

红杉资本大佬谈互联网医疗

2015-04-27 陈鹏辉 绿网健康



↑ 点击蓝字，轻松关注

绿网导读

红杉资本中国基金合伙人陈鹏辉：专注医疗健康领域的投资。曾投资过华大基因、美中宜和、浙江贝达医药、昆明积大药业，并主导过尚华医药的纽交所上市。

精彩观点

一、红杉希望找到那些有梦想成为伟大公司的创业者。

二、医疗行业应该说是剩下的几个最难被互联网改变的行业之一，正是因为最难被改变，所以还有很多不那么容易被挖掘的痛点或者不那么容易被变现的痛点。各个细分行业都有创业的机会，我们认为每一块、每一个平台或者说是每一种模式都有它的机会。

三、创业者的商业模式或者说是变现模式还在不断的发展过程当中。

四、从就医前、就医中和出院以后三个环节来看，这三个环节上都有很多痛点。同时，也可以按病种来分，可以按场景分，按不同的实施方案，院内、院外分，这就有很多不同的创业企业。这里面的一个关键点，互联网医疗创业一定要看医院、医生、患者这三个环节，要去判断到底哪一个是我们最关键的入口。

五、比赛的第一阶段已经结束了，第二阶段是谁做得更好。第一阶段是你想到没有，第二阶段是谁做得更好，今年、明年会是非常关键，如果不能够探索出一个合适的商业模式，很多企业可能不会有下一轮的融资，但是找到合适模式的企业，就有可能变成行业的巨头，虽然竞争已经很激烈、公司已经很多，但是我们认为这个领域才刚刚开始，会有很多企业出来，改变大家今天的就医习惯，就像改变大家过去的打车习惯一样。将来整个医疗的过程，不管院内、院外、诊前、诊后，没有移动终端的帮助也会变得不可想象，我觉得是这样，会有公司出来建立行业的规则、改变用户的习惯，并且他们自己成为一个百亿、千亿级别的大公司。

六、任何一个初创企业必要做的三件事就是找人、找钱、找资源。90%的工作还是创始团队做，红杉帮助他们做10%，但是我们希望我们这10%能把这个公司变成一个更

加成功、更加伟大的公司。

一、其他领域互联网创业公司的特点

首先谢谢[动脉网](#)邀请我们来聊一聊[移动医疗](#)这个事。我叫[陈鹏辉](#)，在红杉资本负责[医疗投资](#)。

过去两年不能说红杉很猛，应该说互联网医疗这股风非常猛，过去一年中有一百家互联网医疗的公司获得了融资。如果我们按照十家创业公司中有一家会获得融资来计算，或者比例再高点，五六家公司中有一家获得融资，我们可以预估下在这个行业里面有多少人出来创业，[如果说互联网是风的话，互联网医疗就是过去两年风口上的项目](#)。

过去的两年，特别是过去的一年，我们看到互联网医疗创业这股风是越来越激烈。我们每周一都会邀请一个创业者到我们办公室来做分享，以前我们看的很多是药厂、医疗器械和医疗设备公司、医院，最近这两年大部分都在讲[互联网医疗](#)。

那么这些创业者都是来自哪里呢？我们分析了下，大部分是三类人，一类是[医生出身](#)，一类原来是做互联网的，第三类人，以前做投资的也跳下去做互联网医疗了。

为什么移动医疗会这么火？

我们得出一个结论，[医疗行业应该说是剩下的几个最难被互联网改变的](#)行业之一，正是因为最难被改变，所以还有很多不那么容易被挖掘的痛点或者不那么容易被变现的痛点，这也意味着我们会看到各个细分子行业都有机会，每个创业者想解决的痛点也是各不一样。刚才[迈瑞的徐总](#)还有陈教授从各自专业的角度对[互联网医疗](#)做了很细致的剖析，已经说得很好了。

相对于[医疗互联网](#)创业而言，其他领域的互联网创业项目则呈现一个典型的特点：在这些行业里面两年下来会跑出来的2-3家创业公司，他们基本上就决定了该领域未来五年的走势，很多领域的前三家会出十亿美金甚至百亿美金级的公司，而跑在后面的企业机会会比较小一些。

