的唯儿诺美式儿童保健为例，一次儿保的时长长达 1 个小时，会详细从养育、发育等方面进行考察，并回答父母的疑问。

调研过程中，我们收集了一些高端诊所服务患者的案例。比如儿保医生在做生长发育存在一定问题的儿童保健时，会提前收集一周患者的饮食数据，转换为热量并提供饮食方面的建议。医生在诊断患儿罹患川崎病，并往上级医院转诊后，一直在跟踪患儿的情况，并定期做好后续的访问。诊费不仅仅体现在 30 分钟的诊疗服务，更体现在诊前的数据收集和诊后的随访。

新型诊所诊费价格区间分布



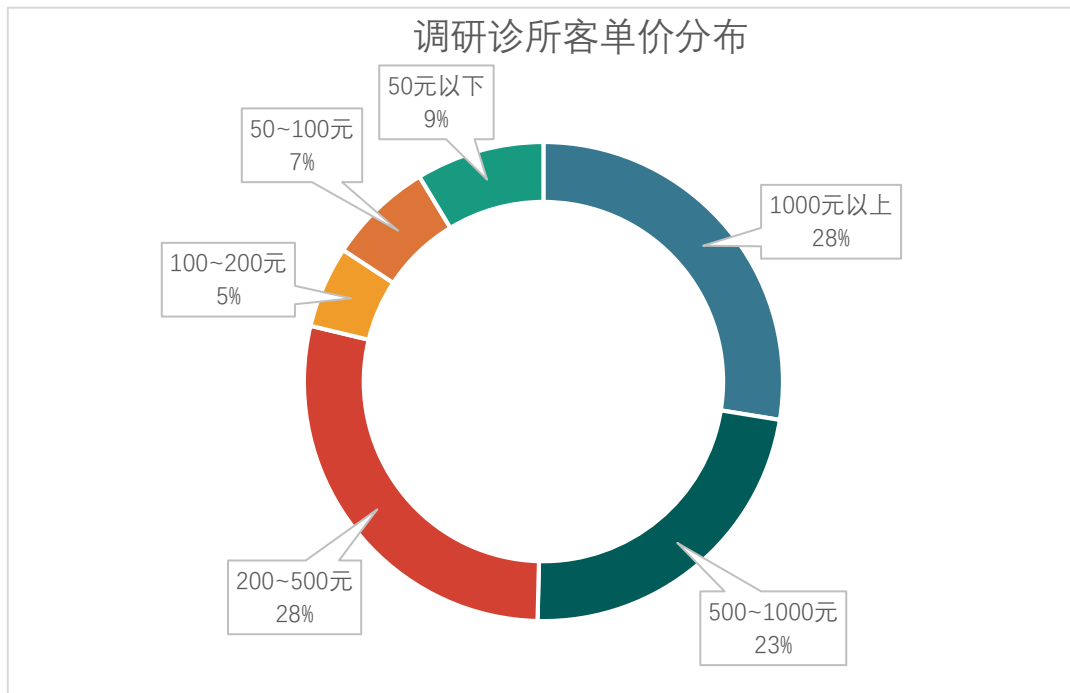
动脉网·蛋壳研究院制图

蛋壳研究院收集了部分城市的中高端诊所诊费价格，具体价格如下：

	科室	诊疗费
武汉爱瑞家儿科诊所	普通诊疗费	80 元
	专家诊疗费	380 元
	育儿门诊	80 元
唯儿诺儿科诊所	儿全科看诊费	500-1000 元
	专科医生看诊费	800-1200 元
	儿童保健与生长发育评估	600-800 元
优仕美地	全科	475-1175 元
	专科	680-1550 元
	儿科	750-1250 元
和睦家诊所	诊疗费	1500-1700 元
国际 SOS 北京诊所	口腔科	620 元
	妇科	1760 元
	儿科	1320 元
	全科	1320 元
维世达诊所	诊费	780 元-2000 元
祐邻诊所	诊疗费	199 元
优合诊所	诊疗费	500 元
卓正医疗	普通门诊	200 元
	专科门诊	400-500 元
百汇医疗	全科	1300 元
	专科	1400-2100 元
港澳国际	诊疗费	690 元

诊费和客单价不是一个概念，客单价还需要加上药费、治疗费、耗材费、检验费等，是每个患者在诊所的平均支出。诊费体现的是医生的劳动价值，而客单价体现的是患者完成治疗总共所需的花费。2014 年国家发改委、卫计委和人保部等三部门宣布，非营利性非公医疗机构的医疗服务项目价格实行市场调节，鼓励非公立医疗机构依据自身特点，提供特色服务，满足群众多元化、个性化的医疗服务需求。民营医院可以自主定价，但要做到透明、公开。

所以，我们很容易根据诊所公开张贴、悬挂的服务价格公示了解诊所的诊疗费用，但是客单价却不容易获取。我们所调研的诊所中，大约有一半以上的诊所不愿意提供客单价数据，则通过大众点评网的用户点评客单价数据进行推算，最后得到的诊所客单价范围统计图如下。



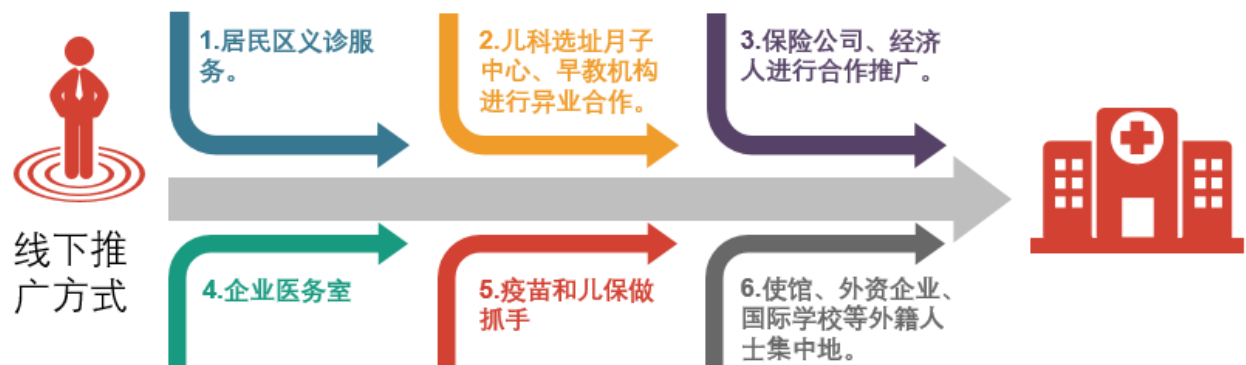
数据来源：动脉网·蛋壳研究院

面向社区基础医疗服务的中小诊所，大部分客单价在 100 元左右。诊疗费不高，治疗费收取也较低，大部分营收是靠药品销售进行支撑，药占比可以达到 70%以上。诊疗费较高的中高端诊所，平均客单价很多达到了 1000 元以上，医生也没有追求利润的指导思想，所以在开出药品时比较慎重，整体药占比可控制在 10%左右。值得一提的是口腔诊所，整体客单价水平显著偏高，原因是口腔科领域的治疗费用高，器械、耗材昂贵，大部分诊所客单价轻松超过了 1000 元。

4.2.5 获客——丰富的市场推广方式，企业健康管理是突破

传统诊所的推广方式主要在线下，个体诊所没有市场推广人员，医生在推广上的想法不多。而通过我们的调研，总结了一些新型诊所常用的推广方式可以让诊所进行借鉴。

新型诊所线下的推广方式



动脉网·蛋壳研究院制图

1.居民区义诊。传统的诊所吸引客流的活动，一般是诊所医生到小区附近摆点义诊，让小区居民熟悉自己，了解自己，这适合于新开店的时候。在诊所开办一定时间后，也可以通过定期免费测量血压、血糖的方式，吸引小区的老年慢病人群关注，吸纳为长期客户。

2.儿科异业合作。儿科诊所的市场推广形式是最丰富的，因为小孩集中，容易召集。常见的活动类型有，和幼儿园进行合作，做小小牙医的体验活动，让小朋友知道爱护牙齿，对诊所的儿童口腔项目进行推广。和月子中心、早教中心合作，推广诊所的品牌和产品。在诊所做免费儿保体验活动，让父母带小孩上门，了解诊所的实力。

3.和商业保险经纪合作。商业保险的客户对于大部分中高端新型诊所都是非常优质的客户源，通过商业保险的经纪人进行推广，可以更快的获得这部分客户。

4.和大型企业合作，入驻企业医务室。大型企业都有很强的医疗保健需求，诊所可以考虑通过承接企业的医疗保健需求，在企业内部做医疗服务，入驻企业，并在企业内部培养潜在的个人用户。

5.以疫苗做抓手。以 HPV 疫苗做抓手推广妇科诊所，以五联等二类疫苗做抓手推广儿科诊所。

6.高端诊所开发外籍客户。高端诊所的主要客户是外籍人士，通过和外籍人士集中的使馆、外资企业、国际学校、五星级酒店、银行、高端社区进行合作，开拓市场。

在这些合作形式中，蛋壳研究院认为企业健康管理服务可以成为一个比较优秀的客户获取渠道。企业健康管理服务的好处是明显，因此在大型企业、500强企业中常常会需要这样的医疗服务。医院提供企业医疗服务的动力不足，普通诊所往往也会因为人手不足而无法提供这样的服务。新型诊所、连锁诊所提供类似服务更符合市场，在赚取服务收入的同时，培养一大批潜在客户。

企业医务室对企业和诊所都是双赢



动脉网·蛋壳研究院制图

我们以维世达开展的企业健康管理服务，也就是企业医务室为例进行展开。该服务是诊所派驻医务人员长期进驻企业中。通过帮助企业人力资源部门，针对企业员工及企业集体人群的健康危险因素，进行全方位的医疗管理与服务。

企业健康管理服务首先能有效地帮助企业降低总体医疗保健费用。

美国的企业健康管理经验总结出这样的数据，即 90%和 10%。具体地说就是 90%的个人和企业通过健康管理后，医疗费用降到原来的 10%；而 10%的个人和企业未做健康管理，医疗费用比原来上升 90%。原因很简单，实施了健康管理的企业，其员工的患病率、住院率明显降低，绝大部分的疾病风险都以各种方式被消灭在萌芽状态；即使万一患病，也会因为“三早”（早检查、早诊断、早治疗）而很快得到痊愈。因此，企业在员工医疗保健方面的支出总额明显下降。

