



爱康国宾集团董事长兼 CEO 张黎刚先生

艺龙网、爱康网创始人，身兼哈佛、哥伦比亚、复旦三校的学术背景，爱康国宾董事长张黎刚有着一份华丽的履历。张黎刚眉目温和，擅长表达，你能清晰地感受到他内心深处永不安分的脉动，就像在 28 岁时，他放弃了张朝阳晋升他为搜狐副总裁的机会一样。当时的他只留下了一句话：“我不做英雄的陪衬，我要拥有自己的公司”。

张黎刚出生于江苏江阴的一个乡村老师人家，留学生涯中，同样是依靠奖学金和打零工，支撑自己求学的生活。经历三年等待，三次申请，最终进入哈佛大学。至此，一段关于财富与创业梦想的故事也拉开帷幕。

1999 年，张黎刚联合创办了艺龙，并出任 CEO。五年后艺龙成功在纳斯达克上市，成为中国最大的商务旅行与城市消费服务公司之一。但现实远非外表那样顺利，已经跻身富裕阶层的张黎刚，在阅尽创业过程中的人情冷暖后，还是选择了离开。

互联网创业最关键在于商业模式

相比 1999 年创办互联网艺龙，和 2004 年创办互联网爱康，张黎刚认为，如果说相同的话，永远有一帮年轻人，热血青年在里面。不同之处我是觉得在那个时候，拿钱不像现在这么容易，当有很多钱的时候，有的时候就是说反而会给你加长犯错误的时间，当你活都活不下去，当你已经不能说我再不能踩空的时候，我自己觉得商业模式更容易会创立出来。

张黎刚说：我觉得商业模式是最关键，我觉得不在于公司拿到多少钱，对创业者最痛苦的是从一个想法到最终创立商业模式之前这段时间最艰难的，找到一个模式真正能够把你公司发展下去，能够更快发展，能够造一个品牌。

一个公司连行业前两名都做不到就别做了

在谈到评判一个公司的标准是盈利还是赚钱时，张黎刚认为，我觉得如果规模很小，比如在行业市场中份额也很低，你虽然盈利了，赚钱也没有意义。这是第一个。

第二，你在行业里面的地位，第一名、第二名还是排第三名，排第三名的时候我觉得不用做了，因为至少排前二名才可能冒出来。

第三块，最终确实确实一定要有盈利模式了。

离开艺龙后，一本杂志意外地引发了张黎刚对健康管理产业的关注。美国最大的产业就是健康医疗，在 2004 年占 GDP 的 15%，欧洲一些发达国家占 10%，中国当时还不到 5%。另外，在美国有超过 9000 万人使用健康管理服务，而中国这方面几乎还是一片空白。看准了这个商机，2004 年，爱康网正式上线，在 2007 年经历了与上海国宾体检的合并之后，线上线平台最终定型。2014 年 4 月 9 日，爱康国宾正式登陆纳斯达克。

医疗行业不能打价格战 否则一定牺牲服务品质

如何看待一家公司在企业规模化和利润盈利的模式方面怎么平衡？这个平衡点在什么地方？

张黎刚说：我觉得要看是什么样的公司，对于互联网公司，亏损期你可以拉得长，

张黎刚：体检行业机会在哪里？未来医疗市场会被BAT主导吗？

如果你确实能够有很好的方法尽快积累客户基础，就像当初淘宝把 eBay 打掉的时候，你说这个行业里面已经没有人，就剩下你的时候，最终你说算了怎么定价了。如果有些行业它发展也没那么快，并且你就算说我不盈利，亏损，对你业务的发展也没那么大帮助的话，你干吗要这样去做。对于我们爱康国宾而言，我们这个行业而言，一定是一分钱一分服务，如果说按照我们现在这种服务行业，如果说尽快降价的话，你是可以得到更多客户的，但你牺牲的一定是医疗的质量。当你在互联网行业有那么大爆发力增长的时候，当你规模足够大的时候，确实实实就是说你到那时候再来定你的盈利指标。所以你看 BAT 的利润率有多高。当这么大的份额定价权在你手头的话，利润就变成你说算了。

健康行业格局已定 新的体检机构肯定没戏

张黎刚又说：我们这个行业，健康体检行业，其实已经有一定的门槛了，因为这个行业是以 B2B 为主，企业为主的，所以新进来的体检机构基本上没戏的了，肯定没戏，就算他们有戏，土豪，说爱康有多少家体检中心，我马上造多少家体检中心出来，你就算把体检中心造出来了，凭什么说你一下子能建立起很好的医护团队呢？你说你要挖人吗，一下子能挖到这么多人吗，你就算挖人来了，这行业不是暴利行业，我们的税后利润率也就大致 11%，这是一个正常利润的行业。我们壁垒更多说是如何提高服务品质、医疗设备的投入，这样让客户才会愿意支付更多的费用。为什么一定要这样做呢？只有当客户愿意付出更多的费用，你才有可能更新升级你的医疗设备，升级医疗耗材，建立更高质量的医护团队，你才能减少体检的医疗风险，进一步提升你在医疗方面的专业性。而这个不是靠降价来完成的，降价牺牲的一定是医疗品质。