二、从流程角度看互联网

我们仔细想想[互联网医疗/移动医疗](#)到底是个什么东西。我们想想看病的整个全过程，当我们把手机拿出来时，有什么可以在手机端实现，有什么不可以实现。

[院前问诊](#)：当把手机拿出来时，第一个可以做的，就是刚才有一位朋友提的轻问诊，感觉到有点不舒服，想问一问医生，但是不想去医院，就有了[春雨医生](#)。

[挂号](#)：当决定要去医院时，不知道要去哪一家医院，就有了很多能够帮助选择医

院的企业，包括帮助挂号的企业，**挂号网**、**华康全景**、**就医160**。

院内流程改造：当踏入医院的一刻起，又有很多可以改变就医流程的企业，原来我们去医院一个很大的问题，挂号排队两小时，和医生见面十分钟，如果是和陈教授这样的专家可能时间会更少。见完十分钟以后，医生让你拍个片子，在那儿再等20分钟，把片子拍完，再等几十分钟、几小时、几天不等获得检验报告，然后再回到医生那儿拿处方、排队交钱，这个过程不仅效率比较低，而且也浪费了很多时间，这样就出现了很多改造医院流程的公司。你可以在手机上能够把挂号、拿片、付费等等环节都能够在手机的移动终端上做。现在很多企业在做这块**院内流程改造**。

院后管理：再往后见完医生以后还有一块很重要的，很多病是回家以后需要医生提供一些指导、服务、帮助，这就是大家常说的慢病管理，这块做的人就更多了，因为大家都看到这块是很大的金矿，在这块里面又催生出很多既有普遍性诊后回访的公司，也有重度垂直的。可以想象到中国所有的大病，**从得病人数超过两亿的高血压**、心脑血管疾病，到接近一亿的糖尿病，到老年性疾病、呼吸道疾病，只要是患病人数超过几千万，就有一个很巨大的市场，就有人在这里面做**互联网医疗**的创业。这使得这个行业就变得非常的热闹，仅仅是糖尿病的病人的诊后随访的企业我们就见过不下五到六家，高血压也是一样，其他的慢病病种非常的多。

上面我们是从**就医前**、**就医中**和**出院以后**三个环节来看的，这三个环节上都有很多痛点。同时，也可以按病种来分，可以按场景分，按不同的实施方案，院内、院外分，就出现很多不同企业。**这里面的一个关键点，互联网医疗创业一定要看医院、医生、患者这三个环节，到底哪一个是我们最关键的入口。**

轻问诊很明显，这是一个连接医生和患者之间的交互平台，在这里医院所起的作用是很小的。**诊后随访**也是连接医生和患者的交互平台，但是医院在里面是一个很重要的场景，患者和医生之间一定是见过面的，一定是做过诊疗的，所以说需要有医院这个场景的出现。挂号其实就是患者和医院之间的交互平台。

从这些平台来看，我们认为每一块、每一个平台或者说是每一种模式都有它的机会，但是有一个问题我们一直在问这些创业者，也是我们自己非常想得到一个清晰的答案。**很多创业企业，即使是目前融资上千万美金或者上亿美金的企业，它们的商业模式**或者说是**变现模式**还在不断的发展过程当中。

三、付费模式

提到**商业模式**无非就是三种，第一种**2B**，谁出钱，是保险公司出钱还是药厂出钱，还是医疗设备企业，**像迈瑞这样的企业出钱**。第二种是**2C**，**病人出钱**。我们看到更多的是第三类模式就是大家经常开玩笑说**2B2C2VC**，就是还没搞清楚谁出钱，先

让VC出钱，这是三类里面最多的。很多创业者到我们这里来，说你先不用管我的商业模式，我圈了多少医生、圈了多少病人，我的医生数是五万或者八万、十万，或者我的病人已经达到了几十万、上百万。

比如做医院场景改造的企业，能够大大简化在医院里面等待的时间，看片、拿影像或者付费都会变得很简单。怎么收费呢？医院没有这个收费项目。他们和我们说，不用急，电子处方就要开放，将来买药一定会在app上买药，我可以通过药厂和患者对接，我可以赚取原来属于医药经销商的费用。听起来这个逻辑很绕，但是仔细想想也不能说一点道理没有。

我说这个的目的是什么？不管哪一个模式，目前我们都没有看到的一个具备非常强大变现能力的公司出现，这点和美国不一样。美国有一个很大的支付方就是医疗保险。你如果帮病人做慢病管理，这个病人以后回到这个医院来的可能性会减少，可以帮医院节省开支，换句话说，未来会帮医疗保险节省开支，通过预防、管理使得患者不会由小病变大病，不会由大病变成最后威胁生命的疾病，保险公司很愿意为这个事付钱。在美国很火的一些互联网医疗创业公司很多是依赖于保险公司付费的。