其次，企业健康管理能大大减少员工因患病或健康事假而带来的间接经济损失。

由于实行了健康管理，企业员工不仅减少了自身患病的几率，其也会通过对家人生活方式等

方面的积极影响而降低他们的患病可能性。这样，企业健康管理既减少了员工的病假工时，又减少了其为照顾家人的健康事假工时，从而大大减少了因此而给企业带来的间接经济损失。

再次，企业健康管理还能成为一项吸引优秀员工的福利项目。

企业的发展离不开高层企业家和优秀员工的加盟，在健康日益成为人们追求的重要目标之一的时代，企业的这项福利措施无疑会吸引许多既渴求事业成功也重视自身健康的优秀人才。这必将成为企业参与市场竞争的利器之一。

最后，企业健康管理能显著提高员工的劳动生产率。

做健康管理的企业，员工人均年产出总值会有效得到提高。一方面，实施健康管理的企业员工更能感受到企业对他们的关怀，更富有归属感和工作热情，这项福利更能吸引优秀的员工加盟企业，这样自然就会为企业注入更多的创新思路；另一方面，通过健康管理的实施，企业员工的身心更健康，精力更充沛，员工之间更加团结互助，而这能直接提高企业的劳动生产率。

4.2.6 医疗服务——30 分钟的超长诊时在做什么？

所有的中高端诊所，都在强调要为患者提供有温度的服务，提升医疗服务质量，其中最重要的一点就是诊时延长到 20-30 分钟。很多用户所诟病的公立医院 2 小时排队，3 分钟问诊形成鲜明对比，那么这 30 分钟时间医生主要需要做什么？

美国卫生署建议门诊每诊次时间不低于 20 分钟，对于初诊患者，一些机构规定必须达到 30 分钟以上。如果在中国的公立医院，医生每位患者看诊 3 分钟，每小时看 20 位。如果你排队在 40 号，需要等 2 个小时。如果医生按照每人看诊 30 分钟，每天工作 8 小时，可以看 16 位患者，你如果是排在第 40 位的患者，得排队到第三天。

然后在新型诊所，医生与患者就能做到长时间的充分沟通，缓解患者就医时的紧张程度。专家认真仔细地查阅患者所有病历资料，耐心反复地与患者交流，仔细提问，细致地进行解答，建立了患者对专家的信任。医生有足够的时间了解患者的病情，为患者讲解疾病知识、

分析病情、告知风险等。在此情况下，医患矛盾、纠纷的发生率自然降低。所以，医生在这30分钟里，除了了解病情，给出建议，更多的是进行健康宣教。

新型诊所医生通过耐心细致的健康宣教，对患者疑问进行解答，可以让患者更好的去理解他的病情，配合治疗，加强家庭配合度，提高依从性。那么对于疾病的治疗能够获得非常正面的效果，同时感受到医者的真心和医疗的这个温度。这部分健康宣教可能在基础的医疗行为以外，但是它其实也是不少诊所标准化的一部分，让健康宣教成为整个诊疗活动过程中的常态。我们常说，新型诊所的主要客户来源，是依靠口碑，而口碑的积累，往往就是得益于诊所医生日常的健康宣教。

患者满意度管理是检验诊所医疗服务水平的一种很好的方法，可以通过调查，了解服务过程中需要改进的地方。但是一般的客户满意度调查有一定的欺骗性，因为中国人非常友善，调研时很容易给出满意的回答，所以这个指标有一定欺骗性。但是将“是否满意”的问题修改为“是否向朋友推荐”时，拿到的得分就更接近真实满意度。这个指标一般比较比较准确的反应了患者心目中对诊所的认可度，所以诊所在考核医疗服务水平时，需要关注这个指标。

4.2.7 开拓网络服务——线上线下的融合成为新趋势

近两年来，医疗服务的线上与线下的融合将成为一种新的趋势。这种融合有两种类型，一种是诊所的市场推广大量往互联网靠拢，部分医疗服务也放在线上，一种是互联网医疗企业开线下诊所，由线上往线下拓展。

第一，线上的流量容易汇集，通过互联网的市场推广形成流量，将用户引流到线下。通过和地域性网络社区合作，在妇女节、儿童节、重阳节等节日，通过一些简单的活动宣传，吸引特定的用户群来诊所参加体验活动。

第二，将医生预约、报告单、随访等医疗行为移植到线上，可以改善用户的体验，对提升线下诊所的服务水平有帮助。

第三，互联网医疗企业需要涉足医疗核心完善商业模式，诊所是相对投入较小的方式。互联网医疗企业的巨大流量也可以对线下诊所的业务带来帮助。因此，线上与线下结合是必然的。

因为诊所的覆盖范围有限，传统的市场推广主要在线下。然后在互联网医疗时代，不少诊所在市场推广中，通过互联网做了相当多的工作。部分诊所让自己的医生在网络上进行课程教学，在网络社区进行宣传，提高诊所的知名度。非公医疗机构有迫切的需求被患者认知，所以让医务人员在网络上进行患者教育提高医疗机构的知名度。

最早正式提出“注意力经济”这一概念的是美国的迈克尔·戈德海伯（Michael H. Goldhaber）1997 年在美国发表了一篇题为《注意力购买者》的文章。文章中这样写到，“获得注意力就是获得一种持久的财富。在信息爆炸的新经济下，这种形式的财富使你在获取任何东西时处于优先位置。因此，注意力本身就是财富。”

在市场经济的高度竞争态势下，医生个人要增加出头露面的机会就要打造自身的强势个人品牌，通过差异化的营销和个性化的公关手段来频频增加与公众交流的范围，你要告诉他们你的能力值得他们与你接触。这就是为什么要不断发展个人品牌摆在目标市场面前的原因。

和睦家医院通过崔玉涛和翼连梅在微博上的长期科普，建立了品牌，收获了患者，也让这些专家成为了网络大 V，最后又离开和睦家创立了自己的品牌。欧茜、于莺、崔玉涛等在互联网上有较高的影响力的大 V 医生，他们离开体制后的第一选择就是开办诊所，利用及网络影响力获取用户的信任，获取第一批种子用户。他们更了解互联网的影响力，很容易将这种影响力转化为线下的流量。

对诊所来说，传统的发展路径是从线下门店开始，一家一家逐步扩张。部分诊所的发展路径，却是先在互联网医疗领域发展，在线上积累了大量的用户后，再向线下落地诊所。比如丁香诊所、杏仁医生、妈咪知道等。妈咪知道原本是母婴问诊平台，开办诊所前已经在线上有一定用户基础，诊所的第一批种子用户就是从互联网上转移而来，主要的导流方式包括自有流量上的推送、问诊、邀约、课程以及与其它母婴线上社区合作等。

还有些诊所将部分医疗服务和医疗流程也移植到互联网，比如泓华国际诊所、邻家好医等。泓华国际诊所在其线下诊所的基础上，线上开通了泓华医疗、泓华医生、泓华护士 APP，为患者提供互联网医疗和医护上门服务，帮助诊所提高效益，优化医疗资源配置。无论他们是先有线上还是先有线下，但是都殊途同归，通过线上线下的结合一起推广。

4.2.8 会员制——会员制做推手，推广有温度的医疗服务

传统诊所没有会员的概念，会员不仅仅是为了诊费的折扣，会员制的建立可以培养起一批相当忠实的用户群。

诊所的会员制建立主要有三种形式。

新型诊所会员管理模式



动脉网·蛋壳研究院制图

第一种，是单纯的建立客户健康档案，对于患者的健康情况予以记录，方便医生进行患者管理。这种会员制的粘性不强，医学意义大于营销意义。应当来说，凡是拥有信息化系统的诊所对每一位初诊患者都应该建立这样的客户健康档案，方便病历存档的同时，也为今后的市场活动信息发布提供便利。

第二种，是按年缴纳会员费的会员制，并建立健康档案。用户缴纳的金额不是预存款，只是享受当年会员服务的支出。成为会员后建立会员档案，并可享受免费体检等活动，诊费也可以获得一定的折扣。一般来说新型诊所提供的家庭医生服务、慢病管理，都是基于年费会员。这种会员制对客户的粘性一般，高中低端诊所都适用。

第三种，是预存诊费的会员制，并建立健康档案。客户预存一定金额的诊费，今后的诊疗花销在预存诊费中进行扣款，并对诊费给予一定折扣。这种会员制可以预收较高金额，而且客户的粘性是最高的。但是这种会员制在诊费较高的高端诊所，才对客户有一定吸引力。

会员形式	
北京和睦家医院、诊所	儿童会费 415 元/年，普通门诊 8 折，口腔科 9 折。成人会费 1035 元/年，普通门诊 8 折，口腔科 9 折
莱佛士医疗国际 SOS 北京诊所	会员费 2000 元/年，恐龙的朋友 0-1 岁儿童健康计划：2000 元会费，项目赠送儿童体检、牙齿检查、视光检查等项目，就诊时诊费、药费、部分检查费用八折，
唯儿诺儿科	预存 3 万诊费 7 折、预存 1 万诊费 8 折、预存 3000 诊费 9 折。而且预存费用可以用于购买儿童疫苗套餐。
爱瑞家儿科	预存 1 万减免一年诊费，辅助检查 9.5 折，预存 5000 元减免六次诊费，辅助检查 9.8 折，预存 3000 元减免三次诊费，辅助检查 9.8 折。
祐邻诊所	会员 399 元/年，诊费五折。
泓华国际诊所	充值 30000 元、50000 元、100000 元和 200000 元，不同级别的储值会员享受与其储值数额相对应的折扣优惠和福利待遇。
维世达诊所	家庭会员保健计划年费：成人 1500 元/年，（孩子小于 3 岁免费成为会员），儿童 750 元/年（<14 岁）。赠健康礼包，诊费八折优惠，适用于出诊、医疗转运、药品、医疗产品和住院。

4.2.9 保险——商保是新型诊所发展的重要助力

作为医疗体系中重要的支付方之一，保险是很多诊所非常关心，但又无力解决的问题。保险分为两种，分别是医保和商保。医保就是我们所说的社保，而商保是指商业保险，覆盖范围是社保无法报销的门诊部分、超出医保目录部分、个人承担部分。

无法报销医保一直是横亘在定位社区基础医疗的中小诊所面前的一个难题。虽然大家都普遍认为，门诊只能使用医保的个人账户，能否报销从费用层面来讲对诊所的引流作用有限。但是，诊所加入医保可以为诊所背书。医保是以政府监管规范和认证标准体系为准绳，实现了对诊所标准化、信息化、常态化的监控，可以帮助诊所获取患者信任，留住患者。