爱康从线上走向线下 深层原因是被逼无奈

我们从做爱康网起家，后来和国宾健检进行一个医疗实体和互联网公司这样一个结合，这中间整合过程是有其深层次的原因，张黎刚说，其实最难的还是在这里面跨出第一步，第一步决定从一家互联网公司走到线下来，其实对我是很挣扎的。爱康当初在十年前，我们靠互联网平台的建立获得了客户，在爱康出现之前，很多大公司有几千名几万名员工分布在全国各个城市，他们的总部并不知道他们的员工健康状况的，从而也就无从进行管理。当初我们向一家公司，一家 500 强公司说，你把你的所有员工体检外包给爱康，爱康帮你在各个城市找体检中心，我们帮你建一个网站，你的员工通过我们的电话中心、网站预约就可以了，完成体检之后我们人工的把所有员工的异常指标全部统计出来，把没有员工身份信息的统计结果提供给这些公司。

2005 年的时候，其实通过创立这么一个模式，爱康一下子获得了很多 500 强企业的客户。但是问题来了，通过建立这么一个平台获得了流量与客户，照理说你获得了流量就获得了一切了，后来发现不是。为什么呢？高质量的体检是稀缺资源，我们没地方落单，我们如果把他们送到三甲医院去，我们会赔钱，因为三甲医院不会给我们打折，如果把他们送私营体检中心去，在北京、上海我们也送不过去，因为这些私营的体检中心觉得我们抢他们的生意了。其实对爱康来说最终放弃只做一家纯粹的互联网公司走到线下来，是被逼无奈。所以后来跟国宾合并，成立了爱康国宾。我觉得如果说爱康当时没有这样做，可能现在也只是个几千万人民币收入的公司，我们在 2014 年收入已超过 17 亿人民币，在过去几年中收入规模在体检行业中一直排名第一。

未来医疗资源会继续稀缺 我们会持续买进

爱康现在已经有 70 多家自营医疗机

构，会不会这样的一些硬性的资产在未来成为一个短板？因为爱康毕竟是互联网起家的。张黎刚认为，不会！因为在未来很多年医疗资源将会继续以稀缺资源存在，其实李嘉诚最近出售一些资产，那就是说，他发现如果这个资产已经没有升值空间了，或者说升值空间有限，他就会处理掉。我为什么讲医疗资源会长期作为稀缺资源存在呢？我们首先看医生的比例，每一千个中国人差不多拥有 1.5 名左右的医生（不包括助理医师），在美国是 2.45，在欧洲一些发达国家是 3.3，也就是说未来很多年当中，中国的医生是长期稀缺资源，这是一。

第二，在欧美医生都是医学博士，中国大多医生都是本科生，我相信跟那些在美国受了那么多年医学博士教育的医生相比是不能比的，所以在未来的很多年当中，中国医生的医疗水平一定是有限的，并且现在的医患矛盾也导致很多人不愿意再当医生，所以这样导致这个医生跟人口比例还是比较悬殊，我觉得供不应求会继续存在，特别高质量的医疗服务。所以我觉得医疗行业里面远远没到说出售资产的地步，所以对稀缺性的优质资源我们会继续买进。

层出不穷的医患矛盾，始终是医疗行业挥之不去的梦魇。中国医院协会数据显示，每年每所医院发生的暴力伤医事件，从 2008 年的 20.6 次上升到 2012 年的 27.3 次。医患冲突的根源何在？互联网+概念的介入，会如何改变传统医疗的服务模式？作为从业者，“用 IT 技术武装健康管理”的理念，在其中将会展现其应有的价值。

我将 60%时间放在移动医疗的业务上

展望未来，张黎刚说：我们现在的收入主要靠线下来，我们确实也在网上销售一些我们的服务与产品，也卖出去了，但是绝大多数还是来自于这些线下的业务。所以我们接下来整个爱康集团也在做重组，第一块，就是我们现在最重要业务，也就是体检；第二块线下业务我们推的是牙科业务，牙科是 B2C 轻资产的业务；第三块就是移动医疗，我会直接负责移动医疗这块产品开发与推进，我 60%的时间都会放在移动医疗这块来。在消费者与医疗服务机构中间，最终这个平台是移动医疗平台，你需要一个交互面。我们希望有一天，爱康能成为这个领域最主要的交互面之一。

爱康的移动医疗将是一个什么样的商业模式呢，张黎刚说，移动医疗还没有平台性的公司，现在移动医疗有一款一款应用性的 APP，还没有把它们串起来。有些应用如果我们认为还有戏，就自己去开发了。如果我们自己做不了的前几名，我们会去跟人家合作。