中国的现状是什么？中国的保险大部分是国家的医保，商业医疗保险只占整个保险大盘子10%还不到，而且商业保险也远远没有到达美国商业保险的覆盖率和互联网医疗的支付意愿。国内没有出现一个强大的支付方，这是和我们的保险支付是有一定的关系的。

第二就是传统上有较强支付能力的药厂和医疗器械企业，目前在我们看到的移动互联网公司里面，他们扮演支付方的角色还并不是很大。丁香园这类拥有大量医生的医生教育工具的企业可能是个例外，他们所拥有的庞大医生群体是药厂和器械公司所希望交流、影响的群体。但即使是这样，我们也没有看到做得非常大的面向以药厂和器械公司作为支付方的互联网医疗的公司。不过，这个现象正在改变，我们看到很多药厂和器械公司正自己出来做自己的移动医疗的社区或者是app，然后把自己的产品加入到这个生态圈里，希望能够形成一个闭环。这种现象的出现，我觉得会在一定程度上解决部分移动医疗企业变现和商业模式的问题。从这点上，我们看到中国的payer开始慢慢出现变得成熟。

第三我们讲到患者付费，刚才陈教授说得很清楚，从医生的角度认为，医生给患者提供了非常好的慢病管理的服务，得高血压的让你不中风，所以说你应该给我付费，从道理上来说，每一个人都是应该认可的。但是落实到每一个人身上，我发觉一个很有意思的现象，很多找我们融资的慢病管理的公司都会和我们说，现在患者是不给医生付费，采取的是以医生补贴的方式。我们问补贴的下一步是什么，补贴要补贴多久，如果没有补贴了患者会不会跟上来把付费这一块的工作给做了？每次谈到这个，

创业者就举滴滴和快的的例子给我们，说你不用担心，你只要看了滴滴和快的通过补贴成为交通出行领域的No.1。

但是是不是真的不用补贴呢？至少从患者付费来看，在国内还有一个比较大的问题要解决。原因是什么？其实在互联网上非免费或者付费的习惯，大家还并没有建立起来，**互联网的东西大家认为应该是免费的为主**。当然，我觉得这个里面会有刚需，会有一些特别痛的痛点病人是愿意付费的。**但是对于慢性病病人怎么样成为付费方，我认为有很长的路要走。**

我们谈过一些做高血压慢病管理或者糖尿病慢病管理的企业，根据血糖、血压数据，给病人推送一些建议和意见。像这类的服务，我们认为一次性付费的可能性还是比较大的，但是让病人能够持续付费，我们认为可能是需要有一个比较好的、个性化的指导和帮助，但互联网医疗创业公司比较缺乏提供这种服务的能力，因为做出个性化的指导和帮助，需要有足够量的病人、足够量的医生，在目前阶段我们认为很多公司还在起步阶段，还需要一段时间的发展。经过起步阶段之后，病人对个性化的指导和帮助认可度的大小和付费的意愿的高低，仍然有待验证。**中国有句古话叫做久病成医，很多人觉得，你告诉我饮食要少盐、多运动，要保持一个良好的睡眠，如果你给的是这类建议的话，大部分患者的付费意愿是不高的。**怎么样做到个性化，怎么样让他觉得这个建议的确是专业医生的建议，从而来提高患者的付费意愿，这是很多公司在探索的，我们也相信肯定会有公司能够探索出来，能够最后成为一个不仅有商业模式，而且有很大商业模式的企业，不过现在我们没有看到很多这样的公司。

就像我刚才所说，这个行业的创业公司应该不下五百家、一千家，在这么多的公司里面，谁能胜出，或者说红杉资本作为一个投资人选择什么样的公司去投资，我觉得这其实也是一个挺难的事。

四、三大入口看医疗创业

就像刚才所讲，我们可以根据入口来给创业公司分分类，有的是医生入口，有的是患者入口，有的是医院的入口。

1、医生的入口更加专业化，比如说像丁香园、杏树林等，这些企业的门槛和科技含量看起来会比较高，他们的业务模式大概有这么四种，工具类、管理类、医生之间的社区、**医生的培训**。我们投过好几家这个领域的企业，我们认为这是一个很重要的入口，这点和传统的移动互联网或者和其他移动互联网有所不同，一般来说在移动互联网里面是得用户者得天下，但是我们认为在医疗互联网里面可能会反过来，是**得医生者得天下**，因为医生对病人的影响力是非常非常大的。**在送餐行业，累积到足够多的客户，形成客户口碑之后，自然就成了行业第一名。在医疗互联网领域，我们认为要累积足够多的医生和足够多的好医生的时候才能成为第一名。**虽然在我们现在，很多