不同地区的诊所能否接入医保受政策影响较大，比如北京地区的诊所无法接入医保，而重庆地区的诊所可以接入医保。好在诊所覆盖范围在 1-5 公里范围内，是否能接入医保对大家都是公平的，对竞争力影响不大。而且医保在诊所仅使用个人账户，是否能使用医保不是决定用户是否到诊所就诊的决定因素。

商保是新型诊所非常重要的发展动力



动脉网·蛋壳研究院制图

中高端诊所因为定位问题并不需要医保，但是对商保的需求非常迫切。蛋壳研究院调研的中高端诊所中超过 90%都落地了商业保险，引入商保家数普遍在 50 家左右，最多的维世达诊所引入了七十多家海内外商业保险直付。

引入商保直付的好处非常多。第一，中高端诊所的诊费收取较高，人流量偏少，通过商保可以吸引大量的商保用户。在调研诊所中，商保客户的比例占到了就诊人数的 40~50%之间，部分诊所达到了 60%的巨大份额。部分新建的新型诊所在调研中介绍到，接入商保前后有明显的客流量区别，接入后，外籍客户的就诊量实现了翻倍。保险公司有自己的客户推荐诊所目录，接入保险的诊所进入到推荐网络中，会在高端外籍人群中起到宣传推广的作用。随着一家外资保险公司直付业务的落户，可以带来其他保险公司的落户。

第二，方便患者。选择直付医院、诊所时，投保人无需支付现金，患者直接刷保险卡，后续由保险公司与医疗机构直接结算，患者只需确认账单。对于客户来说非常方便，不用付钱，也不用再去处理繁琐的报销流程。选择非直付医院就诊时，提交报销单据后一般 10~15 天即可获得理赔，也很方便。

第三，增加信任。商保和医保一样，都有一个增加信任感的作用。如果诊所得到了高端外资保险公司的肯定，患者也会觉得这个诊所比较规范，增加信任感。

第四，提升品质。商保的主要客户是外籍人士、500 强跨国公司高管、500 强跨国公司员工、国内的高收入人群。这部分用户普遍对医疗服务和技术要求比较高，可以反向激励诊所不断提升服务水平。

商保虽然对诊所的业务开拓、信用背书都有非常大的帮助，但是在二线城市，很多高端商业保险没有落地直付业务。再加上消费水平偏低的原因，二线城市的高端诊所的市场容量要比北京、上海低很多。

4.2.10 第三方服务——推动诊所服务能力再上台阶

在蛋壳研究院的调研中，新型诊所都接入了丰富的第三方服务。最为普遍的就是第三方检验项目。诊所往往只配备基本的三大常规检查设备，生化仪、免疫发光仪等设备价格昂贵，而且检测量不大。如果诊所投入会造成巨大的资产浪费。在这样的情况下，第三方检测机构可以通过自建检测中心，为医疗机构进行服务，完成复杂的检验项目。我们从妈咪知道儿科诊所的设备采购清单可以看到，和检验相关的设备只有三大常规。通过第三方检验机构提供检验外包服务，不但可以解决困扰诊所的设备和人才问题，节约了检验科室的投入，也提高了诊所的运营效率和对疾病的诊断能力。

新型诊所引入第三方服务方



目前，美国独立医学检验已经相当成熟，独立医学检验机构占据了 35%左右的医学检验市场，其余大约 60%在医院的附属检验室、高校实验室和其他实验室完成。而在德国和日本，独立医学检验机构的市场份额均超过了 60%。而中国的第三方检验只占到我国医学检验市场的 2%。

从规模看，2015 年国内第三方医学检验机构总营收约为 100 亿元，据前瞻产业研究院预计，2014-2020 年第三方医学检验服务市场将保持 35%-40%的增长速度，占医学检验市场份额 7%-9%左右。到 2020 年，第三方医学检验市场规模理论值将超过 500 亿元。而大量出现的新型诊所将会是未来第三方检验的主要收入增长点，我们访谈的诊所几乎都已经和迪安诊断、金域检验等机构进行了合作。

第三方病理诊断中心和诊所之间的合作相对检验项目来说比较少。因为大多数诊所只做常见病的诊断和治疗，没有手术能力。在蛋壳研究院调研的新型诊所中，有小部分具有手术能力的诊所，这部分诊所可能会在皮肤科、外科做一些小手术，就需要第三方病理诊断中心的服务支持。

诊所也常使用远程心电、远程影像相关的远程会诊服务。诊所采购的影像设备中最多的的是超声设备，小部分大型诊所会采购 DR 设备，但是几乎没有采购 CT、MR 的，除了整体投入高的因素，服务能力跟不上也是原因之一。设备虽然有了，但缺乏高水平的技师，就可以通过万里云等远程影像平台提供更好的诊断服务。武汉爱瑞家儿科诊所 CEO 夏琳谈到，通过万里云平台，半个小时至一个小时之间就可以得到北京大三甲医院根据上传的 DR 影像撰写的诊断报告，非常方便。

第三方服务机构、远程服务机构通过规模化的投入，可以显著降低成本。诊所在减少投入的同时，也扩大了疾病的诊断、治疗能力，获取更多的收入。

4.2.11 设计诊所衍生产品

很多人理解中的诊所服务，就是医生看病，和产品设计没有关联。其实诊所，也需要产品设计，而且非常重要。医生提供什么样的医疗服务？我们的医疗服务应该是什么样子？一定要通过产品的概念来进行定义。

简单来说，诊所的产品设计主要是和科室，以及科室的服务能力有关系。首先考虑的是特色科室的设置。其次是科室之间的服务能不能形成关联，互相导流，为企业形成利润。最后，还要有产品的创新和迭代能力。

设计诊疗产品时，考虑两个点，一是产品的宽度，二是产品的深度。

产品的宽度是由诊所的科室数决定的，但是并不是产品越多越好、越宽越好。一定要有重点，有拳头产品。

产品的深度是由服务能力决定的，比如在儿科里面设计生长发育保健的产品，产品的特色是什么，细致度在什么地方，和别人不一样的服务是什么？通过差异化内容去打动客户，是产品深度的体现。

医疗服务产品的特征有四个。首先要科学和人文的统一。医疗服务是科学，但是又要体现医生的人文关怀，这是大家常说的“有温度的诊所”的具体体现。

第二，医疗产品具有商品的特征，但必须在符合道德伦理的基础上挣钱。

第三，医疗服务具有高风险和不确定性。要做充分的预估，严格按照标准化流程进行管理，降低风险。

第四，实现个性化服务。每个病人的病情有差异、身体状况有差异，通过不同的方法满足每个人不同的医疗需求。

产品设计出来之后，还需要对产品进行迭代升级。通过信息化系统所收集数据进行分析，进行用户画像，总结规律。比如在做完数千例儿童发育评估之后，可以根据数据分析儿童的年龄段，他们来自哪里。通过这样的数据可以分析出来是0~12个月的儿童居多还是4~5岁的儿童居多，是应该加强智护训练项目，还是身高干预，有没有再独立形成产品的空间。

比如在诊所领域，我们常见的特色产品是儿童保健服务、疫苗服务、健康体检服务、生长发育门诊、HPV疫苗服务、儿童牙齿正畸服务等等。这些特色产品大部分消费属性较强，也是诊所的主要利润来源。

儿科诊所中，儿童保健服务也是非常好的差异化服务项目。目前，儿童保健还没有被家长重视，社区儿保收费被严重压低，体检过程比较随意，形成了形式化的流程。儿童保健除了体格发育评估和心理行为发育的评估之外，还可以给小朋友提供及时的生长发育建议。通过及时、准确检查、宣教和保健服务，完成基层的预防保健服务。部分儿科诊所透露，其儿童保健服务收费，已经占到了其收入的 40%~50%之间。

我们选取了一些诊所设计的产品进行介绍：

维世达健康体检套餐

- 价格：2680-12200元
- 特点：全面了解身体健康状态，并对多项肿瘤进行早期筛查。

爱瑞家儿科诊所婴幼儿智护套餐

- 价格：19800元
- 特点：0-36个月宝宝早期体格和智力全能发育的科学课程，由北京协和医院和上海国际和平妇幼保健院儿科专家技术指导。

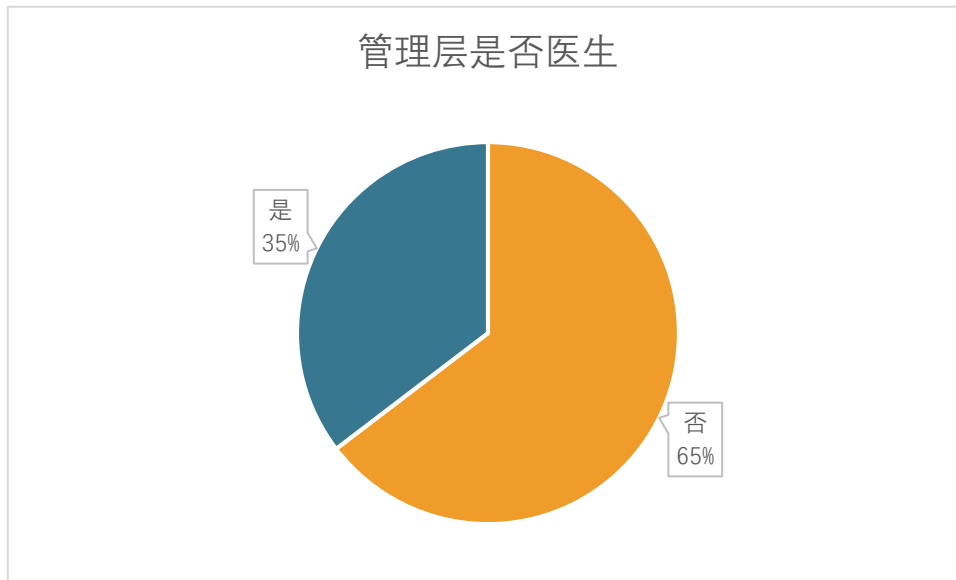
优仕美地个性化健康管理服务

- 价格：3220-11280元体检服务基础上增加费用
- 特点：优仕美地在普通健康管理体检服务的基础上，根据用户的医疗需求进行个性化调整，增加精细胃镜、低剂量肺部CT等数十个项目，不同项目的收费标准不同。

课程	内容	对象	课程安排	时间	套餐价(元)
婴幼儿亲子智护课堂	1、智能（语言与认知） 2、肢体被动（大动作和精细动作的发育） 3、潜能引发（创造力与想象力） 4、情感交流（人际交往风格与社交能力启蒙）互动训练	婴幼儿及一位家长	每周一次 全年48次	45分钟/次	19800
父母课堂	1、0-3岁宝宝养育理论指导 (1) 婴幼儿生长发育的特点 (2) 婴幼儿喂养指导 (3) 早期教育的科学指导 (4) 婴幼儿期出现的常见问题 (5) 如何选择婴儿玩具和儿歌 2、宝宝厨房 3、疾病与意外伤害的预防 4、入托前的准备	家长	每月一次	90分钟/次	1200