中国近 14 亿人 却只有 500 多家真正高质量的医院

互联网的思维，包括移动医疗这些新的思维方式，如何能够解决中国既有的医疗资源稀缺，医患矛盾尖锐的社会现状？

张黎刚认为，我们看到很多暴力事件都在医院里面发生，由于现在的医疗体制，很多医院的收入 50%都来自于药，当你 50%的收入都来自于药的时候，以药养医的矛盾就非常突出了。另外，现在的社保、医保没有建立过一个价格杠杆。我看最好的医生的代价与看那些普通医生的代价差不多的，我当然愿意看最好的医生了，这样导致三甲医院的供需矛盾非常突出，就是说那么多人就等着看专家，等几个小时挂号。你再去排队交钱做化验、取药，这样导致每一次看病都是一个痛苦的经历。这样一定有很多怨气，病人很多怨气，医生也很多怨气。现在医院已经从以前拥有稀缺资源，作为一个强势群体，在一定程度上也成为被伤害者，成为弱势群体。看到医生被伤害的情况真的是惨不忍睹，当一个国家的医患信任度一旦被打破了，受的危害是巨大的，因为每个人都会生老病死。推动移动医疗，我相信能成为解决方案之一。

中国现在有 1000 多家三甲医院，我认为其中真正高质量的也就 500 多家，对于一

个近 14 亿人口的国家，不改变现在的服务模式，这个数量显然是无法满足现在的医疗需求的。

中国需要高端的医疗设备 但更需要服务模式的变革

面对当前医疗体系的严峻形势，如果不解决的话，这条路会越来越窄。所以我认为，我们不仅需要高精尖的医疗设备与医疗技术来拯救更多的生命，我们更需要是服务模式的变革，我相信模式的变更一定将拯救更多的人，我觉得移动互联网在里面可以发生价值。

数据显示，2012 年至今，我国移动医疗市场已从不足 2 亿元增加至 28.4 亿元，预计 2017 年将突破 125 亿元。2014 年腾讯两个月狂砸 1 亿 7 千万美元，入主丁香园和挂号网。从天猫医药馆到支付宝牵手海王星辰，阿里巴巴一直想借用移动医辽打开通往未来医院的大门。此外，百度、小米等企业也都在纷纷布局。移动医疗未来的格局走势如何？又将如何改变传统医疗服务形态？张黎刚有自己的看法。

张黎刚说：举个例子，你挂号，你网上挂，你要挂这个专家挂不到，难道没有这个专家世界就不转吗？推荐几个跟他水平差不多的医生嘛。你为什么不能做个智能化的系统帮你推荐医生呢？这是第一，不要去排队了。

第二点，如果你挂上的号是八号，什么时候应该去医院呢？完全可以把专家的看病进程在 APP 上面显示出来，系统设置好你离开医院的距离，它提醒你 OK 了，现在已经开始几号了，你该动身了，从而减少病人在医院里等待的时间。我们前一段时间发布了一个新的应用产品，叫导医通，我们希望能打通医生、医院与患者三者之间的关系。

跨国医疗资源整合 只能是为小众服务

有没有可能结合全世界的医疗资源跟互联网统一在一起，因为癌症在美国的治愈率比在中国高很多，有没有可能我们跟代购一样，把世界上医疗资源整合起来，爱康会干这样的事情吗？

张黎刚认为：确实在美国平均下来癌症患者的生存率要高于中国的，它并不是一个简单的某个环节，它是整个服务体系，让癌症患者在美国有更多生存机会，每个病人得到更为全面、更高质量的治疗，并且绝大多数世界上最新的药物都是美国 FDA 批准的，因此美国的病人能最早使用到这些药物。由于这些新药进入中国全部需要重新做临床试验，这将导致中国病人可以使用的时候已经是几年以后了。

移动端跨境的医患沟通能解决一小部分患者的问题，能使用这样服务的一定是高收入人群，收费一定是不低的，所以他一定是小众性的服务。

未来主导医疗市场的一定不是 BAT 他们无法专一

张黎刚认为：BAT 无法专一，他们有太多事情要对付了，他们要靠他们的平台进入各个领域，当你进入各个领域的话，怎么可能跟专注于某个领域的机构比呢？医疗行业是监管很多，并且这个行业是稀缺资源，稀缺资源意味着什么呢？意味着你的流量没用，只有当产品与服务过剩的时候，才需要流量，当服务与产品本身是稀缺的时候，不需要你带客户，流量就没用。所以我觉得在医疗行业当中，我觉得最终在这个行业里面真正能建立一个最大的平台公司的，我不认为是 BAT。

张黎刚又说：我觉得 BAT 他们可以买，问题是他们有太多公司要买了，他们真的花巨额的钱，会有人心动愿意卖的，但是我觉得我们还是要拭目以待，我觉得他们实在有太多地方需要进入了。

我觉得移动医疗可能比其他领域机会更多，因为这个行业里面并不是充分竞争的，这个行业它的监管很多，但我相信未来会逐步放开，虽然，放开会是个比较漫长的过程。