这个领域的企业变现途径也不明确，但是我们认为这是**移动医疗互联网的关键点**。

2、**患者入口有三类，问诊平台、医药电商、患者社区**。医药电商大家觉得是目前比较容易变现的，但我们看下，中国整个目前为止**医药电商**做得最大的企业，不要说和京东、阿里比，和垂直平台，即使和做化妆品的聚美或者其他垂直品类比小很多，最大的企业也不过才十个亿左右的销售额。为什么会这么少？很简单，几个原因。

大家可以想一想，**第一个处方药**目前大部分人还是在医院买。**对于非处方药，头疼、感冒、咳嗽，你愿意在网上下单等一天，还是愿意走到你家隔壁花五分钟、十分钟买这个药？**这其实就是我们所说的**OTC这块在医药电商上没有起到作用**，你有头疼、感冒、发烧肯定想第一时间买到药，而不是希望等一天的配送，即使便宜20%。网上卖的最多的是计生用品，为什么在网上买计生用品？因为不尴尬，可以非常放心大胆想买多少买多少、想买什么买什么。**第二类是医疗器材**，比如说像呼吸机、制氧机等，这占中国医药电商大部分的比例。未来随着处方的放开，也许将来处方药很大一部分会在网上销售，**特别是慢病处方药的重复购买**，对时间的要求会比较少，而且对价格的敏感度会比较大，而且病人对品牌有认知，**不需要到药店里面获得药剂师的帮助**。因此，时间不重要价格敏感的慢病用药，也许是可能变现的一个方向，从患者入口来说会是一个很大的机会。

谁会拿到这个入口呢？除了医药电商，阿里、传统医药企业也在做，如九州通下面的好药师，做医院流程改造的企业也在做，这是很大的一块蛋糕，而且是最容易产生规模的蛋糕，但谁能做好，这仍然存在不确定性，也有很多机会。

患者入口里面还有很多其他**个性化**的需求，比如说**高端医疗保险、慢性病管理、智能可穿戴硬件**，这些企业我们认为很多也是做得非常好，会获得大量的患者流量，但是**怎么样把患者的流量变成商业模式，这仍然是在探索过程当中。**

3、**医院入口**，就是我们所说的传统的医院入口，包括传统的医院信息化、远程医疗、O2O的平台和**医疗云**平台区域信息化，这块也有很多企业。在这里我想着重讲一下**远程医疗**，这是我们看到有**刚需**、有痛点的细分行业。**道理上大家都能理解，不是所有人都像在座的这么幸运生活在北京、上海、深圳这样的大城市，不管是排队还是托人能找到最顶尖的专家。在很多地方，他们也希望得到国内一流专家的指导，如果他们不需要买上一张飞机票，订上两晚上的酒店到北京、上海，能够有一个一流的专家给他们做诊断，我们觉得这是很好的商业模式。**

还有一个商业模式，即使对于我们身在北上广深的各位来说，当得到一个专家的诊断报告以后，很多时候你希望得到另外一个专家的验证，因为你不相信怎么会是这样，所以这块也给**远程医疗**带来了机会。

最近卫计委有一个文件，**远程是不能做医疗诊断的，只能做咨询**，也就是说从目前的

政策法规来看，**远程医疗只能在医院里进行**。但是我们都知道在医院里的远程医疗很难做成一个大的行业，我们看过很多在医院里做远程医疗的公司，基本是卖硬件和软件为主。**在协和医院搞一个远程医疗室，和云南省一个比较小的县城的医院结成合作伙伴关系，在那儿也放一个诊疗室，这受到医生时间、场地等因素的巨大限制。****我们想象中的具有巨大的机会的远程医疗一定是利用医生的碎片时间，而不是利用医生的上班时间，一定是无论何时何地都可以做的事，而不是只有在上班时间，在医院指定的远程医疗室里面可以做的事情。**所以说目前来看，**远程医疗**虽然是一个很大的市场，但是目前还是以咨询为主，真正的医疗诊断还有待于下一步政策推动。另外，挂号平台、O2O排队平台也有很大的机会，我们也投了**挂号网**，这类平台的很大优势，就是通过挂号能够抓住这个好的入口，去看病的第一件事就是挂号，如果上了挂号平台，这个平台就有可能把从挂号起往后面的服务转化。比如从挂号平台延伸出来的**诊后随访**，可能比单纯没有这么一个切入点的诊后随访更能抓住患者。我在挂号往上挂了号，看完病，医生说你下个app，以后可以和看病的医生将来保持一个互动。**没有人希望在手机上装20个APP，每一个APP只有一种功能，我们认为医院挂号是很好的入口，后面会带来很多商业模式，我们认为远程医疗是非常好的。**当然还有很多其他的，包括一些网站、媒体、营销服务，这里我们觉得也有很多做得很好的公司。对于创业公司而言，无论是医生入口还是患者入口，未来想的是怎么样能够通过这个入口抓住医生和患者的资源或者是抓住企业的资源，然后实现**商业模式**的落地。