4.3 诊所团队的组成和需求

4.3.1 管理层背景大多不是医学出身



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

和我们想像中不一样的是，本次调研的大部分诊所的创业者、管理层都不是医生。虽然传统个体诊所的主要创业者一定会是医生，但是本次调研数据显示医生创业者偏少，创业者背景多以医疗健康领域的投资人为主。

这是因为中高端品牌诊所、连锁诊所的创立门槛较高，投资金额高，再加上这类诊所需要较高的管理水平和经营理念，医生的专长往往不在这一领域。连锁诊所需要职业经理人负责运营管理，让医生回归到医疗岗位做最专业的的事情。职业经理人负责对内的管理，对外的市场推广。

诊所经理岗位职责：

- 1、负责完成诊所前期筹建工作，包括工程建筑、门诊装修、人员招聘及市场策划等。
- 2、组织及协调诊所的基本团队建设、规范内部管理，全面负责诊所日常运营推广及管理工作；
- 3、全面协调诊所的行政管理，医疗护理、人力资源、财务经营、市场策划，信息管理以及后勤保障等各项工作。
- 4、指导、检查、督促诊所各科室、各岗位的工作，随时纠正工作中出现的偏差，不断提高医疗和服务质量，保证诊所高效正常运转。
- 5、负责完成诊所营收目标，确保门诊到访患者高满意度和推荐度。

6、培训、指导下级护理、行政助理及市场推广人员工作；

但是首席医疗官之类的岗位也非常重要。部分新型诊所通过联合创始人方式引入医生，专注医疗流程和医疗产品的设计。诊所再小，但也五脏俱全，只有对医疗足够的了解，才能在筹建、管理和市场推广中不走弯路。

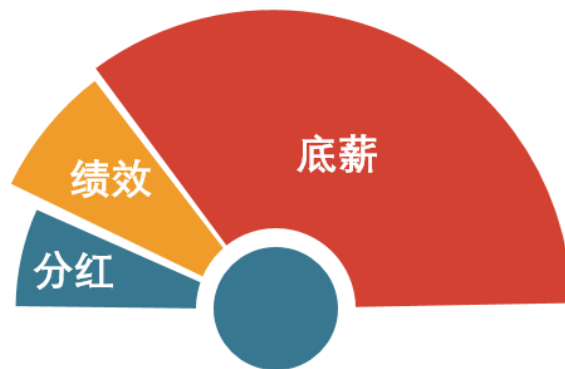
4.3.2 医生人才的晋升和绩效管理

大部分普通诊所的医生履历背景并没有那么靓丽，一般来自一二级医院。三甲医院的医生和专家一般会去到中高端诊所就诊，他们的医疗专业度也是中高端诊所优秀医疗服务的基础。而部分北京、上海的高端诊所，还有非常多的外籍医生，提供中英日韩等多语种服务。医生团队的收入应该如何分配？如何培养？诊所管理者的经验略有一些不同。

企业纷纷表示，医生人才，是制约诊所发展的主要问题。在连锁诊所领域，人力资源管理重点关注的领域有三类：招聘与配置、培训与开发、员工关系管理。首先，医生招募一直是制约连锁诊所发展的因素之一，儿科更甚。从知名大医院乃至海外医院挖人是一种方式，但成本极高，从区县级医院招募是目前较为可行且成本较低的模式，此外也可有从互联网渠道招募如丁香人才招募的方式。

同样的，要吸引到优秀的医生加入，诊所也需要在工作环境、管理水平上进行提升。按照现在诊所的扩张速度，10年后中国将新增6万家以上的新型诊所，再加上民营医院以每年800家的数量在增长，意味着未来十年将会有15万名医生和护士的需求。医生是否愿意脱离体制、多点执业能否顺畅，都会严重影响未来医务岗位的数量缺口。

医生收入组成



新型诊所中全职医生的收入主要依靠三个部分：基本保障薪资+按劳分配+分红。短期来讲“工资”是主要收入；“按劳分配”是对医生个人智力和精力付出产生的合理价值收入；诊所盈利后，定期就有分红。一般来说，诊所会为医生提供比较丰厚的报酬。

医生要走出体制，需要很大的决心。诊所除了用薪资吸引医生，还会考虑股权，建立医生合伙人制度，丁香诊所对医生团队就预留了股份和期权。只是医生合伙人制度并不一定就是万能的。大部分诊所在初期都没有盈利，甚至亏损很长一段时间。所以这个时候和医生谈“合伙人”，谈分红，其实医生很难接受。

另一方面，很多诊所有不同的管理思路，对待医生绩效的态度也有区别。部分诊所会提高基本岗位工资，不会对医生做业绩考核，目的是防止医生为绩效出现过度治疗。但是另一种管理思路是，要给医生合理的绩效分配，否则医生也失去工作的动力，而绩效的考核方式是病人访问量和营收考核两种。具体哪种薪酬管理方式比较合适，可以根据实际情况具体分析。

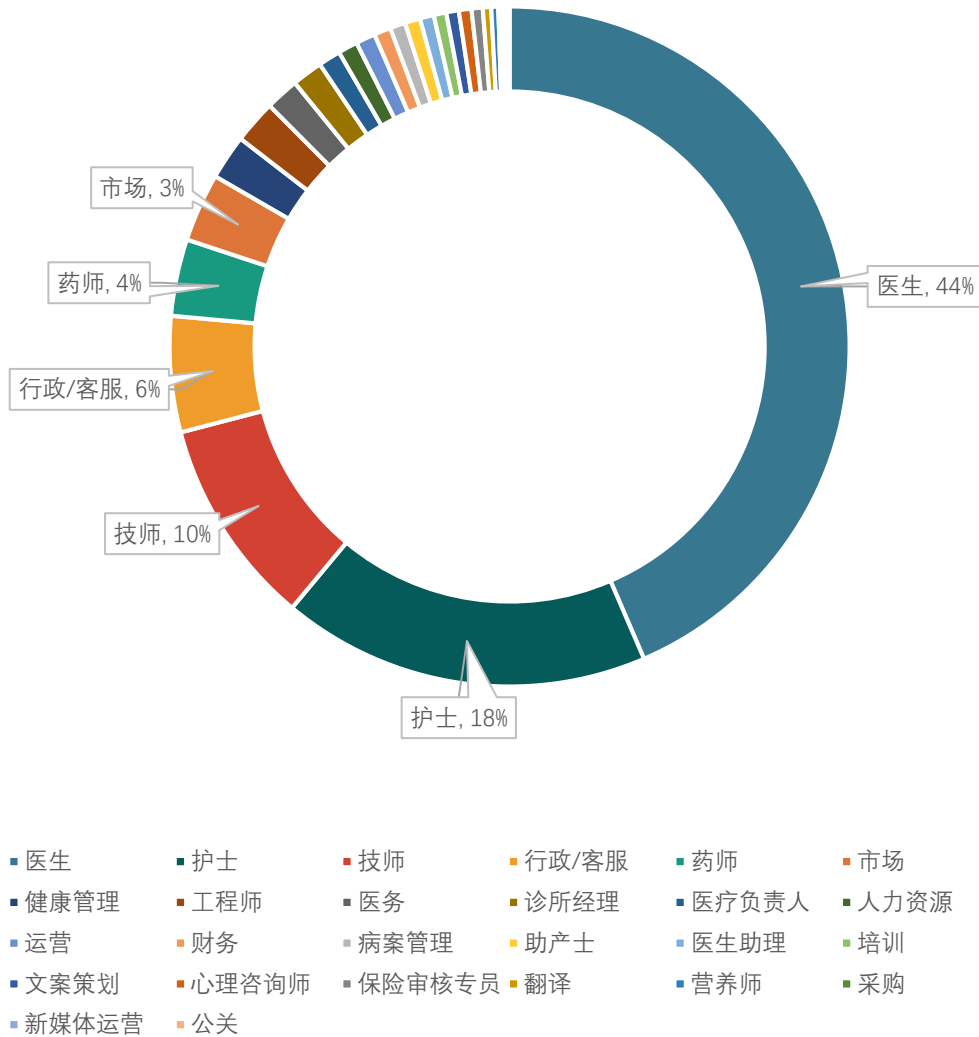
兼职医生一定会是用基本收入+绩效的方式引入。兼职医生一般是公立三甲医院的大医生，这部分医生往往不会脱离体制，但是他们的影响力非常大，也是诊所招揽客户的招牌之一。所以，在绩效考核方面可以着重优化。

同时，医生梯队的成长也很重要，例如中年资医生带领低年资医生入门。好的医生培养过程非常漫长，如果医生对诊所的认同感过低，在没有体制束缚下就会考虑离开。所以，大部分企业推出了“医生合伙人”制度，来吸引优秀医生的加盟。医生通过技术或者资金加盟到诊所，获得股份和分红，并参与决策，这就是“医生合伙人制度”。

4.3.3 诊所都需要什么样的人才？

蛋壳研究院收集了丁香人才网上和诊所相关的 1507 条招聘信息，并进行了数据清洗和整理，看看诊所对人才的需求是如何的？

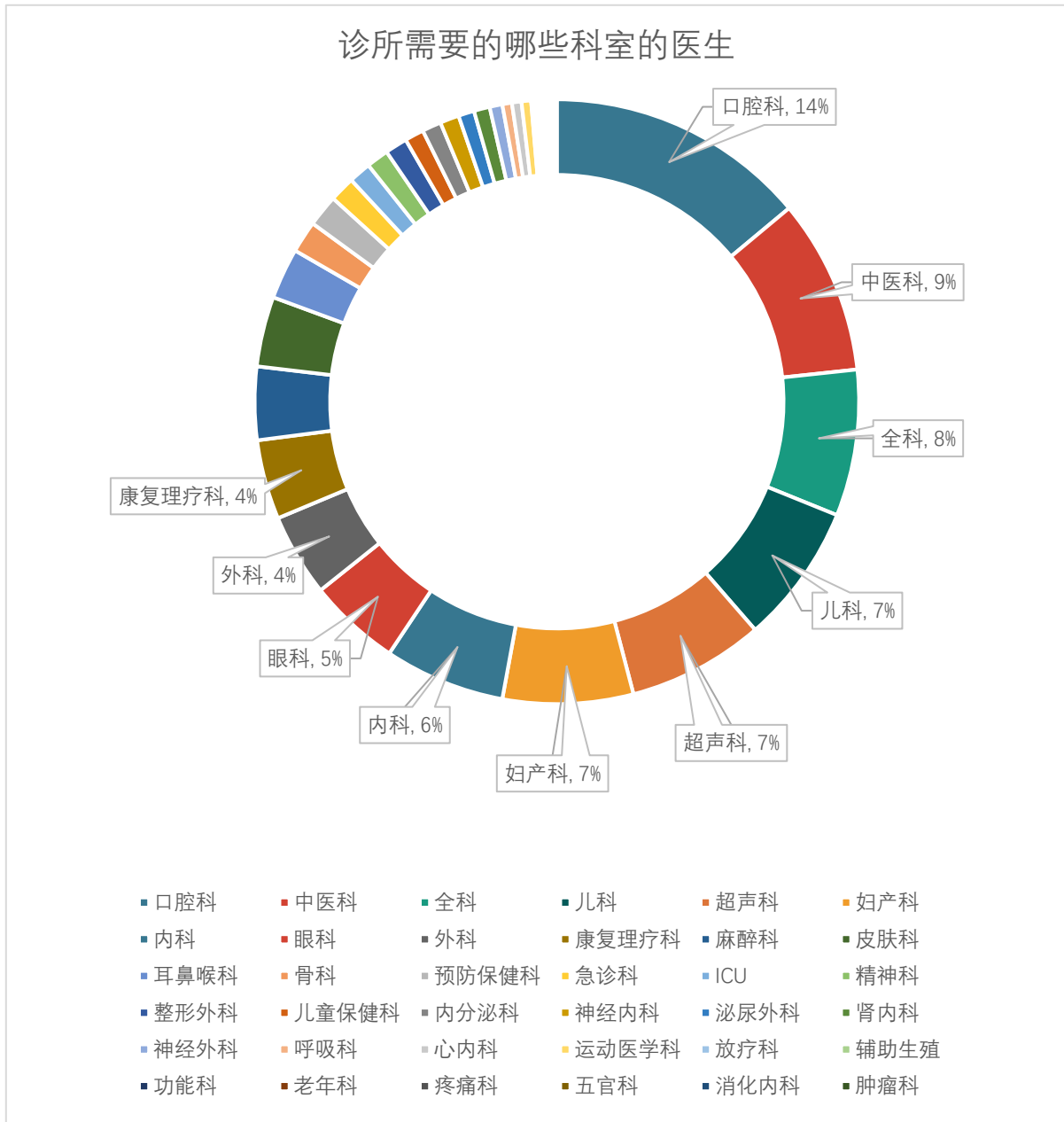
诊所主要招聘岗位设置



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

在诊所主要的招聘岗位中，医生、护士、技师这三种和医疗服务直接相关的岗位仍然是最缺乏的，特别是医生和护士，他们是医疗服务的直接参与者。其次，诊所还需要大量的技师。因为诊所普遍较小，很多没有设置药师岗位，需求量不大。

4.3.4 口腔科医生最为吃香



以上是诊所招聘医生时，所需要的科室数据。排名前十的分别是口腔科、中医科、全科、儿科、超声科、妇产科、内科、眼科、外科、康复理疗科。

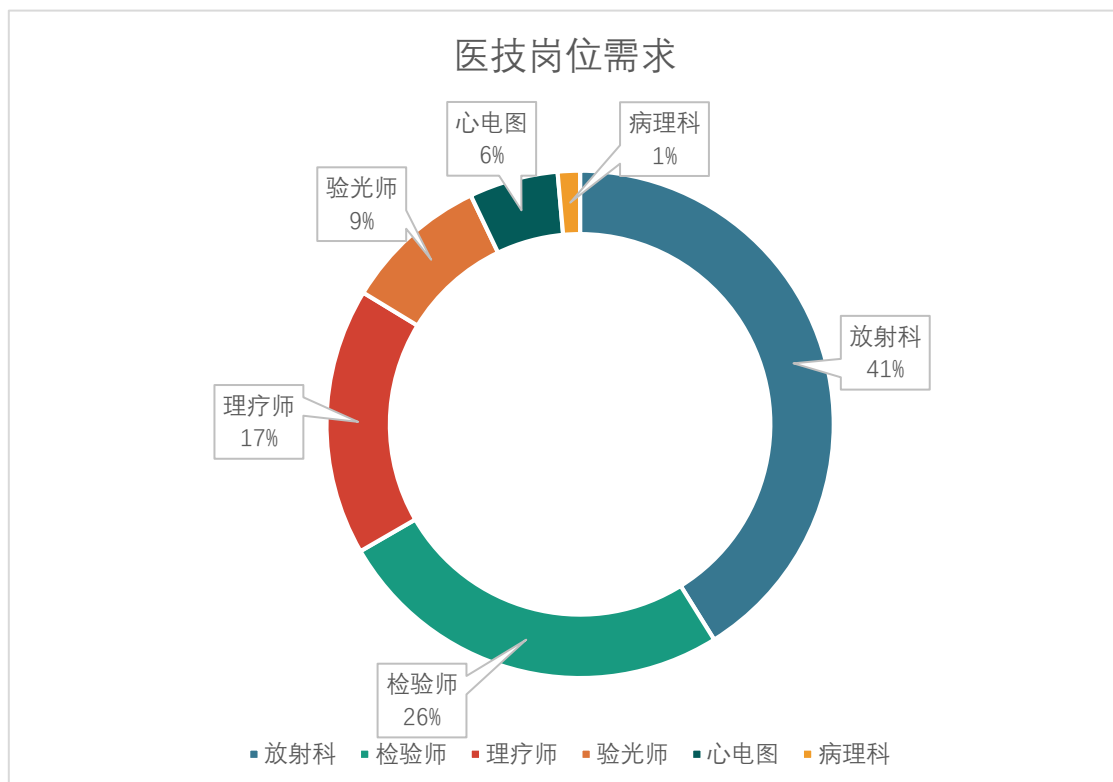
口腔科医生需求量排名第一，和口腔科诊所市场化程度最高有很大的关系。口腔诊所客单价高，诊所收入和医生收入都较高，口腔诊所遍地开花。口腔科医生近年来就业需求很大，目前来看，我国口腔科医生与人口的比例是 1：40000，而国际公认合适比例应为 1：2000，

目前还有非常大的缺口。

中医科、全科、儿科医生的需求分列诊所医生招聘需求的第二到第四位，基本上符合政策推动、居民需求的现实情况。中医科在政策推动下近年来发展很快，不仅专科诊所如雨后春笋般发展，而且大部分新型诊所也有中医科设置。

全科医生是基层诊所发展的最大基础，截止到去年年底，我国累计培养全科医生 20.9 万人，仅占整个临床医生总数的 6.6%，缺口近 10 万人，离每千人居民有一名合格家庭医生的目标还有距离。全科医生是推动分级诊疗、基层医疗的重要砝码，在健康中国的大环境下，我国要实现全民健康离不开全科医生。

儿科医生的需求缺口也一直非常大，特别是在公立大医院。儿科诊所因为消费属性较高，社会需求大，数量也非常多，所以对儿科医生也提出了较大的需求量。儿科专业招生少，儿科医生的供给相应减少，中国城市每千名儿童的医生数量只有 0.57。根据《2017 年中国卫生统计年鉴》公布的数据显示，2016 年中国儿科医生总数为 127400 人。按照 2015 年全国 1%人口抽样调查结果，0-14 岁儿童总数为 2.28 亿。目前每 1000 名儿童，只配备 0.56 位儿科医生，这一数值远低于全国平均每 1000 人配备 2.32 名医师的水平。



数据来源：动脉网·蛋壳研究院

医技岗位中，需要最大的是放射科和检验科技师。部分新型诊所很多都加入了 X 光设备，加大了对放射科人才的需求量。一般来说，诊所很少设置病理科，本次调研的诊所都没有相关科室。数据统计中有 2 位病理科技师的招聘信息，招聘需求来自于同时有医院，也有诊所的和睦家。

药师作为处方的把关人，也是完善医疗服务，提升医疗质量的重要环节。作为药剂师，他们清楚哪些药品是安全，哪些药品是有配伍问题的，不会让诊所处于危险之中。诊所的每一张处方都应该有药师进行审核，同时对患者进行用药教育，让患者正确用药的同时，学会识别不良反应和副作用。所以，药师可以保证新型诊所用现代的诊疗观念，基于循证证据去使用药物。

4.3.5 诊所医生的普遍收入在 10000 元至 20000 元之间

我们统计了招聘信息中所提供的医生收入信息。其中 60% 的岗位未透露收入，在透露收入水平的招聘信息中，大家采用的工资收入起止段数据差别很大，很难进行清洗。我们只能根据数据做一个大概的统计。约 70% 的医生岗位给出的收入区间是 10000~20000 元之间，20% 的医生收入在 20000 元以上，10% 的医生收入在 10000 元以下。现实情况中，医生岗位的收入会比我们统计的数据更高。原因是 1500 多条招聘信息中，招聘数量最多、收入最高的高端诊所均未透露收入水平，以面议取代。

护士、护士长的收入水平差别不大，一般护士的收入在 5000~8000 元之间占到了 30%，8000~10000 元之间占到了 20%，5000 元以下占到了 40%。少量护士岗位给到了 10000 元以上，一般是高端诊所，并提出了双语等较高的要求。

诊所的运营比较重要的医疗负责人、运营负责人、诊所经理这三个岗位的收入大致分两个档次，约 50% 的岗位收入在 10000~20000 元之间，另外约 30% 的岗位收入在 20000~30000 元之间。

4.4 连锁诊所的运营模式

诊所管理难，连锁诊所管理更难，而全国性的跨区域连锁诊所管理难上加难。无论是定位社

区基础医疗的诊所，还是定位高质量医疗服务的中高端诊所，都面临一个共同的挑战，即老百姓对分级诊疗的认知度和接受度并没有完全建立。加上目前我国很少有垄断性的连锁诊所，大部分企业都是刚入市，需要时间才能建立起品牌知名度和完整的运营体系。

通过蛋壳研究院的统计和观察，目前全国性的连锁诊所发展较好的企业并不多，多以口腔科和儿科诊所为主，部分综合性全科诊所的地域性比较集中，管理相对简单。

我们通过访谈对连锁诊所管理方式做了梳理和总结。大连锁诊所的运营模式一般有自营、收购和加盟三种。通常，连锁诊所在初期发展时都会采用自营模式。个体医生在单店开始盈利之后，再从第二家、第三家开始单店复制，开设多家诊所。