五、未来：比赛的第一阶段已经结束

我们认为，目前所有大家能够看到的、想到的痛点都有人在做。比赛的第一阶段我认为**已经结束了，第二阶段是谁做得更好。****第一阶段是你想到没有，第二阶段是谁做得更好，我们认为现在已经进入第二阶段。**今年、明年会是非常关键，如果不能探索出一个合适的商业模式，很多企业可能不会有下一轮的融资，但是找到合适模式的企业，就有可能变成行业的巨头，虽然竞争已经很激烈、公司已经很多，但是我们认为这个领域才刚刚开始，会有很多企业出来，改变大家今天的就医习惯，就像改变大家过去的打车习惯一样。**将来整个医疗的过程，不管院内、院外、诊前、诊后，没有移动终端的帮助也会变得不可想象，我觉得是这样，会有公司出来建立行业的规则、改变用户的习惯，并且他们自己成为一个百亿、千亿级别的大公司。**

六、红杉资本是如何帮助被投企业的

最后讲一下红杉资本是如何帮助我们所投资的企业，帮助他们成为行业当中的细分行业的冠军。

红杉资本在各个行业总共投了不下三百多家初创行业企业，我们非常了解创业者和企业家的心态，越是小的企业越需要帮助，成熟的企业反而需要的帮助少一些。我们可以帮到初创企业的，第一个最重要的是帮助创业者组建一个强大的团队，红杉资本最近做了很多工作，包括红杉校园行，把我们投资的几百家企业的需求整合在一起，带着这些企业家进入校园做校园招聘。对于中层骨干，我们最近做了很多工作，有一个庞大的HR系统，帮助企业找到销售、运营、财务各个行业的人才，包括最近上电视还有一个节目叫职来职往，红杉帮助所投的企业CEO用各种方式招人。我们始终认为，对一个初创型企业，团队是第一位，有一个很好的团队，甚至有时候比有一个很好的业务模式还重要，很好的团队总归能找到很好的业务模式，找到很好的业务模式不能很好执行也会输掉，所以找人我们可以帮忙，而且可以做很多工作。

第二是找钱，很多人问你们已经投了钱怎么还要找钱？我想讲的就是对于很多互联网医疗企业，一轮融资肯定不够，要做大需要多轮融资。以我们在行业当中的经验和网络，我们希望能够帮助投资者在下一轮、下下轮，不仅是找到更高的估值，而且是找到有价值的战略投资人，这些投资人可能是一些企业，像迈瑞、辉瑞等在各个领域的企业，也可能是像阿里、百度、腾讯，这些能在互联网领域给初创企业带来大量流量入口和资源的有价值的投资人。

第三我们可以帮助企业找一些战略合作和资源对接的机会。我们所投的企业非常多，中国的、美国的，不光有互联网医疗领域的，也有传统医疗领域或者互联网领域。我们经常能够帮助企业发现它的一些弱点，并且把它能够弥补上。比如说做慢病管理的企业，可能需要的很多的资源，包括有医生的资源、医院的资源，一个很好的IT系统的资源，或者可以从我们的投资的公司当中找到，或者可以从红杉资本的合作伙伴当中找到。

总结起来，我觉得我们投资任何一个初创企业必要做的三件事就是找人、找钱、找资源。我们一直在说90%的工作还是创始团队做，我们只做10%，但是我们希望我们这10%能把这个公司变成一个更加成功、更加伟大的公司。

来源：动脉网

【关于版权：本平台致力于寻找互联网行业至关重要的文章，以提高全民互联网意识，促进行业交流，共同学习进步。如涉及文章版权问题，请及时联系我们删除。欢迎投稿。联系信箱：jz0950163.c0m】