一开始个体诊所在扩张前，管理水平、信息化水平都不高，品牌运营意识不强。但是在后续的逐步发展中，管理水平也在逐步跟进。有资本介入的连锁诊所初期发展和扩张速度要更快，通过统一的市场运营，依靠标准化运营模式、运营管理手册和质量管理手册等，不用等到前期资本积累，在模式和品牌验证后，就可以快速扩张。扩张之后也可以带来规模经济效应，降低集团的筹建和采购成本。

连锁诊所在早期发展时一般采用自建模式，成熟一家扩张一家，扩张的速度主要受资金和人才的限制。收购则可以快速吸纳医护人员、管理人员等人才，管理经验也可以通过收购进行互补和提升。

加盟模式的连锁诊所，扩张容易，现金回笼迅速，曾经在一段时间成为连锁诊所老板喜欢采用的扩张模式。但是这种模式对管理水平提出了非常高的要求，蛋壳研究院调研的一家口腔连锁诊所，在初期就采用了加盟模式进行扩张。但是扩张到一定规模之后，因为经营理念和利益冲突，品牌方和加盟方产生了矛盾，还对品牌造成了一定的损害，最后全部收缩，通过自建模式缓慢扩张。

当然，通过加盟模式建立的诊所，也有在业务上发展得比较好的品牌。这类连锁企业，一定会在品牌形象与设置标准规范、医疗技术服务规范、运营管理与质量控制规范三大板块上发力，严格的进行标准化管理，并加强检查监督。

本次采访的大多数诊所管理者表示，他们更支持自营模式。自营模式基于自己的资源进行扩

张，盈利模式相对简单，控制力强。基本上是在成熟一家后扩张下一家，由自己的团队对新的诊所进行完整而详细培训，甚至其他点的医护人员可以直接进驻。而加盟模式很难控制核心的医疗资源。双方会因为理念的冲突而产生矛盾，一方想控制医疗质量，提升口碑，一方想追求利润最大化。

五、资本市场逐步加大新型诊所的关注度

祐邻诊所	2017-10	北京	未公开	于莺医生的社区诊所
楚雄国医堂	2017-05	云南	未公开	中医诊疗
佳杏连锁诊所	2017-05	重庆	未公开	品牌化社区连锁诊所机构
嘉宝康乐	2016-11	北京	天使轮	儿科诊所
广州佑儿诊所	2016-11	广东	被并购	儿科诊所
昱博士儿科	2016-11	重庆	未公开	现代化轻医疗儿童专科连锁
成都里奥医生	2016-10	四川	未公开	全科诊所
璞迈医疗	2016-10	浙江	天使轮	全科诊所
知贝儿科	2016-09	广东	A 轮	儿童健康领域服务企业
李其河	2016-07	广西	未公开	中医诊所
优仕美地	2016-06	上海	A+轮	个性化高端医疗服务业务
雅御口腔	2016-06	上海	种子轮	全国连锁口腔机构
企鹅医生	2016-05	北京	PreA 轮	全科诊所
邻家好医	2016-02	浙江	PreA 轮	家庭医生服务平台
沃医妇产名医集团	2016-02	北京	未公开	口腔诊疗服务机构
福祉之家	2016-01	北京	天使轮	社区养老及居家养老服务提供商
北京瑞而士诊所	2015-12	北京	未公开	诊所
杭州全程医疗	2015-12	浙江	未公开	国际医疗健康服务平台
北京瑞华心康诊所	2015-11	北京	未公开	诊所
曜影医疗	2015-11	上海	A 轮	外资高端医疗机构

首都医疗优合诊所	2015-10	北京	未公开	高端连锁医疗机构
长和大蕴	2015-09	北京	未公开	儿科诊所
友翔口腔	2015-09	广东	未公开	口腔门诊部
唯儿诺儿科	2015-09	上海	B 轮	儿科诊所
璞至医疗	2015-09	北京	战略投资	妇产科连锁医院投资和运营机构
友晟口腔	2015-07	广东	未公开	口腔门诊部
吕医生社区连锁诊所	2015-06	四川	未公开	社区连锁诊所运营商
弗阁笙	2015-06	上海	未公开	妇产科诊所
尤迈医学诊所	2015-05	北京	未公开	预约出诊和会诊的综合诊所
都安全诊所	2015-04	广东	未公开	两性生殖健康诊所
极橙齿科	2015-03	上海	A 轮	口腔连锁诊所
优和维尔	2015-01	北京	未公开	医疗服务集团
慈禄医疗	2015-01	上海	PreA 轮	儿科诊所
医数优复诊所	2014-12	上海	A 轮	骨科康复诊所
盖亚智慧诊所	2014-12	四川	未公开	智慧诊所连锁公司
正夫口腔	2014-11	广东	新三板	口腔诊疗服务机构
容德医馆	2014-10	北京	未公开	中医医疗服务机构
瑞而士医疗	2014-09	北京	未公开	医疗产业投资及运营企业
来美安医疗美容	2014-07	北京	未公开	眼部整形医院
三慎泰门诊	2014-05	浙江	未公开	中医医疗机构
佰斯康口腔	2014-05	北京	未公开	口腔诊所
马泷齿科	2014-04	上海	C 轮	牙科种植和口腔美学修复诊所

睿宝儿科	2014-03	上海	B 轮	儿童医疗保健服务的儿科诊所
强森医疗	2014-02	陕西	B+轮	家庭医学全科诊疗
妈咪知道	2014-02	广东	B+轮	母婴健康服务平台
猛犸口腔	2014-01	上海	未公开	口腔医疗及护理品牌
安德全科诊所	2014	四川	未公开	成都连锁社区全科诊所
泓华医疗	2013-05	北京	未公开	综合性连锁诊所、医院
爱丁医生	2013-04	上海	A 轮	备孕助孕服务机构
太一明堂	2013-03	北京	未公开	中医门诊
龙脊康	2013-01	广东	未公开	骨科诊所
颐清堂	2013-01	四川	未公开	互联网+中医
艾玛整形	2012-12	北京	未公开	医学美容服务
蓝卡健康	2012-07	辽宁	未公开	专业医疗保健机构
柏荟医疗	2012-07	上海	新三板	医美连锁公司
凤凰医疗	2012-07	广东	IPO	综合性医疗集团
卓正医疗	2012-04	广东	C 轮	疾病诊疗和健康管理服务提供商
芙艾医美	2012-04	上海	B 轮	医疗美容机构
新康医疗	2012-03	云南	C 轮	基层医疗社区服务机构
百汇吉	2012-01	四川	未公开	社区医养服务平台
东济堂	2011-12	河南	未公开	中医药馆
弘道运动医学诊所	2011-12	北京	A 轮	运动康复医疗机构
正广兴	2011-10	四川	B 轮	家庭医生集团
嘉会医疗	2011-08	上海	A 轮	全方位健康服务商

国君医疗	2011-02	山东	新三板	社区医疗服务商
立登尔	2011-01	江苏	未公开	口腔医疗服务机构
固生堂	2010-09	北京	D 轮	中医门诊服务连锁品牌
博厚医疗	2010-06	山东	A 轮	社区医疗服务管理的公司
正安中医	2010-02	北京	A 轮	中医连锁机构
丁香园	2010-01	浙江	D 轮	医疗领域连接者以及数字化领域专业服
明经堂中医馆	2009-11	北京	未公开	高端中医诊疗机构
欧华美容	2009-09	北京	未公开	美容连锁机构
汉喜医疗	2009-05	北京	未公开	专业心血管健康医疗服务平台
完氏口腔	2009-04	广西	未公开	口腔医疗机构
友睦口腔	2009-01	广东	B 轮	连锁口腔诊疗服务机构
安美口腔	2008-08	北京	未公开	口腔诊所
方正世嘉	2008-05	北京	未公开	中医诊所
百汇医疗	2008-01	上海	未公开	高端连锁门诊
佳美口腔	2007-08	北京	天使轮	口腔连锁医疗机构
青苗口腔	2007-08	北京	未公开	儿童口腔医疗机构
新宁医疗	2007-04	江苏	新三板	全科医疗服务机构
嘉兴市联和医疗	2007-03	浙江	未公开	门诊中心
君和堂	2006-05	江苏	C 轮	中医医疗及健康管理连锁机构
中和堂	2005-12	上海	未公开	中医门诊
和睦家医疗	2004-11	北京	未公开	高端医疗机构
京都时尚	2004-08	北京	新三板	美容整形机构

瑞慈医疗	2002-01	上海	IPO	综合性医疗服务集团
维世达诊所	2000	北京	未公开	高端全科诊所
拜博口腔	1999-06	广东	A 轮	口腔诊疗机构
瑞尔齿科	1997-12	北京	D 轮	口腔医疗连锁诊所

数据来源：动脉网·蛋壳研究院

动脉网数据库统计了 90 家诊所数据，有接近 1/2 的诊所获得过融资。诊所普遍融资金额较大，天使轮普遍数百万，A 轮在数千万金额之间，B 轮及以后轮次普遍融资金额超过亿元。诊所虽然相对医院来说，投资金额较低，但是相比其他互联网模式的医疗健康企业，仍然是一种模式较重的投资。一家诊所的投入需要数百上千万，连锁诊所在大规模市场展开后，对资金的需求仍然偏高。

公司简称	地点	企业目前 轮次	融资时间	当时投资 轮次	金额	单位	投资机构
企鹅医生	北京	PreA 轮	2017-01-23	PreA 轮	未透露	人民币	红杉资本中国
优仕美地	上海	A+轮	2017-01-26	A 轮	数千万	人民币	君联资本,理成资产,正奇 投资
睿宝儿科	上海	B 轮	2017-02-13	B 轮	7000 万	人民币	源星资本,本草资本,麦星 投资
妈咪知道	广东	B+轮	2017-02-16	B+轮	数千万	人民币	周大福
新康医疗	云南	C 轮	2017-03-15	C 轮	8500 万	人民币	锐盛投资
马泷齿科	上海	C 轮	2017-03-31	C 轮	1.1 亿	人民币	金浦基金,弘晖资本,源星 资本
强森医疗	陕西	B+轮	2017-04-17	B 轮	1 亿	人民币	启明创投,君联资本

芙艾医美	上海	B 轮	2017-05-27	B 轮	1700 万	美元	君联资本,Ares Management,拾玉资本,正齐金融
知贝儿科	广东	A 轮	2017-07-10	A 轮	数千万	人民币	红杉资本中国
固生堂	北京	D 轮	2017-08-03	D 轮	10.1 亿	人民币	招银国际（深圳）,金浦投资,中国人寿,国新基金
弘道运动医学诊所	北京	A 轮	2017-08-08	A 轮	数千万	人民币	清控银杏
卓正医疗	广东	C 轮	2017-08-28	C 轮	4000 万	美元	水木基金,前海母基金,经纬中国,中金公司,天图资本
瑞尔齿科	北京	D 轮	2017-08-29	D 轮	9000 万	美元	高瓴资本 Hillhouse Capital,高盛集团
唯儿诺儿科	上海	B 轮	2017-09-13	B 轮	3000 万	美元	高特佳投资
友睦口腔	广东	B 轮	2017-10-17	定向增发	6500 万	人民币	经纬中国
曜影医疗	上海	A 轮	2018-01-18	A 轮	6000 万	人民币	麦星投资
极橙齿科	上海	A 轮	2018-02-01	A 轮	数千万	人民币	道彤投资,IDG 资本,点亮基金
友睦口腔	广东	B 轮	2018-02-02	B 轮	6500 万	人民币	经纬中国,景旭创投
君和堂	江苏	C 轮	2018-02-07	C 轮	1 亿	人民币	弘晖资本,中卫基金
强森医疗	陕西	B+轮	2018-02-09	B+轮	数千万	人民币	现代服务业发展基金
博厚医疗	山东	A 轮	2018-03-30	A 轮	数千万	人民币	中钰资本,分享投资

优仕美地	上海	A+轮	2018-04-20	A+轮	数千万	人民币	君联资本,美敦力
璞至医疗	北京	战略投资	2018-05-18	战略投资	未透露	人民币	育学园
嘉宝康乐	北京	天使轮	2018-06-01	天使轮	数百万	人民币	未透露
欢乐口腔	北京	B 轮	2018-06-03	B 轮	4.5 亿	人民币	君联资本

数据来源：动脉网·蛋壳研究院

从 2017 年到 2018 年上半年，诊所领域公开的投融资事件有 25 起，总融资额超过 32 亿元人民币，呈现爆发状态。其中最大笔融资是中医连锁诊所固生堂的 10.1 亿元人民币 D 轮融资。

固生堂中医创立于 2010 年，是一个中医门诊服务连锁集团，总部设在广州，由爱康国宾集团创始团队涂志亮联合名中医李政木和台湾企业家王荣光共同创立，其业务涵盖传统中医医疗、中医教学、中医推广等多个领域。固生堂已在北京、广州、深圳、上海等 13 个城市构建起了包括 31 个中医门诊和一级医院的连锁服务体系，拥有中医专家近 1500 位，年门诊量超 500 万人次，复诊率达 70%。

从投资机构来看，君联资本热衷于诊所投资，在 25 次投融资事件中出现了 5 次，并多次领投，参与投资的诊所分别是优仕美地两轮融资、芙艾医美 B 轮、强森医疗 B 轮、欢乐口腔 B 轮。

六、新型诊所案例

唯儿诺儿科诊所



2014年，唯儿诺儿科在上海成立，这是一家典型的美式医疗机构，融合了中西育儿的儿保模式，通过多年国际化行医经验，将美式私家医疗理念带入中国，遵循循证医学，提倡不过度治疗的预防保健理念。已经在上海、深圳、杭州、无锡、香港等地建立了12家连锁诊所，筹建中有4家，会员6万多名。

唯儿诺儿科源自美国，通过多年国际化行医经验，将美式私家医疗理念带入中国，遵循循证医学，提倡不过度治疗的预防保健理念。为了搭建适合国人的医疗体系，唯儿诺的医疗团队均来自美国以及国内四大儿科医院、三甲医院资深儿科医生，让美式私家医疗可以因地制宜，更加适合国内家庭。

唯儿诺儿科在2017年9月完成由高特佳领投的3000万美元B轮融资，这是唯儿诺继2016年获得美国锐盛投资的A轮投资后的第二笔融资。本轮融资后，唯儿诺将加速其扩张与布局，巩固其在高端儿科连锁领域的头部地位。

优仕美地



优仕美地医疗（Yosemite Clinic，简称 YC）创建的国内首家独立日间手术中心于 2016 年 11 月份落户上海浦东。位于上海浦东新区的诊所面积约 3000 平米，是一家提供全方位医疗服务的机构，包括全科、内科、外科、妇科等多科室的医疗服务，精于微创手术。医疗设备有 CT、x 射线、超声、实验室在内的先进的诊断设备，并设有具备高洁净标准的百级层流手术室。同时，优仕美地与主流商业保险达成合作，致力于打造专业便捷、和睦安心的医疗服务平台。它们的医生来自世界各地，能提供英语、日语、韩语和中文等多种语言服务。

2017 年春节，刚刚成立不久的优仕美地医疗就宣布顺利完成数千万人民币 A 轮融资，投资方包括君联资本、理成资产和正奇投资。2018 年 4 月 20 日，优仕美地医疗举办与美敦力中国医疗基金投资发布会，宣布在优仕美地与美敦力微创治疗建立战略合作伙伴关系一周年之际，美敦力中国医疗基金将领投优仕美地医疗母公司 A+轮融资。

在美国，日间手术中心发展迅猛。从 1970 年成立第一家独立日间手术中心，到现在 6000 家以上的规模，在日间手术中心的手术总数已经占到全美手术总数的 85% 以上。优仕美地医疗作为国内首创的日间微创手术平台，将打造日间微创手术服务与科技结合的标杆模式，发挥出独立日间手术中心的运营效率。

维世达诊所



北京维世达诊所成立于 2000 年，位于北京市朝阳区光华路 1 号，北京 CBD 核心区的嘉里中心三层，是一所成立时间相对较早，运营非常成功的国际标准综合性实体医疗机构。诊所采纳国际通行的“全科、全程、全日”医疗服务模式，选聘高素质的中外医护人员，提供与国际接轨的高质量、综合医疗保健服务。18 年里，维世达为 16 万个人和家庭用户、100 余家知名企业用户、使馆、商会及世界卫生组织、联合国组织提供定制化医疗服务。

维世达诊所现开设全科、妇科、儿科、口腔科、精神心理科、运动医学科、专家门诊、传统中医等多个门诊科室。另有超声检查、X 光影像、心电图等多种辅助检查和生化、免疫、血液等实验室检查。可提供普通话、粤语、英语、日语、韩语，法语，西班牙语，意大利语，阿拉伯语等多语种服务。维世达诊所采用与国际接轨的保险直付体系，与 70 多家海内外保险公司签订了医疗费用直付协议，最大程度地为客户提供就医便利。

维世达诊所除在北京之外，在深圳还建立了 6800 平米的名医中心，可以为客户预约到全球各国各地的名医前来为患者提供治疗。同时，维世达还可以提供国际医疗转运服务，组建了专业的医疗飞行团队、运营团队，可以提供床对床的国际医疗转运，包括重症病人医疗包机转运，航班担架位转运，航班轮椅转运，是唯一一家同时拥有国际医疗实体和通航公司的医疗机构。

优合诊所



优合诊所是首都医疗集团旗下的一间综合性医疗机构，涵盖了全科（家庭医学科）、儿科、妇科、骨科、口腔科、眼科、神经内科、神经外科、中医科、心理科、康复科等科室，同时成立有功能医学中心、运动医学中心、专家会诊中心等特色诊疗中心。优合诊所酒仙桥店的面积为 2380 平米，一共有 3 层。

优合诊所秉承“以患者为中心”的宗旨，提供多家海内外保险直付，多语种诊疗，家庭医生上门出诊，就医专程陪护等，并特设家庭医疗官，提供一站式精准医疗服务，满足中外籍人士多元化的就医需求，为家庭健康保驾护航。

美维口腔

美维口腔医疗集团隶属天亿集团，致力于从预防开启全民整体健康管理，以开放打造“中国口腔医疗第一平台”，并通过战略投资、标准输出、医疗技术提升、品牌管理为旗下优秀的口腔医疗品牌赋能并实现个性化发展，共同推进民营口腔医疗健康产业快速发展。



美维口腔与国际权威认证机构 DNV GL 深度合作，共同建立国内首套领先于国际的口腔诊所管理体系和医疗标准“M+”管理认证，并通过“五化一证”的建设为伙伴赋能，实现科研创新和人才培育学术化，基于 SaaS 云平台信息化、诊疗环境舒适化、医疗服务专业化、耗材与设备精细化。

通过引入“事业合伙人”机制，美维打造一个“稳定、共赢”的命运共同体，以优势互补、互融互通为原则，为合作伙伴在资本、人才、技术、市场、管理等多维度进行全方位赋能。目前美维已投资收购维乐口腔、新桥口腔、中山口腔、DUANG DUANG 少儿口腔、美尔口腔、爱齿口腔、韩美口腔、致美口腔、清华阳光口腔、厚诚口腔、恒美口腔、小白兔口腔共 12 家口腔连锁品牌，覆盖 35 座城市，拥有 130 家口腔医院与门诊部。

基于“互联网+”思维，美维正在构建口腔大健康生态智能平台，连接国内外诊所、医生、患者、合作方、数据及第三方生态整合，从口腔预防、诊断、治疗、医药、医疗服务等多维度、全方位为大众提供医生集团、信息化输出、AI 等应用服务，构建“看牙，先问维小美”的未来诊疗新模式。

“源于口腔，超越口腔”，美维计划未来 3 年内将形成全国达 300 家口腔连锁规模，基本覆盖全国核心城市，开启全民口腔整体健康管理新时代。

北京港澳国际医务诊所



北京港澳国际医务诊所位于港澳中心瑞士酒店办公楼八层、九层，自 1993 年 6 月成立至今已有 25 年历史。是一家拥有高素质医疗团队、先进医疗设备、优雅就诊环境的国际性医疗机构。自成立伊始，就一直致力于为国内外人士提供疾病诊治、疾病预防和健康保健等全方位、高质量、国际化标准的医疗服务。

诊所开设有全科、口腔科、专家会诊、妇科、儿科、外科、眼科、皮肤科、耳鼻咽喉科、中医科等多科室医疗服务项目，并配备药房、化验室、彩超、X 光影像、观察室等辅助科室。诊所近百人的各科专家及护理团队，全部来自于本市各大著名医院及归国医务工作者，具有高水准的专业医疗素养和丰富的临床经验。诊所与多家国内国际保险公司合作，共同提供便捷的保险理赔直付服务。

和睦家诊所



和睦家医疗集团(UFH)是美国纳斯达克上市医疗集团——美中互利 (Chindex) 在中国创办的具有国际水平的医疗机构。是中国境内第一家按国际标准设立、在中国提供高端医疗服务的国的综合性医疗机构。创业之初，和睦家医疗集团的定位是服务于驻华使节和跨国企业的外国雇员。和睦家医疗成立 20 年来，已经在北京、上海、天津、广州、无锡和青岛设立了医院及诊所。目前，和睦家在北京拥有两家医院，同时还拥有七家卫星诊所和一家肿瘤中心，提供高质量的医疗服务。

北京、上海和广州的和睦家医院及诊所已经通过了国际联合医疗委员会(JCI) 的认证，发展到今天，和睦家医疗集团已经发展成为在北京、上海、天津和广州等城市拥有三家综合性医院和近 10 家诊所的全国性连锁医疗集团，是迄今为止在华规模最大的外资医疗机构。

强森医疗



强森医疗创立于 2014 年，是一家以社区为目标，以家庭为核心，以企业医疗保障为依托，推进社区首诊，为中国家庭提供优质、便捷、安全的全科诊疗与家庭医生服务的社区医疗连锁集团。曾先后获得君联资本、启明创投、德辉资本等资本方的多轮投资。

截止 2017 年底，强森医疗在全国拥有近 40 家线下直营连锁医疗机构，700 人的医技护团队，覆盖西安、成都、重庆三个城市的 150 多个社区，打造“15 分钟社区便诊生活圈”连接诊所与家庭的“最后一公里”，已为 10 余万个家庭提供 36 万人次的全科诊疗与家庭医生服务，同比实现超 240% 的年收入增长。

与其他传统线下诊所不同的是，早在创立之初，强森医疗就意识到了 IT 工具在基层医疗领域

的重要性，并瞄准了 SaaS 标准化信息管理平台的开发和应用，2017 年 6 月，强森自主研发的 SaaS 平台“医助云诊所”上线内测，2017 年 12 月开始正式使用，可以为所有基层诊所的运营管理提供从线上到线下全套的立体化解决方案，实现诊所运营数据、库存、财务、统计、客户关系管理、电子病历、健康档案、远程协同等功能。

国际 SOS 北京诊所



国际 SOS 北京诊所于 1994 年开始营业，国际 SOS 在我国设有 3 个援助中心（北京、香港、台北）、6 家国际诊所（北京、南京、深圳、大连、天津和天津泰达），提供初级保健、家庭医疗、健康体检和 24 小时紧急救援服务。2015 年，新加坡莱佛士医疗收购国际 SOS 的 10 家诊所，继续提供高质量、国际综合医疗服务。国际 SOS 的医疗团队由富有经验的国际医生、专家和护士组成，可以说英文、普通话、粤语、法语、德语、荷兰语和日语。

泓华诊所



泓华国际医疗控股（集团）有限公司是一家国际化的综合性医疗服务集团。泓华医院、诊所严格遵循国际 JCI 医疗安全质量服务标准，开业或正筹建的连锁医院、诊所超过 50 家。泓华诊所已与全球 93 家主要保险公司签订直付协议，与海外 501 家医疗机构建立双向转诊、远程会诊合作联系，并在旧金山、纽约、伦敦、汉堡、东京设有办事处或联络员。

泓华还提供包括云 HIS、泓华医生、泓华护士、泓华医疗 APP 等医疗云平台，泓华医护上门服务已经遍布在 31 个省市区 313 个地级市。

泓华还首创医生共享工作室模式，让医生零成本拥有自己的诊室，助力医生自主执业。泓华医疗共享诊室不仅为医生提供包括私人诊室、视频问诊、远程会诊平台、MDT 多学科会诊平台、学术交流平台以及配备国际化护理服务团队。而且凭借泓华云 HIS、移动 APP 的支持，医生可以轻松实现高效的患者管理，建立看诊预约机制，实现多点执业的无缝衔接。

爱瑞家儿科诊所



武汉爱瑞家儿科是一家专注为 0—18 岁婴幼儿、儿童及青少年服务，提供高品质的医疗、预防和保健、智护的儿童健康服务医疗机构，位于武汉光谷创业街。爱瑞家儿科提供一对一家庭医生式的健康管理服务，提供生长发育门诊、心理行为门诊等特色服务。

妈咪知道

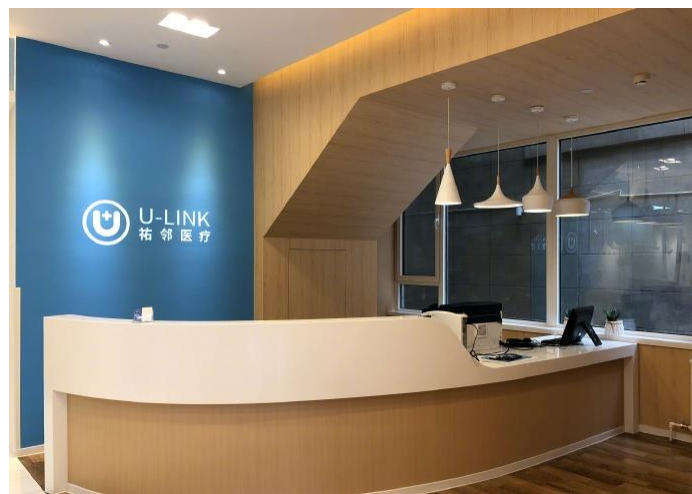


医信科技从 2014 年开始发布线上母婴问诊平台妈咪知道，2016 年全面布局线下，自建医信儿科诊所。医信目前主要有母婴在线问诊平台“妈咪知道”、妇儿医生集团“医信医生”、线下儿科门诊中心“妈咪知道儿科”三大业务。作为医信打造的线下儿科门诊连锁品牌，

“妈咪知道”根据儿童的就医特点，遵从循证医学诊疗方法，为孩子提供国际标准的医疗服务。妈咪知道已经获得4轮融资，总融资额近2亿元人民币。

和传统儿科诊所相比，妈咪知道儿科最大的特点是服务创新：打通“线上+线下”医疗服务闭环。用户可以直接在线上“妈咪知道”App连线三甲医院名医，享受在线健康咨询和预防保健服务；需要进一步诊疗的，可以到线下诊所接受医生的专业化、温暖的面对面诊疗服务。

祐邻诊所



北京水岸祐邻诊所由“急诊科女超人”于莺博士创办，2018年5月开业，联想之星投资。祐邻诊所的定位是社区基础医疗服务，以全科为主，开设全科、儿科、妇科及理疗科，坚持循证医学原则，合理检验，合理用药。祐邻诊所通过扎根社区，为居民传递家庭医疗一体化的服务理念，为社区居民提供便捷、贴心、专业、连续的医疗健康服务，致力打造品牌连锁社区医疗网络。

知贝儿科



知贝儿科成立于 2016 年 9 月，是一家专注于儿童健康领域、为儿童提供现代医疗服务的专业机构。创始人之一欧茜曾经是广州市妇女儿童医疗中心的一名儿科医生妈妈。坚持在微信公众号上做科普，在新浪微博上拥有超过 50 万的粉丝，是新浪超人气育儿博主。同时又在春雨医生、好大夫等“轻问诊”平台上作为明星大夫为患者解答儿科问题。

知贝以“规范行医”为从业理念，立足于当前的最佳医学证据并结合孩子的特点、家长的意愿，为就诊者提供可靠的医疗服务。除了在互联网端提供家庭日常健康管理、家长育儿课程、健康咨询之外，线下门诊已经涵盖了儿童内科、儿童保健科、皮肤科、耳鼻喉科等专业。

知贝儿科最火的项目是儿童保健，从目前运营的数据看，儿保的预约量超过整个门诊店的预约量的 50%。知贝儿科所开展的儿童保健，让父母和儿科医生建立长期稳定的联系，使医生能够纵向的监测和评估孩子的成长发育情况，并由此制定促进儿童早期发展的个性化指导方案，维护孩子的身心健康。

安德全科诊所



安德医生全科诊所由创世康业医疗投资公司引进英国全科医疗服务模式，打造的西南地区首家标准化全科诊所，集内科、外科、口腔科、中医科、医疗美容科于一体，主要为社区家庭提供全科医疗健康管理服务，在温馨舒适的就诊环境里享受高品质、专业化医疗服务。

截至 2017 年底，安德在成都已建成 3 家全科门诊，每个诊所占地面积在 400-700 平米之间。总建档客户人数超 40000 人，2017 年度全年服务超 70000 人次。安德全科诊所的目标是在五年之内，建成超 30 家连锁门店，年服务用户超 100 万人次，将品质医疗、人性化服务带到社区，成为家庭信任的健康守门人。

感谢以下诊所对本次报告的帮助：

维世达诊所 CEO 崔圻羽

泓华诊所医疗总监 沈志卫

知贝儿科 CEO 赵强

优仕美地医疗院长助理 陈锴

唯儿诺儿科诊所创始人 刘潇潇

爱瑞家儿科诊所创始人 夏琳

妈咪知道儿科诊所 CEO 梁亮

祐邻诊所 CEO 于莺

优复诊所/医数创始人 孙晓怡

安德医生全科诊所 CEO 钟鹏

美维口腔医疗

优合诊所

盖亚诊所

北医医林诊所

佳杏诊所

昱博士儿科诊所

正广兴门诊部

免责声明：

本报告的信息来源于已公开的资料和访谈，蛋壳研究院对信息的准确性、完整性或可靠性不作保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映蛋壳研究院于发布本报告当日的判断，过往表现不应作为日后的表现依据。在不同时期，蛋壳研究院可能发布与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。蛋壳研究院不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，蛋壳研究院对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，投资者应当自行关注相应的更新或修改。

蛋壳研究院提供服务：

初创项目竞争力评估；初创项目战略规划；创投细分领域定制研究；蛋壳VIP会员研报畅读。



023-67685030



liu.zy@vcbeat.net



作者微信号: q19930797

版权申明：

本文档版权属于蛋壳研究院/北京蛋黄科技有限公司，未经许可擅自，蛋黄科技保留追究法律责任的权利。

蛋壳研究院（VBR）：

蛋壳研究院关注全球医疗健康产业与信息技术相关的新兴趋势与创新科技。蛋壳研究院是健康产业创投界的战略伙伴，为创业者、投资人及战略规划者提供有前瞻性的趋势判断，洞察隐藏的商业逻辑，集合产业专家、资深观察者，尽可能给出我们客观理性的分析与建议。

研究团队：

刘宗宇 分析师

高浩剑 助理分析师

杨巧玉 助理分析师

更多信息


请关注动脉网

微信公众号：


vcbeat





 023-67685030

 liu.zy@vcbeat.net

 作者微信号: q19930797

